



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Volkan AŞKUN

KARMAŞIK UYARLANABİLİR SİSTEM BAKIŞ AÇISIYLA SÜRDÜRÜLEBİLİR
KARIYERE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2022



AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



Volkan AŞKUN

KARMAŞIK UYARLANABİLİR SİSTEM BAKIŞ AÇISIYLA SÜRDÜRÜLEBİLİR
KARIYERE İLİŞKİN BİR MODEL ÖNERİSİ

Danışman

Prof. Dr. Rabia ÇİZEL

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı
Doktora Tezi

Antalya, 2022

Akdeniz Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğüne,

Volkan AŞKUN'un bu çalışması, jürimiz tarafından Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Ana Bilim Dalı Sosyal Politika ve Çalışma İlişkileri Doktora Programı tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr. İlhan GÜNBAYI (İmza)

Üye (Danışmanı) : Prof. Dr. Rabia ÇİZEL (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Şerife DURMAZ (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Halil İbrahim ÖZMEN (İmza)

Üye : Dr. Öğr. Üyesi Caner ÜNAL (İmza)

Tez Başlığı: Karmaşık Uyarlanabilir Sistem Bakış Açısıyla Sürdürülebilir Kariyere İlişkin Bir Model Önerisi
--

Tez Savunma Tarihi : 23/11/2022

Mezuniyet Tarihi : 08/12/2022

AKADEMİK BEYAN

Doktora Tezi olarak sunduğum “Karmaşık Uyarlanabilir Sistem Bakış Açısıyla Sürdürülebilir Kariyere İlişkin Bir Model Önerisi” adlı bu çalışmanın, akademik kural ve etik değerlere uygun bir biçimde tarafımda yazıldığını, yararlandığım bütün eserlerin kaynakçada gösterildiğini ve çalışma içerisinde bu eserlere atıf yapıldığını belirtir; bunu şerefimle doğrularım.

Volkan AŞKUN





AKDENİZ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ



TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU BEYAN BELGESİ

Öğrenci Bilgileri	
Adı-Soyadı	Volkan AŞKUN
Öğrenci Numarası	20185298002
Anabilim Dalı	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri
Programı	Sosyal Politika ve Çalışma İlişkileri Doktora
Danışman Öğretim Üyesi Bilgileri	
Unvanı, Adı-Soyadı	Prof. Dr. Rabia ÇİZEL
Doktora Tez Başlığı	Karmaşık Uyarlanabilir Sistem Bakış Açısıyla Sürdürülebilir Kariyere İlişkin Bir Model Önerisi
Turnitin Bilgileri	
Ödev Numarası	1967152429
Rapor Tarihi	30.11.2022
Benzerlik Oranı	Alıntılar hariç: %1 Alıntılar dahil: %1
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE, Yukarıda bilgileri bulunan öğrenciye ait tez çalışmasının a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana Bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 115 sayfalık kısmına ilişkin olarak Turnitin adlı intihal tespit programından Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esaslarında belirlenen filtrelemeler uygulanarak yukarıdaki detayları verilen ve ekte sunulan rapor alınmıştır. Danışman tarafından uygun olan seçenek işaretlenmelidir: (x) Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşmıyor ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylarım. () Benzerlik oranları belirlenen limitleri aşıyor, ancak tez/dönem projesi danışmanı intihal yapılmadığı kanısında ise: Yukarıda yer alan beyanın ve ekte sunulan Tez Çalışması Orijinallik Raporunun doğruluğunu onaylar ve Uygulama Esaslarında öngörülen yüzdelik sınırlarının aşılmasına karşın, aşağıda belirtilen gerekçe ile intihal yapılmadığı kanısında olduğumu beyan ederim.	
Gerekçe:	
Benzerlik taraması yukarıda verilen ölçütlere uygun olarak tarafımca yapılmıştır. İlgili tezin orijinallik raporunun uygun olduğunu beyan ederim.	
Danışman Öğretim Üyesi Prof. Dr. Rabia ÇİZEL İmza	

İÇİNDEKİLER

ŞEKİLLER LİSTESİ	iii
TABLolar LİSTESİ	iv
KISALTMALAR LİSTESİ	v
ÖZ	vi
ABSTRACT	vii
TEŞEKKÜR.....	viii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ

1.1. Araştırmanın Amacı	3
1.2. Araştırmanın Yöntemi	4
1.3. Araştırma Bağlamının Önemi.....	5
1.4. Araştırma Soruları	6
1.5. Araştırmacının Rolü ve Felsefi Temeller	7

İKİNCİ BÖLÜM

YAZININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

2.1. Karmaşık Uyarlanabilir Sistemler	10
2.1.1. Aracılar (Agents)	14
2.1.2. Kaos.....	15
2.1.3. Belirleme Davranışı.....	17
2.1.3.1. Heterarşik Örgütlenme	17
2.1.3.2. Enformasyon Yoluyla Kendi Kendine Örgütlenme	18
2.1.3.3. Doğrusal Olmayan Dinamik Etkileşim	19
2.1.3.4. Zamanda Değişim ve Öğrenme (Evrimsel Süreç).....	21
2.1.4. Karmaşık Uyarlanabilir Sistemlerin Yazındaki Yeri.....	22
2.2. Sürdürülebilir Kariyer	24
2.2.1. Sürdürülebilir Kariyerin Yapısı	27
2.2.2. Sürdürülebilir Kariyerle İlintili Çalışmalar	29
2.2.3. Sürdürülebilir Kariyerin Yazındaki Yeri.....	38
2.3. Karmaşık Uyarlanabilir Sistemleri Araştırmak İçin Yöntemler.....	40
2.3.1. Aracı Temelli Modellemeler	40
2.3.2. Nitel Yöntemler	42
2.3.3. Nitel Karşılaştırmalı Analiz.....	43

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODOLOJİSİ

3.1. Araştırma Tasarımı	45
3.2. Veri Toplama ve Veri Analiz Yöntemleri	47

3.2.1. Faz 1 - Nitel Veriler Grounded Teori	47
3.2.2. Faz 2 - Nicel Veriler İlişkisel Analiz.....	54
3.2.3. Sentez	62
3.3. Araştırma Tasarım Zorlukları.....	62

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Faz 1 Bulguları	63
4.1.1. Bireysel.....	63
4.1.1.1. Teknik Beceriler	63
4.1.1.2. İnce Becerilerin Kullanımı ve Çeşitliliği.....	64
4.1.1.3. İlişki Yönetimi.....	65
4.1.1.4. Sağlık.....	65
4.1.1.5. Mesleki Yeterlilik	66
4.1.1.6. Kimlik/Rol/Statü.....	68
4.1.1.7. Sosyal Destek	69
4.1.2. Örgütsel	71
4.1.2.1. Yönetim Tarzı.....	71
4.1.2.2. Çalışma Yeri.....	74
4.1.2.3. İK Politikaları ve Uygulamaları	77
4.1.3. Çevresel	79
4.1.3.1. Küresel Etkiler.....	79
4.1.3.2. Ülkesel Etkiler	81
4.2. Faz 2 Bulguları	86
4.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), Ayırt Edici Geçerlik ve QCA	86
4.2.2. Gruplar Arası Farklar.....	91

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE ÇIKARIMLAR

5.1. Grounded Teori Özeti ve Öneriler.....	93
5.1.1. Bireysel Öneriler.....	94
5.1.2. Örgütsel Öneriler	95
5.1.3. Çevresel Öneriler.....	98
5.2. Ölçek Geliştirme ve Nicel Özeti.....	101
5.3. Sentez ve Karmaşık Uyarlanabilir Sistem Olarak Sürdürülebilir Kariyer Modeli ..	104

SONUÇ	112
KAYNAKÇA.....	115
EKLER.....	127
ÖZGEÇMİŞ.....	134

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Dinamiğin Sınırları.....	21
Şekil 2.2 KUS Çalışmalarının Tematik Haritası	24
Şekil 2.3 Sürdürülebilir Kariyerin Kavramsal Modeli	28
Şekil 2.4 Sürdürülebilir Kariyer Çalışmalarının Tematik Haritası.....	39
Şekil 2.5 Örnek ATM Kurs Sertifikası.....	41
Şekil 2.6 Nitel Karşılaştırmalı Analiz.....	44
Şekil 3.1 Karma Yöntem - Grounded Teori Keşfedici Sıralı Ölçek Geliştirme Tasarımı.....	46
Şekil 3.2 Grounded Theory Gelişimi.....	48
Şekil 3.3 Grounded Theory Araştırma Tasarımı	51
Şekil 4.1 Temel ve Çekirdek Faktörler.....	63
Şekil 4.2 SKÖ'nün İki Düzeyli Doğrulamalı Faktör Analizi Diyagramı.....	87
Şekil 5.1 Gözden Geçirilmiş Grounded Teori Sürdürülebilir Kariyer Modeli.....	105
Şekil 5.2 Sürdürülebilir Kariyer Modeli.....	108
Şekil 5.3 Sürdürülebilir Kariyerde Aracılarla Heterarşik Örgütlenme.....	109
Şekil 5.4 Sürdürülebilir Kariyerde Enformasyon Yoluyla Kendi Kendine Örgütlenme.....	111
Şekil 7.1 Memos - Analitik Notlar	131
Şekil 7.2 Başlangıç, In vivo ve Süreç Kodlamaları.....	131

TABLolar LİSTESİ

Tablo 2.1 KUS Alanındaki En Etkili Araştırmacılar.....	23
Tablo 2.2 SK Alanındaki En Etkili Araştırmacılar.....	38
Tablo 3.1 Katılımcıların Özellikleri	52
Tablo 3.2 Örneklemin Demografik Bilgileri	58
Tablo 3.3 Model Uyum Testleri Önerilen Değerler	61
Tablo 4.1 Model Uyum Testleri Önerilen ve Bulunan Değerler	88
Tablo 4.2 Faktörler Arası Korelasyon Matrisi.....	88
Tablo 4.3 Faktörler Arasındaki Korelasyon Tahminlerin Güven Aralıkları	89
Tablo 4.4 Ölçek Soruları Beklenen ve Gerçekleşen Düzeyleri	89
Tablo 4.5 Sürdürülebilir Kariyerin Koşul Konfigürasyonları	91
Tablo 4.6 SKÖ Puanlarının t-Testi Sonuçları.....	91
Tablo 4.7 SKÖ Puanlarının ANOVA Sonuçları.....	92

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	Açıklayıcı faktör analizi
CI	Güven aralıkları
COR	Kaynakların korunması
DFA	Doğrulayıcı faktör analizi
EDT	Eliptik dağılım teorisi
GLS	Genelleştirilmiş en küçük kareler
GT	Grounded teori
ILO	Uluslararası Çalışma Örgütü
İK	İnsan kaynakları
İKY	İnsan kaynakları yönetimi
KÇÖ	Kısa çalışma ödeneği
KTB	Kültür ve Turizm Bakanlığı
KUS	Karmaşık uyarlanabilir sistemler
ML	En yüksek olabilirlik
M.Ö.	Milattan önce
N	Örneklem sayısı
p	Anlamlılık
QCA	Nitel karşılaştırmalı analiz
SGK	Sosyal Güvenlik Kurumu
SK	Sürdürülebilir kariyer
SKÖ	Sürdürülebilir kariyer ölçeği
vs.	Ve saire

ÖZ

Kariyer, karmaşık bir nesnel deneyimler ve öznel değerlendirmeler mozaği oluşturur, bu da kariyerin nasıl şekillenebileceği konusunda muazzam bir çeşitlilik ve kişinin kariyerinin sürdürülebilir olup olmayacağına ilişkin çok çeşitli olasılıklarla sonuçlanır. Bununla birlikte kariyerlerin ortaya çıktığı hızla değişen ve dönüşen küresel dünyada, sürdürülebilir kariyerler bireyler, örgütler ve toplumlar için giderek daha önemli hale gelmiştir. Bu bakımdan çalışmanın ilk amacı, kişilerin kariyerlerini bir şekilde sürdürebilmelerini açıklamaya yönelik bir teorinin geliştirilmesidir. Bu teori daha sonra turizm özelinde olmak üzere kişilerin kariyerleri etkileyen faktörleri anlamaları adına ve buna göre dikkat edilmesi gereken unsurları ortaya koyarak özel önerilerde bulunmaktadır. İkinci amacı, kişilerin kariyerlerinde öncelik vermeleri gerekenleri anlamalarında yardımcı olacak bir Sürdürülebilir Kariyer Ölçeği (SKÖ) ölçüm aracı geliştirmektir. Son amacı ise tüm bu süreç boyunca karmaşık uyarlanabilir sistem bakış açısından yararlanarak Sürdürülebilir Kariyer Modeli ortaya koymaktır.

Çalışmada, karma yöntem - grounded teori keşfedici sıralı ölçek geliştirme tasarımından yararlanılarak turizm sektöründe sürdürülebilir kariyeri etkileyen faktörler belirlenmiştir. Bu anlamda, turizm sektöründe sürdürülebilir kariyer adına birinci düzeyde 11, ikinci düzeyde üç faktörlü bir teori ve bu sürecin bir ölçüsü olan Sürdürülebilir Kariyer Ölçeği (SKÖ) geliştirilmiştir. Çalışma iki faz ve sonrasında sentez olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk fazı, turizm sektöründe çalışmış veya çalışmaya devam eden 20 üst düzey yöneticinin katılımıyla gerçekleştirilen nitel bir grounded teori araştırmasıydı. İkinci fazı ise 311 turizm çalışanının katılımıyla ölçek geliştirme aşamasını içermektedir. Nitel aşamada bir dizi enformasyon yoluyla oluşturulan teoriyi test etmek için iyi psikometrik özelliklerle tasarlanmış bir ölçüm aracı olan SKÖ geliştirildi. Çalışmanın üçüncü aşamasında nitel ve nicel aşamalardan elde edilen bulgular sentezlenmiştir. Bu sentez sırasında tüm süreçte yararlanılan karmaşık uyarlanabilir sistem bakış açısıyla Sürdürülebilir Kariyer Modeli geliştirilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Sürdürülebilir kariyer, karmaşık uyarlanabilir sistemler, karma yöntemler, grounded teori, turizm

ABSTRACT
**A MODEL PROPOSAL FOR SUSTAINABLE CAREER FROM A COMPLEX
ADAPTIVE SYSTEM PERSPECTIVE**

A career creates a complex mosaic of objective experiences and subjective evaluations, resulting in tremendous variety in how a career can take shape and a wide variety of possibilities for whether one's career will be sustainable. However, in the rapidly changing and transforming global world where careers emerge, sustainable careers have become more and more important for individuals, organizations and societies. In this respect, the first aim of the study is to develop a theory to explain how people can continue their careers in some way. This theory then makes special recommendations in order to understand the factors affecting careers, especially in tourism, and by revealing the elements to be considered accordingly. The second aim is to develop a Sustainable Career Scale (SCS) measurement tool that will help people understand what they should prioritize in their careers. The last aim is to put forward a Sustainable Career Model by making use of the complex adaptive system perspective throughout this whole process.

In the study, the factors affecting sustainable career in the tourism sector were determined by using the mixed methods - grounded theory exploratory sequential scale development design. In this sense, in the name of sustainable career in the tourism sector, a theory with 11 factors at the first level and three factors at the second level, and the SCS, which is a measure of this process, has been developed. The study was carried out in three phases, two phases and then synthesis. The first phase of the study was a qualitative grounded theory research with the participation of 20 senior executives who have worked or continue to work in the tourism sector. The second phase includes the scale development phase with the participation of 311 tourism employees. In order to test the theory constructed through a set of information in the qualitative stage, a measurement tool designed with good psychometric properties, the SCS, was developed. In the third phase of the study, the findings obtained from the qualitative and quantitative stages were synthesized. During this synthesis, the Sustainable Career Model was developed with the perspective of the complex adaptive system utilized in the whole process.

Keywords: Sustainable career, complex adaptive systems, mixed methods, grounded theory, tourism

TEŞEKKÜR

Uzmanlığı, rehberliği, teşviki ve cömertliği paha biçilmez olan ‘bilge’ insan danışmanım Rabia Çizel'e bilim yapmama olanak sunduğu için öncelikle teşekkür etmek istiyorum. Fizik Mühendisliği temelli, bilim tutkusu olan birini parlatarak bu seviyeye getiren sizsiniz, aksi durumda bilimden uzak, gündelik kariyer yolunda sözde başarılar kazanacaktım. İyi ki varsınız, Annemin deyimiyle sizler gibi insanların “Allah, ayağına taş bile değdirmesin”.

Akdeniz Üniversitesi’nden Beykan Çizel, İlhan Günbayı ve Şerife Durmaz’a en içten şükranlarımı sunuyorum. Bu süre zarfında bilimsel gelişmeme her zaman imkân sağlayıp destek olduğunuz ve teşvik ettiğiniz için teşekkür ederim.

Bilim yolculuğuma yaptıkları katkılardan dolayı sırasıyla şu isimlere de teşekkür etmek isterim; Anaksimandros, Aristoteles, Galileo Galilei, Isaac Newton, David Hume, Henri Poincare, Alfred North Whitehead, Albert Einstein, Marie Curie, Nikola Tesla, Karl Popper, Philipp Frank, Isaac Asimov, Richard Feynman, John Holland, David Christian, Ahmet Arslan, Melanie Mitchell, David L. Morgan, Beykan Çizel ve son olarak tabii ki danışmanım Rabia Çizel. Başarılı bir bilim yolunda kariyer sürdürmek için ihtiyaç duyduğum temeli, araçları ve rehberliği bana sağladınız. Bilimsel ufukları keşfetmek için omuzlarında durduğum ‘devler’ sizlersiniz.

İş hayatımın belli bir döneminde bilimsel gelişmeme destek sağlayacak maddi ve manevi fırsatlar sunan, yaptığım işe her zaman saygı duyan ve bana “Kardeşim” diye hitap eden Abim, Halis Altay ile yüksek lisans tezimde ve bu çalışmamda gelişimim ve araştırma tasarımı konusunda zorlu şartlarda dahi desteğini hiç esirgemeyen, hayatımın farklı evrensinde sonradan bulduğum Abim, Fatih Osmañcelebioğlu’na çok teşekkür ederim.

Çalışmam sırasında ellerindeki imkanlar dahilinde yardımcı olan tüm arkadaşlarıma, katılımcılara, yöneticilere, şirketlere de teşekkür ederim.

Biz insanlar sosyal canlılarız ve bu anlamda önceliklediğimiz ailemizdir. Onların verdiği güven, destek, anlayış olmadan bu tarz zorlu bir yolculuğa çıkmak ve yol almak gerçek anlamda olanaksız olurdu. Annem Nesrin Aşkun ve Abim Okan Aşkun, sizler bu zorlu yolda beni her zaman destekleyen güç kalkanlarımsınız. Eminim Babam Mustafa Aşkun da bu günleri görse ayrı bir mutluluk duyar, gururdan ağlardı.

Volkan Aşkun

Antalya, 2022

GİRİŞ

İnsan ömrünün çok büyük bir bölümü çalışmaya adanmıştır. İşin, insan hayatında bu kadar önemli bir rol oynadığı göz önüne alındığında, çoğu kişinin doğru kariyer kararları vermeleri ve dolayısıyla sürdürülebilir kariyer (De Vos vd., 2020; Kossek ve Ollier-Malaterre, 2020; Newman, 2011; Van der Heijden vd., 2020; Van der Heijden ve De Vos, 2015) yolları önemli bir unsur haline dönüşmektedir. Bu önemli konu, takip etmemiz gereken sonsuz sayıda kariyer yolunun olduğu çağdaş iş dünyasında özellikle göze çarpmaktadır. Ancak, ne kadar istense de sadece doğru kariyer kararları vererek sürdürülebilir kariyerler oluşturulamamaktadır. Kariyerler, çeşitli bağlamlardan kaynaklanan daha az kontrol edilebilir unsurlardan sürekli olarak etkilenir. Örneğin, toplumsal değişimlerin (De Vos vd., 2016), çalışılan şirketlerin (Barthauer vd., 2020; Bozionelos vd., 2020; Kossek ve Ollier-Malaterre, 2020) veya aile üyelerinin (Kelly vd., 2020; Richardson ve McKenna, 2020) kişilerin kariyerleri üzerinde önemli etkisi vardır.

Bugün dünyamızın karmaşıklığı, bireylere içsel dürtüleri doğrultusunda seçimler yapmaları için birçok fırsat sunar, ancak yine de kariyerlerin sürekliliğini veya en azından kişisel olarak tatmin edici bir iş deneyimleri dizisini gerçekleştirmedeki sürekliliği tehlikeye atan çok sayıda faktör vardır (De Vos vd., 2016). Ayrıca, kısa vadede başarılı veya tatmin edici görünen bir kariyer, uzun vadede her zaman öyle kalmayabilir (Straub vd., 2020). Bu, bireylerin kariyerlerini desteklemeye yönelik tedbirlerin yalnızca kısa vadeli etkileri değil, aynı zamanda uzun vadeli sonuçları da dikkate alması gerektiği anlamına gelir (Chudzikowski vd., 2020). Diğer değişle toplumun, kuruluşların ve bireylerin kariyerleri ele alma biçimleri ya kariyerlerin sürdürülebilirliğini kolaylaştırır ya da kariyerleri olumsuz anlamda etkileyebilir (Heslin vd., 2020). Bireyler giderek daha uzun ve karmaşık kariyerlerle karşı karşıya kaldıklarından, uzun süre sağlıklı ve başarılı kalabilecekleri bir kariyer yaratarak uzun vadede istihdam edilebilirliklerini (Forrier vd., 2018; Jabeen vd., 2021) korumaları çok önemlidir. Bu sadece bireylerin kendileri için değil, süreklilik ve sürdürülebilir performans sağlamak için insan sermayesine bağlı olan kuruluşlar ve ülkeler için de önemlidir.

Özetle sürdürülebilir kariyer, zaman içinde çeşitli süreklilik kalıpları aracılığıyla yansıtılan kariyer deneyimleri dizilerine atıfta bulunur, böylece bireysel araçlar ile karakterize edilen çeşitli sosyal alanları geçer ve burada bireye anlam sağlar (Van der Heijden ve De Vos, 2015:7). Bireylerin kariyerle ilgili kaynaklarının zaman içinde sürekli gelişimini, korunmasını ve yenilenmesini tanımlar. Bununla birlikte, kariyer yaşam döngüsünün tüm kilit aşamalarında

bireyler için kariyerlerin sürdürülebilirliği ile ilgili zorluklar vardır (Akkermans vd., 2018). Ayrıca, bireyler ömür boyu istihdam beklentisinden, istihdam edilebilirliklerini koruma ihtiyacına doğru hareket ettikçe, tüm çalışanlar için sürdürülebilir kariyerlere katkıda bulunan unsurlar hakkındaki bilgimizi artırmak ve bu konudaki faktörleri daha iyi anlamak önemlidir. Sürdürülebilirlik, yaşlanan işgücü ve hem genç hem de yaşlı çalışanları işte aktif ve motive tutmanın yolları açısından toplumsal ve küresel bir sorundur. Son yıllarda, çağdaş dünyamızın hem çevresel hem insani hem de toplumsal düzeylerde karşı karşıya olduğu büyüyen krizlerin de (UN, 2015) önemi her geçen gün artmaktadır.

Sürdürülebilir kariyer gibi karmaşık bir yapının analizi ve araştırılması karmaşık uyarlanabilir sistem (KUS) (Holden, 2005; Holland, 1992, 2006; Waldrop, 1992) gibi güçlü bir bakış açısıyla gerçekleştirilmelidir. Bir KUS'deki davranış, sistem içindeki araçlar arasındaki doğrusal olmayan dinamik etkileşimlerden (Miller ve Page, 2007; Mitchell, 2009) kaynaklanır. Başlangıç koşullarındaki en ufak değişimden etkilenen (Ruelle, 2000) ve çevreye olumlu bir şekilde yanıt veren bir ağ veya ilgili çeşitli araçlar grubunu içerirler. Aracı bir kişi, hücre veya kuruluş olabilir. KUS geliştikçe ve ortam değiştikçe araçlar da farklı veya değişen rollere sahip olabilir. Ara bağlantılar önemlidir çünkü uyarlanabilir bir şekilde çeşitli bir sistem tepkisine izin verirler. Bunu da araçlar arasından enformasyon yoluyla kendi kendine örgütlenmeyle sağlarlar (Waldrop, 1992). Araçlar, zaman içinde değişimi ve öğrenmeyi diğer değişle evrimsel süreci (Kauffman, 1995, 2019) mümkün kılar. Bir sistem, çevresinden ve içinde bulunduğu daha büyük sistemlerden bağımsız olarak gelişmez, bunun yerine sistemler birlikte gelişir (Holland, 1992) ve bir anlamda heterarşik bir örgütlenme sağlarlar (Sturmberg, 2018).

Sürdürülebilir kariyerin karmaşık uyarlanabilir sistemler içinde en karmaşık sistemler arasında yer aldığı söylenebilir. Bu anlamda, sosyal bilimlerdeki araştırmacıların geleneksel araçlar yardımıyla genellikle sistemleri garip şekillerde modellemekle sınırlandırdıkları (Miller ve Page, 2007) ifade edilebilir. Genel anlamda ortaya konulan modeller, zamanın ve mekânın gerektiğinden daha az önemli olduğu bir dünyayla yüzleşmek zorunda olan oldukça statik, homojen durumlara odaklanır. KUS araştırmalarının en güçlü yanı, çok daha geniş bir model yelpazesinin keşfedilmesine olanak tanıyan bir bakış açısına sahip olmasıdır. Çalışmada sürdürülebilir kariyeri araştırmak için KUS bakış açısından yararlanarak bireysel özelliklerin ve bağlamsal zorlukların sürdürülebilir kariyerleri nasıl etkilediğine ışık tutan karma yöntem - grounded teori keşfedici sıralı ölçek geliştirme tasarımı (Guetterman vd., 2019; Howell Smith vd., 2020; Johnson ve Walsh, 2019) yürütülmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN İÇERİĞİ

Bilim, çoğu zaman tam olarak anlaşılmamış fenomenleri tanımlamak için yeni terimler ortaya koyarak ilerleme kaydeder; bu terimler, bilim olgunlaştıkça ve fenomenler tam olarak anlaşıldıkça yavaş yavaş rafine edilir. Bunu yaparken bilim ve bilimsel bilginin şu özelliklerinden (Arslan, 2019) yararlanır;

- İlerleyen bir yapıya sahiptir,
- Miletli Thales ve Anaksimandros'tan (M.Ö.6. yüzyıl) (Rovelli, 2020) bugüne birikir ve artar,
- Toplumsaldır, yani Galileo Galilei (2020) serbest düşmeyi bulmasaydı mutlaka başka biri bulacaktı,
- Nesneldir ve Popper (2020)'in yanlışlanabilirliği uygulanabilir,
- Dinamik, sürekli değişme, gelişme, ilerleme içindedir,
- Her zaman geçicidir, asla mutlak değildir,
- Diğer bilimsel bilgiler ile tutarlı ve mantıksal ilişki içindedir,
- Belirli alanlarda tahminlerde bulunma olanağı sunabilir.

Tezin özünde, bilimin bu özellikleri benimsenerek karmaşık uyarlanabilir sistem bakış açısıyla sürdürülebilir kariyer kavramını daha ileriye, oluşan bilgiyi biriktirerek ve artırarak dinamik yapısıyla değiştirmeye, geliştirmeye, ilerletmeye, mutlaka bir gün yanlışlanabileceğini özümseyerek yenilik getirmeye, diğer bilimsel bilgilerden transdisipliner anlamda ilişkilendirmeye ve son olarak bir model ortaya koyarak bazı tahminlerde bulunabilecek bir yapı oluşturmaya çalışılmaktadır.

1.1. Araştırmanın Amacı

Henri Poincaré (2019: 17)'in belirttiği üzere “Bilimin ilerleyişi bir şehirdeki değişikliklere benzetilemez; buradaki eski yapılar, yenilere yer açmak için acımasızca yıkılır. Bilim daha ziyade zoolojik türlerin sürekli evrimine benzer. Onlar durmadan gelişir ve sonunda sıradan gözle bakılınca tanınmaz hale gelir, fakat uzman bir göz onlarda her zaman önceki yüzyılların izlerini görebilir. Dolayısıyla modası geçmiş teorilerin boş ve faydasız olduğu düşünülmemelidir”. Her fikir önceki bir izlenimden veya duygudan kopyalanır. Şayet bir izlenim veya duygu yoksa hiçbir fikrin ortaya çıkmayacağını söyleyebiliriz (Hume, 2020). Bu

anlayışla çalışma hem kişilerin kariyerlerini hem de araştırma metodolojisi alanlarını önemli ölçüde etkileme potansiyeline sahip birkaç yenilikçi bileşen içermektedir. Bu çalışmanın ilk ve birincil amacı, kişilerin kariyerlerini bir şekilde sürdürebilmelerini açıklamaya yönelik bir teorinin geliştirilmesidir. Bu teori daha sonra turizm özelinde olmak üzere kişilerin kariyerleri etkileyen faktörleri anlamaları adına ve buna göre dikkat edilmesi gereken unsurları ortaya koyarak özel önerilerde bulunmaktadır. İkinci amacı, kişilerin kariyerlerinde öncelik vermeleri gerekenleri anlamalarında yardımcı olacak bir Sürdürülebilir Kariyer Ölçeği (SKÖ) ölçüm aracı geliştirmektir.

Karma yöntem ölçek geliştirme tasarımları geleneksel olarak nicel aşamaya öncelik verir, bu nedenle nitel aşamada titiz grounded teori¹ yöntemlerinin kullanılması hem nitel hem de nicel aşamalara eşit önem verir. Bu çalışma aynı zamanda karma yöntem ölçek geliştirme tasarımları için karmaşık uyarlanabilir sistem bakış açısıyla bir model ortaya koyarak karma yöntem araştırma metodolojisini genişletmeyi amaçlamaktadır. Nitel temaların ve teorinin nicel bir araca dönüştürülmesine özel önem verilmektedir. Son olarak, sürdürülebilir kariyeri karmaşık uyarlanabilir bir sistem olarak ilişkilendirerek yazına güçlü bir Sürdürülebilir Kariyer Modeli geliştirilmesi amaçlanmaktadır.

1.2. Araştırmanın Yöntemi

Descartes, Newton ve modern bilimsel yöntemin diğer kurucularından 20. yüzyılın başına kadar, bilimin başlıca amacı, tüm fenomenleri temel fizik açısından indirgemeci bir şekilde ele almaktı. Bu süreçten sonraki 30 yılda fizik, görelilik ve kuantum mekaniğinin keşifleriyle bilimsel devrimler gerçekleştirildi. Diğer yandan temel fiziği ve daha genel olarak bilimsel indirgemeciliği açıklamadaki büyük başarılarına rağmen insan ölçeğindeki ilgilerimize en yakın karmaşık fenomenleri açıklamada özellikle yetersiz kalmıştır (Mitchell, 2009). Çünkü bu yaklaşım, canlı organizmaların karmaşıklıkları ve uyarlanabilir doğası ve onları tehdit eden hastalıklar, toplumların ekonomik, politik ve kültürel davranışları, modern teknoloji ve iletişim ağlarının büyümesi ve etkileri, zekanın doğası ve onu bilgisayarlarda yaratma olasılığı, bir insanın kariyerini etkileyen faktörler gibi konularda karşılık bulamamıştır. Bu anlamda pozitivist bir bakış açısı yerine balık gözü misali pragmatik bakış açısıyla bu çalışma ele alınmaktadır. Bu da karmaşık uyarlanabilir sistem bakış açısı ve karma yöntemle sağlanacaktır.

¹ Charmaz (2014b)'ın grounded teori üzerine uluslararası yapılan çalışmalar adına yaptığı görüşmeler neticesinde İtalya örneğinde olduğu üzere, bu çalışmada da Türkçe tam karşılığının uygun zeminde tartışılmaması ve anlamında kopukluğa neden olmamak adına kendi dilinde kullanılması yolu tercih edilmiştir.

Karma yöntem - grounded teori keşfedici sıralı ölçek geliştirme tasarımıyla sürdürülebilir kariyeri etkileyen faktörler ortaya konulmaktadır. Bu çalışma, turizm sektöründe çalışmış ya da çalışan kişilerin kariyerlerini sürdürülebilir kılma konusunda test edilebilir bir teori ve bu sürecin bir ölçeğini geliştirmeyi amaçlamıştır. Bu anlamda çalışma iki faz şeklinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın ilk fazı, turizm sektöründe çalışmış ya da çalışmaya devam eden katılımcılardan toplanan verilerle nitel grounded teori araştırmasıdır. Ülke genelinde farklı sektörlerde çalışmış turizme dahil olmuş, turizmden başka sektörlerle geçmiş, hiçbir zaman turizmden ayrılmamış ya da turizmden kamu kurumlarında çalışmaya başlamış 20 katılımcı ile yarı yapılandırılmış görüşmeler gerçekleştirilmiştir. İkinci olarak ölçek geliştirme fazında, nitel aşamada oluşturulan teoriyle ilgili bir dizi faktörü test etmek için iyi psikometrik özelliklerle tasarlanmış bir ölçüm aracı olan Sürdürülebilir Kariyer Ölçeği (SKÖ) geliştirilmiştir. Başlangıçta nitel veri toplamanın nedeni, bu örneklemin kariyerlerini etkileyen faktörleri anlamak için mevcut herhangi bir ölçeğin olmaması ayrıca teorik çerçevenin oldukça kısıtlı olmasıydı. Ölçeğin geliştirilme amacı ise grounded teori çalışmasından elde edilen teoriye dayandırarak yazında mevcut olan yetersiz enformasyona dayanmaktansa fenomeni ölçen bir araç geliştirmektir.

1.3. Araştırma Bağlamının Önemi

Konaklama, ulaşım, turistik yerler, seyahat şirketleri ve daha fazlası dahil olmak üzere birçok sektörle bağlantılı turizm sektörü insanların eğlence, iş, sağlık veya diğer nedenlerle art arda bir yıldan daha az bir süre boyunca olağan ortamlarının dışındaki yerlerde seyahat etmeleri ve kalmaları olarak değerlendirilebilir. Hem uluslararası hem de ulusal seyahat etmek tüm dünyada giderek daha yaygın hale gelen bir aktivitedir. Diğer yandan dinlenme, eğlenme ve iş seyahat harcamaları COVID-19 öncesi dönemde yıldan yıla büyüme göstermekteydi. Ancak sektör hızla gelişen küresel dijital değişime, sürdürülebilir unsurların etkisine ve COVID-19 gibi makro seviyedeki ani şoklara maruz kalarak sürekli bir uyarılma halindedir. Bu sebepten ötürü bu alanda çalışan insanların, sürdürülebilir bir kariyer sağlamasının da zorlukları ve olası çözümleri farklı boyutlarda değerlendirilmesi oldukça önemli olmaktadır. Çünkü bu sektörde çalışan kişilerin sadece kişisel, sadece örgütsel, sadece ulusal ya da uluslararası araçlardan etkilenecek bir kariyer değişimi sağlamadığı ve tüm bu araçların mikro, mezo, makro boyutlarda birlikte değerlendirilmesi gerektiği öngörüsünde bulunmaktadır.

1.4. Araştırma Soruları

Einstein ile sayısız bilim insanını etkileyen ve karmaşıklık alanının temeline katkı sağlamış Poincaré (2019), pozitivizmi savunan Auguste Comte'un "Güneş'in yapısını aramanın boşuna, çünkü böyle bir bilginin sosyolojiye hiçbir faydası olmayacaktır" görüşünü eleştirirken aslında "dar görüşlü" Comte'un (Poincaré, 2019) savunduğu pozitivizmin bu bilimsel bilgiden geldiğini tam olarak anlamadığını belirtmektedir. Diğer yandan modern bilimin doğuşuna öncelik etmiş Kopernik, Kepler, Galileo ve Newton'un yaptığı gökbilimi çalışmaları sayesinde bugün sosyal bilimlerden söz edebildiğimizi belirtmektedir. Ayrıca Popper (2020) bilimsel bilginin pozitivizmin sandığı gibi dolaysız doğrulama yoluyla denetlenebilen türde bilgiler olmadığını ifade eder. Bilimsel bilgi, yanlışlanabilir bir şekilde ampirik verilerle inşa edilir. Bunun için sürekli yeni bilgilerin ortaya konulması ve bunların sürekli doğrulanarak yanlışlanmaması durumunda geçerli bir bilimsel teori ortaya çıkar. Ancak bu teorinin öyle ya da böyle bir gün yanlışlanacağını da unutmamak gerekir. Bu sürekli dönüşerek değişen yapının içinde yer alan bilim insanları daha iyi bir teori arayışından hiçbir zaman kopmadan devam etmelidir (Rovelli, 2020). Bunun için de araştırılacak konuya ilişkin soruların değeri daha da artmaktadır.

Çalışma, nitel ve nicel araştırmanın farklı doğasını yansıtan belirli araştırma sorularını yanıtlamak için tasarlanmıştır. Çalışma soruları şu şekilde oluşturulmuştur;

Faz 1: Nitel araştırma soruları

- Turizm sektöründe çalışanların kariyerlerini sürdürme adına algılar nelerdir?
- Turizm sektöründe çalışanların sürdürülebilir kariyerlerini oluşturan faktörler nelerdir?
- Turizm sektöründe çalışanlara sürdürülebilir kariyer yapmaları adına ne tür enformasyon sağlanabilir?

Faz 2: Nicel araştırma soruları

- Mevcut durumlardan (n=311), oluşturulan ölçeğin faktör yapısı nedir?
- Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) tarafından onaylanan hangi faktörler, sürdürülebilir kariyerle önemli ölçüde ilişkilidir?
- Ölçek, demografik bilgilerde yer alan farklı gruplar arasında nasıl bir ayrım yapar?
- Ölçek, demografik bilgilerdeki farklılıklara göre anlamlı bir nedensellik sunuyor mu?

Sentez karma yöntem araştırma soruları

- Ölçeğin faktör yapısı nitel temaları doğruluyor mu?

- Nicel aşamadan elde edilen sonuçlara dayanarak, nitel aşamadan gelen tavsiyelere nasıl öncelik veriliyor?
- Nitel verilere dayalı olarak tasarlanan ölçek, sürdürülebilir kariyerin diğer ölçüm alternatifleri veya geliştirme yaklaşımlarından daha iyi bir ölçümü nasıl sağlar?
- Karmaşık uyarlanabilir sistem bakış açısıyla Sürdürülebilir Kariyer Modeli ne şekildedir?

1.5. Araştırmacının Rolü ve Felsefi Temeller

Tüm araştırma süreçlerinde araştırmacıların çalışmalarındaki rollerinin farkında olmaları önemlidir. Bu, grounded teoride araştırmacının kendisi bir araç olarak kullanıldığından, teori oluşturma çalışması yürütürken özellikle önemlidir (Creswell ve Clark, 2018). Araştırmacının araştırdığı konu her ne ise dışarıdan ve içeriden biri olarak kendi rolünün ve bakış açısının, katılımcıların deneyimlerine ve anlam sistemlerine bir şekilde uyum sağlaması veya tamamen zıt olması muhtemeldir. Araştırmacın kendi önyargısının anlamaya çalıştığı şeyi nasıl etkileyebileceğinin farkında olarak hareket etmesi bu anlamda önemlidir. Bu araştırmadaki sürdürülebilir kariyeri, kendi hayatımda şu şekilde özetleyerek deneyimlediğimi belirtebilirim; Annemin kitap okuma tutkusunun olması ve onu çocuk yaşta örnek almam, ilkokulda bilime meraklı bir öğretmenimin olması ve ondan esinlenmem, o yaşlarda Atatürk hakkında kitaplar okuyarak askeri okulda okuma arzusu duymam ve sonrasında Heybeliada Askeri Deniz Lisesi'nde okumam, kişisel özelliklerime uygun olmaması nedeniyle sonrasında oradan ayrılmam, 2001 yılında ülkede ekonomik kriz yaşanması ve ailemin ekonomik gücünün beni il dışında okutmaya yeterli olmaması nedeniyle Hacettepe Üniversitesi (H.Ü.) Fizik Mühendisliği'nde okumam, orada sosyal, kültürel ortam etkisiyle dans topluluğuna üye olmam ve orada yönetim kurulu başkanlığı sırasında sosyal ağım gelişmesiyle mezun olur olmaz iş bulmam, ancak kendi gelişimime olanak bulmak adına yarı zamanlı çalışmaya anlaşılmam, H.Ü.'de kanser tedavisi ve ilaçları üzerinde yapmış olduğum bitirme projemin devamı niteliğinde H.Ü. Tıp Fakültesi Biyofizik yüksek lisansına başlamam ancak orada hastaların yaşadığı sorunlara şahit olmam nedeniyle yarıda bırakmam, sonrasında üniversitede kazandığım sosyal çevremi iş teklifini değerlendirerek çok uluslu şirketlerde çalışma fırsatı bulacağım Antalya'ya taşınmam, üniversite mezuniyet sonrası süreçte çalışırken öğretimime sürekli devam etmem, Babamın vefat etmesiyle farklı bir kariyere kararı vermem ve çocuk yaşta arzuladığım bilim alanında çalışmak adına iyi bir yere gelen kariyerimin yönünü değiştirmek adına şirketimden istifa etmem ve şu anda bilim alanında çalışmam . Bu çalışmadan önce hem kariyer anlamında uluslararası insan kaynakları ve organizasyon şirketlerinde insanların

hayatlarına dokunacak işlerde çalıştım hem de insanların kariyerlerini etkileyecek durumlara şahit oldum. Bu nedenle, bu çalışmaya içeriden biri olarak konuyla ilgili önemli düzeyde bilgi ve deneyime sahibim. Bunun yanı sıra çalışmada, grounded teori sürecinin tümevarımsallığını ve araştırmacının dışarıdan biri olarak rolünü vurgulayan klasik grounded teori ilkelerini uygulamaya hevesli bir araştırmacıydım. Durumu daha da zorlaştıran şey, çalışma süreci boyunca oynamak zorunda olduğum çoklu rollerdi. Ben sadece tüm nicel ölçüm oturumlarını uygulamak, nitel görüşmeler yapmak ve çalışma verilerini analiz etmekle kalmadım, aynı zamanda kendi kariyerimin de ne şekilde geliştiğini anlamlandırma sürecindeydim. Bu nedenle, dışarıdan biri olarak bir rolü sürdürmeye çalışırken kişinin kendi halkının kültürel bağlamı içinde (Kanuha, 2000) araştırma yürütmenin doğal bir gerilimi ile karşı karşıya kaldım ve içeriden-dışarıdan bir rolü oynamak oldukça zor bir görev gibi görünüyordu. Bu arada bir denge bulmak ve uygun bir grounded teori çalışmasını başarılı bir şekilde yürütmek için önce tam tarafsızlığın imkânsız olduğunu (Charmaz, 2014a) kabul ettim.

Araştırdığımız gerçekliğin yanı sıra araştırmacı olarak konumumuzun aslında belirsiz ve karmaşık olduğunun bilinciyle, yaptığım şeye hâkim olduğumu fark ettim. Bir değişken olarak kendi önyargımı takdir etmem ve bunun farkında olmam ve araştırma sürecindeki rolümün çok katmanlı karmaşıklığını anlamak için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalıştım. Hem içeriden hem de dışarıdan kendi kişisel önyargılarımın ve bakış açımın bilincinde olmak için sürekli alan notları, analitik notlar (memos), duvar notları kullandım. Verileri yorumlamam ve anlamamın yanı sıra ortaya çıktıkları gibi herhangi bir teorik kavram hakkında notlar yazdım. Farkındalık ve içgörü kazanmak için temaları, kategorileri ve verilere verdiğim duygusal tepkileri anlamak adına herhangi bir program kullanmadan kâğıt, kalemle bir keşif süreci yaşadım. Faz 1 sürecinde katılımcıların “onlardan biri” olduğumu hissetmelerinin, olası çekincelerini hafifletmelerine yardımcı olduğunu ve kendi kırılganlıklarını ortaya çıkarma konusunda kendilerini rahat hissetmelerini sağladığını gözlemledim. Benim açımdan içeriden-dışarıdan olmanın olumlu yönleri de vardı. Katılımcıların bildirdiği birçok verinin bana yabancı olmadığını ve bunun kişisel hatıraları, güçlü duygusal tepkileri veya zaman zaman katılımcılarla özdeşleşmeyi uyandırdığını fark ettim. Ayrıca, bu veriler hakkında sahip olduğum geniş, derin anlayış ve bilginin “dışarıdan insanlar” tarafından kolayca erişilebilir olmayabileceğini de fark ettim. Bu bana hem Faz 1 hem de Faz 2 verilerini analiz etme konusunda ayrıcalıklı bir konumda olduğumu hissettirdi.

Bununla birlikte “İnsanın kendi bilgi yetilerinden veya araçlarından, duyularından, algılarından, gözlem ve deney yapma kabiliyetinden şüphe etmeye başlaması, oldukça ileri bir bilinç ve birikim seviyesi gerektirir” (Arslan, 2019: 40). Bu anlayışla epistemolojik

bakıldığında çalışmada; bilginin mümkünlüğü, kaynağı ve araçları, alanı, kapsamı ve sınırları, ölçütü veya standartları (Gunbayi ve Sorm, 2018, 2020) ele alındığında farklı yaklaşımlardan yararlandım. Buna göre bilimin kaynağını ve araçlarını hem Descartes ve Spinoza gibi öncü felsefecilerin düşünme yeteneğini ele alan rasyonalizm hem de Locke ve Hume gibi öncü felsefecilerin duyuları algılama ve gözlemlemeyi ele alan ampirizm akımlarından yararlandım. Bilginin alanı, kapsamı ve sınırları bağlamında Aristoteles'in insanın sahip olduğu bilgi yetileri aracılığıyla her türlü soruyu, felsefi anlamda uygun şekilde cevaplandırabileceği anlayışı benimsenerek bilginin ölçütü veya standartlarında diğer deyişle bilginin doğru bilgi olduğunu test etmek için anlama ve yorumlama adına yorumlayıcı, ölçme ve kanıtlama adına pozitivist anlayışı tek potada ele alan pragmatik bir bakış açısı benim odağımdı. Çünkü bilgi; araştırmanın konusu olan karmaşık uyarlanabilir sistemlerde yer alan beyin aktiviteleri, bir hücrenin gelişimi, herhangi bir doğal afet ya da çalışmada ortaya koyulacağı sürdürülebilir bir kariyer gibi doğanın içinde meydana gelir. Buna, sınırlı bir bakış açısıyla ulaşabileceğimi düşünmüyordum.

İKİNCİ BÖLÜM

YAZININ GÖZDEN GEÇİRİLMESİ

Çalışmada yer alan Karmaşık Uyarlanabilir Sistemler (KUS) ve Sürdürülebilir Kariyer (SK) kavramlarını, detaylı şekilde ele almak ve yapısını, gelişimini, etkilerini göstermek adına bibliyometrik analizden yararlanarak yazın kapsamlı şekilde ele alınmaktadır. Bu anlamda KUS ve SK bölüm sonlarında yazında bulundukları yerin anlaşılması adına bibliyometrik bazı bilgiler yer almaktadır.

2.1. Karmaşık Uyarlanabilir Sistemler

Karmaşık (complex) kelimesi Latince *plectere* kökünden gelir ve dokumak, sarmak anlamındadır (Mitchell, 2009). Karmaşıklık (complexity) ise birbiriyle temas eden birçok özelliğe sahip araçlar bütünü olarak değerlendirilebilir (Holland, 2014). Karmaşık sistemlerde, birçok basit parça indirgenemez bir şekilde iç içe geçmiştir ve karmaşıklık alanının kendisi birçok farklı alanın iç içe geçmiş halidir. Ancak Holland (1992, 2006, 2014) karmaşık sistemleri, karmaşık fiziksel ve karmaşık uyarlanabilir diye ikiye ayırmaktadır. Örneğin, Newton'un kütle çekim yasaları, Maxwell'in elektromanyetizma yasaları ya da 'Arjantin'de bir kelebeğin kanat çırpmasının Karayiplerde kasırgaya neden olması' gibi kaotik durumlar karmaşık fiziksel sistemler olarak değerlendirilmektedir (Holland, 2014). Bunun yanı sıra karmaşık uyarlanabilir sistemler (KUS), aracı adı verilen ve diğer araçlarla girdikleri etkileşimlerden öğrenebilen veya bunlara uyarlanabilen bileşenlerden oluşur. Örneğin; böcek kolonilerinin davranışları anlamak, bağışıklık sistemleri güçlendirmek, ekosistemleri sürdürülebilir kılmak, küresel ticareti düzene koymak, salgın hastalıkları önlemek, zihinsel hastalıkları tedavi etmek, inovasyonu teşvik etmek, kariyer sürdürülebilirliğini sağlamak gibi birçok 21. yy. en önemli sorunlarına KUS'teki araçların etkileşimlerini derinlemesine kavramakla çözümler bulunabilmektedir (Waldrop, 1992; Miller ve Page, 2007). KUS çalışmaları, karmaşık fiziksel sistem çalışmalarından farklı olarak sabit olmayan bileşenlerdeki araçların diğer araçlarla etkileşimleri sonucu öğrenmesi veya uyum sağlamasıyla ilgilenmektedir (Holland, 2014). Bu anlamda KUS, tüm bilim alanlarında kullanılabilecek transdicipliner bir bakış açısı olarak değerlendirilebilir.

Weaver (1948) bilimi bazı problemlerle üç kategoriye ayırmıştır ve bunlara *sadelik problemleri*, *düzensiz karmaşıklık problemleri*, *organize karmaşıklık problemleri* isimlerini vermiştir. Ona göre 1900'den önceki fizik, kimya ya da diğer bilimler büyük ölçüde iki

değişkenli sadelik problemleriyle ilgiliydi. Termodinamikteki sıcaklık, basınç ya da elektrikteki akım, direnç ve voltajın ya da zamanla popülasyondaki değişim gibi bazı değişkenlerin ilişkilendirilmesi bu *sadelik problemleri* içinde değerlendirmiştir. *Düzensiz karmaşık problemlere* bakıldığında ise burada milyonlarca değişkenin yer aldığı bir odadaki hava moleküllerinden yola çıkarak sıcaklık ve basınç ilişkisini anlamak bu problemlere bir örnek teşkil etmektedir. Burada dikkat edilmesi gereken unsur, bu değişkenlerin bir ortalaması alınarak değerlendirilmesidir. Diğer değişle ortalamalar bilimi olarak da ifade edilen istatistiğin kapsamındadır. Bu problem altında değerlendirilen değişkenler arasındaki etkileşimlerin aslında oldukça zayıf olduğunu düşünerek anlamlı ortalamalar alabiliyoruz. *Organize karmaşıklık problemleri* ise makul sayıda değişkenler olarak ele alan Weaver, güçlü doğrusal olmayan etkileşimlerde bulunan değişkenlerin anlamlı bir ortalamasının burada alınamayacağını belirtir. Bu tür değişkenlerin istatistiksel yöntemlerle açıklanmasının zorluğundan ve bunların hepsinin, organik bir bütün içinde birbiriyle ilişkili olan oldukça fazla sayıda faktörle aynı anda uğraşmayı içeren problemler olduğunu ifade etmektedir. Burada bizlere “organik bir bütün” ile aslında karmaşık uyarlanabilir sistemlerdeki “belirme” (emergence) kavramına işaret etmektedir. Weaver (1948), yaklaşık 75 yıl öncesinde bizlere bu çalışmasıyla fizik, kimya, biyoloji gibi alanlardaki sorularla bu organize karmaşık problemleri anlamamıza yardımcı olurken diğer yandan şu soruları da sosyal bilim alanında çalışan bilim insanları için ifade etmektedir; bir işçi sendikası, bir grup imalatçı veya bir ırksal azınlık gibi organize bir grup insanın davranış biçimi nasıl açıklanabilir? Mevcut bencil çıkarların hangi fedakarlıkları istikrarlı, nezih ve barışçıl bir dünyaya en etkili şekilde katkıda bulunacaktır? Para birimi akıllıca ve etkili bir şekilde nasıl istikrara kavuşturulabilir? Arz ve talep gibi ekonomik güçlerin serbest etkileşimine güvenmek ne ölçüde güvenlidir? Refahtan depresyona doğru geniş dalgalanmaları önlemek için ekonomik kontrol sistemleri ne ölçüde kullanılmalıdır?

Weaver (1948), bu organize karmaşıklık problemlerin (Aşkun ve Çizel, 2019) dünyanın geleceğine ışık tutacağına ve bilimin bu üçüncü büyük ilerlemeyi kaçırmaması gerektiğini belirtmektedir. 19. yüzyıl ve öncesindeki sadelik problemlerinin büyük etkisini veya düzensiz karmaşıklık problemlerinin (istatistiksel) 20. yüzyıldaki etkisini düşündüğümüzde önümüzdeki 50 yıl içinde bilimin, bu organize karmaşıklık problemleriyle başa çıkmayı öğrenmesi gerektiği ortaya çıkmaktadır. Bugünün dünyasını daha etkin şekilde anlamak için karmaşıklık biliminin özel bir dalı olan karmaşık uyarlanabilir sistem (KUS) bakış açısı geliştirilmiştir (Holden, 2005; Holland, 2006, 2014; Miller ve Page, 2007; Mitchell, 2009; Waldrop, 1992).

Belirme, KUS'nin temel özelliği olarak kabul edilir. Bölgesel etkileşimlerin zaman içinde karmaşık modeller oluşturduğu gerçeğini ifade eder veya başka bir deyişle, bu karmaşıklık, zaman ve mekâna bağlı bölgesel etkileşimlerden kaynaklanır (Goldstein, 1999; Holland, 2014). Eşzamanlı belirme, yapı ile yakından ilgilidir. Yapı, kurucu elementler arasındaki ilişkiler kümesini ifade eder ve bu elementler arasındaki etkileşimle oluşur. Ortak görüş, bu ilişkilerin bir yapıyı oluşturmak için bir miktar dayanıklılığa sahip olması gerektiğidir. Dayanıklılık olmadan yapı yoktur, yalnızca tek seferlik bir koleksiyon veya kümelenen elementleri vardır. Bununla birlikte bu, yapının bir bütün olarak başlangıçta varsayıldığı gibi değişen koşullarda iç dengenin aktif düzenlendiği anlamına gelmez. Artık bu yapının, politika müdahaleleri gibi teşviklere yanıt olarak zaman içinde geliştiği kabul edilmektedir (Gerrits ve Verweij, 2016).

Flood (1999) 'sistemler' yerine 'sistemik bütünlerden' bahsetmektedir ve sistemik düşüncenin her şeyi bir bütün olarak araştırdığı ve son derece alakalı olduğu konusunda ısrar etmektedir, çünkü dünya bütünlük niteliklerini sergilemektedir. Bu nitelikler iş yerinde ve evde hayatımızın her yönü ile ilgilidir. Olaylar, uzay ve zamanda farklı görünmektedir, ancak hepsi birbiriyle bağlantılıdır. O halde olaylar, ancak bütünü düşünerek anlaşılabilir. Yaşam olayları, ancak eylemlerimizin birbiriyle ilişkili eylem kalıplarına katkıda bulunduğu bilgisi ile anlamlı bir şekilde anlaşılabilir. Dünya bir bütündür ve bütün karmaşıktır. Giderek daha fazla enformasyon, yoğun karşılıklı bağımlılık ve çok fazla değişim ile giderek daha karmaşık hale geliyor. Bu karmaşık sistemik bütünler arasındaki tüm bağlantılar ise aracılar (agents) denilen bileşenlerle gerçekleşmektedir (Holland, 2014).

KUS'de tartışılan sistemik bütünler etkileşime girdikleri çevreleriyle birçok yönden ilişkilidirler. Bu etkileşim, sistemik bütünde değişikliklere neden olur, yani müdahaleler gibi çevresel etkiler belirme sürecini yönlendirir ve beliren yapının bir parçası haline gelir. Bu nedenle, karmaşıklığın anlaşılmasında bağlamın önemi fazla tahmin edilemez. Diğer bir deyişle, gelecekteki belirli durumlar ancak belirli koşullar altında mümkün olacaktır. Bu, bağlamın benzer görünseler bile sistemik bütünler olarak durumların, zaman içinde farklı yönlerde nasıl belirdiğini ve geliştiğini açıklayıcı olduğu anlamına gelir. Bu, sosyal gerçekliğin zaman-asimetrik ve belirsiz doğasının bir izidir. Bağlam, durumun yönünü belirler ve belirli benzer koşulların neden farklı sonuçlar ortaya çıkardığını veya farklı koşulların neden benzer sonuçlar doğurabileceğini açıklar (Örneğin; aynı risk faktörlerinin farklı sonuçlarla ilişkili olabilme durumu veya benzer sorunları yaşayan kişilerin farklı başlangıç noktalarından aynı sonuca ulaşmaları durumu). Aynı zamanda doğrusal olmayan anlamına gelir, bölgesel

etkileşimler ve sistemik bütün içindeki kümelenmeleri arasında orantısız bir ilişki anlamına gelir.

KUS, ticaret dengelerinden COVID salgını kontrolüne kadar en zor sorunlarımızdan bazılarının çekirdeğini temsil etmektedir. Özellikle bu tarz yaygın araştırma alanlarında KUS şeklinde deneysel çalışmalar klasik hipotez-test revize döngüsünden yararlanabilir (Holland, 1992). Diğer yandan Holland (1992)'a göre bu sistemler doğrusallığa, sabit noktalara ve benzerliğe dayanan klasik, denge temelli matematiksel yaklaşımlara boyun eğmezler. Çünkü Holden (2005)'a göre geri bildirim döngüleri, mevcut sistemdeki öğeleri güçlendirerek, uyararak, azaltarak veya engelleyerek KUS'nin geliştirilmesinde önemli bir rol oynar. Bu süreçler aracılığıyla geri bildirim döngüleri, dinamik bir ortamda öğrenmeye ve adaptasyona izin verir ve böylece bir sistemin yok olmasını önler. Genel olarak geri bildirim, doğrusal sistemlerde bile karmaşıklığa neden olabilir. Ne doğrusal olmayan dinamikler ne de doğrusal dinamikler KUS için gerekli koşullar olamaz, çünkü karmaşıklık bilimcileri aynı zamanda statik yapıları da inceler. Doğrusal olmama ve kaos da KUS için yeterli değildir, çünkü tek bir kaotik sarkaçtan oluşan basit bir sistem doğrusal olmayan dinamiklere tabi olabilir, ancak KUS değildir (Ladyman vd., 2013). Geri bildirim, karmaşık dinamik sistemler için önemli bir gerekli koşuldur. Bir sistemin bir parçası, komşularının kendisiyle daha sonraki bir zamanda etkileşim kurma şekli, onlarla daha önceki bir zamanda nasıl etkileşime girdiğine bağlı olduğunda geri bildirim alır. Bir kuş sürüsüne bakıldığında grubun her bir üyesi etrafındaki kuşların yakınlığına ve yönüne bağlı bir hareket benimser. Ancak rotasını ayarladıktan sonra, komşularının tümü kısmen yörüngesine yanıt olarak uçuş planlarını değiştirir. Bu yüzden bir sonraki hamlesini planlamaya geldiğinde, diğer kuşların durumları artık kısmen kendi önceki davranışlarını yansıtmaktadır. Yine doğrusal olmama ve kaos gibi geri bildirim de karmaşıklık için yeterli değildir.

KUS'nin önemli bir yönü, bir sistemin işleyişine ilişkin bağlamın önemine vurgu yapmasıdır. Holden (2005) ve Holland (1992) 'a göre herhangi bir karmaşık sistem, içinde bulunduğu bağlam ve geçmişten ayrılmaz. Bağlamın KUS üzerindeki etkisi o kadar geniştir ki, her bir KUS'yi benzersiz kılmasına katkıda bulunur. Bununla birlikte, bir KUS'nin içeriği statik değildir ve birbirine bağlı öğeler arasındaki dinamik etkileşim nedeniyle de değiştirilebilir (Holden, 2005). Örneğin, yerel düzeydeki toplu işten çıkarmalar gibi dramatik olaylar yalnızca topluluğun bağlamını değiştirmez, aynı zamanda ekonomik etkileri gibi ulusal ve bölgesel düzeyde de değişikliklere neden olabilir ve bu da topluluk bağlamını bir kez daha etkileyebilir. Bağlamın anlaşılması bizlere sadece bir topluluğu duruma göre dirençli kılan benzersiz araçların kümelenmesini inceleme fırsatı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda araçların birbirine

bağıllığını ve bir sistemin daha alt seviyelerindeki değişikliklerin daha geniş anlamdaki bağlamları nasıl değiştirebileceğini anlamamıza da olanak sağlar. Sonuç olarak gerçekleşen nedensel mekanizmalar, durumdan duruma büyük veya küçük ölçüde farklılık gösterebilir. Bu nedenle, değerlendirme araştırmalarında bu bağlama bağlı mekanizmaları vurgulayan bir yönteme ihtiyaç vardır. Böyle bir yöntem de nitel karşılaştırmalı analizdir (R. Çizel vd., 2022).

KUS'nin esnekliği krize karşı koyma, bunlardan kurtulma ve bunlara yanıt olarak yeniden düzenleme becerisi kazandırırken, yalnızca bir şok olayına yanıt olarak uyarlamayı değil, aynı zamanda sistemlerin daha uzun vadeli direnç kazanmaları için yeni çalışma yolları üretme yeteneğini sağlamaktadır (Martin-Breen ve Anderies, 2011).

Bundan sonraki bölümde karmaşık uyarlanabilir sistemlerin temel özelliklerine ilişkin detaylı bilgiler verilmektedir.

2.1.1. Aracılar (Agents)

KUS, aracılar olarak adlandırılan çok sayıda etkileşimli bileşenden oluşur. Aracılar standart olmaktan çok çeşitlidir ve etkileşime girdikçe hem davranışları hem de yapıları değişir. Yağmur ormanlarında olduğu gibi çeşitli sınırlar ve etkileşimler, aracı kümeleri tarafından işgal edilen özel alanlara yol açar. Bu özel alanlar kaynakların devridaimi, iş birliği yapan uzman aracı zincirlerine yol açabilir (Holland, 2012). Sebep ne olursa olsun, biyolojik hücrelerden ekonomik sistemlere kadar her şeyde verimli etkileşimleri mümkün kılan zincirleri senkronize eden sinyallerle uzman zincirler oluşur. Bu sürekli artan etkileşim olanakları nedeniyle, iyileştirmeler her zaman mümkündür. Optimal bir yağmur ormanı tanımlamaya çalışmanın bir anlamı olmadığı gibi genel olarak KUS için de böyledir. Bireysel aracılar için değişim mekanizmaları optimizasyondan ziyade iyileştirmeyi amaçlar.

Aracılar bireyleri, nesneleri, şirketleri veya kavramları temsil eden temel bileşenlerdir. Her aracının kendine özgü nitelikleri vardır ve bir aracının davranışı, diğer aracılar ve çevre ile nasıl etkileşime gireceklerine karar veren bir dizi davranış kuralı tarafından sınırlandırılır. Etkileşimler, aracıların ilişkilerini, faaliyetlerini ve kendi aralarında veya çevre ile olan bağlantıları temsil eder (Holland, 2006, 2014). KUS'de bağlantı, etkileşimin gerçekleşebileceği olası ortamı ve aracıların karşılıklı olarak uyumlu davranışlarını etiketler. Etkileşimler aynı zamanda aracıların bağlantıları aracılığıyla enformasyonların ve kaynakların hareketlerini yansıtır (Holland, 1992). KUS'nin diğer bir bileşeni, aracıların yer edindiği ve birbirleriyle etkileşime girdiği çevredir. Çevrenin kendine has özellikleri, yapıları ve kuralları vardır ve davranışları çevre kuralları tarafından sınırlandırılır. Yapı, yerleşik aracılar için zemin sağlar.

KUS’de dengeler nadir ve geçicidir. Yapı taşlarının yeniden birleştirilmesiyle uyum, her düzeyde devam eden bir süreçtir ve birlikte evrimin bu sürekli uyumda açıkça merkezi bir rolü vardır. Ne zaman yeni bir tür aracı ortaya çıksa, geçici yerel dengeleri değiştiren yeni etkileşimler için birçok fırsat vardır. Tek bir yeni aracı aynı anda hem av hem değişim ortağı hem de parazit olabilir ve daha da karmaşık etkileşimler mümkündür. Yeni etkileşimler, daha fazla etkileşimi ve uyarlamayı mümkün kılar. Aracılar uyarlanabilir mekanizmalar içerdiğinden, sistemler yenilik yapmaya devam etmektedir. Başka bir deyişle, değişim mekanizmaları, birbirini yok etmekten ziyade öncelikle keşif mekanizmalarıdır. Bu, aynı zamanda KUS aracılarının davranışlarını hızlı ve yavaş olacak şekilde iki farklı zaman ölçeğinde değiştirdiğini ima eder.

Aracılar, yaklaşık olarak tanımlanmış veya bulanık sınırlar içinde birbirine bağlıdır; her KUS aynı anda daha büyük bir sistemin alt sistemidir veya bir üst sistemidir ve kendisi bir dizi alt sistemden, sistemlerin iç içe yapısından oluşur. Bir KUS’deki aracılar (örneğin insanlar) ilişkisel davranışlarında olduğu gibi yapısal konumları açısından değişebilir. Bir KUS içindeki aracılar arasındaki etkileşimler, ilgili bölümde tartışılacağı üzere sistemleri tipik olarak doğrusal olmayan dinamik şekilde tanımlanır.

2.1.2. Kaos

Karmaşıklık üzerinden sosyal bilimler alanında ele alınan çalışmalara bakıldığında ‘kaos’ ile ‘karmaşıklık’ eşdeğer bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Bu oldukça hatalı bir yaklaşımdır. Sonuç itibarıyla kaos teorisi çok kapsamlı bir yapısının olması yanı sıra temelinde yatan determinizm anlayışı sosyal bilimlere uygun değildir. Kaos teorisi karmaşıklıkla özdeş değildir ve iki kavramın sosyal sistemlere uygulanmasında ayırt edilmesi gerekir. Kaos teorisi, her ikisi de fraktalların karmaşık güzelliği veya bir nehrin türbülansı gibi olağanüstü karmaşık davranışlara yol açabilen matematiksel bir algoritmanın veya bir dizi basit etkileşim kuralının yinelenmesine dayanan doğrusal olmayan dinamikleri tanımlar. Kaos teorisinde yinelenen formül sabit kalırken, karmaşık sistemler uyum sağlama ve gelişme, etkileşim kurallarını değiştirme yeteneğine sahiptir. Ayrıca, kaos kendi başına karmaşık sistemlerin yapısını, tutarlılığını, kendi kendini örgütleyen davranışını açıklayamaz (Waldrop, 1992). Kaos teorisini insan sistemlerine uygulamak bu nedenle her zaman uygun olmayabilir, çünkü insan davranışı her zaman matematiksel algoritmaları taklit etmez. İnsanlar, etkileşim kurallarını değiştirmelerini sağlayan bilişsel yetilere sahiptir. Ancak kaos teorisinde yer alan özellikten biri, belirtileceği üzere KUS’de de görülebilmektedir.

Diğer yandan sosyal bilimlerde yapılan çalışmalar, Massachusetts Teknoloji Enstitüsü'nde meteoroloji uzmanı olan Edward Lorenz'in 'kaos' kavramını ortaya koyduğunu iddia etmektedirler. Aslında Lorenz, hava tahminleri üzerine yaptığı çalışma (Lorenz, 1963) ile çok az farklılık gösteren başlangıç koşullarının önemli ölçüde farklı sonuçlara neden olabileceğini gösterdi. Ancak 'kaos' kavramını, Fransız bilim insanı Henri Poincaré'in 1908 yılında kaleme aldığı *Science et Méthode* kitabında Lorenz'in ortaya koyduğu başlangıç koşullarına hassas bağıllıkla (Ruelle, 2000) birlikte görmemiz mümkündür. Belki de Lorenz, kuantum mekaniğine de büyük katkısı olan Poincaré'in bu katkısından habersiz olarak ona atıf yapmadan aynı mantığı 55 yıl sonrasında ortaya koymuştur. Ancak Lorenz (1963)'in çalışması incelendiğinde diferansiyel denklemlerin çözümlerinin işleyişi ile ilgili olarak Poincaré'in 1881 yılında yayımladığı *Memoire Sur Les Courbes Defies Par Une Equation Differentielle* isimli makalesine atıf yaptığı görülmektedir.

Kaos teorisi karmaşıklıktan farklıdır (Maguire vd., 2006) ve araştırmada uygulandığında iki kavramın birbirinden ayrılması gerekir. Lorenz (1963), hava sistemleri üzerine yaptığı araştırmada, kelebek kanatlarının çırpılması gibi küçük bir olayın bile öngörülemeyen sonuçlara yol açabileceğini buldu. Bununla birlikte, kaotik sistem etkileşim kurallarını takip eder, sistemlerde davranış kalıpları veya düzen tekrar tekrar ortaya çıkar ve bu da tutarlı bir düzene yol açar. Deterministik davranışa olan bu yakınlığından dolayı kaotik sistemler ontolojik anlamda lineer (doğrusal) sistemlere oldukça benzerler (Dooley ve van de Ven, 1999). Kaos teorisini sosyal ve örgütsel sistemlerde uygulamak bu nedenle her zaman uygun olmayabilir, çünkü örgütsel herhangi bir basit kural veya matematiksel formüle uymazlar. Örgütsel hedefler, yetkinlikler ve uygulamalar her zaman örgütteki düzeni değiştirecek şekilde gelişmektedir.

Bu genel bilgiden sonra kaos teorisi, Poincaré ile birlikte 19. yüzyıl sonunda Fransız matematikçi Jacques Hadamard ve Fransız fizikçi Pierre Duhem'in de hem fikir olduğu; başlangıç durumuna hassas bağıllığa sıfır noktasında sistemin durumunda meydana gelen çok küçük bir değişikliğin kendisinden sonra gelen ve zamanla üstel olarak büyüyen bir değişikliğe yol açması, çok küçük bir nedenin çok büyük bir etkiye dönüşmesi, bu dönüşümün oluşması için sıfır noktasında keyfi başlangıç koşulundaki pek çok sistemin başlangıç durumuna hassas bağıllık göstermesi özelliğiyle (Ruelle, 2000) KUS özelinde değerlendiriliyor. Bu değerlendirmeyi örneklendirdiğimizde beyin aktiviteleri, nüfus artışı, finansal veriler, kalp aktivitesi, işsizlik, iklim değişikliği, göç ve incelemiş olduğumuz sürdürülebilir kariyer ele alınabilir.

2.1.3. Belirme Davranışı

KUS'nin genel olarak odak noktası, etkileşen aracı sistemlerinin belirme davranış göstermesine nasıl yol açabileceğidir. Ancak burada önemli nokta belirme davranışı sonrasında sistem hiçbir zaman dengeye ulaşamaz, diğer deyişle belirme olması durumu sistemin o anda duracağı anlamını taşımaz. Sistem dengeye ulaşırsa sistem ölür. O sebeple KUS'de belirme sürekli yenilenerek ve dönüşerek gerçekleşir. Belirmenin altında yatan fikir, bireysel ve yerleşmiş davranışın bir anlamda kökenlerinden kopuk olan küresel davranışta toplanmasıdır. Böylesi kopukluk sınırlar dahilinde yerel davranışın ayrıntılarının toplam sonuç açısından önemli olmadığı anlamına gelir. Diğer deyişle 2+2 bu sistemlerde tek bir sonuç yerine, herhangi bir sonucu verebilir. Bu da detaylı şekilde ifade edilen merkezi olmayan kontrol ile güçlü ilişkiden kaynaklıdır. Bunun yanı sıra belirmenin her düzeyi, daha büyük sistemi incelemek ve bazı sınırlarını anlamaya çalışmak için yardımcı olabilmektedir. Fizikten kimyaya, biyolojiye, psikolojiye, ekonomiye dönüşen her yeni bilim bir önceki seviyenin ulaştığı belirmeden faydalanabilir (Miller ve Page, 2007).

Sonraki bölümde belirme davranışını sağlayan heterarşik örgütlenme, enformasyon yoluyla kendi kendine örgütlenme, doğrusal olmayan dinamik etkileşim ve evrimsel süreç hakkında bilgiler yer almaktadır.

2.1.3.1. Heterarşik Örgütlenme

KUS'de belirme davranışı, araçların etkileşim içerisinde olmasıyla oluşur. Bu araçların etkileşimiyle belirme sırasında heterarşik bir yapı oluşmaktadır. Bir seviyedeki belirli bir aracının diğer araçlarla kombinasyonları bir üst seviyedeki başka bir aracı formuna dönüşmesi de bu heterarşik yapı sayesinde gerçekleşir. Holland (2014) bir organizmanın yapısını şu örneği vererek açıklamaktadır; kromozomlar belli bir enformasyon sahibi aracı gibi davranan proteinleri oluşturur, onlar birlikte daha üst seviyedeki başka farklı aracı haline gelir ve zarla kaplı organelleri meydana getirir, organeller yine aynı seviye farkıyla hücreleri, hücrelerde organı, organizmayı, popülasyonu meydana getirir. Benzer şekilde bireysel işçiler bir bölümü, bölüm departmanı, departmanlar şirketi, şirketler sektörü, sektörler ülke ekonomisini ve bu ekonomiler dünya ekonomisini oluşturur (Waldrop, 1992). Bu heterarşik yapı oluşurken diğer bölümde bahsedilecek enformasyon yoluyla sürekli kendini değerlendirerek yeni yapıları oluşturacaktır. Bir örgüt, işe aldığı çalışanlarına kariyer imkânı sunar ve örgüt şeması içinde verim adına farklı şekilde yenilemeler yapar. Ülkeler anlaşmalar yapar, farklı ülkelerle ittifaklar kurar ve yeniden heterarşik şekilde örgütlenir.

Benzer olarak Sturmberg (2018), sağlık sisteminin karmaşık hiyerarşik örgütlenmesini dört seviyede ele almıştır. Bunlar; ulusal politika ve yönetişimi içeren makro seviye, bölgesel ve yerel altyapı ve hizmetleri içeren mezo seviye, bir bireye veya yerel topluluğa sağlık hizmeti sağlayan mikro seviye, sağlık ve hastalık özelliklerini tanımlayan nano seviye. Her seviye, daha geniş sağlık sisteminde iç içe geçmiş çoklu alt sistemlere sahip çok seviyeli bileşenlerden oluşur. Bu sistemler etkileşime girer, birlikte gelişir, etkiler ve birbirlerinden etkilenirler. Çevre değiştikçe, sistemler çevreye uyum sağlamak için değişir, bu da daha geniş çevreyi etkiler ve sürekli değişim döngüsü devam eder. Bu tanımlara dikkat edildiğinde aslında hiyerarşikten ziyade heterarşik örgütlenme olarak değerlendirilebilir.

2.1.3.2. Enformasyon Yoluyla Kendi Kendine Örgütlenme

İnternette bir bilgisayardan diğerine sinyalleri oluşturan fiber optik iletimlerden, nöronların beyinde birbirleriyle iletişim kurmak için kullandıkları küçük moleküllere kadar çok çeşitli fenomenleri tanımlamak için enformasyon kavramı kullanılır. Sosyal bir sistemde enformasyonun nasıl aktarıldığını ve işlendiğini temel düzeyde anlamakta zorluk çekiyoruz. İnsanlar, gizemli süreçler aracılığıyla çevrelerinden sinyaller alabilir, bu sinyalleri işleyebilir ve ardından harekete geçebilirler. İnsanların bulunduğu sistemlerde bu enformasyon aktarımı gizemini ortaya çıkarmak, sosyal bilimler için kritik bir sorundur. Bu gizemi ortaya çıkarmak için fizik alanındaki araştırmacılar enformasyon aktarımı ve iletişim modelleri geliştirmeye çalışırlar. Diğer yandan bu iletişim sistemleri milyonlarca yıllık evrimle ve ayrıca Boltzmann Entropisi ($S = k \cdot \log W$; S:entropi, k: Boltzmann sabiti, W:mikro durumların sayısı) gibi kavram tarafından şekillendirilmiştir. Bahsi geçen entropi, makro durum ölçüsüdür ve bu makro duruma karşılık gelen mikro durumları ölçer. Genel fikir; ne kadar çok mikro durum bir makro duruma yol açarsa makro durum o kadar olasıdır. Örneğin sıcaklık bir makro duruma ve aynı sıcaklıkta ortalama olarak gerçekleşen farklı hızlardaki birçok farklı olası molekül ise mikro duruma karşılık gelir. Diğer değişle yüksek entropi daha olası makro durumlar yaratır.

Boltzmann'ın bu istatiksel mekanik fikrinden esinlenip entropiyi enformasyonla özdeşleştiren Shannon (1948), bir makro durum enformasyonunu, o kaynak tarafından gönderilebilecek olası mikro durumların bir fonksiyonu olarak tanımlamaktadır. Bunu da KUS araştırmalarının birçok alanında önemi gün geçtikçe artan enformasyon teorisi ($H = -\sum_i p_i \log_2(p_i)$; H: mesaj başına bit; p_i : mesajın i 'nci olası değerinin ortaya çıkma olasılığı) olarak ortaya koymuştur. Rus matematikçi A. N. Kolmogorov ise enformasyon miktarı kavramını birleşimsel, olasılıkçı ve algoritmik şeklinde üç yaklaşımla ele alarak enformasyonun bir nesnede, sayıda, mesajda ya da veri kümesinde ne kadar olabileceği görüşünü ortaya

koymaktadır (Shiryayev, 1987). Buradaki birleşimsel ve olasılıkçı yaklaşımları Shannon’a aitken, algoritmik yaklaşımıyla karmaşıklığı ölçmeye çalışmıştır. Kolmogorov algoritmik yaklaşımla karmaşıklığı, basitliğin ve düzenliliğin tersi bir sayı, mesaj ya da veri kümesinin enformasyona karşılığı olarak tanımlarken, karmaşıklık ne kadar fazla ise enformasyon da o kadar fazladır görüşünü ortaya koymuştur. Diğer değişle enformasyon, rastgelelik ve karmaşıklık özünde birbirine eş olan ve birbirinden kopamayan üç güçlü soyutlamadır (Gleick, 2014). Geri bildirim, özyineleme, karışıklık, bağlantılılık ve kendi kendine örgütlenme yoluyla, daha yüksek karmaşıklık seviyeleri ve yeni, farklılaştırılmış yaşam biçimleri, davranış ve sistemler, daha düşük karmaşıklık düzeylerinden ve mevcut biçimlerden ortaya çıkarken (Waldrop, 1992) enformasyondan yararlanır.

KUS’de belirme davranışını gerçekleştirmek için bu bahsi geçen enformasyon ile sisteme kendi kendini örgütlenme özelliği sağlanır. KUS’de enformasyon akışı üzerinde merkezi veya harici bir kontrol yoktur ve sistem düzeyinde uyarılma hiyerarşi tarafından yönlendirilmez. Kendi kendine örgütlenme, mikro düzeydeki bireysel araçlar tarafından, içsel kurallar dizisini takip ederken ve yerel enformasyonlarıyla hareket ederken tetiklenir. Araçlar, diğer araçlara geri bildirim sağlar ve onları benzer şekillerde hareket etmeleri için etkiler, bu da toplu davranış üretir ve kendi kendine örgütlenme makro sistem düzeyinde adaptasyona yol açan bu kolektif davranıştan belirme davranışı gösterir. Carmichael ve Hadžikadić (2019: 10) bir kuş sürüsünün bir yırtıcı hayvanı görmeye verdiği tepkinin analojisini kullanırlar, “bireysel kuşlar yırtıcıdan kaçınmaya çalıştıkça sürü kayabilir, bölünebilir ve bu kuşlar komşularını yön değiştirmeleri için de etkilerler. Hiçbir kuş bir yırtıcı hayvanı gördüğünde tepkisini değiştirmemiş olsa da yani uyum sağlamamış veya evrimleşmemiş olsa da sürünün kendisi tehlikeden kaçınmak için uyum sağlayabilir”.

Bu bölümde bahsi geçen entropi ve enformasyonla birlikte dinamik sistemlere bir zemin hazırlanmıştır. Diğer bölümde bunun üzerinden bilgi verilecektir.

2.1.3.3. Doğrusal Olmayan Dinamik Etkileşim

Dinamik, birçok etkileşimli bileşenin toplu eylemlerinden ortaya çıkan, makroskobik düzeyde karmaşık değişen davranış sergileyen sistemlerin tanımı ve tahmini ile ilgilidir. Dinamik kelimesi değişme anlamına gelir ve dinamik sistemler zaman içinde bir şekilde değişen sistemlerdir. Bilim insanları bir KUS sonucunun, sistemler ve bu sistemler içindeki araçlar arasındaki etkileşimlerin bir ürünü olduğunu ve sistemi parçalarının toplamından daha büyük hale getirdiğini vurgular. KUS özellikleri, doğrudan bireysel araçlardan değil, onların doğrusal olmayan dinamik etkileşimlerden ortaya çıkar (Miller ve Page, 2007; Mitchell, 2009;

Sturmberg, 2018). Örneğin, ses ve ışık doğrusal bir sistemdir. Gündüz güneş ışınlarına rağmen trafik lambasından gelen ışınların farkını algılayabiliyor ve buna göre hareket ediyoruz, ışınlar birbirine karışmıyor. Şekil 2.1’de yer aldığı üzere aslında çok basit fiziksel sistemler haricinde dünyadaki çoğu şeyin doğrusal olmayan bağlantılar içinde yer aldığı görülebilir. Doğrusal olmayan bir sistem, bütünün parçaların toplamından farklı olduğu bir sistemdir.

Doğrusal olmayan yaklaşımının bazı özellikleri (Kurt ve Kasap, 2020) şu şekildedir;

- Küçük şeyler büyük öneme sahip olabilir,
- Gelecek tahmin edilemez,
- Normal dinamik sistemler kararsız şekildedir,
- Sistemler bütünü tanımlayamaz, parçalar hakkında fikir verir,
- Sistemler daha küçük parçalara ayrıştıkça fraktal yapılar artar ve herhangi basit durum oluşmaz,
- Sistemi anlamak adına modellere ihtiyaç vardır,
- Nedensellik ‘kısmen’ geçerlidir,
- Yerel değişimlerdeki kavrayış bize küreseli anlama fırsatı verir.

Dinamik sistemler bizlere, geçmiş olayları inceleyerek bugünü daha iyi anlamlandırmamıza olanak sunar. Bu anlayışla, bir insanın sosyal gelişimi veya Türkiye’deki kariyer gelişimi aslında dinamik bir sistemdir. Dinamik sistemlerin diğer örnekleri arasında bakteri popülasyonunun büyümesi ve evrimi, insan genetiği, ekonomi ve hava durumu sayılabilir. Dinamik sistemler durum uzayı ve fonksiyon olmak üzere iki bölümde ele alınabilir. Dinamik sistemi oluşturan nesnelere durum adı verilir. Durum uzayı basitçe dinamik bir sistemde var olabilecek tüm olası durumlar anlamına gelir.

Hareket eden bir kasırğa KUS olarak düşünüldüğünde kasırğanın durumu, konumu ve hızıyla benzersiz bir şekilde tanımlanır. Dinamik sistemin matematiksel fonksiyonları, bir noktaya kadar mevcut ve geçmiş durumlara dayanarak sistemin gelecekteki durumunun ne olacağını hesaplamamızı ve tahmin etmemizi sağlar (Brin ve Stuck, 2002). Davranışlarına göre dinamik sistemler Şekil 2.1’de görüleceği üzere doğrusal olmayan bir yapıya sahiptir. Dinamik bir sistem, sistemin evriminin belirli bir harita tarafından tanımlanması anlamında düşük aracı sayılarında deterministtir, böylece şundaki ilk durum durumun ileri yörüngesindeki geleceğini belirler. Ancak aracı sayısı arttıkça bu determinist durumda ortadan kalkar. Aynı zamanda dinamik sistemler, başlangıç koşullarına hassas bağımlı oldukları için kaos bölümünde bahsedildiği üzere kaotik görünürler, yani başlangıç durumundaki küçük değişiklikler önemli ölçüde farklı uzun vadeli davranışlara yol açar. Ayrıca kaotik davranış çalışması, son 40 yılda dinamik sistemlerdeki temel konulardan biri haline gelmiştir. Uygulamada kaos terimi, bir tür

rastgele davranış sergileyen çeşitli sistemlere uygulanmıştır. Bu rastgele davranış, bazı durumlarda deneysel olarak gözlemlenir ve diğerlerinde sistemin belirli özelliklerinden kaynaklanır. Genellikle, tipik bir yörüngenin rastgele dağıldığı ve farklı yörüngelerin ilişkisiz görüldüğü gözlemine dayanarak bir sistemin kaotik olduğu bildirilir. Diğer yandan Brin ve Stuck (2002), alandaki görüş ve yaklaşımların çeşitliliğinden ötürü ‘kaos’ sözcüğünün evrensel bir tanıma uygun olmadığı görüşünü savunmaktadırlar.

Aracı sayısı	Doğrusal	Doğrusal Olmayan
$n=1$	<i>Büyüme – yok olma, dengeye gelme</i> - Üstel büyüme - RC devresi - Radyoaktif bozunma	- Sabit nokta - Dallanma - Aşırı sürtünmeli sistemler - Durulma (relaksasyon) dinamiği - Tek tür için lojistik denklem
$n=2$	<i>Titreşimler</i> - Doğrusal titreşimler - Kütle-yay - RLC devresi - 2 cisim problemi	- Sarkaç - Harmonik olmayan titreşimler - Limit daireler - Biyolojik salınımlar
$n \geq 3$	- İnşaat mühendisliği sistemleri - Elektrik mühendisliği sistemleri	<i>Kaos</i> - Garip çekiciler - 3 cisim problemi - Kimyasal kinetik - Yineleme haritaları - Fraktallar - Sürülen doğrusal olmayan salınımlar
	Dinamiğin Sınırları	
$n \gg 1$	<i>Kolektif fenomenler</i> - Bağlı harmonik salınımlar - Katıhal fiziği - Moleküler dinamik - Denge istatistik mekaniği	- Kaosun pratik uygulamaları - Kuantum kaosu - Bağlı doğrusal olmayan salınımlar - Lazerler - Dengeден uzak istatistik mekaniği - Doğrusal olmayan katıhal fiziği (yarı iletkenler) - Josephson eklemi dizileri - Kalp hücreleri eşzamanlılığı - Sinir ağları - Bağışıklık sistemi - Ekosistemler - Ekonomi
<i>Sürekli</i>	<i>Dalgalar ve desenler</i> - Elastiklik - Dalga denklemleri - Elektro-manyetizma - Kuantum mekaniği - Isı ve difüzyon - Akustik	- Uzak – zamansal karmaşıklıklar - Doğrusal olmayan dalgalar (solitonlar, şok dalgaları) - Plazmalar - Depremeler - Genel görecelik - Kuantum alan teorisi - Reaksiyon-difüzyon biyolojik ve kimyasal dalgalar - Fibrilasyonlar - Epilepsi - Türbülanslı akış - Sosyal insan

Şekil 2.1 Dinamiğin Sınırları Kurt ve Kasap (2020)

2.1.3.4. Zamanda Değişim ve Öğrenme (Evrimsel Süreç)

KUS davranışı, sistemin geçmişinden etkilenir, yani bir sistemin mevcut durumuyla sonuçlanan etkilerin gelecekteki durumlar üzerinde devam eden etkileri vardır. Burada

karşımıza evrimsel süreç kavramı çıkmaktadır. Bu süreçteki gerçekleşen değişim ise uygun varyasyonların birikimi yoluyla sürekli ve kademelidir. Kauffman (2019)'a göre yaşam, sade ve basit değil, karşılıklı olarak birbirini katalizleyen bir tepkimeler ağı olarak bütünsel ve karmaşık şekilde ortaya çıkmıştır. Bu ortaya çıkış diğer değişle belirme davranışının, zamanda katalizlenerek etkileşimle bir değişime uğrayan araçlar ve örgütlenen yapılar sayesinde olduğunu ifade edebiliriz. Bu evrimsel süreç, KUS'nin araçları arasında doğrusal olmayan etkileşimleri için gereklidir. Örneğin, üretim hatları için rekabet eden tedarikçiler, ülkeler arasındaki silahlanma yarışı ya da canlı türleri birlikte evrimleşen başka araçlar arasında düşünülebilir (Holland, 2014). Böceklerden bir türün kendisini diğer avcılardan korumak adına belirli bir formda zehir üretme kabiliyeti geliştirmesi (Kauffman, 1995) bu şekilde ele alınabilir.

Biyolojide araçlar bireysel organizmalardır. Geribildirim doğal seleksiyonla sağlanır ve modellerin sürekli iyileşmesi evrim diye adlandırılır (Waldrop, 1992). Bilişsel alanda bu süreç KUS için de geçerlidir. Araçlar bireysel akıllardır, geribildirim öğreten mekanizmalardan ve dolaysız deneyimlerden gelir. Burada belirtilen dönüşüm ve değişim öğrenme olarak varsayılır ve bu evrimsel bir süreçtir. Buna bugünün dünyasında en güzel örnek olarak yapay zekâ ile çalışan teknolojiler verilebilir.

2.1.4. Karmaşık Uyarlanabilir Sistemlerin Yazındaki Yeri

29 Haziran 2022 tarihinde SCOPUS veri tabanı üzerinden o güne kadar yapılmış KUS ile ilgili çalışmalar başlık, öz ve anahtar kelimeler şeklinde incelenmiştir. Bu inceleme sırasında Aria ve Cuccurullo (2017)'nin geliştirdikleri bibliometrixten yararlanılmış (Aşkun ve Çizel, 2019, 2020; Kirtil ve Aşkun, 2021). KUS ile ilgili 4.646 farklı çalışma gözlenirken bunlardan 2.598 makale, 65 kitap, 350 kitap bölümü ve 1.124 bildiri olurken geriye kalanları eleştiri, editör yorumu, kısa notlar şeklinde olduğu görülmektedir. İlk yayının 1977 yılında yayımlandığı olarak görüldüğünde 2021 sonuna kadar yıllık %17,34'lük bir gelişim olduğu ve bu gelişimin özellikle 2007 yılından sonra arttığı görülmektedir. Bu alanda çalışan 8.800'den fazla araştırmacı olduğu gözlenirken çalışmaların yaklaşık %30'una denk gelecek şekilde 1.384 çalışmada tek araştırmacı olduğu ve çalışma başına 1,9 araştırmacı görülmektedir. Bu anlamda çalışmaların ağırlıklı olarak az iş birliği üzerinden gerçekleştirildiği yorumu yapılabilir. Diğer yandan bu çalışmalar dergi, kitap vs. 2.506 farklı kaynaktan yayımlanmışken bu kaynaklardaki KUS ile ilgili çalışmalardan 207.924 farklı çalışmaya atıf yapılmıştır. KUS'nin tam anlamıyla çok yönlü, farklı disiplinlerde çalışıldığı buradan anlaşılmaktadır. Özellikle araştırmacıların çalışmalarda en sık kullandığı 9.579 farklı anahtar kelimelere bakıldığında temel bilimler dışında özellikle sürdürülebilirlik, sürdürülebilir kalkınma, yönetim, liderlik, sosyal – ekolojik

sistemler konuları öne çıkmaktadır. Buna göre KUS alanındaki en etkili 10 araştırmacıya h indeks üzerinden bakıldığında Tablo 2.1’de görüleceği üzere çok farklı alanlardan olduğu görülmektedir.

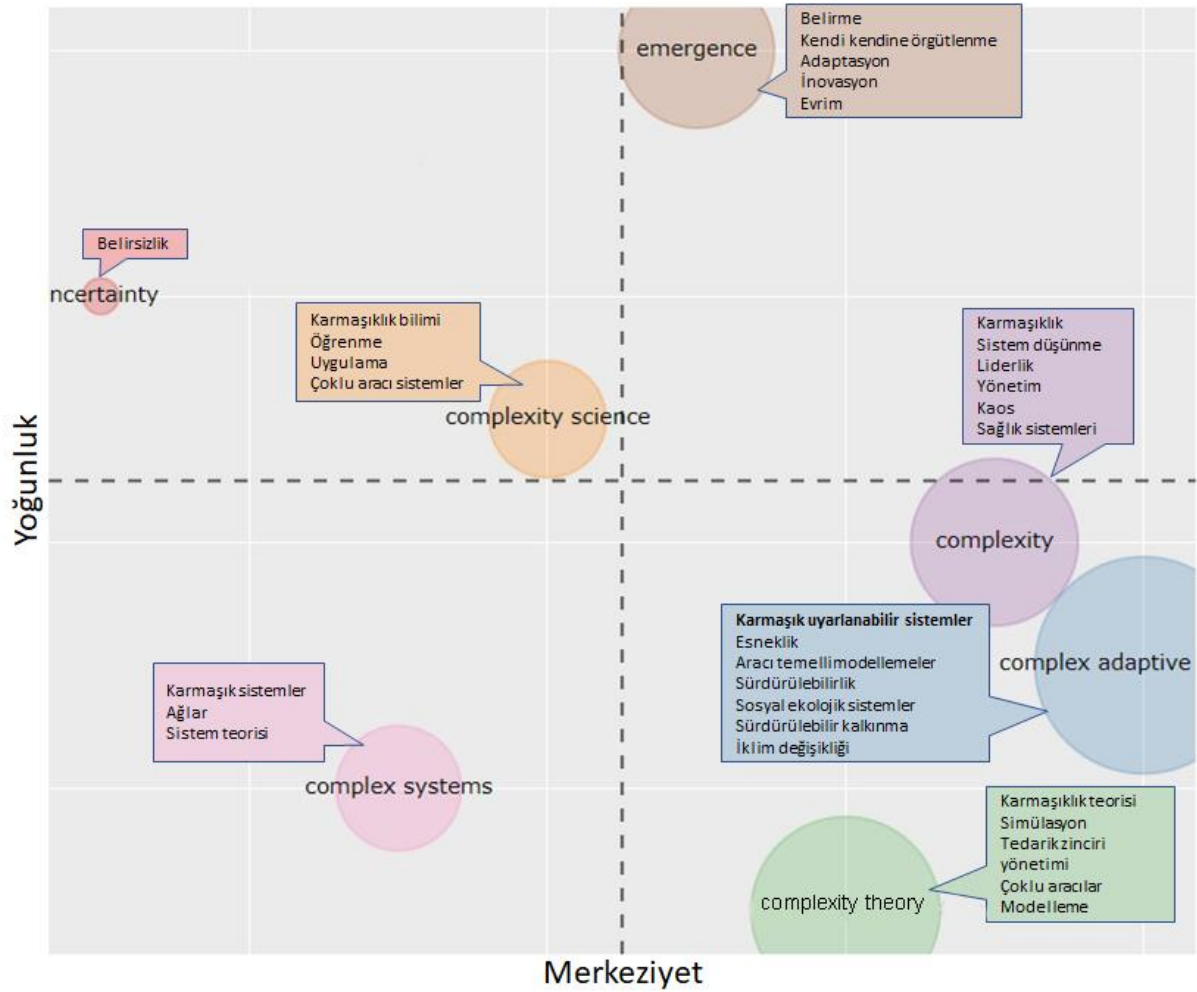
Tablo 2.1 KUS Alanındaki En Etkili Araştırmacılar

	Araştırmacı	h indeks	Çalıştığı Alan	Toplam Atıf	Çalışma Sayısı	Başlama Yılı
1	Sturmborg, Joachim P.	13	Sağlık ve Tıp	760	27	2005
2	Martin, Carmel M.	13	Sağlık ve Tıp	614	23	2005
3	Folke, Carl	12	Sosyal Ekoloji	5.117	13	2004
4	Levin, Simon A.	12	Sosyal Ekoloji	2.338	18	1998
5	Bell, Iris R.	11	Sağlık ve Tıp	340	15	2010
6	Comfort, Louise K.	10	Kamu ve Uluslar. İlişkiler	1.050	16	1994
7	Messier, Christian	10	Orman Ekolojisi	632	15	2013
8	Berglund, Emily Z.	10	Sosyal ve Altyapı Sistemleri	325	14	2014
9	Lanham, Holly J.	10	Sağlık ve Tıp	589	12	2008
10	Biggs, Reinette	10	Sosyal Ekoloji	1.658	11	2012

Özellikle sosyal ekoloji kapsamında olan araştırmacıların atıf sayılarının diğerlerinin üzerinde olmasını KUS’nin sosyal bilim yazında kendine güçlü bir yer bulabileceği şeklinde yorumlanabilir. Diğer yandan John H. Holland (psikoloji, bilgisayar bilimi), Stuart Kauffman (biyoloji), Philip Anderson (fizik), Murray Gell-Mann (fizik), Mitchell Waldrop (fizik), Melanie Mitchell (yapay zekâ), Ilya Prigogine (kimya), Paul Cilliers (felsefe), John Miller (ekonomi), Brian Arthur (ekonomi), Robert Axelrod (politika), Donald Brown (antropoloji) gibi isimler en etkili araştırmacılar dahil olmak üzere KUS alanının gelişmesinde oldukça etkili olduğu gözlenmektedir.

Şekil 2.2’de KUS alanında yapılan çalışmalarda yazarların anahtar kelimeleri kullanılarak görselleştirilmiş tematik harita yer almaktadır (Kirtıl ve Aşkun, 2021). Buna göre sağ üst köşe yüksek merkeziyet ve yoğunluk olarak değerlendirildiğinde araştırma alanında gelişmiş ve önemlidir. Sol üst köşede yer alanlar düşük merkeziyet ve yüksek yoğunlukta yer alırken buradaki kavramlar yüksek gelişmiş ve izole edilmiş temalar olarak bilinirken çalışılan alan adına ise sınırlı öneme sahiptirler. Sol alt köşede yer alan kavramlar düşük merkeziyet ve yoğunluk ile tanımlanırken buradaki kavramların zayıf gelişmiş ve marjinal oldukları ifade edilir. Sağ alt köşede yer alan kavramlar yüksek merkeziyet ve düşük yoğunluk ile tanımlanırken burada yer alan kavramlar alan için önemli olduğu, süreç içinde gelişerek farklı araştırma alanlarıyla geçişi olan genel konuları ilgilendirdiği anlamını taşır. Bu köşedeki mavi balon içindeki kavramlara dikkat edildiğinde KUS ve sürdürülebilirlik ile ilintili çalışmaların gelecekte iş birliği içinde olması muhtemel olarak değerlendirilebilir. Diğer yandan bu köşedeki

diğer balonlar ve alt kavramlara da dikkat edildiğinde KUS'nin sosyal bilimlerin alanını kapsayan konularla ne şekilde bir evrimsel süreç yaşayabileceğini görebilmekteyiz.



Şekil 2.2 KUS Çalışmalarının Tematik Haritası

2.2. Sürdürülebilir Kariyer

Arthur vd. (1989)'nin benimsediği kariyer tanımı; bir kişinin iş deneyimlerinin zaman içinde gelişen dizisidir. Onlara göre bu tanımdaki ana tema, çalışmadır ve bu tüm çalışmaların diğer insanları, organizasyonları ve toplumu görme ve deneyimleme biçimlerimiz için anlam ifade edebilir. Bununla birlikte, bu tanımın eşit derecede merkezi olan, kariyerin bir kişi ve toplum arasındaki gelişen etkileşime "hareketli bir bakış açısı" sağladığı zaman temasıdır (Hughes, 1958). Bu nedenle kariyer, insanlar ve resmi konumu sağlayanlar, yani kurumlar veya kuruluşlar arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin zaman içinde nasıl dalgalandığını yansıtır. Bu şekilde bakıldığında, kariyer çalışması hem bireysel hem de örgütsel değişimin (Van Maanen, 1977) ve toplumsal değişimin (Kanter, 1989) incelenmesidir.

Kariyerler, zaman içinde ve giderek daha karmaşık bir ortamda ortaya çıkan, karmaşık bir nesnel deneyimler ve öznel değerlendirmeler mozaiki oluşturur (De Vos vd., 2020; Gu vd.,

2019; Li vd., 2020; Van der Heijden vd., 2020; Van der Heijden ve De Vos, 2015). Bir bireyin kariyerini oluşturan olası deneyim dizilerinin zengin çeşitliliği, hem zamanla kariyer dönemlerinin zenginleştiği pozitif bir döngü hem de kariyer dönemlerinin sonraki zamanlarda karakterize edilebildiği bir negatif döngü örnekleriyle karşılaşabileceğimizi ima eder. Bu anlamda kariyer, bireyin yaşam süreci boyunca gelişen iş deneyimleri dizisi olarak tanımlanır (Arthur vd., 1989: 8). Arthur vd. (1989), bu tanımdaki iki temel unsura, yani iş ve zamana işaret etmektedir. Onların kavramsal çalışmaları ve başkalarının kariyerlerin değişen doğası üzerine yaptıkları çalışmalar üzerine inşa ederek, kariyer tanımındaki dört temel unsuru, yani *zaman*, *sosyal bağlam*, *aracı* ve *anlam* unsurlarını birbirinden ayırmaktadırlar (Van der Heijden ve De Vos, 2015). Geçtiğimiz 30 yılda, çalışma dünyasında, bu unsurların her biri için önemli çıkarımları olan ve çağdaş kariyer kavramının yeniden değerlendirilmesini gerektiren ve 'sürdürülebilir kariyer' kavramını ortaya koymaya yönlendiren önemli gelişmeler meydana gelmiştir.

Bu dört temel unsura bakılacak olursa;

Zaman: Kariyer, bir kişinin zaman içindeki değişimini ifade eder ve bu nedenle, zaman her kariyerin doğal bir bileşenidir. Geçtiğimiz yıllarda, bu zaman unsurunda önemli değişiklikler oldu. Kişinin, farklı kariyer bölümlerindeki zamansal uzunluğundaki değişiklikleri düşünmesi gerekir. Bu, kişinin kariyerinde zaman içinde ne olacağına dair öngörülebilirliği azaltacak bir durumdur. Hatta işinizi ne zaman ve nerede yaptığının zamanlamasındaki değişiklikler, kariyerin tanımını değiştirdi (Thijssen vd., 2008). Ek olarak, kariyerin zaman unsurundaki bir diğer önemli değişiklik, kariyerin uzunluğu ile ilgilidir. Özellikle Avrupa ve Türkiye’de, son birkaç yılda kariyerlerin daha uzun sürmesi gerektiğine dair bir bakış açısı değişikliği oldu, bu da bireylerin beklenen emeklilik yaşı açısından daha uzun bir kariyerle karşı karşıya kalacağı anlamına gelmektedir.

Bağlam: Kariyerler, insanlar ve resmi pozisyon sağlayıcılar, yani kuruluşlar veya kurumlar arasındaki ilişkileri ve bu ilişkilerin zaman içinde nasıl dalgalandığını yansıtır (Arthur vd. 1989). Kariyer, yaşam ve iş arasındaki kesişme noktasındadır ve bu nedenle, bireylerin aile ya da ekonomi, küresel iklim değişikliği, çevresel değişimler gibi yaşam alanlarından kaynaklanan faktörlerden ve kuruluştaki yer alan faktörlerden etkilenir. Her ikisi de aynı zamanda bireylerin kariyer deneyimlerini etkileyen daha geniş bir toplumsal bağlamda yer almaktadır. Hem daha geniş yaşam ve örgütsel bağlam hem de bireylerin ve örgütlerin daha geniş toplumsal bağlamı önemli değişikliklere uğradığından, kariyerler sınırlı olmaktan sınırsız olmaya doğru kaymıştır (Arthur, 2014). Özellikle gelişen teknolojiyle birlikte dijitalleşme, yeni iş kolları ve

mesleklerin gelişmesi, yaşlanan nüfusun artışı, göç, iklimsel değişiklikler gibi konular kariyerleri daha karmaşık hale getirebilmektedir.

Aracı: Örgütün, bireylerin kariyerlerini yönetmek için birincil sorumluluğa sahip olduğu geleneksel organizasyon temelli kariyerin aksine, çağdaş kariyerlerde bireysel aracı, sürekli kariyer başarısının anahtarıdır. Birey, kariyerinin birincil sahibi olarak kabul edilir ve bu sahiplenme, her şeyin daha karmaşık görüldüğü ve görünüşte her zamankinden daha fazla seçeneğin olduğu bir dünyada artan bir sorumlulukla bir araya gelir. Bireysel araçlar, bireyler tarafından kasıtlı olarak bir şeyleri gerçekleştirdikleri zaman kullanılır (Van der Heijden vd., 2020). Birey, kendi kaderini tayin etme ve başkalarıyla bağlantı kurma ihtiyacı da dahil olmak üzere kariyer seçimlerinde belirgin hale gelen bir dizi psikolojik ihtiyacı yerine getirmek için aracı kullanır (Duffy vd. 2016; Ryan ve Deci, 2017). Aracı aynı zamanda bireyin beklentilerinden, örneğin öz yeterlilik algılarından etkilenir (Van der Heijden ve De Vos, 2015). Esneklik ve uyarlanabilirlik gibi bireysel karakter özellikleri, aynı zamanda bir bireyin bireysel aracısını uygulamaya hazır olmasını da destekler. Kariyerlerde eylemsizlik, aracı karar vermenin varlığı veya yokluğu perspektifinden de araştırılabilir. Kariyer karar verme sürecinde bireysel aracısının işlevsel hale getirmek için yararlı bir başlangıç noktası, kariyer kontrolünün tanımı ve ölçümü olabilir (De Vos vd., 2020).

Anlam: Inkson (2007), insanların kariyerlerini tanımlamak için kullandıkları farklı metaforlarda yansıtıldığı üzere, bireylerin birçok farklı kariyer anlayışına sahip olabileceğini bildirmiştir. Yeni kariyer yazını, sadakat ve yukarı doğru ilerleme için uzun vadeli istihdam değişimine dayanan geleneksel psikolojik sözleşmenin yeni bir istihdam edilebilirliğe dayalı psikolojik sözleşme ile kademeli olarak yer değiştirmesiyle birlikte, kariyerlerin ve kariyer başarısının anlamının değiştiğini vurgulamaktadır (Sullivan ve Baruch, 2009). Kariyerler, artık kişilerin sıralı bir düzende hareket ettikleri bir hiyerarşi içinde düzenlenmiş, birbiriyle ilişkili işler dizisinden ibaret değildir.

Sonuç olarak zaman, bağlam, aracı ve anlam ile ilgili bu değişikliklerin kariyerler, kariyer yönetimi uygulaması ve kariyer çalışmaları alanı için önemli etkileri olduğuna düşünülmektedir. Çağdaş kariyer araştırması, bu karmaşık ve sürekli değişen sosyo-ekonomik ortamdan ayrıldı ve sınırsız kariyer (boundaryless career) (Arthur, 1994), değişken kariyer (protean career) (Hall, 2004), kaleydoskop kariyer (kaleidoscope career) (Mainiero ve Sullivan, 2005), özelleştirilmiş kariyer (customized career) (Valcour vd., 2007) ve kurumsal sonrası kariyer (post-corporate career) (Peiperl ve Baruch, 1997) gibi farklı kariyer kavramlarını ortaya çıkardı. Geçtiğimiz yıllarda, bu alanlardaki teori inşası ve ampirik araştırma akışı, kariyer

anlayışımızla birlikte kariyerleri ve kariyer sonuçlarını etkileyen faktörlere önemli ölçüde katkıda bulunmuştur.

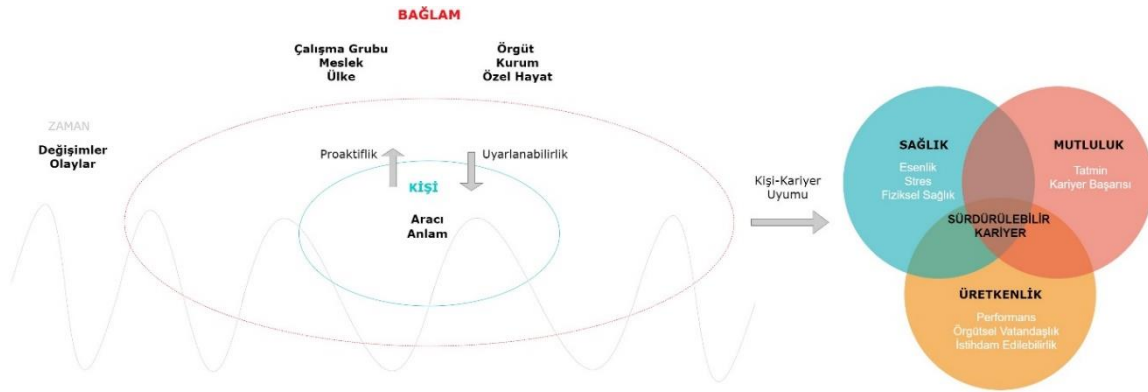
Bugün dünyamızın karmaşıklığı, bireylerin kendi iç güdülerine uygun seçimler yapmaları için pek çok fırsatı beraberinde getirmektedir, ancak yine de günümüz toplumundaki birçok birey için kariyerleri riske atabilecek çok sayıda faktör vardır. Dahası, kısa vadede başarılı veya tatmin edici bir kariyer gibi görünen şey, uzun vadede her zaman böyle olmayabilir. Örneğin, aşırı hırslı genç bir mezun, otuzlu yaşlarında sürekli yeni zorlukların peşinden koştuğu için tükenmişlikle karşılaşabilir ve bu, kariyerinin uzun vadeli başarısını riske atabilir (Van der Heijden ve De Vos, 2015). Başka bir çalışan, eğitim veya gelişim fırsatları olmadan tekrar eden bir işten memnun hissedebilir, bu da işini aile hayatıyla kolayca birleştirmesine izin verir. Ancak ne yazık ki becerilerinin belirli bir noktada geçersiz hale geldiği gerçeğiyle yüzleşir ve bu da iş kaybına neden olabilir. Bunlar, çağdaş kariyere yeni bir bakış açısının acilen gerekli olduğunu gösteren birkaç örnektir. Birincisi, bu perspektifin çok boyutlu olması gerekir, çünkü bu, çağdaş kariyerleri normatif olmayan, ancak oldukça esnek bir çerçeve kullanarak çalışma fırsatlarını gerektirir ve kariyerlerdeki artan çeşitliliği açıkça tasvir eder. İkincisi, kariyerleri tam olarak anlamak için uzun vadeli bir perspektife yani sürdürülebilir bir kariyere ihtiyaç vardır (Lent ve Brown, 2020; Li vd., 2020; Newman, 2011; Şapale vd., 2021; Van der Heijden vd., 2020).

2.2.1. Sürdürülebilir Kariyerin Yapısı

Sürdürülebilir kariyer, bir bireyin farklı kariyer deneyimlerinin sıralaması olarak tanımlanır, *zaman* içinde çeşitli süreklilik kalıpları ile yansıtılır, çeşitli *sosyal bağlamlardan* geçer ve burada bireye *anlam* kazandıran bireysel *aracılarla* karakterize edilir (Van der Heijden ve De Vos, 2015:7). Diğer deyişle kişinin yaşamı boyunca iş, çevre, doğa, sosyal ortam ve aile ile ilgili birçok yaşam alanıyla kesişen iş deneyimlerinden oluşur. Bu bakış açısı aslında, iş ve işgücü piyasalarının artan karmaşıklığı ve küreselleşmesi gibi sosyoekonomik faktörlerle birlikte çalışma hayatının daha hızlı değişim göstermesiyle ortaya çıkmaktadır. Sürdürülebilir kariyer bakış açısının diğer kariyer paradigmalarından ayıran şey, kariyer yönetimi ile ilgili hem bireysel hem zamansal hem de bağlamsal unsurlara açık ve güçlü odaklanmasıdır.

Temelde kariyer, büyük ölçüde bireysel düzeyde bir öneme sahiptir ve olmaya devam etmektedir. Bu da ağırlıklı olarak bireylerin başarılı ve sürdürülebilir kariyerler oluşturmak için neler yapabileceklerine odaklanan araştırmalara yansımaktadır. Ancak, işverenler çeşitli iş deneyimleri, gelişim fırsatları ve iş-yaşam dengesi için destek sağladıkları için bireylerin yaşam boyu kariyerlerinin sürdürülebilirliğinde önemli bir rol oynamaktadır. Diğer yandan, zaman

içinde çalışanların üretkenliğini, sağlığını ve kariyerlerindeki mutluluğunu teşvik etmede insan kaynakları yönetimi ve işveren destekli kariyer yönetiminin kritik rolü vurgulanmaktadır. Buna göre, sürdürülebilir kariyer kavramının temellerinden biri, işverenler ve çalışanlar arasında paylaşılan sorumluluk olarak değerlendirilebilir (De Vos vd., 2020). Son olarak bireyin yaşadığı ülkenin coğrafi, jeopolitik ve sosyal gibi diğer ülkelerden ayıran özellikleri ile dünyanın değişen ve dönüşen bir yapıya sahip olmasını ele aldığımızda kariyeri ortaya çıkaran oldukça karmaşık bir sistem karşımıza çıkmaktadır.



Şekil 2.3 Sürdürülebilir Kariyerin Kavramsal Modeli Kaynak: De Vos vd. (2020)

Sürdürülebilir kariyer kavramı henüz yaygınlaşma aşamasındadır ve bu alanda sürdürülebilir kariyerlerin ne olduğu konusunda çok az fikir birliği var gibi görünmektedir. Aslında, bilim insanları (De Vos vd., 2020) bu fenomenin temelli ampirik araştırmasına izin veren kapsayıcı ve net bir teorik çerçevenin hala eksik olduğunu savunmaktadırlar. De Vos vd. (2020), bir kariyeri neyin sürdürülebilir kıldığı konusundaki anlayışımızı geliştirmek ve netlik oluşturmak amacıyla, sürdürülebilir kariyerlerin kavramsal bir modelini Şekil 2.3'teki gibi geliştirmiştir. Modelleri, bir kariyeri daha az veya daha fazla sürdürülebilir kılan şeyleri analiz etmek için kullanılabilecek üç gösterge belirtmektedirler. Bu göstergeler sağlık, mutluluk ve üretkenliği içerir ve sürdürülebilir bir kariyerin temel özellikleri olarak dayanıklılık, memnuniyet ve istihdam edilebilirliğin altını çizerken Van der Heijden ve De Vos (2015) tanımından yararlanırlar. Sağlık hem fiziksel hem de zihinsel iyilik halini ifade eder ve bireylerin kariyerlerinin zihinsel ve fiziksel yetenekleriyle uyumunu ifade eder. Örneğin, bireylerin sık sık zihinsel tükenme yaşadığı işler, birey tükenmişlik nedeniyle işten ayrılabilceğinde sürdürülebilir olmayabilir. Mutluluk, bireylerin işlerinden ve kariyerlerinden duydukları tatmin duygusunun öznel unsurunu kapsar. Çalışanların tatmin olmadığı işler, bireylerin işten ayrılma niyetlerini artırdığı için sürdürülebilir olmayabilir. Örneğin; Van Der Heijden vd. (2009), işlerinden memnun olmayan hemşirelerin mesleği bırakmaya daha meyilli olduğunu bulmuşlardır. Üretkenlik hem kişinin mevcut işindeki performansını hem de

gelecekteki istihdam edilebilirlik şansını içerir. Çalışanların yetkinliklerini geliştirebilecekleri kariyerler, bireylerin gelecekte kariyer potansiyellerini artırdığı için sürdürülebilirliği teşvik edebilir (Akkermans vd., 2012).

De Vos vd. (2020) sürdürülebilir kariyer kavramsallaştırması ve bu kavramın karmaşık uyarlanabilir sistem bakış açısıyla geliştirilmesi bu tezin de merkezinde yer almaktadır. Bununla birlikte sürdürülebilir kariyer ile ilgili bir çerçeve ortaya koymak adına yazında yer alan çalışmalar diğer bölümde ele alınmaktadır.

2.2.2. Sürdürülebilir Kariyerle İlişkili Çalışmalar

Sürdürülebilir kariyerler, çalışan nüfustaki çoğulculuğa saygı duyan kariyerlerdir (Van der Heijden ve De Vos, 2015). Dahası, daha önceki çalışmalar profesyonel çalışanlara odaklanıyor gibi görünse de çalışmada kariyerler konusunda kapsayıcı bir bakış açısı benimsenmektedir. Kariyer, sadece profesyonel çalışanların alanı değil, işgücünün bir parçası olarak tüm bireyler için geçerlidir. Kariyerin sürdürülebilirliği ile ilgili zorluklar, işgücünün parçasına bağlı olarak bireyin eğitimine, mesleğine veya pozisyonuna bağlı olarak farklılık gösterebilir, ancak kariyer kavramı herkes için geçerlidir ve bu, sürdürülebilir kariyer için de geçerlidir. Buna göre yazındaki çalışmalar değerlendirilmektedir.

Kelly vd. (2020), kaynakların korunması (conservation of resources - COR) teorisine (Hobfoll, 2001) dayanarak, boş zaman etkinliklerine fazladan zaman ayırmanın, kişisel kaynakları üreterek veya tüketerek kişinin kariyer sürdürülebilirliğini engellemekten ziyade geliştirmenin bir yolu olup olmadığını araştırmaktadır. Bu amaçla, nicel çok aşamalı anket çalışması, yedi aylık ölçümler boyunca kariyerle ilgili öz yeterlik ve dayanıklılık gibi kaynakların kişilerdeki değişikliklerini incelemektedir. Yaptıkları çalışmanın sonuçları, çalışma dışı alanların sürdürülebilir kariyer araştırmalarına dahil edilmesinin ve iş-ev etkileşimleri üzerine daha önceki ampirik çalışmaları geleneksel olarak incelenen aile yaşamının ötesine genişletmenin önemini altını çizmektedir. Bulgularına dayanarak, belirli türdeki boş zaman faaliyetlerinin kariyerle ilgili sonuçlar üzerindeki farklı etkilerini ve aynı zamanda gelecekteki bilimsel çalışmalarda farklı çalışan kategorileri için bu faaliyetlere katılım düzeyini, anlamını daha iyi anlamak değerli olacaktır. Mesleğin türü muhtemelen boş zaman türüyle etkileşim halindedir ve bu anlamda kişinin zaman içinde kariyer sürdürülebilirliği ile ilgili sağlık, mutluluk ve üretkenlikteki farklılıkları açıklayabilir. Örneğin, yazılım üzerinde çalışan kişiler açık hava etkinliklerinde daha fazla zaman geçirmekten önemli ölçüde fayda sağlayabilirken, roman okumaktan daha fazla fayda sağlayabilecek beden işçileri için durum çok farklı olabilir.

Straub vd. (2020), kariyer özelleştirmesi çalışmasında geleneksel kariyer modelleri ile günümüz işgücü piyasasında çalışanların ihtiyaçları arasındaki olası uyumsuzlukları ortaya koymaktadırlar. Bir profesyonel hizmet şirketinde yaptıkları çok aşamalı niceliksel çalışmaları, yenilikçi bir kariyer uygulamasının zaman içindeki nesnel ve öznel kariyer sonuçları üzerindeki etkisini araştırmaktadır. Ayrıca katılımcıların cinsiyetinin ve ebeveynlik durumunun rolünü de dikkate almaktadırlar. Tempo, iş yükü, konum/program ve rol şeklinde dört boyut kullanarak, kariyer gelişimini yukarı veya aşağı doğru kariyer özelleştirmeyi amaçlayan çalışma yürütmektedirler. Sonuçlara göre erkekler ve kadınlar için azalan kariyer hırsı, istenmeyen yoğun kariyer özelleştirmesini yansıtır. Bu anlamda yoğun kariyer özelleştirmesinin kısa vadede işçiler için faydalı olabileceği ve kariyer sürdürülebilirliğinin bir göstergesi olabileceği, ancak uzun vadede sürdürülebilirliği garanti etmediği yönündedir. Örneğin, tutkunun azalması, kariyer tatmininin azalmasına veya zamanla üretkenliğin azalmasına neden olabilir. İstihdam edilebilirliği artırıcı faaliyetlere yatırım, iş hayatı önlemleri veya kariyer boyunca bir işin fiziksel veya zihinsel taleplerini azaltmaya yönelik önlemler gibi kariyerle ilgili müdahaleler ve bunların zamanlaması ile ilgili temel normlar ve değerler konusunda daha ampirik çalışmalara ihtiyaç vardır (Van der Heijden ve De Vos, 2015). Straub vd. (2020), kuruluşun önemli rolünü, politikaları ve uygulamaları, çalışanların beklentileri, tercihleri, normları ve değerleriyle dikkatli bir şekilde ayarlama ihtiyacını vurgulamaktadır. Başka bir deyişle, çalışan ile kurumsal paydaşlar arasındaki etkileşim, bireylerin kariyer sürdürülebilirliğini zaman içinde korumak ve daha da geliştirmek için anahtardır. Bu çalışmada ebeveynlik durumlarına bağlı olarak, her iki cinsiyetin de başa çıkması gereken belirli zorlukları da göstermektedirler.

Chudzikowski vd. (2020), büyük bir yönetim danışmanlığı firması olan Consult-King'in danışmanlarıyla yapılan görüşmeleri, bireylerin kariyer çıkarları ve isteklerinin işveren kuruluşun çıkarlarıyla uyumunu yorumlayarak kariyer sürdürülebilirliğini nasıl artıracaklarına dair anlayışımızı geliştirmek için kullanmaktadırlar. Çalışmaları, zorlu örgütsel kariyer bağlamında uyum sağlamak için çabalayan insanlar için dört anlatı (narrative) yaklaşımı belirleyerek sürdürülebilir kariyer araştırmalarına aşırı özdeşleştirme, uyum sağlama, ortak yaşam oluşturma ve devam etme konularında çalışma yapılmasını desteklemektedirler. Ayrıca bu anlatıların özelliklerini zaman, sosyal bağlam, aracı, anlam ve gerilim şeklinde beş sürdürülebilir kariyer boyutu açısından eleştirel bir şekilde analiz etmektedirler. Bu anlatılar, kişinin kariyer sürdürülebilirliğini korumak ve daha da geliştirmek adına kariyer araçlarının bağlamsal olarak ifadeleri olduğundan birey ve bağlam arasındaki bütünleştirme bu çalışmada açıkça belirtilmiştir. Chudzikowski vd. (2020), kariyer sürdürülebilirliğinin her zaman her şeyin en uygun olması gerektiği anlamına gelmediğini ve sürdürülebilir kariyer yollarının kendine

özgü olduğunu göstererek sürdürülebilir kariyer araştırmalarına katkıda bulunmaktadır. Bir kişinin kariyerinde azalmış üretkenlik anlamındaki geçici sürdürülemezlik bile, kişinin sağlığını ve mutluluğunu korurken, yenilenen üretkenlik açısından nihayetinde zaman içinde daha iyi bir sürdürülebilirliğe yol açabilir. Diğer yandan, kariyer sürdürülebilirliğinin zaman içinde korunması, ancak çalışan kuruluşlardaki paydaşların, kariyerlerin kendine özgü ve dinamik doğasına saygı duyarak, bireysel ve kurumsal ihtiyaçlar arasındaki uyumun gerçekleştirildiği kariyerler için özelleştirilmiş bir yaklaşım gerektirdiğini kabul etmeleri durumunda mümkündür (Brzykcy vd., 2019; Van der Heijden ve De Vos, 2015).

De Vos vd. (2020) bireysel kariyer aktörünün, diğer tarafların desteğiyle, beklenmedik kariyer fırsatlarını keşfetmek için şans ve planlanmamış olaylarla ilgili yeni zorluklar bulmaya aktif olarak katılması gerektiğini iddia etmektedirler. Ayrıca, kurumsal, ulusal, mesleki, örgütsel, çalışma grubu gibi farklı etki faktörlerinin bireysel düzeye ek olarak dikkate alınması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Bu nedenle, kariyer sürdürülebilirliği, bireysel kariyer aktörüyle başlar ve zamanla bir bağlam içinde gelişir. Bir kişiye göre değişen kararlılık döneminde bile faktörlerin yapısı değişebilir. Farklı insanların kariyerlerindeki iki zaman noktasını karşılaştırdığımızda insanlar, farklı faktörlerle karşılaşsalar dahi kariyerlerini sürdürülebilir olarak algılayabilirler. Bir birey, t_1 zamanda yüksek düzeyde bir mutluluk, ancak düşük bir sağlık düzeyi bildirirken aynı kişi t_2 zamanda tersini bildirebilir, ancak her iki zamanda da üretken olabilir. Bu araştırmacılar, kişisel boyutları, bağlamları ve zaman içindeki değişimler arasındaki etkileşimleri dikkate alan sistemik ve dinamik bir yaklaşımı savunmaktadırlar.

Maaş kesintisi yapılırken saatleri ve iş yükünü azaltmak için tam zamanlı bir işin yeniden tasarlandığı esnek bir yarı zamanlı çalışma biçiminin, kişinin kariyer sürdürülebilirliğinin bir yolu olup olmadığını araştıran bir çalışmada (Kossek ve Ollier-Malaterre, 2020) bu durumu erken benimseyen İK uzmanları ve yöneticilerle ilgili niteliksel çalışmalarının sonuçları, iş yükü azaltma veya iş yükünü yeniden düzenlemenin işbirliğine dayalı bir yaklaşımla olduğunu vurgulamaktadır. Kossek ve Ollier-Malaterre (2020), iş tasarımı sırasında farklılaştırma, entegrasyon gibi güçlendirme faaliyetleri ve azaltılmış iş yükü uygulamasına ilişkin kültürel beklentileri yönetmek için sorumlulukların çalışanlar, yöneticiler ve işverenler arasında paylaşılması gerektiğini savunmaktadırlar. Sürdürülebilir kariyer perspektifi, kariyer yönetiminin hem bireysel hem de bağlamsal unsurlarını açık bir şekilde değerlendirmede kendini göstermektedir. Bu hem çalışanların hem de işverenlerin kariyerlerinin (iş-yaşam dengesini destekleyerek) yaşam boyu sürdürülebilirliğinde önemli rol oynamaktadır. Araştırmacılar ayrıca cinsiyet ve ülkenin sürdürülebilir kariyer üzerindeki

etkilerini inceleyen daha fazla çalışmaya olan ihtiyacı vurguluyor. Birey ve çevre uyumunu zaman içinde korumak için bireysel yetenekler ve tercihler ile yaşam boyu kurumsal destek arasındaki uyumun çok önemli olduğunu savunan araştırmacılar (Sturges ve Guest, 2004), bir kişi proaktif olarak azaltılmış bir iş yükü oluşturmaya çalışırsa ancak örgütteki kilit paydaşlar bunu desteklemezse, kariyer sürdürülebilirliği zarar görebilir ve psikolojik sözleşme ihlalinin bir sonucu olarak örgütsel bağlılıkları ve iş performansları olumsuz etkilenebilir.

Richardson ve McKenna (2020), kariyerin kendi sosyal, ekonomik, kültürel, tarihsel ve zamansal bağlamları dahilinde de olsa bireysel eylem ve yorumlardan etkilenen sosyal olarak yapılandırılmış fenomenler olduğunu varsayarak sosyal yapılandırmacı bir ontoloji içinde yürüttükleri çalışmada eski sporcuların kariyer deneyimleri ve davranışları ile ilgili bağlamsal ve zamansal etkileri araştırmışlardır. Araştırmacılar sürdürülebilir kariyer düşüncesini belirli bir sosyal talep türünü, yani halkın takdirini ve eleştirisini dahil ederek genişletmektedirler. Bunu yaparken de Bakker ve Demerouti (2017)'nin iş talepleri-kaynaklar modelini kullanmaktadırlar. Model, mesleki stres ve tükenmişlik ile iş-yaşam dengesine ulaşan sorunlara ilişkin kariyer sürdürülebilirliğinin 'işlenebilirlik' boyutunu açıklar ve her çalışma ortamının mesleğe özgü iş kaynakları ve iş talepleri ile karakterize edildiği için meslekler ve sektörler arasında bir geçerliliğe sahipliğini ifade eder. Özel olarak Richardson ve McKenna (2020), profesyonel sporcuların diğer alanlardaki işçiler tarafından yaygın olarak deneyimlenmeyen saha içi ve saha dışı davranışlarla ilgili beklenti ve taleplerine nasıl tabi olduklarını vurgulamaktadırlar. Bu aynı sporcular, tıpkı mesleki gelişim yöneticileri, antrenörler, spor sağlık görevlileri ve beslenme uzmanları gibi diğer meslek alanlarından farklı sosyal kaynaklara erişebilir ve bunları kullanır. Richardson ve McKenna (2020), kendine özgü iş taleplerinin ve profesyonel sporlardaki kaynakların bir sonucu olarak, kısa vadeli kariyer sürdürülebilirliğinin sınırlı olabileceği sonucuna varmaktadır. Bununla birlikte, spor sonrası diğer kariyer alanlarında uzun vadeli kariyer sürdürülebilirliği için bir platform oluşturulabilir.

Başka çalışmada (Akkermans vd., 2013) iş talepleri-kaynaklar modelinin sürdürülebilir kariyerleri incelemenin ve çeşitli meslekler ve endüstrilerdeki kritik noktaları anlamamanın yararlı bir yolu olduğu gösterilmektedir. Aynı şekilde, Hirschi vd. (2020) bu model doğrultusunda kariyer sürdürülebilirliğinin ancak kişinin hayatındaki farklı alanların, en önemlisi de iş ve özel hayatının uyumlu olması durumunda gerçekleştirilebileceğini savunurken, ayrıca yaş grubu farklılıkları olduğunu ve gelecekteki araştırmacıların kariyer sürdürülebilirliğinin yaşam boyu dinamiklerini daha fazla keşfetmelerini önermektedirler.

Kelly vd. (2020) gibi Barthauer vd. (2020) COR teorisinden (Hobfoll, 2001) yararlandıkları çalışmada, sürdürülemez bir kariyerin göstergesi olarak kabul edilen

tükenmişlik ile kariyer değişim niyetleri arasındaki ilişkiyi açıklayan mekanizmaları daha iyi anlamayı amaçlamaktadır. Hem kişisel kaynakların hem de bağlamsal bir kaynağın hesaba katıldığı, bir aracı modelini test ettikleri bu çalışmada, tükenmişliğin işten ayrılma niyetleriyle ilişkili olduğunu ve kariyer memnuniyetinin bu ilişkiye aracılık ettiğini bulmuşlardır. Genel olarak araştırmacılar, tükenmişliğin kariyer değişimini motive ederek kariyer sürdürülebilirliği için gerçekten bir tehdit oluşturabileceği ve değerli insan sermayesi ve üretkenlik kaybına yol açması durumunda işverenler için potansiyel olarak maliyetli olabileceği sonucuna varmaktadırlar. Ancak departman desteği bu etkiyi azaltabilir. Bu nedenle, yaptıkları çalışma, kariyer sürdürülebilirliğini belirlemede bireyler ve örgütsel paydaşlar arasındaki etkileşimin altını bir kez daha çizmektedirler. Barthauer vd. (2020), Richardson ve McKenna (2020)'nin katkısına benzer şekilde, departman desteği gibi sosyal kaynakları dahil etmenin, sürdürülebilir kariyer alanında gelecekteki bilimsel çalışmalar için umut verici bir yol olabileceğini öne sürmektedirler. İlgili bilgilerin veya sosyal anlamda duygusal desteğin değişimini sağlamak için kariyer koçluğu veya danışmanlığı, ağ kurma eğitimi ve meslektaşlarla destekleyici etkileşimlerin önemini vurgulamaktadırlar. Sürdürülebilir kariyer açısından, çalışan devrini bireyler ve kuruluşlar için istenmeyen olarak gören uzun bir araştırma geçmişine rağmen, kariyer değişiminin mutlaka kötü bir şey olmadığını belirtmektedirler. Bu çalışmalar, meslekler içinde veya arasında geçişlerin kariyer ilerlemesini ve başarıyı destekleyebileceğini vurgulamaktadır. Bu nedenle, tükenmişliğin olumsuz bir durum olmasına rağmen, nihayetinde bireyleri sağlıklı ve verimsiz bir çalışma ortamından çıkarabileceğini ve uzun vadeli memnuniyet ve kariyer sürdürülebilirliği ile sonuçlanabileceğini savunmaktadırlar. Bu yine Richardson ve McKenna (2020)'nin ortaya koyduklarıyla ilgilidir, burada profesyonel sporlarda kısa vadeli sürdürülebilirlik muhtemelen imkansızdır, ancak diğer mesleklerde sürdürülebilir bir kariyer için uzun vadeli fırsatları teşvik edebilir.

Heslin vd. (2020), Barthauer vd. (2020) çalışmasına benzer şekilde, çalışanların kariyer sürdürülebilirliğini desteklemek için birçok fırsat olduğunu ve kuruluşların, yöneticiler ve çalışanlar için büyüme odaklı müdahaleler sunarak, sürdürülebilir kariyerler için düşünce yapılarının etkilerine dair kavramsal bir tartışma ortaya koymaktadırlar. İnsanların kariyer sürdürülebilirliklerini geliştirmek için neleri öğrenmeye ihtiyaç duyabileceklerini ve bunu yaparak, bireylerin yaşamları boyunca karşılaşılabilecekleri çok çeşitli tipik kariyer ve ev alanı zorlukları arasında bir ayrım yaptıklarını belirtmektedirler. Bu araştırmacılar, çalışanların kendi kendini yöneten, öğrenmeyi şekillendiren ve insanların korunmasına yardımcı olabilen, kendi kendini düzenleyen bir meta yetkinlik olan bir "öğrenme biçimi" benimsemesi gerektiğini savunmaktadırlar. Ayrıca, mesleki danışmanlığa ve birebir koçluğa ek olarak hem bireylerin

hem de doğrudan yöneticilerinin, uzun vadeli kariyer sürdürülebilirliği yaratmak için proaktif bir yönetim biçimi benimsemenin fayda sağlayacağını öne sürmektedirler. Bu anlamda, aktif öğrenme ve gelişen düşünce yapısını benimseme, sürdürülebilir bir kariyer geliştirmek için temel unsurlar olarak kabul edilebilir.

Bozionelos vd. (2020) çalışması, kariyer sürdürülebilirliği ışığında öğrenmenin rolünü araştırmakta ve aynı zamanda çalışanların istihdam edilebilirliğini ve performansını artırmayı hedeflerken hem kariyer aktörünün hem de amirinin veya işverenin önemini vurgulamaktadır. İki günlük hizmet kalitesi eğitimine yönelik yarı deneysel müdahale çalışmaları, bölüm yöneticileri tarafından değerlendirilen iş performansı ve istihdam edilebilirliğin eğitim öncesi seviyelerine göre eğitimden sonra önemli ölçüde arttığını göstermektedir. Dahası, eğitimin bir sonucu olarak öğrenme, deneyime açıklık ve amirin desteği ile iş performansı ve istihdam edilebilirlik arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini göstermektedir. De Vos vd. (2016) tarafından ortaya konulan, Kossek ve Ollier-Malaterre (2020) ve Straub vd. (2020) ampirik bulgularıyla desteklenen sürdürülebilir kariyer süreç modeline uygun olarak, Bozionelos vd. (2020) çalışması, çalışanların kariyer sürdürülebilirliğini teşvik etmede birden çok paydaşın rollerinin olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Burada bir çalışanın deneyime açık olması, dikkate alınması gereken kritik bir faktör olarak görülmektedir. Bu çalışma aynı zamanda, sistematik eğitim ve geliştirme yoluyla kariyer sürdürülebilirliği göstergelerini başarılı bir şekilde geliştirmenin mümkün olduğunu göstererek daha genel anlamda sürdürülebilir kariyere benzersiz bir katkı sağlamaktadır.

Sosyal değişim teorisini (Blau, 1986) uygulayan araştırmacılar (de Grip vd., 2020) eğitim fırsatlarının gerçek eğitim katılımı üzerindeki artan etkisini incelemektedirler. Bu çalışma, bireysel (beklenen emeklilik yaşı, karşılıklılık inançları) ve bağlamsal (sunulan eğitim fırsatları) faktörler arasındaki etkileşimin sürdürülebilir bir kariyer oluşturmada kritik olduğunu bir kez daha göstermektedir. Ayrıca, kariyer sürdürülebilirliğinin temel unsurları farklı istihdam ortamlarında farklılık göstermektedir. Örneğin, gelecekteki sürdürülebilir kariyer araştırmaları, belirli kurumsal uygulamaların sektörler, işgücü piyasası türleri ve ulusal kültürler genelinde çalışanların kariyer sürdürülebilirliğini nasıl ve neden etkilediğine ilişkin anlayışımızı artırmalıdır. Bu amaçla, insan kaynakları yönetimi ve yetenek yönetimi uygulamalarının paketlerini dikkate almak da değerli olacaktır.

Akkermans vd. (2018)'nin kariyer şokları üzerine yaptıkları çalışmada, bu şoklara bir dereceye kadar odaktaki bireyin kontrolü dışındaki faktörlerin neden olduğunu vurgulayarak şokları kişinin kariyeri ile ilgili kasıtlı bir düşünce sürecini tetikleyen yıkıcı ve sıra dışı bir olay olarak tanımlamaktadırlar. Bir kariyer şokunun ortaya çıkması, öngörülebilirlik açısından

değişebilir ve olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilir. Kariyer şokları, tipik olarak bireyin kontrolü dışında meydana geldiğinden veya en azından kısmen dış etkenlerden kaynaklandığından, bağlamsal bir faktör olarak kabul edilebilir. Bu nedenle, kariyer araştırmalarında bağlamanın rolünü düzeltmenin bir yolu olarak, kariyer şoklarının rolünü araştırmak bir sonraki önemli adım olabilir (Akkermans vd., 2018). Bir kariyer şoku bir dereceye kadar beklense de şok ve etkileri üzerinde belirli bir düzeyde kontrol eksikliği vardır. Örneğin, birisine sözleşmesinin uzatılmayacağı (yani nispeten öngörülebilir) ancak asıl olayı kontrol edemeyeceği (yani başka birinin kararından dolayı işlerini kaybedecekleri) ve nihai kararın ne olduğunu bilemeyecekleri birkaç ay önceden bilgilendirilebilir. Başka bir örnek olarak çocuk sahibi olmak planlanıp istenebilirse de (yani, genellikle çocuk sahibi olmayı istemek için kasıtlı bir beklenti vardır), bu şok olayının gerçek potansiyel etkileri bireyin kontrol alanının dışındadır ve tam olarak beklenmeyen sonuçlara sahip olabilir (örneğin, bebeği doğurmak, çocuk veya anne için sağlık sorunlarına neden olabilir). Bu nedenle, kariyer şoklarının temel bir özelliği, bunların ortaya çıkması ve sonuçlarının tam olarak odak bireyin kontrolü altında olmamasıdır (Akkermans vd., 2018). Kariyer şokları tanım gereği tesadüfi olaylar olsa da beklenmediklik derecesi açısından farklılık gösterir. Sonuç olarak, bir kariyer şokunun ortaya çıkma ve etkisi açısından beklenmedik boyutunun, önemi yüksektir. Morrell vd. (2004) beklenen şokların olumlu ve kişisel olma ihtimalinin daha yüksek olduğu, olumsuz şokların ise işle ilgili olma olasılığının daha yüksek olduğu fikrini varsaymış ve destek bulmuşlardır. Durum ne olursa olsun, diğer her şey sabit tutulursa, daha uzun süreli şokların daha ciddi sonuçları olacağı görülmektedir. Örneğin, çok kısa ama çok yoğun bir şok, uzun ama çok yıkıcı olmayan bir şoktan daha güçlü bir etkiye sahip olabilir. Benzer şekilde, sık sık meydana gelen uzun şoklar özellikle kariyer sonuçları üzerinde etkili olabileceğinden, sıklık ve süre arasındaki etkileşim önemli olabilir. Bir şokun kişilerarası, örgütsel, çevresel veya jeopolitik olmasına bağlı olarak, şok tekil bireyleri veya tüm popülasyonları etkileyebilir. Buna bağlı olarak, şoklar örgütte çalışan herhangi bir çalışan gibi genele ya da hamile kalan kadınlar veya kendi ülkelerinden yerinden edilen mülteciler gibi bağlama veya nüfusa özel olarak sınıflandırılabilir.

Günümüzde pek çok işçi, çeşitli kariyer fırsatlarının ve kişisel aracılığa vurgunun belirsizlik, eşitsizlik ve her zaman formda kalma baskısı taşıdığı kırılganlık paradoksuyla karşı karşıyadır. Güvensiz istihdam, inşaat, konaklama, toptan satış, perakende ve kamu hizmetleri gibi belirli sektörlerde daha yaygındır. Güvensiz işlerin, eğitim düzeyi düşük ve çalışma çağının sınırlarında olan çalışanları (emeklilikten önce işgücü piyasasına giren genç yetişkinler ve yaşlı işçiler) daha sık etkilediğine dair kanıtlar da vardır. Çalışma koşullarının artan güvensizliğine

eşlik eden araştırmalar, birçok ülkede öznel güvensizlik hissinin zamanla arttığını göstermiştir (Eurofound ve EU-OSHA, 2014).

Jabeen vd. (2021), insanların çalkantılı iş dünyasının taleplerini yönetmelerine, stresle başa çıkmalarına, olumlu mesleki davranışlar sergilemelerine ve böylece başarılı olmalarına yardımcı olan kişisel kaynakları psikolojik sermaye modeli olarak tanımlar. Psikolojik sermaye terimi, öz-yeterlik (self-efficacy), iyimserlik (optimism), umut (hope) ve dirençliliğin (resilience) dört psikolojik kaynağı ile karakterize edilen pozitif bir psikolojik gelişim durumunu ifade eder. Teori, kişilik özelliği benzeri özelliklerden ziyade durum benzeri özelliklere vurgu yapar. Zaman içinde göreceli istikrarla karakterize edilen pozitif kişilik özelliklerinin aksine, pozitif durum benzeri kapasiteler daha esnek, dinamiktir ve bu nedenle değişime açıktır. Sürdürülebilir kariyerler ve insana yakışır iş üzerine yapılan araştırmalar (Luthans vd., 2017), psikolojik sermaye kaynaklarının daha yakından incelenmesinden faydalanabilir. Psikolojik sermaye sadece olumlu örgütsel davranışların temeli olarak değil, aynı zamanda çalkantılı kariyer çağında hem işle ilgili hem de genel refahı besleyen olumlu mesleki davranışların temeli olarak kavramsallaştırılabilmektedir.

Johnston vd. (2013) kariyer uyumluluğunu, bir bireyin mesleki gelişimin görevlerine ve zorluklarına yanıt vermek için kullandığı kaynaklardan oluşan psikososyal bir yapı olarak tanımlamaktadırlar. Bu uyum, bireylerin değişen koşullarla başa çıkmalarına, kabul edilebilir ortamları seçmelerine, olası benlikleri ve sosyal çevreyi uzlaştırmalarına ve bağlamı ihtiyaçlarına göre uyarlamalarına izin verir. Bu şekilde kariyer uyumluluğu, Piaget ve Inhelder (1969) tarafından geliştirilen uyum ve asimilasyon yoluyla uyum gösterme kavramına benzemektedir. Kariyer inşa teorisi (Savickas vd., 2009) uyumu, uyumlu hazırlık ile başlayan, uyumlu kaynakları harekete geçiren (kariyer uyumluluğu) ve birlikte uyumla sonuçlanan uyarlanmış yanıtların ifadesine izin veren bir dizinin sonucu olarak tanımlar. Gerçekten de bir öz düzenleme (otokontrol – self-regulation) kapasitesi olarak kariyer uyumluluğunu etkinleştirebileceği ve uyarlanabilir yanıtların ifadesini düzenlemek için kullanılabileceği görüşü vardır (Johnston vd., 2013). Böylece insanların kendi kendini yönetmelerine ve kariyer öz yönetmelerine (self-management) katkıda bulunabilir. Bu öz düzenleme kapasiteleri, bireyleri çevreleyen bağlamla ilişkilerini yönetmelerine, bağlamın sunduğu kısıtlamaları ve fırsatları algılamalarına ve bunlardan yararlanmalarına, bu bağlamın farklı alanlarında gezinmelerine ve bağlam üzerinde bir etkiye sahip olmalarına olanak tanımaktadır.

Öz-belirleme (self-determination) teorisi (Ryan ve Deci, 2000) içsel güdülerden esinlenen nispeten özerk, amaçlı bir eylemi ifade eder. Kendi belirlediği davranışların doğasını anlamak için çeşitli yönler gereklidir. İlk olarak, herhangi bir insan eyleminin, dışsal olarak

kontrol edilenden otonom davranış düzenlemesine kadar değişebilen temel bir motivasyonu vardır. Bu teori içsel olarak motive edilmiş davranışların, özerklik, yeterlilik ve ilintililik gibi üç temel ihtiyacın karşılanmasıyla kolaylaştırıldığını ve bunun da iyiliği beslediğini varsaymaktadır. Öz-belirleme teorisinin sürdürülebilir kariyer gelişimini anlamak için umut verici bir çerçeve sağladığına inanılmaktadır (De Vos vd., 2020). Özerk iş motivasyonunu ve işte temel ihtiyaç memnuniyetini teşvik ederek sürdürülebilir kariyer sonuçlarının nasıl elde edilebileceğine dair yararlı bir fikir sunar. Ayrıca, psikolojik ve makro düzeydeki faktörlerin bir kombinasyonunun insana yakışır işi tanımladığını ve dolayısıyla hayatta kalma, sosyal ve öz-belirleme ihtiyaçlarının memnuniyet yoluyla tatmin ve esenlik deneyimiyle ilişkili olduğunu savunan çalışma teorisi psikolojisi (psychology of working theory) (Duffy vd., 2016) ile birleştirilebilir. Böylelikle bu teori, sadece çalışanların kırılma noktalarını önlemede örgütsel ve bireysel kaynakların karşılıklı etkileşimine dikkat çekmekle kalmaz, aynı zamanda sürdürülebilirlik ve insana yakışır işe ulaşmada bireylerin daha geniş işgücü piyasasında işleyişinin rolünü ima eder.

Van der Heijden ve De Vos (2015)'a göre sürdürülebilir bir kariyer, insanların zaman içinde elverişli ve güvenli koşullardan yararlanmaları, işte refahın tadını çıkarması ve daha yüksek bir genel yaşam memnuniyetinden kazanç sağlaması anlamına gelir. İnsana yakışır çalışma koşulları bu nedenle sürdürülebilir bir kariyer için ön koşuldur. Sürdürülebilir kariyer gelişimi öznel düzeyde daha insana yakışır iş deneyimlerine yol açabilir. Bu nedenle, işten işe geçişlerin yönetimi çok önemlidir. Bağlamsal ve kişisel kaynaklar bu geçişleri kolaylaştıramazsa, potansiyel olarak güvenlik açığı durumları haline gelebilir. Sürdürülebilir kariyere erişimi teşvik etmek için insana yakışır işe erişimi teşvik etmek ve iş geçişlerini güvence altına almak önemlidir. Bunu yapmak için, hem sosyal koruma ve istihdam politikalarına yönelik makro düzeydeki eylemler hem de bireysel kariyer yollarını desteklemeyi amaçlayan mikro düzey eylemler geliştirilmelidir. Sosyo-ekonomik bağlam, siyasi bağlamın düzenlenmesi altındaki çalışma fırsatlarını tanımlar. Bu nedenle, işyerinde sağlığı ve psikososyal refahı teşvik eden çalışma koşullarını, çalışma saatlerini, gelir seviyelerini ve benzerlerini düzenleyerek yapılacak sosyal politikalar insana yakışır işlere ulaşmada ve dolayısıyla sürdürülebilir kariyer gelişimini teşvik etmede çok önemlidir. Sürdürülebilir kariyer gelişiminin boyutlarından biri de işin anlamlılığını keşfetmektir (De Vos vd., 2020).

Bireyin kariyeri doğası gereği diğer paydaşlar ve bağlamlardan etkilenerek birbiriyle bağlantılıdır. Sürdürülebilir kariyer süreci bu nedenle bireysel kariyer yönetiminden daha fazlasını kapsar ve bireyin ailesi, akranları, yöneticileri, işvereni, eğitim sistemi ve toplum gibi ilgili tüm tarafların aktif katılımını gerektirir. Bu nedenle, sürdürülebilir kariyerlere ilişkin

teorik bir çerçeve geliştirirken önemli bir varsayım, bireysel kariyer sürdürülebilirliğini daha iyi anlamak için çok paydaşlı bir bakış açısının olması gerektiğidir (Colakoglu vd., 2006; De Vos vd., 2020).

2.2.3. Sürdürülebilir Kariyerin Yazındaki Yeri

29 Haziran 2022 tarihinde SCOPUS veri tabanı üzerinden o güne kadar yapılmış sürdürülebilir kariyer (SK) ile ilgili çalışmalar başlık, öz ve anahtar kelimeler içinde "sustainable careers", "sustainable career", "career sustainability", "sustainability of careers" şeklinde arama yaparak incelendi. Bu inceleme sırasında Aria ve Cuccurullo'nun (2017) geliştirdikleri bibliometrixten yararlanılmıştır (Aşkun ve Çizel, 2019, 2020; Kirtıl ve Aşkun, 2021). SK ilgili 262 farklı çalışma gözlenirken bunlardan 189 makale, 5 kitap, 27 kitap bölümü ve 11 bildiri olurken geriye kalanları eleştiri, editör yorumu, kısa notlar şeklinde olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili ilk çalışma 1992 tarihinde yayımlanmıştır. 2021 sonuna kadar yıllık %25,57'lik bir üretkenlik olduğu ve bunun özellikle 2012 yılından sonra gerçekleştiği görülmektedir. Bu alanda çalışan 750'den fazla araştırmacı olduğu gözlenirken; 51 çalışmada tek araştırmacı olduğu ve çalışma başına 2,9 araştırmacı görülmektedir. Bu anlamda çalışmaların ağırlıklı olarak işbirliği üzerinden gerçekleştirildiği yorumu yapılabilir. Diğer yandan bu çalışmalar dergi, kitap vs. 159 farklı kaynaktan yayımlanmışken bu kaynaklardaki SK ile ilgili çalışmalardan 13.849 farklı çalışmaya atıf yapılmıştır.

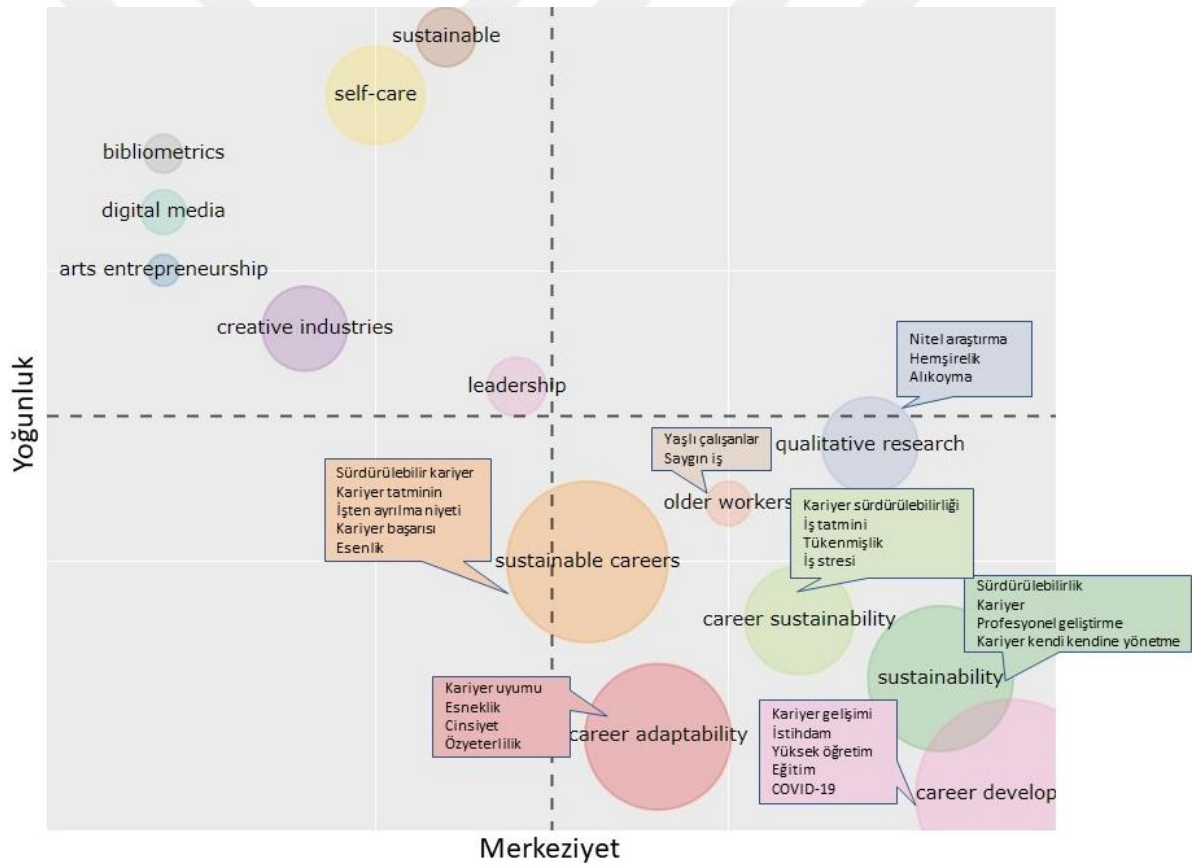
Tablo 2.2 SK Alanındaki En Etkili Araştırmacılar

	Araştırmacı	h indeksi	Çalıştığı Alan	Toplam Atıf	Çalışma Sayısı	Başlama Yılı
1	Van der Heijden, B.I.J.M	10	İKY	436	18	2015
2	De Vos, Ans	9	İKY	425	14	2013
3	Akkermans, Jos	5	Yönetim ve Organizasyon	270	6	2018
4	Chin, Tachia	4	İKY	60	5	2019
5	Richardson, Julia	3	İKY	40	4	2015
6	Bennett, Dawn	3	Eğitim	171	3	2008
7	Kossek, Ellen Ernst	3	Yönetim ve Organizasyon	185	3	2012
8	Spurk, Daniel M.	3	Yönetim ve Organizasyon	63	3	2019
9	Jawahar, I. M. Jim	3	Yönetim ve Organizasyon	46	3	2019
10	Greenhaus, Jeffrey H.	2	Yönetim ve Organizasyon	170	3	2014

Özellikle araştırmacıların çalışmalarda en sık kullandığı 783 farklı anahtar kelimelere bakıldığında; kariyer gelişimi, istihdam edilebilirlik, kariyer uyumu, kariyer tatmini, toplumsal cinsiyet, nitel araştırmalar konuları öne çıkmaktadır. Buna göre SK alanındaki en etkili 10 araştırmacıya h indeksi üzerinden bakıldığında Tablo 2.2'de görüleceği üzere ağırlıklı olarak

insan kaynakları yönetimi (İKY) ve yönetim – organizasyon alanında olduğu görülmektedir. Diğer yandan Stevan Hobfoll (sağlık), Douglas T. Hall (yönetim – organizasyon), Michael B Arthur (kariyer yönetimi), Robert DeFillippi (inovasyon yönetimi) gibi isimler ile son zamanlarda listede de yer alan Beatrice Van der Heijden, Ans De Vos ve Jos Akkermans SK alanının gelişmesinde oldukça etkili olduğu gözlenmektedir.

Şekil 2.4'te sürdürülebilir kariyer alanında yapılan çalışmalarda yazarların anahtar kelimeleri kullanılarak görselleştirilmiş tematik harita (Kirtil ve Aşkun, 2021) yer almaktadır. Buna göre sağ üst köşe yüksek merkezîyet ve yoğunluk olarak değerlendirildiğinde araştırma alanında gelişmiş ve önemlidir. Sol üst köşede yer alanlar düşük merkezîyet ve yüksek yoğunlukta yer alırken buradaki kavramlar yüksek gelişmiş ve izole edilmiş temalar olarak bilinirken çalışılan alan adına ise sınırlı öneme sahiptirler.



Şekil 2.4 Sürdürülebilir Kariyer Çalışmalarının Tematik Haritası

Sol alt köşede yer alan kavramlar düşük merkezîyet ve yoğunluk ile tanımlanırken buradaki kavramların zayıf gelişmiş ve marjinal oldukları ifade edilir. Sağ alt köşede yer alan kavramlar yüksek merkezîyet ve düşük yoğunluk ile tanımlanırken burada yer alan kavramlar alan için önemli olduğu, süreç içinde gelişerek farklı araştırma alanlarıyla geçişi olan genel konuları ilgilendirdiği anlamı taşır. Sürdürülebilir kariyer, alanda yeni bir kavram olmasından

ötürü sağ üst köşede ve sol alt köşede herhangi bir kavramın ayrışmaması analizinden güvenilirliğini göstermektedir. Sağ alt köşede dikkat edilecek olursa sürdürülebilir kariyerin farklı alanlarla birlikte bir gelişim göstereceği yorumu yapılabilir. Çalışmanın da özünde yer alan aldığı gibi sürdürülebilir kariyerin çok boyutlu bir yapıya sahip olması ve bu yapıların araştırılarak geliştirilmesinin önemi bu şekilde de ortaya konulabilir.

2.3. Karmaşık Uyarlanabilir Sistemleri Araştırmak İçin Yöntemler

Sürdürülebilir terimi tanımı gereği zamanın dikkate alınmasını gerektirir. Buna göre, sürdürülebilir kariyer akademisyenlerinin, dinamikleri ve zaman içindeki değişiklikleri aydınlatan çalışma tasarımlarını kullanmaları gerekir. Bu, kesitsel olan veya içsel dinamizmi açıkça araştırmayan mevcut sürdürülebilir kariyer araştırmalarının büyük çoğunluğuyla çelişir. Deneysel ve nitel araştırmalar, sürdürülebilir kariyer anlayışımızı geliştirme potansiyeline de sahiptir (Chudzikowski vd., 2020; Kossek ve Ollier-Malaterre, 2020; Richardson ve McKenna, 2020).

Diğer bölümde KUS bakış açısıyla sosyal bilimlerde kullanılan aracı temelli modellemeler, nitel yöntemler ve nitel karşılaştırmalı analiz hakkında bazı bilgiler verilmektedir. Ayrıca, bu yöntemlerin hepsinin deneysel tasarımlarda da kullanılabileceği değerlendirilmelidir.

2.3.1. Aracı Temelli Modellemeler

Bilimin sınırlarında çalışmak istiyorsak, kalite modellemeyi çevreleyen konular hakkında açık bir farkındalığa sahip olmak önemlidir. Bu farkındalık, yeni sorunları keşfederken ve yeni teknikler uygularken çabalarımızı disipline eder. Model yaratmak, bir beyin bulmacasını çözmeye çalışmak gibidir. Bu tür çözümleri bulmak genellikle teori, pratik ve biraz sanatın bir kombinasyonunu içeren son derece zor bir iştir. Yine de bir kez keşfedildiğinde, cevap güçlü bir sezgisel çekiciliğe sahiptir ve fazlasıyla açık görünür.

Aracı tabanlı modelleri (ATM) oluşturmak ve oluşturulan modelleri kendi çalışmalarımızda kullanmak adına farklı programlar vardır. Bunlar arasında en öne çıkanları ise Swarm, Repast, Ascape, Mason ve ilerleyen dönemde farklı çalışmalarda araştırmacının da kullanacağı Netlogo'dur. Kısaca programlar hakkında bilgi vermek gerekirse Swarm, Santa Fe Enstitüsü tarafından geliştirilen ATM üzerinde deney tasarlamak, açıklamak ve yürütmek için kavramsal çerçeve sağlar ve bunu yaparken farklı fikirleri, yazılımları ve deneyimleri paylaşan bir kullanıcı topluluğuna sahiptir. Repast, farklı alanlarda çalışan araştırmacılar ve Chicago Üniversitesi'ndeki diğer araştırmacıların birlikte geliştirdikleri programdır. Sosyal ağ modelleme, genetik algoritmalar, sinir ağları, yerleşik simülasyon sonuçları gibi oldukça

kapsamlı özelliklere sahiptir. Ascape, üst düzey bir çerçeve, karmaşık model tasarımını desteklerken, son kullanıcı araçları, programcı olmayanların model dinamiklerinin birçok yönünü keşfetmesini mümkün kılar. Ascape tamamen Java ile yazılmıştır ve Java'nın etkin olduğu herhangi bir platformda çalışabilir. Mason da Ascape gibi Java'da büyük özel amaçlı Java simülasyonları için temel oluşturmak ve aynı zamanda birçok hafif simülasyon ihtiyacı için fazlasıyla işlevsellik sağlamak üzere tasarlanmış, hızlı, ayırık olaylı çok aracılı bir simülasyon kitaplığı çekirdeğidir.

NetLogo, Northwestern Üniversitesi'nde Uri Wilensky tarafından tasarlanan, önde gelen bir aracı tabanlı modelleme dili ve geliştirme ortamıdır. En yaygın kullanılan ATM ortamı olması yanı sıra öğrenmesi en kolay program olarak değerlendirilebilir. Netlogo kullanımı düşük ve yüksek eşik olarak ikiye ayrılabilir. Düşük olarak; kullanıcıların ilk kullanımında basit modeller oluşturabilir, lise diploması gerektirmeyen müfredatlarında karmaşık sistemler ve modelleme içerebilir, model tabanlı sorgulamayı içerecek üniversite kurslarında verilebilir, haberler ve medya, argümanlar için kanıt olarak modeller dahil edilebilir. Bu anlamda modelleri anlama ve yaratma eşiği düşüktür. Araştırmacı buna benzer bir seviyedeki eğitimi Şekil 2.5'teki gibi Santa Fe Institute'den alarak yüksek seviyedeki eğitime başlayacaktır.



Şekil 2.5 Örnek ATM Kurs Sertifikası

Yüksek sevide; programlama dil bilgisi, üst düzey karmaşık modelleri etkinleştirmek için yeterince etkileyici olabilir. Araştırmacıların “okuma/yazma” ve modelleri yayınlama imkânı vardır, modelleyici ve programcı arasındaki boşluğu ortadan kaldırır, geliştirme ve araştırmayı etkileşimli yapar. Modelleyici ve programcı arasındaki mesafe ortadan kalktığı için modelleri paylaşmak, modelleri doğrulamak ve sorgulamak kolaydır. Bunun modellemedeki bilimsel ilerlemeler için çok önemli olduğu belirtilebilir.

2.3.2. Nitel Yöntemler

Holosen, tüm yazılı tarihi, teknolojik devrimleri, büyük uygarlıkların gelişimi ve günümüzde teknolojik gelişmelere doğru genel olarak, dünya çapında insan türünün hızlı çoğalması, büyümesi ve etkilerine karşılık gelir. Holosen boyunca yaklaşık son 10.000 yıl insan sosyal yaşamı, küçük ölçekli nispeten eşitlikçi gruplardan, karmaşık yönetim kurumları, ayrıntılı enformasyon sistemleri, kapsamlı iş bölümü eşitsiz sosyal ve ekonomik özelliklerle karakterize edilen büyük ölçekli karmaşık toplumlara dönüşmüştür. Geçmişin düşünürleri ve bugünün bilim insanları, bu derin dönüşümü açıklamak için çok sayıda teori önerdiler. Bununla birlikte, yeni açıklamalar önerilmeye devam ederken, teorik yapı sadece büyürken, yetersiz açıklamalar mantıksal olarak daha uyumlu ve ampirik olarak yeterli teoriler lehine reddedilmedi. Bu durum, sözlü hipotezleri test edilebilir nicel tahminlere çeviren yeni modelleme yaklaşımlarının çoğalması ve özellikle teorik tahminleri deneysel olarak test etmek için büyük ve büyüyen bir veri topluluğu oluşturan yeni veri tabanlarının inşası ve gelişen nitel yaklaşımlar nedeniyle değişmek üzeredir (Christian, 2018).

KUS nicel kökleri, nitel sorunları çözmek için kullanımını dışlamaz. Örneğin, elektronikte nicel bir problem, bir değişiklik meydana geldiğinde bir aydınlatma devresindeki voltaj değişikliğini hesaplamak olacaktır. Niteliksel bir eşdeğer, bu değişikliğin bir sonucu olarak ampulün daha sönük mü yoksa daha parlak mı olduğunu belirlemek olacaktır. Parametre sayısının yüksek olduğu veya ölçümün belirsiz olduğu veya karmaşık bir sistemden şüphelenildiği durumlarda, nitel bir çözümün daha ulaşılabilir ve muhtemelen daha arzu edilir olacağı açık olmalıdır.

Nitel araştırma ise çok fazla yapıya veya katı bir analiz yaklaşımına sahip olmak anlamına gelmez. Bu yorumlayıcı, çok dinamik, özgürce akan bir süreçtir ve araştırmacılar yapmaya çalıştıkları şeyin temellerini anlamadıkça, analizin bu yönlerini kaybederler. Bu şekilde olunca araştırmaları yüzeysel hale gelir ve nitel araştırmaya dinamik bir yön veren insan davranışına yeni içgörüler sağlamakta başarısız olunur. Nitel yöntemlerin kullanılmasının altında yatan da sürdürülebilir kariyer gibi belirli bir fenomenle ilgili tüm kavramların tanımlanmadığı, tam olarak geliştirilmediği veya yeterince anlaşılmadığı ve bu anlayışı artırmak için daha fazla araştırma yapılması gerektiği varsayımıdır. Nitel araştırma, araştırmacının verileri topladığı ve yorumladığı, araştırmacıyı katılımcılar ve sağladıkları veriler kadar araştırma sürecinin bir parçası haline getirdiği bir araştırma biçimidir. Nitel araştırma, açık ve esnek bir tasarım kullanır ve nicel araştırma yaparken çok önemli olan titizlik kavramıyla çelişir (Corbin ve Strauss, 2015). Her biri kendi amacı ve yapısı olan anlatı, durum çalışması, fenomenoloji, grounded teori, kültür analizi, söylem analizi, eleştirel söylem,

sistematik inceleme, meta sentez, eylem araştırmaları adında birçok farklı nitel araştırma türü vardır (Gunbayi ve Sorm, 2018).

2.3.3. Nitel Karşılaştırmalı Analiz

Nitel karşılaştırmalı analiz (QCA), nitel ve nicel araştırma yöntemlerinin bazı gl yönlerini birleştirmeyi amaçlayan, küme teorisine ve Boole cebrine dayalı karşılaştırmalı durum odaklı araştırma yaklaşımı ve tekniklerin karışımıdır. QCA, nedensel karmaşıklığı çözmek amacıyla konfigürasyonlar olarak anlaşılan bir dizi durumu sistematik olarak karşılaştırmak için bir araştırma yaklaşımı ve bir dizi teknik araç olarak kendini kanıtlamıştır (Marx vd., 2014). QCA, araştırmacıların bir modelin durumlarda gözlemlenen sonuçları ne ölçüde açıkladığını ve ayrıca her bir nedensel konfigürasyonun görelili ağırlığını değerlendirmesini sağlar.

QCA, karşılaştırmalı tarihsel gelişim sorularını ele almak için karşılaştırmalı siyaset ve makrososyolojiden kaynaklanan Charles Ragin tarafından sosyoloji kökenli geliştirilen bir yaklaşımdır (Ragin, 2008, 2014; Schneider ve Wagemann, 2012). Küme teorisini kullanan QCA yöntemleri, bir sonuç için gerekli ve yeterli koşulların konfigürasyonlarını belirleyerek ‘koşullar’ ve ‘sonuçlar’ arasındaki ilişkileri keşfeder. Altta yatan mantık, olasılıksal akıl yürütmeden farklıdır, çünkü tanımlanan nedensel ilişkiler, tesadüfen bulunma olasılıklarından değil, daha çok koşul kümelerini ve bunların sonuçlarla olan ilişkilerini karşılaştırmaktan çıkarılır. Bu nedenle gerçekçi değerlendirme yaklaşımlarında nedenselliğin üretken kavramsallaştırmalarına daha yakındır. QCA, farklı yolların aynı sonuca yol açabileceğini kabul ederek, çeşitliliği vurgulayan, eklemeli olmayan ve doğrusal olmayan bir yöntemdir (B.izel vd., 2022). Karmaşık sistemlerdeki değerlendirme araştırmaları için QCA, bir dizi fayda sağlar;

- QCA'nın bir sonuca giden birden fazla nedensel yolu tanımlayabilmesi (eş sonluluk);
- Varsayımsal nedenselliği açıklaması (burada diğer koşullarla ilgili koşulların varlığının veya yokluğunun anahtar olabileceği);
- Sonuçların başarısı veya başarısızlığı açısından asimetriktir. Yani, belirli faktörlerin başarıyı açıklaması, onların yokluğunun başarısızlığa yol açtığı anlamına gelmez (nedensel asimetri).

Türkiye’de QCA kullanımının çok sınırlı olmasından ötürü R. Çizel vd. (2022) çalışması bir kılavuz niteliğindedir. Şekil 2.6’da yer alan çalışmada, QCA’nın bir türü bulanık küme QCA hakkında örnek çalışma üzerinden kapsamlı bir yol haritası sunulmaktadır.



İSTANBUL
ÜNİVERSİTESİ
YAYINEVİ

İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi

DOI: <https://doi.org/10.26650/SJ.2022.42.2.0040>
<http://iusd.istanbul.edu.tr>

İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi

Başvuru: 19 Mayıs 2021
Kabul: 08 Haziran 2022
Online Yayın: 15 Eylül 2022

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Sosyal Bilim Araştırmalarında Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz Yönteminin Kullanımı

Rabia Çizel ¹ , Volkan Aşkun ² , Beykan Çizel ³

Öz

Uluslararası sosyal bilimler yazınında, asimetrik nedensel ilişkiyi ortaya koyma potansiyeli olan bulanık küme nitel karşılaştırmalı analize (fsQCA) ilgi giderek artmasına rağmen, Türkiye’de bu analizi kullanan araştırmacıların azlığı dikkat çekicidir. Bu makale, sosyal bilimler alanında çalışan araştırmacıların verilerinden daha zengin bilgiler elde etmesine faydalı olabilecek bir yöntemin ulusal sosyal bilimler yazınına tanıtılması için kaleme alınmıştır. Sosyoloji kökenli olan bu yöntem hem nitel verilerin hem de nicel verilerin pragmatik bakış açısıyla tek bir analiz yöntemiyle ele alınabileceğini göstermesi açısından değerlidir. Bu makalede, kapsamlı bir literatür taraması ve okuyucular için bir örnek uygulama üzerinden yöntemin nasıl kullanılacağına dair ayrıntılı bir kılavuz sunulmaktadır. Bununla birlikte, araştırmada kullanılan örnek uygulama ile ülkelerin küresel rekabet edebilirliğinde etkili olan koşulların ve sonuç konfigürasyonlarının yeterli veya gerekliliği analiz edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Asimetrik analiz • Nitel karşılaştırmalı analiz • Küme teorik yöntemler • Teori geliştirme • Uygulamalı veri analizi • Karma yöntem • Küresel rekabet analizi

Şekil 2.6 Nitel Karşılaştırmalı Analiz (R. Çizel vd., 2022)

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA TASARIMI VE METODOLOJİSİ

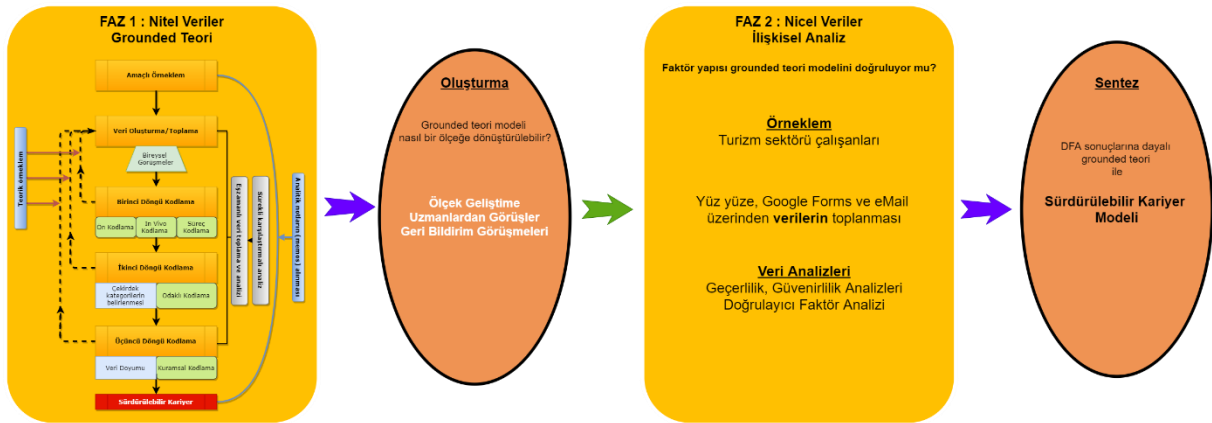
3.1. Araştırma Tasarımı

Bir insan ömrü; dış etkenlerin, genetiğin ve başka farklı unsurların bir arada etkileşimine göre değişkenlik gösterir. Şu verilen örnekle değerlendirilecek olursa; 77 yıl yaşayan bir kişi ele alınırsa ve bu kişinin 7 yaşında öğretim hayatına başladığını varsayılırsa toplamda 70 yıllık bir öğretim zaman cetveli oluşturulabilir. Bu cetveli, evrenin bilinen oluşum tarihi ve günümüze kadar geçen zaman ile kalibre edildiğinde ortaya şu şekilde bir sonuç çıkmaktadır. Bu kişi, 7 yaşında Fizik dersiyle başlar ve 54 yaşına kadar sadece bu dersi almış olur. 54 yaşında Kimya dersi ile tanışır ve 59 yaşında bu iki derse Biyoloji dersini ekleyebilir. 74,5 yaşına kadar sadece bu üç ders ile öğretim gören kişi, bu yaşında Psikoloji dersini almaya başlar. Yaşamının son 8,5 saatine kadar bu dört ders dışında başka ders alamazken, bundan sonra Antropoloji, Tarih, Edebiyat gibi dersleri alabilir. Böylesi bir zaman cetvelinde çok az zamanda gelişme imkânı bulan sosyal bilimleri pragmatik bir değerlendirmeye ele alarak, bu birikerek gelişen bilimlerden faydalanılmasında yarar vardır.

Bahsedildiği üzere birikerek gelişen bu bilimlerden en yaşlısı olan Fizik ele alındığında Newton ve Einstein isimli bilim insanları ilk akla gelenlerdendir. Newton, bize herkesin aşına olduğu $F = m \cdot a$ ile kütleli bir cismin hız, konum, momentum, enerji gibi değişkenlerle zaman içinde ne şekilde hareket edeceğini gösterirken modern dünyamızı kurmada faydası halen devam etmektedir. Ancak bu teorinin de diğer tüm teoriler gibi kusuru vardı ve bunu da Einstein teorik anlamda ortaya koydu. Çünkü atom altında diğer değişle kuantum dünyasında bu teori sorunluydu. Erwin Schrödinger, $F = m \cdot a$ 'nın kuantum dünyasında özdeşi olan $i\hbar \frac{\partial}{\partial t} \psi(x, t) = -\frac{\hbar^2}{2m} \frac{\partial^2 \psi(x, t)}{\partial x^2} + V(x) \psi(x, t)$ denklem ile bilime farklı bir kapı açmış oldu. Anlaşılacağı üzere problemlere, statik basit sistemlerde ele alınan bakış açısıyla dinamik karmaşık sistemlerde çözüm bulmak olanaksızdır. Bu anlamda dinamik olmayan Newton dünyasının deterministliğine, nedenselliğine, yerelliğine ve realizmine (Berkovitz, 2021; Rozema vd., 2012; Schrödinger, 1935) karşı yeni ve farklı onlarca dinamik yapıların kapıları aralanmıştır. Bu anlayışla dinamik yapılardan en karmaşık olan sosyal insanı, Newton'dan esinlenen statik ve homojen bakış açısıyla ele alınmasının oldukça sorunlu olduğu görülmektedir. Buna paralel olarak böylesi karmaşık bir yapıya sahip sosyal insanı “sadece niteliksel” olarak değerlendirmekte yetersizdir.

Bu anlamda araştırmacı, ulusal ve uluslararası alanda bilimsel araştırma felsefesine güçlü katkısı olan Gunbayi (Gunbayi, 2020b, 2020a; Gunbayi ve Sorm, 2018, 2020)'ın derslerine katılarak, özel sohbetlerde bilimsel fikir alışverişleri yaparak, yönlendirdiği ve önerdiği makaleleri, kitapları inceleyerek farkındalık kazandı. Süreç boyunca araştırmacının pragmatik bilimsel bakış açısına öncülük eden ve araştırmacının düşünce yapısını yorumlayan danışmanı Çizel'in yönlendirmesi ile karma yöntemli (Aşkun ve Çizel, 2020) bir araştırma tasarımı tercih edildi.

Karma yöntemler ve grounded teori (GT) birlikte ele alındığında birbirini tamamlayıcı özelliğe sahip olduğu görülmektedir. Bu özelliklere bakıldığında ilk olarak, GT'nin kavramsallaştırılması, teori geliştirme amacıyla hem nicel hem de nitel veri kaynaklarına açıktır (Charmaz, 2017, 2020; Charmaz ve Thornberg, 2021; Corbin ve Strauss, 2015; Glaser ve Strauss, 1967). Diğer yandan karma yöntem, teori geliştirme amacına yönelik olarak uygulanabilen hem nitel hem de nicel verileri sistematik olarak toplamak ve entegre etmek için bir metodoloji sunar. İkincisi, GT teori geliştirmek için bir yaklaşım sunarken, GT ile karma yöntemleri kesiştirmek teoriyi nicel olarak test etme imkânı sunabilir. Son olarak ve çalışmanın da temel odağı olarak şu belirtilebilir; bir karma yöntem çalışmasının nitel bileşenindeki GT, nicel sonuçlar için bir açıklama sağlayan bir teori veya model önermesinde katkı sağlaması (Guetterman vd., 2019; Howell Smith vd., 2020) adına önemlidir. Bu anlamda Johnson ve Walsh (2019), GT ve çok yöntemli araştırmanın etkilerini ele alarak karma yöntem - grounded teori (mixed methods-grounded theory - MM-GT) şeklinde tasarım sunar.



Şekil 3.1 Karma Yöntem - Grounded Teori Keşfedici Sıralı Ölçek Geliştirme Tasarımı

Bu çalışma karma yöntem tasarımı boyunca GT'ye entegre olmuş, böylece nitel boyutun rolünü nicel boyuta eşit olacak şekilde ele almış ve Şekil 3.1'deki tasarım oluşturulmuştur. Bu çalışmanın tasarımı aynı zamanda ölçek geliştirme sürecini çalışmanın ayrı bir aşaması olarak kavramsallaştırarak vurgulamıştır. Kullanılan karma yöntem - grounded teori keşfedici sıralı

ölçek geliştirme tasarımı, nitel bulguların ve nicel sonuçların bütünleştirildiği, metodolojinin gözden geçirildiği ve sonuçların dağıtıldığı bir entegrasyon sentezi aşamasıyla geliştirilmiştir.

Bu çalışmanın aktarılabilir çıkarımlar üretmek için en yüksek tasarım kalitesini ve yorumlayıcı titizliği temsil etmesini sağlamak için Onwuegbuzie ve Johnson (2006)'nın önerdiği dört onaylama stratejisi uygulandı;

- i) Nicel ve nitel örnekleme tasarımları arasındaki ilişkinin ne ölçüde kaliteli çıkarımlar sağladığı *örneklem entegrasyonu*,
- ii) Araştırmacının, açıklama ve tanımlama gibi amaçlar için olayın içinde olanların ve gözlemcilerin görüşlerini doğru bir şekilde sunma ve uygun şekilde kullanma derecesini ifade eden *içeri-dışarı onaylaması*,
- iii) Bir yaklaşımın zayıflığının diğer yaklaşımın güçlü yönleriyle ne ölçüde telafi edildiğini gösteren *zayıflık minimizasyonu*,
- iv) İlgili tüm araştırma stratejilerinin ne ölçüde kullanıldığını ve araştırmanın birden çok ilgili geçerlilik açısından yüksek olarak kabul edilebileceğini ifade eden *çoklu geçerlilik*.

Buna göre örneklem entegrasyonu adına turizm alanında çalışmış öncü isimler arasından nitel veriler alınırken nicel aşamada bu kişilerin dahil olacağı ve onların çevrelerinin entegre olacağı geniş kapsamlı bir örneklem kullanılmıştır. İçeri-dışarı onaylanması adına GT modeli ve ortaya çıkan ölçek, hedef kitlenin emik bakış açısına dayanırken, araştırmacının bakış açısı ve alan uzmanlarının geri bildirimi tarafından da etik bakış açısı sağlandı. Zayıflık minimizasyonuna için ise keşfedici sıralı tasarımı, ölçek geliştirmek için ilk GT fazının ve onu test etmek için nicel fazın güçlü yönlerini en üst düzeye çıkarmak için seçildi. Son olarak çoklu geçerlilik adına hem nitel GT hem de nicel ilişkisel analizler için geçerlilik bilgileri ilgili bölümlerde kapsamlı şekilde sunulmaktadır.

3.2. Veri Toplama ve Veri Analiz Yöntemleri

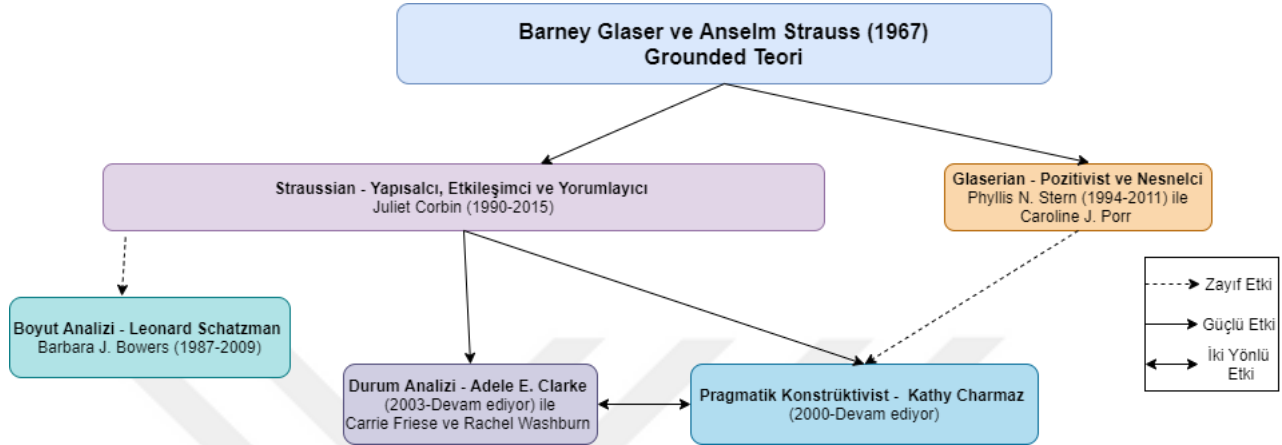
3.2.1. Faz 1 - Nitel Veriler Grounded Teori

Bu bölümde kullanılacak Grounded Teori (GT) hakkında kapsamlı bir giriş yapılmaktadır. Sonrasında Faz 1'deki veri toplama ve analizler hakkında detaylı açıklamalar yer almaktadır.

Grounded Teori

Amerikalı sosyologlar Barney Glaser ve Anselm Strauss (1967) 'un *The Discovery of Grounded Theory: Strategies for Qualitative Research* çalışması sadece yeni bir analiz yöntemi

önermekle kalmamakta, aynı zamanda nitel araştırmanın kalitesini savunma sorumluluğunu da üstlenmiştir. Bu bağlamda Glaser'in Colombia Üniversitesi pozitivist ve Strauss'un Chicago okulunu alan çalışması ve pragmatik bir karışımı olarak GT ortaya çıkmıştır. Ancak 50 yılın üzerinde geçmişe sahip GT'nin son zamanlarda Şekil 3.2'deki gibi bir dönüşüm yaşadığı görülmektedir.



Şekil 3.2 Grounded Theory Gelişimi (Clarke (2019)'ın çalışması tarafınca güncellenmiştir.)

GT, detaylı şekilde ele alındığında, veri toplamayı şekillendiren ve bunları analiz etmek için açık stratejiler sağlayan sistematik bir araştırma yürütme yöntemidir. Bu yöntemin tanımlayıcı amacı, çalışılan dünyadaki bir veya daha fazla temel kaygının soyut bir anlayışını sunan bir teori oluşturmaktır (Charmaz ve Thornberg, 2021).

GT'ye özgü olan en önemli üç özelliğe bakıldığında;

- Hem eylemin hem de değişimin tanımı, anlaşılması ve analizi,
- Teorik geliştirme ve soyutlama yoluyla genelleme,
- Pratik, kullanışlı ve yaygın olarak kullanılan geniş uygulama.

Eylem ve değişim kalıplarının belgelenmesi ve anlaşılması, GT araştırmalarını mevcut bağlamın ötesine taşır. Soyutlama, teorik geliştirme ve genelleştirme diğer bağlamlara, durumlara ve gruplara uygulamaya izin verir. Bu nedenle, sonuçlar izole bireylere veya gruplara bağlı değildir, ancak benzer olaylar veya problemler yaşayan diğer kişilere uygulanabilir. GT kullanmak, araştırma katılımcılarının yaşamlarının ve araştırma durumunun bağlamlarını ve durumlarını belgelemeyi ve kabul etmeyi içerir. Ayrıca, analizin sahip olduğu belirli koşullar açıklanmalıdır. Böylece, diğer araştırmacılar yayımlanmış bir GT test edebilir ve iyileştirebilir. Tek başına hiçbir sosyal bilim teorisi bulunmadığından, bir GT başkaları tarafından tanımlanan kavram ve teorilerle de bağlantılı olabilir. Bu yollarla, tek bir GT projesi güçlü, etkili olabilir ve hatta olağan disiplin ve bağlamsal sınırların ötesinde sorgulamanın yönünü değiştirebilir.

GT, önemli sosyal süreçlerin tanımlanmasını ve değerlendirilmesini sağlayan ve değişiklikleri veya bir ortamda neler olduğunu belgelemek ve açıklamak için kullanılan

kavramları üreten bir araştırma yöntemidir (Glaser ve Strauss, 1967). Sosyal araştırmalarda sistematik olarak elde edilen ve analiz edilen verilerden teorinin keşfidir. GT adına daha yakın tarihli görüşler, teorinin “keşfedilmekten” ziyade “inşa edildiğini” de öne sürer (Clarke, 2019). Başlangıçta araştırma süreci öncelikle tümevarımsaldır. Diğer değişle araştırmacının ilgili verileri bulmasını, tanımlamasını ve sınıflandırmasını, bu verileri bağlam içinde keşfetmesini, sorular sormasını ve çalışmanın amacına uygun olarak belirlenen önemli özellikleri tanımlandıkça karşılaştırmasını sağlayan bir anlayışa sahiptir. Araştırmacının anlayışı geliştikçe, ortaya çıkan kavramları oluşturmak ve doğrulamak için abdüktif (hepten gitmeli) akıl yürütme kullanılır (Tavory ve Timmermans, 2014). Araştırma sorusu daha sonra düzeltilebilir veya bu alanlar rafine edildikçe daha kesin olarak ilgi alanlarına odaklanmak için değiştirilebilir. Tavory ve Timmermans (2014)’a göre abdüktif akıl yürütme ile ilginç veya şaşırtıcı bir bulgunun analiz edilmesi, bu bulgunun tüm olası teorik açıklamalarının göz önünde bulundurulması, yeni veya mevcut bir teori olabilecek en güçlü teorik açıklamayı seçmesi ve son olarak bu geçici açıklamanın yeni verileri analiz ederek test edilmesi gerçekleştirilebilir.

GT’nin Şekil 3.2’deki dönüşmesinin yanı sıra başlıca ayırt edici stratejileri şunlardır (Bryant ve Charmaz, 2019; Charmaz, 2014a; Clarke vd., 2015; Corbin ve Strauss, 2015; Glaser, 1992; Glaser ve Strauss, 1967)

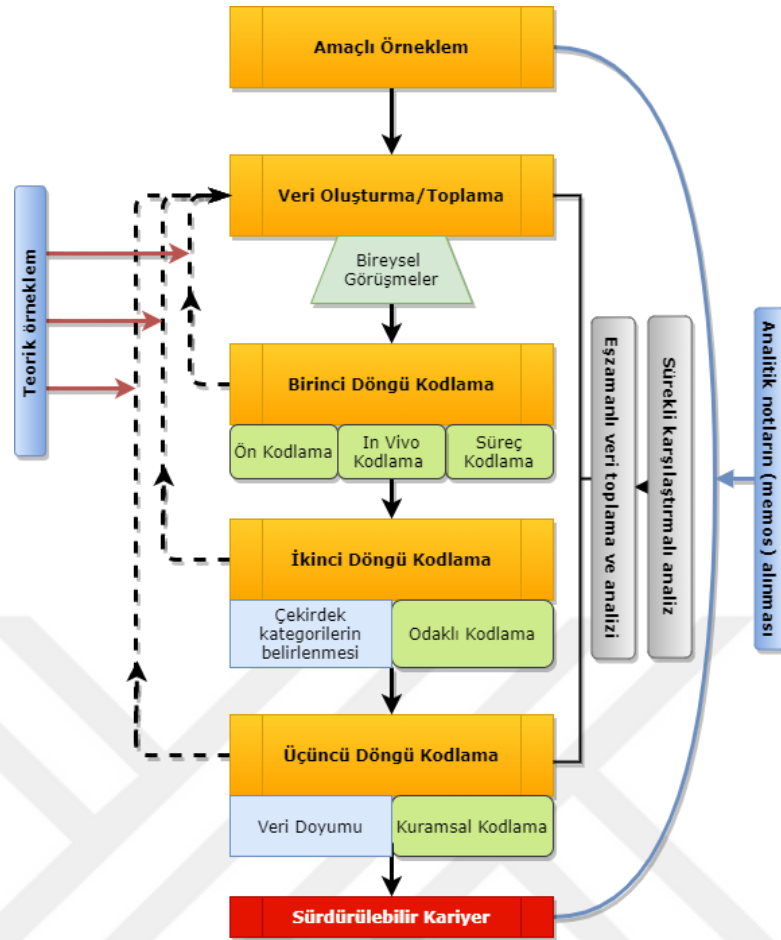
- *Analitik notlar (memos) alma*: Kodların ve bunlar hakkında araştırmacının fikirlerinin oluşturulması ve kaydedilmesi. Araştırma tasarımı ile eş zamanlı yapılan araştırma projesi ve süreçleri hakkında yazma ve verilerin toplanması, kodlanması ve analizi.
- *Doyum*: Oluşturulan analitik kategorilerin hiçbir yeni özelliği ortaya çıkmayınca ve iyi bir dizi farklı kavram ve fenomen örneği tamamen belirgin olana kadar verilerin toplanması ve teorik örneklemenin sürekli kullanımı ile analizi.
- *Kodların kategoriler halinde geliştirilmesi*: Bu kategoriler ve aşamaları birbirine bağlayan bütünleşmiş bir teorik açıklamaya dönüştürmek amaçtır. Kategorilerin doğrulanması ve teorikleştirilmesi yoluyla kavramların geliştirilmesi ve ilişkilendirilmesi, tam olarak GT’nin geliştirilmesi için gereklidir.
- *Negatif vakaların araştırılması*: Verilerin büyük bir kısmını kapsayan ortaya çıkan modele veya teoriye uymayan örneklerin veya katılımcıların analizi. Neden ve nasıl uymadıklarını belirlemek analitik derinlik ve iç görü kazandırır.
- *Sabit karşılaştırma*: Veri parçalarını diğer ilgili veri parçalarıyla karşılaştırma, yeni verileri önceden oluşturulmuş kategorilerle karşılaştırma, kategorileri diğer kategorilerle ve yeni kategorileri mevcut araştırma ve teorik literatürdekilerle karşılaştırma.

- *Teorik örnekleme:* Araştırmacının rahatlığına göre rastgele seçim veya katılım yerine çalışmanın analitik ihtiyaçlarına göre daha fazla veri aramak. Teorik örneklemeyi takip etmek aynı zamanda abdüktife dayalı akıl yürütmeyi de içerir.
- *Verileri kodlama:* Veride neler olduğunu, eylemin ne olduğunu ve nerede olduğunu kavramsal olarak durumların kodlarla *kelime kelime, satır satır, küme küme* ele alınması.

Kathy Charmaz, 27 Temmuz 2020’de vefat etmesinin yanı sıra pragmatik konstrüktivist anlayışı farklı çalışmalarda hâkim şekilde devam etmektedir. Nesnelci ve konstrüktivist grounded teorinin epistemolojik temellerine baktığımızda, pragmatizm ile konstrüktivist grounded teori arasındaki uyum dikkat çekicidir. Ayrıca Charmaz (2014a), GT’nin pragmatik temeli üzerine yapılandırılması ve buna göre yorumlanacak analizlerin geliştirilmesi taraftarıdır. Pragmatik konstrüktivist GT benimsemek, verilerin ne olduğunu ve ne anlama gelebileceğini yeniden incelemeye, araştırmacı-katılımcı ilişkilerini değiştirmeye, çalışmalarımızı yeniden konumlandırmaya ve bunun yanı sıra araştırma süreci, ortaya çıkan çıktılar ve araştırmacılar olarak kendimiz hakkında sürekli kritik sorular sormaya yol açar. Charmaz (2014a)’a göre bir yöntem yararlı, genel olabilir ancak tamamen tarafsız değildir. Yöntemler, kendi deyimiyle “Spesifik değerlerden, varsayımlardan ve epistemolojilerden doğar. Araştırmacıyı belirli türdeki araştırma problemlerine yönlendirir ve böylece araştırmayı çerçeveler” (Charmaz, 2014b). Bu bakımdan Charmaz’ın bakış açısı benimsenerek çalışma yürütülmüştür.

Araştırma Tasarımı

Araştırma süreci Şekil 3.3’te gösterilmiştir. Amaçlı örneklem (Bryant ve Charmaz, 2019) kullanılan çalışmada Tablo 3.1’de yer alan toplam 20 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. İlk görüşme 76 yaşındaki şu anda danışmanlık yapan ancak öncesinde turizm sektöründe; İK uzmanlığı, İK direktörlüğü, dernek başkanlığı ve üniversitede öğretim görevliliği gibi görevlerde rol alan, Antalya turizminin başlangıcından bugüne kadar çok farklı insan kaynağı dinamiklerine şahit olmuş yönetici (SC1) ile yarı yapılandırılmış görüşme formu yardımıyla yapılmıştır. Görüşme yaklaşık 2 saat 39 dakika sürmüştür. Bu görüşmeden çıkan verilere birinci döngü kodlama sonrasında satır satır kodlama (Charmaz, 2020) olacak şekilde ön kodlama, invivo kodlama ve süreç kodlama yapılmıştır.



Şekil 3.3 Grounded Theory Araştırma Tasarımı

Araştırma sürecinin her aşamasında, verilerle başlanıp kategoriler arasında karşılaştırmalar yapılmıştır. Sonrasında, oluşan kategori veya kategoriler mevcut literatürle karşılaştırılmıştır. GT ile teorinin bizi nereye götürebileceğini önceden bilmediğimiz için analizleri yorumlarken sistematik bir literatür taraması yapılmıştır. Charmaz (2014b), GT'nin dört kriteri karşılaması durumunda kaliteli olacağı görüşüne sahiptir. Buna göre *inanılabilirlik*; veriler hakkında kesin sorular sormak, araştırma süreci boyunca sistematik karşılaştırmalar yapmak ve kapsamlı bir analiz geliştirmek için yeterli veriye sahip olmaktır. Ayrıca inanılabilirlik, araştırmacının görüşleri ve eylemlerini de kapsamaktadır. *Özgünlük*; yeni iç görüler sunmak, bilinen bir problemin taze bir kavramsallaştırmasını sağlamak ve analizin önemini ortaya koymak gibi çeşitli biçimler almasıdır. *Rezonans*, araştırmacıların veri toplama stratejilerine uyarak yalnızca araştırma katılımcılarının deneyimlerini temsil etmekle kalmayıp aynı zamanda başkalarına iç görüş sağlayan kavramlar oluşturmasını ifade eder. *Yararlılık*, araştırma katılımcılarının günlük yaşamlarına ilişkin anlayışlarını netleştirmeyi, politika ve uygulama için bir temel oluşturmayı, yeni araştırma yolları oluşturmaya katkıda bulunmayı ve ayrıca yaygın süreç ve uygulamaları ortaya çıkarmayı içerir (Charmaz, 2020).

Tablo 3.1 Katılımcıların Özellikleri

Katılımcı	Cinsiyet	Medeni Durum	Pozisyon	Yaş	Deneyim	Görüşme süresi (s:d)	Sektör
SC1	Erkek	EÇ	Danışman	76	59	2:39	T
SC2	Erkek	EÇ	İKYö	50	30	1:12	T
SC3	Kadın	Bekar	Yönetici	45	26	1:08	T
SC4	Erkek	EÇ	İKYö	48	26	1:08	T/G/T
SC5	Kadın	Bekar	İKYö	38	18	0:57	T/G/T
SC6	Kadın	EÇ	İKYö	34	11	1:31	FSs/T/G/ FS
SC7	Kadın	EÇ	Yönetici	38	15	0:45	FS/T
SC8	Erkek	EÇ	İKYö	57	39	1:01	T/FS/T
SC9	Erkek	EÇ	İKYö	50	27	1:06	FSs/T
SC10	Erkek	BÇ	Yönetici	51	28	1:46	FSs/K/T/FS/T
SC11	Erkek	BÇ	Yönetici	55	35	2:21	FS/T
SC12	Erkek	EÇ	İKYö	48	24	0:55	FSs /T&G
SC13	Erkek	EÇ	İKYö	39	16	1:06	T/FSs/K
SC14	Kadın	Bekar	Yönetici	44	22	1:13	FSs/T/K
SC15	Kadın	Bekar	İKYö	35	12	1:17	FS/T/Ç
SC16	Kadın	EÇ	İKYö	48	25	0:45	FSs/T
SC17	Erkek	EÇ	Danışman	48	25	1:12	T/A&G
SC18	Erkek	EÇ	Danışman	55	30	1:09	FS/T/FS/T&G
SC19	Erkek	EÇ	İKYö	44	22	0:40	T
SC20	Kadın	EÇ	İKYö	43	20	1:25	T

EÇ: Evli (Çocuklu), BÇ: Bekar (Çocuklu); İKYö: İK Yöneticisi; T: Turizm, FS: Farklı sektör, FSs: Farklı sektörler, A: Akademi, K: Kamu, Ç: Çalışmıyor, G: Girişimci; s: saat, d: dakika

İnanılabilirlik kapsamında, araştırmacı kodlamalar sürecinde güçlü yansiyabilirlik ve metodolojik özbilinç (Charmaz, 2017) adına hem sürekli karşılaştırmalar yaparak (Charmaz ve Thornberg, 2021) hem de bu paragrafta yer alan diğer uygulamalarla ikinci ve üçüncü döngü kodlamalar gerçekleştirmiştir (Saldaña, 2016). Birincil kodlamalarla birlikte tüm süreçte 531 başlangıç kod ortaya çıkmıştır. Bu kodlamalar yapılırken Saldaña (2016)'nın önerisi üzerine yazı içerikleri çift satır aralıklı ve sayfanın üçte ikilik kısmının soluna yaslı şekilde yazıldı. Sağ tarafında kalan yere ise kodlar ve notlar yazıldı. Ayrıca kodlama yaparken renkli kalemle yazı üstünde işaretlemeler yapıldı. İkinci kodlama döngüsünde odaklı kodlama yapılarak bu aşamada 12 farklı çekirdek kategori belirlendi ve üçüncü döngü kuramsal kodlama (Thornberg ve Charmaz, 2014) yapılarak üç temel kategori (bireysel, örgütsel ve çevresel boyutlar) ortaya çıkarıldı. Bu kodlamaları oluştururken çalışma boyunca teoriyi inşa etmek adına memos (Charmaz, 2014b; Charmaz ve Thornberg, 2021) denilen analitik notlar her bir katılımcıya atanan renkli kağıtlara yazıldı (Ek C, Şekil 7.1) ve süreçte sürekli güncellendi. Aynı zamanda üç döngü sürecinde ortaya çıkan kodlar renkli post-itlerle çalışma duvarına asıldı (Ek C, Şekil 7.2) ve her katılımcının renk koduna göre köşesine küçük işaretler bırakıldı. Bu eş zamanlı eylem ve süreç analizlerinden sonra ortaya çıkan yeni uyarlanan sorular ile teorik örneklem (Charmaz, 2020; Glaser ve Strauss, 1967) yardımıyla tekrar görüşmelere gidildi. Süreçteki analizlerde ortaya çıkan teorik örneklem için farklı sektörlerden turizme, turizmden farklı sektörlerle, turizmden dönmemek üzere kamuya ya da belli bir süre çalışmama kararı alan vs.

gibi kariyer yolculuklarını değiştiren ya da hiç değiştirmeyen kişiler veya cinsiyet, medeni özellikler gibi demografik durumlara göre kişilerle görüşüldü. Bu süre zarfında teorik örneklem için tüm katılımcıların kariyer yolculuğında en az bir kere 1.000'in üzerinde çalışanı olan zincir otellerde yöneticilik yapmasına da dikkat edildi. Zaman zaman bazı katılımcılardan görüşme sonrasında referans istendi ya da LinkedIn üzerinden gerekli olan teorik örneklem için araştırma yapılarak uygun olabilecek katılımcılara ulaşıldı. Çalışmaya katılmayı kabul eden beş kişiye bu şekilde ulaşıldı. Bu döngü, 40 dk ila 2 saat 39 dk ses kaydına alınarak transkript yapılan görüşmelerle sağlandı. Her bir görüşme sonrasında veriler analiz edildi. Tablo 3.1'de yer alan katılımcılardan alınan verilerden oluşan kategorilerin doyuma ulaşmasıyla (Charmaz, 2014a) döngü son buldu.

Bu noktada, yapılan GT çalışmalarında hatalı kullanılan doyum hakkında daha kapsamlı bir bilgilendirmeye ihtiyaç vardır. GT araştırmasında genel anlamda araştırmacı doygunluğa ulaştığında örnekleme durur. Bu, nitel araştırmada en yanlış anlaşılan kavramlardan biridir. Doygunluk, görüşme materyalinin basit bir kopyası değildir. Araştırmacı araştırma konusunu derinlemesine anladığında, bağlama çok aşına olduğunda ve yanıtları veya katılımcıların nasıl yanıt vereceğini tahmin edebildiğinde doygunluğa ulaşılır. Araştırmacı, görüşmeler hakkında genellemeler yapabiliyorsa ve belirli durumlarda onların tepkilerini tahmin edebildikten sonra, muhtemelen doygunluğa ulaşır ve teori inşa edilebilir (Clarke vd., 2015). Araştırmacılar, teorik örnekleme sırasında daha fazla veri aradıklarında, ancak kategorilerinin yeni özelliklerini bulamadıklarında teorik doygunluğa ulaşırlar. Teorik rnekleme ve teorik doygunluk, yinelemeli sürecin izlenmesine ve oluşturulan kategorilerin verilere karşı kapsamlı bir şekilde kontrol edilmesine bağlıdır. Bununla birlikte, araştırmacılar her katılımcıya yalnızca aynı soruları sorarsa, konuyla ilgili benzer hikayeler ortaya çıkarmaları muhtemeldir (Charmaz ve Thornberg, 2021). Teorik rnekleme ve teorik doygunluk, araştırmacıların analizlerini güçlendirerek ve onlara bu konuda açık iddialarda bulunmaları için olanak vererek çalışmanın kalitesine katkıda bulunur. Çalışmada, bu bahsedilen tüm önerilere titizlikle dikkat edilmiştir.

Charmaz (2014a, 2017; Charmaz ve Thornberg, 2021)'ın GT için önerdiği dört kriterden yukarıda bahsedilen inanılrlık haricinde özgünlük, rezonans ve yararlılık kriterleri için ilgili bölümlerde gerekli bilgiler verilmektedir.

Katılımcılar ve rneklem Seçim Kriteri

Antalya (Türkiye), 1950'lerden günümüze doğal, tarihsel ve kültürel çekiciliği sayesinde dört turizm geşişme evresi geçirmiş (Kapan ve Timor, 2018) ve 10 Haziran 2022 itibariyle 1,253 tesis, 331,162 oda ve 714,190 yatak kapasitesine sahip, COVID-19 ncesi 2019 yılında 14.6 milyonun üzerinde turiste ev sahipliği yapan (KTB, 2022) bir turizm

destinasyonudur. Antalya, ağırlıklı olarak her şey dahil ya da tam pansiyon hizmet veren beş yıldızlı otel, tatil köyü, golf tesisi, turizm kompleksi şeklinde konaklama türlerine sahiptir. Bu özelliklere sahip Antalya'daki turizm sektörünün 50 yılın üzerindeki bir deneyimin yansıması olan ve çalışmada yer alan tüm yöneticilerin belirttiği üzere yetenekler COVID-19 sonrası ortaya çıkan yeni çalışma alanlarının da etkisiyle sektörü yavaş yavaş terk ediyor. Aynı şekilde yeteneklerin sektörle ilgili alanlarda eğitim alsalar dahi bu sektörde çalışmadıklarını ya da çalışmayacaklarını katılımcılara beyan etmeleriyle çalışmanın işaret ettiği konu özelinde bağlamın önemi ortaya konulmaktadır. Bu anlamda bu bağlamdan elde edilecek bilimsel bilginin turizm alanı ve bilim dünyası için kıymetli olacağı düşünülmektedir.

Etik Kaygılar

Tüm katılımcıların haklarını korumak için, her katılımcı etik kurul tarafından onaylandığı şekilde bir bilgilendirilmiş onam formu imzaladı (bkz. Ek A) ve herhangi bir zamanda çalışmadan çekilme seçeneğine sahipti. Katılımcıların özgeçmişleri, kimliklerini korumak için her bir katılımcıyı tanımlamak adına SC ile başlayan kodlar verildi. Çalışma, katılımcıların özellikle hassas bir konu olmayan sürdürülebilir kariyerlerine ilişkin algılarını anlamakla ilgili olduğundan, bu çalışmaya katılmanın katılımcılar üzerinde olumsuz bir etkisi olması beklenmemektedir. Görüşmeler bir dijital kayıt cihazına kaydedilmiş ve daha sonra araştırmacının kendisi tarafından yazıya dökülmüştür. Ses dosyaları ve sonraki transkriptler, kilitli bir ofiste parola korumalı bir bilgisayarda saklanmaktadır. Bu materyallere yalnızca yetkili araştırma ekibi üyeleri erişebilmektedir. Transkripsiyonlar, çalışmanın bitiminden sonra en fazla üç yıl saklanacaktır.

3.2.2. Faz 2 - Nicel Veriler İlişkisel Analiz

Karma yöntemler çerçevesinde bu aşama, nitel ve nicel aşamaların karıştırılmasını veya nitel ve nicel verilerin açık ilişkisini temsil eder (Creswell ve Clark, 2018). Bir ölçek geliştirme tasarımında, nitel veri analizi nicel veri toplamanın temeli olarak hizmet ettiğinden, veriler gerçek anlamda karışık değildir. Bununla birlikte, aşamalar nitel temaları veya teorileri nicel ögelere dönüştürme süreciyle bağlıdır. Dönüşüm süreci literatürde nispeten daha az ilgi gördüğü için onu kendine özgü bir aşama olarak kavramsallaştırmak, nitel temaları nicel ögelere dönüştürme sürecine artan bir vurgu yapmaktadır. Bu anlamda Sürdürülebilir Kariyer Ölçeği (SKÖ) geliştirmek adına DeVellis (2021) tarafından ortaya konulan sekiz basamaklı ilkeler benimsenmektedir.

Basamak 1 - Neyi ölçmek istediğini net bir şekilde belirle: DeVellis (2021) özellikle bu basamakta araştırmacının ortaya konulan ya da var olan teori(ler) hakkında farkındalığı,

ölçülecek yapının özgün ve genelliğe sahip olmasını, son olarak ölçeğin tam olarak neleri kapsaması gerektiği konusunda açık olmasını vurgulamaktadır. Bu anlamda SKÖ, Faz 1’den GT’den elde edilen bilgiler ışığında insanların kariyerleri boyunca bireysel, örgütsel ve çevresel boyutlardan ne gibi değişim ve dönüşümlerden etkilendiğini ölçmeyi amaçlamaktadır. Sürdürülebilir kariyer yazını hakkında ilgili bölümde verilen bibliyometrik ve kısa sistematik analizde görüldüğü üzere bu alanda oluşturulan teoriler (Akkermans vd., 2018; Barthauer vd., 2020; Bozionelos vd., 2020; De Vos vd., 2020; Li vd., 2020; Şapale vd., 2021; Van der Heijden vd., 2020; Van der Heijden ve De Vos, 2015) yeni ve az çeşitlidir. Bu şekilde olması, alanın geliştirilmesi konusunda önemini ortaya koymaktadır. Bu anlamda GT gibi temel amaçlarından biri teori ortaya koymak olan bir yöntemden alınacak bilgi, bu ölçeği geliştirmede diğer ortaya konulan yeni teoriler kadar önemlidir.

Faz 1’den elde edilen bilgiler ışığında özellikle bireysel boyutta beceriler, sağlık durumu, mesleki yeterlilik, toplumsal roller, sosyal anlamda alınan destekler öne çıkmaktadır. Bunun yanı sıra örgütsel anlamda uygulanan İK politikaları, çalışılan ortamın dinamikleri, yönetimin özellikleri ve çevresel anlamda ise hem ülkenin hem de dünyanın kişinin kariyerinde etkili olacağı gözlenmektedir. Çok boyutlu bir yapının ortaya konulması adına bu şekilde başlıkların ölçeğin kapsamına girdiği söylenebilir. SKÖ, özgün ve genel olma durumuna bakıldığında çalışılan örneklem haricinde herhangi bir alanda da rahatlıkla kullanılabileceği görülmektedir.

Basamak 2 - Bir madde havuzu oluşturma: Madde oluşturma, soru yazma sürecidir. Bu sorular, tanımlamak istediğimiz bir yapının güvenilir ve geçerli ölçümleri olan cevaplar üretecektir (Fowler, 1995). Bu süreç, ampirik karma yöntem ölçek geliştirme çalışmalarında sıklıkla açıklanmaz. Çalışmalarda belirli bilgi verilmeksizin, maddelerin nitel verilerden üretildiğine dair belirsizlik görülebilmektedir. Ancak özellikle katılımcıların kendi sözcüklerinin kullanımına veya İngilizceden çeviri yapma sorunlarına atıfta bulunarak, madde oluşturma süreçleri hakkında biraz daha fazla bilgi sağlama durumu da gerçekleşmektedir. Yapının genişliğini, temaları ve kategorileri kapsayan maddelerin yazılması diğer bir olasılıktır. Gilgun (2004) gibi bazı araştırmacılar, kendi yaşam öyküsü çalışmasını ve kişisel bilgilerini madde yazmak için temel olarak kullanan madde üretimine kişisel bir yaklaşım benimsemiştir.

Bu çalışmada kullanılan herhangi bir nitel analiz yazılımı yoktur. Bunun nedeni, GT için Charmaz’ın ve diğer alandaki saygın araştırmacıların (Bryant ve Charmaz, 2019; Charmaz, 2017, 2020; Charmaz ve Thornberg, 2021; Clarke, 2019; Morse vd., 2021; Saldaña, 2016; Thornberg ve Charmaz, 2014) önerileri doğrultusunda elle, gözle sözcükler arasında araştırmacının duygularını kaleme, kâğıda geçirmesi adına yazılım kullanılmadı. Madde

havuzu oluşturulurken duvara asılan renkli post-itler, analitik notlar (memos) adına renkli kağıtlara alınan sayfalarca notlar ve her katılımcının transkriptlerini analiz ederken kullanılan (EK C, Şekil 7.2) ve Saldaña (2016)'nın da önerdiği yazı içerikleri çift satır aralıklı ve sayfanın üçte ikilik kısmının soluna yaslı şekilde yazılıp, sağ tarafında kalan yere ise kodlar ve notlar yazıldı. Bu oluşturulan madde havuzundaki veri grupları daha sonra danışman önderliğinde üç farklı uzmanla ilgili kavramlar gözden geçirildi.

Madde yazımını kolaylaştırmak ve maddelerde kullanılan kelime dağarcığının uygunluğunu sağlamak için nitel veriler birden fazla gözden geçirildi. Maddeler oluşturulurken genel olarak *invivo* kodlar kullanıldı. Bu *invivo* maddelerin, yalnızca yazına dayalı olarak geliştirilmiş bir ölçekten daha zenginlik ve derinlik sağladığı düşünülmektedir. DeVellis (2021), madde oluşturma sürecine dahil edilmiş iyi ölçek maddelerinin yazılması için ek yönergeler önermektedir. Genel olarak maddeler, anlaşılmasını kolaylaştırmak için en uygun biçimde ve temel okuma düzeyinde yazılmıştır. Özellikle genel bir değerlendirme adına spesifik sözcük kullanımlarından kaçınılmıştır. Çok parçalı ve birden fazla anlam taşıyabilecek sorulardan da kaçınılmıştır. Madde yazma aşamasının amacı, ölçeğe dahil edilmek üzere gözden geçirilecek yeterli bir madde havuzu geliştirmektir. Bu nedenle katılanların çoğunluğunun bu maddeleri anlayacağı şekilde yazılmıştır. SKÖ, tasarıma göre ters kodlanmış herhangi bir madde içermez.

Basamak 3 - Ölçmenin formatını belirle: Bu basamakta SKÖ için format belirlenmesi yapılmaktadır. Ancak Basamak 2 ve 3'te bir anlamda eş zamanlı karar verilmektedir. SKÖ hedef kitlesi göz önüne alındığında ölçmeyi çevrimiçi bir ortamda oluşturmak uygundu. Çevrimiçi bir anket, veri toplamak için standart bir yol, katılımcıların yanıtları kaydetmesi için uygun bir yol ve araştırmacıların verileri dışa aktarması için güvenilir bir yöntem sağlar. Turizm sektöründeki çalışanların yoğun çalışma döneminde veri toplanacağından yanıt oranlarını iyileştireceği düşüncesi ile çevrimiçi anket uygulama kararı verilmiştir. Ancak bunun yanı sıra yüz yüze ve e-mail ortamlarından da anket uygulamasına gidilmiştir. Özellikle teknolojinin gelişmesi ve buna hızlı uyum sağlayan sektör çalışanlarının, çevrimiçi bir anketi kullanma konusunda rahat olmalarının cevaplama oranını arttıracığı düşünülmektedir. SKÖ, öncesinde isimleri belirtilen alan uzmanlarının önerisi doğrultusunda Kesinlikle Katılmıyorum, Katılmıyorum, Kısmen Katılmıyorum, Kararsızım, Kısmen Katılıyorum, Katılıyorum, Kesinlikle Katılıyorum şeklinde yedili Likert ölçeğinden oluşmaktadır. Bunun yanı sıra demografik bilgileri için; cinsiyet üç (kadın, erkek, belirtmek istemiyorum), eğitim durumu yedi (ilkokul, ortaokul, lise, ön lisans, lisans, yüksek lisans, doktora), medeni durum iki (bekar, evli), çocuk durumu beş (0, 1, 2, 3, 3'ten fazla) seçenekli iken yaş ve çalışan şirketteki unvan

soruları açık uçlu şekilde tasarlanmıştır. Anketin bölümleri şu şekilde sıralanmıştır: ölçek soruları ve demografik bilgiler. Bu sıralama, yanıtlayanla yakınlık kurmak için tehdit edici olmayan ve yanıtlaması kolay soruları anketin başına ve anketin sonuna doğru daha kişisel soruları yerleştirmek için seçildi (Dilman vd., 2014).

Basamak 4 - Uzmanların ilk madde havuzunu gözden geçirmesini sağla: Uzman incelemesi kavramı, ölçek geliştirmeye yönelik çeşitli yaklaşımlarda açıkça görülmektedir (DeVellis, 2021). Çoğu ölçek geliştirme çalışması, ilk madde havuzu geliştirildikten sonra maddelerin gözden geçirilmesi için bir tür süreçtir. DeVellis (2021), bu aşamayı uzman incelemesi olarak adlandırır, ancak karma yöntemli ölçek geliştirme çalışmaları daha geniş bir bakış açısına sahip olma eğilimindedir. Madde incelemesi nicel, nitel veya karma yöntemler kullanılarak yapılabilir. Bu çalışmada olduğu üzere inceleme sürecine katkıda bulunanlar, uzmanlar, Faz-1'deki katılımcılar kombinasyonunu içerebilir. Ampirik karma yöntem ölçek geliştirme çalışmalarının gözden geçirilmesi, madde incelemesi amacıyla toplanan nitel verilerin, katılımcılardan ve uzmanlardan alınan genel geri bildirimleri, analitik notlar (memos), alan notlarını ve katılımcı gözlemlerini içermektedir. Bu çalışma için madde inceleme sürecine üç ayrı grup katılmıştır: araştırmacı, uzmanlar ve katılımcılar. Bu gözden geçirme prosedürü, çeşitli kaynaklardan gelen yorum ve fikirlerin sürekli olarak ölçeğe dahil edildiği ve araştırmacı ile danışmanın gözden geçirdiği yinelemeli bir süreçti. Diğer yandan destek olan ve ölçeğin son derece yetkin yorumcuları olan uzmanlar, araştırmacı ve danışmana, ölçeği anlamlı şekillerde iyileştirmeleri için geniş fikirler sağladılar. Önerilen tüm değişiklikler dikkatlice düşünüldü ve birçoğu bu süreçte dahil edildi. Yalnızca revizyon aşamasında, altı ölçek taslağı oluşturuldu. Her bir revizyon süreci ayrı ayrı tartışılarak son ölçek ile anket formu oluşturuldu.

Danışman ve araştırmacı, inceleme sürecinin ilk adımı, ekibin madde havuzuna eleştirel bir bakışla yaklaşması oldu. Orijinal madde havuzu ilk aşamada 106 madde olarak nihai ölçeğin amaçlandığından çok daha büyük olduğu için olası silme veya revizyon için 90 madde belirledi. İnceleme sürecinin bu aşamasının amacı, başkalarına geri bildirim sağlamak için mümkün olduğunca temiz bir ölçek oluşturmaktı. Danışman ve araştırmacı, bireysel olarak ya da toplantılarda ölçek maddelerini sürekli olarak gözden geçirdiler. Bu sürekli değişim süreci, büyük hataların sürecin başlarında düzeltilmesiyle sonuçlandı ve diğer küçük düzeltmelerin sonraki uzmanlar tarafından fark edilip düzeltilmesine izin verildi. Nitel bulguların özeti ve ölçeğin bir kopyası, anket araştırması ve araştırma metodolojisinde uzmanlığa sahip kişilerle paylaşıldı. Bu gruptan özellikle madde ifadelerinin netliğine, yapının kapsamına, uygunluğuna ve yorumlanabilir olmasına da bakılması istendi. Biçimlendirme, düzen ve ölçek kullanımına ilişkin bakış açıları özellikle arandı. Üç uzman araştırma ekibine yazılı ve sözlü görüş bildirdi.

Bunun sonucunda ortaya çıkan anket, veri toplanmaksızın turizm sektöründe çalışan üç üst düzey yöneticiye, iki orta düzey yöneticiye ve dört çalışana görüşleri alınmak adına gösterildi. Bu kişilerden, ölçeğin amacına ilişkin algılarına göre ölçekte eksik olduğunu düşündükleri maddeleri önerme fırsatı sunuldu. Kültür, sanat, spor ile ilgili tek soru üç maddeye ayrılması ve şirkette görev tanımlarının yapılıyor olması gibi eklemeler ve dönüştürmeler sağlandı. Bu kişilerden maddelerin çok uzun, rahatsız edici, utanç verici, kafa karıştırıcı, belirsiz ifadeler içeren, anlaşılmayan kelimeler adına incelemeleri istendi ve herhangi bir olumsuz geri bildirim gelmediği için son uzmanların görüşleri dahilinde ölçek 72 maddeyle oluşturulmuş oldu (EK D).

Basamak 5 - Onaylanan maddeleri dahil etmeyi düşün: DeVellis (2021) bu basamakta ölçeğin geçerliliği adına madde dahil edilmesinin “göreceli” olarak uygun olduğunu belirtmektedir. Bunun yanı sıra ölçek geliştiriciler, yapı geçerliliğini sağlamak amacıyla ilgili yapılarla ilgili maddeler de dahil edebilirler. Howell Smith (2011) de bu çalışmada olduğu üzere karma yöntemden yararlanarak GT’den geliştirdiği ölçek çalışmasında geçerlilik adına madde eklemeyi ve bazı yazarlarında buna karşı çıktığını savunmuştur. Aynı bakış açısıyla ve DeVellis bu madde eklemenin “göreceli” uygunluğu konusundaki görüşünü de bir araya getirildiğinde bu ölçekte herhangi bir geçerlilik maddesine yer verilmemiştir.

Tablo 3.2 Örneklemin Demografik Bilgileri

Cinsiyet											
Kadın	147		%47,3			Erkek	164		%52,7		
Yaş		Çocuk Sayısı				Eğitim			Unvan		
17-26	65	%20,9	0	162	%52,1	İlkokul	6	%1,9	Personel	95	%30,5
27-37	108	%34,7	1	76	%24,4	Ortaokul	9	%2,9	Yönetici	74	%23,8
38-45	91	%29,3	2	65	%19,9	Lise	66	%21,2	Uzman	73	%23,5
46-51	24	%7,7	3	8	%2,6	Ön Lisans	44	%14,1	Orta Düzey	41	%13,2
52-65	23	%7,4	4	3	%1,0	Lisans	136	%43,7	Üst Düzey	28	%9,0
Medeni Durum						Y.Lisans	42	%13,5			
Bekar	162	%52,1	Evli	149	%47,9	Doktora	8	%2,6			

Basamak 6 - Maddeleri örnekleme uygula: Tablo 3.2’de yer alan 311 katılımcıdan SKÖ için veriler hem çevrimiçi bir anket hizmeti kullanılarak hem de otellere gidilerek yüz yüze toplanmıştır. Çevrimiçi bir anket hizmeti, katılımcıların yanıtlarını kaydetmeleri için uygun bir yöntem ve araştırmacılar için kâğıt ve kalem anketleri üzerinde veri girişi yapmak yerine verileri dışa aktarmaları için güvenilir bir yöntem sağlar. Çevrimiçi anketler ayrıca veri toplamak için standart bir yaklaşım sağlar. Çevrimiçi katılımcıların çoğunluğu LinkedIn platformunu kullanan kişiler olduğundan bu tarz teknolojik bir kullanımda sıkıntı yaşamadılar.

Google Forms, hem ücretsiz olmasından hem de aktarım sırasında anketi korumak için geliştirilmiş bir şifreleme paketi sağladığından ve güvenlik altyapısı sağladığı için veri toplama platformu olarak seçildi. Veriler özellikle sektörün yoğun olduğu Temmuz, Ağustos ve Eylül aylarına denk gelecek şekilde belirlendi. Bu dönemde iş yükünün yoğun olmasının bilinciyle katılımcıların işin içinde kariyerleri hakkında daha içten cevaplar vereceği düşüncesiyle bu tercih yapılmıştır. Ancak bu yoğunlukta katılımcı bulmakta zorluk yaşandı ve bu sebeple veriler üç aylık bir süreçte toplanabildi. Çevrimiçi veriler LinkedIn platformu, Google Gruplar yardımıyla turizm çalışanlarını hedef alacak şekilde toplandı. LinkedIn platformunda turizmde çalışan kişilere mesaj, paylaşımlarına yorum şeklinde katılma daveti gönderilirken, Google Gruplarda turizm başlığı olan gruplara toplu maillerle çalışmaya davetler gönderildi. Yüz yüze toplanan veriler, iletişime geçilen ve çalışmaya destek olmayı kabul eden otel yöneticilerinin izinleriyle altı hafta sürecinde her hafta yaklaşık toplam beş saatlik yolculuk yapılarak katılımcılardan birebir toplandı. Toplanan tüm verilerde hata yapılmaması ve verilerin çalışma dışında kalmasını engellemek adına çevrim içinde katılımcılara eksik bırakmadan gönderme zorunluluğu getirildi. Bu sebeple başlayıp bitirmeden çalışmadan ayrılmış olan katılımcıların olması da muhtemeldir. Yüz yüze veri toplarken çalışmaya katılıp eksik bilgi veren ya da çalışmanın bir yerinde ayrılarak çalışmayı yarıda bırakan olmadı.

Basamak 7 ve 8 - Maddeleri değerlendir ve Ölçek uzunluğunu optimize hale getir:

Ortaya konulan yapının geçerliliğini test etmek adına en sık kullanılan tekniklerden biri faktör analizidir, ancak tek ve mutlak bir yol bu değildir. Diğer yandan faktör analizi, ortada bir kuramsal temel yoksa önerilmemektedir (Tabachnick ve Fidell, 2019). Çalışmada kullanılan GT'nin doğasında ortaya teori ya da model koyma vardır. Aynı şekilde Howell Smith vd. (2020) yapmış oldukları çalışma ile bu araştırmada olduğu üzere “karma yöntem - GT keşfedici sıralı ölçek geliştirme” adımlarından nicel veriler adına açıklayıcı faktör analizine (AFA) gerek olmadığı önermektedirler. Bu bahsi geçen çalışmanın geçerliliği adına sosyal bilim araştırma yöntemlerinde öncü isimlerden David L. Morgan ile yapılan yazışmalar sırasında bu makale üzerinden fikrini alırken makale yazarları Guetterman ve Babchuck'un karma yöntem araştırmalarında saygın kişiler olduğunu ve ayrıca Journal of Mixed Methods Research dergisinde yer alan çalışmalara her zaman güvenilebileceği belirtmiştir. Bunun yanı sıra makalede yer alan teşekkür yazısında karma yöntem araştırmalarında saygın bir yere sahip olan John W. Creswell ile çalışan Vicki Plano Clark'a katkılarından dolayı teşekkür yer almaktadır. Bu anlamda pragmatik bakış açısıyla paralel olacak şekilde GT'den ölçek geliştirmede AFA'ya gerek olmadığı yönünde bir karar verilerek 106 maddeden revizyon sonunda 90 maddeye ve

son olarak 72 maddeye düşürülen ölçek için doğrudan doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır.

Genel olarak ölçek geliştirme amacıyla olan çalışmaların büyük bir çoğunluğuna bakıldığında bu çalışmada olduğu üzere DeVellis (2021)'in ilkelerinden yararlanılmaktadır. Bu ilkedan yararlanırken Worthington ve Whittaker (2006) gibi yazarların görüşü; DFA'nın öncelikli amacının AFA tarafından belirlenen faktör yapısını doğrulamaktır. Ancak öncesinde belirtildiği üzere bilim her geçen gün kendini dönüştürerek gelişmektedir. DFA'nın, GT'den güçlü enformasyonla oluşan faktör yapılarını doğrulamak gibi bir amacı da olduğu söylenebilir (Howell Smith vd., 2020). Bu anlamda çalışmaya katılan 311 katılımcının DFA için yeterli bir sayı olduğundan (Tinsley ve Tinsley, 1987) bu kişilerden toplanan verilerle DFA'nın varsayımları değerlendirilerek analize geçildi.

GT'den gelen 12 birinci düzey ve üç ikinci düzey faktör tanımlandı ve buna göre model IBM AMOS 26 programı yardımıyla şema haline getirilmiş ve DFA gerçekleştirilmiştir. Özellikle çalışmada GT'den gelen enformasyonla teori ortaya koymak amacı kapsamında bazı yazarların önerileri (Brown, 2015; Byrne, 2019; Kline, 2015) ve önemli bazı çalışma örneklerinde (Chen ve Starobin, 2019; Louis, 2022; Marsh ve Hocevar, 1988) olduğu üzere iki düzeyli (second-order) DFA üzerinde çalışılmıştır. DFA, standart hataları ve model uyum indekslerini ayarlayarak verilerdeki normal olmayanları da hesaba katmak için en yüksek olabilirlik (ML - maximum likelihood) tahmincisi kullanılmıştır (Tabachnick ve Fidell, 2019). Bunun yanı sıra DFA'da model parametre tahminlerini incelerken, üç kriter önemlidir (Byrne, 2019): (a) parametre tahminlerinin uygulanabilirliği, (b) standart hataların uygunluğu ve (c) parametre tahminlerinin istatistiksel önemi. Bir modeldeki parametrelerin uyumunu değerlendirmenin ilk adımı, tahmin edilen değerlerinin uygulanabilirliğini belirlemektir. Özellikle, parametre tahminleri doğru işareti ve boyutu göstermeli ve temeldeki teori ile tutarlı olmalıdır. Kabul edilebilir aralığın dışında kalan herhangi bir tahmin ya modelin yanlış olduğuna ya da girdi matrisinin yeterli bilgiden yoksun olduğuna dair açık bir işaret vermektedir.

Model uyumu kriterleri için Tablo 3.3'te belirtilen uyum indeksleri, ML tahmincisi kullanılarak DFA'nın model uyumunu değerlendirmek için kullanılmıştır. Bir modelin yapısının ve boyutunun karmaşıklığına ve örneklem boyutuna bağlı olarak herhangi bir model uyumu testinin veya kabul edilebilir uyum için önceden belirlenmiş herhangi bir tahminin kullanılmasına karşı dikkatli olunmaktadır. Araştırmacının bakış açısı da model uyumu testlerini yorumlamanın gerekli bir bileşenidir (Brown, 2015). DFA, model uyumu testlerinden

elde edilen sonuçların kombinasyonu ile belirlendiği gibi iyi uyum göstermediyse olası sorunlu öğeler üzerinde değişikliklere gidilmiştir.

Tablo 3.3 Model Uyum Testleri Önerilen Değerler

Uyum İndeksi Türü	Uyum İndeksi	Önerilen Uyum Değeri	Referans
Ki-kare değeri serbestlik derecesi	CMIN/DF	< 3	Kline, 2015
Artık temelli uyum indeksi	SRMR	< 0,08	Hu ve Bentler, 1999
Karşılaştırmalı uyum indeksleri	CFI	> 0,90	Hu ve Bentler, 1999
	RMSEA	< 0,08	Byrne, 2019
Merkezi olmayan parametre tahmini indeksi	NCP	Düşük 90 > NCP > Yüksek 90	Byrne, 2019
Basitlik Uyum İndeksi	CAIC	Diğer modellerden küçük olma	Tabachnick ve Fidell, 2019
Tutumlu karşılaştırmalı uyum indeksi	PCFI	> 0,50	Mulaik vd., 1989

Podsakoff vd. (2003) ölçeğin temsil ettiği yapılardan ziyade ölçüm yöntemine atfedilebilen varyansı en aza indirmek için çeşitli stratejiler önermektedir. Uygulamadan önce SKÖ, kötü yapılandırılmış öğelerden kaynaklanan olası farklılıkları sınırlamak için çok sayıda paydaş ve uzman tarafından gözden geçirildi. Maddeler, bilinmeyen terimlerden, belirsiz kavramlardan, çift anlamlı sorulardan ve karmaşık söz diziminden kaçınmak için yazıldı. Ayrıca, tüm katılımcılara verilen mesajlar katılımcıların birebir isteğine, rızasına veya hoşgörüsüne bağlı olduğu şeklindeydi. Yanıt önyargılarını hafifletmek amacıyla yanıtlayanların anonimliğiyle ilgili bilgiler içeriyordu. Bununla birlikte, ölçeğin gelecekteki iyileştirmeleri için ortak yöntem yanlılığı için istatistiksel çözümlere izin verecek maddelerin dahil edilmesi düşünülmelidir.

Etik Kaygı

Tüm katılımcıların haklarını korumak için her katılımcıya etik kurul tarafından onaylanmış bilgilendirilmiş onam formu hakkında bilgilendirme yapıldı. Buna göre e-postadan ulaşılan kişilere elektronik bir kopyası verildi, çevrimiçi platformlarda okuyup onayladığına dair bir işaretleme yaparak çalışmaya katılım sağlanabildi, yüz yüze toplanan anketlerde onam formu okunarak katılım sağlandı. Katılımcılar istedikleri zaman araştırmadan çekilme seçeneğine sahipti. Katılımcıların özgeçmişleri, kimliklerini korumak için her bir bireyi tanımlamak adına herhangi bir veri toplanmadı, yanılsızlıkla kimlik belirtme işlemi olduğu durumda ise kimlik hızlı şekilde silindi. Bunun yanı sıra IP adresleri de dahil olmak üzere kişisel olarak tanımlanabilir bilgiler kaydedilmedi. Çalışma, özellikle hassas bir konu olmayan,

katılımcıların sürdürülebilir kariyere ilişkin algılarını anlamakla ilgili olduğundan, bu çalışmaya katılmanın katılımcılar üzerinde olumsuz bir etkisi olması beklenmiyordu.

3.2.3. Sentez

Karma yöntem analizi. Nitel araştırma sonuçları, nicel sonuçların nitel bulguları ne ölçüde doğruladığını belirlemek için nitel sonuçlarla eş zamanlı olarak değerlendirilecektir. Ek olarak, nitel aşamadaki tavsiyelere öncelik vermek için nicel sonuçlar kullanılacaktır.

3.3. Araştırma Tasarım Zorlukları

Karma yöntemli bir ölçek geliştirme ve model öneri tasarımı yürütmenin bu çalışmada da olduğu üzere kendine özgü çeşitli zorlukları vardır. İlk olarak, kategorileri doyurmak için nispeten çok sayıda görüşme gerektiğinden, çalışmanın grounded teori aşamasını yürütmek zaman alıcıydı. Katılımcılara ulaşmak bir zorluktu ve çalışmaya katılımlarına ikna etmek için beklenenden daha fazla zaman gerekiyordu. Araştırmacının yaşadığı yerin katılımcılara uzak olması ve her görüşme için beş saatlik yolculuk yapması gerekiyordu, bunu nicel veri toplarken de zaman zaman gerçekleştirdi. Özellikle katılımcıların turizm sektöründe çalışıyor olması ve sektörün emek yoğun bir sektör olmasından kaynaklı katılımcıların program yapmasında aksaklıklar gerçekleşti. Faz 1’de yedi olası katılımcı bu şekilde programlama yapmasına rağmen son anda haberli ya da habersiz programı iptal ederek katılım sağlamadı ve yeni katılımcılar bulmak için ekstra zaman harcandı. Nicel veri toplama, veri analizi ve ölçek geliştirme için ayrılan süre başlangıçta araştırmacı tarafından hafife alındı. Özellikle veri toplama konusunda sektörün çok yoğun geçmesi ve yöneticilerin çalışanlarına bu anlamda izin verememesi araştırmacının en zorlandığı nokta oldu. Bu çalışmada etik onayının alınması da bir zorluktu ve nihayetinde çalışmanın her aşaması bağımsız olarak etik kurul onayına sunuldu. Bu kadar büyük ölçekli ve uzun vadeli bir çalışma yürütmenin maliyeti de bu çalışma tasarımında bir zorluktu. Bu anlamda sosyal bilim araştırmalarına sınırlı olacak şekilde destek verilmesi nedeniyle maliyetleri araştırmacının kendi karşılaması gerekti.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Faz 1 Bulguları

Yapılan GT döngüsel araştırmamızın analizden ortaya bireysel, örgütsel ve çevresel olarak üç temel kategori ve 12 farklı çekirdek kategori çıkmıştır. Bu bulgulara göre SK etkileyen faktörler Şekil 4.1’deki gibidir.



Şekil 4.1 Temel ve Çekirdek Faktörler

4.1.1. Bireysel

Bireysel temel kategorisi altında yedi çekirdek kategori bulunmaktadır. Bu çekirdek kategorilerdeki teknik beceriler, ince becerilerin kullanımı ve çeşitliliği, ilişki yönetimi, sağlık, mesleki yeterlilik, kimlik/rol/statü ve sosyal destek hakkında katılımcıların görüşlerinin de kapsamlı şekilde ele alındığı bulgular yer almaktadır.

4.1.1.1. Teknik Beceriler

Tüm katılımcıların belirttiği üzere yeteneklerin “tabi ki, öncelikle *iyi bir eğitim* (SC12)”e sahip olması gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra turizm sektöründe en önemli teknik beceri olarak “büyük bir avantaj *yabancı dil* (SC10)” bilgisi ve sonrasında sırasıyla *bilgisayar-teknolojisi bilgisi*, *ekonomi ve dünya politikası bilgisi* bulgularımızda öne çıkmaktadır.

Bu önemli beceriyi SC18 şu şekilde ifade etmektedir: “Üniversite hayatım boyunca o bilgisayarı kurcalamakla program yazmakla onu keşfetmekle meşgul olmuştum hep [...] dünya okuryazarlığı başka bir boyutu”.

4.1.1.2. İnce Becerilerin Kullanımı ve Çeşitliliği

Çalışmada 20 katılımcının da ortak beyanlarına dikkat edildiğinde ince becerilerin geliştirilmesi yeteneklerin kariyeri adına en önemli unsur olarak dikkat çekmektedir. Özellikle teknik becerilerinden ziyade ağırlıklı olarak; *öz kontrollü, özgüvenli, çözüm odaklı, analitik düşünen, iş yaşam dengesi kurabilen, kendi kendine motive olan, öz farkındalığı olan, öğrenme istekliliği* gibi ince becerilerin kariyer yolculuğunda etkili olduğu görüşü hakimdi. World Economic Forum (2020)'un geleceğin işlerinde beklenen 10 beceriden sekizinin ince beceriler olmasıyla paralel bir bulgu olarak değerlendirilmektedir.

Katılımcı SC9, “Bu konularda mutlaka kendini geliştirmen gerekiyor; *öz farkındalık, öz kontrol, sosyal farkındalık, iletişim ve öz motivasyon.*” şeklinde genel bir özet sunarken, bunun yanı sıra diğer katılımcılardan öğrenme istekliliği özelinde “Tamamen merakla ve bunları zorlaya zorlaya, içinde bulunarak, çalışarak...(SC10)”, “başarılı olmak istiyorsan, doğru kariyer planlaması yapmak istiyorsak bilgiyi koalamak lazım. (SC4)”, “Ben bilginin işçiliğini yaptım açıkçası. O işçiliği yaptığım için de hani bir şekilde onlar [iş teklifleri] da bana geldi diye düşünüyorum. (SC12)” değerlendirmeleri oldu. Öz farkındalık adına “Kendinizi sevmek çok önemli. (SC13)” bakış açısı genel bir görüş olarak ortaya çıkmaktadır. Ayrıca “*analitik* olarak kariyerinizi yönetmezseniz her şey olabilir. (SC2)” ve “*Çözüm odaklı* olması lazım. Yani bizde çözüm odaklı olmak gerçekten çok önemli. Çünkü çok hızlı dinamik bir sektör turizm (SC16)”. *Özgüven* konusunda ise “Hani rahat battı derler yani bence rahatın biraz batması gerekiyor. Özgüvenli olarak güvenli alandan çıkmak gerekiyor (SC6)”.

İş-yaşam dengesine bakıldığında genel olarak kazançlı çıkan iş olduğu görülmekte. Bu anlamda özellikle turizm sektöründe katılımcı SC18'nin belirttiği üzere “Aile ile özellikle iş hayatı ve özel hayat dengesi açısından turizm sektörü 7 günü 24 saati açık bir işletme olduğu için bu ailenin aleyhine işin lehine bir dengesizlik var”. Bu anlamda dengenin kurulabilmesinde kişinin bu dengeyi kurabilecek ince becerisinin de olması diğer katılımcıların aşağıda belirttiği unsurlar bakımından önemli olduğu görülmektedir.

SC1 – “*İş yaşamı ile sosyal yaşamın koşulları birbiri ile etkileşim içindedirler. Bu iki ortamı birbirinden ayrı değerlendirme çalışma yaşamının kalitesinin iyileştirilmemesi konusunda yapılacak en büyük yanlışlarından biri olacaktır.*”

SC7 – “*Ailesiyle dengeli ve yeterli zaman geçiremediği zaman bunu işine yansıtıyor [...] Ayrılıklara kadar giden evliliklerle karşılaşılıyor. Maalesef bu ayrılık sürecini yaşayan arkadaşlarımız motivasyonlarında ciddi bir düşüş oluyor.*”

SC16 – “*İş – sosyal yaşam dengesi kurmak çok önemli birey mutluluğu için aslında çok önemli. Turizm sektörü çok zor olabiliyor. Burada bir iş – sosyal yaşam dengesinde sapsmalara*

yol açıyor. Bu da gerçekten insanlarda motivasyonunu işe karşı motivasyonunu etkiliyor hem de verimini düşürüyor bana göre.”

4.1.1.3. İlişki Yönetimi

Turizm sektörünün insana insanla hizmet ettiği değerlendirilmesi yapılarak tüm katılımcıların, yeteneklerden beklentileri *güçlü iletişim* olarak ortaya çıkmaktadır. Bunun yanı sıra *uyum kabiliyeti, empati, duygusal zekâ, etik, insanı sevmek* konularında kişilerin başarılı bir iletişim yönetimine sahip olması gerekliliği görülmektedir.

SC4 – *“Sistemi geliştirip adapte olan kişiler yani kariyer planlamalarında daha hızlı yol kat edeceklerdir.”*

SC10 – *“insan ile ilgili empati kuramayan ve liderlik formuna bürünemeyen, örnek olamayan, kendi davranışlarınızla, kurallarınızın tutarlılığının olmadığı [...] ahlaki temel manevi sosyal yetenekleriniz de sorun varsa hiçbir şekilde ilerleme şansınız yok. Yani bu insanların çok ciddi şekilde elendiğini gördüm.”*

SC18 – *“Yabancı şirketlerde hiyerarşi piramidinde yukarı çıkmış insanların sadece bilgileriyle değil, iyi ahlaklarıyla [etik] da orada olduklarını söylemek lazım.”*

SC9 – *“Duygusal zekâ olarak sahip olman gereken bir özellik var, bu konularda mutlaka kendini çok iyi geliştirmen gerekiyor.”*

SC8 – *“Sosyal olmanızı gerektiren bir olgu turizm. Çok yoğun iletişim dahilinde mesleki gelişmelere açık olmanız gerekiyor [...] İnsan sevmiyorsanız, hoşgörüyü sahip değilseniz, duyularınıza açık değilseniz bu sektörde olmanızın hiçbir anlamı yok. Belki ister istemez bir başarı sağlayabilirsiniz ama o başarınızın devamlılık arz etmeyeceği ve size mutluluk vermeyeceği kanısındayım.”*

4.1.1.4. Sağlık

Psikolojik yorgunluk, esenlik, ailede vefat ya da birinin hastalanması, sağlık sorunu gibi sağlıkla ilgili faktörler zaman zaman irrasyonel kararlar verilmesine neden olabiliyor. Diğer değişle koşulların kişiden kişiye farklılık göstererek doğrusal sonuçlara neden olmadığı görülmektedir.

Katılımcı SC13, “Stresi yönetebilen bir insanım, gerçekten çok sabırlıyım ama üç yıl orada çalıştım ve benim tiklerim oluşmaya başladı, gözüm seğirmeye başladı, dudağım oynamaya başladı, kafam sallanmaya başladı” bu yaşadıklarının arkasında yatan nedeni yönetimsel olarak değerlendirirken bu noktadan sonra o işten ayrılıyor. O dönemi şu cümlelerle ifade ediyor “Yaşamdan kopuyorsunuz, sokakta yürürken ülke içerisinde ağaçlar var. Denizin kenarından geçiyorsunuzdur ama o dönem sadece gri bulutun içerisinde sokaklardan

yürüyordum ve çok uzaklaşmışım her şeyden” buradaki ifadelerle *psikolojik yorgunluk* yaşamasının nedenlerini yönetici ve işin kimyası olarak ifade ediyor. SC17 ve SC12’in verdiği örneklerde ise kişinin *fiziksel sağlığındaki* değişimlerin kariyerlerini ne şekilde etkilediği ifade edilmektedir:

SC17 – “*Hastalık öncesinde ve sonrasında insanın psikolojisinde veya dünya algısında önem verdiği her şey değişiyor. Mesela X yani 20 yıllık önemli bir kariyerine ara vermiş, hastalıktan dolayı bırakmış.*”

SC12 – “Tekstil sektöründe işte sağlığımla ilgili sıkıntılar yaşadım” diyerek bu yaşadığı sağlık sorunu sonrasında işi bırakarak daha az yoğun olan farklı bir sektöre geçiş yaptığını ifade etmektedir. İlerleyen yıllarda turizmin kendisine uygun olduğunu düşünerek bu sektörde çalışmaya başlıyor.

Diğer yandan aileden birinin vefat etmesi ya da hastalanması konusu yeteneklerde SC13’ün ifade ettiği üzere “Allah korusun kardeş, anne, baba, evlat gibi öldüğü zaman belli bir dönem böyle bir şey yavaşlıyorsunuz, adapte olamıyorsunuz” şeklinde kırılımlara neden olduğu gözlenmektedir. Örneğin SC18 ve SC14 bunu açık bir şekilde ifade etmektedirler:

SC18 – “*Baba vefat edince şehre küstüm, o eve küstüm bir anlamda kaçıştı benim için [...] Geliş o geliş o kararın arkasında rasyonel bir karar yok, tamamen duygusal bir karar var.*”

SC14 – “Özel sektörden benim ayrılmamın sebebi şey ailesel nedenler. Babam rahatsız olduğu için onunla zaman geçiremediğim için daha çok zaman geçirmek istedim. Çünkü özel sektörde bizim böyle hafta sonu yok, hafta içi yok. Yani özel sektörde kurumsallık olmadığı için izin kullanamıyordum. Doğru düzgün [babamı] göremiyordum”. Babasının hastalanması ve bu döneminde yanında bulunmak adına yaklaşık 10 yılın üzerinde çalıştığı özel sektörden kamu kurumuna geçerek “aslında beni tatmin etmeyen, ama zaman olarak daha rahat yani beni aslında manevi-maddi olarak tatmin etmeyen ama zamansal olarak beni tatmin edecek şeyi seçtim ben” bir kırılım yaşamıştır.

4.1.1.5. Mesleki Yeterlilik

Turizm sektöründe mesleki yeterlilik olarak; *çeviklik, çağın gerektirdiği bilgi birikimine sahip olmak, bağımsız karar verebilmek, esneklik, yüksek iş performansı, sorumluluk, sektörü ve diğer sektörleri tanımak* öne çıkmaktadır.

SC14, “Ben çok özgürlüğüne düşkün bir insanım, müdahaleyi sevmiyorum, kimseye de müdahale etmiyorum. Bunun [kariyer] sürdürülebilir olması için irade gerekir, çeviklik gerekir, yaptığın işte de disiplin gerekir” söylemi ile *çeviklik* ve *bağımsız karar verebilmek* konusuna

ışık tutarken SC18, “Turizm, çevik insanlar için de cazip bir alan ve öyle de olduğu gözüküyor” ifadesiyle insanların kariyerlerinde çevik olmanın etkili olduğunu çalışmaya katılanların yarısının bir şekilde girişimcilik faaliyetinde yer almasında ya da niyet ettiğini belirtmesinden anlaşılmaktadır.

Çağın gerektirdiği bilgi birikimine sahip olmak bağlamında SC4, “Ömür boyu kendinizi güncelleneniz, yenilemeniz, yenilikleri takip etmeniz gerekiyor. Bilginin sonu yok, orada bırakırsanız orada körelirsiniz” ifade ederken buna paralel olarak “Sektör o kadar hızlı değişiyor ki içecek tercihleri, yiyecek tercihler, hizmet tercihleri her geçen gün değişiyor. Sektörle ilgili sürekli değişen dinamikleri takip etmek kariyer için bence iyi olur (SC16)” görüşü hâkim. Farklı bir perspektiften SC20, “150 tane şey biliyorsanız mutlaka 200 tane bilende var. Ya bunu öğreneceksiniz ya da 200’ü bilen kişinin getirilmesine razı olacaksınız”. Ayrıca SC6’nın ifadesine göre çalışan bu bahsi geçen birikime sahip olduğunda öğrenilmiş çaresizlikten kurtulup yeteneğini icra edeceği yerlere geçebileceğini belirtiyor; “donanımlı değilse o da korkuyor yer değiştirmekten. Yeni bir yere gidersem bir daha böyle bir yeri bulamayabilir korkuları oluyor [...] Aslında ne kadar çok bileziği varsa o kadar kendine güveniyor ve yer değiştirmekten iş aramaktan, iş değiştirmekten korkmuyor”.

Esneklik konusunda ise SC15, “İş dünyasına uyum sağlayabilme [...] aslında esneklikten ve o değişimi takip edip yeniliğe açık olmak, yani kendini donatmaktan geçiyor. Yani kendini ona hazır kılmaktan geçiyor. Dolayısıyla bunu sağlayabildiğiniz taktirde tabii ki sürdürülebilir bir kariyeriniz olur. Ama siz eğer tek pencereden tek bir yerden sadece bu ve bu iş yapış şeklinin dışına çıkmak istemiyorum, yani o katı tutuma girdiğinizde bu iş değişir” ifadesiyle bir anlamda esnek olmanın değişen ve dönüşen dünyada çalışma hayatı için temel unsurlardan olabileceğini belirtiyor. *Sorumluluk almak* adına SC4; “Kişinin tamamen kendisini yetiştirmesiyle, istemesiyle bu işi yaparken zevk almasıyla ilgili ve sorumluluk sahibi olmasıyla ilgili olduğunu düşünüyorum” ifadelerini kullanmıştır.

SC8’nin turizm sektöründe çalışacak kişiler için; “Turizm sektörünü tercih ederken en önemli öğenin mesleki kariyerinizi düşünürken turizm sizinle ne kadar ilintili. Bunları yerine getirirken de size ne kadar hitap ediyor bu iş, bu meslek. İleriyi düşünerek yaklaşmanız lazım” uyarısına bakıldığında bu noktada siyasi, ideolojik, kültürel kimlikler üzerinde asla bir ayrımcılık yapılmaması gerektiği bir sektör olarak değerlendirmektedir. Farklı din, dil, cinsiyet vs. ayırım yapmayacak şekilde çalışabilen kişilerin bu sektörde kariyer yapabileceğini belirtiyor. Bu anlamda yeteneğin *turizm sektörü ve diğer sektörleri tanıması* önemli olarak karşımıza çıkıyor. Bunun yanı sıra SC15 sadece tek bir sektör üzerinden bilgi birikime sahip olma konusunda şu eleştiriyi yapmaktadır; “Sektördeki uzun yıllar bu sektörde aynı şirkette

çalışması demek ne bağlılıkları demek ne sürdürülebilirlik demek. Alt metni hapsolmuşluk yani. Başka seçeneği olduğunun farkında bile değil. O yüzden zannediyor ki sadece bunu yapabilir”.

4.1.1.6. Kimlik/Rol/Statü

Medeni durum, çocuk sahibi olmak gibi kimlik, rol ya da statü kariyer yolunda turizm sektöründe diğer sektörlerle göre yetenekler adına daha önemli olduğu görüşü ortaya çıkmıştır. Özellikle sektörün evli, çocuklu ya da yeni çocuğu olan yetenekler adına daha zorlayıcı unsurları olduğu gözlenmektedir.

Katılımcılardan SC10 bunu şu şekilde özetlemektedir; “Turizmde ben çok zor görüyorum aile yapısı götürebilmeyi”. Bununla birlikte SC12, bekar olduğu dönemde önüne gelen şehir dışı fırsatlarını değerlendirebiliyorken evlilik sonrasında çok daha iyi şartlarda dahi olsa rasyonel karar veremediğini belirtiyor. Ayrıca şu anki bilgi birikimindeki en büyük payın bekar olduğu dönemde alabildiği riskli kararlardan kaynaklı olduğu ve farklı sektörler ve departmanlar arasında rahatlıkla geçişler yapabildiği görülmektedir. Ancak evli ve çocuklu olduğu dönemde bu esnekliği sağlamakta zorlanıyor. “Benim oradaki işimi [Karaman] bırakmama karar vermemde en büyük etken o nedendir [kızı] ki yani çok büyük şartları aslında geri dönerken [Antalya] her türlü koşulda daha düşük maaş daha düşük imkân gibi şartlarda geri döndüm”. Ayrıca SC9, “Özel hayattaki sorumluluklarını yerine getiremedikleri için iş hayatı ile özel hayat yumruklaşmaya başlar [...] bir süre sonra diyecek ki baba o işi bırak, biz seni göremiyoruz”. Bu noktada roller konusunda yerine getirilmeyen sorumlulukların etkisi gözleniyor. “Evin alışverişi yapılacak yapılamıyor, çocuğun akşam ödevi var, baba ortada yok veya anne ortada yok, akraba ziyareti yapılacak yapılamıyor, çocuğuna yeteri kadar zaman ayıramıyor, eşiyle yeteri kadar vakit geçiremiyor, beraberce bir evde yaşayıp bir şeyler paylaşamıyor (SC9)”. Bu şekilde rollerin, kişinin kariyer kararlarını alırken çok rasyonel olmayacak şekilde etkilediğini söylemek mümkündür.

Çocuk sahibi olmasından ötürü çalışmaya 2,5 yıl ara verip farklı bir sektöre geçmesinin temelindeki rolü SC6 şu şekilde ifade ediyor; “Kendi özgürlüğüm, maddi özgürlüğüm için bu işe döndüm”. Bir anlamda sabit bir geliri olması durumunda kariyerini durdurma ya da evden çocuğuyla ilgilenecek şekilde girişimcilik yapmayı tercih ediyor. Bunun yanı sıra SC6, “Şu anda ailem olmasaydı, yani bekar olsaydım şartlarda iyiye kesin giderdim [...] çok büyük bir avantaj bence yurtdışı deneyimi” söylemiyle bir anlamda kimlik, rol ya da statü ne denli önemli olduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde bekar baba olan SC10 çocuğu ile daha fazla vakit bulabilmek adına hem şehir hem sektör değiştirmek durumunda kalıyor; “Oğlumla olan

ilişkimde kırmızı alarm vermeye başladı. O alarmı gördüm, değer karşılaştırması yaptım. Yani kendi kariyerim, mutluluğum mu yoksa oğlumla olan ömür boyu ilişkim mi? O zaman ailemi seçtim bu konuda”.

Farklı bir örnek sunan C3, çalışma arkadaşlarından birinin yeni çocuklu olması durumunda verdiği örnekte kadının kariyerini etkilememiş olsa da kişinin psikolojik yorgunluk yaşamasına neden olduğu gözlenmekte. Çünkü işkolik olarak değerlendirdiği çalışma arkadaşının doğum sonrası “çok zor şartlar altında bir evladı oldu, ama ona rağmen yaklaşık sanıyorum 2,5-3 ay sonra işe dönmek durumunda kaldı, işe bağımlılığından ötürü”. Ancak bu süreçte çocukta sağlık sorunu görülmesi üzerine “ara vermeden devam ettiğine çok pişman oldum, onunla ilgilenebilirdim hani belki daha erken fark edebilirdim gibi bir cümle sarf etti [...] Şu anda çocuğu hasta ve zorlanarak bakıyor. Bir yandan da çocuğun geleceğini düşünmek zorunda” diyerek zor bir kariyer yaşadığını belirtmekte.

Görüldüğü üzere “Ekstra sorumlulukları, ekstra rolleri oynamaya başlıyoruz (SC12)” medeni durumun değişmesi, çocuk sahibi olunması vs. gibi değişimlerle rollerin değişmesi ve irrasyonel kararlar verilmesinde etkili olabilmekte.

4.1.1.7. Sosyal Destek

SC18, “Sihirli sözcük o, *aile desteği*” ve SC2 “Aile o kadar önemli ki aslında” belirttikleri üzere *aile desteğine sahip olmak* ve bunun yanı sıra *güçlü sosyal ağa (network) sahip olmak ve kültür, spor, sanat gibi faaliyetlerde bulunmak* gibi sosyal destekleyici unsurların yeteneklerin kariyerlerini etkilediği görülmektedir. Katılımcıların her birinden ailenin, gösterdikleri tepkilerin farklılıklarına göre yetenekleri bir şekilde etkilediği gözlemlendi.

Amerika’da fırsat yakaladığını düşünen SC11 ailesinin desteğini görmediği ve bu sebeple o fırsatı kaçırdığını belirtiyor; “Bak iş var güç var Amerika’ya gidecektim eşimi ikna ettim, annemi babamı ekarte ettim onlara söylemedim 5 gün gittik gördük. Tamam dedik döndük, hanım vazgeçti. İşte annem babam yaşlı işte biz gidip dönemeyiz şöyle olur böyle olur. Bizimkiler duydu annem üç ay benimle konuşmadı”. Buna benzer şekilde SC8, “Çok ciddi teklifler de geliyor. Ama sizden sürekli ailenizin destek istemesi nedeniyle kendinizi artık geriye çekmiş oluyorsunuz.”. Çok istediği yerden aldığı teklifi eşine açtığında şu şekilde bir durumla karşılaşılıyor “‘Hayır’ dedi, ‘biz sen gidersen ama bizi yalnız bırakırsın, biz gelemeyiz’. Ama böyle bir durumda yani boşanma noktasına getirecek bir tehditle karşılaştım, olmaz dediler”. Bu noktada SC8 ve SC11’de aile desteğini görememe durumunda kariyerinde kırımın yaşanıyor.

Özellikle yeni çocuklu annelerin kariyerleri devam etmeleri adına aileden göreceği destek daha önem arz etmektedir. Örneğin, SC16 kendisinin ve eşinin ailesinden gördüğü destek ve SC20'nin kocasının işi bırakmasıyla gördüğü destek kariyerlerini olumlu etkilemektedir.

SC16 – “Ben tabii biraz daha şanslıydım, çocuklara anneler baktığın için. Ben üçüncü ayın sonunda işime geri döndüm [...] aynı departmanda çalışıyorduk ikimizde aynı anda hamilelik yaşadık. Mesela onun bakacak kimsesi yoktu. Bir süre iş hayatına ara verip çocuk kreş çağına gelince tekrar iş hayatına döndü. Tabii onun kariyerinin yükselmesi bana nazaran daha geç oldu. Çünkü üç yıllık bir ara vermiş olmasından kaynaklı o üç yılı doldurmak için bir de yeniden sil baştan başlamak gerekti.”

SC20 – “Eşim, ben 6 aylık hamileyken işi bıraktı [...] O noktada eşim kendi istifa etti. 6 aydan sonra işte bütün süreçte o doğum süreci dahil olmak üzere yanımdaydı. Ben işe başladıktan sonra da 2 yaşına kadar kendisi baktı çocuğa.”

“Ailenizle yakınlarınızla geçireceğiniz sağlıklı zaman dilimleri ne bileyim gidip piknik yapmak, annenle çimlere uzanmak gibi ya da eşinle, sevgilinle, kız arkadaşınla bir deniz turu yapmak gibi şeyler. Yani sosyal yaşantınızda zaman ayırmak insan olmaktan bahsediyorum (SC13)” gibi güçlü sosyal bir ağa sahip olmanın önemi her geçen gün artmaktadır. Bu anlamda tüm katılımcıların ortak görüşü; yeteneklerin güçlü bir sosyal ağa sahip olmasının kariyerinde sürdürülebilir bir etkisi olacaktır.

Çalışma sırasında ortaya çıkan *kültür, spor, sanat gibi faaliyetlerde bulunmak* konusunda özellikle insana insanla hizmet eden turizm sektörünün böyle donanımlarla gelecek yetenekli kişilere çok daha ihtiyacı varken bu tür faaliyetlerin de olumlu etkileri olacağı görülmektedir. Bu anlamda bazı katılımcıların değerlendirmeleri şu şekilde ele alınmaktadır;

SC5 – “Kültür ve sanatın ben evrensel olduğunu düşünüyorum. O anlamda turizm buna çok açık bir sektör. Yani kendinizi ne kadar beslerseniz kültürel ve sanatsal anlamda katkı sağlıyor”. Kültür, sanat ve spor gibi faaliyetlerde bulunup bilgi sahibi olmanın turizm sektöründe etkisinin çok fazla olduğu düşüncesi özellikle hizmet edilen misafirin de aslında bir anlamda bunu satın almasından önemli olduğu görüşü hâkim.

SC12 – “Sporun bana çok büyük katkısı oldu. Yani sporda çok fazla hani takımdaşlık, ilişki yönetimi, insanların tanıma [...] Sanatsal ve başka uğraşlar da insanların sosyal yönden gelişmesini sağladığı için katkısı olacağını düşünüyorum.”

SC13 – “Sosyal çalışmalara katılmak, yani hani sosyal yardım çalışmalarına katılmak, gönüllülük bahsediyorum. Bunlar çok önemli.”

SC14 – “Kendine güvenin artar. Sosyal aktivite insanın kendine olan güvenini arttırır. Bir kere mutlu oluyorsun ya insanlarla iletişim kurmak zorunda kalıyorsun ve birden fazla insan bir sürü insan tanıyorsun. Bunların hepsi kariyerini etkiler.”

4.1.2. Örgütsel

Örgütsel temel kategori altında ortaya çıkan üç çekirdek kategori vardır. Bunlar; yönetim tarzı, çalışma ortamı ve İK politikaları ve uygulamaları şeklindedir.

4.1.2.1. Yönetim Tarzı

SC8, “Ne olursa olsun misafir önemlidir, ama çalışanların saygınlığı da önemlidir” derken bu yeteneğe *gerekli değerin gösterilmesi* COVID-19 sonrası daha da önemli hale gelmektedir. Bunun yanı sıra *yöneticinin etkisi, nepotizm, mobbing/zorbalık, ötekileştirme/ayrımcılık* gibi konuların sadece kariyerde değil yaşamın her alanında etkili faktörler olarak katılımcılar tarafından belirtilmekte. Bu anlamda SC20 belirttiği üzere “Bu durumlar insan kişiliğinin, davranışlarını değiştirmesinde ve öğrenilmiş çaresizlik içinde zaman zaman iş yapılabilir”, ancak yeteneklerin bu durumda aldıkları reaksiyonlar örgütü terk etmek yönünde karşımıza çıkmaktadır.

“Kıymet vermemiz gereken, değerini bilmemiz gereken bir mücevher gibi değerini arttırmamız, kıymetini arttırmamız gereken bir varlık” görüşünde olan SC9, COVID-19 sonrası son derece önemli bir konu haline gelen *gerekli değerin gösterilmesi* için ışık tutmaktadır. SC8 bunu şu şekilde ifade ediyor; “İşe giderken ayaklarınızın geri geri gitmemesi lazım. Onu bir iş yeri değil, bir aile ortamı olarak hissetmenizi doğuruyor. İster istemez hayatınızın içinde ekonomik olarak çalışma ne kadar yer alırsa alsın gittiğimiz yer işimiz, ailemiz oluyor. Bu da insanın göreceği değerin çok daha anlamlı olmasına neden oluyor”. Buna paralel olarak SC4, “İnsan değer verildiği yerde mutlu çalışabiliyor, değer gördüğü yerde mutlu çalışabiliyor” düşüncesinde. “Değersiz hissetme. Yani yer değiştirmelerindeki temel konu yaptıkları işe, çabaya ve kişisel yapılarına bir değer verilmemesi (SC10)” durumunda ise yeteneklerin şirketi terk ettiği görülüyor ya da “İnsanlar insani şartlarda çalışma ve süreklilik arıyorlar. Yani baktığı zaman evet ya ben zorda çalışsam bana değer veriliyor, yani bana insan gibi muamele yapılıyor (SC17)” durumunda şirketi terk etmiyor. Diğer yandan “Benim yöneticim sadece sorumluluğu değil yetkiyi de sana veriyorsa iyi bir şey bu. Sorumluluk veriyor yetkiyi hiç vermiyorsa, yani hareket alanın tamamen kısıtlıysa çok kötü bir şey (SC14)” bu anlamda çalışana sorumluluk verilmesinin bir anlamda değer verilmesi olarak değerlendirilebileceğini ifade etmektedir. Ayrıca “Dikkate alınmak, önemsenmek çok önemli bir şey. Senin için bir şeyler yapılması işletme tarafından, bence aidiyeti artırıyor işletmeye olan (SC7)”.

Yönetici faktörü karşımıza bu kategoride hem olumlu hem olumsuz olarak çıkmakta. Özellikle yöneticiler yaptıkları olumsuzlukların sadece kişilerin kariyerini değil, çok daha büyük etkileri olduğunu SC1 şu ifadelerle belirtiyor. “Benden sonra tufan anlayışıyla hareket eden herhangi bir kişinin [yönetici] bir terörist kadar bu ülkeye zarar verdiği unutulmamalıdır”. Diğer yandan SC18 ifadesinde yer alan; bilimsel bilgidir, diğer yönetsel bilgilerden faydalanan “kitaptan konuşan yöneticiler” ile herhangi bir entelektüel bilgiye sahip olmayan “karnından konuşan yöneticiler” arasındaki farkların da çalışanların üzerinde etkisi olduğu görülmektedir. Diğer katılımcıların düşüncelerine bakıldığında ise;

SC18 – *“Turizmde eğer insanlar diğerlerine [sektörler] nazaran daha fazla kayba uğruyorlarsa bunun sorumlusu işverenlerden çok mevcut yönetici kadroları olduğuna inanıyorum.”*

SC15 – “Bir yerde genel müdür değişiyorsa hepsi değişir, genel müdür kendisi ve ekibini getirir. Çünkü giden müdür gittikten sonra kendi ekibini götürür. Bugün her gittiği yere kendi ekibini götüren genel müdürün yetkinliğini ben olsam sorgularım”. Bu anlayışla aslında nepotizme de fırsat sağlanmış oluyor. Diğer yandan yetkin olmayan yöneticinin aslında onlarca yeteneğin kariyerinde, iş-yaşam dengesini bozmasında ne kadar kritik faktör olduğunu buradan görebiliyoruz. Fakat katılımcı, sektörün hep içinde yer alan insanların bu durumun yansımalarını anlamadıklarını ve öğrenilmiş çaresizlik yaşadıklarını belirtmekte.

SC9 – *“Hepsinin [yöneticiler] sorumluluğu var; kendisine bağlı çalışanları yetiştirmek, geliştirmek için onları daha iyi noktalara getirmek için, onların potansiyellerini geliştirmek için en azami seviyede yararlanmak için.”*

SC16 – *“O zamanki yöneticim benim güçlü olduğum yönleri tespit edip bu güçlü olduğum yönlerde başarılı olacağıma yönlendirdi.”*

SC4 – “Yönetici hani objektif olarak değerlendirebiliyorsa çalışanların performanslarını yöneticinin tabii ki çok önemi var bu kariyer planlaması konusunda. Objektif olmayan bir yönetici icabında önünü tıkayabilir. Hatta işte bir ara bende olduğu gibi mesleğe, sektöre küstürebilir”. Bu noktada şirkette uygulanan terfi sisteminin tek bir kişinin kararına bırakıldığında nepotizm durumlarını göreceğimizi belirtmektedir. Kendi şirketlerinde geçmişte yaşadığı mağduriyetten ötürü nepotizmi engellemek adına güçlü bir terfi sistemleri kurduğunu belirtmektedir.

SC5 – “Liderlik turizmde en önemli noktalardan bir tanesi. Çünkü liderin yaklaşımı motivasyonu otel kültürünü ve motivasyonunu, çalışan bağlılığını tepedeki liderden anlarsınız”. Yöneticinin hem kişi üzerinde hem de örgütün işleyişi üzerinde etkisi vardır. Kültürü yaratan

insanların motivasyon ve bağlılığını sağlayan, bu bakımda örgütsel iklim yaratarak çalışanların kariyerlerine etki eden en temel aracı gibi.

Nepotizm bağlamda yeteneklerin kariyerleri ele alındığında; SC9'un "Evrensel değerler var, fırsat eşitliği, adalet. Bunlar tesis edilmediği takdirde bir kişinin kariyerini yapacağız diye 30 kişinin kariyerin yıkmaya dönüşür. Bu çalışanın aidiyet duygusunu zedeler. Çalışanın çalışma isteği, motivasyonu zarar görür" ifadesi karşımıza çıkmaktadır. SC3 ise "Hiç alakasız bir insanın gelip bir koltuk verilmesiyle hak etmediği bir koltuk yani ne bileyim, o title olsa bile bir başkasının gelmesi kadar kötü bir şey yok". Bunu ifade ederken aslında bunun her departmanda olması durumunda nepotizmin tüm sisteme yayılmasının bir noktada kişiler tarafından işlerin kitlenmesine kadar gidebileceğini belirtiyor. Çünkü "hızlı bir sektör her şey çok hızlı geliyor. Anında olması gereken şeyler var yani (SC3)". Ancak bu tür liyakatsiz şekilde her departmana yerleşmeler neticesinde sistemin işlemez hale geldiğini belirtiyor.

SC3'nin belirttiği üzere "Yani bir insana yapılabilecek en kötü şey bu [*mobbing/zorbalık*] yani. İşe alıyorsunuz, eğer beğenmiyorsan, motivasyonunu yaptığı işi beğenmiyorsan değiştirirsin. Kimseyi aşağılamaya kimseyi kırmaya hakkımız yok. Ne bileyim hakaret ederek böyle bir yaklaşımda bulunuyorsa zaten kişinin maddi olarak bir ihtiyacı yoksa gider". Burada bir kişiye zorbalık yapılmasının etik olmadığını ve "maddi olarak bir ihtiyacı yoksa" konusu dikkat çekicidir. Ancak kendisinin de belirttiği üzere yetenekli çalışanların maddi kaygı duysa dahi işi bırakabileceklerini belirtiyor. SC13'e göre böylesi davranışların gösterilmesi psikolojik yorgunluğa da neden oluyor; "Abuk subuk ne dediğini bilmeyen, elinde güç olduğunu zannederek böyle hani bütün gücün kendisine ait olduğunu düşünerek yargılamalar, sorgulamalar ve kurumsal dışı konuşmalar beni çok böyle geriyordu ve itici buluyordum. Çok ait hissetmemeye başladım [*şirkete*]". Başka bir katılımcı maruz kaldığı bu durumu şu şekilde ifade ediyor; "Mobbinge birebir maruz kaldığımı bir daha söylüyorum. Bunun mobbing olduğunu sistemin, o akvaryumun dışında okyanustan gelip akvaryuma giren birisi olarak farkına vardım. Ama sistemin içindeki maruz kaldığı mobbingin mobbing olduğunun farkında değil. O kadar onu içselleştirmiş, sektörü zaten gerekliliği böyle çalışmak zannediyor (SC15)". *Nepotizm* kaynaklı mobbinge uğramanın yansımaları SC5 şu şekilde ifade ediyor; "Bir müdüre işte bir başarısı olmamasına rağmen hiçbir olumsuz geri bildirim ya da kendini geliştirmekle ilgili de olsa bir eleştiride bulunulmazken, diğer tarafta işini yapmasına rağmen zor ve sıkıntılı süreçlerde sürekli bazen mobbinge varan davranışlarla karşılaşan yöneticiler de oluyor".

Turizm sektörü olarak aslında doğasında ayrımcılık ve ötekileştirmeyi kabul etmemesi gerekirken özellikle kadın yetenekler için bunun olası olumsuz kariyer etkileri gözlenmektedir.

“Şu anda hukuki bir süreçteyim. Avukatım İstanbul’da adamın söylediği ilk şey şu oldu ‘benim turizm sektöründeki ikinci müvekkilimsin, karşılaştığın şeyin altında kadın yönetici olmanın olduğunu düşünüyorum’ dedi. Bu bir erkek avukattı ve ben bunu sadece üstlerimden değil bana bağlı alt kadrolardan da maruz kaldım (SC15)”. Bir anlamda yaşadığı şey cinsiyetçilik üzerinden ötekileştirme/ ayrımcılık şeklinde yorumlanabilmektedir. Bu durum aslında kişinin kariyerinde tam bir kırımın etkisi olduğunu gözlemliyoruz.

4.1.2.2. Çalışma Yeri

“Sadece ortamla, sadece bilgiyle ya da sadece severek bir noktaya gelemesiniz. Yani parçalardan bir tanesi eksik olduğu zaman hiç birisi bir işe yaramaz”. Çünkü kendisinin bilgisi olması ve yaptığı işi sevmesine rağmen “her şey tamam ama ofise giriyorum ofiste mutlu değilim ve ben orda kalamadım” söyleminde bulunan SC3 *çalışma ortamı ve koşulların* diğer unsurlarla beraber önemine değinmektedir. Bunun yanı sıra *örgütsel iklim, örgütsel kültür, departman arkadaşı desteği, kurumsallık, çalışma zamanında esneklik* konuları da aynı noktada önemli olarak ortaya çıkmaktadır.

“Bir çiçek açmadığında çiçeği değil, yetiştirdiği ortamı düzeltirsiniz (SC9)” şeklindeki bir değerlendirmeye yeteneklerin aslında bulunduğu ortamda yaşamaları için kendisine uygunluğu önemli görülmektedir. Diğer yandan “O ortamı yaratmak ve o ortamı muhafaza etmek, korumak ve o ortamı daha ileriye götürmek... (SC9)” örgütlerin asli görevi olarak değerlendirilmektedir. Çünkü “Şirketin dışarıda kendini göstermeye çalıştığı imaj ile buraya çekmek istediği çalışanların içeri girdiği zaman uğradığı hayal kırıklığı. Hayaller ve gerçekler ve bu ikisi arasındaki açılan farkın şirkete de çalışanlara da getirdiği zarar (SC9)” yetenekler ve çalışma ortamı arasında simbiyotik bir ilişkiden kaynaklı olduğunu göstermektedir. Aynı şekilde SC1, SC20 ve SC12 bu yaşam alanını sağlamak yeteneklerin hava alıp yaşayabilmeleri adına bugün çok daha önemli olduğu görüşündeler.

SC1 – “Nasıl bitkilerin yetiştirilmesi için uygun ortamlar gerekliyse insanlar için de uygun ortamların yaratılması gerekir.”

SC20 – “Çok iyi alıyorsunuz ama o ortamın o habitat dediğimiz olaya şey yapamıyor, uyum sağlayamıyor ölüyor. Yani çiçek gibi düşünün bir toprağa çok alışkın bir çiçeği getirip bambaşka bir kırsalın toprağına gömerseniz yaşayamıyor.”

SC12 – “Gittiğiniz yerde ortam bulamazsanız bir süre sonra ortam artık sizi ortam dışına çıkarabilir [...] İçine girebildiğim ve mutlu olduğum sektörlerde daha düşük maaşlarda çalıştım” söylemindeki ortam sağlandığında bir insanın düşük ücretle çalışmasına rağmen olumlu etkisi olabildiğini gösteriyor.

Kurumsallık ya da uluslararası şirketlerin çok güçlü İK politikaları sağlıklı bir örgüt iklimi yaratıyor. Ancak turizm sektöründe SC20'nin belirttiği üzere “kurumsal olmayan ya da yarı kurumsal işletmelerde yönetici inisiyatifine bağlı kalıyor, yani onunla iyi anlaşırsanız rahat hareket edebilirsiniz, onunla iyi anlaşırsanız şirketin avantajlarından yararlanabilirsiniz” şeklinde kurumsallığın olmamasının sıkıntıları gözleniyor. Bu da orada çalışan insanların ya da nepotizm sayesinde işe yerleşen insanların kariyerini etkilemiş oluyor. Ayrıca SC8 verdiği örneğe bakıldığında, “10 yıllık sürecin içinde kurumsal işletmede çalışmanın çok büyük avantajını gördüm, devamlılığını sağlamış oldum” ifadesiyle kariyerini nasıl devam ettirdiği anlaşılmaktadır. Kurumsal şirketten 10 yıl sonrasında kurumsal olmayan bir şirkete geçtiğinde ise “tam anlamıyla fiyaskolar yaşadım, çünkü sudan çıkmış balığa dönüyorsunuz” ifadesiyle yaşadığı sıkıntıyı anlatmıştır. SC8 gibi SC18’de “[kurumsal örgütte çalışmışlık] çok dilli, çok kültürlü ve büyük networkler ile yani ülkeler sınırlarını aşan ya da kıtalar sınırlarını aşan bir teknoloji ağının bir parçası haline geliyorsunuz” düşüncesindedir. Bu anlamda çalışılan örgütteki kurumsal sistemin işler olması çalışanların gelişimlerine de yansıyor ve sonraki kariyer sürecine de bunun yansması oluyor. Bu durumu SC18 şöyle ifade etmiştir: “Büyük bir zincirin içerisinde bir dişlisiniz”. Yani, örgüt yöneticiyi, yönetici de sistemi ve çalışanları etkilemektedir.

Çalışma zamanında esnek olunması ile insanlar zihinlerini tazelemek için bu gereksinimlerinin karşılanmasını talep etmektedirler. Bu noktada “daha hevesli, daha istekli geri dönmek” (SC6) adına bu uygulamaların önemi katılımcılar tarafından aşağıdaki şekilde ifade edilmiştir;

SC20 – “Herkesin kafasını boşaltmaya ihtiyacı var [...] İnsanlar kendilerini ne kadar rahat hissederse çalışma ortamında o kadar da fazla çalışmak istiyor.”

SC6 – “Ben şu an sektör değiştirme sebeplerinden en büyük sebebi bu [esnek çalışma].”

SC9 – “Boş zaman bıraktığımız zaman tabii ki işten uzaklaştığı için işten uzaklaşınca özel hayat iş hayatı dengesi kurmada bir takım önemli adımlar atabilme imkânı tanımış oluyoruz [...] Çok fazla mesai yaptırınca çalışanlar özel hayat iş hayatı dengesini kuramazlar.”

SC5 – “[Esnek çalışmaya] şefim o kadar güzel uyum sağladı ki normalde çocuktan ofiste alamadığımız verimi orada aldık. Normalin üzerinde hani verimlilik arttı [...] kariyer ve gelişime etki sağlayan bir durum [boş zaman]. İyi bir İK süreci yapılandırılmasındaki yeteneklerimiz anlamında belki manevi anlamda da mesleki anlamda da bir tatmin.”

SC13 – “Mesela haftanın dört günü çalışıyoruz, üçünü izinli denildiği zaman orada verim artar ve kariyer hedefleri de değişir insanların.”

SC7 – “[boş zaman] bu kişinin işletmeye olan bağlılığını artırıyor.”

Örgüt kültürünü kuramayan şirketlerin aslında yetenek kaybından dolayı rekabet edemeyeceğini ve farklı hizmet yaratamayacağını düşünen SC9 aynı zamanda bu kültürü oluşturmak için yeteneğe mutlaka değer verilip yatırım yapılmasının üzerinde sıklıkla durmuştur. “Kurumsallaşmanın üç ana bacağı vardır. Bir insan, bir sistem, bir de kurum kültürü. Bunların birlikteliğinde yetenekli çalışanlara bir ortam yaratılmış olunuyor”. SC8 benzer ifadeyle “Gidilen yerde bu kurum kültürünün olmamasını gördüğünüz zaman panikliyorsunuz, mutsuz oluyorsunuz. En önemli olgu mutsuz oluyorsunuz, mutsuz olduğunuz yerde bulunmak istemiyorsunuz” şeklinde kültürün mutsuzluk getirmesi durumunda yeteneği kaybetme olasılığını artacağını belirtmektedir. SC5 ise farklı bir değerlendirme ile korku ve stresin yaratıldığı bir kültürde yeteneklerin barınamayacağını “Stres altında, korku kültüründe dünyanın en iyi yerine gidin bir şey ifade etmez” şeklinde özetlemektedir.

Örgütsel iklim bağlamında “[Yetenek] özgürce düşüncelerini ifade edebildiğini gördüğünde, güven gördüğünde, saygı gördüğünde, ekip gördüğünde, temiz rekabet gördüğünde huzurlu oluyor. Ama bunları görmediğinde huzursuz oluyor (SC13)” ve “Kendi kişiliğiniz ve yaptığınız çalışmaları ne kadar ilerlettiğiniz ya da geliştirdiğiniz [...] muhteşem bir geçmişe sahip olabilirsiniz, çok iyi yerlerde çalışmış olabilirsiniz [...] ama mutlu değilseniz ve ayağınız geri geri gidiyorsa bütün hepsi inanın hiçbir işe yaramıyor. Çünkü içinizden yapmak gelmiyor (SC20)”. Örgütsel iklimin olumlu olmasının yetenekleri elde tutmak adına değerli olduğu belirtilebilir. Hatta S10 belirttiği gibi örgütteki iklim bazen insanların özel hayatta yaşadıkları sorunlarda tedavi etkisi dahi olabiliyor; “Benim tam ayrılık dönemine [boşanma] gelen bir nokta. İşyerini bir nevi psikolojik tedavi olarak kullandım [...] O zorlu, zor dönemi psikolojik olarak beni çok zorlayan dönemi daha rahat atlattığımı düşünüyorum”.

SC3 ifade ettiği “Güzel bir ekibimiz, bir kadromuz var burada. Özellikle altı senedir hiç ayrılmadığımız, yemeye su içmeye bile beraber gittiğimiz arkadaşlarımız var. Mesela diyorum ki yardıma ihtiyacın varsa yapabilirim. Hemen geçiyorum yapıyorum hani böyle paylaşımlar da oluyor” *departman arkadaşı desteği* ile görüşme süresince aslında sinerji yaratılmasının ve bu sebeple mutlu olmasından dolayı bulunduğu yerde çalışmaya devam ettiğini belirtiyor. Aynı görüşte olan SC6’ye göre “Çalışma arkadaşları çok önemli bana göre. Çünkü ailenizden çok onları görüyoruz. Onlarla olan uyum, sohbet, iş konusunda yardımseverlikleri, empatileri, desteklemeleri bunlar çok önemli” ve “otelcilik sektöründe ekip işi yapılıyor (SC7)”. Hayatının büyük çoğunluğunun bu kişilerle geçmesi nedeniyle departman çalışanlarının desteği olmazsa ya kişi psikolojik sıkıntı yaşayacak ya da işten ayrılacak. Diğer yandan çalışma arkadaşlarından destek gördüğü bir ortamda örgüte, işe ve çevresine bağlılığı artacaktır.

4.1.2.3. İK Politikaları ve Uygulamaları

“Etkili bir İK gerçekten işletmeyi çok iyi yerlere götürebilecek bir yapı taşıdır [...] İK’nin burada çok büyük aslında önemi var. İşletmenin yapısını İK değiştirebilir, bakış açısını değiştirebilir. Ama dediğim gibi bunu yapabilir, yapmayabilir (SC4)”. İK politikalarının ve uygulamalarının aslında sistemsal bir dönüşüme olanak sağlamasıyla birlikte gelecek yetenekleri ve var olan yetenekleri elde tutma noktasında güçlü etkisi olduğu görülmektedir. Bu anlamda İK politikaları ve uygulamaları bağlamında öne çıkan başlıklar şu şekildedir; *şirket içi eğitim, terfi sistemi, kariyer planlaması, performans yönetimi, yan haklar, geri bildirim, psikolojik destek, ücret politikası*.

İK Direktörü olarak SC9; “Biz mentorluk verelim, koçluk verelim, eğitim verelim, eğitim imkanları sağlayalım, iş başında eğitim verelim, özel programlara sizi alalım, yetkinlik testlerinin sonucunda nerelerde eksikliğiniz, nerelerde artılarınız olduğuna dair size geri bildirim verelim, siz bunlardan yararlanın. Düzenli birlikte takip edelim ve zamanı geldiği zaman tekrar kariyer sürecinde sizi alalım ve siz de bir taraftan gelişip ilerleyin olduğu zaman bu defa şirkete getirdiği pozitif etki ve dinamizm ciddi anlamda fayda sağlıyor, katma değer yaratıyor” diyerek *şirket içi eğitim* ve uygulamalarının yansımalarını güçlü şekilde ele almaktadır. SC1 ise aynı bağlamda “Eğitim, sosyal bir etkinlik olarak da çalışanları birbirine kaynaştırır. Departmanlar arası dayanışma ve iş birliğini güçlendirir. Eğitim çalışanların moralini artırır, kendilerine özgüven duymalarını sağlar. Krizin yarattığı olumsuzluklar ortadan kalkacağı için motivasyon artar, çalışanlar geleceğe umutla bakmaya başlarlar. Proaktif olurlar ve sürekli gelecek için hazırlıklı olmayı bir yaşam biçimi olarak benimserler” şeklinde konuşarak şirket içi eğitimin yetenekler için ne derece önemli olduğunu ortaya koymaktadırlar.

SC16, *terfi sistemlerini* ele alırken “bu sistemlerin doğru kurgulanması adaletli olması çok önemli. Objektif olmalı, yani sadece departman müdürüne bırakılarak yapılmaması gerekiyor” şeklinde savunuyor. Terfi sisteminin doğru kurgulanmasının önemini belirtirken bir yandan örgütsel aidiyetin kazandırılmasının bu şekilde olabileceği öne sürmektedir. Böyle bir sistemin kurulmasını “otelden yetiştirdiğiniz insan daha çok böyle motivasyonu göstermek istiyor, performansı yüksek tutmaya çalışıyor” ifadesiyle anlatmaktadır. Buradan motivasyonun iş performansı unsurlarının tetikleyicisi olabileceği çıkarılabilmektedir. Terfi sistemi, liyakatli bir sistemle birlikte bize örgütsel aidiyet, motivasyon ve iş performansı konularının gelişmesine fırsat sunarak kişinin kariyerini etkileyebileceğine işaret ediyor. SC7’in de belirttiği üzere “yasal anlamda kurallara uygun bir kurumda kişi yükselmek ister [...] yasal mevzuata uygun çalışmayan bir işletmede kimse sorumluluk almak istemez [...] risk almak istemez” ve “Terfi, kariyer planlama, sürdürülebilirlik dediğimiz noktada kişinin motivasyonu yüksek olduğu için

artı sağlıyor (SC5)”. Bunun yanı sıra şayet yetenek aynı pozisyonda bırakılırsa da farklı bir yere geçmeyi tercih edebiliyor. “Aynı pozisyonda 5 yılın üzerinde çok fazla verim alamıyoruz [...] iş değiştirmesi gerekiyor, bir şekilde yenilik yapması gerekiyor (SC16)”.

Bir örgütte çalışan değerinin anlaşılmasıyla tüm yapısını değiştirmesi ve bu yapı değişikliğinin *kariyer planlamasıyla* birlikte yeni sistemlerin kurulması “doğru bir kurum kültürünü hayata geçirir [...] onlara yapacağı yatırımın şirkete geri dönüşünün ve yatırımın şirkete ne kadar ciddi katma değer sağlayacağını farkına varır (SC9)”. Çünkü yetenek “O kurumdaki kariyer yolculuğu çok önemli yani yükselme şansı var mı yok mu? (SC6)” buna bakıyor. İşletme yeteneğinin en değerli varlığı olduğunu kavrar ve olması gerektiği şekilde buraya yatırım yaparsa domino etkisiyle içerisinde birçok faktörü barındıran İK Politikalarını yaratmış olacaktır. Ayrıca SC4 “Bir işletmede kariyer planlaması yapabilmek için işletmenin yapısının buna müsait olması lazım. Şimdi işletmenin yapısı müsait değilse isterseniz ağzınızla kuş tutun, fayda etmez” şeklinde düşüncesini belirtirken, yetenek yönetimi gibi bir sistemin örgüt içindeki bir yapıyla sağlanabileceği ve bunun mutlaka güçlü İK politikaları çerçevesindeki bir yapıyla mümkün olacağı görüşündedir. SC18 “Sizin [yeteneklerin] ağzınızın tadını bozmadan sabahları keyifle işe gelip yaptığınız işten de keyif alabilmeniz için sizin kişiliğinize uygun görev tanımları belirlemek lazım” ifadesiyle görev tanımlarının önemine vurgu yapmaktadır.

SC15, performans değerlendirilmesinin ötesine geçerek “Devir performansı değerlendirme değil, performansı yönetme devri. Sen elindeki yeteneğin performansını yönetemiyorsan hiçbir şey yapamazsın” görüşünü sunarken SC13 bu sistemlerin uygulanmasındaki yanlılığa atıfta bulunarak “Güven azalıyor o zaman. Demek ki buradaki performans gösterilen bir havuç sen zıpla dur diyorsun. Bu işin gereğini yap üzerine koyabilecekleri koy, git” ifadelerini kullanmıştır. Güçlü performans yönetim sisteminin olmaması durumunda yeteneklerin bulunduğu örgütlerden güven azalmasıyla birlikte ayrıldıklarını belirtiyor.

Ücret politikası olarak turizm sektörü özelinde bakıldığında “Şu anda turizm sektöründen ayrılmasının [yeteneklerin] en büyük sebeplerinden birisi ücret (SC6)”. SC19’nin verdiği örnekte olduğu üzere “arkadaşımız yüksek lisans yapmış insan kaynaklarına başladı. Ne yapacak bu arkadaşımız alternatifine bakıyor [kazancına], buldu ve gitti”. Özellikle SC4 gibi “Belli bir yere gelip belli bir pozisyon elde ettikten sonra artık hani maddi imkanlarınızı kıyaslıyor, mukayese ediyorsunuz” yetenekler adına örgütlerin bunu dikkate alması önemli. Diğer yandan motivasyonla ilgili olarak “Parayla motive edecek olanı farklı o grubu parayla,

aidiyet isteyenleri aidiyet ile kendini gerçekleştirmek isteyenleri [...] farklı şeylerle motive oluyoruz (SC17)” dikkat edilmesi gereken diğer husus olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan görüşmeler neticesinde bir örgütün küresel iş yapabilmesi kıymetli şekilde değerlendirilmekte. Özellikle yurtdışında kariyer olanakları sunabilecek örgütlerin daha etkili olduğu görüşü hakimdir. Bu noktada örgütün imajı ve küresel iş yapabilme becerisine sahip olması yeteneklerin örgütü tercih etmesine olanak sunmaktadır.

4.1.3. Çevresel

Bireysel ve örgütsel temel kategoriler sonrasında çevresel temel kategori altında küresel ve ülkesel etkiler olmak üzere iki çekirdek kategori bulunmaktadır.

4.1.3.1. Küresel Etkiler

Küresel ölçekte ortaya çıkan COVID-19 gibi *yaşanan şoklar ya da krizlerin* yeteneklerin kariyerini etkilediği yakın tarihte gözlemlendi. Katılımcıların hepsinin ortak görüşü de bu yönde olmakla birlikte bu anlamda SC9 durumu şu şekilde özetlemektedir; “Bu kriz [COVID-19] bize çalışanlarımızın ne kadar değerli olduğunu ne kadar önemli olduğunu maalesef bu yolla öğretti. Keşke kriz olmadan önce öğrenseydik”. Bununla birlikte bir de resmin diğer tarafına baktığımızda “Eğer ölmeselerdi [yetenekler] belki önlerinde çok iyi bir kariyer olacak, belki kendi kişisel misyonlarını, belki çalıştıkları kurumların misyonlarını hayata geçirmede değerli katkıları olacaktı”. Bu krizde aslında örgütlerde büyük bir sınav verdiklerini görüyoruz, “Şok ve kriz dönemlerinde maddi anlamda da işletmeler destek olmuyorsa çalışanlarına farklı sektörlerde kariyer hedefleyebiliyor insanlar (SC7)”.

Bu küresel faktörlerden diğerlerine bakıldığında *dijitalleşme, yeni sektörlerin ortaya çıkması, küreselleşme, göç, iklim değişikliği* gibi durumlar öne çıkmaktadır.

Dijitalleşme bağlamında ele alındığında SC9, “dijitalleşmenin getirdiği yeni fonksiyonlar var. Bu fonksiyonları yerine getirmek yönünde evrilen şirketin ona sağladığı imkanları kullanıp, kendini geliştiren ve kendi bulduğu imkanlarla da kendini geliştiren insanlar kariyer rotalarında elbette ki ilerlemeye devam ederler [...] Dijitalleşmeye uyumlu hale gelen çalışanlar kariyer rotasındaki sürdürülebilirlik kat sayısını arttırırlar, daha sürdürülebilir bir kariyere sahip oluruz” ile genel bir çerçeve çizmektedir. Bunun yanı sıra dijitalleşmenin etkileri üzerine diğer görüşler şu şekilde ele alınabilir;

SC1 – “[*Dijitalleşme*] ile *değişim hızlanacak, insan ilişkileri ön plana çıkacak. Tatil tercihinde destinasyonun yerini insan ilişkileri alacak.*”

SC3 – “Dijital gelişimin olumsuz etkileyeceğini düşünmüyorum. Daha sağlıklı iş yapacağız diye başka şeyleri kontrol edeceğiz, arkamızı toparlayacağız”. Özellikle işlerin daha

yoğunlaşması durumunda hatayı arttıracaklarını, bu sebeple dijitalleşme çalışanın hataya yönlendirebilecek bazı işleri kişinin üzerinden alacağını ve bu sebeple kişinin kariyerini etkileyeceği görüşünde.

SC6 – “Global bir dünyadayız ve dünyanın farklı noktasında farklı bir şirketle etkileşime girmek için dijitalleşme şart [...] İşleri kolaylaştırıyor aslında dijitalleşme ve çalışma isteğini de tabii ki artırıyor”. Değerlendirilmesine bakıldığında dijitalleşmenin ve küreselleşmenin ortak anlamda etkilerini yansıttığını belirtmektedir.

SC15 – “Bir remote ve hibrit çalışma modellerinden bahsediyoruz dijitalleşme ve teknoloji sayesinde bahsediyoruz. Bugün ben bile Hollanda’daki bir şirket iş görüşmesi için davet edebiliyor, çalışabiliriz de diyor. Sen fiziken Türkiye’de olup Hollanda’daki bir şirket için online dijital kanallardan insan kaynakları görevini yürütebilirsin diyor. Şimdi biz bunu daha önce sizinle konuşabilir miydik?”

SC16 – “Dijitalleşme insanların kariyerini etkileyebilir. Çünkü insanlar iş kaybı yaşayabilir, farklı sektörlere kayabilir[...] Artık insanlar dijital platformlarda çok kolay para kazanabiliyorlar. Bundan dolayı turizm çok kan kaybetti, zaten turizmi bırakan çok insan var.”

Küreselleşme olarak değerlendirilen faktöre bakıldığında SC12 ile çalışan yetenekleri bu şekilde kaybettiğini belirtiyor; “Bizim çalışanlar da şu an gemiye gidiyorlar, 2000 € işte ne bileyim 700 -1000 €’ya yani herkes daha büyük işte gidebildiği yere gidiyor [...] Bence, evet, yani küreselleşme ile ilgili”. SC20 ise buna paralel olarak şunları ekliyor; “Küreselleşme dediğimiz şey artık tek dünyaya doğru gidiyoruz. Tek dünyaya gidildiğinde de insanlar, çalışanlar, bizler artık bu işi turizm olarak her tarafta süreceğini görüyoruz. Her tarafta yapılabileceğini gördüler ve inanılmaz derecede Türkiye’den yurtdışına giden turizm personeli var”.

Katılımcıların genel algısı bu küreselleşme ve dijitalleşmenin getirdiği değişim ve dönüşümlerle birlikte “Birçok sektör doğdu (SC17)”. Yeni sektörlerin ortaya çıkması bağlamında bu nitelikli çalışan için bir fırsat olarak değerlendirilmekte. Özellikle ağırlıklı olarak turizmden gelir sağlayan şehirlerde turizm sektörünün şehirle iç içe olmasıyla ortaya çıkacak sektörlerin yine turizmle ilişkili olacağı beklenmektedir. Bu da yeni doğacak sektörlerle kıt olan yeteneklerin kaymasını kolaylaştıracak yorumu yapılmaktadır.

Göç konusunda tüm katılımcıların ortak görüşü niteliksiz çalışandan ziyade yeteneklerin göç etmesi durumunda hem göç alan hem göç veren ülkelerdeki yeteneklerin kariyerlerinin olumlu ya da olumsuz etkileneceği yönünde olmuştur. Örneğin, dil gibi teknik becerisi olmayan yeteneklerin bu anlamda etkileneceği belirtilmektedir. “[Göç] biraz da onların [yeteneklerin] önünü tıkamış oldu. Yani yabancı dil bilgisiyle bunu yaptılar (SC6)”.

SC1, *iklim değişikliği* konusunda “Gündüzden mumunu hazırlamayan, gece karanlığa razı demektir” görüşünü sunarken SC14’ün, “Ben iklime takık bir tipim. Çünkü iklim değişikliği bizim hayatımızı direk etkileyen şey” ifadesi ile aslında sadece kariyeri değil tüm yaşam şeklimizi etkileyeceği düşüncesi ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan “İklim değişikliği çıkacak. Turizmdekileri [yetenekleri] turizmi mutlaka etkileyecektir (SC20)”.

4.1.3.2. Ülkesel Etkiler

Ülkede yaşanan şoklar/krizleri SC3, “Ülkede olan her şey [kriz] bizi etkiliyor zaten. Ülkede ne oluyorsa turizm sektörü etkileniyor” yorumuyla ifade ederken SC8, “[Krizler] ister istemez ekonomik olarak işte yöneticilerin çalışanlarına vereceğimiz ekonomik değer, onlara vereceğimiz ücretsel durum, onların mesleki gelişmelerini olumsuz etkiliyor. Yakın zamanda başka işletmede görev yapan arkadaşlarımızın sektör dışında farklı arayışlar doğurmasına neden oluyor” yorumunu yaparak yeteneklerin bundan etkilenecek farklı arayışlara yöneldiğini belirtmektedir. Örneğin SC8 ile yapılan görüşmede iki kurumsal örgütte çalıştığı dönemde ülkenin içinde bulunduğu krizlerin üstesinden gelemeyerek sektörden çekildiği ortaya çıkmıştır. Bunun nedenini ise, siyasi karar vericilerin kurumsal olmayan örgütlere sağladıkları inisiyatiflerden dolayı kurumsal şirketlerin rekabet edememelerine bağlamaktadır. Bu anlamda turizm sektöründe kurumsal yapının yaşamasına imkân verilmiyor. Bu da örgütlerin haksız rekabetle çok müşteri çekmesi temelindeki bakış açısıyla yeteneklerin kariyerini etkilemektedir. Görüşmelerde ülkenin hukuku gelişmiş, sosyal politikaları güçlü, ekonomisi güçlü olması durumunda kurumsal olabilecek örgütlere güven vererek onların, yetenekli insanlara istihdam sağlayabilecek yatırımlar yapmasına olanak sağlaması görüşü hakimdi.

Ekonomik anlamda güvenilen bir ülkede belirsizlikten kaçış azdır. Katılımcılar bunu şöyle dile getirmişlerdir; bir *ülkenin ekonomisi* “güven veriyor, güven unsuru” (SC7) ve “Bir ülkenin duruşu çok önemli [...] ekonomik anlamda (SC6)”. Aynı zamanda “Turizm aslında lükstür. Yani her şey biter, ona sonra sıra gelir (S17)” söyleminde de görüleceği üzere ülkedeki alım gücünün iyi olma durumunda sektör ayakta durabilir ve burada çalışacak yetenekli kişilere istihdam olanakları sunabilir. Bir katılımcının “Bir İK müdürünü Amsterdam’da ayda 6,000 € istihdam edilebiliyorken, seni diyor 2,000 € istihdam edebiliyorum (SC15)” şeklindeki ifadesi ülkenin ekonomisinin yetenekli çalışanın kariyerini ne şekilde etkileyeceğini göstermektedir. SC3’nin belirttiği üzere “Ülke ekonomisinin iyi olması dolayısıyla gelişmiş ülkelerde insanlar ihtiyaçları oldukları için bir sektörde çalışmak zorunda kalmıyorlar, seçme şansları oluyor. Böyle bir seçme şansımız olmadı Akdeniz bölgesini değerlendirirsem her şey turizm üzerine”. Bu noktada hem ülke ekonomisinin hem yaşadığı coğrafi konumun kariyeri etkileyeceğini

belirtmektedir. Turizm sektöründe bilgi birikimini arttırıp bunu girişim olarak değerlendirmek isteyen SC14, “Kendi işimi yapayım diyorum, ekonomik yani ekonomik krizde değil artık buhrandayız. Ya ona da cesaret edemiyorum [...] Devletin ekonomisi asla güven vermiyor” diyerek kariyerinde yön değiştiremediğini ifade etmektedir.

Çalışma mevzuatının uygulanması ya da uygulanmaması konusunda yeteneklerin kariyerlerini etkilediğini SC8 şu şekilde özetlemektedir; “Tam mevzuatlara göre yerine getirilememesi özellikle turizm sektöründe kanayan yaradır ne yazık ki”. Diğer yandan mevzuatın düzgün bir şekilde uygulanması durumunda “Yani bir adam 45 saat haftada çalışıyorsa, kendine ve ailesine zaman ayırıyorsa tabii ki de o [çalışma mevzuatı] önemli bir etken (SC19)”.

Katılımcılar, özellikle COVID-19 döneminde ülkede uygulanan *sosyal politika* ve *istihdam teşviklerinin* yetersiz olmasının birçok yeteneğin sektörü terk etmesine neden olduğunu belirtmektedir. SC17 ülkedeki politikaların kariyeri nasıl etkilediğini şöyle ifade etmektedir; “çok etkili yani sosyal politikalar, istihdam politikaları çok etkiliyor”.

Siyasi kararların kariyeri etkilediğine dikkat çekilerek, “Yıllar önce yurtdışına giden yabancı çalışanlara sadece döviz girdisi olarak bakan ülke yönetimlerinin ne yazık ki turizm sektörüne de sadece ülkeye döviz girdisi sağlayan sektör olarak bakıp ama burada özellikle sektörün bileşenlerini oluşturan çalışanları, bunların örgütlü hareket etmelerini işte kendi insan kaynakları olarak bizlerin bütün bunların toplu olarak büyük bir grup oluşturacak federasyonlaşması noktasında ne yazık ki ben destek değil köstek olduğunu düşünüyorum (SC8)” şeklindeki ifade ile ülke yönetimlerinin önemi vurgulanmaktadır.

Görüşmelerde ortaya çıkan bir başka konu ise *İstihdam teşvikleri* olmuştur. SC5 bu konudaki görüşünü “devlet ve sistemler ne kadar istihdamı desteklerse, teşviklerle işverenin yükünü alırlarsa bu noktada kariyeri etkiler. Bunun için teşvik olması, sürecin geliştirilmesi ve politikalarla desteklenmesi önemli katkı sağlar” şeklinde ifade etmiştir. SC19 ve SC20 bu teşviklere göre işe alımlara dikkat ettiklerini ifade ettiler. “Artık teşvike uygun mu değil mi ona bakıyorsunuz maliyet anlamında işletmeye (SC19)”. “Yani işe alımlarda bile artık böyle teşvik alabileceğimiz insanları seçmeye çalışıyoruz (SC20)”.

Ülkenin *Hukuki gelişmişlik* seviyesinin önemine dikkat çekilmiştir: “Gelişmek aslında bir sistemdir. Bana göre gelişmişlik yani eğer sistemsel olarak hareket ediyorsanız zaten gelişmişsiniz demektir [...] Sistemsel bir yapı ve dijitalleşmeyle birlikte insanların kariyerine de bunlar çok büyük etki edecektir (SC4)”. Katılımcı bu sistemsellikten bahsederken yeteneklerin kariyer yapacakları ülkedeki hukuki güven ortamının önemini vurgulamaktadır. SC7’nin de belirttiği üzere “[Gelişmiş bir ülkede] şimdi daha rahat kendinize yatırım

yapıyorsunuz [...] Daha rahat imkanlara ulaşabiliyorsunuz. O nedenle kariyer anlamında daha fazla yol kat edersiniz, çünkü yetkinlikleriniz fazla olacak”. Diğer yandan hukuk sistemi gelişmiş ve gelişmemiş ülke örneğini ele alan SC16 şunu belirtmektedir; “Çok oturmuş performans değerlendirme sistemleri var [İsveç] hedeflerini tutturursun, gideceğin nokta belli, onu öngörebilir kişi. Burada kaos ya da bir kriz durumu olduğunda da dengeler değişik, bozulabiliyor”.

Sürdürülebilir kariyer, yeteneklerin bulunduğu ülkenin *coğrafi konumu* bağlamında ele alındığında, “Bölgesel özellikler, coğrafi ve bölgenin turizm özellikleri de çok etkili (SC17)”. Bununla birlikte SC7’nin de ifade ettiği üzere; “Coğrafya, ben kişilik özellikleri üzerine etkisi olduğunu düşünüyorum o yüzden [kariyeri] etkiler. Yani kişiliği de şekillendiriyor”.

Bir ülkenin *eğitim sisteminin* yeteneklerin kariyerini etkilediğini genel anlamda gözlemledik. Örneğin SC1, “Üniversite eğitimi bizi bir dizi teorik konuyla donatıp diplomalarımız verdikten sonra terk ediyor” şeklinde ifade ederken SC18 sistemin hatasından dolayı istediği bölüme giremediğini şu şekilde değerlendiriyor; “O zamanki elde ettiğim başarı, matematik ham puanıyla tıp fakültesine yetiyordu. Bizim o dönemde üniversiteye başlayanların tercihlerimizi sınavdan önce yapan şanssız kuşaktık”.

Ülkenin değerleri/normlar genel olarak farklı bir etken olarak değerlendirebilir. Ancak katılımcılardan aldığımız bilgiler doğrultusunda değerli bir bulgu olarak ortaya çıkmaktadır. Bu anlamda değerler ve normların katılımcılardan bazılarının kariyerini etkilediğini söyleyebiliriz;

SC8 – “Öğrenilmiş duygular, normlar her şeyi etkiliyor. Yani bulunduğunuz coğrafya dahi etkileyebiliyor.”

SC9 – “Türk kültürünün kodlarına bakmak gerekiyor, bizim ülke insanlarımızın kültürel kodlarına da bakmak gerekiyor.”

SC18 – “İşler uzar mesai sarkar. Bunlar maalesef ülkemizle ilgili [...] Çünkü toplumsal dokumuz böyle bizim. Biz oryantalist bir toplumuz [...] Yabancı şirketlerde bunun böyle olmadığını gördüm. Genç yöneticilere bağlı daha yaşlı çalışanların olduğu ve bundan yadırgamadıkları bir kültürden geliyorlar, ama bizde öyle değil. Toplumumuzda genç müdüre rapor eden yaşlı yönetici çalışan göremezsiniz. Bu bizim işte oryantalizmiz hakkında size bir ipucu verir”. Bununla birlikte normlar eğer olumlu şekilde değerlendirilip gerekli önem verilirse bu çalışanın o sektör ya da örgütte kariyer yapmasına imkân sağlamış olacaktır. “Bu ülkeye gelen yabancı misafirlerin otellerde konakladığı zaman memnuniyetlerinin arkasında o çocuğun büyüdüğü ailedeki aldığı terbiye, geleneği ve göreneğinin katkısı var”.

Son olarak *sektörün yapısının* kariyere önemli etkisi olduğu ortaya çıkmıştır: “Sektör, insanın kariyerin şekillendirmesinde çok önemli bir faktör (SC6)”. Katılımcılardan ağırlıklı

olarak sektör yapısını anlatan şu konular ortaya çıktı; mevsimsellik, yanlış pansiyon türü (all inclusive), emeğin yoğun olması, sendikalı olamamak, STK'ların etkisizliği, meslek yasasının olmaması, aileye uygun olmaması, sektörün plansız büyümesi, sektörün etik değerleri. Güvencesiz bir sektör yapısının oluşması aslında burada çalışanların farklı sektörlere geçmesine de neden olmaktadır. Ayrıca farklı bir şekilde değerlendirildiğinde katılımcılardan SC1, SC2, SC4, SC8, SC16, SC17 ve SC18 belirttiği üzere turizm sektörüyle ilişkili lise ve üniversitelerde her yıl tercih oranlarında azalma görülmesinin bir anlamda sektörün yapısından kaynaklı olduğu görülmektedir. Bu anlamda sektörün yapısı özelinde bazı katılımcıların değerlendirmeleri şu şekildedir;

SC3 – “Turizm zaten son yıllarda çok da iyi gitmiyor. Sektör yok, sektörde Pazar kalmadı”. Özellikle dünya yeni pazarlar yaratırken ülkenin bu konuda geri kaldığını düşünüyor. Bu noktada aynı zamanda turizmde ürün çeşidinin sınırlı olmasının da kişilerin kariyerlerini etkilediği görüşü hakimdi.

SC6 – “Şu anki işim teknoloji sektörü ve haftada 1 gün ofise gidiyorum, 4 gün evden çalışıyorum [...] Böyle bir sektörde çalışıyor olsaydım belki çocuğum işte 1 yaşıdayken, 6 aylıkken işe dönebilirdim. O dönemde hani otele tekrar geri dönmek çılgınlık olacaktı”. Katılımcı burada turizmde çocuk sahibi olduktan sonra ayrılıp daha esnek çalışma saatlerine sahip teknoloji sektörüne geçmesindeki nedeni ifade ediyor. Bununla birlikte “aslında aile sahibi olan birine göre olduğunu düşünmüyorum ya da küçük çocuğu olan birine göre olduğunu düşünmüyorum. Ya da sürekli sadece iş, iş, iş diyebilecek kişiler daha çok bence tercih etmeli otel sektörünü, sosyal hayatını çok önemsemeyen”.

SC4 – “26 yıllık geçmişim, şunu gördüm, yani burada böyle çok kaliteli insanlar fazla barınmıyor, farklı sektörlere kayıyorlar. Neden? Çünkü işte liyakatsiz olduğundan dolayı [...] Ben kendi evladımın mesela otelci olmasını çok tercih etmem. Neden dersiniz işte 12 ay iş bulabileceği bir alana yönlendirmek isterim”. Bu noktada mevsimsellik konusu sadece kişinin kariyerini etkilemiyor. SC11’inde belirttiği üzere mevsimsellikten dolayı işten askıya alınan kişilerin aslında başka 12 ay çalışılan işletmeye iş başvurusu yapmasıyla oradaki çalışanların da işte tutunmalarına olumsuz etkisi olabiliyor. Bunun örneğini turizm ile yakın bağı olan havacılık sektöründe görmekteyiz. Diğer yandan aynı problem “mevsim sonu sendromu nedeniyle sektörü terk ediyor. Tam yetiştiriyorsunuz onlar işi bırakıyor gidiyor (SC4)”.

SC4 – “Nankör bir sektör. Dolayısıyla gençlik çok fazla tercih etmek istemiyor”. Katıldığı bir öğrenci toplantısında şu anekdotu paylaşıyor “Şunu sordum. Kaçınız dedim okulu bitirdikten sonra otelde çalışmak istiyor. O 250-300 kişinin içinde 3-4 tane parmak kalktı. Yani bu kadar vahim durum. 4 sene bu işin okulunu okuyor ama ne için? Bu işi yapmamak için

(SC4)”. Bu noktada bir kariyer yapmama tercihini gözlemliyoruz. Bu tercih etmeme nedenine bakıldığında ise ülkenin içinde bulunduğu krizlerden dolayı belirsizliklerin yoğun bir sektörde yer almak istememe olarak değerlendirilebilir.

SC12 – “Ben turizmde hiç beş yıllık stratejik plan diye bir şey görmedim. Yıllık bütçeler var, o yıllık bütçeleri yıl sonunda tutuyorsa patron o yıla bakıyor.” bu şekilde İK Politikası oluşmasını da engelleyen bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır.

SC15 – “Sektör sizi onunla donatmıyor, o özgüvenle. Sektör kendisine köle yetiştiriyor. Hani sen yönetsel becerilerinle varsın gibi kültür, kurumların kültürleri yok [...] Dışarıdan benim gibi farklı sektörlerden gelen kişilerin de turizm camiasında survive edebildiğini görmedim. İçerideki o kitle var ya, yani şey gibi hissediyorsunuz kendinizi Rize’nin bir köyündeki bir Afrikalı gibi”. Görüşmelerde bu farklı sektörden gelmiş ya da gitmiş insanlarla sadece turizmde çalışmış insanlarda belirgin bir bakış açısı farklılığı var. Ancak bu farklılığın temelinde ise kurumsallık yatıyor. Çünkü ülkede turizmdeki kurumsallığın diğer sektörlerle göre yeterli seviyede olmadığı görülüyor.

Turizm sektörüyle ilgili katılımcıların verdiği diğer bilgiler ise şu şekilde sıralanabilir;

SC9 – “Çalışanlarına hak ettiği değeri vermeyen, veremeyen insanlar var. Bunlar azımsanmayacak miktarda. Öyle olunca da o şirketlerde çalışanlar kariyer yapamıyorlar, o sektörü ciddi düşünmüyorlar, o sektörde kalıcı olarak çalışmayı düşünmüyorlar, o sektörde bir gelecek görmüyorlar [...] Azımsanmayacak sayıda işletmenin yöneticileri ve genel müdürleri çalışanlarını sadece bir beden işçisi olarak görüyor, şirkete deneyimiyle, yetkinlikleriyle, yetenekleriyle, aklıyla, gönülüyle, kalbiyle gelip şirkete dört dörtlük katkı sağlayacak bir insan olarak değil.”

SC1 – “Nitelikli eleman yetiştirilmesi ve yetişmiş nitelikli elemanın elde tutulması bir sorun. Yıl boyu istihdam sağlanması çok önemli [...] Ürün ve hizmet nitelikleri giderek düşmekte, bu da fiyatlara yansımaktadır. Sonuç, nitelikli insan gücünün turizm sektörünü terk etmesine neden olmaktadır.”

SC8 – “Turizm sektörü en az kazandıran sektör noktasına gelmeye başladı ülkemiz açısından [...] Bu da [meslek yasasının olmaması] profesyonel olarak çalışmaya hazır insanları etkiliyor. Onlar da kendi arayışlarını sağlamak zorunda kalıyorlar.”

SC16 – “ne kadar yüksek kazanç sağlarsanız sağlayın mevsimsel bir yerde çalışmak istemiyorlar.”

SC17 – “Meslek yasası olsa herhalde o zaman muhtemelen tıp kadar şey olurdu, talep görürdü [...] Turizmde ahlak yapısı bozuk [...] Sektörün etik değerleri konusunda bazı

sorunları olduğunu düşünüyorum [...] Yatırımcılar, sendikalaşmayı istemeyerek işleri kolaylaşsın diye tabi insanların turizm sektöründe kalma niyetlerini olumsuz etkiliyorlar.”

SC18 – “Antalya bir krater gibi. Yani Madagaskar Adası gibi burada evrim süreci farklı şekillenmiş. Yani burada turizm daha farklı gelişmiş, buranın içerisinde rekabet etme şansları [yabancı yatırımcı] yok.” Bu sebeple şehir otellerinde bir anlamda yüksek rekabetin olması oradaki kariyer çeşitliliğine de etkisi olabilmektedir. “Siz daha nitelikli çalışana ulaşmak istiyorsanız, çalışanlara daha iyi koşullar sağlamak zorunda kalacağınız için işveren rekabeti olmayan bir yerde bu olmaz [...] Asli faaliyet konusu inşaat sektörü olan bir firmanın otelinde çalışıyor olmak o yatırımcının gözünde figüran olmak demek. Başrol oyuncusu olmak istiyorsanız işi bu olan yatırımcılarla çalışıyor olmak bence daha doğru.”

4.2. Faz 2 Bulguları

4.2.1. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), Ayırt Edici Geçerlik ve QCA

Madde sayısını başlangıçta gözlenen değişken 72 olarak değerlendirildiğinde $72 (72+1) / 2 = 2.628$ veri noktası hesaplanmaktadır. Çalışmada bir teori ortaya koyma amacı olması ve birçok gözlenen değişkenin olması sonucunda iki düzeyli DFA (Chen ve Starobin, 2019; Louis, 2022; Marsh ve Hocevar, 1988) gerçekleştirilmiştir. İki düzeyli DFA, bir dizi birinci düzeydeki faktör arasındaki korelasyonların bir veya daha fazla yüksek mertebeden faktör için hesaba katıldığı varsayımını test etmek için kullanılabilir (Brown, 2015). Teorinin, daha düşük düzeydeki faktörlerden sorumlu olduğu düşünülen bazı daha yüksek düzeyli faktörleri savunması söz konusu olabilir (Byrne, 2019). Temel olarak, yüksek düzeydeki faktörün gözlenen değişkenlerden çıkarıldığı düzey veya tek yönlü okların sayısı, bir faktör modelinin ikinci düzey, üçüncü düzey veya daha yüksek düzey olarak kabul edilip edilmediğini belirler (Brown, 2015; Byrne, 2019; Kline, 2015).

Analiz sonrasında Şekil 4.2’de görüleceği üzere madde sayısı düşmesiyle birlikte $62 (62+1) / 2 = 1.953$ olarak hesaplandı, bunun yanı sıra 159 adet parametre tahmin edilmekte, serbestlik derecesi olarak 1.794 ve ki-kare değeri .000’a eşit olasılık seviyesinde 3.810,27 olarak bulunmaktadır. Bu son ifade tüm model parametreleri tahmin edilmede başarılı olduğunu ve böylece yakınsak bir çözümle sonuçlandığını gösterir. Mantıksız tahminler sergileyen parametreler, korelasyonlar >1.00 ve negatif varyanslar olarak gözlenirken (Byrne, 2019) bu çalışmada bunlara rastlanmamıştır. Diğer yandan standartlaştırılmamış çözüm incelenerek, tüm tahminlerin makul olduğu, standart hatalarının düşük olduğu ve kritik oranlarının geçerli olduğu, istatistiksel anlamlılıklarının güçlü kanıtlarını ortaya çıkardığı gözlenmiştir.

Tablo 4.1 Model Uyum Testleri Önerilen ve Bulunan Değerler

Uyum İndeksi Türü	Uyum İndeksi	Bulunan Uyum Değer	Önerilen Uyum Değeri	Referans
Ki-kare değeri serbestlik derecesi	CMIN/DF	2,124	< 3	Kline, 2015
Artık temelli uyum indeksi	SRMR	0,055	< 0,080	Hu ve Bentler, 1999
Karşılaştırmalı uyum indeksleri	CFI	0,905	> 0,90	Hu ve Bentler, 1999
	RMSEA	0,060	< 0,08	Byrne, 2019
Merkezi olmayan parametre tahmini indeksi	NCP	1.842< 2.016 <2.197	Düşük 90 < NCP < Yüksek 90	Byrne, 2019
Basitlik uyum indeksi	CAIC	4.881	Diğer modellerden küçük olma	Tabachnick ve Fidell, 2019
		Diğer model değerleri 13.162 ve 23.540		
Tutumlu karşılaştırmalı uyum indeksi	PCFI	0,859	> 0,50	Mulaik vd., 1989

Çalışmada olduğu üzere çok düzeyli ve çok gözlenen değişkenli model uyumunu test etmek adına en sık rapor edilen CFI ve RMSEA değerleri yanı sıra diğer uyum indekslerinin de rapor edilmesi önerilmektedir (Hu ve Bentler, 1999). Standartlaştırılmış hata ortalamalarının karekökü (SRMR) artıklar boyunca ortalama değeri temsil ederken 0,08'den küçük değerler istenen değerdedir (Tabachnick ve Fidell, 2019). Modelin korelasyonları 0,055 ortalama hata içinde açıkladığı şeklinde yorumlanabilir. Teori inşası sırasında karşılaştırmalı uyum indeksleri (RMSEA, CFI vs.) yanı sıra SRMR gibi farklı uyum indeks türlerinin de raporlaştırılması önerilmektedir (Byrne, 2019). Uyum indeks sonuçlarına dayanarak, üç faktörlü DFA modelinin örnek verilere iyi uyduğu sonucuna varılabilir. Belirtildiği gibi modelin ne kadar makul olduğu sadece uyum indekslerini göstermekle yeterli olmamakla birlikte tüm yük araştırmacının üzerindedir. Bu anlamda DFA'dan elde edilen modelin uygunluğu adına aşağıda farklı bilgiler yer almaktadır.

Tablo 4.2 Faktörler Arası Korelasyon Matrisi

	Bireysel	Örgütsel	Çevresel
Bireysel	1		
Örgütsel	0,510	1	
Çevresel	0,391	0,487	1

Farklı yapıları ölçtüğü varsayılan bir dizi değişken arasındaki karşılıklı korelasyonlar çok yüksek değilse (0,90), ayırt edici geçerlilik desteklenir (Kline, 2015). Tablo 4.2'de görüleceği üzere faktörler arasındaki korelasyonlar düşük olmakla birlikte ayırt edici geçerlilik

desteklenmektedir. Bunun yanı sıra iki faktör arasındaki korelasyon tahmini etrafındaki %99 güven aralığı gözden geçirildiğinde Tablo 4.3'teki sonuçlar gözlenir. Korelasyon tahminleri, %99 güven aralığı 1,0'i içermediğinden, ayırt edici geçerliliğe ilişkin ek kanıt sağlar. Bu bahsedilen yaklaşımların tümü tarafından sağlanan ayırt edici geçerlilik için tutarlı kanıtlar SKÖ içindeki faktörlerin ayırt edici geçerliliği için yeterli kanıt sağlar.

Tablo 4.3 Faktörler Arasındaki Korelasyon Tahminlerin Güven Aralıkları

	CI düşük	CI yüksek
Bireysel – Örgütsel	0,716	0,889
Bireysel – Çevresel	0,515	0,734
Örgütsel – Çevresel	0,690	0,864

Değerlendirmeler sonucunda ortaya Tablo 4.4'te görüleceği üzere ikinci düzey bireyselde birinci düzey sağlıkta yer alan *ailevi sorun yaşamak* ve *sağlıklı olmak* soruları ile birinci düzeydeki sosyal destekteki *aile desteğine sahip olmak* ve *güçlü sosyal ağa sahip olmak* soruları çıkarıldı. İkinci düzey çevreselde birinci düzey yönetim tarzındaki *yöneticinin takdir etmesi* ve *yöneticinin iyi bir lider olması* ile çalışma yerindeki *Çalışma zamanında esnek olunması (esnek, hibrit, boş zaman)* soruları çıkarıldı. Son olarak ikinci düzey çevreselde birinci düzey küreseldeki *yaşanan göçler* ve *yaşanan iklim değişikliği* ile her boyutta yer alması ihtimalinde olan *kişinin zaman içindeki kazanımları* sorusu çıkarıldı. Buna göre SKÖ, 72 madde formundan 62 madde formuna dönüşerek buna göre ilgili analizler gerçekleştirilmiştir.

Tablo 4.4 Ölçek Soruları Beklenen ve Gerçekleşen Düzeyleri

Sorular		Beklenen		Gerçekleşen	
		Düzey		Düzey	
		1.	2.	Soru	1.
Teknik1	İyi bir eğitime sahip olmak	Teknik Beceriler	BİREYSEL	Teknik1	Teknik Beceriler
Teknik2	Yabancı dil becerisine sahip olmak			Teknik2	
Teknik3	Bilgisayar, teknoloji bilgisine sahip olmak			Teknik3	
İnce1	Öz kontrole sahip olmak	İnce Beceri Kullanımı ve Çeşitliliği		İnce1	İnce Beceri Kullanımı ve Çeşitliliği
İnce2	Özgüvene sahip olmak			İnce2	
İnce3	Çözüm odaklı olmak			İnce3	
İnce4	Analitik düşünebilmek			İnce4	
İnce5	İş yaşam dengesini kurabilmek			İnce5	
İnce6	Kendi kendini motive etmek			İnce6	
İnce7	Kendini tanımak (öz farkındalık)			İnce7	
İnce8	Öğrenme isteğine sahip olmak			İnce8	
İletişim1	İletişimi güçlü olmak	İlişki Yönetimi		İletişim1	İlişki Yönetimi
İletişim2	Uyum kabiliyetine sahip olmak			İletişim2	
İletişim3	Empati kurabilmek/yapabilmek (kendini karşısındakinin yerine koyabilmesi)			İletişim3	
İletişim4	Duygusal zekaya sahip olmak			İletişim4	
İletişim5	Etik davranabilmek			İletişim5	
İletişim6	İyi insan ilişkilerine sahip olmak (insanları sevmek)			İletişim6	
Yeterlilik1	Çevik olabilmek	Mesleki		Yeterlilik1	Mesleki
Yeterlilik2	Çağın gerektirdiği bilgi birikimine sahip olmak	Yeterlilik		Yeterlilik2	Yeterlilik

Yeterlilik3	Bağımsız karar verebilmek		Yeterlilik3	
Yeterlilik4	Esnek olabilmek		Yeterlilik4	
Yeterlilik5	Yüksek iş performansına sahip olmak		Yeterlilik5	
Yeterlilik6	Sorumluluk alabilmek		Yeterlilik6	
Yeterlilik7	Sektörü tanımak		Yeterlilik7	
Sağlık1	Ailevi sorun yaşamak	Sağlık	*	*
Sağlık2	Sağlıklı olmak		*	
Sosyal1	Aile desteğine sahip olmak		*	
Sosyal2	Güçlü sosyal ağa (network) sahip olmak	Sosyal Destek	*	Sosyal Destek
Sosyal3	Kültürel faaliyetlerde bulunmak		Sosyal3	
Sosyal4	Sportif faaliyetlerde bulunmak		Sosyal4	
Sosyal5	Sanatsal faaliyetlerde bulunmak		Sosyal5	
Rol1	Medeni durum	Rol	Rol1	Rol
Rol2	Çocuk sahibi olmak		Rol2	
Yönetim1	Yöneticinin takdir etmesi	Yönetim Tarzı	*	
Yönetim2	Yöneticinin iyi bir lider olması		*	
Yönetim3	Şirkette nepotizm (akraba kayırma) olmaması		Yönetim3	
Yönetim4	Şirkette mobbing davranışlarının olmaması		Yönetim4	
Yönetim5	Şirkette ayrımcılık yapılmaması		Yönetim5	
Ortam1	Çalışma ortamı ve koşulları		Ortam1	
Ortam2	Çalışma zamanında esnek olunması (esnek, hibrit, boş zaman)	Çalışma Yeri	*	Çalışma Yeri
Ortam3	Çalışma arkadaşlarının destek olması		Ortam3	
Ortam4	Şirkette olumlu bir örgütsel iklimin olması		Ortam4	
Ortam5	Şirkette kurumsal bir örgüt kültürünün olması		Ortam5	
Ortam6	Şirketin kurumsal bir yapıya sahip olması		Ortam6	
İK1	Şirket içi eğitim olanaklarının olması		İK1	
İK2	Şirketin çalışanlara yan haklar sağlaması		İK2	
İK3	Şirketin adil bir terfi sisteminin olması		İK3	
İK4	Şirketin çalışanları için kariyer planlaması yapması		İK4	
İK5	Şirkette yetenek yönetimi sisteminin kullanılıyor olması	İK Politikaları ve Uygulamaları	İK5	İK Politikaları ve Uygulamaları
İK6	Şirketin performans değerlendirme sisteminin olması		İK6	
İK7	Şirkette geri bildirim mekanizmasının kullanılıyor olması		İK7	
İK8	Şirkette çalışanlara pozitif psikolojik destek verilmesi		İK8	
İK9	Şirkette görev tanımlarının yapılıyor olması		İK9	
İK10	Şirkette adil bir ücret politikasının olması		İK10	
Dünya1	Dünyada yaşanan krizler (ekonomik, salgın vb.)	Küresel	Dünya1	
Dünya2	Dijitalleşmenin getirdiği değişimler		Dünya2	
Dünya3	Yeni sektörlerin ortaya çıkması		Dünya3	
Dünya4	Yaşanan göçler		*	Küresel
Dünya5	Yaşanan iklim değişikliği		*	
Dünya6	Küreselleşme		Dünya6	
Ülke1	Ülkenin ekonomik gelişmişliği	Ülkesel	Ülke1	
Ülke2	Ülkenin hukuki gelişmişliği		Ülke2	
Ülke3	Ülkenin coğrafi konumu		Ülke3	
Ülke4	Ülkedeki sosyal politika uygulamaları		Ülke4	
Ülke5	Ülkedeki çalışma mevzuatı		Ülke5	
Ülke6	Ülkedeki siyasi kararlar		Ülke6	
Ülke7	Verilen istihdam destekleri		Ülke7	
Ülke8	Ülkenin eğitim sistemi		Ülke8	
Ülke9	Sektörün yapısı		Ülke9	
Ülke10	Yaşanılan ülkedeki değerler		Ülke10	
Ülke11	Ülkede yaşanan krizler		Ülke11	
Zaman	Kişinin zaman içindeki kazanımları	Tüm Boyutlar	*	*

* : ölçekten çıkarılmıştır

Ölçekle birlikte katılımcılara cinsiyet (erkek 0, kadın 1), yaş, medeni durum (bekar 0, evli 1), eğitim, çalıştığı yerdeki unvanı, çocuk varsa sayısı şeklinde demografik sorular soruldu (Bkz. Tablo 3.2). Buna göre ölçeği farklı şekilde test etmek adına demografik değişkenleri koşul ve sürdürülebilir kariyeri sonuç değişkeni olarak nitel karşılaştırmalı analiz (QCA) kullanıldı. Tablo 4.5'te $\otimes$ bir koşulun yokluğunu ya da azlığını belirtirken, $\bullet$ orta seviye ve üstü varlığını belirtir. Buna göre demografik değişkenlerin sürdürülebilir kariyerle farklı konfigürasyonlarda anlamlı nedensel sonuçlar çıkması ölçeğin kullanılabilirliğini de ayrıca göstermektedir.

Tablo 4.5 Sürdürülebilir Kariyerin Koşul Konfigürasyonları

	Nedensel Konfigürasyon (Sonuç)							
	Sürdürülebilir Kariyer							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Çocuklu	$\otimes$	$\otimes$	$\otimes$	$\otimes$				
Cinsiyet		$\bullet$		$\otimes$	$\otimes$	$\bullet$	$\otimes$	$\bullet$
Unvan	$\otimes$				$\bullet$	$\otimes$	$\otimes$	
Yaş		$\bullet$	$\otimes$		$\bullet$	$\bullet$	$\otimes$	$\bullet$
Eğitim			$\bullet$				$\otimes$	$\bullet$
Medeni Durum				$\bullet$	$\bullet$	$\bullet$	$\bullet$	$\bullet$
Tutarlılık	0,943	0,972	0,983	0,951	0,943	0,967	0,985	0,967
Ham Kapsam	0,650	0,251	0,491	0,189	0,130	0,093	0,066	0,019
Çözüm Kapsamı					0,844			
Çözüm Tutarlılığı					0,939			

4.2.2. Gruplar Arası Farklar

SKÖ ile altı farklı demografik bilgi toplandı. Bu toplanan veriler doğrultusunda oluşan gruplar arasındaki farkları incelemek adına analizler gerçekleştirildi. Demografik değişkenlerden iki tanesi iki düzeyli cinsiyet (kadın, erkek), medeni durum (bekar, evli) olup t-testi (Tablo 4.6) yapılırken, dört tanesi beş ve üzeri düzeyli yaş (5 grup), çocuk sayısı (5 grup), unvan (5 grup), eğitim (7 grup) olup tek yönlü ANOVA (Tablo 4.7) yapıldı.

Tablo 4.6 SKÖ Puanlarının t-Testi Sonuçları

	N	Ortalama	Standart sapma	Serbestlik derecesi	t	p
<i>Cinsiyet</i>						
Kadın	147	5,95	0,873	309	0,373	0,710
Erkek	164	5,98	0,845			
<i>Medeni Durum</i>						
Bekar	162	6,01	0,744	309	1,173	0,242
Evli	149	5,90	0,967			

Yapılan analiz sonuçlarına göre cinsiyet, medeni durum, eğitim ve çocuk sahibi olunması ya da sayısında gruplar arasında fark gözlenmedi.

Tablo 4.7 SKÖ Puanlarının ANOVA Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler ortalaması	F	p
<i>Yaş</i>					
Gruplar arası	4,368	4	1,092	1,491	0,01
Gruplar içi	224,053	306	0,732		
<i>Çocuk</i>					
Gruplar arası	3,037	4	0,759	1,031	0,39
Gruplar içi	225,384	306	0,737		
<i>Unvan</i>					
Gruplar arası	2,643	4	0,661	0,896	0,01
Gruplar içi	228,421	306	0,738		
<i>Eğitim</i>					
Gruplar arası	10,038	6	1,673	2,329	0,03
Gruplar içi	218,382	304	0,718		

Bunun yanı sıra Tablo 4.7'deki unvan ($F(4, 306) = 0,896, p < 0,01$), yaş ($F(4, 306) = 1,491, p < 0,01$) ve eğitimde ($F(6, 304) = 2,329, p < 0,05$) bazı farklar gözlenmektedir. Unvan gruplarına bakıldığında birden fazla gruplar arasında farklar için yaygın kullanımı olan Scheffe testi (Tabachnick ve Fidell, 2019) sonuçlarına göre üst düzey yöneticilerin diğer gruptakilere göre sürdürülebilir kariyerlerinde fark vardır. Aynı şekilde yaşta 46-51 grubundakilerin diğer gruptakilere ve ilkokul eğitimine sahip kişilerin de diğer gruptakilere göre sürdürülebilir kariyerlerinde fark çıkmıştır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

TARTIŞMA VE ÇIKARIMLAR

Gleick (2020)'in belirttiği üzere bizler araştırmalarımızı bir bilim insanı perspektifinden değerlendirdiğimizde en iyi modeli, gerçeği mükemmel bir şekilde temsil eden olarak değerlendiririz. Bu bakımdan amacımız ne olursa olsun, elimizden geldiği şekilde taklit ettiğimiz dünyayı ortaya koyduğumuz modellerle sadeleştirmek zorundayız. Bu maksatla bu bölümde grounded teori, ölçek geliştirme, nicel analizler ve sentez aşamaları değerlendirip çalışmanın temel amacı olan karmaşık uyarlanabilir sistem (KUS) bakış açısıyla model tasarımı gerçekleştirilecektir. Ayrıca her aşamadan elde edilen bilgiler doğrultusunda önerilerde bulunulacaktır.

5.1. Grounded Teori Özeti ve Öneriler

Birleşmiş Milletler Genel Kurulu 21 Ekim 2015 tarihinde, 2030 sürdürülebilirlik hedefleri adına bir önerge yayımladı. Bu hedefler doğrultusunda insanlar, gezegen, refah, barış, ortaklık başlıklarıyla hem insanlığın hem de doğanın sürdürülebilir bir şekilde bir bütün olarak değerlendirilmesi gerektiğini ifade ettiler. Doğanın ve insanın da bir parçası olan turizmin istihdam yaratmasının ve burada kariyer olanaklarının çeşitlendirilmesinin, sürdürülebilir turizm ve sürdürülebilir kalkınma adına ne denli önemli olduğunun da altını çizmektedirler (UN General Assembly, 2015). Bu bağlam kapsamında turizm sektöründe çalışmış ya da çalışmaya devam eden 20 üst düzey yönetici grounded teori çalışmasının yapıldığı Faz 1'de şu sorulara cevap aramak adına katılım sağladı;

- Turizm sektöründe çalışanların kariyerlerinin sürdürülmesi adına algılar nelerdir?
- Turizm sektöründe çalışanların sürdürülebilir kariyerlerini oluşturan faktörler nelerdir?
- Turizm sektöründe çalışanlara sürdürülebilir kariyer yapmaları adına ne tür enformasyon sağlanabilir?

Katılımcılara ilk soru kapsamında kendisi ve kariyeri hakkında bilgi istendiğinde bir anlamda sorulması gereken diğer soruların başlıkları oluştuğu gözlemlendi. Araştırmacı içeriden-dışarıdan olarak kendisini konumlandığı görüşme süresince katılımcıların kendi hikayelerini anlatmalarından mutlu olduklarını gözlemledi. Ayrıca anlattıklarını derinlemesine dinleyen, buna göre sorular soran biriyle görüşme yapmaktan büyük keyif aldıklarını hissetti. Özellikle en fazla 30 dakika görüşme yapabileceğini bildiren katılımcıların hepsiyle bir saatin üzerinde görüşme gerçekleştirilmesi bunu doğrular niteliktedir. Diğer iki temel soruda, verdikleri cevaplarla şekillenerek yeni sorular oluşturulup katılımcının cevap vermesi sağlandı. Bu süreçte

katılımcıların ilk 10 dakika içinde “böyle bir şeye katkı sağlamaktan memnun oluyorum” düşüncesi kaybettirilmeden bu iki soru çevresindeki ilgili enformasyonlar katılımcılardan sağlanmış oldu. Bu da grounded teorisinin altında yatan temel felsefeyle uyumlu olması araştırmacı adına farklı bir kazanımdır. Grounded teoriden elde edilen enformasyonu bilgiye ve sonrasında uygulamaya dönüştürmek adına önerilerde bulunmak ayrıca önemlidir.

5.1.1. Bireysel Öneriler

Çalışma katılımcılarının “*Herkesin kendi kariyer yolculuğu kendi parmak izi gibi özeldir* (SC18)” vurgusu önemli bir saptamadır. Bu anlamda bireylerin, örgütlerin ve devletlerin simbiyotik ilişkisini göz önünde bulundurarak kendilerine düşenleri yapması koşuluyla bazı önerilerde bulunmakta fayda olabilir.

Çalışanların kariyerlerini sürdürebilmeleri için öncelikle kendilerinin bir şeyler yapmaları gerekmektedir. Özellikle turizm sektörünün aradığı ve olmazsa olmaz teknik (iyi bir yabancı dil bilgisine ve bilgisayar teknolojisi bilgisine sahip olmak) ve ince (öz kontrollü, özgüvenli, çözüm odaklı, analitik düşünen, iş yaşam dengesi kurabilen, kendi kendine motive olan, öz farkındalığı olan, öğrenme istekliliği) becerilere sahip olmak ve bunları geliştirmek için çaba sarf etmek son derece önemlidir. Hem çalışanların hem de yöneticilerin (Bozionelos vd., 2020) kariyerlerini iş-yaşam dengesini sağlamak için desteklemek kariyerin yaşam boyu sürdürülebilirliğinde önemli rol oynar. İkincisi çalışanların bulunduğu çevreye uyum sağlayabilmeleri kariyerlerinin sürekliliği açısından önemli bir konudur. İlgili yazın birey ve çevre uyumunu korumak için bireysel yetenekler ve tercihler ile yaşam boyu kurumsal destek arasındaki uyumun çok önemli olduğu (Sturges ve Guest, 2004) saptamasının yanında bu çalışma kişinin proaktif olarak azaltılmış bir iş yükü oluşturmaya çalışmasının faydalı olduğunu ancak örgütteki kilit paydaşlar bunu desteklemezse, kariyer sürdürülebilirliğinin zarar görebileceğini ve psikolojik sözleşme ihlalinin bir sonucu olarak örgütsel bağlılıkları ve iş performanslarının olumsuz etkilenebileceğini ortaya koymaktadır.

Çalışanların değişen örgüt ve çalışma ilişkileri koşullarına hızlı uyum sağlayabilmeleri (beceri uyumsuzluğunu yaşamamak) kariyerleri açısından son derece önemlidir. Ayrıca çalışanlar kendilerini geliştirmek ve kariyerlerinin sürekliliğini sağlamak için turizm sektöründe önemli olan şu yeterliliklere sahip olmalıdır; güçlü bir iletişim becerisine sahip olmalı, etik ilkelere sahip olmalı, duygusal zekaya sahip olmalı, çevik olmalı, kötü stresle baş etmeyi bilmeli (aileden birinin vefatı ya da sağlık sorunları vb. şoklar yaşaması durumunda), bağımsız karar verebilmeli, çağın gerektirdiği bilgi birikimine sahip olmalı, sorumluluk alabilmeli, esnek olabilmeli, sektörü tanımalı, güçlü bir sosyal ağına sahip olmalı ve aile desteğine

sahip olmalıdır. Bunun yanı sıra kültür, sanat ve spor içinde yer alan herhangi faaliyetlerle kendi gelişimine destek sunmalıdır.

İletişim becerisi bir taraftan çalışma arkadaşlarıyla kurduğu etkileşime atıfta bulunurken diğer taraftan turistlerin kültürlerini (Bagheri vd., 2020) dikkate alan bir iletişimin önemine dikkat çeker. Çalışanlar arasındaki güçlü iletişim ve bunun sonucunda ortaya çıkan güçlü sosyal ağlar Türkiye gibi kolektivist kültürel özelliklere sahip ülkelerde daha önemli hale gelmektedir.

Çalışma bulguları çalışanların turizm sektörü gibi insana insanla hizmet eden bir sektörde kariyer fırsatlarını araştırdıkları ve kariyerleri boyunca kendilerini tek bir örgütte sınırlamamayı tercih ettiklerini ortaya çıkarmıştır. Kendi gelişimlerine yatırımı öncelermelerinden dolayı yüksek düzeyde öz-yeterlik inançları ve artan yetkinlik seviyeleri, bireyleri kariyerlerinde başarılı bir şekilde ilerlemek için yeterli hale getirmektedir (Betz ve Voyten, 1997). Bu nedenle, çalışanlar herhangi bir saygın örgüte uyacak şekilde örgütler arası bir hareketlilik tutumu geliştirirken ve kuruluşlarından bağımsız olarak kariyer ilerlemelerinden sorumlu olurken, bu durum yöneticilerin yetenek yönetimine daha fazla önem vermelerini doğurmaktadır. Becerilerin ve uzmanlığın sürekli olarak geliştirilmesi, bireylere kuruluşlar içinde ve arasında daha iyi pazarlık gücü ve dolayısıyla istihdam edilebilirliği sürdürme yeteneği vermektedir (Raziq vd., 2020).

5.1.2. Örgütsel Öneriler

Çalışanların kariyerlerini devam ettirmelerinde ikinci önemli faktör örgütlerdir. Örgütler gerek örgüt yapısı ile gerekse benimsediği yönetim felsefesi ve İK politikaları ile çalışanların önünü açabilir ve gerekli destekleri sağlayabilir. Turizm sektöründeki birçok işveren yetenekleri desteklemeye ve beslemeye çalışan bir ortam sağlayamamaktadır. Bununla birlikte örgütler şunları yapmalıdırlar; insanı kıymet olarak gören felsefeyi işletmede yerleştirmeli (yeteneğe gerekli değeri göstermeli, elde tutmaya çalışmalı), çalışma ortamı ve koşullarını iyileştirmeli, sorumluluğu verirken yetki devrini de vermeli, yöneticilerinin yetkinliklerini arttırmalı, yöneticinin iyi bir lider olmasını sağlamalı, nepotizmin olumsuz etkilerini azaltmalı, mobbing/zorbalık ile baş etmek için tedbirler almalı, ayrımcılık/ötekileştirmeyi önlemeli, olumlu bir örgütsel iklim yaratmalı, esnek çalışma fırsatları yaratmalı, benimsenen kurumsal bir örgüt kültürü yaratmalı, çalışma arkadaşları arasında iyi ilişkiler kurulmasına destek vermeli, sistemli ve adil İK politika ve uygulamaları kullanmalı (şirket içi eğitim, terfi sistemi, kariyer planlaması, performans yönetimi, yan haklar, geri bildirim, psikolojik destek, ücret politikası gibi) ve dijitalleşme ile hızlanan değişime uyum sağlayacak yeteneklerini yetiştirmelidir.

Kıdemli yöneticiler çalışanların kıymet olarak görülmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Kıymet olduklarını hissettirdiğiniz bireylerin *“kendine de ailesine de şirketlerine de topluma da faydalı bireylere dönüşüyorlar, iş tatminleri de sektörde kalma niyetleri de iç motivasyonları da şirketine olan aidiyetleri arttığı vurgulanmaktadır (SC9)”*. Araştırma bağlamında, sektördeki farklılıklara, kapsayıcılığa değer vermenin önemi ve ayrımcılık/ötekileştirme konularına hassasiyet dikkat edilmesi gereken husus olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışma ortamını fiziksel olarak iyileştirmek (personel yemekhanelerini, lojmanları ve personelin kullandığı sosyal alanları) kadar yöneticilerin doğru yönetim anlayışı bir taraftan çalışanların kendilerini kuruma ait hissetmelerini sağlayacak ve bağlılıklarını artıracak etkiler yaratırken diğer taraftan psikolojik iyilik durumlarına katkı sağlamaktadır. İşyerinde sağlığı ve psikososyal refahı teşvik eden çalışma koşullarını, çalışma saatlerini ve gelir seviyelerini düzenleyerek yapılacak sosyal politikalar insana yakışır işlere ulaşmada ve dolayısıyla sürdürülebilir kariyer gelişimini teşvik etmede çok önemlidir (ILO, 2020). Çalışmanın bağlamını oluşturan Antalya’da bu tür olanakları sağlayan turizm sektörü işletmeleri sınırlı sayıda kaldığı vurgulanmaktadır.

Mesleki danışmanlık, birebir koçluk ya da mentorluk gibi proaktif uygulamalarla hem bireylerin hem de doğrudan yöneticilerin, uzun vadeli kariyer sürdürülebilirliği yaratmak mümkün gözükmemektedir (Heslin vd., 2020). Yetenek yönetimi uygulamalarıyla sistematik eğitim ve geliştirme yoluyla kariyer sürdürülebilirliği göstergelerini başarılı bir şekilde geliştirmenin mümkün olduğu görülmektedir (Bozionelos vd., 2020). Bulgular Antalya’da turizm sektöründe genel anlamda şirket içi eğitimlerin olduğu ancak bunun genel yapıldığını ve çalışana özel yapılmadığını ve bunun adına gerekli yatırımların yapılmasının önemine değinilmiştir. SC5 tarafından şu şekilde belirtilmektedir *“Turizmde bireysel anlamda şu konuda bir geliştirelim, işte yurt dışına göndereyim, bir dil okuluna göndereyim ya da mesleki anlamda İK, koçluk, performans yönetimi daha kritik yapabilsin diye belli eğitimlere çok zaman ayrılmaz, maddiyat da ayrılmaz [...] Temelde size bir yetkinlik bir değer katacak, mesleki anlamda bir gelişim sağlayacak eğitimle çok karşılaşmazsınız”*. Bu kapsamda örgüt içi eğitimlerin oldukça katkı sağladığı görülürken özellikle kişiye özelleştirilmiş programların geliştirilmesi daha anlamlı olmaktadır.

Mevsimlik çalışma araştırma bağlamının önemli bir özelliğidir. Turizm sektörü mevsimlik çalışma, düşük ücret ve yüksek çalışan devir hızı ile karakterize edilmektedir. Örgütler çalışanlar için özlük haklarından kaybetmeden esnek çalışma fırsatları yaratarak sürdürülebilir kariyere önemli katkı sunabilirler. Uygulayıcıların dikkat etmesi gereken bir başka önemli konu ise esnek çalışma fırsatları yaratarak iş-yaşam dengesi kurulmasında

yardımcı olmaktadır. Bu özellikle kadının evlenmesi durumunda kendini göstermektedir, bu durumlarda kadının çalışmasına yönelik iyileştirmeler yapılması bu dengenin sağlanmasına önemli katkı sunacaktır. Çünkü toplumsal olarak ev işleri ve çocukla ilgili konular kadının üzerine yığılmasından dolayı belki de kariyerine ara verecek ya da sonlandıracak kişilere dahi bir fırsat olacaktır. Yeni çocuklu anneler için örgütler bünyelerinde kreş hizmeti vererek çalışanları ellerinde tutmayı başarabilirler.

İK politikalarının belirlenmesinde üst yönetim, denetim kurulu üyeleri ve İKY gibi istihdam ilişkisinde kilit karar vericilerin önemli rolü vardır. Çalışmamızda ortaya çıkan; şirket içi eğitim, terfi sistemi, kariyer planlaması, performans yönetimi, yan haklar, geri bildirim, psikolojik destek, ücret politikası konularına özel önem atfedilmektedir. Çalışanların bağlı bulunduğu pozisyona göre mevcut durumlarının ve eğitim açığının belirlenerek gerekli eğitimlerin verilmesi ve 360 derece performans değerlendirme yöntemi ile performanslarının değerlendirilmesi adil terfi sistemi ve ücret politikalarının oluşturulmasına ve doğru kariyer planlaması yapılmasına ışık tutacaktır. Kariyer planlamasını yaparken örgütsel yedeklemeye dikkat ederek çalışanları hazırlamak turizm sektörü açısından kritik öneme sahiptir. Eğitimlerden en fazla faydayı sağlamak için geri bildirimin önemi de açıktır.

COVID-19 sonrasında beceri eksiklikleri, İK planlamasına ve yedekleme planlama faaliyetlerine daha fazla yatırım, işveren markası uygulamaları için daha büyük bütçeler ve çalışanların elde tutulmasını iyileştirmek için daha fazla dikkat edilmesi gerektiği konusunda genel bir algı olduğu görülmektedir. Örgütün İK politikalarının olmasının ve bunların uygulanmasının motivasyonda, bağlılıkta ve davranışta etkili olması (Collings ve Mellahi, 2009) bu görüşü destekler niteliktedir. Örgütte yetenek yönetimi gibi uygulamalar olduğunda çalışanlar başarılı bir kariyer yaşarlar ancak becerilerini uygulayabilecekleri ya da yeteneklerini geliştirebilecekleri roller yerine farklı roller verilirse kolayca hayal kırıklığına uğrayabilirler (Collings ve Mellahi, 2009). Bu anlamda çalışan becerilerinin iyi analiz edilmesi ve buna göre işe yerleştirilmesi özellikle yetkin çalışanlar için çok daha dikkat edilmesi gereken durumdur. Kişiye özgü kariyer planlamasının kısa vadede işçiler için faydalı olabileceği ve kariyer sürdürülebilirliğinin bir göstergesi olabileceği, ancak uzun vadede sürdürülebilirliği garanti etmediği yönündedir (Straub vd., 2020). Örneğin, tutkunun azalması, kariyer tatmininin azalmasına veya zamanla üretkenliğin azalmasına neden olabilir. Bu anlamda çalışanlara kariyer çeşitlendirilmesi için imkân sağlanması gerekmektedir.

Bulgular çalışanlar için sürdürülebilir kariyer yönetiminin çalışanların ihtiyaçlarını anlamayla başladığını göstermektedir. Buna aşağıda güzel bir doğrudan alıntı ile kanıt sunulmuştur: *“Burada insan odaklı davranıp işi kişiselleştirmeden insanın doğası gereği*

ihtiyaçlarını anlayan, onlara doğru liderlik edebilen süreçler daha başarılı oluyor [...] İnsana insanla hizmet ettiğimiz çok kritik bir sektördeyiz. Misafire lüks vaat ediyorsanız [yeteneğin] temel ihtiyaçlarını anlayıp yönetebilecek sistemler kurmak gerekiyor. Bu süreçleri doğru yönetemeyen [yöneticilerin] kişisel hırsları, egoları ya da olumsuz davranışları nedeniyle sektörden kaçış çok fazla (SC5)”.

5.1.3. Çevresel Öneriler

Çalışma sonunda ortaya çıkan çalışanların kariyerlerini devam ettirmelerinde etkili olan son unsur ise çevresel faktörlerdir. Bu çevresel faktörler küresel ve ülkesel olmak üzere iki ayrı başlıkta kendini göstermektedir. Pandeminin yarattığı kriz ortamı çalışanların kariyerini derinden etkilemiştir. Diğer küresel faktörler ise; yeni sektörlerin ortaya çıkması, göç, iklim değişikliği olarak ortaya çıkmaktadır. Küresel ölçekte ortaya çıkan böyle krizler ya da şoklara ancak devletler aldıkları önlemlerle etki edebilirler.

Kariyer şokları, tipik olarak bireyin kontrolü dışında meydana geldiğinden veya en azından kısmen dış etkenlerden kaynaklandığından, bağlamsal bir faktör olarak kabul edilebilir (Akkermans vd., 2018). Bir kariyer şoku bir dereceye kadar beklense de şok ve etkileri üzerinde belirli bir düzeyde kontrol eksikliği vardır. Sonuç olarak, bir kariyer şokunun ortaya çıkma ve etkisi açısından beklenmedik boyutunun, belirli bir şokun kariyer üzerinde büyük bir etkisi olması muhtemeldir. Morrell vd. (2004) beklenen olumlu şokların kişisel olma ihtimalinin daha yüksek, olumsuz şokların ise işle ilgili olma olasılığının daha yüksek olduğu fikrine destek bulmuşlardır. Durum ne olursa olsun, diğer her şey sabit tutulursa, daha uzun süreli şokların daha ciddi sonuçları olacağı görülmektedir. COVID-19 gibi uzun şoklar özellikle kariyer sonuçları üzerinde etkili olabileceğinden, sıklık ve süre arasındaki etkileşim önemli olabilir. Bir şokun bireysel, toplumsal, örgütsel veya çevresel olmasına bağlı olarak, şok tekil bireyleri veya COVID-19 gibi tüm toplumları etkileyebilir. Buna bağlı olarak, şoklar örgütte çalışan herhangi bir çalışan gibi genele ya da hamile kalan kadınlar veya kendi ülkelerinden yerinden edilen mülteciler gibi bağlama veya nüfusa özel olarak sınıflandırılabilir. Bu şoklardan biri olan COVID-19 ortaya çıkmasından sonra bazı ülkelerde olduğu gibi Türkiye’deki turizm faaliyetleri bir dönem tamamen durdu. Sonrasında yavaş yavaş açılarak kendini toparlamaya başladı. Ancak bu dönem çalışanları fazlasıyla zorladı. Çalışanların önemli kısmı bu dönemde elverişsiz çalışma koşulları, yetersiz sosyal koruma ve istihdam yardımları, temel örgütlenme ve toplu sözleşme haklarına erişim eksikliği ile mücadele etmek durumunda kaldılar. Sonuç olarak, dijitalleşmeyle online ticaretin de artmasıyla ortaya çıkan ihtiyacı karşılamak üzere lojistik gibi sektörlere kaydılar (World Economic Forum, 2022). E-ticaret sektörlerinin yanında

serbest çalışmanın da artmasıyla turizm çalışanları istihdam için kendilerine başka alanlar buldular. COVID-19 sonrası döneminde yetişmiş çalışanlarını kazanmak için sektörün bazı desteklere ihtiyacı olacağı açıktır.

Çalışanların sürdürülebilir kariyerini etkileyen ülkesel faktörleri incelediğimizde devletin önemli adımlar atması zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Hem genç neslin sektörde kalmasını teşvik etmek için hem de insana yakışır iş olanaklarını geliştirmek için günümüzde devletin rolü kritik öneme sahiptir. Bu anlamda devletin yapması gerekenleri şu şekilde toparlanabilir; şirketlere adil rekabet edeceği fırsatlar (teşvikler) sunmalı, ülke ekonomisinin iyi olması için gerekli tedbirleri almalı, turizm sektöründe çalışma mevzuatının düzgün uygulanmasını sağlamalı, sosyal politika (aktif ve pasif istihdam politikalarının) uygulamalarının yeterli olmasını sağlamalı, yeterli istihdam teşvikleri sağlamalı, hukuk sisteminin güvenli olmasının sürekliliğini sağlamalı, eğitim sisteminde iyileştirmeler yapmalı, mevsimlik çalışmanın yarattığı olumsuzlukları ortadan kaldırmak için önlemler almalı ve son derece kritik öneme sahip turizmde meslek yasasını çıkartmalıdır.

Özellikle Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde karar vericilerin dolaylı da olsa turizm sektöründeki çalışanların sürdürülebilir kariyerlerinde büyük etkileri olmaktadır. Bu anlamda özellikle ülke ekonomisi, uygulanan sosyal politikalar, hukuk ve eğitim sisteminin işleyişi katılımcılar tarafından da ilk değerlendirilen başlıklar olarak karşımıza çıkmaktadır. Burada bahsedilen başlıkların değerlendirilmesi çevresel boyutta olması yanı sıra buradaki olumlu ya da olumsuz değişimlerin örgütleri, örgütlerden de çalışanları etkilemesi kuvvetle muhtemeldir. Bu değerlendirmeye birlikte gelişmiş ülkelerin bu başlıklarda COVID-19 sonrasında birlikte güne uygun düzenlemelerin ve dönüşümlerin sağlanması gerekirken, gelişmekte olan ülkelere kısa, orta ve uzun vadede yapısal reformların (Egilmez, 2022) hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Devletin şirketlerin adil rekabet edebilmesinde önemli bir rolü vardır. Özellikle katılımcıların çalışmaktan büyük mutluluk duyduğu uluslararası kurumsal örgütlerin bu adil olmayan rekabet ortamından ötürü ülkeden kaçmasına olanak sunmaktadır. Bu da rekabetsiz ortamda yönetim kalitesinde düşüşün gerçekleşmesi ve bu sebeple de çalışanların sektörden kaçmalarına etkisi oldukça belirgindir. Devletin verdiği teşviklerle ve uyguladığı sosyal politikalarla (aktif ve pasif istihdam politikaları) hem yatırımcıyı hem de çalışanı koruyabilir. Yeterli istihdam desteklerinin sağlaması ile ve çalışanın ücret ve yan haklarının korunması ile turizm sektörüne daha fazla yetenek çekmek mümkün olacaktır.

Doğru ücret politikası ve yetenek yönetimi olması durumunda nitelikli çalışanların sektöre gelmeye başlaması muhtemeldir. Ülkedeki lise ya da üniversite dahil olmak üzere

sisteme katkı sağlayacak nitelikli insan yetiştirmek adına turizm sektör yatırımcıları tarafından risk analizleri ve uzun vadeli eylem planları olan yatırımlar yapması gerekmektedir. Özellikle Türkiye gibi turizm sektöründen döviz girdisi olan ülkelerde yetenekleri çekmek adına doğru ücret politikası belirlemek ve bunun yanı sıra yabancı çalışanlar için harcanan dövizlerin geri gitmesinin de önüne geçmek adına daha kapsamlı sosyal politika ve istihdam teşviklerinin değerlendirilmesi gerekmektedir. Örneğin salgın sürecinde devletin işletme çalışanlarına yönelik sağladığı kısa çalışma ödeneği (KÇÖ) güzel bir adım olarak değerlendirilmiştir. COVID-19 sonrası dönemde de devlet KÇÖ'ye devam ederek ya da çalışanların Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) ödeme yüklerini azaltarak daha fazla çalışana sürekli iş (12 ay çalışma) imkânı sağlayarak mevsimsellik sorununa da çözüm getirebilir.

Meslek liseleri ve üniversitelerin eğitim müfredatlarını sektörün değişen ihtiyaçlarını göz önünde bulundurarak, sosyal ve insani bilimlerin güçlü bakış açılarını da katarak güncellemesi son derece önemlidir. Pratik becerilerin geliştirilmesine yönelik olmayan üniversite eğitimleri öğrencileri turizm sektöründe kariyer yapmaktan uzaklaştırmaktadır (Barron, 2008). Ayrıca sürekli olarak geliştirilebilen temel bir dizi aktarılabılır becerilerin elde edilmesi en çok istenen şeydir (Raybould ve Wilkins, 2005). Bu beceriler farklı ortamların ihtiyaçlarını karşılamak ve yeni çağda istihdamın dinamik ve öngörülemeyen doğasıyla baş etmek için turizm mezunu çalışanları hazırlamak için önemlidir. Malezya'da turizm eğitim standartlarını yükseltmek için eğitim bakanlığı çatısı altında bazı kamu kurumları (politeknikler) ile özel yüksek öğretim kurumları ulusal bilinçlendirme kampanyaları, konferanslar, beceri yarışmaları, seminerler, forumlar ve sosyal sorumluluk projeleri düzenlemiştir (Hussain vd., 2020). Öğrencilerin işgücü piyasasına geçişlerini kolaylaştırmada ve mezun yetenek havuzunun geliştirilmesinde turizm ve konaklama işletmeleri ile yapılacak iş birliklerinin önemi kritiktir. Özel hazırlanmış iş başı eğitim programları ile mezunların yönetim yetkinlikleri geliştirilebilir.

Türkiye bağlamında çalışma mevzuatının tam olarak uygulanamaması (çıkarılan yeni mevzuatların karmaşıklığı ihtiyacı olan kişilerin teşviklerden yararlanmasını kısıtlamaktadır) ve mevsimlik çalışmanın yarattığı olumsuzluklar eğitilmiş kişileri sektörden uzaklaştırmaktadır. Bütün bu sorunların önemli bir kısmına çözüm olabilecek şey ise turizme yönelik meslek yasasının çıkarılmasıdır. Uzun süredir hem sektör temsilcileri hem akademisyenler tarafından tartışılan bu konu ile ilgili devletin aksiyon alması zorunludur.

5.2. Ölçek Geliştirme ve Nicel Özeti

Bu bölüm, ölçek geliştirme sürecinin bir özetini sunar. Sürdürülebilir Kariyer Ölçeğini (SKÖ) geliştirme çerçevesi, DeVellis (2021) tarafından tanımlanan ölçek geliştirmeye yönelik öncesinde ilk beş adımı takip etti:

Basamak 1 – Neyi ölçmek istediğini net şekilde belirle;

Basamak 2 – Bir madde havuzu oluştur;

Basamak 3 – Ölçmenin formatını belirle;

Basamak 4 – Uzmanların ilk madde havuzunu gözden geçirmesini sağla;

Basamak 5 – Onaylanan maddeleri dahil etmeyi düşün (DeVellis, 2021: 73-102)

Basamak 1 için grounded teori (GT) modeli, ilk düzeyde 12 alt faktör, ikinci düzeyde üç faktör şeklinde iki düzeyli çerçeve model görevi sağladı. Buna göre teknik beceriler, ince beceriler, ilişki yönetimi, sağlık, mesleki yeterlilik, kimlik, sosyal destek şeklinde birinci düzey yedi faktör bireysel ikinci düzey faktör altında; yönetim tarzı, çalışma ortamı ve İK politikaları şeklinde birinci düzey üç faktör örgütsel ikinci düzey faktör altında; küresel ve ülkesel etkiler şeklinde birinci düzey iki faktör çevresel ikinci düzey faktör altında ele alındı. Basamak 2’de, madde oluşturma sürecini yönlendirmek için elle, gözle sözcükler arasında araştırmacının duygularını kaleme, kâğıda geçirmesi adına yazılım kullanılmadı. Madde havuzu oluşturulurken duvara asılan renkli post-itler, analitik notlar (memos) için renkli kağıtlara alınan sayfalarca notlar ve her katılımcının transkriptlerini analiz ederken kullanılan kodlar ve notlar matris şeklinde kullanıldı. Basamak 3’te yanıt seçenekleri için bir Likert ölçeği kullanılarak üç faktörün 72 maddesi yazıldı. Ölçek, katılımcı kullanımını ve veri doğruluğunu kolaylaştırmak için Google Forms’a yüklendi ve EK D’deki şekliyle 250 adet çıktısı alındı. Katılımcıların cevapları 140’ı Google Forms’tan, 171’i bu çıktılarından toplandı. Basamak 4, araştırma ekibi tarafından maddelerin gözden geçirilmesinden, alanında uzman bilim insanlarının geri bildirimlerinden yinelemeli geri bildirim görüşmelerinden oluşuyordu. Basamak 5’te “göreceli” olması ve GT’den gelen enformasyon doğrultusunda buna gereksinim duymamasından dolayı bu basamakta herhangi bir madde eklenmesi yapılmadı.

DeVellis (2021)’in diğer üç adımında ise aşağıdaki sorulara cevap arandı;

- Mevcut durumlarından (n=311), oluşturulan ölçeğin faktör yapısı nedir?
- Doğrulamalı faktör analizi (DFA) tarafından onaylanan hangi faktörler, sürdürülebilir kariyerle önemli ölçüde ilişkilidir?
- Ölçek, demografik bilgilerde yer alan farklı gruplar arasında nasıl bir ayrım yapıyor?
- Ölçek, demografik bilgilerdeki farklılıklara göre anlamlı bir nedensellik sunuyor mu?

GT’de belirlenen iki düzeyli faktör yapısı ele alınarak aynı şekilde DFA yapıldı. Burada ikinci düzeydeki bireysel, örgütsel ve çevresel faktörler birebir uyumlu çıkarken, birinci düzeyde 12 faktörden sadece iki gözlenen değişkenli sağlık faktörü çıkarılarak birinci düzey 11 faktörle ölçek geliştirilmiş oldu. Bu anlamda ikinci düzey üç faktör ve birinci düzey 11 faktör sürdürülebilir kariyer konusuyla önemli şekilde ilişkili olduğu gözlemlendi. Ölçekle birlikte toplanan cinsiyet, medeni durum, yaş, çocuk sayısı, eğitim ve unvan demografik bilgiler ile gruplar arasında farklara bakıldı. Yaş, eğitim ve unvan haricinde diğer demografik bilgilerdeki gruplar arasında fark gözlenmedi. Ölçek ile ortaya konulan sürdürülebilir kariyeri sonuç olarak diğer değişkenleri koşul olarak değerlendirerek nitel karşılaştırmalı analiz (QCA) yapılarak nedensel bir ilişkiye bakıldı. Tablo 4.5’te gösterildiği üzere altı farklı koşulda (demografik değişkenler) sürdürülebilir kariyer sonucu sekiz farklı konfigürasyon oluşturdu.

GT’nin nicel aşamaya güçlü enformasyon sunmasıyla birlikte geliştirilen ölçekte bazı gözlenen değişkenler (maddeler) modelle düşük uyum göstermesi nedeniyle çıkarıldı. Çıkarılan 10 madde sağlık, sosyal destek, yönetim tarzı, çalışma yeri ve küresel birinci düzey faktörlerde yer almaktaydı. *Ailevi sorun yaşamak* maddesini modelle uyumsuz olmasını gördükten sonra bazı katılımcılara geri dönerek aslında soruyu farklı anladıkları gözlemlendi. GT’den bu madde aslında ailede yaşanan herhangi sağlık, vefat gibi sorunlar olarak değerlendirerek gelmişti. Ancak maddenin yeterli şekilde anlaşılmamış olmasından ötürü modelle en uyumsuz madde olarak değerlendirildi. *Sağlıklı olmak* maddesi aslında hem yazında hem de GT’de sürdürülebilir kariyerle yüksek ilişkisi olmasına rağmen ölçekte en uyumsuz maddelerden oldu. Bu maddenin aslında daha fazla madde sayısı ile çeşitlendirilmesi gerektiği söylenebilir. *Aile desteğine sahip olmak* ve *güçlü sosyal ağa sahip olmak* maddeleri birinci düzey sosyal destek faktörü altında yer alıyordu. Özellikle insana insanla hizmet eden emek yoğun bir sektörde çalışanlardan toplanan verilerde sosyal bağ ile ilişkili bu maddelerin hem GT’te hem yazında sürdürülebilir kariyer ile güçlü ilişkiliyken modelle uyumsuz olması şaşırtıcıydı. Birinci düzey yönetim tarzı faktöründe yer alan *yöneticinin takdir etmesi* ve *yöneticinin iyi bir lider olması* maddeleri değerlendirildiğinde, katılımcıların bireysel bir destekten ziyade örgütün yarattığı ortam ve örgütteki İK politikalarının işlevselliğinin sürdürülebilir kariyeri etkilediğini belirtiyorlar. Çünkü özellikle çalışma yeri faktörü altındaki gözlenen değişkenler ile İK politikaları ve uygulamaları faktörü altındaki gözlenen değişkenlerin oldukça yüksek şekilde faktörleri etkiledikleri gözlenmektedir. GT’de aslında yöneticinin kişilerin kariyerini mutlaka etkilediği görüşü hakimken burada yöneticinin etkisini nepotizm, mobbing, ayrımcılık gibi daha olumsuz olarak değerlendirildiği söylenebilir. *Çalışma zamanında esnek olunması (esnek, hibrit, boş zaman)* maddesi GT’de katılımcıları tam anlamıyla ikiye bölen bir konuydu.

Katılımcıların büyük bir çoğunluğu bu maddeyi savunması yanı sıra sektörün tüm departmanlarından uygulanmasının olanaksız olduğu görüşü hakimdi. Çalışmaya katılan 311 katılımcının hemen hemen her departmanda görev aldığı düşünüldüğünde bu maddenin uyumsuz çıkması görece kabul edilebilir olduğu belirtilebilir. *Yaşanan göçler ve yaşanan iklim değişikliği* maddeleri küresel faktör altında uyumsuz çıktı. Birçok raporda ve yazında bu iki karmaşık sorunun tüm istihdam şekillerini etkileyeceği belirtiliyor. Bu maddelerin uyumsuz çıkmasında, turizm sektör çalışanlarının bu konularda henüz farkındalığının olmaması muhtemeldir. GT’de bazı katılımcıların göçü sadece Türkiye’nin Suriye ya da Afganistan’dan aldığı göç olarak değerlendirdiği gözlemlendi. Diğer yandan aynı katılımcılar iklim değişikliğinin uzun vadede bir problem olmasından dolayı kendisinin olmasa da diğer jenerasyonları etkileyeceğini belirtmişlerdi. Ölçek katılımcıları da bu benzer bakış açısıyla bu maddeleri değerlendirmeleri olasıdır. Son olarak *kişinin zaman içindeki kazanımları*, KUS’de ve sürdürülebilir kariyer yazınında “zaman” boyutu olarak yer almasından dolayı araştırmacı ve uzmanların görüşü dahilinde eklenen bir maddedir. Bu madde modelde tek bir gözlenen değişken şeklinde bireysel, örgütsel ve çevresel ikinci düzey faktörlerle ilişkilendirilmesi amaçlanmıştı. Ancak DFA yaparken bu maddenin uyumlu ilişkisi çıkmasına rağmen yazında gerekli tartışma bulunamamasından ötürü bu maddenin çıkarılmasına karar verildi.

Gruplar arasında farkı incelemek adına fark istatistiği olan t-test ve ANOVA kullanıldı. Diğer değişle sürdürülebilir kariyer bağımlı değişkeni ile bu gruplar arasında alınan ortalama puanlar açısından fark olup olmadığı incelenir, nedensellik saptamak bu fark analizleriyle olası değildir. Bu fark istatistiği ağırlıklı olarak deneysel ve yarı deneysel çalışmalarda ya da karşılaştırma türü araştırma yaklaşımlarında kullanılmaktadır. Bu anlamda çalışmada altı demografik değişken bağımsız değişken olarak değerlendirilerek her birinin gruplar arasındaki farklarına bakıldı. Bu analizler sonucunda sadece unvan, yaş ve eğitimde farklar gözlemlendi. Unvan gruplarında üst düzey yöneticilerin diğer gruptakilere göre farklılık göstermesine bakıldığında bu kişiler ağırlıklı olarak ya örgütün sahibi ya da yönetim kurulu üyesi olduğu görülmektedir. Bu anlamda sürdürülebilir kariyerleri de buna göre farklılık göstermesinin olağan olduğu değerlendirilmesi yapılabilir. Yaş gruplarında, 46-51 yaş grubunda yer alan kişilerin (n=24, %7,7) diğer gruplardan farklılık gösterdiği görülmektedir. Aynı şekilde ilköğretim eğitime sahip kişilerin de diğer gruptakilere göre sürdürülebilir kariyerlerinde fark olduğu söylenebilir.

Ancak bu farkların nasıl olduğu ve ne anlama geldiği konusunda fikir yürütmek zordur. Bu anlamda çalışmada nedensel ilişkiyi ortaya koyma amacı olan QCA (R. Çizel vd., 2022) gerçekleştirildi. Tablo 4.5’teki konfigürasyonların yorumlaması yapıldığında; çocuksuz uzman

ya da yöneticinin, çocuksuz 38 yaş üstü kadının, çocuksuz 38 yaş altı lisans veya üzeri eğitime sahip kişilerin, çocuksuz evli erkeğin, 38 yaş üstü evli erkek orta ya da üst düzey yöneticinin, 38 yaş üstü evli kadın uzman ya da yöneticinin, 38 yaş altı ön lisans ya da altı evli erkek personelin, 38 yaş üstü lisans ya da üzeri eğitime sahip evli kadının sürdürülebilir kariyerlerinin diğerlerine göre daha olumlu olabileceği yorumu yapılabilir. QCA analiz içeriği ve yorumlaması çalışmanın konusu olmadığından daha fazla bilgi almak adına KUS için de önemli QCA adına rehber niteliğinde olan R. Çizel vd. (2022)'nin çalışması ve daha öncesinde yapılan diğer çalışmalar (Aşkun vd., 2021; B. Çizel vd., 2022; B. Çizel vd., 2021) incelenebilir.

5.3. Sentez ve Karmaşık Uyarlanabilir Sistem Olarak Sürdürülebilir Kariyer Modeli

Waldrop (1992)'a göre modeller yanlış olsalar bile, tartışmayı yapılandırmada muazzam bir avantaja sahiptir. Bu anlayış modellerin bilim dünyası adına önemini vurgulamaktadır. Özellikle sosyal bilimlerde dilin çok önemli olduğundan, ancak herkesin aynı dili konuşamayacağından benzer anlamlar yüklemesinin zorluğundan bahsetmektedir. Bunun aksine modellerin, aynı şeyler hakkında konuşabilme ve çok sayıda değişkeni tek bir görselde ifade edebilme özelliği vardır. Çalışmanın bu sentez aşamasında, çalışmanın nitel ve nicel aşamalarından elde edilen bulguların bütünleştirilmesiyle KUS bakış açısıyla sürdürülebilir kariyer modeli oluşturulacaktır. Bu anlamda aşağıdaki sorular üzerinden değerlendirmeler yapılacaktır;

- Ölçeğin faktör yapısı nitel temaları doğruluyor mu?
- Nicel fazdan elde edilen sonuçlara dayanarak, nitel aşamadan gelen tavsiyelere nasıl öncelik veriliyor?
- Nitel verilere dayalı olarak tasarlanan ölçek, sürdürülebilir kariyerin diğer ölçüm alternatifleri veya geliştirme yaklaşımlarından daha iyi bir ölçümünü nasıl sağlar?
- Karmaşık uyarlanabilir sistem bakış açısıyla Sürdürülebilir Kariyer Modeli ne şekildedir?

İlk iki soru, çalışmanın nitel ve nicel aşamalarını bütünleştirme konularıyla ilgilidir. Grounded teori modelindeki ikinci düzey bireysel, örgütsel, çevresel olarak ayrışan üç faktör birebir uyumlu olarak gerçekleşmiştir. Ancak birinci düzeyde sağlık faktörü çalışmadan çıkarılıp grounded teoriden gelen faktörler Şekil 5.1'deki son durumunu aldı. Nicel çalışma, bu gözden geçirilmiş grounded teori modelini, faktör yapısında küçük bir ayarlamayla doğrulamış oldu. İkinci soru, nitel aşamadan gelen önerilere öncelik vererek nicel bulgulara dayalı nitel ve nicel aşamaları entegre etmek için başka bir fırsat sunar. Hem nitel hem de nicel aşamalardan elde edilen anahtar bulgu, sürdürülebilir kariyeri etkileyen çok boyutlu, çok düzeyli ve çok

faktörlü bir karmaşık yapısı olduğunu göstermektedir. Bu karmaşık yapıyı incelemek adına KUS bakış açısı gibi bir yaklaşıma gereksinim olduğu doğrulanmaktadır.



Şekil 5.1 Gözden Geçirilmiş Grounded Teori Sürdürülebilir Kariyer Modeli

Hem nitel hem de nicel araştırma, dünyamızı anlamaya ve onun hakkında teoriler ortaya koyarak daha anlaşılır bir dünya yaratmaya çalışır. Her ikisi de araştırmacıların güvenilir olduğunu umduğu verileri toplar. Neden ve sonuçları analiz etmekle ilgilenen bir bilim insanı, tamamen yapısalcı bakış açılarını benimseyen bilim insanlarının yapabileceği gibi hem nicel hem de nitel araştırmayı kullanabilir. Nicelik odaklı bilim insanları, nitelik odaklı bilim insanlarının yapabileceği gibi teoriyi doğrulayıcı veya ortaya çıkan yönelimleri benimseyebilirler. Nicel odaklı bilim insanları, birçok nitel odaklı bilim insanı için olduğu gibi hem düzyazı hem de sayısal değerleri kullanarak verileri özetler, ancak nitel odaklı bilim insanları düzyazıyı sayılardan çok vurgular. Derin bir anlayış kazanmak için belirli bir düşünce biçimini, belirli bir veri toplama yöntemini veya belirli bir veri analizi türünü benimsemeniz gerektiğini savunmak bu anlamda bilim yolunda bir anlamda engel olarak değerlendirilebilir.

Bu çalışma, güçlü bir felsefi yaklaşım ile ampirik bir araştırma olarak tasarlanmıştır. Çalışmada karma yöntem – grounded teori keşfedici sıralı ölçek geliştirme tasarımı (Guetterman vd., 2019; Howell Smith vd., 2020; Johnson ve Walsh, 2019) benimsemiştir. Nitel veriler toplandı, analiz edildi ve bir ölçek geliştirme tasarımıyla tutarlı olarak psikometrik özellikleri açısından değerlendirilen nicel maddeler halinde geliştirildi. Ancak nitel ve nicel yöntemlerin karıştırılması (mixing), yalnızca nitel verilerden nicel öğelere geçiş noktasıyla sınırlı değildi. Ölçek geliştirme aşamasında, nicel veri toplamadan önce ilk SKÖ değerlendirilirken nitel yöntemler kullanıldı. Alandaki uzmanlardan öneriler istemek için kullanılan yinelemeli geri bildirim almak bir anlamda anket araştırması uzmanları tarafından

genellikle kullanılan niceliksel bilişsel görüşme tekniğine, nitel bir alternatifti. Doğrulayıcı faktör analizi hem maddelerle ilgili nicel istatistiksel verileri hem de faktör ve madde tutma hakkında kararlar alırken grounded teoriye dayalı bilgileri birleştirerek karma yöntemler çerçevesi kullanılarak yürütülmüştür.

Üçüncü soruya bakıldığında SKÖ'yü karşılaştırmak için alternatif bir ölçüm aracının olmamasına rağmen bu çalışmada kullanılan karma yöntem yaklaşımının diğer yaklaşımlar kullanılarak üretilebilecek olandan daha iyi bir ölçek geliştirmesinin çeşitli nedenleri vardır. Genel olarak, ölçek geliştirmeye yönelik bir karma yöntem yaklaşımı, araştırmanın zayıflıkları en aza indirirken her yöntemin gücünden faydalanmasına olanak tanır (Creswell ve Clark, 2018). Nitel aşama, ölçek geliştiricilere fenomeni katılımcıların bakış açısından anlamaları ve ardından öğeleri geliştirirken hedef kitleyle en alakalı dili kullanmaları için bir fırsat sağlar. Bu özel karma yöntemli ölçek geliştirme tasarımı, ölçeğin kalitesini artırmak ve dolayısıyla bulguların turizm sektöründe fayda sağlamasını içeriyordu. Teorik bir model geliştirmek için sistematik ve yinelemeli bir süreç sağlamak amacıyla nitel aşama için bir grounded teori yaklaşımı seçilmiştir. Bu yaklaşım, araştırma ekibinin sürdürülebilir kariyer yapı alanı ve bu alandaki faktörler arasındaki ilişkiler hakkında kapsamlı bir anlayış geliştirmesine olanak sağladı. Ayrıca, nitel ve nicel yaklaşımları birleştirme süreci, her bir metodolojinin değerine ve katkısına saygı duyarak birini diğerine öncelememiştir. Bu strateji, her yöntemin güçlü yönlerinden basitçe yararlanmayı, ancak her yöntemin önemini artırmayı içerir. Nitel veriler nicel verilere dönüştürülmedi veya nicel bir yaklaşım kullanılarak analiz edilmedi. Nicel veriler, halihazırda kabul edilen standartlar kullanılarak, ancak nitel bulgular bağlamında değerlendirilmiştir. Çalışma boyunca her aşamada yinelemeli bir süreç izlenmiştir. Çalışma ilerledikçe ve yeni enformasyonlar keşfedildikçe veya araştırma ekibi yeni yorumlar önerdiğinde, sürdürülebilir kariyerin en bilgili ve güncel anlayışını yansıtmak için önceki kararları ve tespitleri ayarlamak için çalışmanın aşamaları arasında akıcı bir şekilde hareket edildi.

Karma yöntem yaklaşımının bir ölçek geliştirmeye yönelik sağladığı belki de en değerli katkı, karma yöntem araştırmasının bir çalışma yürütmek için bir grup insan gerektirmesidir. Tek bir kişinin bir karma yöntem araştırması yürütmesi tüm verilerin toplanması ve analizleri tek başına yapması mümkün olabilir, ancak birden fazla aşamayı yürütmenin kapsamı, birinin kendi başına başarması için olağanüstü bir zaman alacaktır. Ancak ekip çalışması, karma yöntemler araştırmasında iş yükünü paylaşmaktan daha fazlasıdır. İdeal olarak araştırma ekibinin nitel yöntemler ve nicel yöntemler gibi daha farklı çeşitli uzmanlıklara sahip kişilerden olması ayrıca önemlidir. Bu farklı bakış açıları, varsayımlara meydan okumak, alternatif

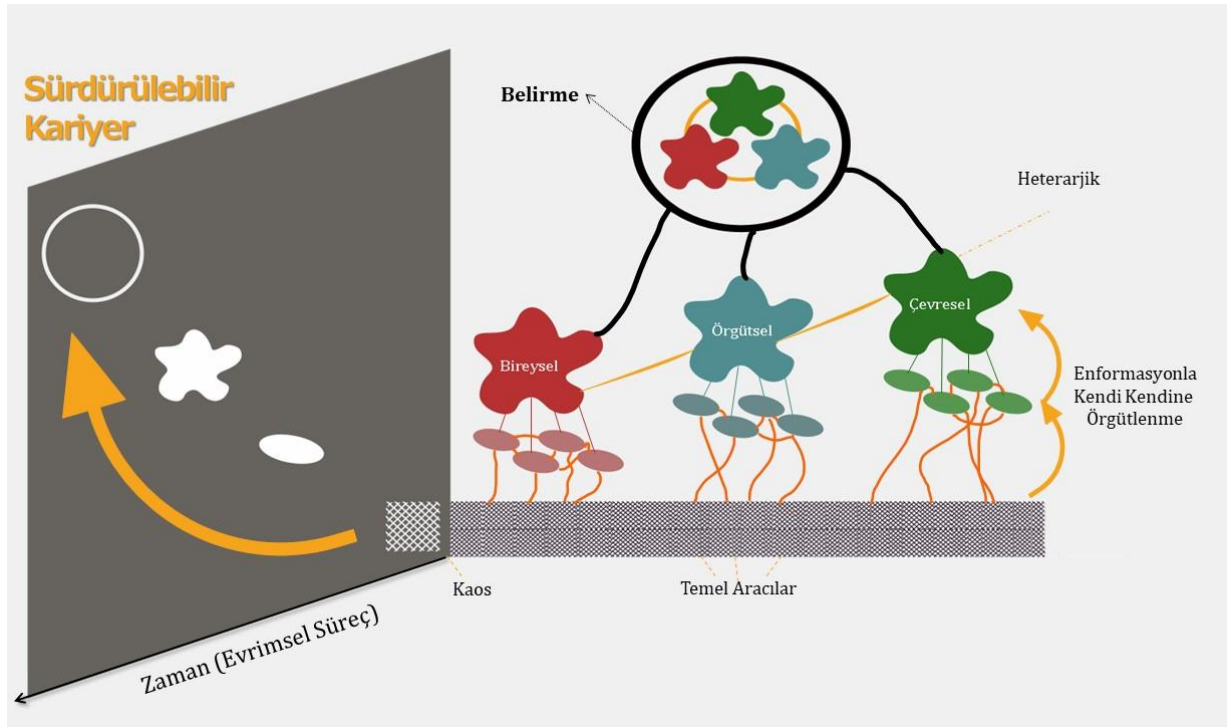
yorumlar sağlamak ve daha derin düşünmeyi teşvik etmek için karmaşık bakış açısını adına transdisipliner fırsatlar sunar. Bu araştırmada, araştırmacının kendisiyle birlikte danışmanı, diğer komite üyeleri ve diğer araştırmalarda birlikte çalıştıkları farklı bir danışmanın yanı sıra ResearchGate'den danıştığı bilim insanlarının sinerjisi en önemli metodolojik kararlara ve bulguların yorumlanmasına katkıda bulunmuştur. Tek bir bakış açısı, bu süreçle elde edilen anlayışın derinliğini oluşturamazdı ki bu şekilde karmaşık uyarlanabilir yapıyı modellemek çok olası olmayabilirdi.

Sürdürülebilir Kariyer Modeli

Tüm karmaşık uyarlanabilir sistemler (KUS) ekonomiler, akıllar, organizmalar kendilerine dünyayı öngörebilmek adına modeller inşa ederler (Holland, 2012). Son 30 yılda karmaşıklık teorisinin, kamu politikası (Geyer ve Rihani, 2010), örgütsel çalışmalar (Dooley, 1997), uluslararası ilişkiler (Lehmann, 2011), siyaset (Jervis, 2013), Avrupa politikası (Lehmann, 2018; Serban, 2021) ve farklı sosyal bilim alanlarındaki değişimi kavramsallaştırmak için yararlı bir araç olduğu belirtilmiştir. Bu teorisinin anahtar kavramlarından biri 'fiziksel olmayan' karmaşık uyarlanabilir sistemlerdir. KUS, farklı araçların benzer zorluklarla nasıl tamamen farklı tepkilerle karşılaşabileceğini ve bunun diğer araçlarla adaptasyon başarısını nasıl belirlediğini gösterir. Bunun yanı sıra KUS, başlangıç koşullarındaki en ufak değişimlerin çok büyük farklılıklar yaratan, sistemin kendi kendini örgütlenme modellerini doğru yorumlamaya bağlı olarak heterarşik, dinamik doğrusal olmayan etkileşimli ve zamanda evrimleşen bir yapıya sahiptir. Bu şekliyle sürdürülebilir kariyer de böylesi bir sistem olarak değerlendirilebilmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilir kariyerin bir KUS olarak ele alınmasının gerekçeleri şu şekilde ifade edilebilir;

- Sistem araçları arasındaki sürekli zengin doğrusal olmayan etkileşimlerin bir sonucu olarak belirme davranışı yapar, bu belirme araçların eylemlerini ve davranışlarını yönlendiren dahili bir kurallar dizisi yaratır.
- Tahmin edilemez, çünkü etkileşimler bağlama duyarlıdır ve sistemin genel davranışını etkileyen araçların eylemlerini ve davranışlarını yönlendirir. Gelecek tahmin edilemez, ancak geçmiş, sisteme geri beslenen mevcut etkileşimleri etkiler ve bu da daha sonra gelecekteki etkileşimleri etkiler ve sürekli geri besleme döngüleri yaratır.
- Sistem düzeyinde adaptasyona yol açan, çevresel koşullara toplu olarak yanıt veren bir grup araçtan oluşan toplu davranışın neden olduğu kendi kendine örgütlenme yoluyla üretkendir.

Bu KUS bakış açısıyla sürdürülebilir kariyer modeli geliştirilirken grounded teori ve ölçek geliştirme fazlarından gelen enformasyonların sentezinden yararlanılmaktadır.



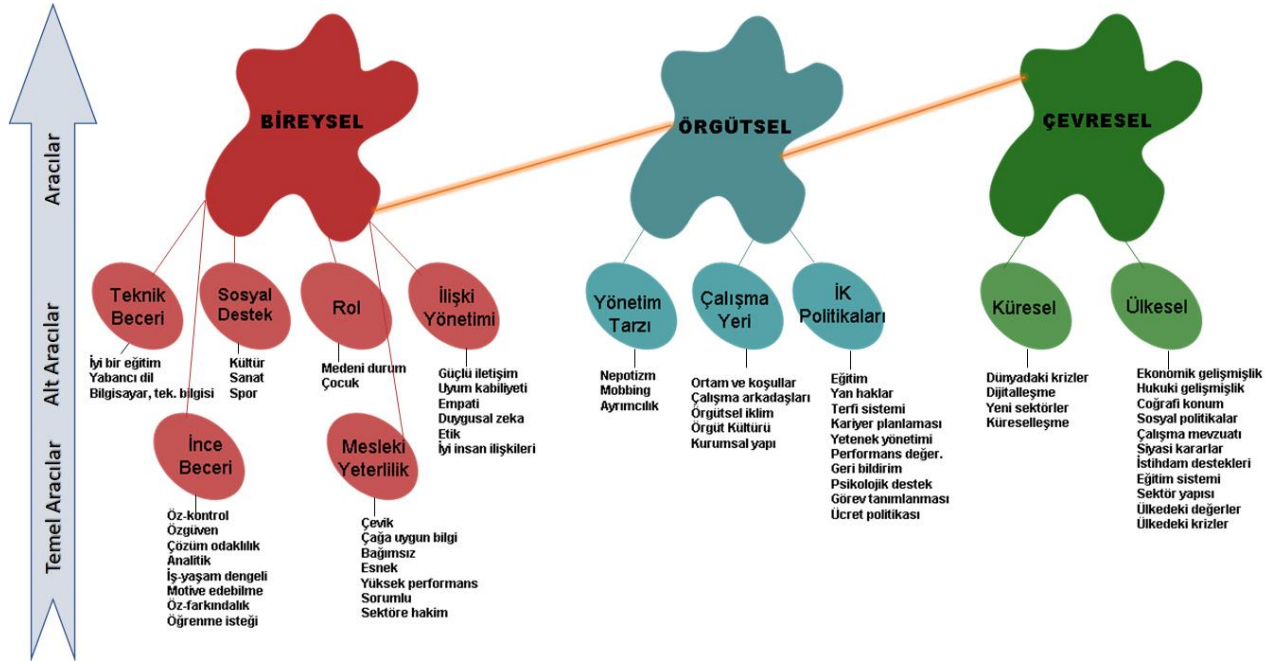
Şekil 5.2 Sürdürülebilir Kariyer Modeli

Hayat bir anlamda belirme özelliğine sahiptir. Hepsı kimyasal yasalara bağlı olarak DNA, protein ve birçok farklı türdeki moleküllerin bir ürünüdür. Akıl beliren bir özelliğe sahiptir, o da canlı hücrelerin biyolojik yasalarına tabi milyarlarca nöronun ürünüdür (Waldrop, 1992). Bu moleküller ya da nöronlar ya da türler, tüketiciler, şirketler aslında bir anlamda araçlardır (agents). Doğaları ne olursa olsun bu araçlar sürekli olarak örgütlenir ve karşılıklı uyumla karşılıklı rekabetin iç içe geçmesiyle kendilerini daha büyük halinde tekrar örgütlerler. Böylece moleküller hücreleri, nöronlar beyinleri, türler ekosistemleri, tüketiciler ve şirketler ekonomiyi, insanların zaman içinde bireysel, örgütsel ve çevresel yaşamışlıkları sürdürülebilir kariyeri oluşturur.

Sürdürülebilir Kariyer Modeli güçlü bir biçimde anlaşılması adına Şekil 5.2’de gösterildiği üzere tasarlanmaktadır. Şeklin en üstünde görünen sürdürülebilir kariyer zaman boyutunda evrimsel süreç izdüşümünde belirme gösterir ve bir KUS’dur. İçinde bireysel, örgütsel, çevresel olmak üzere başka KUS vardır. Grounded teori ve sürdürülebilir kariyer ölçeği fazlarından gelen enformasyon doğrultusunda kullanılmak üzere seçilen bu üç alt sisteme araçlar (agents) da denilebilir. Bu üç aracıya dikkat edildiğinde bir anlamda heterarşik bir yapı olduğu görülebilir. Anderson (1972), evrenin bir anlamda heterarşik² bir yapıda olduğunu, her

² Makalesinde heterarşik yerine hiyerarşik kullanmaktadır. Ancak tanımladığı özellikler heterarşik yapıyla uyumludur.

karmaşıklık seviyesinde bütünüyle yeni özellikler belirleneceğini ve her aşamanın en az bir önceki kadar yenilik ve yaratıcılık getireceğini belirtir. Bu bakımdan değerlendirildiğinde kişilerin kendilerini oluşturdukları bireysel özellikleriyle etkileştikleri örgütsel ve çevresel boyutlarda yer alan bileşenler onların sürdürülebilir kariyerlerini sağlar, yani belirme davranışını gösterir.



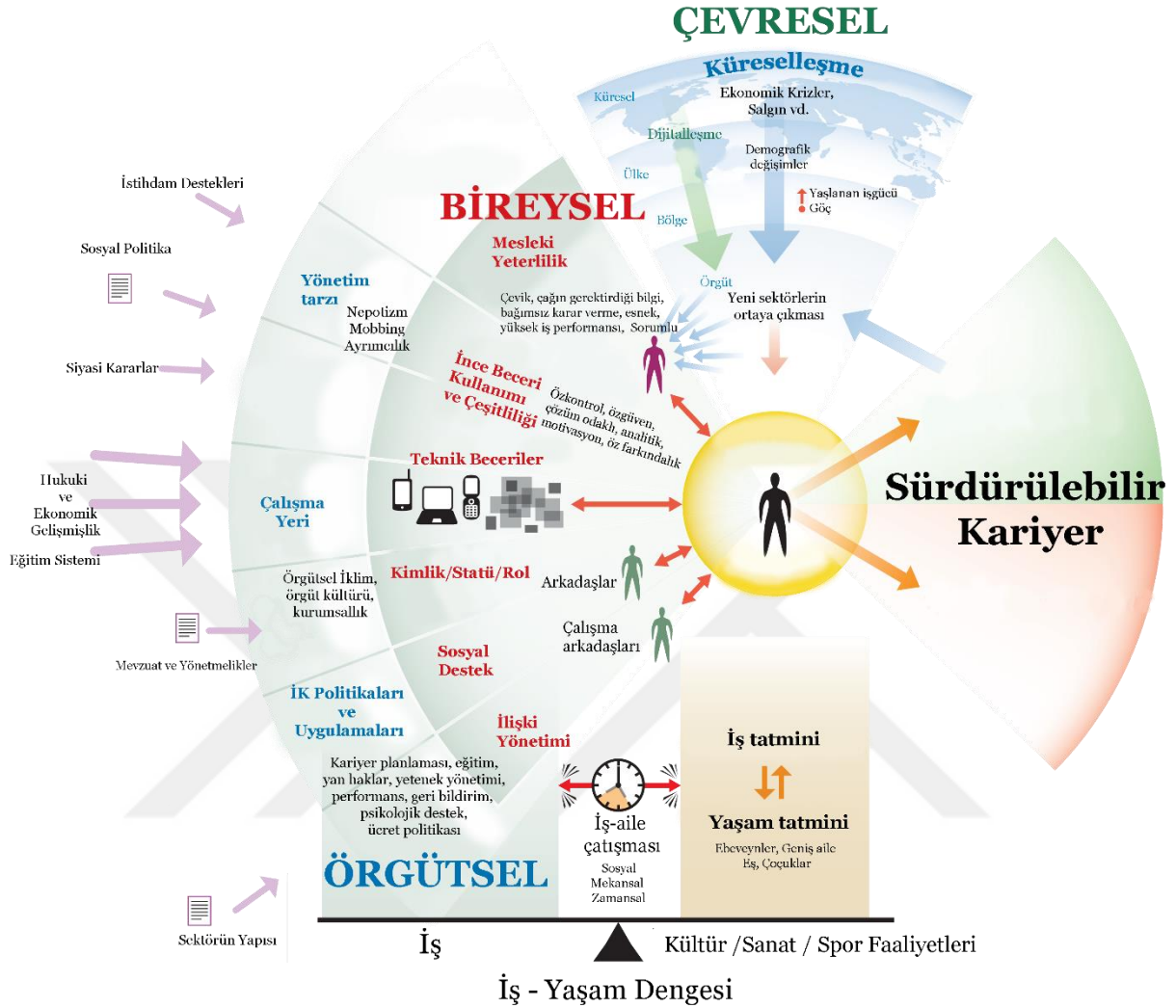
Şekil 5.3 Sürdürülebilir Kariyerde Aracılarla Heterarşik Örgütlenme

Bu heterarşik yapı oluşurken Şekil 5.3'te gibi bireyselde ince beceriler, teknik beceriler, ilişki, yeterlilik, kimlik, sosyal çevre; örgütselde yönetim tarzı, çalışma yeri, İK politikaları ve çevreselde küresel, ülkesel olmak üzere diğer alt araçlar ve bunları oluşturan temel araçlar heterarşik örgütlenme sergilemektedir. Bu süreçte çok fazla temel araçların olması olasıdır. Tüm bu araçlar belirsiz sınırlara sahiptir ve kendi içlerinde, aralarında karmaşık örüntüler içinde hareket ederler. Sistem içindeki her eylemin birçok olası sonucu vardır ve sistem içindeki diğer birçok unsuru etkileyebilir. Bireysel, örgütsel ve çevresel araçlara bakıldığında, onların belirme davranışı göstermesinde farklı alt araçlar ve bu alt araçların belirmesinde temel araçlar vardır. Örneğin; çalışmada fazlardan gelen bilgiyle iki düzeyli faktör analizi yapılırken birinci düzeyde 11 faktör ve ikinci düzeyde üç faktör vardı. Üç faktör Şekil 5.3'teki bireysel, örgütsel ve çevresel araçlar belirme davranışına olanak sunar. Bu araçlardan bireyselin alt araçlarına bakıldığında; teknik beceriler, ince beceriler, ilişki yönetimi, mesleki yeterlilik, sosyal destek ve rol vardır. Bu alt araçlarından teknik becerilerin temel araçları ise iyi bir eğitim, yabancı dil ve bilgisayar, teknoloji bilgisi olarak değerlendirilebilir. Bu temel araçların, heterarşik olarak alt araçlar ve diğer araçlarla doğrusal olmayan dinamik etkileşimleri oldukça olasıdır.

Kendi kendine örgütlenme, herhangi bir merkezi kontrol olmaksızın sistem araçları içindeki yerel etkileşimlerden kaynaklanır (Mitchell, 2009). Buna en güzel örneği senkronizasyon halindeki kuş veya balık sürüleri olarak verilebilir. Aynı şekilde sürdürülebilir kariyer, her türlü kaynağı inşa etmek, geliştirmek, korumak ve muhafaza etmek için son derece önemli olan döngüsel, kendi kendini örgütleyen bir süreçtir (De Vos vd., 2020). De Vos vd. (2020: 9) “sürdürülebilir kariyerler, bireylerin zaman içinde hem olumlu hem de olumsuz olaylara uyum sağlayarak dinamik öğrenme fırsatlarını yakalayabilecekleri döngüsel, kendi kendini örgütleyen bir süreci ifade eder.” derken enformasyon yoluyla kendi kendini örgütleyen bir yapıya atıfta bulunmaktadırlar. Sürdürülebilir kariyer özünde dinamiktir (Van der Heijden ve De Vos, 2015). Ayrıca insanların yaptığı işten diğerine şehirler arası, örgütler arası, ülkeler arası geçiş yaparak değişiklikleri veya ücretli iş ile ücretsiz çalışma, işsizlik, geçici izin, emeklilik gibi ilgili durumlar arasındaki geçişleri belirleyen olaylar doğrusal olmama durumundadır. Şekil 5.4’te bu farklı araçlar arasında beliren sürdürülebilir kariyer, bunu gerçekleştirmesi için kendini yeniden yapılandırarak ve dönüştürerek çevreye geri bildirimde bulunuyor, diğer değişle çevresine yanıt veren dinamik açık bir sistem gibi hareket ediyor. Bu süreçte koşullar, enformasyonla ortaya çıkan kendi kendine örgütlenmenin doğasını belirlemektedir. Bu kendi kendine örgütlenme uyarlanabilirlik, açık sistemler, öğrenme, geri bildirim, iletişim ve belirme gibi çeşitli özelliklere sahiptir. Denge halindeki kapalı sistemler ölür, ancak sistemlerin hayatta kalabilmesi için dengesizliğe ve açık olmasına ihtiyacı vardır (Mason, 2008). Değişim, dengesizlik ve öngörülemezlik belirmenin gereklilikleridir. Ancak bu her belirmenin kendine özgü özelliği ve kimliği vardır. Şekil 5.4’te görüleceği üzere bu özelliklerle belirme, her bireyin kendine özgü sürdürülebilir kariyeri olarak yansımaktadır.

Galileo ve Newton’un dönemlerine bakıldığında çalışmalarda düzenlilik aramak temel yaklaşımdı. Her araştırmacı değişmeden kalan ya da sığa yakın olan nicelikler arar, ancak ortaya çıkan ihmal edilebilecek karmaşıklıkları göz ardı ederek çalışmalarının daha sorunsuz görünmelerini isterdi (Gleick, 2020). Öyle ki 1970’li yıllara kadar ağırlıklı olarak fizikçiler çok küçük değişikliklerin yalnızca çok küçük sayısal farklılıklara neden olacağını, nitel davranış değişiklikleri yaratmayacağını varsayıyorlardı. Ancak bugün biliniyor ki kaos ile başlangıç koşullarındaki en ufak değişiklik çok farklı belirmeye neden olmaktadır. Bireylerin doğumdan ölümüne yaşamları süresince yaşadıkları en ufak değişikliklerin çok farklı koşullar sağladığı görülmektedir. Bireyin nerede doğduğu, ebeveynlerinin kimler olduğu, genleri, hangi kültürde büyüdüğü yanı sıra binlerce karardan tek birini tercih etmesi, seçimleri, o gün yaşadığı anlık duygusal değişimler, havanın sıcaklığı, iklim vs. şeklinde yüzlerce başlangıç koşulları ve

onlardaki en ufak değişimler zamandaki evrimsel süreçte kişilerin sürdürülebilir kariyerinde oldukça etkilidir.



Şekil 5.4 Sürdürülebilir Kariyerde Enformasyon Yoluyla Kendi Kendine Örgütlenme

(FMCWP, (2008) çalışmasında yer alan görsel tarafımca sürdürülebilir kariyere uyarlanmıştır)

Kariyer gelişiminde geçmiş, şimdiki zaman ve geleceğin zamansal perspektiflerini dikkate alan kariyer dinamikleri araştırmalarında detaylandırıldığı gibi zaman da önemli bir faktördür (Levinson, 1986). De Vos vd. (2020)'ye göre de sürdürülebilir kariyer bir son durum değil, zaman içinde gelişen bir kariyeri tanımlamak için bir özellik veya ilgili bir parametredir. Ayrıca, bir kişinin kariyeri ilk yıllarda daha sürdürülebilir olabilir, ancak zamanla daha az sürdürülebilir olabilir veya bunun tersi olabileceği için kalıcı bir özellik de değildir. Diğer deyişle sürdürülebilir kariyerin zamanda değişim ve öğrenme şeklinde bir evrimsel süreçte yer aldığı söylenebilir. Ayrıca hem daha uzun bir yaşam ve örgütsel hayat hem de bireylerin ve örgütlerin daha geniş sosyal bağlamlarındaki önemli değişiklikler olduğu sürece evrimsel süreç devam edecektir.

SONUÇ

Turizm sektöründeki dinamik yapı, kişilerin kariyer yolculuklarını da etkilemektedir. Özellikle pandemi sonrası dönemde artarak devam edeceği öngörülen işgücü açığı, çalışanları elde tutmak ya da çekmek için o yeteneğin kariyer beklentilerini ya da onu etkileyen faktörlerin bilinmesi (Farndale vd. 2021) ve yetenekli gençler için sürdürülebilir kariyer uygulamalarının hayata geçirilmesini zorunlu kılmaktadır.

Sonuç olarak, bu çalışmanın nitel grounded teori fazında üç faktör bulundu: bireysel (teknik ve ince beceriler, ilişki yönetimi, mesleki yeterlilik, kimlik, sosyal destek), örgütsel (yönetim tarzı, çalışma ortamı, İK politikaları ve uygulamaları) ve çevresel (küresel ve ülkesel etkiler). Bu faktörler, bireylerin sürdürülebilir kariyer yollarını oluşturmak için birleşir. Sürdürülebilir Kariyer Ölçeği (SKÖ), bu faktörlerin ve diğer ilgili alt faktörlerin kariyer üzerindeki etkisini ölçmek için geliştirilmiştir.

Bu çalışmanın ana katkıları teorik, pratik ve metodolojik olmak üzere üç yönlüdür. İlk olarak, bu çalışmadan elde edilen bulgular, teorik bir çerçeve sağlayarak sürdürülebilir kariyer alanına katkıda bulunur. İkinci olarak, bu çalışmadan elde edilen bulgular, turizm sektöründe kariyer yapan ya da yapacak kişiler adına nelere önem verilmesi gerektiğine dair faydalı bilgiler ve ampirik kanıtlar sağlar. Bu çalışmanın bulgularının önemi, modelin ampirik verilere dayanması gerçeğinde yatmaktadır. Bu nedenle bulgular, turizm sektöründe kariyer planı yapacak kişiler adına bireysel, örgütsel ve çevresel boyutta sorumlu olanlara bir kılavuz niteliğinde önem verilmesi gereken unsurları ortaya koymaktadır. Son olarak, bu çalışmanın süreci ve sonucu, karma yöntem-grounded teori keşfedici sıralı ölçek geliştirme tasarımını kullanmanın etkinliğini başarıyla göstererek anlamlı bir metodolojik katkı sağlamaktadır. Nihai sonuçlar bu araştırma yönteminin, bir araştırmacının nitel ve nicel verileri kullanarak modelleri geliştirme ve test etme yinelemeli adımları aracılığıyla bir bileşik model/teori oluşturmaya olanak tanıdığını göstermiştir. Bu model, çeşitli veri kaynaklarına ve analiz tekniklerine dayanan karmaşık bir olgunun dinamik mekanizmalarını açıklar. Bu çalışmadan elde edilen bulgular, modeli test etmek ve iyileştirmek için daha fazla keşif ve araştırma çabasını, modelin diğer felsefi bakış açılarıyla da incelenmesine temel sağlamaktadır. Kariyerler, sürdürülebilir kariyer belirleyicilerinde zaman içinde hem bireysel hem de örgütsel ve çevresel koşulları içerdiklerinden, ilgili faktörleri çeşitli kesitsel ve boylamsal aralıklarla incelemek gereklidir. Bu nedenle, sürdürülebilir kariyerler için gelişimsel bir yaklaşım teşvik edilirken zaman içindeki bireysel değişim yörüngelerinin çeşitliliğinin dikkate alınması, aynı zamanda alanı gerçekten ilerletmek için de gereklidir (Van der Heijden vd., 2020).

Sınırlılıklar

“Tek bir örnekte (çalışmada) asla herhangi bir güç ya da zorunlu bağlantı, sebebi sonuca bağlayan ve birini diğerinin şaşmaz neticesi kılan bir nitelik keşfedemeyiz. Tek bulabildiğimiz, birinin gerçekten de diğerini takip ettiğidir” (Hume, 2020). Gerçeğe ulaşmak adına sürekli ve kesin bir yöntem yoktur, varılan hükümlerde yanılma payı her zaman olacaktır (Rovelli, 2020). Bu çalışma, Türkiye’de çalışan yerel turizm çalışanlarına odaklanarak sınırlandırılmıştır. Bu çalışma, turizmde sürdürülebilir kariyeri daha fazla anlamak adına diğer ülkelerle karşılaştırmalı bir çalışma olarak tasarlanmamıştır. Bu çalışma aynı zamanda diğer sektörleri içine almadan sadece turizm sektöründe çalışanların kariyerlerine odaklanarak sınırlandırılmıştır. Turizm sektöründe çalışanların kariyerlerini etkileyen unsurları kapsamlı olarak incelemek adına boyamsal bir çalışmanın önemli olacağı bilinmekle birlikte zaman ve bütçe sıkıntısından çalışma kesitsel olarak yapılabildi. Metodolojik olarak, bu çalışma, nitel verilerin nicel ögelere dönüştürülmesine özellikle dikkat edilerek, karma yöntemli araç geliştirme tasarımlarının genişletilmesine odaklanılarak sınırlandırılmıştır. Bu özel içerik alanı için yazında mevcut sınırlı bilgi olması ve hiçbir araç olmadığı göz önüne alındığında, bu sınırlama uygun olmuştur. Bu çalışma, veri toplama için araştırmacın ulaşabileceği oteller, acenteler ve sosyal paylaşım platform LinkedIn ile sınırlıdır. Turizm sektöründe çalışan çeşitliliğini yansıtan alanları da çalışmaya almak için her türlü çaba gösterilmiş olsa da sektörün yoğun döneminde olmasından ötürü katılımcı bulmakta zorluk yaşanmıştır. Veri toplanılan yerlerin sınırlı çeşitliliği, bulguların genellenebilirliğini etkileyecektir. Ancak araştırmacının felsefi duruşundan ötürü genellenebilirlik gibi bir amacı söz konusu değildir.

Bu çalışmanın son sınırlaması, çalışmanın nicel aşamasında açıkça tanımlanmış ve açıkça ölçülen bir sonuç değişkeninin olmamasıydı. Sürdürülebilir kariyerin nasıl ölçüldüğünü iyileştirmek için ek çalışmalara ihtiyaç vardır. Ölçeğin daha geçerli ve güvenilir olması adına turizm sektörü ya da diğer sektörlerde yapılacak çalışmalara ihtiyacı vardır.

Gelecek Araştırmalar

Bu çalışma, bilimsel bilginin birikerek ilerlemesi özelliğiyle sürdürülebilir kariyeri anlamak için daha ileri çalışmalara genişletmek için çeşitli fırsatlar sunar. En olası bir sonraki adım, SKÖ’nün başka bir doğrulama çalışmasını yürütmek olacaktır. Turizm sektörü ve başka sektörler, özellikle üst düzey yöneticilerin yer alacağı örneklemeler çalışmalara dahil edilebilir. Bunun yanı sıra, farklı departmanlardan farklı unvanlardaki insanların çalışmalara katılımlarını sağlayarak aralarındaki farklar gözlenebilir. Ayrıca, veri toplamaya uluslararası çalışanlar dahil

edilerek ve verileri yerli ve yabancı çalışanlar arasındaki önemli farklılıklar açısından değerlendirerek bir karşılaştırma çalışması yapılabilir.

Boylamsal bir çalışma yürütmek ve SKÖ'yü tamamlayan çalışanları takip etmek, sürdürülebilir kariyerlerinin nasıl dönüştüğü hakkında değerli bilgiler sağlayacaktır. Araştırma, çalışanların kariyerlerini etkileyen unsurları ortaya koymasından ötürü sadece turizm bağlamında değil diğer bağlamlarda da desteklenerek çalışılması önemlidir. Bu çalışma, birinci düzey 11 faktör ve ikinci düzey üç faktör tanımladı. Farklı çalışmalarda hem nicel hem de nitel olmak üzere bu faktörler ayrı ayrı incelenebilir.

SKÖ ek doğrulama çalışmalarından yararlanacak olsa da hem nitel hem de nicel aşamalardan elde edilen birleşik sonuçlar çalışanların kariyerlerini sürdürülebilirlikleri adına daha yararlı katkılar sağlayacaktır. Bunun yanı sıra turizm ve diğer sektörlerdeki her departmandaki çalışanların sürdürülebilir kariyer bilincini artırmak ve kariyer yolları hakkında doğru bilgiler sağlamak için çalıştaylar, sınıf içi tartışma imkanları uygulanabilecek birçok programdan sadece birkaçıdır. Pilot programla öğrencilerin kariyerlerini teşvik etmedeki rollerini en üst düzeye çıkarmalarına yardımcı olacak bir fakülte eğitimi unsurunu içerebilir. SKÖ, sürdürülebilir kariyere ilişkin daha yüksek düzeyde bilgi ve teşvike maruz kaldıktan sonra öğrencilerin tepkilerinin nasıl değiştiğini ölçmek için yarı deneysel bir çalışmada ön test - son test olarak kullanılabilir.

Son olarak karmaşık uyarlanabilir sistemlerde kullanılan aracı temelli modellemeler ve çalışmada da kullanılan nitel karşılaştırmalı analiz yöntemlerinden yararlanarak sürdürülebilir kariyerin karmaşık yapısı adına yeni bilgilere ulaşılabilir.

KAYNAKÇA

- Akkermans, J., Brenninkmeijer, V., Huibers, M. ve Blonk, R. W. B. (2012). "Competencies for the contemporary career: Development and preliminary validation of the career competencies questionnaire". *Journal of Career Development*, 40(3), 245-267.
- Akkermans, J., Schaufeli, W. B., Brenninkmeijer, V. ve Blonk, R. W. B. (2013). "The role of career competencies in the Job Demands - Resources model". *Journal of Vocational Behavior*, 83(3), 356-366.
- Akkermans, J., Seibert, S. E. ve Mol, S. T. (2018). "Tales of the unexpected: Integrating career shocks in the contemporary careers literature". *Journal of Industrial Psychology*, 44(0), a1503.
- Anderson, P. W. (1972). "More is different". *Science*, 177(4047), 393-396.
- Aria, M. ve Cuccurullo, C. (2017). "bibliometrix: An R-tool for comprehensive science mapping analysis". *Journal of Informetrics*, 11(4), 959-975.
- Arslan, A. (2019). *Felsefeye Giriş* (27. bs). Serbest Kitaplar, Ankara.
- Arthur, M. B. (1994). "The boundaryless career: A new perspective for organizational inquiry". *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 295-306.
- Arthur, M. B. (2014). "The boundaryless career at 20: Where do we stand, and where can we go?". *Career Development International*, 19(6), 627-640.
- Arthur, M. B., Hall, D. T. ve Lawrence, B. S. (1989). "Generating New Directions In Career Theory: The Case For A Transdisciplinary Approach". M. B. Arthur, D. T. Hall ve B. S. Lawrence (Ed.), *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press, Cambridge, 7-25.
- Aşkun, V. ve Çizel, R. (2019). "Kompleks problem çözme üzerine R programı ile bir bibliyometrik analiz". *Mediterranean Journal of Humanities*, 9(1), 37-47.
- Aşkun, V. ve Çizel, R. (2020). "Twenty years of research on mixed methods". *Journal of Mixed Methods Studies*, 1(1), 26-40.
- Aşkun, V., Çizel, R. ve Çizel, B. (2021). "Ülkelerin inovasyon düzeyinin sosyal sermaye, ekonomik değer algısı ve politik kültürle karmaşık ilişkisi: Bulanık küme nitel karşılaştırmalı analiz". *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 16(2), 317-340.
- Bagheri, M., Baum, T., Ebrahimi, A. ve Abbasi, A. (2020). "Management in the tourism and hospitality industry: Evidence from Iran". *Anatolia*, 31(1), 88-98.
- Bakker, A. B. ve Demerouti, E. (2017). "Job demands-resources theory: Taking stock and looking forward". *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.

- Barron, P. (2008). "Education and talent management: Implications for the hospitality industry". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 730-742.
- Barthauer, L., Kaucher, P., Spurk, D. ve Kauffeld, S. (2020). "Burnout and career (un)sustainability: Looking into the Blackbox of burnout triggered career turnover intentions". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103334), 1-15.
- Berkovitz, J., "Action at a distance in quantum mechanics. Stanford Encyclopedia of Philosophy". <https://plato.stanford.edu/entries/qm-action-distance/> (erişim tarihi: 11.10.2021)
- Betz, N. E. ve Veyten, K. K. (1997). "Efficacy and outcome expectations influence career exploration and decidedness". *The Career Development Quarterly*, 46(2), 179-189.
- Blau, P. (1986). *Exchange and Power in Social Life*. John Wiley, New York.
- Bozionelos, N., Lin, C. H. ve Lee, K. Y. (2020). "Enhancing the sustainability of employees' careers through training: The roles of career actors' openness and of supervisor support". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103333), 1-16.
- Brin, M. ve Stuck, G. (2002). *Introduction to Dynamical Systems*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Brown, T. A. (2015). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research* (2. bs). The Guilford Press, New York.
- Bryant, A. ve Charmaz, K. (2019). *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory*. SAGE Publications, London.
- Brzykcy, A. Z., Boehm, S. A. ve Baldridge, D. C. (2019). "Fostering sustainable careers across the lifespan: The role of disability, idiosyncratic deals and perceived work ability". *Journal of Vocational Behavior*, 112, 185-198.
- Byrne, B. M. (2019). *Structural Equation Modeling with Amos Basic Concepts, Applications and Programming* (3. bs). Routledge, New York.
- Carmichael, T. ve Hadžikadić, M. (2019). "The Fundamentals of Complex Adaptive Systems". T. Carmichael, A. J. Collins ve M. Hadzikadic (Ed.), *Complex Adaptive Systems: Views from the Physical, Natural, and Social Sciences*. Springer Nature, Cham, 1-16.
- Charmaz, K. (2014a). *Constructing Grounded Theory* (2. bs). SAGE, Thousand Oaks, CA.
- Charmaz, K. (2014b). "Grounded theory in global perspective: Reviews by international researchers". *Qualitative Inquiry*, 20(9), 1074-1084.
- Charmaz, K. (2017). "The power of constructivist grounded theory for critical inquiry". *Qualitative Inquiry*, 23(1), 34-45.

- Charmaz, K. (2020). "With constructivist grounded theory you can't hide: Social justice research and critical inquiry in the public sphere". *Qualitative Inquiry*, 26(2), 165-176.
- Charmaz, K. ve Thornberg, R. (2021). "The pursuit of quality in grounded theory". *Qualitative Research in Psychology*, 18(3), 305-327.
- Chen, Y. ve Starobin, S. S. (2019). "Formation of social capital for community college students: A second-order confirmatory factor analysis". *Community College Review*, 47(1), 3-30.
- Christian, C. (2018). *Origin Story: A Big History of Everything*. Allen Lane, London.
- Chudzikowski, K., Gustafsson, S. ve Tams, S. (2020). "Constructing alignment for sustainable careers: Insights from the career narratives of management consultants". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103312), 1-13.
- Clarke, A. E. (2019). "Situating Grounded Theory and Situational Analysis in Interpretive Qualitative Inquiry". A. Bryant ve K. Charmaz (Ed.), *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory*. SAGE, London, 3-48.
- Clarke, A. E., Friese, C. ve Washburn, R. S. (2015). *Situational Analysis in Practice*. Routledge, London.
- Colakoglu, S., Lepak, D. P. ve Hong, Y. (2006). "Measuring HRM effectiveness: Considering multiple stakeholders in a global context". *Human Resource Management Review*, 16(2), 209-218.
- Collings, D. G. ve Mellahi, K. (2009). "Strategic talent management: A review and research agenda". *Human Resource Management Review*, 19(4), 304-313.
- Corbin, J. ve Strauss, A. (2015). *Basics of Qualitative Research: Techniques and Procedures for Developing Grounded Theory* (4. bs). Sage Publications, Thousand Oaks, CA.
- Creswell, J. W. ve Clark, P. V. L. (2018). *Karma Yöntem Araştırmaları: Tasarımı ve Yürütülmesi*. (Çev. Y. Dede ve S. B. Demir), Anı Yayıncılık, Ankara.
- Çizel, B., Kırtıl, İ. G., Aşkun, V., Ajanovic, E. ve Karakaş, H. (2022). "Symmetric and asymmetric analysis of tourist behavioral intention's antecedents". *Quality and Quantity*, 1-24.
- Çizel, B., Kırtıl, İ. G., Çizel, R. ve Aşkun, V. (2021). "Covid-19 pandemisi sürecinde seyahatten kaçınma niyetinin karmaşıklık bakış açısı ile analizi". *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 32(2), 212-223.
- Çizel, R., Aşkun, V. ve Çizel, B. (2022). "Sosyal bilim araştırmalarında bulanık küme nitel karşılaştırmalı analiz yönteminin kullanımı". *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi*, 42(2), 1- 40.

- de Grip, A., Fouarge, D., Montizaan, R. ve Schreurs, B. (2020). "Train to retain: Training opportunities, positive reciprocity, and expected retirement age". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103332), 1-15.
- DeVellis, R. F. (2021). *Ölçek Geliştirme: Kuram ve Uygulamalar* (Çev. T. Totan, 3. bs). Nobel, Ankara.
- De Vos, A., Dujardin, J. M., Gielens, T. ve Meyers, C. (2016). *Developing Sustainable Careers Across the Lifespan: European Social Fund Network on 'Career and AGE (Age, Generations, Experience)*. Springer International Publishing, Dordrecht.
- De Vos, A., Van der Heijden, B. I. J. M. ve Akkermans, J. (2020). "Sustainable careers: Towards a conceptual model". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103196), 1-13.
- Dilman, D. O., Smyth, J. D. ve Christian, L. M. (2014). *Internet, Phone, Mail, and Mixed-Mode Surveys: The Tailored Design Method* (4. bs). Wiley, New Jersey.
- Dooley, K. J. (1997). "A complex adaptive systems model of organization change". *Nonlinear Dynamics, Psychology, and Life Sciences*, 1(1), 69-97.
- Dooley, K. J. ve van de Ven, A. H. (1999). "Explaining complex organizational dynamics". *Organization Science*, 10(3), 358-372.
- Duffy, R. D., Blustein, D. L., Diemer, M. A. ve Autin, K. L. (2016). "The psychology of working theory". *Journal of Counseling Psychology*, 63(2), 127-148.
- Egilmez, M. (2022). *Yapısal Reformlar ve Türkiye*. Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Eurofound ve EU-OSHA. (2014). *Psychosocial Risks in Europe: Prevalence and Strategies for Prevention*. Luxembourg.
- Farndale, E., Thite, M., Budhwar, P. ve Kwon, B. (2021). "Deglobalization and talent sourcing: Cross-national evidence from high-tech firms". *Human Resource Management*, 60(2), 259-272.
- Flood, R. L. (1999). *Rethinking The Fifth Discipline: Learning Within The Unknowable*. Routledge, London.
- FMCWP. (2008). *Mental Capital and Wellbeing: Making the Most of Ourselves in the 21st Century Final Project Report*. The Government Office for Science, London.
- Forrier, A., de Cuyper, N. ve Akkermans, J. (2018). "The winner takes it all, the loser has to fall: Provoking the agency perspective in employability research". *Human Resource Management Journal*, 28(4), 511-523.
- Fowler, F. J. (1995). *Improving Survey Questions: Design and Evaluation*. Sage Publications, Thousand Oaks.

- Galilei, G. (2020). *İki Büyük Dünya Sistemi Hakkında Diyalog* (Çev. R. Aşçıoğlu, 6. bs). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Gerrits, L. ve Verweij, S. (2016). "Qualitative comparative analysis as a method of evaluating complex cases an overview of literature and a stepwise guide with empirical application". *Zeitschrift Für Evaluation*, 15(1), 7-22.
- Geyer, R. ve Rihani, S. (2010). *Complexity and Public Policy: A New Approach to 21st Century Politics, Policy And Society*. Routledge, London.
- Gilgun, J. F. (2004). "Qualitative methods and the development of clinical assessment tools". *Qualitative Health Research*, 14(7), 1008-1019.
- Glaser, B. (1992). *Basics of Grounded Theory Analysis: Emergence Vs. Forcing*. Sociology Press, Mill Valley, CA.
- Glaser, B. ve Strauss, A. (1967). *The Discovery of Grounded Theory*. Aldine, Chicago.
- Gleick, J. (2014). *Enformasyon: Bir Tarih Bir Kuram Bir Tufan* (Çev. Ü. Şensoy). Optimist Yayın, İstanbul.
- Gleick, J. (2020). *Kaos* (Çev. İ. A. Demir, 4. bs). Alfa Bilim, İstanbul.
- Goldstein, J. (1999). "Emergence as a construct: History and issues". *Emergence*, 1(1), 49-72.
- Gu, Y., Tang, T., Wang, H. ve Zhou, W. (2019). "Sustainable career development of new urban immigrants: A psychological capital perspective". *Journal of Cleaner Production*, 208, 1120-1130.
- Guetterman, T. C., Babchuk, W. A., Howell Smith, M. C. ve Stevens, J. (2019). "Contemporary approaches to mixed methods-grounded theory research: A field-based analysis". *Journal of Mixed Methods Research*, 13(2), 179-195.
- Gunbayi, I. (2020a). "Action research as a mixed methods research: Definition, philosophy, types, process, political and ethical issues and pros and cons". *Journal of Mixed Methods Studies*, 1(2), 16-26.
- Gunbayi, I. (2020b). "Knowledge-constitutive interests and social paradigms in guiding mixed methods research (MMR)". *Journal of Mixed Methods Studies*, 1(1), 37-49.
- Gunbayi, I. ve Sorm, S. (2018). "Social paradigms in guiding social research design: The functional, interpretive, radical humanist and radical structural paradigms". *International Journal on New Trends in Education and Their Implications*, 9(2), 57-76.
- Gunbayi, I. ve Sorm, S. (2020). *Social Paradigms in Guiding Management Social Development and Social Research*. Pegem Academy, Ankara.
- Hall, D. T. (2004). "The protean career: A quarter-century journey". *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1-13.

- Heslin, P. A., Keating, L. A. ve Ashford, S. J. (2020). "How being in learning mode may enable a sustainable career across the lifespan". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103324), 1-17.
- Hirschi, A., Steiner, R., Burmeister, A. ve Johnston, C. S. (2020). "A whole-life perspective of sustainable careers: The nature and consequences of nonwork orientations". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103319), 1-16.
- Hobfoll, S. E. (2001). "The influence of culture, community, and the nested-self in the stress process: Advancing conservation of resources theory". *Applied Psychology*, 50(3), 337-421.
- Holden, L. M. (2005). "Complex adaptive systems: Concept analysis". *Journal of Advanced Nursing*, 52(6), 651-657.
- Holland, J. H. (1992). "Complex adaptive systems". *Daedalus*, 121(1), 17-30.
- Holland, J. H. (2006). "Studying complex adaptive systems". *Journal of Systems Science and Complexity*, 19(1), 1-8.
- Holland, J. H. (2012). *Signals and Boundaries*. MIT Press, London.
- Holland, J. H. (2014). *Complexity: A Very Short Introduction*. Oxford University Press, Oxford.
- Howell Smith, M. C. (2011). *Factors That Facilitate or Inhibit Interest of Domestic Students in the Engineering PhD: A Mixed Methods Study*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Public Access Theses and Dissertations from the College of Education and Human Sciences, Lincoln.
- Howell Smith, M. C., Babchuk, W. A., Stevens, J. Garrett, A. L. Wang, S. C. ve Guetterman, T. C. (2020). "Modeling the use of mixed methods—grounded theory: Developing scales for a new measurement model". *Journal of Mixed Methods Research*, 14(2), 184-206.
- Hu, L. T. ve Bentler, P. M. (1999). "Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives". *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Hughes, E. C. (1958). *Men and their Work*. Glencoe, IL: Free Press
- Hume, D. (2020). *İnsanın Anlama Yetisi Üzerine Bir Soruşturma* (Çev. F. B. Aydar, 6. bs). Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- Hussain, K., Ahmad, A. M., Ragavan, N. A. ve Leong, Q. L. (2020). "Raising standards for hospitality and tourism education in Malaysia". *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, 12(2), 199-206.
- ILO. (2020). *Global Employment Trends for Youth 2020: Technology and the Future of Jobs*. Geneva.

- Inkson, K. (2007). *Understanding Careers: The Metaphors of Working Lives*. SAGE Publications, London.
- Jabeen, Q., Nadeem, M. S., Raziq, M. M. ve Sajjad, A. (2021). "Linking individuals' resources with (perceived) sustainable employability: Perspectives from conservation of resources and social information processing theory". *International Journal of Management Reviews*, 24(2), 233-254.
- Jervis, R. (2013). "System effects revisited". *Critical Review*, 24(3), 393-415.
- Johnson, R. ve Walsh, I. (2019). "Mixed Grounded Theory: Merging Grounded Theory with Mixed Methods and Multimethod Research". A. Bryant ve K. Charmaz (Ed.), *The SAGE Handbook of Current Developments in Grounded Theory*. SAGE, Thousand Oaks, CA, 517-531.
- Johnston, C. S., Broonen, J. P., Stauffer, S. D., Hamtiaux, A., Pouyaud, J., Zecca, G., Houssemand, C. ve Rossier, J. Ô. (2013). "Validation of an adapted French form of the Career Adapt-Abilities Scale in four Francophone countries". *Journal of Vocational Behavior*, 83(1), 1-10.
- Kanter, R. M. (1989). "Careers and the Wealth of Nations: A Macro-perspective on the Structure and Implications of Career Forms". M. B. Arthur, D. T. Hall ve B. S. Lawrence (Ed.), *Handbook of Career Theory*. Cambridge University Press, Cambridge, 506-523.
- Kanuha, V. K. (2000). "'Being' native versus 'going native': Conducting social work research as an insider". *Social Work*, 45(5), 439-447.
- Kapan, K. ve Timor, A. N. (2018). "Turizm gelişme modellemeleri açısından Antalya şehri". *Türk Coğrafya Dergisi*, 71, 53-61.
- Kauffman, S. (1995). *At Home in the Universe: The Search for the Laws of Self-Organization and Complexity*. Oxford University Press, New York.
- Kauffman, S. (2019). *A World Beyond Physics: The Emergence and Evolution of Life*. Oxford University Press, New York.
- Kelly, C. M., Strauss, K., Arnold, J. ve Stride, C. (2020). "The relationship between leisure activities and psychological resources that support a sustainable career: The role of leisure seriousness and work-leisure similarity". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103340), 1-15.
- Kirtıl, İ. G. ve Aşkun, V. (2021). "Artificial intelligence in tourism: A review and bibliometrics research". *Advances in Hospitality and Tourism Research (AHTR)*, 9(1), 205-233.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling* (4. bs). Guilford Press, New York.

- Kossek, E. E. ve Ollier-Malaterre, A. (2020). "Desperately seeking sustainable careers: Redesigning professional jobs for the collaborative crafting of reduced-load work". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103315), 1-15.
- KTB, "Turizm istatistikleri". <https://yigm.ktb.gov.tr/TR-9851/turizm-istatistikleri.html> (erişim tarihi: 01.04.2022)
- Kurt, E. ve Kasap, R. (2020). *Karmaşanın Bilimi Kaos* (2. bs). Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Ladyman, J., Lambert, J. ve Wiesner, K. (2013). "What is a complex system?". *European Journal for Philosophy of Science*, 3, 33-67.
- Lehmann, K. E. (2011). "Crisis foreign policy as a process of self-organization". *Cambridge Review of International Affairs*, 24(1), 27-42.
- Lehmann, K. E. (2018). "The crisis of the European Union as a complex adaptive system". *JCMS: Journal of Common Market Studies*, 56(4), 971-988.
- Lent, R. W. ve Brown, S. D. (2020). "Career decision making, fast and slow: Toward an integrative model of intervention for sustainable career choice". *Journal of Vocational Behavior*, 120, 103448.
- Levinson, D. J. (1986). "A conception of adult development". *American Psychologist*, 41(1), 3-13.
- Li, Y., Li, X., Chen, Q. ve Xue, Y. (2020). "Sustainable career development of newly hired executives-A dynamic process perspective". *Sustainability*, 12(3175), 1-18.
- Lorenz, E. N. (1963). "Deterministic nonperiodic flow". *Journal of the Atmospheric Sciences*, 20, 130-141.
- Louis, J. P. (2022). "The young parenting inventory (YPI-R3), and the Baumrind, Maccoby and Martin parenting model: Finding common ground". *Children*, 9(2), 159-171.
- Luthans, F., Avey, J. B. ve Patera, J. L. (2017). "Experimental analysis of a web-based training intervention to develop positive psychological capital". *Academy of Management Learning & Education*, 7(2), 209-221.
- Maguire, S., McKelvey, B., Mirabeau, L. ve Öztas, N. (2006). *Complexity Science and Organization Studies*. SAGE Publications, London.
- Mainiero, L. A. ve Sullivan, S. E. (2005). "Kaleidoscope careers: An alternate explanation for the "opt-out" revolution". *Academy of Management Perspectives*, 19(1), 106-123.
- Marsh, H. W. ve Hocevar, D. (1988). "A new, more powerful approach to multitrait-multimethod analyses: Application of second-order confirmatory factor analysis". *Journal of Applied Psychology*, 73(1), 107-117.

- Martin-Breen, P. ve Anderies, J. M. (2011). *Resilience: A Literature Review*. Bellagio Initiative. Institute of Development Studies (IDS), Brighton.
- Marx, A., Rihoux, B. ve Ragin, C. (2014). "The origins, development, and application of Qualitative Comparative Analysis: The first 25 years". *European Political Science Review*, 6(1), 115-142.
- Mason, M. (2008). *Complexity Theory and the Philosophy of Education*. Wiley-Blackwell, Chichester.
- Miller, J. H. ve Page, S. E. (2007). *Complex Adaptive Systems: An Introduction to Computational Models of Social Life*. Princeton University Press, New Jersey.
- Mitchell, M. (2009). *Complexity: A guided tour*. Oxford University Press, New York.
- Morrell, K., Loan-Clarke, J. ve Wilkinson, A. (2004). "The role of shocks in employee turnover". *British Journal of Management*, 15(4), 335-349.
- Morse, J. M., Bowers, B. J., Charmaz, K., Clarke, A. E., Corbin, J., Porr, C. J. ve Stern, P. N. (2021). *Developing Grounded Theory: The Second Generation Revisited* (2. bs). Routledge, New York.
- Mulaik, S. A., James, L. R., van Alstine, J., Bennett, N., Lind, S. ve Stilwell, C. D. (1989). "Evaluation of goodness-of-fit indices for structural equation models". *Psychological Bulletin*, 105(3), 430-445.
- Newman, K. L. (2011). "Sustainable careers: Lifecycle engagement in work". *Organizational Dynamics*, 40(2), 136-143.
- Onwuegbuzie, A. J. ve Johnson, R. B. (2006). "The validity issue in mixed research". *Research in the Schools*, 13(1), 48-63.
- Peiperl, M. ve Baruch, Y. (1997). "Back to square zero: The post-corporate career". *Organizational Dynamics*, 25(4), 7-22.
- Piaget, J. ve Inhelder, B. (1969). *The Psychology of Child*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Lee, J. ve Podsakoff, N. P. (2003). "Common method biases in behavioral research: A critical review of the literature and recommended remedies". *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.
- Poincaré, H. (2019). *Bilimin Değeri* (Çev. F. Yücel). FOL, Ankara.
- Popper, K. P. (2020). *Bilimsel Araştırmanın Mantığı* (Çev. İ. Aka ve İ. Turan, 10. bs). Yapı Kredi Kültür Sanat Yayıncılık, İstanbul.
- Ragin, C. C. (2008). *Redesigning Social Inquiry: Fuzzy Sets and Beyond*. University of Chicago Press, Chicago.

- Ragin, C. C. (2014). *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies with A New Introduction*. University of California Press, California.
- Raybould, M. ve Wilkins, H. (2005). "Over qualified and under experienced: Turning graduates into hospitality managers". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(3), 203-216.
- Raziq, M. M., Benito, G. R. ve Igoe, J. (2020). "Subsidiary country managers and subsidiary development: Upper echelons and resource-based perspectives". *German Journal of Human Resource Management*, 34(3), 291-323.
- Richardson, J. ve McKenna, S. (2020). "An exploration of career sustainability in and after professional sport". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103314), 1-14.
- Rovelli, C. (2020). *Miletli Anaksimandros ya da Bilimsel Düşüncenin Doğuşu* (Çev. A. Altınörs, 3. bs). Bilge Kültür Sanat Yayınları, İstanbul.
- Rozema, L. A., Darabi, A. Mahler, D. H., Hayat, A., Soudagar, Y. ve Steinberg, A. M. (2012). "Violation of Heisenberg's measurement-disturbance relationship by weak measurements". *Physical Review Letters*, 109(10), 100404.
- Ruelle, D. (2000). *Rastlantı ve Kaos*. Tübitak, Ankara.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). "Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being". *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
- Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2017). *Self-Determination Theory: Basic Psychological Needs in Motivation*. The Guilford Press, New York.
- Saldaña, J. (2016). *The Coding Manual for Qualitative Researchers*. Sage, London.
- Šapale, S., Iliško, D. ve Badjanova, J. (2021). "Sustainable career guidance during the pandemic: Building pathways into a 'new normal'". *Discourse and Communication for Sustainable Education*, 12(1), 140-150.
- Savickas, M. L., Nota, L., Rossier, J. Dauwalder, J. P., Duarte, M. E., Guichard, J., Soresi, S., Van Esbroeck, R. ve van Vianen, A. E. M. (2009). "Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century". *Journal of Vocational Behavior*, 75(3), 239-250.
- Schneider, C. Q. ve Wagemann, C. (2012). *Set-theoretic Methods for the Social Sciences: A Guide to Qualitative Comparative Analysis*. Cambridge University Press, Cambridge.
- Schrödinger, E. (1935). "Die gegenwärtige Situation in der Quantenmechanik". *Naturwissenschaften*, 23(48), 807-812.
- Serban, I. D. (2021). "The European Union: From a complex adaptive system to a policy interpreter". *Journal of Common Market Studies*, 59(2), 388-403.

- Shannon, C. E. (1948). "A mathematical theory of communication". *The Bell System Technical Journal*, 27(3), 379-423.
- Shiryayev, A. N. (1987). *Selected Works of A. N. Kolmogorov: Volume III Information Theory and the Theory of Algorithms*. Springer-Science+Business Media, Dordrecht.
- Straub, C., Vinkenburg, C. J. ve van Kleef, M. (2020). "Career customization: Putting an organizational practice to facilitate sustainable careers to the test". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103320), 1-16.
- Sturges, J. ve Guest, D. (2004). "Working to live or living to work? Work/life balance early in the career". *Human Resource Management Journal*, 14(4), 5-20.
- Sturmberg, J. P. (2018). *Health System Redesign: How to Make Health Care Person-Centred, Equitable, and Sustainable*. Springer International, Cham.
- Sullivan, S. E. ve Baruch, Y. (2009). "Advances in career theory and research: A critical review and agenda for future exploration". *Journal of Management*, 35(6), 1542-1571.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2019). *Using Multivariate Statistics* (7. bs). Pearson, Northridge.
- Tavory, I. ve Timmermans, S. (2014). *Abductive Analysis: Theorizing Qualitative Research*. University of Chicago Press, Chicago.
- Thijssen, J. G. L., Van der Heijden, B. I. J. M. ve Rocco, T. S. (2008). "Toward the employability—link model: Current employment transition to future employment perspectives". *Human Resource Development Review*, 7(2), 165-183.
- Thornberg, R. ve Charmaz, K. (2014). "Grounded Theory and Theoretical Coding". U. Flick (Ed.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis*. SAGE, London, 153-169.
- Tinsley, H. E. A. ve Tinsley, D. J. (1987). "Uses of Factor Analysis in Counseling Psychology Research". *Journal of Counseling Psychology*, 34(4), 414-424.
- UN General Assembly. (2015). *Transforming Our World: The 2030 Agenda for Sustainable Development (Rapor No: C. 16301)*. UN General Assembly, New York.
- Valcour, M., Bailyn, L. ve Quijada, M. A. (2007). "Customized Careers". H. P. Gunz ve M. A. Peiperl (Ed.), *Handbook of Career Studies*. SAGE Publications, Newbury Park, CA, 188-210.
- Van der Heijden, B. I. J. M. ve De Vos, A. (2015). *Handbook of Research on Sustainable Careers*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Van der Heijden, B. I. J. M., van dam, K. ve Hasselhorn, H. M. (2009). "Intention to leave nursing: The importance of interpersonal work context, work-home interference, and

- job satisfaction beyond the effect of occupational commitment". *Career Development International*, 14(7), 616-635.
- Van der Heijden, B. I. J. M., De Vos, A., Akkermans, J., Spurk, D., Semeijn, J., van der Velde, M. ve Fugate, M. (2020). "Sustainable careers across the lifespan: Moving the field forward". *Journal of Vocational Behavior*, 117(103344), 1-9.
- Van Maanen, J. (1977). *Organizational Careers: Some New Perspective*. New York: Wiley.
- Waldrop, M. M. (1992). *Complexity: The Emerging Science at the Edge of Order and Chaos*. Simon&Schuster Paperbacks, New York.
- Weaver, W. (1948). "Science and complexity". *American Scientist*, 36(4), 536-544.
- World Economic Forum. (2022). *Travel & Tourism Development Index 2021: Rebuilding for a Sustainable and Resilient Future*. Geneva.
- World Economic Forum. (2020). *The Future of Jobs Report 2020*. Geneva.
- Worthington, R. L. ve Whittaker, T. A. (2006). "Scale development research: A content analysis and recommendations for best practices". *The Counseling Psychologist*, 34(6), 806-838.

EKLER

EK A: Faz1 Bilgi Broşürü ve Onam Formu

Mülakat İçin Katılımcı Bilgi Broşürü

Çalışmanın Başlığı: Karmaşık Uyarlanabilir Sistem Bakış Açısıyla Sürdürülebilir Kariyerle İlişkin Bir Model Önerisi

Çalışmanın Araştırmacısı: Çalışma, Akdeniz Üniversitesi doktora öğrencisi ve öğretim görevlisi Volkan Aşkun tarafından yapılmaktadır.

Çalışmanın Konusu ve Amacı: Karmaşıklık teorisi kapsamında bir insanın sürdürülebilir bir kariyeri sağlaması adına oluşacak koşulları anlamak.

Çalışmadaki İşlemler: Mülakat çalışması, genel olarak kişisel rahatsızlık verecek soruları içermemektedir; sorular ağırlıklı olarak turizm sektöründe çalışanların hangi koşulların varlığında kariyerlerini sürdürülebilir kılacağına dair bilgileri içermektedir. Çalışmalar işitsel veya görsel cihazla kaydedilecektir. Ancak, katılım sırasında sorulardan ya da herhangi başka bir nedenden ötürü kendinizi rahatsız hissederseniz cevaplamamakta veya cevaplama işini yarıda bırakıp çıkmakta serbestsiniz. Böyle bir durumda mülakat çalışmasını uygulayan kişiye, çalışmayı tamamlamak istemediğinizi söylemeniz yeterli olacaktır. Mülakat çalışması sonunda, bu çalışmayla ilgili sorunuz olursa cevaplanacaktır.

Yapılan çalışmaya katılımın sonrasında alınan sonuçların size ve mesleğinize, yaşantınıza getireceği herhangi bir risk söz konusu değildir. Kimlik bilgileriniz çalışmanın herhangi bir aşamasında açıkça kullanılmayacak, anonimleştirilecektir. Kimliğinizin anonimleştirilmesi demek bütün yanıtlarınızın, siz istemediğiniz sürece, örneğin kadın katılımcılar için K1, K2, K3 gibi, erkek katılımcılar için E1, E2, E3 gibi sayısal değerlerle ifade edilecek biçimde araştırmaya dahil edilmesidir.

Bu formu imzalayarak araştırmaya katılım için onay vermiş olacaksınız. Mülakat sorularına verdiğiniz cevaplar ve araştırma süresince işitsel/görsel kayıt cihazı kullanılarak edinilen her türlü bilgi yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacaktır. Bilgileriniz hiçbir kimse ile ya da ticari bir amaç için paylaşılmayacaktır.

Bu çalışmaya katıldığınızı için şimdiden teşekkür ederiz.

Araştırmacı Adı Soyadı:	Volkan Aşkun	<i>İmza:</i>
Adres ve Telefon:	Akdeniz Üniversitesi Demre Dr. Hasan Ünal MYO Demre- Antalya	

Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Akdeniz Üniversitesi Sosyal Politika ve Çalışma İlişkileri Programı doktora öğrencisi ve öğretim görevlisi Volkan Aşkun ile iletişim kurabilirsiniz.

Katılımcı İzin Formu

Karmaşık Uyarlanabilir Sistem Bakış Açısıyla Sürdürülebilir Kariyere İlişkin Bir Model Önerisi

Volkan AŞKUN

Bu beyan tarihinde yapılan kayıtlı anket/mülakat (lar) ile ilgilidir. Akdeniz Üniversitesi ("Üniversite") tarafından yapılan araştırmaya ve diğer değerli düşüncelere katılımlarım göz önüne alındığında, aşağıdakileri beyan ederim:

Beyan:

- Bu çalışma için katılımcı bilgi sayfasını okuduğumu ve anladığımı onaylıyorum
- Gerekirse soru sorma fırsatım oldu ve bunları tatmin edici bir şekilde cevapladım
- Katılımlarımın gönüllü olduğunu ve herhangi bir zamanda herhangi bir sebep göstermeden çekilmeyi serbest bıraktığımı anlıyorum
- Geri çekersem verilerim çalışmadan kaldırılacak ve imha edilecek
- Akdeniz Üniversitesi Etik Kurulu'nun bu çalışmayı gözden geçirip onayladığını anlıyorum
- Üniversiteye ve Üniversite tarafından yukarıdaki projenin ve / veya video / filmin ve / veya ses kaydının görüntülerini çekmek ve / veya kaydetmek için izin verdim ("Kayıtlar")
- Üniversiteye, eğitim, araştırma, ticari ve tanıtım amaçlı olarak dünyanın her yerindeki kayıtlarda tüm platformlarda ve tüm medyada (kısmen veya tamamen, yazılı veya başka türlü) Kayıtları yayınlaması için başkalarına yetki verme hakkını ve hakkını veriyorum Üniversitede bu tür kullanımlar arasında, bunlarla sınırlı olmamak üzere, basılı ve çevrimiçi yayın ve yayın bulunabilir.
- Yukarıdaki çalışmaya katılmayı ve kayıt yapmayı kabul ediyorum ve işbu belgeyle, bu proje ve gelecekteki projelerden kaynaklanan tüm işlerde kullanımlarım için tüm telif haklarını üniversiteye atarım
- Verilerimin Kişisel Verileri Koruma Yasası uyarınca Üniversitede yönetilebileceğini, depolanabileceğini ve arşivlenebileceğini kabul ediyorum.
- Cevaplarımın kesinlikle gizli tutulacağını, tüm kişisel ve hassas verilerimin herhangi bir raporda veya yayında anonimleştirileceğini ve adımın herhangi bir raporda veya yayında tanımlanmayacağını anlıyorum.
- Bu görüşme sırasında hassas kişisel verilerin kaydedilebileceğini anlıyorum. Bu, ırk veya etnik köken, siyasi görüşler, dini inançlar, fiziksel / zihinsel sağlık, sendika üyeliği, cinsel yaşam veya cezai faaliyetlerle ilgili bilgileri içerebilir.
- Araştırmanın Karmaşık Uyarlanabilir Sistem Bakış Açısıyla Sürdürülebilir Kariyere İlişkin Bir Model Önerisi ile ilgili olarak yazılacağını anlıyorum
- Diğer araştırmacılara ve düzenleyici makamlara gelecekteki ilgili araştırmalarda verilerime erişme izni veriyorum
- Bu çalışma ile ilgili endişelerimin veya şikayetlerimin nasıl dile getirileceğini anlıyorum
- Tazminat düzenlemesi olmadığını farkındayım
- İletişim bilgilerim değişirse araştırmacıyı bilgilendireceğim
- Bu onay formu her bakımdan Türkiye Cumhuriyeti yasalarına ve Türkiye Cumhuriyeti mahkemelerine tabi olacaktır.

İsim, imza ve tarih:

Katılımcının adı **Tarih** **İmza**

Posta adresi / telefon / e-post

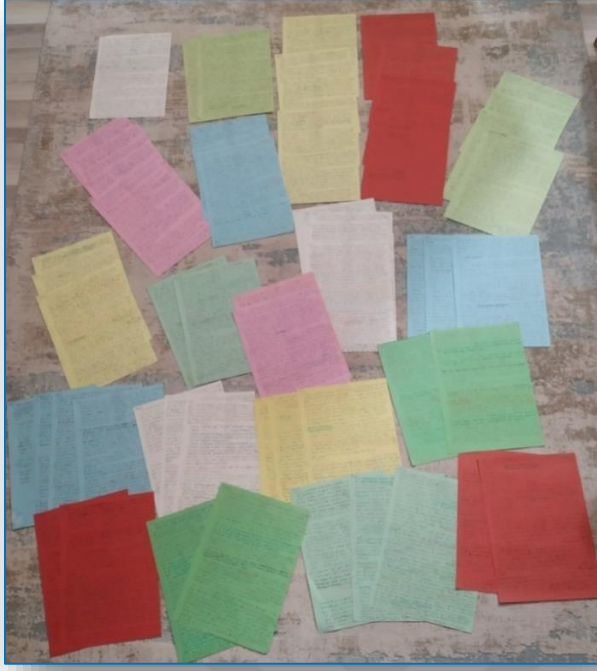
EK B: Faz1 Başlangıç Mülakat Soruları ve Muhtemel Alt Sorular

1. Kısaca kendinizden ve çalışma deneyiminizden bahseder misiniz?
2. Sizce bir kişinin kariyerinin sürdürülebilir olmasını etkileyen bireysel faktörler nelerdir?
 - Sizce demografik değişkenlerin (yaş, medeni durum, eğitim, cinsiyet, çalışma deneyimi) etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce kişilik özelliklerinin etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce fiziksel sağlığın etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce ailenin etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce empatinin etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce kişilerarası iletişim becerisinin etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce duygusal zekanın diğer boyutları öz farkındalık, öz yönetim, sosyal bilinç, ilişki yönetiminin etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce beceri çeşitliliğin etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce göreceli yoksunluk etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce psikolojik iyi oluşun (umut, öz yeterlilik, iyimserlik, dayanıklılık) etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce duygusal emeğin (yüzelsel ve derin etkisi boyutlarında) etkisi var mıdır? Varsa nelerdir?
 - Sizce beklenmeyen terfiler, iş kayıpları, özel hayatında yaşadığı doğum ya da ölüm olayları vs. gibi yaşanılması olası şoklar kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
3. Sizce bir kişinin kariyerinin sürdürülebilir olmasını etkileyen örgütsel faktörler nelerdir?
 - Sizce işveren ya da yönetici kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce esnek çalışma kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce psikolojik sözleşmenin ihlal edilmesi kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce çalışma performansı kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce çalışılan kurumdaki örgütsel iklim kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce çalışılan kurumdaki örgütsel aidiyet (sadakat) kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce çalışılan kurumdaki örgütsel zorbalık kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce çalışılan kurumda verilen eğitim ve geliştirme fırsatları kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce aile-iş hayatı dengesi kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce çalışılan kurumdaki iş tatmini kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce çalışılan kurumdaki boş zaman etkinliklerinin var olması kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce çalışılan kurumdaki çalışma mevzuatını uygulama politikaları kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Sizce çalışılan departmandaki akranların desteği kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
 - Çalışılan kurumdaki işbirliğinin var olduğunu düşündüğünüzde kişinin kariyeri etkilenebilir mi? Etkilenirse nasıl?
4. Sizce bir kişinin kariyerinin sürdürülebilir olmasını etkileyen çevresel faktörler nelerdir?

- Sizce girişimcilik yönelimi kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
- Sizce istihdam fırsatlarının çeşitliliği kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
- Sizce dijital değişim ya da dönüşüm kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
- Sizce çalışma mevzuatına ilişkin yasal düzenlemeler kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
- Sizce ekonomik krizler, terör olayları, pandemi, deprem, sel vb. gibi yaşanılması olası şoklar kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
- Sizce küresel rekabet kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
- Sizce çalışılan kurumda yeşil işletmecilik bilinci olması kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
- Sizce bağımsız çalışma kişinin kariyerini etkiler mi? Etkilerse nasıl?
- Yaşanılan coğrafyadaki iklim değişikliğinin görseldeki grafikte olduğu gibi var olduğunu düşündüğünüzde kişinin kariyeri etkilenir mi? Etkilenirse nasıl?
- Ülkedeki göçmen ve geçici koruma statüsündeki kişilerin sosyal entegrasyonlarının kişinin kariyeri etkilenir mi? Etkilenirse nasıl?



EK C: Faz1 Memos ve Kodlar



Şekil 7.1 Memos - Analitik Notlar



Şekil 7.2 Başlangıç, In vivo ve Süreç Kodlamaları

EK D: Faz2 Anket Formu**Turizm Sektöründe Sürdürülebilir Kariyer****ANKET FORMU**

Bu anket formu turizm sektöründe sürdürülebilir kariyeri etkileyen faktörleri anlamak için Volkan Aşkun'un doktora tezi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışma, turizm sektöründe çalışan yöneticilerin sürdürülebilir kariyerlerini etkileyen faktörleri araştırma amacıyla. Bilimsel nitelik taşıyan bu araştırmanın, **idari veya siyasi herhangi bir yönü yoktur.**

Lütfen anket formuna **adınızı, soyadınızı veya kimliğinizi belirten hiçbir şey yazmayınız.**

Sorulara tek seçenekle cevap veriniz. Sorulara eksiksiz, gerçekçi ve içtenlikle cevap vermeniz, bu araştırmanın amacına ulaşmasına katkıda bulunacaktır. Soruları, parantez içindeki boşluklara X işareti koyarak cevaplandırınız.

Sorulara vereceğiniz cevaplarla yapacağınız değerli yardım ve katkılarınız için şimdiden teşekkür ederiz. Saygılarımızla.

Yürütücü
Prof. Dr. Rabia Çizel
Akdeniz Üniversitesi

Araştırmacı
Volkan AŞKUN
Akdeniz Üniversitesi

Bu çalışmaya tamamen gönüllü olarak katılıyorum; sorulara vereceğim yanıtların bilimsel amaçta kullanılmasına onay veriyorum ve istemediğim sorulara yanıt vermeyebileceğimi ve istediğim zaman yarıda kesip çıkabileceğimi biliyorum. Verdiğim bilgilerin sadece bilimsel amaçlı yayımlarda kullanılmasını kabul ediyorum.

No	 bireyin kariyerini etkileyebileceğini düşünüyorum cümlesini tamamlayacak şekilde aşağıdaki her ifadeyi okuduktan sonra o maddede belirtilen fikre katılma derecenizi 7 (kesinlikle katılıyorum) ve 1 (kesinlikle katılmıyorum) arasında değişen rakamlardan size uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılmıyorum	Kararsızım	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	İyi bir eğitime sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
2	Yabancı dil becerisine sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
3	Bilgisayar, teknoloji bilgisine sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
4	Öz kontrole sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
5	Özgüvene sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
6	Çözüm odaklı olmak	()	()	()	()	()	()	()
7	Analitik düşünebilmek	()	()	()	()	()	()	()
8	İş yaşam dengesini kurabilmek	()	()	()	()	()	()	()
9	Kendi kendini motive etmek	()	()	()	()	()	()	()
10	Kendini tanımak (öz farkındalık)	()	()	()	()	()	()	()
11	Öğrenme isteğine sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
12	İletişimi güçlü olmak	()	()	()	()	()	()	()
13	Uyum kabiliyetine sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
14	Empati kurabilmek/yapabilmek (kendini karşısındakinin yerine koyabilmesi)	()	()	()	()	()	()	()
15	Duygusal zekaya sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
16	Etik davranabilmek	()	()	()	()	()	()	()
17	İyi insan ilişkilerine sahip olmak (insanları sevmek)	()	()	()	()	()	()	()
18	Çevik olabilmek	()	()	()	()	()	()	()
19	Çağın gerektirdiği bilgi birikimine sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
20	Bağımsız karar verebilmek	()	()	()	()	()	()	()
21	Esnek olabilmek	()	()	()	()	()	()	()
22	Yüksek iş performansına sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
23	Sorumluluk alabilmek	()	()	()	()	()	()	()
24	Sektörü tanımak	()	()	()	()	()	()	()
25	Ailevi sorun yaşamak	()	()	()	()	()	()	()
26	Sağlıklı olmak	()	()	()	()	()	()	()

27	Aile desteğine sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
28	Güçlü sosyal ağa (network) sahip olmak	()	()	()	()	()	()	()
29	Kültürel faaliyetlerde bulunmak	()	()	()	()	()	()	()
30	Sportif faaliyetlerde bulunmak	()	()	()	()	()	()	()
31	Sanatsal faaliyetlerde bulunmak	()	()	()	()	()	()	()
32	Medeni durum	()	()	()	()	()	()	()
33	Çocuk sahibi olmak	()	()	()	()	()	()	()
34	Yöneticinin takdir etmesi	()	()	()	()	()	()	()
35	Yöneticinin iyi bir lider olması	()	()	()	()	()	()	()
36	Şirkette nepotizm (akraba kayırma) olmaması	()	()	()	()	()	()	()
37	Şirkette mobbing davranışlarının olmaması	()	()	()	()	()	()	()
38	Şirkette ayrımcılık yapılmaması	()	()	()	()	()	()	()
39	Çalışma ortamı ve koşulları	()	()	()	()	()	()	()
40	Çalışma zamanında esnek olunması (esnek, hibrit, boş zaman..)	()	()	()	()	()	()	()
41	Çalışma arkadaşlarının destek olması	()	()	()	()	()	()	()
42	Şirkette olumlu bir örgütsel iklimin olması	()	()	()	()	()	()	()
43	Şirkette kurumsal bir örgüt kültürünün olması	()	()	()	()	()	()	()
44	Şirketin kurumsal bir yapıya sahip olması	()	()	()	()	()	()	()
45	Şirket içi eğitim olanaklarının olması	()	()	()	()	()	()	()
46	Şirketin çalışanlara yan haklar sağlaması	()	()	()	()	()	()	()
47	Şirketin adil bir terfi sisteminin olması	()	()	()	()	()	()	()
48	Şirketin çalışanları için kariyer planlaması yapması	()	()	()	()	()	()	()
49	Şirkette yetenek yönetimi sisteminin kullanılıyor olması	()	()	()	()	()	()	()
50	Şirketin performans değerlendirme sisteminin olması	()	()	()	()	()	()	()
51	Şirkette geri bildirim mekanizmasının kullanılıyor olması	()	()	()	()	()	()	()
52	Şirkette çalışanlara pozitif psikolojik destek verilmesi	()	()	()	()	()	()	()
53	Şirkette görev tanımlarının yapılıyor olması	()	()	()	()	()	()	()
54	Şirkette adil bir ücret politikasının olması	()	()	()	()	()	()	()
55	Dünyada yaşanan krizler (ekonomik, salgın vb.)	()	()	()	()	()	()	()
56	Dijitalleşmenin getirdiği değişimler	()	()	()	()	()	()	()
57	Yeni sektörlerin ortaya çıkması	()	()	()	()	()	()	()
58	Yaşanan göçler	()	()	()	()	()	()	()
59	Yaşanan iklim değişikliği	()	()	()	()	()	()	()
60	Küreselleşme	()	()	()	()	()	()	()
61	Ülkenin ekonomik gelişmişliği	()	()	()	()	()	()	()
62	Ülkenin hukuki gelişmişliği	()	()	()	()	()	()	()
63	Ülkenin coğrafi konumu	()	()	()	()	()	()	()
64	Ülkedeki sosyal politika uygulamaları	()	()	()	()	()	()	()
65	Ülkedeki çalışma mevzuatı	()	()	()	()	()	()	()
66	Ülkedeki siyasi kararlar	()	()	()	()	()	()	()
67	Verilen istihdam destekleri	()	()	()	()	()	()	()
68	Ülkenin eğitim sistemi	()	()	()	()	()	()	()
69	Sektörün yapısı	()	()	()	()	()	()	()
70	Yaşanılan ülkedeki değerler	()	()	()	()	()	()	()
71	Ülkede yaşanan krizler	()	()	()	()	()	()	()
72	Kişinin zaman içindeki kazanımları	()	()	()	()	()	()	()

Cinsiyetiniz: Kadın () Erkek () Belirtmek İstemiyorum ()

Yaşınız:

Çalıştığınız Şirketteki Unvanınız:

Eğitim Durumunuz: İlkokul () Ortaokul () Lise () Önlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ()

Medeni Durumunuz: Bekar () Evli ()

Çocuk Durumunuz: 0 () 1 () 2 () 3 () 3'ten fazla ()

Çalışma hakkında daha fazla bilgi almak için Akdeniz Üniversitesi Demre Dr. Hasan Ünal MYO öğretim görevlisi ve doktora öğrencisi Volkan Aşkun ile iletişim kurabilirsiniz.

ÖZGEÇMİŞ

Adı ve SOYADI	Volkan AŞKUN
EĞİTİM DURUMU	
Mezun Olduğu Lise	Halide Edip Lisesi, Ankara
Lisans Diploması	Fizik Mühendisliği, Hacettepe Üniversitesi - 2010
Tezsiz Yüksek Lisans Diploması	İnsan Kaynakları Yönetimi ve Kariyer Danışmanlığı, Ankara Üniversitesi - 2015
Proje Konusu	Gıda, Tarım ve Hayvancılık Bakanlığı'nın Tarıma Yönelik Eğitim Çalışmaları ve Bunun İnsan Kaynaklarının Geliştirilmesin Açısından İrdelenmesi
Yüksek Lisans Diploması	Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri, Akdeniz Üniversitesi - 2018
Tez Konusu	İş Performansının Kişilik Özellikleri ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi
Yabancı Dil	İngilizce
BİLİMSEL FAALİYETLER	
SCI, SSCI ve AHCI indekslerine giren dergilerde yayınlanan makaleler	
Çizel B., Kırtıl İ. G., Aşkun V., Ajanovic E., Karakaş H. (2022). "Symmetric And Asymmetric Analysis of Tourist Behavioral Intention's Antecedents" <i>Quality&Quantity</i>. https://doi.org/10.1007/s11135-021-01281-w	
Uluslararası indeksler tarafından taranan hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:	
- Çizel, R., Aşkun. V., ve Çizel, B. (2022). "Sosyal Bilim Araştırmalarında Bulanık Küme Nitel Karşılaştırmalı Analiz Yönteminin Kullanımı". <i>İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi</i>. http://dx.doi.org/10.26650/SJ.2022.42.2.0040 - Aşkun. V., Çizel, R. ve Çizel, B. (2021). "Complex Relationship of Countries' Innovation Level with Social Capital, Economic Value Perception and Political Culture: fsQCA". <i>Eskişehir Osmangazi University Journal of Economics and Administrative Sciences</i>, 16(2): 317-340. - Aşkun, V., Çizel, R. ve Ajanovic, E. (2021). "Comparative Analysis of Factors Affecting Employee Performance According to Job Performance Measurement Method: The Case of Performing Artists". <i>Ege Academic Review</i>, 21(1): 29-45. - Kırtıl, İ.G. ve Aşkun, V. (2021). "Artificial Intelligence in Tourism: A Review and Bibliometrics Research". <i>Advances in Hospitality and Tourism Research</i>, 9(1): 205-233.	

- Aşkun, V. ve Çizel R. (2020). “Twenty Years of Research on Mixed Methods”. *Journal of Mixed Methods Studies*. 1(1): 26-40.

TR Dizin tarafından taranan hakemli dergilerde yayımlanan makaleler:

- Aşkun, V. ve Yağmur A. (2021). “Beşerî Sermaye, Eşitlik Algısı, İstihdam ve Ülke Ekonomisi İlişki Analizi: Türkiye Örneği”. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 25(1): 53-66.
- Çizel, B., Kırtıl İ.G., Çizel, R. ve Aşkun. V. (2021). “Covid-19 Pandemisi Sürecinde Seyahatten Kaçınma Niyetinin Karmaşıklık Bakış Açısı ile Analizi”. *Anatolia: Turizm Araştırmaları Dergisi*, 32(2): 212-223.
- Aşkun, V. ve Çizel R. (2019). “Kompleks Problem Çözme Üzerine R Programı ile Bir Bibliyometrik Analiz”. *Mediterranean Journal of Humanities*, 9(1): 37-47.

Kitap Bölümleri:

- Aşkun, V. (2022). “Sağlık Bakımı Alanında Karma Yöntem Eylem Araştırması Çalışması”. *Eylem Araştırmasında Karma Yöntem Uygulamaları: Yöntemden Topluluk Eylemine*. İ. Günbayı ve E.Karadağ, Ed., Vizetek, Ankara, ss.443-458.
- Aşkun, V. (2022). “Yüksek Öğrenim Alanında Karma Yöntem Eylem Araştırması Çalışması”. *Eylem Araştırmasında Karma Yöntem Uygulamaları: Yöntemden Topluluk Eylemine*. İ. Günbayı ve E.Karadağ, Ed., Vizetek, Ankara, ss. 423-442.
- Çizel, R. ve Aşkun, V. (2018). “Bağlanma Stil erinin İş Performansı Üzerine Etkisi”. *Sosyal Politika ve Çalışma İlişkilerinde Güncel Sorunlar*. M. K. Namal, Ed., Gazi Kitabevi, Ankara, ss. 33-54.

Uluslararası bilimsel toplantılarda sunulan ve tam metni bildiri kitaplarında basılan

bildiriler:

- Erkoyuncu, M. ve Aşkun, V. (2021). “Sosyal İnceleme Raporlarının Sistemik Analizi”. *Ufuk Üniversitesi Birinci Uluslararası Sosyal Bilimler Kongresi*. G. E. Arslan (Ed.). 967-983. Ankara.
- Çizel, R., Aşkun. V. ve Çizel, B. (2019). “İş Tatmini ve İş Performansı İlişkisi Çalışmalarının Sistemik Analizi”. *Türk Dünyası Stratejik Araştırmalar Kongresi (TUDSAK) 2019*. Akça, H. ve Yeşil, Y. (Ed.). 19-26. Antalya.
- Aşkun. V., Çizel, R. ve Çizel, B. (2019). “İş Performansının Kişilik Özelliklerine Göre İncelenmesi”. *Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kongresi (ISRC) 2019*. Armağan, R. ve Kahrıman, H. (Ed.). 352-358. Antalya.

Desteklenen Projeler:

- Kampüs Üniversitelerinde Öğrenim Gören Öğrencilerin Kampüs Rekreasyon Faaliyetleri ile İlgili Yeterlilik Fayda Memnuniyet Algısı ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkinin Karşılaştırmalı Analizi (2020-2022), Araştırmacı – Akdeniz Üniversitesi BAP. - İş Performansının Kişilik Özellikleri ve Demografik Değişkenlere Göre İncelenmesi (2018), Araştırmacı – Akdeniz Üniversitesi BAP.	
İŞ DENEYİMİ	
Stajlar	Radsan Elektromekanik İnş. San. Tic. Aş., Ankara, 2008 – Fizik Mühendisliği Hacettepe Üniversitesi Radyasyon Onkolojisi Anabilim Dalı, Ankara, 2009 – Fizik Mühendisliği
Çalıştığı Kurumlar	02.2020 – Devam ediyor, Akdeniz Üniversitesi – Öğr. Görevlisi 05.2016 - 09.2018, Seans Worldwide Ent. – Proje Yöneticisi 02.2014 - 05.2016, Jobs-TR – İK Proje Yöneticisi 06.2013 - 02.2014, Turijobs – Proje Yöneticisi 06.2010 - 05.2013, Seans Organizasyon – Organizasyon Yöneticisi