T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜLTÜRÜN KARİYER HAREKETLİLİĞİNE ETKİSİ: SINIRSIZ KARİYER PERSPEKTİFİNDE KÜLTÜRLER ARASI KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İHSAN AYTEKİN

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

KOCAELİ - 2011

T.C
KOCAELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

KÜLTÜRÜN KARİYER HAREKETLİLİĞİNE ETKİSİ: SINIRSIZ KARİYER PERSPEKTİFİNDE KÜLTÜRLER ARASI KARŞILAŞTIRMALI BİR ARAŞTIRMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İHSAN AYTEKİN

ANABİLİM DALI : İŞLETME
PROGRAMI : YÖNETİM VE ORGANİZASYON

DANIŞMAN : PROF. DR. NİHAT ERDOĞMUŞ

KOCAELİ - 2011

İhsan AYTEKİN tarafından hazırlanan "Kültürün Kariyer Hareketliliğine Etkisi: Sınırsız Kariyer Perspektifinde Kültürler Arası Karşılaştırmalı Bir Araştırma" adlı bu çalışma jürimizce Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyelerinin Ünvanı, Adı-Soyadı ve Kurumu:	İmzası
Jüri Üyesi : Prof. Dr. Nihat ERDOĞMUŞ Kocaeli Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi : Doç. Dr. Burcu CANDAN Kocaeli Üniversitesi	.....
Jüri Üyesi : Yrd. Doç. Dr. Ayşe GÜNSEL Kocaeli Üniversitesi	.....

Sınav Tarihi: 16/06/2011

Enstitü Yönetim Kurulunun Onay Tarihi ve Karar No: 22/06/2011-19

SUNUŞ

Bu tez uzun soluklu bir çalışma ve pek çok kişinin desteği sonucu ortaya çıkmıştır. Bu süreçte, bana her türlü desteği sağlayan tez danışmanım Prof. Dr. Nihat Erdoğmuş'un benim için büyük bir şans olduğunu fark ettim. Kendisine sonsuz şükranlarımı sunuyorum.

İkinci olarak, hiç tanımadığı halde, ricamı kırmayarak beni Ottawa Üniversitesine davet eden, orada birkaç günlük mesaisini benim için harcayan ve yaptıklarına karşılık ne yapabileceğimi sorduğumda, "just be fine" diyen Telfer School MBA Direktörü Prof. Michael Miles'a sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

Yine bu süreçte uzun süre ayrı kaldığım ve kendileri ile neredeyse hiç zaman geçiremediğim eşim ve oğluma sabır ve destekleri için çok teşekkür ediyorum. Bunlara ek olarak İngilizce çevirilerde beraber çalıştığım hocalarıma/arkadaşlarıma, bu çalışmada araştırmalarından yararlandığım yerli/yabancı tüm araştırmacılara ve ankete cevap veren yerli/yabancı bütün katılımcılara teşekkürlerimi bir borç biliyorum.

Son olarak bu tezi hazırlamamı en çok borçlu olduğum kişiye, anneme içten sevgilerim sunuyorum.

Kocaeli – Mayıs 2011 İhsan AYTEKİN

İÇİNDEKİLER TABLOSU

Sunuş ..... **i**

İçindekiler Tablosu ..... **ii**

Özet ..... **iV**

Abstract ..... **V**

Tablolar ..... **VI**

Şekiller ..... **VI**

GİRİŞ **1**

I. BÖLÜM: SINIRSIZ KARİYER VE KARİYER HAREKETLERİ **4**

1.1. Sınırsız Kariyere Doğru: Kariyer Anlayışının Değişimi 4

1.2. Eski – Yeni Paradigma Farklılıkları 14

1.3. Sınırsız Kariyer 17

1.3.1. Sınırsız Kariyerin Özellikleri 20

1.4. Kariyer Hareketleri 24

1.4.1 Fiziksel Hareketlilik 25

1.4.1 Psikolojik Hareketlilik 27

1.5. Kariyer Hareketleri Sınırsız Mı? 30

II. BÖLÜM: KÜLTÜR **36**

2.1.Kültür 36

2.2. Bireyci – Toplulukçu Kültür 37

2.2.1. Yatay Toplulukçuluk 42

2.2.2. Dikey Toplulukçuluk 42

2.2.3. Yatay Bireycilik 42

2.2.4. Dikey Bireycilik 43

2.3. Türkiye ve Kanada Kültürlerinin Bireycilik-Toplulukçuluk Bağlamında Değerlendirilmesi 44

III. BÖLÜM: KÜLTÜR – KARİYER HAREKETLERİ İLİŞKİSİ 45

3.1.Kültür – Kariyer Hareketleri İlişkisi ve Araştırmanın Sorunsalı 45

IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ 49

4.1. Araştırmanın Amacı 49

4.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı 49

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi 50

4.4. Ölçekler 52

4.5. Araştırmanın Problemleri 54

4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri 54

4.7. Araştırmanın Sınırları 56

4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları 56

4.9. Verilerin Toplanması ve Uygunluk Analizleri 57

4.10. Araştırmanın Bulguları ve Hipotezlerin Sınanması 64

SONUÇ VE ÖNERİLER 71

EKLER 76

YARARLANILAN YAYINLAR 84

ÖZET

Sınırsız kariyer anlayışı yüksek kariyer hareketliliği ile karakterize edilmektedir. Ancak, anlayışın öncülerinin aksine birçok araştırmacı, kariyer hareketlerinin tüm meslek ya da kültürlerde aynı şekilde gerçekleşmediğini iddia etmektedir. Buna göre sınırsız kariyer ya yüksek bireyci yapısı nedeniyle ABD ile ya da yüksek niteliklere sahip bazı meslek erbabı ile sınırlandırılmaktadır.

Bu çalışmada kültürel farklılıklar ile kariyer hareketlerinin hem fiziki hem de psikolojik boyutu arasındaki ilişkiler incelenmektedir. Sonuçta iki önemli çıkarımda bulunulmaktadır. Birincisi bir ülkenin kültür açısından homojen olmadığı, bu nedenle benzer araştırmalarda kültürün bireysel düzeyde ölçümlenmesi gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. İkincisi ise kültür ile kariyer hareketleri arasında önemli ilişkilerin varlığı desteklenmiştir. Ancak literatürdeki "toplulukçu kültürün bağımlılığı artırdığı" kabulünün aksine, yatay toplulukçuluk ile sınırsız tutum arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

ABSTRACT

The notion of Boundaryless Career is characterized high career mobility. However, unlike the advocates of this view, many researchers claim that career mobility may not be experienced exactly in the same manner for different professions and among distinct cultural societies. According to this latter view, boundaryless career is restricted within US associated with it's individualistic society or within certain professions that require highly sophisticated qualifications.

In this thesis, the relations between career mobility and it's both physical and the physiological aspects are examined. In the outcome two important inferences are made. The first, culture of a country is not homogeneous, therefore, in similar studies culture should be measured at individual level. The second, presence of an important relationship between culture and career movements is supported. On the other hand, contrary to the presumption that the collectivist culture augments the subservience, it is determined that a non-negligible positive relation exists between the horizontal collectivism and boundaryless attitude.

TABLOLAR

Tablo1. Yönetim kariyerlerinde eski ve yeni paradigmalar 15

Tablo2. Geleneksel ve sınırsız kariyer karşılaştırması 22

Tablo3. Sınırlı – Sınırsız kariyer Tanımlama Kriterleri 23

Tablo4. Bireyciliğin Toplumsal Normları.....40

Tablo5. Ölçekler içinKMO Barlet Testi 58

Tablo6. Faktörlerin toplam varyans ölçümleri tablosu.....59

Tablo7. Rotated Component Matrix INDCOL.....59-60

Tablo8. Rotated Component Matrix Sınırsız Kariyer.....61

Tablo9. Tek Örneklem K_S Testi.....62

Tablo10. Varyansların homojenliği testi.....63

Tablo11. Verilerin demografik özellikleri tablosu 64

Tablo12 Milliyetlerine göre değişkenlere ait ortalamalar.....65

Tablo13. Bağımsız t testi tablosu 66

Tablo14. Korelasyon matrisi tablosu 66

ŞEKİLLER

Şekil1. Sınırsız kariyer modeli 27

Şekil2. İstihdam edilebilirlik boyutları 31

Şekil3. Kariyer yetkinlikleri etkileşimi.....33

Şekil4. Sınırsız kariyer boyutlarının faktör modeli 55

Şekil5. Kültür boyutlarının faktör modeli 55

Şekil6. Araştırmanın modeli 56

GİRİŞ

Günümüzde her alanda hızı giderek artan bir değişimin olduğu, tartışmasız kabul edilmektedir. Bu değişim, yönetim ve organizasyon alanında da kendini göstermektedir. Bu alanda 20 yıl öncesinin genel kabul gören bazı ilkeleri, günümüzde kaçınılması gereken uygulamalar olarak değerlendirilmektedir. Bu ortamda kariyer sistem ve anlayışının sabit kalması olasılık dışı gözükmektedir.

1990'lı yıllara kadar kariyer, büyük ölçüde örgütler tarafından şekillendirilmiştir. Bu döneme kadar, bir ya da çok az sayıda örgüt içerisindeki dikey yollar boyunca ilerleme şeklinde algılanan kariyerin geliştirme ve gerçekleştirme sorumluluğu örgütlere yüklenilmiştir. İşverenin iş garantisi ve kariyer vaadine karşılık çalışanın örgüte sadakatini sunduğu psikolojik sözleşmeler, bu dönemin klasik uygulaması olarak göze çarpmaktadır.

Ancak 1990'lı yıllardan sonra kariyer görünümünde önemli değişmeler meydana gelmiştir. Bu değişim hem kariyer uygulamalarında hem de kariyer yazınında karşımıza çıkmaktadır. Küreselleşme ile rekabetin artması sonucu, rekabet avantajı kazanmak için daha basık bir görünüm kazanan yeni örgüt formları, klasik kariyer yollarını ortadan kaldırmıştır. Küçülme, dış kaynaklardan yararlanma, şebeke ya da proje örgütlenmesi şeklinde ortaya çıkan yeni organizasyon ilkeleri, iş ve işyeri değiştirmeyi teşvik etmektedir. Kadınların iş hayatına girmesi, yeni ekonomik yapı, eğitim seviyesinin artması ve bunun sonucu olarak bireysel istek ve tutumların değişmesi iş gücü yapısını önemli ölçüde değiştirmiştir. Değişen iş gücü yapısı da, bu iş ve işyeri değiştirme anlayışını pozitif olarak etkilemektedir. Benzer şekilde ekonomik gelişmeler de iş ve işyeri değiştirme hızının artmasında etkili olmuştur. Yeni dönemde örgütler daha fazla esneklik ihtiyacı hissederken, çalışanlar da daha fazla özgürlük istemekte ve ömür boyu istihdama daha fazla inanmamaktadır. Sonuçta klasik örgütsel kariyer anlayışı ile açıklanamayan yeni bir kariyer görünümü ortaya çıkmıştır.

Yeni görünümde kariyer, örgütler arasında gerçekleşen yüksek kariyer hareketleri ile karakterize edilmektedir. Klasik psikolojik sözleşme yerine, bireyin kendisi ile yaptığı "yeni tür sözleşme"nin geçerli olduğu günümüz anlayışında kariyer, örgütlerden bağımsız, bireyin sorumluğunda ve örgütler arası gerçekleşmekte; daha akıcı, dinamik ve sınırsız özellikler göstermektedir. Yeni dönemde kariyer, klasik örgütsel kariyer sistemine uymayan çok farklı formlarda ortaya çıkmaktadır.

Yeni kariyer anlayışı ilk olarak pratik uygulamalarda ortaya çıkmıştır. Pratikteki uygulamalarda ortaya çıkan yeni görünümü analiz etme amacı ile çok sayıda çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmaların sonucunda sınırsız kariyer, dinamik/değişken kariyer, portföy kariyer, akıllı kariyer gibi çok sayıda yeni kariyer yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Tüm bu çalışmalar pratik kariyer görünümünde ortaya çıkan yeni yapılara teorik çerçeve oluşturma amacındadır ve aslında benzer anlayışları yansıtmaktadır. Bu çalışmalar arasında sınırsız kariyer yaklaşımının, mevcut gelişmeleri daha iyi yansıtması nedeni ile kariyer yazınının yeni hakimi olduğu görülmektedir.

Ancak sınırsız kariyer yaklaşımının henüz bir teori boyutuna ulaşamadığı ifade edilmektedir. Alan teorisyenleri arasında kavramlara yüklenen anlamlar hususunda farklılıklar söz konusudur. Sınırsız kariyerin tanımı, kavramın kendisi ve hatta varlığı hala tartışılmaktadır. Benzer şekilde yaklaşımın çerçevesi, kapsamı ve uygulanabilirliği konusunda da farklı görüşler mevcuttur. Söz konusu yaklaşımı belirli bir işçi sınıfıyla, bazı bölge ve kültürlerle ya da belirli mesleklerle sınırlayan çalışmaların sayısı oldukça fazladır. Mevcut iddia ve yaklaşımlara ampirik veri desteğinin de yeteri boyutta olmadığı ifade edilmektedir.

Dolayısıyla sınırsız kariyer ile ilgili yeni ve özellikle de ampirik çalışmaların, yeni kariyer olgusunun daha iyi anlaşılmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir. Özellikle alan ile ilgili kültürler arasında yapılan çalışmalar az sayıdadır. Yine psikolojik ve fiziksel hareketlilik olarak tanımlanan sınırsız kariyer yaklaşımının psikolojik boyutu üzerinde de daha fazla çalışma yapılması gerektiği

ifade edilmektedir. Bu çalışmada sınırsız kariyer yaklaşımının hem fiziki hem de psikolojik boyutları birlikte ele alınmakta ve kültür ile ilişkisi incelenmektedir. Bu açıdan çalışmanın sınırsız kariyer literatürüne katkı yapacağı düşünülmektedir. Yine farklı kültürlerden oluşan örneklemden toplanan verilerin analiz edilmesiyle de sınırsız kariyer anlayışının az çalışılmış bu alanına veri katkısı yapılması hedeflenmektedir.

Bu amaçlarla öncelikle sınırsız kariyer anlayışı ile ilgili kapsamlı bir literatür çalışması yapılmıştır. Sınırsız kariyer anlayışının gelişimine, tetikleyen faktörlere ve üzerindeki tartışmalara dair çalışmalar gözden geçirilmiş; bunların sınırsız kariyerin temel iki boyutu olarak görülen psikolojik ve fiziksel kariyer hareketliliği ile ilişkisi incelenmeye çalışılmıştır.

Kültür konusunda ise, yapılan en önemli çalışmalardan biri Hofstede'nin bireyci-toplulukçu ayırımıdır. Ancak Hofstede ölçeğinin bireysel düzeyde ölçüme uygun olmaması nedeniyle, Türkçeye çevrilmiş ve geçerlilik ve uyumu bir çalışma ile onaylanmış olan INDCOL ölçeği bu çalışma için uygun görülmüştür. INDCOL ölçeği yatay bireyci ve toplulukçu ile dikey bireyci ve toplulukçu olmak üzere dört boyutlu olarak kültürü ele almaktadır. Ancak üzerindeki çalışmalara paralel olarak, bu çalışmada da "dikey bireycilik" boyutu, uyum sorunu ve dikey toplulukçuluk ile yüksek korelasyonu nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Çalışma "dikey toplulukçuluk", "yatay toplulukçuluk" ve "yatay bireycilik" boyutları üzerinden devam etmiştir.

Kanada ve Türkiye'deki akademisyenlerden oluşturulan örneklem üzerinde toplanan veriler aracılığı ile kültürün kariyer hareketleri üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Böylelikle sınırsız kariyer anlayışının tüm meslek ve kültürlerde geçerli bir anlayış olup olmayacağına dair tartışmalara bir katkı sağlanması hedeflenmiştir.

I. BÖLÜM: SINIRSIZ KARİYER VE KARİYER HAREKETLERİ

1.1. Sınırsız Kariyere Doğru: Kariyer Anlayışının Değişimi

Kariyer anlayışındaki gelişme ve değişmeler yönetim ve organizasyon alanında, ekonomik yapıda, sosyal ve kültürel hayatta meydana gelen gelişmeler ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle klasik kariyer anlayışından yeni kariyer anlayışına geçiş sürecinin iyi anlaşılması, sınırsız kariyer anlayışının daha iyi anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

Kariyer alanındaki ilk kuramsal çalışmalar 20. Yüzyılın ortalarına denk gelmektedir. Bu süreçte birey merkeze alınarak, bireyler ile meslekleri eşleştirme, bireysel kariyer aşamaları ve bireyin kariyer seçimi gibi konular araştırılmıştır.[1] Bu dönemde kariyer daha çok profesyonellerin bir örgüt içerisindeki ömür boyu süren hiyerarşik ilerlemesi şeklinde ele alınmıştır. Kariyer tanımlamaları da bu doğrultuda yapılmıştır. Örneğin Webster's sözlüğünde kariyer kavramı tanımlanırken, bir mesleğin sorumluluğunun ömür boyu yüklenilmesi ifadelerine yer verilmektedir[2]. Wilensky'e göre ise kariyer "iş ile ilgili başarı ve düzenlenmiş, açıkça tanımlanmış prestij basamaklarında dikey ilerlemedir".[3]

1970'li yıllardan itibaren birey merkezlilik, yerini örgüt merkezli çalışmalara bırakmış; birey meslek eşleşmesi yerine, birey – örgüt eşleşmesi öne çıkmaya başlamıştır. Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçların bütünleştirilmesi bu dönemin en önemli konusu olarak kabul edilmiş ve bunun için kariyer çalışmaları önemli bir araç olarak görülmüştür[4]. 1990'lı yıllara kadar kariyer gelişimi

[1] Nihat Erdoğmuş, **Kariyer Geliştirme: Kuram ve Uygulama**, Nobel Yayın Dağıtım, 2003, s.1.
[2] **Webster's New Collegiate Dictionary**, Springfield, Massachusetts: G. & C. Merriam Company, 1949.
[3] Harold L. Wilensky, "Orderly careers and social participation: The impact of work history on social integration in the middle mass", **American Sociological Review**, vol. 26, 1961, s. 523 (ss. 521-539)
[4] Erdoğmuş, a.g.e, s.2.

denildiğinde, tek bir organizasyon içerisindeki gelişme ve ilerleme anlaşılmıştır[5]. Bu süreci en iyi yansıtan dikey ışın demeti şeklindeki kariyer yolları tanımı, hiyerarşik ilerleme ve uzmanlaşma üzerine odaklanmaktadır[6]. Bu durum klasik kariyer anlayışının temel noktalarından birini oluşturmaktadır.

Klasik anlayışın işgücü ile ilgili kariyer algılaması, yaşam boyu istihdam, hiyerarşi ve açıkça tanımlanmış iş pozisyonlarına dayanmaktadır[7]. Başka bir ifadeyle klasik kariyer tanımlamaları, bir ya da az sayıda örgütte dikey hareketlilik üzerinde durmuştur. Bu süreçte kariyer, yaygın kabul gören bir iş rolü ve yukarıya doğru hareketlilik ile sembolize edilen sabit ve doğrusal ilerleme şeklinde ele alınmıştır. Kitapçı ve Sezen kariyeri, "bireyin belirli bir işte gösterdiği ilerleme ya da yaşamı boyunca yapmış olduğu işlerin toplamı" olarak tanımlamıştır.[8] Benzer bir yaklaşımla kariyer, "bireyin çalışma hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması" şeklinde tanımlanmıştır[9]. Bu tanımlamaların hepsinde kariyer kavramı, bir örgüt ya da işteki ilerleme olarak değerlendirilmiştir. Aslında bu ifade kariyer kelimesinin kökeni ile de uyuşmaktadır. Çünkü kariyer kelimesi Latin kökenlidir ve "yol" anlamına gelmektedir. Nitekim klasik anlayışın kariyer tanımlamalarında da kariyerin bireysel bir yolculuk olduğu düşüncesi hâkimdir.[10]

1990'lardan sonra ise yönetim ve organizasyon alanındaki gelişmeler[11], yeni örgüt yapıları[12], insan kaynakları ve örgütsel davranış alanlarında meydana

---

[5] Edgar H. Schein, "The Individual, The Organization, And The Career, A Conceptual Scheme", **Journal Of Applied Behavioral Science**, Sayı:7, 1971 , ss:401-426

[6] Lillian T. Eby, "The Boundaryless Career: Experiences of Mobile Spouses in Dual-Earner Marriages", **Group&Organization Management**, Vol. 26, No 3 2001, s.343.

[7] Robert DeFillippi, M.B. Arthur, "The Boundaryless Career : A Competency-based Perspective", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol: 15, 1994, ss.307

[8] Hakan Kitapçı ve Bülent Sezen, "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı:1 2002, s.21

[9] TÜGİAD, "**2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**", İstanbul, 1995, s. 1.

[10] Françoise Dany, Mary Mallon, Michael.B. Arthur, "The odyssey of Career and The Opportunity for International Comparison", **International Journal of Human Resource Management**, Cilt 14 Sayı:5 Augost 2003, ss. 705 – 712.

[11] Nihat Erdoğmuş, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, Cilt 1, 1999 ss:15-30.

[12] Anne S. Miner ve David F. Robinson, "Organizational and Population Level Learning as Engines for Career Transitions", **Journal of Organizational Behavior**, Vol 15, 1994, s345

gelen gelişmeler[13], bireylerin kariyer değerlerinde ortaya çıkan değişmeler[14], teknolojik gelişmeler[15], ekonomik dönüşüm, krizler ve buna bağlı olarak hayat boyu istihdam olanağının büyük ölçüde ortadan kalkması[16] klasik kariyer yaklaşımının sorgulanmasını gerekli kılmıştır. Kuijpers ve Scheerens'e göre bilgi ekonomisi, dinamik iş çevresi, artan kariyer hareketliliği, işverenlerin kariyer desteği ve "istihdam edilebilirlik" olgusu klasik kariyer anlayışını geçersiz kılmıştır [17]. Bu yeni durumda kariyer, örgütsel sınırları aşan bir nitelik kazanmıştır ve mevcut kuramlar bunu açıklayamamaktadır[18]. Çünkü günümüzde kariyer, klasik anlayışın aksine, giderek daha fazla hareketli[19], sınırsız[20], dinamik ve değişken[21] bir hal almıştır. Örgütler üstü bu yeni kariyer yapısının tanımlanabilmesi için yeni kariyer yaklaşımları geliştirilmektedir.

Yeni kariyer anlayışının ortaya çıkmasında çeşitli faktörlerin etkisinden söz edilmektedir. Reitman ve Schneer yeni kariyer anlayışının ortaya çıkmasının nedenlerini, bayanların daha fazla iş hayatına girmesi, psikolojik kariyer başarısı ölçütlerinin öneminin artması ve psikolojik sözleşmenin ortadan kalkması[22] şeklinde sıralamıştır. Arthur yüksek kariyer hareketleri ve örgüt yapıları üzerinde dururken[23]; Hall bireysel faktörler üzerinde durmaktadır[24].

---

[13] Erdogmuş, a.g.e. s. 161

[14] Nihat Erdoğmuş, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer değerlerindeki Değişim", **I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli, 10-11 Mayıs 2002.

[15] Yehuda Baruch, Douglas T. Hall, "The Academic Career: A Model for Future Career in Other Sectors", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı: 64, 2004, ss.242

[16] Carrie R. Leana, Harry J. Van Buren III, "Organizational Social Capital and Employment Practices." **Academy of Management Review** , Vol.24, no 3, 1999, ss. 538-555.

[17] M.A.C.T. Kuijpers, J. Scheerens, "Career Competencies for the Modern Career", **Journal of Career Development**, Volume 32 Number 4. June 2006. Ss. 303-319.

[18] Erdoğmuş, a.g.e, s.2

[19] Masaru Yamashita, Tatsuya Uenoyama, "Boundaryless Career and Adaptive HR Practice İn Japan's Hotel Industry", Career **Development International, Special Issue: Careers in Japan**, Sayı:11, No 3, 2006.

[20] Michael B. Arthur, D.M. Rousseau, "**The Boundaryless Career: A New Employment Principle For A New Organizational Area**", Oxford University Press, 1996

[21] D.T. Hall and Colleagues, "Protean And Boundaryless Career: An Emprical Exploration", **Journal of Vocational Behavior**, 69, p:33, 2005

[22] Frieda Reitman, Joy A Schneer, "Enabling the new careers of the 21st century", **Organization Management Journal**, Vol 5, 2008, ss. 17–28.

[23] Michael B. Arthur, D.M. Rousseau, "**The Boundaryless Career: A New Employment Principle For A New Organizational Area**", Oxford University Press, 1996.

[24] Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, Rachel L. Frautschy DeMuth, "Protean And Boundaryless Career: An Emprical Exploration**", Journal of Vocational Behavior**, 69, p:33, 2005. Ss. 30 – 47.

Küreselleşme ve artan rekabet, yeni döneme cevap verebilecek kendi kendine örgütlenme[25], dış kaynaklardan yararlanma, küçülme, öz yeteneklerine odaklanma[26], esneklik gibi yeni organizasyon ilkelerini doğurmuştur. Bu ilkeler nedeni ile klasik bürokratik örgütlerin sınırları ve keskin iş tanımları belirsizleşmektedir[27]. Günümüzde örgütler, klasik hiyerarşik ve mekanik yapı yerine, rekabet avantajı sağlayarak ayakta durabilme amacı ile basıklaşarak yatay bir yapıya bürünmektedir. Zaten yeni örgütlerde kullanılan yeni teknolojiler de böyle bir değişimi gerektirmektedir[28]. Böylece örgütler hızlı değişime daha çabuk uyum sağlayacak bir esnekliğe kavuşmaktadır[29]. Söz konusu yeni ilkeler doğrultusunda örgütler, yapılmakta olan işleri, iş süreçlerini, iş gören sayısını, örgütsel kademe ve pozisyonları bilinçli bir şekilde azaltma yoluna gitmektedir[30]. Gereksinim duyulan iş görenlerin, yetiştirmek yerine, dışarıdan transferine yönelinmektedir[3132]. Bu gelişmelerin sonucu olarak, örgütsel kademeler azalmakta, çapraz fonksiyonlar arası işçi ve bilgi akışı hızlanmaktadır[3334]. Bu dönemde hem örgüt içi hareketlilik hem de örgütler arası çalışan devir hızı, klasik kariyer anlayışını uymayacak şekilde artmış durumdadır[35]. Bir örgütte işe başlayıp emekli olmak 1980'lı yıllara kadar çok sık rastlanılan bir durumdur. Ancak bu durumun günümüzde çok mümkün olmadığı, en

[25] Michael B. Arthur, "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational İnquiry", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, 1994, s 301.

[26] Gary Hamel, C.K. Prahalad, "The Core Competence Of The Corporation" **Harvard Business Review,** Vol 68, 1990, S. 83

[27] Karl. E.Weick ve Lisa. R. Berlinger, "Career İmprovisation in Self-Designing Organizations", İçinden, M. B. Arthur, D. T. Hall ve B. S. Lawrence, "**Handbook of Career Theory**", Cambridge University Press, Cambridge, 1989, ss. 315-316

[28] Robert J. DeFillippi, Michael B. Arthur, Polly Parker, "Internet Odysseys: Linking Web Roles to Career and Community İnvestments", **International Journal Of Human Resource Management**, Vol. 14 (5), Augost 2003, 751 – 767.

[29] Bin Zhao, Xin-jian Li, Wei-xin Yu, "Professional Management: The Future of Knowledge Worker Boundaryless Career Management", **Wireless Communications, Networking and Mobile Computing International Conferance**, Shanghai, 2007, ss. 4497 -4500.

[30] Oya A. Seymen, G. Özdemir, "Örgütsel Küçülme Kapsamında İşgören Çıkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve Bir Model Önerisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt. 16, Sayı. 5-6, 2002, ss 247 – 271.

[31] Pamela, S. Tolbert, " Occupations, Organizations, and Boundaryless Careers", ss. 331-349, İçinden: M.B. Arthur, D. M. Rousseau, "**The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**", NY: Oxford University Press, New York, 1996.

[32] Raymond E. Miles, Charles C. Snow, "Designing Strategic Human Resource System", **Organizational Dynamics**, Vol:14, 1986, ss: 57

[33] Peter Capelli, "**The New Deal at Work: Managing The Market Driven Workforce**", Harvard Business School Press, Boston, 1999, ss.221-244.

[34] Erdoğmuş, a.g.e., s. 141.

[35] John Arnold, Laurie Cohen, "The Psychology of Career in Industrial and Organizational Settings: A critical but Appreciative Analysis". İçinden: G.P. Hodgkinson, J. K. Ford "**International Review of Industrial and Organizational Psychology**", Vol. 23. New York: Wiley, 2008. Ss. 1–44.

azından geçmişteki gibi yaygın olmadığı görülmektedir. Çünkü örgütler ömür boyu istihdam olanakları sağlayamamaktadır[36].

Örgütlerin daha fazla iş garantisi sağlayamaması nedeni ile kariyerin şekillenmesinde örgüt yerine mesleğin önem kazandığı ifade edilmektedir. Birey, mesleği ile ilgili gerekli donanıma sahipse, meslek içinde farklı örgütlerde kariyerini sürdürebilmektedir[37]. İş garantisinin ortadan kalkması, bilimsel ve teknolojik gelişmelere adaptasyon zorunluluğu ve kariyer sahiplerinin genel geçer kabiliyetleri kazanmaya yönelmeleri, mesleki bilgi ve becerilerin geliştirilmesini teşvik etmektedir[38]. Böylece, kariyer aracılarına ya da kariyer sermayesine yapılan yatırımlar aracılığı ile çalışanlar tarafından organizasyonel bağımlılığa alternatif oluşturulmaktadır. İş ile ilgili tecrübe, bilgi ve beceri kazanan çalışanlar, çok farklı işverenler için, bazen de kendileri için çalışabilmektedir. Çünkü iş yeri değiştiren çalışan, kendisi ile beraber bilgi ve becerilerini de transfer edilebilmektedir. Günümüz iş ve iş yapılış tekniklerinin değişmesi ile çalışma sürelerinin esnekleşmesi söz konusu transferlerin daya kolay ve yoğun yapılmasına olanak sağlamaktadır[39]. Bu durumun bilgi yoğunluk işlerde daha fazla görüldüğü iddia edilmektedir[40].

Endüstriyel olarak bakıldığında, sınırsız kariyeri teşvik eden üç tür özellik göze çarpmaktadır. Bunlardan birincisi Silikon Vadisi ya da İnegöl gibi belirli bir alanda faaliyet gösteren örgütlerin coğrafi olarak bir bölgeye toplanarak belirli sektör toplulukları oluşturmasıdır. Bu durumda bireysel yetkinliklerden çok sektörsel yetkinlikler gelişmekte ve bu tür bölgeler sektör çalışanlarına da cazip gelmektedir[41].

---

[36] Michael B. Arthur, Dennis M. Rousseau, "**The Boundaryless Career: A new Employment Principle for a New Organizational Era**", Oxford, UK: Oxford University Press, 1996

[37] Pamela S. Tolbert, "**Occupations, Organizations, and Boundaryless Careers**", ss. 331-349, İçinden: M.B. Arthur, D. M. Rousseau, "**The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**", NY: Oxford University Press, New York, 1996.

[38] DeFillippi ve Arthur, a.g.m, s.313

[39] Oya A. Seymen, "Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları Üzerine Yazınsal Bir İnceleme", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cild XXIII, Sayı 1, 2004, s 79 – 114.

[40] Bin Zhao, Xin-jian Li, Wei-xin Yu, "Professional Management: The Future of Knowledge Worker Boundaryless Career Management", **Wireless Communications, Networking and Mobile Computing International Conferance**, Shanghai, 2007, ss. 4497 -4500.

[41] DeFillippi and Arthur, a.g.m, s.315.

Bu durumda yetenek ve bilgi transferleri yoğun olarak yaşanmaktadır[42]. İkincisi küreselleşme ve bilişim teknolojilerindeki gelişmeler nedeniyle artan uluslar arası kariyer hareketliliğidir[43]. Üçüncüsü ise ekonomik yapıdaki değişimdir. Bilgi yoğunluklu yeni ekonomik yapı hem işlerin yapısını[44] hem de iş gücünün yapısını değiştirmiştir. İleri teknoloji ile desteklenmiş bu ekonomik yapıdaki çalışanların bağımsız çalışmaları teşvik edilmektedir[45]. Bu tür çalışanların her hangi bir örgüte bağlı olmadan çalışabildikleri ve bu nedenle de sınırsız kariyeri ortaya çıkaran sınıf oldukları iddia edilmektedir[46]. Bu yapıdaki çalışma ve diğer iş ile ilgili faaliyetler klasik kariyer sistemine ve bu sistemin gerektirdiği her tür sınırlamalara uymamaktadır. Bilgi ekonomisi olarak ifade edilen bu yeni ekonomik düzen klasik kariyer anlayışı ile örtüşmemekte ve kariyerde yeni yapıları zorunlu kılmaktadır[47]. Birçok yazar ise sınırsız kariyerin sadece bu işçi sınıfı için geçerli olduğunu ileri sürmektedir[484950].

Yeni ekonomik yapı beraberinde iyi eğitimli, verimli çalışabilen, yüksek motivasyona ve güçlü iletişim becerilere sahip yeni bir iş gücü türünü ortaya çıkarmıştır[51]. Sınırsız kariyeri ortaya çıkaran sınıf olarak görülen bu iş gücünün[52] örgütler, meslekler ve hatta sektörler üstü bilgi ve kabiliyetlere sahip oldukları ifade edilmektedir. Böylece kolay bir şekilde kariyer hareketliliğine yönelebilmektedir[53]. Söz konusu iş gücü dışında da dünya genelinde çalışanların eğitim seviyesi

[42] M.E. Porter, "**The Competitive Advantage of Nations**", The Free pres, New York, 1990.
[43] Seymen, a.g.m.
[44] Moshe Banai, Wes Harry, "Boundaryless Global Careers: The International Itinerants", **İnternational Studies of Mgt.& Org**., Vol. 34. No. 3, 2005, ss. 998
[45] Robert J. DeFillippi, Michael B. Arthur, Polly Parker, "Internet Odysseys: Linking Web Roles to Career and Community İnvestments", **Int. J. of Human Resource Management**, Vol. 14:5, August 2003, ss. 751-767.
[46] Zhao, Li, Yu, a.g.m.
[47] Rory Donnelly, "Career behavior in the knowledge economy: Experiences and perceptions of career mobility among management and IT consultants in the UK and the USA", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 75, 2009, ss. 319–328.
[48] Ricardo A Rodrigues, David Gues, "Have careers become boundaryless?", **Human Relations**, Vol. 63(8), 2010, ss. 1157–1175.
[49] Gerald Zeitz, Gary Blau , Jason Fertig, "Boundaryless careers and institutional resour", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 2, 2009, 372–398
[50] Van Buren III. a.g.m.
[51] J.B. Quinn, "**İntelligent Enterprise**", Free Press, New York, 1992.
[52] Zhao, Li, Yu, a.g.m.
[53] DeFillippi ve Arthur, a.g.m, s.311.

yükselmekte ve bu durum kariyer hareketlerini pozitif olarak etkilemektedir[54]. Klasik anlayıştaki gibi formal eğitim programları olmasa da, proje ekipleri ya da takım çalışmaları aracılığı ile çalışanlar, örgüt içerisinde eğitim imkanına kavuşmakta ve transfer edilebilir çok yönlü bilgi ve beceriler kazanmaktadır[55]. Daha iyi iş imkanları, daha fazla serbestlik ve iş – sosyal hayat dengesi gözeten bu yeni nesil çalışanlar için klasik kariyer uygulamaları yetersiz olmaktadır[56]. Bu durum Japonya gibi ömür boyu istihdam ile anılan ülkelerde dahi görülmektedir[57]. Sonuçta bireyler, içsel tatmini ifade eden "öznel kariyer"e yönelmektedir[58]. Bunun neticesinde psikolojik sözleşmeler değişime uğramış[59], kariyer yönetimi örgüt yerine bireyin sorumluluğuna geçmiş[60], kariyer tercihi olarak bireysel psikolojik tatmin ön plana çıkmış[61] ve kariyer hareketliliğinin artması ile sınırsız kariyer yaygınlık kazanmaya başlamıştır[62].

Kariyer anlayışının değişmesine etki eden bir diğer faktör, iş dışında da farklı sorumluluklar taşıyan kadınların iş gücü piyasasındaki sayısın artmasıdır. Bu durum hem iş ve iş saatleri ile ilgili esneklik ihtiyacını arttırmış[6364] hem de bir birine bağlı kariyer hareketlerinin artmasına neden olmuştur[6566]. Çift kariyerli eşlerin

---

[54] Miner ve Robinson, a.g.e, ss: 345 – 364.

[55] Moshe Banai, Wes Harry, "Boundaryless Global Careers: The International Itinerants", **İnt. Studies of Mgt.& Org**., Vol. 34. No. 3, 2005, ss. 97 - 98

[56] Karen W. Smola, Charlotte D. Sutton, "Generational differences: Revisiting generational work values for the new millennium", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23(4), 2002, ss. 363–382.

[57] Masaru Yamashita, Tatsuya Uenoyama, "Boundaryless Career and Adaptive HR Practice İn Japan's Hotel Industry", **Career Development International, Special Issue: Careers in Japan**, Sayı:11, No 3, 2006. s. 231

[58] Sandra Harley, Michael Muller-Camen and Audrey Collin**,** "From Academic Communities to Managed Organizations: The Implications for Academic Careers in UK and German Universities", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 64, 2004, s. 341.

[59] Dennis.M. Rousseau. "**Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements**", Thousand Oaks, CA: Sage, 1995.

[60] Banai, Harry, a.g.m. s. 98.

[61] Dougles T. Hall, Jonathan E. Moss, "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", **Organizational Dynamics**, Winter, 1998, ss. 22 – 37.

[62] Michael B. Arthur, D.M. Rousseau, "**The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**", Oxford University Press, New York, 1996.

[63] Frieda Reitman, Joy A Schneer, "Enabling the New Careers of the 21st Century", **Organization Management Journal**, Vol 5, 2008, ss. 17–28.

[64] Banai, Harry, .g.m., s. 98.

[65] Seymen, a.g.e, s. 99.

[66] Haya Stier, Noah. Lewin-Epstein, Michael Braun, 'Welfare Regimes, Family-Supportive Policies, and Women's Employment Along the Life-Course', **American Journal of Sociology**, Vol. 106:17, 2001, ss.31–60.

artması ile beraber ailenin, ailevi isteklerin ve cinsiyetin kariyer yolları üzerindeki etkisinin arttığı ifade edilmektedir[67].

Ekonomik faktörler nedeniyle işten çıkarmaların artması ve iş gücü yapısının değişmesi, "bireyin örgüt ile arasındaki değişim antlaşmasına dair, örgüt tarafından şekillendirilen, inançlar"[68] şeklinde tanımlanan ve temelinde firma ile çalışan arasında karşılıklı beklentiler olan[69] psikolojik sözleşmeyi derinden etkilemiştir[70]. Çalışanın sadakatine karşı, iş garantisinin verildiği klasik anlayışta psikolojik sözleşme, iş sözleşmesinin temeli olarak görülmüştür[71]. Ancak yeni kariyer anlayışında işçi işveren ilişkilerinin giderek daha karmaşık bir hal aldığı iddia edilmektedir[72]. Buna göre klasik sözleşmenin yerini, psikolojik tatmine odaklanan ve bireyin –örgüt yerine- kendisi ile yaptığı "yeni tür sözleşme" almaktadır[7374]. Bu durum "yeni tür çalışanın örgütten bağımsız ve kendi kariyerinden kendisinin sorumlu olduğu"[75] iddiası ile uyumludur. Klasik sözleşmenin ortadan kalkması ya da yeni tür sözleşmenin uygulanmaya başlaması ile örgütler arası kariyer hareketlerinin arttığı ve çalışanın örgüte ait bilgi ve beceriler yerine ihtiyaç duydukları anda iş bulabilmelerini sağlayacak genel geçer bilgi ve becerilere odaklandığı ifade edilmektedir[76]. Yeni anlayışın yeni tür sözleşmesinin yeni tür çalışanlar için daha

---

[67] P. Monique Valcour, Pamela S. Tolbert, "Gender, family and career in the era of boundarylessness: determinants and effects of intra- and inter-organizational mobility", **Int. J. of Human Resource Management**, Vol. 14:5, August 2003. Ss.768-787.

[68] D.M. Rousseau. "**Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements**", Thousand Oaks, CA: Sage 1995, s. 9.

[69] Denise M. Rousseau, Michael B. Arthur, "The Boundaryless Human Resource Function: Building Agency and Communi .ty in the New Econdmic Era", **Organizational Dynamics**, Spring 1997, ss. 7 – 18.

[70] Vicenc Fernandez and Michaela Enache, "Exploring the Relationship Between Protean and Boundayrless Career attitutdes and Affective Commitment Through The Lens of Fuzzy Set QCA Methodology", **İntangible Capital**, Vol. (4)1, 2008, s 32

[71] Dougles T. Hall, Jonathan E. Moss, "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", **Organizational Dynamics**, Winter, 1998, s. 23

[72] Madhavi Raulapati, Manasa Vipparthi, Sisira Neti, "Managing Psychological Contract", **The IUP Journal of Soft Skills**, Vol. IV, No. 4, 2010, s. 10.

[73] Dougles T. Hall, Jonathan E. Moss, "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", **Organizational Dynamics**, Winter, 1998, s. 24

[74] Douglas T. Hall, "Protean Careers of the 21st Century", **Academy of Management Executive**, Vol. 10, No.4, 1996, ss. 8-16.

[75] Arthur, Khapova ve Wilderom, a.g.e, s. 181

[76] Erdoğmuş, a.g.e. s 151

kabul edilebilir olduğu ve başarı ile pozitif korelasyon kurduğu da öne sürülmektedir[77].

Ancak psikolojik sözleşme algılamalarının, kültürden kültüre farklılık gösterdiği iddia edilmektedir. Buna göre bireyci kültüre sahip toplumlarda klasik psikolojik sözleşme daha çok sınırlayıcı bir bağ olarak görülürken, toplulukçu toplumlarda daha doğal karşılanmakta ve destek verilmektedir[78].

Örgüt ve iş gücü yapısı ile bireysel değerlerde ortaya çıkan gelişmeler[79] kariyer algı ve uygulamalarını değiştirmiştir. Eskiden işletmelerin çok sayıda iş değiştiren kişilere bakış açısı "bir yerde dikiş tutturamaması" şeklide iken, günümüzde "deneyim zenginliği" olarak görülmekte ve bir çok yerde işletmeye yeni bir vizyon ve açılım getireceği düşüncesi ile özellikle tercih edilmektedir[80]. 1980'li yıllar ve öncesinde, tek bir örgütte ömür boyu istihdamın sağlandığı ve örgüt içi hiyerarşi basamaklarında dikey ilerleme sonucu hem güç hem de maddi kazancın sağlandığı kariyer şekli ideal kariyer olarak algılanmıştır. Yeni ideal kariyerin daha hareketli, çok yönlü, değişken ve sınırsız bir nitelik kazandığı[81], çok sayıda çalışma ve ara dönemleri kapsadığı[82] ve daha çok bireyin sorumluluğunda olduğu[8384] ifade edilmektedir.

Tüm bu faktörlerin etkisi ile kariyer hareketleri, klasik kariyer anlayışını

---

[77] Matthijs Bal, Dorien Kooij, "The relations Between Work Centrality, Psychological Contracts, and Job Attitudes: The İnfluence of Age", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol 1, 2010, s. 4.

[78] David C. Thomas, vd. "Psychological Contracts across Cultures", **Organization Studies**, Vol. 31 (11), 2010, ss. 1437–1458.

[79] Allan Bird, "Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 15, 1994, ss. 325-344.

[80] Mehmet Cemil Özden, "Kariyerimi Baştan Yarat", İçinden "**İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**", Hayat Yayınları, Mayıs 2005.

[81] Dougles Tim Hall, "Protean Careers of The 21st Century", **Academy of Management Executive**, Vol 11, Sayı1 1996, s.8.

[82] Reitman and Schneer, a.g.m.

[83] Yehuda Baruch, "**Managing Careers: Theory and Practice**", Harlow, UK: Prentice-Hall, 2004. S. 71.

[84] Ans De Vos and Koen Dewettinck, Dirk Buyens, "To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves", **Employee Relations,** Vol. 30 No. 2, 2008 s. 161

geçersiz kılacak şekilde artmıştır. Amerika'da özellikle genç işçilerin 30 yaşına kadar 5,5, ortalamada ise 10 tane iş değiştirdiği saptanmıştır.[85] Hayat boyu iş garantisi ile anılan Japonya'da da bir işçinin ortalama 6 iş yeri[86] değiştirdiği saptanmıştır. Özellikle gelişmiş ülkelerde kariyerin daha fazla akıcı olduğu da ifade edilmektedir[87]. Kamuda dahi klasik anlayıştaki dikey ilerleme kolay olmamakta, bu nedenle belirli bir aşamadan sonra istifalar ve özel sektöre kaymalar gerçekleşmektedir. Pozisyon gücü yerine bilgiye dayalı gücün önem kazandığı bu yeni durumda, dikey kariyerden yatay kariyere geçiş zorunlu olmaktadır[88]. Yeni görünüm ise geleneksel kariyer yolları dışında, yeni kariyer yollarını ortaya çıkarmaktadır[8990].

Kariyer tanımlarında kullanılan argümanların değişmesi, yeni anlayıştaki kariyer tanımlarına yansımıştır. Yeni yaklaşım kariyerin zamana ve mekana dayalı çok yönlü[91] ve aynı zamanda aynı örgüt içinde, örgütler, meslekler ya da sektörler arası bir süreç olduğunu öne sürer.[92] Bu yolculuk çok hızlı, yavaş veya çeşitli hızlarda ilerleyen bir seyir şeklinde ele alınmaktadır[93]. Bu durum kariyer kavramını daha az tahmin edilebilir, örgütlerden bağımsız ve daha fazla sınırsız bir sürece çekmiştir.[94] Dolayısıyla günümüzde birçok yazar, yeni kariyer anlayışını süreç ya da zaman odaklı tanımlamaktadır[95]. Buna göre kariyer, iş deneyimleri sonucu ilerleme yerine, bilgi kazanılan bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bu süreçte kazanılan bilgi ve

---

[85] Robert H. Topel, Michael P. Ward, "Job Mobility and The Careers of Young Men", **Quarterly Journal of Economics,** Sayı 107, S.448

[86] Man T Cheng, "The Japanese Permanent Employment Sistem", **Work and Occupation**, 182, 1991, ss.148-171, İçinden: Robert DeFillippi, M.B. Arthur, "a.g.e. s. 311

[87] Rory Donnelly, "Career behavior in the knowledge economy: Experiences and perceptions of career mobility among management and IT consultants in the UK and the USA", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 75, 2009, ss. 319–328.

[88] Erdoğmuş, a.g.e., s. 142.

[89] Pamela, S. Tolbert, " Occupations, Organizations, and Boundaryless Careers", ss. 331-349, İçinden: M.B. Arthur, D. M. Rousseau, "The Boundaryless Career: **A New Employment Principle for a New Organizational Era**", NY: Oxford University Press, New York, 1996.

[90] Reitman and Schneer, a.g.m.

[91] Arthur, Khapova ve Wilderom, a.g.e, s. 179

[92] Harry J. Van Buren III, "Boundayrless Careers And Employability Obligations", **Business Ethics Quarterly**, Cilt, 13, Sayı 2. 2003. Ss. 132

[93] Kerr Inkson, "Images of Careers: Nine Key Metaphors", **Journal of Vocational Behavior**, Sayı 65, 2004, s.103

[94] Françoise Dany, Mary Mallon and Michael B. Arthur, "The Odyssey of Career and The Opportunity for International Comparison", **Int. J. of Human Resource Management**, Vol 14 (5), August 2003, s. 705

[95] Polly Parker, Svetlana N. Khapova, Michael B. Arthur, "The Intelligent Career Framework as a Basis for Interdisciplinary Inquiry", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 75, 2009, s. 291 -302..

beceriler, uzmanlığı ve ilişkiler ağını da kapsamaktadır[96].

Kariyeri yeni yaklaşım felsefesi ile tanımlayanlardan biri Hall'dır. Hall'e göre kariyer, "bireyin kendi yaşamı süresince, iş ile ilgili tecrübe ve faaliyetlerine dair algıladığı tutum ve davranışlar dizisidir"[97]. Bird, hem kariyeri hem de günümüz örgütlerini bilgi yaratıcıları olarak ele almakta ve kariyeri de bu doğrultuda; "zaman içerisindeki ardışık iş tecrübeleri aracılığı ile kazanılmış ve beceri, tecrübe ve iletişim ağlarını yansıtan her tür bilginin toplamı" şeklinde tanımlamaktadır[98]. Başka bir tanımda kariyer, "işin yeniden yapılandırılması yoluyla oluşturulan ve birey için anlamlı ve tatmin edici olan bir süreç" olarak ifade edilmektedir.[99] Arthur, Hall ve Lawrence kariyeri, "bir bireyin zamanla oluşan iş tecrübeleri dizisi" şeklinde tanımlamaktadır[100]. Redman'a göre ise kariyer "bilgi birikimi ve becerinin işte somutlaştırılması, bireyin konusunda uzmanlaşması, zaman içinde kazanılan iş tecrübesi ve geliştirilmiş iş ilişkileridir[101]. Şimşek ve Çelik'e göre kariyer, "bireyin iş yaşamında karşı karşıya kaldığı aktivite, sorumluluk, tutum ve davranışların gelişimi veya bireylerin yaşamları boyunca bireysel ve örgütsel amaçlarını yönlendirmeyi sağlayan iş tecrübeleri ve faaliyetlerden oluşan bir süreçtir"[102]. Görüldüğü gibi son dönemlerde yapılan tanımların hemen hemen hepsinde, bireylerin çalıştığı yer ya da fiziksel veriler yerine, zaman vurgulanmıştır.

1.2. Eski – Yeni Paradigma Farklılıkları

Nicholson geleneksel anlayış ile yeni anlayışın temel farklılıklarını çalışmasında özetlemiştir. Buna göre geleneksel anlayışta ömür boyu istihdam,

---

[96] Alen Bird, "Careers As Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless careers", **Journal of Vocational Behavior**, Vol 15, 1994, s. 335. (ss. 325-344)
[97] Dougles T. Hall, "**Careers in organizations**", Glenview, IL: Scott, Foresman, 1976.s. 4.
[98] Bird, a.g.m. s. 326.
[99] Philip H. Mirvis, Douglas.T. Hall, "Psyclogical Succes And The Boundaryless Career", **Journal of Vocatioanl Behavior**, Vol, 15, 1994, ss.367-368.
[100] Michael B. Arthur, Douglas. T. Hall ve B. S. Lawrence, "**Handbook of Career Theory**", Cambridge University Press, Cambridge, 1989, s.8
[101] Tom Redman ve Adrian Wilkinson, "**Comtemporary Human Resource Management**" New York : Financial Times Prentice Hall, 2001 s. 268
[102] M. Şerif Şimşek ve Adnan Çelik, "**Kariyer Yönetimi**", Gazi Kitabevi, Ankara, 2004, s. 10

örgüte bağımlılık, dikey ilerleme, niteliklere ve geçmiş başarılara göre ödeme söz konusudur. Kariyer sistemleri ise koruyucudur. Buna karşın yeni anlayışta ömür boyu istihdam yerine istihdam edilebilirlilik, çekirdek bir kadro etrafında ihtiyaca göre değişen işgücü, örgüte bağlılık yerine değişen isteklere cevap verme, dikey ilerleme yerine basıklaşan örgütlerdeki yatay hareketlilik ve sonuçlara göre ücretlendirme söz konusudur[103]. Tabloda geleneksel anlayış ile yeni anlayış arasındaki farklılıkları gösterilmektedir.

Tablo 1. Yönetim kariyerlerinde eski ve yeni paradigmalar

	Geleneksel Paradigma	Yeni Paradigma
Örgüt	Bürokrasi	Şebeke
Rol	Genelleştirilmiş	Çok yönlü beceri sahibi uzmanlık
Yetkinlikler	Sistemler, işlemler	Takım çalışması, gelişme
Değerlendirme	Girdiler	Çıktılar
Ödemeler	İşler	Beceri ve yetenekler
Sözleşme	Bağlılığa dönük güvence	Esneklilik, istihdam edilebilirlilik
Kariyer Yönetimi	Koruyucu	Özgüvene dayalı
Hareketlilik	Dikey	Yatay
Riskler	Katılık, bağımlılık	Stres, kargaşa

Kaynak: Nigel Nicholson, "Career System in Crisis: Chance And Opportunity in The Information Age", Academy of Management Executive" Vol. 10, No.4, 1996, ss. 40 – 51.

Klasik kariyer anlayışında kariyer daha çok örgüt tarafından yönlendirilmekte ve bireysel kariyer, bir – iki örgüt içerisinde dikey yollar şeklinde gerçekleşmektedir. Çalışan, kariyer hedeflerini örgütsel hedeflerle uyumlaştırmakta, örgütlere has beceriler geliştirmektedir[104]. Becerilerin geliştirilmesi ise işverenin sağladığı programlar aracılığıyla olmaktadır.[105] Objektif kariyerin geçerli olduğu klasik kariyer anlayışında "prestij ya da güç kazanma yolunda yükselme" şeklinde

[103] Ngel Nicholson, "Career System in Crisis: Chance And Opportunity in The Information Age", **Academy of Management Executive**, Vol. 10, No.4, 1996, ss 40 – 51.
[104] Madhavi Raulapati, Manasa Vipparthi, Sisira Neti, "Managing Psychological Contract", **The IUP Journal of Soft Skills,** Vol. IV, No. 4, 2010, s. 10.
[105] Banai, Harry, a.g.m.

tanımlanan[106] başarı, objektif kriterlere göre değerlendirilmektedir. Ancak günümüz kariyer anlayışında kariyer bireyin sorumluluğunda[107][108] ve kimlik duygusu ve değerler tarafından yönlendirilmektedir. Esneklik ve adaptasyon yeteneği ise kariyerin yönünü ve başarı derecesini belirlemektedir[109]. Yeni anlayışta, bireyin kariyerine yönelik içsel tutumunu ifade eden subjektif kariyer anlayışı geçerlidir ve başarı değerlendirmesinde subjektif kriterler esas alınmaktadır[110].

Kısaca yeni kariyer anlayışının temel özellikleri değişen kariyer yolları ve buna bağlı yüksek hareketlilik[111], kariyer aralarından oluşan kesikli bir süreç[112] ve çalışanın kendi kariyerinde sorumlu olduğu yeni kariyer sözleşmesi[113] şeklinde sıralanabilir.

Kariyerin tarihsel sürecindeki değişim olgusu, kariyer tanımlarını etkilediği gibi örgütlerin insan kaynakları stratejilerini de etkilemektedir. İnsan kaynakları yönetiminde, hem esnekliği ve çalışanların hareketliliğini sağlayacak hem de çalışanların –özellikle de çekirdek kadronun- amaçları gerçekleştirmek için uygun bir süre örgütte kalmalarını sağlayacak yeni fonksiyonlar ortaya çıkması buna örnek olarak gösterilebilir[114]. Örgütlerin yetiştirmek yerine, insan kaynağını satın alma yoluna gitmeleri de yeni anlayışın bir sonucudur[115].

---

[106] Stephen R. Barley, "Careers, İdentities, and İnstitutions: The Legacy of The Chicago School of Sociology", İn M.B. Arthur, D.T. Hall and B. S. Lawrence, "**Handbook of Career Theory**" New York: Cambridge University Press, 1989, ss 477 - 489

[107] Briscoe, Hall, DeMutha.g.m. s. 31.

[108] Ans De Vos and Koen Dewettinck, Dirk Buyens, "To move or not to move? The relationship between career management and preferred career moves", **Employee Relations**, Vol. 30 No. 2, 2008 s. 161

[109] Jon P. Briscoe, Douglas T. Hall, "The interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and İmplications", **Journal of Vocational Behavior**, 69, 2006. s. 5.

[110] Samuel Aryee, Yue Wah Chay, Hwee Hoon Tan, "An Examination of The Antecedents of Subjective Career Success Among A Managerial Sample in Singapore", **Human Relations**, 47, 1994, ss 487 - 509

[111] M.A.C.T. Kuijpers, J. Scheerens, "Career Competencies for the Modern Career", **Journal of Career Development**, Volume 32 Number 4. June 2006. s. 304.

[112] Reitman and Schneer, a.g.m.

[113] Yehuda Baruch, "**Managing Careers: Theory and Practice**", Harlow, UK: Prentice-Hall. 2004, s. 72.

[114] Denise M. Rousseau, Michael B. Arthur, "The Boundaryless Human Resource Function: Building Agency and Communi .ty in the New Econdmic Era", **Organizational Dynamics**, Spring 1997, ss. 7 – 18.

[115] Raymond E. Miles, Charles C. Snow, "Designing Strategic Human Resource System", **Organizational Dynamics**, Vol:14, 1986, ss: 57

1.3. Sınırsız Kariyer

Klasik paradigmada öngörülen bürokratik büyük çaplı örgütsel yapı[116] yeni paradigma ile yerini daha küçük, proje tarzı örgütlenmiş esnek örgütlere bırakmaktadır[117]. Bu yeni örgütsel yapıya klasik anlayış cevap verememektedir[118]. Bireylerin yaşam tarzı, kariyer değerleri[119], tutum ve davranışları ile iş – sosyal hayat dengesindeki beklentileri değişime uğramıştır. Psikolojik sözleşme zayıflamış, ekonomik nedenlerle işten çıkarmalar artmış ve bu nedenle çalışanların iş devamlılığına olan inançları azalmıştır[120].

"Günümüzde örgütlerin, çalışanların beklentilerine ve örgütte çalışma sürelerine paralel olarak, açık bir şekilde tanımlanmış bir kariyer yapısı oluşturamadıkları"[121] iddiası yeni anlayışın temel noktalarından birini oluşturmaktadır. Buna göre yeni kariyer anlayışında kariyer tek bir modelde ortaya çıkmamaktadır. Dolayısıyla örgütsel kariyer sistemi yeni duruma cevap verememektedir. Bunun yerine kariyer, klasik kariyer anlayışına zıt olarak, modeller dizisi şeklinde ortaya çıkmaktadır ve örgütler, meslekler, sektörler ve hatta bölgeler arasında son derece yüksek kariyer hareketleriyle karakterize edilmektedir[122]. Son yirmi yılda söz konusu gelişmelere bağlı olarak kariyer örüntüsünde yeni şekiller ortaya çıkmaktadır[123]. Günümüzde kariyer aynı örgütte birçok işte çalışmak, değişik örgütlerde aynı işte çalışmak ya da değişik örgütlerde değişik işlerde çalışmak şeklinde gerçekleşebilmektedir[124].

---

[116] Oya Aytemiz Seymen, "Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri ve Sonuçları üzerine Yazınsan Bir İnceleme", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi**, Cilt: XXIII, Sayı 1, 2004

[117] Moshe Banai, Wes Harry, a.g.m.

[118] Nihat Erdoğmuş, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, No 1, 1999.

[119] Nihat Erdoğmuş, "Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer değerlerindeki Değişim", **I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi**, Kocaeli, 10-11 Mayıs 2002.

[120] Lıllıan T. Eby, Marcus Butts ve Angie Lockwood, "Predictor of Success in The Era of The Boundaryless Career", **Journal of Organizational Behavior**, 24, 2003, s,689.

[121] Michael B. Arthur, Svetlena N. Khapova, ve C.P.M. Wilderom, "Career Success in a Boundaryless Career World", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, 2005, s. 178.

[122] Sidika Nihal Colakoglu, "**The Relationship between Career Boundarylessness and Individual Well-Being: A Contingency Approach**", Drexel Üniversitesi, 2005, s 2.

[123] Briscoe, vd., A.g.e. s. 30.

[124] Harry J. Van Burren III. "Boundaryless Careers and Employability Obligations**". Business Ethichs Quarterly**, Volume 13, İssue 2. 2003, ss 131 - 149

Bu yeni kariyer şekillerini tanımlamak için, kariyer teorisyenleri tarafından birçok çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu çalışmalar, kariyerin değişen doğasını anlamak için yeni modeller geliştirmeye yönelmektedir[125]. Bu çalışmalar sonucunda portföy kariyer, dinamik/değişken kariyer, esnek kariyer ve sınırsız kariyer gibi yeni kavramlar ortaya çıkmıştır[126][127]. Bu yaklaşımların hepsi de pratikte uygulanan yeni kariyer anlayışına teorik çerçeve oluşturma çabasındadır ve aslında benzer bir anlayışı ortaya koymaktadır[128]. Ancak söz konusu yeni yaklaşımlar arasında sınırsız kariyer anlayışı, mevcut gelişmelere daha fazla cevap veren bir nitelikte olduğu için, kariyer alanının yeni hâkimi olmuştur[129].

Sınırsız kariyer kavramı Arthur tarafından sınırsız örgüt kavramından devşirilmiştir. Arthur, örgüt yapılarında, iletişimde ve karar alma sürecinde klasik dikey ve hiyerarşik yapının yerini yatay hareketlere bıraktığını[130], bu nedenle klasik kariyer anlayışı yerine yeni, dinamik ve sınırsız kariyerin ortaya çıktığını iddia etmektedir[131]. Bu kavram, Arthur ve Rousseau tarafından 1996 yılında yayınlanan "The Boundaryless Career: A New Employment Principle For A New Organizational Area" isimli kitapta sistematik olarak ele alınmıştır[132]. Söz konusu kitapta makalesi bulunan Tolbert, günümüz kariyerinin, örgüt içi, örgütler arası ve sektörler arasında ortaya çıktığını, bunlardan ilkinin klasik kariyer anlayışı olduğunu diğer ikisinin ise sınırsız kariyer olduğunu ifade etmektedir[133].

Sınırsız kariyer, kavram itibari ile sınırlı kariyerin zıttı olarak ifade

---

[125] Lıllıan T. Eby, Marcus Butts ve Angie Lockwood, "Predictor of Success in The Era of The Boundaryless Career", **Journal of Organizational Behavior**, 24, 2003, s,689.
[126] Douglas T. Hall, "**Careers in Organizations**", Tousand Quaks,CA, Sage, 1976
[127] Nihat Erdoğmuş, "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri", **Verimlilik Dergisi**, No 1, 1999.
[128] Gerald Zeitz, Gary Blau and Jason Fertig, "Boundaryless careers and institutional resources", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20, No. 2, February 2009, s. 372
[129] Kerr İnkson, "Careers and Organizations: A Figure Ground Problem", **Journal of Australian and New Zealand Academy of Management**, Vol 10 (1), 2004, ss 1 – 13.
[130] DeFillippi, Arthur, a.g.e. s.307.
[131] Michael B. Arthur, "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational İnquiry", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, 1994, s 297.
[132] Colakoglu, a.g.e., s. 20.
[133] Tolbert, "a.g.m.

edilmektedir. Sınırlı kariyer ise bir örgüt içerisinde o örgüt ile sınırlandırılmış olma, tam olarak tanımlanmış ve çerçevesi belirlenmiş roller, işler ve kademeler şeklinde ele alınmıştır[134]. Arthur ve Rousseau 6 tip sınırsız kariyer tanımından söz etmektedir[135].

1. Değişik işverenler arasındaki hareketliliği içeren kariyer (Silikon Vadisi örneği)
2. Mevcut işveren dışında geçerliliği olan kariyer (akademisyenlerin ve marangozların kariyeri)
3. Örgütler üstü ilişki ve bilgi gerektiren kariyer (Emlak sektörü)
4. Hiyerarşi ve kariyer ilerlemesi ile ilgili geleneksel örgütsel varsayımların ortadan kalkması
5. Kişisel ya da ailesel nedenlerle kariyer fırsatlarının reddedilmesi,
6. Bireyin, yapısal sınırlamaları istemediği, sınırsız bir gelecek algılaması,

Arthur ve Rousseau'ya göre, organizasyon içi geleneksel kariyer yollarının ortadan kalkması, etkili çalışanlar için iş fırsatlarının yokluğu anlamına gelmez. Bunun yerine kariyer yolları, tek bir örgütün sınırlarını aşan ardışık iş fırsatlarını içerir. Arthur bu tür kariyer yollarını "sınırsız kariyer" olarak tanımlar. Temel anlamda klasik kariyer, tek bir örgütsel düzende ortaya çıkan ve çalışanların kurum tarafından belirlenen yollar boyunca dikey olarak ilerlemesini öngören bir yaklaşımdır. Buna karşılık sınırsız kariyer, "tek bir işveren örgütlenmesinin aşan ardışık iş fırsatları" olarak tanımlanmıştır[136]. Bu tanım, sınırsız kariyer anlayışı ile klasik kariyer anlayışının açıklayıcı bir karşılaştırmasıdır ve genel kabul görmektedir[137][138]. Sınırsız kariyer anlayışında işe ait faaliyetler ve bireyin kariyer seyri örgütsel sınırlara bağlı değildir[139]. Jones ve DeFillippi'ye göre ise sınırsız

[134] Allan Bird, a.g.e.
[135] Arthur, Rousseau, a.g.e, s.6
[136] DeFillippi, Arthur, a.g.e. s. 307
[137] S.E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", **Journal of Management**, Vol 25 (3), 457 – 484.
[138] Çolakoğlu, a.g.e.
[139] Miner ve Robinson, a.g.e, s. 347.

kariyer "proje temelli örgütler arasında sürekli hareket halinde olmayı" ifade eder[140].

1.3.1. Sınırsız Kariyerin Özellikleri

Sınırsız kariyer anlayışı, örgütler arası sürekli ve dinamik bir hareketliliğe ve klasik örgütsel kariyer anlayışına karşın, giderek daha bağımsız bir tutum sergilemeye vurgu yapmaktadır[141][142]. Çünkü günümüz anlayışında hem çalışanlar daha fazla iş ya da iş yeri değiştirme eğiliminde hem de örgütler değişen ekonomik koşullara bağlı olarak daha bağımsız bir şekilde hareket etmek istemektedir[143][144]. Bu durumun örgütler arası bilgi transferi yoluyla, örgütlerin bilgi banklarını olumlu etkilediği ve bu nedenle örgütlerin optimal düzeyde kariyer hareketlerini teşvik ettiği ifade edilmektedir[145][146]. Bu yeni anlayışta anahtar kelimeler ise esneklik, sürekli eğitim, pazarlanabilir ve transfer edilebilir beceriler, ilişkiler ağı ve matrix ya da proje örgüt yapıları olarak ifade edilmektedir[147].

Sınırsız kariyer örgütsel kariyerin karşıtıdır[148]. Klasik kariyer anlayışı kariyeri, bir ya da çok az sayıda örgüt ile sınırlar ve kariyer yollarını ise bir ya da çok az sayıda örgüt içerisindeki dikey hareketler olarak ele alır. Ancak sınırsız kariyer anlayışı kariyeri örgütten bağımsız olarak ele alır ve daha çok örgütler arası kariyer

---

[140] Candace Jones and Robert J. DeFillippi, "Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century", **Academy of Management Executive**, Vol. 10 No. 4. 1996. S 89.

[141] Michael B. Arthur, D.M. Rousseau, "**The Boundaryless Career: A new Employment Principle for a New Organizational Era**", Oxford, UK: Oxford University Press, 1996.

[142] Yehuda Baruch, " Career Development in Organizations and Beyond: Balancing traditional and Contemporary Viewpoints", **Human Resource Management Review**, Vol. 16(2), 2006, ss. 125–138.

[143] Yamashita and Uenoyama, a.g.m. s. 231.

[144] Arthur, Rousseau, a.g.e.

[145] Van Buren III. 2003. S. 133

[146] Mila Lazarova, Sully Taylor, "Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 30, 2009, ss. 119–139.

[147] Shery E. Sullivan, Michael B. Arthur, "The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility", **Journal of Vocational Behaviour**, Vol. 69 (1), 2006. Ss.19–29.

[148] Arthur, Rousseau, a.g.e.

hareketleri üzerinde durur[149]. Bununla beraber sınırsız kariyer örgütsel kariyere göre çok daha karmaşıktır. Hem daha fazla belirsizlik içermektedir hem de çok farklı formlarda ortaya çıkmaktadır[150]. Bu nedenle de kariyer, terfiler sonucu pozisyon ilerlemesi yerine, kariyer hareketleri sonucunda oluşan bilgi birikimi olarak ifade edilmektedir. Bu bilgi birikimi işçi-işveren ortaklaşa katkıları sonucu oluşmakta ve her iki taraf da bundan faydalanmaktadır. Arthur bu durumu açıklamak için kumaş metaforunu kullanır. Girdiği farklı fabrikalarda şekillenen kumaş aynı zamanda her fabrikada kendi desen ve özelliklerine dair bilgiler bırakır[151]. Bu süreçte dış çevre, dış bağlantılar, bilgi ağı ve örgüte bağlılığın azalması gibi faktörlerinin katkısı da göz ardı edilmemektedir[152].

Arthur ideal bir sınırsız kariyerli çalışanın özelliklerini şöyle sıralamıştır: "işverenden bağımsız (ben bir yazılım mühendisiyim), esnek bilgi birikimine sahip (yenilikçi, etkili ve/veya kalite yükseltici şekilde çalışmasını bilen), işletmeden bağımsız bağlantılarını geliştiren (meslek ya da endüstri temelli bağlantılar), hiyerarşik olmayan (uygulama grupları) ve çalışana bağlı".[153] Sınırsız kariyerin özelliklerini ise "firmalar arası taşınabilir bilgi, beceri ve yetenekler, bireysel kimliğe uygun anlamlı iş, iş üzerinde aktif öğrenme, örgütler arası ilişkilerin geliştirilmesi ve kariyer gelişiminde bireysel sorumluk"[154] şeklinde sıralamaktadır.

Sullivan da geleneksel kariyer anlayışı ile sınırsız kariyer anlayışını karşılaştırmış ve aşağıdaki tabloda gösterilen sonuçlara ulaşmıştır.

[149] Valcour and Tolbert, a.g.m.
[150] Jones, DeFillippi, a.g.m., s. 102.
[151] Michael B. Arthur, "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational İnquiry", Journal of Organizational Behavior, Vol.15, 1994,ss.303 – 304.
[152] Arthur ve Rousseau, a.g.e. s. 6.
[153] DeFillippi, Arthur, a.g.e. s.320
[154] Arthur ve Rousseau, 1996: s. 6.

Tablo 2. Geleneksel ve sınırsız kariyer karşılaştırması

	Geleneksel	Sınırsız
İstihdam ilişkisi	Bağlılığa dönük iş güvencesi	Performansa ve esnekliğe dönük istihdam edilebilirlik
Sınırlar	Bir ya da iki işletme	Çok sayıda işletme
Beceriler	Belirli ve sabit	Aktarılabilir
Başarı kriteri	Ödeme, terfi, statü	Psikolojik açıdan anlamlı iş
Kariyer yönetimi sorumlusu	Örgüt	Birey
Eğitim	Biçimsel programlar	İş üzerinde
En önemli özelliği	Yaşa bağlı	Öğrenmeye bağlı

Kaynak: Shery E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", Journal of Management, Vol.25 (3), 1999, s 458.

Benzer bir karşılaştırma tablosunu da Dowd ve Kaplan oluşturmuştur. Dowd ve Kaplan Arthur ve Rousseau[155] ile Hall ve arkadaşlarının[156] yaptığı çalışmalardan derleyerek hazırladığı tabloda, yeni kariyer anlayışının daha çok subjektif faktörler üzerinde durduğunu ifade etmektedir[157]. Bu tabloda sınırlı kariyer ile sınırsız kariyeri şöyle karşılaştırılmıştır:

[155] Arthur, Rousseau, a.g.e.
[156] Dougles T. Hall, vd. "**The Career is Dead – Long Live the Career**". San Francisco: Jossey-Bass, 1996.
[157] Karen O. Dowd, David M. Kaplan, "The career life of academics: Boundaried or boundaryless?", **Human Relations**, Vol. 58 (6), 2005, ss.699 – 721.

Tablo 3. Sınırlı – sınırsız kariyer tanımlama kriterleri

Sınırlı Kariyere Karşı Sınırsız Kariyeri Tanımlama Kriterleri	
Sınırlı	Sınırsız
Kimlik İşverenden Sağlanır	Kimlik tek bir işverenden elde edilmez(Daha çok bireyin kendisinden ya da mesleğinden sağlanır)
Kariyer Bir Örgütsel Model İçinde Görülür	Kariyer farklı adımlar serisi olarak görülür (Birden fazla örgütte)
Kariyer işveren tarafından yönetilir	Kariyer bireyin kendisi tarafından yönetilir
Öğrenmeye ve kendinin farkına varmaya kabiliyetli değil	Kendi farkına varmaya ve öğrenmeye kabiliyetli
İşverene sadık	İşverene sadık değil
Riskten kaçınma	Riski üstlenmede gönüllü
Para kazanma en önemli öncelik	İş ifası ve zevk alma öncelikli kariyer tercihi kriteri
Kendini hareketli olarak görmeme eğiliminde	Kendini hareketli olarak görme eğiliminde
Mevcut işveren ile başarı sağlamaya çok bağlı	Mevcut işveren ile başarıya çok fazla bağımlı değil

Kaynak: Karen O. Dowd, David M. Kaplan, "The career life of academics: Boundaried or boundaryless?", **Human Relations**, Vol. 58 (6), 2005, s.703.

Sınırsız kariyer tanımına göre, yeni anlayış ile klasik kariyer anlayışını bir birinden ayıran en önemli faktör, örgütler arası kariyer hareketliliğidir[158][159]. Bu durum, klasik anlayışın iş ve işin devamlılığı ile ilgili varsayımlarını reddetmek anlamına gelmektedir. Kariyer hareketleri de farklı formlarda ortaya çıkmaktadır. Bireyler bazen kesikli, bazen de spiral bir kariyer yolunu tercih edebilmektedir. Kariyer sahibinin iş süreci kesikli olmakta; işe ara verildiği dönemlerin sayısını artmaktadır. Bu durum bazen zorunlu olarak çalışılacak bir örgütün bulunamamasından kaynaklanmaktadır. Bazen de çalışan kendi kararıyla, dinlenme ya da ailesine zaman ayırma gibi nedenlerle çalışmasına ara verebilmektedir[160].

[158]Candace Jones, "Careers in project networks: The case of the film industry", İçinden: M. B. Arthur, D. M. Rousseau (Eds.), **The boundaryless career**, Oxford University Press, New York, 1996, ss 58 – 75.

[159] Briscoe and Hall, "a.g.m. s. 6.

[160] Michael B. Arthur, Kerr Inkson, Judith K. Pringle, "**The New Careers: Individual Action & Economic Change"**, London: Sage, 1999.

1.4. Kariyer Hareketleri

Kariyer hareketliliği, yeni kariyer anlayışının temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Çünkü eskiye nazaran oldukça yükselen kariyer hareketliliği sonucu, klasik kariyer anlayışı sorgulanmaya başlanmış ve sınırsız kariyer dahil, yeni kariyer teorileri bu sürecin sonucu olarak ortaya çıkmıştır[161].

Kariyer hareketleri daha büyük sorumluluğu olan bir yönetim kademesine doğru bir hareket, farklı bir örgüte benzer bir işe doğru bir hareket ya da aynı sahada fakat farklı iş fonksiyonları arasındaki yatay hareketler şeklinde gerçekleşebilmektedir[162]. Tolbert'e göre üç tür kariyer hareketi vardır. Bunlardan birincisi klasik kariyerdeki bir örgüt içerisindeki hiyerarşik ilerleme; ikincisi aynı meslek içerisinde fakat farklı örgütler arasında ortaya çıkan kariyer hareketi ve üçüncüsü ise hem örgütün hem de mesleğin değiştirildiği kariyer hareketidir. Bunlardan birincisi klasik kariyerde, diğer ikisi ise sınırsız kariyerde ortaya çıkan kariyer hareketleridir[163].

Bir bireyin iş hayatı boyunca yaptığı iş değişimleri döngüsü[164] olarak tanımlanan kariyer hareketliliği farklı boyutlarda ele alınmıştır. Araştırmacılar genellikle kariyer hareketliliğini fiziksel hareketlilik olarak düşünmüştür. Fiziksel hareketlilik ise örgüt içi ve örgütler arası olmak üzere ikili bir tipoloji şeklinde ele alınmıştır[165][166]. Arthur ve Sullivan ise kariyer hareketlerini hem fiziksel hem de psikolojik hareketlilik olarak ele almıştır. Arthur'a göre kariyer hareketlerini sadece fiziksel hareketlilik ya da sadece psikolojik hareketlilik olarak ele almak işi daha

---

[161] Arthur, Rousseau, a.g.e.
[162] Herminia Ibarra, "How to Stay Stuck in the Wrong Career", **Harvard Business Review**, Vol. 80, No. 12, 2002, s. 10. pp. 8-40.
[163] Tolbert, a.g.m.
[164] David M. Hegedus, E. Alan Harman, "Patterns and Outcomes of Individual Career Mobility for Wisconsin School administrators**", Journal of Vocational Behavior**, Vol. 40. 1992, s. 82.
[165] Hegedus, Harman, a.g.m.
[166] Tammy B. Kondratuk vd. "Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How Does Job Change Relate to Organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, vol 65. 2004, ss 332–349.

karmaşık hale getirecek ve bu iki boyut arasındaki etkileşimin kaçırılmasına neden olacaktır[167].

1.4.1. Fiziksel Hareketlilik

Çalışmalarda fiziksel hareketlilik örgüt içi ve örgütler arası olmak üzere iki boyutlu olarak ele alınmıştır. Klasik kariyer anlayışı örgütsel kariyere vurgu yapar ve kariyer yollarını, bir ya da çok az sayıda örgüt içerisinde dikey yollar şeklinde ele alır. Bir örgüt içerisindeki bu dikey yollar boyunca ortaya çıkan kariyer hareketliliği örgüt içi kariyer hareketliliği olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla klasik kariyer anlayışıyla hareket eden araştırmacılar, örgüt içi kariyer hareketleri üzerinde durmuştur[168]. Ancak günümüzde, dikey basamaklar boyunca yükselme şeklindeki ilerleme olanakları ortadan kalkmaktadır. Basıklaşan organizasyonlarda orta seviyedeki birçok basamak ortadan kalkmakta ve bu pozisyonlara ait yetkiler ilk seviye çalışanlara devredilmektedir. Daha az yönetim basamağı beraberinde, bireylerin yükselebileceği daha az hareket alanı bırakmaktadır[169]. Bu nedenlerle örgütler, çalışanların beklentilerine cevap verebilmek için kendi içlerinde, yatay yollar olarak ifade edilen alternatif kariyer yollarına odaklanmaktadır[170].

Örgüt içi yatay hareketler, mevcut gelişmelerin sonucunda, örgütler tarafından klasik dikey hareketliliğe alternatif olarak geliştirilmiştir. Yatay hareketler, ödeme, statü ya da sorumluluk seviyesinde herhangi bir değişiklik olmadan, çalışanın işyeri içerisinde işini ya da departmanını değiştirmesi olarak tanımlanmaktadır[171]. Örgütlerde yatay hareketlerin, çalışanın temel bilgi ve becerileri artırması ve yeni yetkinlikler kazandırması nedeni ile teşvik edildiği ifade

[167] Arthur and Sullivan, a.g.m.
[168] Valcour and Tolbert, a.g.m.
[169] Vos, Dewettinck and Buyens, a.g.m.
[170] Michael B. Arthur, Kerr Inkson, Judith K. Pringle. "**The New Careers: Individual Action and Economic Change**", Sage: London, 1999.
[171] Vos, Dewettinck and Buyens, a.g.m.

edilmektedir[172]. Dolayısıyla örgüt içi yatay ve geçici hareketler ile iş zenginleştirme, geleneksel kariyer anlayışındaki dikey hareketlere alternatif olması bakımından önem kazanmıştır[173]. Ancak sınırsız kariyer anlayışı terfi ya da rütbe indirme[174] ve yatay hareketler şeklinde ortaya çıkan kariyer hareketleri yerine örgütler arası kariyer hareketlerini esas almaktadır.

Günümüz çalışanlarının, örgütlerde yaşam boyu istihdama olan inançları git gide azalma göstermektedir. Rekabet, kurumsal faktörler ve ekonomik gelişmeler, çalışanın iş yerinde uzun süre kalmasını engelleyecek koşullar ortaya çıkarmıştır[175]. Sonuçta çalışanlar daha fazla iş değiştirme durumunda kalmaktadır. Yönetim, organizasyon ve sosyal alanlardaki gelişmeler ile bireysel faktörler nedeniyle klasik kariyer anlayışı yerini, iş ya da örgütler arası sürekli hareketli, sınırsız ve daha dinamik bir anlayışa bırakmaktadır[176].

Sınırsız kariyer anlayışına göre çalışan, kariyerini bir örgüt ile sınırlamaz. Yeni kariyer bir iş, örgüt ya da sektöre bağlı olmadan çapraz/karmaşık yollar boyunca ortaya çıkar. Bu durum örgütler arası hareketlilik olarak ifade edilmektedir[177]. Arthur ve arkadaşlarına göre örgütler arası hareketlilik örgütler arası geçişlerle beraber, endüstri, meslek ve bölge değişikliklerini de kapsar[178]. Bu hareketliliğin günümüz şartlarında gerekli olduğu ifade edilmektedir. Çünkü durağanlığın çalışanların örgüt performansı üzerinde negatif etkisinin olduğu, buna

---

[172] T.N. Garavan, M. Coolahan, "Career Mobility in Organizations: Implications for Career Development – Part 1", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 20 No. 4, 1996, ss 30-40.

[173] Arthur, Inkson and Pringle. A.g.e., s. 157.

[174] Tammy B. Kondratuk vd. "Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How does Job Change relate to Organizational commitment", **Journal of Vocational Behavior** , 65, 2004, ss332–349

[175] Katharina Chudzikowski and Collegues, "Career Transitions and tTheir Causes: A Country-Comparative Perspective", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82, 2009, s. 842

[176] Dougles T. Hall, "Protean Careers of the 21st Century", **Academy of Management Executive**, 12 (4), 1996, s 8.

[177] Arthur and Rousseau, "a.g.e. s. 6.

[178] Arthur, Inkson, Pringle, a.g.e.

karşın hareketliliğin örgütsel performans üzerinde pozitif etkilerinin olduğu iddia edilmektedir[179].

1.4.2. Psikolojik Hareketlilik

Yeni kariyer anlayışı, kariyer hareketliliğini sadece fiziksel hareketlilik olarak görmenin eksikliğini vurgulamaktadır. Arthur, Sullivan ile birlikte yaptıkları çalışmada, kariyer hareketlerini fiziksel ve psikolojik hareketlilik olmak üzere ikili bir tipoloji şeklinde ele almıştır. Psikolojik kariyer hareketliliği ise "çalışanın kariyer hareketlerine yönelik içsel tutumu" olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda Arthur ve Sullivan sınırsız kariyerin psikolojik ve fiziki boyutunu birlikte gösteren bir model geliştirmiştir. Bu modelde düşük-yüksek fiziki hareketlilik ve düşük-yüksek psikolojik hareketlik beraber ele alınmış ve bu iki boyutun ilişkisi ortaya konmuştur[180].

Şekil 1. Sınırsız kariyer modeli

		Fiziksel Hareketlilik	
		Düşük	Yüksek
Psikolojik Hareketlilik	Düşük	Birinci alan	İkinci alan
	Yüksek	Üçüncü alan	Dördüncü alan

Kaynak: M. B. Arthur, Sherry E. Sullivan, "The evolution of the boundaryless career concept: Examining physical and psychological mobility", Journal of Vocational Behavior, Vol. 69, 2006, s.22.

[179] G. M.H. Swaen, vd. "Job Mobility, Its Determinants, and Its Effects: Longitudinal Data From the Maastricht Cohort Study". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 7, 2002, ss 121–129.

[180] Arthur, Sullivan, a.g.e, s: 21-22

Bu modelde birinci alan hem düşük fiziki hareketliliği hem de düşük psikolojik hareketliliği yansıtmaktadır. NASA'da çalışan yüksek eğitimli ve yetenekli bir mühendis, bu bilgisini kullanabileceği başka yer bulmakta zorlanacaktır (fiziki hareketlilik). Bununla beraber bu mühendis iş güvenliği gibi nedenlerle işini değiştirmek de istemeye bilir (psikolojik hareketlilik). Kronik işsizler, temel eğitim ya da becerilerde noksanlıkları olanlar da bu gruba girebilir.

İşini sevdiği ve değiştirmek istemediği halde, eşinin işi/tayini nedeniyle iş ya da iş kolu değiştirenler, işten çıkarıldığı için zorunlu olarak başka işte çalışanlar, geçici işlerde çalışanlar ise ikinci alanda görülebilir. Bu tür bireyler işini değiştirdikleri için fiziksel hareketlilik yüksektir. Ancak bunu isteksiz ya da mecburen yaptıkları için psikolojik hareketlilik düşüktür. İş değiştirmedikleri halde, her zaman iş değişikliğine hazır olan bireyler ise üçüncü alan kapsamına girer. Yönetim danışmaları, seçkin akademisyenler, eğitim ve yeteneğine güvenenler ile kısıtlı iş gücüne sahip sektörlerde çalışanlar işlerini değiştirmeye bilirler. Ancak psikolojik olarak iş değiştirmeye hazırdırlar. Bu durumu kendileri için her zaman bir pazarlık kozu olarak kullanabilirler. Son çeyrek ise yüksek psikolojik hareketliliğe sahip olup ta yüksek fiziki hareketlilik gösterenleri kapsamaktadır. Bir tasarım uzmanı aynı anda birkaç firmanın kataloglarını hazırlayabilir ya da bir firmadan diğerine çabuk transfer olabilir. Bir danışman farklı sektörlerdeki birçok kişi ya da kurum ile çalışabilir. Farklı kişi ve kurumlar ile çalışmak çok kişinin gelişmesine oldukça katkı sağlayabilir[181].

Sınırsız kariyer anlayışının temel ilkelerinden bir tanesi, kariyer hareketliliğidir. Kariyer hareketliliği fiziksel hareketlilik ve psikolojik hareketlilik olarak ele alınmıştır[182]. Bazı araştırmacılar tarafından fiziksel hareketlilik hem örgüt içi hem de örgütler arası hareketlilik olarak ele alınsa da[183], sınırsız kariyer

[181] Arthur, Sullivan, a.g.e, s: 23
[182] Arthur, Sullivan, a.g.m.
[183] Mila Lazarova, Sully Taylor, "Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 30, 2009, ss. 119–139.

anlayışında fiziksel hareketlilik, örgütler arası hareketlilik olarak ele alınmıştır[184]. Yeni kariyer anlayışının öncü isimlerinden Arthur gibi Briscoe ve Hall de kariyer hareketliliğini farklı örgüt sistemleri arasındaki hareketlilik olarak ele almaktadır. Buna göre modern kariyer hareketlerinden kasıt, sınırlar arası yapılan geçişlerdir.[185] Kısaca sınırsız kariyer anlayışı örgütler arası kariyer hareketliğini esas almakta ve bu kabul üzerine inşa edilmektedir.

Kimi yazarlar kariyer hareketlerinin genellikle aile, toplum ve demografik değişkenler gibi dışsal faktörler tarafından şekillendirildiğini savunmaktadır[186187188189190191]. Buna karşın sınırsız kariyer yaklaşımı kariyer hareketlerinin, ekonomik kriz, kültür vb. dışsal değişkenlerin etkisini inkâr etmemekle beraber, daha fazla psikolojik tatmin gibi içsel faktörler tarafından şekillendirildiğini savunmaktadır[192193194195196]. Yeni anlayışa göre birey ya dış etkiler sonucu kariyerini şekillendirir ya da inisiyatifi tamamen kendi elinde tutarak kendi kariyerini kendisi şekillendirir. Birinci tür çalışanlar bağımlı olarak ifade edilmiş ve terfi, maaş gibi fiziksel faktörlere değer verdikleri iddia edilmiştir. İkinci tip hareket tarzına sahip çalışanlar ise bağımsız olarak ifade edilmiş ve bu tür çalışanların içsel

[184] Arthur and Rousseau, a.g.e.
[185] Briscoe and Hall, a.g.m.
[186] Keith Hope, "Intergenerational and Career Mobility in Britain: An Integrated Analysis", **Social Science Research**, vol. 13, 1984, ss 20-37.
[187] Toon W. Taris, Jan A. Feıj, "Measuring Career Mobility: An Empirical Comparison of Six Mobility Indexes", **Quality & Quantity**. Vol. 33, 1999, ss. 157–168,
[188] Stanislav D. Dobrev, "Career mobility and job flocking", **Social Science Research**, Vol. 34, 2005, ss 800–820
[189] Robert H. Topel, Michael P. Ward, "Job Mobility and The Careers of Young Men", **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 107. No. 2, May 1992, ss. 439 – 479.
[190] William P. Barnett, Anne S. Miner, 'Standing on the Shoulders of Others: Career interdependencein Job Mobility', **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37: 2, 1992, ss. 62–81
[191] Valcour and Tolbert., a.g.m.
[192] Katharina Chudzikowski vd. "Career Transitions and Their Causes: A Country-comparative Perspective", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82, 2009, s. 841
[193] Valcour and Tolbert, a.g.m.
[194] Svetlana N. Khapova vd. "Professional Identity as the Key to Career Change Intention", **Career Development Internationa**l, Vol. 12 No. 7, 2007, ss. 584-595.
[195] Chudzikowski vd., a.g.m., s. 827.
[196]Briscoe vd., "Protean And Boundaryless Career: An Emprical Exploration", Journal of Vocational Behavior, 69, p:33, 2005. s. 30 – 47.

faktörlere göre hareket ettikleri ifade edilmiştir[197]. Söz konusu ikinci tür çalışanların günümüz ve gelecek çalışan tipini yansıttıkları öne sürülmüştür[198].

1.5. Kariyer Hareketleri Sınırsız Mı?

Ancak kariyer hareketleri her zaman için kolay bir şekilde gerçekleşmemektedir. Kariyer hareketlerini zorlaştıran bazı faktörlerden söz edilmektedir. Bunlardan en önemlisi, birçok yazar tarafından ele alınmış olan "istihdam edilebilirlik" faktörüdür.

Sınırsız kariyerde kariyer hareketleri ile ilgili olarak üzerinde en çok tartışmanın olduğu konu, istihdam edilebilirliktir. Bu kavram "bireyin, iş fırsatları elde etme, iş pozisyonunu devam ettirme ve değiştirme ve iş yerini değiştirme kabiliyetine sahip olması"[199] şeklinde tanımlanmıştır. Fugate'e göre istihdam edilebilirlik "çalışanın kariyer fırsatlarını fark etmesini ve tanımlamasını sağlayan işe özgü etkin uyum yeteneğidir"[200]. Bu kavram aslında, birey-iş kesişim alanını genişleten, adaptasyonu ve uyumlu kolaylaştıran ve günümüz çalışanlarının bilgi, beceri ve girişimci çabalarının artırdığı varsayımına dayanan psiko-sosyal bir yapıdır[201]. Çalışanın kariyer fırsatlarını görmesini, değerlendirmesini ve o fırsatları elde etmesini kolaylaştırır[202]. Drucker'a göre bu yönüyle istihdam edilebilirlik, bir güç kaymasıdır; gücün işverenden iş görene geçmesidir[203].

---

[197] Jhon .P. Briscoe, Douglas T. Hall, "The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications" Journal of Vocational Behavior, Vol. 69, 2006, s 8 (4–18).

[198] Douglas T. Hall, " Protean Careers of the 21st Century", **Academy of Management Executive**, Vol. 10(4), 1996, s 8.

[199] Wen-chen Guo , Shuang Niu , Ning Yang, "Study on the Correlation Between Employability and Career Success of Knowledge Workers: Based on the Boundaryless Careers", **Wireless Communications, Networking and Mobile Computing International Conferans**, 2009.

[200] Mel Fugate, Angelo J. Kinicki, Blake E. Ashforth, "Employability: A psycho-social construct, its dimensions, and applications", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 65, 2004, s. 16.

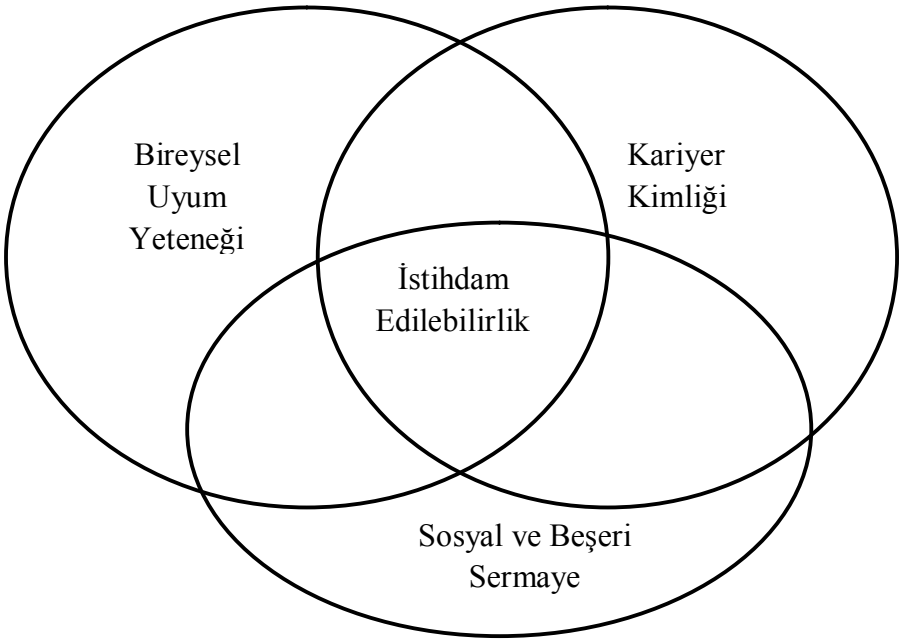
[201] Phillip Brown, Anthony Hesketh and Sara Williams, "Employability in a Knowledge-Driven Economy", **Working Paper Series Paper 26, School of Social Science**, Cardif University, 2002.

[202] Fugate, Kinicki and Ashforth, a.g.m..

[203] Peater Drucker, "**Post-Capitalist Society**", London: HarperCollins. 1993.

Bu konuda en önemli çalışmalardan biri Fugate ve arkadaşlarının araştırmasıdır. Fugate ve arkadaşlarına göre istihdam edilebilirlik kavramının 3 boyutu vardır. Bunlar bireysel uyum yeteneği (personal adaptability), kariyer kimliği (career identity) ve sosyal ve beşeri sermayedir(social and human capital). Bu boyutlar değişik seviyelerde farklı bireylerde bulunabilir. Ancak bu boyutların tamamına sahip çalışanlar istihdam edilebilir çalışanlardır. "İstihdam edilebilirliğin psiko-sosyal modeli" olarak da adlandırılan[204] istihdam edilebilirlik boyutları şu şekil üzerinde gösterilmiştir

Şekil 2. İstihdamedilebilirlik boyutları



Kaynak: Mel Fugate, Angelo J. Kinicki, Blake E. Ashforth, "Employability: A psycho - social construct, its dimensions, and applications", Journal of Vocational Behavior, Vol. 65, 2004, s. 19.

Kariyer kimliği, çalışanın "ben kimim" ya da "ben kim olmak istiyorum" sorularına verdiği cevaptır. Amaçları, umutları, korkuları, bireysel özellikleri, değerleri, inançları, normları ve etkileşim şeklini kapsamaktadır. Kariyer kimliğine

[204] Sarah McArdle vd., "Employability During Unemployment:Adaptability, Career İdentity and Human and Social capital", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 71, 2007, s. 248.

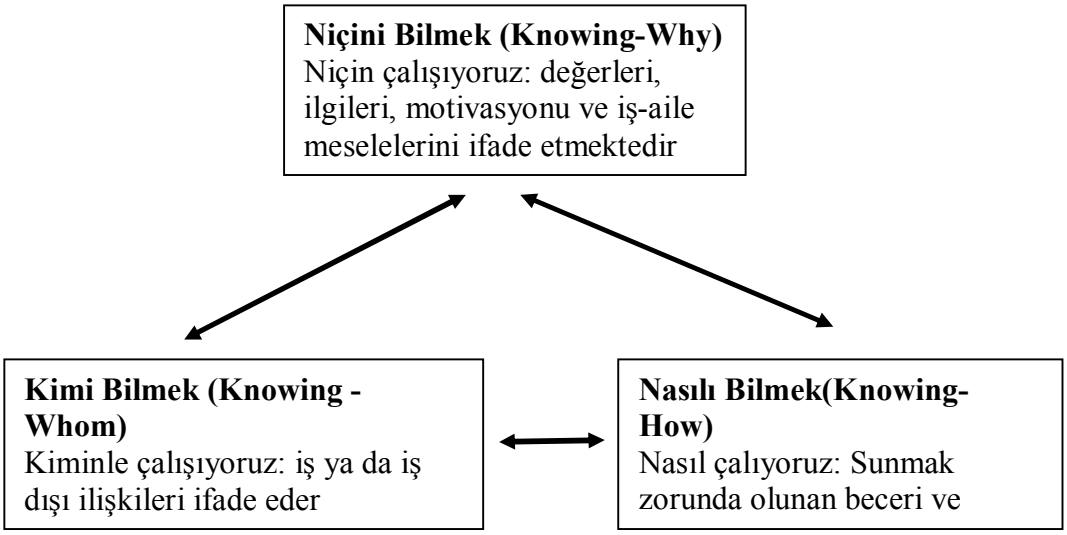
sahip çalışanların uyum kabiliyeti yüksek, optimistik ve değişime çabuk uyum sağladıkları ifade edilmektedir. Sosyal ve beşeri sermaye, bireyin harekete geçme enerjisini ve etkileşim içinde bulunduğu insan çevresini ifade etmektedir. İstihdam edilebilirlik "kariyer kimliği, adaptasyon yeteneği ve sosyal ve beşeri sermaye boyutlarının sinerjik birleşimidir"[205]. Bireysel kimlik çalışana, neyi niçin istediği ve dolayısıyla hangi fırsatları elde etmesi gerektiği konusunda rehberlik yapar. Adaptasyon yeteneği çalışanın karakteri, bilgi ve becerileri ile ilgilidir. İş değişikliği konusunda çalışanı motive eder ve başarı şansını yükseltir. Sosyal ve beşeri sermaye ise yeni iş imkanları yaratarak bireyi harekete geçirir. Bu üçlü tipolojiyi test etmek için yapılan çalışmalarda, söz konusu yapıyı büyük oradan destekleyen verilere ulaşılmıştır[206].

Fugate ve arkadaşlarının çalışmaları, aslında DeFillippi ve Arthur'un öne sürdüğü kariyer yetkinlikleri ile paralellik göstermektedir. Kariyer yetkinlikleri, "çalışanların sahip oldukları, spesifik bir işten bağımsız, kendi kariyerlerini geliştirmeleri ile ilgili beceriler" şeklinde tanımlamıştır[207]. Sınırsız kariyer anlayışı, bazı yazarlar tarafından farklı sınıflandırmalar yapılmışsa da[208][209], üç temel kariyer yetkinliğini esas almaktadır. Bunlar "niçini bilmek" (knowing why), "nasılı bilmek" (knowing how) ve "kimi bilmek" (knowing whom) olarak sıralanmıştır[210][211]. Buna göre iki çalışan aynı iş hattında, aynı organizasyonda ve aynı endüstride çalışabilir. Fakat farklı kariyer yetkinliklerine sahip oldukları için farklı seviyelerde fiziki ve psikolojik hareketlilik gösterebilir[212]. Söz konusu yetkinliklerin günümüzde başarı için gerek şart olduğu ifade edilmektedir. Buna göre değişken çevrede değişim ve karmaşa ile baş edebilmek için bireyler; a) kendilerini, kendisini motive edecek temel ilgi alanını ve kariyerini devam ettirmesi için gerekli olan kariyer değerlerini (knowing why yetkinliği), b) transfer edilebilir bilgi ve becerilerini (knowing how

[205] Fugate, Kinicki and Ashforth, a.g.m., s. 17.
[206] Sarah McArdle vd., "Employability During Unemployment:Adaptability, Career İdentity and Human and Social capital", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 71, 2007, ss. 247–264.
[207] Kuijpers and Scheerens, a.g.m. s. 305.
[208] Jones and DeFillippi, a.g.m.
[209] Kuijpers and Scheerens, a.g.m.
[210] Robert J. DeFillippi ve Michael B. Arthur, "The Boundaryless Career: A Competency Based Perspective", **Journal of Organizational Behavior**, Vol, 15, 1994, ss.
[211] Polly Parker, Svetlana N. Khapova, Michael B. Arthur, "The Intelligent Career Framework as a Basis for Interdisciplinary Inquiry", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 75, 2009, s. 291 -302.
[212] Arthur, Sullivan, a.g.e, s: 24

yetkinliği) ve c) beşeri sermayesini sürdürecek ve geliştirecek olan örgüt içi ya da örgüt dışı iletişim kanallarını anlayarak açığa kavuşturmalıdır[213]. Bunlar bireyi diğerlerinden ayıran ve rekabet üstünlü sağlayan yetkinliklerdir[214]. Bu üç kariyer yetkinliği bir birinde bağımsız değil, karşılıklı etkileşim halindedir[215]. Bu durum şu şekil üzerinde gösterilmiştir.

Şekil 3. Kariyer yetkinliklerinin etkileşimi



Kaynak: Polly Parker, Svetlana N. Khapova, Michael B. Arthur, "The Intelligent Career Framework as a Basis for Interdisciplinary Inquiry", Journal of Vocational Behavior, Vol. 75, 2009, s. 293.

Sınırsız kariyer anlayışına göre çalışan eş zamanlı olarak bir yandan örgütün amaçlarına hizmet etmekte, diğer yandan "istihdam edilebilir" olmak için kendi kariyer yetkinliklerine yatırım yapmaktadır[216]. Bu yatırım örgütsel kariyer sistemindeki eğitimlerden bağımsızdır. Çalışanlar örgütten bağımsız bireysel kimlikleri için kendi kariyerlerine yatırım yapar[217]. Bu yatırım sınırsız kariyer yetkinlikleri aracılığı ile gerçekleşmektedir. Bu yatırım sonucunda çalışan, kariyer

[213] Colakoglu, a.g.e., s 9.
[214] Selen Doğan, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli" , **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi,** 12, (1-2). 1996, Ss. 243-270
[215] Parker. Khapova and Arthur, a.g.m.
[216] Robert J. DeFillippi, Michael B. Arthur, Polly Parker, "Internet Odysseys: Linking Web Roles to Career and Community İnvestments", **Int. J. Of Human Resource Management**, Vol. 14 (5), Augost 2003, s. 752.
[217] Karl E. Weick ve Lisa R. Berlinger, "Career Improvisation in Self-designing Organizations", in Michael B. Arthur, Dougles Tim Hall ve Barbara S. Lawrence, "**Handbook of Career Theory**", Cambridge University Press, New York, 1989, ss.313-328

sermayesi[218] elde etmekte ve sahip olduğu sermayeyi kariyer yapmada kullanmaktadır[219]. Preffer, firmanın iletişim ağının, firmanın kendisinden daha fazla çalışanların kariyeri için kaynak oluşturduğunu iddia etmektedir.[220] Çalışan, örgüt içersinde kurduğu bağlantılar ve iş sırasında kazandığı bilgi ve beceriler sayesinde, "bireylerin sahip oldukları ilişkiler ağı" olarak tanımlanan kariyer sermayesini artırmaktadır[221]. Öte taraftan sınırsız kariyer anlayışı, örgüt yetkinliklerinin büyük oranda çalışanların kariyer hareketlerine ve çalışanların sosyal sermayelerine bağımlı olduğunu varsayar[222][223]. Örgüt açısında bilginin yaygınlaşması ve paylaşımı için en önemli araç, bireylerin kurduğu ilişkiler ve bağlantılardır[224][225]. Çalışan kendi zamanını, enerjisini, bilgi ve becerilerini çalıştığı örgüte aktarır. Buna karşılık örgütten de yeni bilgi, beceri ve deneyim kazanır. Yani çalışan ve örgüt karşılıklı olarak bir birlerine yatırım yapar. Bu yatırım sayesinde bireyin bilgi ve tecrübelerinde artış sağlanır. Böylece çalışan kendini pazarlamada kullanabileceği argümanları geliştirmiş olur[226].

Aslında Arthur'un öne sürdüğü kariyer yetkinlikleri ya da kariyer sermayesi ile yukarıda ifade edilen istihdam edilebilirlik boyutları arasında paralellik olduğu görülmektedir. Kariyer kimliği ile knowing why yetkinliği, sosyal ve beşeri sermaye boyutu ile knowing whom yetkinliği bire bir örtüşmektedir. Büyük ölçüde işi bilmek ile ilgili olan adaptasyon ile işin nasıl yapıldığını ifade eden "knowing how" yetkinliği de bir birine benzemektedir.

---

[218] DeFillippi, Arthur and Parker, a.g.m.

[219] Kerr Inkson, Michael B. Arthur, "How to Be a Successful Career Capitalist", **Organizational Dynamics**, Vol. 30, No. 1,2001, pp. 48–61.

[220] Jeffery Preffer, "A Political Perspective on Careers: İnterests, Networks, and Environments", içinden: M.B. Arthur, D. Tim Hall, Barbara S. Lawrance, "**Handbook of Career Theory"**, New York: Cambridge University Press, 1988 ss.380-396.

[221] Robert D. Putnam, "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", J**ournal of Democracy**, Vol, 6 (1), 1995, ss. 65 – 78.

[222] DeFillippi ve Arthur, a.g.e, s.310

[223] Raymond Hall, "The Strategic Analysis of İntangible Resources", **Strategic Managemen Journal**, 13, 1992, ss: 135:144

[224] Morten T. Hansen, "The Search-transfer Problem: The Role of Weak Ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits", **Administrative Science Quarterly**,Vol. 44, ss. 82–111.

[225] David Neumark, Daniel Polsky, Daniel Hansen, "Has job stability declined yet? New evidence for the 1990s", **Journal of Labor Economics**, Vol.17, No 4. 1999, ss. 29–S64.

[226] Inkson, Arthur, a.g.m.

Kariyer sermayesi düşük olan bireyin kendini pazarlaya bilmesi zor olmaktadır. Bu durumun psikolojik hareketliliği olumsuz etkileyeceği düşünülmektedir[227]. Ters açıdan bakıldığında, niçin çalıştığını bilen ve iş motivasyonu yüksek olan çalışanın (knowing why) işini daha iyi yapması ve iş becerilerini daha fazla geliştirmesi beklenir (Know how). Becerikli bir çalışan, hem örgüt içerisinde hem de örgüt dışında daha fazla dikkat çeker (Know whom). Bireylerin iş ile ilgili ünü ise onun bireysel kimliğini olumlu ya da olumsuz yönde etkiler[228]. Bu bir döngü meydana getirmekte ve yüksek kariyer sermayesi beraberinde yüksek psikolojik hareketliliği getirmektedir.

Kariyer hareketlerini zorlaştıran bir diğer faktör ise, "bireyden ya da çevresinden kaynaklanan ve bireyin kariyer ilerlemesini güçleştiren olay ya da koşullar"[229] şeklinde tanımlanan kariyer bariyerleridir. Literatürde kariyer hareketlerini sınırlayan iki tür bariyerden söz edilmektedir. Birincisi özgüven eksikliği ve yetersiz motivasyon gibi bireyden kaynaklanan kısıtlardır. İkincisi ise ayrımcılık, eğitim vb. çevreden kaynaklanan zorluklardır[230]. Bu açıdan bakıldığında bireyin özgüvenini artırmaya dönük bireyci kültür ile grup kimliğine vurgu yapan toplulukçu kültürün kariyer hareketleri üzerinde etkili olabileceği düşünülmektedir. Nitekim yapılan çalışmalarda bu durumu destekler nitelikte bulgulara ulaşılmıştır[231]. Nijerya'da yapılan bir çalışmada, kariyer hareketlerini sınırlayan bariyerlerden söz edilmiş ve Nijerya'da kariyer hareketlerinin batıya göre kültür kaynaklı zorlukların olduğu vurgulanmıştır[232].

[227] DeFillippi ve Arthur, a.g.e, s.320
[228] DeFillippi, Arthur and Parker, a.g.m.
[229] Jane L. Swanson, Mary B. Woitke, "Theory into Practice in Career Assessment for Women: Assessment and Interventions Regarding Perceived Career Barriers", Journal of Career Assessment, Vol. 5, 1997, ss. 434.
[230] Afam Ituma, Ruth Simpson, "The 'Boundaryless' Career and Career Boundaries: Applying an iInstitutionalist Perspective to ICT Workers in the Context of Nigeria", Human Relations, Vol. 62, Sayı 5. 2009, ss. 727–761.
[231] Pringle ve Mallon, 2003.
[232] Afam Ituma, Ruth Simpson, "The 'Boundaryless' Career and Career Boundaries: Applying an iInstitutionalist Perspective to ICT Workers in the Context of Nigeria", Human Relations, Vol. 62, Sayı 5. 2009, s. 740.

II. BÖLÜM: KÜLTÜR

2.1. Kültür

Bu çalışmada kültürün kariyer hareketleri ile olan ilişkisinin karşılaştırmalı olarak incelenmesi hedeflenmektedir. Kültür kavramı bu çalışmanın içeriğine sığmayacak kadar geniştir. Bu nedenle de bu çalışmada, ilgili olunan kültür boyutları ile ilgili bazı temel bilgilere kısaca değinilerek, söz konusu boyutların kariyer hareketleri ile olan ilişkisi incelenecektir.

Uzun yıllar batı kültürü literatürü işgal etmiştir. Ancak Japonya'nın ve daha sonra diğer Asya ülkelerinin toplulukçu kültürün kendine has yöntemleri ile sağladığı üstün başarıları, araştırmacıları kültürel farklılıkları anlamaya teşvik etmiştir[233]. Yapılan araştırmalarda da farklı kültürlerin hakim olduğu bölgelere aynı yönetim anlayışının uygulanamayacağı ortaya konulmuştur[234]. Hatta her ulusun olduğu gibi, her endüstrinin, mesleğin ve örgütün kendine has kültürü olduğu ve bunların bir birileriyle etkileşim içinde olduğu ifade edilmektedir[235]. Kültür genetik değil, öğrenilme sonucudur. Bu nedenle bir toplumda yetişen birey, kendi kişisel özellikleri ile toplum tarafından yüklenilen değerler tarafından donatılır[236].

Kültürün iş hayatının her alanında, günlük hayatın işleyişinden kurumsal çatışmaların yönetimine kadar, farklı seviyelerde etkisinin olduğu, birçok araştırmacı tarafından ifade edilmektedir[237][238]. Bu nedenle kültürün iş dünyası üzerindeki etkisi

---

[233] A. Selami Sargut, "Bireyci ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, Cilt No. 49. 1994, ss. 321 – 332.

[234] Geert Hofstede, "Cultural Dimensions In Management And Planning", **Asia Pacific Journal of Managemen**t, January 1984, ss. 81 – 99.

[235] İlknur Akıner, Nur Esin, Heyecan Giritli, "Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil**", TU Dergisila Mimarlık, Planlama, Tasarım,** Cilt:4, Sayı:2, Eylül 2005, ss. 47-58.

[236] Geert Hofstede, "Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations", **Second Edition**, Sage Publications, USA. 2001.

[237] R. Bruce Money, Mary C. Gilly, John L. Graham, "Explorations of National Culture and Word-of-Mouth Referral Behavior in the Purchase of Industrial Services in the United States and Japan", **Journal of Marketing**, vol. 62, 1998, ss. 76-87.

ile ilgili oldukça fazla sayıda çalışma vardır. Farklı çalışmalar, kültürü farklı boyutlar şeklinde ele almış ve bu boyutlara göre değişik kültürel bölgeler oluşturulmuştur. Schwartz kültürü 7 boyutlu olarak incelemiş ve bu yedi boyut doğrultusunda dünyanın değişik bölgelerine ait kültür haritasını çıkarmıştır[239]. Hofstede, bireyci – toplulukçu ayırımını yaptığı çalışmasında, aynı zamanda güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutlarını ileri sürmüştür ve bu kriterlere göre ülkeleri değerlendirmiştir[240]. Üzerinde en çok durulan kültür boyutları da, toplulukçuluğu bireyciliğin karşıtı olarak ele alan Hofstede'nin bireyci-toplulukçu ayırımıdır[241]. Bu iki boyut, çok kullanışlı oldukları ve toplumsal davranış farklılıklarını güçlü bir şekilde yansıttıkları için dünya genelinde yaygın bir şekilde kullanılmaktadır[242].

2.2. Bireyci - Toplulukçu Kültür

Geert Hofstede IBM çalışanları üzerinde 15 yıl boyunca, 47 ülke ve 3 bölgeyi kapsayan (Doğu Afrika Bölgesi, Batı Afrika Bölgesi ve Arap Ülkeleri) bir çalışma yapmıştır. Bu araştırmada kültürün dört boyutu üzerinde durulmuştur. Bunlar bireycilik, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeksilik olarak sıralanmıştır. Çalışmanın sonucunda genel anlamda ekonomik olarak gelişmiş ülkelerde bireycilik boyutunun daha fazla olduğu, bunun aksine ekonomik olarak daha az gelişmiş ülkelerin ise daha fazla toplulukçu olduğu sonucuna varılmıştır[243]. Söz konusu çalışmasında Hofstede, toplulukçuluğu bireyciliğin karşıtı olarak ele almıştır. Bireycilik; "görev" kavramından çok "hak" kavramına odaklanan, kendisi ve birinci derecedeki ailesi ile ilgilenen, bireysel otonomi ve psikolojik tatmin üzerinde duran ve bireysel kimliğin bireysel yetkinlikler ile tanımlandığı bir kültürel yapıyı ifade

---

[238] Ho Kit Wan, "Conflict Management Behaviors of Welfare Practitioners in Individualist and Collectivist Culture**", Administration in Social Work**, Vol, 31, issue,1, 2007, ss.49-65.

[239] Shalom. H. Schwartz, "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", **Advances in ExperimentalSocial Psychology**, vol. 25, 1992, ss.1-65.

[240] Hofstede, a.g.e.

[241] Theodore M. Singelis, vd, "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Theoretical and Measurement Refinement", **Cross-Cultural Research**, Vol. 29, No.3, 1995, ss. 240-275.

[242] P. Christopher Earley, Cristina B. Gibson, "Taking stock in our progress on individualism-Collectivism: 100 years of solidarity and community", **Journal of Management**, Vol. 24, 1998, ss. 265–304.

[243] Hofstede, a.g.m.

etmektedir. Toplulukçuluk ise; bireylerin kendi kabilesinin, akrabalarının ya da diğer grupların kendilerine bakacağına dair beklentileri barındıran ve bir birleri ile sıkı ilişkilerin kurulduğu dar bir çerçeveyi ifade etmektedir[244].

Bireyciliğin temel öğesi bireylerin bir birinden bağımsız olduğu ve bağımsız düşünüp bağımsız davrandığı ön kabulüdür. Toplulukçuluk anlayışının temel öğesi ise grubun bireyi bağladığı ve karşılıklı yükümlülüklerin yüklenildiği olgusudur. Toplulukçu kültürde değerler, tutum ve davranışlar açısından grubun birey üzerinde önemli etkisi söz konusudur[245].

Hofstede kültürü, bireylerin beyinlerine yüklenen bir yazılıma benzetmekte ve mental bir program olarak ifade etmektedir[246]. Bireycilik, programın her bir bireye tamamen farklı bir formada yüklenmesini ifade etmektedir. Bu anlayışta birbirine tamamıyla benzeyen birey yoktur. Hatta ikiz insanlar dahi birbirinden tamamen farklıdır. Toplulukçu kültürde ise bireyin davranışları belirli bir kalıba göredir. Aynı programın farklı beyinlere yüklenmesi gibidir. Bu durum iki ucu temsil etmektedir. Ancak bu iki boyut aradaki sınırlar belirsizdir[247].

Bireycilik ile toplulukçuluk arasında en önemli fark olarak, bireyci topluluklarda "ben" bilincinin yerine toplulukçu toplumlarda "biz" anlayışı öne çıkmaktadır. Toplulukçu toplumlarda birey, kendisini bir grubun üyesi ya da bir parçası olarak görür ve kişisel çıkarlarının grup çıkarlarına uyumlu olmasına dikkat eder[248]. Bunun ötesinde toplulukçu toplumlarda birey, toplumum ya da grubun çıkarlarını kendi çıkarı gibi görür. Bireysel çıkarlar ile toplumsal çıkarlar çatıştığında bireysel çıkarlar ikinci plana alınır. Kaynaklar grup üyelerine paylaştırılır ve dürüstlük temel erdem kabul edilir. Bireyci toplumlarda ise kesinlikle bireysel

[244] Hofstede, a.g.m.
[245] Daphna Oyserman, Heather M. Coon, Markus Kemmelmeier, "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses", **Psychological Bulletin**, , Vol. 128, No. 1, 2002, ss. 3–72.
[246] Geert Hofstede, "**Cultures and Organizations**", Haper Collins Business, London, 1991.
[247] Geert Hofstede, "**Culture'S Consequences, Comparing Values, Behaviors, İnstitutions, and Organizations Across Nations**", 2. Baskı, Thousand Oaks, California, 2001.
[248] Hasel Rose Markus, Shinobu Kitayama, "Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation", **Psychological Review**, Vol. 98, 1991, ss. 224-253.

çıkarlar önceliklidir. Grubun çıkarları, eğer bireyin çıkarları ile uyumlu ise gözetilir[249].

Benlik kavramı bireyci toplumlarda başkalarından farklı ve bağımsız olma şeklinde algılanmakta ve sosyal bir rol yerine, bireyi diğerinden ayıran kendine has özelliklere sahip bir olgu olarak ele alınmaktadır. Özgüven ya da öz saygı küçüklükten beri teşvik edilmektedir. İşçi – işveren ilişkisi çıkar odaklı hesap kitap ilişkisidir. İş anlayışında "hak" kavramı öne çıkmakta, eşit muamele beklenmektedir. Bireysel çıkarlar akrabalık bağlarının önündedir[250][251]. Akraba da olsa, iltimas hoş karşılanmamaktadır. Kolektivist toplumlarda ise bireyci merkeziyetten kaçınmak bir erdem olarak algılanır. Benlik sosyal grubun bir parçasıdır.[252] İşçi işveren ilişkisinde moral faktörü ön plana çıkmaktadır. İşveren açısından çalışanını koruma öne çıkarken, işçi açısından sadakat faktörü önemli kriter olmaktadır. Hak yerine "biz" ve "onlar" bu boyutun tipik karakteristiğidir. Bu anlayış, iş ilişkisinde de geçerlidir. Akrabaya yardım toplumsal sorumluluğun gereği olarak kabul edilmektedir[253].

Hofstedenin kapsamlı araştırmasında bireyci-toplulukçu kültürlere dair saptanılan özellikler aşağıdaki tabloda özet olarak verilmiştir[254].

[249] Harry C. Triandis, "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts", **Psychological Review**, Vol. 96, No.3, 1989, 506-520.
[250] Uichol Kim vd. "**Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological Issues**", CA: Sage, New-bury Park, 1994.
[251] Triandis, a.g.m.
[252] Daphna Oyserman, Heather M. Coon, Markus Kemmelmeier, "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-Analyses", Psychological Bulletin, , Vol. 128, No. 1, 2002, ss. 3–72.
[253] Hofstede, a.g.m.
[254] Sargut, s.322.

Tablo 4. Bireyciliğin toplumsal normları

Yüksek Toplulukçuluk Eğilimi	Yüksek Bireycilik Eğilimi
• "Biz" bilinci • Ortaklaşa davranışa dönük olmak • "Kimlik" toplumsal sisteme bağlı • Birey, örgütlere ve kurumlara duygusal açıdan bağlı • Örgüte bağlı olma isteği; üyelik ülküsü • Özel yaşam örgütler, kurumlar, ait olunan klanlar tarafından işgal edilmiş; görüşler önceden belirlenmiş • Uzmanlık, düzen, görev, örgüt ya da klan tarafından sağlanan güvenlik önemli • Dostluklar kalıcı toplumsal ilişkiler aracılığıyla önceden belirlenir; ancak bu ilişkiler içinde saygınlık ihtiyacı var. • Grup kararlarına inanılır • Değer ölçüleri bireyin grup üyesi olup olmamasına göre değişir; değerler özelleştirilir.	• "Ben" bilinci • Kendine dönük olmak • "Kimlik" bireyin özelliklerine bağlı • Birey duygusal açıdan örgüt ve kurumlardan bağımsız • Bireyin gelişim ve başarı isteği; liderlik ülküsü • Herkesin özel yaşam ve farklı görüş hakkı var • Özerklik, çeşitlilik, zevk almak, bireysel mali güvenlik önemli • Özel arkadaşlıklara ihtiyaç var • Bireysel kararlara inanılır • Değer ölçütleri herkese uygulanmalı; değerler genelleştirilir.

Kaynak: A. Selami Sargut, "Bireyci ve ortaklaşa davranış ikileminde yönetim ve örgüt kuramları", Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Cilt No. 49. 1994, s.322.

Hofstede'nin çalışması, kullandığı deneklerin toplumun tüm katmanlarını yansıtmadığı gerekçesi ile eleştirilmiştir[255]. Çünkü genellikle ülkelerin tamamen homojen bir nüfus yapısına sahip olmadıkları ifade edilmiştir. Bu nedenle kültürün bireysel düzeyde ele alınması gerektiğini savunan Singelis ve arkadaşları, bireycilik ve toplulukçuluk boyutlarını genişleterek dikey bireyci, dikey toplulukçu, yatay bireyci ve yatay toplulukçu olmak üzere dört boyut üzerinden çalışmıştır. Singelis ve arkadaşlarına göre hem bireyci toplumlar hem de toplulukçu toplumlar kendi içlerinde farklılık göstermektedir. Bazı bireyci toplumlar (Amerikalılar) özgüvenlerini rekabete bağlamaktadır. Başka toplumlarda bu yoktur. Benzer şekilde bazı toplulukçu toplumlar grupların kaynaşmasına son derece önem veriler. Ancak diğer bazı toplulukçu toplumlarda kaynaşmaya pek önem verilmemiştir[256]. Aynı toplum içerisinde şehirler daha fazla bireyci yapıya yakınlık gösterirken, kırsal

[255] Sargut, a.g.m.

[256] Theodore M. Singelis, vd. "Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Teoritical and Measurement Refinement", **Cross-Cultural Research**, Vol. 29, No.3, 1995, ss. 240-275

kesimler daha fazla toplulukçu özellikler göstermektedir[257]. Nitekim yapılan bazı çalışmalarda, sınıf farklılıklarına da vurgu yapılarak, Hofstede'nin belirttiği gibi Türkiye'nin bir bütün olarak toplulukçu kültür özelliklerini taşımadığı iddia edilmiştir[258].

Bu farklılıkların kültür ölçekleri içinde ifade edilebilmesi için Hofstede'nin bireyci ve toplulukçu kültür boyutlarına yatay ve dikey boyutlar eklenmiştir. Böylece yatay ve dikey bireycilik ile yatay ve dikey toplulukçuluk olarak 4 boyutlu bir tipoloji elde edilmiştir[259]. Basabe ve Ros'un çalışması söz konusu yatay-dikey ayırımını destekler niteliktedir. Dinin etkisini araştırıldığı çalışmada Protestanların bireyci, Budist toplumların toplulukçu ve Müslüman toplumların ise hiyerarşik özellikler taşıdığı saptanmıştır[260]. Buradaki dikey boyut, toplum içerisindeki statü farklılıklarını tanımlarken; yatay boyut birçok konuda ve özellikle de statü noktasında eşitliğe vurgu yapmaktadır[261].

Bunlara ek olarak INDCOL ölçeğinde kültürün bireycilik ile toplulukçuluk boyutları, Hofstede'deki gibi iki zıt kutup şeklinde ele alınmamaktadır. Buna göre kültürün farklı boyutları aynı bireyde farklı seviyelerde bulanabilmekte, değişik zamanlarda ve değişik koşullar altında geçişlerin olabileceği savunulmaktadır. Toplumlar da benzer şekilde tamamen toplulukçu ya da bireyci özellikler göstermemekte, farklı kültürel boyutları değişik seviyelerde yansıtabilmektedir[262].

---

[257] Harry C. Triandis, a.g.m.

[258] Melek Göregenli, "Kültürümüz açısından bireycilik-Toplulukçuluk Eğilimleri: Bir başlangıç çalışması. **Türk Psikoloji Dergisi,** Vol. 10 (35), 1995, ss. 1-14

[259] Theodore M. Singelis, vd. a.g.m.

[260] Nekane Basabe, María Ros, "Cultural Dimensions and Social Behavior Correlates: Individualism - Collectivism and Power Distance", **Presses Universitaires de Grenoble**, Vol. 18 (1), 2005, ss. 189-225.

[261] David C. Thomas, vd. "Psychological Contracts across Cultures", **Organization Studies**, Vol. 31(11): 2010, ss. 1437–1458

[262] Arzu Wasti, Selin Eser Erdil, "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi" **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cil 7, sayı. 1-2, 2007, ss. 39-66.

2.2.1. Yatay Toplulukçuluk

Yatay toplulukçuluk bireylerin kendilerini grubun bir parçası, bir yönü olarak gördükleri kültür biçimidir. Bireyin kendi benliği grubun içerisinde ortaya çıkar ve bireylerin tamamı bir birlerine oldukça benzer yapıdadır. Bireylerlerin kişilikleri birbirine bağımlıdır ve birbirine benzer. Eşitlik bu kültür biçiminin ruhudur. Bireysel çıkarlar yerine grup amaçları önem arz etmektedir.

2.2.2. Dikey Toplulukçuluk

Dikey toplulukçuluk bireylerin kendilerini grubun bir parçası olarak gördükleri, ancak grup üyelerinin bir birinden farklı; bazılarının diğerlerinden daha fazla statü sahibi oldukları kültür biçimidir. Grup içindeki bireyin benliği diğerleri ile etkileşim halindedir ancak diğerlerinden farklıdır. Bu kültür biçiminde eşitsizlik beklenebilir. Zaten grup içindeki bireyler kendilerini diğerleri ile eşit olarak görmezler. Grup içerisinde hizmet etme ve fedakarlık yapma en önemli değerler olarak görülür.

2.2.3. Yatay Bireycilik

Yatay bireycilik, bağımsız ve özgün birey anlayışının esas alındığı ve statü olarak grup içerisinde az çok bir denkliğin bulunduğu kültür biçimidir. Benlik bağımsızdır ve diğer bireylerin benlikleri ile aynıdır. Dikey bireyciliğe göre eşitlik daha fazla vurgulanmaktadır.

2.2.4. Dikey Bireycilik

Dikey bireycilik, yatay bireyciliğe benzer şekilde, bağımsız bireyin esas olduğu, ancak bireylerin birbirlerini tamamen farklı gördükleri kültür biçimidir. Bu kültür biçiminde statü farklılıkları, yani eşitsizlik beklenebilir. Bireyin benliği bağımsızdır ve diğer grup üyelerinden tamamen farklıdır. Bu kültür biçiminin en belirgin özelliği ise başkalarına üstünlük kurma ve rekabettir.

Bireycilik ve toplulukçuluk literatürü oldukça işgal etmiştir. Çünkü söz konusu boyutların psiko-sosyal açıdan hem bireysel hem de toplumsal düzeyde önemli etkilerinden söz edilmektedir. Bireysel özelliklerin gelişmesinde, benlik ve öz saygı düzeyinin oluşmasında, içsel tatmin, aile içi ilişkilerde, akrabalık bağları üzerinde, birey – grup ilişkilerinde, iş davranışlarında, çatışma ve çatışmaların çözümünde kültür boyutlarının önemli etkilerinden söz edilmektedir.

Bireyin doğasından gelen yetenekler üzerinde durulması, aile bağlarının nispeten zayıf olması, bireylerin birbirinden ayrı değerlendirilmesi, bireyler arası ilişkilerin ağırlıklı olarak çıkar ilişkisine dayanması, tutum ve davranışlarda bireyin bağımsız hareket etmesi ve içsel tatmininin esas alınması bireyci kültürün karakteristik özellikleri olarak sıralanmaktadır. Buna karşın kolektivist toplumlarda bireyin diğer bireyler, aile ve diğer çevre ile birlikte değerlendirilmesi, aile ya da içinde bulunduğu grubun memnuniyeti, bireyin davranışları üzerinde grubun belirleyici olması ve ilişkilerin duygusal temalar üzerine yoğunlaşması söz konusudur. Bu nedenlerden dolayı toplulukçu toplumlarda "örgütsel vatandaş" anlayışının geçerli olduğu ifade edilmektedir.[263][264][265]. Gruplar arası rekabet olmadığı sürece bireycilerin, kendilerini bireysel kimlikleri ile tanıtmaya meyilli oldukları;

[263] Marilynn B. Brewer, Ya-Ru Chen, "Where (Who) Are Collectives in Collectivism? Toward Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism", **Psychological Review**, Vol. 114, No. 1, 2007, ss. 133–151.
[264] Oyserman, Coon and Kemmelmeier, a.g.m.
[265] Eunkook Suh, vd. " The shifting basis of life satisfaction judgments across cultures: Emotions versus norms", **Journal of Personality and Social Psychology**, Vol. 74,1998, ss. 482–493.

buna karşı toplulukçu kültürde grup içi ile grup dışı arasında keskin sınırların bulunduğu ve grup tarafgirliğinin fazla olduğu ifade edilmektedir[266].

2.3. Türkiye ve Kanada Kültürlerinin Bireycilik-Toplulukçuluk Bağlamında Değerlendirilmesi

Hofstede çalışmasında bireycilik ölçeğini kullanmıştır. Bireycilik ölçeğinde yüksek puan alan ülkeler bireyci; düşük puan alan ülkeler ise toplulukçu kültür ülkeleri olarak ifade edilmiştir. Bu çalışmada 91 puanla en yüksek bireycilik puanına ABD sahip olmuştur. Kanada ise 80 puan ile yüksek düzeyde bireyciliğin olduğu ülkeler arasında yer almıştır[267]. 2010 yılında INDCOL ölçeği ile yapılan bir araştırmada ise Kanada yatay bireyci (horizontal individualism) bir toplum olarak değerlendirilmiştir[268].

Hofstede'nin çalışmasında Türkiye 37 puan almıştır. Bu puan ile Türkiye, Afrika, Ortadoğu, Güney Amerika ve Asya ülkeleri ile birlikte toplulukçu kültürün tipik bir örneği olarak değerlendirilmiştir[269]. Ancak bu çalışmadaki araştırma IBM'de çalışan, iyi eğitimli ve eğitimini genel olarak batı ülkelerinde yapmış, batı değerlerine daha fazla uyum sağlamış bir grup üzerinde yapılmıştır. Bu nedenlerle bu grubun Türkiye'yi temsil edemeyeceği ve Türkiye'nin gerçek durumunun daha fazla toplulukçu bir yapıda olduğu iddia edilmiştir[270].

---

[266] P. Christopher Earley, " East meets West Meets Mideast: Further Exploration of Collectivistic and Individualistic Work Groups", **Academy of Management Journal**, Vol.36 No.2. 1993, ss. 319–348.

[267] Geert Hofstede, "**Cultures and Organizations**", Haper Collins Business, London, 1991.

[268] Thomas, vd. a.g.m.

[269] Geert Hofstede, "Cultural Dimensions In Management And Planning", Asia Pacific Journal of Management, January 1984, ss. 81 – 99.

[270] Sargut, a.g.m.

III. BÖLÜM: KÜLTÜR – KARİYER HAREKETLERİ İLİŞKİSİ

3.1. Kültür - Kariyer Hareketleri İlişkisi ve Araştırmanın Sorunsalı

Sınırsız kariyer anlayışı üzerinde çok sayıda eleştirel çalışma yapılmış ve yapılmaktadır. Bu anlayışın yanlış kavramsallaştırıldığı[271][272], örgütü dikkate almadığı[273], çalışanlar için zararlı olduğu[274][275], bireyciliği çok fazla ön plana çıkardığı[276] ileri sürülmüştür. Eleştirilen noktalardan bir tanesi de sınırsız kariyerin kapsamı ile ilgilidir. Bu noktada iki tür eleştiri söz konusudur. Birincisi, sınırsız kariyer anlayışının iyi eğitimli, üstün yetenekleri olan elit bir çalışan grubu için geçerli olduğu, bunun dışındaki çalışanlar için zararlı uygulamalara yol açtığı düşünülmektedir[277][278]. İkinci olarak yeni kariyer anlayışının çok sayıda bireyci öğeler içerdiği, ABD ya da gelişmiş birkaç ülkede geçerli olduğu ancak bunun dışındaki toplumlarda sınırsız kariyerin olmadığı yönündeki eleştirilerdir[279][280].

Bilindiği gibi sınırsız kariyer, örgütler arası kariyer hareketliliği ile karakterize edilmektedir[281][282]. Ancak kariyer hareketliliği her zaman kolay bir şekilde gerçekleşmemektedir. Yukarıda tanımlanan kariyer bariyerleri ya da istihdam edilebilirlik yetkinliklerinin kısıtlı olması kariyer hareketlerini sınırlamaktadır. Kariyer. Literatürde iki tür bariyer üzerinde durulduğu ifade edilmiştir. Bunlardan birincisi özgüven eksikliği ve yetersiz motivasyon gibi bireyden kaynaklanan

---

[271] Shery E. Sullivan, "The Changing Nature of Careers: A review and Research Agenda", **Journal of Management,** Vol. 25 (3), 1999. Ss. 457–484.
[272] Kerr Inkson, "Protean and Boundaryless Careers as Metaphors". Journal of Vocational Behavior, vol. 69(1), 2006, ss. 48–63.
[273] Mirvis and Hall, a.g.m.
[274] Miner ve Robinson a.g.e, s.359
[275] Van Buren III. a.g.m.
[276] Ricardo A Rodrigues, David Guest, "Have Careers Become Boundaryless?", Human Relations, Vol. 63(8), 2010, s. 1160.
[277] Judith K. Pringle and Marry Mallon, Challenges for the Boundaryless Career Odyssey, J. Of Human Resource Management, Vol. 14 (5), 2003, ss. 839 — 853.
[278] Van Buren III. a.g.m.
[279] Bricoe, Hall, DeMuth, a.g.m.
[280] Pringle and Mallon, a.g.m.
[281] Çolakoğlu, a.g.e.
[282] Arthur and Rousseau, "a.g.e.

kısıtlardır. İkincisi ise ayrımcılık, eğitim vb. çevreden kaynaklanan zorluklardır[283]. Bu açıdan bakıldığında kültür ile kariyer bariyerleri arasında ve buna bağlı olarak da kültür ve kariyer hareketleri arasında doğrudan bir ilişkinin bulunabileceği düşünülmektedir.

Düşük kariyer sermayesinin psikolojik hareketliliği olumsuz etkileyeceği ifade edilmektedir[284]. Buna ek olarak Baker ve Aldrich'e göre sınırsız kariyer için "bireyin kendisini tanımladığı bir bireysel kimliğin olması gerekir"[285]. Bu anlayış Arthur'un öne sürdüğü sınırsız kariyer yetkinliklerinden "knowing why" ile de uyumludur. Bu açıdan bakıldığında toplulukçu kültürün psikolojik kariyer hareketliliği üzerinde negatif etkisi olacağı beklenebilir. Çünkü bireyci toplumlarda bağımsız benlik[286] vurgulanmakta, özgüven ve öz saygı çocukluktan itibaren teşvik edilmektedir. Buna karşın toplulukçu toplumlarda bireyin benliğinin grubun içinde eritilmesi esastır. Bireyci kültürlerde bireysel kimlik öne çıkmaktadır. Ancak toplulukçu toplumlarda bireysel kimlik yerine grup üyeliğine vurgu vardır[287].

Bunlara ek olarak İtuma ve Simpson toplulukçu toplumlardaki çalışan çevresini, yani çalışanın sosyal sermayesini kariyer bariyeri olarak ele almaktadır[288]. Hâlbuki beşeri sermaye hem Arthur hem de Fugate tarafından sınırsız kariyerin önemli bileşenlerinden biri olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle de toplulukçu toplumların kariyer sermayesi ve dolayısıyla da kariyer hareketleri üzerinde etkisinin olabileceği düşünülmektedir.

İşçi-işveren ilişkilerinde çalışan davranışı toplukçu toplumlarda, sadakat ve "bizim işyerimiz" anlayışı üzerine inşa edilirken, bireyci toplumlarda "hak" ve

---

[283] Afam Ituma, Ruth Simpson, "The 'Boundaryless' Career and Career Boundaries: Applying an iInstitutionalist Perspective to ICT Workers in the Context of Nigeria", **Human Relations**, Vol. 62, Sayı 5. 2009, ss. 727–761.

[284] DeFillippi and Arthur, a.g.e, s.320

[285] Ted Baker, Howard E. Aldrich, "Prometheus Stretches: Building Identity and cumulative knowledge in multiemployer careers". İçinden, M. B. Arthur, D. M. Rousseau (Eds.), "**The Bboundaryless Career**" Oxford University Press, New York, 1996, ss. 132 – 149.

[286] Hasel Rose Markus, Shinobu Kitayama, "Culture and The Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation", **Psychological Review**, Vol. 98, 1991, ss. 224-253.

[287] Oyserman, Coon and Kemmelmeier, a.g.m.

[288] Ituma and Simpson, a.g.m.

"çıkar" temelindedir. Oysa sınırsız kariyer işverenden bağımsız olmayı salık vermektedir. Bu nedenle toplulukçu kültürün fiziksel kariyer hareketliliği üzerinde negatif etki yapacağı tahmin edilmektedir.

2009 yılında kariyer hareketlerinin kaynaklarını belirlemeye yönelik bir çalışmada, ABD gibi bireyci kültürün hakim olduğu toplumlarda, kariyer hareketliliğinin daha çok birey tarafından şekillendirildiği; buna karşın doğu toplumlarında daha çok toplumun etkili olduğu iddia edilmektedir. Doğu Avrupa bölgesinde ise kariyer hareketliliğinin birey-toplum ikilisinden etkilendiği görülmüştür[289].

Arthur ve Sullivan, bireyci toplumlar ile toplulukçu toplumların sınırsız kariyer anlayışında farklılık göstereceklerini öne sürmüştür. Onlara göre bireyci kültürde birey, içsel tatmini esas alır ve grubu dikkate almaz. Bu nedenle bireyci kültür, çalışanların daha fazla iş gruplarını ya da örgütlerini değiştirmeye ve daha fazla fiziksel hareketlilik göstermelerine olanak tanımaktadır. Fakat kolektivist toplumlardaki bireyler kendi çalışma grubu ya da örgütü içerisinde kalmaya meyillidir ve daha fazla psikolojik hareketlilik gösterebilir. Arthur ve Sulivan bu tahminin araştırılması gerektiğini ifade etmektedir[290].

Ancak kültür ile ilgili yapılan çalışmaların sayısı hala yeterli değildir. Var olan çalışmaların birçoğunda kültür ölçekleri kullanılmamıştır. Bunun yerine daha önce yapılan çalışmalar esas alınarak bireyci-toplulukçu toplum ayırımına gidilmiştir. Ancak ülkelerin homojen olmadığı, dolayısıyla bir ülkenin bütünüyle bireyci ya da toplulukçu sayılamayacağına dair görüşler vardır. Buna göre aynı toplum içerisinde hem bireyci hem de toplulukçu bireylerin bulunabileceği düşünülmektedir[291][292]. Kısaca aynı toplum içerisindeki farklı inançlara, demografik ve psiko-sosyal özelliklere sahip bireyler, farklı kültürel özellikler göstermektedir.

[289] Chudzikowski vd. a.g.m.
[290] Sullivan and Arthur, a.g.m.
[291] Singelis vd. a.g.m.
[292] Wasti ve Erdil, a.g.m.

Bu nedenle kültürün birey düzeyinde ölçülmesi gerektiği düşünülmektedir.

İkinci olarak yapılan çalışmalarda kültürün kariyer hareketleri ile olan direk ilişkisi fazla dikkate alınmamıştır. Daha çok belirli faktör ya da davranışlar üzerinde durulmuş ve bunlar kültüre bağlanmıştır. Söz konusu çalışmaların büyük çoğunluğunda ise sınırsız kariyerin psikolojik boyutu dikkate alınmamış, sadece fiziksel hareketlilik üzerinde durulmuştur. Bu çalışmada ise kültür bireysel düzeyde ölçümlenmekte; kariyer hareketleri hem psikolojik hem de fiziksel hareketlilik olarak ele alınmakta ve bu iki boyutun kültürler arası bir karşılaştırılması yapılmaktadır. Çalışma, kültürel çeşitlilik olması bakımından iki farklı ülkede gerçekleştirilmiştir. Daha önce yapılan çalışmalar göz önüne alındığında, Kanadalı bireylerin daha fazla bireyci özellikler göstermeleri, buna karşı Türk deneklerin daha fazla toplulukçu tutum sergilemeleri beklenmektedir. Böylece farklı kültürel boyutların analizlere yansıyacağı düşünülmektedir.

Tüm bu veriler ışığında bu çalışmanın ana sorunsalı "kültürün kariyer hareketleri ile olan ilişkisinin sınırsız kariyer perspektifinde karşılaştırmalı olarak araştırılması" şeklinde belirlenmiştir.

IV. BÖLÜM: ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı kültürün kariyer hareketleri üzerinde etkili olup olmadığını araştırmaktır. Bu araştırmada kültür yatay ve dikey bireycilik ile yatay ve dikey toplulukçuluk olmak üzere 4 boyutlu, kariyer hareketliliği ise psikolojik ve fiziki hareketlilik şeklinde iki boyutlu ele alınmaktadır. Psikolojik hareketlilik ise sınırsız tutum ve örgüt tercihi şeklinde iki alt boyuta indirgenmiştir. Böylece farklı kültürel anlayışların, kariyerin hem fiziki hem de psikolojik yönü ile ilişkisinin olup olmadığının açığa çıkarılması hedeflenmiştir.

4.2. Araştırmanın Önemi ve Katkısı

Bu çalışmanın sağlayacağı katkıları iki boyutlu olarak düşünülmüştür. Birincisi, kültürün kariyer hareketliliği üzerindeki etkisini, psikolojik ve fiziksel hareketlilik yönleriyle inceleyen bu çalışma ile literatürde çok az inceleme konusu olmuş bir alana katkı yapılması hedeflenmiştir. Çünkü kültür ile kariyer hareketliliğini, her iki boyutu ile ele alarak inceleyen çalışmalar dünya genelinde azdır. Ülkemizde ise kültürün kariyer hareketleri ile olan ilişkisi çok az dikkat çekmiş bir konu olarak göze çarpmaktadır. Genel anlamda da ülkemizde sınırsız kariyer anlayışı ile ilgili yapılan birkaç çalışma bulunmaktadır. Bu nedenle bu çalışmanın literatüre bir katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İkinci katkı ise örgütlere yöneliktir. Klasik kariyer anlayışının aksine yeni anlayış daha çok birey merkezli ve örgütler üstü olmaktadır. Belirli yetkinliklere sahip bireyler, daha fazla iş, iş yeri ve hatta sektör değiştirme eğilimindedir. Örgütlerin, bu gelişmelerin farkında olarak hedef çalışanın nitelikleri, çalışan temini, eğitimi ve onları elde tutma gibi faaliyetlerinde yeni politikalar geliştirmeleri gerekmektedir. Ancak, bunun için sınırsız kariyerin hangi alanlarda ve hangi kültürlerde ne derecede ortaya çıktığının bilinmesi önem arz etmektedir. Bu açıdan

çalışmanın, bireylerin kariyer anlayışı ve kariyer hareketlerini daha iyi anlaşılması bakımından uygulamacılara katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

4.3. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Sınırsız kariyeri ortaya çıkaran en önemli faktörün, bilgi ekonomisi ve onun çalışanları olduğu savunulmaktadır[293][294] . Yapılan araştırmalarda bu iddiayı güçlendiren veriler elde edilmiştir[295][296]. Bilgi ekonomisi çalışanları, bilgi işçileri olup, değer üretmede ellerinden çok zekâlarını kullanan çalışanlar olarak değerlendirilmiştir[297]. Bu tanıma göre akademik personelin bilgi işçisi olarak değerlendirilmesi uygun gözükmektedir. Baruch ve Hall, yaptıkları çalışmada akademik personelin sınırsız kariyere sahip olduğunu ileri sürmektedir. Bu çalışmaya göre akademik personel için psikolojik sözleşme hiçbir zaman önemli olmamıştır. Sürekli geliştirme, network kurma ve neyi niçin yaptığını bilme akademisyenlerin işi gereğidir. Bu nedenle sınırsız kariyer yetkinliklerine doğal olarak sahiptir[298]. Dowd ve Kaplan ise akademisyenleri 4 tip olarak ele almıştır. Bunlardan stajyer ile tutucu tipler sınırlı, başına buyruk ve bağlantı kurucu tipleri ise sınırsız kariyere örnek vermektedir[299]. Arthur ise akademisyenlerin kariyerini "mevcut işveren dışında da geçerliliği olan kariyer" olarak tanımlamış ve sınırsız kariyerli olduklarını ileri sürmüştür[300].

---

[293] Rory Donnelly, "Career Behavior in the Knowledge Economy: Experiences and Perceptions of Career Mobility among Management and IT Consultants in the UK and the USA", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 75, 2009, ss. 319–328.

[294] Zhao, B. Li, X.J., ve Yu, W.X. 2007, Professional Management: The future of knowledge worker boundaryless career management, **Wireless Communications, Networking and Mobile Computing International Conference, Shangai:** 4497-4500.

[295] Wai F. Boh, Sandra Slaughter and Soon Ang, "Is infromation Technology a "Boundaryless" Profession? A Sequence Analysis of the Career Histories of IT Professionals from 1979-1998", **Academy of Management Proceedings**, Hr:A1, 2001.

[296] James N. Baron, Alison Davis-Blake, and William T Bielby, "The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary within and among Organizations", **Administrative Science Quarterly**, 31, 1986, ss. 248-273.

[297] Horibe, F. 1999. "Managing Knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in your Organization", John Wiley & Sons Canada Limited. Canada: 1999.

[298] Yehuda Baruch, DouglesT. Hall, "The academic career: A model for future careers in other sectors?", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 64, 2004. Ss. 241–262

[299] Karen O. Dowd, David M. Kaplan, "The career life of academics: Boundaried or boundaryless?", **Human Relations**, Vol. 58 (6), 2005, ss.699 – 721.

[300] Arthur and Rousseau, a.g.e.

Kültürün kariyer hareketlerine etkisini belirlemeye yönelik bu araştırmada örneklem grubu, Türkiye ve Kanada'nın ikişer büyük şehrindeki üniversitelerin İktisadi ve İdari bilimler, Mühendislik, Tıp, Eğitim, Hukuk ve Fen Edebiyat Fakültelerinde istihdam olunan ve doktorasını tamamlamış akademisyenlerden oluşmaktadır. Türkiye'de Ankara ve İstanbul'daki üniversiteler; Kanada da ise Toronto ve Ottawa'daki üniversiteler seçilmiştir. Büyük şehirlerin daha çekici olduklarına dair algının, kariyer hareketleri üzerinde etkili olabileceği düşünülmüş ve bu nedenle evren bu şehirler ile sınırlandırılmıştır. Bilindiği gibi İstanbul Türkiye'nin en büyük şehridir. Ankara ise Türkiye'nin büyük şehirlerindendir ve aynı zamanda başkenttir. Benzer şekilde Toronto Kanada'nın en büyük şehridir. Ottawa ise Kanada'nın büyükşehirlerinden biri ve aynı zamanda başkentidir.

Ankara'da Ankara Üniversitesi, Hacetepe Üniversitesi, Gazi Üniversitesi ve ODTÜ; İstanbul'da İstanbul Üniversitesi, Marmara Üniversitesi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İstanbul Teknik Üniversitesi ve Boğaziçi Üniversitesi; Ottawa'da Ottawa Üniversitesi ve Carleton Üniversitesi; Toronto'da ise Toronto Üniversitesi ile York Üniversitesi akademisyenleri üzerinde araştırma yapılmıştır. Ancak araştırma yapılması noktasında katı kuralları olan Kanada üniversitelerinde, formal engeller nedeni ile hukuk fakültelerinden veri toplanamamıştır.

Birbirine yakın fakülteler aynı ad altında toplanılmıştır. Örneğin Türkiye için İşletme Fakülteleri İİBF, Dil Tarih Coğrafya Fakültesi Fen Edebiyat Fakültesi, Mühendislik ve Mimarlık Fakülteleri ise Mimarlık-Mühendislik Fakülteleri olarak değerlendirilmiştir. Benzer gruplama Kanada Üniversiteleri için de yapılmıştır. Örneğin Engineering and Design ile Faculty of Engineering Mimarlık-Mühendislik Fakültesi, Faculty of Arth, Fakulty of Social Science ve Faculty of Science Fen edebiyat Fakülteleri olarak değerlendirilmiştir. Türkiye'deki üniversitelerde 11224 akademisyen[301]; Kanada'da ise 7536 akademisyen örneklemin evrenini oluşturmaktadır.

[301] http://yogm.meb.gov.tr/devletogretimelemani.htm Erişim: 25.04.2011.

4.4. Ölçekler

Kültürün kariyer hareketleri üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bu araştırmada kültür, yatay ve dikey bireyci kültür ve yatay ve dikey toplulukçu kültür boyutlarıyla; kariyer hareketliliği ise psikolojik ve fiziksel hareketlilik boyutlarıyla ele alınmaktadır. Kültür araştırmalarında genellikle Hofstede'nin çalışması kullanılmasına rağmen; daha güncel olması ve bireysel düzeyde ölçüme uygun olması bakımından Singelis vd. tarafında oluşturulan[302] ve Triandis tarafından geliştirilen[303] INDCOL ölçeği kullanılmıştır. INDCOL ölçeğinin Türkçe geçerliliği sağlanmıştır[304]. INDCOL ölçeğinde kültür; dikey bireyci, dikey toplulukçu, yatay bireyci ve yatay toplulukçu olmak üzere 4 boyutlu olarak ele alınmıştır. Bu dört boyutun, Hofstede'nin bireyci-toplulukçu ayırımındaki gibi bir birinin zıttı olmadığı ve aynı bireylerde değişik düzeylerde bulunabileceği savunulmuştur[305]

INDCOL ölçeği ile ilgili çok sayıda eleştirel çalışma vardır. Toplukçu boyutlar ile bireyci boyutların kendi içlerinde yüksek korelasyon gösterdiği, her zaman ayrışmadığı ve bu nedenle yatay-dikey ayırımının çok gerekli olmadığı ifade edilmektedir[306307308]. Bunlara ek olarak dikey bireyci boyutun bireycilik yerine gücü ölçtüğü savunulmuştur[309310]. Wasti ve Erdil, "dikey bireyci" boyutun çıkarılması ile oluşan üçlü INDCOL tipolojisinin verilere daha fazla uyum sağladığını ortaya koymuştur[311]. Bu çalışmada da dikey bireyci kültür boyutunun dikey toplulukçu maddelerle yüksek korelasyon gösterdiği görülmüştür. Faktör analizinde de 4'lü

---

[302] Singelis vd. 1995
[303] Triandis, 1995.
[304] Wasti ve Erdil, 2007.
[305] Singelis vd. 1995.
[306] Jyh-Shen Chiou, "Horizontal and Vertical İndividualism and Collectivism Among College Students in the United States, Taiwan and Argentina", **Journal of Social Psychology**, Vol. 141 (5), 2001, ss. 667-678.
[307] Heather M. Coon, Markus Kemmelmeier, "Cultural Orientations in the United States – (Re)examining Differences among Ethnic Groups", Journal of Cross-Cultural Psychology, Vol. 32 (3), 2001, ss. 348-364.
[308] Fuan Li, Lerzan Aksoy, "Dimensionality of individualism-collectivism and measurement equivalence of Triandis and Gelfand scales". **Journal of Business and Psychology**, 21 (3): 2007, ss. 313-329.
[309] Ulrich Schimmack, Shigehiro Oishi, Ed Diener, "Individualism: A valid and important dimension of cultural differences between nations". **Personality and Social Psychology Review**, 9 (1): 2005, ss. 17-31.
[310] Brewer ve Chen a.g.m.
[311] Wasti, Erdil, a.g. m.

tipolojide, dikey bireyci boyuttan kaynaklanan uyum sorunları ortaya çıkmıştır. Bu nedenlerle dikey bireycilik boyutu analizden çıkarılarak üçlü tipoloji ile araştırmaya devam edilmiştir.

Bu çalışmada kullanılan INDCOL ölçeğinde yatay bireyci kültür dokuz madde ile (ör: Özgün bir birey olmak benim için önemlidir. İng: Being a unique individual is important to me), dikey toplulukçu kültür sekiz madde ile (ör: Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım. İng: I would do what would please my family, even if I detested that activity) ve yatay toplulukçu kültür on madde ile (ör: Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır. İng: My happiness depends very much on the happiness of those around me) ölçülmektedir.

Kariyer hareketliliği ise psikolojik ve fiziki hareketlilik olarak ele alınmıştır. Fiziki hareketlilik çalışanın pratikte gerçekleştirdiği iş değişimlerinin sayısı olarak düşünülmüştür. Psikolojik hareketlilik için ise Briscoe ve arkadaşları tarafında geliştirilen iki boyutlu ve toplum 13 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçeğin orijinalinde sınırsızlık tutumu 8 madde (ör: Çalıştığım işletme çalışanları dışındaki insanlarla çalışmaktan hoşlanırım. İng: I enjoy working with people outside of my organization), örgüt tercihi ise 5 madde (ör: Eğer işletmem ömür boyu istihdam sağlarsa, asla başka işletmelerde iş arama isteğinde olmayacağım. İng: If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other) ile ölçülmüştür.

Bu çalışmada örgüt tercihi boyutuna iki madde daha eklenmiştir. Bunlar: "değişik işletmelerden insanlarla çalışmaktansa, kendi işyerimdeki insanlarla çalışmayı tercih ederim", (ing: I prefer to work with people in my company rather than working with people from other organizations) ve "farklı bir işletmede çalışmaktan doğan belirsizlik bende gerginlik oluşturur" (İng: Uncertainties brought about by working in a different organization makes me nervous) maddeleridir. Yapılan güvenlik analizinde de maddelerin ölçeğin güvenilirliğini artırdığı ve ölçek içi diğer maddelerle yeterli korelasyon gösterdiği görülmüştür.

Sınırsız kariyer ölçeği önce İngilizceden Türkçeye, sonra da Türkçeden İngilizceye çevrilmiştir. Türkçe hazırlanmış iki ifade ise aynı şekilde önce İngilizceye sonra tekrar Türkçeye çevrilmiştir. Her iki ölçekteki ifadeler beşli Likert Ölçeği ile ölçümlenmiştir. Türk deneklere anketin Türkçesi, Kanadalı deneklere ise İngilizce orijinal biçimi uygulanmıştır. İki farklı kültürden deneklerden anket aracılığı ile toplanan veriler, SPSS 16 programında analiz edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Problemleri

Yukarıda araştırmanın ana probleminin "kültürün kariyer hareketleri ile olan ilişkisinin sınırsız kariyer perspektifinde karşılaştırmalı olarak araştırılması" olduğu belirtilmişti. Bu genel problemi açıklamak için şu alt sorulara cevap aranacaktır.

1. Türk ve Kanadalı akademisyenler arasında kültürel farklılıklar var mıdır?
2. Türk ve Kanadalı akademisyenlerin psikolojik hareketlilikleri arasında farklılık var mıdır?
3. Türk ve Kanadalı akademisyenlerin fiziksel hareketlilikleri arasında farklılık var mıdır?
4. Yatay bireyci kültür ile psikolojik hareketlilik arasında ilişki var mıdır?
5. Yatay bireyci kültür ile fiziksel hareketlilik arasında ilişki var mıdır?
6. Yatay toplulukçu kültür ile psikolojik hareketlilik arasında ilişki var mıdır?
7. Yatay toplulukçu kültür ile fiziksel hareketlilik arasında ilişki var mıdır?
8. Dikey toplulukçu kültür ile psikolojik hareketlilik arasında ilişki var mıdır?
9. Dikey toplulukçu kültür ile fiziksel hareketlilik arasında ilişki var mıdır?

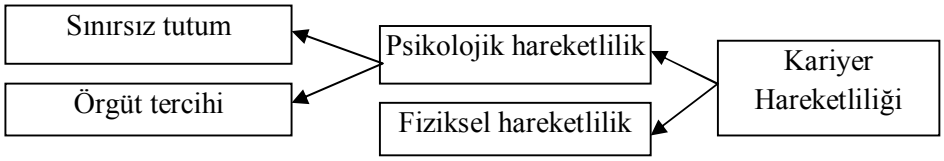
4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada tanımlayıcı araştırma modeli kullanılmıştır. Tanımlayıcı araştırma modelinin kullanılmasındaki amaç: araştırma probleminin özelliklerini ve

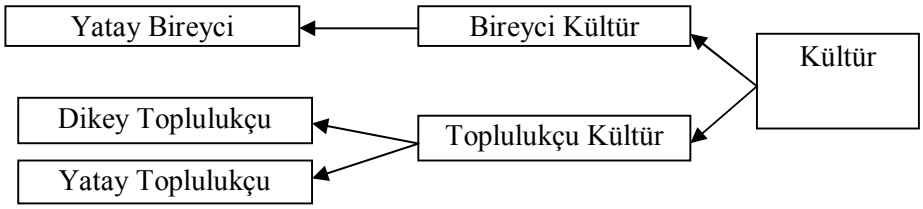
oluş sıklığını belirlemek, problem üzerinde etkili olan değişkenlerin önem derecelerini ortaya çıkarmak ve değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemektir[312]. Bu çalışmada kültür boyutları değişkenlerinin kariyer hareketleri ile ilişkisi incelenecektir.

Araştırmanın faktör modelleri aşağıdaki gibi oluşturulmuştur.

Şekil 4. Sınırsız kariyer boyutlarının faktör modeli



Şekil 5. Kültür boyutlarının faktör modeli



Araştırmanın soruları bölümünde verilen sorulara cevap bulabilmek için şu hipotezler test edilecektir.

$H1_1$: Türk ve Kanadalı akademisyenler arasında kültürel farklılık vardır.

$H2_1$: Türk ve Kanadalı akademisyenlerin psikolojik hareketlilikleri arasında farklılık vardır

$H3_1$: Türk ve Kanadalı akademisyenlerin fiziksel hareketlilikleri arasında farklılık vardır.

$H4_1$: Yatay bireyci kültür ile psikolojik hareketlilik arasında ilişki vardır

$H5_1$: Yatay bireyci kültür ile fiziksel hareketlilik arasında ilişki vardır.

$H6_1$: Yatay toplulukçu kültür ile psikolojik hareketlilik arasında ilişki vardır.

$H7_1$: Yatay toplulukçu kültür ile fiziksel hareketlilik arasında ilişki vardır.

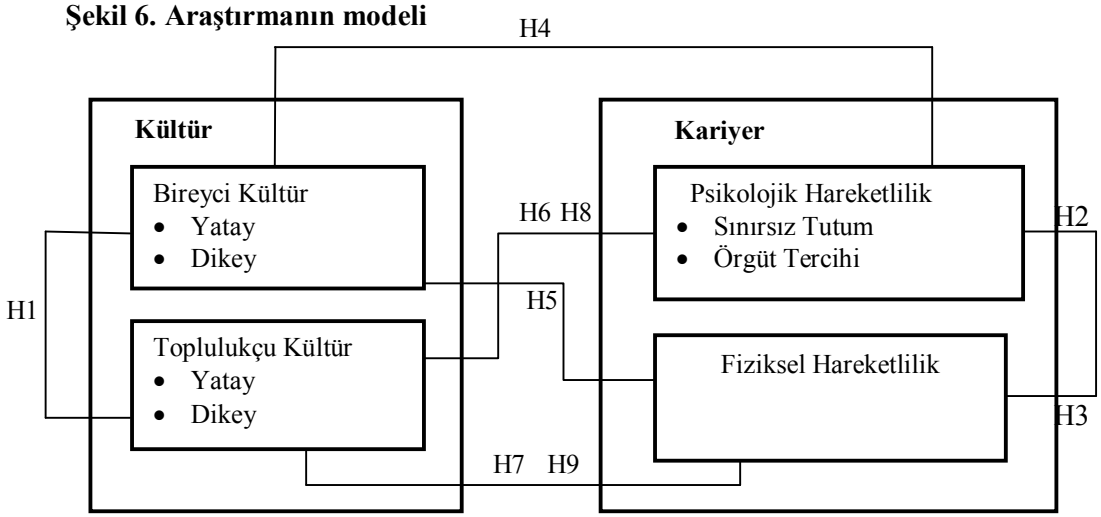
[312] Ahmet H. İslamoğlu, "**Bilimsel Araştırma Yöntemleri"**, Beta Yayınları, 2. Baskı, S. 55.

$H8_1$: Dikey toplulukçu kültür ile psikolojik hareketlilik arasında ilişki vardır.

$H9_1$: Dikey toplulukçu kültür ile fiziksel hareketlilik arasında ilişki vardır.

Bu hipotezler ışığında araştırma modeli aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur.

Şekil 6. Araştırmanın modeli



4.7. Araştırmanın Sınırları

Bu araştırma Türkiye'de Ankara ve İstanbul'daki devlet üniversitelerinde; Kanada'da ise Toronto ve Ottawa'daki üniversitelerde istihdam olunun ve doktorasını tamamlamış akademik personel ile sınırlandırılmıştır. Büyük şehir sınırlandırılması, büyükşehirlerin daha fazla çekici olabileceği düşüncesinden kaynaklanmaktadır. İkinci olarak doktorasını tamamlamış akademisyenlerin, tamamlamamış olanlara göre, özellikle de sınırsız tutum ve bağımsız düşünme noktalarında farklılık gösterebileceği düşünülmüş ve bu nedenle deneklerin asgari düzeyde doktorasını tamamlamış olması şartı aranmıştır.

4.8. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma Türkiye ve Kanada'da sürdürülmüştür. Türkiye'deki anketlerin dağıtılması ara döneme denk geldiği için deneklere ulaşmada güçlükler

yaşanmıştır. Kanada'ya geliş için gerekli resmi işlemler uzun sürmesi de zaman kısıtlılığını beraberinde getirmiştir.

Bir diğer kısıt ise Kanada'nın araştırma sürecinin Türkiye'ye göre oldukça farklılık göstermektedir. Her fakülte için fakülte yönetiminde izin alınması, etik kuruldan çalışmanın onaylatılması gibi zaman ve efor isteyen süreçler nedeni ile veri toplamada zorluklar ortaya çıkmıştır. Nitekim Kanada'da hukuk fakültelerine; diğer bazı fakültelerde ise istenen sayıda akademisyene ulaşılamamıştır. Akademisyenlerin genelde yoğun olması nedeni ile ankete katılım için çok gönüllü olmamaları, araştırma sürecinin bir diğer zorluğu olarak ifade edilebilir.

4.9. Verilerin Toplanması ve Uygunluk Analizleri

Bu araştırmada veri toplama aracı olarak anket kullanılmıştır. Hazırlanan anket formu öncelikle Türkiye'de belirlenen üniversitelerdeki akademisyenlerle bire bir görüşmek suretiyle dağıtılıp veriler toplanmıştır. Toplanan veriler incelendikten sonra, eksiklik görülen fakülte ve okullara ikinci sefer ve mail olarak gönderilmiştir.

Kanada'da da aynı sürecin izlenmesi kararlaştırılmıştır. Öncelikle anketler elden dağıtılarak veriler toplanmıştır. Ancak burada anketlerin dağıtılması için öncelikle etik kurul onayı ve fakülte yönetiminin izin şartı aranması nedeni ile, anketlerin sanal ortamında dağıtılmasında ve verilerin toplanılmasında bazı güçlükler ortaya çıkmıştır. Daha çok bire bir görüşme yöntemi kullanılmış, mail ortamında çok az veri elde edilmiştir.

Veriler öncelikle faktör analizine tabi tutulmuştur. Verilerin faktör analizine uygunluğunu denetlemek için KMO ve Bartlett testleri yapılmıştır. KMO katsayısı, veri matrisinin faktör çıkarımı için uygunluğuna dair bilgi verir. KMO katsayısı 0 ile 1 arasında değer alır. Faktörleşebilirlik için KMO' nun 0,60 ya da daha büyük bir değer alması gerekir. Barlett testi ise, değişkenler arasında ilişki olup olmadığını kısmı kolerasyonlar temelinde inceler ve anlamlık satırındaki önem

değerinin 0,05 ten küçük olması beklenir[313]. Bu çalışmada aşağıdaki tabloda görüldüğü gibi INDCOL için KMO 0,825 ve Bartlett küresellikte testi anlamlılık değeri 0,000 olarak ölçülmüştür. Sınırsız kariyer ölçeği için ise KMO 0,871, Bartlett ise 0,000 olarak ölçülmüştür.

Tablo 5. Ölçekler için KMO Barlett Testi

KMO and Bartlett's Test			
		INDCOL	**Sınırsız Kariyer**
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		0,825	0,871
Bartlett's Test of Sphericity	Ap. Chi-Sq.	2323,653	2115,297
	df	351	105
	Sig.	0,000	0,000

Faktör analizi sonucunda kültürün dikey bireyci boyutuna ait maddelerin kendi içlerindeki korelasyonun zayıf olduğu, daha çok dikey toplulukçu ifadeler ile korelasyona girdikleri görülmüştür. Aslında bu sonuç Brewer ve Shen ile Wasti ve Erdilin çalışmalarıyla da paralellik göstermektedir. Bu nedenle dikey bireyci kültür boyutu çalışmadan çıkarılmıştır.

Faktör analiziyle elde edilen varyans oranları ne kadar yüksekse, ölçeğin faktör yapısı da o kadar güçlü olmaktadır. Sosyal bilimlerde yapılan analizlerde 0,40 ile 0,60 arasında değişen varyans oranları yeterli kabul edilmektedir[314]. Ancak kültürü ölçemeye çalışan ve çok çeşitlilik barındıran ölçeklerde, beklenen ortalama değerlerin her zaman tutturulamadığı ve bunun normal olduğu kabul edilmektedir[315316]. Ancak bu çalışmada kullanılan her iki ölçek için de 0,4 üstü toplam varyans oranlarına ulaşılmıştır.

[313] Şener Büyüköztürk, "**Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**", Ankara:Pegem Akademi, 2009.

[314] Robert F. Scherer, Frank A. Wiebe, David C. Luther, Janet S. Adams, "Dimensionality of coping: Factor stability using the Ways of Coping Questionnaire" , Psychological Reports, Vol 62(3), 1988, ss. 763-770.

[315] Oyserman vd. a.g.m

[316] Triandis, a.g.m.

Tablo 6. Faktörlerin toplam varyans ölçümleri tablosu

Total Variance Explained For INDCOL									
	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
Component	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	4,855	21,107	21,107	4,855	21,107	21,107	3,71	16,131	16,131
2	2,929	12,737	33,843	2,929	12,737	33,843	3,039	13,211	29,342
3	1,667	7,249	41,092	1,667	7,249	41,092	2,702	11,75	**41,092**
Total Variance Explained For Sınırsız Kariyer									
1	5,01	33,401	33,401	5,01	33,401	33,401	4,132	27,549	27,549
2	2,527	16,845	50,245	2,527	16,845	50,245	3,404	22,696	**50,245**
Extraction Method: Principal Component Analysis.									

Faktör analizinde görüldüğü üzere INDCOL için 3 faktör toplamda varyansın yaklaşık 0,41'ini; Sınırsız kariyer için ise 2 faktör toplam varyansın yaklaşık olarak 0,50'sini ölçmektedir. INDCOL için determinant 0,002 iken; sınırsız kariyer için 0,004'tür. Faktör rotasyonu için Varimax dönüştürücü yöntemi kullanılmıştır. Rotasyon sonrası en düşük faktör yüklenimleri INDCOL için 0,318, sınırsız kariyer için ise 0,508 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 7. Rotated Component Matrix INDCOL

Tablo7. Rotated Component Matrix[a]			
INDCOL	Component		
	1	2	3
İş arkadaşlarımın iyiliği benim için önemlidir	0,721		
Yakin çevrem için kişisel çıkarlarımdan fedakarlık ederim	0,627		
Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır	0,598		
İş arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım	0,588		
Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim	0,555		
Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir	0,55		
Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkanlarım ölçüsünde yardım ederim	0,485		
Yakin çevremin kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir	0,402		
Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir	0,379		
Komşularımla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider	0,372		

Tablo 7. Rotated Component Matrix INDCOL (Devam)

INDCOL	Component		
	1	2	3
Kendi isteklerimden fedakarlik yapmak gerekirse de aileme bakmak benim görevimdir		0,68	
Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım		0,631	
Anne-baba ve Çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdırlar		0,627	
Ne fedakarlik gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidirler		0,619	
Çok hoşuma giden bir şeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim		0,606	
Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm		0,544	
Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir		0,479	
Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam		0,404	
Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir			0,72
Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için önemlidir			0,676
Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim			0,675
Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım			0,654
Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım			0,558
Özgün bir birey olmak benim için önemlidir			0,519
İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır			0,452
Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim			0,364
Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesindedir			0,318
Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 5 iterations.			

Bu çalışmada INDCOL ölçeğinin orijinal hali üzerinde bazı değişiklikler yapılmıştır. Faktör analizinde 33. madde, güvenirlilik analizinde ise 31 madde ölçekten çıkarılmıştır. 3 ve 14. Maddeler ise dikey toplulukçu boyut yerine yatay toplulukçu boyut ile yüksek korelasyon göstermiş ve ifadelerdeki benzerlikler de göz önünde bulundurularak söz konusu iki madde yatay toplulukçu boyut altında değerlendirilmiştir. Wasti ve Erdil de benzer şekilde 14. Maddeyi yatay toplulukçu boyutun altına almış ve 33. Maddeyi ölçekten atmıştır[317].

Aşağıdaki tabloda ise "sınırsız kariyer" ölçeğinin faktör analizi sonucu oluşan faktör yapısı gösterilmektedir.

[317] Wasti ve Erdil. A.g.e..

Tablo 8. Rotated Component Matrix Sınırsız Kariyer

Sınırsız Kariyer	Component	
	1	2
Farklı birçok kurumdan insanlarla projeler üstünde çalışmaktan hoşlanırım	,823	
Kurum dışında çalışmamı gerektiren iş değişikliğinden hoşlanırım	,743	
Değişik organizasyonlardan insanlarla etkileşim içinde olmamı gerektiren işlerden hoşlanırım	,740	
Kurumum dışındaki insanlarla çalışmaktan hoşlanırım	,736	
Departmanım dışında çalışmamı gerektiren iş görevlerinden hoşlanırım	,715	
Yeni deneyim ve tecrübeler için enerji sahibiyim	,591	
Yeni bir şeyler öğrenmemi sağlayacak iş görevleri ararım/isterim.	,578	
Geçmişte kurum dışında çalışmama izin veren fırsatlar araştırdım	,516	
Başka bir kurum aramaktansa, bildiğim kurumda kalmayı tercih ederim.		,777
İdeal kariyerimde sadece bir kurum için çalışmak var		,733
Şu andaki kurumum için çalışamazsam, kendimi çok şey kaybetmiş hissedeceğim		,725
Aynı kurum için sürekli çalışmış olmanın getirdiği pek çok şeyi öngörebilmekten hoşlanırım.		,695
Eğer benim kurumum ömür boyu istihdam sağlarsa, asla başka kurumlarda iş arama isteğinde olmayacağım.		,676
Değişik kurumlardan insanlarla çalışmaktansa, kendi kurumumdaki insanlarla çalışmayı tercih ederim		,615
Farklı bir kurum ile çalışmaktan doğan belirsizlik bende gerginlik oluşturur		,508

Extraction Method: Principal Component Analysis. Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization. a. Rotation converged in 3 iterations.

Sınırsız kariyer ölçeği faktör analizinde orjinaliden farklı olarak herhangi bir değişiklik olmamıştır. Ölçeğe sonradan eklenen iki maddenin hem güvenirliği pozitif etkilediği hem de örgüt tercihi boyutunun diğer maddeleri ile yüksek korelasyon gösterdiği görülmüştür.

Sonraki adımda, yapısı kesinleşen faktörlerin güvenlik analizleri Cronbach's Alpha yöntemi ile yapılmıştır. Sosyal bilimlerde Cronbach's Alpha katsayısının 0,7 ve üzeri olması gerektiği genel kabul görmektedir. Analizlere göre yatay toplulukçuluk için Alpha katsayısı 0,769, dikey toplulukçuluk için 0,737, yatay

bireycilik için 710, sınırsız tutum için 0,841 ve örgüt tercihi için 0,821 olarak hesaplanmıştır. Genel olarak faktör içi madde korelâsyonları yeterli seviyededir.

Temel analizlere geçmeden önce kullanılacak analiz türünü saptanmak için verilerin dağılımı ve homojenliği analiz edilmiştir. Bilindiği gibi daha güçlü olan parametrik testlerin uygulanabilmesi için verilerin homojen ve normal dağılma uygun olması gerekmektedir. Bu amaçla normallik analizi için tek örneklem Kolmogorov – Smirnow testi uygulanmıştır. Aşağıdaki tabloda görüldüğü özere anlamlılık satırındaki tüm değerler 0,05'in üzerindedir. Bu durum verilerin normal dağıldığını göstermektedir[318].

Tablo 9. Tek örneklem K-S testi

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test						
		Yatay Toplulukçu	Dikey Toplulukçu	Yatay Bireyci	Sınırsız Tutum	Örgüt Tercihi
N		382	382	382	382	382
Most Extreme Differences	Absolute	,067	,060	,041	,069	,037
	Positive	,049	,026	,031	,043	,037
	Negative	-,067	-,060	-,041	-,069	-,029
Kolmogorov-Smirnov Z		1,310	1,176	,803	1,348	,730
Asymp. Sig. (2-tailed)		**,065**	**,126**	**,539**	**,063**	**,661**
a. Test distribution is Normal.						

Homojenlik için ise varyans analizinin homojenlik testi uygulanmıştır. Bu testte anlamlılık satırındaki değerlerin 0,05'in üzerinde olması dağılımın homojen olduğunu göstermektedir[319].

[318] Perry R. Hinton, Charlotte Brownlow, Isabella McMurray, Bob Cozens, "**SPSS Esplained**", Routledge, 2004.
[319] Hinton, Brownlow and McMurray,a.g.e. 2004.

Tablo 10. Varyansların homojenliği testi

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Yatay Toplulukçuluk	,027	1	370	**,870**
Dikey Toplulukçuluk	1,821	1	370	**,178**
Yatay Bireycilik	,778	1	370	**,378**
Sınırsız Tutum	,029	1	370	**,864**
Örgüt Tercihi	,426	1	370	**,515**

Bu analizlerin sonucunda sahip olduğumuz verilerin normal dağılama uygun ve varyanslarının homojen olduğu anlaşılmaktadır. Bu durum bize verilerin parametrik testler için uygun olduğunu göstermektedir.

Bu aşamadan sonra öncelikle verilerin demografik özellikleri belirlenmiştir. Faktörlerin ortalamaları, önemli ipuçları verdiği için, hesaplanmıştır. Daha sonra verilerin iki ülke arasında farklılık gösterip göstermediğinin istatistiki olarak değerlendirilmesi için bağımsız t testi uygulanmıştır. Faktörler arasındaki ilişkileri belirlemek için ise Pearson Korelasyon Analizi yapılmıştır.

4.10. Araştırmanın Bulguları ve Hipotezlerin Sınanması

Aşağıdaki tabloda verilerin demografik durumu gösterilmiştir.

Tablo 11. Verilerin demografik özellikler tablosu

Demografik Özellikler		F (frekans)	% (yüzde)
Cinsiyet	Bay	184	0,48
	Bayan	136	0,36
	Belirtilmemiş	62	0,16
	TOPLAM	**382**	**1,00**
Yaş	35 ve altı	30	0,08
	36-40	75	0,20
	41-45	62	0,16
	46-50	57	0,15
	51-55	39	0,10
	56-60	27	0,07
	61 ve üstü	31	0,08
	Belirtilmemiş	61	0,16
	TOPLAM	**382**	**1,00**
Şehir	İstanbul	156	0,41
	Ankara	121	0,32
	Ottawa	58	0,15
	Toronto	47	0,12
	Belirtilmemiş	0	0,00
	TOPLAM	**382**	**1,00**
Fakülte	Mühendislik	86	0,23
	İİBF	74	0,19
	Fen-Edebiyat	77	0,20
	Tıp	32	0,08
	Eğitim	70	0,18
	Hukuk	24	0,06
	Belirtilmemiş	19	0,05
	TOPLAM	**382**	**1,00**
Unvan	Dr.	45	0,12
	Yar. Doç.	129	0,34
	Doç.	87	0,23
	Prof.	108	0,28
	Belirtilmemiş	13	0,03
	Toplam	**382**	**1,00**
İş Değişikliği	0	186	0,49
	1	98	0,26
	2	45	0,12
	3	23	0,06
	4	14	0,04
	5 ve üstü	16	0,04
	Toplam	**382**	**1,00**

Verilerin demografik özelliklerin özetlendiği yukarıdaki tabloya göre örnekleme katılanların 184'ü erkek (0,48), 136'sı (0,36) bayandır. 62 tanesi ise (0,16)cinsiyetini belirtmemiştir. 35 yaş ve altı örneklemin 0,08'ini, 36-60 arası 0,68'ni, 61 ve üstü 0,08'ini oluştururken, yaş belirtmeyenlerin oranı 0,16 dır. Bunların 0,41'i İstanbul, 0,32'si Ankara, 0, 15'i Ottawa ve 0, 12'si Toronto'dan katılmıştır. Deneklerin 0,23'ü Mühendislik, 0,19'u İktisadi ve İdari Bilimler, 0,20'si Fen Edebiyat, 0,08'i Tıp, 0,18'i Eğitim, 0,06'sı Hukuk fakültesinden oluşmaktadır. Fakültesini belirtmeyenler ise 0,05 oranındadır. Örneklemi oluşturanların 0,12'si doktor unvanına sahiptir. Bu oranın yüksek olması, Kanada üniversitelerindeki doktor sayısının çok olmasına bağlanılmaktadır. Geri kalanın 0,34'ü Yardımcı Doçent, 0,23'ü doçent, 0,28'i profesördür. Unvanını belirtmeyenlerin oranı ise 0,03'tür.

Fiziksel hareketlilik açısından akademisyenlerin büyük ölçüde tek bir kurumu tercih ettikleri görülmüştür. Buna göre hiç kurum değiştiremeyenlerin oranı 0,49 dur. 1 kurum değiştirenler örneklemin 0,26'sını, 2 kurum değiştirenler 0,12'sini, 3 kurum değiştirenler 0.06'sını, 4 kurum değiştirenler 0,04'ünü ve 5 ve üstü kurum değiştirenler ise 0,04'ünü oluşturmaktadır.

Hipotezlerin analiz edilmesi için Pearson Korelasyon analizi ile bağımsız t testi yöntemleri kullanılmıştır. H1, H2 ve H3 için bağımsız t testi, H4, H5, H6, H7, H8 ve H9 için korelasyon analizi yapılmıştır. Ayrıca tanımlayıcı istatistikler de ilişkiler hakkında açıklayıcı bilgiler verebilmektedir.

Tablo 12. Milliyetlerine göre değişkenlere ait ortalamalar

Ortalamalar						
	Yatay Bireycilik	Yatay Toplulukçu	Dikey Toplulukçu	Sınırsız Düşünce	Örgütsel Tercih	Fiziki Hareketlilik
Türkiye	3,47	4,07	3,54	3,8	3,03	1,78
Kanada	3,73	3,72	3,24	3,98	2,66	2,59
Genel Ortalama	3,77	3,98	3,46	3,85	2,93	2,00

Faktörlere ait ortalamalar yukarıdaki tabloda verilmiştir. Bu ortalamalar, faktörler hakkında genel bir algının oluşmasını sağlamaktadır. Tabloya göre Türkiye

daha fazla toplulukçu, fiziksel hareketleri düşük, daha çok örgütte kalmayı tercih eden bir yapı göstermektedir. Buna karşın Kanada daha fazla bireyci, daha hareketli ve daha az toplulukçu gözükmektedir. Ancak söz konusu ortalamaların istatistiki olarak bir farklılık gösterip göstermedikleri açıklayabilmek için diğer analiz yöntemleri ile birlikte ele alınması gerekmektedir.

Tablo 13. Bağımsız t testi tablosu

Milliyete Göre Independent Samples t Test					
		t-test for Equality of Means			
		T	df	Sig. (2-tailed)	Std. Error Difference
Fiziksel Hareketlilik	Equal variances assumed	-5,421	379	**0,000**	0,14883
	Equal var. not assumed	-4,781	149,234	**0,000**	0,16873
Yatay Toplulukçu	Equal variances assumed	7,081	380	**0,000**	0,107858
	Equal var. not assumed	7,144	190,977	**0,000**	0,106907
Dikey Toplulukçu	Equal variances assumed	3,366	380	**0,001**	0,113081
	Equal var. not assumed	3,2	170,659	**0,002**	0,118929
Yatay Bireyci	Equal variances assumed	0,228	380	0,82	0,114746
	Equal var. not assumed	0,232	193,996	0,817	0,11286
Sınırsız Tutum	Equal variances assumed	-1,849	380	0,065	0,114241
	Equal var. not assumed	-1,962	212,38	0,051	0,107689
Örgüt Tercihi	Equal variances assumed	4,912	380	**0,000**	0,111275
	Equal var. not assumed	5,282	218,864	**0,000**	0,103494

Yukarıdaki tablo, milliyet faktörüne göre faktör ortalamaları arasında anlamlı bir farkın bulunup bulunmadığını keşfetmeye yönelik bağımsız t testi verilerini yansıtmaktadır. Yüzde 95 güven aralığına göre yapılan analizde, Türk ve Kanadalı örneklem arasında fiziksel hareketlilik, yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk ve örgüt tercihi faktörleri arasında anlamlı bir farkın bulunduğu, bunun aksine yatay bireycilik ve sınırsız tutum faktörleri arasında bir farklılığın olmadığı gözükmektedir.

$H1_1$: Türk ve Kanadalı akademisyenler arasında kültürel farklılık vardır.

X1 = Türk Akademisyenler

X2 = Kanadalı Akademisyenler olmak üzere; kültür boyutları açısından eğer

$X1 \neq X2$ ise H1 kabul

Bağımsız t Testi Tablosunda görüleceği üzere Türk ve Kanadalı akademisyenler arasında kültürün toplulukçuluk boyutları arasında anlamlı bir farklılık söz konusudur. Ortalamalar ile birlikte değerlendirildiğinde Türk akademisyenlerin daha fazla toplulukçu özellikler gösterdiği gözükmektedir. Dolayısıyla H1 için Hı kabul edilmiştir.

Daha önceki çalışmalar ile karşılaştırıldığında Türk örneklemi ile Kanadalı örneklemin bireycilik açısından anlamlı bir fark ortaya koymaması dikkat çekicidir. Daha önceki çalışmalarda kanada bireyci ya da "yatay bireyci" olarak gösterilirken, Türkiye toplulukçu kültürün tipik bir örneği olarak gösterilmiştir.

Ancak, daha önce ifade edildiği gibi ülkelerin kültür açısından homojen olmadığı, bölgelerin gelişmişlik düzeyi, eğitim ve gelir seviyesi ile sosyolojik farklılıkların kültür üzerinde etkili olabileceği ileri sürülmektedir (Bakınız 2.bölüm). Türkiye'nin en büyük ve gelişmiş birkaç şehrinin ikisinde yapılan bu çalışmada bireycilik açısından Kanada ile farklılık bulunmaması ilgi çekicidir.

İkinci olarak bu araştırma Türkiye'nin eğitim seviyesi en yüksek evreni üzerinde gerçekleştirilmiştir. Eğitim seviyesinin kültür üzerinde etkili olabileceği ifade edilmektedir. Bununla beraber birçok akademisyenin yurt dışı tecrübesi olması ve batı kültürüne alışık olmaları da göz önüne alındığında, ortaya çıkan sonucun beklenilebileceği düşünülmektedir.

Bu düşünceyi test etme amacı ile küçük bir analiz daha yapıldı. Bu analizde akademisyenlerinin büyük çoğunluğu yurt dışı tecrübesine sahip olduğu için daha bireyci olabileceği düşünülen Boğaziçi Üniversitesi örneklemden çıkarıldı. Bu şekilde yapılan bağımsız örneklem t testinde, daha önce 0,82 ve 0,817 olarak ölçülen yatay bireycilik faktörünün anlamlık değerleri 0,919 ve 0,917 olarak ölçülmüştür. Yatay bireycilik ile pozitif korelasyon gösteren sınırsız tutum faktörü içinde daha önce 0,065 ve 0,051 olarak ölçülen anlamlılık değerleri yeni analizde, 0,057 ve 0,044 olarak ölçülmüştür. Bu veriler de yukarıda ifade edilen görüşler ile paralellik göstermektedir.

$H2_1$: Türk ve Kanadalı akademisyenlerin psikolojik hareketlilikleri arasında farklılık vardır

X1 = Türk Akademisyenler
X2 = Kanadalı Akademisyenler olmak üzere; Psikolojik hareketlilik açısından eğer
$X1 \neq X2$ ise H_1 kabul

T testi tablosunda görüldüğü üzere Türk akademisyenler ile Kanadalı akademisyenler arasında "örgüt tercihi" faktörü açısından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık söz konusudur. Bu açıdan bakıldığında Türk akademisyenlerin daha fazla örgütlerine bağlı oldukları, şartlar gerektirmediği takdirde fiziksel hareketlilik yerine kurumlarında kalmayı tercih ettikleri sonucu çıkarılmaktadır. "Örgüt tercihi" faktörünün her iki toplulukçu boyutu ile olan korelasyonu ve Türk akademisyenlerinin bu her iki boyutu daha fazla benimsedikleri göz önüne alındığında, bu farklılık beklenebilecek bir sonuçtur.

Ancak "Sınırsız Tutum" faktörü için ortalama değerde gözüken farklılık, istatistikî olarak, güçlü bir şekilde ret edilmese de, anlamlı bulunmamıştır. Sonuç olarak Türk ve Kanadalı akademisyenler açısından psikolojik hareketlilik açısından anlamlı farklılığın olduğu gözükmektedir. Dolayısıyla H2 için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Sınırsız tutumunun millete göre farklılık göstermemesi, bu faktörün yatay bireycilik ile 0,01 anlamlılık düzeyinde gösterdiği pozitif korelasyon ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Yukarıda açıklandığı gibi kültürün yatay bireycilik boyutu da benzer şekilde Türk ve Kanada'lı akademisyenler arasında istatistiki olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir.

$H3_1$: Türk ve Kanadalı akademisyenlerin fiziksel hareketlilikleri arasında farklılık vardır.

X1 = Türk Akademisyenler
X2 = Kanadalı Akademisyenler olmak üzere; fiziksel hareketlilik açısından eğer;
$X1 \neq X2$ ise H_1 kabul

Milliyet değişkeni açısından fiziksel hareketlilik faktörüne baktığımızda, Türk ve Kanadalı akademisyenler arasında anlamlı bir farklılık göze çarpmaktadır. Ortalamalara baktığımızda Türk akademisyenlerinin ortalama 1,78 iş değiştirdikleri, buna karşın Kanadalı akademisyenlerin ortalama 2,59 iş yeri değişikliği yaptığı gözükmektedir. Bu nedenle H3 hipotezi için H_0 ret edilerek H_1 kabul edilmiştir.

Bu sonuçlara bakıldığında fiziksel hareketliliğin, genel algının aksine, tek başına bireycilik ile açıklanamayacağı görülmektedir. Bireycilik açısında Türk ve Kanadalı akademisyenler arasında anlamlı bir fark olmamasına rağmen, fiziksel hareketlilik açısından önemli bir farklılık söz konusudur.

Aşağıda Pearson yönteminin kullanıldığı Korelasyon analizine dair tablo verilmiştir. Tabloda, aralarında anlamlı bir ilişki bulunan değişkenlere ait korelasyon katsayıları kalın font ile gösterilmektedir. 0,05 anlamlılık düzeyinde önemli olan değişkenler arası korelasyon katsayıları tek yıldız ile, 0,01 düzeyinde anlamlı olan değişkenler arası korelasyon katsayıları ise iki yıldız ile işaretlenmiştir.

Tablo14. Korelâsyon matrisi tablosu

Correlations

		1	2	3	4	5	6
1. Fiziksel Hareketlilik	Pearson Correlation	1					
	Sig. (2-tailed)						
2. Milliyet	Pearson Correlation	**,268****	1				
	Sig. (2-tailed)	0					
3. Yatay Toplulukçuluk	Pearson Correlation	0,009	**-,341****	1			
	Sig. (2-tailed)	0,862	0				
4. Dikey Toplulukçuluk	Pearson Correlation	-0,02	**-,170****	0	1		
	Sig. (2-tailed)	0,658	0,001	1			
5. Yatay Bireycilik	Pearson Correlation	-0,05	-0,012	0	0	1	
	Sig. (2-tailed)	0,309	0,82	1	1		
6. Sınırsız Tutum	Pearson Correlation	0,063	0,094	**,249****	0,015	**,182****	1
	Sig. (2-tailed)	0,216	0,065	0	0,764	0	
7. Örgüt Tercihi	Pearson Correlation	**-,204****	**-,244****	**,126***	**,251****	0,056	0
	Sig. (2-tailed)	0	0	0,013	0	0,279	1

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). *. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Tabloda görüldüğü üzere fiziksel hareketlik 0,01 güven aralığında milliyet faktörü ile pozitif, örgüt tercihi faktörü ile negatif korelasyon göstermektedir. Milliyet ise yatay toplulukçuluk, dikey toplulukçuluk ve örgüt tercihi faktörleri ile 0,01 anlamlık düzeyinde negatif korelasyon göstermektedir. Yatay toplulukçuluk ise sınırsız tutum faktörü ile 0,01 anlamlık düzeyinde, örgüt tercihi faktörü ile de 0,05 anlamlılık düzeyinde ilişki göstermektedir. 0,01 anlamlılık düzeyinde dikey toplulukçuluk faktörü örgüt tercihi ile pozitif korelasyon gösterirken, yatay bireycilik faktörü sınırsız tutum ile anlamlı pozitif korelasyon göstermektedir.

$H4_1$: Yatay bireyci kültür ile psikolojik hareketlilik arasında ilişki vardır

P1 = Yatay bireycilik ile "sınırsız tutum", P2 ise "yatay bireycilik" ile "örgüt tercihi" arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı olmak üzere, eğer;
P1 ya da P2 >= 0,1 ise, H_1 kabul.

Pearson korelasyon tablosunda "yatay bireyci" faktör ile "sınırsız tutum" faktörleri arasındaki korelasyon katsayısı P1 = 0,182 olarak ölçümlenmiştir. 0,01 anlamlık seviyesinde bu değer istatistiki olarak önemli sayılmaktadır. Yatay bireycilik ile "örgüt tercihi" faktörleri arasında ise ilişki bulunamamıştır(P2 = 0,056). Sonuç olarak Yatay bireyci kültür ile psikolojik hareketlilik arasında anlamlı bir ilişki keşfedilmiş ve H4 için H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

$H5_1$: Yatay bireyci kültür ile fiziksel hareketlilik arasında ilişki vardır.

P = "Yatay bireycilik" ile "sınırsız tutum" arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı olmak üzere; eğer P >= 0,1 ise, H_1 kabul.

Korelasyon tablosunda görüldüğü üzere yatay bireycilik ile fiziksel hareketlilik arasında herhangi bir ilişki bulunamamıştır(P= -0,05). Dolayısıyla H5 için H_1 ret edilmiştir. Bu durum bireyciliğin fiziksel hareketliliğin en önemli sebeplerinden biri olduğu görüşlerini akademisyenler bazında geçersiz kılmaktadır.

H6$_1$: Yatay toplulukçu kültür ile psikolojik hareketlilik arasında ilişki vardır.

P1 = "Yatay toplulukçu" ile "sınırsız tutum", P2 ise "yatay toplulukçuluk" ile "örgüt tercihi" arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı olmak üzere, eğer;
P1 ya da P2 >= 0,1 ise, H_1 kabul

Korelasyon tablosunda görüldüğü üzere "yatay toplulukçu" kültür boyutu hem "örgüt tercihi" hem de "sınırsız tutum" faktörleri ile anlamlı ilişki içerisindedir. "Sınırsız tutum" ile 0,01 anlamlılık düzeyinde korelasyon gösterirken(P1= 249), "örgüt tercihi" boyutu ile 0,05 düzeyinde(P2 = 126) bir ilişki göstermektedir. Bu nedenle H6 için H_1 hipotezi güçlü bir şekilde kabul edilmiştir.

H7$_1$: Yatay toplulukçu kültür ile fiziksel hareketlilik arasında ilişki vardır.

P = "Yatay toplulukçuluk" ile "fiziksel hareketlilik" arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı olmak üzere; eğer P >= 0,1 ise, H_1 kabul.

"Yatay toplulukçuluk" ile "fiziksel hareketlilik" arasında istatistiki olarak anlamlı bir ilişki bulunamamıştır(P=0,009). Bu nedenle H7 için H_1 hipotezi ret edilerek H_0 kabul edilmiştir.

H8$_1$: Dikey toplulukçu kültür ile psikolojik hareketlilik arasında ilişki vardır.

P1 = "Dikey toplulukçu" ile "sınırsız tutum", P2 ise "dikey toplulukçuluk" ile "örgüt tercihi" arasındaki Pearson Korelasyon Katsayısı olmak üzere, eğer;
P1 ya da P2 >= 0,1 ise, H_1 kabul

"Dikey toplulukçu" boyut ile "sınırsız tutum" arasında bir ilişki bulunamamıştır(P1=0,015). Ancak bu değişken "örgüt tercihi" faktörü ile 0,01 anlamlık düzeyinde önemli ilişki göstermektedir(P2= 0,251). Dolayısıyla kültürün "dikey boyutu" ile "psikolojik hareketlilik" arasında bir ilişki söz konusudur. Bu nedenle H8 için H_1 kabul edilmiştir.

$H9_1$: Dikey toplulukçu kültür ile fiziksel hareketlilik arasında ilişki vardır.

P = "Dikey toplulukçuluk" ile "fiziksel hareketlilik" arasındaki Pearson Korelasyon katsayısı olmak üzere; eğer P >= 0,1 ise, H_1 kabul.

Kültürün "dikey toplulukçuluk" boyutu ile "fiziksel hareketlilik" arasında bir ilişki bulunamamıştır(P= -0,02). Bu nedenle H9 için H_1 hipotezi ret edilerek H_0 kabul edilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada bireysel düzeyde ölçümü yapılan kültürün, sınırsız kariyerin temeli olarak kabul edilen kariyer hareketleri ile olan direkt ilişkisinin araştırılması hedeflenmiştir. Bunun için bireysel düzeyde kültür ölçümlenmesine olanak veren INDCOL ölçeği kültür için; Briscoe ve diğerlerinin "sınırsız kariyer tutumu" ölçeği "psikolojik hareketlilik" için kullanılmıştır. Bireyin kariyeri boyunca yaptığı örgüt değişimleri sayısı da "fiziksel hareketlilik" olarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın sonucunda öncelikle kültürel bakımdan Kanada ile Türk akademisyenler arasında bazı farklılıkların bulunduğu görülmektedir. Buna göre Türkiye'deki akademisyenler Kanadalı akademisyenlere göre daha fazla toplulukçudur. Bu durum her iki toplulukçu boyutta da kendini göstermektedir. Yatay toplulukçuluk açısından Kanadalı akademisyenlerin 3,72 ortalamasına karşın, Türk akademisyenlerin 4,07 ortalamaya sahip olduğu ve bu farkın istatistiki olarak anlamlı olduğu görülmektedir. Benzer şekilde Türk akademisyenlerin 3,54 "dikey toplulukçuluk" ortalamasına karşın, Kanadalı akademisyenler 3,24 ortalamaya sahip oldukları ve aradaki bu farklılığın da istatistiki olarak değerli bulunduğu gözükmektedir.

Kültürün bireycilik boyutu ise daha önceki çalışmalardan farklılık göstermektedir. Türk akademisyenlerin 3,47 ve Kanadalı akademisyenlerin 3,73 lük

ortalamaya sahip olduğu "yatay bireycilik" boyutu için, ortalamalar arasındaki fark anlamlı bulunmamıştır. Gerek Hofstede'de gerekse de daha sonra yapılan çalışmaların büyük çoğunluğunda Türkiye kolektivist, Kanada ise bireyci olarak değerlendirilmiştir. Kanadalı katılımcıların yatay bireyci ve yatay toplulukçu ortalamaları (3,73 ve 3,72), daha önce yapılan çalışmalar ile birlikte değerlendirildiğinde, bir ülkeyi tamamen toplulukçu ya da tamamen bireyci diye ayırmanın ve bu kabul üzerinden araştırma yapmanın yanlış sonuçlar verebileceğini düşündürtmektedir. Bu bulgular kültürün bireysel düzeyde ölçümlenmesi gerektiği iddialarını destekler niteliktedir.

Araştırma sonucunda, akademisyenlerin yaklaşık yarısının (0,49) fiziksel hareketlilik yerine tek bir örgütte kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Ancak bu durum ülkeler bazında değerlendirildiğinde, Kanadalı akademisyenlerin(ortalama hareketlilik = 2,59) Türk akademisyenlerine göre (ortalama hareketlilik = 1,78) daha fazla hareketli oldukları ve aradaki farkın istatistiki olarak da anlamlı olduğu görülmektedir. Bu durum, Türk akademisyenlerin daha fazla toplulukçu ve daha çok örgüte bağlı olduğu sonuçları ile uyumludur. Buradan toplulukçu kültürün fiziksel kariyer hareketlerini negatif yönde etkilediği sonucu çıkarılmaktadır. Ancak bireycilik açısından iki ülke arasında fark olmamasına rağmen ortaya çıkan fiziksel hareketlilik farklılığı, fiziksel hareketlerin her zaman için bireycilik ile açıklanamayacağına işaret etmektedir.

Psikolojik hareketlilik açısından bakıldığında Türklerin Kanadalılara göre daha çok örgütlerinde kalmayı tercih ettikleri görülmektedir. Bu durum Türklerin toplulukçu yanları ile açıklanabileceği düşünülmektedir. Sınırsız tutum açısından ise, ülkelerin ortalamaları arasında bir farklılık bulunsa da, bu farklılık istatistiki olarak anlamlı bulunmamıştır.

"Örgüt tercihi" faktörü ile "yatay toplulukçuluk" 0,05 düzeyinde, "dikey toplulukçuluk" ise 0,01 düzeyinde pozitif korelasyon göstermektedir. Bu sonuca göre toplulukçu bireylerin daha fazla örgütlerinde kalmayı tercih ettikleri belirtilebilir. "Sınırsız tutum" faktörü ise hem yatay bireycilik, hem de yatay toplulukçuluk boyutu ile 0,01 anlamlık düzeyinde anlamlı pozitif korelasyon göstermektedir. Bu sonuç

bireycilik ve toplulukçuluğun birbirinin zıttı olmadığı, aynı bireyde değişik düzeylerde bulunabileceği iddialarını destekler niteliktedir. Kanadalı örneklemde yatay toplulukçuluk ile yatay bireycilik ortalamalarının hemen hemen aynı çıkması da söz konusu iddiayı desteklemektedir.

Yatay toplulukçu kültürün egemen olduğu bireylerin hem örgütlerinde kalmayı tercih ettikleri hem de sınırsız tutum sergiledikleri, ancak Türkiye örneğinde görüldüğü gibi düşük fiziksel hareketliliğe sahip oldukları görülmektedir. Dolayısıyla yatay toplulukçu kültürlü akademisyenlerin Arthur ve Sullivan'ın modeline göre üçüncü alanda olduğu söylenebilir. Dikey toplulukçu kültürün örgüt tercihi ile pozitif, fiziksel hareketlilik ile negatif korelasyon göstermesi, ve Türk akademisyenlerin Kanadalı akademisyenlere göre daha fazla dikey toplulukçu olması, dikey toplulukçu akademisyenlerin daha çok birinci alana uygun olduğuna işaret etmektedir. Buna karşın "yatay bireycilik" "sınırsız tutum" ile pozitif korelasyon göstermektedir. Bu nedenle yüksek psikolojik hareketlilik gösterdikleri görülmektedir. Ancak "fiziksel hareketlilik" ile olan ilişkisi istatistiki olarak net bir şekilde ortaya konulamamıştır. Bu nedenle üç ya da dördüncü alanda olduğu söylenebilir.

Kariyer hareketlerinde "fiziksel hareketlilik", "örgüt tercihi" faktörü ile negatif ancak "sınırsız tutum" ile anlamlı pozitif bir ilişki göstermemiştir. Kısaca örgütlerinde kalmayı tercih eden bireyler daha az fiziksel hareketlilik göstermektedir. Ancak psikolojik olarak yüksek kariyer hareketliliğine sahip bireylerin fiziki hareketliliği yüksek olmayabilmektedir. Bu durum kariyer hareketlerinin her iki boyutunun biri birinden farklılık gösterebildiği, bu nedenle her iki boyutun birlikte ele alınması gerektiği iddiasını destekler niteliktedir.

Bilindiği gibi bu çalışma hem Türkiye'nin hem de Kanada'nın en gelişmiş iki şehrinde ve yüksek eğitim seviyesine sahip kesimleri üzerinde yapılmıştır. Benzer çalışmaların ülke içinde farklı şehirlerin ve farklı mesleklerin karşılaştırılması amacına yönelik olarak yapılması; böylece kültürel farklılıkların daha net bir şekilde ortaya çıkarılması gerektiği düşünülmektedir. Böylece hem literatürdeki sınırsız

kariyerin kapsamına dair tartışmalara katkı yapılabileceği hem de uygulamacılara, stratejilerini belirlemede rehberlik mahiyetinde bilgiler sağlanacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın araştırmacılara, kültürler arası çalışmalarda metodoloji belirlemede yardımcı olacağı düşünülmektedir. Çünkü iki toplulukçuluk faktörü açısından ülkeler arasında farklılık bulunup bireycilik açısından bulunmaması ve sınırsız tutum faktörünün hem yatay toplulukçuluk hem de yatay bireycilik ile pozitif korelasyon göstermesi, benzer çalışmalarda kültürün bireysel düzeyde ölçümlenmesinin daha doğru sonuçlar vereceğini düşündürtmektedir. Çünkü bu durum ve Kanada örneklemindeki "yatay bireycilik" ve "yatay toplulukçuluk" faktörlerinin neredeyse eşit çıkması bireycilik ile toplulukçuluğun bir birinin zıttı olmadığı tezini güçlendirmektedir.

EKLER

ANKET FORMU (TÜRKÇE)

Sayın Katılımcı

Bu anket formu, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde hazırlanan, "Kültürün Kariyer Hareketliliğine Etkisi: Sınırsız Kariyer Perspektifinde Kültürler Arası Karşılaştırmalı Bir Araştırma" başlıklı tez çalışmasına veri toplamak amacıyla düzenlenmiştir.

Araştırmada, anketi dolduran kişinin kimliği değil, verilen cevaplar önemlidir. Bu nedenle anketin isim yazılmasına gerek yoktur. Anket formunu doldururken göstereceğiniz hassasiyet araştırmanın değerini artıracaktır. İfadeleri seçerken sizin durumunuzu en iyi yansıtan şıkkı işaretleyiniz.

Göstermiş olduğunuz ilgi ve katılımınız için teşekkür ederim.

Araş. Gör. İhsan AYTEKİN
ihsanaytekin@gmail.com

Cinsiyet : Erkek____ Kadın____ Yaş :____

Üniversite :_____ Fakülte :_____

Unvanı :_____ Mevcut İşe Giriş Tarihi:_____

INDCOL ÖLÇEĞİ

Lütfen her bir ifadeyi dikkatle okuyarak, her ifadeye katılma derecenizi gösteren en uygun şıkkı işaretleyiniz.

		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1.	Benim mutluluğum çevremdekilerin mutluluğuna çok bağlıdır.	1	2	3	4	5
2.	Kazanmak her şeydir	1	2	3	4	5
3.	Yakın çevrem için kişisel çıkarlarımdan fedakârlık ederim.	1	2	3	4	5
4.	Başkaları benden daha başarılı olduğunda rahatsız olurum.	1	2	3	4	5
5.	Yakın çevremdekilerin birbiriyle uyumunu muhafaza etmek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
6.	İşimi başkalarından daha iyi yapmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
7.	Komşularımla ufak tefek şeyleri paylaşmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5
8.	İş arkadaşlarımın iyiliği benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
9.	Rekabet doğanın kanunudur.	1	2	3	4	5
10.	İş arkadaşlarımdan biri ödül kazansa gurur duyarım.	1	2	3	4	5
11.	Özgün bir birey olmak benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
12.	Başkası benden daha başarılı olduğu zaman kendimi gergin ve kamçılanmış hissederim.	1	2	3	4	5
13.	Çoğu zaman kendi bildiğim gibi yaşarım.	1	2	3	4	5
14.	Yakın çevremin kararlarına saygı göstermek benim için önemlidir.	1	2	3	4	5
15.	Başkalarına güvenmektense kendime güvenirim.	1	2	3	4	5
16.	Ne fedakârlık gerekirse gereksin aile bireyleri birbirlerine kenetlenmelidir.	1	2	3	4	5
17.	Anne-baba ve çocuklar mümkün olduğu kadar birlikte kalmalıdırlar.	1	2	3	4	5
18.	Başkalarından bağımsız bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
19.	Kendi isteklerimden fedakârlık yapmak gerekse de aileme bakmak benim görevimdir.	1	2	3	4	5
20.	Bireysel kimliğim benim için çok önemlidir.	1	2	3	4	5
21.	Ben başkalarından ayrı özgün bir bireyim.	1	2	3	4	5
22.	Yakın çevremde çoğunluğun isteklerine saygı gösteririm.	1	2	3	4	5
23.	Kendine özgü ve başkalarından farklı olmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
24.	Bir karar vermeden önce yakın arkadaşlara danışıp onların fikirlerini almak önemlidir.	1	2	3	4	5
25.	Maddi güçlük içinde olan bir akrabama imkânlarım ölçüsünde yardım ederim.	1	2	3	4	5
26.	Rekabet olmadan iyi bir toplum düzeni kurulamaz.	1	2	3	4	5
27.	İnsan hayatını başkalarından bağımsız olarak yaşamalıdır.	1	2	3	4	5
28.	Çok hoşuma giden bir şeyden ailem onaylamazsa vazgeçerim.	1	2	3	4	5
29.	Başkalarıyla işbirliği yaptığım zaman kendimi iyi hissederim.	1	2	3	4	5
30.	Başkalarıyla rekabet edebileceğim ortamlarda çalışmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5
31.	İnsanlarla açık ve dosdoğru konuşmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
32.	Çocuklara vazifenin eğlenceden önce geldiği öğretilmelidir.	1	2	3	4	5
33.	Benim için zevk başkalarıyla vakit geçirmektir.	1	2	3	4	5
34.	Başarı hayattaki en önemli şeydir.	1	2	3	4	5
35.	Eğer başarılı oluyorsam bu benim yeteneklerim sayesindedir.	1	2	3	4	5
36.	Yakın çevremle fikir ayrılığına düşmekten hiç hoşlanmam.	1	2	3	4	5
37.	Ailemi memnun edecek şeyleri nefret etsem de yaparım.	1	2	3	4	5

SINIRSIZ KARİYER ÖLÇEĞİ

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çalıştığım işletme çalışanları dışındaki insanlarla çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
2. Değişik işletmelerden insanlarla etkileşim içinde olmamı gerektiren işlerden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3. İşletme dışında çalışmamı gerektiren iş değişikliğinden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
4. Departmanım dışında çalışmamı gerektiren iş görevlerinden hoşlanırım.	1	2	3	4	5
5. Farklı birçok işletmeden insanlarla projeler üstünde çalışmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
6. Geçmişte işletme dışında çalışmama izin veren fırsatlar araştırdım.	1	2	3	4	5
7. Yeni deneyim ve tecrübeler için enerji sahibiyim.	1	2	3	4	5
8. Yeni bir şeyler öğrenmemi sağlayacak iş atamaları ararım/isterim.	1	2	3	4	5
9. Eğer benim işletmem ömür boyu istihdam sağlarsa, asla başka işletmelerde iş arama isteğinde olmayacağım.	1	2	3	4	5
10. İdeal kariyerimde sadece bir işletmede çalışmak var.	1	2	3	4	5
11. Mevcut işletmemde çalışamazsam, kendimi çok şey kaybetmiş hissedeceğim.	1	2	3	4	5
12. Aynı işletmede sürekli çalışmış olmanın getirdiği pek çok şeyi öngörebilmekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5
13. Başka bir iş yeri aramaktansa, bildiğim kurumda kalmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
14. Değişik işletmelerden insanlarla çalışmaktansa, kendi işyerimdeki insanlarla çalışmayı tercih ederim.	1	2	3	4	5
15. Farklı bir işletmede çalışmaktan doğan belirsizlik bende gerginlik oluşturur.	1	2	3	4	5

FİZİKSEL HAREKETLİLİK TABLOSU

Lütfen aşağıdaki tabloya geçmiş iş tecrübelerinizi, özel sektör – kamu sektörü ayırt etmeden, sondan başlayarak yazınız. Şu an çalıştığınız iş ile ilgili bilgileri yazmanıza gerek yoktur. Daha önce çalıştığınız tüm işlerinizi yazmanız önem arz etmektedir. Kesin tarihe gerek yoktur. Yaklaşık bir değer belirtmeniz yeterlidir.

	İşyeri/Üniversite	Fakülte	Unvan	Sektör	Çalıştığı Süre	Ayrılma Nedeni
Önceki işiniz 1						
Önceki işiniz 2						
Önceki işiniz 3						
Önceki işiniz 4						
Önceki işiniz 5						
Önceki işiniz 6						
Önceki işiniz 7						

(Eğer daha fazla kurumda çalıştıysanız, tablonun altına devam edebilirsiniz.)

ANKET FORMU (İNGİLİZCE)

Dear Applicant

This form was prepared to collect data for a Master Thesis Project titled "The Effect of Culture on Career Mobility: A Comparative Survey on Academicians through the Boundaryless Career Perspective". It is resumed in Kocaeli University in Turkey and supported by University of Ottawa in Canada. Main subject of the project is to analyze the effect of culture on career mobility through the lens of boundaryless career approach.

Due to the fact that total perception of sample space is dealt with, there is no need for personal information such as name or signature.

Thank you so much due to your participation and concern.

İhsan Aytekin
Research Assistant
ihsanaytekin@gmail.com

Sex : Male____ Female____ Age : ___

University :_____ Faculty/school

:_____

Discipline : _____ Title

:_____

Start date of current employment :_____

Please fill in the forms given below choosing state you agree

.

INDCOL

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly agree
My happiness depends very much on the happiness of those around me	1	2	3	4	5
Winning is everything	1	2	3	4	5
I usually sacrifice my self-interest for the benefit of my group	1	2	3	4	5
It annoys me when other people perform better than I do	1	2	3	4	5
It is important for me to maintain harmony within my group	1	2	3	4	5
It is important to me that I do my job better than others	1	2	3	4	5
I like sharing little things with my neighbors	1	2	3	4	5
The well-being of my co-workers is important to me	1	2	3	4	5
Competition is the law of nature	1	2	3	4	5
If a co-worker gets a prize I would feel proud	1	2	3	4	5
Being a unique individual is important to me	1	2	3	4	5
When another person does better than I do, I get tense and aroused	1	2	3	4	5
I often do “my own thing”	1	2	3	4	5
It is important to me that I respect decisions made by my groups	1	2	3	4	5
I rather depend on myself than on others	1	2	3	4	5
Family members should stick together, no matter what sacrifices are required	1	2	3	4	5
Parents and children must stay together, as much as possible	1	2	3	4	5
My personal identity independent from others is very important to me	1	2	3	4	5
It is my duty to take care of my family, even when I have to sacrifice what I want	1	2	3	4	5
My personal identity is very important to me	1	2	3	4	5
I am a unique person, separate from others	1	2	3	4	5
I respect the majority’s wishes in groups of which I am a member	1	2	3	4	5
I enjoy being unique and different from others	1	2	3	4	5
It is important to consult close friends and get their ideas before making a decision	1	2	3	4	5
If a relative were in financial difficulty, I would help within my means	1	2	3	4	5
Without competition, it is not possible to have a good society	1	2	3	4	5
One should live one’s life independently of other	1	2	3	4	5
I would sacrifice an activity that I enjoy very much if my family did not approve of it	1	2	3	4	5
I feel good when I cooperate with others	1	2	3	4	5
I enjoy working in situations involving competition with others	1	2	3	4	5
I prefer to be direct and forthright when I talk with people	1	2	3	4	5
Children should be taught to place duty before pleasure	1	2	3	4	5
To me, pleasure is spending time with others	1	2	3	4	5
Success is the most important thing in life	1	2	3	4	5
When I succeed, it is usually because of my abilities	1	2	3	4	5
I hate to disagree with others in my group	1	2	3	4	5
I would do what would please my family, even if I detested that activity	1	2	3	4	5

BOUNDARYLESS CAREER

Please fill in the forms given below choosing state you agree.

	Strongly disagree	Disagree	Neither agree nor disagree	Agree	Strongly Agree
I enjoy working with people outside of my organization.	1	2	3	4	5
I enjoy jobs that require me to interact with people in many different organizations.	1	2	3	4	5
I enjoy job assignments that require me to work outside of the organization.	1	2	3	4	5
I like tasks at work that require me to work beyond my own department	1	2	3	4	5
I would enjoy working on projects with people from across many organizations.	1	2	3	4	5
I have sought opportunities in the past that allow me to work outside the organization	1	2	3	4	5
I am energized in new experiences and situations	1	2	3	4	5
I seek job assignments that allow me to learn something new	1	2	3	4	5
I enjoy changing organizations frequently	1	2	3	4	5
Working in a different organization would improve my motivation	1	2	3	4	5
If my organization provided lifetime employment, I would never desire to seek work in other	1	2	3	4	5
In my ideal career, I would work for only one organization	1	2	3	4	5
I would feel very lost if I couldn't work for my current organization	1	2	3	4	5
I like the predictability that comes with working continuously for the same organization	1	2	3	4	5
I prefer to stay in a company I am familiar with rather than look for employment elsewhere	1	2	3	4	5
I prefer to work with people in my company rather than working with people from other organizations	1	2	3	4	5
Uncertainties brought about by working in a different organization makes me nervous	1	2	3	4	5

PHYSİCAL MOBİLİTY

Please fill the table below with your previous work experience(s), starting from the most recent, - without discriminating between public and private sectors. You do not need to include your present employment but it is important that you include all the positions you have held prior to your current job.

	Company/University	Department/Faculty	Title	Sector	Lenght of Stay	Reason For Leaving
Previous Employment 1						
Previous Employment 2						
Previous Employment 3						
Previous Employment 4						
Previous Employment 5						
Previous Employment 6						
Previous Employment 7						

(Please write them under the table if you have more job experience(s))

YARARLANILAN YAYINLAR

Akıner, İlknur, Nur Esin, Heyecan Giritli, "Türk İnşaat Endüstrisinde İş Değerleriyle İlgili Kültürel Profil**", İTU dergisila mimarlık, planlama, tasarım,** Cilt:4, Sayı:2, Eylül 2005, ss. 47-58.

Arnold, John, Laurie Cohen, "The Psychology of Career in Industrial and Organizational Settings: A Critical but Appreciative Analysis". İçinden: G.P. Hodgkinson, J. K. Ford "**International Review of Industrial and Organizational Psychology**", Vol. 23. New York: Wiley, 2008. Ss. 1–44.

Arthur, Michael B, "The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry", **Journal of Organizational Behavior**, Vol.15, 1994. Ss. 295 – 306.

Arthur, Michael B. D.M. Rousseau, "**The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**", Oxford University Press, New York, 1996.

Arthur, Michael B., Robert J. Defillippi and Lindsay, V.J. "On Being a Knowledge Worker", **Organizational Dynamics**, Vol. 37(4) 365–377. 2008.

Arthur, Michael .B., Douglas T. Hall, ve B.S. Lawrence, "**Handbook of Career Theory"**, Cambridge University Press, Cambridge. 1989.

Arthur, Michael B., Kerr Inkson, and Judith K. Pringle, "**The New Careers: Individual Action and Economic Change"**, Sage: London. 1999.

Arthur, M.B., Svetlena N. Khapova, C.P.M. Wilderom, "Career Success in a Boundaryless Career World", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 26, 2005, ss. 177 – 202.

Arthur, Michael.B., Svetlena Khapova, C.P.M. Wilderom. "The Subjective Career in the Knowledge Economy", in H. Gunz ve Ganz, Hugh p., Maury Peiperl (Eds.), **Handbook of Career Studies**, 114 -130. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. 2007.

Arthur, Michael.B. Dennis M. Rousseau, "**The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era"**, NY: Oxford University Press. 1996.

Arthur, Michael B., Shery E. Sullivan, "The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Pychological Mobility", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 69, 2006, ss. 19–29.

Aryee, Samuel, Yue Wah Chay, Hwee Hoon Tan, "An Examination of The Antecedents of Subjective Career Success Among A Managerial Sample in Singapore", **Human Relations**, 47, 1994, ss 487 - 509

Bagdadli, Silvia, Luca Solari, Alessandro Usai, and Anna Grandori, "The Emergence of Career Boundaries in Unbounded İndustries: Career Odysseys in the Italian

New Economy", **Int. J. of Human Resource Management**, Vol. 14(5), 2003, ss. 788–808.

Bal, Matthijs, Dorien Kooij, "The Relations Between Work Centrality, Psychological Contracts, and Job Attitudes: The İnfluence of Age", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, Vol 1, 2010, ss. 1-27.

Banai, Moshe, Wes Harry, "Boundaryless Global Careers: The International Itinerants", **Int. Studies of Management and Organization**, Vol. 34. (3), 2005, ss. 96-120.

Barley, Stephen R. "Careers, İdentities, and İnstitutions: The Legacy of The Chicago School of Sociology", İn M.B. Arthur, D.T. Hall and B. S. Lawrence, "**Handbook of Career Theory**" New York: Cambridge University Press, 1989, ss 477 - 489

Barnett, William P, Anne S. Miner, "Standing on the Shoulders of Others: Career Interdependence in Job Mobility", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 37(2), 1992, ss. 62–81.

Baron, James N., Alison Davis-Blake, William T. Bielby, "The Structure of Opportunity: How Promotion Ladders Vary Within and Among Organizations", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 31, 1986, ss. 248-273.

Baruch, Yehuda, " Career Development in Organizations and Beyond: Balancing traditional and Contemporary Viewpoints", **Human Resource Management Review**, Vol. 16(2), 2006, ss. 125–138.

Baruch, Yehuda, "**Managing Careers: Theory and Practice**", Harlow, UK: Prentice-Hall, 2004.

Baruch, Yehuda., ve Douglas Tim Hall, "The Academic Career: A Model for Future Career in Other Sectors", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 64: 241-262. 2004.

Basabe, Nekane, Maria Ros, "Cultural Dimensions and Social behavior correlates: Individualism-collectivism and Power Distance", **Presses Universitaires de Grenoble**, Vol. 18(1), 2005, ss. 189-225.

Bird, Alan, "Careers as Repositories of Knowledge: A New Perspective on Boundaryless Careers", **Journal of Organizational Behavior**, 15: 1994, ss. 325-344.

Boh, Wai F., Sandra Slaughter, S., ve Soon Ang, "Is İnfromation Technology a "Boundaryless" Profession? A Sequence Analysis of the Career Histories of IT Professionals from 1979-1998", **Academy of Management Proceedings**, Hr:A1, 2001.

Brewer, Marilynn B., Ya-Ru Chen, "Where (who) are Collectives in Collectivism? Toward Conceptual Clarification of Individualism and Collectivism", **Psychological Review**, Vol. 114(1), 2007, ss. 133–151.

Briscoe, John P., D. Tim Hall, "The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications", **Journal of Vocational Behavior**, 69, 2006, 4–18.

Briscoe, Johan P., D. Tim Hall, Rachael L.F. DeMuth, "Protean and Boundaryless Career: An Empirical Exploration", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 69: 30 – 47. . 2005.

Brown, Philip, Anthony Hesketh, Sara Williams, "Employability in a Knowledge-Driven Economy", **Working Paper Series Paper 26**, School of Social Science, Cardif University. 2002.

Büyüköztürk, Şener, "**Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**", Ankara:Pegem Akademi, 2009.

Capelli, Peter, "**The New Deal at Work: Managing The Market Driven Workforce**", Harvard Business School Press, Boston, 1999, ss.221-244.

Cheng, Man T., "The Japanese Permanent Employment System", **Work and Occupation**, 182, 1991, ss.148-171.

Chiou, Jyh-Shen, "Horizontal and Vertical İndividualism and Collectivism Among College Students in the United States, Taiwan and Argentina", **Journal of Social Psychology**, Vol. 141 (5), 2001, ss. 667-678.

Chudzikowski, Katherina., Barbara Demel, Wolfgang Mayrhofer, John P. Briscoe, Julie Unite, B.B. Milikic, D. Tim Hall, M.Las Heras, Yan Shen, Jelena Zikic, "Career Transitions and Their Causes: A Country-Comparative Perspective", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 82: 2009, ss. 825 – 849.

Colakoglu, Sidika N. "**The Relationship Between Career Boundarylessness and İndividual Well-Being: A Contingency Approach"**, Drexel University: Yayımlanmamış Doktora Tezi. 2005.

Heather M. Coon, Markus Kemmelmeier, "Cultural Orientations in the United States – (Re)examining Differences Among Ethnic Groups", **Journal of Cross-Cultural Psychology,** Vol. 32 (3), 2001, ss. 348-364.

Çukur, Cem Ş., De Guzman, Maria R.T., Gustavo Carlo, "Religiosity, Values, and Horizontal and Vertical Individualism-Collectivism: A Sstudy of Turkey, the United States, and the Philippines, **The Joumal of Social Psychology**, Vol. 144(6), 2004, ss. 613-634.

DeFillippi, Robert J., Michael B. Arthur, "The Boundaryless Career : A Compentency-Based Perspective", **Journal Of Organizational Behavior**, Vol. 15, 1994, ss. 307-324.

DeFillippi, Robert J., Michael B. Arthur, Poly Parker, "Internet Odysseys: Linking Web Roles to Career and Community İnvestments", **Int. J. of Human Resource Management**, Vol. 14(5), 2003, ss. 751-767.

Dekker, Ron., Andries De Grip, Hans Heijke, "The Effects of Training and Overeducation on Career Mobility in a Segmented Labour Market", **International Journal of Manpower**, Vol. 23(2), 2002, ss. 106-125.

Dobrev, Stanislav "Career Mobility and Job Flocking", **Social Science Research**, Vol. 34 2005, ss. 800–820.

Doğan, Selen "İnsan Kaynakları Yönetiminde Esnek Kariyerli İşgücüne Geçiş Modeli" , **Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi,** 12, (1-2). 1996, Ss. 243-270

Rory Donnelly, " Career Behavior in the Knowledge Economy: Experiences and Perceptions of Career Mobility Among Management and IT Consultants in the UK and the USA", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 75, 2009, ss. 319–328.

Dowd, Karen O. David M. Kaplan, "The Career Life of Academics: Boundaried or Boundaryless?", **Human Relations**, Vol. 58 (6), 2005, ss.699 – 721.

Drucker, Peter, "**Post-Capitalist Society"**, London: HarperCollins. 1993.

Dura, Cihan, Hayriye Atik, "**Bilgi Toplumu, Bilgi Ekonomisi ve Türkiye**", 1. Baskı, Literatür Yayınları, No: 72, İstanbul. 2002.

Earley, P.Cristhopher ve Cristina B. Gibson, "Taking Stock in Our Progress on İndividualism-Collectivism: 100 Years of Solidarity and Community", **Journal of Management**, 24, 1998, ss.265–304.

Eby, Lillian T. "The Boundaryless Career: Experiences of Mobile Spouses in Dual-Earner Marriages", **Group&Organization Management**, Vol. 26, No 3, 2001, s.343.

Eby, Lillian T., Marcus Butts and Angie Lockwood, "Predictor of success in The Era of the Boundaryless Career", **Journal of Organizational Behavior**, 24, 2003, ss. 689-708.

Erdoğmuş, N. 1999. "Yönetim ve Organizasyonda Yeni Yaklaşımlar ve Kariyer Etkileri", Verimlilik Dergisi, 1: 15-302003.

Erdoğmuş, N. "Kariyer Geliştirme; Kuram ve Uygulama", Nobel Yayın Dağıtım. 2003.

Erdoğmuş, N. "**Yeni Kariyer Yaklaşımları ve Kariyer değerlerindeki Değişim"**, I. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli. 2002.

Fernandez, Vicenc, and Michaela Enache, "Exploring the Relationship Between Protean and Boundayrless Career Attitudes and Affective Commitment

Through The Lens of Fuzzy Set QCA Methodology", **İntangible Capital**, Vol. (4)1, 2008, ss. 31-66.

Fugate, Mel, Angelo J. Kinicki, and Blake E. Ashforth, " Employability: A Psycho-Social Construct, its Dimensions, and Applications", **Journal of Vocational Behavior**, Vo. 65, 2004, ss. 14-38.

Garavan, Thomas N ve Michael Coolahan, "Career Mobility in Organizations: Implications for Career Development – Part 1", **Journal of European Industrial Training**, Vol. 20 (4), 1996, ss. 30-40.

Göregenli, Melek, "Kültürümüz Açısından Bireycilik-Toplulukçuluk Eğilimleri: Bir Başlangıç Çalışması", **Türk Psikoloji Dergisi**, Vol. 10 (35), 1995, ss. 1-14.

Guo, Wen C, Shuang Niu, Ning Yang, "**Study On the Correlation Between Employability and Career Success of Knowledge Workers: Based on the Boundaryless Careers"**, Wireless Communications, Networking and Mobile Computing International Conference. 2009.

Hall, D. Tim, "**Careers in Organizations"**, Glenview, IL: Scott, Foresman. 1976.

Hall, D.Tim, "Protean Careers of the 21st Century", **Academy of Management Executive**, Vol. 12(4) 1996, ss.8-16.

Hall, D. Tİm, Jonathan E. Moss, "The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt", Organizational Dynamics, Winter issue: 22-37.

Hall, Dougles T. vd. "**The Career is Dead – Long Live the Career**". San Francisco: Jossey-Bass, 1996.

Hall, Richard, "The Strategic Analysis of İntangible ,Resources", **Strategic Management Journal**, Vol. 13: 1992, ss. 135-144.

Hansen, Morten T., "The Search-transfer Problem: The Role of weak ties in Sharing Knowledge Across Organization Subunits", **Administrative Science Quarterly**, Vol. 44(1), 1992, ss. 82–111.

Harley, Sandra., Michael Muller-Camen, and Audrey Collin, " From academic communities to managed Organizations: The implications for Academic Careers in UK and German Universities", **Journal of Vocational Behavior**, 64: 2004, ss. 329 – 345.

Hegedus, David M., E. Alan Harman, "Patterns and Outcomes of Individual Career Mobility for Wisconsin School Administrators", **Journal of Vocational Behavior**, Vol.40, 1992, ss. 82-94.

Hinton, Perry R., Charlotte Brownlow, Isabella McMurray, Bob Cozens, "**SPSS Esplained**", Routledge, 2004.

Ho, D.Y., ve Chiu, C.Y. 1994. Component Ideas of Individualism Collecitivism, and Social Organization: An Application in the Atudy of Chinese Culture., in, U. Kim, H.C. Triandis, Ç. Kağıtçıbaşı, S.C. Choi, ve G. Yoon, "**Individualism and Collectivism: Theory, Method, and Applications**: 123-136. Thousand Oaks, CA: Sage.

Hofstede, Geert, "Cultural Dimensions in Management and Planning", **Asia Pacific Journal of Management**: January 1984, ss. 81-99.

Hofstede, Geert, "**Cultures and Organizations**", Haper Collins Business, London, 1991.

Hofstede, Geert, "**Culture's Consequences: Comparing values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across nations**", Second Edition, Sage Publications, USA, 2001.

Hope, Kate, "Intergenerational and Career Mobility in Britain: An integrated Analysis", **Social Science Research**, Vol.13, 1984, ss.20-37.

Horibe, Frances, "Managing knowledge Workers: New Skills and Attitudes to Unlock the Intellectual Capital in Your Organization", John Wiley & Sons Canada Limited. Canada, 1999.

Ibarra, Herminia, "How to Stay Stuck in the Wrong Career", **Harvard Business Review**, Vol. 80 (12), 2002, ss. 8-40.

Inkson, Kerr. "Careers and Organizations: A figure Ground Problem", **Journal of Australian and New Zealand Academy of Management**, Vol. 10 (1), 2004a. ss. 1 – 13.

Inkson, Kerr. 2004b., "Images of Careers: Nine Key Metaphors", **Journal of Vocational Behavior**, 65: 96 – 111.

Inkson, Kerr, Michael B. Arthur, "How to Be a Successful Career Capitalist", **Organizational Dynamics,** Vol. 30(1), 2001, ss. 48–61.

İslamoğlu, Ahmet H., "**Bilimsel Araştırma Yöntemleri"**, Beta Yayınları, 2. Baskı, 2003.

Ituma, Afam, Ruth Simpson, "The 'boundaryless' Career and Career Boundaries: Applying an Institutionalist Perspective to ICT Workers in the Context of Nigeria", **Human Relations**, Volume 62(5), 2009, ss 727–761.

Jones, Candace, Robert.J. DeFillippi, "Back to the future in film: Combining industry and self-knowledge to meet the career challenges of the 21st century", **Academy of Management Executive,** Vol. 10 (4), 1996, ss. 89-103.

Jorgenson, Dale W. "Information Technology and the U.S. Economy", The American Economic Review, Vol. 91(1), 2001, ss. 1-32.

Khapova, Svetlena N., Michael B. Arthur, C.P.M. Wilderom and J.S. Svensson, "Professional Identity as The Key to Career Change Intention", **Career Development International**, Vol. 12 (7), 2007, ss. 584-595.

Kim, Uichol vd. "**Individualism and Collectivism: Theoretical and Methodological Issues**", CA: Sage, New-bury Park, 1994.

Kitapçı, Hakan ve Bülent Sezen, "Çalışanların Tatminini Belirleyici Unsurlar Üzerine Bir Araştırma: Kariyer Süreci Örneği", **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Cilt 12, Sayı:1 2002, s.21

Kluckhohn, Clyde, "**Culture and Behavior**", The free press of Glencoe, USA. 1962.

Kondratuk, Tammy B., Peter A. Hausdorf, Karen Korabik, Hazel M. Rosin, "Linking Career Mobility with Corporate Loyalty: How does Job Change Relate to Organizational Commitment", Journal of Vocational Behavior, vol. 65, 2004, ss.332–349.

Kuijpers, M.A.C.T., J. Scheerens, "Career Competencies for the Modern Career", **Journal of Career Development**, Vol. 32 (4), 2006, ss. 303 – 319.

Lazarova, Mila, Sully Taylor, "Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 30, 2009, ss. 119–139.

Leana, Carrie R., ve C.R. Van Buren III, "Organizational Social Capital and Employment Practices", **Academy of Management Review** , Vol.24, (3), 1999, ss. 538-555.

Li, Fuan, Lerzan Aksoy, "Dimensionality of Individualism-Collectivism and Measurement Equivalence of Triandis and Gelfand Scales". **Journal of Business and Psychology**, 21 (3): 2007, ss. 313-329.

Markus, Hazel R., Shinobu Kitayama, "Culture and the Self: Implications for Cognition, Emotion and Motivation", **Psychological Review**, Vol. 98, 1991, ss. 224-253.

McArdle, Sarah., Lea Waters, Jon P. Briscoe and D. Tim Hall, "Employability During Unemployment:Adaptability, Career İdentity and Human and Social capital", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 71, 2007, ss. 247-264.

Miles, Raymond E., Charles C. Snow, "Designing Strategic Human Resource System", **Organizational Dynamics**, Vol:14, 1986, ss: 36-52.

Miner, Anne S., David F. Robinson, "Organization and Population Level Learning as Engines for Career Transition", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 15(4), 1994, ss. 345 – 364.

Mirvis, Philip H., Douglas.T. Hall, "Psyclogical Succes And The Boundaryless Career", **Journal of Vocatioanl Behavior**, Vol, 15, 1994, ss.367-368.

Money, R. Bruce, Mary C. Gilly, and John L. Graham, "Explorations of National Culture and Word-of-mouth Referral Behavior in the Purchase of industrial Services in the United States and Japan", **Journal of Marketing**, Vol. 62, 1998, ss. 76-87.

Neumark, David, Daniel Polsky, Daniel Hansen, "Has Job Stability Declined Yet? New Evidence for the 1990s", **Journal of Labor Economics**, Vol.17(4), 1999, ss. 29–S64.

Nicholson, Ngel. 1996. **"**Career System in Crisis: Chance and Opportunity in the Information Age"**, Academy of Management Executive**, Vol. 10(4) 40 – 51.

Oyserman, Daphna, Heather M. Markus Kemmelmeier, "Rethinking Individualism and Collectivism: Evaluation of Theoretical Assumptions and Meta-analyses", **Psychological Bulletin**, Vol. 128(1), 2002, ss. 3–72.

Özden, M. Cemil, "Kariyerimi Baştan Yarat", İçinden "**İnsan Kaynaklarında Yeni Eğilimler**", Hayat Yayınları, Mayıs 2005.

Parker, Poly, Svetlena N. Khapova, Michael B. Arthur, "The intelligent Career Framework as a Basis for Interdisciplinary Inquiry", **Journal of Vocational Behavior**, Vol. 75, 2009, ss. 291 -302.

Porter, Michael E., "**The Competitive Advantage of Nations**", The Free press, New York. . 1990.

Preffer, Jeffry, "A Political Perspective on Careers: Interests, Networks, and Environments". In, M.B. Arthur., D. Tim Hall., ve B.S. Lawrance, "**Handbook of Career Theory**" ss**.** 380-396. New York: Cambridge University Press. 1988.

Pringle, Judith K., ve Mary Mallon, "Challenges for the Boundaryless Career Odyssey", **Journal Of Human Resource Management**, Vol. 14 (5), 2003, ss. 839 — 853.

Putnam, R.D. "Bowling Alone: America's Declining Social Capital", **Journal of Democracy**, Vol. 6 (1), 1995, ss. 6 –78.

Quinn, James, B. "**İntelligent Enterprise**", Free Press, New York, 1992.

Raulapati, Madhavi, Manasa Vipparthi, Sisira Neti, "Managing Psychological Contract", **The IUP Journal of Soft Skills**, Vol. IV, No. 4, 2010, s. 10.

Redman, Tom ve Adrian Wilkinson, "**Comtemporary Human Resource Management**" New York : Financial Times Prentice Hall, 2001.

Reitman, Frieda. Joy A. Schneer, "Enabling the New Careers of the 21st century", **Organization Management Journal**, Vol. 5, 2008, ss. 17–28.

Robinson, Sandra L., Mathew S. Kraatz, Denise M. Rousseau, "Changing Obligations and the Psychological Contract: A Longitudinal Study", **Academy of Management Journal**, Vol. 37(1), 1994, ss. 397- 407.

Rodrigues, Ricardo A., ve David Guest, "Have Careers Become Boundaryless?", **Human Relations**, Vol. 63(8), 2009, ss. 1157–1175.

Rousseau, Dennis M. "**Psychological Contracts in Organizations: Understanding Written and Unwritten Agreements**", Thousand Oaks, CA: Sage. 1995.

Rousseau, Denise, Michael B. Arthur, "The Boundaryless Human Resource Function: Building Agency and Community in the New Economic Era**", Organizational Dynamics, Spring issue**: 1997, ss. 7 – 18.

Sargut, A.Selami, Bireyci ve Ortaklaşa Davranış İkileminde Yönetim ve Örgüt Kuramları", **Ankara Üniversitesi SBF Dergisi**, 49: 1994, ss.321 – 332.

Schimmack, Ulrich, Shigehiro Oishi, Ed Diener, "Individualism: A Valid and Important Dimension of Cultural Differences Between Nations". **Personality and Social Psychology Review**, 9 (1): 2005, ss. 17-31.

Schwartz, Shalom H. "Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries", **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol. 25, 1992, ss. 1-65.

Seymen, Oya A.. "Geleneksel Kariyerden Sınırsız ve Dinamik/değişken Kariyere Geçiş: Neden ve Sonuçları Üzerine Yazınsal bir Inceleme", **Uludağ Üniversitesi İİBF Dergisi,** Vol. XXIII (1), 2004, ss. 79 – 114.

Seymen, Oya A., ve G. Özdemir, "Örgütsel Küçülme Kapsamında Işgören Çkarma Uygulamasının Stres Yönetimi Boyutuyla Değerlendirilmesi ve bir Model Önerisi", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Vol. 16 (5-6), 2002, ss. 247 – 271.

Singelis, Theodore M. Harry C. Triandis, Dharm P.S. Bhawuk, Michele J. Gelfand, " Horizontal and Vertical Dimensions of Individualism and Collectivism: A Teoritical and Measurement Refinement", **Cross-Cultural Research**, Vol. 29(3), 1995, ss. 240-275.

Smola, Karen W. Charlotte D. Sutton, "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium", **Journal of Organizational Behavior**, Vol. 23(4), 2002, ss. 363–382.

Spindler, G.S. "Psychological Contracts in the Workplace- a Lawyer's View", **Human Resource Management**, Vol. 33(3), 1994. , ss. 325- 333.

Stier, Haya, Noah. Lewin-Epstein and Michael Braun, 'Welfare Regimes, Family-Supportive Policies, and Women's Employment Along the Life-Course', **American Journal of Sociology**, Vol. 106:17, 2001, ss.31–60.

Sullivan, Shery E. "The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda", **Journal of Management,** Vol. 25 (3), 1999. Ss. 457–484.

Sullivan, Sherry E., ve Michael B. Arthur, "The Evolution of the Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility", **Journal of Vocational Behavior**, 69: 2006, ss.19–29.

Swaen, G. M.H. vd. "Job Mobility, Its Determinants, and Its Effects: Longitudinal Data From the Maastricht Cohort Study". **Journal of Occupational Health Psychology**, vol. 7, 2002, ss 121–129.

Şimşek, M.Ş., A, Çelik, T. Akgemci, A. Soysal, "**Kariyer Yönetimi**", II. Bası, Gazi Kitabevi, Ankara. 1994.

Taris, Toon W., Jam A. Feij,. "Measuring Career Mobility: An Empirical Comparison of Six Mobility Indexes", **Quality & Quantity**. 33: 1999, ss. 157–168.

Thomas, David C., Stacey R. Fitzsimmons, Elizabeth C. Ravlin, Kevin Y. Au, B.Z. Ekelund, B.Z., C. Barzantnyvd, "Psychological Contracts Across Cultures", **Organization Studies**, Vol. 31(11), 2010, ss. 1437–1458.

Tolbert, Pamela S. "Occupations, Organizations, and Boundaryless Careers" in, M.B. Arthur ve D. M. Rousseau, T**he Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era**: 331-349. NY: Oxford University Press. 1996.

Topel, Robert H., Michael P. Ward, "Job Mobility and the Careers of Young Men", **The Quarterly Journal of Economics**, Vol. 107(2), 1992, ss. 439 – 479.

Triandis, Harry C. "The Self and Social Behavior in Differing Cultural Contexts", **Psychological Review**, Vol. 96(3), 1989, ss. 506-520.

Triandis, Harry C. "**Individualism and Collectivism**", First Edition, Boulder, CO: Westview. 1995.

Triandis, Harry C. " **Generic Individualism and Collectivism**". M. J. Gannon, K.L. Newman, Handbook of cross-cultural management: 16-46. First Published, Malden. 2002.

TÜGİAD, "**2000'li Yıllara Doğru Özel Sektör İmalat Sanayinde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Arayışları**", İstanbul, 1995.

Valcour, P. Monique and Pamela S. Tolbert, Gender, Family and Career in the era of Boundarylessness: Determinants and Efects of intra- and inter-organizational Mobility", **Int. J. of Human Resource Management**, Vol.14(5), 2003, ss. 768 – 787.

Buren III, H.J. Van, "Boundaryless Careers and Employability Obligations", Business Ethics Quarterly, Vol.13 (2), 2003, ss. 131-149.

Vardi, Yoav. "Organizational Career Mobility: An Integrative Model", **Academy of Management**, Vol. 5(3), 1980, ss. 341-355.

Vos, Ans De, Koen Dewettinck, Dirk Buyens, "To Move or not to Move? The Relationship Between Career Management and Preferred Career Moves", **Employee Relations**, Vol. 30 (2), 2008, ss. 156-175.

Wan, Ho K. "Conflict Management Behaviors of Welfare Practitioners in Individualist and Collectivist Culture", **Administration in Social Work**, Vol. 31(1), 2007, ss. 49-65.

Wasti, Arzu, ve Selin E. Erdil, "Bireycilik ve Toplulukçuluk Değerlerinin Ölçülmesi: Benlik Kurgusu ve INDCOL Ölçeklerinin Türkçe Geçerlemesi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, Cil 7 (1-2), 2007, ss. 39-66.

Webster's New Collegiate Dictionary, Springfield, Massachusetts: G. & C. Merriam Company, 1949.

Weick, Karl E., Lisa R. Berlinger, "Career Improvisation in Self-designing Organizations". M.B. Arthur, D.T. Hall ve B.S. Lawrence, "**Handbook of Career Theory**", 313-328. Cambridge University Press, New York. 1989.

Wilensky, Harold L. "Orderly Careers and Social Participation: The Impact of Work History on Social İntegration in the Middle Mass", **American Sociological Review**, 26:1961, ss. 521-539.

Yamashita, Masaru, Tatsuya Uenoyama, " Boundaryless Career and Adaptive HR Practice İn Japan's Hotel Industry", **Career Development International, Special Issue: Careers in Japan**, Vol.11 (3), 2006, ss. 230-242.

Zeitz, Gerarld, Blau, Gary, Jason Fertig "Boundaryless Careers and Institutional Resources", **The International Journal of Human Resource Management**, Vol. 20(2), 2009, ss. 372-398.

Zhao, Bin, Xin-Jian Li and Wei-Cin Yu, "Professional Management: The Future of Knowledge Worker Boundaryless Career Management", **Wireless Communications, Networking and Mobile Computing International Conference**, Shangai: 2007, ss. 4497-4500.

ÖZGEÇMİŞ

İhsan Aytekin, 1980 yılında Malatya'da doğmuştur. 1996 yılında Malatya Fatih Lisesi'ni bitirmiştir. 2003 yılında Kocaeli Üniversitesi İşletme Bölümünden Lisans diploması almıştır. Bu tarihten itibaren bir kaç şirkette çeşitli pozisyonlarda görev almıştır. 2010 yılından itibaren Bartın Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümünde Araştırma Görevlisi olarak çalışmaya başlamıştır. 2011 Şubat – Mayıs ayları arasında üç ay süre ile Kanada Ottawa Üniversitesinde çalışmalarda bulunmuştur.

Evli ve bir çocuk babasıdır.