



## SINIRSIZ VE BAĞIMSIZ KARIYER YÖNELİMLERİNİN KARIYER BAĞLILIĞINA ETKİSİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

**K. Övgü ÇAKMAK OTLUOĞLU\***

**Önder BULUT\*\***

### Öz

*Literatür incelendiğinde, sınırsız ve bağımsız kariyer yönelimlerinde kariyer bağlılığının anahtar bir tutum olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, sınırsız ve bağımsız kariyer yönelimlerinin kariyer bağlılığı üzerindeki etkisini incelemek olarak belirlenmiştir. Çalışmanın verileri, özel sektörde faaliyet gösteren şirketlerde çalışan 175 beyaz yakalı çalışandan toplanmıştır. Yapılan hiyerarşik regresyon analizi sonuçlarına göre sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarından biri olan sınırsız düşünmenin, kariyer bağlılığını pozitif yönde etkilediği saptanmıştır. Sınırsız kariyer yöneliminin bir diğer alt boyutu olan örgütler arası hareketlilik tercihinin ise kariyer bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir. Bağımsız kariyer yöneliminin alt boyutlarından biri olan kendi kariyerini kendi yönlendirmenin kariyer bağlılığını pozitif yönde etkilediği görülürken, bir diğer alt boyut olan değer yönelimli kariyer yönetiminin ise kariyer bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır*

**Anahtar Kelimeler:** Sınırsız Kariyer, Bağımsız Kariyer, Kariyer Bağlılığı.



\* Dr., İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, [ovgu@istanbul.edu.tr](mailto:ovgu@istanbul.edu.tr), İstanbul/Türkiye.



\*\* Sahil Güvenlik Komutanlığı, [onder6034@hotmail.com](mailto:onder6034@hotmail.com)

## THE EFFECT OF BOUNDARYLESS AND PROTEAN CAREER ORIENTATIONS ON CAREER COMMITMENT

### **Abstract**

*Reviewed literature shows that career commitment is conceptualized as a key attitude of individuals with boundaryless and protean career orientations. Correspondingly, this study aimed to examine the impact of boundaryless and protean career orientations on career commitment. Based on the data from 175 white-collar employees, the results demonstrate that boundaryless mindset is positively related to career commitment. However, there is no association between organizational mobility preferences and career commitment. Self-directed career management is positively related to career commitment, while values-driven career orientation is not related to career commitment.*

**Keywords:** *Boundaryless Career, Protean Career, Career Commitment.*

### **1. GİRİŞ**

Kariyer, en genel anlamıyla kişinin yaşamı boyunca sahip olduğu iş deneyimlerinin bir sıralaması şeklinde tanımlanmaktadır (Granrose, 1995: 12). 1980'li yılların ortalarına kadar olan dönem incelendiğinde, kişilerin iş deneyimlerinin genellikle tek bir örgütün hiyerarşi kademelerinde terfi olarak ilerleme şeklinde gerçekleştiği gözlemlenmektedir (Sullivan, 1999: 457). Söz konusu duruma yaygın bir şekilde rastlanması, kariyer olgusunun “tek bir örgütün hiyerarşi kademelerinde yukarı doğru ilerleme” şeklinde tanımlanan örgütsel kariyer kavramı ile özdeşleştirilmesine neden olmuştur. Örgütsel kariyer kavramının, çalışanların kariyerlerini açıklayabilme gücü ile kariyer literatürüne hakim olan anlayış haline geldiği görülmektedir (Baruch, 2006: 126). Tanımından da anlaşılacağı üzere örgütsel kariyerde, istikrarlı kariyer yolları, tahmin edilebilirlik ve kalıcılık gibi konuların ön plana çıktığı belirtilmektedir (Adamson vd., 1998: 257).

Ancak günümüzde pek çok örgüt, dünya çapında artan rekabet, hızla ilerleyen teknoloji, yavaşlayan büyüme oranları, daralan pazarlar ve ekonomik krizler gibi gelişmeler karşısında geçmişe kıyasla çok daha belirsiz, çok daha dinamik ve çok daha istikrarsız koşullarda faaliyet göstermektedir (De Vos ve Soens 2008; Sverke ve Hellgren, 2002: 25). Söz konusu koşullarda örgütlerin, çalışanlarına uzun süreli istihdam, ilerleme fırsatları ve iş güvencesi sunmada zorlandıkları görülmektedir (Sullivan ve Baruch, 2009: 1542). Bu doğrultuda iş güvencesizliğinin artması, işten çıkartmaların yaygınlaşması ve istihdam ilişkilerinde kesintiler yaşanması gibi örgütsel nedenlerle kişilerin kariyerlerini tek bir örgütte geçirdiği günlerin geçmişte kaldığı ifade edilebilir (Arthur ve Rousseau, 1996: 6). Örgütsel nedenlerin yanı sıra kişilerin de kariyerlerinin sorumluluklarını alma eğilimine girdikleri, kendilerine iş güvencesi ve ilerleme fırsatları sunamayan örgütlerde kalmak yerine kariyerleri ile ilgili memnuniyetsiz oldukları durumlarda, başka örgütlerdeki fırsatları arayarak gerekirse örgüt değiştirmekten çekinmedikleri görülmektedir (Sullivan ve Baruch, 2009: 1543). Tüm bunlar doğrultusunda, günümüz çalışanlarının kariyer dinamiklerini açıklamada örgütsel kariyer kavramının yetersiz kaldığı dikkat çekmektedir (Lichtenstein ve Mendenhall, 2002: 5). Örgütsel kariyer kavramının yetersiz kaldığı noktayı tamamlamak için sınırsız (boundaryless) ve bağımsız (protean) kariyer kavramlarının ortaya atıldıkları ifade edilebilir (Briscoe ve Hall, 2006: 1).

Sınırsız kariyer en basit anlamıyla tek bir örgütün sınırlarını geçen kariyer olarak açıklanmaktadır (De Fillipi ve Arthur, 1994: 307). Başka bir deyişle, sınırsız kariyerde kişilerin örgüt değiştirerek kariyerlerini sürdürmeleri vurgulanmaktadır (Arthur ve Rousseau, 1996: 3-16). Bağımsız kariyer ise kişinin çalıştığı örgüt tarafından değil de kişi tarafından yönlendirilen ve kişinin söz konusu yönlendirmeyi yaparken ve kariyer başarısını değerlendirirken örgütünün isteklerinden ziyade kendi değerlerini ön planda tuttuğu kariyer şeklinde tanımlanmaktadır (Hall, 1996: 8). Literatür incelendiğinde, örgütlerin

çalışanlarına uzun süreli istihdam, ilerleme fırsatları ve iş güvencesi sunmada zorlandıkları günümüz çalışma koşullarında, kişilerin örgütlerinden ziyade kendi kariyerlerine güvenmeleri ve bağlanmaları gerektiğinin iddia edildiği görülmektedir (Dries vd., 2009, Noordin vd., 2002: 35). Bu doğrultuda sınırsız ve bağımsız kariyer kavramlarında da kariyer bağlılığının anahtar bir tutum olarak kavramsallaştırıldığı dikkat çekmektedir (Hall, 2004: 4; Hall ve Mirvis, 1994: 376; McDonald vd., 2005: 110). Başka bir deyişle, sınırsız ve bağımsız kariyer yönelimine sahip olan çalışanların kariyer bağlılıklarının yüksek olacağı öne sürülmektedir (Hall, 2004: 4; Hall ve Mirvis, 1994: 376; Sturges vd., 2000: 353). Ancak bu önerme, kavramsal düzeyde kalmış ve ampirik olarak neredeyse hiçbir çalışmada test edilmemiştir. Tüm bunlar doğrultusunda çalışmanın amacı, sınırsız ve bağımsız kariyer yönelimlerinin kariyer bağlılığı üzerindeki etkisini incelemektir. Bu çalışmanın, sınırsız ve bağımsız kariyer ile ilgili teorik çalışmalarda özellikle vurgulanan bir konu olan kariyer bağlılığını ele alması açısından önem taşıdığı düşünülmektedir.

## 2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1. Sınırsız Kariyer

Arthur ve Rousseau (1996:6), istikrarlı ve sürekli istihdamın kaybolmaya başladığını ve kişilerin çalışma yaşamları boyunca tek bir örgütte kalmadıklarını belirterek bu koşulları ortaya koyacak yeni bir kavrama ihtiyaç duyulduğunu ileri sürmüşler ve bu doğrultuda sınırsız kariyer (boundaryless career) kavramını geliştirmişlerdir. Sınırsız kariyer, en basit anlamıyla “tek bir örgütün sınırlarını geçen kariyer” olarak tanımlanmaktadır (De Fillipi ve Arthur, 1994: s.307). Sınırsız kariyer kavramı, bu en basit tanımı da dahil olmak üzere kendi içinde altı farklı anlam barındırmaktadır. Bu anlamlar; a) farklı işverenler arası hareketliliği içeren kariyer, b) şu andaki işverenin dışında da geçerliliği olan kariyer, c) örgüt dışı bilgi ve ilişki ağları ile sürdürülen kariyer, d) geleneksel örgütsel

sınırların, özellikle de hiyerarşi ve ilerleme ilkelerinin kırılmasıyla ortaya çıkan kariyer, e) kariyer fırsatlarının kişisel veya ailevi nedenlerle reddedilmesi sonucu ortaya çıkan kariyer, f) kariyer aktörünün yapısal sınırlamalar olmaksızın sınırsız bir gelecek algılaması ile ortaya çıkan kariyer olarak sıralanmaktadır (Arthur, 1994: 296).

Sınırsız kariyer kavramının, araştırmacılar tarafından genellikle gözlemlenebilir/fiziksel kariyer hareketliliği (physical mobility) ile karakterize edildiği ve yapılan çalışmalarda da yukarıda sayılan sınırsız kariyer tanımlarından genellikle “farklı işverenler arası hareketliliği içeren kariyer” ile “geleneksel örgütsel sınırların özellikle hiyerarşi ve ilerleme ilkelerinin kırılmasıyla ortaya çıkan kariyer” anlamlarına odaklanıldığı görülmektedir (Sullivan ve Arthur, 2006: 21). Buna göre kişilerin kariyerleri boyunca geçtikleri sınırlar; örgütler, departmanlar, hiyerarşiler, sektörler ve coğrafi bölgeler arası sınırlar olabilir (Sullivan ve Arthur, 2006: 21). Ancak sınırsız kariyer ele alınırken sadece gözlemlenebilir/fiziksel sınırlara odaklanılmasının, sınırsız kariyer kavramının aşırı derecede basitleştirilmesine yol açtığı belirtilmektedir (Lazarova ve Taylor, 2009: 121). Buna göre Sullivan ve Arthur (2006: 21), sınırsız kariyer kavramının gözlemlenebilir/fiziksel kariyer hareketliliği ile ele alınmasının yanı sıra genellikle araştırmacılar tarafından göz ardı edildiği saptanan ve sınırlar arası geçiş yapabilme kapasitesi olarak tanımlanan psikolojik hareketlilik (psychological mobility) açısından da incelenmesi gerektiğini ifade etmektedirler.

Sullivan ve Arthur (2006: 21), sınırsız kariyerle ilgili yapılan çalışmalarda genellikle fiziksel hareketliliğe odaklanılmasının temel nedenini, araştırmacıların fiziksel hareketliliği ölçmeyi psikolojik hareketliliği ölçmeye göre kıyasla daha kolay bulmaları şeklinde açıklamaktadırlar. Çünkü fiziksel hareketliliği ölçmek, kişilerin iş, sektör veyahut da örgüt değişikliklerini saymak anlamına gelmektedir. Bu nedenle çoğu araştırmada, sınırsız kariyerin fiziksel hareketlilik

açısından ele alınmasının hiç de şaşırtıcı olmadığı ifade edilebilir. Briscoe ve arkadaşları da (2006: 31) Sullivan ve Arthur'un sınırsız kariyerin ele alınış tarzına ilişkin eleştirilerini dikkate alarak, kişilerin psikolojik kariyer hareketliliklerini ölçmek üzere sınırsız kariyer yönelimi kavramını geliştirmişlerdir. Buna göre sınırsız kariyer yöneliminin iki alt boyuttan oluştuğunu ileri sürerek, bunları sınırsız düşünme (boundaryless mindset) ve örgütler arası hareketlilik tercihi (organizational mobility preferences) şeklinde ikiye ayırmışlardır (Briscoe vd., 2006: 31).

Sınırsız düşünme alt boyutu; kişilerin, örgüt sınırlarını rahatlıkla aşma, örgüt sınırlarının ötesinde aktif iş ilişkileri kurma ve sürdürme gibi konularda istekli olmalarına işaret etmektedir (Briscoe vd., 2006: 31). Sınırsız düşünme, kişilerin sadece örgüt dışı ilişkilerini geliştirmelerini değil aynı zamanda kendi departmanları dışında da bilgi ve becerilerini arttırmalarını ve yeni şeyler öğrenmeye açık olmalarını da kapsamaktadır (Enache, vd. 2009: 10). Örgütler arası hareketlilik tercihi ise kişilerin örgüt değiştirme niyetlerine ilişkin istek düzeyleri olarak tanımlanmaktadır (Briscoe vd., 2006: 31). Örgütler arası hareketlilik tercihi yüksek olan kişilerin, örgütler arası geçişler yapmalarına olanak sağlayan bir kariyeri seçen kişiler oldukları ileri sürülebilir. Örgütler arası hareketlilik tercihinin, kişinin iş güvencesi ve uzun dönemli istihdam ilişkileri ile ilgili beklentilerini de yansıttığı ifade edilmektedir (Enache vd. 2009: 10).

## **2.2. Bağımsız Kariyer**

Bağımsız (protean) kariyer kavramı ile neyin ifade edildiğinin daha iyi anlaşılabilmesi için öncelikle kavramın İngilizcesi olan "protean" kelimesinin kökeninin nereden geldiğinin incelenmesi gerekmektedir. Protean kelimesi, çeşitli karakterlerde görülebilen, sürekli değişen ve her kalıba giren gibi anlamlar taşımaktadır. Protean kelimesinin kökeni ise Homeros'un Odeyssea adlı eserinde anlatılan eski Yunan Tanrısı Proteus'dan gelmektedir (Hall, 1996: 8).

Söz konusu eserde Proteus, deniz tanrısı olarak açıklanmakta ve içinde bulunduğu koşulların gerekliliklerine göre istediği zaman şeklini değiştirebilme yeteneğine sahip olduğu belirtilmektedir (Inkson, 2006: 51-52). Gerek protean kelimesinin sözlük anlamı, gerekse Proteus'un özelliklerinden hareketle kavramın Türkçeye "değişken kariyer", "çok yönlü kariyer" veya "esnek kariyer" şeklinde çevrildiği görülmektedir (Çakmak Otluoğlu, 2018). Ancak söz konusu çevirilerin, kavramın taşıdığı anlamı tam olarak karşılamadığı düşünüerek ve kavramı daha iyi açıklayacağı dikkate alınarak Çakmak Otluoğlu'nun (2018) da önerdiği şekilde "bağımsız kariyer" şeklinde çevrilmesine karar verilmiştir. Buna göre her ne kadar Hall (1996), kavramı geliştirirken Proteus'tan esinlense de Proteus'un istediği zaman şeklini değiştirebilme özelliğinin, daha çok saldırı ve tehlike gibi durumlarla karşılaştığında ortaya çıkan bir özellik olduğu, bu nedenle de daha çok reaktif (tepkisel) bir nitelik taşıdığı dikkat çekmektedir (Baruch ve Vardi, 2016: 362). Halbuki Hall'un bağımsız kariyerde vurguladığı en önemli şey, kişinin tepkisel olması bir yana esas olarak proaktif bir tavır benimsemesidir (Inkson, 2006: 55). Ayrıca kişinin kariyerinin sorumluluğunu kendisi üstlenerek örgütüne bırakmaması gerektiği de vurgulanmaktadır (Hall, 2004: 4). Bunu yaparken de kendisinin ve değerlerinin farkında olması ve bu değerler doğrultusunda hareket etmesi gerektiğinin de üzerinde durulmaktadır. Tüm bunlar doğrultusunda bağımsız kariyer yöneliminin kendi içinde iki alt boyuttan oluştuğu ifade edilmektedir. Bu boyutlar, kendi kariyerini kendi yönlendirme (self-directed career management) ile değer yönelimli kariyer yönetimi (values-driven career management) olarak sıralanmaktadır (Briscoe vd., 2006: 31).

Kendi kariyerini kendi yönlendirme, kişinin kariyerine ilişkin kararlarda daha fazla sorumluluk üstlenmesi ve bu kararlara ilgili kontrolü örgütüne bırakmaması olarak açıklanmaktadır (Briscoe ve Hall, 2006: 8). Değer yönelimli kariyer yönetimi ise kişinin kariyerini yönlendirmesinde ve kariyer başarısını değerlendirmesinde, örgütünün isteklerinden ziyade kendi değerleri

doğrultusunda hareket etmesi anlamına gelmektedir (Çakmak Otluoğlu, 2012: 639). Başka bir deyişle, değer yönelimli kariyer yönetimi, kişinin kariyer kararlarında toplum/örgüt tarafından tanımlanmış anlam mekanizmalarına güvenmesindense kendi içinde kendisine anlamlı gelen değerleri temel almasına dayanmaktadır (Hall vd., 2018: 130).

### 2.3. Kariyer Bağlılığı

Kariyer bağlılığı, en genel anlamıyla kişinin kariyerine ilişkin olumlu bir tutum içinde olması şeklinde açıklanmaktadır (Blau, 1985: 277). Kariyer bağlılığı aynı zamanda, kişinin seçmiş olduğu kariyerinde çalışma motivasyonu olarak da tanımlanmaktadır (Hall, 1971: 59). Kariyer bağlılığının daha ayrıntılı bir tanımı ise kişinin kariyer hedeflerini belirlemesi, kariyer hedefleriyle bütünleşmesi ve kendisini kariyer hedefleriyle özdeşleştirme şeklinde yapılmaktadır (Colarelli ve Bishop, 1990: 159). Başka bir deyişle, kariyer bağlılığı kişinin kendisine koyduğu kariyer hedeflerine olan bağlılığını temsil etmektedir (Ellemers vd., 1998: 717; Srikanth ve Israel, 2012: 138).

Literatür incelendiğinde, hem sınırsız hem de bağımsız kariyer yönelimleri olan kişilerde kariyer bağlılığının anahtar bir tutum olarak kavramsallaştırıldığı görülmektedir (Hall, 2004: 4; Mirvis ve Hall, 1994: 376; McDonald vd., 2005: 110). İlk olarak sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarından biri olan sınırsız düşünme açısından ele alındığında, sınırsız düşünmenin kişilerin kariyerleri ile ilgili fırsatları yakalamak için örgüt dışı ilişkilerini geliştirmelerine, kendi departmanı dışında da bilgi ve becerilerini arttırmalarına ve yeni şeyler öğrenmeye açık olmalarına işaret ettiği görülmektedir (Enache vd. 2009: 10). Benzer şekilde; kariyerine bağlı olan kişilerin de kariyerlerini geliştirmek için daha çok çaba sarf ettikleri (Chang, 1999: 1260) ve de kariyer hedeflerini gerçekleştirmede fırsatların peşine düştükleri belirtilmektedir (Vanderberghe ve Ok, 2013: 653). Bu doğrultuda sınırsız düşünmenin kariyer bağlılığını pozitif



yönde etkilemesi beklenmektedir. Söz konusu beklenti doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

*H1: Sınırsız düşünme, kariyer bağlılığını pozitif yönde etkiler.*

Sınırsız kariyer yöneliminin bir diğer alt boyutu olan örgütler arası hareketlilik tercihi açısından incelendiğinde ise örgütler arası hareketlilik tercihinin, kişilerin örgüt değiştirme konusunda istekli olmalarını temsil ettiği görülmektedir. Kariyer bağlılığı yüksek olan çalışanların ise kendilerine kariyer hedefleri koyan ve bu hedefleri gerçekleştirmeye çabalayan çalışanlar olduğu ve bu nedenle örgütlerinde kendilerine kariyer geliştirme imkanları sunulmadığında örgütlerinden ayrılmayı daha kolay düşünebilecekleri kişiler oldukları ifade edilmektedir (Vanderberghe ve Ok, 2013: 653). Bu doğrultuda örgütler arası hareketlilik tercihinin, kariyer bağlılığını pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Söz konusu beklenti doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

*H2: Örgütler arası hareketlilik tercihi, kariyer bağlılığını pozitif yönde etkiler.*

Bağımsız kariyer yönelimi açısından ele alındığında, öncelikle kendi kariyerini kendi yönlendirme alt boyutunun üzerinde durulacaktır. Kendi kariyerini kendi yönlendirme, kişinin kariyerine ilişkin sorumluluğu örgütlerine bırakmaktan ziyade kendisinin üstlenmesine işaret etmektedir. Hall (1996), kişinin kariyerini kendisinin yönlendirmesi durumunda, kariyer gelişimi ve mesleki kariyerlerinin kendilerince belirlendiğini ileri sürmektedir. Hall (1996) ayrıca kendi kariyerlerini kendileri yönlendiren kişilerin, psikolojik olarak örgütlerinden ziyade kendileri ve uzmanlık alanları ile sözleşme yaptıklarını ve de kendilerini örgütlerinden çok uzmanlık alanlarıyla özdeşleştirdiklerini ifade etmektedir. Bu doğrultuda kendi kariyerini kendi yönlendirmenin, kariyer bağlılığını pozitif yönde etkilemesi

beklenmektedir. Söz konusu beklenti doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

*H3: Kendi kariyerini kendi yönlendirme, kariyer bağlılığını pozitif yönde etkiler.*

Bağımsız kariyer yöneliminin bir diğer alt boyutu olan değer yönelimli kariyer yönetimi ise kişinin kariyerini yönlendirmesinde ve kariyer başarısını değerlendirmesinde, örgütünün isteklerinden ziyade kendi değerleri doğrultusunda hareket etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Benzer şekilde, kariyer bağlılığı da kişinin kendi kendisine koyduğu kariyer hedeflerini gerçekleştirmesine olan bağlılığına işaret ettiğinden (Vanderberghe ve Ok, 2013: 653) değer yönelimli kariyer yönetiminin, kariyer bağlılığını pozitif yönde etkilemesi beklenmektedir. Söz konusu beklenti doğrultusunda geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur.

*H4: Değer yönelimli kariyer yönetimi, kariyer bağlılığını pozitif yönde etkiler.*

### **3. YÖNTEM**

#### **3.1. Uygulama Alanı**

Araştırmanın gerçekleştirilmesinde kolayda örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Araştırmanın verileri, İstanbul'da faaliyet gösteren özel sektör şirketlerinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlardan toplanmıştır. Ölçeklerin yer aldığı anket formu, online ortamda oluşturulmuştur. Bu anket formunun linki, araştırmacılar tarafından e-mail yoluyla çeşitli özel sektör şirketlerinde görev yapan beyaz yakalı çalışanlara gönderilmiştir. Araştırma kapsamında geri dönen geçerli anket sayısı 175'tir. Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler Tablo 1'de sunulmuştur.

**Tablo 1.** Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Frekans	%	Ortalama	St.Sapma	Min.	Max.
Cinsiyet						
Kadın	71	40,6	-	-	-	-
Erkek	104	59,4	-	-	-	-
Yaş	-	-	30,90	7,69	20	58
Çalışma Yaşamındaki	-	-	10,12	7,21	1	28
Kıdem						
Örgütsel Kıdem	-	-	5,09	3,94	1	21
Eğitim Düzeyi						
Lise	16	9,1	-	-	-	-
Önlisans	25	14,3	-	-	-	-
Lisans	82	46,9	-	-	-	-
Lisansüstü	52	29,7	-	-	-	-
Pozisyon						
Uzman	117	66,9	-	-	-	-
Yönetici	58	33,1	-	-	-	-

Not: N= 175

Tablo 1’de de görüldüğü üzere araştırmaya katılanların yaş ortalaması, 7.69 standart sapma ile 30.90’dır ve yaşları 20 ile 58 arasında değişmektedir. Katılımcıların yarısından fazlasını (%59.4) erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmaya katılanların çalışma yaşamlarındaki geçirdikleri sürenin ortalaması 7.21 standart sapma ile 10.12 yıldır ve çalışma yaşamlarındaki geçirdikleri süre 1 ile 28 yıl arasında değişmektedir. Örgütsel kıdemlerinin ortalaması ise 3.94 standart sapma ile 5.09 yıldır ve örgütsel kıdemleri 1 ile 21 yıl arasındadır. Eğitim düzeyleri incelendiğinde ise lisans programlarından mezun olanların %46.9 ile ilk sırada yer aldığı görülmektedir. İkinci sırada ise lisans üstü programlarından mezun olanlar %29.7 ile yer almaktadır. Katılımcıların %14.3’ü önlisans, %9.1’i ise lise mezunudur. Pozisyonları açısından incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun (%66.9) uzman pozisyonunda çalıştığı görülürken, %33.1’inin ise yönetici pozisyonunda görev aldığı saptanmıştır.

### 3.2. Ölçüm Araçları

#### 3.2.1. Sınırsız Kariyer Yönelimi Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin sınırsız kariyer yönelimlerini ölçmek için Briscoe vd. (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin, Çakmak (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ve de Porter vd. (2016) tarafından kısaltılan versiyonundan yararlanılmıştır. Orijinal ölçek yerine kısaltılmış versiyonunun kullanılmasının temel nedeni, kısaltılmış versiyonunda sorunlu ifadelerin çıkartılarak ölçeğin daha geçerli ve güvenilir bir hale getirilmesidir (Porter vd., 2016). Bu ölçek, sınırsız düşünme (boundaryless mindset) ve örgütler arası hareketlilik tercihi (organizational mobility preferences) alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Hem sınırsız düşünme hem de örgütler arası hareketlilik tercihi alt ölçeklerinde üç ifade yer almaktadır. Ölçeklerdeki ifadelere verilen cevaplar, 5’li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “hiçbir şekilde yansıtmıyor” seçeneğine 1, “tamamen yansıtıyor” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ancak örgütler arası hareketlilik tercihi alt ölçeği, ters (reverse) ifadelerden oluştuğu ve kişilerin tek bir örgütte kalma eğilimlerini yansıtacak şekilde dizayn edildiği için bu alt ölçekteki ifadelere verilen cevaplar SPSS paket programına geçirilirken ters kodlanmıştır. Sınırsız düşünme alt ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,82 olduğu saptanmıştır. Örgütler arası hareketlilik tercihi alt ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının ise 0,83 olduğu tespit edilmiştir.

#### 3.2.2. Bağımsız Kariyer Yönelimi Ölçeği

Araştırmaya katılan kişilerin bağımsız kariyer yönelimlerini ölçmek için Briscoe vd. (2006) tarafından geliştirilen ölçeğin, Çakmak (2011) tarafından Türkçeye uyarlanan ve de Porter vd. (2016) tarafından kısaltılan versiyonundan yararlanılmıştır. Orijinal ölçek yerine kısaltılmış versiyonunun kullanılmasının temel nedeni, kısaltılmış versiyonunda sorunlu ifadelerin çıkartılarak ölçeğin

daha geçerli ve güvenilir bir hale getirilmesidir (Porter vd., 2016). Bu ölçek, kendi kariyerini kendi yönlendirme (self-directed career management) ve değer yönelimli kariyer yönetimi (values-driven career management) alt ölçeklerinden oluşmaktadır. Kendi kariyerini kendi yönlendirme alt ölçeği dört, değer yönelimli kariyer yönetimi alt ölçeğinde ise üç ifade yer almaktadır. Ölçeklerdeki ifadelere verilen cevaplar, 5'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “hiçbir şekilde yansıtmıyor” seçeneğine 1, “tamamen yansıtıyor” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Kendi kariyerini kendi yönlendirme alt ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,84 olduğu saptanmıştır. Değer yönelimli kariyer yönetimi alt ölçeğinin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının ise 0,78 olduğu tespit edilmiştir.

### **3.2.3. Kariyer Bağlılığı Ölçeği**

Araştırmaya katılan kişilerin, kariyerlerine olan bağlılıklarını ölçmek için Blau (1985) tarafından geliştirilen ve Çakmak Otluoğlu (2014) tarafından Türkçeye çevrilen kariyer bağlılığı ölçeğinden yararlanılmıştır. Bu ölçekte, sekiz ifade yer almaktadır. Ölçekteki ifadelere verilen cevaplar, 5'li likert ölçeğinde düzenlenmiştir. Değerlendirmeler, “kesinlikle katılmıyorum” seçeneğine 1, “kesinlikle katılıyorum” seçeneğine 5 puan verilerek gerçekleştirilmiştir. Ölçeğin orijinalinde üç ifade, ters (reverse) ifadelerden oluştuğu için söz konusu üç ifade verilen cevaplar SPSS paket programına geçirilirken ters kodlanmıştır. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısının 0,87 olduğu saptanmıştır.

### **3.2.4. Kontrol Değişkenleri**

Bu çalışmada cinsiyet ve yaş kontrol değişkenleri olarak ele alınmışlardır. Cinsiyet değişkenine ait veriler, kadın=0 ve erkek=1 şeklinde kodlanmıştır. Cinsiyetin kontrol değişkeni olarak ele alınmasının nedeni, iş hayatında erkeklerin kadınlara kıyasla daha istikrarlı çalışanlar olarak görülmeleri ve

kariyerlerine daha bağlı olacaklarının öngörülmesidir (Hodges ve Buig, 2010). Yaşın kontrol değişkeni olarak ele alınmasının nedeni ise kariyer bağlılığının zamanla diğer bir deyişle yaşla geliştiğinin ifade edilmesidir (Aryee vd., 1994: 10).

## 4. BULGULAR

### 4.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Çalışmada ortaya konulan hipotezlerin test edilmesinden önce kullanılan ölçeklerin faktör yapılarının saptanması için AMOS 22 yazılımı kullanılarak doğrulayıcı faktör analizine başvurulmuştur. Bu doğrultuda sınırsız kariyer yönelimi, bağımsız kariyer yönelimi ve kariyer bağlılığı ölçekleri ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda elde edilen uyum iyilik değerleri Tablo 2’de sunulmuştur. Gerek sınırsız gerekse bağımsız kariyer yönelimi ölçekleri iki faktörden oluşmaktadır. Söz konusu ölçekler, tek faktörlü modellerle karşılaştırılmıştır. Kariyer bağlılığı ölçeği ise tek faktörden oluşmaktadır. Bu doğrultuda kariyer bağlılığı ölçeği, iki faktörlü model ile karşılaştırılmıştır. Modellerin karşılaştırılmasında öncelikle ki kare ( $\chi^2$ ) istatistiğinde gözlemlenen iyileşme dikkate alınmıştır. Ki kare farkının ( $\Delta\chi^2$ ) anlamlı olması beklenmiştir. Ayrıca CFI (Comparative Fit Index-Karşılaştırmalı Uyum İndeksi), NFI (Normed Fit Index-Normlaştırılmış Uyum İndeksi) ve TLI (Tucker-Lewis Index- Tucker Lewis İndeksi) de incelenmiştir. CFI, NFI VE TLI’nın 1’e yakın olması beklenmektedir. 0.90’ın üzerindeki değerlerin kabul gördüğü belirtilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation – Hata Ortalamalarının Karekökü) değerinin ise 0,05’ten düşük olması beklenmektedir. Ancak 0,05 ile 0,08 arasındaki değerlerin de kabul edilebilir uyum içerisinde olduğu belirtilmektedir (Bentler ve Bonett, 1980).

**Tablo 2.** Ölçeklere İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Ölçek	$\chi^2$	df	$\chi^2/sd$	CFI	NFI	TLI	RMSEA
<b>Sınırsız Kariyer Yönelimi</b>							
Tek Faktörlü Model	291.200	8	16.17	0.678	0.688	0.655	0.235
İki Faktörlü Model	47.668	6	2.97	0.932	0.922	0.920	0,042
<b>Bağımsız Kariyer Yönelimi</b>							
Tek Faktörlü Model	548.520	1	26.12	0.761	0.749	0.617	0,350
İki Faktörlü Model	42.400	9	2.23	0.917	0.923	0.919	0,060
<b>Kariyer Bağlılığı</b>							
Tek Faktörlü Model	8.60	4	2.15	0.934	0.943	0.928	0,052
İki Faktörlü Model	121.1	7	17.3	0.554	0.543	0.521	0,285

Not:  $\chi^2$ = Ki Kare İstatistiği, sd= Serbestlik Derecesi, CFI= Karşılaştırmalı Uyum İndeksi, NFI= Normlaştırılmış Uyum İndeksi, TLI= Tucker-Lewis İndeksi, RMSEA= Hata Karelerinin Ortalamasının Karekökü

Sınırsız kariyer yönelimi ölçeği için iki faktörlü modelde, tek faktörlü modele kıyasla bir iyileşme saptandığı görülmektedir ( $\Delta\chi^2= 243.532$ ,  $p < 0.001$ ). Yine iki faktörlü modeldeki uyum iyiliği değerlerinin (CFI= 0.932, NFI= 0.922, TLI= 0.920, RMSEA= 0,042) tek faktörlü modeldeki uyum iyiliği değerlerine kıyasla (CFI= 0.678, NFI= 0.688, TLI= 0.655, RMSEA= 0,235) daha iyi sonuçlar verdiği saptanmıştır. Bu doğrultuda sınırsız kariyer yönelimi ölçeğinin iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Bağımsız kariyer yönelimi ölçeği için iki faktörlü modelde, tek faktörlü modele kıyasla bir iyileşme saptanmıştır ( $\Delta\chi^2= 506.12$ ,  $p < 0.001$ ). Yine iki faktörlü modeldeki uyum iyiliği değerlerinin (CFI= 0.761, NFI= 0.749, TLI= 0.617, RMSEA= 0,060) tek faktörlü modeldeki uyum iyiliği değerlerine kıyasla (CFI= 0.917, NFI= 0.923, TLI= 0.919, RMSEA= 0,350) daha iyi sonuçlar verdiği saptanmıştır. Bu doğrultuda bağımsız kariyer yönelimi ölçeğinin iki faktörlü yapısı doğrulanmıştır. Son olarak kariyer bağlılığı ölçeği için tek faktörlü modelde, iki faktörlü modele kıyasla bir iyileşme saptanmıştır ( $\Delta\chi^2= 112.5$ ,  $p < 0.001$ ). Tek faktörlü modeldeki uyum iyiliği değerlerinin (CFI= 0.934, NFI= 0.943, TLI= 0.928, RMSEA=0,052) iki faktörlü modeldeki uyum iyiliği değerlerine kıyasla (CFI= 0.554, NFI= 0.543, TLI= 0.521, RMSEA= 0,285) daha iyi sonuçlar verdiği

tespit edilmiştir. Bu doğrultuda kariyer bağlılığı ölçeğinin tek faktörlü yapısı doğrulanmıştır.

#### 4.2. Hipotez Testleri

Çalışmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesinde, hiyerarşik regresyon analizinden yararlanılmıştır. Analiz gerçekleştirilmeden önce regresyon analizinin yapılabilmesi için gereken normallik, varyansların homojenliği ve doğrusallık varsayımlarının sağlanıp sağlanmadığı incelenmiştir. Histogram ve olasılık (P-P plots) grafikleri, serpmme grafiği (scatter plots) incelenerek gerekli varsayımların sağlandığı tespit edilmiştir. Araştırmamanın değişkenlerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve değişkenler arası korelasyon değerleri Tablo 3'te sunulmuştur.

**Tablo 3.** Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler ve Değişkenler Arası Korelasyon Değerleri

Değişken	Ort.	St.Sapma	1	2	3	4	5	6	7
1-Cins.	-	-	-						
2-Yaş	30.90	7.69	0.100	-					
3-SD	3.51	1.04	0.146	0.091	-	-			
4-ÖHT	2.91	1.19	0.046	0.054	0.203**	-			
5-KKY	3.89	0.91	0.013	0.164*	0.307**	0.190*	-		
6-DKY	3.88	0.87	-0.123	0.097	0.063	0.074	0.294**	-	
7-KB	2.81	0.59	0.102**	0.258**	0.296**	0.078	0.233**	0.083	-

Not: N= 175, \*p< 0.05, \*\*p< 0.01, Ort= Ortalama, St.Sapma= Standart Sapma, Cins= Cinsiyet, SD= Sınırsız Düşünme, ÖHT= Örgütler Arası Hareketlilik Tercihi, KKY= Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme, DKY= Değer Yönelimli Kariyer Yönetimi, KB= Kariyer Bağlılığı

Çalışmada ileri sürülen hipotezleri test etmek amacıyla, iki basamaklı hiyerarşik regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Birinci basamakta kontrol değişkenleri olan cinsiyet (0=Kadın, 1=Erkek) ve yaş değişkenleri analize dahil edilmiştir. İkinci basamakta ise bağımsız değişkenler olan sınırsız düşünme, örgütler arası hareketlilik tercihi, kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi analize sokulmuştur. Hiyerarşik regresyonda her bir basamağa geçişte açıklanan varyanslarda meydana gelen anlamlı bir değişiklik ( $\Delta R^2$ ), söz



konusu basamakta analize dahil edilen değişkenin etkisini göstermektedir (Jaccard ve Turrisi, 2003: 11). Gerçekleştirilen hiyerarşik regresyon analizinin sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur.

**Tablo 4.** Hiyerarşik Regresyon Analizi Sonuçları

	Kariyer Bağlılığı	
	1.Basamak	2.Basamak
Cinsiyet	0.146**	0.143**
Yaş	0.272**	0.251*
Sınırsız Düşünme		0.203**
Örgütler Arası Hareketlilik Tercih		0.043
Kendi Kariyerini Kendi Yönlendirme		0.208*
Değer Yönelimi Kariyer Yönetimi		0.035
$\Delta R^2$	0.03**	0.16*

Not: N=175, \*p< 0.05, \*\*p< 0.01, Cinsiyet; 0= Kadın, 1= Erkek

Hiyerarşik regresyon analizi sonuçları doğrultusunda, birinci basamakta ele alınan cinsiyet ve yaş kontrol değişkenlerinin kariyer bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olduğu saptanmıştır ( $\Delta R^2= 0.03$ ,  $p < 0.01$ ). Kontrol değişkenleri olan cinsiyet ( $\beta= 0.146$ ,  $p < 0.01$ ) ve yaşın ( $\beta= 0.272$ ,  $p < 0.01$ ) kariyer bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Kontrol değişkenlerinin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin anlamlı olması durumunda, bağımsız değişkenlerin analize sokulduğu ikinci basamakta elde edilen açıklanan varyansta meydana gelen değişikliğin ( $\Delta R^2$ ) istatistiki olarak anlamlı çıkması gerekmektedir. Bu doğrultuda ikinci basamakta sınırsız düşünme, örgütler arası hareketlilik tercihi, kendi kariyerini kendi yönlendirme ve değer yönelimli kariyer yönetimi bağımsız değişkenlerinin analize dahil edilmesiyle elde edilen açıklanan varyansın anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\Delta R^2= 0.16$ ,  $p < 0.05$ ). Tablo 3 incelendiğinde, sınırsız düşünmenin kariyer bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır ( $\beta= 0.203$ ,  $p < 0.01$ ). Bu doğrultuda H1 hipotezi kabul edilmiştir. Örgütler arası hareketlilik tercihinin ise kariyer bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür ( $\beta= 0.043$ ,  $p > 0.05$ ). Bu doğrultuda H2 hipotez reddedilmiştir. Kendi kariyerini kendi yönlendirmenin,

kariyer bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır ( $\beta=0.208$ ,  $p<0.05$ ). Bu nedenle H3 hipotezi kabul edilmiştir. Son olarak değer yönelimli kariyer yönetiminin, kariyer bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı ( $\beta=0.035$ ,  $p>0.05$ ) tespit edilmesiyle H4 hipotezi reddedilmiştir.

## 5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Günümüzde örgütler, geçmişe kıyasla daha istikrarsız, daha belirsiz ve rekabetin daha yoğun yaşandığı çevre koşullarında faaliyet göstermektedirler (Sullivan ve Baruch, 2009: 1542). Söz konusu çevre koşullarında örgütlerin, çalışanlarına eskisi gibi uzun süreli istihdam, iş güvencesi ve istikrarlı kariyer yolları sunmalarının zorlaştığı, kişilerin de çalışmakta oldukları örgütlerinde bir ömür geçiremeyeceklerinin bilincinde oldukları dikkat çekmektedir. Bu doğrultuda günümüzde çalışanların kariyer dinamiklerinin değiştiği görülmektedir. Söz konusu değişen dinamikleri açıklamada sınırsız ve bağımsız kariyer kavramlarının ön plana çıktığı ileri sürülmektedir (Briscoe, vd., 2006: 31).

Literatür incelendiğinde, sınırsız ve bağımsız kariyer kavramları ile ilgili yapılan teorik çalışmalarda kariyer bağlılığının anahtar bir tutum olarak kavramsallaştırıldığı ve üzerinde önemle durulduğu görülmektedir (Hall, 2004: 4; Mirvis ve Hall, 1994: 376; McDonald vd., 2005:1 10). Halbuki bu önerme, kavramsal düzeyle sınırlı kalmış ve ampirik olarak neredeyse hiçbir çalışmada ele alınmamıştır. Bu çalışmada, söz konusu önermeden yola çıkılarak sınırsız ve bağımsız kariyer yönelimlerinin kariyer bağlılığı üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda, sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarından biri olan sınırsız düşünmenin kariyer bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği tespit edilmiştir. Buna göre kariyerleri ile ilgili fırsatları yakalamak için örgüt dışı ilişkilerini geliştirmeye çabalayan, kendi departmanı dışında da bilgi ve

becerilerini arttırmaya çalışan ve yeni şeyler öğrenmeye açık olan kişilerin, kariyerlerine daha bağlı oldukları ileri sürülebilir. Söz konusu bulgunun, literatürdeki kavramsal çalışmalarla örtüştüğü görülmektedir (Örn; Hall, 2004; Hall ve Mirvis, 1994; McDonald vd., 2005). Diğer taraftan literatürdeki beklentinin aksine sınırsız kariyer yöneliminin bir diğer alt boyutu olan örgütler arası hareketlilik tercihinin, kariyer bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Örgütler arası hareketlilik tercihi, kişilerin örgüt değiştirme niyetlerine ilişkin istek düzeylerini yansıtmaktadır. Söz konusu bulgu, örgüt değiştirmeye istekli olmanın her zaman kariyer bağlılığı ile sonuçlanmayacağı şeklinde açıklanabilir.

Bağımsız kariyer yönelimi açısından incelendiğinde, yapılan analizler sonucunda kendi kariyerini kendi yönlendirmenin kariyer bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği bulunmuştur. Söz konusu bulgu, literatürdeki kavramsal çalışmalarla paralellik göstermektedir (Hall, 2004: 4; Mirvis ve Hall, 1994: 376; McDonald vd., 2005: 110). Buna göre kendi kariyerini kendisi yönlendiren kişilerin, kariyerlerinin sorumluluğunu proaktif bir şekilde üstlendikleri ve bu doğrultuda kariyerlerine ve kariyer hedeflerine daha fazla bağlılık gösterdikleri ifade edilebilir. Bağımsız kariyer yöneliminin bir diğer alt boyutunu oluşturan değer yönelimli kariyer yönetiminin ise kariyer bağlılığı üzerindeki etkisinin anlamlı olmadığı saptanmıştır. Bu bulgu, kariyerlerini kendi değer ve standartlarına göre yönlendiren kişilerin, kendi değerlerine uymadıkları takdirde kariyerlerinde değişikliklere gidebilecekleri şeklinde açıklanabilir.

Çalışmada, cinsiyet ve yaş kontrol değişkenleri olarak incelenmişlerdir. Yapılan analizler sonucunda, kontrol değişkenleri ile ilgili elde edilen bulguların literatürdeki teorik çalışmaları desteklediği belirtilebilir. Örneğin; cinsiyetin kariyer bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediği saptanmıştır. Buna göre erkeklerin kadınlara kıyasla kariyerlerine olan bağlılıklarının daha

yüksek olduğu ifade edilebilir. Bu durum, toplumsal roller gereği erkeklerin evin geçimini sağlamaya yönelik rollerinin kariyerlerine daha çok bağlanmalarına neden olduğu şeklinde açıklanabilir (Featherstone, 2003). Cinsiyetin yanı sıra bir diğer kontrol değişkeni olan yaş açısından ele alındığında ise yaşın kariyer bağlılığı üzerindeki etkisinin pozitif yönde ve anlamlı olduğu tespit edilmiştir. Buna göre yaş arttıkça kariyere olan bağlılığın da arttığı belirtilebilir. Söz konusu bulgunun, kariyer bağlılığının zamanla diğer bir deyişle yaşla geliştiği önermesiyle örtüştüğü görülmektedir (Aryee vd., 1994: 10).

Çalışmada elde edilen bulgular, birtakım kısıtlar göz önüne alınarak değerlendirilmelidir. İlk olarak kariyer bağlılığındaki değişkenliğin %3'ünün cinsiyet ve yaş olarak sıralanan kontrol değişkenleri tarafından, %16'sının ise sınırsız ve bağımsız kariyer yönelimleri tarafından açıklandığı görülmektedir. Söz konusu açıklama gücünün düşük olması, kariyer bağlılığını açıklayan diğer değişkenlere işaret etmektedir. Buna göre kariyer bağlılığındaki değişkenliği açıklayan diğer değişkenlerin kapsam dışında bırakılması çalışmanın kısıtlarından birine işaret etmektedir. İleride yapılacak çalışmalarda kariyer bağlılığını etkileyebilecek diğer değişkenlere de modelde yer verilebilir. Çalışmada boylamsal araştırma yöntemi yerine kesitsel araştırma yönteminin benimsenmiş olması ise başka bir kısıta işaret etmektedir. Son olarak verilerin toplanmasında, kolayda örnekleme yönteminden yararlanıldığı için araştırmacıların ulaşabildiği kişilerin çalışmaya katılması bir diğer kısıt meydana getirmektedir.

Çalışmanın gerek literatüre gerek uygulamaya katkıda bulunduğu düşünülmektedir. Buna göre çalışmanın literatüre en önemli katkılarından biri, sınırsız ve bağımsız kariyer kavramları ile ilgili literatürde sıklıkla rastlanılan kariyer bağlılığının anahtar bir tutum olması önermesinin ampirik düzeyde test edilmesidir. Ayrıca sınırsız kariyer yöneliminin alt boyutlarından sadece sınırsız düşünmenin ve bağımsız kariyer yöneliminin alt boyutlarından sadece kendi

kariyerini kendi yönlendirmenin kariyer bağlılığını pozitif yönde ve anlamlı bir şekilde etkilediğinin saptanması ise çalışmanın bir diğer katkısı olarak ortaya çıkmaktadır. Kariyer bağlılığı, örgüte bağlılığın aksine literatürde daha az incelenen bir konu olma niteliğini taşımaktadır (Colarelli ve Bishop, 1990: 159). Bu durumun en temel nedeni, örgüte bağlılığın işten ayrılma niyeti ve davranışı gibi örgütler açısından önem taşıyan tutum ve davranışları açıklama gücünün yüksek olmasıdır (Allen ve Meyer, 1996: 252; Cohen, 1993: 1140). Kariyer bağlılığı ise kişilerin bireysel kariyer hedeflerine olan bağlılıklarını ifade ettiği için örgütsel tutum ve davranışlarla daha az ilişkilendirilmiştir (Chang, 1999: 1260). Halbuki yapılan araştırmalar, kariyerlerine bağlılığı yüksek olan kişilerin öğrenme motivasyonlarının arttığını (Cheng ve Ho, 2001: 21), eğitime katılma isteklerinin daha fazla olduğunu (Ellemers vd., 1998: 718), eğitimin transferini daha kolay gerçekleştirdiklerini (Cheng ve Ho, 2001: 21) ve kariyer hedeflerini gerçekleştirmede ısrarcı olmaları nedeniyle daha yüksek iş performansı gösterdiklerini (Ellemers vd., 1998: 719) ortaya koymuştur. Buna göre örgütlerin, kariyer bağlılıkları yüksek çalışanlara sahip olmalarının önem taşıdığı ileri sürülebilir. Kariyer bağlılığının hem kişiler hem de örgütler açısından taşıdığı bu önem doğrultusunda, ampirik araştırmalarda farklı açılardan incelenmesi gereken bir konu olduğu ileri sürülebilir. Günümüz istihdam koşullarının bir yansıması olarak ön plana çıkan sınırsız ve bağımsız kariyer yönelimleri ile ilgili yapılacak ampirik çalışmalara ihtiyaç duyulduğu da belirtilmelidir. Sınırsız düşünmenin kariyer bağlılığını pozitif yönde etkilediği dikkate alındığında, yeni şeyler öğrenmeye açık olan ve kendi departmanı dışında da bilgi ve becerilerini geliştirmeye çabalayan çalışanlarına örgütlerin bu amaçla iş rotasyonu, iş zenginleştirme, proje gruplarında görev alma gibi fırsatlar sunmaları önerilebilir. Söz konusu fırsatların, bir yandan kişilerin kendi kariyer ihtiyaçlarını karşılamalarına yardımcı olurken aynı zamanda da örgütün hedeflerine ulaşmasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

**KAYNAKÇA**

- Adamson, S. J., Doherty, N. ve Viney, C. (1998). The Meanings of Career Revisited: Implications for Theory and Practice. *British Journal of Management*, 9(4): 251-259.
- Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3): 252-276.
- Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A New Perspective for Organizational Inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4): 295-306.
- Arthur, M. B. ve Rousseau, D. M. (1996). Introduction: The Boundaryless Career as a New Employment Principle. *The Boundaryless Career: A New Employment Principle for a New Organizational Era*. New York: Oxford University Press.
- Aryee, S., Chay, Y. W. ve Chew, J. (1994). An Investigation of The Predictors and Outcomes of Career Commitment in Three Career Stages. *Journal of Vocational Behavior*, 44(1): 1-16.
- Baruch, Y. (2006). Career Development in Organizations and Beyond: Balancing Traditional and Contemporary. Viewpoints, *Human Resource Management Review*, 16(2): 125-138.
- Baruch, Y. ve Vardi, Y. (2016). A Fresh Look at The Dark Side of Contemporary Careers: Toward a Realistic Discourse. *British Journal of Management*, 27(2): 355-372.
- Bentler, P. M. ve Bonett, D. G. (1980). Significance Tests and Goodness of Fit in The Analysis of Covariance Structures. *Psychological Bulletin*, 88(3), 588-606.
- Blau, G. J. (1985). The Measurement and Prediction of Career Commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 58(4): 277-288.

- Briscoe, J. P. ve Hall, D. T. (2006). The Interplay of Boundaryless and Protean Careers: Combinations and Implications. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 4-18.
- Briscoe, J. P., Hall, D. T. ve DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and Boundaryless Careers: An Empirical Exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 30-47.
- Chang, E. (1999). Career Commitment as a Complex Moderator of Organizational Commitment and Turnover Intention. *Human relations*, 52(10): 1257-1278.
- Cheng, E. W. ve Ho, D. C. (2001). The Influence of Job and Career Attitudes on Learning Motivation and Transfer. *Career Development International*, 6(1): 20-28.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *Academy of Management Journal*, 36(5): 1140-1157.
- Colarelli, S. M. ve Bishop, R. C. (1990). Career Commitment Functions, Correlates, and Management. *Group & Organization Management*, 15(2): 158-176.
- Çakmak, K. Ö. (2011). *Çalışma Yaşamındaki Güncel Gelişmeler Doğrultusunda Değişen Kariyer Yaklaşımları ve Örgüte Bağlılığa Etkisine İlişkin Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çakmak Otluoğlu, K. Ö. (2012). Protean and Boundaryless Career Attitudes and Organizational Commitment: The Effects of Percieved Supervisor Support. *Journal of Vocational Behavior*, 80(3): 638-646.
- Çakmak Otluoğlu K. Ö. (2014). Kariyer Bağlılığının Kariyer Başarısı Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 12(23): 349-363.

- Çakmak Otluoğlu K. Ö. (2018). *Kariyerin Değişen Kuralları*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- DeFillippi, R. J. ve Arthur, M. B. (1994). The Boundaryless Career: A Competency-Based Perspective. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4): 307-324.
- De Vos, A. ve Soens, N. (2008). Protean Attitude and Career Success: The Mediating Role of Self-Management. *Journal of Vocational Behavior*, 73(3): 449-456.
- Dries, N., Pepermans, R., Hofmans, J. ve Rypens, L. (2009). Development and Validation of an Objective Intra-Organizational Career Success Measure for Managers. *Journal of Organizational Behavior*, 30(4): 543-560.
- Ellemers, N., De Gilder, D. ve Van Den Heuvel, H. (1998). Career-Oriented Versus Team-Oriented Commitment and Behavior at Work, *Journal of Applied Psychology*, 83(5): 717-730.
- Enache, M., Sallán Fernández, J. M., Simo, P. ve Fernandez, V. (2009). Can Organizational Commitment be Experienced by Individuals Pursuing Contemporary Career Paths? Academy of Management Annual Meetings, Chicago, Illinois.
- Featherstone, B. (2003). Taking Fathers Seriously. *British Journal of Social Work*, 33(2): 239-254.
- Granrose, C. S. (1995). A Model of Organizational Careers in National Contexts. *Journal of Asian Business*, 11(3), 12-36.
- Hall, D. T. (1971). A Theoretical Model of Career Sub-Identity Development in Organizational Settings. *Organizational Behavior and Human Performance*, 6(1): 50-76.
- Hall, D. T. (1996). Protean Careers of The 21st Century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16.



- Hall, D. T. (2004). The Protean Career: A quarter-Century Journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1): 1-13.
- Hall, D. T., Yip, J., ve Doiron, K. (2018). Protean Careers at Work: Self-Direction and Values Orientation in Psychological Success. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5: 129-156.
- Hodges, M. J. ve Budig, M. J. (2010). Who Gets The Daddy Bonus? Organizational Hegemonic Masculinity and The Impact of Fatherhood on Earnings. *Gender & Society*, 24(6): 717-745.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1): 1-55.
- Inkson, K. (2006). Protean and Boundaryless Careers as Metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 48-63.
- Jaccard, J. ve Turrisi, R. (2003), *Interaction Effects in Multiple Regression*, 2. Baskı, California: Sage University Paper.
- Lazarova, M. ve Taylor, S. (2009). Boundaryless Careers, Social Capital, and Knowledge Management: Implications for Organizational Performance. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 30(1): 119-139.
- Lichtenstein, B. M. B. ve Mendenhall, M. (2002). Non-Linearity and Response-Ability: Emergent Order in 21st-Century Careers. *Human Relations*, 55(1), 5-32.
- McDonald, P., Brown, K. ve Bradley, L. (2005). Have Traditional Career Paths Given Way to Protean Ones? Evidence from Senior Managers in The Australian Public Sector. *Career Development International*, 10(2), 109-129.

- Mirvis, P. H. ve Hall, D. T. (1994). Psychological Success and The Boundaryless Career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4): 365-380.
- Noordin, F., Williams, T. ve Zimmer, C. (2002). Career Commitment in Collectivist and Individualist Cultures: A Comparative Study. *International Journal of Human Resource Management*, 13(1): 35-54.
- Porter, C., Woo, S. E. ve Tak, J. (2016). Developing and Validating Short Form Protean and Boundaryless Career Attitudes Scales. *Journal of Career Assessment*, 24(1): 162-181.
- Srikanth, P. B. ve Israel, D. (2012). Career Commitment and Career Success: Mediating Role of Career Satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations*, 48(1): 137-149.
- Sturges, J., Guest, D. ve Mac Davey, K. (2000). Who's in Charge? Graduates' Attitudes to and Experiences of Career Management and Their Relationship with Organizational Commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 9(3), 351-370.
- Sullivan, S. E. (1999). The Changing Nature of Careers: A Review and Research Agenda. *Journal of Management*, 25(3): 457-484.
- Sullivan, S. E. ve Arthur, M. B. (2006). The Evolution of The Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1): 19-29.
- Sullivan, S. E. ve Baruch, Y. (2009). Advances in Career Theory and Research: A Critical Review and Agenda for Future Exploration. *Journal of Management*, 35(6): 1542-1571.
- Sverke, M. ve Hellgren, J. (2002). The Nature of Job Insecurity: Understanding Employment Uncertainty The Brink of a New Millennium, *Applied Psychology: An International Review*, 51(1): 23-42.

Vandenberghe, C. ve Ok, A. B. (2013). Career Commitment, Proactive Personality, and Work Outcomes: A Cross-Lagged Study. *Career Development International*, 18(7): 652-672.

## EXTENDED ABSTRACT

### Introduction

Organizational career is defined as a linear progression within only one organization. Accordingly, organizational career is characterized by stability, security, and permanency. Due to the increased global competition, rapid advances in technology, shrinking markets, decelerated growth rates, and economic crises, most organizations currently operate in more insecure, dynamic, and uncertain environments. Organizations therefore are no longer able to provide long-term employment, job security, and stable career ladders to their employees. Also, employees tend to take in charge of their careers and do not hesitate to leave their organizations that do not provide them advancement opportunities and job security. Organizational career therefore is not sufficient to explain the career dynamics of employees. As a result, boundaryless and protean career concepts are developed. The boundaryless career is defined as a sequence of job opportunities that goes beyond the boundaries of any single employment settings, while protean career refers to a career that is driven by the person, not the organization. Boundaryless career orientation has two dimensions including boundaryless mindset and organizational mobility preference. Boundaryless mindset refers to an individual's general attitude to working across organizational boundaries, while organizational mobility preference is defined as the strength of interest in remaining with multiple organizations. Protean career orientation has two dimensions such as self-directed career management and values-driven career management. Self-directed career management is defined as taking an independent role in career management. On the other hand, values-driven career management refers to pursuit of internal values rather than the values of the organization in terms of managing one's career and assessing one's career success. Within the careers literature, it is conceptualized that protean and boundaryless career orientations indicate an increase in career commitment. However, this conceptualization has been never tested empirically. This study therefore aimed to examine the effect of boundaryless and protean career orientations on career commitment.

### Method

The data was collected from 175 white-collar employees via online surveys. Boundaryless career orientation was measured using the boundaryless career orientation short form (Briscoe, et al, 2006; Porter, et al, 2016), while protean career orientation was measured using the protean career orientation short form (Briscoe, et al, 2006; Porter, et al, 2016). Career commitment was measured using the career commitment scale (Blau, 1985). Gender and age are

identified as control variables. Prior to analysis, the validity of the constructs was tested via three separate confirmatory factor analyses using AMOS version 22. Hierarchical regression analysis was carried out in order to test the hypotheses. Gender and age were entered as control variables in the first step. Boundaryless and protean career orientations were entered in the second step.

### **Findings (Results)**

According to the results of the hierarchical regression analysis, gender ( $\beta = 0.146$ ,  $p < 0.01$ ) and age ( $\beta = 0.272$ ,  $p < 0.01$ ) were positively related to the prediction of career commitment ( $\Delta R^2 = 0.03$ ,  $p < 0.01$ ). When the protean and boundaryless career orientations added in the second step, the model was significant as well ( $\Delta R^2 = 0.16$ ,  $p < 0.05$ ). Regarding the boundaryless career orientation, boundaryless mindset was positively related to career commitment ( $\beta = 0.203$ ,  $p < 0.01$ ). However, organizational mobility preferences were found to be non-significant ( $\beta = 0.043$ ,  $p > 0.05$ ). Considering the protean career orientation, self-directed career management was positively related to career commitment ( $\beta = 0.208$ ,  $p < 0.05$ ). On the other hand, values-driven career management was found to be non-significant ( $\beta = 0.035$ ,  $p > 0.05$ ).

### **Conclusion and Discussion**

Consistent with the previous conceptual studies on boundaryless and protean careers, the findings reveal that boundaryless mindset and self-directed career management are positively related to career commitment. These findings mean that individuals who proactively manage their careers are more committed to their careers. Also, individuals who are open to new work experiences and seek tasks that require them to work beyond their own departments in order to develop their careers are more committed to their careers. Contrary to the expectations, organizational mobility preferences and values-driven career management are not related to career commitment. In terms of organizational mobility preferences, this may be due to the reason that readiness to change organizations might not always lead to career commitment. Regarding the values-driven career management, this finding may be due to the reason that individuals who manage their careers according to their own values might change their careers if their values do not match with their careers. Due to the fact that career commitment has positive organizational outcomes such as learning motivation, learning transfer, voluntary participation to trainings, and higher job performance, it can be argued that organizations should provide job rotation, job enrichment, and project assignments to their employees who are high in boundaryless mindset.