

SINIRSIZ VE ÇOK YÖNLÜ KARIYER: AKADEMİSYENLERİN KARIYER YAŞAMI

Meltem ONAY

Celal Bayar Üniversitesi

Prof. Dr.

E-posta: meltemonay@gmail.com

Zeynep VEZNELİ

Celal Bayar Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

E-posta: zeynepvezneli@hotmail.com

Özet

Araştırma Celal Bayar Üniversitesi'nde gerçekleşmiş olup, tüm akademik personeli kapsamaktadır. Elde edilen bulgular, akademik personelin stratejik kariyer planlamalarında kendilerine yardımcı olmasının dışında, üniversite üst düzey yöneticileri tarafından da çalışan akademik personelin iş ve kariyer tatminlerini sağlayarak, onların iş performanslarını ve örgüte bağlılıklarını artırmaya yönelik önemli tavsiyeleri de içermektedir.

Anahtar Kelimeler: *Sınırsız Kariyer, Çok yönlü Kariyer, Kişilik Özellikleri, Kariyer Planlama*

Alan Tanımı: İşletme, Yönetim

THE BOUNDARYLESS AND PROTEAN CAREER: THE CAREER LIFE OF ACADEMICS

Abstract

The aim of this research is to examine the unlimited and protean career manners of the academic personnel that takes place in Celal Bayar University and to reveal the differences between the unlimited and protean career manners of academic personnel according to their personality and demographical features. Another aim of this research is to lead the introduction of unlimited career and protean career concepts into the Academic Life and Academia literature.

Key Words: *Boundaryless Career, Protean Career, Personality, Career Planning*

JEL Code: O15

1. GİRİŞ

Örgütlerin yapı ve süreçlerini derinden etkileyen küreselleşme, örgütlerin ve bireylerin ayakta kalabilmeleri için her alanda rekabetçi bir konuma gelmelerini bir zorunluluk haline getirmiştir. Bu kapsamda iş hayatında, yeniden şekillenen farklı kariyer yolları ve yaklaşımları, örgütlerin ve bireylerin geleceğe yönelik karar ve beklentilerini yönlendirmede önemli açılımlar sağlayabileceği ifade edilmektedir (Soysal,2006:3). 1990’lardan itibaren kariyer modelleri her geçen gün daha hareketli, değişken ve özellikle de sınırsız ve çok yönlü bir nitelik kazanmaktadır (Seymen,2004:79;Onay ve Ataseven,2010:437;Türken,2011:23).

Örgüt yöneticileri ve çalışanlar arasında karşılıklı beklentilerin dikkate alındığı ve yeni kariyer anlaşması olarak adlandırılan bu gelişmeler sonucunda „sınırsız kariyer“ ve „çok yönlü kariyer“ gibi yeni kariyer yaklaşımları ortaya çıkmıştır (Çelik ve Soysal, 2004:27).

Araştırmanın amacı; akademisyenlerin bulunduğu bir ortamda yani üniversitelerde bu konuya yönelik ilk olarak yapılacak olan sonuçların merakıdır. Araştırmada sorulan sorular, üç amaca farklı bir bakış açısı kazandıracaktır.

Bu amaçlardan birincisi: sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarının akademik personel tarafından tercih edilen bir model olup-olmadığını“; ikincisi: akademik personelin kişilik özelliklerinin, sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarını ne ölçüde etkilediği, üçüncüsü ise: akademik personelin demografik değişkenlerinin onların kariyer tutumlarını etkileme durumlarını tespit etmeye yöneliktir.

2. SINIRSIZ KARIYER KAVRAMI

1989 ve 1990’lı yıllarda kariyer düşüncelerinin yeniden yapılandırılması, kariyer alanında büyük yeniliklere neden oldu. Kariyerler örgütün yönlendirmesinden ziyade, kişisel kontrol altında gelişmeye başladı ve geleneksel örgüt sınırlarını aşarak sınırsız bir hal aldı (Inkson ve Arthur, 2002:197; Soysal,2003:666). Sınırsız kariyer, bazı yazarlara göre, kısaca tek bir örgüte bağlı olmayan, sınırlandırılmamış kariyer olarak tanımlanır (Carson ve vd,1995:301). Sınırsız kariyeri etkileyen bazı faktörler bulunmaktadır. Bunlar arasında; ekonomik (Creehan,2001:6), siyasi (Lam,2002:492), kültürel (Mills,2002:12), ailesel (Granrose ve Chua,1996:203), kariyer (Forster,1997:421)dir.

2.1.Sınırsız Kariyerde Psikolojik ve Fiziksel Hareketlilik

Sınırsız kariyer üzerine yapılan araştırmalarda özellikle Sullivan ve Arthur (2006:22; Sullivan,1999:458). bireyin fiziksel ve psikolojik sınırlar karşısındaki,

kariyer hareketliliğinin muhtemel etkileşimlerini inceleyerek, konuyu açıklamaya çalışmıştır. Bu modellerde araştırmacılar, kariyer yetenekleri, cinsiyet rolü, kültürel ve kişisel farklılıkların, kişilerin fiziksel ve psikolojik hareketlilik fırsatlarını nasıl etkilediğini tespit etmişlerdir.

3. ÇOK YÖNLÜ KARİYER KAVRAMI

Geleneksel kariyer anlayışının dışında, son on yılda kariyer hakkında yeni bakış açıları ortaya çıktı ve literatürde de oldukça popüler hale geldi. Bu kariyer kavramlarından birisi de „Çok Yönlü Kariyer“ kavramıdır. Hall (2002) tarafından desteklenen çok yönlü kariyer; kişilerin kendilerinin yönlendirdiği ve değerlerine göre yönlendirdiği mesleki davranışlar sayesinde ortaya çıkan, kariyer başarısına odaklanmaktır (Briscoe ve vd,2006:30).Çok yönlü kariyerin kendi içerisinde dört boyutta incelenebilir:

3.1.Kendi Kendine Yönlendiren Kariyer

Mirvis ve Hall (1994:371), kendi motivasyon çalışmalarında, öğrenme ve başarıma isteğinin birleşimini „Kişisel Uсталık“ olarak açıklamıştır. Bu nedenle, kendi kendine yönlendiren davranışa sahip insanlar, iş güvenliği ile daha az motive olmaktadır. Kısacası, kendi kendine yönlendiren davranışa sahip olmak; başarı ve kişisel gelişim ile yönlendirilirken, iş güvenliği ile daha az yönlendirilmektedir (Hall,2004:10; Hall ve Moss,1998:43).

3.2.Değerlere Göre Yönlendirilen Kariyer

Hall (2004:2;Hall,1996:9)‘e göre, çok yönlü kariyer davranışının bu yönünü paylaşmak için, kişi iç pusulasını, yani bir başka deyişle para, statü ve terfi gibi dış güdüleyiciler yerine, kişisel ideallerini ve prensiplerini koruyarak daha fazla motive olmaktadır.

4. SINIRSIZ VE ÇOK YÖNLÜ KARİYERDE KİŞİLİK TÜRLERİ

Briscoe ve arkadaşları, sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarını araştırırken, kariyer ölçümlerinde kişilik özelliklerinde; kariyer gerçekliği, proaktif kişilik, hedef yönelimli olmayı ve deneyime açıklığı kullanmıştır.

4.1. Kariyer Gerçekliği

Kariyer gerçekliği, sınırsız kariyerin anlaşılmasında önemli rol oynamaktadır. Bunlar; kişinin kendi yetkisi dahilinde hareket etmesi, kendine dürüst olması, duyguları ve iletişim arasındaki uyumu başarması gibi özelliklerdir (Baker ve Aldrich,1996:134; Ibarra,1999:778; Boyatzis ve Kolb,2000:5).

4.2.Proaktif Kişilik

Psikologların sıklıkla üzerinde çalıştığı kişilik profillerinden biri de, iş yaşamını direkt etkileyen proaktif kişiliktir. Proaktif kişilik özelliğindeki kişiler, kendi dışındaki faktörleri ve süreci yönetebileceğine inançları vardır ve öz-güvenleri yüksektir. (Mount ve Barrick, 1998:850; Kim ve vd,2005:237; Seibert ve vd, 1999:418; Crant, 1996:44; Bateman ve Crant,1993:107).

4.3. Hedef Yönelimli Olma

Genel olarak hedef yöneliminin, performans üzerinde faydalı etkileri olduğu bilinmektedir. (Barron ve Harackiewicz, 2001:711). Bu yüzden hedef yönelimli olan kişiler, hedef yönelimli olmayanlara göre işlerine daha sıkı bağlıdırlar (Sanusi ve vd,2007:127; Janssen ve Van Vperen, 2004:371; Payne ve vd,2007:134).

4.4. Deneyime Açıklık

Açıklık sanatı, duyguları, macerayı, sıra dışı fikirleri, hayal gücünü, merakı ve çeşitli deneyimleri genel olarak takdir anlamına gelmektedir. Bu özellik yaratıcı insanları gerçekçi ve basmakalıp insanlardan ayırmaktadır. Deneyime açık insanlar, entellektüel olan meraklı, sanatı takdir eden ve estetiğe duyarlı kimselerdir (McElroy ve Dowd,2007:48; Sadee ve vd,2006:543).

5. ARAŞTIRMANIN ANALİZ AŞAMASI VE DEĞERLENDİRME

5.1. Araştırmanın Amacı

Sınırsız ve çok yönlü kariyer kavramları, dünyada ilgiyle incelenen ve üzerine kavramsal bir çalışmanın yapıldığı kariyer çeşididir. Türk örgüt ve akademik hayat ile ilgili yazında, sınırsız ve çok yönlü kariyer, yeni ve tam olarak tanımlanmış kavramlardır. Bu nedenle yapılan araştırmanın amacı; Celal Bayar Üniversitesi'nde çalışan akademik personelin sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumlarını ölçmek, çalışanların kişilik ve demografik özelliklerine göre sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmaktır.

5.2. Araştırmanın Modeli

Araştırma üç aşamalı olarak gerçekleşmiştir. Birinci aşamada, üniversitede görev yapan akademik personelin, sınırsız ve çok yönlü kariyer tutumları araştırılmıştır. İkinci aşamada, bu personelin kişilik özelliklerine göre (kariyer gerçekliği, proaktif kişilik, hedef yönelimli bireyler, deneyime açıklık) sınırsız ve çok yönlü

kariyer tutumları incelenmiştir. Üçüncü aşamada ise, personelin demografik değişkenlere göre tutumları araştırılmıştır.

5.3. Araştırmanın Örneklemi

Celal Bayar Üniversitesi'nde görev yapan 218 kişi oluşturmaktadır.

5.4. Araştırmanın Yöntemi

Yapılan araştırma veri toplama aracı olarak, Briscoe ve vd (2006) tarafından geliştirilen „Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Tutumları Ölçeği“ kullanılmıştır.

5.5. Araştırmanın Sonuçları ve Değerlendirme

Araştırmada sorulan soruların yanıt verenler tarafından ne ölçüde anlaşılmiş olduğunu test etmek amacıyla „güvenilir analiz“ yapılmış, Cronbach's Alpa değerleri „kariyer gerçekliği“ boyutunun dışında oldukça uygun çıkmıştır (,113). Bu değer düşük çıkmasının nedeni, yanıt verenler tarafından „objektif“ düşünülmemiş olabileceği tahmin edilmektedir.

Araştırmada, kariyer türleri arasında bulunan „sınırsız“ ve „çok yönlü“ kariyerin akademik personel tarafından ne ölçüde tercih edildiği tespit edilmeye çalışılmıştır. Kariyer türleri arasında (sınırsız ve çok yönlü) önemli bir farklılık olmadığı görülmüştür. Çok yönlü kariyer (değerlere göre yönlendirilen kariyer ile kendi kendine yönlendirilen kariyer) ile sınırsız kariyer (sınırsız düşünce yapısı ile sınırsız kariyer) arasında farklılık tespit edilmemiştir.

Bütün boyutlar arasında anlamlı bir ilişkinin olma durumunu tespit etmek için yapılan Avova Test sonucuna göre özellikle; kendi kendini yönlendiren kariyer ($P=0,036 < 0,05$), değerlere göre yönlendirilen kariyer ($p=0,006 < 0,05$) ile örgütsel hareketlilik tercihi ($p=0,02 < 0,05$) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Aynı zamanda değişkenler arasındaki farklılıkları bulmak amacıyla yapılan Anova testi sonuçlarına göre kariyer gerçekliği ($p=0,034 < 0,05$); değerlere göre yönlendirme ($p=0,00 < 0,05$); örgütsel hareketlilik tercihi ($p=0,039 < 0,05$) ve sınırsız düşünce yapısı ($p=0,009 < 0,00$) arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Anlamlı bulunan boyutlar arasında yapılan PostHoc testi sonuçlarına göre; „kariyer gerçekliği“ boyutunda doktora yapan araştırma görevlileri ile yardımcı doçentler arasında (0,024); yardımcı doçentler ile okutmanlar arasında (0,007) arasında bir ilişki olduğu görülmüştür. Kariyer gerçekliği kavramı; kişinin kendi yetkisi dahilinde hareket etmesini, kendine dürüst olmasını, duygularını ve iletişimini başarılı bir şekilde kontrol edebildiğini göstermektedir.

Proaktif kişilik boyutunda ise yardımcı doçentler ile okutmanlar arasında ($p=0,028$); profesörler ile doktora yapan asistanlar arasında ($p=0,027$); profesörler ile öğretim görevlileri arasında ($p=0,048$) ve profesörler ile okutmanlar arasında ($0,007$) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Kişilik özellikleri arasında bulunan “hedef yönelimli olma” ve “deneyime açıklık” boyutları ile kariyer boyutları arasında ve örgütsel hareketlilik arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır.

Kendi kendini yönlendiren kariyer boyutunda yardımcı doçentler ile öğretim görevlileri arasında ($p=0,037$); değerlere göre yönlendirilen kariyer ile master – yüksek lisans yapan asistanlar ile profesörler arasında ($p=0,037$) ve master yapan asistanlar ile öğretim görevlileri arasında ($0,023$) anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Kariyer boyutları ile örneklem grubundaki kişilerin demografik özellikleri arasında bir farklılığın bulunma durumunu tespit etmek amacıyla yapılan analiz sonucunda:

“Yaş” değişkeni dikkate alındığında; sadece 41-50 yaş arasındaki kişiler ile 51 yaşın üzerindeki kişilerin tercihleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($0,051$)

“Bulunulan kurumda çalışma süresi” ile boyutlar arasında: kişilik özellikleri arasında olan “deneyime açıklık” boyutunda; 1 yıldan az üniversitede çalışanlar ile 11-15 yıllık çalışanlar arasında ($p=0,010$) ile 6-10 yıllık çalışanlar ile 11-15 yıllık çalışanlar arasında ($p=0,053$) arasında farklılık bulunmuştur.

“Değerlere göre yönlendirilen kariyer” boyutunda; 1 yıldan az süredir çalışanlar ile 16 yılın üzerinde çalışanlar arasında ($p=0,057$)

“Örgütsel hareketlilik tercihi” boyutunda; 1 yıldan az çalışanlar ile 16 yılın

Üzerinde çalışanlar arasında ($p=0,049$) ile 1-5 yıldır çalışanlar ile 16 yıl üstü çalışanlar arasında ($0,035$) farklılıklar gözlemlenmiştir.

“Akademik hayat süresi” ile kişilik özellikleri arasında bulunan “deneyime açıklık” ile 11-15 yıldır çalışan kişiler ile 16 yılın üzerinde çalışanlar arasında ($p=0,056$), “örgütsel hareketlilik tercihi” tercih edenlerin ise 1-5 yıllık çalışanları ile 16 yılın üzerinde çalışanlar arasında farklılıklar bulunmuştur ($p=0,032$)

Cinsiyetlerine göre bir farklılık bulunma durumları kıyaslandığında “erkek” ve “kadın” çalışanlar arasında her bir boyutta önemli bir farklılık bulunmamıştır.

Sadece “hedef yönelimli kişilik” yapısında bulunan kişilerin daha çok kadın olduğunu söylemek mümkün olabilir (4,0260;3,9220).

Medeni durumlarına göre bakıldığında ise; yine önemli bir farklılık bulunmamıştır. Ancak kadın çalışanların erkeklere göre “hedef yönelimli” olma boyutunda daha kararlı oldukları söylenebilir (4,0078;3,8966).

“Çocuk olma” durumu ile kariyer boyutları arasında anlamlı bir farklılık gözlemlenmemiştir.

6. ARAŞTIRMA SONUÇLARI

Araştırmada Celal Bayar Üniversitesinde görev yapan akademisyenlerin sınırsız ve çok yönlü tutumları ele alınmıştır. Araştırma sonuçları göstermektedir ki, çalışanların kişilik özellikleri, kariyer tercihleri üzerinde etkisi çok yoktur. Burada özellikle akademisyenlerin kariyer beklentileri ile kurumun kültürel özellikleri arasında önemli ilişki bulunmaktadır. Özel sektörde çalışanların kariyer tutumlarını araştıran ve bunu dikkate alarak planlamalar yapan İnsan kaynakları Departmanları vardır. Ancak üniversitelerde bu önemli derecede eksiklik yaşamaktadır. Halbuki; üniversitede eğitim veren akademisyenlerin kariyer planlamaları akademik hayatlarının başında yapılmış olsa, daha başarılı olma ihtimalleri olacak ve öğrencileriyle daha fazla ilgilenme imkanları olacak, iş tatminleri artacaktır.

KAYNAKLAR

Kitaplar

Granrose, C. S.; Chua, B. L. (1996). Global boundaryless careers: Lessons from Chinese family businesses. In M. B. Arthur, & D.M. Rousseau (Eds.), The boundaryless career: A new employment principle for a new organizational era. Oxford: *Oxford University Press*. 201-217.

Inkson, K.; Arthur, M. B. (2002). Career development: Extending the “organizational careers framework. In S. G. Niles (Ed.), Adult career development: Concepts, issues, and practices (3rd ed.). Columbus, OH: *National Career Development Association*. 191-201.

Seymen, O. A.(2005). “Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik Çerçevesinde Kariyerin Değişen Yüzü ve Getirdiği Sorunlar”, (içinde) Küreselleşme ve Çok Uluslu İşletmecilik, (Edt: O. A. Seymen ve T. Bolat), Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 183-209.

Makaleler

Briscoe, J. P.; Hall, D. T.; DeMuth, R. L. F. (2006). Protean and boundaryless careers: An empirical exploration. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 30–47.

Briscoe, J. P.; Hall, D. T. (2002). The protean orientation: Creating the adaptable workforce necessary for flexibility and speed. *Paper given at the Academy of Management*, Denver, Aug 13. 41-59.

Barron, K. E.; Harackiewicz, J. M. (2001). Achievement Goals and Optimal Motivation: Testing Multiple Goal Models. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80: 706-722.

Boyatzis, R. E.; Kolb, D. A. (2000). „Performance, learning, and development as modes for growth and adaptation throughout our lives and careers. In Peiperl, M., Arthur, M., Goffee, R. And Morris, T. (Eds), *Career Frontiers: New Conceptions of Working Lives*. Oxford: *Oxford University Press*, 5-8.

Baker, T.; Aldrich, H. (1996), „Prometheus Stretches: Building Identity and Cumulative Knowledge in Multiemployer Careers, in *The Boundaryless Career*, eds. J.A. Arthur and D. Rousseau, *New York: Oxford University Press*, 132–149.

Carson, K. D.; Carson, P.P.; Bedeian, A.G. (1995). “Development and Construct Validation of a Career Entrenchment Measure”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 68; 301-320.

Creehan, S. (2001). Brain strain. *Harvard International Review*, 23(2), 6–7.

Crant, J. M. (1996). The Proactive Personality Scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42–49.

Çelik, A.; Soysal, A., (2004), “Değişen İş Hayatında Kariyer Platosu: Çalışanlar Açısından Kader mi, Yoksa Fırsat Mı?”, *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, Cilt.1(1), Kahramanmaraş, 25-27.

Forster, N. (1997). The persistent myth of high expatriate failure rates: A re-appraisal. *International Journal of Human Resource Management*, 8(4): 414–433.

Hall, D. T. (2004). The Protean career: A quarter-century journey. *Journal of Vocational Behavior*, 65(1), 1–13.

Hall, D.; Moss J. E. (1998). “The New Protean Career Contract: Helping Organizations and Employees Adapt”, *Organizational Dynamics*, 26(3),41-59.

- Hall, D.T.(1996). „Protean Careers of the 21st Century, *Academy of Management Executive*, 10(4), 8–16.
- Ibarra, H. (1999). „Provisional selves: experimenting with image and identity in professional adaptation. *Administrative Science Quarterly*, 44(4), 764–91.
- Kim, T.Y.; Cable, D. M.; Kim, S.P. (2005). Socialization tactics, employee proactivity, and person-organization fit. *The Journal of Applied Psychology*, 90(2), 232–241.
- Janssen, O.; Van Yperen, N. W. (2004). Employees Goal Orientations, the Quality of Leader-member Exchange, and the Outcomes of Job Performance and Job Satisfaction, *Academy of Management Journal*, 47(3): 368-384.
- Lam, K.C. (2002). Interaction between economic and political factors in the migration decision. *Journal of Comparative Economics*, 30(4): 488–504.
- Mills, D. (2002). As UK media talent goes west, what is coming over here? Campaign (UK), 11: 12-13.
- Mirvis, P. H.; Hall, D. T. (1994). 'Psychological success and the boundaryless career', *Journal of Organizational Behavior*, 15(4), 365-380.
- Mount, M.; Barrick, M. (1998). Five reasons why the “big five” article has been frequently cited. *Personnel Psychology*, 51(2), 849–857.
- McElroy, T.; Dowd, K.(2007). Susceptibility to anchoring effects: How openness-to-experience influences responses to anchoring cues, *Judgment and Decision Making*, Vol. 2(1). 48–53.
- Onay, M.; Ataseven, B., (2010). New Directions for Boundaryless and Protean Careers: What Do Human Resources Managers Make Differently?, *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt 14 (20), 435-465.
- Payne, S. C.; Youngcourt, S. S.; Beaubien, J. M. (2007). A Meta-analytic Examination of the Goal Orientation Nomological Net. *Journal of Applied Psychology*, 92(1): 128-150.
- Siebert, S. E.; Crant, J. M.; Kraimer, M. L. (1999). Proactive personality and career success. *Journal of Applied Psychology*, 84(3), 416–427.
- Sanusi, M.Z, Iskandar, T.M, Poon, J.M.L.(2007). Effects Of Goal Orientation And Task Complexity On Audit Judgment Performance, *Malaysian Accounting Review*, Volume 6(2), 123-139.

Seymen, O.A., (2004). *Geleneksel Kariyerden, Sınırsız Ve Dinamik / Değişken Kariyere Geçiş: Nedenleri Ve Sonuçları Üzerine Yazınsal bir inceleme*, Uludağ Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt 23(1) 79-114.

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

Sullivan, S.E.; Arthur, M.B. (2006). The Evolution Of The Boundaryless Career Concept: Examining Physical and Psychological Mobility, *Journal of Vocational Behavior*, Vol:69(1), 19–29.

Saadé, R.G., Kira, D., Nebebe, F., Otrakji, C.(2006). Openness to Experience: An HCI Experiment, *Issues in Informing Science and Information Technology Volume 3(1)*, 541-550.

Kongreler/ Sunumlar

Soysal, A.(2003). *Küreselleşen İş Hayatında Yeni Kariyer Yaklaşımları*, II. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, 17-18 Mayıs, İzmit,665-667

Türkmen,M.(2011).Ankara Özerk Spor Federasyonlarının İdare Birimlerinde Görev Yapan Personelin Sınırsız ve Çok Yönlü Kariyer Turumlarının İncelenmesi", Manisa: Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi.