

**T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ**

**BEŞ FAKTÖR KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN  
VE AİLE DESTEKLEYİCİ ÖRGÜT ALGISİNİN  
KALEYDOSKOP KARIYER ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**DOKTORA TEZİ**

**Fatma Büşra POLAT**

**Enstitü Anabilim Dalı : İşletme  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim ve Organizasyon**

**Tez Danışmanı: Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR**

**Ağustos-2021**

Fatma Būşra Polat tarafından hazırlanan “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Aile Destekleyici Örgüt Algısının Kaleydoskop Kariyer Üzerindeki Etkisi” başlıklı bu tez, 19/08/2021 tarihinde Sakarya Üniversitesi Lisansüstü Eğilim ve Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yapılan Tez Savunma Sınavı sonucunda başarılı bulunarak, jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

**Danışman:** Prof. Dr. Yasemin Özdemir  
*Sakarya Üniversitesi*

**Jüri Üyeleri:** Prof. Dr. Kadir Ardıç  
*Sakarya Üniversitesi*

Prof. Dr. Erdoğan Kaygın  
*Kafkas Üniversitesi*

Doç. Dr. Özlem Balaban  
*Sakarya Üniversitesi*

Dr. Öğretim Üyesi İbrahim Taha Dursun  
*Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi*



SAKARYA  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ  
İŞLETME ENSTİTÜSÜ  
TEZ SAVUNULABİLİRLİK VE ORJİNALLİK BEYAN FORMU

Sayfa : 1/1

**Öğrencinin**

Adı Soyadı	:	Fatma Büşra Polat
Öğrenci Numarası	:	1560D04008
Enstitü Anabilim Dalı	:	İşletme
Enstitü Bilim Dalı	:	Yönetim ve Organizasyon
Programı	:	<input type="checkbox"/> YÜKSEK LİSANS <input checked="" type="checkbox"/> DOKTORA
Tezin Başlığı	:	Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Aile Destekleyici Örgüt Algısının Kaleydoskop Kariyer Üzerindeki Etkisi
Benzerlik Oranı	:	%5

**İŞLETME ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE,**

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi beyan ederim.

29/07/2021  
İmza

Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Lisansüstü Tez Çalışması Benzerlik Raporu Uygulama Esaslarını inceledim. Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen öğrenciye ait tez çalışması ile ilgili gerekli düzenleme tarafımda yapılmış olup, yeniden değerlendirilmek üzere .....@sakarya.edu.tr adresine yüklenmiştir.

Bilgilerinize arz ederim.

...../...../20.....  
İmza

**Uygun**

Danışman  
Unvanı / Adı-Soyadı: Prof. Dr. Yasemin Özdemir

Tarih:29/07/2021

İmza:

KABUL EDİLMİŞTİR

REDDEDİLMİŞTİR

EYK Tarih ve No:

Enstitü Birim Sorumlusu Onayı

## ÖNSÖZ

Bu tezin yazılması aşamasında, desteklerini hiçbir zaman benden esirgemeyen, düzenli olarak bana vakit ayırarak ilerlememi izleyen, yeri geldiğinde beni içine düştüğüm umutsuzluk duygusundan çıkararak, yalnızca akademik anlamda değil manevi olarak da bana her zaman destek olan, moral veren ve yol gösteren tez danışmanım, değerli hocam sayın Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR'e,

Bütün süreç boyunca yalnızca tez izlemelerde değil onun dışında kalan zamanlarda da her ihtiyacım olduğunda tezimle ilgili yardımlarını ve katkılarını esirgemeyerek vakit ayıran değerli tez izleme jüri üyeleri Sayın Prof. Dr. Kadir ARDIÇ ve Sayın Dr. Öğr. Üyesi İbrahim Taha DURSUN Hocalarıma,

Özellikle çalışmanın yöntem kısmında sürekli olarak fikirlerine başvurduğum, zamanını, emeğini ve bilgisini paylaşmaktan çekinmeden destek veren sayın Dr. Öğr. Üyesi Aykut YILMAZ'a,

Burada isimlerini tek tek saymadığım veri toplama aşamasında desteklerini esirgemeyen tüm çalışma arkadaşlarıma ve saygıdeğer hocalarıma,

Son olarak bugünlere ulaşmamda emeklerini hiçbir zaman ödeyemeyeceğim, bana her zaman destek olan anneme, babama ve iyi kötü her anımda yanımda olan, bana inanan, moral veren, destekleyen ve her türlü stresime katlanan çok sevdiğim ablama,

Saygı, sevgi ve teşekkürlerimi sunarım.

**Fatma Büşra POLAT**

**19.08.2021**

## İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR</b> .....	<b>iv</b>
<b>TABLO LİSTESİ</b> .....	<b>vi</b>
<b>ŞEKİL LİSTESİ</b> .....	<b>vii</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>viii</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>ix</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI</b> .....	<b>6</b>
1.1. Yeni Kariyerin Ortaya Çıkışı.....	6
1.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları .....	9
1.2.1. Sınırsız Kariyer.....	10
1.2.2. Değişken Kariyer.....	11
1.2.3. Kurum Ötesi Kariyer .....	13
1.2.4. Çok Yönlü Kariyer .....	14
1.2.5. Özelleştirilmiş Kariyer.....	15
1.2.6. Kaleydoskop Kariyer .....	16
1.3. Kaleydoskop Kariyer Modeli (KKM).....	16
1.3.1. Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin Boyutları .....	18
1.3.1.1. Otantiklik.....	19
1.3.1.2. Denge .....	22
1.3.1.3. Meydan Okuma .....	24
1.3.2. Cinsiyete Göre Kaleydoskop Kariyer Modeli.....	26
1.3.2.1. Beta Kariyer Profili.....	26
1.3.2.2. Alfa Kariyer Profili.....	28
1.3.3. Kaleydoskop Kariyer Modeli İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	29
1.4. Kişilik.....	35
1.4.1. Kişiliğin Kavramsal Çerçevesi.....	35
1.4.2. Kişilik Kuramları.....	36
1.4.3. Beş Faktör Kişilik Kuramı .....	40
1.4.4. Kişilik ve Kariyer .....	43

1.5. Aile Destekleyici Örgüt Algısı .....	46
1.5.1. Aile Destekleyici Örgüt Algısının Kavramsal Çerçevesi .....	47
1.5.2. Aile Destekleyici Örgüt Algısı İle İlgili Yapılan Çalışmalar .....	49
1.5.3. Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin Örgütsel Boyutu .....	51
<b>BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI .....</b>	<b>58</b>
2.1. Araştırma Problemi.....	58
2.2. Araştırma Soruları.....	66
2.3. Araştırmanın Modeli.....	66
2.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	67
2.4.1. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kaleydoskop Kariyer Modeli ile İlişkisi..	67
2.4.1.1. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Otantiklik ile İlişkisi .....	67
2.4.1.2. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Denge ile İlişkisi.....	70
2.4.1.3. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Meydan Okuma ile İlişkisi.....	73
2.4.2. Aile Destekleyici Örgüt Algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli ile İlişkisi	77
<b>BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA.....</b>	<b>82</b>
3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler.....	82
3.1.1. Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği.....	82
3.1.2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği.....	83
3.1.3. Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği.....	84
3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması .....	85
3.3. Araştırmanın Bulguları .....	86
3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular .....	86
3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi .....	87
3.3.3. Türkçeye Uyarlama Çalışması .....	88
3.3.3.1. Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	89
3.3.3.2. Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi ..	90
3.3.3.3. Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	92
3.3.3.4. Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi...	93
3.3.3.5. Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi	93

3.3.3.6. Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri.....	95
3.3.4. Beş Faktör Kişilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	95
3.3.5. Korelasyon Analizi.....	98
3.3.6. Regresyon Analizi.....	100
<b>TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>	<b>105</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>116</b>
<b>EKLER .....</b>	<b>138</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ.....</b>	<b>146</b>

## KISALTMALAR

<b>ADÖAÖ</b>	: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği
<b>AGFI</b>	: Adjusted Goodness of Fit Index
<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structures
<b>AVE</b>	: Average Variance Extracted
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>CR</b>	: Composite Reliability
<b>DF</b>	: Degrees of Freedom
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index
<b>KKM</b>	: Kaleydoskop Kariyer Modeli
<b>KMO</b>	: Kaiser-Meyer-Olkin
<b>KKMÖ</b>	: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği
<b>MBA</b>	: Master of Business Administration
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error of Approximation
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for Social Sciences
<b>TDK</b>	: Türk Dil Kurumu
<b>TLI</b>	: Tucker Lewis Fit Index



## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1</b>	: Araştırmanın Görgül Arka Planına İlişkin Akademik Çalışmalar.....	30
<b>Tablo 2</b>	: Aile Destekleyici Örgüt Algısına İlişkin Akademik Çalışmalar.....	50
<b>Tablo 3</b>	: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular.....	86
<b>Tablo 4</b>	: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	87
<b>Tablo 5</b>	: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	89
<b>Tablo 6</b>	: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğinin DFA Modeline Ait Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları.....	91
<b>Tablo 7</b>	: DFA Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler.....	91
<b>Tablo 8</b>	: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Uyum İndeksleri.....	91
<b>Tablo 9</b>	: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğinin Boyutlarına ilişkin Ayrım Geçerliliği Sonuçları.....	92
<b>Tablo 10</b>	: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğinin Benzeşim Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi.....	92
<b>Tablo 11</b>	: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları .....	93
<b>Tablo 12</b>	: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeğinin DFA Modeline Ait Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları.....	94
<b>Tablo 13</b>	: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Uyum İndeksleri.....	95
<b>Tablo 14</b>	: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeğinin Benzeşim Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi.....	95
<b>Tablo 15</b>	: Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin DFA Modeline Ait Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları.....	97
<b>Tablo 16</b>	: Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Uyum İndeksleri ...	97
<b>Tablo 17</b>	: Korelasyon Analizi Bulguları.....	99
<b>Tablo 18</b>	: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları.....	101
<b>Tablo 19</b>	: Hipotez Testleri.....	104

## ŞEKİL LİSTESİ

<b>Şekil 1</b>	: Kadınlar İçin Kaleydoskop Kariyer Şekilleri: Beta Profili.....	27
<b>Şekil 2</b>	: Erkekler İçin Kaleydoskop Kariyer Şekilleri: Alfa Profili .....	29
<b>Şekil 3</b>	: Araştırma Modeli.....	66
<b>Şekil 4</b>	: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğine İlişkin DFA Modeli.....	90
<b>Şekil 5</b>	: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeğine İlişkin DFA Modeli.....	94
<b>Şekil 6</b>	: Beş Faktör Kişilik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli .....	96

**Tezin Başlığı:** Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Aile Destekleyici Örgüt Algısının Kaleydoskop Kariyer Üzerindeki Etkisi

**Tezin Yazarı:** Fatma Büşra POLAT **Danışman:** Prof. Dr. Yasemin ÖZDEMİR

**Kabul Tarihi:** 19.08.2021 **Sayfa Sayısı:** ix (ön kısım) + 137 (tez) +9 (ek)

**Anabilimdalı:** İşletme

**Bilimdalı:** Yönetim ve Organizasyon

Günümüz iş dünyasında yaşanan değişimler paralelinde kariyere ilişkin bakış açısı da değişime uğramıştır. Bu durum yeni kariyer yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu yaklaşımlardan biri de bireylerin kariyer hareketliliklerini açıklamada üç ayrı parametreye (otantiklik, denge, meydan okuma) odaklanan Kaleydoskop Kariyer Modeli'dir. Bireylerin kariyere ilişkin beklentileri ve ihtiyaçları sürekli olarak farklılaşmaktadır. Bu noktada çalışanların kariyer ihtiyaçlarını doğru tahmin etmek, nitelikli insan kaynağının istihdamı ve elde tutulması açısından oldukça önemlidir. Bu yönüyle otantiklik, denge ve meydan okuma gibi farklı kariyer ihtiyaçlarını dikkate alan Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin iyi anlaşılması ve incelenmesi önem taşımaktadır.

Mevcut çalışma ile kaleydoskop kariyer üzerinde hem içsel hem de dışsal faktörlerin yansımalarının bir arada görülmesi istenmiştir. Bu bağlamda, gerçekleştirilen araştırmanın amacı, beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu doğrultuda beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının, Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin boyutları olan otantiklik, denge ve meydan okuma üzerindeki etkileri ayrı ayrı test edilmiştir.

Nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak gerçekleştirilen çalışmada öncelikli olarak iki ayrı ölçeğin Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Bunlar Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeği ve aile destekleyici örgüt algısı ölçeğidir. Kişiliğin Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisini ölçmek için ise beş faktör kişilik ölçeğinden yararlanılmıştır. Araştırmanın örneklemini Türkiye'de farklı sektörlerde çalışan 575 beyaz yakalı çalışan oluşturmaktadır.

Araştırma sorularına yanıt aramak ve araştırma hipotezlerini test etmek için çoklu regresyon analizinden yararlanılmıştır. Araştırma bulgularına göre, beş faktör kişilik özelliklerinden yumuşakbaşlılık, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklığın Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin otantiklik boyutu üzerinde pozitif anlamlı bir etkisi olduğu gözlenmiştir. Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin denge boyutu üzerinde ise yumuşakbaşlılık ve öz-denetimin pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Son olarak dışadönüklüğün, öz-denetimin ve gelişime açıklığın Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin bir diğer boyutu olan meydan okuma üzerinde pozitif etkisi görülürken, duygusal tutarsızlığın ise meydan okumayı negatif yönde etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisine bakılan bir diğer bağımsız değişken ise aile destekleyici örgüt algısıdır. Bulgular, aile destekleyici örgüt algısının otantiklik ve denge üzerinde negatif anlamlı bir etkisi olduğunu gösterirken, meydan okuma boyutu üzerinde anlamlı bir etki olmadığı görülmüştür. Elde edilen bulgulara ilişkin detaylı açıklamaya tartışma bölümünde yer verilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Kaleydoskop Kariyer, Beş Faktör Kişilik Özellikleri, Aile Destekleyici Örgüt Algısı.

**Title of the Thesis:** The Effect of Five Factor Personality Traits and Family Supportive Organization Perceptions on the Kaleidoscope Career

**Author:** Fatma Büşra POLAT

**Supervisor:** Professor. Yasemin ÖZDEMİR

**Date:** 19.08.2021

**Np:** ix (pre text) + 137 (main) +9 (app)

**Department:** Business Administration

**Subfield:** Management and Organization

In parallel with the changes in today's business world, the perspective on career has also changed. This situation has led to the emergence of new career approaches. One of these approaches is the Kaleidoscope Career Model, which focuses on three different parameters (authenticity, balance, challenge) in explaining the career mobility of individuals. The expectations and needs of individuals regarding careers are constantly being differentiated. At this point, it is very important to accurately predict the career needs of employees in terms of employment and retention of qualified human resources. In this respect, it is important to understand and examine the Kaleidoscope Career Model, which considers different career needs such as authenticity, balance and challenge.

With the current study, it was requested to see the reflections of both internal and external factors on kaleidoscope career. In this context, the aim of the research is to demonstrate the effect of the five factor personality traits and the family supportive organization perceptions on the Kaleidoscope Career Model. Accordingly, the effects of five factor personality traits and family supportive organization perceptions on the dimensions of the Kaleidoscope Career Model, authenticity, balance and challenge, were tested separately.

In the study, which was carried out using quantitative research methods, firstly two different scales were adapted into Turkish. These are the Kaleidoscope Career Model scale and the family supportive organization perceptions scale. The five-factor personality scale was used to measure the effect of personality on the Kaleidoscope Career Model. The sample of the research consists of 575 white-collar employees working in different sectors in Turkey.

Multiple regression analysis was used to search for answers to the research questions and test research hypotheses. According to the research findings, it was observed that the five factor personality traits of agreeableness, neuroticism and openness had a positive and significant effect on the authenticity dimension of the Kaleidoscope Career Model. On the balance dimension of Kaleidoscope Career Model, agreeableness and conscientiousness have a positive and significant effect. Finally, it was found that extraversion, conscientiousness and openness had a positive effect on challenge, which is another dimension of the Kaleidoscope Career Model, while neuroticism negatively affected the challenge. Another independent variable, that's effect on the Kaleidoscope Career Model is examined, is the family supportive organization perceptions. While the findings showed that the family supportive organization perceptions had a negative significant effect on authenticity and balance, there was no significant effect on the challenge dimension. A detailed explanation of the findings is given in the discussion section.

**Keywords:** Kaleidoscope Career, Five-Factor Personality Traits, Family Supportive Organization Perceptions.

## GİRİŞ

Günümüz çalışma koşullarında yaşanan değişiklikler örgütlerde de değişimi beraberinde getirmiştir. Küresel rekabet baskısı sonucu çevreye daha hızlı yanıt vermek adına örgütsel küçülmeye gidilmesi, dış kaynak kullanımı, daha esnek örgüt yapılarının ortaya çıkması, örgütlerin yatay hale gelmesiyle bazı pozisyonların ortadan kalkması gibi çok sayıda değişim yaşanmıştır. Örgütlerdeki değişime paralel olarak işgücü piyasasının dinamik ve hareketli yapısı, kariyer sistemlerinin de son yıllarda büyük değişimler yaşamasına sebep olarak kariyere ilişkin bakış açısını farklılaştırmıştır. Tüm bunların sonucunda, kariyer olanaklarının ve kariyer yollarının da değiştiği belirsiz bir çevrede, örgütle sınırlı bir kariyer anlayışından ziyade daha esnek bir kariyer anlayışını izleme ihtiyacı doğmuştur. Böylece 2000'li yılların sonunda, kariyere ilişkin sorumluluk örgütün kontrolünden bireyin kontrolüne geçmiş ve geleneksel kariyer anlayışı yerini yeni kariyer anlayışına bırakmıştır.

Geleneksel kariyerden yeni kariyere geçişle birlikte artık kariyer başarısını değerlendirmek için çok seçenekli kriterler karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; içsel tatmin, yaşam dengesi, özerklik ve özgürlük ve diğer algı ölçümleri olabilir (Baruch, 2004a). Geleneksel olmayan yeni kariyer anlayışı kariyeri daha çok; sınırsız, çok yönlü, değişken, kurum ötesi ya da özelleştirilmiş kariyer olarak tanımlamaktadır. Geleneksel ve doğrusal kariyerlerin aksine nispeten daha yeni bir yaklaşım olan Kaleydoskop Kariyer Modeli ise, üç değişkenin (otantiklik, denge ve meydan okuma) kişinin yaşamı boyunca karşılaştığı kariyer kararını, kariyer geçişlerini ve kariyer kesintisini nasıl açıkladığına odaklanmaktadır (Sullivan ve diğ., 2007).

Batılı ülkelerde yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin çok sayıda çalışma yer alırken, ülkemizde konunun yeterince incelenmemiş olduğu dikkat çekmektedir. Yeni kariyere ilişkin ampirik çalışmaların yetersizliğinin yanı sıra yeni kariyer yaklaşımlarına sonradan dahil olan ve nispeten daha az bilinen Kaleydoskop Kariyer Modeli ile ilgili ülkemizde ampirik bir çalışmaya rastlanmadığı gibi kavramın teorik karşılığının da sınırlı düzeyde olduğu görülmektedir. Ayrıca literatürde iş gücü piyasasının oldukça hareketli ve karmaşık bir yapıya sahip olduğu gelişmekte olan ülkelerde yeni kariyere ilişkin çalışmaların eksikliği vurgulanmaktadır (Carragher ve Sullivan, 2018; Madan ve Jain, 2018). Değişim hızının yüksek olması, işgücü piyasasının hareketli yapısı gibi faktörlerin de etkisiyle yeni kariyer eğilimini harekete geçiren unsurların muğlak olması

ve yeterince incelenmemiş olması sonucu mevcut çalışma kurgusu yapılmıştır. Bu doğrultuda mevcut çalışmada, yeni kariyer bağlamında nispeten daha yeni bir yaklaşım olan ve daha az bilinirliğe sahip olan Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerinde beş faktör kişilik özelliklerinin ve örgütün aile destekleyici rolünün etkisi incelenmiştir.

### **Araştırmanın Amacı**

Bu araştırmanın amacı, beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisini ortaya koymaktır.

Araştırma ile kariyer hareketliliğinin arka planında yatan ihtiyaçlara (otantiklik, denge ve meydan okuma) dikkat çekilerek, bu ihtiyaçların karşılanması konusunda örgütsel faktörlerin (aile destekleyici örgüt algısı) ve bireysel faktörlerin (kişilik) etkisini ortaya koymak hedeflenmektedir.

### **Araştırmanın Problemi ve Soruları**

İşgücü piyasasının, çalışanların ihtiyaçlarının ve beklentilerinin büyük ölçüde değişime uğradığı günümüz çalışma koşullarında kariyer anlayışında da değişim yaşanmış olmasına rağmen geleneksel kariyere odaklanıldığı ve çalışanların ihtiyaçlarını farklı açılarla gözetken kaleydoskop kariyer gibi yeni kariyer yaklaşımlarının ihmal edildiği görülmektedir. Bu bağlamda bireylerin kariyer hareketliliğinde, kariyer geçişlerinde ve kariyer kesintilerinde etkili olabilecek otantiklik, denge ve meydan okuma gibi unsurlar üzerinde kişilik ve aile destekleyici örgüt algısı gibi değişkenlerin görülebilecek muhtemel etkilerinin ihmal edilmesi araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Araştırma problemi çerçevesinde aşağıdaki sorulara yanıt aranmaktadır.

1. Beş faktör kişilik özellikleri Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni etkilemekte midir?
2. Aile destekleyici örgüt algısı Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni etkilemekte midir?

### **Araştırmanın Önemi**

Literatür incelendiğinde günümüzde giderek daha önemli hale gelen yeni kariyer yaklaşımlarını ele alan çalışmaların sayısının oldukça az olduğu dikkat çekmektedir. Yeni kariyer yaklaşımları içinde nispeten daha yakın zamanda ortaya çıkan ve daha az bilinen Kaleydoskop Kariyer Modeli ile ilgili literatür incelendiğinde az sayıda da olsa çalışmalar olduğu görülmektedir. Bununla birlikte “devre dışı bırakma” ya da “kariyer kesintisi” fenomenini anlama aracı olarak geliştirilen Kaleydoskop Kariyer Modeli, değişime uğrayan istihdam anlayışından hareketle bireylerin kariyer hareketliliklerinin,

kariyer geçişlerinin ya da kariyer kesintilerinin arka planını aydınlatmayı hedeflemektedir. Bu yönüyle bahsedilen modelin yeni kariyer yaklaşımları içinde incelenmesinin önemli olduğu düşünölmektedir.

Ayrıca kaleydoskop kariyer ile ilgili yürütölen çalışmaların büyük çoğunluğunun gelişmiş ölkeler bağlamında gerçekleştirilmesi ve işgücü piyasasının oldukça hareketli ve karmaşık bir yapı sergilediği gelişmekte olan ölkelerde yeterince incelenmemiş olması önemli bir eksiklik (Carragher ve Sullivan, 2018; Madan ve Jain, 2018) olarak karşımıza çıkmaktadır. Ölkemizde ise ilgili konuya sınırlı sayıda çalışmada teorik düzeyde değinildiği, YÖK tez tarama merkezinde ise konuyla ilgili hazırlanan bir tez olmadığı görölmüşür. Bu eksiklikten hareketle konunun Türkiye örnekleminde detaylı bir şekilde incelenmesi gerektiği düşünölmektedir. Bu yönüyle araştırma, Türkiye’de kaleydoskop kariyer üzerine yapılan ilk ampirik çalışmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır.

Yukarıda ifade edilen eksikliklerden hareketle mevcut çalışmada yetişkinlerin kaleydoskop kariyer tercihlerinin, kişilik özelliklerinden ve örgütün aile destekleyici rolünden nasıl ve ne ölçüde etkilendiği araştırılmışır. Böylece yeni bir kavram olarak ortaya çıkan kaleydoskop kariyerin Türkçe literatürde daha kapsamlı bir karşılık bulması hedeflenmektedir. Çalışma ile kavramsal zenginliğe katkıda bulunmakla birlikte yeni kariyere ilişkin literatürün geliştirilmesi de amaçlanmaktadır. Mevcut araştırmada kullanılan bağımsız değişkenlerin kaleydoskop kariyerle olan ilişkisi ilk kez bu çalışmada ele alınmışır. Araştırma ile daha önce Türkçeye uyarlanmamış olan Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeği ile aile destekleyici örgüt algısı ölçeklerinin de mevcut literatüre kazandırılması amaçlanmışır.

Araştırma ile kaleydoskop kariyer üzerinde etkisi olabileceği düşünölen hem dışsal (aile destekleyici örgüt algısı) hem de içsel faktöre (beş faktör kişilik özellikleri) yer verilmişir. Bu tercih ile kariyeri sadece içsel ya da sadece dışsal faktörlere odaklanıp tek yönlü değerlendirme hatasından kaçınılmak istenmişir.

### **Araştırmanın Yöntemi**

Nicel araştırma yöntemlerinden yararlanılarak yürütölen bu çalışmada veri toplama tekniği olarak anket tercih edilmişir. Anket formu oluşturulurken üç ayrı ölçek kullanılmışır. Bunlar; beş faktör kişilik ölçeği, Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeği ve aile destekleyici örgüt algısı ölçeğidir. Araştırma sonucu elde edilen veriler SPSS

Statistics programı ve AMOS programı vasıtasıyla analiz edilmiştir. Bu kapsamda; güvenilirlik analizi, frekans analizi, korelasyon ve regresyon analizleri, açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır.

### **Tezin İçeriği**

Üç bölümden oluşan çalışmanın ilk bölümünde teorik açıklamalara yer verilirken ikinci bölümde araştırmanın arka planına değinilerek araştırma soruları ifade edilmiştir. Üçüncü bölümde ise yürütülen araştırma ve araştırma sonucu ulaşılan bulgulara yer verilmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde geleneksel kariyerden yeni kariyere geçiş sürecine yer verilmiştir. Ardından bu süreç sonrasında ortaya çıkan yeni kariyer yaklaşımları ayrı başlıklar halinde açıklanmıştır. Sonrasında mevcut çalışmaya temel teşkil eden yeni kariyer yaklaşımı olan kaleydoskop kariyer ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Daha sonra ise kişilik kavramı ele alınarak kişilik kuramları kısaca özetlenmiştir. Ardından işe alım sürecinde yaygın olarak kullanılan ve mevcut araştırmada yer alan bağımsız değişkenlerden bir olan beş faktör kişilik kuramına değinilmiştir. Son olarak bir diğer bağımsız değişken olan aile destekleyici örgüt algısından söz edilerek ikinci bölüme geçilmiştir.

İkinci bölümde araştırmanın arka planı ele alınarak araştırma problemi ve araştırma soruları açıklanmıştır. Araştırmaya dayanak teşkil eden teorik ve ampirik açıklamalardan hareketle araştırma modeline yer verilmiştir. Son olarak araştırmanın hipotezleri açıklanmış ve üçüncü bölüme geçilmiştir. Çalışmanın son bölümünde ise konuyla ilgili yürütülen araştırmaya yer verilmiştir. Bu bölümde; araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin açıklamalar, örneklem ve verilerin toplanmasına ilişkin bilgiler uyarlama çalışması ve araştırma kapsamında yürütülen analizler sonucu elde edilen bulgular özetlenmiştir.

### **Araştırmanın Kısıtları**

Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeği mevcut çalışma ile Türkçeye uyarlanmış olup Türkiye örneğinde ilk kez bu çalışma ile test edilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerde doğrudan Batı kültürüne özgü söylemler ve deyimler de yer aldığından çeviride bazı kayıpların yaşanmış olması mümkündür. Araştırmanın bir diğer kısıtı ise örneklemin yalnızca beyaz yaka çalışanlardan oluşuyor olmasıdır. Ancak araştırmada kullanılan



ölçeklerde yer alan ifadelerin katılımcılar tarafından rahat anlaşılabilmesi gerektiği düşünüldüğünde bu kısıt anlamlı hale gelmektedir. Yine bununla birlikte araştırmanın spesifik bir evreninin olmayışı ve belirli bir sektöre ya da mesleğe odaklanmıyor olması da bir kısıt olarak değerlendirilebilir. Ayrıca konuyla ilgili ampirik çalışmaların yetersizliği bulguların karşılaştırılmasını güçleştirmiştir.

# **BÖLÜM 1: TEORİK ÇERÇEVE VE KAVRAMLARIN TANIMLANMASI**

Bu bölümde yeni kariyer anlayışından ve yeni kariyer yaklaşımlarından kısaca bahsedilmiş ve ardından araştırmanın odak noktası olan Kaleydoskop Kariyer Modeli ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Sonrasında kişilik kavramına değinilerek kişilik kuramları özetlenmiştir. Bu noktada özellikle araştırmaya konu olan beş faktör kişilik kuramı detaylıca açıklanmıştır. Ardından kişilik ve kariyer ilişkisinden bahsedilerek araştırmada ele alınan bir diğer kavram olan aile destekleyici örgüt algısına dair açıklamalara yer verilmiştir.

## **1.1. Yeni Kariyerin Ortaya Çıkışı**

Literatür incelendiğinde kariyere ilişkin çok sayıda farklı tanımlama olduğu dikkat çekmektedir. Arthur, Hall ve Lawrence (1989), kariyeri, “bir kişinin zaman içindeki iş deneyimlerinin gelişen dizisi” olarak tanımlamıştır. Bu tanımdaki merkezi tema iş ve tüm bu iş yaşamı, diğer insanları, kuruluşları, toplumu görmenin ve deneyimlemenin yolları anlamına gelmektedir (Arthur, Hall ve Lawrence, 1989). Super ve Super (2001) ise kariyerin eğitim hayatıyla başlayacağını ve doğrudan ilişkili olan ya da olmayan bir dizi pozisyonun işgaliyle devam edeceğini ileri sürmektedir. Kariyere ilişkin tanımlamaların ve bakış açılarının geleneksel anlayıştan çağdaş anlayışa geçiş sürecinde büyük ölçüde değişime uğradığı görülmektedir.

Geleneksel kariyere bakıldığında, daha çok bireyin doğrusal olarak ilerlemesine olanak tanıyan, başarının örgütün tanımladığı terfi ve maaş artışlarıyla ölçüldüğü (Sullivan, 1999) bir anlayış göze çarpmaktadır. Bir diğer ifadeyle geleneksel kariyer, artan bir sorumluluk ve finansal kazanç ile, tek bir kuruluşta hiyerarşi içinde hareket edileceği varsayımına dayanan modeller ile temsil edilmektedir (Wrzesniewski ve Tosti, 2006). Bununla birlikte geleneksel kariyerin, katı, durağan ve doğrusal kariyer yollarıyla birlikte (Baruch, 2004a; 2006) çalışanlara istihdam güvencesi sunduğu görülmektedir (Savickas, 2012). Özetle 20. yüzyılda, yaşam boyu devam eden ve bireyin tek bir örgütte, tek bir iş türünü yaparak oluşturduğu bir kariyer şekli hakimdir (Hall ve Mirvis, 1995). Geleneksel kariyer modelleri, çalışanların ertelenmiş ödüller karşılığında örgüte sadakat gösterdiğini öngörmektedir. Buna göre, ertelenmiş emeklilik hakları, tatiller, terfi fırsatları ve sosyal kabul gibi ödüller, zamanlarının çok daha fazla bir bölümüyle

örgüte hizmet edenler için ayrılmıştır. Buna karşılık işverenini değiştirenler ise geride bıraktıkları ayrıcalıkların kaybedilmesiyle engellenmektedir (Littleton, Arthur ve Rousseau, 2000).

Kişi ve pozisyon eşleşmesine yönelik geleneksel paradigma 20. yüzyılın örgütlerine ve bireyelerine iyi bir şekilde hizmet etmiştir. Ancak bu durum durağan mesleklere ve öngörülebilir kariyer yollarına dayanmaktadır (Savickas, 2000). Oysa bilgi çağıyla birlikte yaşanan hızlı değişimler sonucu kişi, yaşamı boyunca üç ya da dört kariyere sahip olabilmektedir (Hall ve Mirvis, 1995). Yaşanan değişimler kariyere bakış açısını değiştirdiği gibi kariyer tanımlamalarında da değişikliğe yol açmıştır. Kariyer artık nesnel yollardan ya da hareketlerden daha fazlasını ifade etmektedir. Kariyer, bireylerin kimliklerini, kim olduklarını, kim olmak istediklerini, umutlarını, hayallerini, korkularını ve hayal kırıklıklarını yansıtabilir (Young ve Collin, 2000). Özetle günümüzde kariyer, yalnızca istihdam eden kurumun üyesi olmaktan öte, çok daha uzun bir yaşam dönemini ve farklı bileşenleri kapsamaktadır. Örgütsel yaşama ilişkin bu yeni dönem, insanların kariyerlerini nasıl algıladıkları ve kuruluşların çalışanlarının iş yörüngeleri hakkında nasıl düşündükleri konusunda kritik değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Öyle ki bu dönemde bireyler ve içinde çalıştıkları kuruluşlar arasındaki iş ilişkilerinin geleneksel kariyerin aksine daha kısa vadeli olması yönünde bir eğilimin olduğu görülmektedir (Wrzesniewski ve Tosti, 2006). Önceleri çalışanlar ve işletmeler arasında yapılan iş sözleşmelerinin, iş güvencesi karşılığında çalışanların örgüte sadakat gösterdikleri bir yapıyı temsil ettiği görülürken yeni sözleşmelerin, çalışanların sürekli öğrenme için performans sergiledikleri bir anlayışın temsilcisi olduğu dikkat çekmektedir (Sullivan, 1999). Geleneksel kariyerdan yeni kariyere doğru yaşanan dönüşümde ortaya çıkan en önemli konulardan biri de, kariyerle ilgili sorumluluğun örgütten ziyade bireyin kendi kontrolüne geçmiş olmasıdır (Arthur, Inkson & Pringle, 1999; Baruch, 2004a; Lips-Wiersma & Hall, 2007; Özdemir, 2013; Wrzesniewski & Tosti, 2006; Itani, Jarlström ve Piekkari, 2015). Geleneksel kariyerin geride bırakılmasıyla birlikte bireyler, yaşam boyu süren bir iş, geleceklerine rehberlik eden kurumsal yol haritaları ve onların toplum içindeki statülerini belirleyen işletme hiyerarşisi olmadan nasıl hayatta kalacaklarını düşünmeye başlamışlardır (Littleton, Arthur ve Rousseau, 2000). Tüm bunların sonucunda kariyer yollarının ve kariyer olanaklarının değişime uğradığı belirsiz bir çevrede, örgütle sınırlı kariyer anlayışından çok daha esnek bir kariyer yaklaşımını takip etme ihtiyacı doğmuştur.

Kariyer anlayışının uğradığı değişimde çok sayıda farklı unsurun etkili olduğunu söylemek mümkündür. Literatürdeki genel eğilimden hareketle temelde bunları ekonomik, sosyolojik ve teknolojik değişimler olarak tanımlamak mümkündür. Peiperl ve Baruch (1997) dört faktörün örgütlerin dikey kariyer yollarından yatay kariyer yollarına kaymasına neden olduğunu ileri sürmektedir. Bunlardan *ilki*, ekonomik durgunluk ve beraberinde getirdikleridir. *İkincisi* ise yönetim kademelerinde bebek patlaması kuşağının ilk üyelerinin daha çok yer alıyor olması ve uzun zaman olsa da emekli olmalarının ardından kuşağın sonraki grubuna yer açılmış olmasıdır. *Üçüncüsü*, birçok işletmenin maliyetlerini düşürmek için örgütün tüm kademelerini çıkararak rekabet gücünü artırmaya çalışmasıdır. Örgütlerin basık hale gelmesi bazı pozisyonların da ortadan kalkmasına neden olmaktadır. Bu durum terfi olanaklarının da azalması anlamına gelmektedir. *Sonuncusu* ise çoğu işletmenin, çağdaş örgütlerin karşı karşıya olduğu değişim ve istikrarsızlığa daha iyi yanıt verebilmek için fonksiyonel uzmanlardansa generalistlere (çeşitli alanlarda yüzeysel bir bilgiden daha fazlasına sahip olan kişiler) odaklanıyor olmasıdır. Bu noktada Habti ve Elo (2019) da küreselleşmeyle birlikte yüksek vasıflı işgücü hareketliliğinin artan hızına dikkat çekerek rekabet avantajı elde edebilmek için bu çalışanları elde tutabilmenin önemini ifade etmektedir.

Geleneksel kariyer anlayışından yeni kariyere geçiş sürecinde etkili olduğu ileri sürülen faktörleri daha kapsamlı ele almak mümkündür. Bunlar (Hall ve Mirvis, 1995; Peiperl ve Baruch, 1997; Arthur, Inkson ve Pringle, 1999; Sullivan, 1999; Baruch, 2003; Wrzesniewski & Tosti, 2006; Sullivan ve Baruch, 2009; Habti ve Elo, 2019):

- Örgütlerin yeniden yapılandırılması,
- Çevreye daha hızlı yanıt verebilmek için örgütlerin küçülmesi,
- Dış kaynak kullanımının artması,
- İşini kaybedenlerin sayısının artması,
- Ekonomik gerileme,
- Teknolojik gelişmeler,
- Çalışan sayılarının azalması,
- Küreselleşme ve küresel rekabet baskısı,
- Daha esnek örgüt biçimlerinin ortaya çıkması,
- İçsel ve dışsal örgütsel sınırların ortadan kalkması,
- İşgücünün değişime uğraması (kadın çalışanların artması gibi),

- Örgüt ve çalışanlar arası psikolojik sözleşmenin değişime uğraması,
- İşe alımların azalması olarak ifade edilebilir.

Yaşanan gelişmeler sonucu, durağan işgücü yerini daha hareketli bir işgücüne bıraktığından ve çevredeki değişim hızının giderek artması örgütleri daha esnek olmaya zorladığından kariyer anlayışının da değişime uğradığı görülmektedir. Artık kariyer önceden olduğu gibi öngörülebilir, doğrusal bir yapıdan ziyade, tahmin edilemeyen, çok yönlü ve savunmasız bir yapıya dönüşmüştür (Baruch, 2006). Özellikle sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişle beraber geleneksel kariyer anlayışının eski popülaritesini yitirerek düşüşe geçmesi, kariyer anlayışını incelemek için yeni yollar aramayı gerektirmiştir (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006). Tüm bu görülen ekonomik, teknolojik ve sosyal değişimler sonucu örgütsel kariyerlere çok sayıda geleneksel olmayan kariyer yaklaşımları eklenmiştir. Bir sonraki başlıkta yeni kariyer yaklaşımları ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır.

## **1.2. Yeni Kariyer Yaklaşımları**

Geleneksel kariyerde görülen düşüşle beraber kariyerin bireyler ve kuruluşlar tarafından nasıl ele alındığına dair yeni perspektiflerin ortaya çıktığı görülmektedir. Bahsedilen yeni kariyer yaklaşımları, bireylerin seçim yapabileceği çok sayıda alternatif ve gelişim fırsatı sunan bir anlayışı temsil etmektedir (Baruch, 2004).

Literatür incelendiğinde yeni kariyer yaklaşımlarının çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir. Bunlar; kariyer mozaigi, global kariyer, çift kariyerli eşler, portföy kariyer, iki basamaklı kariyer olarak sıralanabilir (Gilbert, 2014; Mallon, 1999; Moen, 2018; Suutari & Taka, 2004; Tüz, 2003; Özdemir, 2019). Mevcut çalışmada yeni kariyere yönelik ileri sürülen yaygın sınıflandırmaların ötesinde, birçok yeni kariyer yaklaşımına öncülük eden yaklaşımlarla birlikte, nispeten daha yakın dönemde ortaya çıkmış olan ve üzerinde yeterince araştırma yapılmadığı düşünülen kariyer yaklaşımları incelenerek yeni kariyer literatürüne daha güncel bir perspektif sunmak istenmiştir. Buradan hareketle yeni kariyer yaklaşımları; sınırsız kariyer (Arthur, 1994; Arthur & Rousseau, 1996), çok yönlü kariyer (Baruch, 2004a), değişken kariyer (Hall, 1996), kurum ötesi kariyer (Peiperl & Baruch, 1997), özelleştirilmiş kariyer (Valcour, Bailyn & Quijada, 2007) ve kaleydoskop kariyer (Mainiero & Sullivan, 2005; 2006) olarak ele alınmıştır. Bir sonraki başlıkta adı geçen her bir yeni kariyer yaklaşımı detaylı bir şekilde açıklanmaktadır.

### 1.2.1. Sınırsız Kariyer

Geleneksel istihdamın varsayımlarına meydan okuyarak yeni kariyer yaklaşımlarına öncülük eden sınırsız (boundaryless) kariyer yaklaşımı, ilk olarak Arthur (1994) tarafından ileri sürülmüştür. 1996 yılında daha da geliştirilerek (Arthur ve Rousseau, 1996) popüler bir kavrama dönüştüğü görülmektedir. Sınırsız kariyer genel olarak “örgütsel kariyerlerin, yani tek bir istihdam ortamında ortaya çıktığı düşünülen kariyerlerin tersi” olarak tanımlanmaktadır (Arthur ve Rousseau, 1996). Sınırsız kariyer, örgütsel sınırların ötesinde kariyeri kavramsallaştırmak için daha esnek bir çerçeve vaat etmekte (Pringle ve Mallon, 2003) ve bu anlayış kariyeri, bir örgütün eseri olarak görmekten öte (Arthur, 1994) bir bakış açısını temsil etmektedir.

İşletmelerin merkezîyetçilikten uzaklaşması, yeni işlerin ortaya çıkması gibi faktörlerin sınırsız kariyer yaklaşımının ortaya çıkmasında etkili olduğu görülmektedir. Bununla birlikte durağan yani değişime kapalı istihdam anlayışının ve örgütle sınırlı kariyer yaklaşımının geçmişte edindiği yerin giderek kaybolmaya başladığı görülmektedir. Bunun sonucu olarak dinamik bir istihdam şeklinin ve sınırsız bir kariyer anlayışının hakimiyet kazandığı dikkat çekmektedir (Arthur, 1994). Değişen istihdam anlayışına paralel olarak örgütler, eskiden olduğu gibi çalışanlarına ömür boyu istihdam garantisi vaat etmediğinden (Arthur ve Rousseau, 1996; Eby, Butts ve Lockwood, 2003) çalışanların değişik arayışlar içerisine girdikleri görülmektedir. Bu durumda ağ oluşturma, uzmanlık geliştirme ya da öğrenme gibi sınırsız kariyer fenomenini açıklığa kavuşturan temel faktörler ortaya çıkmaktadır (Arthur ve Rousseau, 1996).

İşletmeler arası sınırların bulanıklaşması, bazı avantajları da beraberinde getirmektedir. Açık işgücü piyasaları bireylerin ve işletmelerin yerel bilgi, beceri ve teknolojiyi sürekli yeniden birleştirerek tecrübe kazanmalarına ve öğrenmelerine olanak tanır hale gelmektedir. Sınırsız kariyerle birlikte çalışanlar, artık örgütsel terfilere ve iç kariyer yollarına güvenemezler ve tek bir “sınırlı” kariyer yolunu izleme veya tek bir organizasyonda kalma olasılıkları daha düşüktür (Arthur ve Rousseau, 1996). Bunun yerine, bireylerin kariyerleri; farklı iş rolleri, farklı örgütler, farklı meslekler ve farklı istihdam biçimleri arasında hareket ettikçe birçok sınır aşılabilir hale gelmektedir (Bravo ve diğ., 2017). İstihdam hareketliliğinde fiziksel sınırları aşmaya yönelik tutuma sahip bireylerin, birkaç işveren arasında değişen bir kariyeri tercih etme eğilimlerinin de yüksek olduğu görülmektedir (Briscoe, Hall ve DeMuth, 2006). Buradan hareketle sınırsız bir kariyerin hem hareketlilik gibi nesnel özellikleri hem de sınırsız olmaya

yönelik öznel tutumu içerdiğini söylemek mümkündür (Inkson, 2006). Sınırsız bir dünyada bireyler, kişisel ve mesleki gelişimleri için en iyi fırsatları takip etmek adına örgütler ve meslekler arasında hareket edebilirler. Bu noktada kariyer gelişimi, yalnızca örgüt içi hiyerarşik bir ilerlemenin değil, aynı zamanda ve hatta daha büyük oranda bireyin kendini geliştirmesinin bir yansıması olarak ortaya çıkmaktadır (Baruch ve Vardi, 2016).

Özetle sınırsız kariyerin, örgütler arası hareketliliği önerdiği ve örgütsel sınırların ötesinde bir kariyer anlayışını savunduğu söylenebilir. Geleneksel kariyer anlayışına alternatif olarak geliştirilen sınırsız kariyer, istihdam ilişkilerinde ve örgüt yapılarında görülen değişim sonucu kariyeri sürdürmenin farklı yolları olabileceğini ileri sürerek yeni bir bakış açısı geliştirmiştir. Böylece yeni kariyer yaklaşımlarına öncülük eden bir role sahip olmuştur.

### **1.2.2. Değişken Kariyer**

Çalışma ortamının değişime uğraması, eski kariyer sözleşmelerinin anlamını yitirmesi ve özellikle örgütlerin yaşadığı dönüşüm, işletmelerin rekabete daha çabuk cevap verebilmeleri için daha küçük, daha akıllı ve daha hızlı olmalarını gerekli kılmaktadır. Ayrıca örgütler kadar çalışanların da esnek ve uyum sağlama becerisi yüksek bireyler olması gerekmektedir (Hall ve Moss, 1998). Çalışma ortamının büyük ölçüde çalkantılı ve karmaşık olması kariyeri de yüksek oranda belirsizliğe sürüklemektedir (Hall, 1996).

Hall (1996) yirmibirinci yüzyılın kariyer anlayışını, örgüt değil birey tarafından yönlendirilen ve hem kişi hem de çevre değiştikçe zaman zaman kişi tarafından yeniden keşfedilecek bir kariyer olan “değişken” (protean) kariyer olarak tanımlamaktadır. Bir diğer ifadeyle değişken kariyer, örgütün değil kişinin sorumlu olduğu, kişinin temel değerlerinin kariyer kararlarını yönlendirdiği ve ana başarı kriterlerinin öznel olduğu (psikolojik başarı gibi) kariyer yönelimini ifade etmektedir (Hall, 2004). Bu kariyer yaklaşımında kişiyi harekete geçiren tetikleyici faktörler, bireyin kişisel değerleri (Hall, 2004), ihtiyaçları (Hall, 2002) ve psikolojik başarı isteği (Mirvis ve Hall, 1994; Hall, 1996; Hall ve Moss, 1998; Hall, 2002) olarak tanımlanmaktadır.

Değişken kariyer anlayışı, örgütün yönlendirdiği kariyer anlayışından, öz-yönelimli bir kariyer anlayışına geçişi temsil etmektedir (Hall, 2002; 2004). Bu nedenle değişken kariyer yolunu takip edebilmek için yüksek düzeyde kişisel sorumluluk ve öz farkındalık sahibi olunması gerektiğinden söz edilmektedir (Hall, 1996). Ayrıca

“değişken” kariyer yönelimine sahip bireylerin, hem kariyer önceliklerini ve kimliklerini tanımlamada değerleri tarafından harekete geçirilen, hem de kariyerin performans ve öğrenme taleplerine uyum sağlamada öz yönelimli bireyler olduğu söylenebilir. Bu nedenle bu insanların, kendilerini ve başkalarını yönetme becerisi daha yüksektir ve sürekli öğrenme yeteneğine, dolayısıyla “transformasyonel” bir yeteneğe sahip oldukları görülmektedir (Briscoe ve Hall, 2006). Öz yönelimli olma, kişinin kendi kariyerinden sorumlu olması şeklinde açıklanırken, değer odaklı olma ise, dışsal etkilere karşılık içsel değerlere dayalı kariyer seçimlerini yapmayı ifade etmektedir (Lips-Wiersma ve Hall, 2007). Buradan hareketle değişken kariyerin varlığından söz edebilmek için, “değer odaklı” olma ve “öz yönelimli” olma kriterlerini taşıyor olmanın gerekliliğini ifade etmek mümkündür.

Özetle değişken kariyer yaklaşımı, bireysel olarak tanımlanmış hedeflere dayanan, tüm yaşam alanını kapsayan, organizasyon değil, kişi tarafından yönlendirilmenin yanı sıra ücret, rütbe veya güç gibi nesnel başarıdan ziyade psikolojik başarı ile yönlendirilmeyi karakterize etmektedir (Hall, 2002). Ayrıca değişken kariyer, bireyin kariyerini kendisinin yönlendirdiği, temel değerlerin özgürlük ve gelişme ihtiyacı olduğu, yüksek hareketliliğe sahip, örgütsel bağlılıktan ziyade mesleki bağlılığın görüldüğü bir kariyer anlayışını ifade etmektedir (Hall, 2004). Ancak bu noktada Briscoe, Hall ve DeMuth (2006), değişken kariyer şeklini benimseyen kişilerin öğrenme eğilimleri ve hareketliliği yüksek kişiler oldukları görülüyor olsa dahi öğrenmenin ve hareketliliğin değişken kariyerle ilişkilendirilebileceğini, fakat sınırsız kariyerde olduğu gibi değişken kariyer için de gerek duyulan bileşenler olmadığını ileri sürmektedir. Kısaca, birey sınırsız bir anlayışı benimsemiş olsa bile kariyerinde ilerlemek ve kariyer gelişimini sağlamak için tek bir işletmeye güvenebilmektedir.

Sınırsız kariyer ve değişken kariyerin kimi zaman yeni kariyerin sembolleri olarak iç içe geçmiş olduğundan söz edilse (Briscoe ve Hall, 2006) de bu iki yaklaşım daha önce de ifade edildiği gibi birbirinden ayrılan yönleri sahiptir. Literatür incelendiğinde bu iki yaklaşımın yeni kariyere ilişkin standart bir rol üstlendiği ve bu nedenle yeni kariyer bağlamında yürütülen çoğu teorik ve ampirik çalışmanın bu iki yaklaşımdan hareketle yürütüldüğü görülmektedir. Buradan hareketle değişken kariyerin ve sınırsız kariyerin daha sonra açıklanacak olan yeni kariyer yaklaşımlarının geliştirilmesinde önemli bir role sahip olduğunu söylemek mümkündür.



### 1.2.3. Kurum Ötesi Kariyer

Günümüzde hem kuruluşların hem de bireylerin kariyer planlaması ve kariyer yönetimine dair görüşlerinin değiştiği görülmektedir. Ancak kariyer şekillerindeki değişim tek başına gerçekleşmemiştir. Bu değişim, toplumda ve özellikle de yönetim anlayışında, giderek daha da hız kazanan değişikliklerin yansımalarından sadece birini temsil etmektedir (Baruch, 2004b).

Yaşanan değişim sonucu hiyerarşik örgüt yapılarıyla sembolize edilen bürokratik örgütlenme biçimini temsil eden uzun süreli istihdam ve düzenli terfi konusundaki kariyer beklentileri yerini yatay kariyer yollarına bırakmıştır (Peiperl ve Baruch, 1997). Buna paralel olarak iş ve kariyer anlayışı kuruluşların ötesine geçerek, daha küçük ve daha çevik istihdam biçimlerine geçiş yapmaktadır. Bu yeni anlayışla birlikte işletmelerin ihtiyaç duyduğu hizmetleri serbest çalışanlar, dış danışmanlar ya da ortak girişimler yoluyla aldığı görülmektedir (Baruch ve Vardi, 2016). Bu bağlamda örgütler çalışanlarına; bireysel hedeflerin kurumsal hedeflerle uyumlaştırılması, danışmanlık hizmeti verilmesi gibi destekleyici politikalar uygulayarak çalışanların yeni istihdam çevresiyle başa çıkabilmesine katkı sağlamaya çalışmaktadır. Sonuç olarak, bahsedilen destek yapıları ve küresel bağlantılar sebebiyle yirmi birinci yüzyıldaki kariyer anlayışının hem örgütleri hem de bireyleri gerçekten aşacağı ileri sürülmektedir (Peiperl ve Baruch, 1997). Bu doğrultuda gelişen kurum ötesi (post-corporate) kariyerin çoğunlukla, çalışanların kariyerinde değişime sebep olan kurumsal gecikmeler ve yeniden yapılanmalar üzerinde durduğunu söylemek mümkündür (Lips-Wiersma ve Hall, 2007).

Diğer yeni kariyer yaklaşımlarında olduğu gibi kurum ötesi kariyer de sürekli değişime uğrayan ağları içeren çok sayıda iş, işlem ve bağlantı yoluyla sınırsız bir kariyer hareketliliğini beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte, kurum ötesi kariyerin de bazı kısıtlarının olduğunu söylemek mümkündür. Örneğin; kurum ötesi kariyer, tüm işlerin uzaktan telekomünikasyon aracılığıyla yapılacağını ileri sürmemektedir. Bununla birlikte, küresel bağlantıların artması fiziki ofisler arasında yürütülen işlerin dahi daha fazla sanal gruplara ve sanal organizasyonlara dayalı olması anlamına gelmektedir. Ancak artan hava yolculuğunun mesafeleri kısaltırken seyahat etmek için daha fazla alternatif ortaya çıkarması gibi bireyler de becerilerini geliştirmek ve kullanmak için daha fazla yola maruz kalacaklar, ancak bunu yapabilmek için rekabet etmeleri gerekecektir. Bu yeni çalışma ortamında başarılı olanlar sadece kendi ayakları üzerinde

durabilenler değil, onları mevcut bireysel ve örgütsel modellerin ötesine, tamamen yeni kariyer biçimlerine taşıyacak bağlantılar oluşturabilenler ve bu bağlantıları sürdürebilenler olacaktır (Peiperl ve Baruch, 1997).

#### **1.2.4. Çok Yönlü Kariyer**

Geçmişte örgütlerin katı bir hiyerarşik yapıya sahip olması ve istikrarlı bir ortamda yönetiliyor olması, kariyerin öngörülebilir, güvenli ve doğrusal olmasına yol açmıştır. Buna karşılık, örgütsel sistemin günümüzde köklü bir değişime uğradığı, tamamen dinamik ve geçirgen bir hale geldiği görülmektedir (Baruch, 2004a; 2006). Ayrıca bireysel kariyer yörüngeleri birden fazla yön ve olasılık kazandıkça, çalışanların kariyer deneyimlerinde yer alan ilişkilerin de çeşitlendiği (kurum içi, kurumlar arası) dikkat çekmektedir (Kyriakidou ve Özbilgin, 2004). Bu yaşananlar başarı için geçerli kabul edilen eski ve sağlam yolların bulanıklaşmasına yol açarak yeni bir bakış açısı geliştirmeyi zorunlu kılmıştır (Baruch, 2004a). Dolayısıyla kariyer de tahmin edilemez, savunmasız ve çok yönlü bir role bürünmüştür (Baruch, 2006).

İnsanların birden fazla kariyer seçeneği arasından seçim yapabileceğini ve başarıya ulaşmak için tek veya belirlenmiş bir yol olmadığını savunan Baruch (2004a), bu sebeple, geliştirdiği yeni kariyer yaklaşımını “çok yönlü kariyer” (multidirectional) olarak adlandırmaktadır. Çok yönlü kariyere göre bireyin kariyer başarısını değerlemek için çok çeşitli kriterler mevcuttur. Bunları; bağımsızlık, özgürlük, yaşam dengesi, içsel tatmin, yaşam tarzına ilişkin tercihler olarak ifade etmek mümkündür (Baruch, 2004a; Baruch ve Vardi, 2016). Ayrıca, yeni kariyer yaklaşımlarıyla birlikte gündeme gelen tüm bu kriterler, geleneksel kariyerin başarı ölçütü olarak kabul ettiği rütbe, gelir ve statü gibi ölçüm araçlarıyla birlikte dikkate alınmaktadır (Baruch, 2004a).

Literatür incelendiğinde çok yönlü kariyerin karanlık tarafına yönelik bazı açıklamaların da olduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, çok yönlü kariyerin dinamik doğasının, örgütün uzun vadeli kariyer planlama fırsatını ortadan kaldıracağı yönündedir. Bir diğeri ise örgüt üyelerinin içinde bulunduğu kronik kariyer belirsizliği durumunun, kendilerini geri çekmelerine ve örgütsel bağlılık düzeylerinin daha düşük olmasına neden olabileceğiyle ilgilidir. Ayrıca belirsizlik içinde bulunma ve sürekli seçim yapma ihtiyacı duyma halinin, bireylerin yüksek düzeyde stres ve tükenmişlik yaşamalarıyla ilişkili olabileceğinden söz edilmektedir (Baruch ve Vardi, 2016).

### 1.2.5. Özelleştirilmiş Kariyer

Geleneksel kariyer, istihdamın bireysel kimliğin temelini oluşturduğu ve işin diğer yaşam alanlarına göre öncelikli olduğu “ideal çalışan” varsayımına dayanmaktadır. Buna karşın özelleştirilmiş kariyer, kişisel kimliklerin iş rollerinden de etkilendiğini ancak yalnızca bununla sınırlı olmadığını ve birden fazla yaşam rolünün etkisi ile şekillendiğini varsaymaktadır (Valcour, 2006). Bu bağlamda özelleştirilmiş (customized) kariyer şeklini tercih eden bireylerin işle ilgili normatif beklentiler yerine kendilerinin ve ailelerinin değerlerine, tercihlerine ve ihtiyaçlarına yanıt olarak bu kariyer yolunu takip ettiklerini söylemek mümkündür. Bu nedenle bu bireylerin, çalışma saatlerinin miktarı ve zamanlamasında sapmalar görülebilir, işgücüne katılımlarında kesintiler olabilir veya yaşamları, geleneksel kariyere nazaran daha dinamik ve geçişken istihdam ilişkilerine sahip olabilir. Özelleştirilmiş kariyeri benimseyen bireylerin genel özelliklerine bakıldığında, işgücüne katılımını öncelikli olarak kişisel tercihlerine göre belirleyen ve yetersiz çocuk bakım kaynaklarına, aşırı yüksek iş taleplerine verilecek tek makul yanıtın bu kariyer yolunu izlemek olduğunu düşünen kişiler olduğu görülmektedir (Valcour, Bailyn ve Quijada, 2007).

Özelleştirilmiş kariyeri geleneksel kariyer anlayışından ayıran üç temel unsurdan söz etmek mümkündür. Bunlar (Valcour, 2006; Valcour, Bailyn ve Quijada, 2007):

1. **Çalışma süresi** (örneğin; tam zamanlı çalışma yerine azaltılmış iş saatleri),
2. **Zamanlama** (örneğin; sürekli istihdama devam etmek yerine işgücüne sonradan katılma veya işgücünden bir süreliğine ayrılma),
3. **İstihdam ilişkisinin niteliği** (örneğin; uzun vadeli örgütsel istihdamın aksine bağımsız sözleşmeye dayalı çalışma) olarak ifade edilmektedir.

Geleneksel kariyer yaklaşımı iş ve özel yaşamın tamamen birbirinden ayrıldığını varsayarak, istihdama en yüksek değeri ve önemi vermektedir (Valcour, 2006). Oysa kariyer başarısı, iş ve özel yaşam arasında bir denge kurma ihtiyacını gerekli kılmaktadır (Greenhaus ve Foley, 2007). Bu bağlamda özelleştirilmiş kariyer, iş ve iş dışı yaşam arasında yadsınamaz bir bağ olduğunu ileri sürerek (Valcour, 2006), geleneksel kariyer yolunu izlemesi beklenen bireylerin işgücüne katılımlarının farklı bir yolunu temsil etmektedir.

Özelleştirilmiş kariyerin çıktıları ele alındığında bu kariyer yaklaşımının sağlayacağı farklı faydalardan söz edildiği görülmektedir. Bal, Van Kleef ve Jansen (2015),

özelleştirilmiş kariyer ile, orta yaşlı çalışanların kariyerleri boyunca motivasyonlarını ve üretkenliklerini koruyabileceklerini ifade etmektedir. Ayrıca özelleştirilmiş kariyerin, iş tatminini, yaşam tatminini ve üretkenliği artırdığı, iş-aile çatışmasını ise azalttığına dair bulgular da yer almaktadır (Valcour, 2006). Bahsedilen faydaların yanı sıra yönetici desteği, çalışanın kariyerine dair özelleştirme çabasını işine başarılı bir şekilde entegre etmesini sağladığından, yönetici desteğinin özelleştirilmiş kariyerin olumlu etkilerini ortaya çıkarmak için gerekli olduğu da ileri sürülmektedir (Bal, Van Kleef ve Jansen, 2015).

Sonuç olarak özelleştirilmiş kariyerin, bireyin kendi kariyeri üzerinde daha fazla kontrol sahibi olmasına imkân tanıdığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda özelleştirilmiş kariyer yaklaşımını takip eden çalışanlar, kendi kimliklerine, değerlerine ve yaşamlarına uyarladıkları bir kariyer yolunu izleme imkânına sahip olurlar.

#### **1.2.6. Kaleydoskop Kariyer**

Daha önce ele alınan yeni kariyer yaklaşımlarının çoğuna göre nispeten daha yakın bir zamanda ortaya çıkan Kaleydoskop Kariyer Modeli (KKM) ilk kez Mainiero ve Sullivan (2005; 2006) tarafından ele alınmıştır. Diğer yeni kariyer yaklaşımlarında ele alınan çoğu özellik kaleydoskop kariyer için de söz konusudur. Bu özellikleri; esneklik, çalışan odaklı olma, iş-yaşam dengesi kurma, kariyer üzerinde bireysel kontrolün giderek artması şeklinde sıralamak mümkündür. Kaleydoskop kariyerin, daha önce açıklanan yeni kariyer yaklaşımlarıyla benzer özellikler taşımakla beraber farklılaştığı bazı yanlarının da olduğu görülmektedir. İfade edilen benzerlik ve farklılıklara ilişkin ayrıntılı açıklamalar bir sonraki başlıkta yer almaktadır.

#### **1.3. Kaleydoskop Kariyer Modeli (KKM)**

Yeni kariyer çağında gerçekleşen değişiklikleri anlamak için geliştirilen Kaleydoskop Kariyer Modeli (Mainiero ve Sullivan, 2005; 2006) kadınların ve erkeklerin kariyerlerini nasıl düşündüklerini ve uygulamaya geçirdiklerini göstermeyi amaçlayan yeni bir kariyer yaklaşımıdır. Kaleydoskop (kaleidoscope) kariyer, organizasyon tarafından tanımlanan bir kariyer olmaktan ziyade kişinin kendi değerlerine ve seçimlerine göre oluşturduğu bir kariyeri temsil etmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2006).

Kaleydoskop, TDK tarafından “bir ucu buzlu camla kapatılan, metal veya mukavvadan bir boru içine yerleştirilmiş aynaların aracılığıyla, boru içine konulmuş renkli küçük cisimlerin ve görüntülerin oluşturduğu çeşitli biçimleri gösteren araç, çiçek dürbünü” olarak tanımlanmaktadır (sozluk.gov.tr, 2018). Bir kaleydoskopun çalışma şekli düşünüldüğünde, bir bölüm hareket ettiğinde diğer bölümlerin de değiştiği gözlenmektedir. Dürbün döndürüldüğünde ve cam yongaları yeni düzenlemelere düştüğünde farklılaşan şekiller üreten bir kaleydoskop gibi, kadınlar da ilişkilerini ve rollerini yeni yollarla planlamak için hayatlarının farklı yönlerinde değişime giderler ve kariyer şekillerini değiştirirler. Tıpkı bir kaleydoskopta olduğu gibi kişinin kariyeri de dinamik ve hareketlidir. Bireyin hayatında değişimler söz konusu olduğunda, bu değişimlere uyum sağlamak için kişi çalıştığı iş yerinin kontrolünde olan ve ona dikte edilen kariyer seçimini uygulamak yerine kendi istekleri doğrultusunda kariyerinde değişikliğe gidebilir (Mainiero ve Sullivan, 2006).

Mainiero ve Sullivan (2006), Kaleydoskop metaforunu, kariyer çalışmalarında görmezden gelinen cinsiyet sorunlarından doğan ve cinsiyet konusunu dikkate alan kariyer hakkında düşünmenin yeni bir yolu olarak sunmaktadır. Görüldüğü gibi Kaleydoskop Kariyer Modeli cinsiyet konusunu özellikle vurgulayarak kadın ve erkeğin kariyeri algılama biçimlerinin ve kariyerlerine yön veren önceliklerin farklılaşabileceğini ileri sürmektedir. Bu yönüyle diğer yeni kariyer yaklaşımlarından farklılaşmakta ve kariyere ilişkin daha kapsamlı bir perspektif sunmaktadır. Cinsiyete göre izlenen kariyer yolunun nasıl değişiklik gösterdiği sonraki bölümlerde ayrıntılı olarak ele alınmıştır.

Kaleydoskop Kariyer Modeli hem kadınların hem de erkeklerin; hayat şartlarına, isteklerine ve ihtiyaçlarına en çok uyan mozaiği bulmak amacıyla yaşantılarının farklı yönlerini nasıl değiştirdiklerini ve hareket ettirdiklerini göstermektedir. Bu tercihler, kariyer başarısına ilişkin yaygın tanımlamalara meydan okuyor olsa dahi, kadınların ve hatta bazı erkeklerin iş gücünden ayrılmasının tek sebebi günümüzdeki modern işletmelerin sunduğu esneklik değildir. Teknoloji ile mümkün hale gelen yeni bir kariyer şeklini aktif olarak izlemek, kariyer hareketliliği ile çok daha fazla ilgili olabilmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2006).

Kaleydoskop kariyer olarak ifade edilen yeni kariyer modelinin geliştirilmesi sürecinde Mainiero ve Sullivan (2005; 2006), hem kadınların hem de erkeklerin kariyer geçişlerini ve onları harekete geçiren motivasyon faktörlerini araştırarak kıyaslamak için 5

aşamadan oluşan oldukça kapsamlı bir dizi çalışma yürütmüştür. Yalnızca kadınlara odaklanan **birinci çalışmada** 109 kadın incelenerek kariyerlerini ayrıntılı olarak tanımlamaları istenmiştir. Örnek sorular arasında, “Kariyeriniz boyunca yaptığınız geçişleri listeleyiniz” ve “İş ve iş dışı talepleri dengelemekle ilgili meseleler kariyer kararlarınızı nasıl etkiledi?” (Mainiero ve Sullivan, 2005, s. 120) şeklinde sorular yer almaktadır. **İkinci çalışmada**, araştırmacılar 837 erkek ve 810 kadını incelemek için online pazar araştırma platformu kullanmışlardır. Çeşitli demografik soruların yanı sıra (örneğin; ırk, gelir, yaş, endüstri ilişkisi) katılımcılardan kariyerlerini en iyi tanımlayan ifadeleri seçmelerinin istendiği 40 ifadeli bir anket kullanılmıştır (Mainiero ve Sullivan, 2005, s. 121). **Üçüncü çalışma** ile bir yönetici MBA programına kayıtlı 5 kadın ve 22 erkeğin, araştırmacılarla bir dizi çevrimiçi sohbete katıldığı nitel bir araştırma yürütülmüştür. Çalışmanın odak noktası, erkeklerin kariyerleri ve kariyer geçişleri hakkında daha fazla bilgi edinmek olmuştur. Çevrimiçi sohbetler, “Toplumsal cinsiyet sorunları kariyerinizi herhangi bir şekilde etkiledi mi?” ve “Gelecekteki planlarınızdan bahsediniz” (Mainiero ve Sullivan, 2005, s. 121) şeklinde sorular içermektedir. 675 erkek ve 850 kadının katıldığı web tabanlı anket şeklinde yürütülen **dördüncü çalışmada** ise kadınların ve erkeklerin işgücünden neden ayrıldıkları ve kariyer geçişlerinin ardındaki nedenler incelenmiştir. Katılımcılara toplamda 37 sorunun sorulduğu çalışmada 8 soru demografik profili tespit etmeye yöneliktir (Mainiero ve Sullivan, 2006, s. 304). Son olarak **beşinci çalışma** ile 52 kişinin katıldığı bir mülakat yapılmıştır. Bireylerin kariyerleri hakkında bilgi edinmeye yönelik mülakatlar, telefon görüşmesi, yüz yüze görüşme ve çevrimiçi görüşme şeklinde gerçekleştirilmiştir (s. 306).

Tüm bu çalışmalar sonucu elde edilen veriler ile bireylerin kariyer geçişlerinde etkili olan ve onların kariyere ilişkin motivasyonlarını harekete geçiren üç temel parametre tanımlanmıştır. Bu parametreler; otantiklik, denge ve meydan okuma olarak kodlanmıştır. Bir sonraki başlıkta her bir parametre ayrıntılı olarak açıklanmıştır.

### **1.3.1. Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin Boyutları**

Kaleydoskop kariyer, kariyer şekillerindeki değişimi açıklamak için bir kaleydoskop metaforu kullanır. Bir kaleydoskop içinde renkleri yansıtan üç ayna vardır. Kaleydoskop dönerken aynalar sonsuz renk desenlerini yansıtır. Mainiero ve Sullivan (2005) yeni kariyer modellerinin temeli olarak, bahsedilen kaleydoskop metaforunu kullanmıştır. Kaleydoskopta görülen ve farklı desenler oluşturan üç ayna gibi Kaleydoskop Kariyer Modeli de bireyin kariyerine yön veren üç parametreye

odaklanmaktadır. Türkçe literatür incelendiğinde Kaleydoskop Kariyer Modeli'ne ilk kez Sharf'ın (2017) "Kariyer Gelişim Kuramlarının Kariyer Danışmasına Uygulanması" adlı kitabının çevirisinde yer verildiği görülmektedir. Kitapta Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin bileşenleri aşağıdaki gibi ifade edilmiştir:

- **Otantiklik;** gerçekten harekete geçme, güçlü ve zayıf noktalarını bilme ve karar verme sürecinde kesin bilgi kullanmayı ifade etmektedir. Kişi, "Bu karar; benim, ailem, çalışma arkadaşlarım ve arkadaşlarım için doğru mu?" şeklinde kendisine soru sorabilir.
- **Denge;** kişinin yaşamındaki ihtiyaçları ve talepleri tartmayı ifade etmektedir. Bu nedenle kişi, "Yeni bir şehirde işi kabul edersem bu beni mutlu edecek mi? Çocuklarım ve annem, babam bundan nasıl etkilenecek?" şeklinde kendi kendine sorular sorabilir.
- **Meydan okuma;** öğrenme ihtiyacını ve heyecanlandıran, ilham veren bir işi yapmayı ifade etmektedir. Yeni bir ürün planlama, bir şey yapmak için yeni bir yol bulma ya da diğerlerine bir şeyi ifade etmek için yeni bir yaklaşım kullanma, kendi kendine meydan okumanın örnekleridir.

Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin her bir boyutuna ilişkin ayrıntılı açıklamaya aşağıda yer verilmiştir.

#### **1.3.1.1. Otantiklik**

Sullivan ve Mainiero (2007c) tarafından tanımlanması en güç boyut olarak ifade edilen otantiklik, kişinin kendine karşı dürüst, samimi, gerçek olması ve davranışları ile tutumlarını kişisel değerleriyle karşı karşıya getirmek yerine aynı hizaya getirme arayışdır (Sullivan ve diğ., 2007). Otantiklik ihtiyacı, bireyin kişisel gelişimi ile iş ve iş dışı talepler arasındaki sürekli etkileşimin ortasında kendine karşı samimi olmasını ifade etmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2007a). Otantiklik arzusu ön plana çıktığında birey kendine "Tüm bunların ortasında kendim olabilir miyim ve hala otantik olabilir miyim?" (Mainiero ve Sullivan, 2005), "Nasıl otantik olabilirim?", "Nasıl kendime karşı dürüst olabilirim?", "Nasıl kendim için gerçek, samimi kararlar verebilirim?" (Mainiero ve Sullivan, 2006) sorularını yönelir. Bu çerçevede kişinin bir iç görünümünden bir de dışsal görünümünden (başkalarına nasıl görüldüğü) bahsetmek mümkündür. İşte bu dışsal görünüm ile benliğin içsel görünümü arasındaki fark, otantikliğin ölçüsünü vermektedir (Hall ve Mao, 2015). Otantiklik söz konusu

olduğunda bireyin içsel değerleri, davranışları ve çalıştığı iş yerinin değerleri aynı doğrultudadır ve uyum içindedir (Sullivan ve diğ., 2009).

Otantiklik ile, belirli bir bağlamda sunulan ve kabul edilen benliğin, birey tarafından algılanan benlik ile aynı olduğu kastedilmektedir. Bu uyuşma, kişinin kendine ait bir parçayı gizlemediğini ya da maskelemediğini ve bu yüzden isteyken “kendisi olduğu için” rahat olduğu anlamına gelmektedir. İnsanların tüm benlikleriyle işe gelmeleri gerektiği savunulmasa da kişi ve kariyer arasındaki uyumun iş yaşamında otantik olmanın özünü oluşturduğunu söylemek mümkündür (Hall ve Mao, 2015).

Mainiero ve Sullivan (2006), yaptıkları araştırma sonucu otantikliğin beş temel biçimde karşımıza çıkabileceğini ileri sürmüşlerdir. Bunlar:

- Amaçlar için duyulan bir özlem,
- Manevi gelişim için bir açlık,
- Kendi yolunu takip etme ihtiyacı,
- Gerçekleşmemiş bir hayalin arzusu ve
- Krizlerin üstesinden gelmek için bir güç şeklindedir.

Meydan okuma ve denge arasında bir dizi mücadeleden sonra bireyler, yaptıkları eylemlerin amacı hakkında daha büyük sorular sormaya başlamaktadır. Bireyler yaş aldıkça ve geliştikçe kendileri için en önemli olan şeyin ne olduğu konusunda bir farkındalık yaşarlar. Bu noktada, hayatın hızla akıp gittiği ve her ana saygı duyulup değer verilmesi gerektiğini öğrenmiş olurlar. Amaçlar için duyulan bu özlem, bireylerin kendilerine neşe ve memnuniyet getirmeyen bir işte boşa zaman harcıyor oldukları düşüncesini ön plana çıkarmaktadır. Bunun sonucunda bireyler maskelerini çıkarıp gerçek benliklerini sergileme arzusu ile karşılaşmaktadır. Otantikliğin bir diğer ortaya çıkış şekli ise maneviyat için duyulan açlıktır. Maneviyat, resmi işletme politikasında yer almasa da çalışanlar işyerine inaçlarını da taşımaktadırlar. Örneğin, etik kararlar alınması gereken durumlarda maneviyatın kişiye rehberlik ettiği görülmektedir. Böylece başkaları yanlış yaptıkları için ödüllendirilseler dahi otantiklik, kişinin gerçek benliğini ortaya koymasını sağlayarak doğru olanı yapmasına yardımcı olmaktadır. Otantik bireyler kendi yollarını arayıp bulma ve kendileri için doğru olan kararı verme eğilimindedir. Bir insanın kariyerinde, bir soruna karşı konuşmak ya da bir durum karşısında sessiz kalıp suç ortağı olmak için değerleri ve tutkuları arasında seçim yapması gerektiğinde karşılaştığı karar verme eyleminden daha zorlayıcı bir durum söz konusu değildir. Bu kararı vermek, kurumsal normlara aykırı olma ya da doğru olanı



yapmak uğruna kariyeri feda etme riski taşımaktadır. Otantik bireyler bu noktada da kendi yollarını takip etmeyi seçmektedir. Otantiklik kimi zaman da bir hobi edinerek, bir iş kurarak ya da henüz gerçekleşmemiş bir hayal için çaba göstererek bir şeyleri başarma baskısı oluşturabilir. Otantiklik ihtiyacı, aynı zamanda bir krize karşılık verme durumunda da görülmektedir. Böyle bir durumla karşılaşıldığında iyi ya da kötü kişinin gerçek karakteri de ortaya çıkmaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2006).

Görüldüğü gibi otantiklik, tek bir renk değil birçok farklı nüans ve renk tonunu ifade etmektedir. Bu farklı tonlar ya da otantiklik biçimleri birbiriyle ilişkilidir ve örtüşmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2006). Otantiklik literatürüne bakıldığında da kavrama ilişkin tanımlamaların üç yönden sistematik olarak tekrar ettiği görülmektedir. Bunlardan ilki otantikliğin, kişinin kendisine karşı dürüst olması şeklinde tanımlanıyor olmasıdır. Yapılan tanımlamaların ikinci ortak noktası ise otantikliğin, bağımsız kararlar verebiliyor olmak şeklinde açıklanıyor olmasıdır. Son tekrar eden benzerlik ise, otantikliğin tutarlılığı yani uyumu başarmak olarak ele alınıyor olmasıdır. Bu noktada iş ve kişi uyumu devreye girmekte ve otantiklik için önemli bir ön koşul olarak ifade edilmektedir (Leroy ve diğ., 2015). Birey otantik davranışlar sergilediğine dair bir izlenime sahip olduğunda kendi kimliği ile kariyer amaçları arasında daha iyi bir uyum olduğunu düşünecektir (Liu, Perrew ve Magnusen, 2015). Aksine birey otantik olmada başarısız olduğunda kariyer tatmini de buna paralel olarak azalacaktır (Cohen, 2003).

Otantikliğin çıktıları ele alındığında ise, otantik olmanın yüksek ve istikrarlı bir özsaygıyı ortaya çıkardığı, iş yaşam dengesini iyileştirdiği, güvenli ve samimi ilişkileri doğurduğu (Leroy ve diğ., 2015), sübjektif kariyer başarısına, refaha ve pozitif duygulara yol açtığı (Wood ve diğ., 2008; Liu, Perrew ve Magnusen, 2015; Murphy ve Volpe, 2015) tükenmişliği ve depresyonu ise azalttığı görülmektedir (Leroy ve diğ., 2015). Kahn (1992) ise, bireyin iş yerinde otantik olmasının daha fazla fikir üretmesine ve daha verimli olmasına katkı sağladığını ileri sürmektedir. Literatür incelendiğinde otantikliğin, daha yüksek düzeyde öz saygıyla ve yaşam tatminiyle ilişkili olduğu görülürken, negatif duygularla daha düşük düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir (Goldman ve Kernis, 2002). Öyle ki Neff ve Harter (2002), otantik olmayan davranışın daha düşük bir özsaygıyla ve depresyonla ilişkili olduğu bulgusunu elde etmiştir.

### 1.3.1.2. Denge

Denge, bireyin hem iş yaşamının hem de işi dışı hayatının farklı yönlerinin tutarlı bir bütün oluşturabilmesi için vermiş olduğu kararlar olarak tanımlanmaktadır (Sullivan ve Mainiero, 2007a). Denge ihtiyacı baskın konumda olduğunda, kişi kendisine “Bu kariyer kararını verirsem, tutarlı bir bütün olabilmesi için hayatımın her bir parçasını iyi bir şekilde dengeleyebilir miyim? sorusunu sorar (Mainiero ve Sullivan, 2005). Özetle denge, bireyin iş ve iş dışı talepleri (örneğin; aile, arkadaşlar, yaşlı akrabalar, kişisel çıkarlar) arasında dengeye ulaşmak için çaba göstermesi şeklinde açıklanmaktadır (Sullivan ve diğ., 2009).

Yirmi birinci yüzyılda hem sosyolojik anlamda yaşanan değişmelerin hem de işyeri taleplerindeki değişimin, çoğu çalışan için denge konusunu asla elde edilemeyecek bir amaç haline getirdiği görülmektedir. Her yeni gün işyerinin talepleri ile evle ilgili sorumlulukları yerine getirme mücadelesine dönüşmektedir. Çalışanların çoğunun evden çalışma ya da esnek çalışmaya dair bir seçim hakkına sahip olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte çoğu ailenin artık onlara çocuk bakımında yardım edebilecek akrabalarıyla aynı evde yaşamadığı ya da özel bakıcıya ve ev işlerinde destek olacak yardımcıları gerekli ödemeyi yapabilecek güce sahip olmadığı dikkat çekmektedir. Bununla birlikte yoğun çalışma temposu içinde teslim tarihlerinin, seyahatlerin ve iş taahhütlerine ilişkin taleplerin iş yaşamı ve özel yaşam arasında kaçınılmaz çatışmalara yol açtığı görülmektedir. Bu durum “Denge arayışı yirmi birinci yüzyılda hayatın anlamı haline mi geldi?” sorusunu gündeme getirmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2006).

Kaleydoskop Kariyer Modeli (2005; 2006), dengeye duyulan ihtiyacın kariyer kararlarını, özellikle de kadınların kariyer kararını şekillendiren güçlü bir eksen olduğunu ileri sürmektedir. Bir kadın çalışan genellikle hem çocukları hem de yaşlı akrabaları için birincil bakıcı rolündedir. Kadınlar kariyer sorumluluklarını ve ailelerinin ihtiyaçlarını sürekli müzakere etmek durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda ilişkileri her fırsatta kararlarını etkiler ve kendilerine şu soruları sorarlar. “Çalışmaya devam ederken ailemin sürekli artan ihtiyaçlarını yine de karşılamaya devam edebilir miyim?”, “İşimin aile hayatımın önüne geçmesine ne ölçüde izin vereceğim?”, “Ailemin ihtiyaçlarını karşılamamanın tek yolu, kendi ihtiyaçlarımdan ve kişisel hedeflerimden vazgeçmek mi?” (Mainiero ve Sullivan, 2006).

Mainiero ve Sullivan (2006), kadınların ve bazı erkeklerin iş ve aile meseleleriyle uğraşmak için belirgin şekilde farklı stratejiler geliştirdiğini tespit etmiştir. Seçilen stratejiler, bireyin hayatının her noktasında kariyerindeki öncelikleri belirlemesine yardımcı olmaktadır. Bu yaklaşımlar (Mainiero ve Sullivan, 2006: 193):

- Ayarlama yaklaşımı,
- Ardışık yaklaşım,
- Eş zamanlı yaklaşım,
- Değişken yaklaşım,
- Sinerjik yaklaşım şeklindedir.

Aileyle ilgili taleplerin artması, denge konusunu kaleydoskopta ön plana çıkarmaktadır. Bazı kadınlar için iş talepleri ile iş dışı talepler arasındaki gerilim, kariyeri ne pahasına olursa olsun sürdürmek için çok fazla gelmektedir. Bu durumda çoğu kadın işgücünden tamamen ayrılmak yerine işlerini ilişkisel benliklerinin taleplerine göre ayarlamayı tercih etmektedir. Denge sağlamada **ayarlama yaklaşımını** benimseyen bu kişiler, çocuklarının, eşlerinin, ebeveynlerinin ya da arkadaşlarının birinci sırada geldiğini, kariyerlerinin ve kendi ihtiyaçlarının ise daha sonra geldiğini düşünmektedirler. Bireylerin kullandığı bir diğer yaklaşım ise, iş ve iş dışı taleplerin dengelenmesine yönelik çaba sonrası bir süreliğine işgücünden ayrılmak ve aile talepleri daha iyi iş başarılarına izin verdiğinde işgücüne tekrar dahil olmak şeklinde görülen **ardışık yaklaşımdır**. **Eş zamanlı yaklaşımı** benimseyen bireyler ise hem iş hem de aile yaşamını sürdürmenin bir diğerine zarar vermeyeceğini düşünmektedirler. İş ve aile taleplerini dengeleme bu yaklaşımda süreklilik arzeder. Bazen de çiftler, iş ve aile yaşamını dengelemede sıra izlemenin en iyi yol olacağını düşünürler. Örneğin, eşlerden biri çalışırken diğeri evde kalmaktadır. Denge sağlamak için nöbetleşe hareket edilen bu yaklaşım, **değişken yaklaşım** olarak adlandırılır. **Sinerjik yaklaşımda** ise, “Hepsine bir arada sahip olmak mümkün mü? İş ve aile yaşamını birbirlerine zenginlik katmaları için birleştirmenin bir yolu var mı?” soruları karşımıza çıkmaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2006). Görüldüğü gibi bireylerin hayatlarındaki denge arayışı sonucu izlemiş oldukları yollar birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Her biri iş yaşam dengesini sağlamayı amaçlamakta ancak bunu farklı şekillerde gerçekleştirmektedir.

İş yaşam dengesinin sağlanamadığı durumlarda ise hem birey için hem de işletme için çok sayıda olumsuz sonuçla karşılaşmak kaçınılmaz hale gelmektedir. Mainiero ve Sullivan (2006), yapmış oldukları araştırma ile yüksek oranda iş-aile çatışması yaşayan

insanların diğerlerinden daha fazla aşağıdaki durumları yaşıyor olduğu bulgusunu elde etmiştir. Bunlar:

- Düşük oranda iş tatmini, kariyer başarısı ve örgütsel sadakat,
- Tükenmişlik ve işten ayrılma deneyimi,
- Aile yaşamından ve genel olarak yaşamdan memnun olmama,
- Yüksek düzeyde stres ve alkol bağımlılığı,
- Fiziksel sağlık ve psikolojik durumlarla ilgili problemler yaşama.

Yukarıda ifade edilenlerin yanı sıra iş yaşam dengesini sağlamaya yönelik örgütsel desteğin çalışan bağlılığını artırdığı, işgücünü elde tutmaya yardımcı olduğu, işveren markasını güçlendirdiği ve çalışanın refah düzeyini artırdığına yönelik bulgular da yer almaktadır (Kossek ve Friede, 2006). Beraberinde iş-aile dengesinin yaşam kalitesiyle (Greenhaus, Collins ve Shaw, 2003), kariyer başarısıyla (Stawiski, Gentry ve Baranik, 2016) pozitif yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

Görüldüğü gibi; iş ve aile arasındaki dengenin sağlanamaması kişinin hem aile yaşantısını hem de işletme içi performansını olumsuz yönde etkileyerek çok yönlü sonuçlar doğurmaktadır.

### **1.3.1.3. Meydan Okuma**

Meydan okuma, bireyin gelişirken ve öğrenirken sorumluluk alması, kontrolü elinde tutması ve özdenetim sahibi olmasına izin veren işlerle ilgilenmesini ifade etmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2007a; 2007b). Bu ihtiyaç ön planda olduğunda birey kendisine, “Bu kariyer seçeneğini kabul edersem yeterince meydan okumuş olacak mıyım?” sorusunu yöneltir (Mainiero ve Sullivan, 2005). Bir birey, meydan okuma ihtiyacıyla birlikte kariyer geliştirme ve kendine değer verme ihtiyacı da taşımaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2006). Bu bağlamda meydan okuma ihtiyacı çoğunlukla bireye ilham veren, kendisini hem fiziksel olarak hem de zihinsel olarak test edebilmesine imkân tanıyan heyecan verici bir iş yaparak kariyer gelişimini sağlayabilmesi (Mainiero ve Sullivan, 2005; 2006; Baugh ve Sullivan, 2009; Sullivan ve diğ., 2009) şeklinde açıklanmaktadır. Mainiero ve Sullivan (2006), insanların kariyerlerinde meydan okuma arayışlarının beş temel nedeni olduğunu ileri sürmektedir. Bunlar meydan okumanın;

- Güçlü bir motivasyon kaynağı olarak görülmesi,
- Kimlik doğrulama aracı olarak görülmesi,
- Öğrenme ve gelişme için bir fırsat olarak görülmesi,

- Diğerlerinin yaşamında bir etki bırakmanın yolu olarak görülmesi,
- Uzmanlık elde etmenin yolu olarak görülmesidir.

Bazı bireyler meydan okumayı güçlü bir motivasyon aracı olarak görmektedir. Çoğu insan tarafından “bir yarışmaya katılmak ya da bir güç denemesinde bulunmak için çağrı olarak tanımlanan meydan okuma”, para dışında insanların çalışmasına yol açan bir diğer faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bireyler meydan okuyucu kariyeri, yeni deneyimler edinme, görevlere dahil olma gibi durumların gerçekleşmesine izin veren bir kariyer olarak tanımlamaktadır. Yüksek oranda meydan okumaya izin veren bireyler işlerini yalnızca para kazanmak için değil, kendileri için de yapmaları gereken bir şey olarak görmektedirler. Bu yüzden işlerini çoğunlukla coşku, bitkinlik, gerginlik, hırs, yoğunluk ve hatta bağımlılık şeklinde tanımlamaktadırlar. Bazı bireyler ise meydan okumayı, kendi kimliklerini doğrulamak için bir araç olarak görmektedirler. Kişiler işle ilgili önemli bir projede, bir sunumda ya da görevde başarılı olmanın kimliklerini şekillendirmeye yardımcı olan belirleyici bir etkinlik olarak hizmet ettiğini savunurlar. Dahası bu kişiler meydan okuma aracılığıyla neyi yapmaktan hoşlandıklarını ve neyi yapabilecek yetkinlikte olduklarını da keşfetmektedirler. Bazen de zorluklar, önemli şeylerin öğrenildiği esnek görevler biçiminde karşımıza çıkmaktadır. Bu esnek görevler, bireylere yeni beceriler öğrenme ve mevcut becerilerinin ötesine geçme fırsatı sunar. Meydan okumayı öğrenme ve gelişme aracı olarak gören bireyler aynı zamanda cezbedici bir işe sahip olmanın onları konfor alanının dışına çıkaracağını ileri sürerler. Bu bağlamda meydan okumanın başlangıçta sıkça görevlerden korkmaya sebep olduğu ya da bir görevi başarıyla tamamlamak için gereken becerinin yetersizliğinden duyulan endişeye yol açtığı konusu tartışılmaktadır. Ancak bireyin işte meydan okuma oranı ne kadar fazla olursa, başarı için motive olma olasılığı da o kadar yüksek olmaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2006).

İnsanların bir kısmı da meydan okumayı başkalarının (müşteriler, astlar, iş arkadaşları, takım üyeleri vb.) yaşamında bir fark yaratmanın yolu olarak görürler. Bu bireyler, başkalarının amaçlarına ulaşmasında ve kararlarında onlara yardım ederek ya da örgütün iş çevresini genişleterek bir etki oluşturmaktan söz etmektedirler. Çoğu insan, başkaları üzerinde etkili olabilecekleri bir yerde olmayı tatmin edici bulmaktadır. İnsanları bir sorunun çözümü için harekete geçirmek, yeni bir iş geliştirmek, bir ekibin parçası olarak yeni fikirler üretmek ya da bir kişinin çalışmasının diğerlerinin yaşamını nasıl pozitif yönde etkilediğini görmek derinlemesine bir tatmin ortaya çıkarabilir. Son

olarak, meydan okumayı uzmanlık geliştirme aracı olarak gören kişilerden de söz etmek mümkündür. Bu bireyler, problem çözmek için özelleştirilmiş bilgi ve becerileri kullanabilen bir kişi olmaktan bahsederler. Örgütsel küçülme ve artan teknolojik değişimle birlikte bireylerin istihdam edilebilir kalmaları için bilgi ve becerilerini sürekli olarak güncellemeleri önem kazanmaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2006).

Sonuç olarak, iş sıkıcı hale geldiğinde ve meydan okumalar yetersiz kaldığında ya da iş çalışanın kimliğine ve değerlerine ters düştüğünde, bireyler örgüt içinde ya da dışında öğrenme ve gelişme için aktif olarak yeni fırsatlar arayacaklardır (Baruch, 2004b; Mainiero ve Sullivan, 2005; Mainiero ve Sullivan, 2006). Özellikle bireyler; farklı kimliklere, değerlere ve kariyere ilişkin farklı bakış açılarına sahip olduklarından kariyerlerine yön veren faktörler (gelir, iş güvencesi, iş-aile dengesi, meydan okuma vb.) üzerinde farklı vurgular söz konusu olacaktır (Markowska, 2018).

Özetle meydan okuma, ya bir kişinin kendi kimliğini doğrulamasına ve şekillendirmesine yardım eden görevlerle meşgul olması ya da bireyin beceri ve deneyimlerini zenginleştirecek eylemlerde bulunmasıyla ilgilidir.

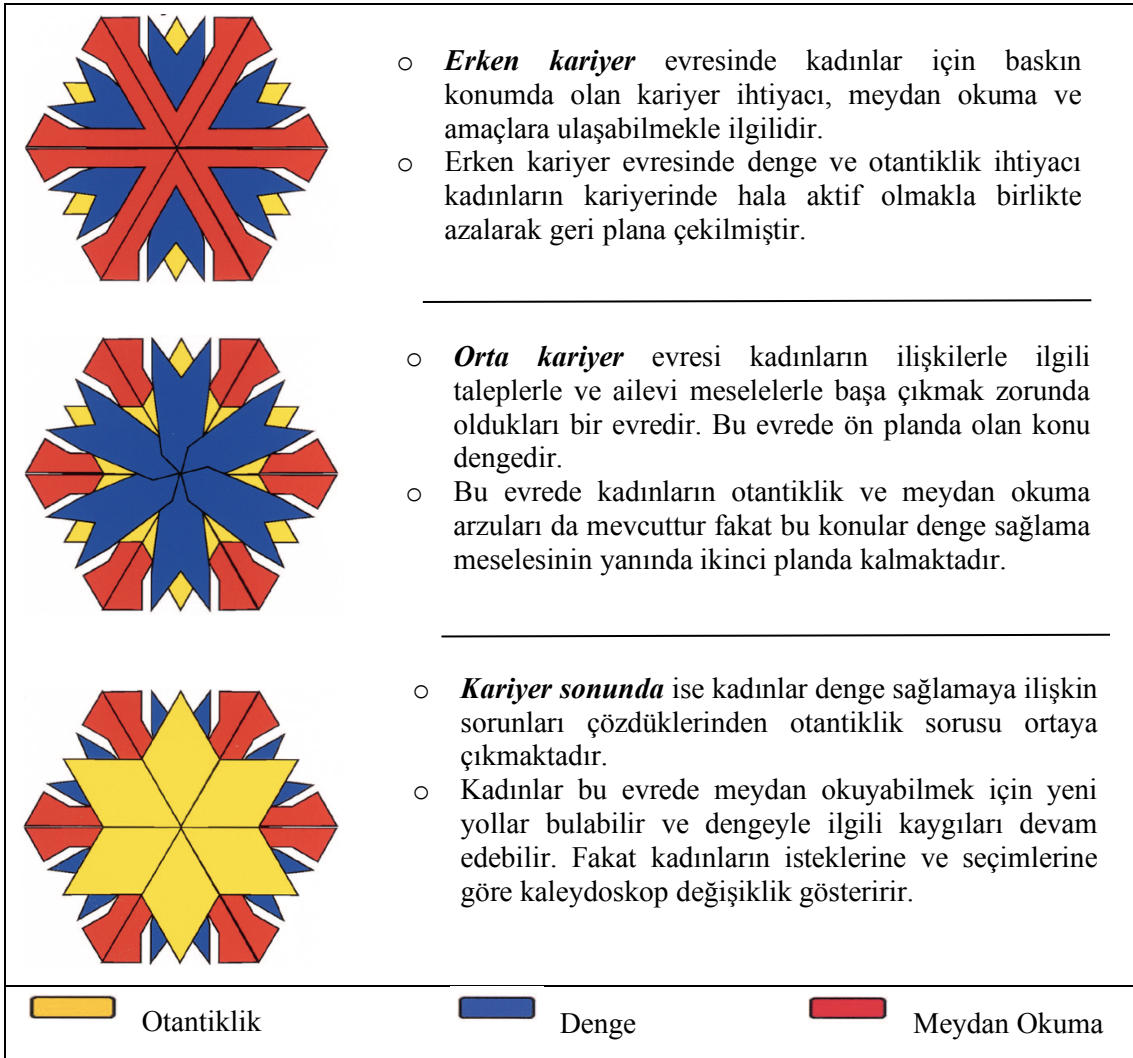
### **1.3.2. Cinsiyete Göre Kaleydoskop Kariyer Modeli**

Mainiero ve Sullivan (2006) yapmış oldukları araştırmalar sonucu cinsiyete göre kariyerin belirleyicisi olan ihtiyaçların farklılaşabileceğini ileri sürerek kadınlar ve erkekler için iki ayrı kariyer profili geliştirmiştir. Kadınlar için Beta, erkekler için Alfa olarak tanımlanan bu kariyer şekilleri, yaşamın farklı dönemlerinde öncelikli hale gelen ve bireyin kariyerine yön veren ihtiyaçların kadın ve erkek için farklı bir sıralama izlediğini ileri sürmektedir. Alfa ve Beta kariyer profiline ilişkin ayrıntılı açıklama aşağıda verilmiştir.

#### **1.3.2.1. Beta Kariyer Profili**

Kaleydoskop Kariyer Modeli, kendisini oluşturan her bir parametrenin (otantiklik, denge ve meydan okuma) bir kadının kariyeri boyunca aktif olacağını savunmaktadır. Fakat Mainiero ve Sullivan (2006), farklı kariyer öykülerine yer verdikleri araştırma neticesinde bir kadının kariyerine ilişkin karar verme sürecinde bu parametrelerin her birinin farklı yaşam evrelerinde hayati önem taşıyan bir konum elde edeceği bulgusuna ulaşmıştır. Elde edilen bulgulardan hareketle kadınlar için tanımlanmış olan Beta kariyer profili Şekil 1’de gösterilmektedir.

Şekil 1’de yer alan Beta kaleydoskop kariyer profiline bakıldığında yaşam boyu kariyere ilişkin önceliklerin kadınlarda; meydan okuma, denge ve otantiklik şeklinde sıralandığı görülmektedir. Çoğu zaman kariyeri yönlendiren bu parametrelerin yaşam döngüsü boyunca hareket halinde olduğu ve kaleydoskopun boyutları içinde sürekli değişen bir panorama yarattığı gözlenmiştir. Diğer zamanlarda ise bu parametrelerin yaşam döngüsünün farklı noktalarında zirve yaptığı ya da geri çekildiği görülmektedir. Ancak tüm bunlar olurken üç parametre de aktif kalmaya devam etmekte, sadece belirli bir parametre bir süreliğine diğerlerine göre öncelik sahibi olmaktadır. Sonrasında birey kariyerinde bir başka parametreye odaklanırken diğerleri arka plana çekilmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2006: 133).



**Şekil 1: Kadınlar İçin Kaleydoskop Kariyer Şekilleri: Beta Profili**

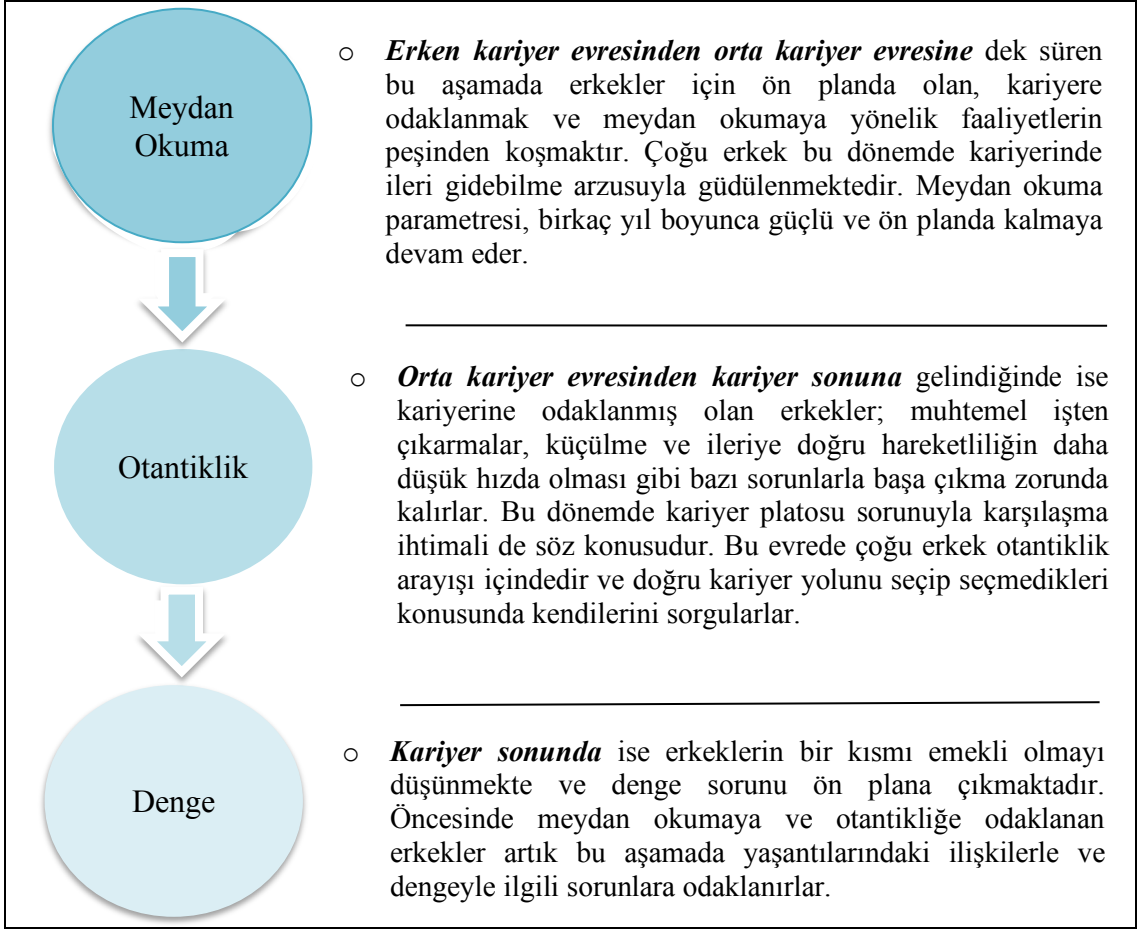
**Kaynak:** Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.  
 Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.

Özetle kadınların çoğu erken kariyer aşamasında henüz çocuk bakıp büyütmeyle ilgili sorumlulukların yükünü omuzlamadığından meydan okumaya odaklanmaktadır. Ardından bir aileye sahip olduklarında meydan okuma ihtiyacı arka plana çekilerek denge ihtiyacı ön plana çıkar. Son olarak ise bakımla ilgili sorumluluklar tamamladığında kariyer sonunda otantiklik ihtiyacı baskın bir hale gelir.

### **1.3.2.2. Alfa Kariyer Profili**

Alfa Kaleydoskop kariyer profiline bakıldığında ise daha doğrusal ve kariyer odaklı bir özellik taşıdığı dikkat çekmektedir. Erkekler için ilişkiler, kariyerlerinde belirli bir gelişme elde ettikten sonra daha değerli bir konu haline gelmektedir. Bu yönüyle erkeklerin kariyer profili kadınlarınkinden farklılaşmaktadır. Alfa kariyer şeklinde öncelikle meydan okuma önemliken ardından benlikle ilgili endişeler görülmektedir. Son olarak ise denge ve başkalarına odaklanma konusu ön plana çıkmaktadır. Genel olarak, erkekler meydan okumayı aktif olarak, yaşamlarını tüm yönleriyle kapsayan bir parametre olarak takip etmektedirler (Mainiero ve Sullivan, 2006: 134). Şekil 2’de erkekler için tanımlanmış olan Alfa kariyer profili gösterilmektedir.





**Şekil 2: Erkekler İçin Kaleydoskop Kariyer Şekilleri: Alfa Profili**

**Kaynak:** Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the “opt-out” revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.

Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.

Sonuç olarak, Şekil 1 ve Şekil 2 incelendiğinde kadınların kariyerini tanımlayan karmaşık kaleydoskop desenlerinin aksine erkeklerin kariyer profilinin daha yalın bir yapıda olduğu görülmektedir. Daha doğrusal bir kariyer yapısını temsil eden Alfa kariyer profilinde, Beta kariyer profilinden farklı olarak kariyere yön veren parametreler eşzamanlı ortaya çıkmaktan ziyade daha sıralı bir yapı sergilemektedir.

### 1.3.3. Kaleydoskop Kariyer Modeli İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Literatür incelendiğinde kaleydoskop kariyerle ilgili sınırlı sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Tablo 1’de konuyla ilgili yürütülen akademik çalışmalar özetlenerek, konuya ilişkin genel resmi ortaya koymak amaçlanmıştır. Bu doğrultuda incelenen çalışmaların konusu, örneklem bilgisi ve bulgularına ilişkin kısa açıklamalara yer verilmiştir. Buradan hareketle çalışmaların ortak noktalarına değinilerek mevcut araştırmanın zeminini oluşturan çıkarımlardan söz edilmiştir.

**Tablo 1: Araştırmanın Görgül Arka Planına İlişkin Akademik Çalışmalar**

Yazar(lar) ve Yıl	Araştırmanın Konusu	Örneklem ve Yöntem	Araştırmanın Bulguları
Sullivan & Miniero (2007b)	Bu çalışmanın temel amacı cinsiyet farklılıklarının kariyer yapısını nasıl etkilediğini incelemektir. Bir diğer amaç ise, kariyerlerin gerçekten daha sınırsız olup olmadığını incelemektir.	Aşamalı olarak verinin toplandığı nitel araştırmanın ilkinde 52, ikincisinde ise 27 kişi ile odak grup çalışması yapılmıştır.	Araştırma ile çağdaş işyerindeki profesyonellerin kariyerlerini tanımlayan iki ana örüntü bulunmuştur. Cinsiyete göre kariyer eğilimlerinin farklılaştığını ileri süren bu iki örüntüden ilki, kadınlar için tanımlanmış olan Beta profili, ikincisi ise erkekler için tanımlanan Alfa profilidir.
Sullivan & diğerleri (2007)	Çalışmanın amacı KKM'yi tanımlamak ve KKM'yi girişimcilik kariyerine uygulamaktır.	3.000'den fazla kişiden oluşan bir örneklem ile karma yöntem uygulanmıştır.	Araştırmanın sonunda, KKM'nin bireylerin girişimcilik kararı vermelerinde ve kariyer motivasyonları harekete geçirmede etkili olabileceği ileri sürülmüştür.
Cabrera (2007)	Çalışmanın amacı, kadınların işyerinden ayrılma nedenlerini ortaya koymaktır. Mevcut medya raporlarının öne sürdüğü gibi kadınlar, çocuklarıyla evde kalmayı tercih ettikleri için mi, yoksa KKM'nin öne sürdüğü gibi çok daha karmaşık nedenlerden dolayı mı işgücünden ayrılıyor? Bu soruya yanıt aranmaktadır. İkinci bir amaç, kadınların birincil kariyer güdülerinin KKM'nin öngördüğü gibi zaman içinde değişip değişmediğini incelemektir. Son olarak, sınırsız kariyer peşinde olan kadınların karşılaştıkları potansiyel engellerin veya sınırların belirlenmesi amaçlanmıştır.	Amerika'da bulunan uluslararası işletme okulundan mezun 497 kadına anket uygulanmıştır.	Sonuçlar, ankete katılan kadınların %47'sinin kariyerlerinin bir noktasında çalışmayı bıraktığını ortaya koymuştur. Ayrıca bu kadınlar, işgücünden ayrılmak için çok sayıda neden belirtmiştir. Çalışmayı bırakan kadınların sadece %35'i, işten ayrılmalarının tek sebebinin çocuk yetiştirmek olduğunu söylemiştir. Araştırma kadınların %62'sinin kariyer odağının değiştiğini göstermiştir. KKM'nin ileri sürdüğü gibi orta kariyer aşamasında kadınlar en fazla denge bulma ile ilgilenirken, otantiklik arzusunun da yaşam boyu arttığı gözlenmiştir. Ayrıca bulgular kuruluşlar arasında hareket etmeyi zorlaştıran engeller olduğunu göstermektedir.
Cabrera (2009)	Bu çalışma, örgütlerin kadın çalışanları elde tutma oranını artırmak için değişiklik yapmalarına yardımcı olmak amacıyla kadınların kariyerlerini daha iyi anlamayı amaçlamaktadır. Araştırmada iki özel soruya değinilmektedir. Bunlar: <ul style="list-style-type: none"><li>• Kadınlar kariyerlerinde bireysel kontrolü ele alarak değişken kariyer yönelimini benimsiyor mu?</li><li>• Kadınların kariyer kararları, KKM'nin meydan okuma, denge ve otantiklik boyutları tarafından yönlendiriliyor mu? şeklindedir.</li></ul>	Bir süre gönüllü olarak işgücünden ayrılıp tekrar çalışma hayatına geri dönen ve ABD'de yer alan üst düzey bir uluslararası işletme okulundan mezun 25 kadın ile mülakat yapılmıştır.	Sonuçlar, görüşülen kadınların 17'sinin işgücüne döndüklerinde, yarı zamanlı veya azaltılmış iş saatlerine imkân tanıyan pozisyonları bulduklarında veya tamamen kariyer değiştirdiklerinde değişken kariyer yönelimlerini takip ettiklerini göstermektedir. Ayrıca değişken kariyeri benimseyen kadınların büyük çoğunluğu hayatlarında denge gereksinimlerini karşılamak için bunu yapmaya yöneldiği görülmüştür. Genel olarak, kadınların 8'i kariyerlerinde otantikliğe ihtiyaç duyduklarını söylerken ve sadece 2'sinin meydan okuma isteğinden bahsettiği görülmüştür. Birçoğu, KKM'nin önerdiği gibi, kariyerinin başlarında meydan okuma gereksinimlerini zaten karşıladıklarını hissettiklerinden söz etmiştir.

Sullivan & diğerleri (2009)	Çalışmanın amacı, KKM'yi kullanarak bebek patlaması ve X kuşağı üyelerinin otantiklik, denge ve meydan okuma gereksinimlerinde farklılık gösterip göstermediklerini incelemektir.	ABD'de yaşayan 982 çalışana anket uygulanmıştır.	Araştırma sonucu X kuşağı üyelerinin otantiklik ve denge ihtiyaçlarının bebek patlaması kuşağının üyelerine göre daha yüksek olduğu görülmüştür. Meydan okuma boyutuna bakıldığında ise her iki kuşağın üyeleri arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.
August (2011)	KKM'nin kadınların yaşamının daha sonraki dönemlerindeki kariyer gelişimiyle ilgisini incelemek amaçlanmıştır.	Kariyer sonu devresinde bulunan 14 kadın ile mülakat yapılmıştır.	Araştırma ile KKM'nin üç parametresinin de daha yaşlı kadın çalışanlar için uygun olduğu görülmüştür.
Aprianingsih (2012)	KKM'nin iş-aile çatışması ile ilişkisi araştırılmıştır.	İşgücüne aktif katılımı olan 1049 kişiye anket uygulanmıştır.	Otantikliğin iş-aile çatışmasının her iki türüyle de pozitif ilişkili olduğu görülürken, meydan okuma her iki iş-aile çatışması türüyle de negatif ilişkili bulunmuştur. Dengenin ise yalnızca aile-iş çatışmasıyla pozitif olarak ilişkili olduğu ortaya konmuştur.
Simmons (2012)	Networking davranışının KKM'nin boyutlarına (otantiklik, denge, meydan okuma) göre nasıl değiştiği araştırılmıştır.	376 üniversite mezununa anket uygulanmıştır.	Sonuç olarak, KKM'nin boyutları ile kariyer hedeflerine ulaşmak için bireylere yardım eden networking davranışı arasında bir bağ tespit edilmiştir.
Shaw ve Leberman (2015)	Bu araştırmanın amacı, KKM'yi kullanarak kadın CEO'ların deneyimlerini incelemektir.	Yeni Zelanda'da spor organizasyonlarındaki 7 CEO ile mülakat yapılmıştır.	Araştırma sonucu KKM'nin parametreleri için alt temalar belirlenebileceği görülmüştür. Alt temalar otantiklik altında, tutku ve ilişki kurma; denge altında, öz farkındalık ve örgütü etkileme; meydan okuma altında ise, fırsatlardan yararlanmak ve sporun cinsiyetçi ortamında çalışmak olarak sıralanmıştır.
Ervin (2015)	Çalışmada kaleydoskop lensi ile antrenörlerin kariyer ihtiyaçlarındaki farklılıkları araştırmak amaçlanmıştır.	840 antrenör ile online anket gerçekleştirilmiştir.	Araştırma ile antrenörleri en iyi tanımlayan boyutun meydan okuma ihtiyacı olduğu görülmüştür. Erkek antrenörlerin kadın meslektaşlarına göre denge ihtiyacı daha yüksek çıkarken, her iki cinsiyet için de otantiklik gereksiniminin kariyer başlangıcında olanlarda, orta ve kariyer sonunda olanlara göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir.
Clarke (2015)	Bu çalışmanın amacı, genç çiftlerin (Y kuşağı) kariyer seçimlerini ve kararlarını, iş ve iş dışı yaşamlarını dengelemeye çalışırken (başarılı bir çift kariyerli eş durumunu kolaylaştırmak için) kullandıkları stratejileri keşfetmek için KKM'yi kullanmaktır.	18 çift ile mülakat yapılmıştır.	Sonuçlar, para kazanma kapasitesine, motivasyona ve bireysel kariyer hedeflerine göre çift kariyerli eşlerde, KKM'nin önerdiği cinsiyete dayalı kariyer profillerinden farklı kalıpların ortaya çıktığını göstermiştir. Bazı çalışanlar için meydan okuma ve denge eşit derecede önemli bulunmuştur. Bu durumda KKM'nin orijinal yorumundan farklı olarak çiftlerin kariyerlerinin onların önceliklerinin bir yansıması olarak geliştiği görülmüştür.

Mouratidou (2016)	Çalışmanın amacı, kamu sektörünü KKM'nin merceğiyle inceleyerek, kemer sıkma durumunda kariyer ihtiyaçlarını anlamaktır.	Kamuda çalışan 33 kişi ile mülakat yapılmıştır.	Sonuçlar, KKM'nin kemer sıkma durumundaki kariyere uyum sağlamada tamamen uygun olmadığını göstermiştir. Bu nedenle KKM'ye 4. bir boyut olarak güvenlik ihtiyacı da eklenerek daha kapsamlı hale getirilmiştir.
Dabbs & Pastore (2017)	Çalışma ile erkek ve kadın baş antrenörlerin kariyer ihtiyaçları araştırılmıştır.	ABD'de çalışan baş 840 baş antrenöre online anket uygulanmıştır.	Sonuçlar, antrenörleri en iyi tanımlayan kariyer ihtiyacının meydan okuma olduğunu göstermiştir. Ayrıca, erkek ve kadın antrenörlerin denge ihtiyacı arasında önemli bir fark olduğu gözlemlenmiştir.
Knowles (2017)	İşgücünden ayrılan üstün başarılı kadın çalışanların kariyer hayatına yeniden dahil olmaları incelenmiştir.	İşten ayrıldıktan sonra yeniden işgücüne katılmış 8 kadın ile mülakat yapılmıştır.	Araştırma, yeniden işgücüne katılan kadınların karşılaştığı bazı zorluklar olduğunu göstermiştir. Meydan okuma ihtiyacı en düşük öneme sahip ihtiyaç olurken, otantiklik için çaba harcandığı, dengenin ise günlük bir mücadele olarak görüldüğü tespit edilmiştir.
Elley-Brown, Pringle & Harris (2018)	Çalışma ile eğitim sektöründeki kadın çalışanların kariyerlerini görüntülemek için KKM kullanılmıştır.	30-60 yaşları arasında, eğitim sektöründe çalışan 14 kadın ile mülakat yapılmıştır.	Bulgular kadınların kesin bir şekilde Beta kariyer profilini izlemediklerini, aksine Alfa kariyer profilinin yansımalarının görüldüğünü göstermektedir. Erken kariyer aşamasında kadınlar için hem meydan okuma hem de otantiklik ön planda olmuştur. Kariyer sonunda kadınların denge ihtiyaçları tarafından otantiklik arzularına boyun eğdirildiği görülmüştür.
Mainiero & Gibson (2018)	Beş farklı kariyer devresinde KKM'nin üç parametresinin cinsiyete göre nasıl farklılaştığını belirlemek amaçlanmıştır.	744 işsiz kişiye anket uygulanmıştır.	Araştırma sonucu, otantiklik, denge ve meydan okuma boyutlarının her birinin cinsiyete göre kariyer devrelerinde farklılık gösterdiği görülmüştür.
Mutter & Thorn (2018)	Bu çalışma, küresel hareketliliğin, iş için yurtdışına seyahat etmenin, evde kalan partnerlerin kariyerleri üzerindeki etkisini incelemek için KKM'yi kullanmayı amaçlamıştır.	Uluslararası denizcilerin evde kalan partnerlerinden oluşan 21 kişi ile mülakat yapılmıştır.	Sonuçlar üç parametrenin de kadınların kariyerinde görüldüğünü ve kadınların Beta kariyer profilini izlediğini göstermiştir.
Wazir (2018)	Kadınların kariyer aşamalarının öznel kariyer başarısına etkisinde kaleydoskop kariyerin aracılık rolüne ve erillik denetleyici rolüne bakılmıştır.	Pakistan'ın farklı eğitim kurumlarında çalışan 208 kadın ile anket çalışması yürütülmüştür.	Sonuçlar kaleydoskop kariyerin, kariyer aşamaları ve öznel kariyer başarısı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini ve eril kültürün de kaleydoskop kariyer ile kariyer aşamaları arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermiştir.
Koekemoe & Crafford (2019)	Çalışmanın amacı, KKM lensi ile Y jenerasyonu bilişim teknolojisi çalışanlarının kariyer başarısını nasıl yaşadıklarını araştırmaktır.	Y jenerasyonu bilişim teknolojisi çalışanı 24 kişi ile mülakat yapılmıştır.	Bulgular, kariyer başarısını değerlemede otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının tamamen tanımlandığını göstermiştir.

Nandhuparkavi & diğ., (2020)	Çalışmanın amacı, KKM'nin bireylerin kariyerlerindeki geçişi nasıl etkilediğini analiz etmek ve aynı zamanda iş hareketliliğini etkileyen faktörleri belirlemektir.	Tarım işletmeciliği alanlarında faaliyet gösteren 110 pazarlama çalışanına online anket uygulanmıştır.	Bulgular KKM'nin de kariyer geçişlerini etkileyen parametreler arasında yer aldığını göstermiştir.
Au, Beigi, & Shirmohammadi (2021)	Bu araştırmanın amacı, girişimcilik aşamaları ile ilgili olarak kaleydoskop kariyer parametrelerini teorize etmek ve kadın girişimcilerin kariyer seçimlerinde makro-ulusal bağlamın (yani hükümet girişimleri ve kültürel uygulamalar) rolünü göstermektir.	34 Malezyalı kadın girişimci ile mülakat yapılmıştır.	KKM lensini benimseyen araştırmacılar, ilk girişimcilik aşamasında otantikliğe öncelik verildiğini, kuruluş ve iş geliştirme aşamalarında ise denge ve meydan okumaya öncelik verildiği bulgusunu elde etmiştir. Ayrıca bulgular, hükümet desteğinin ve kültürel uygulamaların teşviyle görülen aile desteğinin, kadınları girişimcilik kariyeri yolunda desteklediğini göstermiştir.
Mouratidou & Grabarski (2021)	Araştırmanın amacı KKM'den yararlanarak Yunanistan'daki kamu kurumu çalışanlarının kariyer algılarını keşfetmektir.	33 memur ile yarı yapılandırılmış mülakat gerçekleştirilmiştir.	Araştırma sonucu eğitim yoluyla güçlendirme, adil terfiler ve anlam sağlama gibi insan kaynakları uygulamaları için öneriler sunulmuştur. Ayrıca ortak algıya rağmen, meydan okuma ihtiyacının kamu sektöründe bile mevcut olduğu görülmüştür. Öyle ki bunu tatmin etmenin organizasyonların stratejik avantaj elde etmesine yardımcı olabileceğinden söz edilmiştir.
Pirzada, Muhammad & Aman (2021)	Bu araştırmanın amacı, Pakistan'da eğitim sektöründe çalışan ve orta kariyer aşamasında olan bekar kadınların algılarını araştırmaktır. Bunu yaparken KKM'den yararlanılarak kuruluşlara, kadın profesyonelleri cezbetmelerine ve kazanmalarına yardımcı olacak faydalı bilgiler sağlamak istenmiştir.	Pakistan'da kamu ve özel sektör eğitim kurumlarında çalışan 5 katılımcı (bekar kadın) ile yarı yapılandırılmış görüşmeler yoluyla veri toplanmıştır.	Mülakatlar otantiklik denge ve meydan okumaya ek olarak algılanan örgütsel desteğin de yer aldığı dört temel bakış açısını kapsamaktadır. Bulgular bu dört bakış açısını da desteklemiştir. Ayrıca tüm katılımcıların yanıtlarında ortak olan beş ana tema (tatmin, denge, meydan okuma, gelişme ve destek) tespit edilmiştir. Bu araştırma, erkek egemen bir toplumda Pakistan'ın eğitim sektöründeki bekar kadınların kariyer ortası algılarına ilişkin yararlı bilgiler ve derinlemesine bir anlayış sunmaktadır.

Tablo 1’de yer alan çalışmaların ortak yönlerine bakıldığında çalışmaların çoğunda özellikle cinsiyetin, kariyer yönelimlerini tespit etmede önemli bir faktör olarak dikkate alındığı görülmektedir. Çalışmaların bir bölümünde ise özellikle kadın çalışanların işgücünden ayrılma sebeplerine ve iş-aile çatışmasına odaklanılmaktadır. Yine kuşaklara göre kaleydoskop kariyer yöneliminin nasıl bir değişim gösterdiği, yaygın olarak incelenen konular arasındadır. Bir diğer değinilen konu ise kariyer devrelerine göre kaleydoskop kariyerin boyutlarının nasıl farklılaştığının tespit edilmesi olmuştur.

Daha önce yapılmış olan araştırma bulguları mevcut çalışmanın arka planını şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle iş-aile çatışmasını önlemede, işgücüne yeniden katılımı teşvik etmede ya da devamsızlık ve personel devir oranlarını düşürmede kaleydoskop kariyerin ileri sürdüğü otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının karşılanıyor olmasının önemi büyüktür. Bu ihtiyaçların karşılanmasında önemli rollerden biri de örgüte düşmektedir. Örgüt, Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin uygulamaya konmasında çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının dikkate alındığı bir vizyonu hayata geçirmek durumundadır. Bu bağlamda mevcut çalışmada kaleydoskop kariyer üzerinde örgütün aile destekleyici rolünün etkisini araştırmak istenmiştir. Daha önce yürütülen çalışmaların bir kısmında otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının karşılanmasında örgütsel tutumun önemine değinilse de bu yönde ampirik bir çalışmanın olmadığı görülmektedir. Bu eksikliği gidermek adına mevcut çalışmada aile destekleyici örgüt algısı ile kaleydoskop kariyer arasındaki muhtemel ilişki ele alınmıştır.

Tablo 1’de yer alan araştırmalara bakıldığında kaleydoskop kariyerin çoğunlukla demografik değişkenler bağlamında ele alındığı görülmektedir. Mevcut çalışmada kaleydoskop kariyer üzerindeki etkisi araştırılan bir diğer değişken olan beş faktör kişilik özellikleri ile kaleydoskop kariyer arasındaki ilişkiye dair herhangi bir teorik ya da ampirik çalışma bulunmamaktadır. Ancak kaleydoskop kariyerin boyutlarına ilişkin açıklamalara bakıldığında kişilik özellikleriyle ilişki kurulabilecek çıkarımlarda bulunmanın mümkün olduğu görülmektedir. Ayrıca sınırlı sayıda da olsa bu ilişkiye yönelik teorik imalar söz konusudur. Kişilik ve kaleydoskop kariyer arasındaki muhtemel ilişkiye yönelik varsayımlar araştırmanın arka planında detaylı bir şekilde sunulmuştur. Daha önce kariyer başarısına ve kariyer seçimine olan etkisi defalarca test edilen beş faktör kişilik özelliklerinin yeni kariyer genelinde ve kaleydoskop kariyer özelinde de yansımalarının görülmesi amaçlanmaktadır. Kişilik ve kariyer arasındaki

yadsınamaz ilişkiye ve bu ilişkiyi doğrulayan çok sayıda teorik ve ampirik çalışmaya rağmen yeni kariyer bağlamında kişiliğin oynadığı rolün yeterince ele alınmayışı önemli bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu eksikliği gidermek adına mevcut çalışmada kaleydoskop kariyer üzerinde etkisi araştırılan diğer değişkenin de beş faktör kişilik özellikleri olmasına karar verilmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri ile aile destekleyici örgüt algısının kaleydoskop kariyer üzerindeki etkisine yönelik varsayımların yer aldığı ayrıntılı değerlendirmeye 2. bölümde, araştırmanın arka planında değinilmiştir.

#### **1.4. Kişilik**

##### **1.4.1. Kişiliğin Kavramsal Çerçevesi**

Kişilik, davranışın önemli ve nispeten istikrarlı yönlerini ifade eder. Kişilik aynı zamanda bireyin kendisinden gizlediği ya da bilincinde olmadığı yönler kadar bilinçli ve farkında olduğu yönleri de kapsamaktadır (Ewen, 2010). Bireyin kişiliğinin hem başkalarıyla paylaşılan hem de kalıtım ya da diğer etmenler nedeniyle başkalarından farklılaşan ve doğuştan gelen bileşenlerle başladığına dair genel bir kanı mevcuttur. Kişinin yaşamı boyunca doğuştan gelen bu eğilimlerin, aile deneyimi, kültür, diğer deneyimler ve bunların sonucunda ortaya çıkan alışılmış davranışlar, bilişsel ve duygusal kalıplar gibi çok sayıda faktörün etkisiyle yönlendirildiğini söylemek mümkündür (Cloninger, 2009).

Kişilik, psikoloji bilimi içinde de önemli bir alt disiplin olarak karşımıza çıkmaktadır. Kişilik psikolojisi, insanların belirli şekillerde davranma, düşünme ve hissetme eğilimlerine odaklanır. Bununla birlikte insanların psikolojik olarak birbirlerinden nasıl farklılaştığı ve bu farklılıkların nasıl ölçülebileceği gibi konularla ilgilenir (Arnold ve diğ., 2005). Kişilik psikolojisi, çalışma psikolojisine de büyük ölçüde katkı sağlamaktadır. Örgüt içerisinde insan davranışlarını incelemeyi amaç edinen örgütsel psikoloji için kişilik, bireyler arası davranışsal farklılıkları tespit etmede önemli bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Öyle ki örgüt içinde bireylerin davranışları örgütsel işleyişin etkinliğine, çalışanların refahına ve tatminine önemli ölçüde katkı sağlamaktadır (Borman, Ilgen ve Klimoski, 2003). Bu durum kişiliğin, örgütsel davranış bağlamında teorik ve ampirik olarak birçok kez ele alınmasını ve hala popülaritesini koruyor olmasını büyük ölçüde açıklamaktadır.

Literatür incelendiğinde kişiliğin ele alınma biçimlerine ilişkin farklı yaklaşımların olduğu görülmektedir. Bir sonraki başlıkta kişiliğe ilişkin farklı yaklaşımları benimseyen kişilik kuramlarına değinilmiştir.

#### **1.4.2. Kişilik Kuramları**

Bilimsel psikoloji tarihi boyunca, kişilik alanına yönelik çeşitli yaklaşımların birbiriyle yarıştığı görülmektedir. Kişilik kuramlarının sınıflandırılmasında perspektif farklılıkları olsa da doğrudan tezin amacı bu olmadığından mevcut çalışmada Burger (2006) tarafından yapılan sınıflandırma baz alınmıştır. Bu bağlamda her biri ayrı geçmişe sahip olan bu yaklaşımları; *psikanalitik kuram*, *biyolojik kuram*, *bilişsel kuram*, *hümanistik kuram*, *davranışsal/sosyal öğrenme kuramı* ve *ayırıcı özellik kuramı* olarak sıralamak mümkündür (Burger, 2006; Cloninger, 2009). Her bir kuram, büyük teorisyenlerin ve araştırmacıların katkılarıyla zaman içinde gelişmiş ve bakış açıları bazen birbirini etkilemiş olsa da, küresel bir kişilik teorisine doğru ilerlemede ve araştırmacıların yaptığı gözlemlerle, uygulayıcıların kullandığı müdahale şekillerine rehberlik etmede farklı yollar izlemiştir (Cloninger, 2009).

Davranışı açıklamada ve kişiliğin tanımlanmasında farklı bakış açılarını benimseyen bu kuramları kısaca şu şekilde özetlemek mümkündür.

***Psikanalitik kuram:*** Psikanalitik kuramın geliştiricisi olan *Sigmund Freud*, kişiliğin büyük ölçüde bilinç dışı olduğunu ileri sürmektedir. Bu yaklaşıma göre bireyler, savunma mekanizmalarını kullanarak kendileriyle ilgili pek çok hoş olmayan gerçeği kendilerinden gizlerler ve tamamen farkında olmadıkları dilekler, inançlar, korkular, çatışmalar ve anılar tarafından yönlendirilirler (Ewen, 2010). Freud'un kişiliği ele alış şekline ve geliştirdiği yaklaşıma yönelik farklı eleştiriler söz konusu olsa da psikanalitik kuram içinde Freud'un ileri sürdüğü yaklaşımın sınırlılıklarına değinerek kuramın gelişimine katkı sağlayan ve "Yeni Freud'cu" olarak adlandırılan çok sayıda teorisyen olduğu görülmektedir. Bu isimleri; *Alfred Adler*, *Carl Jung*, *Erik Erikson*, *Karen Horney*, *Harry Stuck Sullivan* ve *Erich Fromm* olarak sıralamak mümkündür (Burger, 2006). Bahsedilen kuramcılar farklı noktalarla birbirlerinden ayrılırlar da iki ana noktaya ortak muhalefetleri nedeniyle Yeni Freud'cu olarak adlandırılırlar. Bunlardan ilki Freud'un insan davranışının temel güdüleyicisi olarak içgüdülere vurgu yapıyor olmasıyken, ikincisi ise Freud'un deterministik kişilik görüşüdür (Schultz ve Schultz, 2009).



**Hümanistik kuram:** Hümanistik görüşü savunan teorisyenler Freud'u ve psikanalitik geleneği izleyen diğer araştırmacıları, insan doğasının yalnızca duygusal olarak rahatsız olan tarafını inceledikleri için eleştirmişlerdir. Yalnızca nevrozlara ve psikozlara odaklanıldığında, olumlu insan özelliklerini ve niteliklerini öğrenmenin nasıl mümkün olabileceğini sorgulamışlardır. Bunun yerine bireylerin güçlü yönlerini ve erdemlerini inceleyerek insan davranışını en kötüsüyle değil en iyi yönleriyle araştırmışlardır (Schultz ve Schultz, 2009). Bu kuramın öncüsü olarak söz edilen iki isim olduğu görülmektedir. Bunlar, *Carl Rogers* ve *Abraham Maslow*'dur. Kuramın savunucuları, insanların özgür iradeye sahip olduğu şeklindeki standart varoluşsal varsayımlarla başlamışlar ve sonra insanların temelde iyi olduğuna dair başka bir önemli görüş eklemişlerdir. Buna göre, bireyler birbirleriyle yakın ilişki kurmaya çalışırlar ve hem kendilerini hem de dünyayı iyileştirmeye doğuştan ihtiyaçları vardır (Funder, 2016).

**Biyolojik kuram:** Biyolojik kuram, çocukların bebeklik dönemlerinde dahi duygu ve davranış tarzları açısından farklılık gösterdiğine değinmektedir. Bu dönemde çocukların dünya ile deneyimleri oldukça sınırlı olduğundan bu farklılıkların sosyal deneyimlerin ürünü olamayacağı ve biyolojik kökenlere sahip olduğu ileri sürülmüştür (Cervone ve Pervin, 2013). Psikolojideki genel görüş insan kişiliğini deneyimlere bağlarken *Hans Eysenck*, kişiliğin büyük oranda biyoloji tarafından belirlendiğini ileri sürmektedir (Burger, 2006). Daha net bir ifadeyle Eysenck, psikometrik karmaşıklığın tek başına insan kişiliğinin yapısını ölçmek için yeterli olmadığını ve faktör analizi ile edinilen kişilik boyutlarının, biyolojik bir varlığa sahip oldukları gösterilmedikçe kısır ve anlamsız olduğunu ileri sürmektedir (Feist ve Feist, 2008). Buradan hareketle kişiliği üç faktörle ele alarak bunları, nevrotiklik (duygusal tutarsızlık), dışadönüklük ve psikotiklik olarak ifade etmiştir (Cooper, 2010).

**Bilişsel kuram:** Bilişsel teoriler düşünmenin önemini vurgulamaktadır. Bilişsel teoriye göre davranışın belirleyicisi, doğuştan gelen içgüdüler veya gerçeklikten ziyade olaylara ilişkin tahminlerimiz, olayları nasıl yorumladığımız ve değerlendirdiğimizle ilgilidir (Ewen, 2010). Kuramın öncü isimlerinden *George Kelly* de her bireyin dünyayı benzersiz bir şekilde algıladığı, yorumladığı ve kavramsallaştırdığını ileri sürmektedir (Cervone ve Pervin, 2013). Diğer kuramlar ile George Kelly'nin bilişsel kişilik kuramı arasındaki fark, Kelly'nin duygusal bileşenler de dahil olmak üzere kişiliğin tüm yönlerini bilişsel süreçler açısından tanımlamaya çalışıyor olmasıdır (Schultz ve

Schultz, 2009). Özetle Kelly, her bireyin başkalarının nasıl davrandığına dair kendi gayri resmi teorilerini geliştirdiğinden söz etmektedir (Cooper, 2010).

**Davranışsal/sosyal öğrenme kuramı:** Kişiliğe ilişkin öğrenmeye dayalı yaklaşımları iki başlıkta incelemek mümkündür. Bunlar, “davranışçılık” ve “sosyal öğrenme kuramları”dır. Davranışçılığın, zihin içindeki gözlemlenemeyen olaylara odaklanmanın yarattığı hayal kırıklığından türetildiği görülmektedir. İç gözlemin ötesinde daha nesnel veriler elde etme arzusu, davranışçıların psikolojinin doğrudan gözlemlenebilen yönlerine odaklanmasına neden olmuştur (Funder, 2016). Özetle davranışçı psikolojisi, açık davranışa, insanların dış uyaranlara nasıl tepki verdiklerine odaklanmaktadır. Davranışçılığın kurucusu olarak anılan *John B. Watson*, savunduğu yaklaşımda, görülmediği, manüpile edilemediği ya da ölçülemediği için bilinçli ya da biliçdışı güçlere yer vermemiştir (Schultz ve Schultz, 2009). Davranışçılığın en büyük sözcüsü ve en etkili bir diğer teorisyeni de B. F. Skinner’dir (Cervone ve Pervin, 2013). Geleneksel davranışçılar, gözlemlenebilir davranışlara odaklanıp, tutarlı davranış kalıplarının, koşullanma deneyimlerinin bir sonucu olduğunu kabul etmektedir. Ancak bu durum, davranışçı yaklaşımın taraftarlarının birçoğunun geleneksel davranışçılığı çok sınırlı bulmasına sebep olmuştur (Burger, 2006). Bunun sonucu olarak *Julian Rotter* sosyal öğrenme kuramını, *Albert Bandura* ise sosyal bilişsel kuramı geliştirmiştir. Bandura da davranışın öğrenildiği fikrine katılır ancak, kişiliği açıklarken bilişsel değişkenleri de dahil ederek, bilişsel değişkenlerin de öğrenmeyi etkileyebileceğini ileri sürmektedir (Schultz ve Schultz, 2009). Sosyal öğrenme kuramı ise bilişsel faktörlerin, insanların çevreye nasıl tepki vereceklerini şekillendirmeye yardımcı olduğu varsayımına dayanmaktadır (Feist ve Feist, 2008).

Bir sonraki başlıkta değinilen ayırıcı özellik kuramı, mevcut çalışmada kullanılan ölçüm araçlarından beş faktör kişilik kuramını da kapsadığından daha detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

**Ayırıcı özellik kuramı:** Özellik kuramları, insanların davranış biçimlerinde belirli oranda tutarlılık olduğunu varsaymaktadır. Yani davranışın, bir dereceye kadar bireyin belirli özellikleri tarafından belirlendiğini ve tamamen içinde bulunulan duruma göre ortaya çıkmadığını ileri sürmektedirler (Cooper, 2010). Bilimin temel özelliklerinden birinin de ölçüm olduğunu vurgulayan özellik kuramı savunucularının (Cervone ve Pervin, 2013), klinik gözlemden ziyade ampirik araştırmalara odaklandığı görülmektedir (Ewen, 2010). Buradan hareketle özellik teorisyenleri, psikolojik

özelliklerin ölçümünün de fiziksel bilimlerde olduğu kadar nesnel ve güvenilir olabileceğinden bahsederek kişilik araştırmaları için yeni bir yaklaşım çağrısında bulunmuşlardır (Cervone ve Pervin, 2013).

Özellik teorisyenleri, insanların farklılaştığı ana yolları (boyutları) keşfederek (Cooper, 2010) bireysel farklılıkları anlamaya odaklanmıştır. Bunu yaparken kesin olarak hiç kimsenin ne kadar baskın, girişken ya da gergin olduğu ölçülmeye çalışılmamıştır. Bunun yerine özellik yaklaşımı, bir kişinin diğersinden daha fazla veya daha az baskın, girişken veya gergin olma derecesini ölçmeyi amaçlamaktadır. Sonuç olarak, karşılaştırmalara odaklanıyor olması özellik yaklaşımın en güçlü yanlarından biri olarak karşımıza çıkmaktadır (Funder, 2016). Ayırıcı özellik kuramında karşımıza çıkan önemli isimler olduğu görülmektedir. Bu isimleri, *Gordon Allport, Raymond B. Cattell, Robert McCrae ve Paul Costa* olarak sıralamak mümkündür (Feist ve Feist, 2008; Schultz ve Schultz, 2009). Literatüre bakıldığında adı geçen teorisyenlere ek olarak Burger (2006)'dan hareketle daha önce biyolojik kuramda ele alınan *Hans Eysenck*'in de ayırıcı özellik teorisyenleri arasında bahsedildiğı çalışmalar (Schultz ve Schultz, 2009; Cooper, 2010; Ewen, 2010; Cervone ve Pervin, 2013) olduğu görülmektedir.

Ayırıcı özellikler üzerine bilinen ilk çalışmayı gerçekleştiren *Gordon Allport* (Burger, 2006), farklı türde özellikler olabileceğinden söz ederek bunları, *kardinal özellikler, merkezi özellikler ve ikincil özellikler* olarak ifade etmektedir. *Kardinal özellikler*, bir kişinin hayatında o kadar yaygın ve göze çarpan bir eğilimi ifade eder ki, hemen hemen her eylemde etkisi izlenebilmektedir (Cervone ve Pervin, 2013). Allport bu özelliklere sadizm, şovanim örneklerini vermektedir (Schultz ve Schultz, 2009). *Merkezi özellikler* (örneğin, dürüstlük, nezaket, girişkenlik) ise, kardinal özellikler için geçerli olandan daha sınırlı sayıda özelliğı ifade etmektedir (Cervone ve Pervin, 2013). Allport'un teorisine göre, her birey davranışlarını en iyi şekilde tanımlayan 5-10 merkezi özelliğe sahiptir. En az etkili bireysel özellikler, temel ve merkezi özelliklerden çok daha düşük oranda tutarlılık gösteren *ikincil özelliklerdir*. Bu özellikler oldukça zayıf ve göze çarpmayan özellikler olduğundan yalnızca kişinin yakın arkadaşları tarafından farkedilebileceğı ifade edilmektedir (Schultz ve Schultz, 2009).

Ayırıcı özellik kuramında dikkat çeken isimlerden biri de *Raymond Cattell*'dir. Cattell'in çalışmalarını yönlendiren ana hedef, kaç tane temel kişilik özelliğinin bulunduğunu keşfetmektir (Burger, 2006). Cattell, binlerce özellikten hangisinin en önemli olduğunu belirlemek için faktör analizi tekniğini kullanmıştır. Bunun sonucu olarak 16 ana kişilik

özelliği tanımlayarak (Ewen, 2010), 16PF kişilik envanterini geliştirmiştir. Bahsedilen 16 kişilik özelliği, kişiliğin temel yapısal unsurlarını keşfetmeye odaklanan ve yıllarca süren faktör analizi çalışmalarının sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte 16PF kişilik envanterinin hem araştırmada hem de uygulamada en yaygın kullanıma sahip 5 ölçüm aracının içinde yer aldığı görölmektedir. Ayrıca bahsedilen envanterin, uluslararası alanda da yaygın olarak kullanıldığı ve dünya genelinde 35'ten fazla dile uyarlandığı görölmektedir (Cattel ve Mead, 2008).

Özellik kuramlarına bakıldığında, Cattel'in kişiliğe ilişkin 16 özellik tanımladığı görölrken daha önce biyolojik kuram başlığında da belirtildiğe üzere Eysenck, yapmış olduğu faktör analizi ile kişiliğe dair 3 faktörden bahsetmiştir. Bunları da nevrotiklik (duygusal tutarsızlık), dışadönüklük ve psikotiklik olarak ifade etmiştir. Allport ise özellikleri, kardinal, merkezi ve ikincil özellikler olmak üzere 3 başlıkta inceleyerek merkezi özelliklerin 5-10 adet özellikten oluştuğunu ileri sürmüştür.

Kişiliğin temel boyutlarını belirleme ve tanımlama çabaları bahsedilen çalışmalarla sınırlı kalmamıştır. Konu üzerinde asla tam bir uyum olmasa da araştırmacılar, faktör analizi çalışmalarında şaşırtıcı derecede tutarlı bulgulara varmışlar ve kişiliğin beş boyutuna dönük kanıtlar bulmuşlardır (Digman, 1990; Goldberg, 1990; McCrae ve Costa, 1987). Bunların sonucunda tanımlanan beş faktör; dışadönüklük, geçimlilik, özdenetim, nevrotiklik ve gelişime açıklık olarak adlandırılmıştır (Burger, 2006). Bir sonraki başlıkta mevcut araştırmada ele alınan bağımsız değişkenlerden biri olan beş faktör kişilik özelliklerine ilişkin ayrıntılı açıklamaya yer verilmiştir.

### **1.4.3. Beş Faktör Kişilik Kuramı**

Klinik deneyime dayanan çoğu klasik kişilik teorisinin aksine beş faktör kişilik kuramı, özelliklere ve bunların işleyişi hakkında araştırma bulgularına dayanmaktadır (McCrae, 2018). Kişilik kuramları içinde özellikle de özellik kuramlarında oldukça yaygın kullanımı olan beş faktör kişilik modelinin gelişiminde öncelikli olarak anılan bazı isimlerin (McCrae ve Costa, 1985; John, Donahue ve Kentle, 1991) olduğu görölmektedir.

Beş faktör kişilik modelinin gelişimine daha derinlemesine bakıldığında ilk olarak Eysenck tarafından tanımlanan duygusal tutarsızlık ve dışadönüklük boyutları göze çarpmaktadır. Yıllar süren araştırmalar, birçok psikoloğu bu iki faktörün gerçekten de çok çeşitli ölçüm araçlarında bulunan, kişiliğin merkezi boyutları olduğuna ikna

etmiştir. Ancak bu iki boyutun tüm kişilik özelliklerini tek başına kapsamadığı da görülmüştür (McCrae ve John, 1992). 1970'lerin sonu ile 1980'lerin başında Costa ve McCrae'nin de başlangıçta duygusal tutarsızlık ve dışadönüklük olmak üzere iki ana boyuta odaklandığı görülmektedir. Bu iki boyutun keşfedilmesinin hemen ardından gelişime açıklık adı verilen üçüncü bir boyut bulunmuştur.

1980'li yıllarda McCrae ve Costa tarafından gerçekleştirilmeye başlayan bir dizi araştırmada duygusal tutarsızlık, gelişime açıklık ve dışadönüklük olmak üzere üç temel kişilik boyutuna odaklanılmıştır. McCrae ve Costa (1983; 1985; 1986), bu üç boyutun insan kişiliğindeki tüm bireysel farklılıkları açık bir şekilde kapsamadığını ancak bu üç boyutun doğru bir şekilde ölçülmesinin, kişilik değerlendirmesinde gerekli ilk adım olarak görüldüğünü ifade etmiştir. Ardından yumuşakbaşlılık/geçimlilik ile öz-denetim/sorumluluk boyutları üzerinden çalışma genişletilerek (McCrae ve Costa, 1987) beş faktör kişilik özellikleri belirlenmiştir. Son olarak başlangıçta üç boyuttan oluşan 140 maddelik kişilik envanterine (NEO-PI), iki yeni boyutun daha ilave edilmesiyle ifade sayısı 240'a çıkan ölçek (NEO-PI-R), 1992'de revize edilmiştir (Costa ve McCrae, 2008). Fakat daha sonra artan ifade sayısından dolayı beş faktör kişilik özelliklerini ölçen daha kısa bir ölçüm aracına ihtiyaç duyulmuştur. Bu ihtiyacı gidermek adına John, Donahue ve Kentle (1991) ile Benet-Martinez ve John (1998) tarafından yapılan çalışmalar sonucu 44 maddelik beş faktör kişilik envanteri geliştirilmiştir. Bu bağlamda geliştirilen beş faktör kişilik ölçeğine ilişkin boyutlara ve bu boyutların kısa açıklamalarına yer verilmiştir.

Beş faktör kişilik modelini oluşturan boyutları aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür. (McCrae ve John, 1992; John ve Srivastava, 1999):

- Dışadönüklük (Extraversion)
- Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik (Agreeableness)
- Öz-denetim/Sorumluluk (Conscientiousness)
- Duygusal tutarsızlık (Neuroticism)
- Gelişime açıklık (Openness)

***Dışadönüklük:*** Durgun ve yalnız olmanın karşıtı olarak enerjik ve heyecan arayan bir yapıda olmayı ifade etmektedir (Costa ve McCrae, 1992). Girişken, eğlenceyi seven, şefkatli, arkadaş canlısı ve konuşkan olma dışadönüklük boyutundaki en yüksek faktör yüküne sahip değişkenlerdir (McCrae ve Costa, 1987). Dışadönük bireyler, meşgul olmayı, enerjik davranmayı ve hızlı konuşmayı seven, güçlü bireylerdir. Ayrıca,

genellikle heyecan arayışına girerek onları cezbeden ortamları tercih ederler (McCrae ve Costa, 2003).

**Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik:** Rekabetçi ve kibirli olmanın karşıtı olarak bireyin kibar ve güvenilir olup olmadığını açıklayan ikinci boyut (Costa ve McCrae, 1992), güven, dürüstlük, alturizm (diğergamlık/özgecilik), uyum, alçakgönüllülük ve merhametlilik alt boyutları ile tanımlanmaktadır (Costa, McCrae ve Dye, 1991). Özetlemek gerekirse yumuşakbaşlılık/geçimlilik, bireyin başkaları tarafından sömürölmüş olsa bile iş birliğı yapma konusunda onlara karşı bağışlayıcı ve hoşgörölü olma eğilimini temsil etmektedir. Bu bağlamda yüksek düzeyde geçimliliğın yalnızca başkalarıyla uzun dönemli iş birliğinden doğan ve kişisel kazanıma imkân tanıyan fırsatların artmasıyla değıl, aynı zamanda başkaları tarafından sömürölüyor olmanın sonucu doğan kayıplara ilişkin riskin artmasıyla da ilgili olduğunu söylemek mümkündür (Ashton ve Lee, 2008).

**Öz-denetim/Sorumluluk:** Bu boyut ile gevşek ve dikkatsiz biri olmanın zıttı olarak disiplinli ve titiz bir yapıda olmaktan bahsedilmektedir (Costa ve McCrae, 1992). Öz-denetim/sorumluluk boyutu yetkinlik, düzen, sorumluluk sahibi olma, başarı için çabalama, öz disiplin ve tedbirli-planlı olma gibi alt boyutları kapsamaktadır (Costa, McCrae ve Dye, 1991). Sonuç olarak iyi organize olmuş, dikkatli olmayı alışkanlık haline getirmiş ve öz disiplin becerisine sahip bireylerin eğer isterlerse bir ahlaki kurala titizlikle uyma olasılıklarının çok daha yüksek olduğu söylenebilir. Özdenetim sahibi olmayan bireyler ise, yaygın bir suçluluk duygusuna sahip olsa da öz disiplin ve enerji eksikliği nedeniyle kendi standartlarına göre yaşamını sürdüremez (McCrae ve Costa, 1987).

**Duygusal tutarsızlık:** Literatürde nevrotiklik olarak da karşılık bulduğu görölen bu boyut kişinin kronik olarak duygusal sıkıntıya yatkın olup olmadığını, duygusal olarak stabil olup olmadığını açıklamaktadır (Costa ve McCrae, 1992). Duygusal tutarsızlık sadece olumsuz duyguları değıl, aynı zamanda duygusal sıkıntıya eşlik eden rahatsız edici düşünce ve davranışları da içermektedir (McCrae ve Costa, 1987). Duygusal tutarsızlık seviyesi düşük olan bireylerin her zaman yüksek oranda pozitif bir zihinsel sağığa sahip olduğu söylenemese de bu kişilerin basitçe, sakin, rahat, soğukkanlı ve dayanıklı kişiler olduğunu söylemek mümkündür (McCrae ve John, 1992).

**Gelişime açıklık:** Bu boyut ile, geleneksel ve pragmatik olmaya karşın meraklı ve alışılmadık biri olmak anlatılmaktadır (Costa ve McCrae, 1992). Gelişime açık bireyler aktif olarak deneyim ararlar ve karşılaştıkları fikirler hakkında özellikle düşünceli olma

eğilimindedirler (McCrae ve Costa, 1997). Ayrıca yaratıcı hayal kurma, sanatsal duyarlılık, duygusal tepkilerin farkındalığı, yeni faaliyetler denemeye istekli olma, entelektüel merak, ahlaki ve sosyal değerlere karşı açık fikirli ve esnek bir yaklaşım bu boyutu açıklamada dikkate alınan diğer faktörlerdir (McCrae ve Costa, 1983).

Bireysel farklılıkların aynı zamanda farklı kariyer stratejilerini takip etmeye de neden olduğunu söylemek mümkündür. Buradan hareketle, bir sonraki başlıkta kişilik ve kariyer arasındaki ilişkiden söz edilerek, bireyler arası farklılıkları tanımlamaya yönelik geliştirilen ve ayrıntılı bir şekilde ele alınan beş faktör kişilik özelliklerinin kariyerle olan muhtemel ilişkisine değinilmiştir.

#### **1.4.4. Kişilik ve Kariyer**

Bireylerin kişilik özelliklerinin iş ve kariyer sonuçlarıyla ilgili olması sezgisel olarak görünüyorsa da 1950'lerde ve 1960'ların başlarında bu ilişkileri ampirik olarak kurmanın zor olduğu görülmektedir (Guthrie, Coate ve Schwoerer, 1998). Bu durgunluğa sebep olarak kişiliğe ilişkin ölçüm araçlarının yetersizliğinden bahsetmek mümkündür. Bu noktada, daha önce kişilik kuramları başlığı altında detaylıca ele alınmış olan özellik kuramları gündeme gelmektedir. Öyle ki özellik kuramcıları klinik gözlemden ziyade ampirik araştırmalara odaklanarak kişiliğin nesnel ve güvenilir bir şekilde ölçülebileceğinden bahsetmişlerdir. Buradan hareketle kişiliği ölçmeye dönük farklı araçların geliştirildiği görülmektedir. Bu ölçüm araçlarından biri de literatürde baskın bir konumda olan beş faktör kişilik modelidir (Robbins ve Judge, 2017). Bu doğrultuda makro anlamda kişilik ve kariyer ilişkisinden söz edildikten sonra beş faktör kişilik özelliklerinin kariyerle ilişkisine değinilmiştir.

Giderek artan çok sayıda araştırma, insanların nispeten kalıcı kişilik özelliklerinin kariyerle ve işle ilgili sonuçlarla ilişkili olduğunu göstermiştir. Bu bağlamda kişilik özelliklerinin kariyer gelişim sürecinde üstlendiği birkaç rolü aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Brown ve Hirschi, 2013):

- Bu rollerden ilki kişilik özelliklerinin, insanların kariyerlerinde ve iş yaşamlarında nasıl düşündüklerini, hissettiklerini ve hareket ettiklerini etkileyen belirli biyolojik mizaçları temsil ediyor olmasıdır.
- İkincisi, bireylerin kişiliklerine karşılık gelen ve onları güçlendiren eğitim ve çalışma ortamlarını aktif olarak aramalarıdır.

- Üçüncüsü, bireylerin çevrelerini kişilik özelliklerine daha iyi uyacak şekilde şekillendirmeleridir.
- Sonuncusu ise insanların, çevresel deneyimlere dayalı olarak özelliklerini değiştiriyor ve tepki veriyor olmalarıdır.

Görüldüğü gibi bireylerin kariyerlerine ilişkin düşüncelerinin şekillenmesinde, uygun iş ortamının seçilmesinde, çevresel faktörleri etkilemede ve çevreye tepki vermede kişilik önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatüre bakıldığında kariyer seçim kuramlarının bir kısmının da (Özellik Faktör Kuramı, Holland'ın Mesleki Kişilik Kuramı, İşe Uyum Kuramı, Tiedman ve O'Hara'nın Kariyer Kararı Verme Kuramı, Gottfredson'ın Daraltma ve Uzlaştırma Kuramı) hareket noktasının kişilik olduğu görülmektedir. Örneğin, Holland'ın görüşüne göre kariyer seçimi ve kariyer uyumunun her ikisi de bireyin kişiliğinin bir uzantısıdır. Benzer şekilde işe uyum kuramında da işe yönelik kişilik tiplerinin (hız, tempo, ritim ve dayanıklılık) tanımlandığı ve bu tiplerin işe uyumda etkili olduğu görülmektedir (Scharf, 2017). Literatür incelendiğinde farklı çalışmalarla da kişilik ve kariyer ilişkisine yönelik argümanların ileri sürüldüğü görülmektedir. Judge ve Hurst (2008), kariyer yörüngelerinin hızının ve biçiminin, kısmen bireyin sabit özellikleri tarafından şekillendirildiğini vurgulamaktadır. Sabit kişilik özelliklerinin sübjektif kariyer başarısıyla büyük ölçüde ilişkili olduğunu savunan bir diğer çalışma da Ng ve diğerleri (2005) tarafından gerçekleştirilmiştir. Sutin ve diğerleri (2009) de işgücünde geçirilen süre boyunca kariyer başarısının hem dışsal hem de içsel yönleri ile bireyin bazı kişilik özelliklerinin karşılıklı etkileşim halinde olduğunu savunmaktadır. Bir diğer çalışmada ise özellikle kariyer durgunluğu veya kariyer geçişi gibi kariyer problemleriyle karşı karşıya kalanların, bu durumlarla başa çıkmasında kişiliğin önemli bir role sahip olduğundan söz edilmekte ve aynı zamanda kişilik ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiye vurgu yapılmaktadır (Lau ve Shaffer, 1999).

Değişen kişilik özelliklerinin iş başarısıyla, kariyerle ve kariyer tatminiyle ilişkisine vurgu yapan çok sayıda farklı çalışma (Andrisani ve Nestel, 1976; Turban ve Dougherty, 1994; Lau ve Shaffer, 1999; Seibert, Crant ve Kraimer, 1999; Lounsbury ve diğ., 2004; Judge ve Kammeyer-Mueller, 2007; Onoyase ve Onoyase, 2009; Hussain ve diğ., 2012) olsa da bu aşamada araştırmanın amacı doğrultusunda beş faktör kişilik özellikleriyle kariyer arasındaki olası ilişkiye dair çıkarımlara yer verilmiştir.



Kariyere ilişkin literatürde beş faktör kişilik özelliklerinin etkisi araştırıldığında, çalışmaların önemli bir kısmının büyük ölçüde kişilik-kariyer başarısı ilişkisine odaklandığı dikkat çekmektedir.

Yürütülen araştırmaların sonuçlarına bakıldığında beş faktör kişilik özelliklerinden özdenetimin içsel (iş/kariyer tatmini) kariyer başarısı (Judge, Heller ve Mount, 2002; Lounsbury ve diğ., 2003) ve dışsal kariyer başarısıyla (gelir, mesleki statü) pozitif yönde ilişkili bulunduğu (Judge ve diğ., 1999; Sutin ve diğ., 2009), duygusal tutarsızlığın ise dışsal kariyer başarısıyla negatif yönde ilişkili olduğu görülmüştür (Judge ve diğ., 1999; Sutin ve diğ., 2009). Benzer bir bulgu da Gelissen ve Graaf (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonucu elde edilmiş ve duygusal tutarlılığın hem kadınlar hem de erkekler için dışsal kariyer başarısıyla (ücretlendirme) pozitif bir ilişkiye sahip olduğu sonucu elde edilmiştir. Duygusal tutarsızlığın içsel kariyer başarısıyla ilişkisinin incelendiği çalışmalar da mevcuttur. Araştırma sonuçlarına bakıldığında duygusal tutarsızlık ve iş/kariyer tatmini arasında negatif yönde bir ilişki tespit edilirken (Seibert ve Kraimer, 2001; Judge, Heller ve Mount, 2002), duygusal olarak tutarlı bireylerin iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmüştür (Sutin ve diğ., 2009). Duygusal tutarsızlık ve kariyer başarısı arasındaki negatif yönde ilişkiye vurgu yapan benzer çalışmalardan bahsetmek de mümkündür (Sold ve Vaillant, 1999).

Beş faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük boyutu incelendiğinde ise bu boyutun yalnızca erkekler için ücretlendirmeye (dışsal kariyer başarısı) pozitif ilişkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir. Dışadönüklüğün hem içsel hem de dışsal kariyer başarısıyla (maaş düzeyi, terfiler ve kariyer tatmini) pozitif yönde ilişkili olduğuna dair benzer bulgular elde eden çalışmalara rastlamak da mümkündür (Sold ve Vaillant, 1999; Seibert ve Kraimer, 2001). Aynı zamanda dışadönüklüğün, içsel kariyer başarısı göstergelerinden biri olan iş/kariyer tatmini ile pozitif bir ilişkiye sahip olduğuna dair çıkarımda bulunan çalışmalar da görülmektedir (Judge, Heller ve Mount, 2002; Lounsbury ve diğ., 2003).

Beş faktör kişilik özelliklerinden gelişime açıklık boyutunun dışsal kariyer başarısıyla ilişkisini inceleyen çalışmalarda ise gelişime açıklık ile ücret/maaş düzeyi arasında negatif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır (Seibert ve Kraimer, 2001; Gelissen ve Graaf, 2006). Lounsbury ve diğerleri (2003) ise, gelişime açıklığın içsel kariyer başarısı kriterlerinden kariyer tatmini ile pozitif yönde ilişkiye sahip olduğunu ileri sürmüştür. Yumuşakbaşlılık ve kariyer başarısı arasındaki ilişkiye bakıldığında ise yumuşak

başlılığın kariyer çıktılarıyla ilişkilendirilemediği çalışmalar olduğu gibi (Gelissen ve Graaf, 2006), yumuşakbaşlılık ve kariyer tatmini arasında negatif yönde bir ilişkinin bulunduğu çalışmalar olduğu da görülmektedir (Seibert ve Kraimer, 2001).

Kariyer literatüründe beş faktör kişilik özelliklerinin sıkça araştırıldığı bir diğer alan ise, kariyer keşfi ve kariyer karar verme sürecidir. Reed, Bruch ve Haase (2004), beş faktör kişilik özelliklerinin kariyer keşfiyle ilişkisini araştırdıkları çalışma sonucunda yüksek öz-denetim, yüksek dışadönüklük ve düşük düzeyde duygusal tutarsızlık ile kariyer arama öz-yeterliliği ve kariyer bilgisi arayışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu görmüştür. Bir diğer çalışmada ise kariyer keşfinin duygusal tutarsızlıkla negatif yönde, gelişime açıklık, dışadönüklük, yumuşakbaşlılık ve öz-denetim ile pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmüştür (Li ve diğ., 2015).

Rogers, Creed ve Glendon (2008), yapmış oldukları araştırma sonucu öz-denetim sahibi ve gelişime açık bireylerin kariyer planlaması yapma olasılığının daha yüksek olduğunu ileri sürmektedir. Bu bağlamda Lounsbury, Hutchens ve Loveland (2005) kariyer kararlılığı ile ilgili olarak beş faktör kişilik özelliklerini analiz etmişlerdir. Araştırma sonucu öz-denetim/sorumluluk, dışadönüklük, yumuşakbaşlılık ve duygusal tutarlılık ile kariyer kararlılığı arasında pozitif ilişki ortaya konmuştur.

Görüldüğü üzere kişilik özellikleri ile kariyer arasındaki ilişki yadsınamaz düzeydedir. Kişilik, doğru kariyer seçimini, kariyer başarısını ve kariyer tatminini pozitif yönde etkilediği kadar kişiliğe ilişkin farkındalığın yeterli olmayışının negatif etkilerini de görmek mümkündür. Onoyase ve Onoyase (2009), bireylerin sahip oldukları kişilik tiplerinden habersiz olduklarını ve muhtemelen bu sebeple uyumsuz kariyer seçimleri yaptıklarını ileri sürmektedir. Bu nedenle mevcut çalışmada bireylerin kariyer yönelimlerinin beş faktör kişilik özellikleri bağlamında incelenmesinin faydalı olacağı düşünülmektedir.

Bir sonraki başlıkta kaleydoskop kariyer yönelimi üzerindeki etkisi araştırılan bir diğer değişken olan aile destekleyici örgüt algısına ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### **1.5. Aile Destekleyici Örgüt Algısı**

Mevcut çalışmada Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerinde etkisi araştırılan bağımsız değişkenlerden bir diğeri de aile destekleyici örgüt algısıdır. İlk olarak Allen (2001) tarafından geliştirilen bu kavram, örgütte uygulanan aile destekleyici politikalara ve yönetici desteğine ek olarak örgütün bir bütün olarak aile destekleyici şekilde algılanıp

algılanmadığına dikkat çekmektedir. Örneğin; bir çalışan amirinin aile destekleyici olduğunu düşünürken örgütün geneline karşı tam tersi bir düşünceye sahip olabilir. Buradan hareketle aile destekleyici örgüt algısının hem yönetici desteğini hem de destekleyici örgütsel politikaları kapsamakta olduğu söylenebilir.

Aile destekleyici örgüt algısına ilişkin kavramsal çerçeve bir sonraki başlıkta ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Aile destekleyici örgüt algısının kavramsal yönüyle ele alınmasının ardından konuyla ilgili yapılmış akademik araştırmalara yer verilmiştir. Sonrasında ise kaleydoskop kariyerin örgütsel boyutuna değinilmiş ve kaleydoskop kariyerin uygulamaya konmasında örgütün üstlenmesi gereken rollere ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

### **1.5.1. Aile Destekleyici Örgüt Algısının Kavramsal Çerçevesi**

Son yıllarda insan sermayesinin bilgi çağında rekabet avantajının hayati bir kaynağı olarak tanınma derecesi giderek artmaktadır (Luthan ve Youssef, 2004). Bu durum nitelikli çalışanların cezbedilmesini, elde tutulmasını ve örgütsel rekabet avantajı için etkili bir şekilde kullanılmasını gerekli kılmaktadır. Bu noktada örgütün destekleyici rolü, yetenekli çalışanları elde tutmak için önemli bir araç haline gelmektedir.

Özellikle son yıllarda değişen demografik özellikler, teknolojik gelişmeler, artan küreselleşme ve uluslararası rekabet, iş ve aile alanları arasındaki sınırların da bulanıklaşmasına neden olmuştur (Kanten, 2014). İş ve işyerlerinde yaşanan değişime paralel olarak aile yapılarının da dramatik bir şekilde değişime uğradığı görülmektedir (Harrington ve Hall, 2007). 1950'li yıllarda ve 1960'ların başında geleneksel ailelerin baskın konumda olduğu, kadın ve erkeklerin erken evlendiği ve nispeten geniş ailelere sahip olduğu görülmektedir. Kadınların evlenmeden önce çalıştıkları, bazılarının da ilk çocukları doğana kadar çalışmaya devam ettikleri, ancak bunun sonrasında uzun bir süre işgücünden ayrıldıkları ve hatta birçoğunun geri dönmediği dikkat çekmektedir. Yine bu dönemde kadınlar daha az eğitim ve öğretime sahip oldukları için, neredeyse tamamının "kadın işlerinde" çalıştıkları veya çalışmaya yeni başladıkları ya da yakında ayrılacakları için erkeklerden çok daha az kazandıkları görülmektedir (Waite ve Nielsen, 2001: 23). Oysa son yıllarda kadın çalışanlar, evli kadın çalışanlar, çift gelirli aileler, part-time çalışanlar, küçük çocuklu çalışan anneler, aile bakımı için doğrudan sorumluluğu olan erkekler, yaşlı akrabalarına bakan çalışanlar ve hem çocuk hem de yaşlı bakımından sorumlu olan çalışanlar sayıca giderek artmaktadır (Allen, 2001;

Sparks, Faragher ve Cooper, 2001; Karoly ve Panis, 2004; Duxbury ve Higgins 2006; Andreassi ve Thompson, 2008; Moon ve Roh, 2010; Baxter ve Chesters, 2011; Kanten, 2014). Bu noktada aile yapısında ve işgücünde yaşanan değişim hem erkek hem de kadın çalışanların iş sorumluluklarına ek olarak evle ilgili sorumluluklarını da büyük ölçüde artırmaktadır.

Bu doğrultuda çoğu işletme esnek çalışma programları, çocuk bakımına ilişkin yönlendirmeler ve devamsızlık olanağı gibi müdahaleleri içeren “aile dostu faydalar” sunmaktadır. Organizasyon için iş/aile yardımları, rekabet avantajını korumak, çalışanın moralini yükseltmek ve günümüzün çalkantılı çalışma ortamında nitelikli işgücünü çekmek ve elde tutmak için önemli bir araç olarak görülmektedir. Çalışanlara sunulan bu faydalar, birden fazla yaşam rolünün koordine edilmesinde ve yönetilmesinde ortaya çıkan zorluğu hafifletmek için tasarlanmıştır (Allen, 2001). Bir diğer ifadeyle aile dostu uygulamalar, örgüt üyelerinin hem iş hem de aile yaşamına dair sorumluluklarını ve görevlerini dengeli bir şekilde yerine getirmelerine yardımcı olan örgütsel programlara atıfta bulunmaktadır.

Aile dostu politikaların insan kaynakları yönetiminde önemli bir konu olarak kabul edilmesinin nedenlerinden biri ise, daha önce de ifade edilen dramatik işgücü değişikliğidir (Moon ve Roh, 2010). Yaşanan değişime paralel olarak verimliliği, iş tatminini ve motivasyonu artırmak ve işgücü devir oranını azaltmak için aile dostu politikalar önemli bir rol üstlenmektedir. Aile dostu politikaların önemi yadsınamayacak düzeyde olsa da Allen (2001) kritik bir noktaya dikkat çekmektedir. Buna göre çalışanlar örgüt ortamını, iş ve iş dışı yaşamları arasında denge arama çabalarına karşı hoşgörülü bir ortam olarak algılamazlarsa, aile dostu faydaların uygulanması, amaçlanan etkiye sahip olmayabilir. Bu bağlamda Allen (2001), aile destekleyici politikalara ve aile destekleyici yöneticilere ek olarak, çalışanların örgütün aile destekleyici olduğu konusunda oluşturdukları genel algıları incelemenin önemine dikkat çekerek bu algıları “aile destekleyici örgüt algısı” olarak adlandırmıştır. Bu doğrultuda geliştirmiş olduğu “aile destekleyici örgüt algısı ölçeği” ile hem aile destekleyici yöneticilerin hem de aile destekleyici kuruluşların algılarının rolünü ölçmeyi amaçlamaktadır.

Literatür incelendiğinde, aile destekleyici örgüt algısının bireylerin iş tutumlarına, iş çıktılarına ve davranışlarına olan etkisinin test edildiği çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Allen, 2001; Lapierre ve diğ., 2008; Haar ve Roche, 2010; Booth ve

Matthews, 2012; Wayne ve diğ., 2013; Matthews ve Toumbeva, 2015; Karaca, 2016; Hill, Matthews ve Walsh, 2016; Seong, 2016). Bahsedilen çalışmalara ilişkin detaylı açıklamalara bir sonraki başlıkta yer verilerek çalışmaların ortak noktalarından söz edilmiştir.

### **1.5.2. Aile Destekleyici rgt Algısı İle İlgili Yapılan alışmalar**

Aile destekleyici örgüt algısının incelendiği çalışmalar genel hatlarıyla ele alınarak Tablo 2’de özetlenmiştir. Bu bağlamda kavramla ilgili yapılan araştırmalar, konusu, örneklem bilgisi ve bulgularından hareketle kısaca açıklanmıştır.

**Tablo 2: Aile Destekleyici Örgüt Algısına İlişkin Akademik Çalışmalar**

Yazar(lar) ve Yıl	Araştırmanın Konusu	Örneklem ve Yöntem	Araştırmanın Bulguları
Allen (2001)	Çalışma ile örgütün ne ölçüde aileyi desteklediğine ilişkin çalışan algılarını ölçmek amaçlanmıştır.	Örneklem, çeşitli mesleklerde ve kuruluşlarda çalışan 522 kişiden oluşmaktadır.	Araştırma bulguları aile destekleyici örgüt algısının, mevcut aile dostu faydalar ile bağımlı değişkenler olan iş-aile çatışması, duygusal bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermiştir.
Lapierre& diğerleri (2008)	Çalışma ile Batılı ülkelerde, çalışanların çalışma ortamının aile destekleyici rolüne ilişkin algılarını iş-aile çatışmasına ve iş tatmini, aile tatmini ve yaşam tatminine bağlayan teorik bir model test edilmiştir.	5 ayrı ülkeden 1553 yönetici ile çalışma gerçekleştirilmiştir.	Sonuçlar, çalıştığı ortamı daha fazla aile destekleyici olarak görenlerin daha düşük seviyede iş-aile çatışması yaşadığını, düşük seviyede iş-aile çatışmasının ise sonrasında daha fazla iş ve aile tatminine ve ardından daha fazla genel yaşam tatminine dönüştüğü göstermiştir.
Haar & Roche (2010)	Araştırma ile aile destekleyici örgüt algısının iş çıktıları üzerindeki etkisi incelenmiştir.	Örneklem Yeni Zelanda'da bulunan firmalarda çalışan 373 kişiden oluşmaktadır.	Araştırma sonucu ADÖA'nın iş ve yaşam tatminini pozitif yönde etkilediği, işten ayrılma niyeti ve tükenmişliği ise negatif bir şekilde etkilediği bulgusu elde edilmiştir.
Booth & Mattews (2012)	Çalışmada aile destekleyici örgüt algısının (ADÖA) iş-aile çatışmasını ve aile-iş çatışmasını etkileme biçiminin aşırı iş yükü ve aşırı aile yükü yoluyla olduğunu görmek adına bir model kurulmuştur.	Çok çeşirli sektörlerden oluşan 680 katılımcı ile araştırma gerçekleştirilmiştir.	Bulgular ADÖA'nın aşırı iş yükünü ve aşırı aile yükünü farklı şekillerde etkilemediğini göstermiştir. Ayrıca sonuçlar ADÖA'nın iş-aile ve aile-iş çatışması üzerindeki etkisine, tamamen aşırı iş yükü ve aşırı aile yükünün aracılık ettiğini göstermiştir (sırasıyla).
Wayne & diğerleri (2013)	Çalışmanın amacı, aile destekleyici örgüt algısının çalışanın duygusal bağlılığı ile ilişkili olduğu süreçleri açıklamaktır.	Araştırma bir mühendislik danışmanlık firmasında çalışan 408 ikili ile yürütülmüştür (eşleri/partnerleri de anketi yanıtlayan çalışanlar ve partnerleri dahil edilmiştir).	Sonuçlar aile destekleyici örgüt algısının, çalışanların iş-aile deneyimleri ve eşlerinin tutumları yoluyla çalışan bağlılığı ile pozitif ilişkili olduğunu göstermiştir.
Paramasivam (2015)	Çalışmanın amacı, mühendislik fakültesi öğretmenlerinin öz-yeterlik ve aile destekleyici örgütsel algısının (ADÖA) örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki rolünü anlamaktır.	Hindistan'ın güney kesiminde hem devlet hem de özel üniversitelerde mühendislik eğitimi veren kişilerden oluşan 183 kişi ile araştırma gerçekleştirilmiştir.	Sonuçlar, genel öz-yeterliliğin örgütsel vatandaşlık davranışının tüm alt boyutlarında anlamlı pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Diğer yandan ADÖA'nın yalnızca öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde anlamlı pozitif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Moderatör etkisi açısından değerlendirildiğinde ise ADÖA'nın, öz-yeterlilik ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi yönettiği görülmüştür.
Seong (2016)	Çalışma ile kişi-örgüt uyumu, aile destekleyici örgüt algısı (ADÖA) ve öz-yeterliliğin iş-yaşam dengesi üzerindeki etkileri araştırılmıştır.	Koreli bir imalat şirketinin 765 çalışanından oluşan bir örneklem ile araştırma yürütülmüştür.	Sonuçlar kişi-örgüt uyumunun iş yaşam dengesi üzerindeki ana etkisini göstermiştir. Ayrıca iş yaşam dengesinin yordayıcıları olarak kişi-örgüt uyumu, öz-yeterlilik ve ADÖA arasında üç yönlü bir etkileşim tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular, kişi-örgüt uyumunu, ADÖA'yı ve öz-yeterliliği artırarak iş yaşam dengesinin geliştirilebileceğini göstermiştir.

Tablo 2’de de görüldüğü üzere aile destekleyici örgüt algısıyla ilgili gerçekleştirilen çalışmaların neredeyse tamamı bahsedilen örgüte yönelik algıların iş çıktıları üzerindeki etkisine odaklanmaktadır. Çalışmaların çoğunda ele alınan ortak değişkenin ise iş-aile çatışması olduğu dikkat çekmektedir. Ancak kavramın kariyer davranışı üzerindeki etkisine yönelik bir araştırmaya rastalanmamıştır. Mevcut çalışmada aile destekleyici örgüt algısının kaleydoskop kariyer üzerindeki etkisi ele alınmıştır. Bu bağlamda bir sonraki başlıkta aile destekleyici örgüt algısının kaleydoskop kariyerle olan muhtemel ilişkisine dair açıklamalara yer verilmiştir.

### **1.5.3. Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin Örgütsel Boyutu**

Aile destekleyici örgüt algısı başlığında da ifade edildiği üzere örgütün destekleyici tutumu ve örgüte hâkim olan kültür, yetenekli çalışanların örgüte avantaj sağlayacak şekilde kullanılabilmesi ve elde tutulabilmesi için kritik bir role sahiptir. Örgütün, çalışanların gözünde pozitif bir imaj çizebilmesi için iş dünyasındaki değişime paralel olarak çalışanların ihtiyaç ve beklentilerindeki değişimi de dikkate alması gerekmektedir. Günümüzde çalışanlar, geleneksel kariyer anlayışında olduğu gibi doğrusal ve tekdüze bir kariyer yolunu takip etmemektedirler. Bu noktada farklı kariyer ihtiyaçlarını dikkate alarak çalışan tatminini artıran işletmeler yoğun rekabet ortamında avantajlı duruma geçmektedir. Geleneksel kariyerin aksine yeni kariyer yaklaşımları kariyer ihtiyaçlarının farklılaşabileceğini ve doğrusal bir kariyer anlayışının günümüzde işlevsiz olduğunu ileri sürmektedir. Bireylerin farklı kariyer ihtiyaçlarına dikkat çeken yeni kariyer yaklaşımlarından biri de Kaleydoskop Kariyer Modeli’dir. Mainiero ve Sullivan (2006), çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma olmak üzere üç temel kariyer ihtiyacı olduğundan söz etmektedir. Buradan hareketle kaleydoskop kariyerin örgütün destekleyici rolünden nasıl etkilendiği ve KKM’nin örgüt içerisinde varlık gösterebilmesi için işletmeye düşen sorumlulukların neler olduğuna değinilmiştir.

Literatür incelendiğinde başarılı iş-yaşam programları oluşturmanın kaleydoskop kariyeri de destekleyeceği yönünde vurgular yapıldığı görülmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2007c). Ayrıca KKM’nin kullanımıyla insan kaynakları geliştirme sistemlerinin de yeniden tasarlanabileceği ileri sürülmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2008). KKM, işletmelere, yaşam süresi boyunca çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma gereksinimlerini tanıma konusunda birçok olasılık sunmaktadır. KKM, bazen özel yaşamın işle ilgili alanlara girebileceğini kabul eder. Ancak KKM,

bahsedilen üç parametreyi (otantiklik, denge, meydan okuma) bu gerçeği kabul eden anlamlı bir kariyer planına entegre ederek işletmelerin gelecek yıllarda nitelikli çalışanları elde tutarken ve motive ederken işi de tatmin edici hale getirmenin yollarını bulabileceklerini ileri sürmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2007c).

Özellikle X jenerasyonu ile birlikte, işletmelerin yüzeysel faydalardan çok daha fazlasını sunmaları gerekli hale gelmektedir. İşletmelerin uğradığı değişim, kariyerle, ödemelerle ve diğer faydalarla ilgili politikaların da yeniden yapılandırılmasını ve iş yapma biçimlerine ilişkin varsayımların kaleydoskop düşüncesi de kapsayacak şekilde yeniden incelenmesini gerekli kılmaktadır (Mainiero ve Sullivan, 2005). Bu bağlamda Sullivan ve Mainiero (2007c), “Kaleydoskop Kariyer Modeli’ni Uygulamaya Koymak İçin Beş Adım” başlığı ile bazı önerilerde bulunmuştur. Bunları aşağıdaki gibi sıralamak mümkündür.

1. Çalışanların yaşamlarında otantiklik, denge ve meydan okuma istiyor oldukları temel ilkesinden hareketle bir vizyon oluşturun.
2. Her düzeyde vizyona bağlılık yaratın. Bunu özellikle de yalnızca KKM'nin bileşenlerini (otantiklik, denge, meydan okuma) tüm örgütsel sistemlere entegre etmekten bahsetmekle kalmayıp aynı zamanda kendi yaşamlarında da bu durumu sürdüren değişim şampiyonlarının yardımıyla yapın.
3. Eylem olmadan ve başarılı bir uygulama olmadan vizyon, çalışan umutlarını öldürdüğünden vizyonu gerçeğe dönüştürmek için harekete geçin.
4. Eğitim, geliştirme, teşvikler, ekipman ve benzerlerine yeterli kaynak sağlayarak vizyonu ve vizyonun uygulanmasını sürekli destekleyin. Performansın adil bir şekilde ödüllendirilmesini sağlamakla kalmayın, aynı zamanda faydaların da adil olmasını ve en fazla yardıma ihtiyaç duyanların (ancak bunu en az karşılayabilecek çalışanların) daha fazla fayda elde etmesini sağlayın.
5. Tutumları, davranışları ve diğer çıktıları daima ölçün ve elde edilen verilere dayanarak, büyük ya da küçük değişiklikler yapın. Örgütsel ve çevresel değişikliklere ayak uydurun ve hatta bu değişimleri tahmin edin.

Görüldüğü gibi KKM'nin uygulamaya konabilmesi için atılması gereken ilk adım, çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının dikkate alındığı bir vizyonu hayata geçirmektir. Bu bağlamda Sullivan ve Mainiero (2007c), çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarını karşılayabilmek için örgütlerin neler yapabileceğiyle ilgili bazı önerilerde bulunmuştur. Bir başka çalışmada ise işletmelerin,



insan kaynakları uygulamaları kapsamında yürütülen kariyer gelişim programlarının bir parçası olarak KKM'yi desteklemek için bazı unsurları göz önünde bulundurabileceğinden söz edilmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2008). Bu iki çalışmadan hareketle (Sullivan ve Mainiero, 2007c; 2008) "Otantikliği Destekleyen Fikirler" başlığı ile bazı uygulama önerilerinde bulunulmuştur. Bu fikirleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

- Çalışanlara; eğitim, kişisel gelişim veya toplum hizmeti faaliyetlerini sürdürmek için üç ila altı ay boyunca ücretli izin teklif edin.
- Sağlığa ve insana odaklanan kurumsal sağlık programları sağlayın.
- İş ve yaşamda daha büyük bir amaç bulmak üzerine ve maneviyat üzerine workshoplar/atölyeler düzenleyin.
- Çalışanların işyerindeyken sağlıklarını destekleyebilmeleri için kurumsal spor salonları ve eğlence merkezleri temin edin.
- Çalışanlara kariyer ve yaşam planlaması konusunda yardımcı olmak için koçluk hizmetleri sunun.
- Nasıl daha iddialı olunacağını öğrenmek veya iyi müzakere etmek gibi sorunları ele alan workshoplar/atölyeler sunun.
- Golf, tenis, satranç, el sanatları, dans etkinlikleri gibi çalışanların ilgi alanlarına yönelik kulüpleri teşvik edin.
- İşe yerleştirme kararlarında kişisel izinler, kariyer kesintileri ve toplum hizmeti de dahil olmak üzere iş dışı faaliyetler sırasında kazanılan bilgi ve becerileri de tanımak üzere prosedürler oluşturun.
- Kurumsal sosyal sorumluluk programları oluşturun.
- Çalışanlara ve müşterilere, işletmenin web sitesinde kurumun sosyal sorumluluk sahibi olmak için neler yaptığı ve bireylerin bu çabalara nasıl katkıda bulunabileceği hakkında bilgi verin.
- Kurumsal sosyal sorumluluğu, örgütün misyon beyanının, stratejisinin ve kültürünün bir parçası haline getirin.

Yukarıda bahsedilen otantiklik ihtiyacını karşılamaya dönük fikirlere ek olarak Sullivan ve Mainiero (2007a) tarafından yürütülen araştırma sonucu ileri sürülen politika ve uygulamalardan bahsetmek de mümkündür. KKM'den hareketle kadınların stresini azaltmaya yönelik örgütsel stratejilerin ortaya konduğu araştırmada otantikliği destekleyen uygulamalar; çalışanların toplumsal projeleri başlatması ya da bunlara dahil

olması, sosyal sorumluluk kapsamında ücretli izinlerin verilmesi ve gönüllülük esasına dayalı anlamlı faaliyetlerde bulunulması şeklinde sıralanmıştır. Otantiklik, bireyin hem özel yaşamında hem de iş yaşamında bir anlam bulma arayışı olarak tanımlandığından bu ihtiyacın karşılanması konusunda örgüte düşen roller de bireyin anlam arayışına destek olmak ve kişisel değerler ile örgütsel değerler arasındaki tezatı ortadan kaldırmak olacaktır. Buradan hareketle Sullivan ve Mainiero (2008: 38), işletmelerin etik davranışları teşvik eden ve çalışanların cezalandırılma korkusu olmadan haksızlıkları bildirebilecekleri araçları sağlayan entegre bir sisteme sahip olması gerektiğini ileri sürmektedir.

KKM'nin bir diğer boyutu olan denge ihtiyacını karşılamaya yönelik uygulama önerileri ise "Dengeyi Destekleyen Fikirler" başlığı ile (Sullivan ve Mainiero, 2007c; 2008) tarafından ele alınmıştır. Bu fikirleri aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

- Bir veya iki yıl için söz konusu olan kariyer kesintilerine ve iki ile on yıl kadar daha uzun süreli kariyer kesintilerine imkân tanıyın.
- Azaltılmış iş saatleri, görev paylaşımı, part-time çalışma ve esnek planlamanın etkin kullanımı hakkında eğitimler sunun.
- İşletme dışında bulunan potansiyel adaylardan ziyade önceliği potansiyel "bumerang" (yani eski çalışanlar) çalışanlara veren aday havuzları oluşturun.
- İşgücüne yeniden almaya izin veren yeniden işe giriş ve eğitim programları oluşturun.
- İşgörenlerin evden çalışabilmeleri için 'esnek teknoloji' programları sağlayın.
- Ebeveynlik ve yaşlı bakımı için ücretli izin teklif edin.
- Aşamalı emeklilikten ve part-time çalışma, danışmanlık, mentorluk gibi emeklilik sonrası çalışma seçeneklerinden yararlanarak emeklilik planlarını yeniden yapılandırın.
- Uzun süreli part-time çalışanlar için sağlık hizmeti ve diğer faydaları sağlayın.
- Çalışanların çocukları için işyerinde kreş hizmeti, okul sonrası programlar, haftasonu ve yaz kampları sunun.
- Esnek programları etkin bir şekilde kullanan veya başkaları için "dengeli yaşam" rol modeli olan kişileri ödüllendirin ve tanıyın.
- Aileyi çocukların ötesinde yeniden tanımlayın ve bakımla ilgili sorumlulukları destekleyen programlar sağlayın.

Yukarıda yer alan denge ihtiyacını karşılamaya ilişkin önerilere, esnek çalışma programlarına katıldığında veya aile izni alındığında çalışanların ilerleme fırsatlarını kaybetmemeleri için gerekli politikaların oluşturulması önerisini de ilave etmek mümkündür (Sullivan ve Mainiero, 2007a). Aksi takdirde bireyler kendilerine sunulan imkânlardan yararlandıklarında kariyer gelişimlerinin olumsuz etkileneceğini düşünebilirler ve bu durum da iş-yaşam programlarının faydasının azalması ile sonuçlanabilir. Mainiero ve Sullivan (2006) da işletmelerin çalışanları aile dostu uygulamaların kullanılması konusunda çalışanları teşvik etmesi gerektiğinden söz ederek bu duruma dikkat çekmektedir.

Günümüz işletmelerinde geleneksel kariyer anlayışının kalıntılarından biri de çalışanların performansının ve bağlılığının ölçüsü olarak ofiste geçirilen zamanın dikkate alınmasıdır (Landers, Rebitzer ve Taylor, 1996). Geleneksel görüşün aksine yenilikçi işletmeler, ofiste harcanan zamana odaklanmak yerine, işin nerede ve ne zaman yapıldığına bakmaksızın gerçek performansı ölçmeyi ve ödüllendirmeyi tercih etmektedirler. Değişen anlayış beraberinde uzaktan çalışma ve esnek çalışma programlarını da teşvik etmektedir. Bu tür değişikliklerle ve teknolojinin etkin kullanımıyla iş neredeyse her zaman ve her yerde gerçekleştirilebilir hale gelerek bireyleri daha verimli çalışma konusunda motive etmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2008). Sonuç olarak uygulanan örgütsel destek programları, çalışanların iş ve iş dışı taleplerini daha iyi yönetebilmeleri konusunda onlara katkı sağlayacaktır.

KKM'nin üçüncü boyutu olan meydan okumaya ilişkin destekleyici fikirler ise "Meydan Okumayı Destekleyen Fikirler" başlığı altında aşağıdaki gibi sıralanmıştır (Sullivan ve Mainiero, 2007c; 2008).

- Her seviyedeki çalışanın daha anlamlı işler yapma ve daha fazla karar verme yetkisine sahip olabilmesi için işleri yeniden tasarlayın.
- Ana faaliyet konusu dışındaki diğer önemsiz işlerde dış kaynak kullanımına gidin.
- İşi sahada öğrenme deneyimi veya uluslararası deneyimler için fırsatlar yaratın.
- Beceriye dayalı mentorluk ve ağ oluşturma programları geliştirin.
- Kazanılan bilgi ve becerileri yansıtmak için iş başında öğrenme görevleri oluşturun.
- Beceri gelişimini artırmak için departmanlar arasında iş rotasyonunu kullanın.

- Öğrenme ve beceri gelişimine yönelik eylemleri teşvik eden bir kültür yaratın.
- Üst düzey yöneticilerin kadın çalışanların personel devir oranından ve ilerleme oranlarından sorumlu olmasını sağlayın.
- Yönetim ve finans pozisyonlarındaki kadın sayısını, ücret ve faydalardaki cinsiyet eşitsizliklerini izleyin.
- Yaptırım olmaksızın kariyer kesintileri için izin veren kariyer yedekleme planları sunun.
- İşyerinde geçirilen zamana göre değil, sonuçlara ve gerçek performansa dayalı ödül sistemleri oluşturun.
- Çalışanların otantikliklerini, meydan okumalarını ve dengelerini geliştirebilmeleri için teknolojiyi yaratıcı bir şekilde kullanmalarını sağlayan eğitim, teknik destek ve ekipman sunun.

Güçlü bir motivasyon kaynağı olan meydan okuma ihtiyacı işyerinde yeterince karşılanmadığında çalışanlar işletmeden ayrılmakta, erkekler genelde diğer işletmelere geçiş yaparken kadınlar ise işgücünden tamamen kopmaktadır. Bu noktada nitelikli çalışanları elde tutmak isteyen işletmelerin çalışanlara sundukları meydan okuma olanaklarını ve destek düzeylerini daima inceliyor olmaları gerekmektedir (Sullivan ve Mainiero, 2007c).

Sonuç olarak işletmeler mevcut iş-yaşam programlarını kabul edilemez kılan düşman kültürü destekledikçe mevcut politikaların değersiz hale geleceğini ve başarısız olacağını söylemek mümkündür (Thompson, Beauvais ve Lyness, 1999; Allen, 2001; Mainiero ve Sullivan, 2006; Sullivan ve Mainiero, 2007c; Baxter ve Chesters, 2011). Bu nedenle işletmeler örgütün gerçekten aile dostu olabilmesi için çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarını tanımalı ve bu ihtiyaçları yerine getirme yolculuğu işyerinin dokusuna nüfuz etmelidir (Sullivan ve Mainiero, 2007c).

Bu noktada kaleydoskop kariyerinin üç parametresini de destekleyen bir örgüt kültürü oluşturmanın ve sürdürmenin işletmeler için büyük önem taşıdığı söylenebilir. Öyle ki günümüzde işgücünün niteliği ve beklentileri sürekli olarak değişmektedir. Bu durumda işletmeler nitelikli ve yüksek performanslı çalışanları elde tutarak rekabet avantajı elde edebilmek ve bunu sürdürülebilir kılmak için çalışanlara sunmuş oldukları faydaları da sürekli olarak gözden geçirmelidir. Bu noktada örgütün çalışanların gözünde aile destekleyici olarak algılanıyor olmasının işletmeyi avantajlı hale getireceğini söylemek mümkündür.

Teorik çerçevenin ele alındığı ve konuya ilişkin temel kavramların açıklandığı birinci bölümün ardından ikinci bölümde, araştırmanın arka planı detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

## **BÖLÜM 2: ARAŞTIRMANIN ARKA PLANI**

Bu bölümde Kaleydoskop Kariyer Modeli ile beş faktör kişilik özellikleri ve aile destekleyici örgüt algısı arasında kurulan ilişkinin teorik alt yapısına değinilerek araştırma probleminin arka planından bahsedilmektedir. Ardından araştırma probleminde hareketle geliştirilen araştırma sorularına değinilerek araştırma modeli oluşturulmuş ve araştırmanın hipotezlerinden söz edilmiştir.

### **2.1. Araştırma Problemi**

Kariyere ilişkin literatür incelendiğinde yürütülen çalışmaların hareket noktasının çoğunlukla geleneksel kariyer olduğu görülmektedir. Bu durum, işgücü piyasasında ve örgütsel yapılarda son yıllarda büyük değişimler yaşanmış olmasına rağmen geleneksel kariyer anlayışına odaklanıp yeni kariyer yaklaşımlarının ihmal edilmesine ve literatürde yer edinememesine neden olmaktadır. Kariyerle ilgili araştırmalarda yaygın bir şekilde ele alınan geleneksel kariyer, daha doğrusal, durağan ve uzun dönemli bir istihdamı tanımlamaktadır (Sullivan ve Crocitto, 2007). Oysa geçmişe oranla çalışanların kariyer hareketliliğinin giderek arttığı görülmektedir. Bu konuyla ilgili Farber (2008), istihdam güvensizliği üzerine gerçekleştirdiği çalışmada, bir işletmede 10 yıllık istihdamı olan özel sektördeki erkeklerin yüzdesinin 1973 ve 2006 yılları arasında yaklaşık % 50'den % 35'e düştüğünü bildirmektedir. Aynı işletmede 20 yıldır istihdam edilen çalışanların oranının ise bahsedilen tarih aralığında % 35'ten % 20'ye düştüğü görülmüştür. Benzer şekilde kadınların da kariyer hareketliliğinde artış olduğuna dikkat çeken çalışmalar (Mainiero ve Sullivan, 2006; Cabrera, 2007) olduğu görülmektedir. Wang ve diğerleri (2009) tarafından yürütülen bir diğer çalışmada ise emeklilik sonrası işgücüne yeniden katılım oranındaki artıştan bahsedilerek kariyer hareketliliği vurgulanmaktadır.

Son yıllarda kariyer literatüründe kariyer hareketliliğine dair artan vurgu yeni kariyer yaklaşımlarının da önemini ortaya koymaktadır. Öyle ki yeni kariyer yaklaşımları, bireyin tek bir işletmeye ya da işverene bağlı olmaksızın sahip olduğu bilgi ve beceriyi tekrar tekrar sunabildiği bir anlayışı ifade etmektedir (Savickas, 2012). Günümüzde kariyerin çok daha sınırsız bir hal aldığı, bireylerin hem meslekler arası hem de örgütler arası hareketliliği geçmişe oranla çok daha fazla deneyimlediği görülmektedir (Feldman ve Vogel, 2009). Ayrıca günümüzde çalışanlar, işverenlerine kariyerlerine ilişkin bir “yenileme açlığı” içerisinde olduklarını söylemektedir (Morison, Erickson ve

Dychtwald, 2006). Morison ve diğeri (2006), 35-54 yaş arası çalışanların sadece % 33'ünün yapmış oldukları işin kendilerine enerji verdiğini söylediğini, % 40'ından fazlasının ise tükenmişlik hissi ile karşı karşıya olduklarını ortaya koymuştur. Buradan hareketle Power (2009) da özellikle orta kariyer aşamasında olan bireylerin kariyer hareketliliğindeki artışa dikkat çekerek kariyer yenileme ihtiyacını incelemiştir ve 21. yüzyıl için bir araştırma gündemi önermiştir. Bu bağlamda bireyin kariyer yenileme ihtiyacının arka planında yatan değişkenlere dikkat çekerek bunları kişisel özellikler (iyimserlik, risk alma, dikkatlilik) ve içsel-dışsal tetikleyiciler olarak açıklamıştır. Geleneksel kariyerden yeni kariyere geçişle birlikte artık kariyer başarısını değerlendirmek için çok çeşitli kriterler karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; içsel tatmin, yaşam dengesi, özerklik, özgürlük ve diğer algı ölçümleri olabilir (Baruch, 2004a). Bu bağlamda değişen istihdam anlayışı paralelinde bireylerin kariyer hareketliliğini, kariyer kesintisini ya da kariyer geçişlerini arka planında yatan nedenler ışığında incelemenin faydalı olacağı düşünülmektedir. Bu durum yeni kariyer içinde “devre dışı bırakma” ya da “kariyer kesintisi” fenomenini anlama aracı olarak geliştirilen Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin incelenmesinin önemini göstermektedir.

Yurtdışında yapılan çalışmalar incelendiğinde yeni kariyer yaklaşımlarına odaklanan çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Bunların içinde kaleydoskop kariyer ile ilgili yürütülen çalışmaların ise çoğunlukla Batı ülkelerinde gerçekleştirilmiş olduğu dikkat çekmektedir. Gelişmekte olan ülkeler bağlamında ise kaleydoskop kariyerin ele alındığı tek araştırma Hindistan örneklemiyle Madan ve Jain (2018) tarafından yürütülen çalışmadır. Ancak ülkemizde yeni kariyere ilişkin çalışmalar oldukça sınırlı olmakla beraber nispeten daha yeni bir kariyer yaklaşımı olan kaleydoskop kariyerine ilişkin ise az sayıda teorik düzeyde çalışma (Tarhan, 2019a; 2019b; Denizli ve Dündar, 2019; Polat ve Özdemir, 2021) olduğu görülmektedir. Konunun kariyerine ilişkin tez (Tarhan, 2019b) ve kitaplarda da (Günay, 2020; Erdoğan, 2021) yakın zamanda ele alınmaya başladığını görmek mümkündür. Madan ve Jain (2018), Batı ülkelerinde çağdaş kariyer üzerine çok sayıda çalışmanın yapılmış olduğuna ancak çalışma koşullarının yüksek oranda değişken ve karmaşık olduğu gelişmekte olan ülkelere konunun yeterince çalışılmadığına vurgu yaparak, Batılı olmayan ülkelere yeni kariyer üzerine daha fazla çalışma yapılmasına yönelik bir çağrıda bulunmuştur. Benzer şekilde Carragher ve Sullivan (2018) de Batılı olmayan ülkelere meydan okuma ve iş tercihi konularında araştırmalar yapılması gerektiğine dikkat çekmiştir. Bu yönüyle araştırma Türkiye’de

kaleydoskop kariyer üzerine yapılan öncü çalışmalardan biri olma özelliğini taşımaktadır.

Kaleydoskop kariyerle ilgili yapılan çalışmalara bakıldığında genellikle yaş, cinsiyet (Sullivan ve Mainiero, 2007b), kariyer devresi (Mainiero ve Gibson, 2018), kuşaklar (Sullivan ve diğ., 2009) gibi demografik değişkenler bağlamında araştırmaların yürütüldüğü görülmektedir. Demografik değişkenler dışında ise iş-aile çatışmasının (Aprianingsih, 2012) ele alındığı dikkat çekmektedir. Kişilik ve kariyer ilişkisini; kariyer başarısı (Judge ve diğ., 1999; Lau ve Shaffer, 1999; Boudreau, Boswell ve Judge, 2001; Seibert ve Kraimer, 2001; Judge ve Kammeyer-Mueller, 2007; Sutin ve diğ., 2009), kariyer keşfi (Kracke, 2002; Reed, Bruch ve Haase, 2004; Rogers, Creed ve Glendon, 2008; Fan ve diğ., 2012; Li ve diğ., 2015) ve kariyer kararı (Segal, 1992; Wang ve diğ., 2006; Hussain ve diğ., 2012) açısından dikkate alan çok sayıda çalışma olmasına rağmen kişiliğin yeni kariyer yaklaşımlarıyla olan ilişkisine değinen ampirik çalışmalar oldukça sınırlıdır. Oysa literatürden elde edilen bulgular kişiliğin kariyer davranışı üzerindeki etkisini yadsınamaz kılmaktadır. Öyle ki kariyer seçim teorilerinin dahi bir kısmının (Özellik Faktör Kuramı, Holland'ın Mesleki Kişilik Kuramı, İşe Uyum Kuramı, Tiedman ve O'Hara'nın Kariyer Kararı Verme Kuramı, Gottfredson'ın Daraltma ve Uzlaştırma Kuramı) çıkış noktası kişiliktir.

Daha önce de ifade edildiği gibi kariyer hareketliliği günümüz iş dünyasında giderek artmaktadır. Bejian ve Salamone (1995), bireylerin kariyerlerini yenilemeleri için "tetikleyici" bir takım bireysel algılardan söz ederek bunların yenilenme sürecinin başlangıcı olarak kabul edildiğini ileri sürmektedir. Bu tetikleyici unsurlar; kariyer bağlılığının ve kariyer seçiminin gözden geçirilmesi, kişinin yaşam biçiminin değişmesi ve bireyin kişiliğinin farklı kutupları arasındaki entegrasyon olarak ifade edilmektedir. Benzer şekilde Sullivan ve diğerleri (2003) de bireyin kariyerinde bir dönüşüm süreci içine girmesinde bazı tetikleyici unsurların varlığından söz ederek bunları, örgütsel değişimler (küçülme ve krizler), kariyer platosu ve kişisel krizler şeklinde açıklamıştır. Bahsedilen çalışmada katılımcıların, iyimserlik ve risk alma gibi bazı yaygın kişilik özelliklerine sahip oldukları ve bu bireylerin kendilerini kariyerlerine ilişkin bir yenilenme aşamasında gördükleri ileri sürülmektedir. Benzer bir çıkarımda bulunan bir diğer araştırmada da kariyerinde yenileme davranışını seçenlerin üç temel kişisel özelliği olduğu ifade edilmektedir. Bunlar; farkındalık, umut ve merhamet olmak üzere sıralanmaktadır (Boyatzis ve McKee, 2005). Ibarra (2003) ise kariyer değişikliğinin



bireyin kendisini değerlendirmesiyle başladığını ileri sürerek, bireyin hangi becerileri kullanmaktan hoşlandığını, ilgi alanlarını, kişilik tarzını ve değerlerini tanımlayarak kim olduğunu sorgulaması gerektiğini ileri sürmektedir. Başarılı bir kariyer değişiminin esas noktası, kritik kişisel özelliklerin, iyi bir uyumun anahtarı olduğunun anlaşılmasına bağlıdır. Bu nedenle bireyin gerçek benliğini tanıması, kendisiyle eşleşen işleri ve organizasyonları hedefleyebilmesine imkân tanımaktadır (Ibarra, 2003).

Görüldüğü gibi sahip olunan kişilik özellikleri ve hayat boyu bireyin kişilik özelliklerini algılama biçiminde yaşanan değişim bireylerin kariyere ilişkin algılarını da etkileyerek kariyer hareketliliğine yön vermektedir. Buradan hareketle yeni kariyer kapsamında yürütülen çalışmalara bakıldığında, kişilik özelliklerinin bireyin kariyer seçeneklerini yeniden gözden geçirme becerisine engel olabileceği veya geleneksel, doğrusal bir kariyere geleneksel olmayan bir mesleki oryantasyona başarılı bir geçişi etkileyebileceğinin ileri sürüldüğü görülmektedir (Sullivan ve Baruch, 2009). Benzer şekilde Sullivan (1999) ile Sullivan ve Arthur (2006) da kişiliğin geleneksel kariyere sınırsız bir kariyere geçiş sürecine uyum sağlamayı etkileyebileceğine dikkat çekerek gelecek çalışmalar için bağımsız değişken önerisinde bulunmaktadır. Bu doğrultuda Sullivan ve Arthur (2006), ırk, yaş, jenerasyon gibi demografik değişkenlerin yanı sıra “beş faktör” kişilik boyutlarının da incelenebileceğinden söz etmektedir. Bu noktadan hareketle mevcut çalışmada kişiliğin kaleydoskop kariyer üzerindeki etkisi araştırılarak kişiliğin yeni kariyer bağlamında da etkilerinin görülmesi beklenmektedir. Literatür incelendiğinde çok sayıda kişilik modeli olduğu görülmektedir. Kişilik modelleri içinde en yaygın kullanılan envanterlerden biri ise beş faktör kişilik modelidir. Beş faktör kişilik modeli kişiliğin, dışadönüklük, yumuşakbaşlılık/geçimlilik, özdenetim/sorumluluk, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklık olmak üzere beş ana boyuttan oluştuğunu ileri sürmektedir (McCrae ve John, 1992). Literatür incelendiğinde de beş faktör kişilik ölçeğinin çok sayıda ampirik destek aldığı ve kişilik araştırmalarında en yaygın kullanılan testlerden biri olduğu görülmektedir (Furnham, 1996; Furnham, Moutafi ve Crump, 2003). Ayrıca ölçek, çok sayıda dile çevrilmiş ve Türk kültürü de dahil olmak üzere farklı kültürlerde defalarca test edilerek güvenilir bir ölçüm aracı olarak kabul edilmiştir. Bu nedenle mevcut çalışmada kişiliğe ilişkin ölçüm aracı olarak beş faktör kişilik envanteri seçilmiştir.

Kaleydoskop kariyer kavramı teorik olarak ulusal literatürde yakın zamanda bir karşılık bulmaya başlamış olsa da konuyla ilgili Türkiye örneğinde yürütülen ampirik

çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir. Bu yönüyle konunun Türkiye örneğinde kapsamlı olarak incelenmesi gerektiği düşünülmektedir. Kaleydoskop kariyer, üç değişkenin kişinin yaşamı boyunca karşılaştığı kariyer kararını, kariyer geçişlerini ve kariyer kesintisini nasıl açıkladığına odaklanmaktadır (Sullivan ve diğ., 2007). Bu değişkenler; otantiklik, denge ve meydan okumadır. Otantiklik, bireyin içsel değerlerinin dışsal davranışları ve istihdam eden kurumun değerleri ile uyumlu olması iken denge, bireyin iş ve iş dışı talepleri (aile, arkadaşlar, akrabalar) arasında bir dengeye ulaşma çabasıdır. Meydan okuma ise, bireyin kariyerinde ilerlemenin yanı sıra, işle ilgili teşvik edilme (sorumluluk, özerklik) ihtiyacını ve tüm bireylerin öz-değerlerine katkıda bulunan kariyer gelişimini tecrübe etmeleri gerekliliğini ifade eder (Sullivan ve diğ., 2009). Literatür incelendiğinde doğrudan kaleydoskop kariyer ve kişilik ilişkisini ele alan ampirik bir çalışma olmasa da kaleydoskop kariyerin boyutları olan otantiklik, denge ve meydan okumanın kişilikle ilişkili olabileceğine dair teorik varsayımlara rastlamak mümkündür. Bahsedilen varsayımlar aşağıda özetlenmiştir.

Beş faktör kişilik özelliklerinin otantiklik ile ilişkisine bakıldığında sınırlı sayıda da olsa bu ilişkiyi doğrulayan bulgulara rastlamak mümkündür. Deci ve Ryan (2000) otantikliği, kişiliğin tamamen birey tarafından onaylanan, isteğe bağlı olarak ortaya çıkan ve birey için kişisel olarak anlamlı olan yönleri olarak tanımlamaktadır. Görüldüğü gibi otantiklik, kişiliğin bir yansıması olarak karşımıza çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde de kişilik özelliklerinin otantiklik üzerinde etkili olabileceğini vurgulayan çalışmalar olduğu görülmektedir (Sheldon ve diğ., 1997; Svejenova, 2005; Lopez ve Rice, 2006; Wood ve diğ., 2008; Algera ve Lips-Wiersma, 2012; Leroy ve diğ., 2015; Liu, Perrew ve Magnusen, 2015; Sarıkaya ve diğ., 2017). Bunun yanı sıra Lenton ve diğerlerinin (2013) otantikliği, bireyin kişilik özellikleriyle eylemleri arasındaki uyumun bir yansıması olarak ele aldığı görülmektedir. Buradan hareketle otantikliğin daha önce farklı açılarla ele alınmış olmasına rağmen yeterince incelenmediği kariyer davranışı üzerindeki etkisinin bireysel farklılıklar bağlamında ve beş faktör kişilik özelliklerinden hareketle incelenmesinin literatürdeki boşluğu doldurmaya katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Michel ve Clark (2011), farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerin iş ve yaşam rollerini yönetme ya da algılama konusunda farklılaşabileceğini ileri sürmektedir. Benzer şekilde kişilik özelliklerinin iş-yaşam dengesi üzerinde önemli bir etkisi olduğu sonucuna varıldığı da görülmektedir (Devadoss ve Minnie, 2013; Akanni ve Oduaran, 2017).

Örneğin, bazı kişiler strese karşı daha savunmasızdır ve bu durum nihayetinde iş yaşam dengesini de etkilemektedir (Akanni ve Oduaran, 2017). Bu bağlamda kişilik özelliklerinin, kaleydoskop kariyerin üçüncü boyutu olan iş-yaşam dengesini sağlama konusundaki rolüne dair araştırmalar incelendiğinde ise araştırma sayısının yadsınamayacak düzeyde olduğu görülmektedir (Kossek ve Ozeki, 1998; Bruck ve Allen, 2003; Kinnunen ve diğ., 2003; Wayne, Musisca ve Fleeson, 2004; Rantanen ve diğ., 2005; Judge ve Kammeyer-Mueller, 2007; Michel, Clark ve Jaramillo, 2011; Priyadharshini ve Wesley, 2014; Akanni ve Oduaran, 2017). Literatürden elde edilen teorik varsayımlar ve ampirik bulgular sonucu beş faktör kişilik özelliklerinin kaleydoskop kariyer modeli üzerindeki etkisinin incelenmesi uygun görülmüştür. Kişilik özellikleri ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişki daha önce birçok çalışmada incelenmiş olmasına rağmen konunun kariyer bağlamında yeterince ele alınmadığı dikkat çekmektedir. Buradan hareketle mevcut çalışma ile kişilik özelliklerinin bir kariyer ihtiyacı olan denge arayışı üzerindeki etkisi incelenerek kişiliğin yeni kariyerdeki yansımalarının Kaleydoskop Kariyer Modeli özelinde görülmesi amaçlanmaktadır.

Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin bir diğer boyutu olan meydan okumanın kişilikle olan ilişkisine bakıldığında ise dolaylı yolla bir bağlantı kurmanın mümkün olduğu görülmektedir. Meydan okumanın ortaya çıkış biçimlerinden biri de “güçlü bir motivasyon aracı” olarak görülüyor olmasıdır (Mainiero ve Sullivan, 2006). Bu bağlamda literatür ele alındığında, kişilik özelliklerinin özellikle içsel motivasyonu tahmin etmede önemli bir role sahip olduğu vurgusunu yapan çalışmalara (Hart ve diğ., 2007; Jugovic ve diğ., 2012; McGeown ve diğ., 2014) rastlamak mümkündür. Meydan okuma da içsel motivasyonu sağlayan önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir (Amabile, 1997; Csikszentmihalyi ve Nakamura, 2014). Özetle, meydan okuma; motivasyonu sürdürülebilir kılmayı (Csikszentmihalyi ve Nakamura, 2014; Mainiero ve Sullivan, 2006), öğrenmeyi ve gelişmeyi (Mainiero ve Sullivan, 2006), yeni fırsatlar aramayı (Baruch, 2004b; Sullivan ve Mainiero, 2008) ve stresli iş deneyimlerini (Podsakoff, LePine ve LePine, 2007; Cavanaugh ve diğ., 2000) kapsadığından farklı kişilik özelliklerinin meydan okuma davranışını etkileyebileceği düşünülmektedir. Meydan okuma daha önce girişimci kişilik bağlamında incelenmiş olmasına rağmen (Buttner ve Moore, 1997; Markowska, 2018) beş faktör kişilik özellikleriyle ilişkilendirildiği bir çalışmaya rastlanmamıştır. Buradan hareketle mevcut çalışma ile literatürdeki eksikliğin giderilmesine katkı sağlamak arzu edilmektedir.

Kaleydoskop kariyer üzerinde etkili olabileceği düşünülen bir diğer değişken ise aile destekleyici örgüt algısıdır. Günümüzde çalışanlar, daha uzun saatler çalışmanın ve artan iş yoğunluğunun olumsuz etkilerini hissetmektedirler (Marais ve Mostert, 2008). Yaşanan yapısal ve demografik değişimler çalışanların üzerindeki yoğun iş baskısını ve stresi azaltmak için işletmelere de bazı yeni sorumluluklar yüklemektedir. İşte bu noktada çalışanların iş ve aile yaşamı arasındaki uyumu yakalayabilmeleri için işletmenin sağlayacağı destekleyici tutumun önemi ortaya çıkmaktadır. Literatür incelendiğinde aile destekleyici örgüt algısını iş ve yaşam çıktılarıyla ilişkilendiren çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Allen, 2001; Shockley ve Allen, 2007; Lapierre ve diğ., 2008; Haar ve Roche, 2010; Booth ve Matthews, 2012; Wayne ve diğ., 2013; Matthews ve Toumbeva, 2015; Hill, Matthews ve Walsh, 2016; Karaca, 2016; Seong, 2016). Aile destekleyici örgüt algısını doğrudan kariyerle ilişkilendiren bir çalışma olmasa da kaleydoskop kariyerin boyutları olan otantiklik, denge ve meydan okumanın örgütün destekleyici rolünden etkilenebileceğine dair bazı varsayımlarda bulunmamızı sağlayan araştırmalara rastlamak mümkündür. Bu araştırmalardan hareketle aile destekleyici örgüt algısı ile otantiklik (Mainiero ve Sullivan, 2007; Reis, Trullen ve Story, 2016), denge (Thomas ve Ganster, 1995; Warren ve Johnson, 1995; Allen, 2001; Thompson ve diğ., 2004; Sullivan ve Mainiero, 2007c; Buz, 2009; Ceylan, 2011; Kossek ve diğ., 2011; Karaca, 2016) ve meydan okuma (Mainiero ve Sullivan, 2007; Ko, Yu, Ko, Yu, Kang, 2015; Afsar ve Badir, 2015; 2017) arasında bir ilişki kurulabileceği düşünülmektedir.

Bireylerin otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının karşılanmasında kişilik özellikleri gibi içsel faktörlerin yanısıra dışsal bir faktör olan örgütsel desteğin de önemli olduğu düşünülmektedir. Literatür incelendiğinde ise örgütün aile destekleyici rolünün kariyer davranışı üzerinde etkili olabileceğini ileri süren sınırlı sayıda çalışmaya rastlamak mümkündür (Allen, 2001; Sullivan ve Mainiero, 2007c; Sullivan ve Mainiero, 2008). Çalışmaların büyük çoğunluğu örgütün destekleyici rolünün iş çıktılarına olan etkisine odaklanırken, örgütsel desteğin kariyer davranışı üzerindeki etkisinin ihmal edildiği görülmektedir. Bu ampirik boşluktan hareketle Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerinde aile destekleyici örgüt algısının sahip olduğu rol görülmek istenmiştir.

Özetle,

- Kariyere ilişkin yürütülen çalışmaların büyük bir kısmının geleneksel kariyer bağlamında ele alınması,
- Kariyer anlayışının ekseni örgütten bireyin inisiyatifine kaymış olmasına rağmen çalışmaların geleneksel kariyere takılı kalması ve yeni kariyerin ihmal edilmesi,
- Yeni kariyer yaklaşımlarının işgücü piyasasının oldukça değişken ve karmaşık olduğu gelişmekte olan ülkeler bağlamında ve Batılı olmayan ülkelere yeterince incelenmemiş olması,
- Yeni kariyer yaklaşımlarına ilişkin teorik ve ampirik çalışmaların özellikle Türkiye’de geleneksel kariyer literatüründen bariz bir şekilde eksik olması,
- Yeni kariyer yaklaşımları içerisinde nispeten daha yakın zamanda ortaya çıkan Kaleydoskop Kariyer Modeli’ne ilişkin ampirik çalışmaların yabancı literatürde çok sınırlı olması, ulusal literatürde ise konuyla ilgili yürütülen çalışmaların teorik düzeyde kalmış olması,
- Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin Türkiye’de kavramsal bir zenginliğe ulaşmamış olması,
- Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin çoğunlukla demografik değişkenlerle ilişkilendirilmesi ve çok sayıda önemli değişkenin konuyla olan bağlantısının henüz incelenmemiş olması,
- Kişilik ve kariyer ilişkisinin geleneksel kariyere odaklanarak yadsınamayacak kadar çok sayıda çalışmada ele alınmış olmasına rağmen yeni kariyer yaklaşımlarının kişilikle olan ilişkisine vurgu yapan ampirik çalışmaların oldukça sınırlı olması,
- İş-yaşam uyumunu sağlamaya dönük örgütsel politikaların ampirik olarak kaleydoskop kariyer bağlamında incelenmemiş olması.

Şeklinde ifade edilen gerekçelerden hareketle mevcut araştırmanın kurgusu yapılmıştır. Buradan hareketle araştırma soruları oluşturulmuş ve sonrasında konuya ilişkin ampirik boşluklar ve kaleydoskop kariyerin her bir boyutunun kişilikle olası ilişkisine dair dayanaklar özetlenerek hipotezler açıklanmıştır.

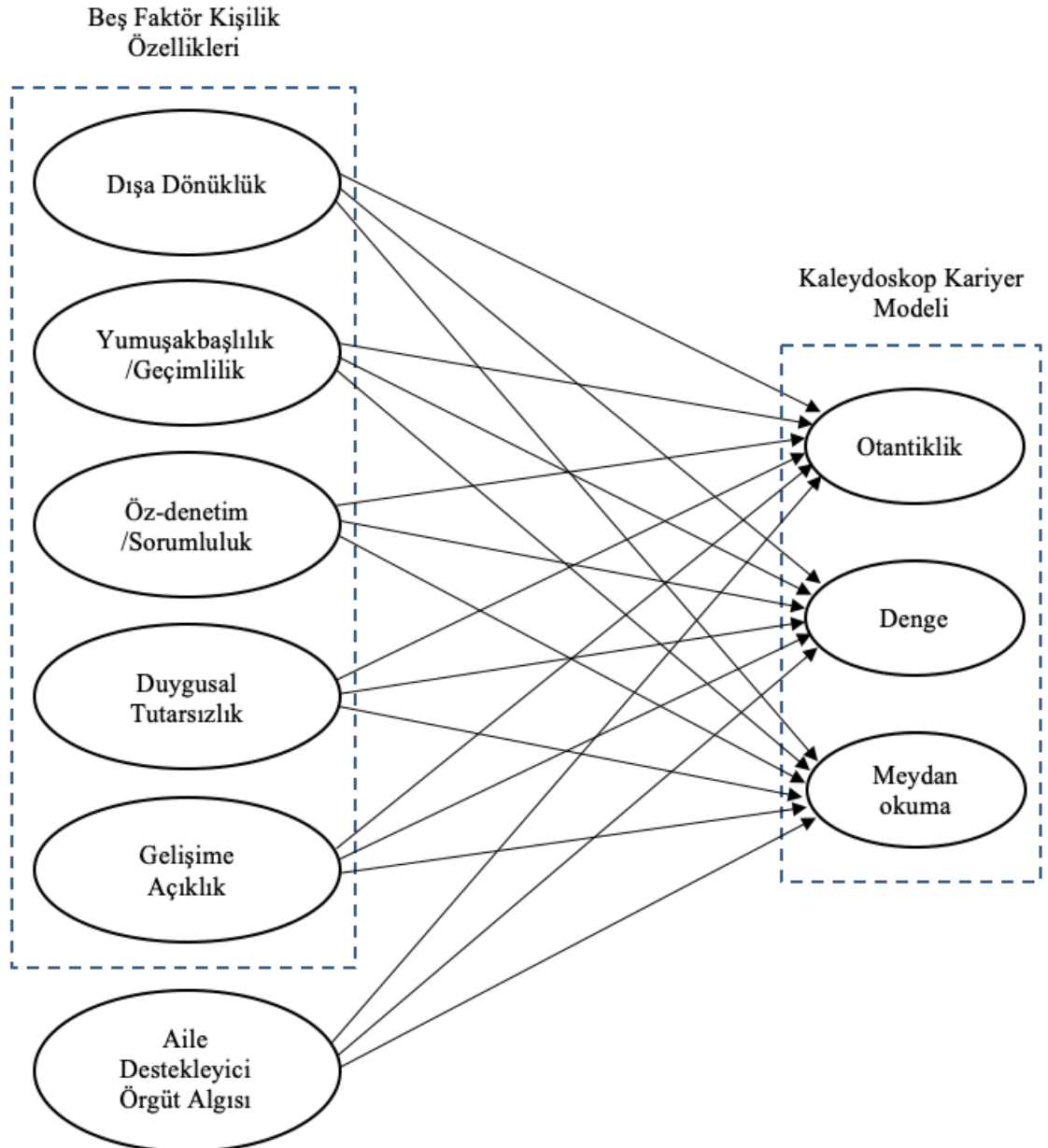
## 2.2. Araştırma Soruları

Daha önce ifade edilen unsurlardan hareketle oluşturulan araştırma soruları aşağıda ifade edilmiştir. Bunlar:

1. Beş faktör kişilik özellikleri Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni etkilemekte midir?
2. Aile destekleyici örgüt algısı Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni etkilemekte midir?

## 2.3. Araştırmanın Modeli

Araştırma soruları doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli Şekil 3'te gösterilmiştir. İlgili model, çalışanların örgütün aile destekleyici rolüne ilişkin algıları ve beş faktör kişilik özellikleri ile Kaleydoskop Kariyer Modeli arasındaki ilişkiyi göstermektedir



Şekil 3: Araştırma Modeli

## **2.4. Araştırmanın Hipotezleri**

Çalışmada araştırma soruları doğrultusunda iki ana hipotez kurulması öngörülmüştür. Hipotezlerden ilki çalışanların beş faktör kişilik özelliklerinin Kaleydeskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisine yöneliktir. Diğeri ise aile destekleyici örgüt algısının Kaleydeskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisinin tespit edilmesine yöneliktir. Araştırmanın amacına uygun olarak geliştirilen ilgili hipotezler ve arka planları sırasıyla aşağıda verilmiştir.

### **2.4.1. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kaleydeskop Kariyer Modeli ile İlişkisi**

Bu başlık altında kaleydeskop kariyer üzerinde etkisi araştırılan değişkenlerden biri olan beş faktör kişilik özelliklerinin, kaleydeskop kariyerin boyutları (otantiklik, denge ve meydan okuma) ile muhtemel ilişkisine dair teorik ve ampirik çıkarımlara yer verilmiştir.

#### **2.4.1.1. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Otantiklik ile İlişkisi**

Kaleydeskop kariyerin boyutlarından biri olan otantiklik boyutuna dair literatür incelendiğinde kavramın yaygın olarak pozitif psikoloji alanında ya da modern liderlik yaklaşımları başlığı altında (otantik liderlik) örgütsel davranış yazınında ele alındığı görülmektedir. Otantik liderlik çoğunlukla öz farkındalık, öz denetim, sorumluluk (Algera ve Lips-Wiersma, 2012), gelişime açıklık (Whitehead, 2009) ile ilişkilendirilirken otantik davranışın ise kaygı (Lopez ve Rice, 2006; Sarıkaya ve diğ., 2017), yaratıcılık, özerklik (Svejenova, 2005), öz farkındalık (Kernis ve Goldman, 2006), dürüstlük (Leroy ve diğ., 2015) gibi kavramlarla ilişkilendirildiği görülmektedir. Adı geçen kavramlara bakıldığında bunların aynı zamanda birer kişilik özelliği olduğu dikkat çekmektedir. Bu durum otantik davranışın kişilikle ilişkisinin incelenebileceğini göstermektedir.

Merriam-Webster (2004: 83), otantikliği bireyin kendi kişiliğine, ruhuna ya da karakterine sadık kalması olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde, bir diğeri açıklama ise otantikliğin, insanların tutumları, değerleri, inançları, kişilik özellikleri ile algıları veya eylemleri arasında bir eşleşme olması durumunda ortaya çıkacağını ileri sürmektedir (Lenton ve diğ., 2013). Sheldon ve Elliot (1998) de bireyin çabaları ve kişisel değerleri arasında bir uyum olduğunda otantik olmaktan söz edilebileceğini vurgulamaktadır.

Kişinin bir iç görünümünden bir de dışsal görünümünden, yani başkalarına nasıl görüldüğünden söz etmek mümkündür. İşte bu dış görünüm ile benliğin içsel görünümü arasındaki fark bize otantikliğin ölçüsünü verir (Hall ve Mao, 2015). Otantiklik literatüründe yapılan farklı tanımların üç yönden sistematik olarak yinlendiği dikkat çekmektedir. Bunlar: (a) kendine karşı dürüst olmak, (b) özerk kararlar almak ve (c) tutarlılığı sağlamak şeklindedir (Leroy ve diğ., 2015). Görüldüğü gibi bireyin bağımsız kararlar alabiliyor olması otantik olmanın bir ölçüsü olarak karşımıza çıkmaktadır. Svejenova (2005) de otantik olmanın bağımsız kararlar alabilmekle ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Ayrıca bağımsızlığın; ihtiyaçları, değerleri ve motivasyon faktörlerini samimi ve içten geldiği gibi göstermeye vurgu yaptığı ve bu nedenle otantikliği yansıtabileceği vurgulanmaktadır (Maltby ve diğ., 2012). Son olarak Lenton ve diğerleri (2013), inotantik davranışın ortaya çıkmasında yalnızca bireylerin davranışları ve duyguları arasındaki tutarsızlığın etkili olmadığını, bağımsızlığın yetersiz olmasının da kritik bir rol oynayabileceğini ileri sürmektedir. Bu yönüyle otantik olmayı, beş faktör kişilik özelliklerinden **“öz-denetim/sorumluluk”** boyutuyla ilişkilendirmek mümkündür.

Daha yüksek düzeyde benlik ve kariyer uyumunu yani tutarlılığı yakalamış olan bireylerin işlerinde daha ısrarcı olma eğiliminde oldukları, daha yaratıcı, proaktif ve diğer insanlarla çalışma konusunda başarılı oldukları görülmektedir (Hall ve Mao, 2015). Bu özelliklerin beş faktör kişilik özelliklerinden; **“öz-denetim/sorumluluk”**, **“gelişime açıklık”** ve **“yumuşakbaşlılık/geçimlilik”** ile yakından ilgili olduğunu söylemek mümkündür. Ayrıca otantikliğin hem güvenilir ve samimi ilişkileri doğuruyor olduğu (Lopez ve Rice, 2006) hem de tükenmişliği (Erickson ve Ritter, 2001) ve depresyonu (Erickson ve Wharton, 1997) azaltıyor olduğuna dair bulgular mevcuttur. Neff ve Harter (2002: 135) de inotantik olmanın depresyonla ilişkili olduğu bulgusunu elde etmiştir. Bu veriler otantiklik ile **“duygusal tutarlılık”** arasındaki olası bir ilişkiye işaret etmektedir.

Benzer şekilde otantik bireylerin; yeni çevreler edinip, yeni bilgilere dayanarak sürekli kendi imajlarını güncelleyen ve çevreleriyle olan uyumlarını sürekli yeniden değerlendiren (Leroy ve diğ., 2015) ve aynı zamanda yaratıcılık yönü güçlü olan kişiler (Svejenova, 2005) olduğundan söz edilmiştir. Bu durumda otantik bireylerin **“dışadönük”** ve **“gelişime açık”** olduğu söylenebilir. Dahası yaşamda gerçekten oldukları gibi varlık gösteren bireylerin; özerklik, kişisel gelişim, kendini kabul etme,



yaşam amacı, ustalık ve olumlu ilişkiler gibi unsurlar tarafından belirlenen ve onları hem fiziksel hem de ruhsal sağlığa yönelten refah dolu bir yaşam sürdürdüklerinden söz edilmiştir (Ryff ve Keyes, 1995).

Wood ve arkadaşları (2008), otantiklik ölçeği geliştirmeye dönük yürüttükleri ampirik çalışma sonucu otantikliğin beş faktör kişilik özellikleriyle anlamlı bir ilişkiye sahip olduğu bulgusunu elde etmiştir. Buna göre daha otantik insanlar daha fazla **“dışadönük”**, hoşgörülü, vicdanlı, **“gelişime açık”** ve daha az **“nevrotik”** olarak bulunmuştur (Sheldon ve diğ., 1997; Wood ve diğ., 2008). Ayrıca beş faktör kişilik özelliklerinin özellikle **“duygusal tutarsızlık”** ve **“öz-denetim/sorumluluk”** boyutlarının otantiklikle ilişkili olduğu bulgusunu elde eden çalışmalar (Pinto ve diğ., 2012; Maltby ve diğ., 2012; Gregoire ve diğ., 2014) olduğu görülmektedir. Bir diğer çalışmada ise Fleeson ve Wilt (2010), insanların **“dışadönük”**, **“yumuşakbaşlı”**, **“deneyime açık”**, **“öz-denetim/sorumluluk”** sahibi davranışlar sergilediklerinde gerçekten öyle olmasalar bile kendilerini daha otantik hissettikleri bulgusuna ulaşmıştır. Wood ve diğerleri (2008), yapmış oldukları çalışma ile otantikliğin, hem öznel iyi oluş (benlik saygısı, stres, yaşam doyumu, kaygı) hem de psikolojik iyi olma (özerklik, uzmanlık, kişisel gelişim, yaşam amacı, kişisel kabul, diğerleriyle pozitif ilişkiler kurma) ile orta derecede ilişkili olduğu bulgusunu elde etmişlerdir. Otantikliğin stres ve kaygıyla ilişkili olması beş faktör kişilik özelliklerinden **“duygusal tutarsızlık”** ile ilişkilendirilebileceğini göstermektedir. Benzer şekilde kişisel gelişim ile otantiklik arasındaki ilişki otantikliğin, kişiliğin **“gelişime açıklık”** boyutuyla muhtemel ilişkisine dayanak oluşturmaktadır. Bunun yanısıra özerklik ve otantiklik arasında ileri sürülen ilişki, otantikliğin beş faktör kişilik özelliklerinden **“öz-denetim/sorumluluk”** boyutuyla ilişkili olabileceğini gösterirken, otantiklik ve başkalarıyla pozitif ilişkiler kurma arasındaki ilişki ise otantikliğin **“yumuşakbaşlılık/geçimlilik”** ile ilişkilendirilebilir olduğunu göstermektedir.

Benzer şekilde Sullivan ve Carraher (2018) de, temin ve seçim sürecinde yaygın olarak kullanılan beş faktör kişilik özellikleri ve otantiklik arasındaki muhtemel ilişkiye dikkat çekmiştir. Otantiklik ve kişilik arasındaki bir diğer ilişki de Liu, Perrewe ve Magnusen (2015) tarafından kurulmuştur. Yapılan araştırma ile makyavelist kişilik özelliği ile otantiklik arasındaki ters yönlü ilişkiden bahsedilmiştir. Ayrıca **“yumuşakbaşlılığın”** karşıt ucunun makyavelizm olduğuna dair bir kanı mevcuttur. (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2004). Literatürde yumuşak başlılığın; nazik, saygılı, dürüst, güvenilir ve açık

kalpli olma gibi özelliklerle tanıtıldığı görülmektedir (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2004). Bakıldığında otantik davranışın temelinde de güven (Liu ve Perrew, 2006; Lopez ve Rice, 2006, Hall ve Mao, 2015), samimiyet (Layder, 2004; Goffee ve Jones, 2005; Lopez ve Rice, 2006), dürüstlük (Goffee ve Jones, 2005; Leroy ve diğ., 2015) gibi kavramların yer aldığı görülmektedir. Bu yönüyle otantiklik, beş faktör kişilik özelliklerinden “**yumuşakbaşlılık/geçimlilik**” ile de ilişkilendirilebilir bir nitelik taşımaktadır.

Otantiklik boyutu Sullivan ve Mainiero (2007c) tarafından tanımlanması en güç boyut olarak ifade edilmektedir. Buna sebep olarak ise otantikliğin; kötü patronlar, ilerlemenin olmaması, aile içi bakımla ilgili bitmek bilmeyen talepler arasında boğulup kalması gösterilmiştir. Ayrıca Leroy ve diğerleri (2015), kariyer araştırmacılarının kariyer otantikliğindeki bireysel farklılıkları araştırmak isteyebileceğinden bahsederek, herkesin otantik bir kariyer geliştirebileceğini varsayıyor olsak da bazı bireylerin kariyerlerinde diğerlerinden daha otantik bir şekilde davranmaya eğilimli olabileceğini ifade etmiştir. Otantiklik üzerinde bireysel farklılıklar bağlamında dikkate alabileceğimiz en belirgin faktörlerden biri de kişilik özellikleridir. Buradan hareketle diğer boyutlara göre nispeten daha muğlak bir kavram olan otantiklik ihtiyacının kaleydoskop kariyer bağlamında kişilikle ilişkisi incelenerek konuya ilişkin ampirik boşluğun doldurulmasına katkı sağlamak istenmiştir. Bahsedilen açıklamalardan hareketle H1a aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

**H1a:** Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri, otantikliği etkilemektedir.

#### ***2.4.1.2. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Denge ile İlişkisi***

Kişilik, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış disiplinlerinde büyük ilgi gören bir alan olarak karşımıza çıkmaktadır (Viswesvaran ve Deller ve Ones, 2007; Zimmerman, 2008). Ancak ilginç bir şekilde, iş-yaşam entegrasyonu alanı son yıllarda büyük ilgi görmesine rağmen, bunun çok azı kişiliği dikkate almıştır (Eby ve diğ., 2005). Kişiliği dikkate alan çalışmalara bakıldığında ise Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin üçüncü boyutu olan denge meselesinin, kişilik ve kariyer başarısı konusundaki literatüre göre bariz şekilde sınırlı olduğu görülmektedir. Oysa literatür incelendiğinde kişiliğin, bireylerin iş ve yaşam rollerinin dağılımını veya entegrasyonunu nasıl algıladıklarını tespit etmede önemli bir role sahip olması gerektiğinin vurgulandığı görülmektedir (Michel ve Clark, 2011). Buradan hareketle Michel ve Clark (2011), kişiliğin, hem iş-

aile çatışması hem de aile-iş çatışması alanındaki algıların arkasındaki itici güç olduğunu ileri sürmüştür. Watson ve Clark (1984), pozitif ya da negatif duyguların bireylerin olumlu ya da olumsuz bir ruh halini yaşamasına neden olduğunu belirtmektedir. Bu bağlamda Michel ve Clark (2009) çok çeşitli mesleklerden bireyleri incelemiş ve iş-aile zenginleşmesi, iş-aile çatışması ile iş ve aile memnuniyetinin algılanmasının büyük ölçüde sürekli karşılaşılan pozitif ya da negatif duygulardan etkilendiği bulgusunu elde etmiştir. Araştırmalara bakıldığında ise negatif duyguların büyük ölçüde “**duygusal tutarsızlıkla**” ilişkili olduğu, pozitif duyguların ise önemli ölçüde “**dışadönüklük**” ile ilişkili olduğu görülmektedir (Judge ve diğ., 1999). Michel ve Clark (2011), bu durumu özetleyerek, yüksek oranda olumsuz duygular taşıyan ve duygusal olarak tutarsız olan bireylerin iş ve yaşam alanları arasında daha fazla çatışma algıladığını, pozitif duygulara sahip dışadönük bireylerin ise, iş ve yaşam alanları arasında daha az çatışma algıladığını ileri sürmektedir.

Michel, Clark ve Jaramillo (2011) genel olarak, kişiliğin çalışanlar için iş-yaşam çıktılarını etkilediği iki temel mekanizma olduğunu ileri sürmüştür. Bunlardan ilki, kişilik özelliklerinin bireylerin iş ve yaşamla ilgili algılarını etkiliyor olduğudur. İkincisi ise, kişilik özelliklerinin, bireylerin iş ve kişisel yaşamlarını yönetmeye veya baş etmeye çalışırken sergiledikleri davranışları etkiliyor olmasıdır. Literatür incelendiğinde de kişiliğin iş ve aile talepleri arasındaki uyumu yakalamada etkili olabileceğini ileri süren çalışmaların (Kossek ve Ozeki, 1998; Bruck ve Allen, 2003; Wayne, Musisca ve Fleeson, 2004; Judge ve Kammeyer-Mueller, 2007; Michel ve Clark, 2011; Priyadharshini ve Wesley, 2014; Akanni ve Oduaran, 2017) azımsanmayacak düzeyde olduğu dikkat çekmektedir.

Benzer şekilde beş faktör kişilik özelliklerinin de (dışadönüklük, yumuşak başlılık, öz denetim, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklık) iş-aile çatışmasıyla ilişkisini ortaya koyan araştırmalara rastlanmak mümkündür. Çalışmaların bulguları incelendiğinde “**özdenetim**” sahibi bireylerin düşük düzeyde aile-iş çatışması yaşadığı, “**dikbaşlı**” olanların ise yüksek düzeyde iş-aile çatışması yaşadığı görülmektedir (Bruck ve Allen, 2003; Wayne, Musisca ve Fleeson, 2004). Bir diğer bulgu da beş faktör kişilik özelliklerinden “**yumuşakbaşlılığın**” iş-aile çatışmasıyla negatif ilişkiye sahip olduğu (Bruck ve Allen, 2003; Kinnunen ve diğ., 2003; Rantanen ve diğ., 2005), “**duygusal tutarlılığın**” ise hem iş-aile çatışması ile hem de aile-iş çatışması ile negatif yönde ilişkili olduğu şeklindedir (Rantanen ve diğ., 2005; Horwitz, Luong ve Charles, 2008).

Witt ve Carlson (2006) da **“duygusal tutarlılığın”** iş-aile çatışmasıyla negatif ilişkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Bazı çalışmalar ise **“öz-denetim”** ile aile-iş çatışması arasındaki negatif ilişkiye dikkat çekmektedir (Bruck ve Allen, 2003; Kinnunen ve diğ., 2003; Rantanen ve diğ., 2005). Priyadharshini ve Wesley (2014) tarafından yürütülen araştırma sonucunda da beş faktör kişilik özelliklerinden; **“dışadönüklük”**, **“öz-denetim”**, **“yumuşakbaşlılık”** ve **“gelişime açıklık”** ile iş-aile çatışması negatif yönde ilişkili bulunurken, **“duygusal denge”** ile iş-aile çatışması arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bir diğer çalışmada ise beş faktör kişilik özelliklerinden **“yumuşakbaşlılık/geçimlilik”**, **“öz-denetim/sorumluluk”** ve **“gelişime açıklık”** ile iş yaşam dengesi önemli ölçüde ilişkili bulunurken, **“duygusal tutarsızlığın”** ve **“dışadönüklüğün”** iş yaşam dengesiyle anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı görülmüştür (Akanni ve Oduaran, 2017). Sonuç olarak literatürden elde edilen bulgular, kişilik özelliklerinin iş-yaşam dengesi ile ilişkisini doğrular niteliktedir.

Kişilik ve iş-aile çatışması arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik kapsamlı bir çalışma da Wayne ve diğerleri (2004) tarafından yürütülmüştür. Araştırma neticesinde kişiliğin her iki çatışma türü (iş-aile ve aile-iş çatışması) üzerinde de önemli etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bulgular incelendiğinde; **“yumuşakbaşlılık”** ve **“öz-denetim”** değişkenlerinin her ikisinin de iş-aile çatışmasının benzersiz bir yordayıcısı (negatif yönde) olduğu görülürken, **“duygusal tutarsızlığın”** ise pozitif bir yordayıcı olarak iş-aile çatışmasına ilişkin toplam varyansın %15'ini açıkladığı görülmüştür. Aile-iş çatışmasında **“öz-denetim”** önemli bir negatif yordayıcı iken, **“duygusal tutarsızlığın”** aile-iş çatışmasının pozitif yordayıcısı olduğu görülmüştür. Ayrıca **“dışa dönüklük”** ve **“deneyime açıklık”**, iş-aile yaşamını kolaylaştırmanın pozitif yordayıcıları iken, **“duygusal tutarsızlık”** ise negatif yordayıcı olarak karşımıza çıkmaktadır. Son olarak; **“dışadönüklük”**, **“yumuşak başlılık”** ve **“öz-denetim”** boyutlarının aile-iş yaşamını kolaylaştırmanın pozitif yordayıcıları olduğu görülmüştür.

Genel olarak, bu sonuçlar beş faktör kişilik özelliklerinin her birinin olumlu veya olumsuz bir şekilde iş-yaşam entegrasyonu için benzersiz ve önemli yordayıcılar olduğunu göstermektedir. Literatürden elde edilen bulgular ışığında beş faktör kişilik özelliklerinin denge boyutu üzerinde etkili olabileceğini söylemek mümkündür. Ayrıca Michel ve Clark (2011) daha fazla araştırmanın kişilik özelliklerinin iş yaşam entegrasyonu üzerindeki etkileri görmek için yürütülmesi gerektiğini ileri sürmektedir. Buradan hareketle bireylerin kariyerlerine yön vermede ihtiyaç duydukları denge

arayışının kişilik tarafından nasıl yönlendirildiği araştırılarak kişilik ve kariyer ilişkisi kaleydoskop kariyer bağlamında ele alınacaktır. Bu çerçeveden yola çıkarak H1b aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

**H1b:** Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri, dengeyi etkilemektedir.

#### **2.4.1.3. Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Meydan Okuma ile İlişkisi**

Kaleydoskop kariyerin bir diğer boyutu olan meydan okumaya ilişkin literatür incelendiğinde ise meydan okuma ihtiyacının ortaya çıkışına neden olan farklı faktörlerden söz edildiği görülmektedir. Mainiero ve Sullivan' a (2006) göre insanlar meydan okumayı beş temel yolla görme eğilimindedir. Bu doğrultuda meydan okumanın; “güçlü bir motivasyon aracı”, “kimlik doğrulama aracı”, “öğrenme ve gelişme aracı”, “başkaları üzerinde bir etki bırakmanın yolu” ve “uzmanlık elde etmenin bir yolu” olarak görüldüğü ifade edilmiştir. Buradan hareketle aşağıda beş faktör kişilik özellikleri (dışadönüklük, yumuşak başlılık, öz denetim, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklık) ile meydan okuma arasındaki ilişkiye dair çıkarımlara yer verilmiştir.

Bazı bireylerin meydan okumayı, “kendi kimliklerini doğrulayan bir araç” olarak görüyor olmaları kişilik ve meydan okuma arasındaki ilişkiye işaret etmektedir. İnsanlar bilinçli kariyer kararları vermek için kendi bilgilerine ya da kimliklerine güvenirler (Del Corso ve Rehfluss, 2011). Sonuç olarak, yapmış oldukları iş, bireylere sıkıcı geldiğinde ve meydan okuma yetersiz olduğunda ya da iş, bireylerin kendi kimliklerine ve değerlerine ters düştüğünde çalışanlar örgüt içinde ya da dışında yeni fırsatlar arayacaktır (Baruch, 2004b; Mainiero ve Sullivan, 2005; Sullivan ve Mainiero, 2008). Kimlik doğrulama aracı olmasının yanı sıra, meydan okumanın “öğrenme ve gelişme aracı” olarak görüldüğünden söz edilmiştir. Csikszentmihalyi ve Nakamura (2014) da bireylerin gelişim için fırsatlar sunan faaliyetlerde bulduklarında motivasyonlarını sürdürülebilir kılmak ve can sıkıntısından kaçınmak için meydan okuma arayışında olduklarını savunmaktadır. Bu bağlamda beş faktör kişilik envanterinin “**gelişime açıklık**” boyutunun meydan okuma ile ilişkisinden bahsetmek mümkündür.

Öyle ki iş yerinde meydan okuyucu faaliyetlere bakıldığında bunların; problem çözme, yeni projeler alma, mentorluk yapma ve inovatif olma şeklinde örneklendirildiği görülmektedir (McCallum-Ferguson ve Forret, 2018). Beş faktör kişilik özelliklerine bakıldığında da “**gelişime açıklık**” boyutunun yeniliğe açık olmayı da kapsadığı ve

meydan okuyucu faaliyetlerle (inovatif olma, yeni projeler alma gibi) ilişkilendirilebileceği görülmektedir.

Araştırmacılar meydan okumaya ilişkin paradoksu açıklarken stres faktörlerini; meydan okuyucu ve engelleyici olmak üzere iki başlıkta ele almıştır (LePine, Podsakoff ve LePine, 2005; Podsakoff, LePine ve LePine, 2007; Crum, Salovey ve Achor, 2013; Demerouti, Bakker ve Halbesleben, 2015; Godshalk ve Litzky, 2018). Meydan okumaya ilişkin stres faktörleri “ödüllendirici iş deneyimleri” olarak algılanırken, engelleyici stres faktörleri ise bir çalışanın; gelişme, öğrenme ve amaca ulaşma becerisini “kesintiye uğratan faktörler” olarak sınıflandırılmıştır (Blanchard, Stewart ve Medaugh, 2018). Her iki stres faktörü de çalışanların tutumlarını ve performans çıktılarını farklı şekillerde etkilemektedir (Cavanaugh ve diğ., 2000). Meydan okuyucu stres faktörleri; iş tatmini, örgütsel bağlılık gibi iş tutumlarıyla pozitif ilişkiliyken, engelleyici stres faktörlerinin bu çıktılarla negatif ilişkili olduğu görülmüştür (Podsakoff, LePine ve LePine, 2007). Ayrıca stresin, çalışanın performansında artışa yol açtığı bulgusu da mevcuttur (Cahill, Gorski ve Le, 2003). Norem ve Cantor (1986) ise bireylerin stresi, olası tüm durumsal sonuçları öngörerek ve planlayarak proaktif problem çözme için bir motivasyon aracı olarak etkili bir şekilde kullanabileceğini ileri sürmektedir. Burada belirleyici olan bireylerin stres unsurlarını nasıl algıladıklarıdır. Bu algı engelleyici bir stres faktörünün meydan okuyucu stres faktörüne evrilmesini sağlayabilir (Crum, Salovey ve Achor, 2013). Sonuç olarak çalışanların stres içeren iş deneyimlerinin, meydan okumaya ilişkin algılarını şekillendirdiğini söylemek mümkündür. Beş faktör kişilik envanterinin “**duygusal tutarsızlık**” boyutuna bakıldığında da endişeye yatkınlık ve rahat olma gibi unsurları barındırdığı ve bu yolla stres faktörü bağlamında dikkate alınarak meydan okuma ihtiyacını etkileyebileceği söylenebilir. Daha önce kaleydoskop kariyer kapsamında Sullivan ve Mainiero (2007a) tarafından yürütülen bir araştırmada da stres ve kaleydoskop kariyerin üç boyutu arasındaki ilişkiyi görmek mümkündür.

Demerouti, Bakker ve Halbesleben, (2015) meydan okuma arayışının, işte yeni görevler aramak ya da verilen görevler bittiğinde daha fazla sorumluluk istemek gibi davranışları içerdiğini ifade etmektedir. Buradan hareketle sınıf içi öğrenmeyle ilgili yürütülen çalışmalara bakıldığında, kontrolden ziyade bağımsızlık ve özdenetim imkânı sunan öğretmenlerin öğrencilerine daha fazla içsel motivasyon, merak ve meydan okuma arzusunu aştığı bulgusunun elde edildiği görülmektedir (Deci, Nezlek ve Sheinman,

1981; Ryan ve Grolnick, 1986). Literatür incelendiğinde de meydan okumaya ilişkin yapılan bir diğer tanımlamada “sorumluluk ve özerklik” kavramlarının meydan okuma ile bütünleştirildiğine dikkat çekilmektedir (Sullivan ve diğ., 2007). Buradan hareketle beş faktör kişilik özelliklerinden **“öz-denetim/sorumluluk”** boyutunun, meydan okumanın ayrılmaz bir parçası olan “özerklik ve sorumluluk” ile yakından ilgili olduğu söylenebilir.

Markowska (2018), yapmış olduğu çalışma ile girişimci bireylerin meydan okuma ihtiyacının daha fazla olduğunu ve buna paralel olarak bu kişilerde özerklik ve sorumluluk ihtiyacının da yüksek olduğunu ileri sürmüştür. Girişimci kişilik özelliklerine bakıldığında bağımsızlık arzusu, öz-denetim arzusu, belirsizlik toleransı, inisiyatif alma, sorumluluk sahibi olma (Brandstatter, 1997; Envick ve Lanford, 2000) gibi özellikler dikkat çekmektedir. Buradan hareketle, girişimcilik örneğinde de görüldüğü gibi farklı kişilik özelliklerine göre meydan okuma ihtiyacının değişiklik gösterebileceği söylenebilir. Buttner ve Moore (1997), kadınların en önemli girişimcilik motivasyonlarını, meydan okuma ve kendi kaderini tayin etme arzusu ile aile-iş sorumluluklarını dengeleme arzusu olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde Sullivan ve diğerleri (2007) de kaleydoskop kariyerin, bireylerin girişimci olma ya da girişimci olarak kalma isteğini etkilediğinden söz etmiştir. Ayrıca literatürde girişimciliğin; yeni ürünler, yeni pazarlar ve yenilikçi fikirler yaratmayı içerdiğinden söz edilerek beş faktör kişilik özelliklerinden **“gelişime açıklık”** ile benzer bir tanımlamaya sahip olduğu ileri sürülmüştür (Brandstatter, 1997; Envick ve Lanford, 2000). Brandstatter (1997), **“dışadönüklüğün”** ve **“duygusal tutarlılığın”** her zaman gerekmesede başarılı bir girişimci olmayı kolaylaştıracağına değinerek kişilik özelliklerinin girişimcilik kariyerindeki önemine dikkat çekmiştir. Zhao ve diğ., (2010), tarafından yürütülen bir diğer çalışmada ise kendi işini kurma niyetinde olan bireylerin yüksek derecede **“öz-denetim/sorumluluk”** sahibi, **“dışadönük”** ve düşük düzeyde **“nevrotik”** (duygusal anlamda tutarsız) oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Özetle, meydan okuma ile girişimcilik arasındaki ilişkiden hareketle yürütülen literatür incelemesi sonucu tıpkı girişimci kişilikte olduğu gibi farklı kişilik özelliklerine sahip bireylerde de meydan okuma ihtiyacının farklılaşabileceğini söylemek mümkündür.

Mainiero ve Sullivan (2006) bireylerin meydan okumayı güçlü bir motivasyon aracı olarak gördüğünden söz etmektedir. Bu bağlamda motivasyona ilişkin literatür incelenerek meydan okuma ile kişilik özellikleri arasındaki olası ilişkiye dair bulgular

özetlenmiştir. Amabile (1997), içsel motivasyonu yönlendiren unsurları, bir işin zorluğu yani meydan okuyucu olması, kişisel zevk ve ilgilerle uyumlu olması ve kişisel tatmin olarak ifade etmektedir. McGeovn ve arkadaşları (2014) ise beş faktör kişilik özelliklerinin meydan okuma arzusu gibi içsel motivasyon unsurlarını tahmin etmede etkili olabileceğini savunmuştur. Beraberinde literatürde içsel motivasyon unsurlarına yeterince yer verilmediğine dikkat çekmiştir (challenge ve cruosity). Jugovic ve diğerleri (2012), kişilik özelliklerinin dışsal motivasyona kıyasla içsel motivasyon unsurlarını öngörmede daha etkin bir role sahip olduğunu ileri sürmektedir. İçsel motivasyon ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkiye yönelik yürütülen bir diğer çalışmada ise “**dışadönüklük**”, “**öz-denetim/sorumluluk**” ve “**gelişime açıklık**” içsel başarı motivasyonu ile pozitif yönde ilişkili bulunmuştur (Hart ve diğ., 2007). Görüldüğü gibi meydan okuma, bir motivasyon aracı olarak ele alındığında kişilik özellikleriyle ilişkilendirilmesi mümkün hale gelmektedir.

Meydan okumaya ilişkin literatür incelendiğinde son olarak Sullivan ve arkadaşları (2009) tarafından yürütülen çalışma dikkat çekmektedir. Araştırma sonucu kuşakların otantiklik ve denge ile ilişkili olduğu bulunurken, kuşaklar ve meydan okuma arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Bunun nedeni olarak da kişilik özellikleri ve gelişme ihtiyacı gibi diğer faktörlerin, meydan okuma üzerinde kuşaklardan daha fazla etkili olabileceği söylenerek gelecek araştırmacılar için bu konuya dikkat çekilmiştir. Bu bağlamda H1c’yi aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

**H1c:** Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri, meydan okumayı etkilemektedir.

Yukarıda belirtilen hususlar kişilik özelliklerinin Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin her bir boyutuyla ilişkilendirileceği çalışmalara olan gereksinimi ortaya koymaktadır. Böylece kişilik özelliklerinin bireylerin kariyer ihtiyaçlarını (otantiklik, meydan okuma, denge) tahmin etmede oynadığı rol görülmüş olacaktır. Bu sebeple, geleneksel kariyer bağlamında çokça incelenen kişilik faktörünün yeni kariyerdeki yansımalarının daha iyi anlaşılması sağlanacaktır. Literatürde kişilik özelliklerinin Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin üç boyutuyla ilişkilendirilebileceğini ve bu yolla farklı kişilik özelliklerine, farklı kariyer tutumlarına sahip olan bireylere sunulacak olan kariyer hizmetlerinin de farklılaşabileceğine vurgu yaparak konuyla ilgili uygulamaya dönük daha fazla çalışma yapılması gerektiğine dair çağrıda bulunan çalışmalar da mevcuttur (Sullivan ve Mainiero, 2007c; Sullivan, 2011; Carraher ve Sullivan, 2018). İlgili yazın bağlamında



ve yukarıda tartışılan bilgiler ışığında beş faktör kişilik özelliklerinin Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisine yönelik kurulan ana hipotez aşağıdaki gibidir.

**H1:** Beş faktör kişilik özellikleri Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni etkilemektedir.

#### **2.4.2. Aile Destekleyici Örgüt Algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli ile İlişkisi**

Araştırmada kaleydoskop kariyer üzerindeki etkisi araştırılan bir diğer değişken de aile destekleyici örgüt algısıdır. İlk olarak Allen (2001) tarafından geliştirilen bu kavram, örgütte uygulanan aile destekleyici politikalara ve yönetici desteğine ilave olarak kurumun bir bütün olarak aile destekleyici şekilde algılanıp algılanmadığına dikkat çekmektedir. Örneğin; bir çalışan, amirinin aile destekleyici olduğunu düşünürken örgütün geneline karşı tam tersi bir düşünceye sahip olabilir. Buradan hareketle aile destekleyici örgüt algısının hem yönetici desteğini hem de destekleyici örgütsel politikaları kapsamakta olduğu söylenebilir.

Son dönemlerde iş-aile etkileşimi ya da aile-iş etkileşimi yaygın bir şekilde ilgi görürken konuyla ilgili araştırmaların da giderek arttığı dikkat çekmektedir (Eby ve diğ., 2005; Pitt- Catsouphe, Kösek ve Sweet 2006; Jones, Burke ve Westman 2013). Bunun başlıca nedeni, bu iki alan arasındaki entegrasyonun giderek zorlaşacağını ve buna bağlı olarak iş-aile konularının daha önemli hale geleceğini gösteren ekonomik, politik ve sosyal iklimdeki dramatik değişikliklerdir (Marais ve Mostert, 2008). Bahsedilen dramatik değişikliklere, çift gelirli ailelerin, ailede tek ebeveyn olup çalışanların, her yaşta çalışan kadınların, çalışan annelerin, aile bakımı için doğrudan sorumluluğu olan erkeklerin, yaşlı akrabalarına bakan çalışanların ve hem çocuk hem de yaşlı bakımından sorumlu olan “sandviç” kuşağındaki (önce çocuklarına, sonra da kendi anne ve babalarına bakanlar) sorumluluk sahibi çalışanların (Duxbury & Higgins 2006) günümüzde işgücünde daha fazla yer ediniyor olmasını örnek vermek mümkündür. Bunun sonucunda bireyler daha uzun saatler çalışmanın ve artan iş yoğunluğunun olumsuz etkilerini hissetmektedirler (Marais ve Mostert, 2008). Yaşanan demografik ve yapısal değişimler çalışanların üzerindeki yoğun baskı ve stresi azaltmak için örgütlere de bazı sorumluluklar yüklemektedir. İşte bu noktada çalışanların iş ve aile yaşamı arasındaki entegrasyonu sağlayabilmeleri için örgütün sağlayacağı destekleyici tutumun önemi ortaya çıkmaktadır.

Literatür incelendiğinde çalışmaların birçoğu iş-aile çatışmasının, iş tatmini (Anderson, Coffey ve Byerly, 2002; Bruck, Allen ve Spector, 2002; Rani ve Mariappan, 2011;

Yucel, 2020), stres (Parasuraman ve diğ., 1996; Burke, 1988; Frone, Russel ve Cooper, 1992; Anderson, Coffey ve Byerly, 2002), iş performansı (Kamau ve diğ., 2013), işten ayrılma niyeti (Netemeyer, Boles ve McMurrin, 1996; Anderson, Coffey ve Byerly, 2002) gibi çok sayıda faktörle ilişkili olduğunu göstermektedir. Sonuç olarak çalışanların iş performansını, örgütsel bağlılığını, iş tatminini artırmak ve stresi, işten ayrılma niyetini azaltarak işgücü devir oranını düşürmek için işletmelerin aile yaşamını destekleyen politikalara ve aile dostu uygulamalara başvurması gerekmektedir. Bu bağlamda yürütülen çoğu çalışma örgütsel desteğin, iş tatminini artırdığını (Allen, 2001; Yucel, 2020), yaşam tatmini (Yucel ve Minnotte, 2017) ve iş-aile çatışmasıyla da önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir (Kossek ve diğ., 2011).

Özetle, genel çalışma ortamının bireylerin iş ve aile uygulamalarına verdikleri tepkiyi tespit etmede önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Haar ve Roche, 2010). Öyle ki Allen (2001), yapmış olduğu çalışma ile aile destekleyici örgüt algısının, iş tatminine, örgütsel bağlılığa ve işten ayrılma niyetine bağlı olarak sunulan iş-aile uygulamalarının da ötesinde iş-aile çatışmasıyla ilgili varyansı önemli ölçüde açıkladığı bulgusuna ulaşmıştır. Araştırma bulgularından bir diğeri ise, çalışanların işlerini ve aile sorumluluklarını daha iyi dengelemelerini sağlayan destekleyici bir iş-aile ortamının daha fazla iş tatmini ve daha düşük işten ayrılma niyetiyle ilişkili olduğu şeklindedir. Örgütün aile destekleyici rolüyle ilgili yürütülen çalışmalara bakıldığında da örgütün üstlendiği destekleyici rolün ve iş-aile uygulamalarının iş-aile çatışmasıyla (Thomas ve Ganster, 1995; Warren ve Johnson, 1995; Allen, 2001; Thompson ve diğ., 2004; Buz, 2009; Ceylan, 2011; Kossek ve diğ., 2011; Karaca, 2016) ve işten ayrılma niyetiyle (Allen, 2001) negatif yönde, iş tatminiyle ise (Thomas ve Ganster, 1995) pozitif yönde bir ilişkiye sahip olduğu görülmektedir. Ayrıca literatürde aile destekleyici örgüt algısının yaşam tatminiyle ilişkili olduğu bulgusuna da rastlamak mümkündür (Haar ve Roche, 2010). Bahsedilen açıklamalardan ve literatürden elde edilen bulgulardan hareketle örgütün aile destekleyici rolünün çalışanların iş-yaşam dengesini sağlamaları konusunda önemli bir etken olduğunu söylemek mümkündür. Bununla birlikte daha önce farklı iş çıktıları ile ilişkili olarak incelenen aile destekleyici örgüt algısının kariyer bağlamında da ele alınmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Buna ek olarak söylenebilecek bir diğeri konu ise Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin denge boyutunun kapsamına yöneliktir. Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin denge boyutundaki ifadeler ilk bakışta iş-yaşam dengesine dair ölçeklerde bulunan ifadelerle benzer özellikler taşıyor

gibi görünse de bahsedilen boyutun daha gelecek merkezli bir bakış açısıyla iş ve yaşam etkileşiminin ortaya çıkardığı durumlarda kariyere ilişkin nasıl kararlar verileceğini sorguladığından söz edilebilir.

Bu doğrultuda aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin bir boyutu olan “**denge**” üzerindeki etkisinin incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir.

Konu daha derinlemesine ele alındığında iş-aile uygulamalarının geliştirilmesinin, çalışanların birden fazla iş ve yaşam sorumluluklarını yönetmesine yardımcı olduğu ancak uygulamaların tek başına var olmasının, çalışanların kariyerlerini ve aile hayatlarını başarılı bir şekilde yönetme yeteneklerini engelleyebilecek daha temel unsurları ele almada yetersiz kaldığı görülmektedir (Haar ve Roche, 2010). Öyle ki kimi zaman örgütler iş ve aile yaşamı arasındaki dolaşımı kolaylaştıran bir kültür oluştururken kimi zaman da bu hareketliliği ve dolaşımı zorlaştıran bir kültür benimsemektedirler (Yucel ve Minnotte, 2017). Bu noktada örgütsel destek ile örgütün aile destekleyici olması arasındaki farkı doğru anlamak önemli hale gelmektedir. Örgütün sağladığı genel destek, çalışanın iş-aile talepleriyle başa çıkmak için iş sorumluluklarını nerede ve ne zaman yerine getireceği konusunda gereken bağımsızlığı veremeyebilir. Bunun yanısıra çalışanların iş-aile politikaları ile ilgili bilgilere erişimini artıramayabilir ya da iş-aile çatışmalarını açıkça tartışacak bir ortam sağlayamayabilir. Oysa aileye özel daha fazla destek sağladığı düşünülen örgütlerin yalnızca işyerinde değil evde de çalışanın refahına değer verdiği ve genel bir örgütsel destek sunan işletmelerden daha faydalı ve uygulamada herhangi bir boşluğun söz konusu olmadığı iş-aile politikalarına sahip olduğu düşünülmektedir (Kosseck ve diğ., 2011). Bu noktada örgütün sunduğu iş ve aile yaşamına ilişkin uygulamaların varlığından ziyade çalışanların örgütün aile destekleyici rolüne ilişkin algılarının ölçülmesi daha önemli hale gelmektedir. Özetle, örgütün aile destekleyici olarak algılanıyor olmasının çalışanlara daha fazla bağımsızlık sunduğu ve özerk kararlar almaya olanak sağladığı söylenebilir. Bu noktada Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin boyutlarından biri olan “**otantiklik**” ihtiyacının da aile destekleyici örgüt algısından etkilenebileceğini söylemek mümkündür. Literatür incelendiğinde otantikliğin bağımsızlık ile ilişkisine vurgu yapan çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Svejenova, 2005; Maltby ve diğ., 2012; Lenton ve diğ., 2013; Leroy ve diğ., 2015). Ayrıca Reis, Trullen ve Story (2016), algılanan örgütsel kültürün çalışanların otantikliğini etkileyip etkilemediğini

tespit etmek adına bir araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda, istikrarı, düzeni ve kontrolü vurguladığı düşünülen kültürlerin otantiklik ile negatif ilişkili olduğu görülmüştür. Bu bağlamda özel yaşamı dikkate alan, çalışanın iş ve iş dışı refahını önemseyen aile destekleyici örgütlerin otantiklik davranışını besleyeceği düşünülebilir. Buradan hareketle mevcut çalışmada aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin bir diğer boyutu olan **“otantiklik”** üzerinde etkisi incelenecektir.

Sullivan ve Mainiero (2007c), yöneticiler tarafından çalışanların otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının tanınması ve bu ihtiyaçları yerine getirme yolculuğunun gerçekten aile dostu olabilmesi için işyerinin dokusuna nüfuz etmesi gerektiğinden söz etmektedir. Bu yönüyle aile destekleyici örgüt algısının **“meydan okuma”** ihtiyacını karşılama konusunda da önemli bir rol üstlendiği söylenebilir. Literatür incelendiğinde de algılanan örgütsel desteğin işle ilgili ekstra rol davranışlarının ve yenilikçi eylemlerin ortaya çıkmasında etkili olabileceğinden söz edilmektedir. Bu bağlamda Afsar ve Badir (2015; 2017), yapmış oldukları çalışmalar ile algılanan örgütsel desteğin yenilikçi iş davranışını pozitif yönde etkilediği bulgusunu elde etmiştir. Bir diğer çalışmada ise Yu Ko, Yu ve Kang (2015), örgütsel kültürün ve örgütsel desteğin yenilikçi davranışlarla ilişkili olduğu bulgusuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Gregory ve diğerleri (2010) da çalışanların, örgütün kendileriyle ilgili olduğuna, işle ilgili konularda yargılayıcı olmayan, dürüst geribildirimler sunduğuna ve eylemlerinin desteklendiğine dair bir algıya sahip olduklarında yaratıcı fikirlerin ortaya çıkma eğiliminin artacağını, mevcut ve gelecekte ortaya çıkabilecek problemlerin çözülebileceğini, ayrıca çalışanların yaratıcı girdilerinin eyleme dönüşeceğini ve yenilikçi çıktılarının artacağını ileri sürmektedir. Buradan hareketle algılanan örgütsel desteğin meydan okumaya yönelik faaliyetlerin ortaya çıkmasında etkili olan önemli faktörlerden biri olduğunu söylemek mümkündür.

Aile destekleyici örgüt algısının bireyin iş tutumlarına ve davranışlarına olan etkisi yabancı literatürde daha önce ampirik olarak test edilmiş olmasına rağmen (Allen, 2001; Lapierre ve diğ., 2008; Haar ve Roche, 2010; Booth ve Matthews, 2012; Wayne ve diğ., 2013; Matthews ve Toumbeva, 2015; Hill, Matthews ve Walsh, 2016; Seong, 2016) Türkiye’de konunun ampirik olarak ele alındığı yalnızca bir çalışma (Karaca, 2016) olduğu görülmüştür. Literatür incelendiğinde çalışmaların genelde aile dostu uygulamalar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir (Buz, 2009; Morgan, 2009; Moon ve Roh, 2010; Baxter ve Chesters, 2011; Bloom, Kretschmer ve Van Reenen, 2011; Lai-

ching ve Kam-wah, 2012; Ciric, 2013; Chou ve Cheung, 2013; Kanten, 2014; Er Ülker, 2018). Bununla birlikte aile destekleyici örgüt algısının kariyer davranışı üzerindeki etkisini test eden bir çalışmaya rastlanmamıştır. Kaleydoskop Kariyer Modeli'ne ilişkin literatür incelendiğinde modelin uygulamaya konmasında örgüte düşen rollerden de detaylı bir şekilde bahsedildiği görülmektedir. Ancak kaleydoskop kariyer bağlamında örgütün sunduğu aile destekleyici politikalara ve bu politikaları işlevsel kılan destekleyici kültüre urgu yapan ampirik çalışmalara rastlamak hayli güçtür. Oysa Sullivan ve Mainiero (2007c) yaptıkları çalışmada Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin uygulamaya konmasında işletmelere birtakım önerilerde bulunarak modelin odak noktasının iş-aile dengesi değil, iş-aile entegrasyonu olduğunu ifade etmektedir. Sonuç olarak kurumlar mevcut iş-yaşam programlarını kabul edilemez kılan düşman kültürü destekledikçe mevcut politikaların değersiz hale geleceğini ve başarısız olacağı ifade edilmiştir. Görüldüğü gibi Kaleydoskop Kariyer Modeli, bireylerin kariyer gereksinimlerinin karşılanması için örgüt içinde destekleyici politikalara ve aile dostu uygulamalara vurgu yaptığı gibi bu politikaları işlevsel kılan örgüt kültürüne de vurgu yapmaktadır. Bu noktada örgütün aile destekleyici rolüne ilişkin çalışanların algılarının ölçülmesi önemlidir.

Örgütün aile destekleyici tutumunun işe ilişkin davranışlara olan yansımalarına dair çok sayıda veri söz konusuysen konunun kariyer bağlamında yeterince ele alınmayışı önemli bir eksiklik olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu ampirik boşluktan hareketle Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin aile destekleyici örgüt algısı paralelinde incelenmesinin gerekli olduğu düşünülmektedir. Bahsedilen çerçeveden hareketle H2'yi ve ona bağlı alt hipotezleri aşağıdaki gibi ifade etmek mümkündür.

**H2:** Aile destekleyici örgüt algısı Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni etkilemektedir.

**H2a:** Aile destekleyici örgüt algısı otantikliği etkilemektedir.

**H2b:** Aile destekleyici örgüt algısı dengeyi etkilemektedir.

**H2c:** Aile destekleyici örgüt algısı meydan okumayı etkilemektedir.

## BÖLÜM 3: ARAŞTIRMA

Bu bölümde beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisini incelemeye dönük gerçekleştirilen araştırmaya ve bulgularına yer verilmiştir. Ayrıca kaleydoskop kariyer yönelimini ve örgütün aile destekleyici rolüne ilişkin algıyı ölçmeye yönelik Türkçeye uyarlaması yapılmış bir ölçüm aracı bulunmadığından her iki ölçeğin de Türkçeye uyarlaması yapılmıştır. Bu bağlamda öncelikli olarak ilk defa mevcut tez çalışmasında kullanılmak üzere uyarlanan Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeği (KKMÖ) ile aile destekleyici örgüt algısı ölçeğinin (ADÖAÖ) geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları gerçekleştirilmiş, sonrasında ise beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisini test etmek üzere yürütülen ampirik çalışmaya ve araştırma bulgularına yer verilmiştir.

### 3.1. Araştırmada Kullanılan Ölçekler

Araştırmada veri toplama tekniği olarak anket tercih edilmiştir. Kullanılan anket formu dört bölümden oluşmaktadır. Bölümlerden birinde demografik değişkenlerle ilgili sorular yer alırken geriye kalan üç bölümü oluşturan ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

#### 3.1.1. Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği

Bireylerin kariyer geçişlerinin arka planında yatan nedenleri araştırmak üzere tasarlanan Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni geliştirmek için Mainiero ve Sullivan (2005; 2006), bir dizi nitel (1. çalışma,  $n = 109$ ; 3. çalışma  $n = 27$ ; 5. çalışma,  $n = 52$ ) ve nicel (2. çalışma,  $n = 1.647$ ; 4. çalışma,  $n = 1.525$ ) çalışma yürütmüştür. Bu çalışmalar neticesinde geliştirilen Kaleydoskop Kariyer Modeli otantiklik, denge ve meydan okuma olmak üzere üç boyutlu olarak tanımlanmıştır. Ardından Sullivan ve diğerleri (2009) bu boyutları ölçmek amacıyla 15 ifadeden oluşan Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeğini (KKMÖ) geliştirmiştir. Ölçek; *otantiklik*, *denge* ve *meydan okuma* olmak üzere üç boyut içermektedir. Ölçeğin orijinalinde katılımcılardan “Bu beni hiç tarif etmiyor” dan “Bu beni çok iyi tarif ediyor” a kadar beşli Likert ölçeği ile yanıt alınmıştır. Mevcut çalışmada ise ölçeğin orijinalindeki değerlendirme seçeneklerini karşıladığı düşünüldüğünden ifadeler; “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar beşli Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir (EK 1.1). Böylece anket formu

oluşturulurken kullanılan üç ayrı ölçeğe ilişkin değerlendirme sürecinde aynı seçenekler sunularak cevaplayıcılar açısından tutarlılık sağlamak istenmiştir. Ölçekte yer alan otantiklik (1, 2, 5, 7 ve 10. maddeler), denge (4, 6, 8, 11 ve 15. maddeler) ve meydan okuma (3, 9, 12, 13 ve 14. maddeler) boyutlarından her biri 5 ifade ile ölçülmektedir. Ölçeğin geliştirildiği çalışmada (Sullivan ve diğ., 2009), otantiklik, denge ve meydan okuma boyutları için içsel tutarlılık katsayısı sırasıyla  $\alpha = .76$ ,  $\alpha = .81$ ,  $\alpha = .84$  olarak bulunmuştur. İfadelerin güvenilirliğini tespit etmeye yönelik farklı araştırma bulgularının da olduğu görülmektedir.<sup>1</sup>

Mainiero ve Gibson (2018) tarafından yürütülen çalışmada ölçeğin faktör analizi sonuçlarının da 3 boyutlu yapıyı doğruladığı görülmüştür. Sonuç olarak farklı da olsa yüksek Cronbach's Alpha değerleri ile elde edilen bulgular KKMÖ'nün güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu göstermiştir.

### 3.1.2. Beş Faktör Kişilik Ölçeği

John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından geliştirilen beş faktör kişilik ölçeği (BFKÖ), 44 ifadeden oluşmakta ve 5 boyut içermektedir. Boyutlar; *dışadönüklük*, *yumuşakbaşlılık/geçimlilik*, *öz-denetim/sorumluluk*, *duygusal tutarsızlık* ve *gelişime açıklık* şeklindedir. İfadeler; “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar beşli Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçekte bulunan 44 ifadeden 16'sı ters kodlanmıştır. Ters kodlanan ifadeler “(T)” ile gösterilmiştir. İfade sayıları, *dışadönüklük* (1, 6T, 11, 16, 21T, 26, 31T, 36. maddeler), *yumuşakbaşlılık/geçimlilik* (2T, 7, 12T, 17, 22, 27T, 32, 37T, 42. maddeler), *öz-denetim/sorumluluk* (3, 8T, 13, 18T, 23T, 28, 33, 38, 43T. maddeler), *duygusal tutarsızlık* (4, 9T, 14, 19, 24T, 29, 34T, 39. maddeler) ve *gelişime açıklık* (5, 10, 15, 20, 25, 30, 35T, 40, 41T, 44. maddeler) boyutlarında değişiklik göstermektedir (Ek 1.3).

5'li Likert tipinde olan ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışması Sümer, Lajunen ve Özkan (2005) tarafından yapılmış ve boyutlara ilişkin Cronbach's Alpha değerlerinin .64 ile .77 aralığında değiştiği bulgusu elde edilmiştir. Ölçekte yer alan ifadelerin birkaçında ifadelerin anlaşılabilirliğini artırmak ve daha güvenilir sonuçlar elde etmek adına ölçeğin orijinalinde yer alan İngilizce ifadelerden hareketle bazı değişiklikler

---

<sup>1</sup> Otantiklik, denge ve meydan okuma boyutları için içsel tutarlılık katsayısı farklı çalışmalarda sırasıyla;  $\alpha = .77$ ,  $\alpha = .82$ ,  $\alpha = .86$  (Aprianingsih, 2012),  $\alpha = .73$ ,  $\alpha = .84$ ,  $\alpha = .86$  (Simmons, 2012),  $\alpha = .60$ ,  $\alpha = .84$ ,  $\alpha = .76$  (Ervin, 2015),  $\alpha = .60$ ,  $\alpha = .84$ ,  $\alpha = .76$  (Dabbs ve Pastore, 2017),  $\alpha = .84$ ,  $\alpha = .81$ ,  $\alpha = .80$  (Mainiero ve Gibson, 2018) olarak bulunmuştur.

yapılmıştır. Ölçekte yer alan 4, 6 ve 26. maddelerde parantez içinde açıklama verilerek ifadelerin herkes tarafından benzer şekilde algılanabilmesini sağlamak amaçlanmıştır. 15, 25 ve 40. maddelerde ise ölçeğin orijinalinde belirtilen ifadelerin tekrar Türkçeye çevirisi yapılarak, daha önceki çeviriler sırasında gerçekleşmiş olabilecek anlam kayıpları giderilmeye çalışılmıştır.

Ölçeğe ilişkin güvenilirlik değerleri John, Donahue ve Kentle (1991) tarafından yürütülen çalışmada; duygusal tutarsızlık, .84, dışadönüklük, .88, yumuşakbaşlılık/geçimlilik, .79, öz-denetim/sorumluluk, .82, gelişime açıklık ise .81 olarak bulunmuştur. Farklı çalışmalarda da BFKÖ'nün güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu doğrulayan bulgulara rastlamak mümkündür.<sup>2</sup> Ayrıca ölçek çok sayıda farklı dile çevrilmiş ve farklı kültürlerde de başarıyla uygulanmıştır. Öyle ki Schmitt ve diğerleri (2007), 56 ülkede yürütmüş oldukları bir çalışma ile farklı dillere çevrilen ölçeğin, farklı kültürlerde de uygulanabilecek güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu doğrulamıştır.

### 3.1.3. Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği

Allen (2001) tarafından geliştirilen ölçek, 14 ifadeden oluşmakta ve tek boyutlu bir yapı göstermektedir. İfadeler; “kesinlikle katılmıyorum”dan “kesinlikle katılıyorum”a kadar beşli Likert ölçeği ile değerlendirilmiştir. Ölçekte yer alan 14 ifadenin 11’i ters kodlanmıştır (1, 2, 3, 4, 6, 7, 8, 9, 10, 11, ve 14. maddeler). Ters kodlanan ifadeler “(T)” ile belirtilmiştir (EK 1.2). İfadelerin önünde bazı talimatlar yer almaktadır. Bunları aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür.

“Aşağıdaki ifadelerin çalıştığımız kuruluşun felsefesini veya inançlarını ne ölçüde temsil ettiğini düşünüyorsunuz? İfadeleri yanıtlarken kendinize en yakın hissettiğiniz kutucuğu işaretleyiniz (*Unutmayın, bunlar sizin kişisel inançlarınız değil, çalıştığınız kuruluşun felsefesinin ne olduğuna dair inançlarınızdır.*)”

Mevcut araştırma sırasında yürütülen pilot çalışmada yukarıda bahsedilen talimatlar açıklama olarak eklense de cevaplayıcıların bir kısmının ifadeleri kendi kişisel inançlarından hareketle yanıtladıkları ve açıklamanın zaman zaman gözden kaçtığı farkedilmiştir. Bu nedenle mevcut çalışmada ölçekte yer alan ifadelerin önüne

---

<sup>2</sup> Örneğin; dışadönüklük  $\alpha = .87$  yumuşakbaşlılık/geçimlilik  $\alpha = .80$ , öz-denetim/sorumluluk  $\alpha = .86$ , duygusal tutarsızlık  $\alpha = .84$ , gelişime açıklık  $\alpha = .86$  (Benet-Martinez ve John, 1998); dışadönüklük  $\alpha = .77$  yumuşakbaşlılık/geçimlilik  $\alpha = .70$ , öz-denetim/sorumluluk  $\alpha = .78$ , duygusal tutarsızlık  $\alpha = .79$ , gelişime açıklık  $\alpha = .76$  (Schmitt ve diğ., 2007).



“çalıştığım firmada” ya da “çalıştığım firmaya göre” ibareleri eklenerek bu karışıklığın önüne geçmek istenmiştir. Son olarak ölçeğin içsel tutarlılık katsayısı ise Allen (2001) tarafından .91 olarak bulunmuştur. Karaca (2016) tarafından Türkçeye çevirisi yapılan ölçek, düşük faktör yüküne sahip 3 maddenin ölçekten çıkarılmasıyla 11 ifade olarak kullanılmış ve Cronbach’s Alpha değeri .87 olarak hesaplanmıştır. Literatür incelendiğinde ölçeğin Cronbach’s Alpha içsel tutarlılık katsayısını ölçen farklı çalışmalar olduğu da görülmektedir.<sup>3</sup> Sonuç olarak literatürden elde edilen bulgular ışığında ADÖAÖ’nün güvenilir bir ölçme aracı olduğunu söylemek mümkündür.

### **3.2. Örneklem ve Verilerin Toplanması**

Araştırmanın evrenini Türkiye’nin farklı illerinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Evren belirlenirken sektörel bazda herhangi bir sınırlamaya gidilmemiştir. Kaleydoskop Kariyer Modeli’ne ilişkin ampirik çalışmaların yetersiz olması sebebiyle elde edilen bulguların sektörel yansımalarının da kıyaslanması güçleşmektedir. Bu nedenle evrene ilişkin sınırlamalar minimum düzeyde tutularak araştırma için gerek duyulan analizlerin etkin bir şekilde yürütülebilmesi için daha geniş bir örnekleme ulaşmak istenmiştir.

Araştırma evreninin beyaz yakalı çalışanlardan oluşturulmasının iki sebebi bulunmaktadır. Beyaz yakalı çalışanların evrene dahil edilme sebeplerinden ilki, bu çalışan grubunun “devre dışı bırakma” ya da “kariyer kesintisi” fenomenini anlamayı amaçlayan Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin yansımalarının gözlemlenmesini kolaylaştıracağı düşüncesidir. Bir diğer sebep ise ölçeklerde yer alan (özellikle KKM ölçeği) bazı kavramların ve ifadelerin beyaz yakalı çalışanların eğitim durumları da düşünüldüğünde bahsedilen çalışan grubu tarafından daha iyi anlaşılabilmesi varsayımıdır.

Bu doğrultuda öncelikle etik onayı alınmış ve ardından katılımcılara online anket ile ulaşılarak 823 anket toplanmıştır. Elde edilen anketler, çapraz sorulardan hareketle tekrar incelenmiş ve özensiz doldurulmuş olduğu tespit edilen anketler elenmiştir. Bahsedilen eleme çalışması sonrasında geriye kalan 575 geçerli anket ile analizler gerçekleştirilmiştir.

---

<sup>3</sup> Örneğin; Shockley ve Allen, 2007,  $\alpha = .84$ ; Lapierre ve diğ., 2008,  $\alpha = .89-92$ ; Haar ve Roche, 2010,  $\alpha = .73$ ; Wayne ve diğ., 2013,  $\alpha = .82$ ; Seong, 2016,  $\alpha = .73$ .

### 3.3. Araştırmanın Bulguları

Araştırma bulguları başlığında katılımcılara ilişkin demografik bulgular, tanımlayıcı istatistikler ve güvenilirlik analizi sonuçlarına yer verilmiştir. Bununla birlikte Türkçeye uyarlaması yapılan “Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeği” ile “aile destekleyici örgüt algısı ölçeğine” ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları sunulmuştur. Daha önce geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlandığından “beş faktör kişilik ölçeği” için yalnızca doğrulayıcı faktör analizi yapılarak sonuçları paylaşılmıştır.

#### 3.3.1. Katılımcılara İlişkin Demografik Bulgular

Toplamda 575 kişinin katıldığı araştırmada katılımcıların, %51.1’inin erkek, %69’unun evli, %51.1’inin özel sektör çalışanı, ortalama yaşın ise 36.8 yıl olduğu görülmektedir. Eğitim düzeyine bakıldığında ise katılımcıların %53.9’unun lisans mezunu olduğu bunu yüksek lisans (%24.9), doktora (%8.2), önlisans (%7.8) ve lise (%5.2) mezunlarının takip ettiği görülmektedir. Gelir düzeyine gelindiğinde ise katılımcıların ağırlıklı olarak 4.001TL-6.000TL aralığında bir gelire sahip olduğu ve bunu 6.001TL-8.000TL aralığının izlediği dikkat çekmektedir. Çalışma süresi açısından katılımcıların profili incelendiğinde, sektörde çalışma süresi için daha çok 5 yıl-10 yıldan az yanıtının verildiği, örgütte çalışma süresine bakıldığında ise katılımcıların çoğunun 1 yıl- 5 yıl arası bir çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir (Tablo 3).

**Tablo 3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular**

<i>Değişken</i>	<i>Kategori</i>	<i>Sıklık</i>	<i>Yüzde</i>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	281	48.9
	Erkek	294	51.1
<b>Medeni Durum</b>	Evli	397	69.0
	Bekâr	178	31.0
<b>Eğitim Düzeyi</b>	Lise	30	5.2
	Önlisans (MYO)	45	7.8
	Lisans (Üniversite)	310	53.9
	Yüksek lisans	143	24.9
	Doktora	47	8.2
<b>Gelir Düzeyi</b>	Düzensiz gelir	10	1.7
	Asgari ücret	10	1.7
	2.021TL-4.000TL	99	17.2
	4.001TL-6.000TL	212	36.9
	6.001TL-8.000TL	130	22.6
	8.001TL ve Üzeri	114	19.8
<b>Çalışma Süresi (örgüt)</b>	1 yıldan az	82	14.3
	1 yıl- 5 yıldan az	187	32.5
	5 yıl-10 yıldan az	156	27.1
	10 yıl-15 yıldan az	82	14.3
	15 yıl- 20 yıldan az	37	6.4
	20 yıl ve üzeri	31	5.4
<b>Çalışma Süresi (sektör)</b>	1 yıldan az	39	6.8
	1 yıl- 5 yıldan az	129	22.4

	5 yıl-10 yıldan az	153	26.6
	10 yıl-15 yıldan az	103	17.9
	15 yıl- 20 yıldan az	71	12.3
	20 yıl ve üzeri	80	13.9
<b>Sektör</b>	Kamu sektörü	281	48.9
	Özel sektör	294	51.1
<b><i>Diğer Bulgular</i></b>	<b><i>Ortalama Değer</i></b>		
<b>Yaş</b>	36.8 yıl		

### 3.3.2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi

Bu bölümde araştırmada kullanılan her bir ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistiklere ve içsel tutarlılık değerlerine ( $\alpha$ ) yer verilmiştir.

Tablo 4'e bakıldığında ölçeklere ve boyutlarına ilişkin elde edilen güvenilirlik katsayılarına göre tüm ölçeklerin kabul edilebilir seviyede güvenilir olduğu görülmüştür. Minimum içsel tutarlılık katsayısına ( $\alpha = .67$ ) sahip olan boyutun ise "otantiklik" boyutu olduğu dikkat çekmektedir. Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeğine ilişkin yürütülen farklı çalışmalarda da otantiklik boyutu için düşük içsel tutarlılık katsayısı elde edildiğine dair bulgular mevcuttur (Ervin, 2015  $\alpha = .60$ , Dabbs ve Pastore, 2017  $\alpha = .60$ ). Ayrıca Sullivan ve Mainiero (2007c) otantiklik boyutunu tanımlanması en güç boyut olarak ifade etmektedir. Bu durum otantiklik boyutunun kabul edilir düzeyde de olsa ölçeğin diğer boyutlarına göre nispeten daha düşük bir içsel tutarlılık katsayısına sahip olma nedenini açıklamaktadır.

**Tablo 4: Tanımlayıcı İstatistikler ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları**

<i>Değişkenler</i>	<i>Ortalama</i>	<i>Standart Sapma</i>	<i>Cronbach's <math>\alpha</math></i>	<i>İfade Sayısı</i>	<i>Çarpıklık</i>	<i>Basıklık</i>
<i>Beş Faktör Kişilik Ölçeği</i>				24		
Tüm Ölçek	3.60	0.44	.78			
Dışadönüklük	3.84	0.79	.84		-.51	-.03
Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik	4.14	0.66	.66		-1.38	2.84
Öz-denetim/Sorumluluk	4.20	0.66	.74		-1.51	3.43
Duygusal Tutarsızlık	2.68	0.70	.77		.24	.02
Gelişime Açıklık	3.86	0.68	.80		-.56	.43
<i>Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği</i>	3.38	0.76	.87	10	-.27	-.17
<i>Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği</i>				10		
Tüm Ölçek	3.64	0.62	.74			
Otantiklik	3.64	0.88	.67		-.48	-.19
Denge	3.57	0.77	.71		-.42	-.06
Meydan Okuma	3.80	0.86	.82		-.59	.15

n= 575. Tüm değişkenler 5'li Likert tipi ölçek ile ölçülmüştür

Ayrıca verilerin normal dağılım gösterip göstermediğini incelemek amacıyla Kolmogorov-Smirnov Testi yapılarak çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmıştır.

Elde edilen değerlerin sifira yakın olması arpıklık ve basıklık olmadığına işaret etse de literatürde arpıklık ve basıklık değerlerinin kabul edilebilir aralığına ilişkin farklı yorumların olduğu görölmektedir. Kline (2016: 76-77), arpıklığın mutlak değerinin 3'ten büyük, basıklığın mutlak değerinin ise 10'dan büyük olmasının soruna yol açacağından, 20'den büyük olmasının ise daha ciddi bir soruna işaret edeceğinden bahsetmiştir. Tablo 4'te ölçeklerin boyutlara ilişkin elde edilen arpıklık ve basıklık değerlerinin bahsedilen kabul edilebilir değerlere uygun olduğu görölmüştür.

### **3.3.3. Türkçeye Uyarlama alışması**

Uyarlama alışması ile mevcut tez çalışması kapsamında kullanmak üzere uluslararası literatürde kullanılan Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeği ile aile destekleyici örgüt algısı ölçeğinin Türkçeye uyarlanması hedeflenmiştir.

Bu bağlamda ilk olarak ölçeklerin Türkçeye uyarlanabilmesi için ölçeği geliştirmiş olan yazarlarla mail yoluyla iletişime geçilerek gerekli izinler alınmıştır. Ardından ölçeklerin her biri, ikisi yabancı diller bölümünde İngilizce okutman olarak görevli beş ayrı akademisyen tarafından birbirlerinden bağımsız olarak Türkçeye çevrilmiştir. Sonrasında, elde edilen çevirilerin tamamı dört ayrı akademisyenin bir araya gelerek tartişması sonucu tek bir ifadeye indirgenmiştir. Ölçeğe ilişkin Türkçe ifadelerin netleşmesinden sonra ters çeviri yöntemine başvurularak ifadelerin yeniden İngilizceye çevirisi sağlanmıştır. Ters çeviri aşamasında; biri İngilizce dilinde eğitim veren, diğeri ana dili İngilizce olan iki ayrı akademisyenden ve İngilizce dilinde eğitim alan üçüncü bir kişiden destek alınmıştır.

*Pilot alışma:* Ters çeviri sonrası elde edilen İngilizce ifadeler ölçeklerin orijinal haliyle kıyaslanmış ve ifadelerin büyük oranda benzeştiği görölmüştür. Bunun neticesinde ifadelerin anlaşılabilirliğini, Türk kültürüne ve Türkçeye uygunluğunu görmek amacıyla bir pilot çalışma yürütölmüştür.

*Katılımcılar:* Pilot araştırmada işgücüne aktif katılım sağlayan 153 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Katılımcıların 70'i erkek, 83'ü ise kadındır. Katılımcılardan ankette yer alan ifadelere cevap vermelerinin yanı sıra ifadelere ilişkin geri bildirimde bulunmaları da istenmiştir. Elde edilen geri bildirimler sonrası gerekli ifadeler tekrar düzenlenmiş ve ölçeklere uygulama öncesi son hal verilmiştir.

Uyarlama çalışması kapsamında daha sonra her iki ölçek için de sırasıyla açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Sonrasında ise ayrışım ve benzeşim geçerliliklerine ilişkin analizler gerçekleştirilmiştir.

### 3.3.3.1. Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeğine ilişkin gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinde Varimax döndürme metodu ile temel bileşenler analizine başvurulmuştur. Gerçekleştirilen açıklayıcı faktör analizinde öncelikli olarak verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Test sonucu elde edilen KMO değeri .76 ve Bartlett's testi anlamlı ( $p < 0.01$ ) sonuçlarına bakarak örneklemin faktör analizi için yeterli olduğu kanaatine varılmıştır.

Orjinali İngilizce dilinde olan üç boyutlu ve 15 ifadeli ölçeğin Türkçeye uyarlama çalışmasında bazı ifadeler kültürel farklılıklar, dil farklılıkları gibi nedenlerden dolayı düşük faktör yüküne sahip olan (.36) ve birden fazla boyutta yer aldığı görülen ifade 3 ile farklı bir boyuta faktör yükü verdiği tespit edilen ifade 5 ve ifade 10 analizden çıkarılmıştır.

**Tablo 5: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

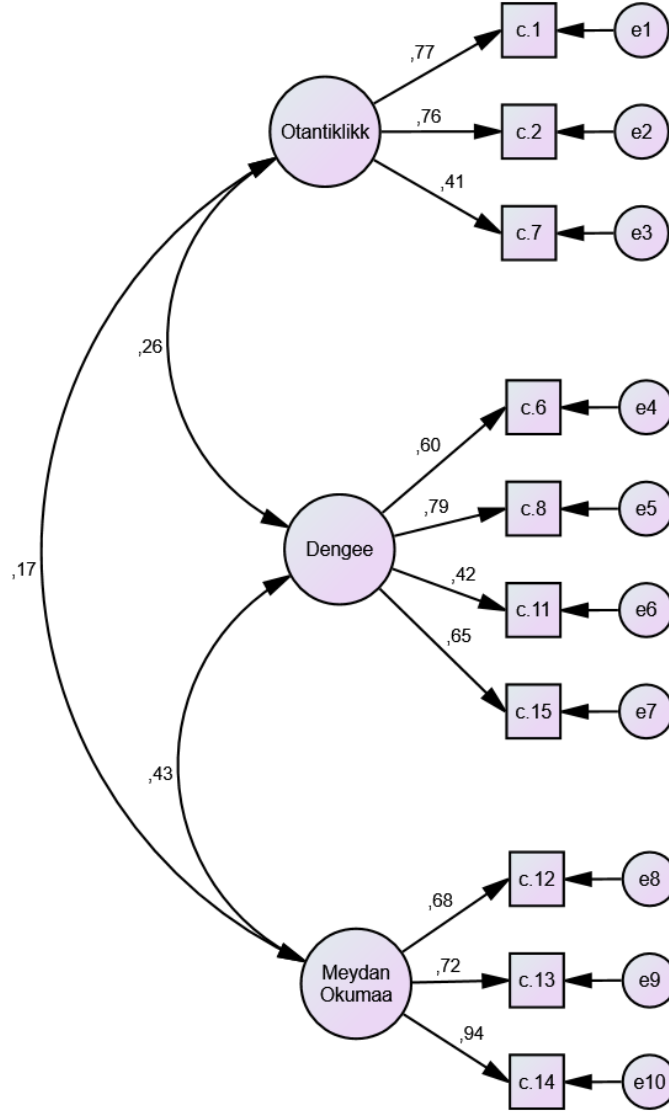
Maddeler	Faktör Yükleri		
	O	D	M
1. Hayatım için bana uygun daha büyük bir amaç bulmayı umuyorum.	.87		
2. Hayatımda daha büyük bir manevi (spiritual-ruhsal) gelişimi arzuluyorum.	.83		
3. Şu an hayallerimin peşinden gidebilseydim, giderdim.	.58		
4. Gerekirse, sorunlu aile meselelerini ya da konularını çözmek için işimden vazgeçerim.		.61	
5. Eğer aileme zaman ayıramıyorsam işimin bir anlamı yok.		.74	
6. İş ve aile arasındaki dengeyi sağlayabilmek hayatın anlamıdır.		.69	
7. İşimi sürekli olarak ailemin ihtiyaçlarına göre düzenlerim.		.71	
8. Şu an hiçbir şey benim için iş ve aile sorumluluklarımı dengelemekten daha önemli değil.		.61	
9. Yaptığım herşeyde sürekli yeni zorluklar (challenge-meydan okuma) ararım.			.46
10. Aksilikleri üstesinden gelinmesi gereken "sorunlar" olarak değil, çözüm gerektiren "zorluklar" olarak görürüm.			.79
11. İşteki sorumluluklarımın artması beni endişelendirmez.			.84
12. İşle ilgili zorluklar üzerinde çalışırım ve işle ilgili sorunları değişim için fırsata dönüştürürüm.			.87

O= Otantiklik; D= Denge; M= Meydan Okuma

Tablo 5'te de görüldüğü gibi faktör analizi sonucu elde edilen yapı, ölçeğin üç faktörlü yapısıyla uyum göstermektedir. Üç faktörlü bu yapı toplam varyansın %57'sini açıklamaktadır. Boyut bazında açıklanan varyans ise; meydan okuma (%28.8), denge (%15) ve otantiklik (%13) şeklindedir.

### 3.3.3.2. Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Doğrulayıcı faktör analizi sonrası ölçek katkıları düşük olan ve model uyum indekslerini negatif yönde etkileyen 9. ifade ile 4. ifade (regresyon katsayıları sırasıyla .36 ve .41) analizden çıkarılmıştır. Bu işlemin ardından analiz tekrarlanmış ve ölçeğe ait doğrulayıcı faktör analizi modeli Şekil 4'te gösterilmiştir.



Şekil 4: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğine İlişkin DFA Modeli

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen standardize regresyon katsayıları ve hata katsayıları Tablo 6'da uyum indeksleri ise Tablo 8'de verilmiştir. Tablo 7'de ise model uyum iyiliği değerlerinin kabul edilebilir aralığıyla ilgili bilgi verilmiştir.

**Tablo 6: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğinin DFA Modeline Ait Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları**

Boyutlar	Maddeler	Standardize Regresyon Katsayıları ( $\lambda$ )	Hata Katsayıları ( $e=1-\lambda^2$ )
Otantiklik	Madde 1	.77	.40
	Madde 2	.76	.42
	Madde 7	.41	.83
Denge	Madde 6	.60	.64
	Madde 8	.80	.37
	Madde 11	.42	.82
	Madde 15	.66	.57
Meydan Okuma	Madde 12	.68	.53
	Madde 13	.72	.48
	Madde 14	.94	.11

Literatür incelendiğinde doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indekslerinin kabul edilebilir aralığına ilişkin farklı yorumlar olduğu görülmektedir. Uyum indekslerine ilişkin yaygın kullanılan değer aralıkları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

**Tablo 7: DFA Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler**

Uyum İndeksleri	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$	$0 \leq \chi^2/df \leq 3$	$3 < \chi^2/df \leq 5$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 < RMSEA \leq .08$
GFI	$.90 \leq GFI \leq 1$	$.85 \leq GFI \leq .89$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI < .90$
CFI	$.97 \leq CFI \leq 1$	$.95 \leq CFI < .97$

**Kaynak:** Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.

Meydan, C. H. & H. Şeşen. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Ayrıca CFI ve TLI değeri için .90-.94 arasındaki değerlerin iyi uyuma işaret ettiğine, .95 ve üzerinde elde edilen değerlerin ise mükemmel uyum olarak kabul edilebileceğine dair açıklamalar mevcuttur (Sütütemiz, 2005: 154). Ayrıca Yaşlıoğlu (2017), literatürde TLI eşik değeri için farklı görüşlerin olduğundan bahsederek,  $TLI > .80$  gibi bir eşik değerini yanı sıra  $TLI > .95$  gibi daha yüksek eşik değerlere de rastlandığından söz etmektedir.

**Tablo 8: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Uyum İndeksleri**

	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI
KKMÖ	3.51	.06	.96	.93	.95	.92

Tablo 8'e bakıldığında doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum indekslerinin oldukça iyi sonuçlar verdiği görülmüştür. Bu nedenle herhangi bir modifikasyonun yapılmasına gerek duyulmamıştır.

### 3.3.3.3. Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Türkçeye uyarlama çalışması kapsamında Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeğinin ayırım geçerliliği ve benzeşim geçerliliği değerlendirilmiştir. Bu bağlamda öncelikli olarak ayırım geçerliliğine bakılmış ve bu amaçla ölçeği oluşturan boyutların birbirleriyle olan korelasyonlarının karesi hesaplanarak beraberinde AVE değerleri verilmiştir (Tablo 9).

**Tablo 9: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğinin Boyutlarına İlişkin Ayırım Geçerliliği Sonuçları**

Boyutlar	Otantiklik	Denge	Meydan Okuma	AVE
Otantiklik	1	.07	.03	.45
Denge	.07	1	.19	.40
Meydan Okuma	.03	.19	1	.63

Ayırım geçerliliğinden söz edebilmek için her bir boyut için elde edilen AVE değerinin her satırda yer alan Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeğinin boyutlarının birbirleriyle olan korelasyonlarının karesinden büyük olması gerekmektedir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011: 145). Tablo 9'a bakıldığında ayırım geçerliliğine ilişkin bahsedilen koşulun sağlandığı görülmektedir.

Benzeşim geçerliliğinden söz edebilmek için ise AVE değerinin .50'nin üzerinde bir değere sahip olması gerekirken CR değerlerinin de .70'in üzerinde bir değere sahip olması gerekmektedir (Hair, Ringle ve Sarstedt, 2011: 145). Ayrıca tüm CR değerlerinin AVE değerlerinden daha büyük olması gerekmektedir (Yaşlıoğlu, 2017).

**Tablo 10: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeğinin Benzeşim Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi**

Boyutlar	CR	AVE	Cronbach's $\alpha$
Otantiklik	.70	.45	.67
Denge	.72	.40	.71
Meydan Okuma	.83	.63	.82

Tablo 10 incelendiğinde otantiklik boyutu için CR değerinin .70 ile sınırda olduğu, denge ve meydan okuma boyutlarında ise bu değer .70'in üzerinde olduğu görülmektedir. Ayrıca tüm boyutlar için elde edilen CR değerleri AVE değerlerinin üzerindedir. AVE değerlerine bakıldığında ise meydan okuma boyutunun .50 sınırını aştığı fakat otantiklik ve denge boyutlarının bu kritik değer altında kaldığı görülmektedir. Ancak Fornell ve Larcker (1981: 46), varyansın %50'sinden fazlası hatadan kaynaklansa bile araştırmacının yalnızca yapı güvenilirliğine dayanarak benzeşim geçerliliğin yeterli olduğu sonucuna varabileceğinden bahsetmektedir. Bu durumda Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeği için benzeşim geçerliliğinin sağlandığını söylemek mümkündür.



### 3.3.3.4. Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

Aile destekleyici örgüt algısı ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını görmek amacıyla ilk olarak Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonucu elde edilen KMO değerinin .89 olduğu Bartlett's testinin ise anlamlı ( $p < 0.01$ ) olduğu görülmüştür. Elde edilen sonuçlardan hareketle örneklemin faktör analizi için uygun olduğu kanaatine varılmıştır. 14 ifadeli ve orijinali İngilizce dilinde olan ölçeğin düşük faktör yüküne sahip olan 5, 12 ve 13. ifadeler (faktör yükleri sırasıyla .25, .39 ve .37) ölçekten çıkarılmıştır.

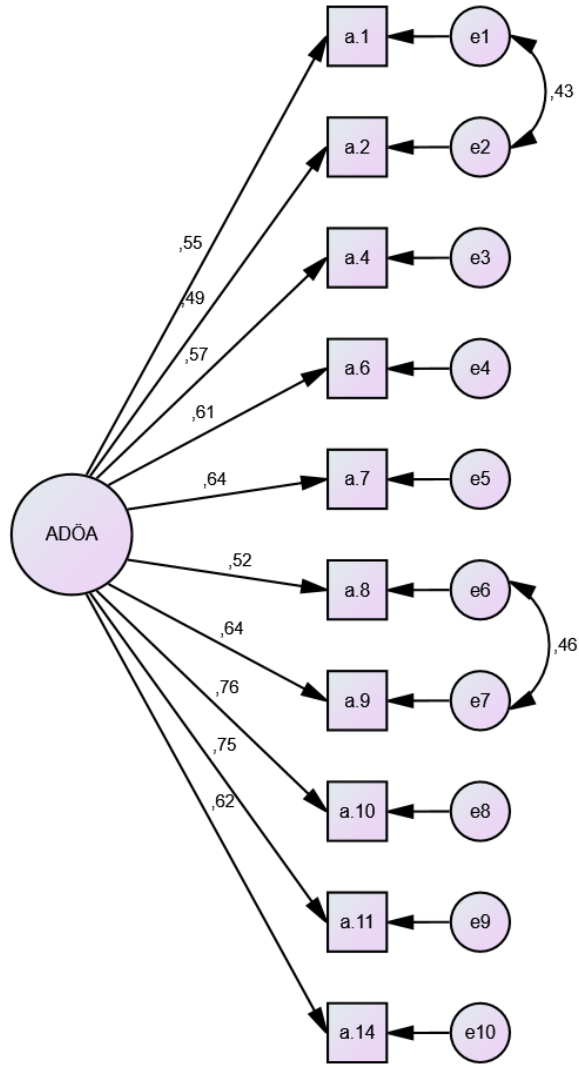
**Tablo 11: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

<i>Maddeler</i>	<i>Faktör Yükleri</i>
1. Çalıştığım firmaya göre iş, bir kişinin hayatındaki birincil öncelik olmalıdır.	.66
2. Çalıştığım firmada, ofiste geçirilen uzun saatler ilerleme kaydetmenin yolu olarak görülür.	.60
3. Çalıştığım firmaya göre, aile meselelerini işten ayrı tutmak en iyisidir.	.47
4. Çalıştığım firmada iş dışı yaşam hakkında konuşmanın tabu olduğu düşünülür.	.61
5. Çalıştığım firmada, özel yaşamlarına son derece bağlı olan çalışanların işlerine çok fazla bağlılık gösteremeyeceği düşünülür.	.64
6. Çalıştığım firmada, çocuklar hastalandığında izin almak gibi kişisel ihtiyaçlarla ilgilenmek hoş karşılanmaz.	.66
7. Çalıştığım firmaya göre, çalışanlar kişisel problemlerini evde bırakmalıdır.	.66
8. Çalıştığım firmaya göre, bu şirkette ilerlemenin yolunun, iş dışı meseleleri işyerinden uzak tutmak olduğu düşünülür.	.73
9. Çalıştığım firmaya göre, kişisel meseleleriyle ilgilenmek için izin alan bireyler işlerine bağlı değildir.	.75
10. Çalıştığım firmada, en verimli çalışanların, işlerini aile hayatından önde tutanlar olduğu varsayılır.	.74
11. Çalıştığım firmaya göre ideal çalışan, günün 24 saati müsait olan kişidir.	.66

Tablo 11'de de görüldüğü gibi açıklayıcı faktör analizi sonrası elde edilen yapı ölçeğin tek faktörlü yapısıyla uyum göstermektedir. Elde edilen tek faktörlü yapının toplam varyansın %43'ünü açıkladığı görülmektedir.

### 3.3.3.5. Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Açıklayıcı faktör analizinin ardından kalan ifadelerle ölçeğe doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Yapılan analiz sonucu 3. ifadenin (regresyon katsayısı .40) ölçek katkısının düşük olduğu ve model uyum indekslerini negatif yönde etkilediği görülmüştür. Bu nedenle bu ifade analizden çıkarılmıştır. Fakat analiz sonrası model uyum iyiliği değerlerini istenen düzeye çıkarmak için bazı iyileştirmelere ihtiyaç duyulduğu gözlenmiştir. Bu bağlamda son olarak kovaryans değerleri yüksek olan ifade 8 ve ifade 9'un hata değerleri arasında, ardından ifade 1 ve ifade 2'nin hata değerleri arasında kovaryans kurulmuştur. Yapılan modifikasyon sonrası elde edilen ölçek yapısı Şekil 5'te gösterilmektedir.



**Şekil 5: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeğine İlişkin DFA Modeli**

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen standardize regresyon katsayıları ve hata katsayıları Tablo 12’de uyum indeksleri ise Tablo 13’te verilmiştir.

**Tablo 12: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeğinin DFA Modeline Ait Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları**

	Maddeler	Standardize Regresyon Katsayıları ( $\lambda$ )	Hata Katsayıları ( $e=1- \lambda^2$ )
Aile Destekleyici Örgüt Algısı	Madde 1	.55	.70
	Madde 2	.49	.76
	Madde 4	.57	.68
	Madde 6	.61	.63
	Madde 7	.64	.59
	Madde 8	.52	.73
	Madde 9	.64	.59
	Madde 10	.76	.42
	Madde 11	.75	.44
	Madde 14	.62	.62

Tablo 13'e bakıldığında modifikasyon sonrası doğrulayıcı faktör analizinde elde edilen modelin veriler ile oldukça iyi uyum gösterdiği görülmüştür.

**Tablo 13: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Uyum İndeksleri**

	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI
ADÖAÖ	3.06	.06	.96	.94	.96	.95

### 3.3.3.6. Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeğinin Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Uyarlama çalışmasını kapsamında benzeşim geçerliliğine bakılan ölçeklerden bir diğeri de aile destekleyici örgüt algısı ölçeğidir. Tablo 14 incelendiğinde CR değerinin .70'in üzerinde bir değer ile oldukça tatmin edici olduğu görülürken CR değerinin AVE değerinden yüksek olması koşulu da sağlanmıştır. AVE değeri .50 kritik değerinin altında kalmış olsa da daha önce de ifade edildiği gibi varyansın %50'sinden fazlası hatadan kaynaklansa bile araştırmacının, yalnızca yapı güvenilirliğine dayanarak benzeşim geçerliliğinin yeterli olduğu sonucuna varabilmesi mümkündür (Fornell ve Lracker, 1981: 46).

**Tablo 14: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeğinin Benzeşim Geçerliliği ve Güvenilirlik Analizi**

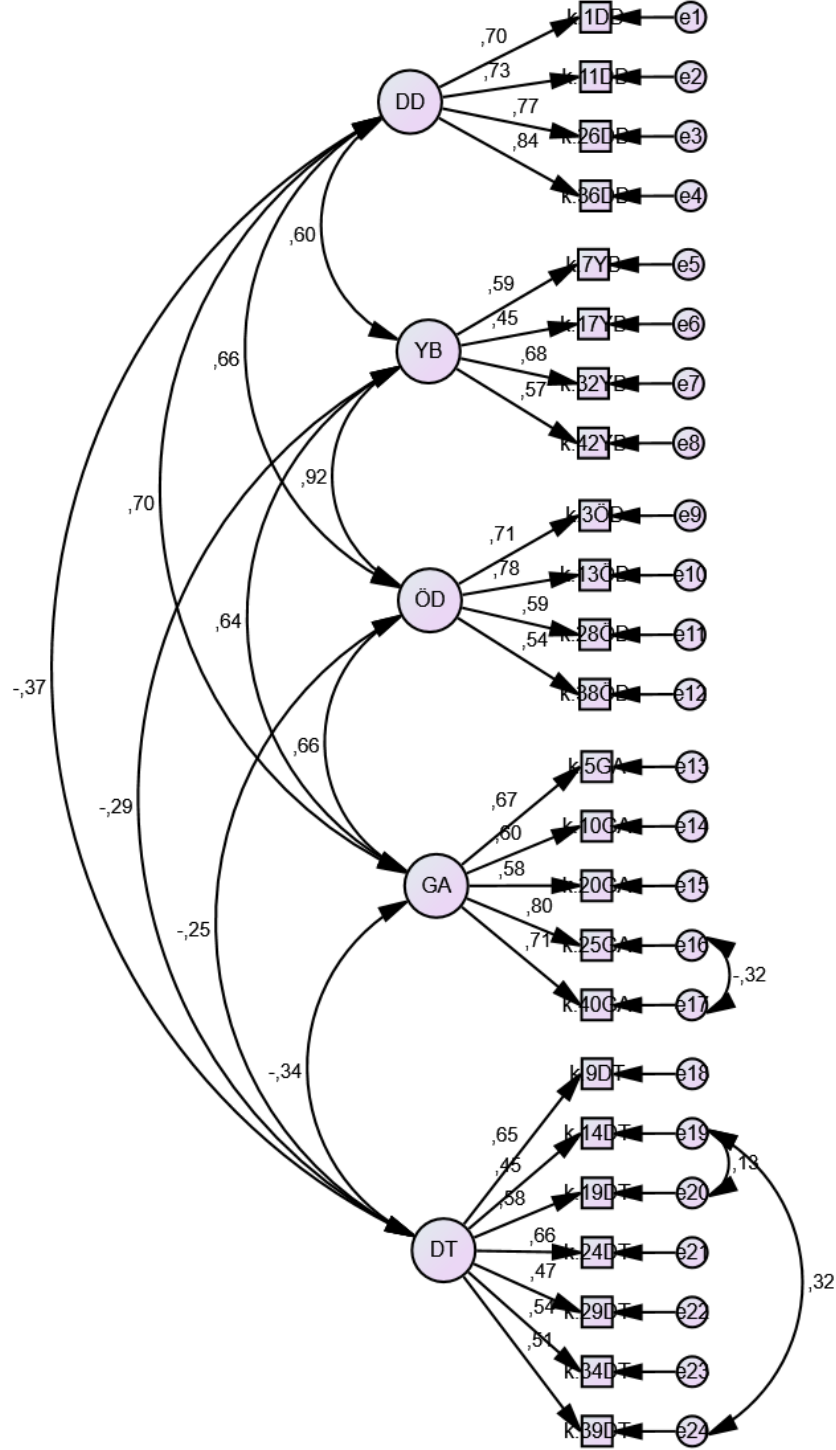
	CR	AVE	Cronbach's $\alpha$
Aile Destekleyici Örgüt Algısı	.86	.39	.87

Sonuç olarak elde edilen bulgular neticesinde benzeşim geçerliliğinin sağlandığını söylemek mümkündür.

### 3.3.4. Beş Faktör Kişilik Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi

Daha önce Türkçe de dahil olmak üzere çok sayıda dile uyarlanan ve birçok çalışma tarafından geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğu doğrulanan beş faktör kişilik ölçeği için açıklayıcı faktör analizi yapılmasına gerek olmadığından yalnızca doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucu düşük faktör yüküne sahip olan 2, 6, 8, 12, 18, 22, 23, 27, 31, 35, 37, 41, 43, 44 nolu ifadeler ile (regresyon katsayıları sırasıyla .35, .43, .30, .39, .25, .22, .38, .19, .31, .15, .39, .31, .28, .37) birden fazla boyutla ilişkisi olduğundan model uyumunu olumsuz yönde etkilediği tespit edilen 4, 16, 15, 21, 30 ve 33 nolu ifadeler çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Ancak model uyum iyiliği değerlerine bakıldığında bazı iyileştirmelerin yapılması gerektiğine kanaat getirilmiştir. Bu bağlamda aynı boyut içinde yer alan ve kovaryans

değerleri yüksek olan ifadelerin hata değerleri arasında ilişki kurulmasına karar verilmiştir. Bu doğrultuda 14 ve 39. ifadeler arasında, 25 ve 40. ifadeler arasında ve son olarak ta 14 ile 19. ifadeler arasında kovaryans kurulmuştur. Yapılan modifikasyon sonrası ölçeğin son hali Şekil 6'daki gibidir.



Şekil 6: Beş Faktör Kişilik Ölçeğine İlişkin DFA Modeli

Doğrulayıcı faktör analizi sonucu her bir boyuta ilişkin elde edilen standardize regresyon katsayıları ve hata katsayıları Tablo 15’te uyum indeksleri ise Tablo 16’da verilmiştir.

**Tablo 15: Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin DFA Modeline Ait Standardize Regresyon ve Hata Katsayıları**

Boyutlar	Maddeler	Standardize Regresyon Katsayıları	Hata Katsayıları
Dışadönüklük	Madde 1	.70	.51
	Madde 11	.73	.47
	Madde 26	.77	.40
	Madde 36	.84	.30
Yumuşakbaşlılık	Madde 7	.59	.65
	Madde 17	.45	.80
	Madde 32	.68	.54
	Madde 42	.57	.68
Öz-denetim	Madde 3	.71	.50
	Madde 13	.78	.39
	Madde 28	.59	.65
	Madde 38	.54	.71
Gelişime Açıklık	Madde 5	.67	.55
	Madde 10	.60	.64
	Madde 20	.58	.66
	Madde 25	.80	.35
	Madde 40	.71	.50
Duygusal Tutarsızlık	Madde 9	.65	.58
	Madde 14	.45	.79
	Madde 19	.58	.67
	Madde 24	.66	.56
	Madde 29	.47	.78
	Madde 34	.54	.71
	Madde 39	.51	.74

Tablo 16 incelendiğinde modifikasyon sonrası elde edilen değerlerden  $\chi^2/df$ , RMSEA, GFI, AGFI değerlerinin model ile verinin uyumlu olduğuna işaret ettiği görülmektedir. Ayrıca TLI değerinin kritik değerinin altında kalsa da iyi uyum sınırına yakın bir değer aldığı görülmektedir. Daha önce açıklanan uyum iyiliği değerlerinin yanı sıra CFI değerinin .85 ile .89 arasında olmasının orta derece bir uyumu temsil ettiğine dair bulgu da mevcuttur (Dimitrov, 2012: 105).

**Tablo 16: Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin DFA Modeline İlişkin Uyum İndeksleri**

	$\chi^2/df$	RMSEA	GFI	AGFI	CFI	TLI
Tüm Ölçek	3.52	.06	.89	.86	.87	.85

Sonuç olarak doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerlerin kabul edilebilir düzeyde olduğunu söylemek mümkündür.

### 3.3.5. Korelasyon Analizi

Araştırmada beş faktör kişilik özellikleri ve aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli ile ilişkisini test etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Korelasyon analizi sonucu beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının kaleydoskop kariyer modeli ile arasındaki ilişkiye dair elde edilen bulgular Tablo 17’de sunulmuştur.

*Beş faktör kişilik özellikleri:* Beş faktör kişilik özelliklerinden dışadönüklük, yumuşakbaşlılık, öz-denetim ve gelişime açıklık ile Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin tüm boyutları (otantiklik, denge, meydan okuma) arasında pozitif ilişki olduğu görülmüştür ( $p < .01$ ). Duygusal tutarsızlığın ise otantiklik ile pozitif yönde, meydan okuma ile negatif yönde ilişkili olduğu bulunurken denge boyutu ile anlamlı bir ilişkiye sahip olmadığı ( $r=0.00$ ) tespit edilmiştir. Beş faktör kişilik özellikleri ile Kaleydoskop Kariyer Modeli arasındaki en yüksek ilişkinin kişilik özelliklerinden dışadönüklük ile Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin meydan okuma boyutu arasında olduğu görülmürken ( $r=.48$ ) en düşük ilişkinin ise kişilik özelliklerinden dışadönüklük ile Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin otantiklik boyutu arasında olduğu görülmüştür ( $r=.14$ ).

*Aile destekleyici örgüt algısı:* Aile destekleyici örgüt algısının, Kaleydoskop Kariyer Modeli’nin meydan okuma boyutu hariç diğer iki boyutuyla da (otantiklik ve denge) negatif bir ilişkiye sahip olduğu bulgusu elde edilmiştir ( $p < .01$ ).

**Tablo 17: Korelasyon Analizi Bulguları**

Değişkenler	Beş Faktör Kişilik Özellikleri					ADÖA	Kaleydoskop Kariyer Modeli		
	DD	YB	ÖD	DT	GA		O	D	MO
<i>Beş Faktör Kişilik Özellikleri</i>									
Dışadönüklük (DD)	–								
Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik (YB)	.44**	–							
Öz-denetim/Sorumluluk (ÖD)	.53**	.63**	–						
Duygusal Tutarsızlık (DT)	-.25**	-.18**	-.18**	–					
Gelişime Açıklık (GA)	.59**	.46**	.51**	-.23**	–				
<i>Aile Destekleyici Örgüt Algısı</i>									
	-.03	.07	.00	-.11*	-.03				
<i>Kaleydoskop Kariyer Modeli</i>									
Otantiklik (O)	.14**	.19**	.17**	.17**	.25**	-.18**	–		
Denge (D)	.22**	.29**	.36**	-.00	.21**	-.11**	.23**	–	
Meydan Okuma (MO)	.48**	.37**	.47**	-.28**	.44**	.05	.13**	.29**	–

Not: n= 575. ADÖA=Aile destekleyici örgüt algısı. \*  $p < .05$ , \*\*  $p < .01$ .

### 3.3.6. Regresyon Analizi

Bağımsız değişkenler olan beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisini detaylı bir şekilde görmek için çoklu regresyon analizi gerçekleştirilmiştir.

*Bağımsız değişkenler;*

1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri
  - Dışadönüklük
  - Yumuşakbaşlılık/geçimlilik
  - Öz-denetim/sorumluluk
  - Duygusal tutarsızlık
  - Gelişime açıklık
2. Aile Destekleyici Örgüt Algısı

*Bağımlı değişkenler;*

1. Kaleydoskop Kariyer Modeli
  - Otantiklik
  - Denge
  - Meydan okuma

Buradan hareketle çoklu regresyon analizi ile toplamda 15 model ( $6 \times 3=18$  model) test edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 18'de sunulmuştur.



**Tablo 18: Çoklu Regresyon Analizi Bulguları**

Bağımsız Değişkenler	Bağımlı Değişkenler								
	Otantiklik			Denge			Meydan Okuma		
	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	R <sup>2</sup>	$\beta$	t	R <sup>2</sup>
<i>Beş Faktör Kişilik Özellikleri</i>									
Dışadönüklük	-.01	-.11		.03	.64		.22***	4.93	
Yumuşakbaşlılık/Geçimlilik	.12*	2.39		.11*	2.23		.03	.67	
Öz-denetim/Sorumluluk	.02	.38	.14	.28***	5.20	.14	.23***	4.87	.33
Duygusal Tutarsızlık	.23***	5.77		.07	1.66		-.14***	-3.97	
Gelişime Açıklık	.23***	4.54		.01	.11		.15**	3.25	
<i>Aile Destekleyici Örgüt Algısı</i>	-.16***	-4.02		-.11**	-2.67		.05	1.32	

Not: n= 575. \* $p < .05$  \*\* $p < .01$  \*\*\* $p < .001$ ; R<sup>2</sup> = Uyarlanmış R<sup>2</sup> değerlerini ifade etmektedir.

### **Beş faktör kişilik özelliklerinin Kaleydoskop Kariyer Modeli'ne etkisi**

Beş faktör kişilik özelliklerinin her bir alt boyutunun Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin üç boyutu üzerindeki etkisi Tablo 18'de gösterilmiştir. Tablo 18'de yer alan regresyon analizi bulgularından hareketle  $H_1$  test edilmiştir.

**Hipotez 1:** Beş faktör kişilik özellikleri Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni etkilemektedir.

**Hipotez 1a:** Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri, otantikliği etkilemektedir.

**Hipotez 1b:** Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri, dengeyi etkilemektedir.

**Hipotez 1c:** Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri, meydan okumayı etkilemektedir.

*Dışadönüklük:* Beş faktör kişilik özelliklerinden ilki olan dışadönüklüklüğün, Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin yalnızca meydan okuma boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye ( $p < .001$ ) sahip olduğu görülmüştür. Dışadönüklük boyutunun otantiklik ve denge üzerinde ise herhangi bir anlamlı etkisi ( $p > .05$ ) olmadığı tespit edilmiştir.

*Yumuşakbaşlılık/geçimlilik:* Yumuşakbaşlılık/geçimlilik bireylerin otantiklik ve denge yönelimlerini pozitif yönde etkilerken ( $p < .05$ ), meydan okuma üzerinde yumuşakbaşlılığın anlamlı bir etkisi ( $p > .05$ ) olmadığı görülmüştür. Ayrıca yumuşakbaşlılığın otantiklik boyutunu ( $\beta: .12$ ) denge boyutuna göre ( $\beta: .11$ ) daha fazla etkilediği sonucuna varılmıştır.

*Öz-denetim/Sorumluluk:* Öz-denetim/sorumluluk boyutu denge ve meydan okumayı pozitif etkilemiştir ( $p < .001$ ). Etkileme düzeylerine bakıldığında ise öz-denetimin meydan okumaya ( $\beta: .23$ ) kıyasla dengeyi ( $\beta: .28$ ) daha çok etkilediği görülmüştür. Bununla beraber öz-denetimin otantiklik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisine ( $p > .05$ ) rastlanmamıştır.

*Duygusal tutarsızlık:* Duygusal tutarsızlık Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin denge boyutu hariç (anlamlı bir etki yoktur;  $p > .05$ ) diğer iki boyutunu anlamlı bir şekilde etkilemektedir ( $p < .001$ ). Duygusal tutarsızlığın otantikliği pozitif yönde, meydan okumayı ise negatif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca duygusal tutarsızlığın otantiklik üzerindeki etkisinin ( $\beta: .23$ ) meydan okumaya nazaran ( $\beta: -.14$ ) daha fazla olduğu görülmüştür.

*Gelişime açıklık:* Beş faktör kişilik özelliklerinden gelişime açıklık, otantiklik ( $p < .001$ ) ve meydan okumayı ( $p < .01$ ) pozitif yönde etkilerken, denge boyutu üzerinde ise anlamlı

bir etkisi ( $p > .05$ ) olmadığı görülmüştür. Ayrıca gelişime açıklığın, otantiklik üzerinde ( $\beta: .23$ ) meydan okumaya göre ( $\beta: .15$ ) daha etkili olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Yukarıda yapılan açıklamalardan hareketle beş faktör kişilik özelliklerinin dışadönüklük ve öz-denetim hariç diğer tüm boyutlarının otantiklik üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Buradan hareketle **Hipotez 1a**'nın büyük ölçüde desteklendiği söylenebilir.

Beş faktör kişilik özelliklerinin denge üzerindeki etkisine bakıldığında ise yalnızca yumuşakbaşlılık ve özdenetim boyutlarının istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bu bağlamda **Hipotez 1b** kısmen kabul edilmiştir.

Son olarak beş faktör kişilik özelliklerinin tamamının meydan okuma üzerindeki etkisi test edilmiş ve yumuşakbaşlılık hariç tüm kişilik özelliklerinin meydan okuma üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu bulgusu edinilmiştir. Elde edilen bulgular paralelinde **Hipotez 1c**'nin büyük ölçüde desteklendiğini söylemek mümkündür.

### **Aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli'ne etkisi**

Aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin her bir boyutu üzerindeki etkisini incelemek amacıyla çoklu regresyon analizi yapılmış (Tablo 18) ve H2 regresyon analizi ile test edilmiştir.

**Hipotez 2:** Aile destekleyici örgüt algısı Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni etkilemektedir.

**Hipotez 2a:** Aile destekleyici örgüt algısı otantikliği etkilemektedir.

**Hipotez 2b:** Aile destekleyici örgüt algısı dengeyi etkilemektedir.

**Hipotez 2c:** Aile destekleyici örgüt algısı meydan okumayı etkilemektedir.

*Aile destekleyici örgüt algısı:* Aile destekleyici örgüt algısı, meydan okuma boyutu hariç (anlamlı bir etki yoktur;  $p > .05$ ) otantiklik ( $p < .001$ ) ve denge ( $p < .01$ ) boyutlarını negatif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı bir biçimde etkilemektedir. Bununla birlikte aile destekleyici örgüt algısının otantiklik üzerinde ( $\beta: -.16$ ) meydan okumaya kıyasla ( $\beta: -.11$ ) daha güçlü bir etkiye sahip olduğu görülmüştür.

Ayrıca Tablo 18'den hareketle genel bir değerlendirme yapıldığında, beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının otantiklik ( $R^2: .14$ ), denge ( $R^2: .14$ ) ve meydan okumayı ( $R^2: .33$ ), farklı düzeylerde açıkladığı görülmektedir. Alt boyutlar

bağlamında bakıldığında ise beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının meydan okumayı, otantiklik ve dengeye göre daha fazla açıkladığı görülmektedir.

Regresyon analizi sonrası elde edilen bulgulara ilişkin daha önce yapılan yorumlamalardan hareketle aile destekleyici örgüt algısının otantiklik ve denge üzerinde negatif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiştir. Buradan hareketle **Hipotez 2<sub>a</sub>** ve **Hipotez 2<sub>b</sub>** desteklenmiştir.

Aile destekleyici örgüt algısının meydan okuma boyutu üzerindeki etkisine bakıldığında ise istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Bu durumda **Hipotez 2<sub>c</sub>** desteklenmemiştir.

Sonuç olarak, tüm bulgular göz önünde bulundurulduğunda **Hipotez 1** ve **Hipotez 2**'nin kısmen desteklendiğini söylemek mümkündür. Yukarıda yapılan açıklamalar ışığında hipotez testlerine ilişkin oluşturulan özet tablo aşağıda verilmiştir.

**Tablo 19: Hipotez Testleri**

<i>Hipotezler</i>	<i>Sonuç</i>
<b>H1:</b> Beş faktör kişilik özellikleri Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni etkilemektedir.	Kısmen Kabul
<b>H1a:</b> Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri, otantikliği etkilemektedir. ( <i>Yumuşakbaşlılık, gelişime açıklık ve duygusal tutarsızlık otantikliği etkilemektedir</i> )	Kısmen Kabul
<b>H1b:</b> Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri, dengeyi etkilemektedir. ( <i>Yumuşakbaşlılık ve özdenetim/sorumluluk otantikliği etkilemektedir</i> )	Kısmen Kabul
<b>H1c:</b> Çalışanların beş faktör kişilik özellikleri, meydan okumayı etkilemektedir. ( <i>Dışadönüklük, özdenetim/sorumluluk, gelişime açıklık ve duygusal tutarsızlık otantikliği etkilemektedir</i> )	Kısmen Kabul
<b>H2:</b> Aile destekleyici örgüt algısı Kaleydoskop Kariyer Modeli'ni etkilemektedir.	Kısmen Kabul
<b>H2a:</b> Aile destekleyici örgüt algısı otantikliği etkilemektedir.	Kabul
<b>H2b:</b> Aile destekleyici örgüt algısı dengeyi etkilemektedir.	Kabul
<b>H2c:</b> Aile destekleyici örgüt algısı meydan okumayı etkilemektedir.	Red

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu bölümde araştırma sonucu elde edilen bulguların özetine, yorumlanmasına, araştırmanın özgünlüğüne ve gelecek araştırmalara yönelik önerilere yer verilmiştir.

### **Bulguların Özeti:**

Araştırma bulgularına göre beş faktör kişilik özelliklerinden bazılarının Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlenmiş ve buradan hareketle **H<sub>1</sub>** kısmen desteklenmiştir. Çoklu regresyon analizinden elde edilen bulgulara göre, beş faktör kişilik özelliklerinden yumuşakbaşlılık, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklığın Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin otantiklik boyutu üzerinde; yumuşakbaşlılık ve öz-denetim ise Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin denge boyutu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Son olarak dışadönüklük, öz-denetim ve gelişime açıklığın Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin üçüncü boyutu olan meydan okuma üzerinde pozitif etkisi görülürken duygusal tutarsızlığın meydan okuma üzerinde negatif etkisi gözlenmiştir. Buradan hareketle **H<sub>1</sub>**'in alt hipotezlerinin de (**H<sub>1a</sub>**, **H<sub>1b</sub>** ve **H<sub>1c</sub>**) kısmen desteklendiğini söylemek mümkündür.

Aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisini tespit etmeye yönelik yürütülen regresyon analizi bulguları ise, aile destekleyici örgüt algısının otantiklik ve denge boyutları üzerinde negatif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Meydan okuma üzerinde anlamlı bir etkiye rastlanmamıştır. Sonuç olarak, **H<sub>2a</sub>** ve **H<sub>2b</sub>** kabul edilirken **H<sub>2c</sub>** reddedilmiştir. Dolayısıyla **H<sub>2</sub>** kısmen kabul edilmiştir.

Ayrıca Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisine bakıldığında, beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının en fazla meydan okuma boyutunu açıkladığı görülmüştür. Bağımsız değişkenlerin otantiklik ve denge boyutları üzerindeki açıklayıcılığı ise meydan okuma boyutu üzerindeki açıklayıcılığına oranla daha düşük olmakla birlikte birbirine eşittir.

### **Bulguların Yorumlanması:**

*Beş faktör kişilik özelliklerinin Kaleydoskop Kariyer Modeli'ne etkisi:*

Bu başlık altında beş faktör kişilik özelliklerinin Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin sırasıyla otantiklik, denge ve meydan okuma boyutları üzerindeki etkisine dair elde edilen araştırma bulgularına ilişkin yorumlara yer verilmiştir.

İlk olarak beş faktör kişilik özelliklerinin otantiklik üzerindeki etkisine bakılmış ve araştırma bulguları yumuşakbaşlılık, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklığın otantiklik üzerinde pozitif etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgu otantik kişileri, yeni çevreler edinerek ve yeni bilgilere dayanarak sürekli kendi imajlarını güncelleyen (Leroy ve diğ., 2015) ve yaratıcılık yönü güçlü olan (Svejenova, 2005) bireyler olarak tanımlayarak gelişime açıklığa vurgu yapan çalışmaların varsayımlarıyla örtüşmektedir. Otantiklik üzerine ampirik olarak yürütülen çalışmalarda da (Sheldon ve diğ., 1997; Wood ve diğ., 2008) otantik bireylerin daha gelişime açık oldukları vurgulanarak otantiklik ve gelişime açıklık arasındaki ilişkiye dikkat çekilmiştir. Sheldon ve diğerlerinin (1997) elde ettiği bulgulardan bir diğeri de otantik bireylerin daha hoşgörülü ve vicdanlı olduğu yönündedir. Yumuşakbaşlı kişilerin çatışmadan kaçınan, hassas, merhametli, alçakgönüllü, geçimli ve iş birliğine yatkın (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2004) bireyler olduğu düşünüldüğünde bu özelliklerin otantiklikle ilişkilendirilmesi mümkün görünmekte ve mevcut araştırma bulguları desteklenmektedir. Bir başka çalışmada ise Fleeson ve Wilt (2010), insanların yumuşakbaşlı ve gelişime açık davranışlar sergilediklerinde kendilerini daha otantik hissettikleri bulgusunu elde etmiştir. Bu bağlamda yumuşakbaşlı ve gelişime açık bireylerin kariyerlerinde otantikliğe dair eğilimlerin varlığından söz etmek mümkündür. Otantiklik üzerinde pozitif etkisi tespit edilen bir diğeri kişilik özelliği de duygusal tutarsızlıktır. Duygusal tutarsızlığın otantiklik üzerinde pozitif etkisinin tespit edilmesiyle sorgulanması gereken bir durum karşımıza çıkmaktadır. Bu sorgulama kapsamında aşağıdaki değerlendirmeleri yapmak mümkündür.

Daha önce araştırmanın arka planında da bahsedildiği gibi literatürden elde edilen bulgular otantikliğin hem öznel hem de psikolojik iyi oluş ile yakından ilişkili olduğunu göstermektedir. Ancak yürütülen çalışmaların çoğu otantik ya da inotantik olmanın birey üzerindeki sonuçlarından söz etmektedir. Örneğin, otantikliğin depresyonu (Erickson ve Wharton, 1997) ve tükenmişliği (Erickson ve Ritter, 2001) azalttığı, inotantik olmanın ise depresyonla ilişkili olduğu (Neff ve Harter, 2002: 135) vurgusunu yapan çalışmalar söz konusudur. Mevcut çalışmada ise duygusal tutarsızlığın otantiklik üzerindeki etkisi incelenmiştir. Ayrıca otantiklik boyutunu ölçmeyi amaçlayan ifadeler, bireylerin otantiklik ihtiyaçlarını tahmin etmeye yöneliktir. Bu bağlamda hassas, endişeli ve stresle başa çıkmada güçlük çeken bireylerin kariyerlerine yön verirken otantiklik arzusu taşıyabileceklerine dair bir olasılıktan söz edilebileceği

düşünülmektedir. Ayrıca Somer, Korkmaz ve Tatar (2004: 59), duygusal tutarsızlık faktöründen yüksek puan almanın her ne kadar psikopatolojiye yatkınlığın ya da duygusal sorunların varlığının olasılığını artıran bir risk göstergesi olarak düşünülebilse de bir psikopatoloji ölçümü olarak görülmemesi gerektiğini ileri sürmektedir. Bu sebeple psikopatolojik bir problem olmadan da duygusal tutarsızlık faktöründen yüksek puan alınabileceğinden bahsedilmiştir. Bu durum da duygusal tutarsızlığın otantiklik üzerindeki pozitif etkisini açıklamada farklı bir perspektif sunmaktadır. Buna ek olarak Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeğinin daha önce beş faktör kişilik özellikleriyle ilişkilendirildiği herhangi bir çalışmaya rastlanmadığından doğrudan bir kıyaslama yapmak güçleşmektedir. Bu bağlamda yapılan açıklamalar, sınırlı düzeyde de olsa duygusal tutarsızlığın otantiklik üzerindeki pozitif etkisine ışık tutmaktadır. Son olarak KKM ölçeğinin Türkiye örneğinde ve Türk kültüründe ilk kez test ediliyor olmasının da tahmin edilenden farklı bulgularla karşılaşmaya neden olabileceği düşünülmektedir.

Otantikliğin ardından ikinci olarak beş faktör kişilik özelliklerinin denge üzerindeki etkisine bakılmıştır. Buradan hareketle araştırmanın bir diğer bulgusu ise beş faktör kişilik özelliklerinden yumuşakbaşlılığın ve öz-denetimin denge üzerindeki pozitif etkisidir. Elde edilen bulgu, kişiliğin iş-yaşam dengesine ve iş-yaşam çatışmasına ilişkin tahminde bulunmada önemli bir role sahip olduğunu ileri süren çalışmaların bulgularıyla örtüşmektedir. Teorik olarak bu vurguyu yapan çalışmalar (Michel ve Clark, 2011) olduğu gibi ampirik çalışmalar da oldukça fazladır. Çalışmalar incelendiğinde yumuşakbaşlılığın, iş-aile çatışması ile negatif yönde ilişkili olduğu görülmektedir (Bruck ve Allen, 2003; Kinnunen ve diğ., 2003; Wayne, Musisca ve Fleeson, 2004; Rantanen ve diğ., 2005; Priyadharshini ve Wesley, 2014). Ayrıca öz-denetim sahibi kişilerin düşük seviyede aile-iş çatışması yaşadığı, buna karşın dik başlı bireylerin ise daha fazla iş-aile çatışması yaşadığı bulgusu (Bruck ve Allen, 2003; Wayne, Musisca ve Fleeson, 2004) dikkat çekmektedir. Benzer bir bulgu da öz-denetim ile iş-aile çatışması (Wayne, Musisca ve Fleeson, 2004) ve aile-iş çatışması arasında negatif ilişki olduğu yönündedir (Bruck ve Allen, 2003; Kinnunen ve diğ., 2003; Wayne, Musisca ve Fleeson, 2004; Rantanen ve diğ., 2005). Kişiliğin, iş-yaşam çatışmaları üzerindeki etkisinden farklı olarak kişilik özellikleri ile iş yaşam dengesi ilişkisine vurgu yapan çalışmalar da mevcuttur. Akanni ve Oduaran (2017), yumuşakbaşlılık ve öz-denetim ile iş yaşam dengesi arasındaki ilişkiye dikkat çekmiştir.

Wayne ve diğerkleri de (2004) yumuşakbaşlılığın ve 6z-denetimin aile-iş yaşamını kolaylaştırmada 6nemli birer pozitif yordayıcı olduğu bulgusunu elde etmiştir. Mevcut çalışmada denge 6zerinde en fazla açıklayıcılığa sahip olan kişilik 6zelliğinin 6z-denetim olduğu g6r6lmektedir. 6z-denetim sahibi bireylerin, 6z disiplinli, sorumluluk sahibi, kontroll6, planlı, programlı, dakik kişiler olarak tanımlanıyor olması (Costa, McCrae ve Dye, 1991; Somer, Korkmaz ve Tatar, 2004), 6z-denetimin denge 6zerindeki pozitif etkisine dair elde edilen bulguyu destekleyerek, 6z-denetimli bireylerin iş-yaşam ilişkilerini y6netme becerisini de açıklamaktadır.

Sonuç olarak, konuyla ilgili teorik arka planın ve ampirik çalışma bulgularının, yumuşakbaşlılık ve 6z-denetimin denge 6zerindeki pozitif etkisine ilişkin mevcut araştırma bulgularını destekleyici nitelikte olduğundan s6z edilebilir. Kaleydoskop Kariyer Modeli 6leğinin denge boyutunda yer alan ifadeler ilk etapta iş-yaşam dengesine ilişkin 6leklerdeki ifadeleri çağrıştırmaktadır. Ancak her iki 6lekte yer alan ifadelerin iş ve yaşam arasındaki etkileşimi ele alma şekli, zaman perspektifi ve kişinin kariyeriyle olan ilişkisini değerlendirme noktasında farklılaştığı d6ř6n6lmektedir. Buna ilişkin değerlendirme çalışmanın ilerleyen kısımlarında yeniden ele alınacak olmakla birlikte mevcut çalışmada denge boyutunu 6lmeye y6nelik ifadelerin doğrudan bireylerin iş-yaşam dengelerini tespit etmenin 6tesinde, geleceğe d6n6k bir bakış açısıyla kariyer kararlarında denge konusunun rol6n6 ve 6nemini ele aldığını s6ylemek m6mk6nd6r. Bu bağlamda mevcut çalışma 6zeline yumuşakbaşlılık ve 6z-denetimin denge boyutu 6zerindeki pozitif etkisi değerlendirilirken, bahsedilen kişilik 6zelliklerine sahip bireylerin kariyerle ilgili kararlarında denge sağlama eğilimlerinin varlığından bahsedilebilir.

Beş fakt6r kişilik 6zelliklerinin bağımlı değerifen 6zerindeki etkisine dair elde edilen son bulgu ise meydan okuma 6zerinde, dışad6n6kl6k, 6z-denetim ve gelişime açıklığın pozitif, duygusal tutarsızlığın ise negatif etkisi olduğu şeklinedir. Bahsedilen kişilik 6zelliklerinin doğrudan meydan okuma 6zerindeki etkisini 6len çalışmalara rastlamak g6 olsa da elde edilen bulguyu destekleyici çıkarımlar olduğu g6r6lmektedir. 6rneğin, içsel motivasyon unsurlarını tahmin etmede beş fakt6r kişilik 6zelliklerinin rol6ne vurgu yapan McGeovn ve arkadaşları (2014), içsel motivasyon unsurlarından birini de meydan okuma olarak tanımlamışlardır. Doğrudan meydan okuma vurgusu yapılmasa da dışad6n6kl6đın, 6z-denetimin ve gelişime açıklığın içsel başarı motivasyonu ile pozitif ilişkili olduğuna dair bulgular da mevcuttur (Hart ve diğ., 2007). Teorik arka



plana bakıldığında ise insanların meydan okumayı farklı şekillerde görme eğiliminde oldukları dikkat çekmektedir. Bunlardan biri meydan okumanın “güçlü bir motivasyon aracı” olarak kabul ediliyor olmasıyken, bir diğeri ise meydan okumanın “öğrenme ve gelişme aracı” olarak görülüyor olmasıdır (Mainiero ve Sullivan, 2006). Meydan okuma bir motivasyon aracı olarak değerlendirildiğinde daha önce bahsedilen ampirik bulguların (Hart ve diğ., 2007) mevcut araştırma bulgularını dolaylı da olsa destekliyor olduğu söylenebilir. Meydan okumanın öğrenme ve gelişme aracı olarak kabul edilmesini ise gelişime açıklığın meydan okuma üzerindeki pozitif etkisini doğrulayan bir çıkarım olarak değerlendirmek mümkündür. Ayrıca meydan okumaya ilişkin yapılan tanımlamalarda sorumluluk ve özerklik ile meydan okumanın iç içe geçmiş kavramlar olduğunun vurgulandığı görülmektedir (Sullivan ve diğ., 2007). Bu durum öz-denetim/sorumluluk boyutunun meydan okuma üzerindeki etkisini açıklamakla beraber meydan okuma üzerinde en fazla etkiye sahip olan kişilik özelliğinin öz-denetim olarak bulunmuş olmasını da anlamlı kılmaktadır. Mevcut çalışmada meydan okuma üzerinde etkisi (negatif) tespit edilen bir diğeri kişilik özelliği ise duygusal tutarsızlık olmuştur. Meydan okumaya ilişkin açıklamayı stres faktörleri üzerinden gerçekleştiren araştırmacılar da mevcuttur. Çok sayıda araştırmacı stres faktörlerini meydan okuyucu stres faktörleri ve engelleyici stres faktörleri olmak üzere iki başlık altında toplamıştır (LePine, Podsakoff ve LePine, 2005; Podsakoff, LePine ve LePine, 2007; Crum, Salovey ve Achor, 2013; Demerouti, Bakker ve Halbesleben, 2015; Godshalk ve Litzky, 2018). Engelleyici stres faktörleri, bireyin öğrenme, gelişme ve amaca ulaşma maharetini kesintiye uğratan faktörler olarak ifade edilmektedir (Blanchard, Stewart ve Medaugh, 2018). Sonuç olarak engelleyici stres unsurlarının meydan okumayı da negatif yönde etkilediği söylenebilir. Duygusal tutarsızlık endişeli, kaygılı, kötümser olma gibi özellikleri barındırdığından (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2004), meydan okuma üzerinde engelleyici bir rol üsteleceğinden söz edilebilir. Bu durum, duygusal tutarsızlığın meydan okuma üzerindeki etkisini kısmen de olsa destekleyerek anlamlı kılmaktadır.

Özetle, sınırlı da olsa teorik varsayımların ve ampirik bulguların doğrudan ya da dolaylı olarak mevcut araştırmaya bulgularını desteklediğini söylemek mümkündür.

*Aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli'ne etkisi:*

Araştırmanın bir diğeri bağımsız değişkeni olan aile destekleyici örgüt algısının bağımlı değişken üzerindeki etkisine dair bulgu ise, aile destekleyici örgüt algısının otantiklik ve

dengeyi negatif yönde etkilediği, meydan okuma boyutu üzerinde ise anlamlı bir etkiye sahip olmadığı şeklindedir. Doğrudan mevcut araştırmada ele alınan değişkenler arası ilişkinin test edildiği teorik ve ampirik çalışmalara rastlamanın güç oluşu elde edilen araştırma bulgularının kıyaslanmasını ve yorumlanmasını güçleştirse de literatürden elde edilen bazı bilgiler ışığında aile destekleyici örgüt algısının otantiklik ve denge üzerindeki anlamlı negatif etkisine dair çıkarımlara aşağıda yer verilmiştir.

Aile destekleyici örgüt algısının otantikliği negatif yönde etkilemesi:

Örgütsel faktörlerin otantiklik üzerindeki etkisine bakıldığında istikrar, düzen ve kontrolün vurgulandığı örgütsel kültürün otantiklik ile negatif ilişkili olduğu görülmektedir (Reis, Trullen ve Story, 2016). Mevcut çalışmada ise bahsedilen bulguyla örtüşmeyen bir sonuç elde edilmiştir. Sullivan ve Mainiero (2007c), Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin uygulamaya konmasında örgütlere de önemli görevler düştüğünden söz ederek aile dostu uygulamalara vurgu yapmaktadır. Bu bağlamda bireylerin kariyerlerinde otantiklik ihtiyaçlarının karşılanabilmesi için örgütlere uygulamaya dönük çok sayıda öneride bulunulduğu görülmektedir. Otantikliği destekleyen fikirler, kişisel gelişim ve topluma hizmet faaliyetleri için ücretli izin teklifleri, maneviyat üzerine atölyeler, kurumsal sağlık programları, kariyere ilişkin koçluk hizmetleri, kurumsal sosyal sorumluluk programları ve daha birçok uygulamayı içermektedir (Sullivan ve Mainiero, 2007c; Sullivan ve Mainiero, 2008). Bu bağlamda örgütün destekleyici rolünün otantiklik üzerindeki etkisi yadsınamaz olsa da mevcut çalışmada aile destekleyici örgüt algısını ölçmeye yönelik kullanılan ölçeğin otantiklik ihtiyacını karşılamaya yönelik geliştirilen uygulama fikirlerini kapsama konusunda yetersiz kaldığı söylenebilir. Bu durumun kısmen de olsa aile destekleyici örgüt algısının otantiklik üzerindeki negatif etkisine ışık tuttuğu düşünülmektedir.

Aile destekleyici örgüt algısının dengeyi negatif yönde etkilemesi:

Araştırmanın arka planında da değinildiği gibi örgütün destekleyici tutumu bireylerin iş-yaşam entegrasyonunu sağlamaları konusunda önemli bir rol üstlenmektedir. Örgütsel desteğin iş-aile çatışmasıyla ilişkili olduğuna dair (Kossek ve diğ., 2011) bulgular da mevcuttur. Benzer şekilde Allen de (2001), aile destekleyici örgüt algısının iş-aile çatışması üzerindeki açıklayıcılığına vurgu yapmıştır. Ayrıca örgütün destekleyici tutumunun ve örgütte karşılık bulan iş-aile uygulamalarının, iş-aile çatışmasıyla negatif ilişkisine vurgu yapan çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir (Thomas ve Ganster, 1995; Warren ve Johnson, 1995; Allen, 2001; Thompson ve diğ., 2004; Buz, 2009;

Ceylan, 2011; Kossek ve diğ., 2011; Karaca, 2016). Ancak daha önce beş faktör kişilik özelliklerinin denge üzerindeki etkisine dair açıklamalarda da bahsedildiği gibi, Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeğinin denge boyutunda yer alan ifadeler her ne kadar ilk bakışta iş-yaşam dengesine ilişkin ölçüm araçlarında yer alan ifadelerle benzerlikler taşıyor gibi görünse de daha makro ve gelecek merkezli bir değerlendirme yapmaya çalıştığı düşünülmektedir. Bu bağlamda Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin denge boyutunda yer alan ifadelerin doğrudan çalışanların iş-yaşam dengesini tespit etmenin ötesinde iş ve yaşam etkileşiminin ortaya çıkardığı durumlarda kariyere ilişkin nasıl kararlar verileceğini sorguladığından söz edilebilir. Öyle ki, Sullivan ve Mainiero (2005; 2006) tarafından geliştirilen Kaleydoskop Kariyer Modeli, bireylerin kariyer hareketliliklerinin, kariyer geçişlerinin ya da kariyer kesintilerinin arka planını aydınlatmayı hedeflemekte ve bunu yaparken de otantiklik, denge ve meydan okuma konularına odaklanmaktadır. Bu durumda mevcut çalışma özelinde her ne kadar genellenebilirliği güç olsa da çalıştıkları örgütü aile destekleyici olarak algılayan bireylerin kariyer kararlarında dengeye yönelik vurgunun biraz daha geri plana çekildiğinden söz edilebilir. Sullivan ve Mainiero (2006), kariyeri yönlendiren parametrelerin (otantiklik, denge, meydan okuma) bireyin yaşam döngüsü boyunca hareket halinde olduğunu ve bu parametrelerin kişinin yaşam döngüsünün farklı noktalarında zirve yaptığını ya da geri çekildiğini ifade etmektedir. Ancak tüm bunlar gerçekleşirken üç parametre de hala aktif kalmaya devam etmektedir. Yalnızca belirli bir parametre bir süreliğine diğerlerine göre öncelikli hale gelir sonrasında ise birey kariyerinde bir başka parametreye odaklanırken diğer parametreler arka plana çekilmektedir (Mainiero ve Sullivan, 2006: 133).

Yukarıda yapılan açıklamalar mevcut çalışmada aile destekleyici örgüt algısının denge boyutu üzerindeki negatif etkisini kısmen de olsa aydınlatmaktadır. Konuya ilişkin ampirik çalışmaların yetersizliği bulguları kıyaslamayı oldukça güçleştirmiştir. Buradan hareketle mevcut açıklamaların sınırlı düzeyde olduğundan ve genellenebilirliğinin oldukça güç olduğundan söz etmek mümkündür.

### **Çalışmanın ve Bulguların Özgünlüğü:**

Mevcut çalışma ile ulusal yazında yakın zamanda teorik olarak karşılık bulmaya başlayan yeni bir kavram olan Kaleydoskop Kariyer Modeli kapsamlı bir şekilde ele alınarak literatüre önemli bir kavramsal katkıda bulunulmuştur.

Ayrıca mevcut araştırmada Kaleydoskop Kariyer Modeli ölçeği ile aile destekleyici örgüt algısı ölçeğinin Türkçeye uyarlama çalışmaları gerçekleştirilerek süreç detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

Yürütölen çalışma ile uluslararası literatürde sınırlı sayıda ampirik çalışmanın yer aldđđ Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerinde beş faktör kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının etkisine bakılarak daha önce incelenmemiş olan bir ilişki test edilmiştir. Daha önce yazında Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin sıklıkla cinsiyete, kuşaklara, kariyer devrelerine göre incelendiği görölmektedir. Mevcut çalışma ile farklı kişilik özelliklerinin ve aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisi ortaya konarak konuya ilişkin özđün bulgular sunulmuştur.

### **Gelecek Araştırmalar ve Örgütler için Öneriler**

Araştırmanın bulgularından ve kısıtlarından hareketle gelecek araştırmalara ve örgütlere yönelik uygulamaya dönük öneriler aşağıda sunulmuştur.

- Bu araştırmada örgütün Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisi, aile destekleyici örgüt algısı ölçeği ile test edilmiştir. Araştırma bulgularının yorumlanması aşamasında da belirtildiği üzere aile destekleyici örgüt algısının Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerindeki etkisi negatif yönde olmuştur. Bu durumda denge boyutuna ek olarak otantiklik ve meydan okuma boyutlarına yönelik örgütsel eylemleri de daha detaylı ele alan bir ölçüm aracının geliştirilmesi kaleydoskop kariyer hakkında daha kapsamlı bulgular elde etmeyi kolaylaştırabilir. Ayrıca Sullivan ve Mainiero (2007c) tarafından sunulan otantiklik, denge ve meydan okumaya ilişkin örgütsel uygulama önerilerinden hareketle mülakat gerçekleştirilerek çok daha detaylı bulgular elde edilebilir.
- Araştırmada Kaleydoskop Kariyer Modeli üzerinde bağımsız değişkenlerin etkisi test edilirken nicel yöntemlerden yararlanılmıştır. Gelecek araştırmalarda nitel yöntemler kullanılarak farklı bulguların elde edilmesi mümkündür.
- Araştırma kısıtlarında da belirtildiği gibi mevcut çalışmada belirli bir sektöre ya da mesleğe odaklanılmamıştır. İlerleyen çalışmalarda spesifik bir evren belirlenmesiyle belirli bir sektöre ya da mesleğe odaklanılarak kaleydoskop kariyer yöneliminin o sektör ya da meslek için nasıl karşılıklı bulduğu incelenebilir. Örneğin, Kaleydoskop Kariyer Modeli kamu ve özel sektör kıyaslaması yapılarak ele alınabilir.

- Kaleydoskop kariyere ilişkin ampirik çalışmalar uluslararası literatürde sınırlıdır. Ulusal literatürde ise kaleydoskop kariyer yakın zamanda kavramsal boyutta ele alınmaya başlanmıştır. Kaleydoskop kariyer üzerinde farklı değişkenlerin etkisinin incelenmesi ile konuya ilişkin ampirik boşluğun doldurulması gerektiği düşünülmektedir.
- Kaleydoskop kariyerin, örgütsel davranışla ilişkili olabilecek farklı kavramlarla ve farklı büyüklükteki örneklerle, sektör karşılaştırmasına da olanak sağlayacak şekilde çalışılabileceği düşünülmektedir.
- Kaleydoskop kariyerin yüksek vasıflı işgücü hareketliliğinin artan hızına paralel olarak rekabet avantajı elde etmek amacıyla nitelikli çalışanları elde tutma araçlarından biri olarak görülebileceğinden bahsedilmektedir. Bu bağlamda gelecek çalışmalarda kaleydoskop kariyerin, nitelikli çalışanları cezbetme, elde tutma ve kariyer motivasyonu konularıyla ilişkili olarak incelenebileceği düşünülmektedir.
- Ayrıca Kaleydoskop Kariyer Modeli, “devre dışı bırakma” ya da “kariyer kesintisi” fenomenini anlama aracı olarak geliştirildiğinden iş hayatına belirli bir süre ara vermiş ve sonradan tekrar çalışma hayatına dahil olmuş bireylerin otantiklik, denge ve meydan okuma ihtiyaçlarının vermiş oldukları bu karar üzerindeki etkilerinin sorgulandığı çalışmalar gerçekleştirilebilir.
- Kaleydoskop Kariyer Modeli, bireylerin kariyer kesintilerinin, kariyer geçişlerinin ve kariyer hareketliliklerinin arka planını aydınlatmayı hedeflemektedir. Bahsedilen kararlarda iş ve yaşam sorumluluklarına dair bakış açısının rolünden de bahsetmek mümkündür. Bu bağlamda kaleydoskop kariyerin girişimcilik kariyeri bağlamında da incelenebileceği düşünülmektedir.
- Kaleydoskop Kariyer Modeli cinsiyet konusunu özellikle vurgulayarak kadınlar ve erkekler için iki ayrı kariyer profili tanımlamıştır (kadınlar için Beta, erkekler için Alfa kariyer profili). Mevcut araştırmada cinsiyete ilişkin kariyer profillerini tanımlamaya ilişkin gerçekleştirilen analiz sonuçları istatistiksel olarak anlamlı çıkmamıştır. Bu nedenle gelecek çalışmalarda cinsiyete dayalı karşılaştırmalar yapılarak Alfa ve Beta kariyer profilinin Türk kültüründeki yansımaları incelenebilir.
- Araştırma sonuçları örgüt ve çalışan bağlamında değerlendirildiğinde ise hem bireylere hem de örgütlere düşen bazı rollerden bahsetmek mümkündür.

*Çalışanların*, kariyer yolları açısından birey ve örgüt kıyaslamasını doğru yapıyor olmaları ve kariyere ilişkin farkındalıklarının yüksek olması önemlidir. Böylece kariyer hareketliliklerine yön veren temel ihtiyaçları daha rahat tespit edebilir hale gelmeleri kolaylaşır. *Örgütlerin* ise çalışanların kariyer kararlarında etkili olan faktörleri doğru tespit edip, buna uygun bir şekilde örgütsel koşulları yapılandırmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda gerçekleştirilen eylemlerin nitelikli çalışanların elde tutulmasına da katkı sağlayacağı söylenebilir. Bu bağlamda hem işe alım sırasında hem de kariyerle ilişkili uygulamalara dönük kararlarda kişilikle ilgili ölçümlerin gerçekleştiriliyor olması önem arz etmektedir.

Genel olarak araştırma bulguları değerlendirildiğinde beş faktör kişilik özelliklerinin kısmen de olsa kaleydoskop kariyer yönelimini etkilediği görülmüştür. Yumuşakbaşlılık; otantiklik ve dengeyi, gelişime açıklık ise otantiklik ve meydan okumayı pozitif etkilemiştir. Diğer bir sonuç ise öz-denetimin dengeyi ve meydan okumayı pozitif etkilediği şeklindedir. Meydan okuma üzerinde dışadönüklüğün pozitif, duygusal tutarsızlığın ise negatif etkiye sahip olduğu görülmüştür. Bahsedilen bu bulgular yazında yer alan varsayımlar ve bulgularla örtüşmektedir. Bunun dışında Kaleydoskop Kariyer Modeli ile aralarında anlamlı bir ilişki tespit edilemeyen kişilik özellikleri olduğu görülürken, duygusal tutarsızlık ve otantiklik arasında ise pozitif yönde bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuç otantiklik ve duygusal tutarsızlık arasındaki negatif ilişkiye vurgu yapan önceki araştırma sonuçlarıyla ve konuya yönelik teorik arka planla örtüşmemektedir.

Araştırmada elde edilen bir diğer önemli sonuç ise aile destekleyici örgüt algısı ve kaleydoskop kariyer arasındaki ilişkiye yöneliktir. Bulgular, aile destekleyici örgüt algısının denge ve otantiklik üzerinde negatif etkisini göstermektedir. Aile destekleyici örgüt algısı ve meydan okuma arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Genel olarak aile destekleyici örgüt algısının dengeyi pozitif etkileyeceği düşünülse de daha önce bulguların yorumlanması kısmında da detaylı bir şekilde açıklandığı gibi Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin denge boyutunun, iş-aile dengesini ölçmenin ötesinde daha makro ve gelecek odaklı bir bakış açısıyla çalışanların kariyere ilişkin kararlarında denge konusunun rolünü ve önemini görmeye çalıştığı düşünülmektedir. Mevcut çalışmada örgütün aile destekleyici rolüne ilişkin algının otantiklik üzerindeki pozitif etkisine dair çıkarımlar oldukça dolaylı şekilde elde edilmiştir. Bu nedenle elde edilen

bulgunun net bir şekilde literatürle örtüşmediği yorumunu yapmak çok kesin bir ifade olabilir. Ancak öneriler kısmında da belirtildiği gibi mülakat tekniğinin kullanılacağı bir çalışma ile örgütün otantiklik ihtiyacını karşılama konusundaki rolünün daha detaylı bir şekilde görülebileceği düşünülmektedir.

Yeni kariyer yaklaşımları içinde nispeten daha az bilinen kariyer yaklaşımlarından biri olan Kaleydoskop Kariyer Modeli'ne ilişkin ampirik çalışmaların oldukça sınırlı olması ve mevcut çalışmada ele alınan değişkenlerin bir arada test edildiği farklı çalışmaların bulunmaması bulgulara yönelik karşılaştırma yapmayı da hayli güçleştirmiştir. Bu sebeple mevcut çalışmada, yazında yer alan teorik varsayımlar ve Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin boyutlarının bağımsız olarak ele alındığı çalışmalar bağlamında bulgular değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak daha önce de ifade edildiği gibi konu ulusal literatürde teorik olarak yakın zamanda karşılık bulmaya başlamışken uluslararası yazında ise konuyla ilgili ampirik çalışmaların sınırlı olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle literatürden hareketle kısmen dolaylı yollarla bazı çıkarımlarda bulunulduğundan mevcut çalışma ile birtakım bulgular elde edilmiş olsa da bu bulgulardan hareketle çok güçlü ve kesin çıkarımlarda bulunmanın zor olduğunu ifade etmek mümkündür. Araştırma Türkiye örneğinde Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin test edilmesine imkân tanısa da elde edilen bulguların doğrudan Türk kültürüne genellenebilmesi güçtür. Bununla birlikte daha önce de ifade edildiği gibi çalışmanın özgünlüğünü oluşturan unsurların ve çalışmanın mevcut çıkarımlarının, konunun Türkiye örneğinde ele alınacağı farklı çalışmalarla Türk kültüründe Kaleydoskop Kariyer Modeli'nin yansımaları hakkında daha kapsamlı sonuçlar elde edilmesi noktasında önemli katkılar sağlayacağı düşünülmektedir.

## KAYNAKÇA

- Afsar, B., & Badir, Y. (2015). The impacts of person-organisation fit and perceived organisational support on innovative work behaviour: The mediating effects of knowledge sharing behaviour. *International Journal of Information Systems and Change Management*, 7(4), 263-285.
- Afsar, B., & Badir, Y. (2017). Workplace spirituality, perceived organizational support and innovative work behavior. *Journal of Workplace Learning*, 29(2), 95-109.
- Akanni, A. A., & Oduaran, C. A. (2017). Work-life balance among academics: Do gender and personality traits really matter?. *Gender and Behaviour*, 15(4), 10143-10154.
- Algera, P. M., & Lips-Wiersma, M. (2012). Radical authentic leadership: Co-creating the conditions under which all members of the organization can be authentic. *The Leadership Quarterly*, 23(1), 118-131.
- Allen, T. D. (2001). Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of vocational behavior*, 58(3), 414-435.
- Amabile, T. M. (1997). Motivating creativity in organizations: On doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, 40(1), 39-58.
- Anderson, S. E., Coffey, B. S., & Byerly, R. T. (2002). Formal organizational initiatives and informal workplace practices: Links to work-family conflict and job-related outcomes. *Journal of Management*, 28(6), 787-810.
- Andreassi, J.K., & Thompson, C. A. (2008). Work-family culture: Current research and future directions. In K. Korabik, D.S. Lero & D.L. Whitehead (Eds.), *Handbook of work-family integration: Research, theory, and best practices* (pp. 331-351). New York: Elsevier.
- Andrisani, P. J., & Nestel, G. (1976). Internal-external control as contributor to and outcome of work experience. *Journal of Applied Psychology*, 61(2), 156.
- Aprianingsih, A. (2012). *The kaleidoscope career model and work family conflict: An exploration across career stages*. (Doctoral Dissertation). St. Ambrose University, Davenport.
- Arnold, J., Silvester, J., Cooper, C. L., Robertson, I. T., & Patterson, F. M. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace*. London: Pearson Education.
- Arthur, M. B. (1994). The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (Eds.). (1996). *The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era*. New York: Oxford University Press on Demand.



- Arthur, M. B., Hall, D. T., & Lawrence, B. S. (1989). Generating new directions in career theory: The case for a transdisciplinary approach. In M. B. Arthur, D. T. Hall & B. S. Lawrence (Eds.), *Handbook of career theory* (pp. 7-25), New York: Cambridge University Press.
- Arthur, M., Inkson, K., & Pringle, J. (1999). *The new careers: Individual action and economic change*. London: Sage.
- Ashton, M. C., & Lee, K. (2008). The HEXACO model of personality structure. In G. J. Boyle, G. Matthews & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment: Personality measurement and testing (volume 2)* (pp. 239-260), London: Sage Publications.
- Au, W. C., Beigi, M., & Shirmohammadi, M. (2021). Running their own show: Malaysian women entrepreneurs' kaleidoscope careers. *Career Development International*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print.
- August, R. A. (2011). Women's later life career development: Looking through the lens of the kaleidoscope career model. *Journal of Career Development*, 38(3), 208-236.
- Bal, P. M., Van Kleef, M., & Jansen, P. G. (2015). The impact of career customization on work outcomes: Boundary conditions of manager support and employee age. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3), 421-440.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition. *Personnel Review*, 32(2), 231-251.
- Baruch, Y. (2004a), Transforming careers: From linear to multidirectional career paths: Organizational and individual perspectives. *Career Development International*, 9(1), 58-73.
- Baruch, Y. (2004b). *Managing careers: Theory and practice*. Harlow: Pearson Education.
- Baruch, Y. (2006), Career development in organizations and beyond: Balancing traditional and contemporary viewpoints. *Human Resource Management Review*, 16(2), 125-138.
- Baruch, Y., & 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.
- Baugh, S. G., & Sullivan, S. E. (2009). Developmental relationships and the new workplace realities: A life span perspective on career development through mentoring. In G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Maintaining focus, energy, and options over the career* (pp. 27-50), USA: Information Age Publishing.
- Baxter, J., & Chesters, J. (2011). Perceptions of work-family balance: How effective are family-friendly policies?. *Australian Journal of Labour Economics*, 14(2), 139.
- Bejian, D. V., & Salomone, P. R. (1995). Understanding midlife career renewal: Implications for counseling. *The Career Development Quarterly*, 44(1), 52-63.

- Benet-Martínez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes across cultures and ethnic groups: Multitrait-multimethod analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729.
- Blanchard, A., Stewart, O. J., & Medaugh, M. (2018). The paradox of challenge: How nurses use professional virtual communities to navigate their career. In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.), *Seeking challenge in the career* (pp. 23-47), USA: Information Age Publishing.
- Bloom, N., Kretschmer, T., & Van Reenen, J. (2011). Are family-friendly workplace practices a valuable firm resource?. *Strategic Management Journal*, 32(4), 343-367.
- Booth, S. M., & Matthews, R. A. (2012). Family-supportive organization perceptions: Validation of an abbreviated measure and theory extension. *Journal of Occupational Health Psychology*, 17(1), 41.
- Borman, W. C., Ilgen, D. R., & Klimoski, R. J. (2003). *Handbook of psychology: Industrial and organizational psychology, Vol. 12*. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Boudreau, J. W., Boswell, W. R., & Judge, T. A. (2001). Effects of personality on executive career success in the United States and Europe. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 53-81.
- Boyatzis, R., & McKee, A. (2005). *Resonant leadership: Renewing yourself and connecting with others through mindfulness, hope, and compassion*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Brandstätter, H. (1997). Becoming an entrepreneur—A question of personality structure?. *Journal of Economic Psychology*, 18(2-3), 157-177.
- Bravo, J., Seibert, S. E., Kraimer, M. L., Wayne, S. J., & Liden, R. C. (2017). Measuring career orientations in the era of the boundaryless career. *Journal of Career Assessment*, 25(3), 502-525.
- Briscoe, J. P., & 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., & DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30-47.
- Brown, S. D., & Hirschi, A. (2013). Personality, career development, and occupational attainment. In S. D. Brown & R. W. Lent (Eds.), *Career development and counseling: Putting theory and research to work* (pp. 299-328), New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Bruck, C. S., & Allen, T. D. (2003). The relationship between big five personality traits, negative affectivity, type A behavior, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 457-472.

- Bruck, C. S., Allen, T. D., & Spector, P. E. (2002). The relation between work–family conflict and job satisfaction: A finer-grained analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 60(3), 336-353.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Burke, R. J. (1988). Some antecedents of work-family conflict. *Journal of Social Behavior and personality*, 3(4), 287.
- Buttner, E. H., & Moore, D. P. (1997). Women's organizational exodus to entrepreneurship: Self-reported motivations and correlates with success. *Journal of Small Business Management*, 35, 34-46.
- Buz, D. (2009). *The relationship between family friendly policies and work family conflict with special reference to the moderating effects of depressive symptoms and occupational self efficacy*. (Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Cabrera, E. F. (2007). Opting out and opting in: Understanding the complexities of women's career transitions. *Career Development International*, 12(3), 218-237.
- Cabrera, E. F. (2009). Protean organizations. *Career Development International*, 14, 186-201.
- Cahill, L., Gorski, L., & Le, K. (2003). Enhanced human memory consolidation with post-learning stress: Interaction with the degree of arousal at encoding. *Learning & Memory*, 10(4), 270-274.
- Carraher, S. M., & Sullivan, S. E. (2018). Applying the kaleidoscope career model to explore how millennials view challenge: A qualitative study and recommendations for future research. In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.), *Seeking challenge in the career* (pp. 103-123), USA: Information Age Publishing.
- Cattel, H. E. P., & Mead, A. D. (2008). The sixteen personality factor questionnaire (16PF). In G. J. Boyle, G. Matthews & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment: Personality measurement and testing (volume 2)* (pp. 135-159), London: Sage Publications.
- Cavanaugh, M. A., Boswell, W. R., Roehling, M. V., & Boudreau, J. W. (2000). An empirical examination of self-reported work stress among US managers. *Journal of Applied Psychology*, 85(1), 65.
- Cervone, D., & Pervin, L. A. (2013). *Personality: Theory and research*. United States of America: John Wiley & Sons.
- Ceylan, G. (2011). *Aile dostu uygulamaların iş-özel yaşam dengesi üzerindeki etkisi*. (Yüksek Lisans Tezi). Dokuz Eylül Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

- Chou, K. L., & Cheung, K. C. K. (2013). Family-friendly policies in the workplace and their effect on work–life conflicts in Hong Kong. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20), 3872-3885.
- Ciric, N. (2013). *Family-friendly work enviroment? An investigation of women's job stress and satisfaction*. (Master Thesis). University of Texas-Pan American, Edinburg.
- Clarke, M. (2015). Dual careers: The new norm for Gen Y professionals?. *Career Development International*. 20(6), 562-582.
- Cloninger, S. (2009). Conceptual issues in personality theory. In P. J. Corr & G. Matthews (Eds.), *The Cambridge handbook of personality psychology* (pp. 3-26), Cambridge: Cambridge University Press.
- Cohen, B. N. (2003). Applying existential theory and intervention to career decision-making. *Journal of Career Development*, 29(3), 195-209.
- Cooper, C. (2010). *Individual differences and personality*. London: Hodder Education.
- Costa Jr, P. T., & McCrae, R. R. (2008). The revised NEO personality inventory (NEO-PI-R). In G. J. Boyle, G. Matthews & D. H. Saklofske (Eds.), *The SAGE handbook of personality theory and assessment: Personality measurement and testing (volume 2)* (pp. 179-198), London: Sage Publications.
- Costa Jr, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO personality inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). *Revised NEO personality inventory (NEO PI-R) and NEO five-factor inventory (NEO-FFI) professional manual*. Odessa, FL: Psychological Assessment Resources.
- Crum, A. J., Salovey, P., & Achor, S. (2013). Rethinking stress: The role of mindsets in determining the stress response. *Journal of Personality and Social Psychology*, 104(4), 716.
- Csikszentmihalyi, M., & Nakamura, J. (2014). The dynamics of intrinsic motivation: A study of adolescents. In *Flow and the foundations of positive psychology* (pp. 175-197). Dordrecht: Springer.
- Dabbs, S. M., & Pastore, D. L. (2017). Kaleidoscope career needs of head coaches. *Journal of Contemporary Athletics*, 11(4), 257-275.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Deci, E. L., Nezlek, J., & Sheinman, L. (1981). Characteristics of the rewarder and intrinsic motivation of the rewardee. *Journal of Personality and Social Psychology*, 40(1), 1.

- Del Corso, J., & Rehfuss, M. C. (2011). The role of narrative in career construction theory. *Journal of Vocational Behavior*, 79(2), 334-339.
- Demerouti, E., Bakker, A. B., & Halbesleben, J. R. (2015). Productive and counterproductive job crafting: A daily diary study. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(4), 457.
- Denizli, A. A., & Dündar, G. İ., (2019). *Kaleydoskop kariyer: Güncel kariyer yaklaşımlarında yeni bir model*. IV. Uluslararası Girişimcilik, Kariyer ve İstihdam Kongresi, Muğla.
- Devadoss, A. V., & Minnie, J. B. (2013). A study of personality influence in building work life balance using fuzzy relation mapping (FRM). *International Journal of Data Mining Techniques and Applications*, 2(1), 33-37.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology*, 41(1), 417-440.
- Dimitrov, D. M. (2012). *Statistical methods for validation of assessment scale data in counseling and related fields*. USA: American Counseling Association.
- Duxbury, L & Higgins, C. (2006). Work-life balance in Canada: Rhetoric versus reality. In P. Blyton, B. Blunsdon, K. Reed & A. Dastmalchian (Eds.), *Work-life integration: International perspectives on the balancing of multiple roles* (pp. 82-112). London: Palgrave Macmillan.
- Eby, L. T., Butts, M., & Lockwood, A. (2003). Predictors of success in the era of the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 24(6), 689-708.
- Eby, L. T., Casper, W. J., Lockwood, A., Bordeaux, C., & Brinley, A. (2005). Work and family research in IO/OB: Content analysis and review of the literature (1980–2002). *Journal of Vocational Behavior*, 66(1), 124-197.
- Elley-Brown, M. J., Pringle, J. K., & Harris, C. (2018). Women opting in?: New perspectives on the Kaleidoscope Career Model. *Australian Journal of Career Development*, 27(3), 172-180.
- Envick, B. R., & Langford, M. (2000). The five-factor model of personality: Assessing entrepreneurs and managers. *Academy of Entrepreneurship Journal*, 6(1), 6-17.
- Erdoğan, N. (2021). *Teori ve uygulamada kariyer*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erickson, R. J., & Ritter, C. (2001). Emotional labor, burnout, and inauthenticity: Does gender matter. *Social Psychology Quarterly*, 64(2), 146-163.
- Erickson, R. J., & Wharton, A. S. (1997). Inauthenticity and depression: Assessing the consequences of interactive service work. *Work and Occupations*, 24(2), 188-213.

- Ernst Kossek, E., & Ozeki, C. (1998). Work–family conflict, policies, and the job–life satisfaction relationship: A review and directions for organizational behavior–human resources research. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 139.
- Ervin, S. M. (2015). *Exploring the career needs of intercollegiate head coaches: A kaleidoscope career perspective*. (Doctoral Dissertation). The Ohio State University, Columbus, Ohio.
- Ewen, R. B. (2010). *An introduction to theories of personality*. New York: Psychology Press.
- Fan, W., Cheung, F. M., Leong, F. T., & Cheung, S. F. (2012). Personality traits, vocational interests, and career exploration: A cross-cultural comparison between American and Hong Kong students. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 105-119.
- Farber, H. S. (2008). Employment insecurity: The decline in worker-firm attachment in the United States. *Princeton University Industrial Relations Section Working Paper*.
- Feist, J., & Feist, G. J. (2008). *Theories of personality*. United States of America: McGraw-Hill.
- Feldman, D. C., & Vogel, R. M. (2009). The aging process and person-environment fit. In G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Maintaining focus, energy, and options over the career* (pp. 1-26), USA: Information Age Publishing.
- Fleeson, W., & Wilt, J. (2010). The relevance of Big Five trait content in behavior to subjective authenticity: Do high levels of within-person behavioral variability undermine or enable authenticity achievement?. *Journal of Personality*, 78(4), 1353-1382.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Frone, M. R., Russell, M., & Cooper, M. L. (1992). Antecedents and outcomes of work-family conflict: Testing a model of the work-family interface. *Journal of Applied Psychology*, 77(1), 65.
- Funder, D. C. (2016). *The personality puzzle*. New York: WW Norton & Company.
- Furnham, A. (1996). The big five versus the big four: The relationship between the Myers-Briggs Type Indicator (MBTI) and NEO-PI five factor model of personality. *Personality and Individual Differences*, 21(2), 303-307.
- Furnham, A., Moutafi, J., & Crump, J. (2003). The relationship between the revised NEO-personality inventory and the Myers-Briggs type indicator. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 31(6), 577-584.
- Gelissen, J., & de Graaf, P. M. (2006). Personality, social background, and occupational career success. *Social Science Research*, 35(3), 702-726.

- Gilbert, L. A. (2014). *Men in dual-career families: Current realities and future prospects*. NY: Psychology Press.
- Godshalk, V. M., & Litzky, B. E. (2018). Challenge when is it too much of a good thing?, In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.), *Seeking challenge in the career* (pp. 145-165), USA: Information Age Publishing.
- Goffee, R., & Jones, G. (2005). Managing authenticity: The paradox of great leadership. *Harvard Business Review*, 83(12), 87–94.
- Goldberg, L. R. (1990). An alternative "description of personality": The big-five factor structure. *Journal of Personality and Social Psychology*, 59(6), 1216.
- Goldman, B. M., & Kernis, M. H. (2002). The role of authenticity in healthy psychological functioning and subjective well-being. *Annals of the American Psychotherapy Association*, 5(6), 18-20.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work–family balance and quality of life. *Journal of Vocational Behavior*, 63(3), 510-531.
- Greenhaus, J., & Foley, S. (2007). The intersection of work and family lives, In D. T. Hall (Ed.), *Careers in and out of organizations* (pp. 131-152), USA: Sage Publications.
- Grégoire, S., Baron, L., Ménard, J., & Lachance, L. (2014). The authenticity scale: Psychometric properties of a French translation and exploration of its relationships with personality and well-being. *Canadian Journal of Behavioural Science*, 46(3), 346.
- Gregory, B. T., Albritton, M. D., & Osmonbekov, T. (2010). The mediating role of psychological empowerment on the relationships between P–O fit, job satisfaction, and in-role performance. *Journal of Business and Psychology*, 25(4), 639-647.
- Guthrie, J. P., Coate, C. J., & Schwoerer, C. E. (1998). Career management strategies: the role of personality. *Journal of Managerial Psychology*.
- Günay, A. (2020). Kariyer yaklaşımları ve modelleri. İçinde A. Günay, R. Çelik, İ. H. Çarıkçı, A. Yalçın & K. Özdemir (Eds.), *Tüm yönleriyle kariyer yönetimi* (ss. 322-324). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Haar, J. M., & Roche, M. A. (2010). Family supportive organization perceptions and employee outcomes: The mediating effects of life satisfaction. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(7), 999-1014.
- Habti, D., & Elo, M. (2019). Rethinking self-initiated expatriation in international highly skilled migration. In *Global mobility of highly skilled people multidisciplinary perspectives on self-initiated expatriation* (pp. 1-37), Cham: Springer.

- Hair, J. F., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2011). PLS-SEM: Indeed a silver bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 19(2), 139-152.
- Hall, D. T. (1996). Protean careers of the 21st century. *Academy of Management Perspectives*, 10(4), 8-16.
- Hall, D. T. (2002). The study of careers, In D. T. Hall (Ed.), *Careers in and out of organizations* (pp. 3-16), USA: Sage Publications.
- Hall, D. T. (2004). The protean career: A quarter-century journey, *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.
- Hall, D. T., & Mao, J. (2015). Exploring authenticity in careers: Implications for research and practice. In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.), *Searching for authenticity* (pp. 1-23), USA: Information Age Publishing.
- Hall, D. T., & Mirvis, P. H. (1995). Careers as lifelong learning. In A. E. Howard (Ed.), *The changing nature of work* (pp. 323-361), San Francisco: Jossey-Bass.
- Hall, D. T., & Moss, J. E. (1998). The new protean career contract: Helping organizations and employees adapt. *Organizational Dynamics*, 26(3), 22-3
- Harrington, B., & Hall, D. T. (2007). *Career management & work-life integration: Using self-assessment to navigate contemporary careers*. USA: Sage.
- Hart, J. W., Stasson, M. F., Mahoney, J. M., & Story, P. (2007). The big five and achievement motivation: Exploring the relationship between personality and a two-factor model of motivation. *Individual Differences Research*, 5(4), 267-274.
- Hill, R. T., Matthews, R. A., & Walsh, B. M. (2016). The emergence of family-specific support constructs: Cross-level effects of family-supportive supervision and family-supportive organization perceptions on individual outcomes. *Stress and Health*, 32(5), 472-484.
- Horwitz, B. N., Luong, G., & Charles, S. T. (2008). Neuroticism and extraversion share genetic and environmental effects with negative and positive mood spillover in a nationally representative sample. *Personality and Individual Differences*, 45(7), 636-642.
- Hussain, S., Abbas, M., Shahzad, K., & Bukhari, S. A. (2012). Personality and career choices. *African Journal of Business Management*, 6(6), 2255-2260.
- Ibarra, H. (2003). *Working identity: Unconventional strategies for reinventing your career*. Boston: Harvard Business School Press.
- Inkson, K. (2006). Protean and boundaryless careers as metaphors. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 48-63.
- Itani, S., Järnlström, M., & Piekkari, R. (2015). The meaning of language skills for career mobility in the new career landscape. *Journal of World Business*, 50(2), 368-378.



- John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five trait taxonomy: History, measurement, and theoretical perspectives. In L. Pervin & O.P. John (Eds.), *Handbook of personality: Theory and research* (pp. 102-138), New York: Guilford Publications.
- John, O. P., Donahue, E. M., & Kentle, R. L. (1991). *The big five inventory-Versions 4a and 54*. University of California/Institute of Personality and Social Research, Berkeley.
- Jones, F., Burke, R. J., & Westman, M. (2013). *Work-life balance: A psychological perspective*. London: Psychology Press.
- Judge, T. A., & Hurst, C. (2008). How the rich (and happy) get richer (and happier): relationship of core self-evaluations to trajectories in attaining work success. *Journal of Applied Psychology*, 93(4), 849.
- Judge, T. A., & Kammeyer-Mueller, J. D. (2007). Personality and career success. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 59-78). USA: Sage.
- Judge, T. A., Heller, D., & Mount, M. K. (2002). Five-factor model of personality and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 530.
- Judge, T. A., Higgins, C. A., Thoresen, C. J., & Barrick, M. R. (1999). The big five personality traits, general mental ability, and career success across the life span. *Personnel Psychology*, 52(3), 621-652.
- Jugović, I., Marušić, I., Pavin Ivanec, T., & Vizek Vidović, V. (2012). Motivation and personality of preservice teachers in Croatia. *Asia-Pacific Journal of Teacher Education*, 40(3), 271-287.
- Kahn, W. A. (1992). To be fully there: Psychological presence at work. *Human Relations*, 45(4), 321-349.
- Kamau, J. M., Muleke, V., Mukaya, S. O., & Wagoki, J. (2013). Work-life balance practices on employee job performance at Eco bank Kenya. *European Journal of Business and Management*, 5(25), 179-185.
- Kanten, P. (2014). Family friendly policies in organizations and their effects on work-life balance, work alienation and life satisfaction. *International Journal of Business and Technology*, 2(2), 18-30.
- Karaca, P. (2016). *Sosyal desteğin iş-aile çatışması üzerindeki etkisi: Bir alan araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Gazi Üniversitesi/Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Karoly, L. A., Panis, C. W., & Constantijn, P. (2004). *The 21st century at work: Forces shaping the future workforce and workplace in the United States* (Vol. 164). Santa Monica: Rand Corporation.
- Kernis, M. H., & Goldman, B. M. (2006). A multicomponent conceptualization of authenticity: Theory and research. In M. P. Zanna (Ed.), *Advances in*

*experimental social psychology* (pp. 283-357), San Diego: Elsevier Academic Press Inc.

- Kinnunen, U., Vermulst, A., Gerris, J., & Mäkikangas, A. (2003). Work–family conflict and its relations to well-being: The role of personality as a moderating factor. *Personality and Individual Differences, 35*(7), 1669-1683.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Publications.
- Knowles, J. (2017). *Career reentry and the kaleidoscope career model: Experiences of high achieving professional women reentering the workforce after opting out*. (Doctoral Dissertation). Colorado State University, Fort Collins, Colorado.
- Ko, Y. K., Yu, S., & Kang, K. H. (2015). Organizational culture and organizational support as factors affecting the innovative behaviors of general hospital nurses. *Journal of Korean Academy of Nursing Administration, 21*(2), 223-231.
- Koekemoer, E., & Crafford, A. (2019). Exploring subjective career success using the Kaleidoscope Career Model. *SA Journal of Industrial Psychology, 45*(1), 1-11.
- Kossek, E. E., & Friede, A. (2006). The business case: Managerial perspectives on work and the family. In M. Pitt-Catsouphes, E. E. Kossek & S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook: Multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches* (pp. 611-626), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates Press.
- Kossek, E. E., Pichler, S., Bodner, T., & Hammer, L. B. (2011). Workplace social support and work–family conflict: A meta-analysis clarifying the influence of general and work–family-specific supervisor and organizational support. *Personnel Psychology, 64*(2), 289-313.
- Kracke, B. (2002). The role of personality, parents and peers in adolescents career exploration. *Journal of Adolescence, 25*(1), 19-30.
- Kyriakidou, O., & Özbilgin, M. (2004). Individuals, organizations and careers: A relational perspective. *Career Development International, 9*(1), 7-1.
- Lai-ching, L., & Kam-wah, C. (2012). A family-friendly policy for Hong Kong: Lessons from three international experiences. *International Journal of Sociology and Social Policy, 32*(1/2), 82–95.
- Landers, R. M., Rebitzer, J. B., & Taylor, L. J. (1996). Human resources practices and the demographic transformation of professional labor markets. In P. Osterman (Ed.), *Broken ladders* (pp. 215-245), New York: Oxford Press.
- Lapierre, L. M., Spector, P. E., Allen, T. D., Poelmans, S., Cooper, C. L., O’Driscoll, M. P., ... & Kinnunen, U. (2008). Family-supportive organization perceptions, multiple dimensions of work–family conflict, and employee satisfaction: A test of model across five samples. *Journal of Vocational Behavior, 73*(1), 92-106.
- Lau, V. P., & Shaffer, M. A. (1999). Career success: The effects of personality. *Career Development International, 4*(4), 225-231.

- Layder, D. (2004). *Social and personal identity: Understanding yourself*. London: Sage.
- Lenton, A. P., Bruder, M., Slabu, L., & Sedikides, C. (2013). How does “being real” feel? The experience of state authenticity. *Journal of Personality, 81*(3), 276-289.
- LePine, J. A., Podsakoff, N. P., & LePine, M. A. (2005). A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework: An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. *Academy of Management Journal, 48*(5), 764-775.
- Leroy, H., Verbruggen, M., Forrier, A., & Hay, A. (2015). Career authenticity: On being true to oneself at work. In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.), *Searching for authenticity* (pp. 43-65), USA: Information Age Publishing.
- Li, Y., Guan, Y., Wang, F., Zhou, X., Guo, K., Jiang, P., ... & Fang, Z. (2015). Big-five personality and BIS/BAS traits as predictors of career exploration: The mediation role of career adaptability. *Journal of Vocational Behavior, 89*, 39-45.
- Lips-Wiersma, M., & Hall, D. T. (2007). Organizational career development is not dead: A case study on managing the new career during organizational change. *Journal of Organizational Behavior, 28*(6), 771-792.
- Littleton, S. M., Arthur, M. B., & Rousseau, D. M. (2000). The future of boundaryless careers. In A. Collin & R. A. Young (Eds.), *The future of career* (pp. 101-114), UK: Cambridge University Press.
- Liu, Y., & Perrewe, P. L. (2006). Are they for real? The interpersonal and intrapersonal outcomes of perceived authenticity. *International Journal of Work Organisation and Emotion, 1*(3), 204-214.
- Liu, Y., Perrewe, P. L., & Magnusen, M. (2015). Selling your soul to the devil: Political behavior, the pursuit (or discard) of authenticity, and career success. In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.), *Searching for authenticity* (pp. 133-154), USA: Information Age Publishing.
- Lopez, F. G., & Rice, K. G. (2006). Preliminary development and validation of a measure of relationship authenticity. *Journal of Counseling Psychology, 53*(3), 362.
- Lounsbury, J. W., Hutchens, T., & Loveland, J. M. (2005). An investigation of big five personality traits and career decidedness among early and middle adolescents. *Journal of Career Assessment, 13*(1), 25-39.
- Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost, A. W., & Hamrick, F. L. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment, 11*(3), 287-307.
- Lounsbury, J. W., Park, S. H., Sundstrom, E., Williamson, J. M., & Pemberton, A. E. (2004). Personality, career satisfaction, and life satisfaction: Test of a directional model. *Journal of Career Assessment, 12*(4), 395-406.

- Luthans, F., & Youssef, C. M. (2004). Human, social, and now positive psychological capital management: Investing in people for competitive advantage. *Organizational Dynamics*, 33, 143-160.
- Madan, A. O., & Jain, A. K. (2018). Career challenge and kaleidoscope careers in India". In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.), *Seeking challenge in the career* (pp. 77-101), USA: Information Age Publishing.
- Mainiero, L. A., & Gibson, D. E. (2018). The kaleidoscope career model revisited: How midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, 45(4), 361-377.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2005). Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" "revolution. *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.
- Mainiero, L. A., & Sullivan, S. E. (2006). *The opt out revolt: Why people are leaving companies to create kaleidoscope careers*. Mountain View, CA: Davies-Black Publishing.
- Mallon, M. (1999). Going "portfolio": Making sense of changing careers. *Career Development International*. 4(7), 358-70.
- Maltby, J., Wood, A. M., Day, L., & Pinto, D. (2012). The position of authenticity within extant models of personality. *Personality and Individual Differences*, 52(3), 269-273.
- Marais, C., & Mostert, K. (2008). Work-home interaction of police officers in the North West Province: Examining socio-demographic differences. *Acta Criminologica: Southern African Journal of Criminology*, 21(1), 62-76.
- Markowska, M. (2018). An entrepreneurial career as a response to the need for challenge: the case of gourmet chefs. In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.), *Seeking challenge in the career* (pp. 49-75), USA: Information Age Publishing.
- Matthews, R. A., & Toumbeva, T. H. (2015). Lagged effects of family-supportive organization perceptions and supervision in relation to generalized work-related resources. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(3), 301.
- McCallum-Feerguson, S., & Forret, M. (2018). Career challenge: Utilizing networking to develop abilities as a leader. In S. E. Sullivan & G. Baugh (Eds.), *Seeking challenge in the career* (pp. 1-21), USA: Information Age Publishing.
- McCrae, R. R. (2018). Defining traits. In V. Zeigler-Hill & T. K. Shackelford (Eds.), *The SAGE handbook of personality and individual differences* (pp. 3-22), London: Sage Publications.
- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1983). Joint factors in self-reports and ratings: Neuroticism, extraversion and openness to experience. *Personality and Individual Differences*, 4(3), 245-255.

- McCrae, R. R., & Costa Jr, P. T. (1986). Personality, coping, and coping effectiveness in an adult sample. *Journal of Personality*, 54(2), 385-404.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "adequacy taxonomy": Intelligence and personality dimensions in natural language and in questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 710.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1987). Validation of the five-factor model of personality across instruments and observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. Guilford Press.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T., Jr. (1997). Conceptions and correlates of openness to experience. In R. Hogan, J. Johnson, & S. Briggs (Eds.), *Handbook of personality psychology* (pp. 825-847), San Diego, CA: Academic Press.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.
- McGeown, S. P., Putwain, D., Simpson, E. G., Boffey, E., Markham, J., & Vince, A. (2014). Predictors of adolescents' academic motivation: Personality, self-efficacy and adolescents' characteristics. *Learning and Individual Differences*, 32, 278-286.
- Meydan, C. H. & H. Şeşen. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Michel, J. S., & Clark, M. A. (2009). Has it been affect all along? A test of work-to-family and family-to-work models of conflict, enrichment, and satisfaction. *Personality and Individual Differences*, 47(3), 163-168.
- Michel, J. S., & Clark, M. A. (2011). Personality and work-life integration. In *Creating balance?* (pp. 81-99). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Michel, J. S., Clark, M. A., & Jaramillo, D. (2011). The role of the Five Factor Model of personality in the perceptions of negative and positive forms of work-nonwork spillover: A meta-analytic review. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 191-203.
- Mirvis, P. H., & Hall, D. T. (1994). Psychological success and the boundaryless career. *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380.
- Moen, P. (Ed.). (2018). *It's about time: Couples and careers*. NY: Cornell University Press.

- Moon, S. Y., & Roh, J. (2010). Balancing work and family in South Korea's public organizations: Focusing on family-friendly policies in elementary school organizations. *Public Personnel Management, 39*(2), 117-131.
- Morgan, L. (2009). *The impact of work-life balance and family-friendly human resource policies on employees' job satisfaction*. (Doctoral Thesis). H. Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship Nova Southeastern University, Florida, USA.
- Morison, R., Erickson, T., & Dychtwald, K. (2006). Managing middlecence. *Harvard Business Review, 84*(3), 78.
- Mouratidou, M. (2016). *Exploring careers in austerity through the lens of the kaleidoscope career model: The case of the Hellenic public sector*. (Doctoral Thesis). Manchester Metropolitan University, Manchester.
- Mouratidou, M., & Grabarski, M. K. (2021). Careers in the Greek public sector: Calibrating the kaleidoscope. *Career Development International, 26* (2), pp. 201-216.
- Murphy, W. M., & Volpe, E. H. (2015). Encore careers: Motivating factors for career exit and rebirth. In A. M. Broadbridge, S. L. Fielden (Eds.), *Handbook of gendered careers in management: Getting in, getting on, getting out* (pp. 425-444), Northampton, MA, USA: Edward Elgar Publishing.
- Mutter, J., & Thorn, K. (2018). Women's careers: Navigating with a kaleidoscope. *New Zealand Journal of Human Resources Management, 18*(2).33-42.
- Nandhuparkavi, K., Hemalatha, S., Lavanya, S. M., & Anandhi, V. (2020). An Application of Kaleidoscope Career Model among Marketing Professionals in Agribusiness Sectors. *Asian Journal of Agricultural Extension, Economics & Sociology, 45*-53.
- Neff, K. D., & Harter, S. (2002). The role of power and authenticity in relationship styles emphasizing autonomy, connectedness, or mutuality among adult couples. *Journal of Social and Personal Relationships, 19*(6), 835-857.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., & McMurrian, R. (1996). Development and validation of work-family conflict and family-work conflict scales. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 400.
- Ng, Thomas WH., Eby, L. T., Sorensen, K. L., & Feldman, D. C. (2005). Predictors of objective and subjective career success: A meta-analysis. *Personnel Psychology, 58*(2), 367-408.
- Norem, J. K., & Cantor, N. (1986). Defensive pessimism: Harnessing anxiety as motivation. *Journal of Personality and Social Psychology, 51*(6), 1208.
- Onoyase, D., & Onoyase, A. (2009). The relationship between personality types and career choice of secondary school students in Federal Government Colleges in Nigeria. *The Anthropologist, 11*(2), 109-115.

- Özdemir, Y. (2013). Marmara Bölgesi'ndeki işletmelerin İK yöneticilerinin kariyer anlayışındaki değişime yönelik değerlendirmeleri. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22(1), 257-274.
- Özdemir, Y. (2019). *Kariyer geliştirme (Ders notları)*. Sakarya: Sakarya Yayıncılık.
- Paramasivam, G. M. (2015). Role of self-efficacy and family supportive organizational perceptions in teachers' organizational citizenship behaviour: A study on engineering college teachers in India. *Asian Education and Development Studies*, 4(4), 394-408.
- Parasuraman, S., Purohit, Y. S., Godshalk, V. M., & Beutell, N. J. (1996). Work and family variables, entrepreneurial career success, and psychological well-being. *Journal of Vocational Behavior*, 48(3), 275-300.
- Peiperl, M., & Baruch, Y. (1997). Back to square zero: The post-corporate career. *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22.
- Pinto, D. G., Maltby, J., Wood, A. M., & Day, L. (2012). A behavioral test of Horney's linkage between authenticity and aggression: People living authentically are less-likely to respond aggressively in unfair situations. *Personality and Individual Differences*, 52(1), 41-44.
- Pirzada, G., Muhammad, Y., & Aman, Y. (2021). Dwelling possibilities: Career perceptions of single women at mid-career in education sector of Pakistan. *Research Journal of Social Sciences and Economics Review*, 2(1), 390-401.
- Pitt-Catsoupes, M., Kossek, E. E., & Sweet, S. (2006). Charting new territory: Advancing multi-disciplinary perspectives, methods, and approaches in the study of work and family. In M. Pitt-Catsoupes, E. E. Kossek, & S. Sweet (Eds.), *The work and family handbook: Multidisciplinary perspectives and approaches* (pp. 1-16), Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum.
- Podsakoff, N. P., LePine, J. A., & LePine, M. A. (2007). Differential challenge stressor-hindrance stressor relationships with job attitudes, turnover intentions, turnover, and withdrawal behavior: A meta-analysis. *Journal of Applied Psychology*, 92(2), 438.
- Polat, F. B., & Özdemir, Y. (2021). Yeni kariyer yaklaşımlarına güncel bir bakış: Kaleydoskop Kariyer Modeli. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 107-121.
- Power, S. J. (2009). Midcareer renewal: A research agenda for the twenty-first century. In G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Maintaining focus, energy, and options over the career* (pp. 75-106), USA: Information Age Publishing.
- Pringle, J., & Mallon, M. (2003). Challenges for the boundaryless career odyssey. *International Journal of Human Resource Management*, 14(5), 839-853.

- Priyadharshini, R. A., & Wesley, R. J. (2014). Personality as a determinant of work-family conflict. *Journal of Industrial Engineering and Management (JIEM)*, 7(5), 1037-1060.
- Rani, S. V., & Mariappan, S. (2011). Work/life balance reflections on employee satisfaction. *Serbian Journal of Management*, 6(1), 85-96.
- Rantanen, J., Pulkkinen, L., & Kinnunen, U. (2005). The Big Five personality dimensions, work-family conflict, and psychological distress: A longitudinal view. *Journal of Individual Differences*, 26(3), 155-166.
- Reed, M. B., Bruch, M. A., & Haase, R. F. (2004). Five-factor model of personality and career exploration. *Journal of Career Assessment*, 12(3), 223-238.
- Reis, G., Trullen, J., & Story, J. (2016). Perceived organizational culture and engagement: the mediating role of authenticity. *Journal of Managerial Psychology*, 31(6), 1091-1105.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Örgütsel davranış*, Erdem, İ. (Çev. Ed.), 14. basımdan çeviri. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Rogers, M. E., Creed, P. A., & Glendon, A. I. (2008). The role of personality in adolescent career planning and exploration: A social cognitive perspective. *Journal of Vocational Behavior*, 73(1), 132-142.
- Ryan, R. M., & Grolnick, W. S. (1986). Origins and pawns in the classroom: Self-report and projective assessments of individual differences in children's perceptions. *Journal of Personality and Social Psychology*, 50(3), 550.
- Ryff, C. D., & Keyes, C. L. M. (1995). The structure of psychological well-being revisited. *Journal of Personality and Social Psychology*, 69(4), 719.
- Sarıkaya, Y., Boyacı, M., İlhan, T. & Aldemir, A. (2017). *Benliğin ayrılaşması ölçeği kısa formunun (BAÖ-KF) Türkçe uyarlama çalışması: İlk psikometrik bulgular*. 2. Avrasya Pozitif Psikoloji Kongresi (ss. 297-299). İstanbul: Üsküdar Üniversitesi.
- Savickas, M. L. (2000). Renovating the psychology of careers for the twenty-first century. In A. Collin & R. A. Young (Eds.), *The future of career* (pp. 53-68), UK: Cambridge University Press.
- Savickas, M. L. (2012). Life design: A paradigm for career intervention in the 21st century. *Journal of Counseling & Development*, 90(1), 13-19.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H., & Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., & Benet-Martínez, V. (2007). The geographic distribution of Big Five personality traits: Patterns and profiles of human self-description across 56 nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 173-212.



- Schultz, D. P., & Schultz, S. E. (2009). *Theories of personality*. United States of America: Cengage Learning.
- Segal, U. A. (1992). Values, personality and career choice. *The Journal of Applied Social Sciences*, 16(1), 143-159.
- Seibert, S. E., & Kraimer, M. L. (2001). The five-factor model of personality and career success. *Journal of Vocational Behavior*, 58(1), 1-21.
- Seibert, S. E., Crant, J. M. & Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84, 416-427.
- Seong, J. Y. (2016). Person–organization fit, family-supportive organization perceptions, and self-efficacy affect work–life balance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 44(6), 911-921.
- Sharf, R. S. (2017). *Kariyer gelişim kuramlarının kariyer danışmasına uygulanması*. F. Bacanlı & K. Öztemel (Çev.). Ankara: Pegem Akademi.
- Shaw, S., & Leberman, S. (2015). Using the kaleidoscope career model to analyze female CEOs' experiences in sport organizations. *Gender in Management: An International Journal*, 30(6), 500-515.
- Sheldon, K. M., & Elliot, A. J. (1998). Not all personal goals are personal: Comparing autonomous and controlled reasons for goals as predictors of effort and attainment. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 24(5), 546-557.
- Sheldon, K. M., Ryan, R. M., Rawsthorne, L. J., & Ilardi, B. (1997). Trait self and true self: Cross-role variation in the Big-Five personality traits and its relations with psychological authenticity and subjective well-being. *Journal of Personality and Social Psychology*, 73(6), 1380.
- Shockley, K. M., & Allen, T. D. (2007). When flexibility helps: Another look at the availability of flexible work arrangements and work–family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, 71(3), 479-493.
- Simmons, J. (2012). *The kaleidoscope career model: An investigation of authenticity, balance, and challenge and their relationship with networking behavior*. (Doctoral Dissertation). St. Ambrose University, Davenport.
- Soldz, S., & Vaillant, G. E. (1999). The Big Five personality traits and the life course: A 45-year longitudinal study. *Journal of Research in Personality*, 33(2), 208-232.
- Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2004). *Kuramdan uygulamaya beş faktör kişilik modeli ve beş faktör kişilik envanteri:(5FKE)*. Ege Üniversitesi Edebiyat Fakültesi.
- Sparks, K., Faragher, B., & Cooper, C. L. (2001). Well-being and occupational health in the 21st century workplace. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 489-509.

- Stawiski, S. A., W. A. Gentry & Baranik, L. E. (2016). Can managers of every generation have it all? Examining the relationship between work-life balance and promotability for baby boomers and generation X. In G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Striving for balance* (pp. 47-71), USA: Information Age Publishing.
- Sullivan, S. E. (1999). The changing nature of careers: A review and research agenda. *Journal of Management*, 25(3), 457-484.
- Sullivan, S. E. (2011). Self-Direction in the boundaryless career era. In P. J. Hartung & L. M. Subich (Eds.), *Developing self in work and career: Concepts, case and contexts* (pp. 123-140), Washington, DC: American Psychological Association.
- Sullivan, S. E., & 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., & Baruch, Y. (2009). Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration. *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Sullivan, S. E., & Carraher, S. M. (2018). Using the kaleidoscope career model to create cultures of gender equity. In A. M. Broadbridge & S. L. Fielden (Eds.), *Research handbook of diversity and careers* (p. 227), Cheltenham, United Kingdom: Edward Elgar Publishing.
- Sullivan, S. E., & Crocitto, M. (2007). The developmental theories: A critical examination of their continuing impact on careers research. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 283-309), Los Angeles: SAGE.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007a). Women's kaleidoscope careers: A new framework for examining women's stress across the lifespan. In P. L. Perrew & D. C. Ganster (Ed.), *Exploring the work and non-work interface* (pp. 205-238), Greenwich: Elsevier Science/JAI Press.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007b), The changing nature of gender roles, alpha/beta careers and work-life issues: Theory-driven implications for human resource management. *Career Development International*, 12(3), 238-263.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2007c). Kaleidoscope careers: Benchmarking ideas for fostering family-friendly workplaces. *Organizational Dynamics*, 36(1), 45-62.
- Sullivan, S. E., & Mainiero, L. A. (2008). Using the kaleidoscope career model to understand the changing patterns of women's careers: Designing HRD programs that attract and retain women. *Advances in Developing Human Resources*, 10(1), 32-49.
- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Carraher, S. M., & Mainiero, L. A. (2009). Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes. *Career Development International*, 14(3), 284-302.

- Sullivan, S. E., Forret, M. L., Mainiero, L. A., & Terjesen, S. (2007). What motivates entrepreneurs? An exploratory study of the kaleidoscope career model and entrepreneurship. *Journal of Applied Management and Entrepreneurship*, *12*(4), 4-19.
- Sullivan, S. E., Martin, D. F., Carden, W. A., & Mainiero, L. A. (2003). The road less traveled: How to manage the recycling career stage. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, *10*(2), 34-42.
- Super, C. M & Super, D. E. (2001). *Opportunities in psychology careers*. Illinois: VGM Career Books.
- Sutin, A. R., Costa Jr, P. T., Miech, R., & Eaton, W. W. (2009). Personality and career success: Concurrent and longitudinal relations. *European Journal of Personality: Published for the European Association of Personality Psychology*, *23*(2), 71-84.
- Suutari, V., & Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development*, *23*(9), 833-847.
- Sümer, N., Lajunen, T., & Özkan, T. (2005). Big five personality traits as the distal predictors of road accident. *Traffic and Transport Psychology: Theory and Application*, *215*, 215-227.
- Sütütemiz, N. (2005). *Müşteri sadakati belirleyicileri ve modellerinin karşılaştırılması: Bankacılık ve sağlık sektöründe bir araştırma*. (Doktora Tezi). Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya.
- Svejenova, S. (2005). The path with the heart: Creating the authentic career. *Journal of Management Studies*, *42*(5), 947-974.
- Tarhan, E. (2019a). Kadınların kariyer kararlarını anlamak: Kaleydoskop kariyer modeli. *Yönetim ve Çalışma Dergisi*, *3*(1), 118-132.
- Tarhan, E. (2019b). *Kadın akademisyenlerin sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları: Kişilik ve toplumsal cinsiyet rolleri açısından bir inceleme*. (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- TDK (2018). 20 Aralık 2018 tarihinde <https://sozluk.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Thomas, L. T., & Ganster, D. C. (1995). Impact of family-supportive work variables on work-family conflict and strain: A control perspective. *Journal of Applied Psychology*, *80*(1), 6.
- Thompson, C. A., Beauvais, L. L., & Lyness, K. S. (1999). When work-family benefits are not enough: The influence of work-family culture on benefit utilization, organizational attachment, and work-family conflict. *Journal of Vocational Behavior*, *54*(3), 392-415.
- Thompson, C. A., Jahn, E. W., Kopelman, R. E., & Prottas, D. J. (2004). Perceived organizational family support: A longitudinal and multilevel analysis. *Journal of Managerial Issues*, *16*(4), 545-565.

- Turban, D. B., & Dougherty, T. W. (1994). Role of protégé personality in receipt of mentoring and career success. *Academy of Management Journal*, 37(3), 688-702.
- Tüz, M. V. (2003). Kariyer planlamasında yeni yaklaşımlar. *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(4), 169-176.
- Ülker, F. E. (2018). *Aile dostu politikaların işgörenlerin kariyer tatminleri ve yaşam doyumlarına olan etkisi* (Doktora Tezi). Tekirdağ Namık Kemal Üniversitesi/Fen Bilimleri Enstitüsü, Tekirdağ.
- Valcour, M., Bailyn, L., & Quijada, M. A. (2007). Customized careers. In H. Gunz & M. Peiperl (Eds.), *Handbook of career studies* (pp. 188-210), USA: SAGE Publications.
- Valcour, P. M. (2006). Customized careers. In Greenhaus, J. H., & Callanan, G. A. (Eds.), *Encyclopedia of career development* (pp. 220-224), USA: Sage Publications.
- Viswesvaran, C., Deller, J., & Ones, D. S. (2007). Personality measures in personnel selection: Some new contributions. *International Journal of Selection and Assessment*, 15(3), 354-358.
- Waite, L. J., & Nielsen, M. (2001). The rise of the dual-earner family. In R. Hertz & N. Marshall (Eds.), *Working families: The transformation of the American home* (pp. 23-41), Berkeley: University of California Press.
- Wang, M., Adams, G. A., Beehr, T., & Shultz, K. S. (2009). Bridge employment and retirement: Issues and opportunities during the latter part of one's career. In G. Baugh & S. E. Sullivan (Eds.), *Maintaining focus, energy, and options over the career* (pp. 107-134), USA: Information Age Publishing.
- Wang, N., Jome, L. M., Haase, R. F., & Bruch, M. A. (2006). The role of personality and career decision-making self-efficacy in the career choice commitment of college students. *Journal of Career Assessment*, 14(3), 312-332.
- Warren, J. A., & Johnson, P. J. (1995). The impact of workplace support on work-family role strain. *Family Relations*, 44(2), 163-169.
- Watson, D., & Clark, I. (1984). Negative affectivity: the disposition to experience negative affective state. *Psychological Bulletin*, 96(3), 465-490.
- Wayne, J. H., Casper, W. J., Matthews, R. A., & Allen, T. D. (2013). Family-supportive organization perceptions and organizational commitment: The mediating role of work-family conflict and enrichment and partner attitudes. *Journal of Applied Psychology*, 98(4), 606.
- Wayne, J. H., Musisca, N., & Fleeson, W. (2004). Considering the role of personality in the work-family experience: Relationships of the big five to work-family conflict and facilitation. *Journal of Vocational Behavior*, 64(1), 108-130.

- Wazir, S. (2018). *Impact of women career stages on subjective career success, with mediating role of kaleidoscope career and moderating role of masculinity* (Doctoral Dissertation). Capital University, Bexley, Ohio.
- Webster, M. (2004). *Merriam-Webster's collegiate dictionary*. Springfield, MA: Merriam-Webster.
- Whitehead, G. (2009). Adolescent leadership development: Building a case for an authenticity framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 37(6), 847-872.
- Witt, L. A., & Carlson, D. S. (2006). The work-family interface and job performance: moderating effects of conscientiousness and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 11(4), 343.
- Wood, A. M., Linley, P. A., Maltby, J., Baniouss, M., & Joseph, S. (2008). The authentic personality: A theoretical and empirical conceptualization and the development of the Authenticity Scale. *Journal of Counseling Psychology*, 55(3), 385.
- Wrzesniewski, A., & Tosti, J. (2006). Career as a calling. In J. H. Greenhaus & G. A. Callanan (Eds.), *Encyclopaedia of career development* (pp. 71-75), USA: SAGE.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Young, R. A., & Collin, A. (2000). Introduction: framing the future of career. In A. Collin & R. A. Young (Eds.), *The future of career* (pp. 1-17), UK: Cambridge University Press.
- Yucel, D. (2020). Different types of work–family balance, social support, and job satisfaction: A latent class analysis. *Applied Research in Quality of Life*, <https://doi.org/10.1007/s11482-020-09812-7>.
- Yucel, D., & Minnotte, K. L. (2017). Workplace support and life satisfaction: The mediating roles of work-to-family conflict and mental health. *Applied Research in Quality of Life*, 12(3), 549-575.
- Zhao, H., Seibert, S. E., & Lumpkin, G. T. (2010). The relationship of personality to entrepreneurial intentions and performance: A meta-analytic review. *Journal of Management*, 36(2), 381-404.
- Zimmerman, R. D. (2008). Understanding the impact of personality traits on individuals' turnover decisions: A meta-analytic path model. *Personnel Psychology*, 61(2), 309-348.

## EKLER

### EK 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

#### EK 1.1: Kaleydoskop Kariyer Modeli Ölçeği

1: Kesinlikle Katılmıyorum

2: Katılmıyorum

3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum

4: Katılıyorum

5: Kesinlikle Katılıyorum

1. Hayatım için bana uygun daha büyük bir amaç bulmayı umuyorum.	1	2	3	4	5
2. Hayatımda daha büyük bir manevi (spiritual-ruhsal) gelişimi arzuluyorum.	1	2	3	4	5
3. Çoğu insan beni fazlasıyla amaç odaklı biri olarak tanımlar.	1	2	3	4	5
4. Gerekirse, sorunlu aile meselelerini ya da konularını çözmek için işimden vazgeçerim.	1	2	3	4	5
5. Yaşamdaki krizlerin günlük hayatta olmayan perspektifler (bakış açıları) sunduğunu keşfettim.	1	2	3	4	5
6. Eğer aileme zaman ayıramıyorsam işimin bir anlamı yok.	1	2	3	4	5
7. Şu an hayallerimin peşinden gidebilseydim, giderdim.	1	2	3	4	5
8. İş ve aile arasındaki dengeyi sağlayabilmek hayatın anlamıdır.	1	2	3	4	5
9. Yaptığım herşeyde sürekli yeni zorluklar (challenge-meydan okuma) ararım.	1	2	3	4	5
10. Hayatta başardığım şeylere imzama atmak ve üzerinde bir etki bırakmak isterim.	1	2	3	4	5
11. İşimi sürekli olarak ailemin ihtiyaçlarına göre düzenlerim.	1	2	3	4	5
12. Aksilikleri üstesinden gelinmesi gereken "sorunlar" olarak değil, çözüm gerektiren "zorluklar" olarak görürüm.	1	2	3	4	5
13. İşteki sorumluluklarımda artması beni endişelendirmez.	1	2	3	4	5
14. İşle ilgili zorluklar üzerinde çalışırım ve işle ilgili sorunları değişim için fırsata dönüştürürüm.	1	2	3	4	5
15. Şu an hiçbir şey benim için iş ve aile sorumluluklarımı dengelemekten daha önemli değil.	1	2	3	4	5

## Ek 1.2: Aile Destekleyici Örgüt Algısı Ölçeği

Aşağıdaki ifadelerin çalıştığımız kuruluşun felsefesini veya inançlarını ne ölçüde temsil ettiğini düşünüyorsunuz? İfadeleri yanıtlarken kendinize en yakın hissettiğiniz kutucuğu işaretleyiniz (*Unutmayın, bunlar sizin kişisel inançlarımız değil, çalıştığımız kuruluşun felsefesinin ne olduğuna dair inanaçlarımızdır*).

**1: Kesinlikle Katılmıyorum**

**2: Katılmıyorum**

**3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**

**4: Katılıyorum**

**5: Kesinlikle Katılıyorum**

1. Çalıştığım firmaya göre iş, bir kişinin hayatındaki birincil öncelik olmalıdır (T).	1	2	3	4	5
2. Çalıştığım firmada, ofiste geçirilen uzun saatler ilerleme kaydetmenin yolu olarak görülür (T).	1	2	3	4	5
3. Çalıştığım firmaya göre, aile meselelerini işten ayrı tutmak en iyisidir (T).	1	2	3	4	5
4. Çalıştığım firmada iş dışı yaşam hakkında konuşmanın tabu olduğu düşünülür (T).	1	2	3	4	5
5. Çalıştığım firmada iş dışı konulara katılımın ve ilginin ifade edilmesi sağlıklı olarak görülür.	1	2	3	4	5
6. Çalıştığım firmada, özel yaşamlarına son derece bağlı olan çalışanların işlerine çok fazla bağlılık gösteremeyeceği düşünülür (T).	1	2	3	4	5
7. Çalıştığım firmada, çocuklar hastalandığında izin almak gibi kişisel ihtiyaçlarla ilgilenmek hoş karşılanmaz (T).	1	2	3	4	5
8. Çalıştığım firmaya göre, çalışanlar kişisel problemlerini evde bırakmalıdır (T).	1	2	3	4	5
9. Çalıştığım firmaya göre, bu şirkette ilerlemenin yolunun, iş dışı meseleleri işyerinden uzak tutmak olduğu düşünülür (T).	1	2	3	4	5
10. Çalıştığım firmaya göre, kişisel meseleleriyle ilgilenmek için izin alan bireyler işlerine bağlı değildir (T).	1	2	3	4	5
11. Çalıştığım firmada, en verimli çalışanların, işlerini aile hayatından önde tutanlar olduğu varsayılır (T).	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım firmada, çalışanlara hem işlerini hem de kişisel sorumluluklarını iyi bir şekilde yerine getirmeleri için yeterli fırsat verilir.	1	2	3	4	5
13. Çalıştığım firmada, çalışanlara işlerini tamamlamaları için esneklik sunmak, iş yapmanın stratejik bir yolu olarak görülür.	1	2	3	4	5
14. Çalıştığım firmaya göre ideal çalışan, günün 24 saati müsait olan kişidir (T).	1	2	3	4	5

### EK 1.3: Beş Faktör Kişilik Ölçeği

**1: Kesinlikle Katılmıyorum**

**2: Katılmıyorum**

**3: Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum**

**4: Katılıyorum**

**5: Kesinlikle Katılıyorum**

1. Konuşkan biriyim.	1	2	3	4	5
2. Başlarında hata arayan biriyim (T).	1	2	3	4	5
3. İşini tam yapan biriyim.	1	2	3	4	5
4. Bunalımlı (depresif), melankolik biriyim.	1	2	3	4	5
5. Orijinal, yeni görüşler ortaya koyan biriyim.	1	2	3	4	5
6. İçine kapanık (ketum) biriyim (T).	1	2	3	4	5
7. Yardımsever ve çıkarıcı olmayan biriyim.	1	2	3	4	5
8. Biraz umursamaz biriyim (T).	1	2	3	4	5
9. Rahat, stresle kolay baş eden biriyim (T).	1	2	3	4	5
10. Çok değişik konuları merak eden biriyim.	1	2	3	4	5
11. Enerji dolu biriyim.	1	2	3	4	5
12. Başkalarıyla sürekli didişen biriyim (T).	1	2	3	4	5
13. Güvenilir bir çalışanım.	1	2	3	4	5
14. Gergin olabilen biriyim.	1	2	3	4	5
15. Becerikli, derin düşünen biriyim.	1	2	3	4	5
16. Heyecan yaratabilen biriyim.	1	2	3	4	5
17. Affedici bir yapıya sahibim.	1	2	3	4	5
18. Dağınık olma eğilimindeyim (T).	1	2	3	4	5
19. Çok endişelenen biriyim.	1	2	3	4	5
20. Hayal gücü yüksek biriyim.	1	2	3	4	5
21. Sessiz bir yapıdayım (T).	1	2	3	4	5
22. Genellikle başkalarına güvenen biriyim.	1	2	3	4	5
23. Tembel olma eğiliminde olan biriyim (T).	1	2	3	4	5
24. Duygusal olarak dengeli, kolayca keyfi kaçmayan biriyim (T).	1	2	3	4	5
25. Yaratıcı biriyim.	1	2	3	4	5
26. Atılgan (kendine güvenen) bir kişiliğe sahibim.	1	2	3	4	5
27. Soğuk ve mesafeli olabilen biriyim (T).	1	2	3	4	5
28. Görevi tamamlanıncaya kadar sebat edebilen biriyim.	1	2	3	4	5
29. Dakikası dakikasına uymayan biriyim.	1	2	3	4	5
30. Sanata ve estetik değerlere önem veren biriyim.	1	2	3	4	5
31. Bazen utangaç, çekingen olan biriyim (T).	1	2	3	4	5
32. Hemen hemen herkese karşı saygılı ve nazik olan biriyim.	1	2	3	4	5
33. İşleri verimli yapan biriyim.	1	2	3	4	5
34. Gergin ortamlarda sakin kalabilen biriyim (T).	1	2	3	4	5
35. Rutin işleri yapmayı tercih eden biriyim (T).	1	2	3	4	5
36. Sosyal, girişken biriyim.	1	2	3	4	5
37. Bazen başkalarına kaba davranabilen biriyim (T).	1	2	3	4	5



38. Planlar yapan ve bunları takip eden biriyim.	1	2	3	4	5
39. Kolayca sinirlenen biriyim.	1	2	3	4	5
40. Fikirler üzerinde kafa yormayı ve onları dile getirmeyi seven biriyim.	1	2	3	4	5
41. Sanata ilgisi çok az olan biriyim (T).	1	2	3	4	5
42. Başkalarıyla iş birliği yapmayı seven biriyim.	1	2	3	4	5
43. Kolaylıkla dikkati dağılan biriyim (T).	1	2	3	4	5
44. Sanat, müzik ve edebiyatta çok bilgili biriyim.	1	2	3	4	5

#### EK: 1.4: Demografik Sorular

Cinsiyetiniz	Erkek	<input type="radio"/>	Kadın	<input type="radio"/>
Medeni Durumunuz	Evli	<input type="radio"/>	Bekar	<input type="radio"/>
Çocuğunuz var mı?	Evet	<input type="radio"/>	Hayır	<input type="radio"/>
Evliyseniz, eşiniz çalışıyor mu?	Evet	<input type="radio"/>	Hayır	<input type="radio"/>
Eğer varsa çocuk sayınız?	.....			
Ailenizde bakıma muhtaç biri var mı? (Yaşlı, engelli, kronik hasta gibi)	Evet	<input type="radio"/>	Hayır	<input type="radio"/>
Yaşınız	.....			
Mezun olduğunuz bölüm	.....			
Mesleğiniz	.....			
Şu an çalıştığınız işletmedeki pozisyonunuz/unvanınız	.....			

Son mezun olduğunuz okul	İlköğretim	<input type="radio"/>	Lise	<input type="radio"/>	Önlisans (MYO)	<input type="radio"/>
	Lisans (Üniversite)	<input type="radio"/>	Yüksek Lisans	<input type="radio"/>	Doktora	<input type="radio"/>
Toplam aylık geliriniz	Düzenli gelirim yok	<input type="radio"/>	Asgari ücret	<input type="radio"/>	2.021 TL- 4.000 TL	<input type="radio"/>
	4.001 TL- 6.000TL	<input type="radio"/>	6.001 TL- 8.000 TL	<input type="radio"/>	8.001 TL ve üzeri	<input type="radio"/>

İş hayatındaki toplam çalışma süreniz	1 yıldan az	<input type="radio"/>	1 yıl- 5 yıldan az	<input type="radio"/>	5 yıl- 10 yıldan az	<input type="radio"/>
	10 yıl- 15 yıldan az	<input type="radio"/>	15 yıl- 20 yıldan az	<input type="radio"/>	20 yıl ve üzeri	<input type="radio"/>
Şu an çalıştığınız işletmedeki toplam çalışma süreniz	1 yıldan az	<input type="radio"/>	1 yıl- 5 yıldan az	<input type="radio"/>	5 yıl- 10 yıldan az	<input type="radio"/>
	10 yıl- 15 yıldan az	<input type="radio"/>	15 yıl- 20 yıldan az	<input type="radio"/>	20 yıl ve üzeri	<input type="radio"/>
Şu an çalıştığınız sektördeki toplam çalışma süreniz	1 yıldan az	<input type="radio"/>	1 yıl- 5 yıldan az	<input type="radio"/>	5 yıl- 10 yıldan az	<input type="radio"/>
	10 yıl- 15 yıldan az	<input type="radio"/>	15 yıl- 20 yıldan az	<input type="radio"/>	20 yıl ve üzeri	<input type="radio"/>

Kariyeriniz boyunca işletme/kurum değiştirdiniz mi?	Evet	<input type="radio"/>	Hayır	<input type="radio"/>
Cevabınız evet ise kaç kez?	.....			
Kariyeriniz boyunca aynı işletme içinde pozisyon değiştirdiniz mi?	Evet	<input type="radio"/>	Hayır	<input type="radio"/>
Kariyeriniz boyunca uzmanlık alanınızda değişiklik yaptınız mı?	Evet	<input type="radio"/>	Hayır	<input type="radio"/>
Kariyeriniz boyunca sektör değiştirdiniz mi?	Evet	<input type="radio"/>	Hayır	<input type="radio"/>
Kariyeriniz boyunca iş nedeniyle şehir değiştirdiniz mi?	Evet	<input type="radio"/>	Hayır	<input type="radio"/>
Şu an çalıştığınız sektör	Özel Sektör	<input type="radio"/>	Kamu Sektörü	<input type="radio"/>

## EK 2: Anket Etik Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 18/03/2020-E.3592



T.C.  
SAKARYA ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ  
Etik Kurulu

Sayı :61923333/050.99/  
Konu :21/ 43 Fatma Büşra POLAT

Sayın Fatma Büşra POLAT

İlgi : Fatma Büşra POLAT 04/03/2020 tarihli ve 0 sayılı yazı

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu Başkanlığının 11.03.2020 tarihli ve 21 sayılı toplantısında alınan "43" nolu karar örneği ekte sunulmuştur.  
Bilgilerinizi rica ederim.

**Prof. Dr. Arif BİLGİN**  
Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu  
Başkanı

43. Fatma Büşra POLAT'ın " Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Aile Destekleyici Örgüt Algısının Kaleydoskop Kariyer Üzerindeki Etkisi " başlıklı çalışması görüşmeye açıldı.

Yapılan görüşmeler sonunda Fatma Büşra POLAT'ın " Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin ve Aile Destekleyici Örgüt Algısının Kaleydoskop Kariyer Üzerindeki Etkisi " başlıklı çalışmasının Etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Evrakı Doğrulamak için : <http://193.140.253.232/emision.Sorgula/BelgeDogrulama.aspx?V=BEZLB0CS8>

Etik Kurulu Esentepe Kampüsü 54187 Serdivan SAKARYA / KEP Adresi:  
sakaryauiversitesi@hs01.kep.tr  
Tel:0264 295 50 00 Faks:0264 295 50 31  
E-Posta :ozelkalem@sakarya.edu.tr Elektronik Ağ :www.sakarya.edu.tr



Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.



## EK 4: ADÖA Ölçeği Kullanım İzni

Gmail

tallen@mail.usf.edu

Oluştur

Gelen Kutusu 1.656

Yıldızlı

Erteleyenler

Gönderilmiş Postalar

Taslaqlar 23

Diğer

Meet

Yeni toplantı

Toplantılarım

Hangouts

FATMA BÜŞRA

Request for permission to use FSOP scale Gelen Kutusu x

**FATMA BÜŞRA POLAT** <busrapolat@subu.edu.tr>  
Alıcı: tallen

30 Mart Sal 23:25 (4 gün önce)

Dear Professor Allen,

I'm a Ph. D. candidate at Management & Organization of Sakarya University in Turkey. I'm interested in your work about family supportive organizational perceptions. I ask your permission to adapt the FSOP scale to Turkish and use it in my thesis. I'm waiting for your answer in this regard.

Thank you for your concern,

Best regards,

Büşra Polat,

**Tammy Allen**  
Alıcı: ben

30 Mart Sal 23:38 (4 gün önce)

## EK 5: Beş Faktör Kişilik Ölçeği Kullanım İzni

Gmail

in:sent.nebi.sumer@sabanciuniv.edu

Oluştur

Gelen Kutusu 1.257

Yıldızlı

Ertelelenenler

Gönderilmiş Postalar

Taslatıklar 12

Diğer

Meet

Yeni toplantı

Toplantılarım

Beş Faktör Kişilik Ölçeği Harcı Gelen Kutusu x

F. Büşra Polat <busrapolat@sakarya.edu.tr>  
Alıcı: nebisumer

19 Eki 2019 Cmt 13:49

Merhabalar Sayın Hocam,

Ben Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi'nde öğretim görevlisyim ve aynı zamanda Sakarya Üniversitesi'nde doktora yapıyorum. Tezimde beş faktör kişilik ölçeğini kullanmak istiyorum. Yapılan çoğu araştırmada Türkçe uyarılma için sizin çalışmanıza atf yapılmış, ancak ölçekte yer alan ifadelerin küçük farklılıklar da olsa değişiklik gösterdiği dikkatimi çekti. Türkçe versiyonunu gönderme şansınız varsa çok memnun olurum.

Teşekkür ediyorum, iyi çalışmalar.

Nebi Sumer <nebi.sumer@sabanciuniv.edu>  
Alıcı: ben

26 Eki 2019 Cmt 19:23

## ÖZGEÇMİŞ

**Adı Soyadı** : Fatma Büşra Polat

**Mail adresi** :

### ÖĞRENİM DURUMU

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet Yılı
Doktora	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Enstitüsü/ Yönetim ve Organizasyon	Devam ediyor
Yüksek Lisans	Sakarya Üniversitesi/ Sosyal Bilimler Enstitüsü/ Yönetim ve Organizasyon	2015
Lisans	Sakarya Üniversitesi/ İşletme Fakültesi/ İşletme	2011

### İŞ DENEYİMİ

Yıl	Yer	Görev
2018-Halen	Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi/ Sakarya Meslek Yüksekokulu	Öğretim Görevlisi

### YABANCI DİL

İngilizce

### ESERLER

1. Polat, F. B., & Özdemir, Y. (2021). Yeni kariyer yaklaşımlarına güncel bir bakış: Kaleydoskop Kariyer Modeli. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 107-121.
2. Polat, F. B., & Özdemir, Y. (2020). Self-efficacy belief and perceived career barriers as a predictor of vocational outcome expectations. *Middle East Journal of Management*, 7(5), 452-470.
3. Polat, F. B., Ardıç, K., & Özdemir, Y. (2016). Bireysel kariyer planlamada etkili olan faktörlerin belirlenmesine yönelik bir araştırma: Sakarya devlet okulları örneği. *İşletme Bilimi Dergisi*, 4(1), 29-65.