

**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN
YÖNETİCİLERİN KUŞAK FARKLILIKLARI VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İZMİR
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA.**

Doktora Tezi

Bahattin AKA

İZMİR - 2017

**T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN
YÖNETİCİLERİN KUŞAK FARKLILIKLARI VE
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İZMİR
İLİNDE BİR ARAŞTIRMA.**

Doktora Tezi

Bahattin AKA

DANIŞMAN: Prof.Dr. Murat KAYALAR

İZMİR - 2017

YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

24 Eylül 2017

Bahattin AKA



T.C.
İZMİR KÂTİP ÇELEBİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ
TEZ SINAVI TUTANAK FORMU

GÖNDEREN : İşletme Ana Bilim Dalı Başkanlığı
GÖNDERİLEN : Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Anabilim Dalımız Doktora Programı öğrencisi Bahattin AKA ile ilgili Tez Sınav Tutanağı aşağıdadır.

Tarih:
Sayı :

İşletme Ana Bilim Dalı Başkanı

İmza

SINAV TUTANAĞI

Tez Sınav Jürimiz tarafından incelenen “Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma ” başlıklı doktora tezi ile ilgili olarak jürimiz 27.10.2017 tarihinde toplanmış ve adı geçen öğrenciyi Tez Sınavına tabi tutmuştur. Sınav sonucunda adayın tezi hakkında **ÖYÇOKLUĞU/OYBİRLİĞİ** ile aşağıdaki karar verilmiştir.

KABUL

Kabul Edilen Yüksek Lisans / Doktora tezi:

- i) Bilime yenilik getirmiştir
- ii)Yeni bir bilimsel yöntem geliştirmiştir
- iii)Bilinen bir yöntemi yeni bir alana uygulamıştır
- iv) Uygulama yapmıştır (sadece Yüksek Lisansta geçerlidir)

RED

DÜZELTME *

Tez Sınav Jürisi	Unvanı ve Adı Soyadı	İmza
Tez Danışmanı	Prof. Dr. Murat KAYALAR	
Üye	Prof. Dr. İbrahim Atilla ACAR	
Üye	Doç. Dr. Nezh Metin ÖZMUTAF	
Üye	Prof. Dr. Can Deniz KÖKSAL	
Üye	Doç. Dr. Ömer Kürşad TÜFEKÇİ	

Eki : Tez Değerlendirme Formu (Her bir jüri için).

* Tez sınavında düzeltme kararı verilmesi halinde jüri tarafından öngörülen düzeltmelere ilişkin bir jüri raporu eklenmelidir. Düzeltmeler için Ek stre her defasında en fazla yüksek lisans öğrencileri için 3 ay, doktora öğrencileri için 6 aydır.

ÖZET

Doktora Tezi

KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN KUŞAK FARKLILIKLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ: İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA.

Bahattin AKA

İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Kuşaklararası farklılıklar kavramı, yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık zaman aralıklarında doğmuş, büyümüş ve aynı dönemin sosyal, politik, tarihi ve ekonomik şartlarını birlikte yaşamış, benzer bakış açılarına sahip olmuş insan grupları arasında yaşanan farklı bakış açılarını ifade etmektedir. Günümüz dünyasında birbirlerinden farklı özelliklere sahip beş kuşağın varlığı kabul edilmekte ve bu kuşaklardan üç tanesi aktif olarak iş yaşamında görev yapmaktadır. Bu araştırmanın amacı, Bebek Patlaması, X ve Y kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde, kuşak farklılıklarının yanında kamu ve özel sektör farklılığının etkili olup olmadığının belirlenmesi ve kuşak yaklaşımının varlığına yönelik bilimsel bir bakış açısı kazandırmaktır.

Bu bağlamda; Kasım 2016 ve Şubat 2017 ayları arasında, İzmir ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren farklı büyüklük ve yapıdaki 35 kuruluştaki çalışan 357 yöneticiye bir anket formu uygulanmıştır. Anket formu, söz konusu örneklem grubun demografik özellikleri ile kuşak farklılıklarına yönelik algılarını ölçmek amacıyla hazırlanan soruların yanında Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Elde edilen bulgular istatistiksel olarak değerlendirilmiş, kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan yöneticilerin kuşak farklılıklarına bakış açıları ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik güçlü ve anlamlı düzeyde bulgular elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak Farklılıkları, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Duygusal Bağlılık, Örgütsel Bağlılık.

ABSTRACT

Doctoral Thesis

EXAMINING THE RELATIONSHIP BETWEEN GENERATIONAL DIFFERENCES AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF MANAGERS IN THE PUBLIC AND PRIVATE SECTOR: A RESEARCH IN THE PROVINCE OF İZMİR.

Bahattin AKA

İzmir Katip Çelebi University

Graduate School of Social Sciences

Department of Business Administration Program

The concept of generational disparities expresses different perspectives among groups of people who were born and grew up at about twenty-five, thirty-year intervals and who lived together in the social, political, historical and economic conditions of the same period and had similar perspectives. In today's world, there are five generations with different characteristics, and three of them actively work in business life. The purpose of this research is to determine whether the public and private sector differences, in addition to generation differences, are influential in the level of organizational commitment of the Baby Boomer, X and Y generation managers and to give a scientific perspective to the existence of the generation approach.

In this context; Between November 2016 and February 2017, a questionnaire form was applied to 357 managers working in 35 different institutions of different sizes and structures operating in the public and private sectors in Izmir. The questionnaire was prepared by using the three dimensional organizational commitment scale developed by Allen and Meyer (1990) as well as the questions prepared to measure perceptions of demographic characteristics and generation differences of the sample group. Findings were statistically evaluated and findings were obtained at a strong and meaningful level regarding the perspectives of managers working in the public and private sector foundations and their level of organizational commitment.

Keywords: Generation Differences, Baby Boomer Generation, Generation X, Generation Y, Emotional Commitment, Organizational Commitment.

İÇİNDEKİLER

İçindekiler

YEMİN METNİ	I
TEZ SINAV TUTANAĞI.....	II
ÖZET.....	III
ABSTRACT.....	IV
İÇİNDEKİLER.....	V
TABLolar DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM: KUŞAK TEORİSİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL TEMELLER VE	
KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	7
1.1. KUŞAK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ.....	7
1.2. KUŞAK KAVRAMININ TANIMLANMASI	11
1.3. KUŞAK TEORİSİ.....	15
1.3.1. Sanatçı (Artist) Kuşak.....	16
1.3.2. Peygamber (Prophet) Kuşağı	17
1.3.3. Göçebe (Nomad) Kuşak	18
1.3.4. Kahraman (Hero) Kuşak.....	18
1.4. KUŞAKLARIN KRONOLOJİK OLARAK SINIFLANDIRILMASI VE ÖZELLİKLERİ ...	21
1.4.1. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması	21
1.4.2. Kuşaklara Göre Türkiye Nüfus Yapısı	25
1.4.3. Sessiz Kuşak-Gelenekseller (Silent Generation-Traditionalists) / 1925-1945	28
1.4.3.1. Sessiz Kuşak Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar	29
1.4.3.2. Sessiz Kuşağının İş Ve Çalışma Hayatına Ait Temel Özellikleri	30
1.4.4. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) / 1946-1964	32

1.4.4.1. Bebek Patlaması Kuşağı Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar	33
1.4.4.2. Bebek Patlaması Kuşağının İş Ve Çalışma Hayatına Ait Temel Özellikleri	35
1.4.5. X Kuşağı (X Generation-Baby Bust) / 1965-1979	36
1.4.5.1. X Kuşağı Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar	38
1.4.5.2. X Kuşağının İş Ve Çalışma Hayatına Ait Temel Özellikleri	40
1.4.6. Y Kuşağı (Gen Y-Next Generation-Milenyum) / 1980-1999.....	43
1.4.6.1. Y Kuşağı Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar	46
1.4.6.2. Y Kuşağının İş Ve Çalışma Hayatına Ait Temel Özellikleri.....	49
1.4.7. Z Kuşağı (2000-2021)	52
1.4.7.1. Z Kuşağının İş Ve Çalışma Hayatına Ait Öngörülen Temel Özellikleri.....	55
1.5. KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	57
İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	62
2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI: KAVRAMSAL YAKLAŞIM	62
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ	67
2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme	68
2.2.2. Örgüt İçin Gerekli Fedakârlıkta Bulunma.....	69
2.2.3. Örgüt Üyeliğinin Devam Ettirmek İçin Güçlü İstek Duyma	69
2.2.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleme	70
2.2.5. Örgütün Amaç, Değer ve Hedeflerini İçselleştirme	71
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ.....	72
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR	75
2.4.1. Mesleğe Bağlılık	75
2.4.2. İşe Bağlılık	78
2.4.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık	79
2.4.4. İş Tatmini	80
2.4.5. İtaat	83
2.4.6. Sadakat	84
2.4.7. Örgütsel Vatandaşlık.....	85
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI.....	87
2.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı.....	89
2.5.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	92
2.5.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	93
2.5.1.3. O'Reilly Ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	95

2.5.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	98
2.5.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı	100
2.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	107
2.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı	109
2.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı	111
2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	112
2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER	114
2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	115
2.6.1.1. Psikolojik Sözleşme	116
2.6.1.2. İş Beklentileri	117
2.6.1.3. Kişisel Özellikler	118
2.6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	126
2.6.2.1. İşin Niteliği Ve Önemi	126
2.6.2.2. Yönetim Ve Liderlik	127
2.6.2.3. Ücret Düzeyi.....	129
2.6.2.4. Kariyer İmkânları.....	131
2.6.2.5. Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması.....	133
2.6.2.6. İletişim	135
2.6.2.7. Örgüt Kültürü	138
2.6.2.8. Örgütsel Adalet	141
2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler	144
2.6.3.1. Profesyonellik	144
2.6.3.2. Yeni İş (Alternatif İş) Bulma Olanakları	146
2.6.3.3. Sektörün Durumu	147
2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZEYLERİ	148
2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	149
2.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık	150
2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık:.....	150
2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	152
2.8.1. Örgütsel Bağlılık Ve İş Stresi	152
2.8.2. Örgütsel Bağlılık Ve Performans	156
2.8.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık	158
2.8.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme	159
2.8.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti.....	160
2.8.6. Örgütsel Bağlılık Ve Personel Devri	161

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN KUŞAK FARKLILIKLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA163

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI	163
3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	164
3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ	165
3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	168
3.4.1. Araştırmanın Evreni	170
3.4.2. Araştırmanın Örneklemi.....	171
3.4.3. Veri Toplama Araçları	172
3.4.4. Veri Toplama Yöntemi	175
3.4.5. Verilerin Analizi.....	176
3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI	176
3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER	177
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri	177
3.6.2. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları Algılarına Yönelik Bulgular.....	179
3.6.3. Araştırma Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi.....	183
3.6.4. Araştırma Ölçeğine İlişkin Frekans Ve Tanımlayıcı İstatistikler	187
3.6.5. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Kuşakların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bulgular.....	189
3.6.5.1. Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşaklarının Duygusal, Devam Ve Normatif Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	189
3.6.5.2. Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşaklarının Kuşak Farklılıklarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri	191
3.6.5.3. Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşaklarının Sektör Farklılıklarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	193
3.6.5.4. Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşaklarının İşyeri Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	198
3.6.6. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Farklı Kuşak Yöneticilerin Çeşitli Özelliklerine Yönelik Bulgular	201
3.6.6.1. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması	201

3.6.6.2. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması	203
3.6.6.3. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Seviyeleri Değişkenine Göre Karşılaştırılması	205
3.6.6.4. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	206
3.6.6.5. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması.....	208
SONUÇ.....	212
KAYNAKÇA.....	221
EKLER	256
ÖZGEÇMİŞ	262

TABLolar DİZİNİ

Tablo 1.1: Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırması.....	17
Tablo 1.2: Çalışmada Kullanılan Kronolojik Kuşak Sınıflandırması Ve Dönemleri.....	19
Tablo 1.3. 2016 Yılı İtibariyle Türkiye Nüfus Bilgileri.....	20
Tablo 1.4: Türkiye'deki Kuşakların Yaş Aralığı Ve Nüfusa Oranları.....	21
Tablo 1.5: Kuşakların Temel Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	54
Tablo 1.6: Kuşakların İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	55
Tablo 2.1. Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	147
Tablo 3.1: Araştırmanın Hipotezleri.....	168
Tablo 3.2. Uygulama Yapılan Kamu ve Özel Sektör Kurumları.....	170
Tablo 3.3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	177
Tablo 3.4: Yöneticilerin Kuşak Farklılıklarına İlişkin İfadelere Yönelik Frekans Dağılımları ve Tanımlayıcı İstatistik Bulguları.....	180
Tablo 3.5: Cronbach Alfa Değer Tablosu (Reliability Statistics).....	185
Tablo 3.6: KMO Ve Bartlett's Testi Sonuçları.....	184
Tablo 3.7: Faktör Analizi Sonuçları.....	186
Tablo 3.8: İfadelere İlişkin Ortalama Ve Standart Sapmalar	187
Tablo 3.9: Tek Örnek t Testine ait Bulgular.....	189
Tablo 3.10: Varyansların Homojenliği Testi.....	191
Tablo 3.11: Tek yönlü Varyans Analizi Tablosu (ANOVA).....	192
Tablo 3.12. Bebek Patlaması Kuşağı Yöneticilerin Sektör Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları.....	193
Tablo 3.13. X Kuşağı Yöneticilerin Sektör Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları.....	194
Tablo 3.14. Sektör Farklılıklarına Göre X Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık T-Testi Grup İstatistikleri.....	195

Tablo 3.15. Y Kuşığı Yöneticilerin Sektör Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları.....	196
Tablo 3.16. Sektör Farklılıklarına Göre Y Kuşığı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık T-Testi Grup İstatistikleri.....	197
Tablo 3.17: Bebek Patlaması Kuşığı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşyeri Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	198
Tablo 3.18: X Kuşığı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşyeri Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	199
Tablo 3.19: Y Kuşığı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşyeri Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları	200
Tablo 3.20. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları.....	201
Tablo 3.21. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık T-Testi Grup İstatistikleri.....	202
Tablo 3.22. Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Gösteren Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları.....	203
Tablo 3.23. Medeni Duruma Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık T-Testi Grup İstatistikleri.....	203
Tablo 3.24: Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Seviyeleri Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	205
Tablo 3.25: Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	206
Tablo 3.26: Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları.....	208
Tablo 3.27: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar.....	210

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1.1: Jenerasyonel Sistemler Teorisi.....	10
Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması.....	83
Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı.....	85
Şekil.2.3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	100
Şekil 2.4. Çoklu Bağlılık Modeli.....	108
Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Sonuçları.....	110
Şekil 2.6. Örgütsel İletişim Süreci Modeli.....	131
Şekil 2.7: Genel Uyum Sendromu.....	149
Şekil 3.1: Araştırmanın Teorik Modeli.....	162

KISALTMALAR LİSTESİ

A.g.e. : Adı Geçen Eser

A.g.m. : Adı Geçen Makale

A.e. : Aynı Eser

AOSB: Atatürk Organize Sanayi Bölgesi

BB : Baby Boomers (Bebek Patlaması Kuşağı)

BEGOS: Buca Ege Giyim Organize Sanayi Bölgesi

ESBAŞ: Ege Serbest Bölge Anonim Şirketi

KMO : Kaiser-Meyer-Olkin Testi

MÖ : Milattan Önce

MTV : Music Television (Müzik Kanalı)

n: Örneklem Sayısı

Ort. : Ortalama

SECI : Socialization, Externalization, Combination and Internalization

SPSS : Statistical Package Program for Social Science

SS : Standart Sapma

ANOVA: Tek Yönlü Tek Değişkenli Varyans Analizi

vb. : Ve benzerleri

vd. : Ve diğerleri

ÖNSÖZ

Kuşaklararası farklılıklar konusu tarih boyunca varlığı kabul edilen bir konu olmuştur. Bu farklılıkları, kuşakların içerisinde buldukları dönemin sosyal, ekonomik ve kültürel koşullarının yanında özellikle teknolojiye meydana gelen gelişmeler iyice belirgin hale getirmiştir. Örgütlerde ulaşılmak istenen etkinlik, etkililik, başarı ve verimlilik kriterleri açısından kuşaklararası farklılıklar ile oluşan çatışmaları yönetmek önem teşkil etmektedir. İş yaşamında, örgütün amaç ve hedefleri benimsemiş ve bu amaç ve hedefler doğrultuda daha fazla çaba gösteren, yer aldığı örgütte devam etme isteğini sürdüren, örgütsel bağlılığı yüksek yöneticilerin varlığı her zaman istenen bir durum olmuştur. Çünkü yüksek bağlılık gösteren yöneticilerin problem çözebilen insanlar haline geldiği ve görevlerini yerine getirme ve örgütsel hedeflere ulaşma konularında ekstra çaba gösterdikleri kabul edilmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle geniş bir literatür çalışması sonrasında kuşak kavramı, teorisi ile kuşak farklılıkları ayrıntılı olarak ele alınmış ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramı, göstergeleri, sınıflandırılması, neden ve sonuçları tüm yönleri ile incelenmiştir. Araştırmanın son bölümünde ise kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi yönelik İzmir ilinde; vergi hizmetleri, eğitim, sağlık, otomotiv, elektronik, tekstil, perakende, gıda ve sigorta gibi farklı kamu ve özel sektörlerde veri toplamak suretiyle bir araştırma yapılmıştır.

Araştırma sonucunda kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan yöneticilerin kuşak farklılıklarının varlığına yönelik güçlü ve anlamlı düzeyde bulgular tespit edilmesinin yanında söz konusu yöneticilerin duygusal, devam ve normatif boyutlarındaki örgütsel bağlılıklarında kamu veya özel sektör farklılıkları ile demografik değişkenlerin anlamlı oranda etkili olduğu tespit edilmiştir.

Tez çalışması süresince bana her zaman destek olan danışmanım Sayın Prof.Dr. Murat KAYALAR ve doktora tez izleme komitesi üyeleri Sayın Prof.Dr. İbrahim Atilla ACAR ile Sayın Doç.Dr. Nezih Metin ÖZMUTAF'a teşekkürü bir borç bilmekteyim. Ayrıca, ilgi ve desteklerini her zaman yanımda hissettiğim eşim Funda hanıma, oğullarım Berke ve Kağan ile kızım Ferda'ya çok teşekkür ederim.

Bahattin AKA

İzmir, 2017

GİRİŞ

1900'lü yıllardan itibaren, Frederick Winslow Taylor'un öncülüğünde bilimsel yönetim yaklaşımı anlayışı ile örgütlerde verimlilik sağlayabilmek amacıyla makinelere ek olarak işgücünden daha fazla nasıl fayda elde edilebileceğini savunan resmi organizasyon yapılarına dayalı yönetim şekli savunulmuştur. Hawthorne araştırmaları ile insanın bir makine olarak görülmesinin yetersizliği anlaşılmış, organizasyonun bir sosyal sistem olduğu ve insan'ın bu sistemin en önemli unsuru olduğu ortaya konulmuştur (Koçel, 2013:236). Günümüzde ise, modern ve modern sonrası yaklaşımlar ile işletmelerin varlığını devam ettirebilmesinin en önemli unsuru olarak, örgütüne bağlılığı yüksek olan insan unsurunun en önemli faktör olduğu anlaşılmıştır. İnsan unsurunun bütün yönleri ile tanınması, onun üstün ve zayıf yönlerinin bilinmesi, duygu ve düşüncelerinin anlaşılıp değer verilmesi, farklılıklarının zenginlik olarak görülerek işletmenin amaç ve hedefleri doğrultusunda değerlendirilmesi yönetici ve İnsan Kaynakları yetkilileri için her zaman önemli bir konu olagelmıştır.

Tarih boyunca varlığı kabul edilen kuşak kavramı sonucunda oluşturulan kuşak teorisine göre, her 25-30 yıllık dönemlerde doğan insanlar arasında birbirleri ile olan ilişkilerde ve iş yapma şekillerinde bir takım farklılıkların yaşandığı ortaya konulmuştur. Her kuşak kendisinden bir önceki kuşağı çağ dışı veya baskıcı bulurken, bir sonraki kuşağı saygısız, bencil veya sorumsuz olarak nitelemiştir. Kuşaklar arasında algılanan sözkonusu özelliklerin ana kaynağını ise, kuşakların yetiştikleri dönem içerisinde yaşanan kültürel, sosyal ve ekonomik olayların etkisiyle oluşan duygu, düşünce, algı ve amaç farklılıkları oluşturmuştur.

Kuşaklar arasında yaşanan bu farklılıklar; kuşakların mevcut özelliklerindeki farklılıkların yanlış algılanması ve yorumlanması olarak kabul edilmiştir (Tolbize, 2008:13). Kuşaklararası yaşanan farklılıklar; iki veya daha fazla kuşağın iş veya sosyal yaşam içerisinde sağlıklı ilişkiler içinde olamamaları, birbirleri arasında anlaşmazlık durumunun meydana gelmesidir. Bu farklılıklar başta ailede olmak üzere işletmelerde, partilerde ve diğer organizasyonlarda iki veya daha fazla kuşak

arasında duygu, çıkar ve amaç ayrılıklarından dolayı görülen anlaşmazlıklar, karşıtlıklar ve uzlaşmazlıklar şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

Günümüz dünyasında, bilgi ve teknolojiye yaşanan çok hızlı değişimlerin birey ve sosyal hayatı etkilemesi sonucu kuşak farklılıkları gittikçe önemini arttıran bir konu olmuştur. Artık küreselleşmenin etkisiyle de sistemlerdeki değişimler insanların bakış ve görüş açılarını değiştirmekte ve çalışma hayatında farklı kuşaklara sahip bireyler birlikte çalışmak durumunda kalmaktadırlar. Böylece çalışma hayatında yetişkin kuşakların, kendi gelenek ve yaşam tarzları sonucu yeniliklere daha zor uyum göstermelerine karşın, genç kuşaklar yenilikler ve gelişmelere daha hızlı uyum sağlamışlardır. Bu durumun doğal sonucu olarakta yetişkin ve genç kuşaklar arasında farklı kişisel özellikler ve yaşma tarzlarına bağlı olarak birbirlerini anlayamama gibi öncelikle iletişime dayalı kuşak farklılıkları oluşmuştur.

Bugün günümüz iş dünyasında genel olarak Bebek Patlaması kuşağı, X ve Y kuşağı olmak üzere farklı özelliklere sahip üç kuşak birlikte çalışmaktadırlar. Her kuşağın kendine ait algı düzeyleri, tutum ve inanç farklılıkları kuşaklar arasında farklılıklara ve dolayısıyla çatışmalara yol açmaktadır. Özellikle 1980 ve sonrası doğumlu bireylerin 2000’li yıllardan itibaren örgütlerde yer almaya başlaması ile birlikte kuşaklararası farklılıklar daha da önem kazanmıştır. Ortalama her yirmibeş ve otuz yılda bir doğan her yeni kuşağın ortak istekleri, ihtiyaçları, güdülleri ve eylemleri iş dünyasında belirleyici olmaktadır. Literatürde kuşakların işe ve işletmeye dair temel değerleri açısından değerlendirildiğinde; Sessiz kuşağın “yaşam için çalışma” prensibine karşılık, Bebek Patlaması kuşağının “çalışmak için yaşama” anlayışına sahip olduğu görülmektedir. Yine, X kuşağının Sessiz kuşaktan farklı olarak İş/yaşam dengesine bağlı “yaşamak için çalışma” prensibine karşılık, Y kuşağının “önce yaşama daha sonra çalışma” anlayışında oldukları kabul edilmiştir.

Kuşakların örgütsel bağlılıkları açısından yapılan değerlendirmelerde; Sessiz kuşağın “organizasyona” sadakatının yüksek olduğu kabul edilirken, Bebek Patlaması kuşağının “kariyerine” sadakatının daha yüksek olduğu ileri sürülmüştür. İş dünyasında yaşlı kuşaklar olarak kabul edilen bu iki kuşağın aksine, X kuşağının “ilişkilere” sadakati daha fazla önemli kabul edilirken, Y kuşağının örgütsel bağlılığının “kendine ve ilişkilere sadakat” prensibine göre gerçekleştiği kabul edilmiştir. Kuşaklar arası farklılıklarda her kuşağın kendine ait güçlü yanları olduğu

da kabul edilmiştir. Yaşlı kuşaklardan Sessiz kuşağın “istikrar, bağlılık”, Bebek Patlaması kuşağının “takım çalışması, bağlılık” gibi güçlü yanları bulunurken, genç kuşaklardan X kuşağının “uyumluluk, uzlaşma, bilgi teknolojileri bilgisi”, Y kuşağının ise “aynı anda çok iş yapma, teknoloji becerisi” gibi güçlü yanları olduğu kabul edilmiştir.

Günümüzde örgütlerin varlığını devam ettirebilmesinin en önemli unsuru olarak kabul edilen insan unsurunun oluşturduğu kuşak kavramı ve kuşaklar arasındaki farklılıklar örgüt yöneticileri için yönetilmesi gereken bir konu olmasının yanında çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarında önemli bir faktör olagelmıştır. Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve becerilerinin yanında örgütlerine olan yüksek bağlılık düzeyleri, örgütlerin performans ve verimliliği devamlılığı açısından vazgeçilmez bir unsur olmuştur. Çünkü çalışanların işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve gayretin yanında sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir.

Örgütlerin güçlenerek büyümesi, çalışanların örgüte güçlü duygular beslemesine, görev tanımında yazılı görevlerin üzerinde örgütü için çaba göstermesine bağlıdır. Bunun için, çalışanların işin gerektirdiği bilgi ve beceriler göstermelerinin yanında, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmaları gerekir. Çalışanların örgütlerine olan başta duygusal olmak üzere devam ve normatif bağlılık düzeyleri örgütler için oldukça önemli bir kavram olmuştur. Örgütsel bağlılık kavramı, bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde görev tanımında yazılı görevlerin üstünde çaba sarf etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur. Dolayısıyla örgütsel bağlılık, çalışanların çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın bir ifadesi olarak psikolojik bağlanmayı ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılık, örgütsel çıktıları bakımından bir örgütü örgüt yapan temel birim olarak adlandırılabilir insan gücünün diğer bir ifade ile o örgütün kaslarının, beynini ve sinir sistemini oluşturan elemanların, vücudun bütününe yani örgüte olan duygusal tepkilerini ve tutumlarını ifade etmektedir (Sığrı, 2007:262). Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, hem örgütler ve hem de çalışanların varlıklarını devam ettirmelerinde önemli bir unsur olmaktadır. Çalışanların kendilerini faydasına olan amaç ve değerlere duygusal bir şekilde bağlanarak örgütün bir parçası gibi

görmelerini sağlayan örgütsel bağlılık olgusu, organizasyonun verimliliğini artırmakta, örgütsel performansı pozitif yönde etkileyerek, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azaltabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, çalışanın sadece mensubu olduğu örgüte sadakat ile bağlı olması gibi tek boyutlu bir kavram olmadığı, örgütün başarısı ve hedefleri doğrultusunda çalışanların emek ve gayretlerini aktardıkları ve fikirlerini paylaştıkları çok boyutlu bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. İlk olarak Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş olan ve günümüzde örgütsel bağlılık araştırmalarında sıklıkla kullanılmakta olan bu boyutlar; örgüte tutumsal anlamda bağlılık göstermek duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet olan devam bağlılığı ve örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusu normatif bağlılık olarak ifade edilmiştir.

Günümüz iş dünyasında özel sektörün yanında kamu sektöründe de kurumların performans ve verimliliği açısından, çalışanların işin yürütülmesindeki önemi daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Kamu yönetiminde hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi, ülke ekonomisi için de büyük öneme sahiptir. Bu nedenle kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda da insan kaynakları uygulamaları bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kamu personel rejiminde değişiklikler, kamu hizmetlerinin çeşitlenmesi ve nitelik değişimi de bu alandaki yönetimin önemini arttırmaktadır (Köse, 2014:3). Gerek özel sektör ve gerekse kamu sektörü olsun örgütlerin ilerlemesinde içerisinde bulunduğu çevrede rekabet edebilecek bir yapıda olabilmelerinde hiç şüphesiz kalifiye olmuş, örgütsel bağlılığı yüksek olan yönetici ve çalışanlarla mümkün olmaktadır. Bu amaçla örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan yönetici ve çalışanların varlığı örgütler açısından istenen olumlu bir durumdur.

Farklı özelliklere sahip ve aynı örgütte birlikte çalışan kuşakların örgütsel bağlılık düzeylerinin bilinmesi örgütlerin performans ve verimlilikleri açısından önemlidir. Çünkü kuşakları oluşturan farklı yaş grubunda bulunan bireylerin aynı düzeyde örgütsel bağlılık göstermeleri mümkün olmadığından her kuşağın üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesi önemli bir amaç olmaktadır. Bu kapsamda, kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri

arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla İzmir ilinde bir araştırma konulu bir çalışma yapılmıştır.

Çalışmanın *birinci bölümünde*, öncelikle kuşak kavramına genel bir bakış yapılmıştır. Tarih boyunca varlığı kabul edilen bir olgu olduğu tespit edilen kuşak kavramı ile ilgili tarihi süreçte, ünlü düşünür ve filozoflar tarafından ifade edilen yazılı notlara ulaşılmış, Twenge (2013) tarafından 1952'den başlamak üzere yaklaşık 60 yıllık bir süreç içerisinde, ABD'de yaşamış 1.3 milyon kişi üzerinde kuşak farklılıklarının varlığına yönelik olarak yapılmış 12 farklı araştırmanın çok kapsamlı sonuçlarına yer verilmiştir. Kuşak teorisi kısmında ise, 14. yüzyılda Tunus'ta yaşamış, modern iktisat ve ekonominin öncülerinden kabul edilen, İslam düşünürü İbn-i Haldun tarafından yapıldığı tespit edilen "Jenerasyonel Sistemler Teorisi"ne yer verilmiştir. Geçmişini anlayarak geleceği tahmin etme amacı güden, yaşayan kuşakları anlamak ve daha ötesinde iş ortamındaki beklenti ve davranışları anlamlandırmak için rehber niteliği taşıdığı ifade edilen bu teoride yola çıkılarak; Sanatçı kuşak, Peygamber kuşağı, Göçebe kuşak ve Kahraman kuşak olmak üzere tipik özellikleri bulunan 4 farklı kuşak açıklanmıştır. Yine birinci bölümünde, Türkiye ve dünyada bulunan kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılması yapılarak kuşakların hangi yılları kapsadığının üzerinde durulmuş ve Türkiye'de varlığı kabul edilen kuşakların ülke nüfusu içerisindeki oranlarına yer verilmiştir.

Çalışmanın *ikinci bölümünde* ise, öncelikle örgütsel bağlılığın tanımı kavramsal bir yaklaşımla ele alınmış ve örgütsel bağlılığın göstergelerinin üzerinde durularak örgütsel bağlılığın önemine değinilmiştir. Yine bu bölümde örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu benzer kavramlar üzerinde durularak bu kavramların örgütsel bağlılıkla ilgili benzer ve farklı yönlerine vurgu yapılmıştır. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasının yapıldığı kısımda ise örgütsel bağlılık genel olarak tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılık olarak sınıflandırılmış ve tür bağlılığı oluşturan bileşenler üzerinde ayrı ayrı durulmuştur.

İkinci bölümde ayrıca, örgütsel bağlılığa etki eden faktörler kapsamında kişisel faktörler, örgüt yapısına ilişkin faktörler ve örgüt dışı etkenleri içeren çevresel faktörler ayrıntılı şekilde incelenmiştir. Bu bölümün son kısmında ise önce örgütsel bağlılığın düzeyleri açıklanmış, örgütsel davranışlar üzerinde önemli etkilere sahip

örgütsel bağlılığın sonuçlarından; iş stresi, performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı üzerinde durmuştur.

Çalışmanın araştırma aşaması olan **üçüncü bölümünde** ise araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi, araştırmanın sınırlılıkları, bulgular ve değerlendirmeler kısımlarına yer verilmiştir. Araştırmanın amacı İzmir ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Bu amacı gerçekleştirmek için İzmir ilinde 10 kamu sektörü 25 de özel sektörde olmak üzere toplam 35 kurumda 357 yönetici üzerinde kuşak farklılıklarına göre örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Araştırmada öncelikle, günümüz çalışma hayatında birlikte çalışan Bebek Patlaması kuşağı, X ve Y kuşağı yöneticileri örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde kamu ve özel sektör farklılığının etkisi incelenmiştir. Daha sonra ise tarih boyunca varlığı kabul edilmesine karşın bilimsel bir olgu olmasının ötesinde popüler kültürün bir konusu olduğu literatür de sıkça tartışılan kuşak farklılıkları kavramının varlığına yönelik bilimsel bir alt yapı oluşturmak hedeflenmiştir. Bu amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için literatür araştırmaları ışığında araştırmanın teorik modeli ile hipotezleri oluşturulmuş, evren ve örnekleme seçilmiş, veri toplama araçları belirlenerek veri toplama yöntemi belirlenmiştir.

Araştırma Bulguları ve Değerlendirmelerin yapıldığı son kısmında ise, katılımcıların demografik özellikleri, araştırma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği kapsamında faktör analizi sonuçları ile tanımlayıcı istatistiklerilmiştir. Araştırmada son bölümünde ayrıca, kuşakların örgütsel bağlılık düzeylerine ile çeşitli özelliklerine yönelik bulgular ile araştırmaya ilişkin genel bir değerlendirmelerin yapıldığı sonuç bölümlerine yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM: KUŞAK TEORİSİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL TEMELLER VE KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

1.1. KUŞAK KAVRAMINA GENEL BİR BAKIŞ

20 YY'ın başlarından itibaren özellikle yönetim alanındaki değişimlerle birlikte toplum hayatında hızlı değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır. Yaşanan değişimler sadece toplumların değerlerinde, örf ve adetlerinde, sosyo-psikolojik süreçlerinde ve genel olarak kültürel değerlerin de değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik yapılarında, tutum ve davranışlarında, beklentilerinde ve daha önemlisi zaman içerisinde bireylerin karakteristik yapılarında değişikliklere neden olmaktadır.

Kuşak farklılıklarına yönelik, 1952'den başlamak üzere yaklaşık 60 yıllık bir süreç içerisinde ABD'de yaşamış 1.3 milyon kişi üzerinde yapılan 12 farklı araştırmadan çok kapsamlı sonuçlar elde edilmiştir. Araştırmalara göre, insanların karakterlerini içerisinde yetiştikleri ailelerden daha çok, doğdukları dönem etkilemektedir (Twenge, 2013:14). Hatta sadece kadınlarla ilgili 19 yıl arayla yapılan bir çalışmada, kuşak kavramının kadınların karakterleri üzerinde etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu çalışmaya göre; 1973 yılında kadınların sadece % 20'si, dişil öğelerden ziyade "iddialı olmak" gibi "erilliği" ağır basan özelliği onaylarken, 1992 yılındaki kadınların %50'den fazlası, eril özelliğe uygun özelliği onaylamışlardır (Twenge, 2013:25). Yapılan bu araştırma, yaklaşık 20 yıllık zaman dilimi içerisinde kadınların eril özelliğe uygun yüksek oranda davranış göstermeleri, insan davranışlarında meydana gelen çarpıcı değişikliği göstermesi adına önemli bir bulgu olmuştur.

Her dönemde yaşanan değişimlerden etkilenen bireyler, kendi dönemine ait karakteristik özelliklerine sahip olagelmiştir. Yaşlı kuşakların yerini alan her bir genç kuşak, kendi değer yargıları ve karakteristik özellikleri ile birlikte gelmekte ve farklı genel bakış açıları ile içerisinde buldukları örgütün iklimini değiştirmektedirler (Bennet ve Rademacher, 1997). Yani her kuşağın üyeleri benzer tutum ve davranışlardan etkilenerek "zaman içerisinde birlikte yolculuk etmektedirler" (Yüksekbilgili, 2013:342-353).

Tarih boyunca yapılan bu yolculuklar acaba her zaman olumlu ve sorunsuz mu? Seyretmektedir. Aynı çalışma ortamında farklı kuşakların birlikte çalışması anlaşmazlık ve davranış değişikliklerine yol açmakta mıdır? Bu amaçla kuşak kavramının tarihi süreci yazılı kaynaklar doğrultusunda incelendiğinde, tarih boyunca kuşaklar arasında anlayış ve tutum farklılıkları olduğu görülmektedir. Bazı bilim dallarında, kuşak çatışması konusunun Antik Yunan'a, bazılarında ise Eski Mısır Uygarlığı'na kadar uzandığı görülmektedir (Joshi ve diğerleri, 2011). Yapılan araştırmalarda her döneme ait kuşağın kendisinden sonraki kuşağı eleştirdiği anlaşılmaktadır. Eski kuşaklar yeni kuşakların değerlere önem vermediğini, yeni kuşakların ise eski kuşakların onları anlamadığını ileri sürmüşlerdir.

Tarihi süreçte, ünlü düşünür ve filozoflar tarafından kuşakların kendisinden farklı kuşaklarla ilgili eleştiri ve beklentilerinin ifade edildiği yazılı notlara rastlamak mümkün olmaktadır. Bunlardan bazıları şunlardır;

- M.Ö. 3500 - M.Ö.2000 yılları arasında yazıldığı düşünülen Sümerler'in çivi yazıtlarında; "Şu gençliğin hali ne olacak?" sözü (Önder, 2012:4),

- M.Ö. 8. yüzyılda yaşadığı düşünülen Yunan didaktik şiirinin babası olarak bilinen, ünlü ozan Hesiodos'un "Geleceğimiz olan gençler eğer bugünkü umursamaz tavırları ile yaşamaya devam ederlerse onlar için hiç umudum yok, hepsinin ne kadar umursamaz olduğu ortada. Gençken, bize ağırbaşlı olmamız ve büyüklerimize karşı saygılı davranmamız öğretildi ama bugünün gençleri (saygısızca) çok zeki ve çok sabırsızlar." ifadeleri (Berkup, 2015:47),

- İslam dünyasında Eflatun olarak bilinen MÖ 427 - MÖ 347 yıllarında yaşamış antik klasik Yunan filozofu Platon'nun "Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbalırlar. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar ve toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar." sözleri,

- Yunan Felsefesinin kurucularından olan, M.Ö. 469-399 yıllarında yaşamış ünlü filozof Sokrates'in "Bugünün gençleri lüks ve gösteriş düşkünü, saygısız, başkaldıran, geveze ve doyumsuzdur" ifadesi (Önder, 2012:4),

- 1050-1115 yılları arasında yaşamış bir papaz olan Hermit'in “Bugünün gençleri kendilerinden başka hiç kimseyi düşünmüyorlar. Anne babalarına ya da yaşlılara karşı hiç saygıları yok. Sabırsızlar. Her şeyi biliyormuş gibi konuşuyorlar” sözleri (Toruntay, 2011:67), gibi bilgiler, tarihin ilk çağlarından beri kuşaklar arası farklı görüş ve tutumların var olduğunu göstermesi adına önemli belge niteliği taşımaktadır.

Kuşak olgusu insanlığın varoluşundan bu yana var olduğu açık olmakla birlikte günümüzdeki kuşakların karakteristiklerine göre kronolojik olarak sınıflandırılması son yüzyıl içerisinde olmuştur (Berkup, 2015:47). Hatta günümüz işyaşamında, tarihte ilk defa dört farklı özelliğe sahip dört kuşak birlikte çalışmaktadır (Berk, 2013:10). Bunu temel nedeni, son yüzyıl içerisinde başta teknolojiye yaşanan gelişmeler olmak üzere değişimlerin çok hızlı oluşması ile açıklanabilir. Toplum hayatında meydana gelen hızlı değişimler doğrultusunda kuşaklar arası değişimlerde gözle görülür derecede hissedilmektedir.

2000’li yıllarda 1980 sonrası doğan ve Y kuşağı olarak adlandırılan çalışanların iş hayatına katılması ile birlikte tüm dünyada iş yaşamının çehresi hızla değişmeye başlamıştır. Bu dönemde, iş yaşamına yeni katılanların iş değerleri, davranış ve tutumlarını konu alan, kuşak farklılıklarına olan ilgi artmaya başlamıştır. Twenge’ye (2010:201) göre, kuşaklar arası farklılıklara ilişkin olarak bu dönemde, Business Week, Fortune, The Wall Street Journal gibi popüler medya başta olmak üzere akademi dışı yayınlar yapılmıştır.

Günümüzdeki çalışma hayatında birbirinden farklı özelliklere sahip dört farklı kuşağın bir arada bulunması, çalışanlar arasında, iş ve işyeri ilişkilerinin doğasında görülmeyen bir takım zorlukların yaşanmasıyla ilgili olarak giderek yaygınlaşan bir algı bulunmaktadır. Yükselen bu algıya rağmen kuşak farklılıklarının varlığı ve iş yaşamında etkileri yönelik çalışmaların genellikle magazin ve popüler basının ilgi odağı haline gelmesi bazı eleştirileri de beraberinde getirmiştir. Bu eleştirilerin bazıları şunlardır:

Birincisi; kuşaklara ait çalışmalar ve kuşak sınıflandırmaları genel olarak ABD iş ve toplum yapısından esinlenerek ortaya konulduğundan, elde edilen sonuçların evrensel olarak tüm kültürlerle ve özellikle Türkiye toplumu üzerinde ne ölçüde geçerli olup olmadığı bilinmemektedir (Gürbüz, 2015:40).

İkincisi; kuşak yaklaşımının “bilim olmaktan ziyade popüler bir kültür konusu” olması gerektiği üzerinedir (Gioncola, 2006:33; Costanza ve Finkelstein, 2015:308-309; Macky ve diğerleri, 2008). Kuşak kavramının varlığı tarih boyunca kabul edilmesine rağmen kuşak yaklaşımının henüz bilim olmaktan ziyade popüler bir kültür konusu olarak ele alınması gerektiğine yönelik değerlendirmeler şu şekilde sıralanabilir:

- Kuşak değerleri ve farklılıklarını destekleyen çok az miktarda titiz çalışmanın mevcut olması (Robbins ve Judge, 2013:148),
- Kuşak farklılıklarını destekleyen az sayıdaki görgül çalışmalarda söz konusu farklılıkların gerçek kaynağına ve yaşanma sebeplerine ilişkin tutarlı sonuçların elde edilmemiş olması (Costanza ve diğerleri, 2012; Giancola, 2006; Pary ve Urwin, 2011; Benson ve Brown, 2011),
- Kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu iddiası bilimsel çalışmalardan ziyade anekdot ve gözlemlere dayalı olmasıdır (Macky vd., 2008).

Üçüncüsü ise; yıllara göre yapılan sınıflandırmaların kesin hatlarla belirlenmesinin zor olmasıdır (Robbins ve Judge, 2013:148). Örnek olarak, 1985’te doğan bir kişinin, 1965’te doğan başka birisinin değerlerine benzer değerler gösterebilir. Ayrıca, sahip olunan değerler, başka bir kuşakta, ait olunan kuşaktan daha iyi ifade edildiğine şahit olmak mümkün olabilmektedir.

Bu ve benzeri eleştirilere rağmen tarih boyunca toplum ve çalışma hayatı üzerinde etkileri olduğu değerlendirilen ve yönetim araştırmaları için henüz tam olarak gelişmemiş bir alan olarak kabul edilen (Westerman ve Yamamura, 2007), kuşak farklılıklarına bağlı kuşak çatışmalarının araştırılmasının önemi kaçınılmazdır. Akademik yazın tarandığında kuşakların iş değerleri ve örgüte bağlılık düzeyleri üzerine yapılmış bazı çalışmalar vardır. Örnek olarak, ABD (Strauss ve Howe, 1991; Twenge ve diğerleri, 2010; Twenge, 2013), Avustralya (Benson ve Brown, 2011) ve Çin (Egri ve Ralston, 2004) gibi ülkeleri kapsayan çeşitli görgül araştırmaların olmasına karşılık Türkiye bağlamında ise sadece iki görgül araştırmaya (Özer ve diğerleri, 2013; Gürbüz, 2015) rastlanılmıştır.

Yapılan bu araştırmalar işyerlerinde kuşak farklılıklarından kaynaklanan problem ve zorlukları açıklamaya yönelik akademik çalışmaların yeterli düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu durum kuşak farklılıklarının gerçek mi yoksa bir mit

mi olduğu yönünde kuşukları beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla, iş ve çalışma ortamında var olan kuşukların, iş ve örgütle ilgili tutum ve yaklaşımlarının, iş değerleri ve örgütsel bağılılıklarının farklılık gösterip göstermediğine yönelik sistematik ve görgül araştırmaların yapılması bir ihtiyaç olarak durmaktadır. Yapılacak çalışmalar ile başta insan kaynakları yöneticileri olmak üzere, örgüt ve yöneticilere kuşukların farklılıklarını anlayabilme, yönetebilme, motive edebilme ve kuşuklara özgü yönetim teknik ve uygulamaların geliştirilmelerine katkı sağlanacağı beklenmektedir.

1.2. KUŞUK KAVRAMININ TANIMLANMASI

Kuşuk kavramı, günlük dilde “Bizim kuşuk”, “Eski kuşuk”, “60 kuşuğı” (1960’larda yetişenler için) “Yeni kuşuk” veya “Kuşuk çatışması” gibi birçok ifade ile sıklıkla kullanılmaktadır (Pilcher, 1994). Türk Dil Kurumuna göre kuşuk kavramı; “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeğı, göbek, nesil, batın, jenerasyon”, “Aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu topluluk” olarak tarif edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>)”.

Başka bir ifade kuşuk kavramı; belirli zaman aralıklarında doğmuş, büyümüş ve yaşamını sürdürmüş, söz konusu dönemde yaşanan olaylardan etkilenmiş dolayısıyla ortak özelliklere ve bakış açılarına sahip oldukları varsayılan insan grupları (Berkup, 2015;51) olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle kuşuk tanımında, aynı yıllarda doğmuş olmanın yanında aynı dönemin sosyal, politik, tarihi ve ekonomik şartlarını ve sıkıntılarını birlikte yaşamış, benzer sorumluluk ve bakış açılarına sahip olma belirleyici özellik olmaktadır.

Kuşuk tanımı yapılırken biyolojik ve sosyolojik olmak üzere iki türlü tanım yapmak mümkündür. **Biyolojik temelli kuşuk;** Ebeveynlerin ve çocukların doğumları arasında geçen ortalama zaman aralığı olarak tarif edilmektedir (McCrinkle, 2006:8; Keleş, 2011:130; Özer ve diğeri, 2013:125). Buna göre, her bin yıllık dönemde 20-25 yıl aralıklarla oluşan topluluktan söz etmek mümkündür (Keleş, 2013:26). Biyolojik temelli kuşuk, genç insanların doğumlarından başlayıp yükseköğrenim yaşına ulaşıncaya kadar geçen en son zaman aralığını temsil etmektedir (Mücevher,

2015:4). Geçmişte bu tanım sosyologlara oldukça yarar sağlamış olmakla birlikte günümüzde biyolojik temelli kuşak sınıflandırması yapmanın anlamının yitirdiği söylenebilir.

Özellikle kadınların da iş hayatına atılması, kariyer algısı, geç evlenmeler ve geç doğumlar gibi birçok sosyo-kültürel değişimler sonucunda, sadece doğum tarihleri esas alınarak yapılan biyolojik tabanlı tanımların yanında sosyolojik tanımlamaların da önemi ortaya çıkmıştır. Değişen ve gelişen şartlar gereği, ertelenen çocuk doğumları ortalama olarak ebeveynler ve çocuklarının doğumları arasındaki zamanı iki on yıldan üç on yıla çekmiştir. 1982 yılında ilk bebeğini dünyaya getiren bir kadının ortalama yaşı 25 kabul edilirken, günümüzde ise bu yaş, 31'e çıkmıştır (McCrimdile ve Wolfinger, 2009). Çok uzun zaman aralığını kapsayan bir kuşak sınıflandırması yapmak, kuşak olgusunun doğru tanımından uzaklaşılması anlamına geleceğinden, yeni koşullara göre sadece biyolojik temelli bir tanım yapmak yeterli olmamaktadır.

Bugün özellikle yönetim alanındaki araştırmalarda, kuşak tanımında biyolojik faktörlerin etkisinin dışında sosyal faktörlerin de kapsamlı olarak ele alınması gerektiğini savunulmaktadır. Bu alanda yapılan sosyolojik tanımlar incelendiğinde, **sosyolojik temelli kuşak**; belli tarihlerde doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik vb. olaylardan etkilendiğinden benzer sorumluluklar yüklenmiş, ortak değer, inanç, beklenti ve davranışlara sahip gruplar olarak açıklanmaktadır (Mannheim, 1952; Lower, 2008; Joshi ve diğerleri, 2011; Özer ve diğerleri, 2013). Bu tanımlardan hareketle **kuşak kavramını**; hem belirli doğum yılları süresini hem de gelişim yıllarında sosyal, ekonomik ve tarihi dönüm noktası olayları paylaşan bir grup (Mannheim 1922/1924'den aktaran Cagin, 2012: 2270) olarak tanımlamak mümkündür.

Kuşak kavramının tanımlanması yapılırken üç temel faktörün varlığı söz konusu olmaktadır. Alman sosyolog Karl Mannheim, kuşak tanımında biyolojik faktörlerin etkisinin dışında "Kuşak konumu - Generation location", "Gerçeklik olarak kuşak - Generation as actuality" ve "Kuşak birimi – Generation unit" olarak adlandırılan sosyal faktörlerin de kapsamlı olarak ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Mannheim, 1952). Bu üç önemli kavram analiz edilmeden yapılan

kuşak tanımlaması, kuşağın sadece biyolojik özelliği ile sınırlı kalacağından eksik bir tanımlama yapılmış olacağı ifade edilmektedir (Dereli ve Toruntay: 2015:3).

Kuşak konumu/Generation location; Kuşak konumu, ölüm-yaşam, sınırlı bir hayat süresi ve yaşlanma gibi biyolojik ritimlerin varlığına dayanmaktadır. Mannheim, aile, kurum, cemaat vs. gibi somut sosyal grupların yanı sıra, sosyal yapıda bir dizi bireyin paylaştığı ortak “konum” olgusundan bahsetmektedir (Karaaslan, 2014:33). Buradan hareketle kuşak konumu, bireylerin aynı sosyolojik ve tarihsel platformda doğmalarını ve gelişim yıllarında benzer deneyimleri yaşamalarını ifade etmektedir (Pilcher, 1994).

Gerçeklik olarak kuşak/Generation as actuality; Kuşak konumu tek başına yeterli olmadığından, gerçeklik olarak kuşak kavramı, tarihsel ve sosyal ortamda ortak varoluştan daha fazla somut yakınlık gerekmektedir. Üyeler arasında aynı çağın koşullarına sahip olmak, birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış olmak ve benzer sorumluluklarla yükümlü olmak gibi gerçek yakınlığın yaşanması gerekmektedir (Dereli ve Toruntay: 2015:3). Bu yakınlık toplumda aynı yazgıyı paylaşmak, ortak kaderde yer almak olarak tasvir edilebilir. 1800 yılında Prusya'daki gençler aynı dönem Çin'deki gençler ile ortak bir kuşak konumunu paylaşmamışlardır. Çünkü aynı kuşak konumunda yer almanın temel ölçütü, aynı tarihsel topluma mensup olmaktan geçmektedir (Karaaslan, 2015:33).

Aynı toplumda olup da gerçeklik olarak aynı kuşağın paylaşılmadığı durumlarda olabilir. Aynı şehirde yaşadığı halde, şehirden uzak bölgelerde (köyler gibi) mevcut olaylardan, çalkantılardan etkilenmeden yaşayan gençler ile şehirde yaşayan gençler, gerçeklik olarak aynı kuşağı paylaşmamaktadırlar. Şehirli ve köylü gençler aynı kuşak konumunu paylaştıkları halde aynı kuşak konumu içinde farklı gerçekliği paylaşmışlardır.

Kuşak birimi/Generation unit; Gerçek kuşak içerisinde ortak deneyimleri farklı biçimlerde geliştirenler tarafından oluşturulan kuşak birimleridir. Kuşak birimleri karşıt fikirleri olan alt gruplardır. Örneğin 19. yüzyılda liberal romantik-muhafazakâr ve liberal- rasyonel gençlik aynı gerçek kuşağa ait olmalarına rağmen aynı modern mentaliteyi paylaşmamışlardır. İki grup toplumun geneli tarafından tecrübe edilen tarihsel bir etkiye karşı verilen entelektüel ve sosyal yanıtın iki kutbunu oluşturmaktadır (Karaaslan, 2014:34). Türkiye’de, X kuşağı döneminde

yaşanan “sağ-sol” gibi tartışma ve ayrışmalar, oluşan bu kuşak birimleri arasında yaşanmıştır.

Kuşak kavramının tanımlaması yapılırken analiz edilen bu üç kavramın yanında, yine kuşak araştırmalarında temel sorun olarak da kabul edilen kuşak terimi ile bağlantılı üç farklı değişkenin açıklanması gerekmektedir. Yaş, tarihsel dönem ve kohort olarak sıralanan bu faktörler şu şekilde açıklanabilir (Chen, 2010;132; Costanza ve Finkelstein, 2015).

Yaş; kuşağın bir göstergesi olarak karmaşık toplum yapısının anlaşılmasını kolaylaştırmak için kullanılan bir yol (Chen, 2010), bireylerin olgunlaşmasından veya yaşam seyriindeki değişikliklerden kaynaklanan farklılaşmalardır.

Tarihsel dönem; belirli dönemlerde yaşanan olaylardan kaynaklanan farklılıklardır (Gürbüz, 2015:42). Bu dönemde kitle iletişim araçları tarafından beslenen toplumsal hareketlilik, etnik ve bölgesel farklılıklar ve toplumun kültürü yapısı gibi sosyal yapı elemanları tarihsel dönem içerisinde kuşakları etkilemektedirler.

Kohort; toplumun alt grupları ayırt etmek için kullanılan bir başka önemli bir kavramdır (Chen, 2010:132). Kohort, aynı dönemde doğmuş, benzer sıkıntıları ve deneyimleri yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklardan kaynaklanan farklılıklara ifade etmektedir (Costanza ve Finkelstein, 2015).

Kuşak araştırmaları genellikle yaş kavramı dikkate alınarak oluşturulduğundan yaş, tarihsel dönem ve kohort değişkenlerinin etkilerini kontrol etmek güçleşmektedir (Smola ve Sutton, 2002). Dolayısı ile kuşaklararası farklılıkların kaynağı araştırılırken ve kuşak kavramı tanımlanırken kuşakla ilgili üç faktöründe ayrıntılı olarak değerlendirilmesi gerekmektedir.

Gerçekte iş ve çalışma hayatında görülen, kuşakların tutum ve değerlerinde meydana gelen farklılıkların, çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık gibi yaşam evrelerinden kaynaklandığı üzerinde de durulmaktadır (Gürbüz, 2015:42). İnsanların yaşlandıkça yaşadıkları tecrübeler göre hayata bakış açılarındaki farklılaşmaların olması ve bu farklılaşmanın kişilerin iş ve çalışma yaşamındaki beklentilerini değiştirmesi beklenebilmektedir.

Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırmasından dolayı bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler (Karaaslan, 2014:31). İnsan yaşamı, değer sistemleri ve hayata bakış açıları ömrünün ilk on yılında aile, arkadaşlar, içinde yaşanılan toplumlar ve yaşanılan dönemde meydana gelen önemli olay ve gelişmeler tarafından biçimlendirilmektedir. Örneğin, 1950’li yıllarda doğan biri 1960’ların erken dönemindeki çocukluğundan ve 1970 yıllardaki genç yetişkinlik döneminden etkilenmektedir. Kişinin bu dönemde edindiği deneyimler ise değer ve tutumlarında yaşamı boyunca etkili olacaktır (Jopling, 2004).

Kuşaklarla ilgili bir atasözünün de dendiği gibi, “İnsan, içinde yaşadığı çağa babasına benzediğinden daha çok benzemektedir” (Twenge, 2013:15). Dolayısıyla bireylerin gençlik çağında yaşadıkları önemli ulusal ve uluslar arası olaylar ortak bir bilincin ve algının oluşmasına neden olmaktadır. Oluşan ortak bilinç ve algı, gelecekte oluşan davranış, tutum, eğilim ve tercihleri şekillendirmektedir. Sonuç olarak her bir yeni kuşağın sahip oldukları, değerleri, algı, tutum ve davranışları, farklı bakış açıları, güçlü ve zayıf tarafları gibi özellikleri ile farklı karakteristik özelliklere sahip olduğundan kuşaklar arası çatışma ve anlaşmazlıklara sebep olabilmektedir.

1.3. KUŞAK TEORİSİ

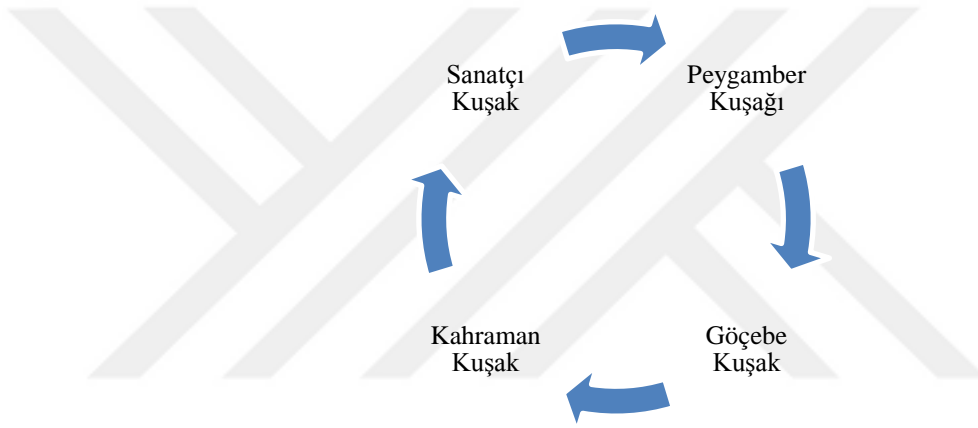
Kuşak (Generation) kavramı toplumdaki alt grupların kimliğini tanımlamak amacıyla kullanılan popüler bir terminoloji olarak kabul edilmektedir. Bu kavram, psikoloji, yönetim, pazarlama ve kitle iletişim gibi farklı araştırma alanlarında çok geniş bir uygulama yelpazesine sahip olagelmıştır (Egri ve Ralston 2004; Schewe ve Meredith, 2004; Chen, 2010). Kuşak kavramının bu gibi farklı bilim dallarına konu olması kuşakların üyesi konumunda olan ve belirli ortak özelliklere sahip olan bireylerin anlaşılabilmesi amacıyla olmaktadır.

Kuşak kavramı tarihi süreç içerisinde bilinmesine rağmen kuşaklarla ilgili ilk teori, “*Jenerasyonel Sistemler Teorisi*” ismiyle, 14. yüzyılda Tunus’ta yaşamış, modern iktisat ve ekonominin öncülerinden kabul edilen, İslam düşünürü İbn-i Haldun tarafından yapılmıştır (Kuran, 2015). Teori, birbirini takip eden 4 farklı

kuşak tipinin, 80 veya 100 yılda bir sosyolojik olarak döngüsel bir süreçte kendini sürekli tekrarladığı üzerine kurulmuştur.

İbn-i Haldun'un "Devlet" üzerinden açıkladığı bu döngü; "Bu koridorlardan girer ve çıkar toplumlar, aynı şekilde devletler de" şeklinde açıklanmaktadır (Kuran, 2015). Döngüsel süreçteki aşamalar arasındaki geçişi, toplumsal yapıdaki doğal güçlerle açıklayan İbn Haldun'a göre, bu tarihsel süreç, bir toplumsal yasadır ve kişilerin iradesine bağlı hareket etmezler (Yıldız, 2010:45). Her kuşak, kendinden önceki kuşağın hazırladığı ortamda şekillenmekte ve döngü tarih boyunca devam etmektedir.

Şekil 1.1: Jenerasyonel Sistemler Teorisi



Kaynak: (Acılıoğlu, 2015:20).

Geçmişini anlayarak geleceği tahmin etme amacı güden Jenerasyonel Sistemler Teorisi, yaşayan kuşakları anlamak ve daha ötesinde iş ortamındaki beklenti ve davranışları anlamlandırmak için rehber niteliği taşımaktadır. Tipik özellikleri bulunan 4 farklı kuşak; "Sanatçı Kuşak", "Peygamber Kuşağı", "Göçebe Kuşak" ve "Kahraman Kuşak" olarak adlandırılmıştır. Birbirinden farklı tip özelliklere sahip dört farklı kuşak, periyodik olarak sürekli birbirini takip ederek tarihsel bir döngü oluşturmaktadırlar (Strauss ve Howe, 1991; Howe ve Strauss, 1997; Acılıoğlu, 2015; Kuran, 2015; en.wikipedia.org.:2016).

1.3.1. Sanatçı (Artist) Kuşak

Sanatçı kuşak, 1920-45 yılları arasında doğan Sessiz kuşak ile 2000 sonrası doğan Z kuşağı tarafından temsil edilmektedir (en.wikipedia.org.:2016). Ebeveynleri

tarafında en iyi korunmuş olan bu kuşak bireyleri, duygusallıkları ve yaratıcı zekâları çok güçlü, içe dönüklükleri ise çok baskındır. “Kristal çocuklar” olarak da adlandırılan bu kuşak bireyleri, bağırıp çağırmaya gerek kalmadan sadece yüzüne bakıldığında bile ağlamaya başlayan çocuklardır. Çok duygusal, kırılğan ve hassas (Kuran, 2015), olarak bilinen Sanatçı kuşak temsilcileri, kendilerinden önce gelen Kahraman kuşağın getirdiği sistem ve kurallara bağlı kalmaktadırlar. Toplumsal yaşamayı severler ve uzlaşmacı tavır sergilerler.

Sanatçı kuşak üyelerinin doğdukları dönemde büyük savaşlar yaşandığı için bu kuşak “Savaş kuşağı” olarak da bilinmektedir (Acılioğlu, 2015:20). Sanatçı kuşak dönemi bütün dünyada sistemlerin çöktüğü, hegemonyanın el değiştirdiği, savaş dönemi diye bilinen bir dönem olarak kabul edilmektedir. ABD’nin İngiltere’den 100 yıl önce, bir 100 yıl daha geri gidildiğinde İngiltere’nin Fransa’dan, bir 100 yıl daha geri gidildiğinde ise Fransa’nın İspanya’dan hegemonya koltuğunu devraldığı dönem, Sanatçı kuşak dönemine denk gelmektedir (Kuran, 2015). Bu bakış açısına göre, sanatçı kuşak dönemi, her zaman büyük toplumsal değişimlerin yaşandığı bir dönem olmaktadır.

1.3.2. Peygamber (Prophet) Kuşağı

Sanatçı kuşak döngüsünden çıkıldıktan sonra, içerisinde 1946-1964 yılları arasında doğan Bebek Patlaması Kuşağının (Baby Boomers) da olduğu Peygamberler/Kâhinler (Prophet) döngüsüne girilmektedir. Bu kuşak üyeleri, iç dünyalarını sorgulayarak harekete geçerler. İdealisttirler ve ahlaki prensiplere bağlıdırlar. Toplumun içinde buldukları düzeni sorgulayarak kendi iradeleri ile bireysel hakları için hareket etmektedirler (Acılioğlu, 2015:20). Bu dönem, gerçek demokrasinin yaşandığı, ideolojilerin önem kazandığı, farklı siyasal fikirlerin yükselişe geçtiği bir dönem olarak kabul edilmektedir (Kuran, 2015). Türkiye’yi de etkileyen Hippi akımı ve 68 kuşağı denilen, yüksek ideoloji ve yüksek siyasal hareketleri içeren toplumsal olaylar bu dönem içerisinde gerçekleşmiştir.

1.3.3. Göçebe (Nomad) Kuşak

Göçebe kuşak, 1965-1979 yılları arasında doğan X kuşağı üyeleri tarafında temsil edilen, anne ve babaları tarafından en çok ihmal edilen bir kuşaktır. Bu kuşak ile kuvvetli bireysel dönem başlamaktadır. Toplumculuk ve değerler önemini yitirerek yerini hayatta kalma (Survivor), etki ve güç arayışına bırakmaktadır (Acılioğlu, 2015:20). Dünya ne zaman bu döneme girse, bireysellik, bağımsızlık, ilişkilerin yozlaşması, evlenmemek ve ürememek yükselen kavramlar olmaktadır (Kuran, 2015). Göçebe kuşak döneminde kazanmak, daha fazlasını elde etmek önem kazanmaktadır. Bu dönem üyeleri, işkoliktirler, kurum ve kuruluşları kendi ihtirasları için kullanabilirler.

1.3.4. Kahraman (Hero) Kuşak

İç dünyalarını sorgulayarak harekete geçen Peygamber Kuşağının aksine dış dünyayı sorgulamaktadırlar. Güvenmedikleri ve dağılmış olan devlet, eğitim ve din gibi kurumları gözden geçirir ve tekrar kurarlar. Medeni bir toplum inşa etmek için mücadele eden bu kuşak temsilcileri Birleşmiş Milletler ve NATO gibi yapıları kurmuşlardır (Acılioğlu, 2015). Tarih boyunca devrimci liderlerin, kahramanların, dâhilerin ortaya çıktığı dönem olarak kabul edilen Kahraman kuşağı, 1980-1999 yılları arasında doğmuş olan Y kuşağı tarafında temsil edilmektedir.

Jenerasyonel Sistemler Teorisi, dünyanın sürekli kendini yenileyerek daha yaşanabilir bir yer olabilmesi değişim gösterdiği üzerinde durmaktadır. Howe ve Strauss, (1997), sosyolojik hareketlerin “Yüksekseliş → Uyanış → Çözülüş → Kriz” şeklinde devamlı olarak birbirini takip ettiğini ifade etmektedir (Howe ve Strauss, 1997). Buna göre; birbirinden farklı tip özelliklere sahip dört farklı kuşak, sürekli birbirini takip ederek tarihsel bir döngü oluşturmaktadırlar.

İbn-i Haldun tarafında ortaya konulan “Jenerasyonel Sistemler Teorisi” geçen yüzyılın sonlarına doğru batı dünyası tarafında modellenmiştir. Bu konuda ilk bilimsel araştırmalar 1830-1840 yılları arasında Auguste Comte tarafında başlatılmıştır (Toruntay, 2011:64). Comte, kuşaklar arası değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal olarak

ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aşılacağı birikimler aracılığı ile mümkün olacağını belirtmiştir (Comte, 1974; 64).

Kuşak kavramının biyolojik, psikolojik ve sosyal alanlarda sistematik olarak araştırılması ise, 1950'lerde Amerika Birleşik Devletleri'nde yapılan çalışmalar ile başlamıştır (Toruntay, 2011;64). Konuyu ilk olarak Alman sosyolog Karl Mannheim, "The Problem of Generations" isimli makalesinde incelemiştir. 20. Yüzyılda geliştirilen sosyal bilimsel araştırma metotlarını kuşak araştırmalarında kullanmış olan Mannheim, ortak alışkanlıkları ve ortak kültürü paylaşan insanlar topluluğu kabul ettiği kuşakların, sosyal durumu ile duruma uygun davranış biçimlerinin eğilimi gösterdiğini belirtmiştir (Mannheim, 1952). Bir toplumda kuşak olgusunun varlığından söz edebilmek için beş unsurun oluşması gerektiği üzerinde durulmaktadır. Kuşak kavramının karakteristik özellikleri olarak da kabul edilen faktörler şu şekilde sıralanmıştır (Mannheim, 1952; 170);

- Kültürel süreç içerisinde devamlı yeni katılımcılar ortaya çıkması,
- Bu süreçte eski katılımcıların sürekli kaybolması,
- Herhangi bir kuşağın üyeleri, sadece tarihsel sürecin zamansal olarak sınırlı bir bölümüne katılabilmesi,
- Birikmiş kültürel mirasın aktarılması için sürekli nedenlerin gerekmesi,
- Kuşaktan kuşağa geçiş devamlı bir süreç olarak devam etmesidir.

Kuşak kavramının, ortak tarihi ve sosyal olayları paylaşan yaş gruplarından oluştuğunu ve söz konusu kuşakların tarihsel miraslarına bağlılıklarının da vazgeçilmez bir şart olduğunu ifade edilmektedir (Mannheim'den aktaran: Pilcher, 1994: 483). Dolayısıyla da sosyolojik anlamda aynı kuşak konumunu paylaşabilmek için bireylerin aynı sosyolojik ve tarihsel bağlamda doğmuş olmaları ve gelişim yıllarında benzer deneyimleri yaşamış olmaları gerekmektedir.

Günümüzde ise, kuşakları içine alan sınıflandırma ve tartışmalar, ilk olarak Inglehart (1977) tarafından, daha sonra ise Amerikalı aktör ve tarihçi William Strauss ile tarihçi Neil Howe tarafından yapılmıştır. Strauss ve Howe'un gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda 1991 yılında yayınladıkları "Generations" (Kuşaklar) isimli kitapla kuşak tartışmaları hız kazanmaya başlamış (Howe ve Strauss, 1992;67-89) ve bazı araştırmacılar tarafından bu çalışmalar "Strauss-Howe Kuşak Teorisi" olarak adlandırılmıştır (<http://en.wikipedia.org>). Teori, belli bir

zamanda doğan ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan kişilerin, tipik bir takım benzer eğilimleri ve benzer bilişsel davranışları paylaşabileceklerinin üzerinde durmaktadır.

Kuşak Teorisi'ne göre, belli dönemlerde doğup büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan bireylerin benzer davranış özellikleri gösterdiği ve her yeni kuşakla bu davranış özelliklerinin değişebildiği öne sürülmektedir (Moss, 2010; Prezi.com., 2016). Her toplumda meydana gelen pek çok önemli tarihi, ekonomik ve sosyal değişimler o topluma ait bireylerin değer yargılarını, tutum ve davranışlarını ve eğilimlerini etkileyebilmektedir. Dolayısıyla olaylardan sonra değil ama olayların meydana geldiği yıllar süresince bireylerin karakteristik biçimlenmesi tamamlanmaktadır (Arslan ve Staub, 2015;5). Bu yüzden belli bir zamanda doğan ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan kişiler, kültür, değerler, çalışma ya da aile hayatı gibi benzer bir takım eğilimleri ve bilişsel davranışları paylaşabilirler. Bu paylaşmanın gerçekleşebilmesi için kuşak üyelerinin, aynı dönemi paylaştıkları diğer kuşak üyeleri ile birlikte ortak aidiyet duygusunu da paylaşmaları gerekmektedir.

Kuşak teorisi; doğum yılları itibarıyla benzer politik, ekonomik ve sosyal olayları yaşayan, eşsiz değer yargıları ve inanç sistemlerini bünyelerinde geliştiren, birbirine benzer kişilik özellikleri gösteren bireylerden oluşan bir topluluğu ifade etmektedir. Buna göre kuşak teorisi; belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir dönemde doğmuş olmalarından kaynaklandığı olgusuna işaret etmektedir. Söz konusu dönem içerisinde toplumda gerçekleşmiş olan olayları; Politik olaylar veya tehditler, sosyo-ekonomik değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hakkında hissedilen düşünceler sayılabilmektedir (Lamm ve Meeks, 2009: 615).

Bu ve benzeri olayların etkisi ile her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikler ve değer yargıları oluşacaktır. Bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler (Chen, 2010: 132). Örneğin, bir kuşak diğer kuşağa göre daha keyif düşkün, güvenlik kaygıları daha yüksek, içe dönük veya dışa açık olabilmektedirler (Strauss ve Howe, 1991, s. 60-70). Yine bir kuşak diğerine göre, daha paylaşımcı ya da bencil, kültürel konulara ya da politikaya daha ilgili de olabilmektedir. Dolayısıyla her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008). Birbirinden

farklı bakış ve görüşlere sahip kuşakların aynı organizasyon içerisinde birlikte çalışıyor olmaları, yöneticiler ve işverenler için her zaman üzerinde durulması gereken önemli bir konu olmaktadır.

1.4. KUŞAKLARIN KRONOLOJİK OLARAK SINIFLANDIRILMASI VE ÖZELLİKLERİ

1.4.1. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması

Kuşak kavramı, aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlanmaktadır. Kuşakların sınıflandırılması yapılırken kuşakları tam ve kesin çizgilerle ayırmak oldukça güç olmaktadır. Çünkü kuşakları sadece doğdukları zaman dilimleri esas alınarak sınıflandırmak yeterli olmamaktadır. Dolayısıyla sınıflandırılma yapılırken yaş faktörünün yanında, kuşakları oluşturan topluluğun düşünceleri, deneyimleri ve yaşanan olaylar karşısındaki hislerinin de tanımlanması gerekmektedir (Zemke ve diğerleri, 2000; 4).

Ekonomi, kültür, siyaset, teknoloji, sanat, gibi çeşitli alanlarda gerçekleşen değişimler, hayatın her alanında hissedilmekte ve insanların algılarını, beklentilerini, önceliklerini, hayata bakış açıları ile davranışlarını etkilemektedir (İşçimen, 2012:2). Farklı dönemlerde farklı koşulların içerisine doğmuş bireyler, kendilerinden öncekilerden farklı değerlere ve yapılarla sahip olabilmektedirler. Bir kuşaktan diğerine, dünyaya bakış açılarında ve sahip olunan değer yargılarında önemli farklılıklar oluşmaktadır. Bireyler içerisinde buldukları kuşağın, davranışlarını, inanç ve değer yargılarını paylaşmakta ve söz konusu özellikleri ile diğer kuşaklardan farklılaşmaktadırlar. Arsenault (2004); bir kuşağın oluşabilmesi için gerçekleşmesi gereken faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Erden, 2012:8).

- Politik faktörlerden kaynaklanan, toplumu derinden etkileyen biçimlendirici olaylar,
- Toplumda kaynakların dağılımına paralel olarak nüfus yapısındaki çarpıcı değişimler,
- Toplumların geçirmiş oldukları başarı ve/veya başarısızlık dönemleri,

- Toplumu düşünceleri ile etkileyen, onları yönlendiren, toplumu peşinden sürükleyebilme gücüne sahip olan liderlerin davranışları ve

- Teknolojik yeniliklerdir.

Sıralanan bu faktörler, toplumların inançlarını, değer yargıları ve davranışlarını; aile hayatlarının özelliklerini, cinsiyet farklılıklarına göre gerçekleştirmek zorunda oldukları rollerini belirlemede ve kuşaklararası farklılıkların karakteristik görünümünü oluşturmaktadır.

Kuşakların oluşumunda yaş, tarihsel dönem ve kohort gibi farklı faktörler etkili olduğundan kuşakların kronolojik olarak belirlenmesinde bazı sorunlarla karşılaşmaktadır. Bu sorunlar şu şekilde sıralanabilir (Berkup, 2015:53-54).

- Kuşaklar, oluştuğu dönemin özelliklerini yansıttıklarından, tarihin aynı dönemlerinde farklı bölgelerde yaşanan farklı olayların bireyler üzerinde farklı etkiler oluşturması,

- Bir kuşak grubunun hangi yıllar arasında oluştuğu ve başlangıç ve bitiş tarihlerinin hangi olayla başlayıp sona erdiği,

- Kuşakların oluşmasında tarihsel olayların yanında coğrafi koşullarında etkili olması sonucunda aynı tarihte farklı yerlerde yaşayan bireylerin çok farklı olaylardan etkilenmiş olabilecekleri,

- Teknolojinin dünyadaki dağılımının farklılıklar göstermesi ile özellikle gelişmemiş ülkelerde kuşakların farklı sınıflandırılmasının mümkün olabilmesi,

- Kuşakların tarih aralıklarının yanında kuşak sayısında da anlaşmazlıkların olması gibi sorunlar kuşakların kronolojik olarak belirlenmesinde farklı görüş açlarına yol açmaktadır.

Sıralanan bu sorunlar içerisinde en fazla fikir ayrılığı, bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına ilişkin olmaktadır (Tablo 1.1). Bazı araştırmacılar, 20 yüzyıla ilişkin kuşak tanımlamalarını 1900'lü yıllardan başlatırken, bazıları ortalama 1925'li yıllardan sonra başlatmaktadırlar. Alan yazında kuşakların tarih aralıklarının yanında kuşak sayısında da farklı yaklaşımlar görülmektedir. Bazı araştırmacılar, Y Kuşağı ile Z kuşağı arasına herhangi bir geçiş kuşağı eklemeyenken, bazıları (Haeberle ve diğerleri, (2009); Oblinger ve Oblinger, (2005); Senbir, (2004); Seçkin, (2005)), her iki kuşak arasına M Kuşağı olarak adlandırılan bir geçiş kuşağı ilave etmektedirler.

1995-2002 yılları arasında doğanları kapsayan M kuşağı için internet çocukları, Dijital kuşak ve Milenyum kuşak gibi isimlerde kullanılmaktadır (Senbir, 2004: 26).

Normalde kuşakların 20 yıldan önce değişme göstermediği bilinmesine rağmen, internetin toplum hayatına çok hızlı girmesi başta olmak üzere günümüz dünyasının çok hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde bulunması, “M kuşağı” gibi ara bir kuşağın oluşumunu beraberinde getirdiği ileri sürülmektedir (Erden Ayhün, 2013:101). Kuşak kavramının 20-25 yıllık sürelerde oluştuğu dikkate alındığında, 6-7 yıllık sürede oluştuğu kabul edilen M kuşağının Y ve Z kuşağından ayrı bir kuşak olarak değerlendirilmesine ihtiyaç kalmayacağı değerlendirilmektedir.

Genel olarak kuşak sınıflandırılması yapılırken, yetişkin kuşaklardan Sessiz kuşak (Gelenekseller), Bebek Patlaması kuşağı, yeni kuşaklardan X ve Y kuşağının yanında henüz iş hayatına atılmamış Z kuşağı ile birlikte 5 kuşağın varlığı kabul edilmektedir. Tablo 1.1.’de birçok kaynakta farklı isimlerle nitelendirilen kuşaklarla ilgili araştırmaları ve çalışmaları bulunan kişilerin, kuşaklar için belirledikleri tarih aralıkları yer almaktadır.

Tablo 1.1: Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırması

Yazarlar	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kuşağı
Appelbaum (2005)		1943-1960	1961-1981			
Berk (2013)	1946 ve öncesi	1947-1965	1966-1981	1982-1996		
Cennamo ve Gardner (2008)		1946-1961	1962-1979	1980 ve sonrası		
Crumpacker ve Crumpacker (2007)	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Fleschner (2007)	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Gürsoy (2008)		1943-1960	1961-1980	1981-2000		
Howe ve Strauss (2000)	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000		
Haerberle ve diğerleri (2009)	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	1999 ve sonrası	
Keleş (2011)		1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Kuran (2010)	1927-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		2000-2020

Kyles (2005)	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Lamm ve Meeks (2009)		1943-1960	1961-1980	1981-2000		
Lancaster ve Stillman (2002)	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Lyons (2007)	1945 ve öncesi	1945-1964	1965-1979	1980 ve sonrası		
Martin ve Tulgan (2002)	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000		
Oblinger ve Oblinger (2005)	1946 ve öncesi	1947-1964	1965-1980	1981-1995	1995 ve sonrası	
Salahuddin (2010)	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000		
Seçkin (2005)	1945 ve öncesi	1946-1964	1965-1980	1980-1995	1995 ve sonrası	
Senbir (2004)	1929-1939	1945-1965	1965-1944	1977-1994	1994-2003	2003-
Sessa (2007)	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983 ve sonrası		
Tek ve Orel (2006)	1946 ve öncesi	1946-1964	1965-1976	1977-1994	1995-2002	2003-2023
Twenge ve diğerleri (2010)	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1980-2000		2000 ve sonrası
Trower (2009)	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000		
Washburn (2000)	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
Williams ve Page (2011)	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994		1994 ve sonrası
Wong (2008)		1945-1964	1965-1981	1982-2000		
Yelkikalan ve Altın (2010)	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		
Zemke ve diğerleri (2000)	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999		
Zhang ve Bonk (2010)	1946 ve öncesi	1946-1964	1965-1976	1977-1994		1994 ve sonrası

Kaynak: Reeves ve Oh, 2008:296-297; Crumpacker and Crumpacker, 2007: 351; Haeberle ve diğerleri, 2009: 62; Keleş 2011: 131; Kyles, 2005:54; Lancaster ve Stillman, 2002: 59; Senbir, 2004: 22-26; Yelkikalan ve Altın, 2010: 1-2; Kuran, 2014; Kuran, 2015; Türk, 2013; Twenge, 2013.

Kuşakların oluşumunu etkileyen farklı faktörler olmakla birlikte, bireyler, doğum yılları ya da yaşları dikkate alınarak gruplandırma yapılmaktadır (Mücevher, 2015:5). Diğer taraftan, kuşak kavramına ilişkin sosyolojik tanım esas alındığında,

isabetli bir kuşak analizi yapılabilmesi için, kültürel bağlamı dikkate alan bir kuşak sınıflandırması yapılması gereği ortaya çıkmaktadır (Karaaslan, 2014:36). Kültür, yaş algısını, genç ve yaşlılara bakış açısını etkilediği gibi kuşakların sınıflandırılma biçimi ve adlandırılmasını da etkilemektedir. Örneğin İsrail için savaşlar kuşakların sınıflandırılmasında önemli rol oynarken, ABD için doğum oranları ile önemli toplumsal olaylar kuşakların sınıflandırılmasında belirleyici olmaktadır (Özer ve diğerleri, 2013:125).

Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise, ülkenin siyasi tarihindeki önemli kırılma noktalarını dikkate alan bir sınıflandırmaya gitmektedir. Ancak, kuşakları sosyolojik, psikolojik ve biyolojik bir çerçevede ele alan sistematik bir kuşak araştırması bulunmamaktadır. Bu çalışmada, kuşaklar Tablo 1.2’ de belirtildiği gibi; Sessiz kuşak-Silent Generation/Tradionalists (1925-1945), Bebek Patlaması kuşağı-Baby Boomers (1946-1964), X kuşağı (1965-1979), Y kuşağı (1980-1999) ve Z kuşağı (2000 ve sonrası) olarak incelenmiştir.

Tablo 1.2: Çalışmada Kullanılan Kronolojik Kuşak Sınıflandırması Ve Dönemleri

Kuşak Adı	Dönemi
Sessiz Kuşak - Silent Generation, Tradionalists	1925-1945
Bebek Patlaması Kuşağı - Baby Boomers	1946-1964
X Kuşağı - Gen X, Baby Bust	1965-1979
Y Kuşağı - Gen Y, Echo Boom, Next Generation, Milenyum	1980-1999
Z Kuşağı - iGen, Instant Online	2000 ve sonrası

1.4.2. Kuşaklara Göre Türkiye Nüfus Yapısı

Türkiye nüfusu, 31 Aralık 2015 tarihi itibariyle, Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS)’nden elde edilen sonuçlara göre 78.741.053 olarak gerçekleşmiştir (Tablo 1.3). Bu sayının %50,2 (39 milyon 511 bin 191 kişi) erkeklerden, %49,8 (39 milyon 229 bin 862 kişi) ise kadınlardan oluşmaktadır (Tablo 1.3). Türkiye’nin yıllık nüfusu bir önceki yıla göre 1 milyon 45 bin 149 kişi artmış, nüfus artış hızı ise binde 13,4 olarak gerçekleşmiştir (<http://www.tuik.gov.tr>).

Türkiye nüfusunun en önemli özelliklerinden birisi, nüfusun genç bir yapıya sahip olmasıdır. 0-14 yaş grubu nüfus, toplam nüfusun % 23,98’ini oluşturmaktadır. Ancak bu oran 1965’den beri sürekli azalmakta ve Türkiye toplumu giderek yaşlanmaktadır. 0-14 yaş grubu, 1965’te nüfusun yüzde 41,9’una oluştururken, 2014’te yüzde 24,27’sine, 2015 de ise daha da azalarak % 23,98’ine karşılık

gelmektedir. Çocuk yaş grubundaki nüfusun oranı gerilerken, 65 ve daha yukarı yaştaki nüfusun oranı ise bir önceki yıla göre artarak %8,2'ye (6 milyon 495 bin 239 kişi) yükselmiştir (<http://www.tuik.gov.tr>). 1965'ten bu yana, 0-14 yaş grubunun, toplam nüfus içindeki payının dramatik biçimde azalıyor olmasına rağmen, nüfusun yaklaşık dörtte birinin henüz eğitim çağında olan gençlerden oluşması, Türkiye nüfusunun hâlâ genç nüfusa sahip olduğunu göstermektedir. Tablo 1.3'de 2016 yılı itibariyle Türkiye nüfus bilgilerine yer verilmiştir.

Tablo 1.3: 2016 Yılı İtibariyle Türkiye Nüfus Bilgileri

Yaş grubu	Toplam Nüfus Miktarı	Erkek	Kadın	Nüfus Yüzdesi
0-4	6 381 516	3 275 520	3 105 996	% 8,10
5-9	6 337 719	3 252 811	3 084 908	% 8,05
10-14	6 166 985	3 166 860	3 000 125	% 7,83
15-19	6 585 500	3 382 363	3 203 137	% 8,36
20-24	6 314 167	3 224 168	3 089 999	% 8,02
25-29	6 263 249	3 178 350	3 084 899	% 7,95
30-34	6 428 150	3 252 171	3 175 979	% 8,16
35-39	6 203 323	3 134 041	3 069 282	% 7,88
40-44	5 552 580	2 788 425	2 764 155	% 7,05
45-49	4 590 079	2 337 087	2 252 992	% 5,83
50-54	4 632 909	2 317 534	2 315 375	% 5,88
55-59	3 681 170	1 843 354	1 837 816	% 4,68
60-64	3 108 467	1 515 065	1 593 402	% 3,95
65-69	2 356 385	1 100 734	1 255 651	% 2,99
70-74	1 626 184	737 892	888 292	% 2,07
75-79	1 183 746	501 411	682 335	% 1,50
80-84	810 488	339 904	470 584	% 1,03
85-89	390 450	128 879	261 571	% 0,50
90+	127 986	34 622	93 364	% 0,16
Toplam	78 741 053	39 511 191	39 229 862	%100

Kaynak: (<http://www.tuik.gov.tr>. Erişim tarihi: 27.10.2016)

2015 yılında, Türkiye'de 15-64 yaş grubunda bulunan (çalışma çağındaki) nüfusun oranı, bir önceki yılda olduğu gibi %67,8 (53 milyon 359 bin 594 kişi) olarak gerçekleşmiştir. Bu veri, çalışma çağı dışındaki nüfusun (0-14 ve 65+ yaş), çalışma çağındaki nüfusa (15-64 yaş) oranını gösteren **bağımlılık oranını** etkilemektedir. Bağımlılık oranı,1935'te çalışma çağındaki her 100 kişi için 83 kişiye, 1990'da her 100 kişi için 64 kişi olmuştur. 2014 yılında ise, her 100 çalışma çağındaki kişinin, çalışma çağı dışındaki 47 kişinin yükümlülüğünü üstlendiğini göstermektedir (<https://tr.wikipedia.org>).

Bu çalışmamızda kullanılan kuşak sınıflandırmasına göre, 2016 yılı itibariyle Türkiye'deki kuşakların yaş aralığı ve kuşak aralıklarının sahip olduğu nüfus miktarları Tablo 1.4'te gösterilmiştir. Kuşakların sahip olduğu nüfus miktarları belirlenirken TÜİK tarafından 28 Ocak 2016 yılı tarihinde beşer yıllık dilimler halinde yayınladığı Tablo 1.3'de gösterilen veriler dikkate alınarak ortalama olarak hesaplanmıştır.

Tablo 1.4: Türkiye'deki Kuşakların Yaş Aralığı Ve Nüfusa Oranları

Kuşak Adı	Dönemi	Yaş Aralığı	Nüfus Miktarı	Toplam Nüfusa Oranı
Z Kuşağı	2000 ve sonrası	1-16	21 520 420	% 27,32
Y Kuşağı	1980-1999	17-36	25 438 195,2	% 32,30
X Kuşağı	1965-1979	37-51	15 717 816,4	% 19,96
Bebek Patlaması Kuşağı	1946-1964	52-70	12 251 004,2	% 12,01
Sessiz Kuşak	1925-1945	71-91	3 813 617,2	% 4,85

Kaynakça: (<http://www.tuik.gov.tr>, Erişim tarihi: 27.10.2016)

Tablo 1.4 verilerine göre, Z kuşağı 0-16 yaş, Y kuşağı 17-36 yaş, X kuşağı 37-51 yaş, Bebek Patlaması kuşağı 52-70 yaş ve Sessiz kuşak ise 71- 91 yaş aralığında bulunmaktadır. 2000 ve sonrasında doğan ve henüz iş hayatına atılmayan Z kuşağı 21 520 420 kişilik yapısı ile Türkiye nüfusunun % 27,32'sine karşılık gelmektedir. Bir önceki kuşak tarafından beğenilmeyen ve sürekli eleştirilen, uzmanların tanımlamalarının haricinde kendilerine farklı farklı isimlerde bulan Y kuşağı ise toplam nüfus içerisindeki % 32,30'luk pay ve 25 438 195,2 kişilik sayısı ile Türkiye nüfusunun en büyük kuşağı oluşturmaktadır. Türkiye'deki Y ve Z kuşaklarının içinde yer aldığı 1-36 yaş aralığındaki kişiler, toplam nüfusun % 59,62'sine karşılık gelmektedir. Bu oran, Y ve Z kuşağını oluşturan genç bireylerin ülke nüfusunun üçte ikisini oluşturduğunu göstermektedir.

Geçiş kuşağı olan X kuşağı, 15 717 816,4 kişi ile toplam nüfusun % 19,96'nu, büyük bir bölümü emekli olmuş olan baskın karakterli Bebek Patlaması kuşağı ise, 12 251 004,2 kişi ile toplam nüfusun % 12,01'ini oluşturmaktadır. Günümüz iş dünyasında hemen hemen bulunmayan Sessiz kuşak bireyleri ise 3 813 617,2 kişi ile toplam nüfusun % 4,85'ini oluşturmaktadır.

Elde edilen bu oranlar ülke nüfusunun çok büyük bir kesiminin genç ve çalışma hayatının içinde olduğunu göstermektedir. Bu durum çalışma hayatında yer

alan başta Y kuşağı olmak üzere sırada bekleyen Z kuşağının önümüzdeki zaman dilimine yön verecek bireyler olduklarını göstermektedir. Çalışmanın bu bölümünde beş farklı kuşağın temel özellikleri, iş yaşamına bakış açıları başta olmak üzere içerisinde geliştiklerin dönemin belli başlı olayları açıklanmıştır.

1.4.3. Sessiz Kuşak-Gelenekseller (Silent Generation-Traditionalists) / 1925-1945

Bu kuşak, 20 yüzyıl içerisinde yaşanan gelişmeler doğrultusunda toplumları kuşaklara bölme ihtiyacının ortaya çıkmasıyla birlikte gerçekleşen sınıflandırmada yer alan ilk kuşak olmaktadır. Sessiz Kuşak, 1925 ve 1945 yılları arasında doğmuş ve günümüzde 71 ile 91 yaş aralığında olan bireyleri kapsamaktadır. Dünya’da, Büyük Buhran/Ekonomik Kriz ve II. Dünya Savaşı; Türkiye’de ise Cumhuriyet Dönemi gibi gelişmeler zamanında dünyaya gelen bu kuşak mensuplarının çocukluk dönemleri büyük bir ekonomik sıkıntı içerisinde geçmiştir (Reeves ve Oh, 2008: 297; Zemke ve diğerleri, 2000: 3; Türk, 2013: 18; Mücevher, 2015:7).

Sessiz kuşak (Silent Generation) için en yaygın kullanılan isimlerin başında Gelenekseller (Traditionalists) gelmektedir. Bu kuşak bireyleri, o dönemde yaşanan ekonomik sıkıntılar, kıtlık, tasarruf etme ve işsizlik gibi önemli olayların yarattığı baskılar sonucu, emin olmadıkları durumlara karşısında tedbirli davrandıklarından dolayı bu isimle de anılmışlardır. Sessiz kuşak temsilcileri, tedbirli davranmalarının yanı sıra risk alma konusunda da oldukça isteksiz bireylerden oluşmaktadır (Lehto ve diğerleri, 2008).

Alan yazında, Sessiz kuşak temsilcileri; Yetişkinler (Matures), Savaş Kuşağı, Gaziler (Veterans), Kıdemliler (Seniors), Radyo Bebekleri (Radio Babies) gibi isimler de anılmaktadırlar. İkinci Dünya Savaşının çıktığı yıllarda savaşa katılamayacak kadar küçük olan bu kuşak üyeleri, savaşın acısını ve zorluklarını, en fazla yaşayan bireyler olduklarından “Savaş Kuşağı” olarak da bilinmektedirler (Berkup, 2015:61). Bu kuşak, dünyaya gelen en küçük kuşak olarak bilinmektedir. Türkiye’de ise, Türkiye Cumhuriyeti’nin de ilk yıllarını görmüş olan günümüzün büyük anneanneleri, babaannelerini ve dedelerini kapsamaktadır.

Sessiz kuşak, 20. yüzyılın başında I Dünya Savaşı ve II. Dünya savaşını yaşayarak, savaşın korkunç yüzüyle tanışan ve bu durumdan büyük ölçüde etkilenen, o dönemde daha çok küçük yaşlarda olan bireylerden oluşmaktadır. Bu kuşağın kişiliğinin şekillenmesinde önemli rol oynayan ve kuşak üyelerinin karakteristik özelliklerini belirleyen pek çok sosyo-kültürel, politik ve ekonomik olaydan bahsetmek mümkündür.

1.4.3.1. Sessiz Kuşak Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar

Bu dönem yaşanan olayların bazılarını şu şekilde sıralanabilir:

- Hüsrana, hayal kırıklığı ve güvensizliğin yüksek düzeyde hissedildiği, 1914-1918 yılları arasında yaşanan **I. Dünya Savaşı**.
- Birinci Dünya savaşı ardından yaşanan, “24 Ekim 1929 Kara Perşembe” olarak da adlandırılan **1929 Büyük Ekonomik Buhranı**. Borsanın Çöküşü olarak da kabul edilen ekonomik buhran, Kuzey Amerika ve Avrupa kaynaklı olmasına rağmen tüm dünyada etkilerini göstermiş ve daha çok sanayileşmiş şehirleri vurarak pek çok bölgede ekonomilerin yaralar almasına sebep olmuştur. Büyük Buhran sonrası tüm dünyayı etkileyen işsizlik sonrasında dünyanın savaşın eşiğine geldiği, sadece Ukrayna’da 5 ila 10 milyon arasında kişinin açlıktan hayatını kaybettiği (Acılioğlu, 2015:24), iş ve güvenlik kavramlarının hayat mücadelesinde rol oynadığı önemli olaylar yaşanmıştır.
- Dünyanın politik düzeni ve sosyal yapısını derinden etkileyen **II. Dünya Savaşı**. 1939’dan 1945’e kadar süren, küresel bir askerî çatışma olarak gerçekleşen bu savaş sonrasında, Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyetler Birliği süper güç olarak ortaya çıkmışlardır.
- ABD önderliğinde Batı Bloku ile Sovyetler Birliği’nin liderliğinde Doğu Bloku ülkeleri arasında 1947’den 1991 yılına kadar devam etmiş olan uluslararası siyasi ve askeri gerginlik olarak hissedilen **Soğuk Savaş dönemi**. Doğu ve Batı bloklarının zaman zaman savaş çıkarma tehditleri bütün dünyada gerginlik yarattığı bu dönemde, insanlarda nükleer kıyamet paranoyası doğmuş, dünya devletleri ise bu iki bloktan birinin yanında yer almaya çalışmışlardır (<https://tr.wikipedia.org>).

- II. Dünya Savaşı sonrasında dünya barışını, güvenliğini korumak ve uluslar arasında ekonomik, toplumsal ve kültürel bir iş birliği oluşturmak için 24 Ekim 1945'te ***Birleşmiş Milletler (BM) kurulması.***

- 1941 senesinde yaşanan ve 2. Dünya Savaşı'nın önemli bir boyutunu teşkil eden ***Pearl Harbor Savaşı.***

- 1945 senesinde 2. Dünya Savaşı kapsamında dünya tarihinde ilk kez nükleer saldırıya maruz kalan şehir olan Hiroşima'ya yapılan ***Hiroşima Nükleer Saldırısı.***

- Yapılmış en büyük zeplin olarak bilinen, Hindenburg Zeplini'nin 1937 yılında iniş yaparken alev alması ve modern havacılık tarihinin başlamasını sağlayan olay ***Hindenburg Felaketi*** (<http://en.wikipedia.org>).

- 1940'ların sonu ile 1950'lerin başında yaşanmış olan ve adını ABD Senatörü Joseph McCarthy'den alan, anti-komünist kuşkuculuğunu öne koyan ve Kızıl Panik adıyla da anılan ***McCarthycilik.*** Soğuk Savaş'ın bir parçası olan bu dönemde, çeşitli durumlardan ötürü insanlar, komünist ya da komünist duygudaşı olmakla suçlanmış, özel ve devlet kurumlarınca saldırgan soruşturmalarla karşı karşıya kalmıştır. Dönem içerisinde birçok insan, işten kovulmalara, işyerlerinin yok edilmesine ve tutuklanmalara maruz kalmışlardır (<https://tr.wikipedia.org>).

Tüm dünyada etkileyen bu olayların yanında Türkiye de, Cumhuriyetin kurulması ve devamında yaşanan tarihi ve ekonomik olaylar, bu kuşak üyelerinin kişiliğinin şekillenmesinde ve ortak özelliklerinin belirlenmesinde belirleyici olmaktadır.

1.4.3.2. Sessiz Kuşağının İş Ve Çalışma Hayatına Ait Temel Özellikleri

Sessiz Kuşak üyelerinin çocukluk ve gençlik dönemlerinde yaşadıkları sıkıntılar bu kuşağın iş hayatına bakışını da etkilemiştir (Carver ve Candela, 2008: 986). Bu kuşak üyeleri; güven duygusunu önemseyen, uyumlu çalışma anlayışına sahip, otoriteye saygılı, sadakatli, çok çalışkan ve toplumsal değerlere dikkat eden yapıları olduğu anlaşılmaktadır (Öz, 2015:6). Çalışma hayatında Sessiz kuşak bireylerinin; sıkı çalışma, fedakârlık yapmak, kıdem odaklı performans ve ödüllendirilme gibi bireysel özellikler sergiledikleri anlaşılmaktadır (Hatfield, 2002: 72).

Sahip oldukları sağlam otorite sever tavırlarıyla iş hayatının aranan kişileri olan bu kuşağın üyeleri için iş ile ilgili temel düşünceleri; “çok çalış” ve “iş eğlenceden önce gelir” şeklinde olmuştur (Berkup, 2015:63). Savaş yıllarını ve Büyük Buhran’ı yaşamış kişiler olmak bu kuşağın üyelerini çok çalışmaya yönlendirmiştir. Dolayısıyla bu kuşak üyelerine göre “çalışmak için yaşamak” anlayışı bir zorunluluk olmaktadır (Johnson, 2010:36).

Sessiz kuşak üyelerinin işe dair değerleri kendilerinden küçük kuşaklara göre oldukça farklıdır. Sessiz kuşak üyelerinin iş yaşamına dair özellikleri şu şekilde sıralanmaktadır (Berkup, 2015:65).

- Ekonomik sıkıntılarla büyüdüleri için yaşamak için çok çalışmanın zorunluluğuna inanmaktadırlar,
- Geleceği garanti altına alma istekleri ile iş ve işletmeye sadakat göstermektedirler,
- Tutarlı yapıları ile bir işletmede ömür boyu kariyer anlayışı taşımaktadırlar,
- Otorite sever tavırları ile hiyerarşiye ve kurallara uyuma önem göstermektedirler,
- İşlerini daha iyi yaparak ve kurallara uyarak motive olmaktadır,
- Yaş ile kıdemi ilişkilendirdiklerinde aynı işletmede uzun yıllar geçirmekten mutlu olmaktadır,
- Sadık ve sabırlı yapıları ile nadiren iş değiştirmektedirler,
- Uyumlu yapıları ile takım çalışmasına yatkın kişiler olmaktadır.

Sessiz kuşak temsilcileri, endüstri çağından bilgi çağına geçişte çok hızlı bir dönüşüm geçirmişlerdir. Pek çok araştırmada bu kuşağın mensuplarının teknolojiden uzak büyümelerine karşın, teknolojiyi kullanmaya istekli ve meyilli oldukları ve teknolojiyi kullanabildikleri gözlemlenmektedir (Mücevher, 2015:8). Radyonun icat edildiği yılları gören Sessiz kuşak çalışanları, teknolojik olarak günümüz dünyasından çok farklı bir yaşayış tarzına sahip olmuşlardır (Erden, 2012:11). 20. yüzyıl iş hayatının temellerini atan kuşak olarak kabul edilen Sessiz kuşak üyeleri, sahip oldukları eşsiz bilgi kaynağı ve pratik zekâları ile işletmeler için kritik mevkideki kişiler olmuşlardır (Zemke ve diğerleri, 2000; 45-46).

Günümüz iş dünyasından çok büyük oranda emekli olmuş olan bu kuşak üyeleri, çok çalışmayı seven, çalışmayı eğlenmekten ön sıraya koyan ve yaşamak için çalışmayı bir zorunluluk olarak gören bir anlayışa sahip oldukları anlaşılmaktadır.

1.4.4. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) / 1946-1964

Bazı kaynaklarda araştırmacılar tarafından farklı tarihler kabul edilmekle birlikte (Arsenault, 2004:125; Senbir, 2004; Parry ve Urwin, 2011:80), genel olarak 1940-1960 yılları arasında doğanlar Bebek Patlaması kuşağı olarak sınıflandırılmıştır (Tablo 1.1). Bu araştırmada, muhafazakâr ve disiplinli Sessiz kuşağın çocuklarından oluşan Bebek Patlaması kuşağı (Baby Boomers) üyelerinin 1946-1964 yılları arasında doğdukları varsayılmaktadır (Kyles, 2005:54). 2. Dünya Savaşından hemen sonraki nüfus patlaması yıllarında doğan 1 milyar bebekten dolayı bu kuşağa Bebek Patlaması kuşağı denilmektedir (Erden Ayhün, 2013:39). Bu dönemde, uzun süren savaş dönemi sonrası bebek sahibi olmayı zorlaştıran şartların ortandan kalkmasıyla bebek açığını kapatabilmek için kısa sürede daha fazla nüfus artışı olması için doğurganlığın arttığı anlaşılmaktadır. Başka bir yaklaşıma göre ise, nüfus patlamasının ardında uzlaşmış bir neden olmamakla birlikte; ekonomik, sosyal ve psikolojik faktörlerin hepsinin nüfus patlamasına neden olduğu söylenebilir (İşçimen, 2012: 5).

Alan yazında daha çok Baby Boomers olarak isimlendirilen Bebek Patlaması kuşağı üyeleri; BB, The Baby Boomers Generation (Büyük Patlama Kuşağı), Sandviç Kuşağı ve Me Generation (Ben Kuşağı) gibi isimlerle anılmışlardır. Bu kuşak temsilcileri, aynı evde önce çocuklarına daha sonra da yaşlanan anne ve babalarına bakmaları sebebiyle “Sandviç Kuşağı” olarak adlandırılmışlardır (Kuyucu, 2014:57). Bu kuşak temsilcileri, anne ve babaları olan Sessiz kuşak üyelerinden kaynaklı olarak “Ben Kuşağı” olarak da adlandırılmışlardır. Otoriteye önem veren, paylaşmayı seven ve hükümetin varlığını ve güvenliğini kendilerinden önde tutan anne-babaları olan Sessiz kuşak üyelerinin aksine, sadece kendilerine ve geleceklere odaklanmaları sebebiyle bu kuşak üyeleri “Ben Kuşağı” olarak da isimlendirilmişlerdir (Twenge, 2013).

Nüfus içerisinde sayı bakımında fazla olan bu kuşak üyeleri, toplumu yeniden biçimlendiren kuşak olarak da anılmışlardır (Öz, 2015:7). Bu kalabalık bebek nüfusu büyüdükçe, ihtiyaçlarına göre farklı sektörlerde her on yılda oldukça büyüme göstermişler ve bu da onların işkoliklik meyilini başlatan ve adım adım ilerlemeye inanan bir kuşak olduğunu göstermektedir. (Mengi, 2009; Tolbize, 2008:2-3).

Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri dünya genelinde, insan hakları çalışmaları, Türkiye’de ise tek partiliden çok partili sürece geçiş, ihtilal ve radyonun altın çağı gibi olaylara tanıklık etmişlerdir (Keleş, 2011: 131; Reeves ve Oh, 2008: 297; Türk, 2013: 18). 1950’ler ve 1960’ların başlarında katı tutumlu, gri takım elbiseli giyen öğretmenler tarafından eğitilen bu kuşak üyeleri alçakgönüllü ve her şeyin en iyisini Tanrı’nın bildiğini düşünen ebeveynlerce büyütülmüşlerdir (Twenge, 2015:11).

1.4.4.1. Bebek Patlaması Kuşağı Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar

“Sandviç Kuşağı” olarak da bilinen bu kuşak üyeleri karakterlerinin şekillenmesinde rol oynayan olayların bazıları, anne ve babaları olan sessiz kuşak üyelerinin yaşadıkları benzer olmasına rağmen yaşanan her olay farklı yaş grubundaki bireylerin tarafından farklı derecede hissedilmektedir. Kalabalık nüfus yapısıyla toplum yapısını etkileyen Bebek Patlaması üyeleri başta soğuk savaş olmak üzere birçok olaydan etkilenmişlerdir. Bu olaylar şu şekilde sıralanabilir (Berkup, 2015:68; Türk, 2013:18; <http://en.wikipedia.org>; <https://tr.wikipedia.org>).

- Dünyadaki tüm dengeleri değiştiren ve insanlar üzerinde derin izler bırakan 1939-1945 yılları arasında yaşanmış **2. Dünya Savaşı**,
- Sovyetler Birliği liderliğindeki Doğu Blok’u ülkeleri ile NATO olarak bilinen Batı ittifakı arasında 1940’lı yılların sonlarında başlayan ve tüm dünyayı etkileyen **Soğuk Savaş**,
- İkinci Çinhindi Savaşı olarak da bilinen, doğu bloğu ülkeleri ile ABD arasında 1963-1973 yıllarında devam eden ve etkiler uzun yıllar süren **Vietnam Savaşı**,
- Bebek Patlaması kuşağı başlangıç yılı kabul edilen 1946'da kurulan Demokrat Partinin, kurulduktan dört yıl sonra yapılan seçimlerde 27 yıllık tek parti dönemini

sona erdirerek Türkiye Cumhuriyeti'nde tekrar **çok partili yönetime** geçilmesi (<https://tr.wikipedia.org>),

- Türkiye'de radyonun altın çağının yaşanması (Türk, 2013:18),
- 1957 yılında SSCB tarafından uzaya ilk uydu olarak **Sputnik I**'in gönderilmesi,
- 1960-1980 yılları arasında yaklaşık 20 yıl süren, cinsellik ve kişilerarası ilişkilerin geleneksel kodlarına meydan okunan ve Batı dünyasını boydan boya saran, kadın hakları ile ilgili tabuların yıkılmasına yönelik sosyal hareket olan **Cinsel Devrim** (<http://en.wikipedia.org>),
- 27 Mayıs 1960 tarihinde yapılan ve Türkiye Cumhuriyeti tarihinde gerçekleşmiş **ilk askerî darbe** ve sonrasında yaşanan siyasi ve ekonomik olaylar,
- 1963 senesinde 35. ABD başkanı JFK olarak bilinen John Fitzgerald Kennedy'e Teksas eyaletinde gerçekleştirilen **JFK Suikastı**,
- 1968 yılında yurttaş hareketleri önderi olarak görülen, şiddet ve ırkçılık karşıtı fikirleriyle bilinen, Afrikalı-Amerikalı Baptist papaz Martin Luther King'e Tennessee eyaletinde gerçekleştirilen **MLK Jr. Suikastı**,
- 1969 tarihinde, teknolojik gelişmelerin hissedilmeye ve insanların ufuklarının genişlemeye başlamasının bir adımı olarak kabul edilebilecek **İlk Ay Yürüyüşü**,
- 1973 yılında Petrol İhraç Eden Arap Ülkeleri Birliğinin - OAPEC'in İsrail'e destek veren tüm ülkelere petrol ihraç etmeyeceğini açıklamasıyla yaşanan **Petrol Krizi**,
- Soğuk Savaş'ın bir parçası olarak görülen, 1957-1975 yılları arasında ABD ve SSCB arasındaki uzay çalışmalarını içeren gayri resmi rekabet olan **Uzay Yarışdır**.

Bebek Patlaması üyeleri, dünyada geniş etkiler bırakan savaşlar başta olmak üzere sıralanan bu siyasi, ekonomik ve sosyal olayların içerisine doğmuş ve büyümüşlerdir. Yaşanan bu olaylar bu kuşak üyelerinin kişilik ve karakterlerinin şekillenmesinde rol oynamıştır.

1.4.4.2. Bebek Patlaması Kuşağının İş Ve Çalışma Hayatına Ait Temel Özellikleri

2016 yılı itibariyle 52 ile 70 yaşları arasında olan Bebek patlaması kuşağı, büyümenin, refahın ve çeşitli mal ve hizmetlere hasret duygusundan kaynaklı harcamaya ve eğlenmeye eğilimli bir kuşaktır (Senbir, 2004). Bebek Patlamasa Kuşağının en belirgin özellikleri kanaatkâr ve duygusal olmaları, sadakat duyguları yüksek, otoriteye bağlı, gerektiği zaman teknolojiyi kullanan gelenek ve kültürlerine bağlı bir kuşak olmalarıdır (Arslan ve Staup, 2015:6).

İş hayatında çok çalışıp az üreten, idealist ve rekabetçi yapıya sahip bu kuşak üyeleri, tek bir yerde uzun süre çalışmış, “çalışmak için yaşamak” felsefesini benimsemiş ve emeklilik sonrası bile çalışmayı sürdüren bir yapıya sahiplerdir (Benlisoy, 2008). İyi yaşam standartlarının ancak çok çalışmakla mümkün olduğunu düşünen bu kuşak temsilcileri, “şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” düşüncesine sahiplerdir (Acıloğlu, 2015:25). Aynı beklentiyi genç kuşaklarda da bekleyen bu kuşak temsilcileri, genelde genç kuşaklardan daha engin bilgi ve tecrübeye sahip olduklarını düşünmektedirler.

İş hayatını aileleri dâhil her şeyden önde tutan bu kuşağın üyelerinin öncelikli tercihi maaş olmaktadır (Öz, 2015:7). Bunun yanı sıra takım çalışmasına, işbirliğine, takım toplantılarına değer veren bu kuşak üyeleri, işverenlerine karşı sadık olmak gerektiğine inanırlar (Lester ve diğerleri, 2012:342; Tolbize, 2008:2-3). Bebek Patlaması kuşak çalışanları kendi kararlarının X ve Y kuşağı temsilcileri tarafından dinlenmesini ve uygulamasını beklemektedirler.

Bebek Patlaması kuşağı, Sessiz kuşağa nazaran daha fazla sesini yükselterek, statükoyu sorgulayan bir özellik göstermektedirler. Bu kuşağın pek çoğunun mütevazı sayılabilecek nitelikteki evlerde yaşamakta olduğu ve ekonomik anlamda ise; babanın aile bütçesine katkıda bulunduğu görülmektedir (Erden, 2012:12). Çalışanları sadakatli, zamanında işe gelen ve uzun süre çalışmaktan yorulmayan özelliklere sahip olan bu kuşak üyeleri, değişimlere karşı fazla açık olmayan ve değişimleri daha az kabullenebilen davranışlarıyla dikkat çekmektedirler (Rostant 2010: 10).

Bebek Patlaması kuşak çalışanları, Sessiz Kuşak bireylerinde olduğu gibi güçlü bir iş ahlakına sahip olmalarının yanında tanınmak, saygı görmek ve ödüllendirilmek gibi beklentilere sahiplerdir (Mücevher, 2015:10). Bu kuşak üyeleri, her ne kadar teknolojiden uzak olarak büyüseler de, rekabetçi ruhları nedeniyle teknolojiyi öğrenmeye bir o kadar isteklidirler (Delahoyde, 2009: 34-35). Bebek Patlaması Kuşağı, dürüstlüğü kendinden sonraki kuşaklardan daha çok önemseyen, fakat daha az kararlı ve hırslı bir davranış göstermektedirler (Arsenault, 2004:134).

Daha iyimser bir yaşam dönemine girme isteği ile doğu ve batı arasındaki ikilem içinde doğmuş ve büyümüş olan bu kuşak üyeleri, X kuşağı üzerinde de güçlü etki bırakmışlardır (Tolbize, 2008). Bebek Patlaması Kuşağı büyük nüfusları, büyük egoları ve işkolik tavırları ile tarihe damgalarını vurmuşlardır.

1.4.5. X Kuşağı (X Generation-Baby Bust) / 1965-1979

X kuşağı, kuşak araştırmacıları tarafından kabul gören, 1965-1979 tarih aralığında doğanların temsil edildiği kuşaktır (Tablo 1.1.). Bu kuşak, Francis Fukuyama'nın "Büyük çözülme dönemi" adını verdiği, 1960'ların ortalarından itibaren evlilik ve doğum oranlarının azaldığı, boşanmaların arttığı, ailelerin parçalandığı ve kurumlara karşı güven eksikliğinin yaşandığı bir dönemde oluşmaya başlamıştır (Fukuyama, 2009). Söz konusu 14 yıllık dönem de, Türkiye'de ise eğitim, sağlık ve nüfus gibi alanlarda çarpıcı değişim ve dönüşümler yaşanmış, hayat standartlarında görülen iyileşmelere bağlı olarak bireylerin davranışlarında da bir önceki döneme göre farklılıklar görülmüştür (Erden Ayhün, 2013:100).

2016 yılı itibariyle en genç üyesi 37 en yaşlı üyesi ise 51 yaşında olan X Kuşağı, içerisinde bulunduğu dönemde yaşanan olayların etkisiyle "Geçiş Kuşağı", "Kayıp Kuşak", "Gölge Kuşak" ve "Baby Bust" gibi farklı isimlerle anılmıştır. X Kuşağı, parlak ve etkileyici iki kuşak olarak kabul edilen Bebek Patlaması ile Y kuşağı arasında ve o kuşak üyelerinin gölgesinde kalmış olmalarından dolayı "Geçiş Kuşağı" olarak adlandırılmışlardır. Türkiye açısından da bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen "geçiş dönemi çocukları" olarak adlandırılmıştır (Erden Ayhün, 2013:100). X kuşağı üyeleri, söz konusu dönemde, dünyada önemli değişim ve dönüşümler yaşanmasına (Senbir, 2004: 24) rağmen, önceki kuşaklar kadar radikal

değişimlere maruz kalmadıkları ve kendilerinden sonra gelen Y kuşağı gibi her şeyi hazır bulmadıklarından dolayı “Geçiş kuşağı” olarak isimlendirilmiştir.

Bebek Patlaması kuşağı, doğdukları dönemde yaşanmış olan petrol ve ekonomik krizler (Dijital Ajanslar, 2013), gibi çeşitli ekonomik ve sosyal olaylar nedeniyle “Kayıp Kuşak” olarak adlandırılmıştır. Bu kuşak üyeleri, Bebek Patlaması kuşağı üyelerinin kendine güvenleri yüksek bireyleri tarafından yetiştirildikleri ve onların etkisinde kalarak büyüdüğü için “Gölge Kuşak” (Shadow Generation) olarak da isimlendirilmişlerdir. X Kuşağı üyeleri, Bebek Patlaması Kuşağının büyük nüfus oranına yanında sayıca daha az nüfus miktarına sahip oldukları ve bu kuşak üyeleri döneminde görülen düşük doğum oranları sebebiyle “Baby Bust” (Nüfus Azalması Kuşağı) kuşağı olarak da anılmışlardır (Zemke ve diğerleri, 2000).

Bebek Patlaması kuşağı üyeleri, işkolik olarak değerlendirilen Bebek Patlaması Kuşağı babalarının yanında annelerinin de büyük oranda iş hayatına katılmasından dolayı “Latchkey Child” (Anne ve babası çalışan çocuk)ismiyle, ABD kaynaklı olan ve Hip-Hop/Grunge gibi alternatif müzik türleri ortaya çıkmasında öncülük eden müzik ve gençlik kanalı olan MTV’nin bu kuşak üzerindeki etkileri sonucu “MTV Kuşağı” ismiyle de anılmışlardır (Berkup, 2015:85). X Kuşağının aldığı bu isimler ise; “Twenty Something Generation”, “f-you Generation” (Roberts ve Manolis, 2000:482), “Post Boomers” (Patlama Sonrası), “Thirteeners” (On Üçüncüler) (Toruntay, 2011:72) gibi isimlerdir. Bu çalışmada, pek çok araştırmacı tarafından kullanılan X Kuşağı (X Generation) ifadesi kullanılmıştır.

Başlangıçta bir İngiliz müzik grubunun ismi olarak ortaya çıkmış olan X kuşağı terimi, bir kuşak adı olarak ilk defa 1989 yılında Kanadalı yazar Douglas Coupland tarafından “Generation X: Tales For An Accelerated Culture” adlı kitabında kullanılmıştır (Tolbize, 2008; <https://en.wikipedia.org>). X kuşağı ismi, sonraki dönemlerde sıklıkla kullanılmakla birlikte, kendinden sonra gelen kuşakların Y ve Z isimleri ile anılmasına temel hazırlamıştır.

Dünyanın değişen dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkâr, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşak olan X kuşağı üyelerinin dünyaya geldikleri ve yetiştikleri dönemde meydana gelen pek çok olay, bu kuşak bireylerini etkilemiş ve onların karakterlerinin şekillenmesine etki etmiştir (Senbir, 2004: 24). Teknolojinin ilerlemesine bağlı olarak kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması,

televizyonun günlük yaşamlarının bir parçası haline gelmesi, bilgisayarların ve 1970'li yıllarla birlikte kablolu TV'nin yaygınlaşması, iletişim için telefon, e-mail vb. araçları kullanılmaya başlanması gibi bazı gelişmeler, X Kuşağı üzerinde etkili olan gelişmelerden bazılarıdır (Jopling, 2004; Simons, 2010).

Temel özellikler açısından X Kuşağı üyeleri, bireyciliği ön planda tutan, toplumsal sorunlara duyarlı, mücadeleci, küresel düşünen, işlerine bağlı ancak iş özel yaşam dengesini korumaya özen gösteren, farklı yaşam biçimlerine, kültürel çeşitliliğe hoşgörülü ve garantici bir yapı sergilemektedirler (Erden Ayhün, 2013; Toruntay, 2011; Karaaslan, 2014; Altuntuğ, 2012).

1.4.5.1. X Kuşağı Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar

X Kuşağı'nın özellikle ikinci dönem üyelerinin gelişim dönemlerinde öne çıkan, başta teknolojik gelişmelerin olmak üzere gelişen bazı olaylar şu şekilde sıralanabilir (Jopling, 2004; Karaaslan, 2014:46; Berkup, 2045:80; Türk, 2013:18; <http://en.wikipedia.org>; <https://tr.wikipedia.org>):

- 1989 yılında gerçekleşen ve Avrupa'da 'Utanç Duvarı' olarak adlandırılan **Berlin Duvarı**'nın yıkılması,
- **Komünizm**in başarısızlığı,
- İkinci Çinindi Savaşı olarak da bilinen, doğu bloğu ülkeleri ile ABD arasında 1963-1973 yıllarında devam eden ve etkiler uzun yıllar süren **Vietnam Savaşı**,
- ABD öncülüğünde kurulan 34 ülkenin koalisyonunun 1990 yılında Irak'a karşı düzenlenen askeri harekât olan **Körfez Savaşı** ve bu savaşın televizyonlardan canlı yayınlanması imkân veren teknolojik gelişim,
- 1981 yılında ilk kez New York ve Kaliforniya eyaletlerinde görülen ve dünyada birçok insanın ölümüne sebep olan HIV virüsünün açıklayan **AIDS**'in ortaya çıkması,
- ABD Başkanı Richard Nixon'ın istifasıyla sonuçlanan **Watergate Skandalı**,
- Büyük bir hayran kitlesine sahip efsanevi müzisyen **Elvis Presley**'in 1977 yılında Ölümü,

- NASA'nın kullandığı 2. Uzay mekiği olan Challenger'ın 1986 yılında patlaması ve yedi kişilik mürettebatın ölümü ile sonuçlanan **Challenger Uzay Faciası**,

- 1976 yılında başta Apple firması olmak üzere **kişisel bilgisayarların** giderek yaygınlaşması ve ardından **internetin** yavaş yavaş insanların hayatına girmesi gibi olay ve gelişmeler sayılabilir.

Sıralanan bu siyasi, ekonomik, sosyal ve özellikle de teknolojik gelişmelerin etkisiyle X Kuşağı üyeleri diğer kuşak üyelerinden farklı karakteristik özelliklere sahip olmuşlardır. Türkiye açısından ise, X Kuşağı üyelerinin çocukluk ve ilk gençlik yılları olan 1970'li yıllarda yaşanan ve toplum hayatında derin izler bırakan birçok olay yaşanmıştır (Lüküslü, 2009:105-123; Neyzi, 2009:122; Basım, 2010; Türk, 2013:19). Bunlardan bazıları şunlardır:

- 1971 askeri darbesi ve sonrasında yaşanan siyasi olaylar,
- 1970'lerin ikinci yarısından itibaren tırmanan siyasal şiddet ve çatışmaları ile sokakların, yurtların iki farklı kutuplara bölünmesi,
- 68 Kuşağı,
- Sol-sağ çatışması (Türk, 2013:19),
- 1974 Kıbrıs Harekâtı,
- Petrol krizinden dolayı tüpgaz ve yağ kuyruklarının yaşanması,
- Sosyal yaşamı etkileyen ve özellikle gecekondu gençler arasında çok tutan ve popülerliği 80'lerde devam edecek olan arabesk müzik,
- 1970'li yıllardan itibaren Gırgır, Çarşaf, Fırt ve Limon gibi mizah dergileriyle beraber mizah basınının dönemin gündelik hayatında önemli yere sahip olması gibi olaylar sayılabilir (Türk, 2013:19; Karaaslan, 2014:47),
- 1980 askeri darbesi ve sonrasında milyonlarca kişinin fişlenmesi ve gözaltına alınması (Acılioğlu, 2015:26),
- Renkli televizyonların evlere girmeye başlaması,
- Kapalı ekonominin liberalleşerek ithal tüketime açılması gibi olaylar sayılabilir.

Sıralanan bu olaylarla yanında, bu dönemde teknolojinin gelişmeye başlaması, Game Boy ve Atari benzeri video oyunlarının ortaya çıkmasıyla bu kuşak üyelerinin

çocukluklarından itibaren teknolojiyle irtibatlı olmalarına ve günümüz iş hayatında teknolojiye daha kolay uyum göstermelerine sebep olmuştur.

X Kuşağı üyeleri, toplumda farklılıklar oluşturmak için sert politik çıkışların yanında, punk vb. farklı yaşam biçimleri, farklı giyim tarzları ya da sert müzik türlerine hoşgörülü (Akdemir ve diğerleri, 2003:15), değişime açık ve değişikliklere uyum sağlayabilen bir yapıda olmuşlardır. Dolayısıyla da bu kuşak üyeleri, yetiştikleri dönemde politikacılardan daha çok sanatçı ve popüler isimlerden etkilenmişlerdir. Bu isimlerden bazıları şunlardır; Yönetmen Quentin Tarantino, efsanevi şarkıcılar Madonna, Micheal Jackson, Müslüm Gürses ve Sezen Aksu, müzisyen George Micheal ve Zeki Müren, efsanevi futbolcu Maradona, Tanju Çolak ve Hugo Sanchez, tenisçi Martina Navratilova, buz patencisi Katarina Witt, araba yarışçısı Ayrton Senna, aktör ve savunma sanatı ustası Bruce Lee, Cüneyt Arkın ve Tarık Akan'dır.

Özetle, kendilerinde önceki kuşakların çok sayıda çocuk sahibi olmaları ve yetiştirme açısından ebeveynleri tarafından çok ihmal edilmiş olan X Kuşağı bireyleri, iş yaşamında sadık, takım çalışmasına uyumlu, kanaat duyguları yüksek, teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlamış, iyimser ve otoriteye saygılıdır. Türkiye ve dünyada yaşanan benzer olaylar, X kuşağının karakter, tutum ve davranışlarının belirlenmesi ve diğer kuşaklardan ayrılmasına sebep olmaktadır.

1.4.5.2. X Kuşağının İş Ve Çalışma Hayatına Ait Temel Özellikleri

X kuşağı temsilcilerinin iş ve çalışma hayatına bakış açıları incelendiğinde, yaşadıkları dönemin ulusal ve uluslar arası olaylar ile aile yapılarından etkilendikleri anlaşılmaktadır. 1965-1979 yılları arasında doğan bu kuşak çalışanları, önceki kuşaklara göre daha çalışkan, realist ve kanaatkâr bireyler (Kuyucu, 2014:57) olmalarının yanında, teknoloji ve bilgi ile barışık, girişimci, amaç odaklı ve bağımsız olarak kabul edilmektedirler (Jianrui, 2011).

X kuşağı çalışanlarının iş ve çalışma hayatlarına ilişkin en önemli konu, “İş ve yaşam dengesinin” sağlanabilmesi olmaktadır (Gürsoy ve diğerleri, 2008). Yalnız büyümek zorunda kalmış bu kuşak bireyleri, anne babalarının aksine, işlerinin yanı sıra sosyal yaşamlarına da zaman ayırmayı istemektedirler. Bebek Patlaması kuşağı

anne babalarının “Çalışmak için yaşamak” anlayışı, bu kuşak için **“Yaşamak için çalışmak”** anlayışına dönüşmüştür (Özer ve diğerleri, 2014:126). Dolayısıyla bu kuşak üyeleri, çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif almak istemektedirler (Adıgüzel, 2014:172).

X kuşağı üyeleri, işkolik anne babalarının aksine tembel ve miskin gibi negatif özelliklerle anılmalarına rağmen, esnek ve yaratıcı kişiliklerinden dolayı girişimci olarak kabul edilmişlerdir (Ethics Resource Center, 2013:5). İşte ve kariyerde başarıyı uzun çalışma saatlerine bağlayan ebeveynleri aksine, bütün işleri gün içerisinde sıkıştırıp yapmak suretiyle kendilerine zaman ayırmaktadırlar. Sonuç odaklı tavırları ile işletme içerisinde fark yaratmak isteyen bu kuşak üyeleri, başarılı bir kariyerin sırrını, çok çalışmaya değil akıllıca çalışmaya bağlamaktadırlar (Güleç, 2014:52).

X kuşağı çalışanları, belirsiz bir gelecek nedeniyle daha kaygılı, kendilerine verilen hedefleri gerçekleştirir gerçekleştirmez ödüllendirilmeyi bekleyen, terfi olanakları olduğu ve işlerini ilginç buldukları sürece çalıştıkları kurumda kalmayı düşünen kişiler olmaktadır (Özer ve diğerleri, 2014:126). Kariyerlerinde daima yükselmeyi amaçlayan bu kuşak üyeleri, bu imkânı bulamadıklarında işletmeyi terk etme eğiliminde olmaktadır.

Teknolojik becerileri gelişen ve sağlam network kurma yetenekleri ile rahatlıkla yeni bir iş kurma eğiliminde olan bu kuşak üyeleri bir işletmede 30-40 yıl çalışan geleneksel işçilerin aksine ortalama 2 ile 4 yılda bir iş değiştirmektedirler (Berkup, 2015:87). Reisenwitz ve Iyer (2009)’e göre, 32 yaşına gelmiş bir X Kuşağı üyesi ortalama dokuz iş değiştirmiş olmaktadır (Reisenwitz ve Iyer, 2009:91). Bu açıdan bakıldığında bu kuşak üyelerinin çalıştıkları yerlere sadakatle bağlı olduklarını söylemek çok mümkün görülmemektedir.

Teknolojik gelişmeler ışığında ilk kişisel bilgisayar satışının bu kuşak dönemine rastlaması, bu kuşağın gelişen teknoloji alışkanlıklarının altyapısını oluşturduğu izlenimini vermektedir (Adıgüzel, 2014:173). X kuşağı iş yaşamında yönetici konumuna geldiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde köklü değişimlere yol açmıştır (Yelkikalan ve Altın, 2010). Bu değişimler de, teknolojik bilgiye sahip, girişimci ve hızlı terfi beklentisi olan ve ast

olarak çalışmakta olan Y kuşağı ile çatışmalara sebep olabilmektedir (Adıgüzel, 2014:173).

1980'ler de teknolojiye yaşanan hızlı gelişmeler başta olmak üzere ülkeler arasındaki sınırların yok olmaya başlaması ortaya çıkan küreselleşme olgusu X kuşağı çalışanlarını etkilemiştir. Yapıları gereği değişimlere açık olan ve farklı yapılanmalara sıcak bakan bu kuşak üyeleri, çalıştıkları işletmelerde de çeşitliliği sevmekte ve küresel düşünebilmektedirler (Reeves ve Oh, 2008:301).

Amerika'da son birkaç yılda, farklı kuşak gruplarında çalışanlar için, Etik Kaynak Merkezi (Ethics Resource Center), 2011 Ulusal İş Ahlakı Anketi (NBES) ile birlikte 2013 yılında bir araştırma raporu hazırlanmıştır. Hazırlanan rapora göre X kuşağı çalışanları (Ethics Resource Center, 2013:5);

- Kendine güvenen, teknolojiyi rahat kullanabilen, esnek çalışma programları tercih eden bir yapıya sahiplerdir.
- Daha az hiyerarşik yapılar içinde birden fazla işvereni tercih ederler.
- Erkeklerin olduğu kadar eğitimli kadınlarda iş yaşamında aktif olmaya başlamışlar ve birden fazla kariyer yapmayı tercih etmektedirler.
- İş hayatlarında güvenlik ve maaş unsurlarını ön planda tutmaktadırlar.
- Beceri ve deneyimleri için devredilebilir kariyer çeşitleri oluşturarak, çalışma şekillerini ve otorite şekillerini sorgulamaktadırlar.

Yüksek iş motivasyonuna sahip bireyler olarak bilinene bu kuşak çalışanları için para motive aracı olarak görülmemekle birlikte eksikliğinin motivasyon kaybına sebep olduğu kabul edilmektedir (Karp ve diğerleri, 2002:68). Bu kuşak çalışanlarını daha iyi motive edebilmek için; geribildirimlerde bulunmak, güvenliğini ve daima ilerleyerek gelişmesini sağlamak, çalışana ***“kuralları unut ve kendince yap”*** özgürlüğünü sunmak gerekmektedir (Berkup, 2014:89).

X Kuşağı üyeleri, çalışma hayatlarındaki iletişim süreçlerinde doğrudan ve hemen iletişim kurmayı tercih eden dedeleri Gelenekselciler gibi yazı kuşağı olmadıklarından mektuplardan ve yazılı iletişimden hoşlanmamaktadırlar (Güleç, 2014:52). Elektronik iletişimi tercih eden bu kuşak üyeleri, iş ve sosyal yaşamlarında iletişim aracı elektronik postaları tercih etmektedirler. Cep telefonlarını rahatlıkla kullanan, mobil cihazları üzerinden 7/24 internet kullanmayı tercih eden X kuşağı

üyeleri, teknoloji konusunda Sessiz kuşak ve Bebek Patlaması kuşağı üyelerinden daha iyi olmakla birlikte kendilerinden sonraki Y ve Z Kuşaklarından geri kalmaktan kurtulamamışlardır.

Geçiş kuşağı olan X kuşağı, organizasyon içinde ekip yöneticisi ve aynı zamanda ekip üyesi olmak durumunda kalmışlardır. “Yukarıda bıyık, aşağıda sakal” söyleminin X kuşağının iş hayatındaki karşılığı, “Üstte Bebek Patlaması kuşağı, altta Y kuşağı” şeklinde olmaktadır (Acılıoğlu, 2015:26).

1.4.6. Y Kuşağı (Gen Y-Next Generation-Milenyum) / 1980-1999

Günümüzde nüfus olarak dünyadaki en kalabalık kuşağı olarak kabul edilen ve “ele avuca sığmaz” tabiri ile tarif edilen (Kuran, 2012) Y kuşağının, hangi tarihte doğan kişileri kapsadığı konusunda alan yazında farklı görüşler bulunmaktadır (Tablo 1.1). Bazı araştırmacılara göre Y kuşağı, 1977-2000 arasında doğanları kapsarken (Tolbize, 2008; Kyles, 2005; Arsenault, 2004; Albayrak ve Özkul, 2013: 18; Kotler ve Armstrong, 2004:465), bazılarına göre ise 1980-2001 yılları aralığında doğanlar Y kuşağı olarak kabul edilmektedir (Lower, 2008; Miller ve Washington, 2011:174). Çalışmamızda ise Y kuşağı için Keleş, (2011); Haeberle ve diğerleri, (2009); Crumpacker ve Crumpacker, (2007); Yüksekbilgili, (2015) ve Kuran’ın (2013) referans ettiği 1980-1999 yılları arası esas alınmıştır.

Y kuşağının en bilinen isimlerinin başında Y Kuşağı (Generation Y, Gen Y) olmakla birlikte, İnternet Kuşağı, Millennials (Milenyum kuşağı, Milenyumlular), Generation Next (Gelecek kuşak), Digital Generation (Dijital kuşak), Echo Boomers (Eko patlaması) ve Nexters (Bir sonrakiler) gibi farklı isimlerle adlandırılmışlardır (Kapoor ve Solomon, 2011). Dünyanın ilk teknolojik ve global kuşağı olarak kabul edilen bu kuşağa teknolojiye yatkınlıkları dolayı Generation www (www Kuşağı), Net Generation/Gen N (Net Kuşağı) (Jain ve Pant, 2012:58), gibi isimler kullanılmıştır. Bu kuşağa, oynanan oyunlarda herkese katılımından dolayı teşekkür edildiği ve tüm katılımcılara bir şekilde ödül kazandırıldığı için Trophy Kids (Ödül çocukları) (Piper, 2012:17) ismi de verilmiştir. Bu çalışmada, en yaygın kullanılan isim olan Y Kuşağı ifadesi kullanılmıştır.

Y Kuşığı, hayatın her alanını sorgulayan, irdeleyen ve yükümlülükleri eleştiren yapılarından dolayı Why Generation (Neden Kuşığı) ismi ile adlandırılmışlardır. Y Kuşığı ismini, İngilizce'deki "Why" kelimesinden almıştır. İngilizce 'de "neden?" anlamına gelen "why" kelimesi Y harfi ile sesteş olduğundan bu kuşak adını bu kelimedenden almıştır (Kuyucu, 2014:58). Her konunun ayrıntılarını bilmek isteyen Y Kuşığı üyeleri için bir konuyu bilmek yeterli olmamakta, konunun tüm süreç ve ayrıntıların yanında, nedenlerinde bilinmesi önemli olmaktadır. Y kuşığı terimi, tarihte ilk kez 1993 yılının Ağustos ayında o zaman ki gençlerin önceki X Kuşığı olarak adlandırılan kuşaktan farklarını ifade etmek amacıyla kullanılmıştır (Straus ve Howe, 1992:54).

2016 yılı itibariyle en küçük üyesinin 17, en büyüğünün ise 36 yaşında olduğu Y Kuşığı demografik açıdan da çok önemli ve stratejik bir konuma sahiptir. Günümüz dünyasına yön vermeye başlamış olan ve 2018 yılından itibaren büyük harcama gücünü elinde bulunduracak olan Y Kuşığı, 2025 yılı itibariyle dünyada çalışan nüfusun % 70'ini oluşturacağı değerlendirilmektedir. Global İletişim Ajansı tarafından, 11 ülkede yapılan araştırma sonucuna göre, dünyadaki 7 milyar nüfusun, 1,8 milyarını oluşturan Y Kuşığı en geniş kuşığı temsil etmektedir (Kuyucu, 2014:59).

X kuşığı abi ve ablalarının köprü görevi gördükleri teknoloji, Y kuşığı için olmazsa olmaz bir hale gelmiştir. Teknoloji ile iç içe bir şekilde bilgisayarlar, cep telefonları ve internet ile birlikte büyümüş olan bu kuşak, teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri iletirmek ve sonuçlar elde etmek için kullanmaktadırlar. Yeni teknolojiler daha uygun fiyatlarla piyasaları hızla ele geçirirken, Y kuşağında yer alan bireyler yeni kavramları ve fikirleri de hızla benimsemektedirler (Yüksekbilgili, 2013:343-344). Teknoloji ve bilgi çağında yetişen bu kuşak üyeleri yeniliklere ve değişimlere açık bir yapıdadırlar. Bu kuşak bireyleri, kendilerini "özgür ruhlar" olarak tanımlayan ve yüksek eğitilmiş özellikleriyle daha önceki kuşaklarda görülmemiş bir çeşitliliğe sahip olmaktadır.

Y Kuşığı üyelerinin karakteristik özellikleri önceki kuşaklardan etkilendiği anlaşılmaktadır. Y kuşağının büyük dedeleri olan Sessiz kuşak II. Dünya Savaşı etkilenmişken, bu kuşak üyeleri terörist saldırıları gibi ekonomik ve politik karışıklıklara şahit olmuşlardır. Y Kuşığı, anne ve babalarından oluşan Bebek

Patlaması kuşağı gibi dünya nüfusu içerisinde büyük bir nüfus oranına sahip olmaları, sosyalleşmeyi sevmeleri ve ailelerinin korumasında ilgiyle büyümüş olmaları ortak özellik olarak sayılabilir (Berkup, 2015:91). Y kuşağı ile abi ve ablalarından oluşan X kuşağı arasındaki en önemli ortak özellik ise her iki kuşağın teknolojiye yatkınlıklarıdır. Y kuşağı kendisinden önceki üç yaşlı kuşaktan faydalanmıştır. Sadakati ve güven duymayı Sessiz kuşak'tan, güvenilirliklerini ve iyimserliklerini Bebek Patlaması kuşağından, sağlıklı dozda şüpheciliklerini ise X kuşağından almışlardır (Bourne, 2009:55).

Y Kuşağı kendilerinden önceki kuşaklara göre daha çok iyimser görüşlere sahip oldukları görülmektedir (Ferri-Reed, 2013:22). Bu kuşak üyeleri, Adıgüzel ve diğerlerine göre (2014), arkadaşlarına, ailelerine, bilgiye ve eğlenceye günün her anı ulaşabilmelerine ve küresel ekonomik krizden diğer kuşaklara oranla daha fazla etkilenmelerine rağmen iyimserliklerini korumuşlardır (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:173).

Y kuşağı küresel hale gelmiş olan bir dünyaya doğmuş olduklarından etnik ve kültürel farklılıklara alışmışlardır. Bu durum, Y Kuşağı'nın küresel bir perspektife sahip olmalarına, teknolojiyi severek ve isteyerek kullanmalarına sebep olmuştur. X kuşağını takip eden Y kuşağı, doğdukları andan itibaren hızla değişen teknolojiyi kendi hayatlarına entegre etmeye alışkın "dijital" bir kuşak olmaktadır. İnternetin ekonomiye ve teknolojiye olan yansımalarının da etkisiyle Y kuşağı üyeleri davranış, değer ve tutumları önceki kuşaklara göre büyük farklılıklar göstermektedir (Keleş, 2013:23).

Demografik olarak günümüzdeki nüfusun önemli bir bölümünü oluşturan ve geleceği şekillendiren Y Kuşağı en çok merak edilen kuşak haline gelmiştir. Berk'e göre (2013), bu kuşak hakkında yaklaşık 50 kitap yazılmış, 10 kapsamlı araştırma yapılmıştır (Berk, 2013:15). Bu araştırmalarla Y kuşağının iş ve yaşam ortamında ve tüketimdeki tutum ve davranışları anlaşılmasına çalışılmıştır. Y kuşağının sahip oldukları teknolojik donanımların etkisi ile tüm dünyada meydana gelen tarihi, ekonomik ve kültürel olaylardan etkilendikleri anlaşılmıştır. Her kuşakta olduğu gibi Y kuşağının da karakteristik özelliklerini etkileyen ulusal ve uluslararası olaylar olmuştur.

1.4.6.1. Y Kuşığı Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar

Y kuşak temsilcileri, sahip oldukları imkânlar sayesinde küreselleşmenin etkilerinin en iyi şekilde hissedildiği, ekonomi ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemde yaşamaktadırlar (Türk, 2013). Yetiştikleri farklı ortamların etkisiyle, yüksek özgüven sahibi, adalet savunucusu olarak bilinen Y kuşığı üyeleri, kendinden önceki kuşaklar tarafından zaman zaman “Sabırsız, saygısız, tembel...” gibi yakıştırmalara maruz kalmaktadırlar (Acılıoğlu, 2015:7). Bu kuşığı etkileyen dünya çapındaki önemli olayların bazıları şu şekilde sıralanabilir (Berkup, 32015:93-95; Türk, 2013:18; <http://en.wikipedia.org>; <https://tr.wikipedia.org>):

- 1980’li yıllardan sonra teknolojinin gelişmesiyle hız kazanan ve ülkeler arasındaki sınırların kalkması ile dünyanın tek bir köy gibi düşünülmesi olarak ifade edilebilen **Küreselleşme Olgusu**,
- Küreselleşme ile birlikte farklılıklara anlayış ve tolerans gösterilmesi sonucunda **İrkçiliğin Azalması**,
- 1989 yılında Soğuk Savaşın sembolü olan **Berlin Duvarı**’nın inşasından tam 28 yıl sonra yıkılması,
- 1990 yılında ırkçılık karşıtı hareketleriyle tanınan **Menson Mandela**’nın serbest bırakılışı,
- 1990 yılında ABD öncülüğünde kurulan 34 ülkenin koalisyonu ile Irak’a düzenlenen askeri harekât olan **Körfez Savaşı**,
- 1990 yılında **Sovyetler Birliğinin Dağılması** ve Gorbaçov’la birlikte Bağımsız Devletler ortaya çıkması,
- İlk olarak 1969 yılında kullanılmaya başlanan **internetin** 1990 yılından itibaren genel kullanıma açılması sayesinde, bilgilerin paylaşılabilir ve programlar ortak kullanılabilir hale gelmesi,
- 2001 yılında ABD’nin başta New York eyaletlerinde olmak üzere gerçekleşen ve toplamda 2700 civarında kişinin ölümüne neden olan **11 Eylül Terör Saldırıları**,
- 2004 yılında Hint Okyanusu’nda gerçekleşen, 8-10 dakika süren, 230.000’den fazla kişinin ölümüne neden olan, **Hint Okyanusu Depremi ve Tsunamisi**,
- 2005 yılında Bahamalar üzerinde başlayan, ABD tarihinin en yıkıcı kasırgası olarak tarihe geçen **Katrina Kasırgası**,

- 1995 yılında ABD’de Beyaz Saray stajyeri ile dönemin devlet başkanı arasında yaşanan seks ilişkisi sonucunda patlak veren **Monica Lewinsky-Bill Clinton Skandalı**,

- 2003 yılında ABD ve Birleşik Krallık öncülüğünde kurulan Çokuluslu Koalisyon Kuvvetlerinin Irak’a girmesiyle başlayan ve 8 sene süren, 2. Körfez Savaşı olarak da bilinen **Irak Savaşı**,

- 2006 yılında Hizbullah partisiyle İsrail Silahlı Kuvvetleri arasında yaşanan **İsrail-Lübnan Krizi**,

- 2007 yılında bir hafta süren ve 600’e yakın kişinin ölümüne neden olan **Gazze Muharebesi**,

- 2008 yılında ABD tarihinin ilk siyahi başkanı olarak tarihe geçen **Barack Obama’nın ABD Başkanı Seçilmesi**,

- İnternet, akıllı telefonlar ve Facebook gibi sosyal platformları da içine alan teknolojinin akıl almaz bir hızla gelişimini ifade eden **Teknolojik Patlama** gibi olaylar sayılabilir.

Başta ABD olmak üzere dünya çapında yaşanan bu olayların yanı sıra Y kuşağını etkileyen Türkiye’de yaşanmış bazı olaylar şu şekilde sıralanabilir:

- Türk ekonomisinde yaşanan sorunları aşmak ve istikrarı sağlamak için 1980 yılında alınan **24 Ocak kararları**; (Bayrak ve Konca; 2013:1-20),

- Türkiye’de **1980 askeri darbesi** ve sonrasında yaşanan siyasi olaylar,

- 1983 yılı sonbaharında yapılan seçimde, ekonomide daha fazla liberalleşmeyi ve dışa açılmayı savunan Turgut ÖZAL liderliğindeki **Anavatan Partisinin** iktidara gelmesi,

- 1988 yılında Bulgaristan’dan sonra Yunanistan’ında Türk ve Müslüman azınlığa eziyete başlaması sonrasında bu bölgelerde yaşayan Türkler’in **Türkiye’ye göç** etmeye başlaması,

- 1993 yılında **Uğur Mumcu, Eşref Bitlis**’in öldürülmesi ve **“Sivas Katliamı”** sonrası 37 kişi ölmesi,

- 17 Nisan 1993 de **Turgut Özal’ın ölümü**,

- 1995 yılında **“Gazi Olayları”** olarak bilinen İstanbul Gazi mahallesinde Alevilere ait bir kahvenin taranmasıyla başlayan olaylarda 22 kişinin ölmesi,

- 1996 yılında Necmettin Erbakan'ın başkanlığında Refah Partisi ile Doğru Yol Partisi arasında *koalisyon hükümetinin* kurulması,
- 1999 yılında Marmara Bölgesi'nde gerçekleşen ve 20.000 civarında insanımızın ölümüne neden olan *17 Ağustos 1999 depremi*,
- 2001 yılında Milli Güvenlik Kurulu toplantısında cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer ile başbakan Bülent Ecevit arasındaki siyasi kriz sonrasında gerçekleşen "*Kara Çarşamba*" olarak da bilinen, Türkiye Cumhuriyeti tarihinin en büyük *ekonomik krizi*,
- 17 Mayıs 2000'de *Galatasaray*'ın UEFA kupası şampiyonu olması,
- Uzun yıllar koalisyon hükümetleriyle yönetilen Türkiye'de, Kasım 2002'de yapılan erken genel seçimlerden sonra, **Recep Tayyip ERDOĞAN** liderliğinde kurulan *Adalet ve Kalkınma Partisi*'nin tek başına iktidar olması sayılabilir.

Dünyada ve Türkiye'de yaşanan başta teknolojik değişimler olmak üzere, küresel çapta etkileri olan bu ve benzeri olaylar, Y kuşağı üyelerinin kişisel karakterlerini etkilemekte ve onları diğer kuşaklardan farklı kılmaktadır. Anne, baba ve öğretmenleri ile aynı zamanda arkadaş olan Y kuşağı bireyleri, sosyal medyanın da varlığıyla akranları ile güçlü bağ kurmaktadır. Özgürlüklerine aşırı düşkün bireylerden oluşan Y kuşağı üyeleri, ebeveynleri tarafından "Sadece kendin ol" düşüncesiyle büyütüldüklerinden "Başka birisini sevmeden önce, kendini sevmek zorundasın" anlayışına sahip olmaktadır (Twenge, 2013:12).

Literatürde bu kuşağı yakından takip ederek yetiştiren ve sürekli etrafında olan ebeveynlere "Helikopter Ebeveynler" (Helicopter Parents) denilmektedir (Howe ve Strauss, 2007). Çocuklarını sürekli gözeten, koruyucu ve güvenli gözlerini çocuklarının üzerinden ayırmayan Y Kuşağı'nın ebeveynlerinin çocuklarına verdikleri mesaj "*Nerede olursan ol işler kötü gittiğinde eve koş*" şeklindedir (Fleschner, 2007).

Dolayısıyla Y kuşağı ebeveynlerinin onları sürekli soru sormaya teşvik ederek yetiştirmiş olmasının etkisiyle Y Kuşağı üyeleri, kendilerini rahatsız eden bir konu olduğunda konuları çekinmeden tartışabilen bir yapıya sahip olmuşlardır.

Günümüz dünyasında Y kuşağının eğlence, gezme, yaşama, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, hayallerinin

peşinden koşma, sorgulama ve sevdiklerine zaman ayırma unsurlarına önem verdikleri dikkat çekmektedir (Tufur, 2011: 36).

1.4.6.2. Y Kuşağının İş Ve Çalışma Hayatına Ait Temel Özellikleri

Günümüz iş yaşamının en önemli dinamik yapısını oluşturan ve geleceğinin dünyasını şekillendireceği kabul edilen Y kuşağının en belirgin özellikleri teknolojiye yatkınlıklarıdır. Teknolojiyi yaşamın ayrılmaz bir parçası olarak gören Y Kuşağı çalışanları, iletişim süreçlerinde e-posta ve sosyal medya gibi sanal ve mobil görüşmeleri tercih etmektedir. Kablosuz nesil olarak da görülen ve teknoloji devrimi ile şekillendiklerinden teknoloji olgusunu DNA'larında taşıyan Y Kuşağı üyeleri, 7 gün 24 saat çevrimiçi ve bağlı olmak istemektedirler. Topçuoğlu'na göre (2007), Y Kuşağı'nın teknolojiye bağlılıklarını X Kuşağı'na göre kıyaslandığında bariz fark görülmektedir. X Kuşağı bir görevi bitirmek için çevrimiçi olup ardından bilgisayardan uzaklaşırken Y Kuşağı sorunsuz bir şekilde çevrim içi ve çevrim dışı olarak başkalarıyla her zaman ver her yerde iletişime geçebilmektedir (Topçuoğlu, 2007:18).

Teknolojinin sürekli gelişme göstermesi ve dünyanın giderek küresel bir yer haline gelmesi bu kuşağın değişimlere kolay adapte olabilen bir yapıya sahip olmasına etki etmiştir. Dolayısı ile günümüzde Y kuşağı üyeleri için değişim yaşam için vazgeçilmez hale gelmiştir. Y kuşağı yaşadığı dönemi, siyasi, ekonomik ve teknolojik değişimlerin önceki dönemlere göre çok daha hızlı olduğu bir zaman aralığı olmuştur. Dolayısıyla yaşamları genellikle hızlı, çok yönlü ve son derece yoğun olmasının nedeni hızlı değişimin olduğu ortamlarda yetişmeleri olarak düşünülebilir. Beklentilerini karşılayacak şekilde hız, takım çalışması ve çok yönlü işler olmaması durumunda çabuk sıkılmaları ise kaçınılmaz olmaktadır (Zhang ve Bonk 2010).

İnternet ve çok kanallı televizyonların olduğu bir dönemde büyümüş olmaları, internetle hemen uyum sağlamış olmaları Y Kuşağı üyelerinin kolay kolay memnun olmayan bir yapıya sahip olmalarını etkilemiştir. Bu yapılarının etkisiyle de Y Kuşağı üyeleri hem günlük yaşamlarında hem de iş yaşamlarında da sabırsız olarak görülmektedirler. İşçimen'e göre (2012), Y Kuşağı sabretmeyi ve beklemeyi bilmemektedir. Varlıkla büyüyen, yokluğu neredeyse hiç yaşamamış olan Y Kuşağı

fazla sabırlı olamamaktadır (İşçimen, 2012:10). Çevrelerindeki değişimlere hızlı adapte olabilen, hız tutkunu olan ve teknoloji sayesinde her türlü işini çok hızlı halledebilen bu kuşak üyeleri, beklemekten hoşlanmamakta ve yok kavramını tanımamaktadır. Bu durum, Y Kuşağının en büyük dezavantajı olarak göze çarpmaktadır.

Y Kuşağı üyeleri eğitim anlayışları açısından hayat boyu öğrenmenin faydasına inanmaktadırlar. Kendi aldıkları eğitimin dışında işyerini de öğrenme yeri olarak gören Y Kuşağı üyeleri, daima öğrenme peşinde koşan, araştırma yapmayı seven ve elde ettikleri bilginin kendilerini güçlü ve bağımsız hissettirdiğini beklemektedirler. Buckley ve arkadaşlarına göre (2001), Y Kuşağı doğduğu andan itibaren farklı kaynaklardan elde ettiği bilgiyi süzerek problemlerin çözümünde kullanabilmek gibi doğal bir yeteneğe sahiptir. Y Kuşağı'nın daimi bir başarı için bilgiye önem vermesi ve bilgiye kolay ulaşabilen bir kuşak olması, gelecek dönemlerde yönetici olduklarında çalışanları ile bilgiyi paylaşan bir anlayışa sahip olacakları öngörülmektedir (Buckley ve diğerleri, 2001:81).

Y kuşağı çalışanları çalışma yaşamında, otoriter hiyerarşik sistemden ziyade demokratik ve herkesin fikirlerini ifade edebildiği iş ortamında çalışmak istemektedirler. Geleneksel hiyerarşiden, unvanlardan ve pozisyonlardan etkilenmeyen bu kuşağın üyeleri, verimli çalışabilmesi için hiyerarşi korkusundan ziyade kendisine inanan ve güvenen bir yöneticiye ihtiyaç duymaktadırlar (Berkup, 2015:102). Yapılan bir araştırmaya göre Y Kuşağı çalışanlarının %75'i akıl hocası isterken, %80'i yöneticilerinden düzenli olarak geri bildirim beklemektedirler (Adıgüzel ve diğerleri, 2014:176). Bu kuşak üyeleri ailelerinin yakın ilgisi ve onların yönlendirmeleri ile büyüdüklerinden dolayı kendilerinden yaşça büyük birinden destek ve koçluk beklemektedirler. İş hayatında, her ne kadar bireysel çalışmaya daha fazla önem verseler de kariyerlerini ilerletmelerini sağlayacak bir rehber ihtiyacı duymaktadırlar.

Y kuşağını iş yaşamına motive eden unsurların diğer kuşaklardan farklı olmaktadır. Bu kuşak üyeleri, elde ettikleri gelirden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadırlar (Çetin Aydın ve Başol, 2014:4). Y Kuşağı çalışanları, esnek bir yaklaşımı tercih etmekte ve iş yapıldığı sürece; bu işin ofiste ya da başka bir ortamda

yapılmış olmasının çok da önemli olmadığını savunmaktadırlar (Zemke ve diğerleri, 2000:138). Y Kuşağı çalışanları, esnek çalışma saatleri ve rahat çalışma ortamı gibi istekleri, işten kaçmak için değil işlerine daha iyi konsantre olmak adına istemektedirler. Bu kuşak için iyi bir gelirden çok, yaptıklarının onaylanması, eğitim ve öğrenme fırsatlarının da dâhil olduğu bütünsel bir iş tatmini çok daha önemli olmaktadır (Haserot, 2011).

Yaptıkları görevi en iyi şekilde yapmaya çalışan bu kuşak üyeleri başarılarının fark edilmesini beklemektedirler. “Y Kuşağı üyeleri çalışma yaşamına girer girmez terfi olanaklarını en erken aramaya başlarlar. Kendileri uygun bulduğu zaman geri bildirim yapar ve almak isterler. Ancak eleştiriye karşı tahammülleri çok azdır. Teknolojinin getirmiş olduğu hız onları hızlı düşünmeye, hızlı hareket etmeye ve dolayısıyla da hızlı tüketmeye yöneltmektedir (Toruntay, 2011:79).” Bu kuşak üyelerinin kariyer yaşamları boyunca ortalama olarak 10 dan fazla iş değiştirecekleri öngörülmektedir (Mengi, 2009). İyi eğitim almış olan bu kuşak üyeleri hak ettiklerini düşündükleri kariyer imkânlarına ulaşamadıkları zaman kolayca işi bırakıp başka bir işe geçebilmektedirler.

Y kuşağı için birçok araştırmacı tarafından kabul edilen bir takım temel özellikler sıralanmaktadır. Howe ve Strauss’un 2009 yılında yayınlanan “Millennials rising: The next great generation” kitabına göre, II. Dünya Savaşını kazanan kuşağa benzeyen 1982’den sonra doğanlar, görev bilinci yüksek, yurttaşlık sorumluluğu ve takım çalışmasında öncü kişiliğe sahip bireylerdir. Twenge ise (2013), Y kuşağı bireylerinin her zaman kendi ihtiyaçlarını ön plana koyduklarını, öncelikle kendi memnuniyetlerine odaklandıkları için görev bilinci ve takım çalışmasına olan bağlılıklarına yönelik bulgu olmadığını ileri sürmektedir (Twenge, 2013:19).

Y kuşağının iş ve çalışma hayatlarına yönelik diğer bazı araştırmacıların ileri sürdükleri özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Aka ve Kayalar, 2016:1696-1716).

- İş yaşamında teknolojik becerileri daha kolaylıkla elde edebilmek (Crumpacker ve Crumpacker, 2007),
- Günümüzün gözde sektörleri olarak kabul edilen bilişim ve finans sektörlerini tercih etmek (Türk, 2013:20),
- Kendi fikirlerine çok önem vermek, fikirlerinin mutlaka sorulmasını istemek, hırslı ve iş yaşamında çabuk yükselmeyi istemek (Serçemeli ve diğerleri, 2015:264),

- İşverenlerden yüksek düzeyde beklenti, yaşam boyu sürdürülebilir eğitim inancı, kısa sürede kendini ispat etmek isteği ve serbestçe fikirlerini ifade edebilme becerisi (Yiğit, 2010:14),
- Uzun süreli sadakat gösterememek, direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmamak (Serçemeli ve diğerleri, 2015:264),
- Özgürlüklerine düşkün olmak ve rahat koşullarda çalışabilecekleri işler tercih etmek (Keleş, 2011),
- İnterneti en önemli iletişim alanı olarak kabul etmek ve teknolojiyi yakından takip ederek kullanmak (Türk, 2013:20),
- Aynı anda birden çok işi yapabilmek (Lower, 2008),
- Kendi işlerini kurma isteği, yüksek özgüven duygusu, sosyal iletişim ağlarıyla işyeri sınırları içinde sürekli olarak bağlantılı olmak (Yüksekbilgili, 2015:261),
- Genellikle bağımsız, kendine güvenen, bencil ve çeşitlilik içeren bir kuşak olmak (Serçemeli ve diğerleri, 2015: 263),
- Özgüven gibi bazı olumlu kişisel özelliklerine rağmen (Özer ve diğerleri, 2013:126), aksi de iddia edilmekle birlikte narsist kişilik özelliklerine sahip olmak (Twenge ve diğerleri, 2010),
- Kendilerini sabırsız olarak tanımlamaları (Yüksekbilgili, 2013) Y kuşağı'nın temel özelliklerinden sayılabilir.

Farklı kuşaklara sahip bireylerin bir arada görev yaptığı iş yaşamında Türkiye'de yaşayan yaklaşık 78 milyon kişinin %32,91'ini oluşturan (TUIK, 2015) Y kuşağı hali hazırda iş hayatında önemli koltuklara oturmaya başlamışlardır. Çok değil 7-8 yıl sonra çalışma hayatının büyük çoğunluğunu oluşturacak olan Y kuşağını ve değerlerini anlamak, diğer kuşaklarla arasındaki çatışmayı yönetmek iş ve çalışma hayatında yönetici ve işverenler için her zaman önem taşımaktadır.

1.4.7. Z Kuşağı (2000-2021)

Z kuşağın doğum tarih aralığı konusunda diğer kuşaklarda olduğu gibi farklı aralıklar ileri sürülmekle birlikte, genel kabul gören anlayışa göre, 2000 yılı ve sonrasında doğanlar Z kuşağı olarak kabul edilmektedir (Twenge ve diğerleri, 2010;

Kuran, 2010). Y kuşağından sonra gelen Z Kuşağı, ikinci dünya savaşı öncesi yaşayan Sessiz kuşak'tan (Gelenekseller) sonra yeni bir sessiz kuşak olarak kabul edilmektedir (Haeberle ve diğerleri, 2009). Bu kuşak, Strauss ve Howe tarafından aşırı bireyselleşme ve yalnızlık yaşadıkları veya yaşayacaklarından dolayı "The New Silent Generation" (Yeni Sessiz Kuşak) olarak tanımlanmıştır (Strauss ve Howe, 1991: 335).

Z Kuşağı, tamamen teknolojik bir çağda teknoloji ile iç içe yaşadıklarından ve henüz bilinçlerini dahi kazanmadan teknolojik aygıtlarla donatılmış olduklarından dolayı teknoloji tabanlı isimlerle anılmışlardır. 21. yüzyılın ilk kuşağı olan Z kuşağı üyelerine; "Kuşak I" (Twenge ve diğerleri, 2010), "Instant Online (Her daim çevrimiçi)" kuşağı (Levicate, 2010: 173), "Next Generation (Bir sonraki kuşak)", dijital çocuklar ve ".com" çocukları (Çetin Aydın ve Başol, 2014:4) gibi isimler verilmektedir. Bu kuşak, kendilerinden önceki kuşakların aksine teknolojiye sonradan alışmak yerine teknolojinin içinde doğmuş olduklarından ve teknolojiyi yaşamın bir parçası olarak görmelerinden dolayı "Dijital Yerliler" ve Apple firmasının 2000 yılından itibaren piyasaya sürdüğü teknolojik ürünlere gönderme yapılan "iGen" (Berkup, 2015:110) gibi isimlerle de anılmışlardır.

Bazı uzmanlar tarafından (Ayvaz, 2013) "**derin duygusal**" ve "**Kristal Nesil**" olarak da kabul edilen Z kuşağı, bugünden yapılacak değerlendirmelerin tahmin olmaktan öteye gidemeyeceği yakın geleceğin gizemli çocuklarıdır. Kişisel özellikleri ve henüz olgunlaşmamış karakterlerine bakıldığı zaman, Z Kuşağının pek çok özelliği ile GSM tabanlı bir kuşak olacağına işaret etmektedir (Senbir 2004: 27-28). Z kuşağı, dünya zevklerine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren davranış özellikleriyle dikkat çekmektedir. Teknolojiyi ileri derecede kullanan Z kuşağı, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod'ları, cep telefonları ve DVD oynatıcıları ile büyümektedirler (Williams, 2010: 12).

Mission and Ministry adlı kuruluş kendi internet sitesinde Z Kuşağının kişisel özelliklerini açıklarken bu kuşağın diğer kuşaklardan farklı olan özelliklerini üç şekilde değerlendirmiştir (www.missionandministry.com).

- Sağlık sistemindeki teknolojik ilerleme ile yaş ve hayat aralığı olarak,

- İçerisinde buldukları ağ ve teknolojinin getirisi bağlamında sosyolojik olarak,
- Olgular ve deneyimler bakımından tarihsel olarak diğer kuşaklardan ayrılmaktadırlar.

Z Kuşaağı üyelerinin anne babaları olan X Kuşaağı teknoloji ile sonradan tanışmış, abi ve ablaları olan Y Kuşaağı ise teknolojiye alışma sürecinden sonra başlamış olmalarına karşın Z Kuşaağı üyeleri kendilerine teknolojinin içinde bulmuşlardır. Teknoloji ile birlikte sosyal medyanın giderek daha fazla hayatın içine girerek bağımlılık yapması, Z Kuşaağı üyeleri üzerinde izler bırakacağı tahmin edilmektedir.

Z Kuşaağı üyelerinin kişisel karakterlerinin oluşmasına etki eden hiç şüphesiz en önemli konu sürekli gelişme gösteren teknolojiye olan bağlılıkları olmaktadır. Apple firmasının 2001 yılından itibaren sürekli olarak gelişen ürünleri piyasaya sürmesi, 2004 yılında itibaren özellikle genç kuşakların kullandığı bir milyardan üzerindeki kullanıcısı bulunan Facebook, Twitter ve Instagram, gibi sosyal medya araçları hayatın vazgeçilmezleri arasına girmiştir. Z Kuşaağı üyeleri teknolojiyi doğal yaşamın bir parçası olarak görmekte ve 7/24 çevrim içi kalmak suretiyle dünyanın herhangi bir bölgesindeki bir kişiyle istediği zaman sesli ve görüntülü iletişime geçebilmekte, video ve bilgi paylaşabilmektedir. Teknolojinin gelişen hızına uyum gösterebilme yeteneğine sahip olan bu kuşak üyelerinin olumsuz olarak kabul edilen özelliklerinin başında ise önceki kuşaklara göre daha fazla sabırsız olmaları gelmektedir (Berkup, 2015:111).

Dikkat süreleri kısa olan ve herhangi bir konuya odaklanma sorunu yaşayan Z Kuşaağı üyeleri aynı zamanda birden fazla konuyla ilgilenebilmektedirler (Mengi, 2009). İnternet teknolojisinin kattığı yetenek sayesinde bilgisayar başındayken müzik dinleyip, oyun oynayıp aynı zamanda sosyal medyada vakit geçirebilmektedirler. İnternet Kuşaağı olarak da adlandırılan Z kuşaağı üyeleri, insanlık tarihinin el, göz, kulak vb. motor beceri senkronizasyonu en yüksek nesli olarak tanımlanmaktadırlar (Keleş, 2011: 131, 132).

Z Kuşaağı üyelerinin daha önceki kuşaklara göre daha yaşlı anne babalara sahiplerdir. Aşırı korumacı olan bu aileler çocukları için her şeyin en iyisini istemektedirler. Günümüzde henüz eğitim yaşında bu kuşak üyeleri gelişen yaşam

koşullar sayesinde uzun süreli ve etkili eğitim almaktadırlar. Yaratıcı bir kişiliğe sahip olan ve çocukluklarından itibaren yaratıcılığa izin veren faaliyet ve oyunlardan hoşlanan Z Kuşağı üyeleri teknolojinin verdiği özgürlüğün de etkisiyle bağımsız ve bireysel kişiler oldukları görülmektedir. Türkiye'deki Z kuşağının yetiştiği yıllardaki veriler incelendiğinde (Erden Ayhün, 2013:103), bu kuşak üyeleri önceki kuşaklara nazaran nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde daha fazla gelişme göstermiş bir dönemde dünyaya geldiklerini göstermektedir.

1.4.7.1. Z Kuşağının İş Ve Çalışma Hayatına Ait Öngörülen Temel Özellikleri

Z Kuşağı iş ve çalışma hayatında henüz yer almamıştır. Bu kuşağın sosyal ve iş yaşamındaki davranışları, tutumları henüz araştırılmamış olduğundan alan yazında bu kuşak ile ilgili sınırlı bilgi bulunmaktadır.

Henüz çocukluklarını yaşayan bu kuşak mensupları, ekonomik, sosyal, kültürel ve teknolojik dönüşümler neticesinde, tüketim kararları ve davranışları üzerinde yaşlarının çok ötesinde etkilerde bulunmaktadır. Bu özellikleri neticesinde, diğer tüm kuşakların yaratmış olduğu pazarlama ve tüketim alışkanlıklarını önemli ölçüde değiştirecekleri ve geleceğin tüketici profilini şekillendirecekleri öngörülmektedir (Altuntuğ, 2012:209).

İşletmelerin henüz çocuk olmalarına rağmen Z Kuşağı üyelerini dikkate almasının temel sebepleri olarak; bu kuşağın tüketimi seviyor olması, ailelerinin satın alma davranışları üzerinde etkilerinin olmasının yanında marka sadakatlerinin bulunmaması olarak tahmin edilmektedir. Bu kuşak üyelerinin markalara ve çalıştıkları organizasyonlara karşı sadakatsiz olabileceklerini, azimli ve hırslı olmayabileceklerini, çabuk sıkıldıkları için kolay vazgeçebilecekleri öngörülmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014:4).

Dünya üzerinde her şeyin mümkün olduğunu ve her şeyi yapabileceklerini düşünen, özgüveni yüksek ve edilgenlikten hoşlanmayan Z kuşağı üyeleri aynı zamanda yenilikçi kişiliğe sahiplerdir. Aynı anda birden fazla işi yapabilmek (multitasking) özelliğine sahip bu kuşak üyeleri, bu yetenekleri sayesinde hızla

değişen sektörlerde dikkatlerini birden fazla konuya vermek suretiyle iş hayatına yeni bakış açısı kazandırabilecekleri tahmin edilmektedir (Berkup, 2015:114).

Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en önemli farklılık, değişimin çok hızlı ve kırılmalar şeklinde yaşandığı bir döneme tanıklık etmeleri ve daha doğmadan önce özellikleri tanımlanabilen ilk kuşak olmalarıdır. Bu amaçla Z kuşağı üyelerinin iş ve çalışma hayatına ait öngörülen bazı özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Altuntuğ, 2012:206; Çetin Aydın ve Başol, 2014:4; Berkup, 2015:114; Toruntay, 2011:83; <http://www.milliyet.com>.):

- Yenilik ve yaratıcılığa yatkın kişiliğe sahip olmaları,
- Ne istediklerini çok iyi biliyor olmaları,
- Dikkat çekici düzeyde analitik düşünme yeteneğine sahip olmaları,
- Hayatta her şeyin mümkün olduğuna inanmaları,
- Küresel dünyanın en yeni çocukları olarak işletmelerin faaliyetlerinde coğrafi sınırları kaldıracak olmaları,
- Aynı anda birden fazla işi yapma özellikleri sayesinde hızla değişen sektörlerde dikkatini birden fazla konuya verebilecek olmaları,
- Tüketim süreçlerinde olduğu gibi iş yaşamında da işletmelere sadık olamayacakları,
- Bireyselliğe önem veren yapıları sebebiyle takım çalışmasında başarılı olamayacakları,
- Standart işleri yapmak istemeyen ve her şeyi kişiselleştirmek isteyen bir yapıya sahip olmaları,
- Teknoloji ve lüks bir hayatı bir ihtiyaç olarak görmeleri,
- Hak arama, farklı sosyolojik gruplarla ilişkiler konusunda diğer kuşaklardan daha başarılı olabilecekleri gibi özellikler sıralanabilir.

Günümüzdeki iş dünyasında henüz yer almayan Z Kuşağı üyelerinin değer yargılarında, tutum ve davranışlarında teknolojik, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel alanlarda yaşanan hızlı değişimlerin etkisiyle önceki kuşaklara göre farklılıklar görüleceği öngörülmektedir.

1.5. KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

İnsanların doğdukları zaman dilimi, onların kişiliklerini, kaygı ve beklentilerini etkilemede önemli bir etken olmaktadır. Belli tarih aralıklarında doğan bireylerden oluşan kuşaklar ise yetiştikleri sosyal ve kültür ortamının etkisiyle farklı kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Yaşadığımız dünya, hızlı bir şekilde, başta teknolojik ve ekonomik gelişmeler olmak üzere sürekli değişim ve gelişim göstermektedir. Yaşanan hızlı değişim ve dönüşümlere uyum gösteren insanların yaşamdan beklentileri, değer yargıları, algı, tutum ve davranışları da aynı hızda değişime uğratmaktadır.

Kişilik ve davranışlardaki değişime dayalı yapılan deneysel çalışmalarda kuşaklararası farklı davranış kalıpları olduğuna dair sağlam bulgular elde edilmiştir. Genç kuşaklarda yaşlı kuşaklara göre depresyon ve anksiyetenin daha yaygın olduğu, 1915'ten önce doğan Amerikalıların sadece yüzde 2'si hayatları boyunca büyük çapta depresyon geçirdikleri halde, günümüzde bu oranın yüzde 20 oranında yaşandığı, 1990'larda yapılan çalışmada, gençler arasında yaşanan endişenin, 1950'li yıllara göre yüzde 85'lik bir artış gösterdiği, intihar oralarının ise ikiye katlandığı ileri sürülmektedir (Twenge, 2013:22). Bu sonuçlar, yirminci yüzyıl da yaşanan hızlı toplumsal ve teknolojik değişimlerin, kuşaklar arasında farklı kişilik özelliklerinin oluştuğunu göstermektedir. Çünkü temel tutumların kazanıldığı dönemin koşulları bir kuşaktan ötekine değişmektedir. Hatta aynı kuşak içinde birkaç yıllık yaş farklılıkları bile bazı koşullarda önem kazanmaktadır (Kışlalı, 1976:129-130).

İçerisinde yaşanan zaman diliminin insan davranışlarını değiştirmekte, değişen davranış kalıpları sonrasında ise, zamanla kuşaklar arasında farklılıklar yaşanmaktadır. Sosyal psikoloji alanında ün kazanmış, alan yazında "Asch deneyi" olarak bilinen deney, 29 yıl arayla iki farklı zaman diliminde uygulandığında, farklı sonuçlar elde edilmiştir (tr.wikipedia.org.). İlk uygulaması 1951 yılında yapılan deneye katılacak olan katılımcılara, bir görüş testine girecekleri söylenmiştir. Deneyde tüm katılımcılara iki kart gösterilmiştir. İlk kartta tek bir çizgi diğerinde ise biri kısa, biri orta ve biri uzun olmak üzere 3 çizgi bulunmaktadır. Deneklere ilk karttaki çizginin diğer karttaki çizgilerden hangisine benzediği sorulmuştur. Deneyde

katılımcılardan biri hariç, Asch'in asistanlarından oluşan diğerlerine önceden belirlenen davranışları yapmaları istenmiştir.

İnsanın karar verme sürecinde, çevresinin etkisinin ne denli önemli olduğunu anlamaya çalışan bu deney sonucunda, katılımcıların %74'ü ilk denemede grubun verdiği yanlış cevabı seçmişlerdir. %28'i ise birçok denemeden sonra da yine aynı yanlış cevabı seçmişlerdir. İnsanlar gruba uymalarının gerektiğini düşünmüş farklı cevap vererek göze çarpmak istememişlerdir. Aynı deneyin ikinci uygulaması 1980 yılında tekrar uygulandığında tamamen farklı sonuçlar elde edilmiştir. Katılımcılar artık gruba uyum sağlamayı düşünmemektedirler. İnsanlar yanlış cevabı vereceklerini bilseler dahi gruba hareket etmemişlerdir. Yapılan bu çalışma zaman içerisinde kişilerin algı, tutum ve değer yargılarıyla birlikte davranış kalıplarında farklılıklar oluştuğunu göstermektedir.

Kuşakların **yaşama dair** bakış açıları incelendiğinde çok belirgin farklılıklar bulunduğu gözlemlenmiştir (Acıhoğlu, 2015:29). Sessiz kuşak devamlı hayatta kalma mücadelesi vermiştir. Bebek Patlaması kuşağı savaşların ve buhranların izleriyle, Soğuk Savaş'ın gölgesinde tedbirli ve kontrollü yaşamış ve harcamıştır. Geçiş kuşağı olan, ebeveynleri tarafından ihmal edilen, değişen dünyanın dinamiklerini acımasızca tecrübe eden X kuşağı ön plana çıkabilme mücadelesi ile yaşamaya çalışmıştır. Kendilerinden önceki kuşaklara kıyasla sahip oldukları ekonomik imkânlarla hayatı yaşayan Y kuşağı üyeleri ise, hayatın tadını çıkarmak için yaşayan ve kendi farklılıklarını çalışma hayatına taşımak düşüncesinde olan bireylerdir.

Zaman içerisinde, kuşakların **kendi kişiliklerine dair** bakış açılarında da belirgin farklılıklar olduğu ileri sürülmektedir. 30 yıllık farklı zaman diliminde yapılan bir araştırmada; gençliğin kendilerine bakış açılarında inanılmaz değişimler olduğu ortaya konulmuştur. 1950'lerin başlarında 14-16 yaşlarındaki ergenlerin sadece %12'si, "**Ben önemli bir insanım**" fikrine katılırken, 1980'lerde ergenlerin %80'i kendilerini önemli olduklarını iddia etmişlerdir (Twenge, 2013:98). Bu araştırmada görüldüğü gibi, "Helikopter Ebeveynler" (Helicopter Parents) tarafından sürekli "**İstedğini yap**" şeklindeki söylemlerle yetiştirilen günümüzün gençleri, dünyanın kendi etraflarında döndüğünü ve herkesin kendilerini dinlemelerini gerektiğini düşünmektedirler. Tablo 1.5'de; farklı özelliklere sahip kuşakların genel

ve karakteristik özellikleri tek bir tabloda gösterilerek kuşaklara dair karşılaştırmalar ve değerlendirmeler yapılabilmesi amaçlanmıştır.

Tablo 1.5: Kuşakların Temel Özelliklerinin Karşılaştırılması

Kuşaklar	Tanımlayan Sıfat	Genel Özellikleri	Karakteristik Özellikleri
Sessiz Kuşak	• Uyumlu	• Pratik, rasyonel.	<ul style="list-style-type: none"> • Otoriteye saygı ve bağlılık, • Tutucu, • Disiplinli ve itaatkâr, • Resmîyet ve vatanseverlik, • Ahlak kurallarına saygı, • Kurallara uyum.
Bebek Patlaması Kuşağı	• Kuralcı	• İyimser, pozitif.	<ul style="list-style-type: none"> • Otoriteye şüpheyle yaklaşma, • Kuralcı, • Katılım ve müdahale, • Rasyonellik, • Bencillik (Ben Nesli), • Hırslı olma.
X Kuşağı	• Rekabetçi	• Şüpheli, dikkatli.	<ul style="list-style-type: none"> • Otoriteye şüpheyle yaklaşma, • Resmî olmama, • Duygusal ve rasyonelliğin dengesi, • Değişime açık olma, • Farklılıklara karşı hoşgörü, • Yaratıcı yetenek sahibi olma, • Bağımsızlık.
Y Kuşağı	• Yaratıcı	• Umutlu, güvenli.	<ul style="list-style-type: none"> • Otoriteye güvensizlik, • Sorgulayıcı, • Kendinden emin, • Çekinmeden tartışabilme, • Gerçekçilik, • Sosyal bilinç, • Sonuç odaklılık, • Duygusal • Dijital yatkınlık, • Değişim ve farklılık, • Fark yaratma, • Küresel bakış açısı, • Sorumluluk alma isteği, • Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenme, • Sabırsızlık.
Z Kuşağı	• Derin duygusal	• 7/24 çevrim içi olma.	<ul style="list-style-type: none"> • Yaratıcı, • Teknolojik bağımlılık, • Küresel dünya vatandaşlığı, • Sürekli bağlı olma (connected), • Sabırsızlık, hemen isteme, • Aynı anda birden fazla konuyla ilgilenme, • Bilgisayarı kitaba tercih etme, • Dışarıda fazla zaman geçirmeme, • Yalnız yaşamayı tercih etme, • Hız.

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013:148; Öz, 2015:14-17; Berkup, 2015:115; Zemke ve diğerleri, 2000: 94-98; Kuyucu, 2014:58; Ayvaz, 2013.

Tablo 1.5’de verilen Z kuşağı ile ilgili değerlendirmeler Z kuşağının henüz iş yaşamında bulunmamasından dolayı öngörü ve tahminlere dayalı verilerden oluşmaktadır. Tablo 1.6’da ise; kuşakların iş yaşamına dair özellikleri tek bir tabloda gösterilerek kuşaklara dair karşılaştırma ve değerlendirmeler yapılabilmesi amaçlanmıştır.

Bazı araştırmacılar tarafından, kuşakların iş ve çalışma hayatına ilişkin görüşlerinde farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Sessiz kuşak çalışanları, savaş sonrasının yokluklarını, sıkıntılarını unutmayan kişilik yapılarından dolayı **“çalışmak için yaşamak”** düşüncesini ön planda tutan davranış özellikleri göstermektedirler (Erden, 2012:20). Bebek Patlaması kuşağı çalışanları da sessiz kuşakta olduğu gibi yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan ötürü işe bakış açısı olarak; **“çalışmak için yaşamak”** düşüncesini ön planda tutmakla birlikte kariyerlerinde daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine olumlu bakmaktadırlar (www.kigem.com; Walker 2006: 28). Bebek Patlaması kuşağı çalışanlarına nazaran kuruma olan bağlılık derecelerinin daha az olduğu ifade edilen X kuşağı çalışanları ise iş ve yaşam dengesine önem vermekte ve **“yaşamak için çalışmak”** düşüncesinin önemine inanmaktadırlar (www.kigem.com; Duvendack 2010: 25).

Y kuşağı çalışanları ise, **“önce yaşama daha sonra çalışma”** düşüncesine sahiplerdir (Berkup, 2015). Örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici davranışlar gösteren, sadakat duyguları zayıf, otorite kavramını kabul etmeyen özellikleri ile dikkat çekmektedir. İş hayatında ortalama 30’lu yaşlarda olan ve artık yönetici konumuna gelmeye başlayan Y kuşağı, sistemleri ve organizasyonları zorlayarak, işletmelerde değişim ve dönüşümün öncüsü olmaktadır. Henüz iş hayatına atılmamış olan Z kuşağının ise; duygulara verdikleri değer ile öne çıkan sessiz kuşağa en yakın kuşak olacakları belirtilmektedir (Erden, 2012:20). Bu bağlamda organizasyonların çalışanların duygularına yönelmeleri, görev tanımı ve maaşın ötesini düşünmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır

Örgütsel bağlılıkları açısından da kuşaklar arasında belirgin görüş ayrılıkları olduğu ileri sürülmektedir. Erden’e göre (2012), tüm kuşaklar kendi kuşaklarını örgüt bünyesinde bağlılık yönünden güvenilir görmelerine rağmen Baby Boomers kuşağı, kendilerinden genç kuşakları daha az güvenilir bulmaktadır. X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları da kendi kuşak gruplarını bağlılık yönünden yetersiz bulsalar bile,

kariyer hedeflerinden dolayı söz konusu hususu gündeme getirmediklerini belirtmektedirler (Erden, 2012:29). Tablo 1.6’da; kuşakların iş yaşamına dair özelliklerinin karşılaştırılmasına yönelik bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 1.6: Kuşakların İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması

İş Değerleri	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
İşe ve İşletmeye Dair Temel Değerleri	<ul style="list-style-type: none"> Yaşam için çalışma, Topluluğa ve kurallara uyma, Sorgulamama ve sadakat, Otoriteye saygı, Tedbirli davranma. 	<ul style="list-style-type: none"> Çalışmak için yaşama, İdealist Başarı, İşkoliklik, Hırs, Otoriteden hoşlanmamak, Kanaatkâr, Sadık, Kararlarında uyumlu. 	<ul style="list-style-type: none"> Yaşamak için çalışma, İş/yaşam dengesi, Takım çalışması, Uzun çalışma yerine akıllıca çalışma, Yapı ve yönlendirilme isteği, Şüphecilik, Kuralları sevmemek, İş motivasyonları yüksek. 	<ul style="list-style-type: none"> Önce yaşama daha sonra çalışma, Mali başarı, Özgüvenli ama takım odaklı, Eğlenerek çok çalışma, Çoklu görevler, Girişimcilik, Farklılıklara karşı tolerans, İleri düzey düşünebilir, Hızlı adaptasyon.
Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none"> Organizasyona sadakat. 	<ul style="list-style-type: none"> Kariyerine sadakat. 	<ul style="list-style-type: none"> İlişkilere sadakat. 	<ul style="list-style-type: none"> Kendine ve ilişkilere sadakat,
İş Değiştirmeye Dair Özellikleri	<ul style="list-style-type: none"> Ömür boyu aynı işletmede çalışma isteği, İş değiştirme utanç verici olay. 	<ul style="list-style-type: none"> İlerleme yoksa iş değiştirme isteği, İş değiştirme halinde hızlı arkada bırakma. 	<ul style="list-style-type: none"> Gerekliyse iş değiştirme, Hislerini takip etme. 	<ul style="list-style-type: none"> İş değiştirme beklenen bir olay.
Güçlü Noktaları	<ul style="list-style-type: none"> İstikrar, bağlılık. 	<ul style="list-style-type: none"> Takım çalışması, bağlılık. 	<ul style="list-style-type: none"> Uyumluluk, uzlaşma, bilgi teknolojileri bilgisi. 	<ul style="list-style-type: none"> Aynı anda çok iş yapma, teknoloji becerisi.

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013:148; Öz, 2015:14-17; Berkup, 2015:115; Zemke ve diğerleri, 2000: 94-98; Kuyucu, 2014:58.

Bu tabloda kuşakların iş yaşamına dair özellikleri tek bir tabloda gösterilerek kuşaklara dair karşılaştırma ve değerlendirmeler yapılabilmesi amaçlanmıştır. Bu tabloda henüz iş hayatına atılmamış olan Z kuşağı bilgilerine yer verilmemiştir.

İKİNCİ BÖLÜM: ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI: KAVRAMSAL YAKLAŞIM

Örgüt; bilinçli bir şekilde koordine edilen, iki veya daha fazla kişiden oluşan, bir hedefe veya hedefler bütününe ulaşmak için nispeten sürekli bir temel çerçevesinde işleyen bir yapıyı (Robbins ve Judge, 2013:5) ifade etmektedir. Bu yapı ortak bir amaç için bir araya gelmiş kurum ya da kişilerden oluşan bir çalışma alanıdır. Bu alan içerisinde bulunan ve varlığı kabul edilen sosyal varlıkların aynı amaç için hareket etmeleri sonucunda, örgütlerin hedef ve amaçlarını gerçekleştirmelerinde önemli bir etken olan sinerji ortaya çıkmaktadır. Bu sinerjinin yaratılmasındaki en önemli belirleyici faktör hiç şüphesiz insan unsurudur. Örgütsel bağlılığı olan bireyler ise örgütlerin belli koordinasyon içerisinde amaç ve hedeflerine daha kolaylıkla ulaşabilmelerine sağlayacaklardır.

Örgütsel bağlılık kavramı ise, bir çalışanın herhangi bir kuruluşa ve onun amaçlarına bağlı olma derecesidir ve aynı zamanda örgüt üyeliğini de devam ettirmeyi içeren bir olgudur (Robbins ve Judge, 2013:77). Örgütsel bağlılık, çalışanın kabulü ve onun psikolojik bir sözleşmeyle işe girmesiyle başlar. Örgütün bir üyesi olarak hedefler, amaçlar ve işin gerektirdikleri konusunda bilgi edinmesiyle gelişir. Bu açıdan bakıldığında örgütsel bağlılık, bir kişinin belirli bir örgüt ile kimlik birliğine girerek oluşturduğu güç birliğidir (Gül, 2002:37-39). Örgütsel bağlılıkta, bir çalışan kendini belirli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleştirmekte ve onun üyesi olarak kalmak istemektedir.

Örgütsel bağlılık konusu, ilk olarak Whyte tarafından 1956 yılında incelenmiş, başta Porter olmak üzere Mowday, Steers, Allen, Meyer ve Becker gibi birçok araştırmacı tarafından ele alınarak geliştirilmiştir (Atak, 2009:86). Farklı araştırmacılar tarafından farklı yönleri ele alınan örgütsel bağlılık konusunda yapılan araştırmalar sonucunda ortaya konan görüşler, bağlılık konusunda birbirinden farklı ve çok sayıda kavramın olduğunu göstermektedir. Bu kavramlardan bazıları; Hıristiyan inancına dayalı olarak Protestan iş ahlakı, mesleğe bağlılık, çalışma arkadaşlarına bağlılık, örgütsel bağlılık, sadakat ve işe sarılmadır (İnce ve Gül, 2005:3). Bu kavramlar, gerçekte birbirine eşit kavramlar olmayıp büyük ölçüde

birbirinden farklılık gösteren kavramlardır ve örgütsel bağlılıkla ilgili diğer kavramlar bölümünde ayrı ayrı ele alınacaktır.

Örgütsel bağlılık konusunda birçok çalışma yapılmış fakat örgütsel bağlılığın kavramsal olarak tanımı konusunda genel kabul görmüş bir tanım yapılamamıştır (Bakan, 2011:7). Mathieu ve Zajac (1990:172) tarafından, kişinin organizasyona olan bağlılığı olarak kabul edilen örgütsel bağlılık, Mowday, Porter ve Steers (1982) tarafından, objektif olmaktan ziyade duygusal bir bağlılık olarak ele alınmıştır (Köse, 2014:49). Becker (1960) ise örgüte bağlılığı maddiyatçı bir yaklaşımla ele alarak, “çalışanın örgütte çalıştığı süre içinde sarf ettiği emek, zaman, çaba ve edindiği statü ve para gibi değerleri örgütten ayrıldığı zaman kaybedeceği ve bütün yaptıklarının boşa gideceği korkusu sonucu oluşan bağlılık” olarak tanımlamıştır (Becker, 1960: 32).

Mowday, Porter ve Steers (1982), örgütsel bağlılık konusunda yaptıkları araştırmalarda, bu kavramın tam olarak ne anlama geldiği hususunda kesin bir uzlaşmanın henüz sağlanamadığını belirtmişlerdir (Bakan, 2011:7). Kavramsal olarak örgütsel bağlılık tanımı üzerinde bir uzlaşma sağlanamamasının en temel nedeni ise, örgütsel davranış, örgütsel psikoloji ve sosyal psikoloji gibi farklı disiplinlerin örgütsel bağlılık konusuna gün geçtikçe ilgisinin artması ve bu alanlardan araştırmacıların konuya kendi bakış açılarını getirmeye çalışmalarıdır (İnce ve Gül, 2005:3; Uygur, 2009:12). Bunun sonucu olarak farklı disiplinlerde görev yapan araştırmacıların kendi bakış açılarından örgütsel bağlılığı tanımlamaya çalışmaları çok farklı tanımları da ortaya çıkmasına sebep olmuştur.

Literatürde, örgütsel bağlılığın yirmi beşin üzerinde tanımı bulunduğunu belirtilmektedir (Oliver, 1990:10). Steers, örgütsel bağlılığı; örgütün amaçlarının ve değerlerinin çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgüt için çaba göstermesi, örgütü bir aile olarak, kendisini de bu ailenin bir parçası olarak değerlendirmesi olarak tanımlamıştır (Özdevecioğlu, 2003). Porter’a göre ise örgütsel bağlılık, “bireyin çalıştığı örgütle özdeşleşmesi ve bu örgütün faaliyetlerine katılması konularında sergilediği isteğin gücüdür” (Ayden ve Özkan, 2014: 154). Çalışanların çalıştığı örgüte karşı hissettiği bağın bir ifadesi olan örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan bazı tanımlar aşağıda yer almaktadır.

Örgütsel Bağlılık;

- Bir çalışanın kendini belirli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleştirmesi ve onun üyesi olarak kalma isteğinin derecesidir (Robbins ve Judge, 2013:77).
- Bir çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgütün amaçlarına bağlanma derecesidir (Kreitner ve Kinicki, 2001:15).
- Örgütte kalma isteği duyarak örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşme, çalışanın işyerine psikolojik olarak bağlanmasıdır (Balay, 2014: 16).
- Bireyin belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir (İnce ve Gül, 2005:5).
- Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli davranışlara yönelmede kendisini taahhüt altına almasıdır (Kiesler, 1971:26).
- Bir örgütün üyesi kalma yolunda şiddetli bir istek duymak, örgüt adına yüksek düzeylerde çaba göstermek veya örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inançla kabul etmek suretiyle örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimlikleşmedir (İbicioğlu, 2000: 13).
- Örgütün üyesi olarak kalma ve örgüt için yüksek çaba harcama isteğinin yanında örgütün amaç ve değerlerine inanma unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin ve diğerleri, 1975:411).
- Örgütsel çıkarları karşılayacak şekilde hareket etmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamıdır (Weiner, 1982:418).
- Örgütün amaç ve değerlerini kabul etme, bu amaç ve değerler doğrultusunda hareket etme, örgütün başarısı için güçlü bir çalışma arzusu ile örgüt üyeliğini devam ettirme isteğidir (Kaya ve Özdevecioğlu, 2008:6-7).
- Çalışanın belli bir hareket tarzına bağlılık göstererek, örgüt tarafından açık bir ödül ya da ceza olmasa bile yapılanı beğenme ve ona devam etme isteğidir (Schwenk, 1986:299).
- Zorlama olmaksızın, gönüllü ve bireysel bir algılamadır (Bakan, 2011:8).
- Bir çalışanın örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle birincil hedef olarak, maddi kaygılar gütmeksizin özdeşleşmesidir (Gaertner ve Nollen, 1989:975).

- Bireyin kurumsal amaç ve değerleri kabul etmesi, bu amaçlara ulaşılması yönünde çaba sarf etmesi ve örgüt üyeliğini devam ettirme arzusudur (Durna ve Eren, 2011:210).

- Birey ile örgüt arasında gerçekleştirilmiş bir psikolojik sözleşmedir (McDonald ve Makin, 2000:86).

- Bireyin çalıştığı örgüt ve örgütün yönetsel amaçlarına yönelik gösterdiği bütünleşme duygusu ve örgütün başarısı için çaba göstermeye, kararlara katılmaya ve yönetsel değerleri içselleştirmeye kendini hazır hissetme düzeyidir (Brewer, 1996:24).

- Bireyin örgüte olan bağının gücüdür (Wahn, 1998:256).

- Örgütün üyesi olarak varlığını sürdürmek için yoğun istek duyma, örgüt yararı için normalden fazla çaba gösterme ve örgütün değer ve hedeflerine inanma ve kabul etmedir (Luthans, 1995:130-132).

Sıralanan bu tanımlardan hareketle örgütsel bağlılık, çalışanların görev yaptığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütsel kazançlar için çaba göstermesi ve örgütte kalmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak da tanımlanabilir.

Yapılan bu tanımları incelendiğinde, örgütsel bağlılığın, bireyin örgütün değer ve amaçlarına katkıda bulunması, örgütün yararına hareket etmesi ve örgütünü her ortamda savunması şeklinde oluştuğu anlaşılmaktadır. Bağlılık duygusu oluşan çalışanlar, örgütlerinin amaç ve değerlerine gönülden inanmakta ve örgütün kurallarına, amaç ve hedeflerine istekli olarak uygun davranmaktadırlar. Bağlılık gösteren çalışanlar, çalıştıkları örgütün yönetimi ve denetlemesi sonucunda ödüllendirilmeleri yerine, yaptıkları işin niteliğinden ve bu işi gerçekleştirirken elde ettikleri başarıdan etkilenerek mutlu olmakta ve kendilerini ödüllendirilmiş saymaktadırlar (Balay, 2014:3).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgüte olan psikolojik bağlılıklarını da ifade etmektedir. Çalışanların örgütsel amaçlara güçlü bir şekilde inanması ve benimsemesi halinde gerçekleşen örgütsel bağlılık sonucunda, çalışanlar örgüt üyesi olarak kalmayı kuvvetli bir şekilde isteyecek ve örgüte fayda sağlayacak şekilde çaba sarf etmektedirler. İş sonuçları, iş tatmini, isteklendirme ve performans düzeyinin

beklentilerin üzerinde gerçekleşmesi durumlarında ise örgütsel bağlılık gerçekleşmiş olacaktır (Chen ve Chen, 2008:282).

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların işlerine yönelik tutum ve davranışlarıyla ilgili bir durum olmaktadır. Mowday, Steers ve Porter'in (1979), sık kullanılan tanımında örgütsel bağlılığa ait üç özellik sayılmaktadır. Örgütsel bağlılığı oluşturan bu özellikler şu şekilde sıralanabilir (Tepe, 2004:37);

- Örgütsel amaç ve değerleri kabullenmek ve bunlara güçlü bir şekilde inanmak,
- Örgüt için beklenenden daha fazla çaba göstermek,
- Örgüt üyesi olarak kalmak için güçlü bir istek duymak olarak sıralanabilir.

Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanın bulunduğu örgütüne beslediği bağın kuvvetini belirtmektedir. Bu sebeple çalışanların bağlı oldukları örgütte olmaktan ve gerçekleştirdikleri işten mutluluk duymalarının sağlanması örgüt açısından önemli olmaktadır (Şenturan, 2014:171). Tüm bu açıklama ve tanımlar doğrultusunda örgütsel bağlılığı; çalışanların üyesi oldukları örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi ve bunlara karşı yüksek bir inanç duyması, örgüt için kendisinden beklenenden daha fazla gayret göstermesi ve örgütte kalmaya yönelik güçlü bir isteklilik içerisinde olması olarak tanımlayabiliriz.

Örgütsel bağlılık için yapılan tanımlar, bağlılığın tutumsal veya davranışsal bir temele dayandığı noktasında buluşmaktadırlar (Çöl, 2004:3). Benkhoff (1997), yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık konusu "homojen" bir yapı olarak ele alındığını, halbuki örgütsel bağlılığın çok boyutlu bir yapıya sahip olduğunu belirtmiştir (Benkhoff, 1997:118-120). Bu çerçevede, örgütsel davranışçıların daha çok tutumsal bağlılık üzerinde, sosyal psikologların ise davranışsal bağlılık üzerinde odaklandıkları görülmektedir (Boylu ve diğerleri, 2007:56).

Örgütsel bağlılık konusunda literatürün en çok tanınmış araştırmacıları olarak kabul edilen Meyer ve Allen (1997)'de yaptıkları çalışmalarda, örgütsel bağlılık kavramının aslında çok boyutlu bir konu olduğunu dolayısıyla örgütsel bağlılığın tek boyutlu olarak kabul edilecek bir tanımının yapılamayacağını belirtmişlerdir (Meyer ve Allen, 1997). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk araştırmalar örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak tasvir

etmelerine karşılık Allen ve Meyer, örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu ortaya çıkarmışlardır (Allen ve Meyer, 1990).

Allen ve Meyer, örgütsel bağlılık konusunda ilk olarak duygusal bağlılık ve devam bağlılığı kavramlarını içeren iki boyutlu bir ölçek hazırlamış, daha sonra ise bu ölçeğe normatif bağlılık kavramını da ekleyip ölçeği üç boyutlu duruma getirmişlerdir. Bu boyutlar, duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılık boyutlarıdır. Bu yaklaşımlara göre, bu üç bağlılık boyutları genelde örgütle çalışan arasında bir bağ oluştursa da, bu bağın niteliğinin farklı olduğu kabul edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990:3; Çakır, 2006:77). Örgütsel bağlılığın sınıflandırmasının yapıldığı bölümde Allen ve Meyer'in sınıflandırmasıyla birlikte örgütsel bağlılık konusunda yapılan diğer farklı yaklaşımlar ayrıntılı şekilde incelenecektir.

Türkiye'de örgütsel bağlılık konusunda yapılan ilk çalışmalarda "organizational commitment" kavramı, Varoğlu (1993) ve Balay (2014) tarafından *örgütsel bağlılık*, Balcı (2000) tarafından ise *örgütsel adanmışlık* olarak kullanılmıştır. Özellikle son on yılda yapılan çalışmalarda örgütsel bağlılık kavramının daha çok kullanıldığı görülmektedir. Bu çalışmada "organizational commitment" kavramına karşılık, örgütsel adanmışlığa göre daha geniş bir kavram olarak disiplini ifade ettiğinden örgütsel bağlılık kavramı kullanılacaktır.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN GÖSTERGELERİ

Yukarıda yapılan tanım ve açıklamalar örgütsel bağlılığın, çalışanın sadece mensubu olunan organizasyona sadakat ile bağlı olması gibi tek boyutlu bir kavram olmadığını, örgütün başarısı ve hedefleri doğrultusunda çalışanların emek ve gayretlerini aktardıkları ve fikirlerini paylaştıkları çok boyutlu bir süreç olduğu anlaşılmaktadır. Çok boyutlu olan örgütsel bağlılık; aynı zamanda kişiye, zamana ve mekâna göre farklılıklar gösteren, farklı değerlendirilebilen ve algılanabilen subjektif bir yapıya sahip bir kavramdır (Varlı, 2014:5-9). Buna göre farklı boyutlar içeren örgütsel bağlılığın nasıl ve hangi düzeyde gerçekleştiğinin anlaşılması için bazı kriterlerin kullanılması gerekmektedir. Çalışanların bu kriterlerin bir ya da bir kaçına sahip olması o çalışanın örgüte bağlılığını göstermesi açısından belirleyici olmaktadır.

Literatürde yer alan örgütsel bağlılığın başlıca göstergeleri ise şunlardır (İbicioğlu, 2000; İnce ve Gül, 2005; Atak; 2009, Varlı, 2014; Köse, 2014; Sarı, 2015; Özpehlivan, 2015):

- Örgütün amaç ve değerlerini benimseme,
- Örgüt için gerekli fedakârlıkta bulunma,
- Örgüt üyeliğinin devam ettirmek için güçlü istek duyma,
- Örgüt kimliği ile özdeşleme ve
- Örgütün amaç, değer ve hedeflerini içselleştirmedi. Çalışmanın bu bölümünde örgütsel bağlılığın göstergesi olan kriterler açıklanacaktır.

2.2.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Benimseme

Örgütsel bağlılığın en önemli kısmı ve ilk koşulu çalışanın ve örgütün amaç ve değerlerinin ortak bir noktada buluşması ve uyumlu olmasıdır. Uyum, çalışanların bireysel çıkar ve kazanımlarına ulaşmak amacıyla örgüt tarafından sunulan ödülleri almak amacıyla gerçekleşmektedir. O'Reilly ve Chatman (1986), yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın birey üzerinde oluşturduğu etkilerden birisinin, çalışanın örgütün ortaya koyduğu hedef ve amaçları benimseyerek bu hedeflere ulaşma gayreti içerisinde olduğunu ileri sürmüşlerdir (O'Reilly ve Chatman, 1986:496).

Çalışanların beklentileri ile örgütün amaç, hedef, değer ve vizyonu örtüştüğü zaman, örgüt ile çalışan arasında iki yönlü olumlu yönde etkileşim gerçekleşmektedir (Köse, 2014:84). Çalışanlar sundukları hizmetlere karşılık, örgütten beklentilerinin karşılanacağını anladıktan sonra örgütte kalmaya devam edeceklerdir. Görev yaptığı örgütün amaç ve değerlerini benimsemeyen çalışanların içinde buldukları örgüte bağlılık göstermesi mümkün olmamaktadır. Bu nedenle örgütsel amaç ve değerleri benimseme, örgütsel bağlılık göstergelerinin ilki ve en önemlisi olmaktadır. Güçlü bir örgütsel bağlılığın oluşması öncelikle bu amaç ve değer birliğine bağlı olmaktadır.

2.2.2. Örgüt İçin Gerekli Fedakârlıkta Bulunma

Örgütsel bağlılığın gerçekleşmesinin ikinci önemli göstergesi çalışanın örgüt için gerekli fedakârlıkta bulunmasıdır. Çalışanlardan öncelikle görev tanımında yazılanları eksiksiz yapması beklenmektedir. Ancak örgütsel bağlılık açısından çalışanlardan görev tanımlarının ötesine geçmeleri beklenmekte, örgüt için olağanüstü çaba sarf etmeleri ve ekstra fedakarlıkta bulunmaları istenmektedir (Atak, 2009:89). Çalışanların kendilerinden beklenenin ötesinde çaba göstermeleri, bunun için fazladan ayrıca maddi çıkar beklemeden sadece örgütün başarısı için özveride bulunmaları çalışanların örgütle özdeşleştiğini ve örgütsel bağlılıklarının göstergesi olmaktadır.

Örgüt için fedakârlıkta bulunabilme, çalışanın örgüt lehine beklenen ve biçimsel kriterlerin üzerinde olağanüstü çaba şeklinde olmalıdır. Çalışanların örgüt adına gönüllü bir şekilde üstün çaba göstermesi, kendini örgütünün bir parçası olarak görmesi kısacası örgütsel vatandaşlık davranışları sergilemesi o kişinin örgütüne karşı bir bağlılık hissetmesinin bir sonucudur (Köse, 2014:85). Başka bir ifade ile çalışanın herhangi bir kişisel beklenti içerisine girmeksizin, sadece çalıştığı örgütün başarısı için kendiliğinden gayret göstermesi, kişinin örgütünü benimsediğinin göstergesi olarak kabul edilmektedir (Çakınberk ve diğerleri, 2011:163).

Araştırmalar, bulunduğu örgüte bağlılığı yüksek olan bireylerin verilen görevleri yerine getirmede daha fazla çaba ve gayret sarf ettiklerini göstermektedir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin örgütte daha uzun süre kaldıkları ve örgütün politikaları ile uyumlu bir ilişki içerisinde oldukları ifade edilmektedir (Özpehlivan, 2015:111).

2.2.3. Örgüt Üyeliliğinin Devam Ettirmek İçin Güçlü İstek Duyma

Çalışanlar örgüt üyeliklerini devam ettirebilmek için örgütlerine karşı olumlu ve güçlü hisler duymaları örgütsel bağlılık açısından önemlidir. Örgütlerine karşı yüksek düzeyde duygusal bağlılık hisseden çalışanlar, örgütleri ile adeta bütünleşmekte ve örgüte büyük katkılarda bulunmak amacıyla daha çok motivasyon, moral ve isteğe sahip olmaktadır (Özpehlivan, 2015:111). Duygusal bağlılığı yüksek

olan çalışanlar, buldukları örgütlerde kalma isteğinde olduklarından dolayı örgüt üyeliklerini devam ettirme yoluna gitmektedirler (Meyer ve Allen, 1990:3).

Örgütte kalma konusunda güçlü isteğe sahip çalışanlar, çeşitli nedenler den dolayı örgütten ayrılmak için fırsat kollamayacak örgütün amaç ve beklentilerini karşılamak yönünde çaba göstereceklerdir. Örgütler tarafından doğru bir iletişimin sağlanması, adaletli bir paylaşım, objektif olarak sağlanan kariyer planlamaları, sosyal etkinlikler gibi beklentiler, çalışanların örgüt üyeliklerinin devamı adına güçlü bir istek duyabilmeleri için önemlidir.

2.2.4. Örgüt Kimliği İle Özdeşleme

Özdeşleşme, kelime anlamı itibariyle bireyin başka bireylerle kişilik kaynaşması gerçekleştirecek ölçüde onların yaşantılarına ve duygularına katılması sürecidir (www.tdk.gov.tr). Özdeşleşme, kişinin başka bir kişiyle ya da içinde bulunduğu toplulukla arasında ortak yanlar bulup, ona veya onlara benzemesi veya benzemeye çalışmasıdır (Gündoğan, 2009:7). Çalışanlar örgütteki diğer kişilere yakın olma duygusuyla kendilerini ifade etmeleri özdeşleşme ile gerçekleşmektedir. Örgütle özdeşleşme, iş görenin kendini kurumuyla bir bütün olarak görmesi ve elde edilen olumlu veya olumsuz sonuçları da kendisininmiş gibi yaşaması halidir (Çakınberk ve diğerleri, 2011:93).

Örgüt kimliği ile özdeşleşme ise, çalışan tarafından örgütün hedef ve değerlerinin benimsenip kabullenmesi (Benkhoff, 1997:118-120), örgütü tutum ve davranışlarıyla desteklemesi, örgütle dayanışma içinde olması ve örgütün ayırt edici karakteristiklerinin algılanması olarak tanımlanmaktadır (Miller ve diğerleri, 2000:629). Çalışanın örgütsel amaç ve değerlerini benimseyip kabul etmesi, memnun olduğu örgütü taklit etme isteğinde olması, örgüt kimliği ile özdeşleşme ile mümkün olabilmektedir.

Çalışanın örgüte bağlı olması, örgütle özdeşleşmesi, örgütün değerlerine duygusal olarak bağlanması, örgütün koyduğu hedeflere ilgili olması anlamına gelmektedir. Örgütüne duygusal olarak bağlı olan iş gören, örgüte karşı olumlu duygular beslemekte, örgütün üyesi olmaktan kıvanç duymaktadır (Özpehlivan, 2015:112). Güçlü duygusal bağlılığa sahip çalışanlar örgütte kalmayı

sürdürmektedirler (Meyer ve Allen, 1990:14). Özdeşleşme, çalışanlar tarafından örgüt amaç ve değerleriyle olan aynılıkların fark edilmesini sağlar, kurumsal amaçların ve faaliyetlerin biçimlendirilmesi imkanını verir, kurumsal amaç ve değerlerin benimsenerek belirsizliğin azalmasına olanak sunar (Şahin, 2014:28).

Özdeşleşmenin oluşmasıyla, iş görenler kendilerini, örgüt dışındaki kişilerle olan ilişkilerde örgütün temsilcisi olarak görürler ve önemli iş kararlarında örgütün çıkarını ön planda tutmaya çalışırlar (Tüzün, 2006:76). Çalışanın örgüt kimliği ile özdeşleşmesi; çalışanların kurumlarıyla kendilerini özdeşleştirmeleri, organizasyonun bir parçası olma derecesi ve işletmenin yapmadığı veya yaptığı işleri ne derece onayladıklarıyla ilgilidir. Birey, örgütün amaçlarını, değerlerini kabul ettiğinde ve bunlarla özdeşleştiğinde bağlılığın gerçekleştiği yapılan araştırmalar sonucunda ulaşılmıştır (Gül, 2002).

Çalışanların örgüt kimliği ile özdeşleşmesi daha yüksek örgütsel bağlılık doğuracağından örgütün güvenilirliğinin yüksek olması ve çalışan nazarındaki görünümünün de iyi olması gerekmektedir. Bu yüzden örgütlerde de çaba göstermelidirler. Çalışanların performans ve davranışlarının sözlü veya yazılı takdir edilmesi, ödüllendirilmesi ve maddi yardımların yapılması önemli olmaktadır. Çalışanların, kendileri için gerçekleşen faydayı, örgütleri için de gerçekleşmiş kabul etmelerini veya örgütleri adına meydana gelen olumsuz bir sonucu kendileri için de gerçekleşmiş saymaları, örgütle özdeşleşme kavramının neticesinde oluşan durumlar olarak kabul edilmektedir.

2.2.5. Örgütün Amaç, Değer ve Hedeflerini İçselleştirme

Örgütsel bağlılığın son aşaması örgütün amaç, değer ve hedeflerini içselleştirme ile gerçekleşmektedir. Kelime anlamı “özümsemek” olan içselleştirme (Internalization) kavramı, “bir kanı ya da tutumun kişilik özelliği olacak ölçüde benimsenerek özümlemesi” olarak tanımlanmıştır (www.kelimeanlaminedir.com). İçselleştirme, örgütsel ve bireysel değerler örtüşmesi, çalışanla örgütün hedeflerinin aynı doğrultuda olmasıdır. Çalışan değerlerinin, örgütün değerleriyle örtüşmesi ve örgütsel değerlerin çalışanın tutum ve hareketlerine yön vermesidir. İçselleştirmede, çalışanın örgütün değer ve kurallarını hiçbir baskı olmadan içten gelerek kabul etmesi söz konusu olmaktadır (Köse, 2014:86). Dolayısıyla da çalışanlar, kendi hedef

ve değer sistemleriyle örtüştüğü oranda örgütsel amaç ve değerleri içselleştirmektedirler.

İçselleştirme, çalışan davranışına öncülük eden değerlerin birleştirilmesini kapsayan bir psikolojik süreçtir. Yöneticilerin işle ilgili tutum ve davranışlarının çalışanlar için büyük önem taşıması içselleşmenin bir sonucudur. Zira örgütün değerlerinin çalışanlar tarafından kabul edilmesi bir bakıma yöneticilerin davranışlarındaki tutarlılıkla ilişkilidir.

Sonuç olarak örgütün değerlerine uygun yöneticilerin tutum ve davranışlarının çalışan tarafından kabul edilip içselleştirildiğinde çalışan örgüt içinde daha fazla performans, tatmin ve bağlılık gösterecektir. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar ise, görev yaptıkları örgütlere duygusal anlamda yakınlık hissedip onunla özdeşleşir, örgütün değer, amaç ve hedeflerini içselleştirerek kendi amaçları olarak algılar, bu amaç ve hedeflere ulaşabilmek adına üst düzey çaba sarf ederek işletmede kendi istekleriyle kalmayı tercih ederler (Meyer ve Allen, 1990:16).

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN ÖNEMİ

Örgütsel bağlılık, çalışanın görev yaptığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir. Örgütlerin mevcudiyetini koruması için en öncelikli ihtiyaçlarından birisi örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara sahip olmaktır. Örgütler açısından, çalışanların görev yaptıkları örgütten memnun olmalarını sağlamak, mal veya hizmet üretmek kadar önemli görülmektedir (Çöl, 2004:38). Örgütsel bağlılığı olan çalışanlar daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Bayram, 2005:126).

Örgütsel bağlılık; örgütlerin rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri ve örgütsel başarıyı yakalayabilmeleri için sürükleyici bir güç olmaktadır. Japon firmaların başarılarının ardında yatan önemli faktörlerden birisi batılı firmalara nazaran bağlılığı daha yüksek ölçüde sağlayabilmeleridir. Yapılan bazı araştırmalarda, örgüte bağlılığı yüksek olan çalışanların diğer çalışanlara oranla örgütsel süreçlere katılımının daha fazla olduğu ve örgüt içersinde daha yüksek performans gösterdikleri kabul edilmektedir (Obeng ve Ugboro, 2003:83). Çalışanların

kendilerini, örgütün üyeliğine içten ve moral olarak bağlarsa, kendilerini örgütün bir parçası, örgütü de kendilerinin bir parçası gibi görürlerse, örgüt üyeliğini devam ettirme konusunda daha istekli olur ve örgütün performansı için daha fazla çaba sarf ederler.

Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde, performansın yükselmesi ile birlikte personel devrinde azalmalar yaşanmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara sahip örgütlerde işe devamsızlıklar, işi geciktirme veya işe geç kalma oranlarında azalma görülmesinin yanında müşterilerin memnuniyeti de aynı oranda artacaktır (Köse, 2014:50). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performans, motivasyon ve iş tatminleri yüksek olacağından insan kaynakları yönetiminin işlerini kolaylaştıracak ve örgütsel devamlılığı sağlaması nedeniyle örgütsel bağlılık örgüt tarafından değerli görülecektir (Ersoy ve Bayraktaroğlu, 2012:3).

Toplum tarafından ihtiyaç duyulan mal ve hizmetlerin üretilmesi amacıyla kurulmuş olan örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaştıracak en önemli faktör hiç şüphesiz örgütsel bağlılığı sahip çalışanların varlığıdır. Bu yüzden örgütsel bağlılık çeşitli sebeplerden dolayı örgütler için önem kazanmıştır. Örgütsel bağlılığın örgütler için önemli hale gelmesinin sebepleri dört ana başlık altında sıralanabilir (Saldamlı, 2009:27-28). Örgütsel bağlılığın;

- İşe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılmada en önemli etken olması,
- Çalışanların işine ve görevine ilişkin durumlarla ilişkili olması,
- İş tatmini ve işi benimseme gibi tutumsal içerikli yapıların yanında duygusal yapılarla da ilişkili olması,
- Çalışanların demografik ve kişisel özellikleri ile ilişkili olması, örgütsel bağlılık kavramını örgütler için önemli kılan hususlardandır.

Yukarıda bazıları sıralanan sebeplerden dolayı örgütsel bağlılık örgütler için önem kazanmıştır. Örgütün, çalışanını en iyi şekilde işini yapmaya sevk etmesi, onun varlığının devamı adına çok önemli bir aşamadır. Çünkü örgütlerine bağlılık duyan çalışanlar, örgütün amaç ve değerlerine güçlü bir biçimde inanır, emir ve beklentilere gönüllüce uyarlar. Bu üyeler ayrıca, amaçların istenen şekilde gerçekleşmesi için asgari beklentilerin çok üstünde çaba ortaya koyar ve örgütte kalmada kararlılık gösterirler. Bağlılık gösteren çalışanlar, içsel olarak güdülenirler. Bunların içsel

ödülleri, başkaları tarafından denetlenen koşullardan çok, eylemin kendisinden ve başarılı sonuçlarından gelmektedir (Balay, 2014:3).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan farklı araştırmalarda, örgütsel bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu ilişki görülmüştür (Atak, 2009: 85). Özellikle örgütsel bağlılığın boyutlarından birincisi olan duygusal bağlılıkla, örgütsel başarıyı ve performansı etkileyen unsurlar arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (İşcan ve Naktiyok, 2005:108). Bütün bunlar örgütsel bağlılığın, amaç ve hedeflerini rakiplerine göre daha hızlı ve ekonomik şartlarda gerçekleştirmek isteyen örgütleri için ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

Çalışanlar örgüt içerisinde istek ve beklentilerini gerçekleştirebildikleri ölçüde örgütün amaç ve hedefleri için çaba göstermektedirler. Çalışanların verimliliği açısından örgüt amaçlarını benimsemeleri ve örgütsel bağlılıklarının sağlanması oldukça önemlidir. Üzerinde birçok araştırma yapılmış olan örgütsel bağlılık konusu, hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar için halen önemini korumakta (Bakan, 2013:41) ve değişik boyutlarını inceleyen çalışmalar giderek artan oranda önem kazanmaktadır. Batı ülkelerinde fazlasıyla dikkat çeken örgütsel bağlılığın önemli bir yere sahip olmasının bazı nedenleri bulunmaktadır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir (Özmen ve diğerleri,1997:492-496; Atak, 2009:85-86, Yılmaz, 2015:44; Güney, 2011.276);

- Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermesi,
- Örgüte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisinin olması,
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş doyumundan daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konulması,
- Örgütsel bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması,
- Örgütsel bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

İnsan kaynağının çok önemli olduğu örgütler, bu kaynaktan en iyi şekilde yararlanabilmek için çalışanlarına, kendisini örgütün bir parçası ve örgütün sorunlarını ise kendi sorunları gibi gören bir anlayış kazandırmaları önem taşımaktadır. Bir örgütte güçlü bir bağlılık olduğunda örgütün genel amaçlarına hizmet edebilmek adına personel daha da güçlendirilir ve örgütsel değerler bu sayede

örgüt üyelerini daha sıkı bir şekilde bir arada tutar. Bu açıdan bakıldığında örgütler, ancak örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlara sahip olduklarında ulaşmak istedikleri hedeflere daha kolaylıkla ulaşır ve başarılı olurlar.

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA İLGİLİ DİĞER KAVRAMLAR

Örgütsel bağlılığın tanımının yapıldığı bölümünde ifade edildiği gibi, örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan çalışmaların çeşitli disiplinlerden farklı araştırmacılar tarafından konu edilmesi nedeniyle birbirinden farklı yaklaşımlara konu olmuş ve farklı tanımlamalar yapılmıştır. Dolayısıyla örgütsel bağlılık yapısı gereği benzer birtakım kavramlarla karıştırıldığı ve birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Bu kavramlardan bazıları; mesleğe bağlılık, işe veya göreve bağlılık, kariyer bağlılığı, iş arkadaşlarına bağlılık, yönetime bağlılık, itaat, sadakat, örgütsel vatandaşlık, psikolojik sahiplik, örgütsel adalet ve iş tatmini (İnce ve Gül, 2005; Bakan, 2011) olarak sıralanabilir.

Bu kavramların bazıları örgütsel bağlılık boyutlarına olumlu katkıda bulunması nedeniyle örgütsel bağlılığı artırıcı rol oynayabilmektedir. Bu yönüyle örgütsel bağlılıktan farklı olmakla birlikte örgütsel bağlılıkla etkileşim içinde olabilmektedirler. Ayrıca bu kavramlardan bazılarının örgütlerde çözümlenmesi örgütsel bağlılığın ne yönde desteklenmesi gerektiği hakkında da ipuçları verebilmektedir (Atak, 2009:95). Çalışmanın bu bölümde örgütsel bağlılıkla benzer kavramlar ve bu kavranların örgütsel bağlılıktan ayrıldığı ya da ilişkili oldukları noktalar üzerinde durulacaktır.

2.4.1. Mesleğe Bağlılık

Mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık kısmen ilişkili kavramlar olarak ele alınmaktadır (Lanchman ve Aranya, 1986:335; Çakır, 2001:56). Çalışanların örgüte bağlılıkları kadar, mesleklerine bağlılıkları da önemli bir konudur (Şimşek ve Aslan, 2012:419). Çalışanın mesleğine yönelik tutumu (Blau, 1985:280), seçilmiş bir meslekte (görevde) çalışma motivasyonu (Carson ve Bedian, 1994:240) olarak kabul edilen mesleğe bağlılık kavramı, çalışanların mesleklerini daha iyi yerine getirebilmeleri amacıyla, kendilerini teknik açıdan geliştirmeleri için emek ve zaman

harcamalarıdır. Dolayısıyla mesleke bağlılık, mesleğe ve mesleki kariyerine kendini adama ve meslekî etik ve meslekî amaçlara inanma ve bunları kabul etmedir (Lachman ve Aranya, 1986:228).

Örgütsel bağlılıktan farklı olarak mesleğe bağlılık; çalışanın sahip olduğu beceri ve uzmanlık sonucunda mesleğinin hayatındaki önemini anlaması ile ilgilidir. Bu açıdan mesleğe bağlılık; çalışanın belli bir alanda beceri ve uzmanlık kazanmak amacıyla yaptığı çalışmalar sonucunda, mesleğinin yaşamında ne kadar önemli bir yere sahip olduğunu algılamasıdır (Baysal ve Paksoy, 1999:9). Mesleğe bağlılığın gerçekleşmesi için çalışanların mesleğin amaç ve değerlerine inanmasının yanında gönüllü olarak mesleğin gerektirdiği çabayı gösterme isteğinde olması ve dolayısıyla meslekteki üyeliğin devam ettirmek isteğine sahip olmalıdır.

Mesleğe ve örgüte bağlılık konusunda yapılan çalışmalarda her iki bağlılık türü hakkında iki farklı görüş benimsenmiştir (İnce ve Gül, 2005; Bakan, 2013). *Birinci görüşe göre*, örgüte ve mesleğe bağlılık arasında ters yönlü ilişki olduğu, mesleğe bağlı çalışanların örgütlerine bağlılıklarından ziyade mesleklerine bağlılıklarının daha kalıcı olduğunu kabul edilmiştir. *İkinci görüşe göre ise*, mesleki ve örgütsel bağlılığın mutlaka uyumsuzluk içerisinde olacağı yönündeki düşüncenin yanlış olduğu, çalışanların hem mesleğine hem de örgütüne bağlılığın yüksek olabileceği üzerinde durulmuştur (Balay, 2014).

Mesleğe bağlılık konusunda yapılan bazı çalışmalarda ise mesleğe bağlılığın gerçekleşmesi için bazı koşulların gerçekleşmesi gerektiğini ortaya konulmuştur. Bu koşullar şunlardır (Balay, 2014; Bakan, 2013:14):

- Mesleğin amaç ve değerlerine inanma ve onları benimseme,
- Mesleğin gerektirdiği çabayı gönüllü olarak gösterme isteği,
- Meslekteki üyeliğin devamını istemektir.

Sayılan bu koşullara göre, bir örgüt çalışanı mesleğine bağlanabilmesi için öncelikle, mesleğin amaç ve değerlerine inanması ve onları benimsemelidir. Daha sonra mesleğin gerektirdiği çabayı gönüllü olarak göstermesi ve meslekte devam etme isteğinin var olması gerekmektedir.

Randal ve Cote (1991) göre ise, örgüte ve mesleğe bağlılık her zaman çatışma halinde bulunması gereken bağlılık türleri olmadığı, çalışanların hem mesleğe hem

de örgüte aynı anda düşük veya yüksek düzeyde bağlı olabilecekleri kabul edilmiştir. Lachman ve Aranya (1986) göre ise meslekî ve örgütsel bağlılık birbirlerinden farklı kavramlar olarak görünmelerine rağmen, pek çok çalışmada iş doyumunu, işten ayrılma niyeti gibi iş davranışları üzerinde her iki bağlılık türünün birbirleriyle etkileşimli oldukları sonucuna ulaşılmaktadır (Lachman ve Aranya, 1986:227).

Özmen ve diğerleri (2005)'nin aktardığına göre, Örgütsel Davranış alanında örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmaların yanında son yıllarda özellikle “işe, mesleğe bağlılık” da inceleme konusu yapılmaktadır (Meyer ve diğerleri, 1993; Irving ve diğerleri, 1997; May ve diğerleri, 2002; Hackett ve diğerleri, 2001). Bu araştırmalar içinde en dikkat çekenlerden birisi Allen ve Meyer (1990)'in örgütsel ve mesleki bağlılığı üç boyutlu olarak ele almış ve şu şekilde sınıflandırmışlardır.

- *Örgüte duygusal bağlılık*, örgütle özdeşleşmeyi, örgüte ait olduğunu hissetmeyi,
- *Örgüte devam bağlılığı*, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetleri göze alamamayı,
- *Örgüte normatif bağlılık* ise örgütte kalma ile ilgili sorumluluk ve zorunluluk hissetmeyi açıklamaktadır.

1960'lardan itibaren profesyonel çalışanların örgütlerine kıyasla mesleklerine daha fazla bağlılık gösterdiklerine ilişkin bazı araştırmalar yapılmıştır. Bu araştırmalardan elde edilen sonuçlara göre sadece örgütlerine yönelmiş bireylerin, her şeyi kabullenen katı bürokratik yapıya sahip olduklarını ortaya çıkarmıştır (Varoğlu, 1993:23). NASA'da çalışan mühendis ve bilim adamları üzerinde yürütülmüş bir çalışmaya göre de sadece mesleğini icra etmeye odaklanan çalışanların çalıştığı örgüte önemli bir katkısının olmadığı ortaya konulmuştur (Atak, 2009:96). Meyer ve diğerleri (1993), mesleğe bağlılık üzerine yaptıkları çalışmada ise örgütsel bağlılıkta olduğu gibi mesleğe bağlılık kavramını da üç boyutlu olarak değerlendirmişlerdir (Meyer ve diğerleri, 1993).

Buna göre;

- *Mesleğe duygusal bağlılık*, meslekle özdeşleşmeyi, mesleği severek yapmayı,
- *Mesleğe devamlılık bağlılığı*, meslekten ayrılmanın yüksek maliyetli oluşunu; mesleğe vazgeçemeyecek kadar çok yatırım yapmış olmayı;

- *Mesleğe normatif bağlılık* ise, meslekte kalmakla ilgili sorumluluk ve zorunluluk hissetmek olarak ele alınmıştır (Özmen ve diğerleri (2005:3).

Ülkemizde ise hemşireler arasında yapılan bir araştırmada ise; hemşirelerin işlerini çok severek yapmaları, mesleklerini çok sevmeleri ve yaptıkları işten anında geri bildirim almaları nedeniyle çalıştıkları hastaneden çok mesleklerine bağlı oldukları belirlenmiştir (Sungurlu, 1994). Mesleğe bağlılıkla ilgili gerek yurt dışında ve gerekse yurt içinde yapılan çalışmalarla ortaya konan veriler, mesleki bağlılığın örgütsel bağlılıktan farklı olduğu, örgütsel bağlılığın ise mesleki bağlılığa göre daha geniş bir kavram olduğunu göstermesi bakımından anlamlı bulunmuştur.

Örgütlerin çalışanların yaptıkları işlerin değerlendirilmesi, ödüllendirme ve kariyer imkânlarının belirlenmesi ve bunların işe başlamadan önce taahhüt edildiği şekilde uygulanması çalışanların mesleklerine ve yer aldıkları örgüte bağlanmalarına olumlu katkı yapacaktır. Yine aynı şekilde çalışanlara örgütün yönetiminde söz sahibi olma imkânının sağlanması, çalışma ortamı ve yaptıkları işlerle ilgili görüş ve önerilerinin dikkate alınması, daha özgür bir çalışma ortamının sağlanması, çalışanların mesleğe ve örgüte olan bağlılıklarını arttıracaktır (Bakan, 2011: 15–16).

2.4.2. İşe Bağlılık

Örgütsel bağlılığa benzeyen bir diğer kavram da işe bağlılık kavramıdır. İşe bağlılık kavramı; bireyin gözünde işin olumlu yönleri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi, bireyin kimliği, değer ve tutumlarının işiyle duygusal anlamda özdeşleşmesi (Bakan, 2011:12), bireyin görev yaptığı işine yönelik olarak hissettiği duygusal bir bağ ve inanç (İnce ve Gül, 2005:19) ve bireyin işini temel yaşam alanı olarak görmesine neden olan işe yönelik tutum ve eğilimler olarak tanımlanabilir. İşe bağlılık, çalışanların bağlı oldukları işi dinamik, yüksek konsantrasyonla ve eksiksiz yapmaları olarak anlaşılmaktadır. İşe bağlanma en geniş anlamda değerlendirildiğinde sürekli, geniş ve duygusallıktan oluşan bilişsel bir durum olduğu söylenebilir (Köse, 2014:53).

Çalışanın işe bağlılığı örgütsel bağlılıktan farklıdır. İşe bağlılık, bireyin gözünde işin değeri ve önemi hakkındaki değerlerin içselleştirilmesi ve bireyin kimliğini işe bağlı kılan, işe yönelik tutum ve davranışlar şeklinde tanımlanmaktadır.

Kısaca çalışanın işiyle özdeşleşmesi olarak kabul edilen işe bağlanma ile ilgili literatürde şu özellikler yer almaktadır (Morrow, 1983; İnce ve Gül, 2005; Bakan, 2011):

- Kişinin işine verdiği önem ve işine sarılma derecesi,
- Kişinin kendisine ilişkin sahip olduğu kişisel imaj ile iş arasındaki ilişkisi,
- Kişinin kendisine verdiği değer algıladığı performans seviyesinden etkilenme derecesi,
- Kişinin psikolojik olarak işiyle özdeşleşme derecesidir.

İşe bağlılık kavramı örgütsel bağlılıkla karıştırıldığı gibi mesleki bağlılıkla da karıştırılmaktadır. Mesleki bağlılıkta çalışanın özelde yapmış mesleğe bağlılık söz konusu iken işe bağlılıkta meslek ne olursa olsun yapılan işe yani mesaiye bağlılık söz konusudur (Atak, 2009:97). Bu bağlılık türünde çalışan yaşantısını mesaisine göre tanzim etmekte ve yaptığı işten gurur duymaktadır. Yine işe bağlanmanın örgütsel bağlılık açısından olumlu sonuçları olduğu gibi işe bağlanmamanın da olumsuz sonuçları vardır. İşe bağlanmayan çalışanlar işleri ile aralarında bağ kuramazlar ve dolayısıyla gerçek kimliklerini, düşünce ve duygularını örgütsel rollerini gerçekleştirirken gizlerler (Olivier ve Rothman, 2007: 49).

İşe bağlılık, çalışanın işine olan bağlılığını veya işinden uzaklaşmasını belirlemektedir. İşe bağlılık gösteren çalışanların, işe etkin bir biçimde katılma, işini yaşamın bir merkezi olarak görme ve kendisine olan öz saygının temeli olarak algılama ve kendisini iş performansı ile tanımlaması gibi davranışlar ve özellikler gösterecekleri kabul edilmektedir.

2.4.3. İş Arkadaşlarına Bağlılık

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin diğer çalışanlarla özdeşleşmesi ve onlara karşı bağlılık duyması olarak tanımlanmaktadır. Arkadaş bağlılığı bazen bir takım faydalar elde etmek için bir araç, bazen de kendisi bir amaç olarak ortaya çıkabilmektedir (Çöl, 2004:4). Kişi, örgütte çalışmaya başladığında diğer çalışanlar ona bir anlamda rehberlik ederek, gereksinimlerini karşılar ve örgüte ilişkin tutumunda kalıcı etkiler meydana gelmesine katkıda bulunurlar (Randall and Cote, 1991:195).

Bağlılık güdüsü yüksek olan bireyler samimi ilişkilere ve arkadaşlık bağlarına çok önem vermektedirler. Geleceğe yönelik bir takım planlarla uğraşmaktan ziyade insanlarla birlikte oldukları, onlarla bir şeyleri paylaştıkları ve onlara yardım ettikleri bir ortamda çalışmayı tercih ederler. Bu tür kişiliğe sahip bireyler için arkadaş bağlılığı bir amaç olmaktadır (Reichers, 1985:471). Böyle durumlarda örgütten ayrılmak, bağlılık duyulan arkadaşlardan da ayrılmak anlamına geldiği için bireylerin örgütten kopması daha güç olmaktadır (Çöl, 2004:4).

İş arkadaşlarına bağlılık göstermenin bireysel ve örgütsel olmak üzere bir takım sonuçları bulunmaktadır. Bireysel olarak, çalışma arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin güçlükleri yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yardımcı olarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. Wallace (1995), arkadaş bağlılığının, çalışanları daha güçlü mesleki ve örgütsel bağlılığa götüreceğini iddia etmektedir (Wallace, 1995:236). Buna göre sosyal aktivitelere katılımın ve bunun sonucu olarak da dayanışma duygusunun artmasına, sonuç olarak da örgütsel bağlılığın oluşması ve gelişmesini sağlamaktadır (Gündoğan, 2009:12).

Çöl (2004)'ün aktardığı bir araştırmaya göre, çalışanların örgütteki diğer grup üyeleriyle değil, kendi grup üyeleriyle iletişim kurmayı tercih ettikleri ifade edilmektedir (Çöl, 2004:4). İş arkadaşlarına duyulan bağlılık, bireylerin işe ilişkin her türlü güçlüğü yenmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bilince sahip çalışanlar birbirlerine daha fazla yaklaşarak, dayanışma duygusunun korunmasına hizmet etmektedirler. İş arkadaşlarına bağlılık, çalışanları birbirine bağlaması ve kenetlenmeyi sağlaması nedeniyle örgütsel bağlılığı artırıcı bir role sahiptir. İş arkadaşlarına bağlılık sayesinde örgütlerde birlikte çalışma ve birlikte başarıma duygusu gelişerek takım ve çalışması sağlanacak ve dolaylı olarak örgüte bağlılık düzeyi artacaktır.

2.4.4. İş Tatmini

Örgütsel bağlılıkla ilgili diğer bir konuda çalışanların iş tatminidir. İş tatmini, iş şartlarının (işin kendisi, yönetimin tutumu) ya da işten elde edilen sonuçların (kariyer, ücret, iş güvenliği) kişisel bir değerlendirmesidir (Çekmecelioğlu, 2005:28). İş tatmini; çalışanın yaptığı işten dolayı duyulan hoşnutluk/hosnutsuzluk ya da

memnuniyet, kendini iyi hissetme derecesi veya yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum olarak farklı şekillerde tanımlanmıştır (Koç ve diğerleri, 2016:174). Çalışanlar, kendilerini çalıştıkları örgüte uygun olup olmadıklarını içsel (duygusal) ve dışsal (ifade ederek) hisleri ile değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler, iyi ya da kötü, pozitif ya da negatif olabilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, çalışanın bireyin işine karşı gösterdiği olumlu duygularının bütünüdür (Özpehlivan, 2015:7).

İş tatmini, bireyin normlar, değerler, beklentiler sisteminden geçerek işlenen iş ve iş koşullarına ilişkin algılarına karşı geliştirdiği içsel tepkilerden oluşmaktadır (Çekmecelioğlu, 2005:28). Bu anlamda, iş tatmini, çalışanların iş ve işin sağladıklarına ilişkin bir algısı ve bu algıya karşılık olarak verdiği duygusal bir tepki olmaktadır (Luthans,1994:114). Buna göre çalışanın iş tatmininin yüksek olması durumunda, onun işini sevdiği ve işine dönük pozitif değerlere sahip olduğundan kabul edilmektedir.

İş tatmini yüksek olan çalışanlar, işlerine karşı daha fazla çaba göstermekte, sorumluluklarını yerine getirirken daha gayretli bir davranış gösterirlerken, iş tatmini az çalışanlar, sıkıntılı, mutsuz ve gergin olmaktadır (Heller ve diğerleri, 2002:815). Bu durumda sıkıntılı, mutsuz ve gergin çalışanlar, işlerine karşı sorumluluklarını tam olarak yerine getirememekte, hedeflenen verim ve üretkenlik sağlanamamaktadır. Örgütler açısından iş tatmini yüksek çalışanlara sahip olmak önemli olmaktadır. Tatmin olmuş birey, tatmin düzeyi düşük olan diğer iş görenlere göre işini daha iyi yapmak istediğinden dolayı görevinde daha titiz davranarak sorumluluğunu en iyi şekilde yerine getirme düşüncesine sahip olmaktadır.

Luthans, 1994; 114)'e göre, iş tatminini etkileyen ve işe ilişkin önemli özellikleri gösteren beş iş boyutu vardır (Luthans, 1994; 114; Çekmecelioğlu, 2005:28; Şahin, 2007:47):

- *İşin kendisi*: İşin içeriğinden duyulan tatmin (İşin ilginç olması, kişiye öğrenme fırsatı sağlaması, sorumluluk alma şansı vermesi),
- *Ücret*: Ücretten duyulan tatmin (farklı örgütlerle karşılaştırıldığında ücretin eşit görülmesi),
- *Yükselme fırsatı (Terfi)*: İşyerinde ve meslekteki gelecekte duyulan tatmin (Hiyerarşide yükselme olanağının bulunması),

- *Yönetim:* Yönetim anlayışından duyulan tatmin (Yönetimin teknik ve davranışsal destek sağlama yeteneklerinin olması),
- *İş arkadaşları:* Arkadaşlık ilişkilerinden duyulan tatmin (İş arkadaşlarının teknik olarak uzmanlık dereceleri ile sosyal anlamda destek olma dereceleri).

İş tatmini, örgütsel bağlılık açısından incelendiğindeyse hem örgütsel bağlılık değişkeninin belirleyicisi hem de örgütsel bağlılığın bir sonucu olarak ortaya çıkabilmektedir. Ancak yapılan çalışmaların birçoğunda iş tatmininin, örgütsel bağlılığın belirleyicisi olduğu görülmüştür (Özpehlivan, 2015:7). İş tatmini yüksek düzeyde gerçekleştiği örgütlerde, çalışanın işe olan devamsızlığı ve iş gören devir hızını azaltmakta ve performans çıktılarına olumlu düzeyde etki etmektedir. Bu sayede örgüt ve birey açısından istenen ve beklenen olumlu süreklilik her iki taraf için de sağlanabilmiş olmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990:176).

Personel kendilerine yeteneklerini kullanma olanağı veren, çok yönlü ve özel nitelikler gerektiren işleri yaptıkça, kendilerine başarılı oldukları konusunda bilgi geldikçe işlerinden tatmin olmaktadır (Robbins, 1994; 172). İş tatmininin bireysel ve örgütsel anlamda önemli sonuçlar içerdiğini göstermektedir. İş tatminsizliği örgütsel açısından, devamsızlık, personel devri, iş uyuşmazlıkları ve yabancılaşma gibi sonuçlar doğurabilmektedir (Özpehlivan, 2015:42). Çalışanlar açısından bakıldığında, çalışanların buldukları örgütlerde tatmin duygusu içerisinde olması, onların verimlilik, performans, bağlılık gibi birçok kavram yönünden durumlarını etkileyebilmektedir. Dolayısıyla iş tatmini, personel açısından bakıldığında fiziksel ve ruhsal sağlığın sağlanması, işletme açısından artan verimlilik, makro açıdan ise ekonomik gelişmenin ağırlanması olarak kabul edilmektedir (Şahin, 2007:52).

İş tatmini ve örgütsel bağlılık nedenleri ve sonuçları ele alınıp incelendiğinde birbirine benzeyen yanları olmasının yanı sıra, aralarındaki önemli farklılıkların bulunması da dikkat çekici olmaktadır. İş tatmini, çalışanın halen sahip olduğu iş rolüne karşı gösterdiği duygusal bir tepki, çalışanın işini ya da iş yaşamını değerlendirmesi sonucunda ulaştığı haz duygusu olarak nitelendirilmektedir (Atak, 2009:98). Dolayısıyla çalışanın ulaştığı haz duygusu ne kadar yüksek olursa işinden sağladığı tatmin de o kadar yüksek olmaktadır. Bu durumda örgütsel bağlılık, örgüte ilişkin inanç olmasının yanında, iş tatmini, belli iş görevleri ve deneyimleri sonucunda ulaştığı pozitif duygu olmaktadır.

Yine örgütsel bağlılık, örgütün amaç ve değerlerini kapsayacak şekilde örgüte bağlılık üzerine odaklanırken, iş tatmini farklı şekilde çalışanların görevlerini yaptığı belli iş çevresi üzerine yoğunlaşmaktadır (Balay, 2014:136-138). Özetle iş tatmini, bir tutum olarak kabul edilirken örgütsel bağlılık sadece bir tutum olmanın ötesinde bir davranıştır. İş tatmini daha pasif bir anlamı içerirken, örgütsel bağlılık daha aktif bir anlamı içermektedir. İş tatmini, örgütsel bağlılığa göre daha dar bir alanı kapsamakla birlikte, iş, ücret, nezaret ve kariyer gibi farklı unsurları da içinde bulunduran bir olgudur ve örgüt yöneticileri ile çalışanları ilgilendiren önemli bir konu olmaktadır.

2.4.5. İtaat

İtaat, kelime anlamı itibariyle bir otoritenin isteklerine boyun eğmek, bir emire uymak, bir talebi yerine getirmek veya yasaklanan bir şeyi terk etmek anlamındadır. İtaat kelimesi birine uymaktan kaynaklanan ve sırf dışa yansıyan davranıştan oluşan içten gelen bir tutum olmaktadır (<https://tr.wikipedia.org.>). İtaat, kişi için dışarıdan kaynaklanan bir görev duygusudur. İtaat, genellikle emir komuta zincirinin, ast üst ilişkisinin bir sonucu olarak verilmiş emirlere dayanmaktadır. Yetkiyi elinde tutan irade, bu yetkiye dayanarak emir verir ve emir verilen kişi de bu yetki nedeniyle uygun kabullenme davranışı sergiler.

Bağlılık, itaatin tersine dıştan değil içten gelen bir görev duygusudur. Bağlılığın kaynağı bir otorite tarafından verilmiş emirlere değil, kişinin inanç ve değerlerine dayanmaktadır. Birbiri ile karıştırılan bu iki kavram birbirinin zıttı ya da birbirinin yerine kullanılacak kavramlar değil, birbirini tamamlayıcı kavramlardır. İtaat olmaksızın bağlılık anarşi getirir. Bağlılık olmaksızın itaat ise, kişinin örgüt yararına yönelik davranmasını doğurmayacağında örgütün ilerlemesine yönelik adımlar atılmasını engelleyecektir (İnce ve Gül, 2005:23). Örgütsel itaat ise çalışanın, örgütteki mantıklı kuralları, örgütsel yapıyı, iş tanımlarını, personel politikalarını ve yönetsel düzenlemeleri içtenlikle kabul ettiğini göstermektedir. Bununla da kalmayıp kural ve talimatlara saygı, devamlılık ve görevini zamanında tamamlama gayreti ile örgütsel kaynakları koruma davranışlarını da sergileyebilmektedirler (Köse, 2014:55).

Genellikle insanlar itaatkârlığı bağlılık davranışının bileşenlerinden birisi olarak görmektedirler. Ancak, bağlılığı itaatkârlığın kapsamında görmek mümkün değildir. İtaat duygusu, kaynağını birey dışından alan bir görev duygusudur. Halbuki örgütsel bağlılık dış çevre kaynaklı değil, içsel bir görev duygusudur (Bülbül, 2007:10). Örneğin; hapisanedeki bir mahkûm itaatkâr olabilir, fakat buradan onun hapisaneye bağlılık duyduğu sonucunu çıkarmak doğru değildir. İtaat olmaksızın duyulan bağlılık anarşi yaratmaktadır. Bağlılık olmadan gösterilen itaat ise, örgütün ilerlemesini hızlandıracak önemli adımların atılmasını sağlamakta yetersiz kalacaktır. Çünkü, sadece itaat duygusuna sahip bireyler örgüt yararına daha ne gibi katkılar sağlayabilecekleri konusunda düşünmeye ihtiyaç hissetmemekte ve sonuç olarak yenilikçi fikirlerini ortaya koyamamaktadırlar (Çöl, 2004:6; Gündoğan, 2009:14).

İtaat olmaksızın bağlılığın olumlu sonuçlar doğurmayacağı gibi, bağlılık olmaksızın itaat göstermek de çalışanın örgüt için gerekli katkıları, çabaları ve davranışları göstermesini sağlamayacağından örgütün başarısına ve gelişmesine dönük faaliyetlerin yürütülmesi mümkün olmayacaktır. Bu nedenle örgütler, itaat duygusu ile örgütsel bağlılık dengesini gözeterek örgütsel bağlılığı destekleyen itaat duygularını tespit etmek durumundadırlar.

2.4.6. Sadakat

Sadakat, örgütsel bağlılık kavramına benzer ve çoğu zaman da birbirine karıştırılan bir diğer kavram olmaktadır. Sadakat, bağlılığa göre daha dar bir anlam içermekte olup genellikle bağlılığın bir alt boyutu olarak ele alınmaktadır (İnce ve Gül, 2005:24). Sadakat, kelime anlamı itibariyle “içten bağlılık” anlamına gelmektedir. Sadakat, bir oluşumun içerisinde olmak için yoğun istek duyma, gerektiğinde fedakârlıkta bulunmaya hazır olma, karşılıklı güven ile grupla birlikte hareket etmeye gönüllü olma, içinde bulunduğu grubun liderini gönüllü olarak takip etme ve grup kurallarına uymaya gönüllü olarak istekli olma duygularını içermektedir (Köse, 2014:56).

Sadakat, bireysel çıkarlardan ziyade örgüt çıkarlarını gözeterek ve bu çıkarlara bağlılık göstermeyi içeren üye davranışlarını ifade etmektedir (Gündoğan, 2009:12). Bu davranışlar, çalışanın üyesi olduğu örgüt için olumlu bir imaj oluşturmak amacıyla örgüt hakkında olumlu söylemlerde bulunmayı ve tüm örgütün çıkarlarını

artırmak için çaba sarf etmeyi içermektedir (Bülbül, 2007:9). Benzer bir ifade ile sadakat, örgütün bir üyesi olmaktan duyulan gururu, örgütü çevreye karşı savunmayı ve başkalarıyla örgüt lehine konuşmaktan keyif duymayı içeren bir tutumdur (Çöl, 2004:4).

Roehling ve diğerleri (2000), örgütsel bağlılık ve sadakat kavramlarının her ikisinin de örgüt üyeliğinin uzun süre devam ettirilmesi ile ilgili kavramlar olduğunu ancak, örgütsel bağlılığın iş başarısına, sadakatin ise kültürel değerlere dayandığını belirtmektedirler (Roehling ve diğerleri, 2000:310). Çalışanların örgütsel sadakati düşük olduğunda kısmen sorumluluk hissetmesine karşın, çıkar çatışmasına düşebilir ve örgüt veya örgüt lideri için fedakârlıkta bulunmaktan kaçınabilir. Çalışanların örgüte olan bağlılığını sağlayan faktörler aynı zamanda örgüte olan sadakatini de destekleyebilmektedir (Ceylan ve Özbal, 2008: 88–89).

Sadakat, örgütsel bağlılıkta olduğu gibi örgüte yönelik bir aidiyet duygusudur. Bu aidiyet duygusu, çalışanın örgütüne yönelik duyduğu yüksek ve olumlu hisleri ve örgütte sürekli bulunma isteği ile kendisini göstermektedir (Gündoğan, 2009:13). Sadakat, örgütsel bağlılığa göre daha dar kapsamlı bir kavram olmakla birlikte, örgütsel bağlılığın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu nedenle örgütler tarafından, örgütsel bağlılığı artırma çabaları sadakat ile birlikte değerlendirilmelidir.

2.4.7. Örgütsel Vatandaşlık

Örgütsel vatandaşlık kavramı örgütsel bağlılık alanında sıkça ele alınan bir konu olmakla birlikte, kavramsal olarak örgütsel bağlılıktan farklı bir kavramdır. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD)/(Organizational Citizenship Behaviour), değişik şekillerde tanımlanmakla birlikte, Organ tarafından, “çalışanın gönüllülük esasına dayalı, biçimsel ödül sistemini dikkate almaksızın, organizasyonun bir bütün olarak fonksiyonlarını verimli biçimde yerine getirmesine yardımcı olan davranışları” şeklinde tanımlamıştır (Organ, 1997: 86). Buna göre ÖVD, örgütün biçimsel ödül sistemince doğrudan ve açık bir biçimde tanınmayan ve bir bütün olarak örgütün etkili çalışmasını destekleyen davranışlardır.

Örgütsel vatandaşlık davranışları görev ve iş tanımlarında zorunlu tutulmayan, ihmali halinde ceza gerektirmeyen ve daha çok kişisel tercih sonucu sergilenen

davranışlardır (Podsakoff ve diğerleri, 2000: 514). Bu tür davranışlara, bireyin çalışma ortamında kendisi için belirlenen standartların ve iş tanımlarının ötesinde, gönüllü (discretionary) olarak bir çaba ve fazladan rol davranışı (extra-role behavior) göstermesi gereken davranışlar (Organ, 1988:5). Örnek olarak gösterilebilir. Genellikle önemsiz görünen ÖVD davranışları bir bütün olarak örgütün işleyişini geliştirmesi anlamında önemlidir.

Örgütsel vatandaşlık davranışı örgütlere fayda sağlayan ancak örgüt tarafından yapılması zorlanmayan gönüllü davranışları ifade etmektedir. Gönüllülük kavramı ile bu tür davranışların çalışanın organizasyondaki rolünün veya biçimsel iş tanımının gerektirdiği davranışlar olmadığı anlatılmak istenmiştir. Greenberg ve Baron (2000), örgütsel vatandaşlık kavramını bir çalışanın örgütün biçimsel yolla belirlediği zorunlulukların ötesine geçerek, istenenden daha fazlasını yapması olarak tanımlamışlardır (Greenberg and Baron, 2000:372). Organ (1988) tarafından ise, örgütün resmi bir talebi olmaksızın gerçekleşen örgütsel vatandaşlık davranışı, resmi olmayan ve gönüllü bir örgüt davranışını ortaya koyduğu için, “iyi asker davranışı” olarak da ifade edilmiştir (Organ, 1988:5).

Organ (1988) tarafından ÖVD'nin beş boyutlu bir yapı olduğu ileri sürmüştür (Organ, 1988:3-9). Bu boyutlar; “Özgecilik”, “Nezaket”, “Yüksek Görev Bilinci”, “Yurttaşlık Erdemi” ve “Centilmenlik” boyutlarıdır. Podsakoff ve diğerleri (2000) ise ÖVD'ni yedi temel boyut altında toplandığını öngörmüşlerdir. Bu boyutlar; “Yardım Davranışı”, Gönüllülük”, “Örgütsel Kabullenme”, “Örgütsel Sadakat”, “Bireysel Gelişim”, “Yurttaşlık Erdemi” ve “Kendini Geliştirme” olarak sınıflandırılmıştır (Podsakoff ve diğerleri (2000: 516). Literatürde genel kabul Organ'ın beş boyutlu sınıflandırmasına göre ÖVD boyutları kısaca açıklanmıştır (Arslan, 2008:166).

- Özgecilik (Altruism); çalışanın örgütle ilgili problemlerde veya görevlerde diğer örgüt üyelerine kendiliğinden karşılıksız olarak yardım etmesini amaçlayan gönüllü davranışlardır.

- Üstün Görev Anlayışı (Conscientiousness); örgütün bir üyesi olarak çalışanın rol tanımlarının ötesinde, çalışma saatleri dışında ücretsiz mesaiye kalma gibi gönüllü davranışlarıdır.

- Nezaket (Courtesy); işle ilgili problemler oluşmadan problemleri önlemeye dönük gönüllü davranışlardır.
- Yurttaşlık Erdemi (Civil Virtue); örgütün politik hayatına aktif ve sorumlu olarak katılmadır. Çalışanın, toplantılara gönüllü katılmasının ve örgütün amaç ve hedefleri ile ilgili sorumluluk duyması gibi davranışlardır.
- Centilmenlik (Sportsmanship); ideal olmayan örgütsel koşulları dahi şikâyet etmeden kabullenebilmektir.

Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık kavramları birbirinden farklı kavramlar olmakla birlikte aralarında ilişki olduğu kabul edilmektedir. Meyer ve Allen, üç boyuttan oluşan örgütsel bağlılık türlerinin, ÖVD üzerinde farklı şekilde etkileşim içerisinde olduğunu ileri sürmüşlerdir. Buna göre, duygusal bağlılığın ÖVD üzerinde en büyük pozitif etkiye sahip olduğu, takiben normatif ve devam bağlılığın ÖVD üzerinde az ya da olumsuz bir etkisinin olacağını öngörmüşlerdir (Powell ve Meyer, 2004: 159).

Örgütsel bağlılık temelde örgüte psikolojik bir bağlılığı ifade ederken, ÖVD davranışsal alandaki faaliyetleri ifade eder (Atak, 2009:100). Bununla birlikte ÖVD'lerinin örgüte bağlılığın bir sonucu olarak gösteren yaklaşımlar da söz konusudur. Ancak temel olarak, örgütsel vatandaşlık davranışını ekstra rol davranışına (extra-role behavior) odaklanmış bir kavram olarak görmek ve örgüte psikolojik bağlılığı ifade eden örgütsel bağlılıktan ayırt etmekte fayda bulunmaktadır.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SINIFLANDIRILMASI

Örgütsel bağlılık kavramı, çok farklı tanımlara sahip olmakla birlikte, Porter ve arkadaşlarının yaptığı ve literatürde en yaygın kullanım tanıma göre, çalışanın örgüt amaç ve değerlerini kabul etmesi, bu amaçlara ulaşması yönünde çaba sarf etmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirme arzusudur. Çalışan davranışlarını olumlu yönde etkileyen ve pek çok araştırmaya konu olan örgütsel bağlılığın tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da farklı yaklaşımlar olduğu görülmektedir. Araştırmacıların örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkinin yapısı ve nasıl geliştiği

konusundaki sahip oldukları görüş farklılıkları örgütsel bağlılığın farklı sınıflandırılmasında etkili olmuştur (Mathieu ve Zajac, 1990;171).

Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde, örgütsel bağlılığın nasıl geliştiği konusunda iki farklı görüş dikkat çekmektedir. Mowday ve diğerleri (1982) bu görüşleri temel alarak örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık (*attitudinal commitment*) ve davranışsal bağlılık (*behavioural commitment*) olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Bu araştırmalar incelendiğinde; örgütsel davranışçı araştırmacıların tutumsal bağlılık üzerinde, sosyal psikologların ise daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir (İnce ve Gül, 2005:26).

Meyer ve Allen (1984);1991) ise, hem örgütsel bağlılık konusundaki çalışmalarını incelemiş, hem de kendilerinin yürüttükleri araştırmalar sonucunda, örgütsel bağlılık ile ilgili geliştirilmiş olan kavramsal çerçevenin, kavramın tam olarak açıklanabilmesi için yeterli gelmediğini savunmuşlardır. Onlara göre örgütsel bağlılığın psikolojik bir kavram olduğunu ve üç ana boyutta incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Polatçı ve diğerleri, 2014:282). İlk olarak Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş olan ve günümüzde örgütsel bağlılık araştırmalarında sıklıkla kullanılmakta olan bu boyutlar; örgüte tutumsal anlamda bağlılık göstermek duygusal/tutumsal bağlılık (*attitudinal commitment*), örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet, devam bağlılığı (*continuance commitment*), ve örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusu normatif bağlılık (*normative commitment*) olarak ifade etmişlerdir (Bakan, 2011:75).

Bu boyutlar örgütsel bağlılığın farklı türleri olmayıp örgütsel bağlılığı meydana getiren bileşenler olarak kabul edilmiştir (Meyer ve Allen, 1991). Bu durum ise, bir çalışanın örgüte bağlılığının tek boyutta veya farklı boyuttaki bileşenlerin aynı derecede oluşmasıyla meydana gelmediğini, söz konusu bileşenlerin farklı derecelerdeki birleşiminden meydana geldiğini göstermektedir.

Örgütsel bağlılığın sınıflandırılmasında literatür de farklı yaklaşımlar bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığı tutumsal, davranışsal, sosyolojik ve moral bağlılık (Köse, 2014:57) gibi dört grupta sınıflandırma yapılmış olmasına karşın, örgütsel bağlılık yaklaşımlarına ilişkin sınıflandırmalar, temelde davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere iki grupta yapılmaktadır. Bunun yanı sıra çalışanların organizasyonunun bütününe aynı düzeyde bağlılık göstermekten çok

organizasyondaki farklı değerlere farklı düzeyde bağlılık duyacağı fikri ile çoklu bağlılık yaklaşımı geliştirilmiştir. Literatürde örgütsel bağlılığın genel olarak tutumsal bağlılık, davranışsal bağlılık ve çoklu bağlılıklar olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırıldığı söylenebilir (Gül, 2002:40; Gül ve İnce, 2005:26; Köse, 2014:57; Zeynel, 2014:77; Özpehlivan, 2015:114). Aşağıda bu sınıflandırmaya ilişkin yaklaşımlar ele alınarak ayrıntılı olarak incelenecektir.

Şekil 2.1: Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması



Kaynak: Gül, 2002:40; Gül ve İnce, 2005:26; Köse, 2014:57; Zeynel, 2014:77; Özpehlivan, 2015:114.

2.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılığa ilişkin yaklaşımları açıklamadan önce tutum kavramını açıklamakta yarar bulunmaktadır. Tutum, bireyin çevresindeki canlı veya cansız herhangi bir varlığa veya olaya karşı sahip olduğu tepkiyi veya ön eğilimi ifade etmektedir (Bakan, 2011:77). Herhangi bir olaya veya bireye karşı önceden alınan tavır da ifade eden tutum, örgütlerde çalışanlar açısından değiştirilmesi en zor olan psikolojik öge olmaktadır (Atak, 2009:101). Öğrenilmiş bir davranış olarak da kabul edilen tutum, çalışanların örgütsel bağlılığının etkileyen ve onların örgütsel bağlılıklarının arttırılmasında üzerinde durulması gereken bir konu olarak karşımızda durmaktadır.

Tutumlar yaşam olayları karşısında davranış ve hareket biçimleri olarak şekillenmektedirler. Belirli değer yargılarının ve inançların arkasında gizli olan tutumlar, aynı zamanda bireyin çevresine olumlu ya da olumsuz etkilerde bulunmakta, yararlı ya da zararlı olabilmektedir (Eren, 1998:119-120). Bireyin

sonraki davranışlarını yönlendirici gizli bir güce sahip olan tutumlar sayesinde bireyler, çevrelerine uyum sağlamakta güçlük çekmezler (Köse, 2014:57). Bu durumda tutumlar, birey davranışlarının gizli yönlendiricisi olmaktadır. Bir bireyin sosyal hareketlerinin yürütülmesinde tutumlar temel rol oynamaktadır. Bireyde örgütle arasındaki bağa karşı oluşan tutumlar, o kişinin örgütün amaç ve hedeflerine, değer yargılarına ve bulunduğu pozisyona karşı duygusal bağlanmasını sağlayacaktır (Bakan, 2011:77).

Tutumsal bağlılık ise, birey ile örgüt arasındaki bağın bir değerlendirmeye tabi tutulması sonucunda oluşan örgütle ilgili bir bakış açısı veya örgüte karşı duygusal bir yönelme olmaktadır (Saldamlı, 2009:53). Tutumsal bağlılık ile çalışan belirli bir örgütle ve hedefleriyle özdeşleşmesi ve bu hedefleri yerine getirmek için örgütte kalmayı arzu etmesi durumunda oluşan bağlılıktır (Zeynel, 2014:77). Tutumsal bağlılık; çalışanın örgütün amaç ve değerlerine inanması, örgütün amaçları ile kişisel amaçlarının zamanla örtüşmesi, çalışanın kimliğinin örgütle özdeşleşmesi ve örgüt lehine daha fazla çaba göstermesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılığa sahip çalışanların işverene karşı duygusal bir bağlılık göstereceği savunulmaktadır (Çetin, 2004).

Tutumsal bağlılık iki amaç etrafında oluşmaktadır (Özpehlivan, 2015:115). Birincisi, çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerini en üst düzeye çıkararak verimliliği arttırmak ve personel devir hızını en düşük seviyede tutmaktır. İkincisi ise, çalışanın örgüte olan bağlılığını yükseltmek amacıyla çalışanın kişisel özelliklerinin ve ortama ait koşulların oluşturulmasını sağlamaktır (Paine, 2007:51).

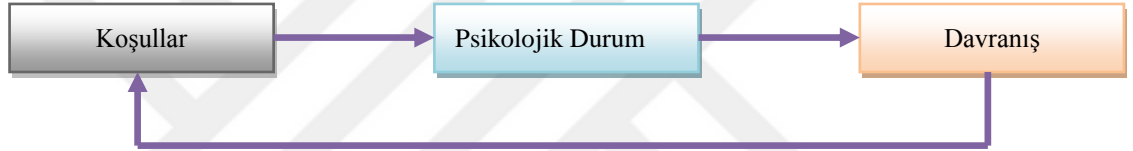
Tutumsal bağlılık kısa ve uzun dönemde ulaşılmak istenilen örgütsel çıkar ve amaçların elde edilmesi ve örgütsel başarının sağlanmasında önemli rol oynamaktadır. Tutumsal bağlılığın oluşması sonucunda ise şu çıktılar elde edilmektedir (Bakan, 2011:78):

- Örgütle özdeşleşme,
- Performansın artırılması,
- Üretkenliğin artırılması,
- Yaratıcılığın teşvik edilmesi,
- İşgücü devir hızının düşürülmesi

- Örgütün amaçlarının daha iyi kavranılması ve
- Örgütsel ve bireysel amaçların bütünleşmesinin sağlanması olarak sayılabilir.

Çalışanların takınmış olduğu tavır ve tutumlar onun davranışlarını tekrar etmesine sebep olacaktır. Tutumsal bağlılık kurumdan ayrılıp ayrılmama, iş devamlılık yapıp yapmama ve kurum yararına çaba gösterip göstermeme ile ilgili davranışlar doğurmaktadır. Bağlılığın sürekliliğini ve farklılığını ortaya koyan eğilimlerin varlığı tutumsal bağlılığa tesir etmektedir. Tutumsal bağlılık süreci *Şekil 2.2*'de gösterilmiştir. Buna göre; çalışanlar bireysel, örgütsel ve örgüt dışı koşullar sonucunda oluşan psikolojik durumla örgütlerine karşı davranış sergilemektedirler. Sergilenen davranışlar sonucu oluşan yeni koşullar sayesinde örgütsel bağlılık süreci devam etmektedir.

Şekil 2.2: Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: Şenturan, 2014:171

Tutumsal bağlılık yaklaşımı, örgütsel davranış alanındaki araştırmacılar tarafından kullanılmıştır. Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların ortak ve farklı olmak üzere iki yönü bulunmaktadır. Tutumsal bağlılık yaklaşımlarının *ortak yönleri*, örgütsel bağlılığın duygusal, rasyonel ve ahlaki bir nitelik taşıyan yönleri üzerinde odaklanmaktadır (Çetinel, 2008).

- Duygusal nitelik ile birey kendi amaç ve değerlerini örgütün amaç ve değerleriyle uyumlaştırmaktadır.
- Rasyonel nitelik ile birey, örgütle bir alış veriş içerisinde ve belirli bir ödül beklentisi mevcuttur. Birey örgütten ayrılmanın getireceği maliyetin farkına vararak örgütte kalmayı tercih etmektedir (Ayden ve Özkan, 2014:155).
- Tutumsal bağlılık yaklaşımlarının ahlaki nitelik yönüne göre ise, birey doğru ve ahlaki olduğunu düşündüğü için örgütte kalmayı tercih etmektedir (Özbakır, 2015).

Tutumsal bağlılıkla ilgili yaklaşımların *farklı yönleri* ise, genelde örgütsel bağlılığın ölçülmesi üzerinde durmakla birlikte üç noktada yoğunlaşmaktadır (Arslan, 2008:74; Özbakır, 2015:14);

- Birincisi, örgütsel bağlılığın ölçülmesi,
- İkincisi, örgütsel bağlılığın ortaya çıkması ve
- Son olarak rasyonellik unsurunun ele alınması ile ilgili farklılıklardır.

Özetle, tutumsal bağlılık kavramı çalışan verimliği başta olmak üzere kişilerin örgütte kalma ya da örgütten ayrılma eğilimleri üzerinde etkili olmaktadır. Çalışmanın bu bölümünde tutumsal bağlılık yaklaşımı altında incelenen farklı örgütsel bağlılık yaklaşımları incelenecektir. Literatürde yer alan bu yaklaşımlarda farklılıklar görülmekle birlikte buldukları ortak noktaları ve benzer yanları da bulunmaktadır.

2.5.1.1. Kanter'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Kanter (1968) bağlılığı, çalışanın tüm enerjisini, performansını ve sadakatini örgütsel amaçlara ulaşmak yoluna yönlendirmesi, örgütün amaçları yanı sıra kendi bireysel beklenti ve amaçlarına ulaşabilmek için de örgüt içerisindeki sosyal oluşumlar ile kişiliğinin birleştirmeleri olarak tanımlamıştır (Bakan, 2011:82). Örgüte bağlanmak isteyen kişi örgütün kendisinden isteyebileceği istek, beklentiler karşılığında bir takım olumlu davranışlar göstermesi durumunda bağlılık gerçekleşecektir. Kanter'in (1968) örgütsel bağlılık sınıflandırması, devama yönelik bağlılık (continuance commitment), kenetlenme bağlılığı (cohesion commitment) ve kontrol bağlılığı olarak sınıflandırılmıştır (Kanter, 1968:499-517).

Devama yönelik bağlılık (Continuance Commitment): Kanter, örgütlerdeki devama yönelik bağlılığı, çalışanın örgütün kalıcılığını sağlamaya kendini adanması olarak tanımlamaktadır (Kanter, 1968:499-517). Bu bağlılığa sahip çalışan, örgütten ayrılmanın maliyetinin, örgütte kalmanın maliyetinden daha yüksek olması nedeniyle bu devama yönelik davranışı sergilemektedir. Çalışanlar ayrılmanın getireceği yüksek maliyet ve ayrılmayı güçleştirecek kişisel fedakârlıklar ve yapmış olduğu yatırımlar nedeniyle örgütlerine bağlılıklarını sürdürmektedirler (Güney, 2011: 285).

Başka bir ifadeyle birey, kendisi için faydalı ve karlı olan şeylerin örgütteki üyeliğinin devam etmesi ve örgütteki pozisyonu ile bağlantılı olduğunu fark ettiğinde örgütüne ve örgütün kendisine vermiş olduğu role bağlı kalacaktır (Varoğlu, 1993).

Devama yönelik bağlılığa sahip çalışan, örgütte kendisine verilecek rolü benimseyecek ve rolünü gerçekleştirmek için daha fazla performans gösterecektir.

Kenetlenme bağlılığı (Cohesion Commitment): Kenetlenme bağlılığı, çalışanın içinde bulunduğu gruba aidiyet hissetmesini ve bu grup üyelerine bağlılığını ifade eder (Zeynel, 2014:79). Kanter (1968), kenetlenme bağlılığında önceki sosyal ilişkilerden feragat etme ve grubun bağlılığını artıran simge, sembol ve törenlere katılım gibi araçlar vasıtasıyla sosyal ilişkilerin güçlendiğini ifade etmekte ve kenetlenme bağlılığının duygusal unsurlar taşıdığını belirtmektedir (Güney, 2011: 285). Kenetlenme bağlılığını geliştirmek için örgütler tarafından düzenlenecek tören ve sosyal faaliyetler ile çalışana “ben” yerine “biz” olgusunu benimsetmek önemli olmaktadır.

Kontrol Bağlılığı: Kişisel davranışın örgütün istediği doğrultuda şekillendirildiği ve üyenin örgüt normlarına bağlı olarak görüldüğü bir bağlılık olduğu ifade edilmektedir (Zeynel, 2014:79). Bu bağlılık türü, örgüte karşı olumlu normatif yönelimleri içermektedir Kontrol bağlılığı, çalışanın, örgütün norm ve değerlerinin olumlu davranışlara yönelten önemli bir rehber olduğuna olan inancının gelişmesi sonucu oluşan bir bağlılıktır (Güney, 2011: 285). Çalışanlar örgütün norm ve değerlerini, bir baskı ve zorlama sonucu değil, örgütün beklentileri ile kendi değerlerinin uyumlu olduğuna inanmasından dolayı hayata geçireceklerdir.

Kanter (1968), bu üç bağlılık yaklaşımının birbirleriyle büyük ölçüde ilişkili olduğunu öne sürmüştür. Devama yönelik bağlılık bireyin üyeliğini sürdürmesine, kenetlenme bağlılığı varlığı tehdit edici dış tehdit ve tehlikelere meydan okumaya, kontrol bağlılığı ise grup normlarına sadık kalmayı sağlayacaktır (Bakan, 2011:85). Örgütlerin, üyelerinin bağlılığını geliştirmek için bu üç yaklaşımı aynı anda kullanmaları gerekmektedir. Bu üç bağlılık boyutundan her biri, bireyin örgütü ile bağlarını arttırma açısından diğerlerini güçlendirmektedir (Güney, 2011: 285).

2.5.1.2. Etzioni'nin Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiği zaman yapılan ilk çalışmalardan bir tanesinin de Etzioni (1966) tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Etzioni, yaptığı çalışmalar sonucunda, örgütün üyeleri üzerindeki güç ve yetkilerinin,

üyelerin örgüte yakınlaşmasından kaynaklandığını tespit etmiştir (Şahin, 2014:52). Etzioni (1966) örgütsel bağlılığı yaklaşımları literatürde birbirine yakın fakat farklı isimlerle sınıflandırılmıştır. Sığırı (2007), Etzioni'nin, çalışanların örgüte ilgi ve bağlılığından örgütün direktiflerine uyumu düşüncesine dayalı bir açıklama getirmiş ve Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımını; ahlaki bağlılık, çıkarıya dayalı bağlılık ve zorunlu bağlılık olmak üzere üç yönlü olarak ele almıştır (Sığırı, 2007:263). Buna göre;

- *Ahlaki bağlılık*, örgütün amaçlarına, değerlerine, kurallarına inanmayı ve onlarla özdeşleşmeyi,
- *Çıkarıya dayalı bağlılık*, çalışanların örgüte yaptıkları katkılar sonucu psikolojik olarak ortaya çıkan bir bağlılığı,
- *Zorunlu bağlılık* ise bireyin bazı davranışlara örgüt tarafından zorlandığı bir durumu ifade etmektedir.

Etzioni'nin örgütsel bağlılığı başka bir sınıflandırmada ise, çalışanların örgüte bağlılığı bakımından ele alınmış; en olumlu uçta pozitif-moral bağlılığı, ortada nötr-hesapçı bağlılığı en olumsuz uçta negatif-yabancılaştırıcı bağlılığı olarak sınıflandırmıştır (Atak, 2009:102). Yapılan bu ayırım şu şekilde açıklanmaktadır (Bakır, 2013:55; Özpehlivan, 2015:119).

- *Pozitif-moral bağlılık*, çalışanların örgütteki mevcut koşulları ve değerleri benimsediğinde ortaya çıkmaktadır. Bu durumda çalışan örgütün amaçlarını ve işini değerli bulduğu için örgütte kalmayı sürdürmektedir.

- *Nötr-hesapçı bağlılık* türünde, çalışana verilen iş ile bu işe karşılık alınacak ödül arasındaki dengeye dayalı bir bağlılık söz konusudur.

- *Negatif-yabancılaştırıcı bağlılık* ise çalışan örgütüne psikolojik açıdan bir bağlılık duymamasına rağmen örgütte kalmaya zorlanmakta, örgütünü cezalandırıcı ve zararlı olarak görmektedir.

Zeynel (2014) ise Etzioni'nin, çalışanların örgüte ilgi ve bağlılığından söz etmiş ve bu çalışanların bu ilgisini, ahlaki ilgi, hesaplı ilgi, yabancılaştırıcı ilgi olmak üzere üç başlıkta incelenmiştir (Zeynel, 2014:80). Bu çalışmada, Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımını, ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olarak sınıflandırılmış (Balay, 2014:19; Gül, 2002: 43; Köse, 2014:59) ve aşağıda detayları verilmiştir.

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılık, çalışanların örgütün amaçlarının, hedeflerinin, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanan, olumlu bir eğilimi ifade etmektedir (Güney, 2011: 283). Örgüt üyeleri kendisi ve örgüt için faydalı amaçları takip etme isteğinde olduğundan örgütün normlarını, amacını, hedeflerini ve yaptığı işi değerli görmekte; her şeyden önce örgütüne değer verdiği için işini yapmaktadırlar (Köse, 2014:59).

Hesapçı Bağlılık: Bu bağlılık türünde örgüt üyeleri ile örgüt arasında karşılıklı yerine getirme söz konusudur. Çalışan, verilen ücrete karşılık olarak bir günde yapılması gereken iş ölçüsünde bağlılık ortaya koymaktadır. Dolayısıyla hesapçı bağlılıkta çalışanlar bağlılık düzeylerini, güdülerini karşılayacak şekilde ayarlayabilmektedirler. Ahlaki bağlılığa göre ilişkinin yoğunluk düzeyi daha düşüktür ve temel felsefesi Kanter (1968)'in devam bağlılığına benzer şekilde; çalışanlar örgüte verdiklerinin karşılığını aldıkları ve örgüt tarafından kendilerine ücret verildiği sürece örgüte bağlılık duymaktadırlar (Köse, 2014:60).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Yabancılaştırıcı bağlılıkta önceki iki bağlılık türüne göre olumsuzluk ön plandadır. Bu bağlılık türü, bireysel davranışın zorlayıcı bir biçimde kısıtlandığı durumlarda, örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade etmektedir. Dolayısıyla bu bağlılık, çalışan, örgütü cezalandırıcı veya zararlı gördüğü durumda ortaya çıkmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanlar, örgüte karşı olumsuz bir psikolojide olmasına rağmen, ortaya çıkabilecek kayıplar ya da başka zorlayıcı nedenlerle örgütte kalmak durumunda olduklarından dolayı örgütün amaçlarına ulaşabilmesi için uyumlu bir tutum içinde olmaları gerekmektedir (Zeynel, 2014:80). Yabancılaştırıcı bağlılık türünde çalışanlar aslında örgüte bağlılık duygusunu kaybetmiş ancak kendisini zorunlu hissettiğinden örgütte kalmaya devam etmektedirler.

2.5.1.3. O'Reilly Ve Chatman'ın Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

O'Reilly ve Chatman (1968) örgütsel bağlılığı, çalışanın işine sarılma duygusu, sadakati, örgütün amaç ve değerlerine inancını kapsayan, örgüt ile birey arasında oluşan psikolojik bağ olarak tanımlamaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986). Çalışan ile örgüt arasındaki bu psikolojik bağın gelişmesini sağlayan önemli mekanizma özdeşleşmedir. Çalışan, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve

bunlarla özdeşleşmektedir. Bu durumda örgütsel bağlılık, kişinin örgütün bakış açılarını veya özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (Varlı, 2014:11). O'Reilly ve Chatman'ın tanımladığı üç bağlılık türü olan uyum (compliance), özdeşleşme (identification) ve içselleştirme (internalization) boyutları (O'Reilly ve Chatman, 1986:492; Bakan, 2011:85; Balay, 2014:22) aşağıda açıklanmıştır.

Uyum: Uyum boyutu örgütsel bağlılığın ilk aşamasıdır. Bu aşamada çalışan diğerlerinin etkilerini sadece onlardan bir şey elde etmek için kabul etmektedir. Örgütsel bağlılığın bu boyutunda çalışan, örgütü içtenlikle ve inanarak değil, sadece yüzeysel olarak desteklemektedir. Uyum boyutunda çalışanın örgüte karşı geliştirdiği bağlılık duygusunun ve bu amaçla sergilediği tutum ve davranışlarının temel nedeni, belirli dışsal ödülleri elde etmek ve örgüt tarafında uygulanacak cezalardan korunmaktır (İnce ve Gül, 2005:35).

Uyum bağlılığı, tamamen ödüllere alakalı bağlılık türüdür. Birey, örgütün değerlerini paylaşmak için değil örgüte yönelik gösterdiği tutum ve davranışlar sonucunda verilecek ödüllere ulaşmak veya acıdan kaçınmak, acıyı bertaraf etmekle ilgili olmaktadır (Özpehlivan, 2015:119). İşte bu yüzeysel bağlılık uyum olarak adlandırılmaktadır.(Balay, 2014:96). Sonuç olarak çalışanın tutum ve davranışları belli inançlar nedeniyle değil, sadece belli maddi kazançlar elde etmek amacıyla sergilenmesi halinde örgüte uyum süreci gerçekleşmektedir.

Özdeşleşme: Özdeşleşme, örgütsel bağlılığın ikinci aşamasıdır ve çalışanın örgütün bir parçası olarak kalma isteğine dayanmaktadır. Özdeşleşme bağlılığı, çalışanın doyum sağlayıcı ilişkiler kurmak ve bu ilişkileri devam ettirmek amacıyla gerçekleşmektedir. Özdeşleşme sosyal bir etki sonucu etkiye maruz kalan çalışanın, etkiyi ortaya çıkaran olguya benzeme isteği duyması ve buna yönelik davranış göstermesidir (Sığrı, 2007:264). Özdeşleşme boyutunda, çalışanlar tutum ve davranışlarını kişisel doyuma ulaşmak ve kendilerini ifade etmek için şekillendirmektedirler (Özpehlivan, 2015:119). Dolayısıyla çalışanlar kendilerini ifade etmek ve tatmin sağlamak amacıyla diğer çalışanlarla yakın ilişkiler içine girdiğinde, tutum ve davranışlarını diğer çalışanlarla ve gruplarla ilişkilendirdiğinde özdeşleşme meydana gelmektedir.

Özdeşleşme bağlılığı, Kanter (1968)'in sınıflandırmasında olduğu gibi bireyin örgüt üyeleri ile yakın ilişkiler içerisine girmesi ile oluşmaktadır. Bu boyut da çalışanlar ait oldukları grubun bir üyesi olmaktan memnuniyet duymakta ve bu üyeliği devam ettirmek için gerekli davranışları sergilemektedirler. Çalışan örgütün amaçlarını, değerlerini ve özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşirse bağlılık gerçekleşmiş olmaktadır.

İçselleştirme (Benimseme): O'Reilly ve Chatman (1986)'a göre bağlılığın son aşaması olan içselleştirme, bireysel ve örgütsel değerlerin karşılıklı olarak uyumlu olmasına dayanmaktadır. İçselleştirme, çalışanın sosyal bir etki karşısında doğru olanı yapma güdüsü olup, normlarla belirginleşen bir tutumdur (Sığı, 2007:264). Bu boyut, kişisel değerlerin örgütsel değerlerle uyumluluğu ve örgütsel değerler sisteminin çalışanın tutum ve davranışları üzerindeki etkilerine yoğunlaşmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493). Bu boyuta ilişkin tutum ve davranışlar, bireyler iç dünyalarını örgütteki diğer üyelerin değer sistemleriyle uyumlu hale geldiğinde gerçekleşir (Özpehlivan, 2015:119). Örgütler bazı durumlarda çalışanlarından, normalin üzerinde çalışma beklemektedirler. Örgütün çıkarları için gerekli olan bu normal üzeri çabalar, uyum ve özdeşleşmenin de ötesinde bir bağlılık gerektirmektedir ki o da içselleştirme boyutunda gerçekleşmektedir (Atak, 2009:94).

O'Reilly ve Chatman'ın örgütsel bağlılık yaklaşımının bağlılık boyutları davranışsal yönden incelendiğinde alınan sonuçlarda farklılık olabileceğini değerlendirilmiştir. Örneğin, özdeşleştirme ve içselleştirme, genel olarak bireyin işten ayrılma niyeti ve ayrılma davranışları ile negatif ilişkili olabilmektedir (Özpehlivan, 2015:119). Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarındaki bağlılıkta çalışanlar, kendilerine doğrudan çıkar sağlamayan, örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilemektedirler. Bu bağlılık boyutlarında çalışanların örgütte kalma istekleri yüksektir. Uyum boyutundaki bağlılıkta ise çalışanlar sadece belirli ödülleri alabilmek adına davranış gösterdiğinden örgütte kalma isteği daha düşük olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986:493).

Örgütsel bağlılık açısından istenen aşama içselleştirme boyutudur. Fakat çalışanlar örgütsel bağlılığın bu üç aşamasından birinde yer alabilirler. Çalışanlar, tutum ve davranışları belli inançlar nedeniyle değil de sadece belli maddi kazançlar elde etmek amacıyla benimsediğinde örgütsel bağlılığın uyum aşaması oluşmaktadır.

Çalışanların doyum sağlayıcı ilişkileri kurmak ve devam ettirdiklerine özdeşleşme aşaması, istenen tutum ve davranışların çalışanların kendi davranışları ile uyumlu olması durumunda içselleştirme aşamaları gerçekleşmektedir. Çalışanlar bu aşamaların her birisinde yer alabileceği gibi zamanla bir üst aşamada yer almak suretiyle örgütsel bağlılık gösterebilmektedir.

2.5.1.4. Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Etzioni'nin örgütsel bağlılık yaklaşımı modeli birçok çalışmaya dayanak oluşturmaktadır. Özellikle toplumsal ve ahlaki değerlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin genel kabul görmesi nedeniyle araştırmacıların çalışmalarında altyapı olarak kullanılmaktadır. Penley ve Gould (1988)'un, örgütsel bağlılık yaklaşımı, Etzioni'nin üç boyutlu (pozitif-moral bağlılığı, nötr-hesapçı bağlılığı, negatif-yabancılaştırıcı bağlılık) yaklaşımına sadık kalmakta ancak bazı eksiklikler olduğunu savunmaktadır (Penley ve Gould, 1988:49).

Bu eksikliklerin başında, bu bağlılık boyutlarının Etzioni'nin belirttiğinin aksine bir arada bulunabilecekleridir. Penley ve Gould ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı bağlılık boyutlarının ikişerli ve hatta üçünün birden Etzioni'nin belirttiğinin aksine bir kişide bulunabileceğini savunmuşlardır. Bu araştırmacılar ayrıca, Etzioni'nin örgüte katılım modelinin örgütsel bağlılığı kavramsallaştırma açısından oldukça uygun olduğunu, ancak bu modelin karmaşık olmasından dolayı literatürde yeteri kadar ilgi çekmediğini dile getirmişlerdir (Varlı, 2014:12).

Etzioni'nin çalışmalarını dayanak olarak alan ve örgütsel bağlılık üzerinde bilimsel çalışmalar yapan Penley ve Gould da, Etzioni'nin ortaya koyduğu üç boyutlu bağlılık sınıflandırması olan, ahlaki bağlılık, çıkarıcı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık sınıflandırılmasına bağlı kalmaktadırlar (Penley ve Gould, 1988: 44-45). Bu bağlılık türleri aşağıda sıralanmıştır.

Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılık kurumun örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Bu bağlılık türünde, kişi kendini örgüte adamakta, örgütün başarısı için kendini sorumlu hissetmekte ve örgütü desteklemektedir (Varlı, 2014:13) Bağlılığın bu aşamasında çalışanlar kendilerini

örgüte adamakta, örgütün elde edeceği başarı için kendilerine sorumluluk yüklemekte ve örgüte destek olmaktadır (Gündoğan, 2009:47).

Penley ve Gould'un Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı boyutları içerisinde örgütsel bağlılığın sağlanması ve kalıcılığı için en değerli olanı ahlaki bağlılıktır. Örgütlerin kurumsallaşma çalışmaları sırasında da çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırma çalışmalarının bu boyuta yönelik olarak gerçekleştirilmesi, kurumsallaşma hedeflerine ulaşılmasını kolaylaştıracak bir yöntem olarak düşünülebilir (Şahin, 2014:59)

Örgütlerin, örgütsel hedeflerine ulaşmasında ahlaki bağlılığa sahip çalışanların varlığı büyük önem taşımaktadır. Ahlaki bağlılığa sahip çalışanlar, içinde buldukları işletmenin örgütsel hedeflerini benimserler. Bu tür çalışanlar örgütsel hedefleri benimser ve bu hedeflere ulaşmak için yüksek düzeyde performans gösterirler. Ahlaki bağlılığa sahip çalışanlar görev aldıkları örgütün verimliliğine en değerli katkıyı yaparlar.

Çıkarıcı Bağlılık: Bu bağlılık türü çalışanların örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılması adına örgüte katkıları karşılığında örgütten elde edecekleri ödül, teşvik ve isteklendirmelere bağlı olarak hissettikleri bağlılık türüdür. Bu bağlılık türünde örgüt, belirli ödüllere ulaşmak için bir araç olarak görülmektedir (Saldamlı, 2009:18).

Örgütlerin kalıcılığını sağlayabilmesi, örgütsel amaç ve hedeflerin gerçekleştirebilmesi, örgütsel hedefleri benimsemeyen ve karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı, duygusal bağlardan yoksun çalışan bağlılığı ile mümkün olmayacaktır (Şahin, 2014:59). Dolayısıyla çıkarıcı bağlılığa sahip çalışanların, başka işletmelerdeki iş fırsatlarını değerlendirirken önceki işletmesinin zarar verebilmesinin yanında, örgütsel hedeflere ulaşmada herhangi bir yararının olması beklenmemektedir.

Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılıkta çalışanın örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün olmadığı, alternatif iş veya örgütlerin bulunmadığı gibi hususlardaki algılamalarına dayanan bir bağlılıktır. Çalışanlar, örgütün ödüllendirme sisteminin yapılan işin nitelik ve niceliğine bakılmaksızın tamamen rastgele veya yöneticilerin isteklerine bağlı olarak işlediği yönünde bir algıya sahip olduklarında, örgütün iç çevresi üzerinde herhangi bir kontrole sahip olmadıklarına inanacaklardır (Bakan, 2011:90). Bu durum çalışanların örgütün iç çevresi üzerinde kontrollerinin olmadığı hissine sahip olmalarına neden olmaktadır (Samadov, 2006:83).

Örgütün gerek iç çevresi, gerekse dış çevresi üzerinde kontrol sahibi olmadıklarını düşünen çalışanlar, örgütlerine sadık olmak ihtiyacı hissedeceklerdir. Hissettikleri bu sadık olma davranışının sonucunda da yabancılaştırıcı bağlılık duyguları gelişecektir. Oluş sebebine bakılırsa bu bağlılık türünün çalışanlar ile örgütler arasındaki negatif ilişki sonucunda meydana geldiği görülmektedir (Şahin, 2014:59). Dolayısıyla yabancılaştırıcı bağlılık boyutu, olumsuz sonuçlar da doğurabilecek olan kontrolsüz bir durum olmaktadır.

Penley ve Gould (1986)'un örgütsel bağlılık yaklaşımında Etzioni'den farklı olarak ahlaki bağlılığa sahip çalışan çıkarıcı bağlılığa da sahip olabilmektedir. Örgüte karşı duyduğu bu sorumluluk duygusu ve gösterdiği üstün gayretlerin karşılığı olmasa da örgütün kendisine karşı sorumluluklarını ve verilen taahhütlerin yerine getirilmesini beklemektedir. Yabancılaştırıcı bağlılığı ise çalışanların ahlaki ve çıkarıcı bağlılıkları ile birlikte alternatifinin olmaması durumunda kontrolün kendisinde olmadığı algısına dayanmaktadır (Köse, 2014:61).

Penley ve Gloud (1988:46)'un örgütsel bağlılık yaklaşımı özetle şu şekilde açıklanabilir: Çalışanın örgütsel amaçları kabullenmesi ve onları özdeşleştirilmesi sürecini kapsayan, kendisini örgüte adadığı ahlaki bağlılık, çalışanın örgütten beklenti ve çıkarlarının olduğu ve örgüte yaptığı katkı ve hizmet karşılığında ödüllendirildiği hesapçı bağlılık ve çalışan için herhangi bir alternatif örgütün bulunmaması sonucu çalışanın bulunduğu örgüte yabancılaşmasına yol açan yabancılaştırıcı bağlılık şeklinde sınıflandırılmıştır (Özpehlivan, 2015:119).

İşletmelerin kalıcılığı ya da hedeflere ulaşabilmesi açısından çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olması istenilen bir durumdur. Örgütsel yapının kurumsallaşma ilkelerine uygun olarak geliştirilmesi çalışmalarında, çalışanlarda Etzioni'nin belirlediği bağlılık boyutlarından ahlaki bağlılığın geliştirilmesi, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşması adına üzerinde durulması gerekmektedir.

2.5.1.5. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı

Tutumsal bağlılık kavramı, Allen ve Meyer'e göre, birey davranışlarıyla açıklanan, bireyin örgütte kalamaya devam etmesi belirtilerini taşıyan, örgüt ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durum olarak tarif edilmektedir

(Sarı, 2015:23). Tutumsal bağlılık konusunda literatürde en çok ilgi gösterilen yaklaşım Allen ve Meyer'e örgütsel bağlılık yaklaşımı olmuştur (İnce ve Gül, 2005:38). Allen ve Meyer örgütsel bağlılığı, örgütsel değerlerin içselleştirilmesini yansıtan tek boyutlu bir yapı olarak ele alan ilk araştırmacıların aksine çok boyutlu olarak ölçmeye çalışan bir yaklaşımla açıklamışlardır.

Allen ve Meyer, 1984 yılında geliştirdikleri duygusal ve devam bağlılığı boyutlarını içeren örgütsel bağlılık modeline, 1990 yılında yaptıkları bir çalışma ile temeli Weiner ve Vardi'nin çalışmalarına dayanan normatif bağlılık adı altında üçüncü bir boyutu da ekleyerek kendilerine ait örgütsel bağlılık yaklaşımını geliştirmişlerdir (Meyer ve diğerleri, 2002:21). Böylece Meyer ve Allen, örgütsel bağlılığı; duygusal (affective), devam (continuance) ve normatif (normative) bağlılık olarak üç boyutta sınıflandırılmıştır. Bu üçlü yaklaşımda genel kabul edilen görüş, genel olarak bağlılığın psikolojik bir durum olduğu, örgütle çalışanın ilişkisi karakterize edilmiş olması ve örgüt içinde üyeliğin devamlılığı veya devamsızlığının kararını içermesi olmaktadır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:47)

Araştırmacılar bu üç farklı yaklaşımı şu şekilde açıklamışlardır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1991; Yıldız, 2013:856):

Duygusal Bağlılık: Örgütlerde duygusal bağlılık, bir kişinin örgüte olan duygusal bağlantısı ile ilgilidir (Meyer ve Allen, 1990). Duygusal bağlılık yaklaşımına göre, güçlü duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar örgütte kalmaya ihtiyaç duyduklarından değil, örgütte gerçekten kalmayı istediklerini hissettikleri için örgütte kalırlar (Meyer ve Allen, 1990:3; Meyer ve Allen, 1991:67). Dolayısıyla güçlü duygusal bağlılığı olan işgörenlerin örgütte kalma nedenleri, bunu istemeleri ile ilgilidir. Meyer ve Allen, duygusal bağlılığı belirli bir örgüt ile çalışanın "özdeşleşme ve bütünleşme derecesi" şeklinde tanımlamışlardır. Bu kapsamda, Mowday, Steers ve Porter'in (1979), "bireyin kendini örgütle birlikte ifade edebilmesi" şeklindeki tanımlamasıyla, Meyer ve Allen'in duygusal bağlılığı büyük ölçüde örtüşmektedir (Sığırı, 2007:264). Çalışan, kendi değerleriyle örgütün değerlerinin birbiriyle örtüştüğünü hissettiğinde örgüte duygusal olarak bağlanmış olacaktır.

Duygusal bağlılık, bireyi örgüte duygusal olarak bağlayan ve bu örgütün üyesi olmaktan dolayı memnun olmasını sağlayan, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki

bir uzlaşmadan ortaya çıkmaktadır (Wiener, 1982:423). Duygusal bağlılık, diğer bağlılık boyutlarından farklı olarak çok sayıda önemli örgütsel değişkenle tutarlı olarak güçlü bir ilişki göstermektedir. Bu boyutun ömrü diğer bağlılık boyutları ile karşılaştırıldığında yapı olarak iki kat uzun olmaktadır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:47). Duygusal bağlılık esas olarak iş tatmini ve örgütsel adalet gibi pozitif iş tecrübeleriyle gelişmekle birlikte yüksek düzeyde örgütsel vatandaşlık davranışı ve düşük düzeyde gerçekleşen işe devamsızlık ve işe geç kalma gibi istenilen çıktılarla ilişkili olmaktadır (Wasti, 2002:526).

Balay (2014) çalışmasında, Allen ve Mayer'in duygusal bağlılığı etkileyen faktörleri; iş güclüğü, rol açıklığı, yönetimin öneriye açıklığı, eşitlik, amaç açıklığı, örgütsel bağımlılık, amaç güclüğü, arkadaş bağlılığı, katılım, dönüt, kişisel önem olarak sıralamaktadır (Balay, 2014:74-75). Bu faktörlerin derecesi çalışanların duygusal bağlılıklarını önemli ölçüde etkilemektedir. Örneğin zor ve stresli işlerde çalışanlar, fiziksel ve ruhsal yönden yıprandıklarından dolayı işe ve örgüte olan bağlılıklarını olumsuz etkilenecektir. Çalışanların örgütteki insanlar arasındaki yakın ilişkileri ve uyum sağlanabilen bir ortam oluşturulması da çalışanların duygusal bağlılığını etkileyen faktörlerden olmaktadır.

Örgüt yönetiminin çalışanlar arasında eşitlik sağlamaları ödül ve ücret politikalarında adil davranmaları çalışanların duygusal bağlılıklarının belirlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Örgütü içten destekleme onun bir parçası olma arzusu, değerlerine sadık kalma duygusunun oluşturulması yöneticilerin yaratmak istedikleri en önemli davranış biçimidir (Eren, 2012:557). Bu bağlamda duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar, örgütün amaçlarını ve değerlerini benimseyerek, örgütün faydası için beklenenden fazla çaba sarf eder ve üyeliklerini devam ettirirler. Bu yönüyle duygusal bağlılık örgütler tarafından en fazla arzulanan bağlılık türü olmaktadır (Arslan, 2008:48).

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığı, kişinin örgütten ayrılması halinde ortaya çıkacak maliyetlerden ve alternatif örgütlerin azlığından doğan örgütte kalmaya devam etmeyi istemeleri sonucu oluşan bağlılıktır (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997). Devam bağlılığında, birey örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olduğundan istese de örgütten çıkamamaktadır. Bu konu bireyin örgütten

ayrılmasının onun için maliyetli olacağını ve bazı zorluklarla karşılaşacağını bilmesi ile ilgili olmaktadır.

Devam bağlılığı, iş alternatiflerinin yokluğu ve olumsuz yan getirilerden oluşan iki temel geçmişe sahiptir. Burada olumsuz yan getiriler, zaman, para ve çaba yönünden örgütün yatırımları gibi vazgeçme maliyetlerini arttıran her şey olabilmektedir (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:47). Buna göre eğer çalışan örgüte fazla yatırım yapmışsa işinden ayrılmayı istemeyecektir (Allen ve Meyer, 1990; Güney, 2011: 289).

Çalışanların örgüte yapmış oldukları; çalışma arkadaşları kurulan olumlu ilişkiler, emeklilik hakkı, kariyer, kıdem alma, örgütte uzun süre çalışma sonucu elde edilen bireysel bilgi ve beceri birikimi gibi bireysel yatırımlar nedeniyle örgütte kalma isteği sonucunda devam bağlılığı oluşmaktadır. Çalışanların bulunduğu şehri değiştirmede yaşayacağı güçlükler, hak edilen kazanım ve tazminatlar, yeni örgütte ortama ve arkadaşlara uyum sağlama gibi sorunlar (Köse, 2014:64), işten ayrılma maliyetini artıracak, bu durum ise çalışanların örgütte kalma bağlılıklarının artmasına neden olacaktır. Ayrıca, çalışanların kendileri için uygun iş alternatiflerinin az olduğuna inanmaları da mevcut örgütlerine olan devam bağlılıklarını arttıracaktır.

Devam bağlılığının çalışanlarda oluşmasının, onların iş performanslarına olumsuz etki yapacağı da ileri sürülmektedir (Şahin, 2014:54). Çünkü çalışanların örgütte kalmalarının nedeni, örgüt içinde elde ettikleri kazanımları korumak ve örgüte yaptıkları yatırımların kaybetmemek olgusuna dayanmaktadır. Bu durum çalışanların sorumluluktan kaynaklanan bağlılık duygusu taşımalarına ve iş performanslarında da düşüşün yaşanmasına neden olmaktadır.

Normatif Bağlılık: Bu tür bağlılıkta birey kendisini örgüte karşı yükümlü hissettiği için örgüte bağlanmaktadır. Normatif bağlılık, çalışanların ahlaki boyutta hissettikleri zorunluluk duygusu sonucu oluşan bağlılığı ifade etmek için kullanılmıştır. (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997). Başka bir ifade ile normatif bağlılık, çalışanın işverenine sadık kalmasının uygun olacağını vurgulayan sosyalleşme deneyimlerinin bir sonucu olarak gelişen ve örgütte kalmayı ahlaki ve doğru olarak niteleyen bir inanca dayalı olarak gelişen sorumluluk duygusudur (Kaya, 2007:44). Bu bağlılık türünün temelini zorunluluk oluşturmaktadır. Normatif bağlılık, örgütün çalışana burs gibi ödüller sağladığında veya eğitim gibi önemli

maliyetleri üstlendiğinde meydana gelmektedir. Bu durumda, çalışan borçlarını ödeyene kadar kendisinde karşılığını ödeme zorunluluğu hissetmektedir (Yıldız, 2013:856).

Normatif bağlılık, psikolojik ihtiyaç ve maddi kayıp endişesinin ötesinde “*ahlakilik*” unsuru içermektedir. Bu unsurun etkisiyle çalışanlar, örgüte sadık ve bağlı kalmayı “*zorunluluk hissettikleri için*” devam ettirmektedirler (Atak, 2009:107-108). Burada bahsedilen zorunluluk unsuru bireyin etik değerlerinden kaynaklanan bir zorunluluk olmaktadır. Bu bağlılığın gelişmesinde, çalışanın içinde bulunduğu sosyal ortamdan edindiği ahlaki değerlerin önemi büyük olmaktadır (Powell ve Meyer, 2003: 3). Çalışanların örgüte bağlılık duyması, örgütün hedef ve amaçlarının kendi çıkarlarına uygun bulmalarından dolayı değil, etik değerlerine uygun olduğunu düşünmelerinden kaynaklanmaktadır.

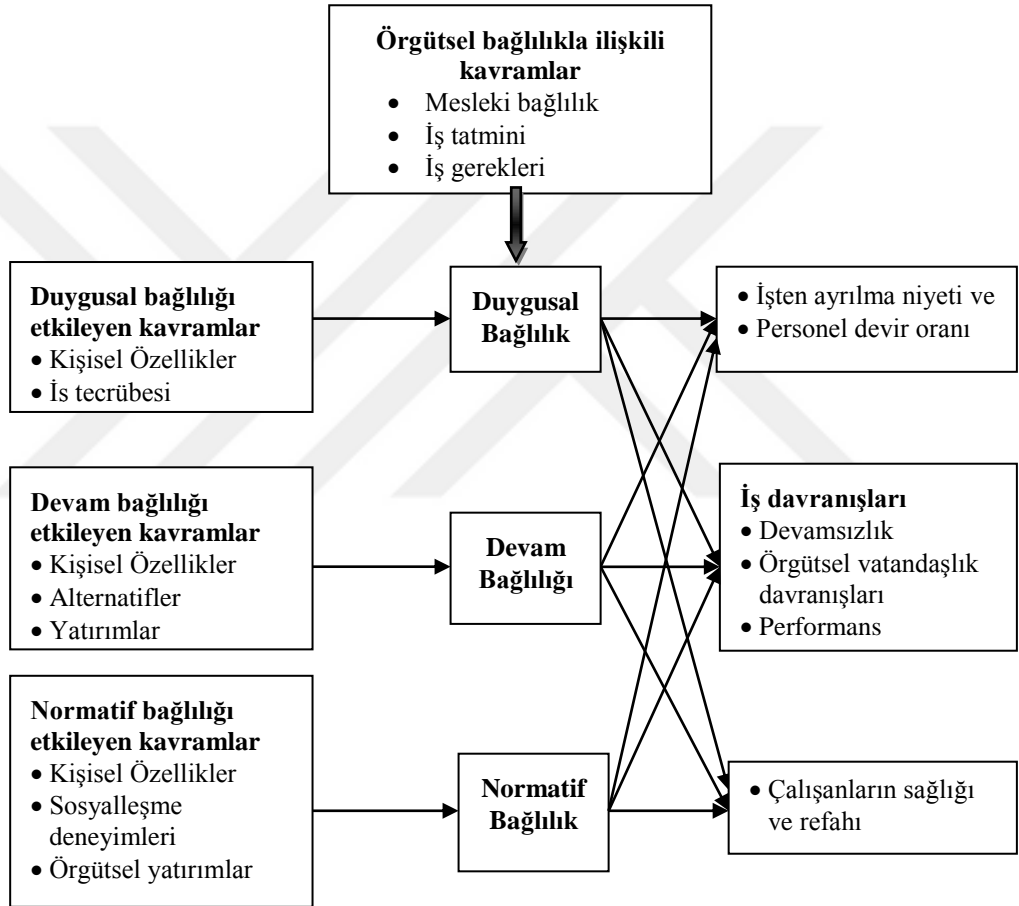
Normatif bağlılık, duygusal ve devam bağlılığından bazı yönleri ile ayrılmaktadır. Normatif bağlılık kişinin, çalışmayı bir sorumluluk ve görev olarak benimsemesi, örgüte bağlılığı doğrudan kabul etmesi itibariyle duygusal bağlılıktan ayrılmaktadır (Yüceler, 2009:449). Normatif bağlılık ile devamlılık bağlılığının arasındaki temel fark, normatif bağlılıkta hiçbir şekilde kazanımlarını kaybetme korkusu ve maddi çıkar elde etme duygusunun bulunmamasıdır (Akbaş, 2015:16).

Normatif bağlılık duygusu örgüte karşı hissedilen minnet duygusu olarak da ele alınabilir. Kişi çalıştığı iş yerinde kendisine karşı iyi davranıldığını beklentilerinin karşılandığını her şekilde yardım gördüğünü algılayorsa o örgütü bırakmanın nankörlük olacağı hissine kapılarak örgüte devamlılık göstermeyi sürdürecektir (Sonay, 2013:55). Sonuç olarak normatif bağlılık, örgütte kalmanın yükümlülük duygularından kaynaklandığı bir bağlılık şekli olmaktadır. Çalışan örgütte kalmasının doğru ve ahlaki (etik) olduğunu düşündüğü için örgütte kalmaktadır.

Allen Ve Meyer’in Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı Değerlendirilmesi: Allen ve Meyer’in üç boyutlu bağlılık yaklaşımı genel olarak değerlendirildiğinde; her üç bağlılık boyutlarının ortak noktası, çalışan ile örgüt arasında örgütten ayrılma ihtimalini azaltıcı bir rol oynaması, çalışanların bu üç boyutta da örgütte kalmaya devam etmesine yönelik olduğu kabul edilmektedir. Allen ve Meyer’in örgütsel bağlılık modeli ile ilgili şu hususlar sıralanabilir (Güney, 2011:289).

- Duygusal bağlılık; örgüte devamlılıkta çalışanların içten gelerek istedikleri için,
- Devam bağlılığı; çalışanların üyeliğin devamına ihtiyaç duydukları için,
- Normatif bağlılık ise; çalışanların örgüte karşı yükümlülük hissettikleri için ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için oluşan bir bağlılık türü olmaktadır. Allen ve Meyer'in üç bileşenli örgütsel bağlılığı Şekil.2.3'deki gibi şematize edilmiştir.

Şekil.2.3: Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002: 22; İnce ve Gül, 2005:39; Örucü ve Kışlalıoğlu, 2014:48; Köse, 2014:63; Akbaş, 2015:12.

Çalışanların hangi bağlılık boyutunu benimsediklerinin ve bu bağlılık boyutlarında diğer çalışanlara göre hangi düzeyde buldukları hususu üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır. Çünkü çalışanlar, bu boyutların her birini farklı derecelerde yaşayabilmektedir. Wasti (2003)'e göre çalışanlar, örgütsel bağlılığın unsurlarının her birini değişen psikolojik oranlarda tecrübe etmektedirler (Wasti, 2003:303).

Örgüt için bağlılığın bütün boyutları faydalı olup olmadığı ayrı bir tartışma konusudur. Iverson ve Buttigieg (1999)'a göre, bağlılık boyutlarını geçmiş ve örgütsel çıktılarıyla ilgili olarak daha iyi anlamak gerekmektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999:309). Bu bağlamda çalışanların, bağlılığın farklı boyutlarını farklı ölçülerde yaşayabilecekleri değerlendirilmektedir. Allen and Meyer (1990) çalışmanın örgüte bağlılığının, bu boyutların her birinin toplamının bir yansıması olarak gerçekleştiğini kabul etmektedirler (Allen and Meyer, 1990:4).

Burada önemli olan husus duygusal, devam ve normatif bağlılığın, ideal veya arzu edilen düzeyinin ne olması gerektiği konusudur. Meyer ve Allen bu konuya ilişkin herhangi bir ölçü belirtmemişlerdir. Buna karşın, güçlü duygusal bağlılığı olan çalışanların, yüksek performans göstermek için güdülendikleri, iş ortamında daha az devamsızlık yapma ve daha fazla motive olma eğiliminde oldukları, dolayısıyla bu çalışanların örgüte devam ve normatif bağlılığı olanlar göre daha önemli katkılarda bulduklarını yaptıkları çalışmayla ortaya koymuşlardır (Meyer ve Allen,1997). Yalçın ve İplik (2007)'de bu çalışmayı destekler tarzda bağlılık konusunda en çok arzu edilen durumun çalışanlarda öncelikle yüksek düzeyde duygusal bağlılık, ondan sonra normatif bağlılık ve son olarak da devam bağlılığının olması gerektiğini ifade etmektedir (Yalçın ve İplik-2007:486-487).

Örücü ve Kışlalıoğlu (2014), yaptıkları bir çalışmada Allen ve Meyer'in şematize edilen üç bileşenli örgütsel bağlılığını şu şekilde açıklamışlardır (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:49):

- Örgütsel bağlılığın her üç formu da personel devir hızıyla negatif ilişkilidir.
- Devam bağlılığı, performans ve örgütsel vatandaşlık davranışları gibi işle ilgili diğer davranışlardan farklı oranlarda pozitif veya negatif ilişkilidir.
- İş davranışlarıyla en yüksek pozitif ilişki duygusal bağlılıkta görülmekte ve onu normatif bağlılığın takip etmekte, devam bağlılığının ise mevcut iş davranışlarıyla ilişkisiz veya negatif ilişkilidir (Meyer ve diğerleri, 2002:21).
- Örgütsel bağlılık bileşenlerinden duygusal bağlılık ve normatif bağlılık, bağlılığın ayırt edilebilir bileşenleridir (Meyer ve Allen, 1990;1991).
- Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ölçeği arasındaki korelasyon oldukça güçlüdür (Meyer ve diğerleri, 2002:23).

- Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla Meyer ve Allen (1991)' yaptıkları ampirik çalışmalarında, duygusal bağlılık ile performans arasında pozitif ve kuvvetli bir ilişki; devam bağlılığı ve performans arasında ise negatif bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir (Song, 2009:152).

Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapan araştırmacılar, yaş, eğitim, cinsiyet gibi sosyal karakteristik ve iş yeri faktörlerinin bağlılıkla olan ilişkisini incelemiştir. Buna göre; çalışanların yaş, görev süresi ve bağlılıkları arasında anlamlı tutarlı ilişkiler bulmuşlardır (Brimeyer ve diğerleri, 2010:512). Loi ve diğerlerinin (2012), işiyle bütünleşmiş bir patronun emrinde çalışan amirler ve astları arasındaki duygusal bağlılığı incelemişler, amirlerin ve astların duygusal bağlılıkları arasında ilişki olduğunu dair bulgular elde etmişlerdir (Loi ve diğerleri, 2012:466-475).

Özetle, Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutlarının bazı ortak yönleri bulunmaktadır (Meyer ve Allen, 1997:12). Buna göre Allen ve Meyer'in üç boyutlu modeli;

- Çalışanların psikolojik durumunu yansıtmaktadır,
- Çalışan ve örgüt arasındaki ilişkiyi göstermektedir,
- Örgütte kalma kararı ile ilgili olmaktadır ve
- Örgütsel bağlılık boyutlarında personel devir hızını azaltıcı yönde etkileri vardır (Atak, 2009:105).

Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında modelinin, temel olarak çalışanların örgüte karşı olan psikolojik durumlarını, çalışan ve örgüt arasındaki çıkar ilişkisini ve örgütte devamlılığı yansıtan ve birbiri ile ilişkili boyutlardan oluştuğu ifade edilebilir.

2.5.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı

Tutumusal bağlılık örgütsel davranış alanında uğraş veren araştırmacılar tarafından kullanılırken, davranışsal bağlılık, bağlılığın dışı vurumu olarak sosyal psikologlar tarafından ele alınmaktadır (Bakan, 2015:91). Davranışsal bağlılık, çalışanın örgütle karşılıklı çıkar ilişkisine dayalı alışveriş içerisine girmesi, bu alışverişin çalışan açısından ortaya çıkardığı lehte durumların bir sonucu olarak

örgütte kalmaya istekli olma, devamsızlık yapmama, örgüten ayrılmama ve kurallara uyma gibi bağlılık ifade eden davranışlar sergilemesidir (Mowday ve diğerleri, 1982:25; Bakan, 2015:91; Ayden ve Özkan, 2014:156). Davranışsal bağlılık örgüte nazaran kişinin kendi davranışları ile ilgilidir. Davranışsal bağlılıkla çalışanlar, geçmiş tecrübeleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlı hale gelmekte ve işlerine devam ederek sorumluluklarını arttırmaktadırlar. Çalışanın sorumluluklarının artması o kişinin örgütten ayrılmasını zorlaştıran bir durum oluşturmaktadır (Yıldız, 2013:855).

Davranışsal bağlılık yaklaşımı, sosyo-psikolojik bir temele dayanmakta ve çalışanların geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlerine bağlanmaları süreci ile ilgilidir (Clifford, 1989:144). Bu yaklaşıma göre çalışanlar davranışlarını örgüt tarafından beklenen ve arzu edilen davranış biçimine uygun hale getirmektedir. Bunu yaparken de geçmişteki tecrübelerinden yararlanmaktadır. Çalışanlar davranışlarını örgütün beklentilerine göre ayarlayıp uyumlu hale getirirken Meyer ve Allen'in duygusal bağlılık yaklaşımında olduğu gibi örgütün amaç, strateji, hedef ve politikalarına inanmaya, bu inanç gerçekleştiğinde ise davranışlarını değiştirmeye ve örgüte uyum sağlamaya çalışmaktadırlar (Köse, 2014:66). Bu değişim süreci ile birlikte çalışanın örgütte yapmaya alışmış olduğu davranışlar, onun örgüte olan bağlılığında belirleyici olmaktadır.

Davranışsal bağlılık yaklaşımında çalışanlar, zaman içerisinde örgüte bilgi, kıdem, çaba, zaman vb. açılardan çeşitli yatırımlarda bulunmakta ve bu yatırımlar karşılığında örgütten lojman, kıdem, statü, emeklilik birikimi gibi kazanımlar elde etmektedir (Bakan, 2011:92). Çalışanlar zamanla örgüte yaptığı yatırım ve elde ettiği kazanımları kaybetmemek için başka örgütler tarafından, daha yüksek ücret teklif edilmesi gibi durumlarda dahi bağlı olduğu örgütünde çalışmasına devam edeceklerdir. Yine çalışanlar geçmiş dönemde elde ettikleri ücret dışı gelirler, sosyal sigorta, yaş ve kıdem getirdiği maaş artışları gibi geçmiş eylemlerden ötürü de örgüte bağlılık hissi duymaktadırlar (Özpehlivan, 2015:119). Dolayısıyla çalışanlar, işten ayrılma durumunun aşırı maliyetli olacağını düşündüğünden dolayı bağlı olduğu örgütüne karşı bağlılığını devam ettirecektir. Literatürde davranışsal bağlılıkla

ilgili Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı ve Salancik'in Yaklaşımı bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar sırasıyla incelenecektir.

2.5.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramıyla ilgili ilk çalışmaları yapan Becker tarafından (1960) yılında geliştirilen ve devamlılık bağlılık kavramını esas alan Yan Bahisler (side-bets) Yaklaşımı, üzerinden uzun yıllara geçmesine rağmen günümüzde halen önemini korumaktadır (Powel ve Meyer, 2003; Sığırı, 2007:263; Bakan, 2011:92). Becker'e göre örgütsel bağlılık, çalışanların bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgisi olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960:32-42). Bir çalışanın daha iyi maaş ve çalışma koşulları karşılığı aldığı iş teklifini geri çevirmesi şimdiki işindeki çalışma koşulları ve maaş dışında kalan bazı ödüllere karşı olan bağlılığının neticesi olmaktadır (Güney, 2012:287).

Başka bir ifadeyle Becker'in yan bahis yaklaşımına göre örgütsel bağlılık, çalışanın, tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek bu davranışları sürdürme eğilimidir (İnce ve Gül, 2005:50). Becker, çalışanların tutarlı davranışlar sergilemesinin nedenini yan bahisle açıklamaktadır. Yan bahse girmekle kast edilen şey, bir davranışla ilgili kararın o davranışla çok da ilgisi olmayan çıkarları etkilemesidir (Atak, 2009:110). Buna göre örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle karşılıklı iki taraf olarak bahse girmesidir.

Becker'in yan bahis yaklaşımına göre, çalışan görev yaptığı örgüt içerisinde sergilediği daha önceki davranışlarını haklı çıkarmak ve bu davranışlarında tutarlılık sergilemek için elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman, çaba, bilgi, statü ve deneyim gibi kendisi için önemli fakat davranışları ile doğrudan ilgili olmayan şeyler üzerinden bahse girmektedirler (Bakan, 2011:93). Çalışanın bahsi kaybetmemesi için davranışları arasındaki tutarlılığın devam etmesi gerekmektedir. Bu durumda çalışanlar örgütten ayrılmasının emeklilik ücreti, kıdemliliğin kaybedilmesi gibi ağır bedelleri olduğu düşüncesiyle örgüte bağlı kalmaya devam edeceklerdir (Iverson ve Buttgieg, 1999). Dolayısıyla da çalışanlar, örgütle girdikleri bahsi kaybetmemek ve kendi amaçlarına ulaşabilmek için rutin olarak tutarlı davranışlar bulunurlar, bu davranışlarını sürdürmek suretiyle örgütlerine bağlılık sergilerler.

Becker'e göre çalışanlar, çalıştıkları örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı zaman kaybedeceklerinin düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir (İnce ve Gül, 2005:50). Çalışanların ortaya koydukları yatırımlar kendileri için ne kadar değerli ise örgütlerine olan bağlılıkları da bir o fazla olacaktır. Sonuç olarak zaman geçtikçe çalışanın görev yaptığı örgütteki yatırımları ve değeri artacak, bu yatırımlar gözden çıkarıp yeni iş olanakları arama isteği azalacak ve örgütsel bağlılığı artacaktır (Köse, 2014:67).

Becker, çalışanların bağlılık göstermesine neden olan toplumsal beklentiler, örgütteki bürokratik düzenlemeler, sosyal etkileşimler ve sosyal roller gibi yan bahis kaynaklarını dört başlık altında toplamaktadır (Becker, 1960:32-42).

Toplumsal Beklentiler: Çalışanlar, sosyal ve manevi yatırımlar nedeniyle içinde yaşadıkları toplumun bazı konulardaki beklentilerinin kendi davranışlarını kısıtlamasına yol açacak bazı yan bahislere girebilmektedirler. Sık sık iş değiştiren çalışanların toplum nezdinde güven vermeyen çalışanlar şeklinde görülmeleri nedeniyle, o çalışanlar güvenilir olduklarını ispatlamak adına kendilerine sunulan daha iyi şartlara sahip bir çok alternatif iş imkanlarını kabul etmeyerek bahse girmektedirler (Becker, 1960; Şahin, 2014:62).

Örgütteki bürokratik düzenlemeler: Örgütteki bürokratik işleyişin, çalışanın sağladığı maddi ve manevi olmayan ödüller çalışanın bir bahse girmesinden neden olabilir. Örneğin çalışan çalışma süresinde elde ettiği tazminat haklarını, emekli aylığı için her ay kesilen birikmiş kesintilerini yan bahis konusu yapabilir (Köse, 2014:68). Örgütten kendi isteği ile ayrılan veya kendi hatasından kaynaklı haklı gerekçe ile uzaklaştırılan çalışan bu haklarını kaybedecektir. Bu durumda örgütte kalmasını tehlikeye atacak davranışlardan sakınacak örgütüne bağlı olmaya devam edecektir.

Sosyal Etkileşimler: Sosyal etkileşimler, çalışanın diğer insanlarla ilişkilerinde bıraktığı imaj ile ilgilidir. Çalışan, bilinen imajının dışına çıkmamak amacıyla buna uygun davranışlar sergileyecektir. Örneğin, çalışan kendisini iş arkadaşlarına çalışkan birisi olarak göstermişse, performansı ile ödülü arasında bir ilişki görmemesine rağmen çalışkan birisi olma kanaatini yaşatabilmek için, örgütte yüksek performans ile çalışma davranışını sürdürebilmektedir (Bakan, 2011:96). Yine eğer çalışan, sözüne güvenilir biri olarak tanınmış ve çevresinde böyle bir fikir

yerleşmişse bu olumlu kanaatin kaybolmaması için dürüst davranmaya devam edecek, kısacası dürüst davranışlara bağlılık gösterebilecektir.

Sosyal Roller: Sosyal rolleri ifade ederken toplumsal beklentiler, örgüt içerisindeki bürokratik düzenlemeler ve sosyal ilişkilerden elde edilen kazanımlar devreye girmektedir (Köse, 2014:68). Çalışanlar, sosyal rollerinin gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmışlardır ki, artık başka bir role uyum sağlayamamaktadırlar. Böyle bir durumda çalışanlar, sadece o role göre davranacak ve kendilerini inandırdıkları sosyal rollere göre hareket ederek bağlılık davranışı sergileyeceklerdir.

Becker (1960)'e göre çalışanın görev yaptığı örgütü ile giriştiği yan bahisler ve bunlara ilişkin yapılan yaptırımlar zaman içerisinde, çalışanın yaş ve kıdemi ile doğru orantılı olarak artacağından çalışanın örgüte bağlılığı güçlenecek ve örgütten ayrılması zorlaşacaktır (Bakan, 2011:93). Yan bahis yaklaşımına göre, çalışan açısından örgütten ayrılmanın ekonomik, sosyal ve psikolojik yönlerinin maliyeti fazla olduğundan, çalışan örgütten ayrılmak yerine çalışmaya devam etmeyi bir zorunluluk olarak kabullenecektir (İnce ve Gül, 2005:49-52).

2.5.2.2. Salancik'in Yaklaşımı

Salancik (1977)'in yaklaşımında örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlarına bağlanması olarak ele alınmaktadır. Salancik'e göre örgütsel bağlılık, çalışanın davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetleri ile örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlara bağlanması durumudur (Salancik, 1977:62-80). Becker'in yaklaşımında olduğu gibi bu yaklaşıma göre çalışan, önceki davranışlarına bağlanarak, bunlarla tutarlı davranışlar sergilemektedir (İnce ve Gül, 2005:53).

Salancik'e göre her davranışa aynı ölçüde bağlılık duymak pek olanaklı değildir. Çalışanların sahip oldukları davranışların kimi özellikleri, bu davranışlara duyulan bağlılıkların oluşmasında etkili olmaktadır (Şahin, 2014:64). Örgütsel bağlılığa etkisi olan davranışlar; yapıldıktan sonra iptal edilemeyen, başkalarının gözü önünde açık ve net bir şekilde meydana gelen, şüpheye yer verilmeyen ve gönüllü olarak yapılan davranışlardır.

Çalışanın tutumlarına aykırı davranışlarda bulunmasıyla tutum ile davranış arasında uyumsuzluk ortaya çıkmaktadır. Örneğin sayılarla uğraşmaktan

hoşlanmayan bir çalışanın muhasebe işinde çalışması durumunda tutumu ile davranışları arasında uyumsuzluk meydana gelmektedir. Ancak bu çalışan başka bir iş bulma imkanına sahip değilse sayılarla uğraşma konusundaki olumsuz tutumunu değiştirmeye ve böylece tutum ve davranışları arasında uyum yakalamaya çalışacaktır (Bakan, 2011:97).

Özetle, Salancik'in yaklaşımı, çalışanın tutumları ile davranışları arasındaki uyuma dayanmaktadır (Atak, 2009:108). Çalışanın tutumları ile davranışları uyumlu olduğu zaman ise bağlılık, uyumsuz olduğu zaman ise gerilim ve stres oluşmaktadır.

Sonuç olarak, Becker ve Salancik bağlılığı, davranışları devam ettirme eğilimi olarak ele almaktadırlar. Becker'in yaklaşımında çalışanın davranışlarına karşı bağlılık gösterebilmesi için o davranıştan vazgeçtiği zaman kaybedeceği yatırımların farkında olması gerekmektedir. Oysa Salancik'in yaklaşımında davranışa yönelik bağlılığın oluşabilmesi için çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik durumun diğer bir ifadeyle davranışı devam ettirme arzusunun olması gerekmektedir.

2.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık yaklaşımı, örgüt içinde bulunan farklı usurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerini ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürmektedir (Balay, 2014:32-36). Bu yönüyle çoklu bağlılık yaklaşımı tutumsal ve davranışsal bağlılık türlerinden ayrı olarak ele alınmaktadır (Şenturan, 2014:174). Çoklu bağlılık yaklaşımı, çalışanların örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerine kabul etmektedir (Becker ve diğerleri, 1996:465).

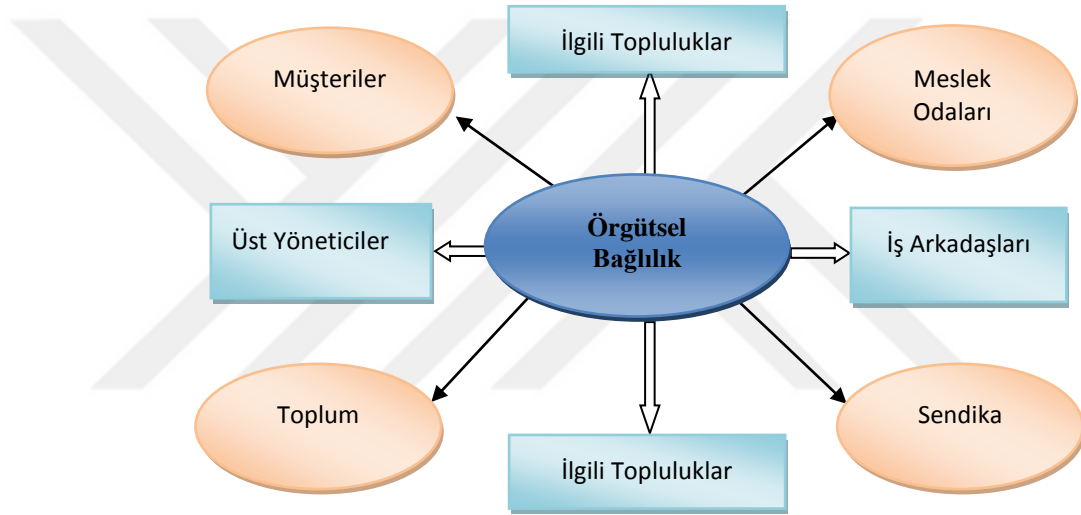
Çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için ise örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Bu kaynaklar, çalışanlar, müşteriler, yöneticiler, sendikalar, çeşitli gruplar ve genel anlamda kamuoyudur (Ayden ve Özkan, 2014:156). Dolayısıyla örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu kabul edilmektedir.

Çoklu bağlılık yaklaşımı bir çalışan tarafında duyulan bağlılığın başkası tarafında duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini ön görmektedir. Bir bireyin örgüte bağlılığının kaynağı kaliteli ürünleri uygun bir fiyatla piyasaya sunuyor olması

olabilirken, bir başkasının bağıllık kaynağı örgütün, çalışanlarına gösterdiği yakın ilgi olabilmektedir (İnce ve Gül, 2005:54). Aynı şekilde örgüt tarafından sunulan kaliteli hizmet veya mal, grup çalışanlarının örgüte bağıllığını farklı düzeylerde etkilediği ileri sürülmektedir (Reichers, 1985:467).

Çoklu bağıllık yaklaşımı ile çalışanın gerçekten hangi örgütsel unsurlara bağlı olduğu ile ilgilenilmektedir. Çalışanın bağıllığı örgüt tek başına ele alınamaz. Örgütün yapısındaki farklı kademeler, gruplar ve örgütün çevresel konumu çalışan bağıllığının kaynağı olabilir. Çoklu bağıllıklar yaklaşımına ilişkin oluşturulan model Şekil 2.4.'te gösterilmektedir.

Şekil 2.4. Çoklu Bağıllık Modeli



Kaynak: Balay, 2014:33; Akbaş, 2015:18.

Şekil 2.4.'te görüldüğü gibi örgütsel bağıllık, bir araya gelen çoklu bağıllıklar ile meydana gelmektedir. Çalışanlar, örgüt içerisinde ilgili oldukları topluluklara, iş arkadaşlarına ve üst yöneticilerine değişik bağıllık çeşitleri geliştirebilecekleri gibi, örgütün dışında bulunan müşterilerine, sendikalara, meslek odalarına da değişik seviyelerde bağıllık gösterebilirler.

Özetle ifade etmek gerekirse, çoklu bağıllık yaklaşımı, karma nitelikli olup örgüt içinde ve dışında bulunan çeşitli faktörlerin, farklı düzey ve türlerde örgütsel bağıllıkların ortaya çıkmasına neden olabileceğini ileri sürmektedir. Bu yaklaşım, tutumsal ve davranışsal yaklaşımlarından farklı olarak, örgütsel bağıllığı sadece duygusal, ayrılma maliyeti ya da moral faktörleriyle değil bunların tamamı ile ilişkilendirmektedir.

2.6. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütler açısından yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanların varlığı, gün geçtikçe daha fazla önemli olmaya başlamasıyla birlikte, araştırmacılar tarafından, örgütsel bağlılığın nedenleri ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerde daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Çalışanların örgütlerine olan bağlılığı işlerindeki verimini arttırmakta ve örgüt için pozitif sonuçlar doğurmaktadır. Bu nedenle çalışanların örgüte bağlılığını arttırabilecek ya da azaltabilecek faktörlerin farkında olunması üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır.

Alan yazını incelendiğinde, örgütsel bağlılığı etkileyen çok sayıda faktörün olduğunu ve bu faktörlerin çok farklı şekillerde sınıflandırıldığı gösteren araştırmalar görülmektedir. Bu araştırmaların başında, Hrebiniak ve Alutto (1972), Morrow (1983), Salancik (1977) ve Angel ve Perry'nin (1981) çalışmaları gelmektedir. Mowday, Porter ve Steers (1979) yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığa yol açan faktörleri: kişisel özellikler, işin özellikleri, çalışma deneyimleri ve örgütün yapısal özellikleri olmak üzere dört başlıkta sınıflandırılmıştır. Schwenk (1986) ise, bu faktörleri: Geçmişteki iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve durumsal faktörler olarak tasnif etmiştir (Schwenk, 1986:299).

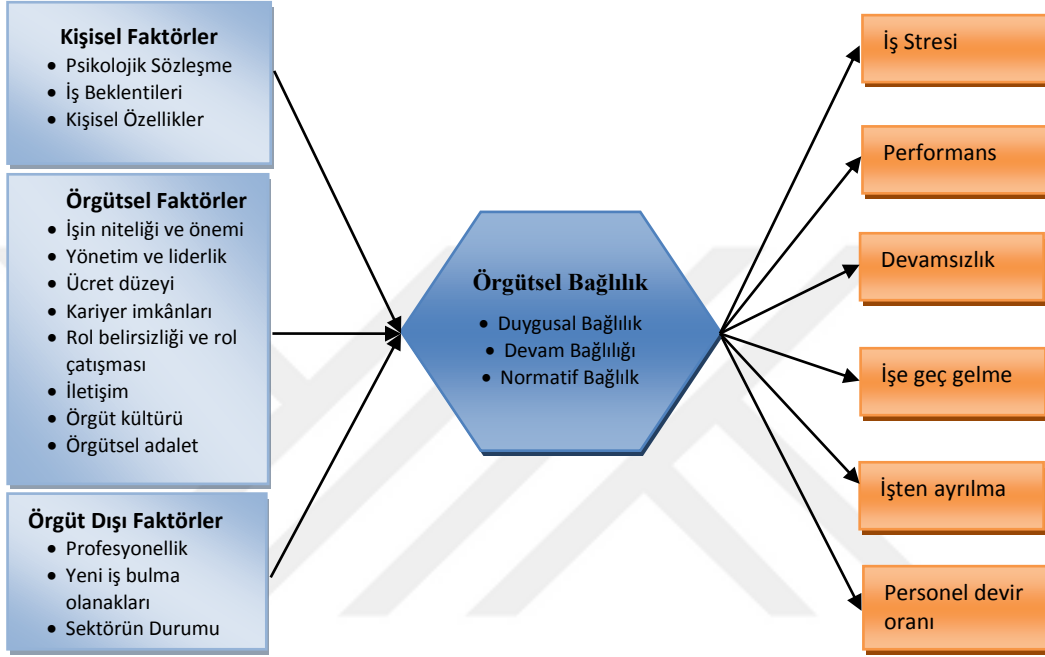
Genel anlamda örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerle ilgili yapılan sınıflandırmalar şu şekilde sıralanabilir;

- Kişisel özellikler (yaş, eğitim düzeyi, görev süresi, cinsiyet, ırk),
- Role ilişkin özellikler (rol çatışması, rol belirsizliği, işin zorlayıcılığı),
- Grup/lider ilişkileri (grup kaynaşması, görev dayanışması, lider yetki yapısı, liderin saygınlığı, katılımcı liderlik),
- Yapısal özellikler (örgütün büyüklüğü, sendikanın varlığı, kontrol düzeyi, otoritenin merkezileşme düzeyi),
- İş tecrübesi (örgütsel güvenilirlik, beklentilerin karşılanma derecesi, çalışma arkadaşlarının örgüte karşı olumlu tutumları, ödemelerde algılanan eşitlik, sosyal ilişkiler) şeklindeki gruptur (Allen ve Meyer, 1997; Mathieu ve Zajac: 1990; Bülbül, 2007:24; Zeynel, 2014:29).

Bu araştırmalar çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarını etkileyen çok sayıda faktörün olduğunu ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin çok farklı şekillerde

sınıflandırıldığı görülmektedir. Ancak tüm aratırmalarda çalışanların örgütsel bağlılıklarında aynı faktörlerin etkili olduğunu söylemek mümkün değildir. Farklı örgütlerde, farklı çalışanlar ile yapılan çalışmalarda birbirine çelişen sonuçlar ortaya çıkmaktadır (Köse, 2014:71). Şekil 2.5'te örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ve sonuçları gösterilmiştir.

Şekil 2.5. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Sulman, 2002:170'den uyarlanmıştır.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler üç grup altında toplanarak ele alınmaktadır. Bu gruplar; kişisel faktörler, örgüt yapısına ilişkin faktörler ve örgüt dışı etkenleri içeren çevresel faktörler olarak sıralanmaktadır.

2.6.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerle ilgili yapılan araştırmalar incelendiğinde kişisel faktörler ile örgütsel bağlılık arasında genel olarak kuvvetli bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir (Morris ve diğerleri, 1993; Sığırı, 2007:265). Örgütsel bağlılık literatürün de örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörler olarak iş beklentileri, psikolojik sözleşme ve kişisel özellikler ele alınıp değerlendirilmektedir. Farklı kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde değişik sonuçlara sebep olmakla birlikte yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi, cinsiyet, medeni durum, değerler ve kültürel farklılıklar gibi demografik özellikler örgütsel bağlılıkla yakından ilişkili

kavramlar olmaktadır. Bu bölümde örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden iş beklentileri ve psikolojik sözleşmeden sonra kişisel özellikler ayrıntılı olarak incelenecektir.

2.6.1.1. Psikolojik Sözleşme

Çalışan ile örgüt arasında yetki ve sorumlulukların belirlendiği genellikle iki tür sözleşme bulunmaktadır. Bunlar; iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşmedir. İş sözleşmesi, çalışan ile örgüt yönetiminin karşılıklı görev, yetki ve yükümlülüklerinin belirlendiği yazılı ve resmi (formal) sözleşmelerdir. Ancak çalışan ve örgüt yönetimi tarafından yazılı olmayan bir sözleşme daha kabul edilmektedir. Psikolojik sözleşme olarak isimlendirilen bu sözleşme, resmi olmayan (informal) bir yapıya sahip olup örgütte ast-üst, yönetici-çalışan gibi hiyerarşik basamaklarda çalışanların her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen davranışlarla ilgili yazılı olmayan kuralları ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005). Diğer bir ifade ile psikolojik sözleşme, birey ve içinde bulunduğu örgüt arasında sözle ifade edilmeyen, kapalı, tarafların iş ilişkileri içerisinde birbirlerine vermeyi ve birbirlerinden almayı bekledikleri psikolojik yönü bulunan anlaşmadır (Özgen ve Özgen, 2010:2).

Psikolojik sözleşmede çalışanların mesleğine bağlılık düzeyine göre kariyer, yönetsel pozisyon gibi beklentileri, iş ortamı veya sosyal çevresinde saygı görme, örgüt yapısı ve faaliyetleri konusunda söz sahibi olabilme gibi beklentileri yer almaktadır. Örgütün de çalışanlarından psikolojik sözleşme ile yazılı olmayan beklentileri olabilmektedir. Örneğin çalışanın örgütünü çevresinde yüceltmesi, gerektiğinde özveride bulunması, örgütü kendi çıkarlarının üzerinde değerli görmesi gibi beklentilerdir (Köse, 2014:72).

Psikolojik sözleşme iyi tanımlanmış bir görevin daha görev başlangıcında kabul edilmesi anlamını taşımaktadır. Bu sözleşme ile örgüte bağlı olan çalışan örgütün amaç, değer ve hedeflerini kabullenip içselleştirir ve bu amaç ve hedefler doğrultusunda davranışları sergiler. Bu durum neticesinde çalışan ile örgütü arasında yüksek düzeyde bağlılık gerçekleşmesine yol açmaktadır.

Yazılı olmamalarına ve infomal bir yapıya sahip omalarına rağmen psikolojik sözleşmeler örgütler açısından da oldukça önemli omaktadır. Çünkü psikolojik

sözleşme ile bireylerin örgüte bağlılıkları arasında açık bir bağlantı bulunmaktadır. Bu alandaki ilişkileri inceleyen birçok araştırmacı da psikolojik sözleşme ihlalinin örgütsel bağlılığın azalmasına neden olduğunu ileri sürmüşlerdir (Özgen ve Özgen, 2010:2). Psikolojik sözleşmesi tam olan çalışanlar, örgütte olumlu ilişki kurar ve örgütün yararına davranış sergilemektedirler. Bu nedenle, eğer çalışanlar psikolojik sözleşmeyi olumlu yönde algılıyorsa yüksek seviyede örgütsel bağlılık göstereceği ileri sürülebilir.

2.6.1.2. İş Beklentileri

Biyolojik, psikolojik ve sosyal bir varlık olan insanlar yaşamlarını devam ettirebilmek için çeşitli gereksinimlere ihtiyaç duyarlar. Bu gereksinimler insanların davranışlarına yön vermektedir. Örgütlerin varlık nedenleri ise insanların giderek çeşitlenen ihtiyaç ve hedeflerini karşılamaktır. İnsanlar ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla örgütlere katılmaktadırlar. Çoğu zaman örgütler çalışanların beklentilerini karşılamak için kullanılan bir araç konumunda olmaktadır. Beklentileri karşılanan çalışanların örgüt içinde olumlu davranış sergileyeceği kabul edilmektedir (Meyer ve Allen, 1997).

Cohen'e (1992) göre, iyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde çalışanın örgütsel bağlılığı yüksek olmaktadır (Cohen, 1992:539-554). Dolayısıyla da çalışanların kişisel amaç ve hedeflerinin karşılanabileceği bir iş çevresinde bulunduğu düşüncesine kavuşması halinde ise örgüte olan bağlılıkları kuvvetlenmektedir (Köse, 2014:72)

Örgütsel bağlılık açısından önemli olan kişisel beklentilerle örgütsel beklentilerin uyum içinde bulunmalarıdır. Çalışanların örgütsel hedef, misyon ve değerleri içselleştirebilmesi, bunları kendi değerleri ile özdeşleştirip örgüte bağlanabilmesi için iş beklentileri ile kişisel beklentilerin birbirlerini tamamlamaları gerekmektedir (Bülbül, 2007:26). Örgütsel beklentiler ile bireysel beklentiler arasında çatışmalar yaşandığı süreçte ise çalışanlar örgütlerine yüksek düzeyde bağlılık hissi duymayacaklardır. Örgüt tarafından beklentileri karşılanan çalışanlar ise örgütlerine karşı bağlılık duyacaklardır.

2.6.1.3. Kişisel Özellikler

Kişisel özellikler, örgütsel bağlılık üzerinde farklı sonuçlar doğurmaktadır. Bu bölümde yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi (kıdem), cinsiyet, medeni durum, değerler ve kültürel farklılıklar gibi kişisel özelliklerle örgütsel bağlılık arasında ilişkiler üzerinde durulacaktır.

Yaş: Birçok araştırmacı yaş ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Mowday ve diğerleri, 1982; Meyer ve Allen, 1997). Yapılan bazı alan araştırmalarında yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu, dolayısıyla yaş arttıkça bağlılığın da arttığına dair bulgular elde edilmiştir (Luthans ve diğerleri, 1987; Mathieu ve Zajac, 1990; Popoola, 2006). Çalışanların içinde buldukları yaş dönemlerine göre örgüte karşı tutumları da farklı olmaktadır. Her yaş döneminde çalışanın yaptığı işle ilgili davranışları, algıları, istekleri ve beklentileri farklılaşmaktadır (Köse, 2014:75). Yaş ile örgütte çalışılan süre birbiri ile ilişkili faktörler olduğundan yaş, çalışanların örgütsel bağlılığının bir göstergesi olmaktadır (Cohen, 1993:145).

Çalışanların yaşları ilerledikçe örgütte daha iyi pozisyonlarda görev almaları veya alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azalması gibi nedenlerden dolayı üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığını ifade edilmektedir (Angle ve Perry, 1981:1-14). Çalışanların yaşının ilerlemesiyle birlikte, terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb. imkânların artması anlamına gelmektedir. Bu durum diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azalttığından dolayı çalışanların örgütlerine olan bağlılığı artmaktadır.

Zeffane (1994) ise genç çalışanların yaşlılar kadar örgütlerine bağlılık duymayacaklarını ileri sürmektedir (Zeffane, 1994:977-1010). Buna göre genç çalışanlar alternatif veya daha iyi koşullarda iş imkânı bulduklarında rahatça işten ayrılacakları sonucunu doğurmaktadır. Bu durum genç çalışanların, yaşlı çalışanlara kıyasla örgüte daha az bağlılık gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562). Bu sebeple bağlılığı düşük düzeyde olan genç çalışanların yaşlı çalışanlara nazaran işi bırakma eğilimlerinin daha yüksek olacaktır.

Morris ve diğerleri (1993) ise Zeffane (1994)'nin aksine genç çalışanların bir an önce mesleki yaşantıya adım atabilmek için yaşlı çalışanların ise karşılanmayan

beklentileri olduğu için genç çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olacağını savunmaktadır (Morris ve diğerleri, 1993:21-42).

D'amato ve Herzfeldt (2008), yaş değişkeni ile ilişkili olarak kuşak teorisi (generational theory)'ne yer vermişlerdir. Buna göre, yaşça büyük çalışanlar genç çalışanlara kıyasla işverene sadakat düzeyleri daha yüksek olmaktadır. Ayrıca bu çalışanlar, üstün çaba gösterilerek işlerine sarılmaları sonucunda iş güvencesi ve sürekli ücret artışı ile ödüllendirileceklerine inanmaktadırlar (D'amato ve Herzfeldt, 2008:929-953). Genç kuşak çalışanları ise, işverenin sadakatle bağlanmanın riskli olabileceği bu nedenle kariyerlerinin sorumluluğunun kişinin kendisinde olması gerektiği, kişinin kariyer değiştirmeye daima hazırlıklı olarak beklenmeyen fırsatları değerlendirilmesi gerektiğine inanmaktadırlar (Bakan, 2011:122).

Allen ve Meyer (1993) ise, yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her boyutu için ayrı ayrı incelenmesi gerektiğini, duygusal bağlılık, çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmediğini savunmaktadırlar (Allen ve Meyer, 1993:49-61).

Özetle, modern çalışma hayatında verimliliğin ve işe devamlılığın en önemli belirleyici unsuru çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleridir. Örgütsel bağlılığı etkileyen çok fazla etken bulunmakla birlikte bu bağlılığı belirleyen en etkili belirleyici unsurun kişisel faktörlerden yaş ayrımının olmaktadır. İnsanın doğası gereği yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, bu nedenle üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının artmaktadır.

Eğitim Düzeyi: Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olan kişisel özelliklerden bir diğer önemli unsur çalışanların eğitim düzeyleridir. Eğitim düzeyi, çalışanların işlerinden beklentilerine ve işlerine olan bakış açlarına da etki eden bir olgu olmaktadır. Hemen iş hayatına atılmak yerine uzun bir süre eğitim almayı tercih eden çalışanlar, eğitimlerinin sonucunda nitelikli işgücü sıfatını kazanarak çalışma hayatına katıldıklarından, uzun yıllar eğitim için harcamış oldukları zamanın, maddi ve manevi yatırımların karşılığında elde edecekleri gelir ve diğer şartlardaki beklentileri de yüksek olmaktadır (Sert, 2010:33).

Eğitim konusunda yapılan çalışmalardan elde edilen verilere göre, eğitim düzeyi yüksek çalışanların, daha az eğitim görmüş ve gelecekte eğitim almayı planlamayan çalışanlara kıyasla örgütsel bağlılıkları düşük olmaktadır (Sığı,

2007:265). Angle ve Perry (1981)'de yaptıkları araştırmada örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit etmişlerdir (Angle ve Perry, 1981:1-14). Çalışanların eğitim seviyesinin yükselmesi, görev aldıkları örgütten beklentilerini artırmakta ve farklı iş seçeneklerinden yararlanma düşüncesinin oluşmasına neden olmaktadır.

Eğitim seviyesi düşük olan çalışanların ise, alternatif iş seçeneklerinin az olmasından veya hiç olmamasından dolayı örgütsel bağlılıkları yüksek olmaktadır (Bakan, 2011:124). Bu konuda yapılan bir başka araştırma da benzer bir sonuç elde edilmiş ve en yüksek bağlılık düzeyinin ilköğretim mezunu çalışanlarda olduğu görülmüştür. Bu eğitim grubunda bulunan kişilerin kişisel güvensizlikleri kendilerini yetersiz görmelerine sebep olmaktadır. Çünkü, ilköğretimden mezun olup iş bulabilmek daha yüksek eğitim gruplarında olan kişilere göre daha güç olabilmektedir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009:12).

Yapılan farklı bir araştırmada ise, eğitim ve bilgi düzeyi yükseldikçe inisiyatif kullanma, mesuliyet alma, özgürce karar verme imkanı arttığı için çalışanların tekdüzelik ve usançları kaybolacağından işlerini daha fazla benimseme durumunun ortaya çıktığı saptanmıştır (Eren, 2001:68). Ancak burada çalışan için asıl önemli olan mesleğine bağlılıktır ve bu tür eylemlerde bulunmalarının asıl nedeni mesleklerini daha iyi yerine getirmek ve mesleğinde daha fazla uzmanlaşmak olmaktadır. Mesleğine daha fazla bağlılık gösteren çalışanların ise örgüte duygusal bağlılıkları daha düşük düzeyde gerçekte, örgütsel bağlılıkları ise daha zayıf olmaktadır (Yıldırım, 2002: 21).

Eğitim durumu ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını gösteren çalışmalarda bulunmaktadır. Bu amaçla yapılan bir araştırmada çalışanların örgütsel bağlılık düzeyinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşmıştır (Uygur, 2009:72). Gündoğan (2009) ise, Allen ve Meyer'in üç bağlılık ekseninde kamu kurumu çalışanları ile yaptığı araştırmada, duygusal bağlılık alt boyutu ile eğitim durumu arasında ilişki olduğu bulgusunu elde ederken devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ile eğitim durumu arasında ilişki olmadığı yönünde bulgular elde etmişlerdir (Gündoğan, 2009: 86–103).

Çalışma Süresi (Kıdem): Örgütte geçirilen toplam hizmet süresini ifade eden kıdem, örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel değişkenlerden birisi olmaktadır (Mathieu

ve Zajac, 1990). Örgüt içinde herhangi bir ünvan ya ad pozisyonunda çalışılan süre örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Luthans ve diğerleri de, çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ileri sürmektedirler (Luthans ve diğerleri, 1987:221). Buna göre örgütsel bağlılıkla çalışma süresi arasında doğrusal bir ilişki bulunmaktadır.

Cohen'e (1993) göre, hizmet süresi arttıkça, çalışanların örgütten elde edecekleri kazanımlarda artış göstermektedir. Bu kazanımlar örgütsel bağlılığa etki ettiği için çalışanların örgütteki hizmet sürelerinin artması, onların örgütsel bağlılıklarını da artırmaktadır (Cohen, 1993:143-159). Çalışanların çalışma sürelerinin fazla olması örgütten elde edecekleri kazançları arttıracaktır. Bu çalışanlar, örgütten ayrılmalari durumunda elde ettikleri bu kazanımları kaybetmemek adına örgütlerine olan bağlılıklarını devam ettireceklerdir (Özkaya ve diğerleri, 2006:80).

Çalışma süresinin örgütsel bağlılığa etkisi aslında Becker'in yan bahis yaklaşımına dayanmaktadır. Hatırlanacağı gibi Becker'in taraf tutma teorisi; çalışanların elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarını anlatmaya çalışmıştır (Becker, 1960:32-40). Buna göre, örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkili olmayan örgütteki çalışma süresinin artması ile oluşan kıdem tazminatları ve emeklilik birikimlerinin birer yatırım olarak düşünüldüğünde; çalışanın örgütten ayrılması durumunda bu yatırımlarından vazgeçmesi gerekmektedir (Köse, 2014:76). Bu durumda çalışanın çalışma süresi arttıkça yatırımların değeri artacak, örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacak, bu maliyeti göze almak istemeyen çalışanın örgütsel bağlılığı da yüksek düzeyde olacaktır.

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını gösteren araştırmalar da bulunmaktadır. Uygur'un (2009) yaptığı bir çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyinin kamuda çalışanların hizmet süresini ifade eden kıdeme göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna elde etmiştir (Uygur, 2009: 75).

Özetle, örgütsel bağlılıkla ilgili çalışmalarda yaş ile ilgili elde edilen bulgular ile örgütte çalışma süresi için de geçerli olmaktadır. Bir çalışanın örgütte çalışma süresi arttıkça, o çalışanın örgütüne bağlı olarak elde ettiği faydalar artmaktadır. Aynı zamanda, bu süre içerisinde çalışan, çalıştığı örgüte has beceriler

geliştirmektedirler. Dolayısıyla da her iki durumda da çalışanları örgütsel bağlılıkları artış göstermektedir.

Cinsiyet: Geleneksel düşünceye dayanan cinsiyet modeli, kadın ve erkeğin örgütsel bağlılığının farklı olduğu ilkesini savunmaktadır. Erkekler açısından daha çok öneme sahip olan iş hayatı, kadınların aile ortamındaki rolü itibarıyla aynı öneme sahip olmamasına neden olmaktadır. Örneğin erkek için işyerinde ücret, kariyer önem kazanırken kadın için çalışma koşullarının zorluğu ve sosyal ilişkiler önem kazanmaktadır (Keleş, 2006: 56). Başka bir ifade ile kadınlar aile içindeki rolleri üstte tuttuklarından örgüt içindeki rollerine daha az önem vermekte ve örgüte erkeklere göre daha az bağlılık göstermektedirler (Yalçın ve İplik, 2005:399).

Toplum içerisinde erkek ve kadına yüklenen görevlerin, iş hayatında erkek ve kadının davranışlarını etkilediği ve işe bakışlarında önemli bir farklılık oluşturduğu ortaya konulmuştur (Akbaş, 2015:20). Bu yüzden cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ele alan geçmiş araştırmalar incelendiğinde farklı sonuçlar elde edildiği görülmekle birlikte cinsiyetin örgütsel bağlılığa etkisine ilişkin ortak bir düşünceye varılamamıştır. Araştırmacılar çeşitli nedenler ortaya koyarak kadınların ya da erkeklerin örgütsel bağlılıklarını yüksek bulduklarını iddia etmektedirler. Bazı araştırmacılar kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği görüşünü savunmaktadırlar (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Angle ve Perry, 1981; Dixon ve diğerleri, 2005).

Yapılan araştırmalarda, cinsiyet ile örgütsel bağlılık ilişkisi tutarlı bir şekilde ortaya konulmuş ve kadınların bir grup olarak örgütlerine erkeklerden daha fazla bağlılık gösterdikleri sonucuna varılmıştır (Sığrı, 2007:265). Angle ve Perry (1981)'e göre, kadın çalışanlar işlerini ve çalıştıkları örgütü sık sık değiştirmekten hoşlanmadıklarından dolayı örgütlerinde daha fazla istikrarlı oldukları belirlenmiştir (Angle ve Perry, 1981:3-12).

Mowday ve diğerleri (1979)'de, kadınların örgüte bağlılıklarını, erkeklere göre daha fazla olduğunu, kadınların örgütte buldukları pozisyonları elde etmek için erkeklere nazaran daha fazla engel aştıklarını ve dolayısıyla da örgüte olan bağlılığın onlar açısından daha önemli hale geldiğini savunmuşlardır (Mowday ve diğerleri, 1979). Bu nedenler göze alındığında ise kadınların erkek çalışanlardan daha fazla bağlılık sergilediği öne sürülebilmektedir.

Bazı araştırmacılar ise kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunmaktadırlar. Kadın alışanların erkek çalışanlara göre aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olmaktadır (Varlı, 2014:24).

Yapılan bazı çalışmalarda ise cinsiyet ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucunu varılmıştır. Bu çalışmaların birisinde, 337 ev idaresi çalışanı üzerinde yapılan çalışmada örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanılmadığı ileri sürülmektedir (Nergiz ve diğerleri, 2011: 212). Yine Uygur (2009)'un yaptığı bir çalışmasında, örgütsel bağlılık düzeyinin cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır (Uygur, 2009:71).

Medeni Durum: Medeni durum, örgütsel bağlılığa etki eden diğer kişişel özelliklerden birisidir. Evli ya da ayrılmış çalışanların bekâr olan çalışanlara nazaran örgütlerinden ayrılmayı daha maliyetli bulacakları ve dolayısıyla rgsel bağlılıklarının daha yüksek olacağı ileri sürülmektedir (Bakan, 2011:126). Ayrıca, evli olup ve aynı zaman da bakmakla yükümlü oldukları ocuk ya da yaşlı bireylere sahip çalışanların örgütlerine olan bireysel bağlılıklarının da yüksek olacağı kabul edilmektedir (İnce ve Gl, 2005:64).

Allen ve Meyer'in üç boyutlu yaklaşımına göre medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında farklı düzeylerde ilişki görülmektedir. Evli ve çocuklu çalışanların normatif ve devam bağlılıklarının yüksek seviyede olacağı kabul edilmektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999:313). zkaya ve diğerleri (2006) ise, medeni durumun duygusal bağlılıkla ilişkisi içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (zkaya ve diğerleri, 2006). Bekâr alışanların ise, daha iyi iş imkânları elde ettikleri zaman kolaylıkla işlerini değiştirebileceklerinden örgütlerine daha az bağlılık duyacakları kabul edilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olmadığını ileri süren araştırmalar da bulunmaktadır. Uygur (2009: 73) yaptığı çalışmasında örgütsel bağlılık düzeyinin medeni duruma göre anlamlı bir farklılık içermediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer bazı araştırmacılar ise medeni durumun örgütsel bağlılık düzeyi ile ilişkili olmadığı sonucunu elde etmişlerdir (Köse, 2014:77).

Değerler: Değerler, bireyin işinin ve günlük yaşamının temel parçası olan ve onun yaşamına anlam kazandıran, ulaşılmak istenen idealler olarak; bireyin tercihlerine, kararlarına, alışkanlıklarına, becerilerine ve davranışlarına yansıtılmış olunan insan mükemmeliyetine ilişkin nitelikler, inançlar ve kanaatleri ifade etmektedir (Varlı, 2014:28). Örgütsel değerler ise, insanın motivasyonuna temel teşkil etmektedir. Bu değerler; kişinin örgüt ortamına ne kadar uyum gösterip göstermediğini tespit etmede önemli bir araç olmakla birlikte, örgütsel bakış açısının dinamikliğinin ve gelişmesinin temel anahtarı olmaktadır.

Sıgrı'ya (2007) göre, eğer örgüt değerleri örgüt bireyleri tarafından paylaşırsa içsel bütünleşme gerçekleşmiş olmaktadır (Sıgrı, 2007:262). İçsel bütünleşme ise, örgüt içindeki bireylerin birbirleri ile ilişkilerini düzenler, örgüt üyelerinde ortak bir örgüt bilinci oluşturur, örgüt amaçlarına yönelik olarak kişilerin görüşlerini şekillendirerek onların davranışlarını yönlendirir ve örgüte bağlılıklarını artırır (Bakan, 2011: 129).

Çalışanların sahip oldukları değerler örgütsel bağlılığı etkileyen hususlardan birisidir. Özellikle işe yeni başlayan bir çalışan için yapacağı işin kendi kişisel değerleri ile uyumlu olması bu çalışanın gerek işe gerekse örgüte yönelik bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir. Örgütsel değerler ile kişisel değerleri uyuşmayan bir çalışan için örgütsel bağlılıktan söz etmek oldukça güç olacaktır.

Değerler neyin iyi, doğru ve arzu edilir olduğunun belirleyicisidirler (Varlı, 2014:28). Kişinin sahip olduğu değerlerin kolaylıkla değiştirilmesi mümkün olmadığından örgütsel değerler ile kişisel değerlerin uyuşduğu durumlarda çalışanın örgüte karşı hissettiği bağlılık düzeyi aratacak örgütsel değerler ile kişisel değerlerin örtüşmediği durumlarda ise örgüte bağlılığı hemen hemen olmayacaktır.

Kültürel Farklılıklar: Kültür, insanlar üzerinde, fikir, düşünce, değer ve davranış gibi birçok alanda etki etmekte ve onları yönlendirmektedir. Türk Dil Kurumu sözlüğüne göre kültür:Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünüdür (<https://tr.wikipedia.org>). Hofstede (1980) ise kültürü, bir grubu diğer bir gruptan ayıran ortaklaşa programlanmış zeka (akıl) olarak ifade etmektedir (Hofstede, 1980:225).

Hofstede (1980)'nin yaptığı ve kültürler arasındaki farklılıklara işaret eden araştırma sonucunda kültürleri dört farklı boyutta değerlendirmiştir. Bu boyutlar ise bireycilik-toplumculuk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişilliktir. Bu boyutlar kısaca şu şekilde özetlenebilir (Yeşil, 2007:236):

Bireyselcilik-toplumculuk; bazı kültürlerin bireyselciliğe bazılarının ise toplumculuğa önem vermesine işaret etmektedir. **Güç Mesafesi,** bir toplumda gücün bireyler arasında dağılım biçimini yansıtmaktadır. **Belirsizlikten kaçınma** ise, bir toplum üyelerinin kuşku uyandıracak durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme ve diğer güvenlik önlemleri yoluyla bunları engelleme çabalarının derecesini göstermektedir.

Kültürün bir diğer boyutu olan **erillik-dişillik** ise, kültürün toplumdaki cinsiyetlere yüklediği rolleri ifade etmektedir. Eril özellikli toplumlarda güç, başarı, para, servet, tanınmak, büyümek, mücadele etmek, kazanmak, değişim yükselme tutkusu gibi konular, dişil toplumlarda ise arkadaşlık, iş güvenliği, merhametli ve nazik davranış, başkalarını düşünmek, insan ve insanlar arası ilişkilere önem vermek ön plandadır (Yeşil, 2007:236)

Kültürel farklılıklar kişilerin sahip olduğu inançlar, değerler ve tutumlarından oluşmaktadır. Kişilerin yetiştiği kültür ortamı o kişinin örgütüne olan bağlılığını etkileyebilmektedir. Batı kültüründe yetişmiş kişilerin örgütlerine bağlılık düzeyleri genelde yüksek olurken, doğu kültüründe yetişmiş kişilerin örgütsel bağlılıkları örgütler tarafından sunulan ekonomik güvence ve sosyal imkanlar doğrultusunda şekillenmektedir (Bakan, 2011:127). Örneğin Japonyada çalışanlar, statü, görev ve iş memnuniyetlerinde gibi kişisel gelişim ve değişim sağlamayacak durumlarda dahi çalıştıkları örgüte bağlılık duymayı ahlaki bakımdan bir görev olarak kabul etmektedirler. Böylece Japon çalışanlar örgütsel kazançlar uğrunda kendi kişisel çıkarlarından vazgeçebilmektedirler.

Özetle çalışanlar arasındaki kültürel farklılıklar örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerdendir. Çalışanların buldukları örgütlerde inançlarına ve değerlerine ters düşen durumlar karşısında örgüte olan bağlılıkları azalacak ya da tersi durumda örgütsel bağlılığı artacaktır. Örgütler kendi yapıları, değer ve tutumları ile örtüşen çalışanlar bulundurduğu sürece, kişilerin örgüte olan bağlılıkları olumlu yönde artacağından dolayı örgütün verimliliği de artış gösterecektir.

2.6.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Kişisel faktörlerden sonra örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak literatür de çok sayıda örgütsel faktör belirlenmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen bu faktörlerden; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, kariyer imkânları, rol belirsizliği ve rol çatışması, iletişim ve örgüt kültürü gibi faktörler aşağıda özet olarak açıklanmıştır.

2.6.2.1. İşin Niteliği Ve Önemi

Çalışanın yaptığı işin niteliği ilgili faktörler örgütsel bağlılıkla kuvvetli ilişkiler göstermektedir (Sığı, 2007:265). Buna göre, çalışanın yaptığı iş üzerindeki kontrol derecesi, görevin açıklığı, grupla çalışma, işe ilişkin geri besleme alma, işin diğer işler ile sosyal etkileşime olanak vermesi ve özerklik gibi faktörler çalışanın bağlılığını etkilemektedir (Wiener, 1982, s. 419).

İşin niteliği faktörü çalışanın değer sistemi ile uyduğu sürece örgütsel bağlılığın olması çok doğaldır. İşin çalışan için taşıdığı anlam az ve toplumsal statüsü düşük ise örgütsel bağlılığın az, toplumsal ve kişisel değeri yüksek ise örgütsel bağlılığı da o oranda yüksek olacaktır (Varlı, 2014:31). Dolayısıyla da çalışan anlam bulmadığı işe daha az bağlılık duyacaktır (Cohen, 1992: 541).

Genellikle çalışanın sorumluluk duygusunu artıran işler örgütsel bağlılığı da arttırabilmektedir. Bu açıdan bakıldığında düşük pozisyonlarda çalışanlar için yaş, medeni durum, eğitim gibi kişisel faktörler örgütsel bağlılığı daha çok etkilerken, yüksek pozisyonlarda çalışanlar için örgütsel özellikler örgütsel bağlılığı daha çok etkilemektedir (Bülbül, 2007:32). Bu tür çalışanlar için karalara katılma, rol belirsizliği ve otonomi gibi değişkenler, bağlılık açısından daha önemli bir etken olarak ortaya çıkmaktadır.

Yapılan işin çalışanı motive edici olması, işin zorluk derecesi, çalışanın işini içselleştirmesi, işiyle ilgili sorumluluğunu bilmesi ve ona göre yetkilendirilmesi örgütsel bağlılığa direkt olarak etki eden hususlardır (Akbaş, 2015:24). Bu anlamda, işin içeriğinin zenginleştirilerek genişletilmesi bir faktör olarak ele alınabilir. Yani işin içeriğinin zenginleştirilmesi çalışanların bilgi ve becerilerini ön plana çıkararak

onların yetki ve sorumluluklarını arttıracığı bu durumun da çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttıracığı ve güçlendireceği savunulmaktadır (İnce ve Gül, 2005:71).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmaya yönelik başka bir bakış açısı olarak iş yerinde rotasyon ele alınabilir. Çalışanlara yeteneklerini geliştirme imkânı vermek için örgütün ve kişilerin ihtiyaçlarına uygun olarak çalışanların başka görevlerde çalışmaları sağlanabilir (Akbaş, 2015:24). Böylelikle çalışanlar üzerindeki sıkıntı ve yorgunluğun önüne geçilerek iş potansiyelleri ve örgüte olan bağlılıkları da arttırılmış olmaktadır.

İşin niteliğine ilişkin faktörlerden, çoğunlukla iş alanı ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların iş alanları arttıkça deneyimlerinin de artacağı ve buna bağlı olarak da, örgütsel bağlılıklarının artacağı varsayımı kabul edilmiştir (Özbakır, 2015:32). Yine kişisel ve çevre koşullarının ele alındığı bir araştırmada, örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok işin niteliği, otonomi ve geri bildirim gibi çevre koşullarının açıkladığı ileri sürülmüştür (Bülbül, 2007:32).

2.6.2.2. Yönetim Ve Liderlik

Genel olarak yönetim kavramı; belirlenen ortak amaçlar doğrultusunda diğer insanları yönlendirmek için çaba sarf eden özel bir grup insanı tanımlamaktadır. Çok basit olarak yönetim, diğer insanlar vasıtasıyla iş görmektir. Başka bir ifade ile yönetim; belli amaçlar doğrultusunda insanlar arasında işbirliği sağlama ve insanlara iş gördürme çabalarının tümüdür.

Yönetim bir süreç olarak ele alındığında ise; bir işletmenin ya da organizasyonun elindeki kaynakların planlanarak, organize edilerek, yürütülerek ve kontrol edilerek, diğer insanlar vasıtasıyla, etkili ve verimli bir şekilde kullanılması ve amaçların gerçekleştirilmesi süreci (Koçel, 2013:103) olarak tanımlanabilir.

Yönetimle ilgili yukarıda tanımlardan yola çıkarak yöneticiyi; başkaları vasıtasıyla amaçlara ulaşmaya çalışan kişi (Bakan, 2004:12), diğer insanlar vasıtasıyla iş gören, onları ortak amaçlar doğrultusunda yönlendiren kişi olarak tanımlamak mümkündür. Yönetim olayının baş aktörü olan profesyonel yöneticinin başarısı, önemli ölçüde başkalarını örgütsel amaçlar doğrultusunda davranışta bulunma yönünde etkileyebilme yeteneğine bağlı olmaktadır (Bülbül, 2007:33).

Liderlik ise, yaşadığımız dünyanın büyümlü kavramlarından birisi olmaktadır (Göka, 2009:15). Liderlik, belirli şartlar altında, belirli kişisel veya grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanabilir. Liderlik bireysel ya da toplumsal ihtiyaçları karşılama da bir fonksiyon olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla liderlik, liderin yaptığı işlerle ilgili bir süreçtir (Koçel, 2013:569). Eren (2012)'in liderlik konusunda yaptığı tanıma göre ise; liderlik bir grup insanı belirli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları uğruna o organize grubu harekete geçirebilme yeteneği ve bilgilerinin toplamıdır (Eren, 2012:435).

Lider ise başkalarını belirli bir amaç doğrultusunda davranmaya sevk eden, etkileyen kişi olarak tanımlanabilir. Başka ifade ile, bir grup insanın, kendi kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere takip ettikleri, onun isteği, emir ve talimatı doğrultusunda davranış gösterdikleri kişidir. Bu tanımlamalardan yola çıkarak liderlik kavramının şu özellikleriyle dikkat çektiği söylenebilir (Bayram, 2013: 6). Liderlik; belli amaç ya da amaçlar doğrultusunda bireyleri harekete geçirmeye isteklendirmelidir (güdülemelidir). Lider; hem bu kalabalığı hem de amaçları simgelemeli, izlenen kişi olarak başı çekmeli ve engellerle karşılaştığında danışılan, hakemlik yapan, bağdaştıran, barıştıran bir kişilik sergilemelidir.

Yönetim ve liderlik kavramlarının ortak noktası insanları örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda eşgüdüm içerisinde hareket ettirebilme yeteneğidir. Bu yeteneği kullanabilen örgütlerdeki yöneticiler, yönetim ve liderlik tarzları ile örgütlerin başarı ve verimliliğini artırabilir ve çalışanlarının örgüte bağlılık düzeylerini yükseltebilirler.

Yönetim ve liderlik yaklaşımı, kararlara çalışanların katılımını sağlayıp sağlamama açısından da örgütsel bağlılıkla ilişkilidir. Esnek ve katılımcı yönetim ve liderlik yaklaşımı örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkilerken, otokratik yönetim tarzı katılmayı engelleyerek bağlılık duygusunu zedelemektedir (Bülbül, 2007:33). Başka bir ifade ile çalışanlarına güvenen, değişime açık, katılımcı, yenilikçi yönetim tarzını belirleyen örgütlerde örgütsel bağlılık güçlü olurken, çalışanlarına güvenmeyen, aşırı merkezîyetçi, katı kontrol mekanizmalarına sahip ve otonomiyi azaltan bir yönetim tarzı ise örgütsel bağlılığı azaltır hatta ortadan kaldırabilir (Varlı, 2014:29-30).

Daha katılımcı bir yönetim şekli çalışanların örgütsel bağlılığına pozitif yönde etki ederken, otokratik bir yönetim şekli çalışanların katılımlarını engelleyerek bağlılığı olumsuz yönde etkilemektedir (Saldamlı, 2009:37). Başka bir ifade ile bürokratik iş uygulamaları örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilerken, destekleyici yardım edici iş çevresinin örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilemektedir (Bakan, 2011:155).

Yönetime katılma, kişisel amaçlarla örgütsel amaçların dengelenmesinde önemli derecede rol oynamaktadır. Ayrıca, yönetime katılma astların örgütsel sorunların çözümüne önemli katkıları bulunmaları nedeniyle, çevrelerinden, özellikle üstlerinden ve iş arkadaşlarından övgüler almalarını sağlamaktadır. Bu durumda çalışanların bağlı olduklarına karşı bağlılık duyguları artmaktadır (Eren, 2001: 402).

2.6.2.3. Ücret Düzeyi

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerden birisi de, örgütlerde uygulanan ücret düzeyidir. Ücret, düşünsel veya fiziksel emeğini katan çalışanın yerine getirdiği iş karşılığında aldığı aynı veya nakdi değerdir (Benligiray, 2007:3). Mal veya hizmet üretimine doğrudan ya da dolaylı olarak katkıda bulunan tüm düşünsel veya fiziksel emek (çaba) karşılık olarak ücrete hak kazanır. 4857 Sayılı İş Kanuna göre ise ücret; "... bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan ve para ile ödenen tutar (4857 Sayılı İş Kanunu, Madde 32)" olarak tanımlanmaktadır. Dolayısıyla örgütte çalışmasının karşılığı olarak kişinin aldığı en temel ödül ücret olmaktadır.

Ücret, işveren yönünden bir maliyet unsurudur. Çalışanlara ödenen ücretler çoğu işletme için en büyük maliyet kalemini oluşturur. Ayrıca ücretin yanında sosyal yardımlar, sigorta primi, işsizlik sigortası vb. sağlanan ek ödemeler de ücret kapsamı içinde yer alan unsurlardır (Bayraktaroğlu, 2008:202). Ücret çalışanların ihtiyaçlarının karşılanmasındaki ana etken olmaktadır. Çalışanların, sosyal yaşamdaki ve çalıştıkları örgütlerdeki konumları ve statüleri ücret seviyesi ile belli olmaktadır (Sert, 2010:37). Ücret, çalışanın kendini, huzurlu, mutlu, ailesine karşı yükümlülüklerini yerine getirebilen ve toplum nezdinde de belirli bir itibara sahip kişi olarak görmesini sağlayan bir faktördür (Şahin, 2014:37).

Ücret yönetimi örgütler açısından büyük önem arz etmektedir. Ücret yönetiminin örgütler açısından temel amacı; örgüt içinde ve dışında tutarlı, adil bir ücret sistemi oluşturmak ve emeğin karşılığını tam olarak vermektir. Örgütlerde etkin bir ücret yönetiminin başlıca yararları aşağıda sıralanmıştır (Geylan, 2004:130; Bahar, 2011:224)

- Nitelikli çalışanları örgüte kazandırmak,
- Mevcut personeli muhafaza edebilmek,
- Maliyetleri kontrol altında tutma,
- Ödmede eşitlik sağlama ve
- Beklenen davranışları ödüllendirmediir.

Ücret yönetiminin belirlenen ücret düzeyi ve uygulanan ücret politikaları, çalışanlar açısından büyük öneme sahiptir. Çalışanlar, çalıştıkları sırada ücret politikalarını dengeli ve adil olarak algıladıkları ise bu durum, onların bağlılık düzeylerinin yüksek olmasında etkilidir (Akbaş, 2015:25). Ücret yönetiminin bu koşulları sağlaması durumunda, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında çalışanlar daha kolaylıkla motive edilir, mevcut örgüt üyelerinin örgütte devamı sağlanır ve örgüt dışında uygun nitelikteki bireyler de örgüte çekilmiş olur (Çakınberk ve diğerleri, 2011:131).

Buna karşın düşük ücret düzeyleri, çalışanları, daha iyi imkânlarla sahip işler aramaya zorlamaktadır. Böylece, çalışan işine olan bağlılığını yitirmekte ve kendini zoraki çalışmak durumunda hissetmektedir. Bu durumda da personel devir oranı yükselmekte ve örgütler açısından olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Akbaş, 2015:25).

Ücret düzeyi, çalışanları motive eden bir unsur olurken örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir. Ücret düzeyi çalışanın iş ve sosyal yaşamındaki statüsünü göstermektedir. Çalışanların örgütten elde ettiği önemli bir kazanç olan ücret, işe olan isteği arttırmakta ve çalışanlara verilen daha yüksek bir ödeme örgütsel bağlılık düzeyini daha üst seviyeye taşımaktadır (Balay, 2014:54

Yüceler (2009), akademisyenler üzerinde yaptığı araştırmaya göre, akademisyenlerin yüzde 9.6'sı yaptıkları işe göre aldıkları ücreti yeterli bulurken, yüzde 40.6'sı aldıkları ücretin kısmen yeterli olduğunu ve yüzde 49.8'lik büyük bir

kısmı ise aldıkları ücretin yaptıkları işe göre yetersiz ve tatminkâr olmadığını belirtmişlerdir. Buna göre, araştırmaya katılan akademisyenlerin büyük çoğunluğu aldıkları ücreti tatminkâr olarak görmemektedirler. Bu da örgütsel bağlılığı azaltan bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır (Yüceler, 2009: 454).

Özetle, ücret düzeyi örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olmaktadır. Çünkü kar amacı gütmeyen örgütler hariç, hemen hemen örgütlerin tamamında işler belirli bir ücret karşılığında yapılmaktadır. Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir, örgütsel bağlılığı etkileyen çok önemli bir faktördür (Bülbül, 2007:39). Dolayısıyla çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algıarlarsa bağlılıkları o derece yüksek olacaktır.

2.6.2.4. Kariyer İmkânları

Kariyer, meslekte, işte ilerleme, yükselme, başarılı olma anlamlarında kullanılmaktadır. Kariyer, kişinin iş hayatı boyunca herhangi bir iş alanında ilerlemesi, deneyim ve beceri kazanması (Aydemir,1995) olarak tanımlanmaktadır. Kariyer bir süreç olarak kabul edildiğinde, kişinin çalışma yaşamı boyunca bulunduğu basamaksal mevkileri, yaptığı işleri ve bulunduğu konumla ilgili tutumlarını, davranışlarını içermektedir (Bahar, 2011:218). Kariyer Yönetimi ise kişi tarafından yalnız başına veya kurumun kariyer sistemleri doğrultusunda gerçekleştirilen kariyer planlarını hazırlama, uygulama ve gözleme işlemidir (Aydemir,1995).

Literatür incelendiğinde, örgütler tarafından çalışanlara sunulan kariyer imkânları ve kariyer gelişiminin örgütsel bağlılığa etki eden faktörler arasında olduğu görüşü savunulmaktadır (Bakan, 2016:143). Çalışanın sahip olduğu fiziksel ve zihinsel kapasitesi, kendine güven duygusuyla, örgütte daha üst pozisyonlarda yer alıp daha fazla yetki ve sorumluluk üstelenebileceğine inanmasına paralel olarak örgüt tarafından kendisine kariyer olanaklarının sunulması, çalışanın örgütsel bağlılığını olumlu yönde etkileyecektir (Çakır, 2001:150-151). Kariyer imkanları ve çalışma ortamı çalışanların örgütsel bağlılıklarını ne düzeyde etkilediğine ilişkin yapılan çalışmada, kariyer olanaklarının sunulması durumunda çalışanların örgütsel bağlılıklarının olumlu yönde geliştiği sonucuna varılmıştır (Bashir ve Ramay, 2008:226-227).

Örgütlerde kariyer kavramının ön plana çıkmasının bazı nedenleri vardır. Bu nedenler şu şekilde sıralanabilir (Çelik, 2007:28):

- Yeni nesil işgücünün örgütsel bağlılığa ilgisinin giderek azalması,
- Bilinen ve benzeri işlerin hızlı bir şekilde endüstride ve örgütlerde kaybolmaya başlaması,
- Örgütlerde hiyerarşinin gittikçe azalması,
- İşçi ve işverenler arasında var olan psikolojik anlaşmanın giderek bozulmaya başlaması,
- Devam eden değişimler ve çalışanların direnmeleri gibi sebepler sayılabilir (Bahar, 2011:218).

Wallace (1995) kariyer imkânları ile örgütsel bağlılığı profesyonel ve profesyonel olmayan örgütler üzerinden incelemiştir (Wallace, 1995). Wallace (1995) özellikle hukuk büroları, mimarlık büroları sağlık merkezleri ve askeri kurumlar gibi profesyonel örgütlerde görev yapan profesyonel çalışanlara sunulan yükselme olanakları ile oluşan terfi imkânları, çalışanların mesleki anlamda kendilerini gelişmiş hissetmelerine yol açacağından örgütlerine karşı bağlılık sağladığı sonucuna varmıştır. Ayrıca profesyonel olmayan örgütlerde çalışan profesyonel çalışan terfi imkânları ile örgütsel bağlılığın negatif yönde ilerlediği üzerinde durulmuştur.

Örgütler tarafından çalışanların kariyer planlamasını ve terfilerini güvence altına alınmalıdır. Kariyer planlaması, çalışanların, yeteneklerinin bilinmesi, yetki ve sorumluluklarının belirlenmesi, performanslarının ortaya konulması ve çalışanların terfi ve kariyer yol haritalarının açıkça belirlenmesini sağlamaktadır (Yılmaz, 2015:33). Örgüt içerisinde bulunan açık pozisyonlara personel seçimi ve terfisinde önceliğin örgütte hali hazır da çalışanlara verilmesi, çalışanların motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını arttıracak ve yetişmiş kalifiye çalışanın örgütü kalmasına etki edecektir.

Terfi ve kariyer yol haritası belli olan bir çalışanın örgüte olan güveni ve bağlılığı artacaktır. Diğer taraftan terfi ve kariyer yol haritası belli olmayan çalışanlar ise sürekli bir kararsızlık, ümitsizlik ve hayal kırıklığı yaşayacak olmalarından dolayı örgüte olan bağlılıkları olumsuz yönde etkilenecektir (Demirel, 2009:115-132).

Sıralanan öneriler çerçevesinde, her ne şekilde olursa olsun örgütlerde uygulanan kariyer yönetimi tekniklerinin, çalışanların istek ve beklentileri doğrultusunda belirlenmesi, uygulamaların, örgüt kültür ve insan kaynakları süreçleri ile uyumlu olmasına dikkat edilmesi (Bülbül, 2007:53-54), kariyer yönetimi uygulamasının başarısını artıracaktır.

2.6.2.5. Rol Belirsizliği Ve Rol Çatışması

Rol; çalışanın yürütmekte olduğu görevleri içeren, gerek üstlerine gerekse üstleri dışındaki kişiler tarafından örgüt içinde gerçekleştirmesi beklenen davranışlardır (Sonay, 2013:82). Buna göre rol, çalışanın bulunduğu statü sınırları içinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklindeki belirlenmiş davranışlarının toplamı olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla çalışanın bir sosyal grup içinde hakları ve yükümlülükleri belirlendiğinde, onun aynı zamanda rolü de belirlenmiş olmaktadır.

Roller kendi arasında temel, genel ve bağımsız roller olmak üzere üç şekilde ayrılabilir. *Temel roller*, kişilerin cinsiyet ve yaşlarına göre gerçekleştirmek durumunda oldukları rolleri, *genel roller*, toplumca kabul edilmiş olan, sınırları davranış düzlemlerine göre değişen, sonuçları çoğu zaman toplumu veya grubu etkileyen rolleri, *bağımsız roller* ise, etkileri bireysel olup, yerine getirilmesi isteğe bağlı olan rolleri (Bülbül, 2007:47) ifade etmektedir.

Role ilişkin değişkenler çalışanların örgütsel bağlılığını değerlendirmede önemli olmaktadır. Bu değişkenler incelendiğinde, rol belirsizliği ile rol çatışması şeklinde iki kavram ile karşılaşılmaktadır. Yapılan işin kapsamı, işin içeriği, maddi ödüller, yoğun iş yükü, iş stresi ve yetkilendirme gibi konular örgüt içerisinde rol belirsizliğine ve yol çatışmasına neden olmaktadır.

Rol Belirsizliği: Rol belirsizliği, çalışanın kendisinden nasıl bir davranış sergilemesinin beklendiğinin tam olarak algılayamaması (Meyer ve Allen, 1997) veya örgütün rol ile ilgili beklentilerinin sınırlarını tam olarak çalışana bildirmemesi sonucu ortaya çıkmaktadır. Rol belirsizliği, çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevleri ile ilgili kendisinden beklentilerin belirgin olmaması, bunları davranışa

yöneltmesi için kendisine açık bir bilgi verilmemesi gibi örgüt ortamında ortaya çıkabilecek belirsizlikleri kapsamaktadır.

Diğer bir ifadeyle rol belirsizliği, görev, yetki ve sorumluluk açısından tam bir kesinlik olmaması durumudur. Çalışan kişi için sorumlulukların genişliği, otoritesinin sınırları, işletme kuralları, iş güvenliği konularında açıklık olmaması gibi konular rol belirsizliğine yol açan nedenlerdir (Köse, 2014:80).

Rol Çatışması: Rol çatışması çalışandan bilgi ve tecrübesine göre uygun olmayan görevleri yerine getirmesinin istenmesi (Meyer ve Allen, 1997), çalışanın aynı anda birden fazla rolü gerçekleştirme ile karşı karşıya kalması, çalışanın üstlendiği rol ile kişilik özellikleri uymaması halinde gerçekleşmektedir. Diğer bir ifade ile çalışanın rol ve davranışlarını benimsememesi durumundan gerçekleyen, rol uyumsuzluğu, rol çatışması olarak ifade edilebilir (Uygur, 2009:25).

Rol çatışması çalışanlarda içsel çatışmayı ve iş ortamı gerilimini artırıp, çalışanların iş tatminini ve örgüte olan güvenlerini azaltarak, çalışanlarda örgütsel bağlılığın oluşmasını engelleyen bir unsur olarak belirtilmektedir (Güçlü, 2006:54). Ayrıca rol çatışması, iş ve aile hayatı ile birlikte çalışanın tüm yaşamını etkilediğinden (Özdevecioğlu ve Aktaş, 2007:6) dolayı oluşan olumsuz etki sonucunda, çalışanın kendini mutsuz hissetmesi, içine kapanması ve stres gibi sonuçlar görülebilmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle; rol belirsizliğinin örgüt merkezli, rol çatışmasının ise belli ölçüde birey merkezli olduğunu, role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı artırabilmesi ancak, çalışanın net bir şekilde belirlenmiş ve başarılı olduğunda mutluluk veren görevler üstlenmesi ile mümkün olabileceği söylenebilir.

Gerek rol belirsizliği gerekse rol çatışmasının psikolojik gerilime neden olduğu ve çalışanın iş ve örgütsel çıktılarını etkilediğini gösteren literatür de yeterli araştırma bulunmaktadır (Bakan, 2011:152). Addae ve diğerleri (2008) rol belirsizliği ve role çatışması ile oluşan psikolojik gerilimin etkisi ile çalışanların örgütsel bağlılığının etkilendiğini ileri sürmektedirler (Addae ve diğerleri, 2008). Diğer bazı araştırmacı tarafından rol belirsizliği ve rol çatışması gibi role ilişkin faktörlerin örgütsel bağlılıkla ilişkisi incelenmiş ve negatif bir korelasyon gözlenmiştir (Sığırı, 2007:265).

Rol belirsizliği durumunda da çalışan, örgütsel amaçlara ulaşabilmek için kendisinden hangi davranışların beklendiğinin tam olarak bilemediğinden dolayı, üstlendiği rol ile örgütsel amaçlar arasındaki bağlantının azaldığını düşünerek örgüte olan bağlılığı azalacaktır.

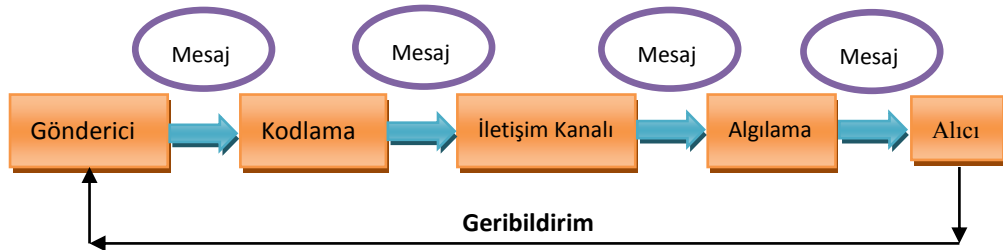
Rol çatışması ise çalışanda sorumluluk azalması, kendi kabuğuna çekilme, gerginlik ve strese gibi etkilere neden olmasından dolayı bir boşluk içerisine girerek örgütten yavaş yavaş uzaklaşmaya başlayacaktır (Bakan, 2011:154). Bununla birlikte, rol çatışması içerisinde bulunan çalışanın, örgütte sorumluluk duygusu ve örgüte katılımı azalacağından, rol çatışması örgütsel bağlılığı azaltıcı bir etken olmaya devam edecektir.

2.6.2.6. İletişim

İletişim, kişiler arasında bilgi, fikir ve duyguların bir kimseden diğerine geçme sürecidir. Diğer bir ifade ile iletişim, kaynak ve hedef arasında bir mesajın aktarılmasıdır. İletişim yalnızca haber alışverişi değil, aynı zamanda görüşler, olgular ve verilerin de ileti ve paylaşımını içeren bireysel bir etkinliktir (Bahar, 2011:183). İletiler aracılığı ile toplumsal etkileşim sağlayan iletişim (Fiske, 2003:16), örgütlerin işleyişinde temel bir yönlendirme ve eşgüdüm aracı olmaktadır. Çalışanlar birbirleriyle olan ilişkilerini ve etkileşimlerini ikna etme, bilgilendirme, yönetme, yönlendirme ve eğlendirme gibi durumların oluşması için gerekli ve önemli bir araç olarak kabul edilen iletişim sayesinde sağlamış olurlar (Bakan, 2011:132).

İletişimin gerçekleşmesinde 3 önemli faktör bulunmaktadır. Bunlar; gönderici (kaynak), mesaj (ileti) ve alıcıdır. Bu üç faktör olmadan iletişimin olması söz konusu değildir. Örgütsel İletişim Süreci işleyişi model olarak aşağıda gösterilmiştir.

Şekil 2.6. Örgütsel İletişim Süreci Modeli



Kaynak: Bahar, 2011:184

Örgütsel iletişim süreci modeline göre gönderici, mesajın kaynağı yani mesajı gönderen kişi, alıcı da bu mesajın muhatabı olan kişidir. Mesaj ise; özel anlamı olan kodlanmış sembollerdir. İletişim gönderici tarafından gönderilen mesajın alıcı tarafından algılanmasıdır. Algılanan mesaj gönderilen mesaja ne kadar çok yakınsa o kadar etkili iletişim gerçekleşmektedir.

Mesajda önemli bir diğer konu ise mesajların kodlanmasıdır. Gönderici, mesajları alıcının anlayacağı bir şekilde kodlar. Mesajın alıcının anlayacağı şekilde doğru ve iyi kodlanması; alıcının mesajı doğru anlaması ve istenen davranışı yapmasını sağlar. Gönderici, mesajları alıcının anlayacağı bir şekilde kodlamadığı takdirde mesaj alıcıya ulaşsa bile kodlanmış mesajlar alıcı tarafından istendiği şekilde algılanmıyorsa iletişim süreci doğru işlemiyor demektir. Mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığı geri besleme sayesinde anlaşılır. Alıcı mesajı aldıktan sonra yorumlar ve göndericiye geri beslemede bulunur. Geri besleme olmayan iletişim tek yönlü iletişim olmaktadır.

İletişim, örgüt açısından ele alındığında, insan vücudunu meydana getiren tüm organlar arasındaki bilgi, veri ve anlayış aktarımına hizmet eden yatay ve dikey kanalların oluşturulmasını ifade eder (Bahar, 2011:185). Örgütsel iletişim, bir organizasyonun çeşitli kısımları ve personeli arasındaki bilgi, veri, algı, anlayış, yaklaşım ve sezgi aktarmalarını içeren ve basit görünmesine rağmen, içerisinde pek çok problemi taşıyan önemli bir süreçtir. Örgütsel iletişim, örgütün varlığını devam ettirmesinde ve örgütsel süreçlerde önemli bir rol oynamaktadır. Örgütsel iletişimin sağlıklı olarak sağlanamaması durumunda yönetim süreci de başarılı olarak yürütülemez.

Örgütsel iletişim, “örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü hedeflerine ulaştırmak amacıyla, gerek örgütü oluşturan çeşitli bölüm ve ögeler, gerekse örgüt ile çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi ve düşünce alışverişine ve gerekli ilişkilerin kurulmasına olanak tanıyan toplumsal bir süreç” olarak tanımlanmıştır (Taşlıyan ve Hırlak, 2015:9). Diğer bir ifade ile örgütsel iletişim, işletmelerin amaç ve değerleri ekseninde iç ve dış çevresiyle olan kurumsal bir alışverişi işaret etmektedir (Ülgen ve Mirze, 2010; Çalışkan ve Dedeoğlu, 2015).

Örgütlerin başarılı olması ve örgütsel amaçlara ulaşması büyük ölçüde iletişimin etkinliğine bağlı bulunmaktadır (Günbayı, 2007:788). Bu amaçları

ulaşabilme için örgütlerde uygulanacak iyi bir iletişim süreci, çalışan ve örgüt performansını değişim yönelimli olarak artırırken, ortaya çıkabilecek olası örgütsel çatışmaları en aza indirebilmektedir (Özmutaf, 2007:93). Örgütü bir arada tutan örgütsel iletişimin örgüte sağladığı faydalar aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bakan ve Büyükmeşe, 2004:3-4; Taşlıyan ve Hırlak, 2015:9). Örgütsel iletişim;

- Çalışanların örgüte bağlılık duygularını güçlendirir,
- Örgüt yönetimlerine karar almada ihtiyaç duyulan bilgiyi kolaylıkla elde etme imkânını sağlar,
- Yöneticiler tarafından alınan kararların çalışanlar tarafından örgüt amaç ve hedeflerine uygun olarak anlaşılmasını sağlar,
- Çalışanların davranış seçeneklerini olumlu etkileyerek örgütsel performansı artırıcı etki sağlar,
- Çalışanların paylaşım duygularını geliştirmeleri ve pekiştirmelerini sağlar,
- İş ortamından kaynaklanan çatışma, sürtüşme ve baskıları azaltıcı bir anlayışın yaygınlaşmasını sağlar,
- Örgütsel faaliyetlerin iş birliği içerisinde yürütülmesine katkı sağlar,
- Değişime karşı direnci azaltmaya yarayan güven ortamı oluşturarak değişim sürecine ivme kazandırır,
- Hataları azaltıcı etkisinin yanında maliyetlerin düşürülmesine imkân sağlar,
- Stratejik planların etkin bir şekilde uygulanabilmesinde önemli bir faktördür.

Örgütsel iletişim kişisel, fiziksel ve teknolojik bir takım engellerden dolayı her zaman etkin olarak sağlanamayabilir. Mesajı gönderenin ve alanın bireysel amaçları, değer yargıları, tutum ve davranışları gibi kişisel özellikleri mesajın kodlanmasından başlayarak geri bildirim aşamasına kadar farklı algılanmalarına sebep olur. Kişisel farklılıkların yanında kültürel farklılıklar, dinlememe ve duymazlıktan gelme, güvensizlik ve kıskançlık, lisandan kaynaklanan güçlükler, örgütteki hiyerarşik yapı ve fiziksel koşullar gibi unsurlar örgütsel iletişimin etkin ve örgütün amaç ve beklentilerine yönelik olarak etkin olarak sağlanmasını etkileyen engelenen bazılarıdır (Bahar, 2011:187-188).

Örgütsel iletişimin başarılı uygulandığı örgütlerde, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşması, örgütü oluşturan bölümler arasında koordinasyon, bilgi akışı,

çalışanların motivasyonu, örgütsel bütünleşme, değerlendirme, eğitim karar alma ve denetim daha kolay sağlanabilir (Yılmaz, 2015:31-32). Örgütsel iletişim, yöneticinin organizasyonda iş yaptırmak için kullandığı en temel araçtır. Yönetici iletişim sayesinde kendisine bağlı olan kişilerle ilişki kurması halinde örgütlerde iletişimden iletişimden bahsedebiliriz. Dolayısıyla kafasında soru işareti olmayan, beklediği bilgiyi üst birimden zamanında ve yeterli düzeyde, doğru iletişim kanalıyla alan çalışanın örgütüne olan güveninin ve inancının artacağı, dolayısıyla kendine değer verildiğini ve önemsendiğini hisseden çalışanın kurumunu sahipleneceği ve kurumsal aidiyetinin, örgütsel bağlılığının artacağı ifade edilebilir (Köse, 2014:79)

Örgütsel bağlılığı oluşturmak için insan ihtiyaçlarının doğru belirlenmesi gerekir. Çalışanlarla etkin ve doğru kanallarla kurulu bir iletişim yapısının oluşturulması, örgüte bağlılıkta önemli bir unsurdur (Varlı, 2014:33). Örgüt yöneticileri ile çalışanlar arası iletişimin iyi olması, çalışanların sorun, istek ve beklentileri ile ilgilenilmesi, sosyal aktivitelerin düzenlenmesi gibi yaklaşımlar çalışanları motive ederek örgütlerine karşı bağlılık hissetmelerini sağlar.

2.6.2.7. Örgüt Kültürü

Kültür kavramı farklı disiplinler de farklı anlamlar içermekle birlikte örgüt veya örgütler düzeyinde ele alındığında; “tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü” olarak tanımlanmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2016). Bir toplum içindeki insanların davranışlarını etkileme ve yönlendirme özelliğine sahip olan kültür, inanç ve tutum, davranış standart ve kalıpları, norm ve alışkanlıkları kapsamaktadır. Kültür, insandan insana aktarılarak öğrenilen bir olgudur.

Kültür, insanoğlunun soyut ve somut olarak biriktirebildikleri ile çağlar öncesinden bugüne getirebildikleridir. Günümüzde kullanılan aletler, semboller, iletişim kurulmasını sağlayan dil, beden hareketleri ve mimikler, inançlar, değer yargıları, varsayımlar, ahlak anlayışı, kurallar, normlar, tören ve seremoniler, faydalanılan teknoloji, hikâyeler gibi daha pek çok kültürel unsur geçmişten bugüne biriktirilebilenleri başlıcalarıdır. Her ülkenin, toplumun ya da milletin bir kültürü olduğu gibi, her örgütün de kendine özgü bir kültürü vardır.

Örgüt kültürü konusunda araştırmacılar tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Örgütü kültürünü Hofstede (1991) “bir grup insanı diğerlerinden ayıran zihinsel programlama”, Nystrom (1990) ise, örgüt üyelerinin tamamını kapsayan değerler, inançlar, normlar ve ilkeler olarak tanımlamaktadır. Örgüt kültürü, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görünümünü şekillendiren, semboller aracılığıyla öğrenebilen, öğretilebilen kuşaktan kuşağa aktarılabilen, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür (Ataman, 2001:518). Örgüt kültürü, baskın ve paylaşılan değerlerden oluşan, çalışanlara sembolik anlamlarla yansıyan, örgüt içindeki, hikâyeler, inançlar, sloganlar ve masallardan meydana gelmiş bir yapı olarak tanımlanmaktadır (Peter ve Waterman, 1982). Örgüt kültürü daha kısa ve öz olarak, örgüt üyelerinin paylaştıkları anahtar değerler, standartlar, normlar, inançlar ve anlayışlar topluluğunu (Daft, 2003:88) ifade etmektedir.

Örgüt kültürü, örgütte çalışan davranışlarını belirleyen rolüyle yönetim psikolojisinin farklı bir inceleme alanıdır. Bir örgütte çalışma yaşamını düzenleyen değer ve normlar dizgesi olan örgüt kültürünün özelliklerini dört grupta toplar (Tutar, 2014:115-116). Örgüt kültürü;

- Grup üyeleri arasında paylaşılan değerler bütünü,
- Somut ve soyut değerler bütünü,
- Öğrenilmiş ya da sonradan kazanılmış bir olgu,
- Düzenli şekilde tekrarlanan davranışsal kalıplardır (Yılmaz, 2015:29-30).

Sistem yaklaşımı çerçevesinde örgütler içinde buldukları çevreyle sürekli etkileşim içindedirler ve kendilerini çevreleyen bir üst sistemden, içinde buldukları ülkenin kültüründen etkilenirler (Kaya ev Özdevecioğlu, 2008:122). Çetin (2004)'e göre örgüt kültürü, liderlik, işbirliği, anlaşmazlık, iletişim, bilgi, güç, pozisyonlar, kontrol, roller, yetenekler, strateji, amaç ve hedefler, karar verme, yapı, sistem, yöntem ve prosedür, değişim, teknoloji, çevre ve fiziksel yapı gibi temel öğelerin (Çetin, 2004:29-36) etkileşiminden oluşmaktadır. Dolayısıyla örgüt kültürü, bir organizasyonda geçerli olduğu kabul edilen varsayımların, değerlerin, normların, sembollerin, uygulamaların tümünü kapsar ve organizasyonun genel kültürünü temsil eder (Livarı ve Huisman, 2007:36).

Örgüt kültürü açısından kamu ve özel sektör örgütleri üzerinde yapılan bir araştırmada aralarında bir takım farklılıklar bulunduğu tespit edilmiştir (Akbaş,

2015:27). Kamu kuruluşlarının sahibi devlet iken özel sektörün sahibi bireylerdir. Kamu kuruluşları kamu yararını gözetirken özel sektör amaç kar elde etmektedir. Kamu kuruluşlarında kontrol mekanizması yasal yönetmelikler ve kanunlardan oluşurken, özel sektörde yazılı kuralların yanı sıra bireysel kontroller, üretimin kontrolleri de yer almaktadır.

Kamu ve özel sektör örgütleri arasındaki bir başka unsur da kamu çalışanlarının kanun hükmü ile iş garantisine özel sektöre nazaran daha fazla sahip olmalarıdır. Bu sebepler göz önüne alındığında, özel sektörde çalışanların kamu sektöründe kamu güvencesi ile çalışanlara nazaran iş kaybı yaşamamak adına buldukları örgütün kültürünü benimseme, anlama ve uygulama konusunda daha istekli olmaları örgütsel bağlılığı etkileyecektir (Akbaş, 2015:27).

Örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerinde yapılan araştırmalarda iki husus üzerinde durulmaktadır (İnce ve Gül, 2005: 76; Köse, 2014:89):

- Örgütsel kültür örgütsel bağlılığı desteklemektedir. Örgüt kültürü çalışanların ve örgütün hedefleri arasındaki bağlılığı etkilemekte ve çalışanlar arasında bir aidiyet duygusu oluşturmaktadır.

- Bir örgütte örgütün kültürü yüksekse örgütsel bağlılık ve başarıda artmaktadır. Çalışanlar arasında paylaşılan değerler, örgütsel bağlılığın kazanılmasına ve devam edilmesine katkı sağlayacaktır.

Örgütte belirgin bir kültürün olması örgüte yeni katılanları ve örgüt üyesi çalışanları örgüte bağlayan bir etmen olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlara sahip olan bir örgüt ancak güçlü bir örgüt kültürünü oluşturur (Cohen, 1992:543). Yapılan bir araştırmada ise, örgüt kültürü, örgütleri başka örgütlerden farklılaştıran ve örgüt üyeleri ile ortak düzenlenen anlamlı bir sistem şeklinde tanımlanmıştır (Robbins, 1994:554).

Köse (2014) tarafından yapılan analiz sonucunda tüm örgüt kültürü alt boyutları ve genel olarak örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Köse, 2014:168). Yapılan başka bir çalışmada örgüt kültürünün çeşitlerinden biri olan bürokratik örgüt kültürü, örgütsel

bağlılık açısından olumsuz bir etken meydana getirirken paylaşımcı ve demokratik örgüt kültürü, örgütsel bağlılığı güçlendirdiği öngörülmüştür (Özbakır, 2015:33).

2.6.2.8. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer faktördür. Örgütsel adalet, örgüt içinde doğrudan iş ile ilgili konularda adaletin oynadığı rolü ifade eden bir kavram olmaktadır (Gürbüz ve diğerleri, 2016:63). Greenberg'e göre (1990), çalışmamızda ele alınan değişkenlerden adalet algısı, çalışanların örgüt içinde kendilerine karşı adil olup olunmadığı konusunda yargıya varmalarını ve buna göre tutum geliştirmelerini sağlamaktadır (Greenberg, 1990).

Örgütsel adalet; çalışanların görev dağılımı, mesaiye uyma, yetki verilmesi, ücret düzeyi, ödül dağıtımını gibi değişkenlere yönelik, yönetsel kararları değerlendirme sürecidir (İçerli, 2010:69). Whitman ve diğerleri (2012) tarafından, genel olarak örgütsel adalet kavramı, çalışanların örgüt içerisinde yetkiyi elinde bulunduranların kendilerine ne kadar adaletli davrandıkları ile ilgili düşünceleri ve algıları olarak tanımlanmaktadır (Whitman ve diğerleri, 2012:777).

Örgütsel adalet kavramı örgütler için çok önemli olmaktadır. Çünkü örgütsel adalet, örgütlerin ve örgütlerde çalışan kişilerin kişisel tatminlerinin sağlanmasında temel bir gereksinim olmaktadır (Lambert, 2003). Çalışanlar, aldıkları ücretin ne kadar adil olduğunu, yöneticilerin kendilerine adil davranıp davranmadığını ya da verilen ödüllerin adaletli bir şekilde dağıtılıp, dağıtılmadığı konusundaki algıları sebebiyle çevrelerine karşı bazı davranış kalıpları geliştirmektedir (İçerli, 2010:68).

Örgüt içerisinde çalışanlar kuralların herkese eşit uygulanmasını, kariyer imkânlarının hak eden personele tanınmasını, eşit işe eşit ücret ödenmesini ve izin ile sosyal imkânlardan eşit olarak yararlanmayı beklerler. Ancak, çalışanların adalet algılamalarının odağında sadece çıktılar ve bu çıktıların karşılaştırılması bulunmamakta, aynı zamanda örgütteki kurallar, bu kuralların uygulanış biçimi ve bireyler arasındaki etkileşim de yer almaktadır (Yüksekbilgili ve diğerleri, 2015:46).

Örgütsel adalet, ekonomik değerlerin paylaşımında adil olmanın yanı sıra, yönetimin izlediği politikaların da adil olmasını ifade eder ve bireyler arasında herhangi bir ayırım gözetmeden ilişkilerin geliştirilmesine, çalışanların kişiliğine ve

kültürel değerlerine saygılı davranmayı öngörmektedir (Cremer, 2005). Çalışanların örgütsel adalet algılarının biçimlenmesinde örgütsel kazanımların nasıl dağıtıldığı, kazanımların dağıtım kararlarının alınmasında izlenen yolun ve alınan kararların çalışanlara nasıl iletildiği etkili olmaktadır (İçerli, 2010).

Çalışanların örgüt içinde adalet algılamaları örgütsel adaletin boyularını gündeme getirmektedir. Örgütsel adalet boyutları konusunda alan yazında tam olarak bir fikir birliğine varıldığı söylenemez. Araştırmacılar tarafından örgütsel adalet dağıtımsal, işlemsel/prosedürel ve etkileşimsel adalet olarak üç temel boyutta ele alınmaktadır (Cropanzano ve diğerleri, 2001; Demirel, 2009; Gürbüz ve diğerleri, 2016).

Dağıtımsal adalet, örgütlerde fayda ve zararın dağılımına dair algılamalar üzerine inşa edilirken örgütsel ödüllerin yanında iş yükünün de dağılımına dair algılamalara da dayanmaktadır (Gürbüz ve diğerleri, 2016). Bu adalet düşüncesine göre, tüm çalışanlar çalışmasının karşılığını alır. Eşit çabalar eşit sonuçları getir. İş görenlerin performansına göre ceza ve ödüller dağıtılır (İşcan ve Naktiyok, 2004:187). Dolayısıyla dağıtımsal adaletin oluşmasında eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralları ön plana çıkmaktadır (Luo, 2007).

Dağıtımsal adalet, çalışanların işe sağladıkları sosyal veya ekonomik katkıları karşılığında hak ettiklerini almalarıdır. Bu sebeple beklentilerin karşılanmasında farklılıklar olması çalışanlar arasında huzursuzluğa sebep olmakta ve onların örgüt ve yöneticiye olan bağlılık ve güven duygusunu negatif etkilemektedir (Yılmaz, 2015:31).

İşlemsel adalet, örgüt içinde karar alma sürecinde tarafsızlık ve objektif olmayla ilgili bir kavramdır. Çalışanların kendilerine değer verildiği algısının oluşmasında işlemsel adaletin önemli rolü bulunmaktadır. (Niehoff ve Moorman, 1993). İşlemsel adalet, örgüt içi kararların uygulanmasında etik, ahlak ve güveni esas almaktır. İşlemsel adalet, çalışanların temel maddi konularının yanı sıra çalışma koşullarına alınan kararlarda izlenen politikalardaki adillik derecesinin göstergesidir (Yılmaz, 2015:31).

İşlemsel adalet temel ilkeleri; tutarlılık, önyargı ve kişisel çıkarlardan uzak durma, doğru karar verme, kararlara katılım, etik ve ahlaki kurallara saygı duyma, örgütsel ve bireysel eşitliğin sağlanmasıdır (Demirel, 2009:115-132). Çalışanların

adalet algıları için sadece elde edilen kazanımlar veya dağıtımın sonuçları etkili olmamakta; kimin, neyi, ne ölçüde alacağı ve buna nasıl karar verildiği de etkili olmakta ve çalışanlar sonuçlarla birlikte bu sonuçlara ulaşma sürecini de adalet penceresinde değerlendirmektedirler. Dağıtımdan ziyade, bu dağıtımın ne şekilde gerçekleştirildiği sorununu konu alan işlemsel adaleti, çalışanlar üzerinde derin etkiler bırakmakta ve bu açıdan örgütler için önemli sonuçları bulunmaktadır. (İyigün, 2012:59).

Etkileşimsel adalet, örgüt içi iletişim ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet, genel olarak süreçlerdeki etkileşimin kalitesi olarak değerlendirilebilir (Luo, 2007). Etkileşimsel adalet anlayışında, çalışanların birbirleriyle ve yöneticileriyle olan ilişkileri önemlidir. Çalışanlar, süreçlerin uygulanmasında kendileriyle iletişim kurulması ve kararların kendilerine açıklanması konusunda duyarlı olmakta ve bu iletişimin samimiyet ve saygıya dayanması gibi normatif beklentiler içerisinde olmaktadır. Bu noktada etkileşim adaleti, karar verici ve prosedürleri uygulayıcı ile çalışan arasındaki ilişkinin adil olup olmaması ile ilgili bütünleyici unsur olan iletişimin önemine işaret etmektedir (İyigün, 2012:59).

Örgüt içinde adalet olduğuna duyulan inanç, örgütsel bağlılığı artırır (Eren, 2001:403). Yapılan bazı araştırmalarda örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya konulmuştur (Dailey ve Kirk, 1992:305; Mete ve Aksoy, 2015:237). Bu kapsamda, örgütsel adaletin tam olarak uygulandığı örgütlerde kaynakların adil kullanılması ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu (Brewer, 1996:24), örgütsel ödül ve kaynakların adil bir şekilde paylaşılmadığı yönünde bir algıya sahip çalışanların örgütsel bağlılıklarının olumsuz olarak etkilendiği (Organ, 1988:547) ileri sürülmüştür.

Cropanzano ve Folger (1991) ise, işlemsel/prosedürel davranışların açık ve net olmasının örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip olduklarını belirtmektedirler (Cropanzano ve Folger, 1991). Buna karşılık, insan kaynaklarına adaletli bir şekilde dağıtılmasını kapsayan dağıtımsal adalet, insan kaynaklarının örgüte olan bağlılıklarını artırıcı yönde etkiye sahip olmakle birlikte, dağıtımsal adaletin etkin bir biçimde uygulanmaması durumunda çalışanların örgüte olan bağlılıklarını da olumsuz yönde etkilemektedir (Özler, 2010:52).

Örgütsel adaletin tam olarak uygulandığı örgütlerdeki çalışanlar, örgüt kaynaklarından eşit düzeyde yararlanarak hem görevlerini daha başarıyla tamamlamak hem de ortaya çıkan sonuçlardan performansları ölçüsünde faydalanmak isterler (Bakan, 2011: 194). Çalışanlar, performansları karşılığında örgütlerin adil ve yansız çıktılar sağladığını algıladıklarında örgüte daha fazla bağlanma eğiliminde olmaktadır (Mete ve Aksoy, 2015,237).

2.6.3. Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörlerin yanında örgüt dışı faktörler de örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar arasında önemli yer tutmaktadır. Kişinin örgütsel bağlılığı ile ilişkisi olan örgüt dışı faktörler, profesyonellik, alternatif iş imkânları, sektörün durumu, ülkenin siyasal ve sosyo-ekonomik durumu ile işsizlik oranı gibi dışsal faktörleri içermektedir (İnce ve Gül, 2005:83). Çalışmanın bu bölümünde örgüt dışı faktörlerin en bilinenleri olan çalışanın sahip olduğu alternatif iş imkânları, profesyonellik ile sektörün durumu açıklanacaktır.

2.6.3.1. Profesyonellik

Büyük Türkçe sözlüğüne göre, profesyonel; bir işi kazanç sağlamak amacıyla yapan (kimse), amatör karşısı, uzmanlaşmış kişi, profesyonellik ise; profesyonel olma durumu ([www.tdkterim.gov.tr.](http://www.tdkterim.gov.tr)) olarak tanımlanmıştır. Profesyonellik kavramı bir alanda gösterilen uzmanlık, bilgi, beceri ve davranış biçimidir (Öner Altıok ve Üstün, 2014;151). Profesyonellik, görevlerin yerine getirilmesi için üstün entellektüel eğitim alma, bu eğitim sonucunda bilgi ve tecrübe kazanarak mükemmelliği yakalama ve bireysel ilkeler doğrultusunda deneyimlerini eyleme dönüştürüp özgür etkinlikler yapmaya sahip olmaktır (Adıgüzel ve diğerleri, 2011:240). Bu açıdan bakıldığında; alanında eğitim almış uzman kişilerce yürütülen ve ilgili meslek örgütleriyle desteklenerek sunulan hizmet profesyonelliği akla getirmektedir.

Bir mesleğin profesyonel bir meslek olup olmadığı tartışmalı bir konudur. Bu amaçla Flexner (2001), profesyonellik kriterlerine ilişkin açıklamalarada bulunmuş ve profesyonelliğin değerlendirilmesinde temel alınan belli başlı kriterleri

sıralamıştır (Flexner, 2001:152-165). Bu kriterler şu şekilde sıralanabilir (Öner Altıok ev Üstün, 2014;152);

- Bireysel sorumluluğun olması,
- Bilgi bütünü temelinde öğrenilmiş olması,
- Kuramsal bilginin yeniden üretilebilir olması,
- Eğitimsel bir disiplin doğrultusunda tekniklerin öğretilebilir olması,
- Örgütlenmesinin çok iyi yapılmış olması,
- Alturizm (özgecılık) yoluyla üyelerin birbirlerine yardım etmeye eğilimli ve toplum yararına çalışmaya istekli olmasıdır (Öner Altıok ev Üstün, 2014;152).

Sayılan bu kriterler doğrultusunda profesyonellik dinamik ve çaba harcamayı içeren bir süreç olduğu görülmektedir. Profesyonellik, ancak bu kriterlerin yerine gelmesi bağlamında tanımlanabilir. Dolayısıyla hedefe varmak için geçilen her bir basamak, mesleklerin profesyonelleşmesinde de önemli olmaktadır.

Profesyonellik söz konusu olduğunda mesleğe bağlılık ile örgütsel bağlılık arasında yaşanan çelişkili bir bağlılık kavramı ile karşılaşmaktayız. Burada profesyonellelikle örgütsel bağlılık arasında ters oranda bir etkileşimden söz edilebilir. Örneğin hukuk, mühendislik, tıp ve diğer bazı teknik alanlarda profesyonellik özelliklerine sahip çalışanlar meslekleri ile örgüt arasında tercih yapma durumundadırlar (Buğra, 2014:54). Profesyonel çalışanların her zaman mesleklerini tercih edecekleri, mesleklerini en iyi şekilde yapabilmek için eğitimleri ve mesleki gelişimlerine önem verecekleri değerlendirildiğinde örgütün ikinci planda kalacağı, hatta ikilem yaşanması durumunda örgütü gözden çıkarabileceği görüşü savunulmaktadır (Köse, 2014: 80).

Profesyonel çalışanlarda mesleğe ve örgütsel bağlılık konusunda yaşanan çelişkiyi azaltabilmek için mesleki değerlerle örgüt değer ve uygulamaların bütünleştirilmesi önerilmektedir. Bu sayede profesyonelliğin, bağlılığa olumsuz etkilerini bertaraf etmek mümkün hale gelecektir (Şahin, 2014:45). Mesleğe bağlılıkla örgütsel bağlılık çatışmasını engellemek için profesyonel kariyer imkanları, özerklik ile örgütsel bağlılık seviyesinin artışı söz konusu olabilecektir (Samadov, 2006:114).

ABD’de avukatlık firmaları bu çelişkiyi gidermek amacıyla profesyonel çalışanlara kariyer fırsatları, otonomi gibi imkânlar sunmuşlardır (İnce ve Gül, 2005:85). Bu uygulamalar mesleki bağlılıkla çatışmayan örgütsel değerlerin içselleştirilmesini sağlayarak iş tatminini ve dolaylı olarak da örgütsel bağlılığı beklenen seviyelere yükseltmiştir. Bu şekilde profesyonellerin bağlılığını olumsuz yönde etkileyen devamsızlık ve örgütten ayrılma gibi olumsuz iş davranışlarının önüne geçmek mümkündür (Köse, 2014: 80).

Örgütlerin, çalışanlarının mesleki gelişimi için yeni imkânlar tanınması ve çalışanlarının mesleki gelişimine destek olması durumunda mesleki bağlılık yerine örgüte bağlılık artacağı ileri sürülmektedir (Gunz ve Gunz, 1994:802). Özetle profesyonellik, çalışanların sorumluluk taşıma isteklerinin oluşmasıyla, örgütleri için çalışmaktan memnun olmaları halidir. Örgütler açısından işinin gerektirdiklerini iyi bilen bir çalışan grubuna sahip olmak istenilen bir durum olmaktadır.

2.6.3.2. Yeni İş (Alternatif İş) Bulma Olanakları

Yeni iş (alternatif iş) bulma olanakları çalışanın işe başladıktan sonraki dönemde örgüte olan bağlılığını etkileyen örgüt dışı faaliyetlerden birisidir. Yeni iş bulma olanakları olduğu takdirde yaptığı işten veya görev yaptığı kurumundan memnun olmayan çalışanlar, örgütten ayrılmayı düşünebilirler. Örgütsel bağlılık sınıflandırmalarında dile getirilen devam bağlılığı ile ilişkili olan yeni iş arama davranışları ve işten ayrılma niyetleri konusunda, araştırmacılarda görüş birliği olduğu görülmektedir.

Çalışanların işten ayrıldıktan sonra bulabilecekleri işler hakkında sahip oldukları algılar örgüte karşı olan bağlılık düzeylerini etkileyebilmektedir. Alternatif iş imkânlarına rağmen örgütte kalmaya devam eden ve örgütte kimlik birliği geliştirmiş çalışanların, alternatif iş imkanlarına sahip olmadığı için örgütteki konumunu kaybetmemeye çaba sarfeden çalışandan daha fazla örgütsel bağlılık göstermesi beklenebilmektedir (İnce ve Gül, 2005:86). Bunun nedeni olarak eğitim düzeyi gösterilmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan çalışanların daha fazla yeni iş bulma olanakları elde edeceği düşünülse de sonuç olarak yeni iş olanaklarına rağmen örgütte kalmayı tercih etme, mecbur kalınması durumuna göre daha olumlu bir davranış olmaktadır (Köse, 2014:82). Bu konuda ABD’de yapılan bir araştırmaya

göre, master yapmış öğrencilerin yüksek olmayan bir ücretle işe başladıktan altı ay sonra, başka bir iş teklifi almadıklarında örgüte bağlılığı arttığı ileri sürülmektedir (Buğra, 2014:54).

Çalışanların işyerindeki buldukları pozisyonlarının yeni iş bulmaya müsait olup olmasında önemli bir etkidir. Eğitim seviyesi düşük olan, çalışmış oldukları örgütteki konumları ve gelirleri kendileri için yeterli olan çalışanların örgütten ayrılma gibi düşüncelerinin olacağı pek söylenemez. Bu tip çalışanlar için önemli olan, sahip oldukları özelliklerle yapmış oldukları işin kimyasının örtüşmesidir (Şahin, 2014:45). Dolayısıyla da örgüt tarafından geçimlerini sağlanan ve asgari düzeyde de olsa istek ve beklentileri karşılanan eğitim seviyesi düşük olan çalışanların örgütsel bağlılıkları yüksek olacaktır. Yeni iş imkânları konusu sadece çalışanların yetenekleri ile sınırlı olmayıp, örgütün bulunduğu sektör, küreselleşme ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi değişkenlerle de ilişkili olduğundan üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır.

Bu kapsamda işsizlik de yeni iş bulma imkânları etkileyen ve dolayısıyla örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden birisidir. İşsizlik, ülkelerin sosyo-ekonomik faktörlerinden birisi olup, herhangi bir ekonomik toplumda çalışmak istediği halde iş bulamayan yetişkinlerin bulunması durumudur. İşsizlik oranının artması, çalışanlar açısından alternatif iş olanaklarının azalmasına ve örgütsel bağlılığın artış göstermesine neden olmaktadır.

Yapılan araştırmaların bazılarında işsizlik oranı ile örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunamamıştır (Şahin, 2014:45). Meyer ve Allen'nin yaptığı bir araştırmada işsizlik oranının örgütsel bağlılığa tek başına etkisinin olmayacağı sonucuna varılmış olması gösterilmektedir. Örgütsel bağlılık ile işsizlik oranı ilişkisi araştırılırken diğer unsurlarında göz önünde bulundurulması gerekmektedir.

2.6.3.3. Sektörün Durumu

Görev yapılan kamu ve özel sektörün yapısı, amaç, hedef ve değerlerindeki farklılıklar, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde farklı yansımaları olmaktadır. Ekonomik alanda faaliyet gösteren ve sermayesinin tamamı veya büyük kısmı devlete ait olan kamu sektörü çeşitli kamu hizmetlerinin sağlanması ile ilgili bir ekonomik sektördür.

Kamu sektörünün yapısı birçok ülkeye göre değişmekle birlikte, çoğu ülkede ordu, polis, altyapı, toplu taşıma, eğitim ve sağlık gibi hizmetleri içerir (tr.wikipedia.org).

Kamu kesimi dışında kalan iş alanı olan özel sektörde firma gelirleri kişilere ve kişilerin ortaklaşa sahip oldukları tüzel kişilere aittir. Kamu veya özel sektörde çalışanların bu sektörlerde çalışmalarından dolayı örgütlerine olan bağlılık düzeylerinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir (Şahin, 2014:46). Kamuda çalışan çalışanların, özel sektörde çalışanlara nazaran daha düşük düzeyde örgütsel bağlılık hissettikleri tespit edilmiştir. Bu duruma, bürokrasi nedeniyle kamu kurumlarında ihtiyaçtan fazla kişinin çalışması ve yönetim yeteneğinin yaşanan yetersizliklerden dolayı işlerin sıradanlaşması olarak gösterilmektedir. Özel sektörde ise, tam tersine performansa dayalı ödül sisteminin uygulanıyor olmasının, örgütsel bağlılığın daha yüksek derecede hissedilmesine neden olduğu yapılan araştırmalarla ortaya konulmuştur (Sert, 2010:53).

Kamu sektörlerinde çalışan iş görenlerde iş hayatlarının büyük oranda garanti altına alındığı görüşünün hakim olması, o iş görenlerin örgütsel bağlılık seviyelerine olumsuz etki etmektedir. Fakat özel sektördeki iş görenler ise, yerini sağlamlaştırmak için daha fazla çalışma ihtiyacı hissetmektedirler. Bu durum da, onların örgütsel bağlılıklarının yüksek olmasına katkıda bulunmaktadır. (Şahin, 2014:46).

2.7. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DÜZEYLERİ

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların varlığı örgütler açısından istenen olumlu bir durumdur. Örgüte bağlılığın sonuçları, bağlılığın derecesi ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Örgütsel amaçlar kabul edilebilir olmadığında, çalışanların yüksek düzeydeki bağlılığı örgütün dağılmasını hızlandırabilirken, amaçlar makul ve kabul edilebilir olduğunda yüksek düzeyde bir bağlılığın etkili davranışlarla sonuçlanması ihtimali bulunmaktadır (Bayram, 2005:135).

Çalışanların yüksek düzeyli örgütsel bağlılığının olumlu sonuçları arasında; çalışanın uzun süre örgütte kalması, işi bırakma düzeyinde azalma, düşük personel devri ve yüksek iş doyumu (Sığırı, 2007:265) gibi durumlar gerçekleşmektedir.

Çalışanların düşük düzeyli örgütsel bağlılığının ise, iş değiştirme ve devamsızlık gibi (Balay, 2014:83) olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

Örgütsel bağlılığı ile ilgili olarak yaptığı çalışmada Randall (1987), bağlılık düzeyleri ile bu düzeylerin bireye ve örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını irdelemiştir (Bayram, 2005:135). Bu bağlamda ortaya çıkan düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları aşağıda ifade edilmiştir (Güney, 2001; Randall, 1987; Varoğlu, 1993; Balay, 2014; Bayram, 2005; Çoban, 2010; Bakır, 2013).

2.7.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyi, Allen ve Meyer'in sınıflandırmasındaki “devam bağlılığı” ile ilişkilendirilmektedir (Koç, 2009:205). Bu bağlılık düzeyinde çalışan, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksun olmakla birlikte bireyin yaratıcılığı ve gelişmeye açıklığı ortaya çıkabilir. Ayrıca çalışan, örgüte düşük düzeyde bağlılık duyduğu için alternatif iş olanaklarını araştıracağından bu durum, insan kaynaklarının daha etkili kullanımını sağlayabilir (Bayram, 2005:135-136).

Düşük bağlılık örgütsel düzeyde de olumlu sonuçlar yaratabilir. Yıkıcı ve düşük performans çalışanların personel devri ve devamsızlık gibi nedenlerle kurumdan ayrılmaları, diğer çalışanların daha olumlu tutumlar sergilemesi ve yeni gelenlerin örgüte sinerji katmaları bu sonuçlar arasındadır (Bakır, 2013:60). Ayrıca örgüt, mevcut koşullardan memnun olmayan üyelerden gelen informal şikayet ve itirazları zamanında değerlendirebilirse; uzun dönemde kendisine ağır sonuçlar getirebilecek sorunların üstesinden gelebilecektir (Balay, 2014: 85-86).

Düşük bağlılık örgütsel düzeyde de olumsuz sonuçlarda oluşturmaktadır. Örgüte düşük düzeyde bağlılık gösteren çalışanlar, bireysel görevle ilişkili çabalarda geri oldukları gibi, grup bağlılığının sağlanmasında da en az çaba gösterirler. Bu yüzden bunlar, örgüt içinde “duygusuz işgörenler” olarak tanımlanmaktadırlar (Çoban, 2010:54). Düşük örgütsel bağlılık sonucunda örgütte ortaya çıkan söylenti, itiraz ve şikâyetlerin artması, örgütün adına zarar gelmesi, müşteri güveninin kaybolması, yeni durumlara uyum sağlanamaması ve gelir kayıpları gibi olumsuz durumlar meydana gelebilir (Bakır, 2013:61). Dolayısıyla da örgütte yayılan

dedikodu gibi olumsuz resmi olmayan iletişim şekli, örgütün otorite yapısını tehdit etmekte ve üst yönetimin meşruluğunu sorgulanır hale getirebilmektedir.

2.7.2. İlimli Örgütsel Bağlılık

Çalışan deneyiminin güçlü, fakat örgütsel özdeşleşmenin ve bağlılığın tam olmadığı bağlılık düzeyidir (Bayram, 2005:136). İlimli bağlılık düzeyinde yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bu yüzden birey olarak kimliklerini korumak için çaba göstermektedirler (Çoban, 2010:55). İlimli örgütsel bağlılık düzeyindeki çalışanlar, örgütün bütün değil ancak bazı değerlerini kabul etme yeterliğine sahip olmakta, örgütün beklentilerini karşılarken, bir yandan örgütle bütünleşmeyi diğer yandan da kişisel değerlerini korumayı sürdürmektedirler (Balay, 2014: 88).

İlimli örgütsel bağlılığın çalışanlar üzerinde; ait olma duygularını geliştirmesi, güvende hissetme, etkili olma, sorumluluk duyma, kişisel yaratıcılık geliştirme ve örgütten farklı kimliğini sürdürebilme gibi olumlu sonuçları doğurmaktadır (Bakır, 2013:61). Ayrıca ilimli örgütsel bağlılıkla birlikte örgütten ayrılmalar azalır ve iş doyumunu artar (Balay, 2014: 88-89).

Örgüte ilimli düzeyde bağlılık, her zaman olumlu sonuçlar ortaya çıkarmayabilir. Orta düzeyde örgütsel bağlılık durumu toplumsal sorumluluk ve örgütsel sadakat açısından çatışma ortaya çıkarabilmektedir (Doğan ve Kılıç, 2007: 54). Bu durum, kararsızlığa ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilecektir (Bayram, 2005:136). Bunun yanında, kariyer ve terfi alma fırsatları sınırlanacaktır. Çalışanlar çalışmaya karşı olan isteklilik düzeyleri ile örgütün beklentilerinin dengelenmesi konusunda bazı sorunlar yaşayabilir.

2.7.3. Yüksek Örgütsel Bağlılık:

Bu bağlılık düzeyinde çalışanlar, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterirler. Bu bağlılığa sahip çalışanlar, meslekte başarı ve ücrette doyum sağlayabileceği gibi örgüt tarafından, çalışanın sadakatine karşılık ona yetki devrederek, onun daha üst pozisyonlara getirilmesi şeklinde ödüllendirmektedir (Bayram, 2005:136). Yüksek bağlılık sayesinde iş gücünün güvenli ve istikrarlı

olması, çalışanların yüksek üretim için örgütün isteklerini kabul etmesi ile sonuçlanabilir (Bakır, 2013:62). Böylece performans ve rekabet gücü artan örgüt, amaçlarını daha kolay ve yüksek düzeyde karşılayabilir (Balay, 2014: 89-91). Tablo 2.1’de örgütsel bağlılığın olumlu ve olumsuz sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 2.1. Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Düzeylerine Göre Örgütsel Bağlılığın Sonuçları		
	Olumlu	Olumsuz
Düşük	Düşük performanslı çalışanların örgütten ayrılması ile örgüte yeni çalışanlar alma ve örgütsel morali yükselterek personel devir hızını azaltma,	Yüksek personel devri, gecikme, devamsızlık, örgütte kalmaya isteksizlik, düşük iş kalitesi, örgüte sadakatsizlik, örgüte karşı yasa dışı faaliyetler,
	Örgüt içi dedikoduların örgüt için yararlı olabilecek sonuçları,	Sınırlı rol üstü davranış, rol modeline zarar verme, zarara yol açıcı dedikodu, işgören üzerinde sınırlı örgütsel kontrol,
	Artan çalışan kıdemi.	Çalışanların daha fazla görev alma ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının sınırlanması.
İlumi (Orta)	Sınırlı ayrılma isteği,	Çalışanların görevleri dışındaki bireysel beklentileri ile örgütsel beklentileri dengelemesi,
	Sınırlı iş devri,	Örgütsel etkinliğin azalması,
	Yüksek iş tatmini.	İnsan Kaynaklarının verimsiz kullanımı.
Yüksek	Güvenli ve istikrarlı işgücü,	Örgütsel esneklik, yenilikçilik ve uyum yoksunluğu,
	Daha yüksek üretim için çalışanların örgütsel beklentileri kabul etmesi,	Geçmişteki politika ve süreçlere aşırı güven duyma,
	Görev ve performans açısından çalışanların arasında yüksek rekabet,	Aşırı çaba gösteren çalışanlara öfke ve düşmanlık besleme,
	Örgütsel amaçların karşılanabilmesi.	Örgüt yararına yasadışı ve etik olmayan eylemlere girişme.

Kaynak: Köse, 2014:103

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumсуuzluk ve az ödüllенmiş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Çoban, 2010:55).

Yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları ile birlikte olumsuz olabilecek sonuçları da bulunmaktadır. Bu bağlılık düzeyi bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır (Bayram, 2005:136).

Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz

kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Çoban, 2010:55). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda akran dayanışması yoktur ya da çok az bulunmaktadır (Bakır, 2013:62). Değişmeye karşı direnç gösteren çalışanların toplumsal ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim üst düzeydedir (Balay, 2014: 91-92).

2.8. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütler açısından örgütsel bağlılığın asıl önemi “sonuçları” bakımından anlam kazanmaktadır. Örgütsel bağlılığın sonuçlarından olan, iş tatmini, devamsızlık, işgücü devri, sadakat gibi kavramlar çalışanların örgüte bağlılığını sağlama yolunda etkili olmaktadır (Sığırı, 2007:265). Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın bağımsız bir değişken olarak devamsızlık, işten ayrılma niyeti ve işgücü devri gibi değişik iş davranışları üzerinde etkili olduğu ileri sürülmektedir (Suliman, 2002:170).

Diğer bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçlarının ile bağlılığın güçlü ilişkiler içerisinde olduğu belirlenmiştir. Buna göre, iş tatmini, motivasyon, kararlara katılma ve örgütte kalma arzusunun bağlılıkla olumlu ilişkisi bulunurken, iş değiştirme ve devamsızlığın bağlılıkla olumsuz ilişkili bulunmuştur (Becker ve diğerleri, 1996:464-466; Wiener, 1982:419; İnce ve Gül, 2005:94; Bülbül, 2007:63). Çalışmanın bu bölümünde, örgütsel davranışlar üzerinde önemli etkilere sahip örgütsel bağlılığın sonuçlarından; iş stresi, performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti ve işgücü devir oranı üzerinde durulacaktır (Şekil, 2.5).

2.8.1. Örgütsel Bağlılık Ve İş Stresi

Stresin tanımı ve oluşumu: Çağımızın kaçınılmaz gerçeği olan stresin ortak bir tanımını yapmak zor olmakla birlikte “bireyin fizyolojik ve psikolojik yapıları üzerinde etki yapan, onların davranışlarını, iş verimlerini ve diğer insanlarla olan ilişkilerini olumsuz yönde etkileyen, psikolojik bir durum (Tutar, 2000:204), “bireyin, tehdit edici çevre özelliklerine karşı gösterdiği bir tepki” (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998) olarak tanımlanabilir. Daha genel bir ifade ile stress bir etki ve

tepki olayıdır. Bu bağlamda bireyler ilk etapta stres yaratan durumlara ya karşılık verirler ya da yok sayma yönünü seçerler veya donup kalabilirler (Barutçugil, 2006).

Selye (1977) stresi, Genel Uyum Sendromu (General Adaptation Syndrome) (GAS) teorisi ile tanımlamakta ve insan bedeninin stres karşısında üç aşamadan oluşan bir tepki ortaya koyduğunu açıklamaktadır (Balcı, 2000: 21-23; Baltaş ve Baltaş, 2008: 26). Kişi stres altındayken vücudunda oluşan değişim, tehdit olarak algılanır ve beyinde stres hormonlarının salgılanmasına sebep olur (Aytaç, 2009:2).

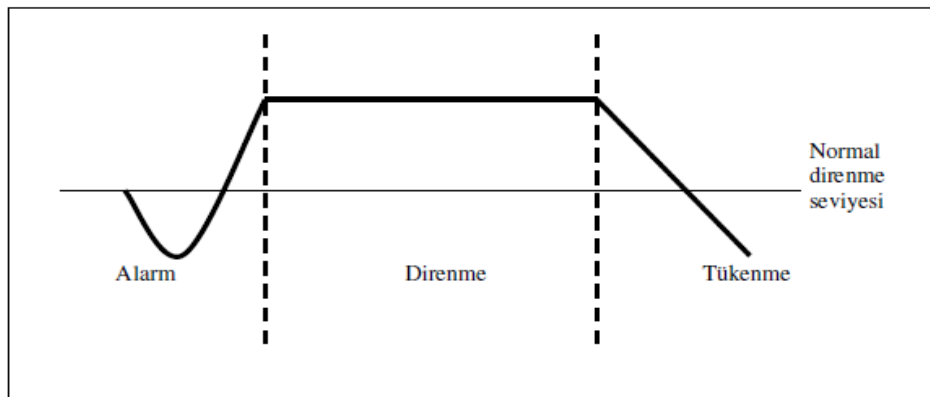
İnsan vücudunda birbirinden ayrı fakat birbirini izleyen üç aşamadan oluşan ve Şekil 2.7’de gösterilen bu biyolojik model aşağıda açıklanmıştır (Aka ve Özmutaf, 2015:298)

- *Alarm*: Tehdit hisseden birey ilk olarak onu algılama ve tanımaya çalışır. Eğer tehdit baskısı devam ederse bireyin vücudunda kan basıncı artışı, kalp çarpıntısı, göz bebeklerinde büyüme, kas gerginliği, mide asiti salgılaması gibi fiziksel bir tepki oluşur. Eğer birey stresin üstesinden gelirse ya da stres faktörü ortadan kalkarsa bireyde bir rahatlama ve uyku hali yaşanır.

- *Direnme/Karşı Koyma (Resistance)*: Stres faktörü ortadan kalkmamışsa birey alarm aşamasından direnme aşamasına geçer. Bu aşamada birey tehdidin üstesinden gelmek için büyük çaba harcar. Alarm aşamasında ortaya konan fiziksel tepkiler daha da artar.

- Şekil 2.7’de insan vücudunda meydana gelen stresin oluşumseyrini gösteren genel uyum sendromuna yer verimiştir.

Şekil 2.7: Genel Uyum Sendromu



Kaynak: Aka ve Özmutaf, 2015:298.

- *Tükenme (Exhaustion ya da Burnout)*: Direnme başarısızlıkla sonuçlanmıştır. Bireyde fiziksel ve ruhsal tükenmişlik gözlenir. Sonuç olarak bu aşamada bireyde sürekli sağlık sorunları (geçimsizlik, yalnız kalma isteği, sürekli öfkeli, şüpheli, cesaretsizlik, uykusuzluk, baş ve göğüs ağrıları gibi) ortaya çıkabilmektedir (Nahavandi ve Malekzadeh, 1998; Işıkhani, 2004; Tutar, 2004; Özmütüf, 2006:75).

Stres, yapısı gereği bireyler tarafından olumsuz algılanırsa da içinde bulunulan şartlara göre zararlı veya zararsız da olabilir (Güney, 2001:513). Çift yönlü bir olgu olarak ifade edilen stres (Işıkhani, 2004:37), bireyleri olumlu yönde etkiler ve onların hedeflerine ulaşmasına aracılık ederse olumludur ancak bireylerde hastalık yapıcı etkileri ve zararlı yanları ön plana çıkarırsa da olumsuz stres olarak adlandırılabilir (Mavili-Aktaş, 2001:8).

İş Stresinin Tanımı ve Kaynakları: İnsan yaşamının yaklaşık dörtte birlik döneminin geçtiği (Silah, 2005: 50) iş hayatı, bir çok kişi için yaşamındaki en büyük stres kaynağıdır (Robbins ve Judge, 2013:607). Çünkü iş hayatı, stres için her zaman elverişli bir ortam olmuştur. Aşırı sıcak, gürültü, ışık, rol belirsizliği, iş dağılımındaki dengesizlikler, aşırı veya az denetim insanlarda strese neden olabilmektedir (Aytaç, 2009:8). Buna göre iş stresi, bireyi fiziksel ve duygusal anlamda tehdit eden, iş ortamının özelliklerine karşı sergilenen tepki (Jamal, 2005:130), fiziksel stres kaynakları ile yetersiz mücadeleyi beraberinde getiren zihinsel ve fiziksel hastalık neticesi ile sonuçlanan istenmeyen bir durum (Özdevecioğlu, 2004: 211) olarak tanımlanabilir.

Örgütlerde verimsizlik ve performans düşüklüğüne yol açan iş stresi, çalışanlara ve yöneticilere çok ağır bedeller ödetmekle (Copper ve Straw, 1998) birlikte, çalışanların psikolojik rahatsızlıklar yaşamalarına, hasta olmalarına ve hatta hayatlarını kaybetmelerine yol açabilmektedir. İş stresi, bireyin doğal fonksiyonlarını yerine getirmesini engelleyen psikolojik ve fiziksel davranışlarını değiştiren (Işıkhani, 2004:73), dolayısıyla işgörüme maliyetini yükselten ve çalışanların verim ve performansını düşürerek iş yaşamının niteliğini düşüren önemli bir olaydır.

İş stresini oluşturan stres kaynakları ile ilgili farklı sınıflandırmalar yapılmakla birlikte fiziksel, örgütsel ve bireysel olmak üzere üç temel boyutta değerlendirilmiştir (Aka ve Özmütüf, 2015:298).

- *Fiziksel stres kaynakları*; çalışma ortamındaki havalandırma, aydınlatma, gürültü (Baklacı, 2013:15) gibi faktörlerdir.

- *Örgütsel stres kaynakları*; iş yükü, rol çatışması, rol belirsizliği (Şimşek ve diğerleri, 2008:223) ile örgütsel politikalar ve örgütsel süreçlerdir (Luthans, 1995:403-412). Örgütsel stres kaynakları iş stresi ile ilgisi bakımında daha fazla önem arz etmektedir. Örgütsel stres, tüm işletmelerde ortak olan nedenlere bağlı olabileceği gibi, örgütün yapısıyla ilgili veya o iş kolundan kaynaklanan stresli durumlar olabilmektedir (Soysal, 2009:19). Yapılan bir araştırmaya göre, öğretmenlik, gardiyanlık, polis memurluğu, akademisyenlik, ambulans şoförlüğü, hemşirelik, doktorluk, itfaiyecilik, diş hekimliği, maden işçiliği, gazetecilik ve askerlik gibi meslekler (Hargreaves, 1999:35) en çok stresli meslekler olarak sıralanmıştır.

- *Bireysel faktörler* ise, mücadelecilik, başkaları ile yarışan, başarısızlığa tahammül edemeyen, başka insanlarla sürekli çatışan, yoğun dürtüleri olan kişilerde görülen A tipi kişilik (Eren, 2001:306) başta olmak üzere, cinsiyet ve yaş, yaşam tarzı, aile, algılama, zaman baskısı, eğitim düzeyi, yetenekler ve gereksinimler gibi faktörlerdir (Mavili ve Aktaş, 2001:31).

İş Stresinin Sonuçları: Stresin bireysel ve örgütsel olmak üzere iki temel sonucu vardır (Albrecht 1988:45, Silah 2005:16). Stresin *bireysel sonuçları* üç şekilde görülür;

- *Fizyolojik sorunlar*: Yorgunluk, hazımsızlık, hiper tansiyon, cinsel iktidarsızlık, şeker hastalığı, saç dökülmesi ve kronik baş ağrıları (Aytaç, 2008:15),

- *Zihinsel ve duygusal sorunlar*: Bireylerde sürekli endişeli olma hali, uykusuzluk, sinirlilik, çabuk heyecanlanmak, dikkat eksikliği, unutkanlık gibi,

- *Davranışsal sorunlar*: İçeride kapanma, uykusuzluk, uyuma isteği, iştahsızlık, yemede artış, konuşma güçlükleri, sigara ve alkol gibi bir maddeye aşırı düşkünlük, sakarlık, gevşemede güçlükler gibi (Soysal, 2009:28) durumlar sayılabilir.

Stresin *örgütsel sonuçları* ise; örgütlerde kalite, üretim ve verimlilik sorunları, yöneten ve yönetilenler arasında uyumsuzluk (Aytaç, 2008:16), işe geç gitme, devamsızlık, düşük iş tatmini, işe gelmeme ve işten ayrılma (Güney, 2001: 515) gibi sorunlar sayılabilir. Aşırı stresin bireysel sonuçlarından en önemli ve dikkate alınması gereken sonucu ise tükenmişliktir (Özmutaf, 2006:75). Tükenmişlik,

süreklilik gösteren ve hayatın değişik dönemlerinde uğraş, iş ve görev etkinliklerinde yaşanabilen bir tepki (Silah, 2005:165) olarak, stresin kronikleşmiş hali olup bireyin artık gücünün bittiği noktada ortaya çıkmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar tükenmişlik sendromu yaşamaya başlasalar bile diğer çalışanlara göre iş stresinin yıkıcı etkilerini daha zayıf hissetmektedirler (Koç, 2009:203).

İş stresi ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmaktadır (Mathieu ve Zajac (1990), Mowday, Porter ve Steers (1982). Bu çalışmalarda, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, diğer çalışanlara kıyasla stresten daha fazla etkilendikleri ileri sürülmüştür (Mathieu ve Zajac, 1990). Mowday ve diğerleri ise örgütsel bağlılığın çalışanlara ayrıca güven ve ait olma duygusu verdiğini ve dolayısı ile bu duyguların stresin olumsuz etkilerin azalttığını ifade etmişlerdir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

Aşırı stres altındaki bir çalışan, örgütsel açıdan önemli zararlara neden olabilir. Bu durumdaki bireylerin devamsızlık, hata yapma ve kaza oranı yüksek, iş tatmini azdır. Aşırı stres nedeniyle çalışanın dolayısıyla işletmenin performansının tabana vurmasından, işten ayrılmaya ve hatta ölüme kadar varacak çeşitli olumsuz etkiler görülebilir.

2.8.2. Örgütsel Bağlılık Ve Performans

İşletmelerin varlıklarını sürdürebilmelerinin ve toplumun ihtiyaçlarını etkin ve zamanında karşılayabilmeleri çalışanların performansı ile doğru orantılı olduğunu söyleyebiliriz. Örgütler için yeterli nicelik ve niteliğe sahip çalışanların varlığı kadar bu çalışanların üstün performans göstermeleri beklenmektedir. Performans kavramının tanımı ile ilgili görüş farklılıkları bulunmakla beraber, performansla ilgili yapılmış olan bazı tanımlar şunlardır: Türkçe sözlükte ise, kelime anlamı, başarımlı, takat sınırı (<http://www.tdk.gov.tr>) olan performansın kelime anlamı, bir faaliyetin hayata geçirilmesi ve bir işi yerine getirebilme becerisidir (<http://www.m-w.com>).

Cordero (1990) performansı, etkinlik ve etkililik kavramları ile açıklamaktadır. Etkililik hedefe ulaşıp ulaşılmadığının tespiti için verilerin ölçümünü; etkinlik ise, kaynakların tümünü ifade eder (Cordero, 1990:185-192). Performans, genel anlamda, amaçlı ve planlanmış bir etkinlik sonucu elde edilenleri nicel veya nitel olarak

belirleyen bir kavramdır. Sonuç, mutlak ya da göreceli olarak açıklanabilmektedir (Avcı, 2005:91). Dolayısı ile performans, bir çalışanın belirli bir zaman kesiti içerisinde kendisine verilen görevi yerine getirmek suretiyle elde ettiği sonuçlar olmaktadır. Örneğin, bir atletin yüksek atlamadaki bireysel derecesi ya da sıralamadaki yeri, bir üretim miktarı yada gerçekleşen üretimin planlanan üretime oranı gibi (Akal, 2002:473).

Performans kavramının günümüzde işletmeler açısından önem kazanması doğal olarak performans değerlemenin de önem kazanmasını sağlamıştır. Performans değerlendirme yapılırken çalışanların performansının doğru, net ve adil bir biçimde değerlendirilmesi amaçlanmaktadır. Performans değerlendirme kavramının önemini genel olarak tanımlarsak; insan kaynakları yönetim stratejilerinin işlevsel olması için performans değerlendirme önemli bir unsur olmakla beraber işletmelerin kurumsal amaçlarına erişmesini sağlayan en önemli faktördür (Köroğlu, 2011:193).

Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişki açısından literatür de farklı görüş ve bulgulara rastlanılmaktadır. White (1987) göre, çalışan bağlılığı ile performans arasındaki ilişki aşağıda belirlenen üç tarzda gerçekleşebilir (Bakan, 2011: 216):

İşe bir bütün olarak bağlılık: İşe bir bütün olarak bağlılık duyan birey düzenli bir devamsızlık davranışı gösterecek, aşırı kontrole gereksinim göstermeyecek ve kendi isteği ile yüksek düzeyde performans gösterecektir.

Spesifik bir işe bağlılık: Uzmanlaşma düzeyinde işin spesifik bir bölümüne bağlılık duyan birey, kendini gösterme ve kariyer amaçlarına ulaşma adına yüksek düzeyde bir performans gösterecektir.

Örgüte bağlılık: Örgüte bir bütün olarak bağlı olan birey, örgüt üyeliğinin devamı ve örgüte yaptığı yatırımların karşılığını uzun vadede alabilmek için yüksek düzeyde bir performans gösterecektir (Varlı, 2014:35).

Mathieu ve Zajac (1990) ise, bağlılık ile performans arasındaki ilişkinin ailevi mecburiyetler ve ekonomik koşullar gibi değişkenler dolayı çok zayıf olduğunu belirtmişlerdir. Yüksek ücret, örgütün sağladığı sosyal imkânlar, ödüllendirme ve prim gibi maddi beklentilerin yüksek olması örgütsel bağlılık ile performans arasındaki ilişkiyi olumsuz yönde etkilerken, maddi beklentilerin düşük olması bu

ilişkiyi olumlu yönde etkileyebilmektedir (Mathieu ve Zajac, 1990: 172). Örgütsel bağlılıkla performans arasındaki ilişkinin zayıf olmasının bir diğer nedeni ise, örgütsel bağlılık ile yönetici-lidere olan bağlılığının iç içe olmasıdır. Yöneticinin performansa verdiği önem ile adil performans değerlendirmesi örgütsel bağlılığı ve performansı artırabilmektedir (İnce ve Gül, 2005:95).

Performans kavramının örgütler açısından etkin olabilmesi için performans değerlendirme uygulamalarının ve bu bağlamda performans yönetim sistemlerinin olması gerekmektedir. İşletmeler bu uygulamaları yaptıklarında performansı ile orantılı olarak ilerleyeceğini düşünen çalışanlar gerçekten en iyi performanslarını ortaya koyarak çalışmak isteyeceklerdir. Bu durumda hem işletme verimliliği artacaktır hem de çalışan performansı oranında ödüllendirilmiş olacaktır. Sonuç olarak işletme ve çalışan karşılıklı olarak birbirine faydalı olacaktır.

2.8.3. Örgütsel Bağlılık ve Devamsızlık

Devamsızlık bir işgörenin çalışması için planlanan zaman diliminde işe gelmemesi olarak kabul edilmektedir (Price ve Muller, 1986). Diğer bir ifade ile çalışanın fiziksel olarak işte bulunmaması halidir. Çalışanın yıllık izin ve yönetim tarafından önceden belirlenen sebeplerle birlikte, hastalık veya hastalık dışı psikolojik, sosyal ve ekonomik nedenlerle çalışma saatleri içerisinde işinin başında bulunmaması durumu devamsızlık olarak kabul edilebilir. Çalışanların işe devamsızlıkları devamsızlık oranı ile tespit edilir. Devamsızlık oranı ise, belirli bir süre zarfında (genellikle bir yıl olarak ele alınır) kaybedilen işgücü saatleri toplamının, planlanan toplam işgücü saatlerine oranından elde edilmektedir (Bülbül, 2007:59).

Devamsızlığın, mazeretli ve mazeretsiz olmak üzere iki türlü olmaktadır. Çalışanın yöneticisine herhangi bir sebep bildirmeden işine gitmemesi veya bildirse bile yönetim tarafından kabul edilmediği durumlarda işine gitmemesi durumu mazeretsiz devamsızlıktır. Yönetimin kabul ettiği gerekçeler veya durumlar karşısında çalışanın işe gelmemesi durumunda gerçekleşen devamsızlık çeşidi ise mazeretli devamsızlık olarak tanımlanır.

Yapılan bazı araştırmalarda, çalışanların örgütsel bağlılıkları ile devamsızlıkları arasında negatif bir ilişki bulunmuştur (Jernigan ve diğerleri, 2002). Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, bağlılığı az olan çalışanlara göre, işe devamsızlıklarının önemli derecede az olduğunu belirlenmiştir (Mathieu ve Zajac, 1990:184). Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar diğer personele göre işlerini daha iyi Şekilde yapar ve örgütte kalma konusunda güçlü bir istek duyarlar. Örgütün hedeflerini benimsemiş ve örgüte karşı olumlu duygular içinde olan çalışanlar işe devamlılık konusunda diğerlerine göre daha fazla istek duyacaktır.

2.8.4. Örgütsel Bağlılık ve İşe Geç Gelme

Örgütsel bağlılıkla işe geç gelme davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Mowday ve diğerleri (1982), örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işe zamanında gelme gibi örgüt değer yargıları ile bağdaşan davranışlar sergiledikleri ifade edilmektedir (Mowday ve diğerleri, 1982). Yine yapılan başka bir araştırmada, işe geç gelme ile örgütsel bağlılık arasında istatistiksel olarak anlamlı negatif ilişki olduğu, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların işlerine daha az geç geldikleri sonucuna ulaşılmıştır (Angle ve Perry, 1981).

Çalışanların rgte karşı olan olumlu tutumları, oranların bu tutumlarla işe zamanında gelme gibi tutarlı bir davranışlar sergilemesini sağlamaktadır. Buna karşın örgüte karşı olumsuz tutum içerisinde olan çalışanlar, örgütlerine karşı birtakım protesto hareketlerine girişebilmektedir. Bu protesto bazı durumlarda devamsızlık, işe geç gelme, emirlere uymama, iş yavaşlatma ve düşük kalitede iş görme Şeklinde kendini göstermektedir (Sevimli ve İşcan, 2005: 58-59).

İşe geç gelme, çalışanın sosyal hayattaki düzensizlikleri, aile yaşantısındaki problemleri ve sosyal hayatındaki doyumsuzlukların bir sonucu olarak gelişebilmektedir. Bu faktörleri bir sonucu olarak ortaya çıkan duygusal tükenmişlik sendromu da işten ayrılma, işe geç gelme, sık sık rapor ve izin alma, mümkün olduğunca işyerinden uzak olmaya gayret gösterme gibi davranışlara sebep olmaktadır (Yeniçeri ve diğerleri, 2009: 88).

2.8.5. Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti

Örgütsel bağlılığın en önemli davranışsal sonuçlarından birisi de, işten ayrılma niyeti ile personel devir oranı üzerinde yoğunlaşmaktadır. Çalışanların görev yaptıkları örgütten ayrılma olasılığı, işten ayrılma niyeti olarak kabul edilmektedir (Addae ve diğerleri, 2008). İşten ayrılma niyeti, çalışanların iş koşullarından tatmin olmamaları durumunda göstermiş oldukları yıkıcı ve aktif eylemlerdir (Varlı, 2014:38). Yüksek işten ayrılma niyetine sahip çalışanların işten ayrılma olasılıklarında yüksek olacağından, gerçek personel devir oranını azaltmak için işten ayrılma niyetini şekillendiren faktörlerin bilinmesi gerekmektedir (Bakan, 2011:222).

Literatürde örgütsel bağlılıkla işten ayrılma niyeti ve personel devri arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır (Bakan, 2011:232). Çalışanların bağlılıkları yüksek ise işten ayrılma niyeti veya personel devir oranı düşük, bağlılıkları düşük ise işten ayrılma niyeti veya personel devir oranı yüksek olacaktır (Gül ve diğerleri, 2008:4). Allen ve Meyer (1990)'in üç bağlılık türü olan duygusal, devam ve normatif bağlılığın sınıflandırmasının ortak noktası ise, çalışanların çalıştıkları işten ayrılmalarını zorlaştıran bir etken olarak bağlılığı temel almasıdır (Allen ve Meyer, 1990). Bu bağın niteliği ise farklı sebeplere dayanmaktadır. Yüksek duygusal bağ sahibi çalışanlar kendileri öyle istedikleri için, yüksek devamlılık bağ sahibi çalışanlar kendi çıkarları bunu gerektirdiği için, yüksek normatif bağlılığa sahip çalışanlar ise böyle olması gerektiğine inandıklarından örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Köse, 2014:108-109).

İşten ayrılma niyeti ve personel devrinin düşük olmasını sağlayan örgütsel bağlılığın dışında başka etkenlerde bulunmaktadır. Buna göre örgütsel bağlılığın dışında, alternatif iş imkânlarının bulunmaması, iş baskısının az olması, verilen görevin düşük performans ile yerine getirilmesi ve diğer alternatif iş imkânlarına nazaran çok fazla boş zamana sahip olunması gibi etkenlerin çalışanın örgüt üyeliğini devam ettiren nedenler olarak sayılabilir (Benkhoff, 1997:118–120).

Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanlar, örgütte kalma isteği göstermektedirler. Artan bağlılığın en önemli sonuçlarından biri de daha istikrarlı iş gücü olmaktadır. Sabuncuoğlu (2007), örgütsel ödüller, iş doyumu, alternatif iş olanaklarının kalitesi ve çalışanın işine yaptığı yatırımın büyüklüğü gibi faktörlerin,

çalışanın işten ayrılma niyetini azalttığını veya engellediğini ifade etmiştir (Sabuncuoğlu, 2007: 618). Çünkü çalışanların bağlılıkları görev yaptıkları işten memnun olmalarına diğer bir ifadeyle, örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alabilmelerine bağlıdır.

Çalışanlar örgütlerine yaptıkları kıdem, yaş, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı gibi yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılmak isteyeceklerdir (Bülbül, 2007:66). Bu yatırımların büyüklüğü veya geri dönülmezliği çalışanların işten ayrılma niyetlerini azaltmaktadır. Buna bağlı olarak, çalışanların işlerine yaptığı en önemli yatırımlardan biri olan başka bir örgütte kullanılmayacak beceriler kazandıran eğitimlere katılmalarının onların örgütlerine daha fazla bağlanacakları değerlendirilmektedir.

2.8.6. Örgütsel Bağlılık Ve Personel Devri

Personel devri, bir örgütte çalışanların istihdam edildikten sonra herhangi bir nedenle ayrılmaları veya işletmeden uzaklaştırılmaları olarak tanımlanmaktadır (Eren, 1998). Personel devri, işyerinde, istifa, terk, işten çıkarılma ve işe alınma neticesinde çalışanların sayısında meydana gelen değişikliklerdir (Erdoğan, 2002). Personel devri, belli bir dönemde işletmeye giren ve çıkan iş gücü hareketleridir.

Personel devri gönüllü ya da gönülsüz şekilde gerçekleşebilir (Sürer, 2009:7). Çalışan kendi rızası ile işi terk etmeye karar verdiği takdirde personel devri gönüllü, örgüt tarafından karar verilmesi halinde ise gönülsüz olmaktadır. Gönüllü personel devri genel olarak yöneticilerin tutumlarından ya da kurumsal faktörlerden kaynaklanır.

Gönülsüz personel devri ise, sakatlanma ve kronik hastalıklar gibi nedenlerle çalışanın iş göremeyecek duruma gelmesinden kaynaklanır. Bunların yanı sıra personel devri yeni bir iş olanağının bulunması, daha iyi ücret, diğer endüstrilerin durumu ve yeterince gelir sağlayacak alternatif kaynakların bulunması gibi dışsal etkenlere de bağlıdır (Eronat, 2004).

Örgütsel bağlılığın suçlarından birisi olan yüksek personel devir oranı örgütler için genellikle istenmeyen bir durum olmaktadır. Personel devir oranının yüksek olması, örgütün çalışan teminini ve işe alıştırma maliyetlerini arttırmaktadır. Bir

personelin işten ayrılması ve yerine yeni bir personelin alınması, personel alım ilanları, seçme sınavları, testler, işe alma, yerleştirme ve ücretlendirme gibi çalışana yönelik hizmetler için ek yardımcı hizmetler yaratılmakta ve bunların hepsi de ayrı bir maliyet unsuru olarak ortaya çıkmaktadır (Buğra, 2014:58). Ayrıca her personel devri sonrasında yeni alınan personelin tecrübesizliğinin sebep olduğu verim düşüklüğü, hatalar, iş kazaları ve üretim kayıpları da yeni maliyetlere neden olmaktadır.



ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: KAMU VE ÖZEL SEKTÖRDE ÇALIŞAN YÖNETİCİLERİN KUŞAK FARKLILIKLARI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ ÜZERİNE İZMİR İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

Araştırmanın bu bölümünde, araştırmanın amacı, önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın yöntem, sınırlılıkları, araştırmanın bulguları ile değerlendirmeler kısımlarına yer verilecektir.

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI

Bu araştırmanın amacı, İzmir ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Bu amaca yönelik olarak çalışmanın birinci bölümünde öncelikle kuşak kavramı ve kuşak teorisi ele alınmış daha sonra ise kuşak farklılığını oluşturan unsurlar ele alınarak, iş yaşamında kuşakların sınıflandırılması ve özellikleri belirlenerek kuşak farklılıkları ortaya konulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümde ise örgütsel bağlılığın kavramı, önemi ve sınıflandırması ile örgütsel bağlılık düzeylerine göre örgütlerde oluşan örgütsel bağlılık sonuçları ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma aşaması olan üçüncü bölümünde ise İzmir ilinde 10 kamu sektörü, 25 da özel sektör olmak üzere 35 kurum ve kuruluşta, toplam 357 yönetici üzerinde kuşak farklılıklarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır.

Kuşak teorisine göre kuşak grupları; doğum yılları itibarıyla benzer politik, ekonomik ve sosyal olayları yaşayan, eşsiz değer yargıları ve inanç sistemlerini bünyelerinde geliştiren, birbirine benzer kişilik özellikleri gösteren bireyler tarafından oluşturulmaktadır. Farklı kuşakları oluşturan bu bireyler ise, sahip oldukları bir takım karakteristik özellikleri ve değer yargılarından dolayı, doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirlerken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler. Günümüz çalışma hayatı içerisinde bulunan Bebek Patlaması kuşağı, X ve Y kuşağı yöneticiler aynı anda görev yaptığı gerçeğinden hareketle konu daha önem kazanmaktadır. İş yaşamında ilk kez bu kadar fazla kuşağın görev alması ile birlikte iş yaşamına yeni

katılan kuşaklar kendi tutum, değer ve inançlarını beraberinde getirdiğinden yaşlı kuşak ile genç kuşak yöneticileri arasında yaşanan çatışmalar acaba sözkonusu yöneticilerin örgütsel bağlılığını hangi düzeyde etkilediğinin bilinmesi bu araştırmanın öncelikli amacını oluşturmaktadır.

Araştırmanın diğer bir amacı ise, tarih boyunca varlığı kabul edilen kuşak farklılıkları kavramına yönelik kuşak farklılıklarına bağlı yaşanan kuşak çatışmalarının bilimsel bir olgu olmasının ötesinde popüler kültürün bir konusu olduğuna dair literatür de sıkça yapılan tartışmalara (Giancola, 2006; Gürbüz, 2015), farklı bir bakış açısı kazandırmaktır. Bu amaçla, literatür de geçen tartışmalardan yola çıkılarak 10 adet soru hazırlanarak yöneticilerin kuşak farklılıkları konusundaki algılarını ile kuşak farklılıklarına bağlı olarak gelişen kuşak çatışmalarının varlığına yönelik analiz oluşturabilmek için verilerin elde edilmesi hedeflenmiştir.

Bu amaçla araştırmanın kapsamını; Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı ve iş yaşamına en son katılan Y kuşağı yöneticileri oluşturmaktadır. 2000 yılından sonra dünyaya gelen Z kuşağı ise; henüz iş hayatında bulunmadığından dolayı çalışmanın sadece literatür bölümünde yer almıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ

Günümüz dünyasında, bilgi ve teknolojiye yaşanan çok hızlı değişimlerin birey ve sosyal hayatı etkilemesi sonucu kuşak farklılıkları gittikçe önemini arttıran bir konu olmuştur. Küreselleşme sürecinin yarattığı etkiler sonucunda artık sistemler değişmekte ve bu değişimlerle birlikte insanların da bakış açıları ve görüşleri değişmektedir. Özellikle ekonomik ve sosyal yaşamda artan refah düzeyi ve yaşam ömrünün uzaması bireylerin iş hayatında daha uzun süre yer almalarına ve emekli olsalar dahi çalışmaya devam etmelerine neden olmaktadır. Bu durum farklı kuşaklara sahip bireylerin aynı çalışma ortamında birlikte çalışmalarını sonucunu doğurmaktadır.

Çalışanlarının görev yaptığı örgüte karşı hissettiği bağın bir ifadesi olarak psikolojik bir bağlanmayı ifade eden örgütsel bağlılık konusu; iş stresi, verimlilik, işgücü devri, devamsızlık, performans değişiklikleri ve işten ayrılma düşüncesi gibi bireysel ve örgütsel sonuçları etkilediğinden üzerinde durulması gereken önemli bir

konudur. İncelenen tüm çalışmalar, örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile çalışanlar üzerinde pozitif ya da negatif ilişkisinin olup olmadığı araştırılmış ve en çok istenen durumun ise çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılığın daha sonra normatif bağlılığın ve en son da devam bağlılığının olması gerektiği belirtilmiştir (Brown, 2003:41; Sevinç ve Şahin, 2012:268).

Gerek kamu gerekse özel sektörde olsun örgütüne öncelikle duygusal olarak bağlı çalışan ve yöneticiler, kurumların ürettikleri mal ve hizmetlerin kalitesinde, verimliliğinde ve etkinliğinde büyük bir öneme sahiptir. Daha 1930'lu yıllarda örgüt ve yönetim açısından önemi kavranan insan ögesi bugün bu önemini daha da artırarak sürdürmektedir. Diğer taraftan örgütsel bağlılık olgusu, çalışanlar ile yöneticilerin örgüt amaçlarını benimsemesinde, kurumda kalma isteğini sürdürmesinde, örgüt yönetimine ve faaliyetlerine katılmalarında, örgüt için yaratıcı ve yenilikçi bir tavır sergilemelerinde önemli bir gerçekliktir.

Alan yazınında demografik faktörler, kişisel özellikler gibi etkenlerle örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmalar olmakla birlikte, kamu ve özel sektör organizasyonlarında çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve bu farklılıkların onların örgütsel bağlılıklarını nasıl ve hangi düzeyde etkilendiğine yönelik bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile toplumdaki hızlı değişimlerin bir sonucu olarak ortaya çıkan kuşak farklılıklarının, örgütsel bağlılıkların hangi düzeylerde ve nasıl etkilediğinin belirlenmesi ile alanında önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmektedir.

3.3. ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLERİ

Çalışmanın teorik temellerinin oluşturulduğu birinci bölümde, 20 YY'nın başlarından itibaren özellikle yönetim alanındaki değişimlerle birlikte toplum hayatında hızlı değişim ve dönüşümler yaşandığının üzerinde durulmuştur. Yaşanan değişimler sadece toplumların değerlerinde, örf ve adetlerinde, sosyo-psikolojik süreçlerinde değil, aynı zamanda bireylerin psikolojik yapılarında, tutum ve davranışlarında, beklentilerinde ve daha da önemlisi zaman içerisinde bireylerin karakteristik yapılarında değişikliklere neden olmaktadır. Buradan hareketle kuşak; belirli zaman aralıklarında doğmuş, büyümüş ve yaşamını sürdürmüş, söz konusu dönemde yaşanan olaylardan etkilenmiş dolayısıyla ortak özelliklere ve bakış

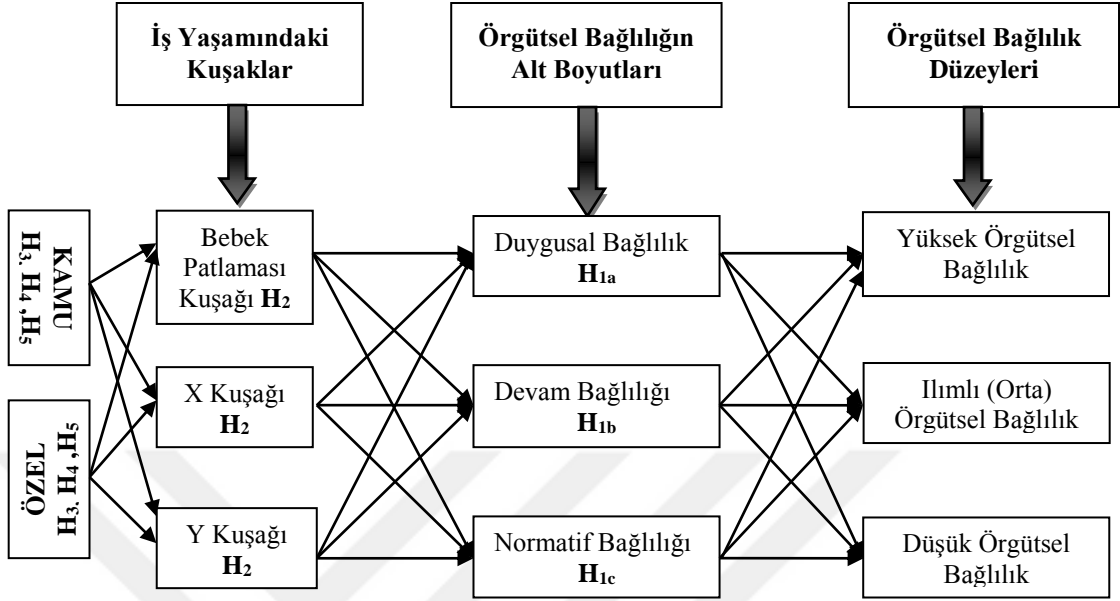
açalarına sahip oldukları varsayılan insan gruplarını ifade etmektedir. Kuşak teorisi ise; belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir dönemde doğmuş olmalarından kaynaklandığı olgusuna işaret etmektedir.

Çalışmanın teorik temellerinin oluşturulduğu ikinci bölümde ise, örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu kavramlar üzerine durulmuş, örgütsel bağlılığın; kişisel, örgütsel ve örgüt dışı faktörlerle ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Kişisel faktörlerden, yaş, eğitim düzeyi, çalışma süresi (kıdem), cinsiyet, medeni durum, değerler ve kültürel farklılıklar gibi kişisel özelliklerle ele alınmış ve özellikle kuşak farklılıklarının belirleyici olan yaş kavramı ile örgütsel bağlılık arasında güçlü ilişkilere değinilmiştir. İnsanın doğası gereği yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azaldığını, bu nedenle üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığının üzerinde durulmuştur.

Örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerden; işin niteliği ve önemi, yönetim ve liderlik, ücret düzeyi, kariyer imkânları, rol belirsizliği ve rol çatışması, iletişim ve örgüt kültürü gibi faktörlere değinilmiştir. Örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt dışı faktörlerden ise çalışanın sahip olduğu alternatif iş imkânları, profesyonellik ile sektörün durumu açıklanmıştır. Sektörün durumu bölümünde kamu ve özel sektör ayrımına dikkat çekilerek her iki sektörün çalışan üzerindeki etkileri üzerinde durulmuştur. Yapılan tüm araştırmalarda, örgütsel bağlılığın farklı bağımlı değişkenler üzerinde etkili olduğu, örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılığın farklı uygulama ve kavramlar üzerinde diğer bağlılık boyutlarına göre genel olarak daha etkili olduğu görülmüştür.

Tüm bu açıklamalar ışığında araştırmanın teorik modeli Şekil 3.1. de gibi oluşturulmuştur. Modele göre, Kamu ve özel sektöründeki halen iş yaşamında, Bebek Patlaması kuşağı, X ve Y kuşağı olmak üzere birbirinden farklı iş değerlerine sahip üç kuşak aynı anda birlikte çalışmaktadırlar. Karakteristik özellikleri başta olmak üzere iş ve örgütlere bakış açılarında farklılıklar bulunan bu üç kuşak, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları ile yüksek, orta ve düşük düzeyde olmak üzere farklı şekillerde ilişki içerisinde olabilmektedirler. Şekil 3.1’de araştırmanın oluşturulan teorik modeli yer almaktadır.

Şekil 3.1: Araştırmanın Teorik Modeli



Örgütler açısından örgütsel bağlılığın asıl önemi “sonuçları” bakımından anlam kazandığından yola çıkılarak örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın bağımsız bir değişken olarak; iş stresi, performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti ve personel devir oranı üzerinde etkili olduğu ileri sürülmüştür. Bu kapsamda yüksek, orta ve düşük örgütsel bağlılık düzeylerine sahip kuşakların iş ve çalışma hayatlarında başta işe devam veya devamsızlık olmak üzere örgütsel bağlılığı doğrudan ilgilendiren sonuçlar elde edilmiştir.

Günümüz örgütlerinde artık üç ayrı kuşağın birlikte çalışmaya başladığı düşünüldüğünde araştırma konusunun önemi daha da artmaktadır. Farklı özellikler gösteren bu gruplar ile örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve özel sektör organizasyonlarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın ana hipotezini oluşturmuştur. Bu çerçevede, teorik bölümlerde ortaya konan bilgiler ve araştırma amaçları doğrultusunda araştırmanın hipotezleri Tablo 3.1’de gibi oluşturulmuştur.

Tablo 3.1: Araştırmanın Hipotezleri

Hipotez Nu.	Hipotez Cümlesi
H ₁	İzmir ilinde kamu ve özel sektöründe çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.
H _{1a}	İzmir ilinde kamu ve özel sektöründe çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.
H _{1b}	İzmir ilinde kamu ve özel sektöründe çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin devam bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.
H _{1c}	İzmir ilinde kamu ve özel sektöründe çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.
H ₂	Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında kuşak farklılıklarına göre anlamlı farklılık vardır.
H ₃	Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₄	Kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₅	Kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₆	Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri işyeri pozisyonu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₇	Kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri işyeri pozisyonu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₈	Kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri işyeri pozisyonu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₉	Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₁₀	Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₁₁	Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri eğitim seviyeleri değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.
H ₁₂	Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.
H ₁₃	Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri gelir durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.

3.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Araştırma, İzmir ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör organizasyonlarında çalışan yöneticiler üzerinde yapılmıştır. Kamu ve özel sektör karşılaştırılmasının hedeflenmesinin nedeni, farklı kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin, birbirinden nispeten farklı yapı ve işleyişlere sahip olan kamu ve özel sektördeki muhtemel farklılaşmasını ortaya çıkarabilmektir. Bu araştırmada; Meyer ve Allen'in sınıflandırdığı şekilde duygusal (affective), devam (continuance)

ve normatif (normative) bağıllık boyutlarını içeren örgütsel bağıllık modeli esas alınmıştır. Araştırma ile kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ile örgütsel bağıllık alt düzeyleri olan duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık boyutları kapsamında mukayeseli olarak incelenmiştir.

Gerek kamu gerekse özel kurumların seçiminde uygulanabilirliği açısından “kolayda örnekleme yöntemi” kullanılmıştır. Oldukça yaygın olarak kullanılan bu yöntemde esas, ankete cevap veren herkesin örneğe dâhil edilmesidir. Bu yöntemde göre en kolay bulunan denek en ideal olanıdır. Denek bulma işlemi arzu edilen örnek büyüklüğüne ulaşıncaya kadar devam eden bir olaydır (Gökçe ve Çukurçayır, 2005:49). Bu örnekleme türünde, veri toplama amacıyla anakütleyi oluşturan bireylere gönderilen anket formlarını doldurarak anketlere cevap verenlerin tümü örnekleme dâhil edilmektedir.

Yapılan araştırmada, kamu sektöründe “karma bir yapı” tercih edilmiştir. Bunun nedeni, kamu kurumlarında “üst düzey” unvanlı kişi sayısının az olmasıdır. Ayrıca, Kamu Personeli yönetmeliğine göre, bir kurumun müdürü “orta düzey yönetici” olarak tanımlanmaktadır (Özkaya ve diğerleri, 2006:81). Bu açıdan, kamu sektöründe, “alt düzey yönetici” pozisyonu olarak “şef” kadrosunda bulunan kişilerin değerlendirmeleri de dikkate alınmıştır. Özel sektörde faaliyette bulunan şirketlerin farklı iş kollarından olmasına öncelik verilmeye çalışılmıştır.

Araştırmanın kısıtlarında ifade edildiği gibi araştırmanın ekonomik sıkıntıların ve terör olaylayları yaşandığı bir süreçte yapılmasından dolayı işletmeler anket uygulaması için zaman ayırmak istememişlerdir. Buna rağmen Tablo 3.2’de listesi verilen kamu ve özel sektör kurum ve kuruluşlarından amaca uygun sonuçlar elde edilmiştir. Veriler anket yoluyla toplanmış ve bu veriler SPSS 18.0 programı kullanılarak analize tabi tutulmuştur. Örgütsel bağıllık konusu; örgütsel bağıllığın alt boyutları, kamu ve özel sektör ayırımı, kuşak farklılıkları, cinsiyet, medeni durum, öğrenim durumu, işyeri pozisyonu, meslekte çalışma süresi, toplam çalışma süresi ve gelir düzeyi değişkenlerine göre analiz edilmiştir. Analizlerde betimleyici istatistiklerin yanında t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemlerinden yararlanılmıştır. Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın evren ve örnekleme ile veri toplama ve değerlendirmede kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

3.4.1. Araştırmanın Evreni

Bu araştırma, İzmir ilinde kamu ve özel sektör organizasyonlarında uygulanmıştır. Kamu ve özel sektörün yapısı, amaç, hedef ve değerlerindeki farklılıklar, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde farklı yansımaları olmaktadır. Kamu sektörü, ekonomik alanda faaliyet gösteren ve sermayesinin tamamı veya büyük kısmı devlete ait olan, çeşitli kamu hizmetlerinin sağlanması ile ilgili bir ekonomik sektördür. Kamu sektörünün yapısı birçok ülkeye göre değişmekle birlikte, çoğu ülkede ordu, polis, altyapı, toplu taşıma, eğitim ve sağlık gibi hizmetleri içermektedir (<https://tr.wikipedia.org>). Özel sektör ise kamu kesimi dışındaki iş alanı olan, firma gelirleri kişilere ve kişilerin ortaklaşa sahip oldukları tüzel kişilere ait işletmelerden oluşmaktadır.

İzmir ili kamu sektöründe, İzmir Valiliği, Kaymakamlıklar, İzmir Adliyesi, Belediyeler, Üniversiteler, Askeri Birlikler, İl Emniyet Müdürlüğü (Karakollar), İl Sağlık Müdürlüğü (Hastaneler), Milli Eğitim Müdürlüğü (Okullar), İzmir Defterdarlığı başta olmak üzere 58 adet İl ve Bölge Müdürlükleri bulunmaktadır. Özel sektör ise; İzmir Ticaret Odası, Ege Bölgesi Sanayi Odası, İzmir Ticaret Borsası, Ege İhracatçı Birlikleri, Ege Sanayicileri Ve İş Adamları Derneği (ESİAD), Ege Genç İş Adamları Derneği (EGİAD), Deniz Ticaret Odası Başkanlığı, İzmir Ziraat Odası, Esnaf Ve Sanatkârlar Odası Birliği, İzmir Turist Rehberleri Odası (İZRO), Veteriner Hekimler Odası İzmir Şube Başkanlığı başta olmak üzere 35 adet diğer bazı özel kurum ve kuruluşların yanında sektörel bazda faaliyet gösteren 43 adet İzmir firması bulunmaktadır (Ek-1).

Araştırmanın evrenini Ek-1 yazılı kurum ve kuruluşta görev yapan üst, orta ve alt düzey yöneticiler oluşturmaktadır. Anketler, miktar açısından üst ve orta yönetim kademelerindeki yöneticilerin yanında, bürokratik engelle daha az karşılaşılan alt düzey yöneticilere daha fazla uygulanmıştır. Alt düzey yöneticileri, şef, bölüm şefi, atölye şefi, kısım amiri, büro amiri, takım komutanı, ders amiri gibi kadrolarda çalışan personel oluşturmaktadır.

3.4.2. Araştırmanın Örneklemini

Araştırmanın örneklemini, İzmir ilinin Buca, Gaziemir ve Karabağlar başta olmak üzere İzmir'in birçok bölgesinde konuşlu kamu ve özel sektör organizasyonlarından seçilen kurumlarda görev yapan 972 yönetici oluşturmaktadır. Tablo 3.2'de araştırma örneklemini oluşturan kurum ve kuruluşların listesi gösterilmiştir.

Tablo 3.2. Uygulama Yapılan Kamu ve Özel Sektör Kurumları

Sektör Adı	Bölge	Kurum Adı
Kamu Sektörü	Buca	Buca Mehmet Akif Ersoy Sosyal Bilimler Lisesi
		Buca Mesleki ve Teknik Anadolu Lisesi
		Kadifekale Vergi Dairesi
		Şirinyer Vergi Dairesi
		Taşıtlar Vergi Dairesi
	Balçova	Hasan Tahsin Vergi Dairesi
	Gaziemir	Gaziemir MSB. Üniversitesi Hava Astsubay Meslek Yüksek Okulu
		Gaziemir Nevvar Salih İşgören Devlet Hastanesi
		Gaziemir Nevvar Salih İşgören Anadolu Lisesi
	Sarnıç/Gaziemir	Sarnıç Abdülhamit Han Mesleki Ve Teknik Anadolu Lisesi
Özel Sektör	Buca	İMEKS Tekstil Ürünleri San. Ve Tic.Ltd.Şti. Buca Ege Giyim Organize Sanayi Bölgesi (BEGOS)
	Bozyaka	Mevsim Marketler Zinciri Bozyaka Şubesi
		Sarıkaya Mağazaları Gıda San.Ve Tic.Ltd.Şti.
	Çiğli	Üniteks Gıda Tekstil Sanayi ve Ticaret A.Ş. İzmir Atatürk Organize Sanayi Bölgesi (AOSB).
	Gaziemir	Aydın Giyim Sanayi/Sarnıç Sanayi Bölgesi
		Balejim Sanat Okulu
		Eldor Elektronik ve Plastik Malzemeleri Üretim ve Tic. Ltd. Şti. Ege Serbest Bölgesi (ESBAŞ)
		Fırat Tekstil San.Ve Tic.Ltd.Şti.
		PFW Havacılık San Ve Dış Tic.Ltd.Şti. Ege Serbest Bölgesi (ESBAŞ)
		TAV İzmir Adnan Menderes Havalimanı
	Hatay	Kale Ekmek Ve Gıda San.Ve Tic.Ltd.Şti.
	Karabağlar	ARMEY Tekstil San.Ve Tic.Ltd.Şti.
		Karasalihoğulları Gıda İnşaat Petrol Ürünleri San.Ve Tic.Ltd.Şti.
		Mevsim Marketler Zinciri Esendere Şubesi
		Sağırlar Gıda San.Ve Tic.Ltd.Şti.
		Şirinoğlu Faktoring
	Konak	Aksigorta Bölge Müdürlüğü
	Menderes	İrfan Etiket Baskı ve Ambalaj Sanayi Tic. A.Ş.
	Manisa	Vestel Elektronik San. ve Tic. A.Ş. Manisa Orgaize Sanayi Bölgesi Manisa İmalathanesi
	Sarnıç/Gaziemir	Betobe Tekstil San. Ve Tic.Ltd.Şti. Sarnıç Sanayi Bölgesi
		Ertuğrul Tekstil San. Ve Tic.Ltd.Şti. Sarnıç Sanayi Bölgesi
		Eti Bölge Bayii Müdürlüğü Sarnıç Sanayi Bölgesi
		İdol Tekstil San. Ve Tic.Ltd.Şti. Sarnıç Sanayi Bölgesi
		İYA Tekstil San. Ve Tic.Ltd.Şti. Sarnıç Sanayi Bölgesi
		Tuline Tekstil San. Ve Tic.Ltd.Şti. Sarnıç Sanayi Bölgesi

Bu araştırma, İzmir ilinde 10 kamu ve 25 de özel sektörde olmak üzere, güvenlik hizmetleri, vergi hizmetleri, eğitim, sağlık, otomotiv, elektronik, tekstil, perakende, gıda ve sigorta gibi alanlarda faaliyet gösteren birbirinden bağımsız 35 kurum ve kuruluşdaki yöneticilere uygulanmıştır (Tablo 3.2.). Bu yöneticilere veri toplama amacı ile 972 adet anket dağıtılmış ve dağıtılan anketlerden ise 451 adedi geri toplanabilmiştir.

Geri dönüş anketlerden ise işgören grubuna ait olan ve değerlendirmeye tabi tutulmayan 94 anket ayrılarak sadece yönetici gruba ait olan 357 adedi analiz için uygun bulunmuştur. Bu çerçevede araştırma örnekleme, ana evrenden % 95’lik güvenilirlik sınırları içinde ve % 5’lik bir hata payı öngörülerek 333 olarak belirlenmiştir. 357 anket ile bu oranın üzerinde bir sayıya ulaşılması ölçeğin güvenilirliği açısından önemli bir veri olmaktadır. Araştırmanın örneklem oranı, araştırma evreninin % 15’lik kısmına ulaşılmıştır.

Çalışmada anket formunu uygulamak amacıyla ilgili kurumlardan izin almak için, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsünden alınan “İzin Talebi” yazısı ile başvuruda bulunulmuştur (Ek-2). Söz konusu kurumların sorumlu müdürü/sahibi veya İnsan kaynakları yöneticileri ile yapılan yüzyüze görüşmelerde anketin içeriği hakkında ve anketin kamu ve özel sektör bağlamında değerlendirileceği yönünde bilgi verildikten sonra izin alınmasına müteakip anket çalışması uygulanmıştır.

3.4.3. Veri Toplama Araçları

Araştırma amacına yönelik olarak 37 soru ve iki bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümü, demografik özellikleri belirlemeye yönelik 9 sorunun yanında kuşak farklılıklarına bağlı yaşanan kuşak çatışmalarının bilimsel bir olgu olmasının ötesinde popüler kültürün bir konusu olduğuna dair literatür de sıkça yapılan tartışmalara farklı bir bakış açısı kazandırmak amacıyla oluşturulmuş 10 soru ile birlikte 19 sorudan oluşmaktadır. Demografik özellikleri belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan sektör, görevli pozisyon, toplam görev süresi ve gelir durumu soruları kullanılmıştır.

Kuşak farklılıkları kavramı, tarih boyunca varlığı kabul edilmesine karşın bilimsel bir olgu olmasının ötesinde popüler kültürün bir konusu olduğu literatür de sıkça tartışılmıştır. Bu çalışmada yöneticilerin kuşak farklılıkları konusundaki algılarını ölçmek ve kuşak kavramının varlığına yönelik analiz oluşturabilmek amacıyla literatür de geçen tartışmalardan yola çıkılarak 10 adet soru hazırlanmıştır. Hazırlanan bu sorular şunlardır.

- Kuşaklar arasında yaşanan bir çatışmanın varlığına inanıyor musunuz?
- İş yaşamınızda temsil ettiğiniz kuşaktan dolayı ast veya üstlerinizle sorun yaşıyor musunuz?
- İş yaşamınızda kolaylıkla kurumunuzu değiştirebileceğinizi düşünüyor musunuz?
- Diğer kuşak üyelerinden iş yapma pratikleri açısından farklılaştığınızı düşünüyor musunuz?
- Sizden sonra gelen kuşağa ait bireylerin örgütsel bağlılıklarını nasıl değerlendiriyorsunuz?
- Sizce, “Sabırsız” nitelemesi aşağıdaki hangi kuşak için kullanılabilir?
- Sizce, “Bencil” nitelemesi aşağıdaki hangi kuşak için kullanılabilir?
- Sizce, “Y Kuşağından (1980-1999 doğumlular) koşulsuz örgütsel bağlılık beklenemez” ifadesi doğru mudur?
- Sizce, Z kuşağı (2000 ve sonrası doğumlular) için kullanılan “içe dönük bir dünyaları vardır ve çok kolay arkadaş edinemezler” ifadesi doğru mudur?
- Sizce, Z kuşağı (2000 ve sonrası doğumlular) için kullanılan “Z kuşağı bireyleri, hayatta her şeyin mümkün olduğuna inanırlar” ifadesi doğru mudur?

Anketin ikinci bölümü “örgütsel bağlılık” düzeyini ölçmeye yöneliktir. Örneklemenin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek için kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionere; OCQ) anketinden uyarlanmıştır. Ölçek, Türkçe’ye Wasti (1999) tarafından uyarlanmış, Türk kültürüne özgü bazı maddeler ekleyerek yeniden düzenlemiş ve yaptığı geçerlik çalışması sonucu örgütsel bağlılığın üç boyut içerdiğini desteklemiştir (Polatçı ve diğerleri (2014). Bu araştırmada, Allen ve Meyer’in geliştirdiği 3 boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin

kullanılmak istenmesinin nedeni, ölçeğin farklı sektör ve farklı konularda kullanılabilmesi ve halen güncelliğini koruyor olmasıdır.

Allen ve Meyer (1990) ölçeği ülkemizde birçok araştırmada kullanılmış ve güvenilirlik analizlerine tabi tutulmuştur. Köse (2014) tarafın Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları “duygusal bağlılık” alt boyutunda 0,79; “devam bağlılığı” alt boyutunda 0,79; “normatif bağlılık” alt boyutunda ise 0,74 olarak ölçülmüştür (Köse, 2014:129). Polatçı ve diğerleri (2014) tarafından yapılan Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları ise sırasıyla 0.75, 0.75, 0.84 olarak bulmuşlardır. (Polatçı ve diğerleri, 2014:286). Bu araştırmada ise ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları duygusal bağlılık için 0.88, devam bağlılığı için 0.80 ve normatif bağlılık için 0.84 olarak bulunmuştur.

Bu araştırmada da kullanılan ve 37 sorudan oluşan anket formu ölçek olarak kullanılmadan önce araştırma amacına uygun olarak uyarlanmış ve kamu ve özel sektörde çalışan yöneticileri kuşak farklılıklarına yönelik algılarının yanında araştırmanın örgütsel bağlılık değişkeninin ölçülmesinde kullanılmıştır. Bu amaçla oluşturulan anket formu uygulanmadan önce, konu alanı uzmanlara ve Türkçe öğretmenlerine incelenmiş ve gerekli düzenlemeler yapıldıktan sonra 37 kişiye ön anket uygulanmıştır. Bu ön uygulama ile ifadelerin anlaşılabilirliği, araştırma amacına hizmet edip etmediği ve anketin cevaplama süresi gibi konular tespit edilmeye çalışılarak ankete son hali verilmiştir.

Anket uygulamasında 18 soru ile kullanılan “Örgütsel Bağlılık” ölçeği uygulama sonrasında faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonrasında, 18 ifadelik “Örgütsel Bağlılık” ölçeğindeki Normatif 3 ve 4. ifadeleri normatif bağlılık faktörünün yanında duygusal bağlılığa yüklendiğinden ölçek maddelerinde çıkarılmıştır. Buna göre; örgütsel bağlılık ölçeğindeki 2 ifade elenmiş, geriye kalan 16 ifadeden 6’sı “duygusal bağlılık”, 6’sı “devam bağlılığı”, 4’ü “normatif bağlılık” olmak üzere 3 faktörde toplanmıştır. Sözü edilen 3 faktör “Örgütsel Bağlılık” değişkenindeki toplam varyansın % 61,269’unu açıklamaktadır.

3.4.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırmadaki verilerin toplanmasında “anket” yöntemi kullanılmış ve sözkonusu anket formu Ek-3’de gösterilmiştir. Araştırma verileri anket tekniği ile, halen kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 35 farklı kurum ve kuruluşda görev yapan farklı kuşaklara mensup toplam 357 yöneticiden elde edilmiştir.

Anketler, mesai saatleri içerisinde yüzyüze anket yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Anketin uygulanmasında, çalışanlar tarafından anlaşılmayan veya yanlış anlaşılan sorularda gerekli açıklamaların yapılabilmesi ve geri dönüşlerin tam olarak sağlanabilmesi amacıyla bu yöntem seçilmiştir. Yüz yüze ulaşılamayan yöneticiler için ise, kurumlardaki insan kaynakları yöneticilerine yöntem açıklanarak anketler bırakılmış ve sonrasında toplanması yöntemi izlenmiştir. Veri toplama aracı olarak kullanılan ankette, farklı kuşakların Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık sınıflandırmasına esas olan; duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerini ortaya koymaya yarayan beşli Likert ölçeği sistemi kullanılmıştır.

Bu ölçek daha önce Türkçe’ye çevrilmiş geçerlilik ve güvenilirliği test edilmiştir. Araştırmanın amacı açısından en olumlu ifadeler ölçekte en yüksek puanı, en olumsuz ifadeler ise en düşük puanı almaktadır. Buna göre anketin ölçek sorularının yanıtları, 5’li Likert sistemine uygun olacak şekilde,

“1” - Kesinlikle Katılmıyorum,

“2” - Katılmıyorum,

“3” - Kısmen Katılıyorum,

“4” – Katılıyorum,

“5” - Kesinlikle Katılıyorum şeklindedir. Likert sistemine uygun sorularda, katılımcıların seçeneğe katılma düzeyinin aritmetik ortalamasına farklı yorumlanır. Buna göre; aritmetik ortalamasının 1,00-1,79 olduğunda “kesinlikle katılmıyorum”; 1,80-2,59 olduğunda “katılmıyorum”; 2,60-3,39 olduğunda “kısmen/orta düzeyde katılıyorum”; 3,40-4,19 olduğunda “katılıyorum”; 4,20-5,00 olduğunda ise “kesinlikle katılıyorum” olarak yorumlanması kabul edilmiştir (Arslan ve Kayalar, 2017:20).

3.4.5. Verilerin Analizi

Araştırmanın verileri, Kasım 2016 ve Şubat 2017 tarihleri arasında elde edilmiş, Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Program (SPSS) ile analizleri yapılmış ve hipotezler test edilmiştir. Kamu ve özel sektörlere göre farklılıkların ortaya konulduğu verilerin analizinde, ihtiyaç durumuna göre frekans, yüzde, aritmetik ortalama, güvenilirlik, faktör analizi, bağımsız iki örnek t testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) analizi yöntemleri kullanılmıştır.

3.5. ARAŞTIRMANIN KISITLARI

Bu çalışmanın Türkiye'nin sadece bir bölgesinde ve bir ilinde yapılması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır. Türkiye'de bölgeler arasında ekonomik ve sosyal gelişmişlik açısından farkların bulunması ve bu farklılıkların kuşakların duygu, düşünce ve karakterleri üzerindeki etkileri göz önüne alındığında bu sınırlılık önemli olmaktadır. Ayrıca araştırmanın İzmir ilinin tüm ilçelerindeki kurum ve kuruluşlarında yapılamamış olması da araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturmaktadır.

Araştırmanın diğer bir kısıtı ise, işletmelerle iletişim kurma konusunda olmuştur. İşletmelere anket yapmak için ulaşılmasında çok yoğun brokratik engellemelerle karşılaşmıştır. Öncelikle işletmelerin İnsan Kaynakları Müdürüne ulaşmaya çalışmış ve sonrasında işletme müdürlerinden izin alınmıştır. Bu süreçte işletmelerin genel olarak böyle bir çalışmaya zaman ayırmak istemedikleri, çalışmada işletmelerinin isminin kullanılıp kullanılmayacağı, anket uygulanan yöneticilerin isimlerin açıklanıp açıklanmayacağına yönelik endişeleri ile karşılaşmıştır. Çalışmanın bilimsel bir amaçla kamu ve özel sektör bağlamında yapılacağı, işletmeler özelinde değerlendirme yapılmayacağı yönünde açıklama ve teminatlar verildikten sonra anket uygulamasını kabul eden işletmede anketler uygulanmıştır.

Yapılan bu çalışma ile birlikte yüz yüze anket yoluyla veri toplamanın zor olduğu görülmüş ve dolayısıyla bazı zorluklarla karşılaşmıştır. Araştırmada karşılaşılan birinci zorluk araştırmanın ekonomik sıkıntıların ve terör olaylarının yaşandığı bir süreçte yapılmasından dolayı işletmelere ulaşmada yaşanan zorluklar

oluşturmuştur. Kamu ve özel kurumlar da anket soruları içerisindeki örneklem grubunun çalıştığı kurum, cinsiyet, yaş ve pozisyonu gibi soruları nedeniyle cevap verenlerin kimliklerinin tespit edilebileceğine yönelik duyulan tedirginlik, karşılaşılan diğer bir zorluk olmuştur. Çalışmada başka bir zorluk ise anketi cevaplama süresi konusunda olmuştur. Araştırmaya katılan yöneticiler; “ne kadar sürer” “fazla zaman alacaksa bırakmayın” şeklinde ifadelerde bulunmuşlar, anket formunun en fazla 5 ila 10 dakika süreceğine ikna olduklarında anket ve ölçek formlarını cevaplama yoluna gitmişlerdir.

3.6. ARAŞTIRMA BULGULARI VE DEĞERLENDİRMELER

Araştırmanın bu kısmında kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin demografik özelliklerine, örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizine, yöneticilerin kuşak farklılıkları algılarına yönelik bulguların, örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik bulgulara ve yöneticilerin çeşitli özelliklerine yönelik bulgulara yer verilmiştir. Anket soruları SPSS 18.00 İstatistiksel Paket Programında değerlendirilmiş ve araştırma bulguları, tekyönlü varyans analizi, çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD ve LSD testleri, tek örnek t testi ve bağımsız çift örneklem t testi analizi ile yorumlanmıştır.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu kısmında; kamu ve özel kesimde görev yapan yöneticilerin demografik özellikleri ile diğer bilgilerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş aralıkları kuşak sınıflandırmasına göre tasnif edildiğinde, katılımcıların % 42,0'sini Y kuşağı (150 kişi), % 44,8'ini X kuşağı (160 kişi) ve %13,2'sini ise Bebek Patlaması kuşağı (47 kişi) oluşturmaktadır. Türkiye'deki kuşakların yaş aralığı ve nüfusa oranları dikkate alındığında, araştırmaya katılan yöneticilerin kuşaklara göre dengeli bir dağılım sergiledikleri görülmektedir (Tablo 1.4).

Cinsiyetlerine göre katılımcıların % 47,9'i kadın, % 52,1'i erkek, medeni durumlarına göre ise, % 68,6'sı evli, % 31,4'ü bekâr bir yapı ile dengeli dağılım göstermektedir.

Tablo 3.3’de katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans dağılımı tablosu gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Değişkenler	Özellikler	n	%
Kuşak Grubu	Y kuşağı	150	42,0
	X kuşağı	160	44,8
	Bebek Patlaması kuşağı	47	13,2
Cinsiyet	Kadın	171	47,9
	Erkek	186	52,1
Medeni Durum	Evli	245	68,6
	Bekâr	112	31,4
Eğitim Düzeyi	Orta Öğretim	67	18,8
	Ön Lisans	29	8,1
	Üniversite	192	53,8
	Lisansüstü	69	19,3
Sektör Grubu	Kamu	188	52,7
	Özel	169	47,3
Yönetim Düzeyi	Üst Düzey Yönetici	22	6,2
	Orta Düzey Yönetici	87	24,4
	Alt Düzey Yönetici	248	69,5
Hizmet Süresi	1_6 yıl	103	28,9
	7_14 yıl	91	25,5
	15_20 yıl	67	18,8
	21 ve üzeri	96	26,9
Gelir Düzeyi	Yeterli	117	32,8
	Kısmen Yeterli	185	51,8
	Yetersiz	55	15,4

Eğitim düzeylerine göre, Orta Öğretim mezunlarının oranı % 18,8, Ön Lisans mezunlarının oranı % 8,1, Üniversite mezunlarının oranı % 53,8 ve Lisansüstü eğitim düzeyinde olanların oranı ise % 19,3’tür. Bu dağılıma göre; toplam katılımcıların % 73,1 lik bölümünü (261 kişi), Üniversite ve Lisan üstü öğrenim düzeyine sahip yöneticiler oluşturmaktadır. Bu yapı, katılımcıların genelde üniversite ve üstü eğitim düzeyine sahip olduklarını göstermektedir.

Sektör grubuna göre katılımcıların % 52,7’si (188 kişi) kamu, % 47,3’ü (169 kişi) özel sektörde görev yapmakta ve sektör yapısı açısından katılımcıların dengeli bir dağılım sergiledikleri görülmektedir.

Yönetim düzeyleri açısından katılımcıların % 6,2'i üst düzey yönetici, % 24,4'ü orta düzey yönetici, % 69,5'i ise alt düzey yönetici olanlardan oluşmaktadır. Kuşak sınıflandırmasına göre yapılan değerlendirmeye göre; X ve Y kuşağı katılımcıların % 86,8 (310 kişi) oranında temsil edildiği düşünüldüğünde, katılımcıların büyük çoğunluğunun üst düzey yöneticiden ziyade alt düzey yönetici % 69,5 (248 kişi) yönünde dağılım göstermesi anlamlı bulunmuştur.

Toplam çalışma sürelerinin göre katılımcılar dengeli bir yapıda dağılım göstermişlerdir. Buna göre katılımcıların % 28,9'u 1-6 yıl arası, % 25,5'i 7-14 yıl arası, % 18,8'i 15-20 yıl arası ve % 26,9'u ise 21 yıl ve üzeri çalışan yöneticilerden oluşmaktadır.

Son olarak gelir düzeyleri açısından gelirini yeterli bulan katılımcıların oranı % 32,8, kısmen yeterli bulanların oranı % 51,8, yetersiz bulanların oranı ise % 15,4 olarak belirlenmiştir. Bu oranlara göre katılımcıların gelir düzeylerini genelde yeterli ve kısmen yeterli (302 kişi) buldukları anlaşılmaktadır.

3.6.2. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları Algılarına Yönelik Bulgular

Araştırmanın temel amaçlarında birisi, literatürde çok sık karşılaşılan ve tarih boyunca varlığı kabul edilen kuşaklararası yaşandığı kabul edilen kuşak farklılıklarına bağlı kuşak çatışmasına yönelik veriler elde etmek ve konuya farklı bir bakış açısı kazanmaktır. Bu amaçla, literatür de geçen tartışmalardan yola çıkılarak hazırlanan 10 adet sorudan elde edilen frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistik bulguları Tablo 3.4'de gösterilmiş ve aşağıdaki gibi değerlendirilmiştir.

• ***“Kuşaklar arasında yaşanan bir çatışmanın varlığına inanıyor musunuz?”*** sorusuna katılımcıların % 90,5'i “Evet” cevabını vermişlerdir (323 kişi). Tarih boyunca varlığı kabul edilen kuşak farklılıklarına bağlı yaşanan kuşak çatışmaları konusunun, bilimsel bir olgu olmasının ötesinde popüler kültürün bir konusu olduğuna dair literatür de sıkça yapılan tartışmalar diikate alındığında (Giancola, 2006; Gürbüz, 2015); elde edilen bu oran, katılımcıların halen görev yaptıkları kurumlarda kuşaklar arasında bir çatışmanın varlığını göstermesi açısından önemli ve anlamlı bir veri olarak kabul edilmiştir.

• “İş yaşamınızda temsil ettiğiniz kuşaktan dolayı ast veya üstlerinizle sorun yaşıyor musunuz?” sorusuna ise katılımcıların % 43,4 “Evet”, % 56,6’sı “Hayır” cevabını vermişlerdir. Bu oran, katılımcıların kendi kuşaklarından kaynaklı sorun yaşamadıkları yönünde bir algı ortaya koymuştur. Diğer bir ifade ile katılımcılar bir önceki soruda varlığını kabul ettikleri çatışmanın kendilerinden kaynaklanmadığı yönünde bir algı ortaya koydukları değerlendirilmektedir. Tablo 3.4’de yöneticilerin kuşak farklılıklarına ilişkin sorulara ait frekans dağılımları ve tanımlayıcı istatistik bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 3.4: Yöneticilerin Kuşak Farklılıklarına İlişkin İfadelere Ait Frekans Dağılımları ve Tanımlayıcı İstatistik Bulguları

S/N	Sorular	Özellikler	n	%
1	Kuşaklar arasında yaşanan bir çatışmanın varlığına inanıyor musunuz?	Evet	323	90,5
		Hayır	34	9,5
2	İş yaşamınızda temsil ettiğiniz kuşaktan dolayı ast veya üstlerinizle sorun yaşıyor musunuz?	Evet	155	43,4
		Hayır	202	56,6
3	İş yaşamınızda kolaylıkla kurumunuzu değiştirebileceğinizi düşünüyor musunuz?	Evet	111	31,1
		Hayır	246	68,9
4	Diğer kuşak üyelerinden iş yapma pratikleri açısından farklılaştığınızı düşünüyor musunuz?	Evet	289	81,0
		Hayır	68	19,0
5	Sizden sonra gelen kuşağa ait bireylerin örgütsel bağlılıklarını nasıl değerlendiriyorsunuz?	İyi	26	7,3
		Orta	146	40,9
		Zayıf	185	51,8
6	“Sabırsız” nitelemesi hangi kuşak için kullanılabilir?	X kuşağı	29	8,1
		Y kuşağı	66	18,5
		Z kuşağı	256	71,7
		Hiçbiri	6	1,7
7	“Bencil” nitelemesi hangi kuşak için kullanılabilir?	X kuşağı	34	9,5
		Y kuşağı	61	17,1
		Z kuşağı	255	71,4
		Hiçbiri	7	2,0
8	“Y Kuşağından koşulsuz örgütsel bağlılık beklenemez” ifadesi doğru mudur?	Evet	136	38,1
		Hayır	221	61,9
9	Z kuşağı için kullanılan “içe dönük bir dünyaları vardır ve çok kolay arkadaş edinemezler” ifadesi doğru mudur?	Evet	130	36,4
		Hayır	155	43,4
		Fikrim Yok	72	20,2
10	Z kuşağı için kullanılan “Z kuşağı bireyleri, hayatta her şeyin mümkün olduğuna inanırlar” ifadesi doğru mudur?	Evet	157	44,0
		Hayır	101	28,3
		Fikrim Yok	99	27,7

• “İş yaşamınızda kolaylıkla kurumunuzu değiştirebileceğinizi düşünüyor musunuz?” sorusuna ise katılımcıların % 31,1’i “Evet” cevabını verirken, % 68,9 “Hayır” cevabını vermişlerdir. Özellikle işsizlik oranlarının yüksek düzeyde seyrettiği günümüz koşullarında, yeni iş bulma maliyetinin bir sonucu olarak, katılımcıların örgütlerine devam etme yönünde eğilim sergiledikleri kabul edilmektedir. Elde edilen bu veri, Allen ve Meyer (1990)’in üç boyutlu olarak ele

aldığı örgütsel bağlılık sınıflandırmasına göre, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetleri göze alamamayı gerektiren devam bağlılığı boyutu dikkate alındığında; katılımcıların iş yaşamında yüksek maliyet gerektiren iş veya kurum değiştirmeyi kolaylıkla göze almadıklarını göstermesi açısından anlamlı bulunmuştur.

- **“Diğer kuşak üyelerinden iş yapma pratikleri açısından farklılaştığınızı düşünüyor musunuz?”** sorusuna katılımcıların % 81,0’i “Evet” yönünde cevap verirken sadece % 19,0’u “Hayır” yönünde cevap vermişlerdir. Kuşakların iş ve çalışma hayatına ilişkin görüşlerinde literatür de tespit edilen farklılıklara göre; Baby Boomers kuşağı; “çalışmak için yaşamak”, X kuşağı “yaşamak için çalışmak”, Y kuşağı ise, “önce yaşama daha sonra çalışma” düşüncesinin önemine inanmaktadırlar. Bu araştırmada elde edilen bu oran, yöneticiler arasında iş yapma pratikleri açısından önemli düzeyde farklılık bulunduğunu göstermesi açısından anlamlı bulunmuştur.

- **“Sizden sonra gelen kuşağa ait bireylerin örgütsel bağlılıklarını nasıl değerlendiriyorsunuz?”** sorusuna katılımcıların % 51,8 “Zayıf”, % 40,9 “Orta” ve sadece % 7,3’ü “İyi” olarak değerlendirmişlerdir. Literatürde örgütsel bağlılıkları açısından da kuşaklar arasında belirgin görüş ayrılıkları olduğu ileri sürülmüş ve tüm kuşaklar kendi kuşaklarını örgüt bünyesinde bağlılık yönünden güvenilir görmelerine rağmen diğer kuşaklar konusunda farklı düşünceler ortaya koymuşlardır (Erden, 2012:29). Araştırmadan elde edilen bu oran, katılımcıların kendilerinden sonra gelen kuşakların örgütsel bağlılıkları konusunda “negatif” yönde bir algıya sahip olduklarını ve kuşakların kendilerini diğer kuşaklardan farklı görme eğiliminde olduklarını göstermesi açısından anlamlı bir veri olmuştur.

- **Sizce, “Sabırsız” ve “Bencil” nitelemesi hangi kuşak için kullanılabilir?** Sorularına katılımcılar % 71,7 ve % 71,4’ Z kuşağı cevabını vermişlerdir. Bu araştırmadaki katılımcıların % 44,8’ünü X kuşağı ve % 42,0’sini Y kuşağı yöneticilerin oluşturduğu (Tablo 3.3) dikkate alındığında, kuşakların olumsuzluk içeren ifadeleri genellikle kendisinden sonraki kuşak için kullandıklarını göstermesi açısından anlamlıdır. Elde edilen bu oran, X ve Y kuşağı yöneticilerin kendisinden sonra gelen Z kuşağı hakkında farklı ve önyargılı bir yaklaşıma sahip olduklarını ve gelecek adına kuşaklar arasında bir çatışmanın yaşanabileceğini göstermesi açısından anlamlı bulunmuştur.

• ***Sizce “Y Kuşağından koşulsuz örgütsel bağlılık beklenemez” ifadesi doğru mudur?*** Sorusuna katılımcıların % 38,1’i “Evet”, % 61,9 “Hayır” cevabını vermişlerdir. Literatürde Y kuşağı çalışanlar için örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici davranışlar gösteren, sadakat duyguları zayıf, otorite kavramını kabul etmeyen özellikleri kabul edilirken, günümüz iş hayatında ortalama 30’lu yaşlarda olan ve yönetici konumuna gelmiş Y kuşağı için bu algının değiştiğini göstermektedir. Araştırmadan elde edilen bu oran, kuşak teorisi kapsamında önümüzdeki dönemde sistemleri ve organizasyonları zorlayarak, işletmelerde değişim ve dönüşümün öncüsü olacağı yönündeki algıyı destekleyen bir algı ortaya koymaktadır.

Günümüzdeki iş dünyasında henüz yer almayan Z Kuşağı üyelerinin değer yargılarında, tutum ve davranışlarında teknolojik, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel alanlarda yaşanan hızlı değişimlerin etkisiyle önceki kuşaklara göre farklılıklar görüleceği öngörülmektedir. Bazı uzmanlar tarafından (Ayvaz, 2013) ***“derin duygusal”*** ve ***“kristal nesil”*** olarak da kabul edilen Z kuşağı bireyleri için, bugünden yapılacak değerlendirmelerin tahmin olmaktan öteye gidemeyeceği yakın geleceğin gizemli çocukları hakkında fikir sahibi olabilmek kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilere aşağıdaki sorular yöneltilmiştir.

• ***Z kuşağı için kullanılan “içe dönük bir dünyaları vardır ve çok kolay arkadaş edinemezler” ifadesi doğru mudur?*** Sorusuna katılımcıların % 36,4 Evet, % 43,4 “Hayır”, % 20,2’si ise “Fikrim yok” yönünde cevap vermişlerdir. ***Z kuşağı için kullanılan “Z kuşağı bireyleri, hayatta her şeyin mümkün olduğuna inanırlar” ifadesi doğru mudur?*** Sorusuna ise katılımcıların % 44,0 Evet, % 28,3 “Hayır”, % 27,7 ise “Fikrim yok” yönünde cevap vermişlerdir. Her iki sorudan da elde edilen veriler, henüz iş hayatında yer almayan fakat Türkiye nüfusunun Y kuşağında sonra en büyük bölümünü oluşturan (% 27,32) Z kuşağı bireyleri hakkında görüşlerin farklılık arz ettiği ve dolayısıyla Z kuşağına yönelik fikirlerin henüz olgunlaşmadığı değerlendirilmiştir.

3.6.3. Arastırma Ölçeğinin Geçerlilik Ve Güvenilirlik Analizi

Anketler ölçüm aracıdır, ölçek değillerdir. Bir ölçüm aracının “ölçek” olarak isimlendirilebilmesi için geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin defalarca yapılıp nihai halini alması ve bilim dünyasında kabul edilir olması gerekir. Araştırmanın bu kısmında, iki bölümden oluşan anketin ikinci bölümünde kullanılan “örgütsel bağlılık” ölçeğinin önce güvenilirlik ve daha sonra ise geçerlilik analiz bilgilerine yer verilecektir.

Güvenirlik analizi, ölçeğin ölçmek istediği özelliği ne derece doğru ölçtüğü ile ilgili bir kavramdır. Bu analiz, bir ölçme aracının tekrarlanan ölçümlerden aynı sonucu elde etme derecesini gösterir. Güvenirlik, ölçüm aracının farklı zamanlarda aynı tür deneklere uygulama yapıldığında aynı ya da yakın sonuçlar vermesi halinde geçerlidir. Bir baskül cihazının farklı günlerde aynı kişiyi kabul edilemez düzeyde farklı ölçüyorsa o cihazın güvenilir olmadığı kabul edilir. Bu anlamda güvenilirlik; toplanan verilerin ne ölçüde örnekleme hatasından arındığını belirten bir kavram olmaktadır.

Ölçeklerin güvenilirliğini test etmede kullanılan üç farklı yöntem vardır. Bunlar; test-yeniden test yöntemi, eşdeğer ölçekler yöntemi ve en yaygın kullanılan yöntem olan iç tutarlılık (internal consistency) yöntemidir (Büyüköztürk, 2011:171). İç tutarlılığın dayandığı temel görüş, her ölçme aracının, belli bir amacı gerçekleştirmek (bütünü oluşturmak) üzere, birbirinden deneysel olarak bağımsız ünitelerden (örneğin, test maddelerinden, anket sorularından) oluştuğu ve bunların, bütün içinde, bilinen ve birbirlerine eşit ağırlıklara sahip olduğu varsayımıdır (www.istatistikanaliz.com). Bu yöntem, elde edilen veriler arasındaki iç tutarlılığı incelemek amacıyla kullanılmakta ve her bir maddenin aynı yapıyı ölçmesi anlamına gelmektedir.

İç tutarlılık yöntemi uygulanması, ölçeğin tümünün tutarlılığını gösteren Alpha (Cronbach Alpha) katsayısı yöntemi kullanılarak yapılmıştır. Alfa katsayısının 0,70'in üzerinde olması analizler için kabul edilmekle birlikte ölçeğin güvenilirliği aşağıdaki gibi yorumlanır (Arslan, 2012:220):

- $0,00 \leq \alpha < 0,04$ ise ölçek güvelir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,

- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir olduğu kabul edilmektedir.

Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin öncelikle ölçek ifadelerin tamamı üzerinden bakılmış ve güvenilirliğine yönelik Cronbach Alpha katsayısı 0,839 olarak hesaplanmıştır. Bu oran, 18 soruluk ölçüm aracının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Tablo 3.5’de örgütsel bağlılık ölçeğinin Cronbach Alfa değerleri gösterilmiştir.

Tablo 3.5: Cronbach Alfa Değer Tablosu (Reliability Statistics)

	Cronbach Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık	,839	,843	18

Likert sistemine uygun olan örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalaması (Grand Mean): 3,26 olarak tespit edilmiştir. Bu oran, katılımcıların ölçek sorularına katılma düzeyinin “kısmen/orta düzeyde katılıyorum” boyutunda olduğunu göstermektedir.

Geçerlilik; ölçüm aracının ölçülmek istenen özelliği gerçekten doğru ölçmesi ile ilgili bir kavram olmaktadır. Ölçek, ölçülmek istenen şeyi ölçüyorsa geçerliliği vardır denilebilir. Örneğin insanların ağırlığı kuyumcu terazisi ile değil baskül ile ölçümlenir. Dolayısıyla da kuyumcu terazisi kuyumcu için baskül ise bireyin ağırlığının ölçülmesi için geçerli bir ölçüm aracıdır.

Sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda kullanılan ölçeğin geçerliliği ile ilgili bir yargıya varabilmek için, farklı geçerlilikler esas alınarak bir değerlendirme yapılmaktadır. Bu amaçla, içerik geçerliliği, tahmin geçerliliği ve yapı geçerliliği olmak üzere üç farklı tip geçerlilik yöntemi kullanılmaktadır (Büyüköztürk, 2011:167). İçerik geçerliliğinde, ölçek görünümünün geçerliliği konusunda ilgili uzman kişilerin uzmanlıklarına başvurulur. Tahmin geçerliliği, ölçeğin ölçtüğü özellikle gerçek nitelik arasındaki korelasyonun derecesidir. Yapısal geçerlilik ise, ölçeğin tahmin geçerliliği ile içerik geçerliliğinin nedenlerinin hangi ölçüde tespit edilebileceği ile ilgilidir (Atak, 2005:135). Yapısal geçerliliğin ölçülmesinde literatür de en çok kullanılan yöntem ise faktör analizidir.

Faktör analizi, verileri daha az sayıya indiren ve özetleme işlemi yapan bir grup çok değişkenli istatistikî yöntemdir. Faktör analizi, başlıca

amacı aralarında ilişki bulunduğu düşünülen çok sayıdaki değişken arasındaki ilişkilerin anlaşılmasını ve yorumlanmasını kolaylaştırmak için daha az sayıdaki temel boyuta indirgemek veya özetlemek olan bir grup çok değişkenli analiz tekniğine verilen genel bir isimdir (www.istatistikanaliz.com). Analizde ortaya çıkan daha az sayıdaki yeni değişkenler, boyut veya faktör olarak isimlendirilmektedirler. Tablo 3.6’da KMO and Bartlett's test sonuçları ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.6: KMO Ve Bartlett Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,911
Bartlett Testi	Ki-Kare	3296,418
	Sd	153
	Sig.	,000

Faktör analizinde faktör yüklerinin yanında diğer önemli konu ise, ölçekte kullanılan maddelerin dağılımının normal olması gerektiğidir. Bunu test etmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi uygulanmıştır. Söz konusu ölçüt, gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğü ile kısmi korelasyon katsayılarının büyüklüğünü karşılaştıran bir indekstir (Zeynel, 2014:126). KMO değeri, 0.90’larda mükemmel, 0.80’lerde çok iyi, 0.70 ve 0.60’lar vasat, 0.50’lerde ise kötü olarak kabul edilmektedir (Atak, 2005:136).

Örgütsel bağlılık ölçek maddelerinin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Tablo 3.6’da gösterilen, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Bartlett testi derecelerine bakılmıştır. KMO testi sonucu 0.911 çıkmıştır. Bu değer verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Elde edilen Bartlett testi değeride, $p=000$ anlamlılık düzeyinde geçerli olup ana kütle içindeki maddeler arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

KMO oranının yüksek çıkması sonrasında 18 soru ile uygulanan “Örgütsel bağlılık” ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi ile analizin uyum indeksleri incelenerek geçerliliği azaltan bazı sorular çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, 18 soruluk “Örgütsel Bağlılık” ölçeğindeki Normatif 3 (Şu anda bulunduğum kurum bağlılığımı hak ediyor.) ve Normatif 4 (Şu anda çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.) soruları, normatif bağlılık faktörünün yanında duygusal bağlılık faktörüne yüklendiğinden bu iki ifade ölçek maddelerinde çıkarılmıştır. Birden fazla faktöre yüklenme yapan 2 ifade

çıkarılmasından sonra geriye kalan 16 ifadeden 6'sı “duygusal bağlılık”, 6'sı “devam bağlılığı” ve 4'ü de “normatif bağlılık” olmak üzere 3 faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan tekrar analiz sonucunda yeni Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri: 0,887 olarak ölçülmüştür.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde *birinci faktör* örgütle özdeşleşmeyi, örgüte ait olduğunu hissetmeyi ifade eden *duygusal bağlılığı* temsil etmektedir. Duygusal bağlılık faktörü 6 maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.671 ile 0.877 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın % 34,852'sini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği yüksek derecede güvenilirdir ($\alpha= 0,886$) ve ortalaması 3,65 tir. Bu verilere göre katılımcılar örgütlerine karşı duygusal bağlılıkları konusunda “katılıyorum” düzeyinde olumlu görüş bildirmişlerdir.

İkinci faktör, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetleri göze alamamayı gerektiren *devam bağlılığını* temsil etmektedir. Devam bağlılığı faktörü 6 maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.598 ile 0.817 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın % 18.018'ini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği oldukça yüksektir ($\alpha= 0,782$) ve ortalaması 2,95 tir. Bu verilere göre katılımcılar örgütlerine karşı devam bağlılıkları konusunda “kısmen/orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde genel olarak olumlu tutuma sahiptirler.

Üçüncü faktör ise, örgütte kalma ile ilgili sorumluluk ve zorunluluk hissetmeyi ifade eden *normatif bağlılığı* temsil etmektedir. Normatif bağlılık faktörü 4 maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.722 ile 0.819 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın % 8,399'unu açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği oldukça yüksektir ($\alpha= 0,845$) ve ortalaması 3,09 dur. Bu verilere göre katılımcılar örgütlerine karşı normatif bağlılıkları konusunda “kısmen/orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde genel olarak olumlu görüş bildirmişlerdir. Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak kabul edilmekle birlikte analize dâhil edilen değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3'ü kadar miktarının kapsandığı faktör sayısı önemli faktör sayısı olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011:125). Sözü edilen 3 faktör “Örgütsel Bağlılık” değişkenindeki toplam varyansın % 61,269'unu açıklamaktadır. Bu durum, ölçek maddelerinin ölçeği iyi düzeyde açıkladığını göstermektedir.

Faktör analizi neticesinde ulaşılan maddelerin faktör yükleri, faktörlere verilen isimler, faktörlerin güvenilirlikleri ve ortalamaları ile açıklanan varyanslara ilişkin değerler Tablo 3.7’de gösterilmiştir.

Tablo 3.7: Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör_1 Duygusal Bağlılık	Faktör_2 Devam Bağlılığı	Faktör_3 Normatif bağlılık
Duygusal_3	,851		
Duygusal_4	,821		
Duygusal_5	,805		
Duygusal_2	,750		
Duygusal_1	,689		
Duygusal_6	,671		
Devam_3		,817	
Devam_5		,759	
Devam_4		,754	
Devam_1		,724	
Devam_2		,647	
Devam_6		,598	
Normatif_6			,819
Normatif_2			,742
Normatif_1			,742
Normatif_5			,722
Açıklanan Varyans	34,852	18,018	8,399
Güvenilirlik	,886	,782	,845
Ortalama (Grand Mean)	3,6550	2,9528	3,0959

Extraction Method: Principal Component Analysis. **Rotation Method:** Varimax with Kaiser Normalization.

3.6.4. Araştırma Ölçeğine İlişkin Frekans Ve Tanımlayıcı İstatistikler

Katılımcıların araştırmada kullanılan ölçekte yer alan her bir ifadeye ilişkin görüşünü belirlemek üzere ifadelerin aritmetik ortalamaları incelenmiş ve ifadelerin aritmetik ortalama (\bar{x}) ve standart sapmaları çıkarılmış ve Tablo 3.8’de gösterilmiştir. Ortalamalar hesaplanırken madde puanlaması, “Kesinlikle Katılıyorum”dan “Kesinlikle Katılmıyorum”a doğru 5,4,3,2,1 puan olacak şekilde puanlama yapılmıştır. Likert sistemine uygun sorularda, katılımcıların seçeneğe

katılma düzeyinin aritmetik ortalamasından alınan değerlere göre katılımcıların hangi ifadelere hangi düzeyde katıldıkları tespit edilmiştir.

Tablo 3.8: İfadelere İlişkin Ortalama Ve Standart Sapmalar

İfadeler	n	Ort.	ss
Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek istiyorum.	357	3,60	1,15
Şu anda çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum.	357	3,92	1,00
Şu anda çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi görüyorum	357	3,75	1,12
Şu anda çalıştığım kuruma duygusal bir bağ hissediyorum.	357	3,69	1,15
Şu anda çalıştığım kuruma kendimi ait hissediyorum.	357	3,64	1,16
Şu anda çalıştığım kurum hakkında dışarıdaki insanlarla konuşmaktan keyif alıyorum.	357	3,30	1,26
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmam maddi olarak zorluk çekmeme neden olur.	357	3,45	1,25
Şu anda bu kurumda kalmamın tek sebebi istek olduğu kadar, mecburiyetten de kaynaklanıyor.	357	2,99	1,22
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az iş seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	357	2,70	1,27
Bu kurumda çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.	357	2,52	1,24
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrılırsam sonrası için endişe duyarım.	357	3,16	1,31
Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	357	2,85	1,20
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin esas nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.	357	3,43	1,20
Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile, şu an çalıştığım kurumdan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	357	3,26	1,34
Şu anda çalıştığım bu kurumdan ayrılırsam suçluluk hissederim.	357	2,71	1,28
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmamın, kuruma ve çalışma arkadaşlarıma olan sorumluluğum nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	357	2,96	1,29

Tablo 3.8'e göre katılımcılar, örgütsel bağlılığın 16 ifadesinden bir olan "Şu anda çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum." ifadesine en yüksek ortalama ($\bar{x}=3,92$) ile "katılıyorum" düzeyinde genel olarak olumlu görüş bildirmişlerdir. En yüksek ortalama sahip ifadeye karşın katılımcılar, "Bu kurumda çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum." ifadesine ise en düşük ortalama ($\bar{x}=2,52$) ile "kısmen/orta düzeyde katılıyorum" düzeyinde görüş beyan etmişlerdir.

Bu çalışmada elde edilen veriler incelendiğinde; duygusal bağlılık faktörüne ait ifadelerin ortalamasının ($\bar{x}=3,65$) ile "katılıyorum" düzeyinde, normatif bağlılık faktörüne ait ifadelerin ortalamasının ($\bar{x}=3,09$) ve devam bağlılık faktörüne ait

ifadelerin ortalamasının ($\bar{x}=2,95$) ile “kısmen/orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

3.6.5. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Kuşakların Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu bölümünde araştırmaya katılım sağlayan tüm kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık olup olmadığına yönelik bulgular yer verilmiştir. Kuşakların örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde Allen Ve Meyer’in üç boyutlu duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık boyutları esas alınmıştır. Bu amaçla öncelikle Bebek Patlaması, X ve Y kuşakların duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık ortalamalarının hangi düzeyde gerçekleştiğine bakılmıştır. Daha sonra ise katılımcıların kuşak farklılıkları ve sektör farklılıklarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bu bölümün son kısmında ise katılımcıların diğer özelliklerine göre örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılıklar irdelenmiştir.

Araştırmada veriler, Tek örnek t testi, Bağımsız iki örnek t testi ile Tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ile araştırılmıştır. ANOVA ile fark bulunması halinde bu farklılıkların hangi gruplar arasında bulunduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma testlerinden eşit varyans yaklaşımında Tukey HSD ve LSD testlerine başvurulmuştur. Varyansların homejenliği testi sonucunda örgütsel bağlılık boyutlarda eşit varyans yaklaşımı kabul edilmiştir.

3.6.5.1. Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşaklarının Duygusal, Devam Ve Normatif Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Araştırmanın bu kısmında İzmir ilinde kamu ve özel sektörde çalışan üç farklı kuşak yöneticilerinin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeyleri arasında farklılık olup olmadığı araştırılmıştır. Bu amaçla araştırmanın birinci temel hipotezi kapsamında: **H₁**:“İzmir ilinde kamu ve özel sektöründe çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.” hipotezi belirlenmiştir. Bu hipotezin test edilmesi amacıyla yine Tek örnek t testi kullanılarak veriler elde edilmiştir. Analiz sonuçlarından elde

edilen verilere göre örgütsel bağlılığın alt boyutları ortalamaları ile temel hipotez arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. Tablo 3.9’da yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerine ilişkin tek örnek t testi bulgularına yer verilmiştir.

Tablo 3.9: Tek Örnek t Testine ait Bulgular

Kuşaklar	Örgütsel Bağlılık Boyutları	n	$\bar{x} \pm s$	Tek örnek t testi (Test Değeri $3 \leq \mu$)	
				t	p
Bebek Patlaması Kuşağı	Duygusal	47	3,78±0,92	5,835	,000
	Devam	47	3,17±0,88	1,318	,194
	Normatif	47	3,07±1,15	,473	,638
X Kuşağı	Duygusal	160	3,63±0,95	8,388	,000
	Devam	160	2,93±0,88	-,951	,343
	Normatif	160	3,16±1,06	1,908	,058
Y Kuşağı	Duygusal	150	3,64±0,88	8,906	,000
	Devam	150	2,90±0,83	-1,388	,167
	Normatif	150	3,03±1,02	,378	,706

(Test Value = 3)

Analize göre, Tek örnek t testi anlamlılık (p) sütunundaki değerlerden duygusal bağlılık boyutundaki anlamlılık değerinin, her üç kuşak içinde 0,05’den küçük ($p < 0,05$) olduğu, devam ve normatif bağlılık boyutlarında ise 0,05’den büyük ($p > 0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırmanın birinci temel hipotezi olan **H₁** temel hipotezinin **H_{1a} hipotezi Kabul, H_{1b}, H_{1c} hipotezleri ise Kabul edilmemiştir**. Buna göre, % 95 olasılıkla İzmir ilinde kamu ve özel sektörde çalışan her üç kuşak yöneticilerin duygusal bağlılık boyutunda anlamlı farklılıkların olduğu, devam ve normatif örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı farklılık olmadığı tespit edilmiştir.

Araştırmanın birinci temel hipotezi kapsamında, Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerinin duygusal bağlılık boyutunda farklılığın hangi yönde olduğu tespit etmek amacıyla Tek Örnek t Testine ait bulguların evren ortalamasına dayalı aritmetik ortalamalarına bakılmıştır. Buna göre, kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması yöneticilerin duygusal bağlılık ortalamasının ($\bar{x} = 3,78$), X kuşağının ($\bar{x} = 3,63$), Y kuşağının ise ($\bar{x} = 3,64$) düzeyinde olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre, her üç kuşağın duygusal bağlılık düzeylerinin pozitif yönde anlamlı farklılıklar olduğu, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Araştırma ölçeğine ilişkin frekans ve tanımlayıcı istatistik bulgularında da yer verildiği gibi, her üç kuşağa mensup yöneticilerin duygusal

bağlılık düzeylerinin “katılıyorum” düzeyinde, normatif ve devam bağlılık düzeylerinin ise “kısmen/orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

İncelenen tüm çalışmalarda, örgütsel bağlılığın, değişik unsurlar ile pozitif ya da negatif ilişkisinin olup olmadığı araştırılmış ve en çok istenen durumun ise çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılığın daha sonra normatif bağlılığın ve en son da devam bağlılığının olması gerektiği belirtilmiştir (Brown, 2003:41; Sevinç ve Şahin, 2012:268). Bu çalışmadan elde edilen bulgular literatür de olması kabul edilen bu durumla paralellik göstermiş ve her üç kuşak yöneticilerinin sırasıyla duygusal, normatif ve devam örgütsel bağlılık düzeylerine sahip olduğu belirlenmiştir.

Yapılan analizde ayrıca en yüksek örgütsel bağlılık düzeyine sahip kuşağın Bebek Patlaması kuşağı olduğu belirlenmiştir. Literatür de, çalışanların yaşları ilerledikçe örgütte daha iyi pozisyonlarda görev almaları veya alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azalması gibi nedenlerden dolayı üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığını (Angle ve Perry, 1981:1-14) ifade edilmektedir. Çalışanların yaşının ilerlemesiyle birlikte, terfi etme, ücret artışı, hak edilen tazminat vb. imkânların artması anlamına geldiğinden diğer örgütlerin ve iş alternatiflerinin çekiciliğini azalacağı için çalışanların örgütlerine olan bağlılığı arttığı kabul edilmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulguların literatür de yer alan bilgiler doğrultusunda sonuç vermesi anlamlı bulunmuştur.

3.6.5.2. Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşaklarının Kuşak Farklılıklarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Araştırmanın bu kısmında kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde mensup oldukları kuşak farklılıklarına göre farklılık olup olmadığı incelenmiştir. Bu amaçla, araştırmanın ikinci temel hipotezi kapsamında: **H₂**:“Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında kuşak farklılıklarına göre anlamlı farklılık vardır.” hipotezi belirlenmiştir. Bu amaçla öncelikle, varyansların homojen dağılım gösterip göstermediğinin test edilmesi için Levene testi kullanılarak varyansların homojenliği test edilmiştir. Test

sonucuna göre örgütsel bağlılığın her üç alt boyut için de anlamlılık (sig) değerinin $p > ,05$ 'ten büyük olduğu belirlenmiş ve varyansların homojen varsayımı sağlandığı kabul edilmiştir. Buna göre de varyans analizinin temel varsayımı sağlandığı için sonuçların sağlıklı olduğu kabul edilmiştir.

Tablo 3.10: Varyansların Homojenliği Testi

	Levene Statistic	Df1	Df2	Sig.
Duygusal Bağlılık	,757	2	354	,470
Devam Bağlılığı	,091	2	354	,913
Normatif Bağlılık	,570	2	354	,566

($p > ,05$)

Hipotezin test edilmesi kapsamında tek yönlü tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) her üç kuşak için örgütsel bağlılığın alt boyutlarında uygulanmış ve anlamlılık (p) sütunundaki değerlerin tamamı $p > ,05$ olduğu için **H₂** hipotezi **Kabul Edilmemiştir**. Buna göre, % 95 olasılıkla İzmir ilinde kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde görülen algı farklılıkları, kuşak farklılığına göre anlamlı düzeyde değişiklik göstermemektedir.

Literatür de birbirinden farklı iş ve karakter özelliklerine sahip kuşakların örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıklar olacağı öngörülmesine rağmen bu araştırmada istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tablo 3.11'de, kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik tek yönlü varyans analizi bulguları gösterilmiştir.

Tablo 3.11: Tek yönlü Varyans Analizi Tablosu (ANOVA)

	Kuşak	n	Ort.	ss	F testi İstatistiği (F)	p
Duygusal Bağlılık	Bebek Patlaması kuşağı	47	3,7837	,92072	,537	,585
	X kuşağı	160	3,6302	,95032		
	Y kuşağı	150	3,6411	,88165		
Devam Bağlılığı	Bebek Patlaması kuşağı	47	3,1702	,88567	1,752	,175
	X kuşağı	160	2,9333	,88630		
	Y kuşağı	150	2,9056	,83331		
Normatif Bağlılık	Bebek Patlaması kuşağı	47	3,0798	1,15639	,580	,561
	X kuşağı	160	3,1609	1,06707		
	Y kuşağı	150	3,0317	1,02580		

($p < ,05$)

Bu araştırmada kuşakların sınıflandırılması yaş faktörü esas alınarak yapılmıştır. Kuşak araştırmaları genellikle yaş kavramı dikkate alınarak

oluşturulduğundan yaş kavramının yanında, tarihsel dönem ve kohort değişkenlerinin etkilerini kontrol etmek güçleştiği belirtilmektedir (Smola ve Sutton, 2002). **Yaş;** kuşağın bir göstergesi olarak karmaşık toplum yapısının anlaşılmasını kolaylaştırmak için kullanılan bir yol (Chen, 2010), bireylerin olgunlaşmasından veya yaşam seyriindeki değişikliklerden kaynaklanan farklılaşmalardır. **Tarihsel dönem;** belirli dönemlerde yaşanan olaylardan kaynaklanan farklılıklardır (Gürbüz, 2015:42). **Kohort ise;** aynı dönemde doğmuş, benzer sıkıntıları ve deneyimleri yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklardan kaynaklanan farklılıklara ifade eden (Costanza ve Finkelstein, 2015), toplumun alt grupları ayırt etmek için kullanılan bir kavramdır (Chen, 2010:132). Türkiye’de, X kuşağı döneminde yaşanan “sağ-sol” gibi tartışma ve ayrışmalar bu kapsamda değerlendirilebilir.

Tarih boyunca varlığı kabul edilmesine karşın bilimsel bir olgu olmasının ötesinde popüler kültürün bir konusu olduğu eleştirileri yapılan kuşak farklılıklarının kaynağı araştırılırken ve kuşak kavramı tanımlanırken kuşakla ilgili bağlantılı yaş, tarihsel dönem ve kohort değişkenlerinin dikkate alınarak çalışmaların yapılması gerektiği değerlendirilmektedir.

Bu araştırmada, H₂ hipotezi Kabul edilmediği ve kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilgili algı farklılıklarında kuşak farklılıkların etkisi olmadığı kabul edildiğinden, ayrıca yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi kuşak yönünde farklılaştığının tespit edilmesinin araştırılması için çoklu karşılaştırma testleri uygulanmasına yer verilmemiştir.

3.6.5.3. Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşaklarının Sektör Farklılıklarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Araştırmanın bu kısmında kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde sektör farklılıklarına göre farklılık olup olmadığı her üç kuşak sınıflandırmasına göre ayrı ayrı araştırılmıştır. Bu amaçla öncelikle **Bebek Patlaması kuşağı** yöneticilerine yönelik olarak: **H₃:**“Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi belirlenmiştir. Sektör farklılıklarına göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik bulgular elde etmek ve araştırma hipotezinin test edilmesi amacıyla Bağımsız iki örnek T testi uygulanmıştır. Tablo

3.12’de, kamu ve özel sektör farklılıkları ve Bebek Patlaması kuşağının örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik t-testi sonuçları gösterilmiştir.

Tablo 3.12. Bebek Patlaması Kuşağı Yöneticilerin Sektör Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

Bebek Patlaması Kuşağı		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	p	t	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık (2-yönlü)	Ort. fark	Std.hata farkı	%95 farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Duyg. Bağ.	Varyanslar eşit	1,522	,224	-1,83	45	,073	-,61	,33	-1,28	,05
	Varyanslar eşit değil			-2,25	16,36	,038	-,61	,27	-1,18	-,03
Devam Bağ.	Varyanslar eşit	,328	,570	,42	45	,671	,14	,33	-,52	,80
	Varyanslar eşit değil			,38	10,87	,707	,14	,36	-,66	,95
Norm. Bağ.	Varyanslar eşit	2,247	,141	-1,21	45	,229	-,51	,42	-1,37	,33
	Varyanslar eşit değil			-1,36	13,93	,196	-,51	,38	-1,33	,30

(p>,05)

Test uygulanırken öncelikle Levene testine göre varyansları eşit olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre, iki örnek varyansları **Levene testi** sonucuna göre Anlamlılık (Sig.) değerleri (p=,224; ,570; ,141) 0,05'den büyük olduğu için varyansların türdeş olduğu belirlenmiş (p>0,05) ve varyansların eşit olduğu varsayımına göre Bağımsız iki örnek t testi sonuçları kullanılmıştır. Bağımsız iki örnek t testi tablosuna göre, anlamlılık (2-yönlü) sütunundaki değerlerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık boyutları için 0,05'den büyük (p>0,05) olduğu, tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırmanın **H₃** hipotezi **Kabul Edilmemiş** olup, % 95 olasılıkla sektör farklılıkları değişkeninin, araştırmaya katılan kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından anlamlı farklılıklar içermediği belirlenmiştir. Sektör farklılığına göre, kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarında farklılık olmadığı için ayrıca farklılığın hangi yönde belirlenmesine yönelik Bağımsız iki örnek T testi grup istatistiklerine yer verilmemiştir.

X kuşağı yöneticilerin sektör farklılığına göre örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik olarak: **H₄**: “Kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin örgütsel

bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi belirlenmiştir.

Tablo 3.13. X Kuşağı Yöneticilerin Sektör Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

X Kuşağı		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	p	t	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık (2-yönlü)	Ort. fark	Std.hata farkı	%95 farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Duyg. Bağ.	Varyanslar eşit	,077	,152	-1,02	158	,305	-,15	,15	-,45	,14
	Varyanslar eşit değil			-1,03	156,75	,304	-,15	,14	-,45	,14
Devam Bağ.	Varyanslar eşit	,533	,467	1,48	158	,139	,20	,13	-,06	,48
	Varyanslar eşit değil			1,48	156,33	,140	,20	,13	-,06	,48
Norm. Bağ.	Varyanslar eşit	,018	,893	-4,77	158	,014	-,41	,16	-,73	-,08
	Varyanslar eşit değil			-2,47	157,91	,014	-,41	,16	-,73	-,08

(p<,05)

Sektör farklılıklarına göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik bulgular elde etmek ve araştırma hipotezinin test edilmesi amacıyla Bağımsız iki örnek T testi uygulanmıştır. Test uygulanırken Levene testine göre varyansları eşit olup olmadığına bakılmış, test sonucuna göre Anlamlılık (Sig.) değerleri (p= ,152; ,533; ,893) 0,05'den büyük olduğu için (p>0,05) varyansların türdeş olduğu belirlenmiştir.

Bağımsız iki örnek t testi tablosuna göre; anlamlılık (2-yönlü) sütunundaki değerlerin duygusal ve devam örgütsel bağlılık boyutları için 0,05'den büyük (p>0,05) olduğu, normatif örgütsel bağlılık boyutunda ise 0,05'den küçük (p<0,05) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırmanın dördüncü **H₄** hipotezi **Kabul** edilmiş olup, % 95 olasılıkla sektör farklılıkları değişkeninin, araştırmaya katılan kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından normatif bağlılık boyutunda (t=-,477; p=,014) anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Buna karşın X kuşağı yöneticilerin duygusal ve devam örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından sektör farklılığının anlamlı farklılıklar içermediği belirlenmiştir.

Sektör farklılığına göre, X kuşağı yöneticilerin normatif bağlılık boyutunda farklılığın hangi yönde oluştuğu belirlemek için Bağımsız iki örnek T testi grup

istatistiklerine bakılmıştır. X kuşağı yöneticilerin ortalama puanları dikkate alındığında; normatif bağlılık boyutunda *özel sektörde* çalışan yöneticilerin (\bar{x} =3,3718) kamu sektör yöneticilerine (\bar{x} =2,9604) göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir.

Tablo 3.14. Sektör Farklılıklarına Göre X Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık T-Testi Grup İstatistikleri

	Sektör	n	Ort.	ss	Ortalamanın Std. Hatası
Duygusal Bağlılık	Kamu	82	3,5549	1,01229	,11179
	Özel	78	3,7094	,88005	,09965
Devam Bağlılık	Kamu	82	3,0346	,85976	,09494
	Özel	78	2,8269	,90670	,10266
Normatif Bağlılık	Kamu	82	2,9604	1,06391	,11749
	Özel	78	3,3718	1,03568	,11727

Devlet garantisi olmadan görev yapan özel sektör yöneticilerinin örgütte kalma ile ilgili sorumluluk ve zorunluluk hissetmeyi ifade eden normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek düzeyde çıkması anlamlı bulunmuştur. Ayrıca t-testi grup istatistikleri tablosu incelendiğinde; özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin normatif bağlılıklarının yanında duygusal bağlılıklarında da anlamlı olmasa da belirgin farklılık olduğu (\bar{x} =3,7094), devam bağlılık boyutunda ise Kamu sektöründe çalışan X kuşağı yöneticilerin daha fazla (\bar{x} =3,70346) bağlılık sergiledikleri belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuçlar, Sığı (2007:180)'nın Ankara ilinde elde ettiği; “kamu sektöründe “devam bağlılığı” daha yüksek iken, “duygusal bağlılık” ve “normatif bağlılık” açısından özel sektörün daha yüksek seviyeye sahip olduğu” araştırma bulgularıyla örtüşmesi açısından anlamlı bulunmuştur.

Y kuşağı yöneticilerin sektör farklılığına göre örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik olarak: **H₅**: “Kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi belirlenmiştir. Sektör farklılıklarına göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik bulgular elde etmek ve araştırma hipotezinin test edilmesi amacıyla Bağımsız iki örnek T testi uygulanmıştır. Test uygulanırken Levene testine göre varyansları eşit olup olmadığına bakılmış, test sonucuna göre Anlamlılık (Sig.) değerleri her üç boyutunda da (p= ,081; ,897; ,462) 0,05'den büyük olduğu için (p>0,05) varyansların eşit olduğu belirlenmiştir.

Tablo 3.15. Y Kuşağı Yöneticilerin Sektör Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

Y Kuşağı		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	p	t	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık (2-yönlü)	Ort. fark	Std.hata farkı	%95 farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Duyg. Bağ.	Varyanslar eşit	,081	,300	-1,16	148	,245	-,16	,14	-,45	,11
	Varyanslar eşit değil			-1,15	136,18	,250	-,16	,14	-,45	,12
Devam Bağ.	Varyanslar eşit	,017	,897	1,80	148	,047	,24	,13	-,02	,51
	Varyanslar eşit değil			1,80	143,51	,046	,24	,13	-,02	,51
Norm. Bağ.	Varyanslar eşit	,543	,462	-,46	148	,644	-,07	,16	-,41	,25
	Varyanslar eşit değil			-,46	138,79	,646	-,07	,16	-,41	,25

(p<,05)

Bağımsız iki örnek t testi tablosuna göre; anlamlılık (2-yönlü) sütunundaki değerlerin duygusal ve normatif örgütsel bağlılık boyutları için 0,05'den büyük ($p>0,05$) olduğu, devam örgütsel bağlılık boyutunda ise 0,05'den küçük ($p<0,05$) olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuca göre, araştırmanın H_5 hipotezi **Kabul** edilmiş olup, % 95 olasılıkla sektör farklılıkları değişkeninin, araştırmaya katılan kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından devam bağlılık boyutlarında ($t=1,80$; $p=,047$) anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir. Buna karşın Y kuşağı yöneticilerin duygusal ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından sektör farklılığının anlamlı farklılıklar içermediği belirlenmiştir.

Tablo 3.16. Sektör Farklılıklarına Göre Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık T-Testi Grup İstatistikleri

	Sektör	n	Ort.	ss	Ortalamanın Std. Hatası
Duygusal Bağlılık	Kamu	68	3,5490	,93133	,11294
	Özel	82	3,7175	,83629	,09235
Devam Bağlılık	Kamu	68	3,0392	,82162	,09964
	Özel	82	2,7947	,83160	,09184
Normatif Bağlılık	Kamu	68	2,9890	1,06718	,12941
	Özel	82	3,0671	,99540	,10992

Sektör farklılığına göre, Y kuşağı yöneticilerin devam bağlılık boyutunda farklılığın hangi yönde oluştuğu belirlemek için Bağımsız iki örnek T testi grup istatistiklerine bakılmıştır. Y kuşağı yöneticilerin ortalama puanları dikkate

alındığında; devam bağlılık boyutunda *kamu sektöründe* çalışan yöneticilerin (\bar{x} =3,0392) özel sektör yöneticilerine (\bar{x} =2,7947) göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir.

Kamu sektöründe çalışan Y kuşağı yöneticilerin özel sektörde çalışan yöneticilere göre daha yüksek bir düzeyde devam bağlılığına sahip olmasının en önemli nedeninin bu kuşak yöneticilerinin sahip oldukları iş pozisyonları kaybetme endişesi olduğu söylenebilir. Kamu sektöründe devlet garantisi altında çalışan yöneticilerin işten ayrılmaları halinde katlanmak zorunda oldukları maliyet göz önüne alındığında elde edilen bu sonuç anlamlı bulunmuştur.

3.6.5.4. Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşaklarının İşyeri Pozisyonlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Araştırmanın bu kısmında kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde işyeri pozisyonu göre farklılık olup olmadığı her üç kuşak sınıflandırmasına göre ayrı ayrı araştırılmıştır. Bu amaçla öncelikle *Bebek Patlaması kuşağı* yöneticilerine yönelik olarak: **H₆**:“Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri işyeri pozisyonu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi belirlenmiştir. Hipotezin test edilmesi kapsamında tek yönlü tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 3.17: Bebek Patlaması Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşyeri Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Düzeyi	n	Ort.	ss	F testi İstatistiği (F)	p	Farklı gruplar
Duygusal Bağlılık	Üst Dzy Yntc	4	4,0833	,75154	5,118	,010	Orta düzey ile alt düzey
	Orta Dzy Yntc	12	4,4028	,68335			
	Alt Dzy Yntc	31	3,5054	,90930			
Devam Bağlılığı	Üst Dzy Yntc	4	2,7083	,58333	3,138	,053	
	Orta Dzy Yntc	12	2,7500	1,02863			
	Alt Dzy Yntc	31	3,3925	,79413			
Normatif Bağlılık	Üst Dzy Yntc	4	2,8750	1,47902	4,108	,023	Orta düzey ile alt düzey
	Orta Dzy Yntc	12	3,8542	1,13046			
	Alt Dzy Yntc	31	2,8065	1,02003			

(p<,05)

Analiz sonucunda, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık boyutları anlamlılık değerleri açısından p<0,05 olduğundan **H₆** hipotezi **Kabul** edilmiştir. Buna göre, %

95 olasılıkla kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması yöneticilerin duygusal ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde yönetim düzeyleri değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kabul edilen **H₆** hipotezine göre kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin işyeri pozisyonlarına değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi yönde farklılaştığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinde Tukey HSD testine başvurulmuştur. Test sonucunda duygusal ve normatif bağlılık boyutunda, **orta düzey Bebek Patlaması yöneticilerin** alt düzey yöneticilere göre bağlılık yönünde anlamlı farklılık gösterdikleri belirlenmiştir. Tablo 3.17’de verilen orta düzey yöneticilerin güç aralığı puanlarının ortalamaları (4,4028; 3,8542) bu sonucu ayrıca doğrulamıştır.

Analiz sonucuna göre, orta düzey Bebek Patlaması yöneticilerin sahip oldukları pozisyon gereği alt düzey yöneticilere göre daha fazla duygusal ve normatif bağlılık göstermeleri anlamlı bulunmuştur.

X kuşağı yöneticilerin iş pozisyonuna göre örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik olarak: **H₇**:“Kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri işyeri pozisyonu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi belirlenmiştir. Hipotezin test edilmesi kapsamında tek yönlü tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 3.18: X Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşyeri Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Düzeyi	n	Ort.	ss	F testi İstatistiği (F)	p	Farklı gruplar
Duygusal Bağlılık	Üst Dzy Yntc	12	4,2917	,63614	6,659	,002	Üst ve orta düzey ile alt düzey
	Orta Dzy Yntc	52	3,8397	,86254			
	Alt Dzy Yntc	96	3,4340	,97317			
Devam Bağlılığı	Üst Dzy Yntc	12	2,8611	1,02206	5,957	,003	Alt düzey ile alt düzey
	Orta Dzy Yntc	52	2,6090	,83880			
	Alt Dzy Yntc	96	3,1181	,85050			
Normatif Bağlılık	Üst Dzy Yntc	12	3,7708	,93212	3,517	,032	Üst düzey ile alt düzey
	Orta Dzy Yntc	52	3,3029	1,00286			
	Alt Dzy Yntc	96	3,0078	1,08788			

(p<,05)

Analiz sonucunda, duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık boyutları anlamlılık değerleri açısından p<0,05 olduğundan **H₇** hipotezi **Kabul** edilmiştir. Buna göre, % 95 olasılıkla kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin

duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde yönetim düzeyleri değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmaktadır. Kabul edilen H_7 hipotezine göre kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin işyeri pozisyonlarına değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi yönde farklılaştığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinde Tukey HSD testine başvurulmuştur.

Test sonucunda duygusal ve normatif bağlılık boyutunda, *üst ve orta düzey X kuşağı yöneticilerin* alt düzey yöneticilere göre, devam bağlılık boyutunda ise alt düzey X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık yönünde anlamlı farklılık gösterdikleri belirlenmiştir. Tablo 3.18’de verilen güç aralığı puanlarının ortalamaları da bu sonucu ayrıca doğrulamıştır.

Analiz sonucuna göre, üst ve orta düzey yöneticilerin sahip oldukları pozisyon gereği daha fazla duygusal ve normatif bağlılık gösterdiği kabul edilirken, alt düzey yöneticilerin işlerini değiştirmedeki karşılaşılabilecekleri maliyeti göze alamadıklarından devam bağlılık yönünde daha fazla bağlılık gösterdikleri değerlendirilmiştir.

Y kuşağı yöneticilerin iş pozisyonuna göre örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik olarak: H_8 : “Kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri işyeri pozisyonu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi belirlenmiştir. Hipotezin test edilmesi kapsamında tek yönlü tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) uygulanmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Tablo 3.19. Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşyeri Pozisyonu Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Yönetim Düzeyi	n	Ort.	ss	F testi İstatistiği (F)	p	Farklı gruplar
Duygusal Bağlılık	Üst Dzy Yntc	6	3,9722	,66179	2,574	,080	-
	Orta Dzy Yntc	23	3,9710	,66221			
	Alt Dzy Yntc	121	3,5620	,91316			
Devam Bağlılığı	Üst Dzy Yntc	6	2,5556	,56437	1,692	,188	-
	Orta Dzy Yntc	23	2,6812	,67777			
	Alt Dzy Yntc	121	2,9656	,86333			
Normatif Bağlılık	Üst Dzy Yntc	6	2,8750	,80234	,920	,401	-
	Orta Dzy Yntc	23	3,2935	,93739			
	Alt Dzy Yntc	121	2,9897	1,05000			

($p < ,05$)

Analiz sonucunda, duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık boyutları anlamlılık değerleri açısından $p>0,05$ olduğundan **H₈** hipotezi **Kabul Edilmemiştir**. Buna göre, % 95 olasılıkla kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde yönetim düzeyleri değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamaktadır. Bu analizde, **H₈** hipotezi **Kabul Edilmediği** ve kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleriyle ilgili algı farklılıklarında yönetim düzeyi farklılıklarının etkisi olmadığı kabul edildiğinden, ayrıca çoklu karşılaştırma testleri uygulanmasına yer verilmemiştir.

3.6.6. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Farklı Kuşak Yöneticilerin Çeşitli Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında kamu ve özel sektörde çalışan farklı kuşak yöneticilerin demografik özellikleri ile duygusal, devam, normatif örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişki incelenecektir.

3.6.6.1. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Cinsiyet Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın bu kısmında kamu ve özel sektörde çalışan farklı kuşaklara mensup yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde cinsiyete göre farklılık olup olmadığını araştırılmıştır. Bu amaçla araştırma hipotezi kapsamında **H₉**:“Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi oluşturulmuştur. Hipotezin test edilmesine yönelik Bağımsız iki örnek t Testi uygulanmıştır. Testin uygulanmasında Levene testine göre varyansları eşit olup olmadığına bakılmış ve normatif bağlılık boyutundanda varyansların eşit olmadığı ($p<0,05$) varsayımı kabul edilmiştir.

İki örnek t testi tablosunda devam bağlılık boyutu hariç, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık düzeyinde, anlamlılık (2-yönlü) sütunundaki değerlerin 0,05'den küçük ($p<0,05$) olduğu tespit edildiğinde araştırmanın **H₉** hipotezi **Kabul** edilmiştir. Dolayısıyla, % 95 olasılıkla kamu ve özel sektörde çalışan kadın ve erkek yöneticilerin duygusal ($t=-2,44$; $p=,015$) ve normatif örgütsel bağlılık ($t=-3,28$;

p=,001) düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Buna karşın, devam bağıllık boyutunda yöneticilerin cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık elde edilmemiştir.

Tablo 3.20. Yöneticilerin Cinsiyet Değişkeni Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	P	t	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık (2-yönlü)	Ort. fark	Std.hata farkı	%95 farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Duyg. Bağ.	Varyanslar eşit	,037	,848	-2,44	355	,015	-,235	,096	-,425	-,046
	Varyanslar eşit değil			-2,44	354,146	,015	-,235	,0963	-,425	-,046
Devam Bağ.	Varyanslar eşit	,088	,766	1,72	355	,085	,157	,091	-,022	,337
	Varyanslar eşit değil			1,72	351,602	,086	,157	,091	-,022	,337
Norm. Bağ.	Varyanslar eşit	5,365	,021	-3,28	355	,001	-,363	,110	-,581	-,145
	Varyanslar eşit değil			-3,29	354,199	,001	-,363	,110	-,580	-,146

(p<,05)

Cinsiyet değişkeninin yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi yönde farklılaştığını belirlemek için Tablo 3.21’de verilen Bağımsız iki örnek T testi grup istatistiklerine bakılmıştır.

Tablo 3.21. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık T-Testi Grup İstatistikleri

	Cinsiyet	n	Ort.	ss	Ortalamanın Std. Hatası
Duygusal Bağlılık	Kadın	171	3,5322	,89375	,06835
	Erkek	186	3,7679	,92580	,06788
Devam Bağlılık	Kadın	171	3,0351	,87002	,06653
	Erkek	186	2,8772	,85793	,06291
Normatif Bağlılık	Kadın	171	2,9064	,97280	,07439
	Erkek	186	3,2702	1,11012	,08140

Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin ortalama puanları (\bar{x}) dikkate alındığında; duygusal bağlılık ($\bar{x}=3,7679$) ve normatif bağlılık ($\bar{x}=3,2702$) düzeyinde **erkek yöneticilerin** kadın yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Literatürde konuyla ilgili yapılan benzer araştırmalarda benzer sonuçlara ulaşılmış ve sadece devam bağlılığının bu çalışmada olduğu gibi farklılık göstermediği tespit edilmiştir (Sıgır, 2007:180).

Alan yazında bazı araştırmacılar, kadın çalışanların erkeklere oranla daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiği görüşünü savunmaktadırlar (Hrebiniak ve Alutto, 1972; Angle ve Perry, 1981; Dixon ve diğerleri, 2005). Bazı araştırmacılar ise kadın

çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu savunmaktadırlar. Kadın çalışanların erkek çalışanlara göre aile yaşantılarına ve evle ilgili görev ve rollerine, erkeklere göre daha fazla önem vermeleri örgütsel kariyer ve değerlerin ikinci planda kalmasına neden olduğu ileri sürülmektedir (Varlı, 2014:24).

Kamu ve özel sektör yöneticileri düzeyinde yapılan bu araştırma sonucuna göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere nazaran örgütlerini daha fazla sahiplendikleri ve işyeri kurallarını daha fazla içselleştirdikleri değerlendirilmektedir.

3.6.6.2. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Medeni Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde medeni durum değişkenine göre farklılık olup olmadığına yönelik **H₁₀**: “Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi oluşturulmuştur. Hipotezin test edilmesine yönelik Bağımsız iki örnek t Testi uygulanmıştır. Testin uygulanmasında Levene testine göre varyansları eşit olup olmadığına bakılmış ve tüm faktörler açısından varyansların eşit olduğu ($P>0,05$) varsayımı kabul edilmiştir.

Tablo 3.22. Medeni Durumlarına Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Gösteren Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	p	t	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık (2-yönlü)	Ort. fark	Std.hata farkı	%95 farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Duyg. Bağ.	Varyanslar eşit	,076	,783	1,624	355	,105	,169	,104	-,035	,374
	Varyanslar eşit değil			1,641	220,843	,102	,169	,103	-,034	,372
Devam Bağ.	Varyanslar eşit	1,510	,220	-1,091	355	,276	-,107	,098	-,301	,086
	Varyanslar eşit değil			-1,069	204,902	,286	-,107	,100	-,306	,091
Norm. Bağ.	Varyanslar eşit	1,620	,204	2,739	355	,006	,328	,119	,092	,564
	Varyanslar eşit değil			2,830	233,411	,005	,328	,116	,099	,557

($p<,05$)

İki örnek t testi tablosunda anlamlılık (2-yönlü) sütunundaki değerlere göre, sadece normatif bağlılık boyutu değerinin 0,05'den küçük ($p<0,05$) olduğu tespit

edildiğinden dolayı araştırmanın **H₁₀** hipotezi **Kabul** edilmiştir. Dolayısıyla, % 95 olasılıkla kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin normatif bağlılık ($t=2,739$; $p=,006$) boyutunda evli ve bekar yöneticiler arasında anlamlı farklılık bulunmakla birlikte diğer örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Medeni durum değişkeninin yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi yönde farklılaştığını belirlemek için Bağımsız iki örnek T testi grup istatistiklerine bakılmıştır.

Tablo 3.23. Medeni Duruma Göre Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık T-Testi Grup İstatistikleri

	Medeni Durum	n	Ort.	ss	Ortalamanın Std. Hatası
Duygusal Bağlılık	Evli	245	3,7082	,92278	,05895
	Bekar	112	3,5387	,89710	,08477
Devam Bağlılık	Evli	245	2,9190	,85059	,05434
	Bekar	112	3,0268	,89866	,08492
Normatif Bağlılık	Evli	245	3,1990	1,07883	,06892
	Bekar	112	2,8705	,98809	,09337

Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin ortalama puanları (\bar{x}) dikkate alındığında; normatif bağlılık ($\bar{x}=3,2702$) boyutunda **evli yöneticilerin** bekâr yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir.

Alan yazında yapılan araştırmalarda, Allen ve Meyer'in üç boyutlu yaklaşımına göre medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında farklı düzeylerde ilişki görülmektedir. Evli ve çocuklu çalışanların normatif ve devam bağlılıklarının yüksek seviyede olacağı kabul edilmektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999:313). Özkaya ve diğerleri (2006) ise, medeni durumun duygusal bağlılıkla ilişkisi içerisinde olduğunu tespit etmişlerdir (Özkaya ve diğerleri, 2006). Bekâr çalışanların ise, daha iyi iş imkânları elde ettikleri zaman kolaylıkla işlerini değiştirebileceklerinden örgütlerine daha az bağlılık duyacakları kabul edilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Kamu ve özel sektör yöneticileri düzeyinde yapılan bu araştırma sonucuna göre; evli yöneticilerin ahlaki boyutta hissettikleri zorunluluk duygusu sonucu oluşan normatif bağlılık boyutunda bekâr yöneticilere göre daha fazla bağlılık göstermeleri anlamlı bulunmuştur.

3.6.6.3. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Seviyeleri Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Araştırmanın bu kısmında kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde eğitim düzeylerine göre farklılık olup olmadığı incelenecektir. Bu amaçla, araştırma hipotezi kapsamında: **H₁₁**:“Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri eğitim seviyeleri değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi belirlenmiştir. Hipotezin test edilmesi kapsamında tek yönlü tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) her üç kuşak yöneticileri için örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında uygulanmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Analiz sonucunda, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık anlamlılık değerleri açısından $p < 0,05$ olduğundan **H₁₁** hipotezi **Kabul** edilmiştir. Buna göre, % 95 olasılıkla kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin duygusal, normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde eğitim seviyesine değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmasına karşın devam bağlılıklarında anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tablo 3.24’de verilen orta öğretim düzeyindeki yöneticilerin güç aralığı puanları (4,0149), üniversite eğitimi almış yöneticilerin göre (3,5408) daha yüksek olması bu sonucu ayrıca doğrulamıştır.

Tablo 3.24: Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Eğitim Seviyeleri Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Eğitim Düzeyi	n	Ort.	ss	F testi İstatistiği (F)	p	Farklı gruplar
Duygusal Bağlılık	Orta Öğretim	67	4,0149	,78749	4,593	,004	Orta öğretim ile üniversite
	Ön lisans	29	3,6149	,87978			
	Üniversite	192	3,5408	,91347			
	Lisans üstü	69	3,6401	,98586			
Devam Bağlılığı	Orta Öğretim	67	2,9751	,94426	1,979	,117	
	Ön lisans	29	3,1379	,90859			
	Üniversite	192	2,9931	,85764			
	Lisans üstü	69	2,7415	,76885			
Normatif Bağlılık	Orta Öğretim	67	3,6716	1,00492	11,329	,000	Orta öğretim ile üniversite ve lisans üstü
	Ön lisans	29	3,2931	1,21020			
	Üniversite	192	2,8490	,99605			
	Lisans üstü	69	3,1413	1,00228			

($p < 0,05$)

Kabul edilen **H₁₁** hipotezine göre kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin eğitim seviyeleri değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi yönde farklılaştığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinde Tukey HSD testine

başvurulmuştur. Test sonucunda duygusal bağlılık boyutunda, **orta öğretim seviyesi** eğitim almış yöneticilerin üniversite eğitimi almış yöneticilere göre daha fazla bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Yine, Tukey HSD test sonuçlarına göre, normatif bağlılık boyutunda **orta öğretim düzeyine** sahip yöneticilerin, hem üniversite hem de lisans üstü eğitim düzeyine sahip yöneticilere göre daha fazla bağlılık gösterdikleri belirlenmiştir. Söz konusu farklılığa göre orta öğretim düzeyine sahip yöneticilerin normatif bağlılık boyutunda ortalama puanları (3,6716) diğer eğitim seviyesine sahip yöneticilere göre daha yüksek olması bu sonucu desteklemektedir.

Literatür de eğitim konusunda yapılan çalışmalardan elde edilen verilere göre, örgütsel bağlılıkla eğitim düzeyi arasında negatif yönlü bir ilişkinin varlığını tespit edilmiş (Angle ve Perry, 1981:1-14), çalışanların eğitim seviyesinin yükselmesi, görev aldıkları örgütten beklentilerini artırmakta ve farklı iş seçeneklerinden yararlanma düşüncesinin oluşmasına neden olduğu kabul edilmektedir. Buna karşın eğitim seviyesi düşük olan çalışanların ise, alternatif iş seçeneklerinin az olmasından veya hiç olmamasından dolayı örgütsel bağlılıkları yüksek olduğu ileri sürülmektedir (Bakan, 2011:124).

Bu araştırmada yapılan analiz sonucuna göre, eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilere göre duygusal ve normatif bağlılık boyutlarında daha fazla örgütsel bağlılık göstermelerine karşın, devam bağlılığı boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

3.6.6.4. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Toplam çalışma süresi değişkenine göre yöneticilerin örgütsel bağlılık farklılık olup olmadığı araştırılması amacıyla: **H₁₂**:“Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir” hipotezi belirlenmiştir. Hipotezin test edilmesi kapsamında tek yönlü tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) her üç kuşak yöneticileri için örgütsel bağlılık ve alt boyutlarında uygulanmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Analiz sonucunda, devam bağıllık boyutunda anlamlılık değeri ($p=0,039$) $p<0,05$ olduğundan **H₁₂** hipotezi **Kabul** edilmiştir. Buna göre, % 95 olasılıkla kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin devam bağıllık düzeylerinde toplam çalışma süresi değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmasına karşın duygusal ve normatif bağıllık boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmamaktadır.

Tablo 3.25: Yöneticilerin Örgütsel Bağıllık Düzeylerinin Toplam Çalışma Süresi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Toplam çalışma süresi	n	Ort.	ss	F testi İstatistiği (F)	p	Farklı gruplar
Duygusal Bağıllık	1_6 yıl	103	3,5388	,93707	1,586	,192	
	7_14 yıl	91	3,6612	,84745			
	15_20 yıl	67	3,5995	,96402			
	21 ve üzeri	96	3,8125	,91647			
Devam Bağıllığı	1_6 yıl	103	2,8851	,80947	2,823	,039	21 ve üzeri ile diğer gruplar
	7_14 yıl	91	2,8773	,91248			
	15_20 yıl	67	2,8483	,82354			
	21 ve üzeri	96	3,1701	,88423			
Normatif Bağıllık	1_6 yıl	103	2,9369	1,00776	1,115	,343	
	7_14 yıl	91	3,1401	1,10190			
	15_20 yıl	67	3,1530	1,04533			
	21 ve üzeri	96	3,1849	1,08534			

($p<,05$)

Kabul edilen **H₁₂** hipotezine göre kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin toplam çalışma süresine değişkenine göre devam bağıllık düzeylerinin hangi yönde farklılaştığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden en küçük anlamlı fark testi olarak kabul edilen (Büyüköztürk, 2011), Fisher LSD testine başvurulmuştur. Test sonucuna göre; devam bağıllık boyutunda, **21 ve üzeri çalışan yöneticilerin** diğer çalışma süresine sahip yöneticilere göre anlamlı farklılık göstermişlerdir. Tablo 3.25’de verilen 21 ve üzeri çalışan yöneticilerin güç aralığı puanları (3,1701)’nın diğer toplam çalışma süresine sahip yöneticilere göre daha yüksek olması bu sonucu ayrıca doğrulamıştır.

Literatür de, çalışma süresi ile örgütsel bağıllık arasında olumlu bir ilişki olduğunu ileri sürülmüştür (Luthans ve diğerleri, 1987:221). Çalışma süresi arttıkça, çalışanların örgütten elde edecekleri kazanımlarda artış gösterdiği (Cohen, 1993:143-159) ve çalışanların örgütten ayrılmaları halinde elde edilen kazanımları kaybetmemek adına örgütlerine olan bağlılıklarını devam ettirdikleri ileri sürülmektedir (Özkaya ve diğerleri, 2006:80). Becker’in yan bahis yaklaşımında ifade edildiği gibi, çalışanların elde ettikleri ödüller, harcadıkları zaman ve çaba gibi

yatırımlar aracılığı ile örgüte bağlandıklarından (Becker, 1960:32-40), çalışanın çalışma süresi arttıkça yatırımların değeri artacak, örgütten ayrılmanın maliyeti yüksek olacak, bu maliyeti göze almak istemeyen çalışanın örgütsel bağlılığı da yüksek düzeyde olacaktır.

Bu araştırmadaki analiz sonucuna göre, 21 ve üzeri yıl çalışan yöneticilerin işlerini değiştirmedeki karşılaşılabilecek maliyet ve yeni iş olanaklarının oluşturulmasındaki karşılaşılabilecek zorluklar göz önüne alındığında elde edilen bu sonuç anlamlı bulunmuştur.

3.6.6.5. Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Gelir Durum Değişkenine Göre Karşılaştırılması

Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde gelir durumu değişkenine göre farklılık olup olmadığı araştırılması amaçlanmıştır. Bu amaçla araştırma hipotezi kapsamında: **H₁₃**:“Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri gelir durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir” hipotezi oluşturulmuştur. Hipotezin test edilmesi kapsamında tek yönlü tek değişkenli varyans analizi (ANOVA) her üç kuşak yöneticileri için örgütsel bağlılığın alt boyutlarında uygulanmış ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur.

Analiz sonucunda, duygusal ve normatif örgütsel bağlılık boyutlarında anlamlılık değerleri açısından $p < 0,05$ olduğundan **H₁₃** hipotezi **Kabul** edilmiştir. Buna göre, % 95 olasılıkla kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin duygusal ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde gelir düzeyi değişkenine göre anlamlı farklılık tespit edilmiş olmasına karşın, devam bağlılık boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

Kabul edilen **H₁₃** hipotezine göre kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin gelir düzeyi değişkenine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin hangi yönde farklılaştığını belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinde Tukey HSD testine başvurulmuştur. Test sonucunda duygusal bağlılık boyutunda, “**yeterli**” gelir düzeyine sahip yöneticilerin (Ort:3,8789), “kısmen yeterli” ve “yetersiz” gelir düzeyine sahip yöneticilere göre bağlılık yönünde anlamlı farklılık göstermişlerdir.

Normatif bağıllık boyutu ile örgütsel bağıllığın ortalamasına göre ise, “*yeterli*” ve “*kısmen yeterli*” gelir düzeyine sahip yöneticilerin (Ort:3,1645 ve 3,1500) “yetersiz” gelir düzeyine sahip yöneticilere göre bağıllık yönünde anlamlı farklılık göstermişlerdir.

Tablo 3.26: Yöneticilerin Örgütsel Bağıllık Düzeylerinin Gelir Düzeyi Değişkenine Göre Karşılaştırılmasına Ait Tek yönlü Varyans Analizi (ANOVA) Sonuçları

	Gelir Düzeyi	n	Ort.	ss	F testi İstatistiği (F)	p	Farklı gruplar
Duygusal Bağıllık	Yeterli	117	3,8789	,85339	8,272	,000	Yeterli ile kısmen yeterli ve yetersiz
	Kısmen Yeterli	185	3,6216	,92163			
	Yetersiz	55	3,2909	,91468			
Devam Bağıllığı	Yeterli	117	2,9188	,85339	1,103	,333	
	Kısmen Yeterli	185	2,9270	,92163			
	Yetersiz	55	3,1121	,91468			
Normatif Bağıllık	Yeterli	117	3,1645	,87308	3,147	,044	Yeterli ve kısmen yeterli ile yetersiz
	Kısmen Yeterli	185	3,1500	,83329			
	Yetersiz	55	2,7682	,95477			

($p < ,05$)

Tablo 3.26’da verilen güç aralığı puanlarının ortalamaları da ayrıca bu sonuçları doğrulamıştır. Analiz sonucuna göre, gelir düzeyini “yeterli” gören yöneticilerin örgütle özdeşleşmeyi ve örgüte ait olduğunu hissetmeyi ifade eden duygusal bağıllık düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Yine, gelir düzeyini “yeterli” ve “kısmen yeterli” gören yöneticilerin örgütte kalma ile ilgili sorumluluk ve zorunluluk hissetmeyi ifade eden normatif bağıllık düzeylerinin yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre yöneticilerin gelir düzeyleri ile örgütsel bağıllık düzeyleri arasında anlamlı ve doğrusal bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

Alan yazında gelir düzeyi, çalışanları motive eden bir unsur olurken örgütsel bağıllığın geliştirilmesinde de önemli bir rol üstlenmektedir. Çalışanların örgütten elde ettiği önemli bir kazanç olan gelir, işe olan isteği arttırmakta ve çalışanlara verilen daha yüksek bir ödeme örgütsel bağıllık düzeyini daha üst seviyeye taşımaktadır (Balay, 2014:54). Özellikle üst seviyede çalışanlar için gelir, örgütsel bağıllığı etkileyen çok önemli bir faktör olmaktadır (Bülbül, 2007:39). Dolayısıyla çalışanlar örgüt yönetiminin ücret politikasını ne kadar adil ve dengeli olarak algılayarlarsa bağıllıkları o derece yüksek olduğu kabul edilmektedir.

Kamu ve özel sektör çalışan yöneticiler düzeyinde yapılan bu araştırma sonucuna göre; gelir düzeyi yeterli ve kısmen yeterli olan yöneticilerin gelir düzeyi yetersiz olan yöneticilere göre duygusal ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olduğunun belirlenmesi literatür verileri ışığında anlamlı bulunmuştur.

Çalışmanın bu kısmında araştırma boyunca kullanılan hipotezlere yönelik, yapılan testler sonucunda ulaşılan sonuçları bir tablo halinde verilmiştir. Tablo 3.27’de araştırmada kullanılan hipotezlerin sonuçlarına ait bulgulara yer verilmiştir.

Tablo 3.27: Araştırma Hipotezlerine Ait Sonuçlar

Hipotez Nu.	Hipotez Cümlesi	Hipotez Sonucu
H ₁	İzmir ilinde kamu ve özel sektöründe çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.	
H _{1a}	İzmir ilinde kamu ve özel sektöründe çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.	Kabul Edilmiştir
H _{1b}	İzmir ilinde kamu ve özel sektöründe çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin devam bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.	Kabul Edilmemiştir
H _{1c}	İzmir ilinde kamu ve özel sektöründe çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.	Kabul Edilmemiştir
H ₂	Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında kuşak farklılıklarına göre anlamlı farklılık vardır.	Kabul Edilmemiştir
H ₃	Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmemiştir
H ₄	Kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmiştir
H ₅	Kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmiştir
H ₆	Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri işyeri pozisyonu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmiştir
H ₇	Kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri işyeri pozisyonu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmiştir
H ₈	Kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri işyeri pozisyonu değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmemiştir
H ₉	Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmiştir

H₁₀	Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri medeni durum değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmiştir
H₁₁	Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri eğitim seviyeleri değişkenine göre anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmiştir
H₁₂	Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri toplam çalışma süresi değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmiştir
H₁₃	Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarından en az biri gelir durumu değişkenine göre farklılık göstermektedir.	Kabul Edilmiştir

SONUÇ

M.Ö. 3500 - M.Ö. 2000 yılları arasında yazıldığı düşünölen Sümerler'in çivi yazıtlarında yazılan; “Şu gençliğin hali ne olacak?” sözü (Önder, 2012:4), ile başlayan kendisinden sonra gelen kuşağa yapılan eleştirel yaklaşım, tarih boyunca varlığını devam ettirmiş ve kuşaklar arasında davranış ve bakış açılarında farklılıklar olduğu kabul edilmiştir. 1850’li yıllarda ortaya konulan kuşak teorisi ile her 25-30 yılda bir oluşan ve birbirinden farklı özelliklere sahip kuşakların bir arada yaşama ve aynı zaman da iş yapma durumunda oldukları kabul edilmiştir.

İnsanların doğdukları zaman dilimi, onların kişiliklerini, kaygı ve beklentilerini etkilemede önemli bir etken olmaktadır. Belli tarih aralıklarında doğan bireylerden oluşan kuşaklar, yetiştikleri sosyal ve kültür ortamının etkisiyle farklı kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Kişilik ve davranışlardaki değişime dayalı yapılan deneysel çalışmalarda kuşaklar arasında farklı davranış kalıpları olduğu, yirminci yüzyıl da yaşanan hızlı toplumsal ve teknolojik değişimlerle, kuşaklar arasında farklı kişilik özelliklerinin oluştuğu ve kazanılan temel tutumların kazanıldığı dönemin koşulları bir kuşaktan ötekine değiştiği ileri sürölmüştür.

Kuşakların yaşama dair bakış açıları incelendiğinde çok belirgin farklılıklar bulunduğu gözlemlenmiştir (Acılıoğlu, 2015:29). Sessiz kuşak devamlı hayatta kalma mücadelesi vermiş, Bebek Patlaması kuşağı savaşların ve buhranların izleriyle, Soğuk Savaş’ın gölgesinde tedbirli ve kontrollü yaşamış ve harcamıştır. Geçiş kuşağı olan, ebeveynleri tarafından ihmal edilen, değişen dünyanın dinamiklerini acımasızca tecrübe eden X kuşağı ön plana çıkabilme mücadelesi ile yaşamaya çalışmıştır. Kendilerinden önceki kuşaklara kıyasla sahip oldukları ekonomik imkânlarla hayatı yaşayan Y kuşağı üyeleri ise, hayatın tadını çıkarmak için yaşayan ve kendi farklılıklarını çalışma hayatına taşımak düşüncesinde olan bireyler olmuşlardır.

Bazı araştırmacılar tarafından, kuşakların iş ve çalışma hayatına ilişkin görüşlerinde farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Sessiz kuşak çalışanları, savaş sonrasının yokluklarını, sıkıntılarını unutmayan kişilik yapılarından dolayı “**çalışmak için yaşamak**” düşüncesini, Bebek Patlaması kuşağı çalışanları da sessiz kuşakta olduğu gibi yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan dolayı “**çalışmak için**

yaşamak” düşüncesini ön planda tutmakla birlikte kariyerlerinde daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine olumlu bakmışlardır. Bebek Patlaması kuşağı çalışanlarına nazaran kuruma olan bağlılık derecelerinin daha az olduğu ifade edilen X kuşağı çalışanları ise iş ve yaşam dengesine önem vermekte ve *“yaşamak için çalışmak”* düşüncesine, Y kuşağı çalışanları ise, *“önce yaşama daha sonra çalışma”* düşüncesine öncelik vermişlerdir.

İşletmelerin çevresiyle etkin rekabet ederek varlıklarını devam ettirmelerinde insan unsuru hiçbir zaman önemini kaybetmemiş ve her zaman en değerli faktör olmuştur. Çalışma hayatında, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin örgüt kurallarını, örgütsel bağlılığı düşük olanlara kıyasla daha fazla benimsedikleri, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba gösterdikleri kabul edilen bilimsel bir gerçekliktir. Bu çalışmada, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı yöneticilerinin karakteristik özellikleri ve iş yapma usullerinde farklılıklar olduğu ortaya konulmuş ve bu yöneticilerin iş yaşamlarındaki örgütlerine bağlılık düzeyleri araştırılmıştır.

Alan yazında örgütsel bağlılıkları açısından da kuşaklar arasında belirgin görüş ayrılıkları olduğu ileri sürülmüştür. Erden’e göre (2012), tüm kuşaklar kendi kuşaklarını örgüt bünyesinde bağlılık yönünden güvenilir görmelerine rağmen Baby Boomers kuşağı, kendilerinden genç kuşakları daha az güvenilir bulmaktadır. X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları da kendi kuşak gruplarını bağlılık yönünden yetersiz bulsalar bile, kariyer hedeflerinden dolayı söz konusu hususu gündeme getirmediğini belirtmektedirler (Erden, 2012:29).

Bu araştırmanın amacı, İzmir ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Alan yazınında demografik faktörler, kişisel özellikler gibi etkenlerle örgütsel bağlılığı inceleyen araştırmalar olmakla birlikte, kamu ve özel sektör organizasyonlarında çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve bu farklılıkların onların örgütsel bağlılıklarını nasıl ve hangi düzeyde etkilediğine yönelik bir çalışmanın bulunamamıştır. Bu açıdan bu çalışmanın alanında önemli bir boşluğu dolduracağı değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel amaçlarında birisi, literatürde çok sık karşılaşılan ve tarih boyunca varlığı kabul edilen kuşaklararası yaşandığı kabul edilen kuşak

çatışmasına yönelik bakış açısı oluşturmak olmuştur. Bu amaca yönelik hazırlanan 10 sorudan elde edilen veriler aşağıda sıralanmıştır.

- Yöneticilerin çok büyük bölümü, halen görev yaptıkları kurumlarda kuşaklar arasında bir çatışmanın varlığını ve diğer kuşak üyelerinden iş yapma pratikleri açısından açık bir şekilde farklılaştıklarını kabul etmişlerdir. Yöneticilerden, kendilerinde sonra gelen kuşağın örgütsel bağlılıklarını değerlendirmeleri istendiğinde, katılımcıların çok az bir bölümü (% 7,3), kendilerinde sonra gelen kuşağın örgütsel bağlılıklarını “İyi” olarak değerlendirmişlerdir. Buna karşılık yöneticilerin çok büyük bölümü kendisinden sonra geleğın kuşağın örgütsel bağlılık düzeylerinin “Orta” veya “Kötü” olarak değerlendirmişlerdir. Elde edilen bu oranlar, günümüz iş hayatında bulunan yöneticilerin kuşak farklılıklarına yönelik algılarının, kuşaklar arasında halen gizli veya açık bir çatışmasının devam ettiğini göstermesi adına önemli ve anlamlı kabul edilmiştir.

- Yöneticilere, “İş yaşamınızda temsil ettiğiniz kuşaktan dolayı ast veya üstlerinizle sorun yaşıyor musunuz?” sorusu yöneltildiğinde, “Hayır” yönünde fazlalık olsa bile dengeli cevap vermişlerdir. Bu oran, katılımcıların bir önceki soruda varlığını kabul ettikleri kuşak çatışmanın kendilerinden kaynaklanmadığını, aksine var olan farklılıkların diğer kuşaklardan kaynaklandığı yönünde bir algı ortaya koymuşlardır. Bu sonuç, varlığı tartışılan kuşak çatışmasının halen devam ettiğini göstermesi açısından anlamlıdır.

- Yöneticilere hangi kuşakların “Sabırsız” ve “Bencil” oldukları yönünde sorular sorulduğunda, olumsuzluk içeren bu sorulara genelde henüz iş hayatına atılmamış olan, Z kuşağı cevabını vermişlerdir. Bu araştırmaya katılan yöneticilerin %69,5’inin X ve Y kuşak grubuna mensup “alt düzey yönetici” (248 kişi) olduğu kabul edildiğinde kuşakların olumsuzluk içeren ifadeleri genellikle kendisinden sonraki kuşak için kullandıklarını görülmüştür. Ayrıca elde edilen bu bulgular, X ve Y kuşağı yöneticilerin kendisinden sonra gelen Z kuşağı hakkında farklı ve önyargılı bir yaklaşıma sahip olduklarını ve gelecek adına kuşaklar arasında bir çatışmanın yaşanmaya devam edebileceğini göstermesi adına anlamlı bir veri olmuştur.

- Yöneticilere Z kuşağının karakteristik özelliklerini ortaya koyabilmek için sorulara yöneltilmiş ve elde edilen veriler ışığında, henüz iş hayatında yer almayan fakat Türkiye nüfusunun büyük bir bölümünü oluşturan (% 27,32) Z kuşağı bireyleri

hakkında görüşlerin henüz netleşmediği dolayısıyla bu kuşağa yönelik fikirlerin henüz olgunlaşmadığı değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel amacı, İzmir ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesidir. Kamu ve özel sektörde çalışan örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesine amacıyla, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen ve Türkçe'ye Wasti (1999) tarafından uyarlanmış, üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionere; OCQ) kullanılmıştır. Araştırma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yeniden yapılmış, ölçeğin Cronbach Alpha katsayısı 0,839 olarak hesaplanmıştır.

Araştırma ölçeğinin geçerlilik analizleri için faktör analizine başvurulmadan önce Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Bartlett's testi derecelerine bakılmış ve KMO testi sonucu 0.911 olduğu belirlenmiştir. Bu değer, verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiş ve elde edilen Bartlett's testi değerinde, $p=000$ anlamlılık düzeyinde geçerli olduğu ve ana kütle içindeki maddeler arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermiştir. Yapılan faktör analizi sonunda, örgütsel bağlılık ölçeğindeki iki ifadenin farklı iki boyuta yüklendiği tespit edildiğinden çıkarılmış ve 16 ifadeli ölçeğin duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere 3 faktörde toplandığı tespit edilmiştir.

Araştırma ölçeğine ilişkin frekans ve tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde; duygusal bağlılık faktörüne ait ifadelerin ortalamasının (\bar{x} :3,65) ile "katılıyorum" düzeyinde, normatif bağlılık faktörüne ait ifadelerin ortalamasının (\bar{x} :3,09)ve devam bağlılık faktörüne ait ifadelerin ortalamasının (\bar{x} :2,95) ile "kısmen/orta düzeyde katılıyorum" düzeyinde olduğu tespit edilmiştir. İncelenen tüm çalışmalarda, örgütsel bağlılıkla ilgili en çok istenen durumun, çalışanlarda öncelikle yüksek duygusal bağlılığın daha sonra normatif bağlılığın ve en son da devam bağlılığının olması gerektiği yönünde olmuştur. Bu çalışmadan elde edilen bulgular literatür de olması kabul edilen bu durumla paralellik göstermesi açısından anlamlı bulunmuştur.

Günümüzde örgütsel bağlılık çalışmaları giderek artan bir öneme sahip olmuştur. Örgüte bağlılığın arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi, örgüte bağlılığın işten ayrılma nedenlerinde biri olarak kabul edilmesi, örgütsel bağlılığı yüksek olan

kişilerin düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri, örgütsel bağlılığın örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması, örgütsel bağlılığın fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesi (Örücü ve Kışlalıoğlu, 2014:47) gibi sebepler bu çalışmaların önemini devam ettiğini göstermektedir.

Bu araştırmanın temel amacı yönünde, kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik çeşitli değişkenler açısından farklılık olup olmadığına yönelik analizler yapılmıştır. Bu analizlere yapabilmek için Tek yönlü varyans analizi (ANOVA), Çoklu Karşılaştırma testlerinden eşit varyans yaklaşımında Tukey HSD ve LSD testleri ile Tek örnek t testi ile bağımsız iki örnek t testlerine yer verilmiştir. İzmir ilinde kamu ve özel sektörde görev yapan yöneticilerin çeşitli faktörler açısından örgütsel bağlılıklarına yönelik elde edilen bulgular aşağıda sıralanmıştır.

- **Örgütsel bağlılık düzeylerine göre,** İzmir ilinde kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin duygusal bağlılık düzeylerinde pozitif yönde anlamlı farklılık olduğu, devam ve normatif bağlılık düzeylerinde ise anlamlı farklılık olmadığı belirlenmiştir. Yapılan analizde; Bebek Patlaması kuşağının *en yüksek* örgütsel bağlılık düzeyine sahip kuşak olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç, alan yazında yer alan çalışanların yaşları ilerledikçe örgütte daha iyi pozisyonlarda görev almaları veya alternatif iş bulma ya da farklı bir eğitim alma imkânlarının azalması gibi nedenlerden dolayı üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıkların arttığına yönelik yaklaşımları desteklemesi açısından anlamlı bulunmuştur.

Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin Allen ve Meyer'in söz konusu üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımına göre en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler duygusal bağlılıkla ilgili ifadeler olurken onu sırasıyla normatif ve devam bağlılığı ile ilgili ifadeler izlediği belirlenmiştir. Elde edilen bu veriler, İzmir ilinde kamu ve özel sektörde çalışan yöneticiler düzeyinde en önemli örgütsel bağlılık faktörünün duygusal bağlılık faktörü olduğu belirlenmiştir.

- **Kuşak farklılıklarına göre,** kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık olup olmadığı incelenmiş ve kuşak farklılıklarına göre anlamlı

farklılıklar olmadığı belirlenmiştir. Literatür kısmında yer alan verilere göre, farklı kuşaklara mensup yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılıklar olacağı öngörülmesine rağmen bu araştırmada istatistiksel olarak anlamlı farklılık bulunmamıştır. Tarih boyunca varlığı kabul edilmesine karşın bilimsel bir olgu olmasının ötesinde popüler kültürün bir konusu olduğu eleştirileri yapılan kuşakların sınıflandırılması yapılırken, kuşaklarla bağlantılı yaş, tarihsel dönem ve kohort değişkenlerinin ayrıntılı bir şekilde ortaya konulmasının gerektiği değerlendirilmiştir.

• **Sektör farklılıklarına göre**, kamu ve özel sektörde çalışan her üç kuşağın örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmış, kamu ve özel sektör farklılığının **Bebek Patlaması kuşağı** yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından anlamlı farklılıklar içermediği belirlenmiştir. Genel özellikleri itibariyle “İyimser” ve “Pozitif” olarak kabul edilen Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından sektör farklılıklarının etkili olmadığı değerlendirilmiştir.

Buna karşın çalışan **X kuşağı** yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından normatif bağlılık boyutunda **özel sektörde** çalışan yöneticilerin kamu sektör yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Literatür de yapılan bazı araştırmalarda, kamu ve özel sektör açısından farklılıklar ve bağlılık üzerine etki eden faktörler incelenmiş, özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarından daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu belirlenmiştir (Zeffane, 1995, Lyons ve diğerleri, 2006). İzmir ilinde özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin ahlaki boyutta hissettikleri zorunluluk duygusu sonucu oluşan normatif bağlılıklarının daha yüksek düzeyde çıkması bu sonucu doğrulaması açısından anlamlı bulunmuştur.

Y kuşağı yöneticileri ise, devam bağlılık boyutunda **kamu sektöründe** çalışan yöneticilerin özel sektör yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Bu kuşak bireyleri için, “İş değiştirme beklenen bir olay” olarak kabul edilmesine rağmen, kamu sektöründe çalışan Y kuşağı yöneticilerin devam bağlılık düzeylerinin özel sektörde çalışan yöneticilere daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Bu sonuca göre, Y kuşağı yöneticilerin devlet garantisi altında sahip oldukları iş pozisyonlarını kaybetme endişesini daha fazla taşıdıkları, işten

ayrılmaları halinde katlanmak zorunda oldukları maliyet daha fazla göz önüne aldıklarını göstermiştir.

- *İşyeri pozisyonlarına* göre; *orta düzey Bebek Patlaması yöneticilerin* alt düzey yöneticilere göre duygusal ve normatif bağlılık yönünde anlamlı farklılık gösterdikleri belirlenmiş, orta düzey Bebek Patlaması yöneticilerin sahip oldukları pozisyon gereği alt düzey yöneticilere göre daha fazla duygusal ve normatif bağlılık göstermeleri anlamlı bulunmuştur.

İşyeri pozisyonlarına göre; *üst ve orta düzey X kuşağı yöneticilerin* alt düzey yöneticilere göre daha fazla duygusal ve normatif bağlılık düzeyine sahip oldukları buna karşın, *alt düzey X kuşağı yöneticilerin* üst ve orta düzey yöneticilere göre daha fazla devam bağlılık düzeyine sahip oldukları belirlenmiştir. Yine işyeri pozisyonlarına göre, kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde yönetim düzeyleri değişkenine göre anlamlı farklılık bulunmamıştır.

İşyeri pozisyonu analiz sonucuna göre, üst ve orta düzey yöneticilerin sahip oldukları pozisyon gereği daha fazla duygusal ve normatif bağlılık gösterdiği kabul edilirken, alt düzey yöneticilerin işlerini değiştirmedeki karşılaşacakları maliyeti göze alamadıklarından devam bağlılık yönünde daha fazla bağlılık gösterdikleri değerlendirilmiştir.

- Cinsiyete göre; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyinde *erkek yöneticilerin* kadın yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Kamu ve özel sektör yöneticileri düzeyinde yapılan bu araştırma sonucuna göre erkek yöneticilerin kadın yöneticilere nazaran örgütlerini daha fazla sahiptikleri ve işyeri kurallarını daha fazla içselleştirdikleri değerlendirilmektedir.

- Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin medeni durum değişkenine göre; normatif bağlılık boyutunda *evli yöneticilerin* bekâr yöneticilere göre anlamlı düzeyde daha fazla örgütsel bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Evli yöneticilerin ahlaki boyutta hissettikleri zorunluluk duygusu sonucu oluşan normatif bağlılık boyutunda bekâr yöneticilere göre daha fazla bağlılık göstermeleri anlamlı bulunmuştur.

- Eğitim düzeylerine göre; duygusal bağıllık boyutunda, **orta öğretim seviyesi** eğitim almış yöneticilerin üniversite eğitimi almış yöneticilere göre, normatif bağıllık boyutunda ise yine **orta öğretim seviyesi** eğitim almış yöneticilerin üniversite ve lisans üstü eğitim düzeyine sahip yöneticilere göre daha fazla bağıllık gösterdikleri belirlenmiştir. Analiz sonucuna göre, eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilere göre duygusal ve normatif bağıllık boyutlarında daha fazla örgütsel bağıllık göstermelerine karşın, devam bağıllığı boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir. Bu araştırmada yapılan analiz sonucuna göre, eğitim düzeyi düşük olan yöneticilerin eğitim düzeyi yüksek olan yöneticilere göre duygusal ve normatif bağıllık boyutlarında daha fazla örgütsel bağıllık göstermelerine karşın, devam bağıllığı boyutunda anlamlı farklılık tespit edilmemiştir.

- Toplam çalışma süresine göre; devam bağıllık boyutunda **21 ve üzeri çalışan yöneticilerin** diğer çalışma süresine sahip yöneticilere göre devam bağıllık boyutunda anlamlı farklılık göstermişlerdir. Analiz sonucuna göre, 21 ve üzeri yıl çalışan yöneticilerin işlerini değiştirmedeki karşılaşacakları maliyet ve yeni iş olanaklarının oluşturulmasındaki karşılaşılacak zorluklar göz önüne alındığında elde edilen bu sonuç anlamlı bulunmuştur.

- Gelir durumu değişkenine göre; duygusal bağıllık boyutunda, **“yeterli”** gelir düzeyine sahip yöneticilerin “kısmen yeterli” ve “yetersiz” gelir düzeyine sahip yöneticilere göre, normatif bağıllık boyutunda ise, **“yeterli”** ve **“kısmen yeterli”** gelir düzeyine sahip yöneticilerin “yetersiz” gelir düzeyine sahip yöneticilere göre bağıllık yönünde anlamlı farklılık gösterdikleri belirlenmiştir. Gelir düzeyi yeterli ve kısmen yeterli olan yöneticilerin gelir düzeyi yetersiz olan yöneticilere göre duygusal ve normatif örgütsel bağıllık düzeylerinin yüksek olduğunun belirlenmesi literatür verileri ışığında anlamlı bulunmuştur.

Sonuç olarak; farklı örgütsel bağıllık düzeylerine sahip, birbirinden farklı bakış ve görüşlere sahip kuşakların aynı organizasyon içerisinde birlikte çalışıyor olmaları, çalışanların yanında yöneticiler ve işverenler için yönetilmesi gereken önemli bir konu olarak varlığını devam ettirmektedir. Bu tez çalışmasından elde edilen sonuçlar, yürütülen kapsamlı bir literatür araştırması ve sahadan toplanan verilere dönük istatistiksel uygulamalar sonucunda elde edilen verilerin analiz edilmesi sonucu

ulaşılan bulgulardan oluşmuştur. Bu araştırmada kullanılan hipotezler, yapılan analizler sonucunda genel olarak kabul edilmiş ve anlamlı sonuçlar elde edilmiştir.

Gelecekte Yapılacak çalışmalara neriler

Bu çalışmada, kamu ve özel sektörde alışan Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerinde farklılık olup olmadığı incelenmiş ve kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde kuşak farklılıklarına göre anlamlı farklılıklar olmadığı belirlenmiştir. Araştırmada kuşakların sınıflandırılması yaş faktörü dikkate alınarak yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda, kuşakların sınıflandırılması yapılırken, kuşaklarla bağlantılı yaş, tarihsel dönem ve kohort değişkenlerinin ayrıntılı bir şekilde ortaya koyabilecek çalışmalar yapılmalıdır.

Örgütsel bağlılık açısında ise, örgütsel bağlılık boyutlarında duygusal bağlılık en çok istenen durumdur. Ancak kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin duygusal yönelimlerini kontrol etmek oldukça zor olduğundan duygusal bağlılıklarını sağlamak da zor olduğu kabul edilebilir. Bu nedenle örgüte duygusal olarak bağlanabilecek yöneticilerin işe alınmasına veya uygun kadrolara atanmasına yönelik insan kaynakları faaliyetlerinin neler olabileceğine ilişkin araştırmaların yapılmasının konuya katkı yapacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

KİTAPLAR

- Acıloğlu, İnan. “İş”te Y Kuşaağı. 1. Baskı, Ankara: Elma Yayınevi, 2015.
- Akal, Z. *İşletmelerde Performans Ölçüm ve Denetimi*, MPM Yayınları: Ankara, 2002.
- Albrecht, Karl. *Gerilim ve Yönetici*, Çev: K. Tosun ve diğerleri, İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayın No: 197, İstanbul, 1988.
- Ataman, Göksel. *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Aydemir, N. *2000’li Yıllara doğru özel sektör imalat sanayiinde insan kaynakları yönetimi ve kariyer arayışları*. İstanbul: TÜGİAD, 1995.
- Bahar, Emel. (2011). *İşletme Yönetimi*, Beta Yayınları, İstanbul.
- Bakan, İsmail. *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*, Ankara: Gazi Kitapevi, 2011.
- Balay, Refik. *Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2014.
- Balcı, Ali. *Öğretim Elemanının İş Stresi Kuram ve Uygulama*. Ankara: Nobel Yayınları, 2000.
- Baltaş, Zuhâl ve Baltaş, Acar. *Stres ve Başa Çıkma Yolları* (25. Baskı). İstanbul: Remzi Kitabevi, 2008.
- Barutçugil, İ. *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık, 2004.
- Bayraktaroğlu, Serkan. *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Üçüncü Baskı, Sakarya Yayıncılık, Ekim 2008.
- Benligiray, Serap. *Ücret Yönetimi*, 1. Baskı, İstanbul, Beta Basım, Yayın, 2007.
- Bennet, S. E., Rademacher, W.E. “*After the boom: The politics of Generation X*”, Ed: Stephen C. Craig and Stephen Earl Bennett, Rowman & Littlefield Publishers, published in USA, Bostan Way, Lanham, Maryland 20706, 1997.

- Bourne Bea B. “*Phenomenological Study of Response to Organizational Change: Baby Boomers, Generation X and Generation Y*”, ProQuest, 2009.
- Büyüköztürk, Şener. *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Pegem Akademi Yayınları. Ankara, 2011.
- Comte, August. *The Positive Philosophy*. (Çev. Abraham S. Blumberg), AMS Pres, 2008, New York, 1974.
- Copper, C. Ve A. Straw. *Bir Haftada Başarılı Stres Yönetimi*, Çev: E. Köymen, Dünya Yayıncılık, 1998.
- Cropanzano, R. ve Folger, R. *Procedural Justice and Worker Motivation*, Steers, In R.M., Porter, L.W. (Eds.), *Motivation and Work Behavior* (131-143) Mcgraw-Hill, New York, 1991.
- Çakınberk, Arzu Karaca, Derin Neslihan ve Turan Demirel Erkan, *Vizyonel Liderlik Işığında Örgütsel Bağlılık*, Sivas: Asitan Yayıncılık, 2011.
- Çakır, Özlem. *İşe Bağlılık Olgusu ve Etikleyen Faktörler*, Seçkin Yayıncılık, Ankara, 2001.
- Çelik, A. “*Kariyer Kavramı, Kapsamı ve Boyutları*” *Kariyer Yönetimi ve İnsan Kaynakları Uygulamaları'nın içinde* (Ed. Ş.Şimşek, A.Çelik, A.Akatay), Gazi Kitapevi, Ankara, 2007.
- Çetin, Münevver Ölçüm. *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2004.
- Daft, R. L. *Management*, Sixth Edition, Mason, Ohio:Thomson Learning/South-Western, 2003.
- Eren, Erol. *Yönetim ve organizasyon*. Beta yayıncılık, İstanbul, 1998.
- . *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, Beta Yayınları, İstanbul, (2001;2012).
- Ersoy, Sevdije ve Bayraktaroğlu, Serkan. *Örgütsel Bağlılık*. Derya Ergun Özler (Ed.), *Örgütsel Davranışta Güncel Konular içinde*. 1–20, 2012.
- Etzioni, A. A. *Comperative Analysis of Complex Organizations: On Power, Involvement and Their Correlates*, 401 pritting, New York, The Free Press. 1966.

- Fiske, J. *İletişim çalışmalarına giriş*. Çev. Süleyman İrvan. Ankara: Bilim ve Sanat, 2003.
- Fukuyama, Francis. *Büyük Çözülme: İnsan Doğası ve Toplumsal Düzenin Yeniden Oluşturulması*. (Çev. Hasan Kaya), 2. Baskı. İstanbul: Profil Yayınları, 2009.
- Geylan, R., *Personel Yöneyimi*, Birlik Ofset, Eskişehir, 2004.
- Güney, Salih. *Yönetim ve Organizasyon* (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.
- . *Davranış Bilimleri*. 4. Baskı. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2008.
- . *Örgütsel Davranış*. Ankara: Nobel Yayıncılık, 2011, 2012.
- Göka, Erol. “*Türklerde Liderlik ve Fanatizm*”, Timaş Yayınları, İstanbul, 2009.
- Gökçe, Orhan ve Çukurçayır, Akif. *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Selçuk Üniversitesi Yayınlar, Konya, 2005.
- Hargreaves, Gerard. *Stresle Baş Etmek*, Çev: A. C. Akkoyunlu, Doğan Kitap Yayıncılık, İstanbul, 1999.
- Hofstede, G. *Culture's consequences: International differences in work related values*. Beverly Hills, Calif.: Sage, 1980, 1984.
- Howe, Neil ve Strauss, William. “Millennials go to college.” Great Falls, VA: Life Course Associates, 2007.
- İnce, Mehmet ve Gül, Hasan. *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi, 2005.
- İşcan, Ömer Faruk ve Naktiyok, Atılhan. *Dijital Çağ Örgütleri*, İstanbul: Beta Yayınları, 2005.
- Inglehart, R. “Modernization and postmodernization: Cultural, economic, and political change in 43 societies”, Princeton, NJ: Princeton University Press, 1997.
- Işıkhan, Vedat. *Çalışma Hayatında Stres ve Başa Çıkma Yolları*. Ankara: Sandal Yayınları, 2004.
- Karp Hank, Fuller Connie ve Sırıas Danilo. “Bridging The Boomer Xer Gap: Creating Authentic Teams For High Performance At Work”, Palo Alto, CA: Davies-Black Pub, 2002.

- Kiesler, C. A., *The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief*, Academic Pres, New York, 1971.
- Kreitner, R. ve Kinicki, A. *Organizational Behavior*, New York: McGraw Hill, 2001.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*. 11. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları, 2007.
- . *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, Beta Basım Yayım Dağıtım, İstanbul, 2013.
- Kotler Philip, Armstrong Gary. *Principles of Marketing*. 10. Baskı. New Jersey: Prentice Hall, 2004.
- Luthans, Fred. (1995). *Organizational Behaviour*, Seventh Edition, New York: McGraw Hill, Inc.
- Lüküslü, D. *Türkiye'de "Gençlik Miti": 1980 sonrası Türkiye Gençliği*. İstanbul: İletişim Yayıncılık, 2009.
- Mannheim, K. "The sociological Problem of Generations", *From Essays on the Sociology of Knowledge*, ss.276-322, Copyright © 1998. Reproduced by permission of Taylor & Francis Books UK, 1952.
- Meyer, Jhon. P. ve Allen, J. Natelie. *Commitment In The Workplace: Theory, Research and Application*. CA: Sage Publication, United Kingdom, 1997.
- Morrow, P.C. "The Theory and Measurement of Work Commitment" Ct: JAI Press, Greenwich, 1993.
- Mowday R. T., Porter L. W. ve Steers R. M. "Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover", Academic Press, New York, 1982.
- Nahavandi, A. ve A. R. Malekzadeh. *Organizational Behavior*. Prentice-Hall, New Jersey, 1998.
- Neyzi, L. *Nesne ya da özne? Türkiye'de "gençliğin" paradoksu*. Ed: L. Neyzi. "Ben Kimim?", Türkiye'de Sözlü Tarih, Kimlik ve Öznellik, 3. Baskı, İstanbul: İletişim Yayınları, 2009.

- Nystrom, Harry. *Organizational Innovation*, In Michael A. West&James L. Farr (Eds.). *Innovation and Creativity at Work* John Winley&Sons Ltd. New York, 1990.
- Organ, D.W. *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*, Lexington, MA: Lexington Books, 1988.
- Özler, D. E. *Örgütsel Davranışta Güncel Konular*, Ekin Basım Yayın Dağıtım, Bursa, 2010.
- Peters, Thomas ve Robert H. Waterman. *In Search of Excellence*, Sargut, Selami (çev.) Altın Kitaplar Yayınevi (Orijinal baskı tarihi: 1982) İstanbul, 1987.
- Price, J.M., ve Muller, C.W. *Handbook of Organizational Measurement*. Pitman, Marshfield, Ma, 1986.
- Reeves Thomas C., Oh Eunjung. *Generational Differences, in Handbook of Research on Educational Communication and Technology*. Ss.296-297. Ed: J.M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll. 3th ed. Athens, Georgia, 2008.
- Robbins, Stephen P., *Örgütsel Davranışın Temelleri*, (çev. Sevgi Ayse Öztürk), Etam A.Ş., Eskisehir, 1994.
- Robbins, Stephen. P. ve Judge, T., *Örgütsel davranış*.(çev. Prof.Dr. İnci ERDEM), Nobel Yayınları, İstanbul, 2012.
- Sabuncuoğlu Z. ve Tüz M., *Örgütsel Psikoloji*. 3. Baskı, Alfa Basım, Bursa, Temmuz 1998.
- Saldamlı, Asım. *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı*, Ankara: Detay Yayıncılık, 2009.
- Selye, Hans. *Stres Without Distress*. London: Teach Yourself Books, 1977.
- Senbir Hakan. *Z Son İnsan Mı?*, 1. Baskı, İstanbul: O Kitaplar, 2004, 2010.
- Silah, Mehmet *Endüstride Çalışma Psikolojisi* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2005.
- Soysal, A. (2009). İş Yaşamında STRES Çimento İşveren, Mayıs, 17-40.
- Strauss, William ve Howe, Neil. *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, NewYork: Perennial, 1991.

- Şenturan, Şermin, *Örnek Olaylarla Örgütsel Davranış*, İstanbul: Beta Basım yayın, 2014.
- Şimşek, M. Şerif, Akgemci, Tahir ve Çelik, Adnan. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış* (6. Baskı). Ankara: Gazi Kitabevi, 2008.
- Tutar, H., *Kriz ve Stres Ortamında Yönetim*, Hayat Yayınları, Yayın no: 88, İstanbul, 2000.
- . *Örgütsel İletişim*. Ankara: Seçkin Yayıncılık, 2003.
- . *Örgütsel Psikoloji Endüstri ve Örgüt Psikolojisine Yeni Yaklaşımlar*. Ankara: Detay Yayıncılık, 2014.
- Türk, Ayça. *Y Kuşağı*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık, 2013.
- Twenge, J. M. ve Campbell, W. K. *Asrın Vebası: Narsisizm İleti*, Çev. Özlem Korkmaz. 1. Baskı. İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2010.
- Twenge, J.M. *Ben nesli*. Çev. Esra Öztürk. 3. Baskı. İstanbul: Kaknüs Yayınları, 2013.
- Uygur, Akyay. *Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık*, Ankara: Barış Platin Kitapevi, 2009.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. S. *İşletmelerde stratejik yönetim*. İstanbul: Beta Yayıncılık, 2010.
- Yılmaz, Aydın ve Eroğlu, Cemal. *Davranış Bilimleri ve Örgütsel Davranış*, Detay Yayıncılık, Ankara, 2012.
- Yöney, Hakan (2007). *Profesyonel Zeka*. İstanbul: Remzi Kitabevi..
- Zemke, Ron, Raines, Claire ve Filipczak, Bob. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, New York: AMACOM Books, 2000.

SÜRELİ YAYINLAR

- Addae, H. M., Praveen Parboteeah, K., & Velinor, N. (2008). "Role stressors and organizational commitment: public sector employment in St Lucia". **International Journal of Manpower**, Cilt:29, Sayı:6, ss.567-582.

- Adıgüzel, Orhan, Batur, H. Zeynep ve Ekşili, Nisa. (2014). “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19): 165-182.
- Adıgüzel, Orhan, Sönmez Özkan, Döndü ve Tanrıverdi, Haluk. (2011). “Mesleki Profesyonellik Ve Bir Meslek Mensupları Olarak Hemşireler Örneği”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9:2.
- Angle, H.L. ve Perry, J.L., 1981. “An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness”, **Administrative Science Quarterly**, Cilt:26, ss.1-14.
- Akdemir, Ali, Konakay, Gönül ve Demirkaya, Harun., (2003). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2):15.
- Albayrak, A. ve Özkul, E. (2013). “Y kuşağı turistlerin destinasyon imaj algıları üzerine bir araştırma”, *Electronic Turkish Studies*, 8(6).
- Allen N.J. ve Meyer J.P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, **Journal of Occupational Psychology**, Cilt:63, Sayı:1, ss.1-18.
- . (1993). “Organizational commitment: evidence of career stage effects?”, **Journal of business research**, Cilt:26, Sayı:1, ss.49-61.
- Altıntaş, F. (2006). “Bireysel Değerlerin Örgütsel Adalet ve Sonuçları İlişkisinde Yönlendirici Etkisi: Akademik Personel Üzerinde Bir Analiz”, *İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt:7, Sayı:2, 19-40.
- Altuntuğ, N. (2012). “Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1 (4), 203-212.
- Arsenault, P. M. (2004). “Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue”, **Leadership & Organization Development Journal**, Sayı: 25(2), ss.124-141.

- Arslan, E.T, Kayalar, M. (2017). “Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarının İfşa (Whistleblowing) Niyeti: Karşılaştırmalı Bir Analiz”, *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 19 (32), 15-26.
- Arslan, A. ve Staub, S. (2015) “Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma”, *KAÜ İİBF Dergisi*, 6(11), 1-24.
- Ayden, C. T. ve Özkan, Ö. T. (2014). “Sağlık çalışanlarının kurumsal güven ve örgütsel bağlılık boyutları itibariyle incelenmesi; Malatya Devlet hastanesi sağlık personeli üzerine bir çalışma”, *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 151.
- Bakan, İ. ve Büyükbeşe, T. (2004), “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi*, 7, 1-30.
- Bashir, Sajid ve Mohammad İsmail Ramay (2008), “Determinants of Organizational Commitment A Study of Information Technology Professionals in Pakistan”, **Journal of Behavioral and Applied Management**, Cilt:9, Sayı:2, 226-238.
- Bayrak, M. ve Kanca, O. C. (2013). Türkiye’de 1970-2011 Yılları Arasında Oluşan Ekonomik ve Siyasi Gelişmelerin Seyri. *Akademik Bakış Dergisi*, 35, 1-20.
- Bayram, Levent. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59, Ankara.
- Baysal, A. C. ve Paksoy, M. (1999). “Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü incelenmesinde Meyer-Allen Modeli”, *İ.Ü. İşletme Fak Dergisi*, Cilt:28, sayı:1, ss.7-15.
- Becker, H.S. (1960), “Notes on the concept of commitment”, **American Journal of Sociology**, Cilt:66, ss. 32-42.
- Becker, T.E., Billings, R.S., Eveleth, O.M. ve Gilbert, N.L., (1996). “Foci and Bases of Employee Commitment: Implications For Job Performance”, **Academy of Management Journal**, Cilt:39, ss.482.
- Benkhoff, Birgit (1997), “Disentangling Organizational Commitment: The Dangers of the OCQ for Research and Policy”, **Personel Review**, Cilt:26, Sayı:1/2, 114-131.

- Benlisoy S. (2008). "Mit ile Gerçeklik Arasında 68'i Hatırlamak", *Mesele Kitap Dergisi*, 24(1),30-33.
- Benson, J. ve Brown, M. (2011). "Generations at work: are there differences and do they matter", **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt: 22(9), ss.1843–1865.
- Berk, Ronald A. (2013). "Multigenerational Diversity In The Academic Workplace: Implications for Practice", **Journal of Higher Education Management**, Cilt: 28(1), ss. Sayı:10, 10-23.
- Blau, G. (1985). "The Measurement and Prediction of Career Commitment", **Journal of Occupational Psychology**, 58, 277-288.
- Boylu, Y., Pelit, E. ve Güçer E., (2007). "Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılıkları Üzerine Bir Araştırma", *Finans, Politik ve Ekonomik Yorumlar*, Cilt:44, sayı:511, s:55-74.
- Brewer, A., M. (1996). "Developing Commitment Between Managers and Employees", **Journal of Managerial Psychology**, 11(4), 24-34.
- Brimeyer, T. M., Perrucci, R., ve MacDermid Wadsworth, S. (2010). Age, tenure, resources for control, and organizational commitment. **Social Science Quarterly**, Cilt:91, Sayı:2, ss.511-530.
- Buckley Ronald M., BEU Danielle S., Novicevic Milorad M.,ve Sığerstad Thomas, (2001). "Managing Generation Next: Individual and Organizational Perspectives", **Review of Business**, Sayı 22/1, ss.81.
- Carson, K. D. ve Bedian, A.G. (1994). "Career Commitment: Construction of a Measure and Examination of Its Psychometric Properties". **Journal of Vocational Behavior**, 44, 237-262.
- Carver, L. ve Candela L., (2008), "Attaining Organizational Commitment Across Different Generations of Nurses", **Journal of Nursing Management**, Sayı: 16, ss. 984- 991.
- Chen, H. (2010). "Advertising and generational idenity: A theoretical model", **University of Tennessee**, ss.132-140.
- Chen, H.F. ve Chen, Y.C. (2008). "The impact of work redesign and psychological empowerment on organizational commitment in a changing environment, an

- example from Taiwan's state-owned enterprises”, **Public Personnel Management**, Sayı: 7(3), ss. 279-302.
- Clifford, M. (1989). “An Analysis of the Relationship Between Attitudinal Commitment and Behavioral Commitment”, **The Sociological Quarterly**, Cilt:30(1), ss. 144-151.
- Cogin, J. (2012). “Are generational differences in work values factor fiction? Multi-country evidence and implications”, **The International Journal of Human Resource Management**, Cilt:23(11), ss. 2268-2294.
- Cohen, Aaron. (1992). “Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta Analysis”, **Journal of Organizational Behavior**, 13, ss.539-554.
- . (1993), “Age and tenure in relation to organizational commitment: A meta-analysis” **Basic and Applied Social Psychology**, Cilt:14(2),ss. 143–159.
- Cordero, R., (1990). “The measurement of innovation performance in firm: An overview”, **Research Policy**, Cilt:19, Sayı:2, ss.185-192.
- Costanza, D. P. ve Finkelstein, L. M. (2015). “Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There?”, **Industrial and Organizational Psychology**, Cilt:8(03), ss.308-323.
- Costanza, D. P., Fraser, R. L., Badger, J. M., Severt, J. B., ve Gade, P. A. (2012). “Generational differences in work-related variables: A meta-analysis”, **Journal of Business Psychology**, Cilt: 27, ss. 375-394.
- Cremer, D.D. (2005). “Procedural and Distributive Justice Effects Moderated By Organizational Identification”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt: 20(1): 4–13.
- Cropanzano, R., Byrne, Z. S., Bobocel D. R. ve Rupp, D. E. (2001). “Moral virtues, fairness heuristics, social entities, and other denizens of organizational justice”, **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 58(2), 164-209.
- Crumpacker, M. ve Crumpacker, J.M., (2007). “*Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?*”, **Public Personnel Management**, Cilt:36 (4), ss. 349-369.

- Ceylan, Adnan ve Soner Özbal (2008), “Özdeşleşme Yoluyla Sadakat Oluşturma Üzerine Üniversite Mezunları Arasında Yapılan Bir Çalışma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt:9, Sayı:1, 81-110.
- Çalışkan, C. ve Dedeoğlu, B. B. (2015). “Otel Ve Yiyecek İçecek İşletmelerinde İletişim Kalitesi: Adıyaman'a Yönelik Bir Uygulama”, *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015(19), 441-467.
- Çakınberk, Arzu, Neslihan Derin ve Erkan T. Demirel, (2011). “Örgütsel Özdeşleşmenin Örgütsel Bağlılıkla Biçimlenmesi: Malatya ve Tunceli Özel Eğitim Kurumları Örneği”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1):93.
- Çekmecelioğlu, H.Gündüz. (2005). “Örgüt ikliminin iş tatmini ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisi: Bir araştırma”, *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt 6, Sayı 2, ss.23-39.
- Çetin Aydın, Gülşen ve Başol, Oğuz. (2014). “X Ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 1-15.
- Çöl, Güner. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlara İlişkisi”, *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 6(2), Bursa.
- Dailey, R. C. ve Kirk, D. J. (1992). “Distributive and Procedural Justice as Antecedents of Job Dissatisfaction and Intent to Turnover”, **Human Relations**, Cilt: 45(3).
- D'Amato, A., ve Herzfeldt, R. (2008). “Learning orientation, organizational commitment and talent retention across generations: A study of European managers”, **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:23, Sayı:8, ss.929-953.
- Demirel, Y. (2009). “Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım”, *İstanbul ticaret üniversitesi sosyal bilimler dergisi*, 115-132.
- Demirel, Y. ve Karadal, H. (2007). “Örgüt kültürünün örgüt içi bireysel Becerilerin kullanımına etkisi üzerine bir Araştırma”, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3).
- 4857 Sayılı İş Kanunu, Madde 32; <http://iskanunu.com/4857-sayili-is-kanunu/245-4857-sayili-is-kanunu-maddeli-metin#35> (Erişim tarihi: 28.11.2016).

- Dubin, R., Champoux, J. E. and Porter, L. W., (1975). "Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers", **Administrative Science Quarterly**, Cilt:20(2),ss.411-421, 1975.
- Durna, U. ve Eren, V. (2011). "Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık", *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Erden Ayhün, S. (2013). "Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları", *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1): 93-112.
- Egri, C. P. ve Ralston, D. A. (2004). "Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States", **Organization Science**, Cilt:15(2), ss.210–220.
- Ferrı-Reed Jan, (2013). "Millenials-Generation 'Screwed' or Generation 'Shrewd?'", **The Journal for Quality & Participation**, April, ss.22.
- Flexner A. (2001). Is social work a profession? Version of record. **Research on Social Work Practice**. Cilt:11, Sayı:2, ss.152-165.
- Gaertner, K. N. ve Nollen, S. D., (1989). "Career Experiences, Perceptions of Employment Practices, and Psychological Commitment to the Organization", **Human Relations**, Cilt:42(11), ss.975-991.
- Giancola, F. (2006). "The generation gap: More myth than reality", **Human Resource Planning**, Cilt:29(4), ss. 32-37.
- Greenberg, J. (1990). "Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow", **Journal of Management**, Cilt: 16, ss. 399-432.
- Gunz, Hugh P. ve Gunz, Sarah P. (1994). "Professional Organizational Commitment And Job Satisfaction For Employed Lawyers", **Human Relations**, (1994). Cilt: 47 (7), ss: 80.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi", *Ege Akademik Bakış*, 2(1), 37-56.
- Gül, H., Oktay, E. ve Gökçe, H. (2008). "İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama", *Akademik Bakış, Uluslar arası Hakemli Sosyal Bilimler E-Dergisi*, Sayı:15, 1-11.

- Günbayı, İ. (2007), "The Organizational Communication Process in Schools", **Educational Sciences Theory&Practice**, Cilt: 7(2), ss. 787-798.
- Gürbüz, S. (2015). "Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?", *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1):39-57.
- Gürbüz, S. ve Ayhan, Ö., Sert, M. (2016). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Türkiye'de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *Türk Psikoloji Dergisi*, 31(77), 61.
- Gürsoy, D., Maier, T.A. ve Chi, C.G. (2008). "Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce", **International Journal of Hospitality Management**, Cilt: 27, ss. 448-458.
- Haeberle, K., Herzberg J. ve Hobby T. (2009). "Leading the Multigenerational Work Force", **Healthcare Executive**, Cilt: 24 (5), ss. 66-67.
- Hackett R.D., Lapierre L.M. ve Hausdorf, P.A. (2001). "Understanding the Links between Work Commitment Construct", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:58, 15-23.
- Heller, D., Judge, T., Watson, D, (2002), "The Confounding Role of Personality and Trait Affectivity in the Relationship Between Job and Life Satisfaction", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt.23, 811-831.
- Hrebiniak, L.G. ve Alutto, J.A., 1972. "Personal and Role-Related Factors In The Development of Organizational Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Cilt:17, ss.572-573.
- Hatfield, S., (2002), "Understanding The Four Generations to Enhance Workplace Management", **AFP Exchange**, Cilt:22 (4), ss. 72-74.
- Howe, Neil ve Strauss, William. (1992). "The New Generation Gap", **The Atlantic Monthly**, ss. 67-89.
- Irving, P.G., Coleman, D.F. ve Cooper C. L. (1997). "Further Assesment of a Three-Compenent Model of Occupational Commitment: Generalizibity and Differences Across Occupations", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:82 (3), ss.444-452.

- Iverson, R. D. ve Buttigieg, D. M. (1999). "Affective, normative and continuance commitment: Can the "right kind" of commitment be managed?", **Journal of Management Studies**, Cilt:36(3), ss.307-333.
- İbicioğlu, H., (2000). "Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri", *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (1): 13-22.
- İçerli, L. (2010). "Örgütsel Adalet: Kurumsal Bir Yaklaşım", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, (5:1), 67-92.
- İyigün, N. Ö. (2012). "Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım", *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(1): 49-64.
- Jain Varsha ve Pant Saumya, (2012). "Navigating Generation Y For Effective Mobile Marketing In India: A Conceptual Framework", **Mobile Marketing Association IJMM**, Cilt:7, Sayı:3, ss.58.
- Jamal, Muhammad (2005). "Short Communication: Personal and Organizational Outcomes Related to Job Stres and Type-A Behavior: A Study of Canadian and Chinese Employees". **Stres and Health**, 21: 129-137.
- Jianrui, J, (2011). "The Y Factor: Managing The New Generation Of Soldiers", **Journal Of The Singapore Armed Forces**, Cilt:39(4), ss.53-59.
- Johnson Controls, (2010). "Global WorkPlace Innovation, Generation Y and the Workplace" **Annual Report**, ss. 36.
- Joshi Aparna, Dencker John C., Franz Gentz ve Martocchio, J. J. (2010). "Unpacking generational identities in organizations", **Academy of Management Review**, Cilt:35(3), ss.392-414.
- Joshi Aparna, Dencker John C. ve Franz Gentz. (2011). "Generations in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, Cilt: 31, ss:177-205.
- Kanter, Rosabeth Moss (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", **American Sociological Review**, 33(4), 499-517.
- Kapoor, C. ve Solomon, N. (2011). "Understanding and managing generational differences in the workplace", **Worldwide Hospitality and Tourism Themes**, Cilt:3(4), ss.308-318.

- Kaya, Ahmet, Balay, Refik ve Tınaz, Songül. (2014). “Yönetici ve Öğretmenlerin Yönetimsel Etkililik ve Örgütsel Bağlılık Algıları Arasındaki İlişki”, Ahi Evran Üniversitesi, *Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15 (2): 82.
- Kaya, Yasemin ve Özdevecioğlu, Mahmut. (2008). “Organizasyonlarda Algılanan Mağduriyetin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, *Afyon Kocatepe Üniversitesi, İ.İ.B.F. Dergisi*, 10 (1).
- Keleş, Hatice Necla. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2):129-139.
- . (2013). “Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi”, *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Ekim, Yıl:13, Sayı:26
- Keskin, G., 1997. “Örgütsel Stres ve Erzurum’da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Uygulama”, *Verimlilik Dergisi*, Sayı 2, s.141–164.
- Kışlalı, A.T., (1976). “Siyasal tutumlarda kuşak ve cinsiyet etkenleri”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi* [Online], 31 (1):117-130.
- Koç, Hakan (2009). “ Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200–211.
- Koç, Murat, Öztürk, Linda ve Yıldırım, Adem. (2016). “X ve Y kuşağının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı üzerine bir araştırma”. **Research Journal of Business and Management- RJB**M, Cilt.3, Sayı.2, ss.173-183.
- Kuyucu, M. (2014). “Y Kuşağı Ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49):55-83.
- Kyles, Dana, (2005). “Managing Your Multigenerational Workforce”, **Strategic Finance**, Cilt: 87, Sayı: 6, syf:53-55.
- Lachman, Ran ve Aranya, Nissim (1986), “Evaluation of Alternative Models of Commitments and Job Attitudes of Professionals”, **Journal of Occupational Behaviour**, (7): 227-243.

- Lachman, Ran ve Nissim Aranya (1986), "Job Attitudes and Turnover Intentions among Professionals in Different Work Settings", **Organization Studies**, Cilt:7, Sayı:3, 279-293.
- Lambert, E. (2003). "The impact of organizational justice on correctional staff", **Journal of Criminal Justice**, Cilt: 31, 155-168.
- Lamm, M. ve Meeks, M. (2009). "Workplace fun: The moderating effects of generational differences", **Employee Relations**, Cilt: 6 (31), ss.613-631.
- Lehto, X. Y., Jang, S. S., Achana, F. T. ve O'Leary, J. T. (2008). "Exploring tourism experience sought: A cohort comparison of baby boomers and the silent generation", **Journal of Vacation Marketing**, Cilt: 14(3), ss.237-252.
- Lester, S. W., Standifer, R. L., Schultz, N. J. ve Windsor, J. M. (2012). "Actual versus perceived generational differences at work an empirical examination", **Journal of Leadership & Organizational Studies**, Cilt: 19(3), ss.341-354.
- Lıvarı, Juhani ve Huisman, Magda. (2007). "The Relationship Between Organizational Culture And The Deployment Of Systems Development Methodologies", **MIS Quarterly**, Cilt: 31 (1), pp. 35-58, p.36.
- Loi, R. J., Lai, Y. M., ve Lam, L. W. (2012). "Working under a committed boss: A test of the relationship between supervisors' and subordinates' affective commitment." **The Leadership Quarterly**, Cilt.23, ss.466-475. DOI:10.1016/j.leaqua.2011.12.001.
- Lower, J. (2008). "Brace Yourself Here Comes Generation Y". **Critical Care Nurse**, Cilt:28 (5), ss.80-85.
- Luo, Y. (2007). "The independent and interactive roles of procedural, distributive and interactional justice in strategic alliances", **Academy of Management Journal**, Cilt: 50, 644-664.
- Macky, K., Gardner, D. ve Forsyth, S. (2008). "Generational differences at work: Introduction and overview", **Journal of Managerial Psychology**, Cilt:23(8), ss.857-861.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M, (1990). "Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", **Psychological Bulletin**, Cilt:108 (2), ss.171-194.

- Mavili-Aktaş, Aliye (2001). "Bir Kamu Kuruluşunun Üst Düzey Yöneticilerinin İş Stresi ve Kişilik Özellikleri". *Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 56 (4), ss. 2-25.
- May, T.Y., Korczynski, M. ve Frenkel, S.J. (2002). "Organizational and Occupational Commitment: Knowledge Workers In Large Corporations", **Journal of Management Studies**, Cilt:36 (9), ss.775-801.
- McDonald, D. ve Makin, P. J., (2000). "The Psychological Contract, Organizational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff", **Leadership & Organization Development Journal**, Cilt:21(2), ss.84-91.
- Mete, Mehmet ve Aksoy, C. (2015). Çalışanların Adalet Algıları Açısından Örgütsel Güven İle Örgütsel Bağlılığın Karşılaştırılması: Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(54).
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations", **Journal of applied psychology**, Cilt:69, Sayı:3, ss.372-379
- Meyer John P.; Allen J. Natalie ve Gellatly, I. R. (1990). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", **Journal of Applied Psychology**, Cilt:75, Sayı:6, ss.710-720.
- Meyer, Jhon. P. ve Allen, J. Natalie. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", **Human Resource Management Review**, Cilt:1(1), ss.61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt:61,ss. 20-52.
- Miller, Vernon D., Mike Allen, Mary K. Casey ve John R. Johnson (2000). "Reconsidering the Organizational Identification Questionnaire", **Management Communication Quarterly**, Cilt:13, Sayı:4, ss.626-658.

- Morris, T., Lydka, H., ve O'Creevy, M. F. (1993). "Can commitment be managed? A longitudinal analysis of employee commitment and human resource policies". **Human Resource Management Journal**, Cilt:3, Sayı:3, ss.21-42.
- Morrow, P.C., (1983). "Concept Redundancy in Organizational Research: The Case Of Work Commitment", **Academy Of Management Review**, Cilt:8, ss.500-501.
- Mowday R. T., Steers R. M. ve Porter L. W. (1979). "The Measurement of organizational Commitment", **Journal of Vocational Behavior**, Cilt: 14, Sayı: 2, ss. 224-247.
- Niehoff, B. P. ve Moorman, R. H. (1993). "Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior", **Academy of Management Journal**, Cilt: 36, 527-556.
- Obeng, K. ve Ugboro, I., (2003). "Organizational Commitment Among Public Transit Employees", **Journal of The Transportation Research Forum**, Cilt:57 (2), ss.83-98.
- Oliver, N., Rewards (1990). "Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Emprical Evidence and Theoretical Development", **Journal of Occupational Psychology**, Cilt:63, Sayı:1, ss. 19-31.
- Olivier, AL ve Sebastiaan Rothman (2007), "Antecedents of Work Engagement in a Multinational Oil Company", **South African Journal of Industrial Psychology**, Cilt:33, Sayı:3, ss.49-56.
- Organ, Dennis, W. (1997). "Organizational Citizenship Behavior: It's Construct Clean-Up Time", **Human Performance**, 10 (2), 85-97.
- . (1990). "The Motivational Basis of Organizational Citizenship Behavior", **Research in Organizational Behavior**, Cilt:12, ss.43-72.
- . (1988). "A Restatement of The Satisfaction-Performance Hypothesis", **Journal of Management**, 14: 547-557.
- O'Reilly, C. ve Chatman, J. (1986). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior", **Journal of applied psychology**, 71, 3: 492-499.

- Öner Altıok, H. ve Üstün, B. (2014). "Profesyonellik: Kavram Analizi", *DEUHYOED*, 7(2): 151-155.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2004). "Sosyal Destek ve Yaşam Tatmininin Mesleki Stres Üzerindeki Etkileri: Kayseri'de Faaliyet Gösteren İşletme Sahipleri ile Bir Araştırma". *H.Ü İİBF Dergisi*, 22 (1): 209-233.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Aktaş, A., (2007). "Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi: İş-Aile Çatışmasının Rolü", *Erciyes Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi (İİBFD)*, S.28, s.6, Kayseri.
- Özer, Pınar, Süral., Engin Deniz, Eriş. ve Ömür Neczan, Timurcanday Özmen. (2013). "Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(10):123-142.
- Özgen, H. M. ve Özgen, H. (2010). "Psikolojik Sözleşme Ve Boyutlarının İş Tatmini Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkileri: Tibbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma", *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1).
- Özkaya, M.O., Kocakoç, İ. ve Kara, E. (2006), "Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması", *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 13(2): 76-96.
- Özmen, Ö. T., Özer, P. S. ve Saatçioğlu, Ö. Y. (2005). "Akademisyenlerde Örgütsel Ve Mesleki Bağlılığın İncelenmesine İlişkin Bir Örnek Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 6(2).
- Özmutaf, Nezih Metin. (2006). "Örgütlerde İnsan Kaynakları ve Stres: Ampirik Bir Yaklaşım", *Ege Üniversitesi Su Ürünleri Dergisi*, 23 (1-2): 75-81.
- . (2007). "Liderliğin Örgüt Kültürü İçinde Değişimsel Boyutta Değerlendirilmesi", **Journal of Suleyman Demirel University Institute of Social Sciences**, 2(6): 83-98.
- Özdevecioğlu, M., (2003). "Algılanan Örgütsel Destek ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 18(2).

- Parnell, J. A. ve Crandall, W, (2003), "Propensity for Participative Decision-making, Job Satisfaction, Organizational Commitment, Organizational Citizenship Behavior, and Intentions to Leave Among Egyptian Managers", **The Multinational Business Review**, Cilt:11, ss.36-73.
- Parry, E. ve Urwin, P. (2011). "Generational differences in work values: A review of theory and evidence", **International Journal Of Management Reviews**, Sayı: 13, ss: 79-96.
- Penley, L.E., Gould, S. (1988). "Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations", **Journal of Organizational Behavior**, Cilt: 9, No:1, ss.43-59.
- Pilcher, J., (1994). "Mannheim's Sociology Of Generations: An Undervalued Legacy", **British Journal of Sociology**, Cilt:45, Sayı:3, ss.481-495.
- Piper, L. F. (2012). "Generation Y in healthcare: leading millennials in an era of reform", **Frontiers of health services management**, Cilt:29, Sayı:1, ss.16.
- Polatçı, S., Ardiç, K. ve Türkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi **Journal Of Management & Economics**, 21(2), 281-292.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Paine, J. B., ve Bachrach, D. G. (2000). "Organizational citizenship behaviors: A critical review of the theoretical and empirical literature and suggestions for future research". **Journal of management**, Cilt:26, Sayı:3, ss.513-563.
- Popoola, S. O. (2006). "Personal factors affecting organizational commitment of records management personnel in Nigerian State Universities". **Record Managment Journal**, Cilt:14, Sayı:1, ss.183-197.
- Powell, D., M. ve Meyer, J. P. (2004), "Side-Bet Theory and The Three-Component Model of Organizational Commitment", **Journal Of Vocational Behavior**, Cilt: 65, ss.157-177.
- Randall, D. M. (1987) "Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited", **Academy of Management Review**, Cilt:12, Sayı:3, ss.460-471.
- Randall, D.M. ve Cote, J.A., (1991). "Interrelationships of Work Commitment Constructs", **Work and Occupations**, Cilt:18, Sayı:2, ss.211.

- Reisenwitz Timothy H. ve Iyer Rajesh, (2009). "Differences In Generation X and Generation Y: Implications For The Organization and Marketers", **The Marketing Management Journal**, Cilt:19, Sayı:2.
- Reichers, Arnon E. (1985), "A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment", **The Academy of Mangement Review**, Cilt:10, Sayı:3, 465-476.
- Roehling, M. V., Cavanaugh, M. A., Moynihan, L. M. ve Boswell, W. R. (2000). "The Nature of the New Employment Relationship: A Content Analysis of The Practitioner and Academic Literatures", **Human Resource Management**, Cilt: 39, Sayı:4, ss.305-320.
- Roberts, James A., Manolis, Chris, (2000). "Baby Boomers and Busters: An Exploratory Investigation of Attitudes Toward Marketing, Advertising and Consumerism", **Journal of Consumer Marketing**, Cilt:17, Sayı:6, ss.482.
- Rostant, Derek. (2010). "Reviewing The Role Of Expert Witnesses", **CA Magazine**, Cilt: 143, Sayı: 2, ss:10.
- Sabuncuoğlu, E. T. (2007). "Eğitim, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi", *Ege Akademik Bakış*, 7(2), 613-628.
- Salancik, Gerald R. (1977) " Commitment Is Too Easy", **Organizational Dynamics**, Cilt: 6, Sayı:1, ss.62-80.
- Schewe, C.D. ve Meredith, G. (2004). "Segmenting global markets by generational cohorts: Determining motivations by age", **Journal of Consumer Behaviour**, Cilt: 4, ss. 51-63.
- Schmit Kelly, (2014). "Working With Different Generations", **Credit Union Management**, Sayı: January, ss.24.
- Schroder, Scott. ve Warren, Zeller, (2005). "Get to Know Gen X - and its Segments", **Multichannel News**, Cilt:26(12), ss.55.
- Serçemeli, A. G. M., Kurnaz, A. G. E. ve Özcan, A. G. M., (2015). "Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitime Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF'de Bir Araştırma", **Süleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Science**, 20(1): 261-276.

- Sevimli, Figen ve İşcan, Ömer Faruk (2005), “Bireysel Ve İş Ortamına Ait Etkenler Açısından İş Doyumu”, *Ege Akademik Bakış Dergisi*, Cilt: 5, Sayı:1, 55-65.
- Şimşek, M. Ş. ve Aslan, Ş. (2012). “Mesleki ve örgütsel bağlılığın, örgütsel davranışa ilişkin sonuçlarla ilişkileri”, *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23, 413-454.
- Sığırı, Ü. (2007). “İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **Anadolu University Journal of Social Sciences**, 07(2): 261-278.
- Sığırı, Ü., Basım, N. (2006). “İş görenlerin iş doyumunu ile örgütsel bağlılık düzeylerinin analizi: Kamu ve özel sektörde karşılaştırmalı bir araştırma”, *SÜİİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 6(12), 131-154.
- Sonay, F. (2013). “Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanları”, *Beykent Üniversitesi, SBE, YYLT*, İstanbul, , s.55
- Song, J., Hong, M. K. ve Kolb, J. A. (2009). “The effect of learning organization culture on the relationship between interpersonal trust and organizational commitment”, **Human Resource Development Quarterly**, 20(2), 147-167. DOI:10.1002/hrdq.20013.
- Soysal, Abdullah (2009). “Farklı Sektörlerde Çalışan İşgörenlerde Örgütsel Stres Kaynakları: Kahramanmaraş ve Gaziantep’te Bir Araştırma”. *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, 14 (2): 333-359.
- Suliman, A. M. T. (2002). “Is it Really a Mediating Construct? The Mediating Role of Organizational Commitment in Work Climate-Performance Relationship”, **Journal of Management Development**, Cilt:3, Sayı:21.
- Taşlıyan, M. ve Hırlak, B. (2015). “Örgütsel İletişim Etkinliği İle İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkilerin Araştırılması: Akademik Örgütler İçin Bir Alan Araştırması”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 3(2).
- Tufur, Melis. (2013). “Türkiye'nin Y Kuşağı”, *Media Cat Dergisi*, Sayı: Mayıs, s.36
- Topçuoğlu, M. Cem, (2007). “İyi de kim bu Y’ler?”, *Ayın Sözü Reklamcılar Derneği Dergisi*, Sayı:5, s.18.

- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., ve Lance, C. E. (2010). "Generational differences in workvalues: Leisure and extrinsic value sincreasing, social and intrinsic values decreasing", **Journal of Management**, Cilt: 36(5), ss.1117-1142.
- Twenge, J.M. (2010). "A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes", **Journal of Business Psychology**, Sayı25, ss: 201-210.
- Wahn, J. E., (1998). "Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment", **Administrative Science Quarterly**, Cilt:40(1-4), ss.228-255.
- Wallace, Jean E. (1995), "Corporatist Control and Organizational Commitment among Professionals: The Case of Lawyers Working in Law Firms". **Social Forces**, Cilt:7, Sayı:3, 811-839.
- Wasti, S. Arzu (2002), "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Test of an Integrated Model in theTurkish Context", **International Journal of Intercultural Relations**, Cilt: 26, Sayı: 5, 2002, ss: 525–550.
- . (2003), "Organizational Commitment, Turnover İntentions and The Influence of Cultures Values", **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, Cilt:76, Sayı:2, ss.303-321.
- Westerman, J. W. ve Yamamura, J. H. (2007). "Generational preferences for work environment fit: Effects on employee outcomes", **Career Development International**, Cilt:12(2), ss.150–161.
- Whitman, D. S., Caleo, S., Carpenter, N. C., Horner, M. T. ve Bernerth J. B. (2012). "Fairness at the collective level: A meta-analytic examination of the consequences and boundary conditions of organizational justice climate", **Journal of Applied Psychology**, Cilt: 97(4), 776-791.
- Wiener, Y. (1982). "Commitment and Organizations: A Normative View", **Academy of Management Review**, 7 (3), 418-428.
- Williams, S. (2010). "Welcome To Generation Z", **B&T Magazine**, Cilt: 60, Sayı: 2731.

- Yalçın, Azmi ve Fatma Nur İplik (2005), “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt:14, Sayı:1, 395- 412.
- Yelkikalan, N., Altın E. (2010). “Farklı kuşakların Yönetimi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2): 13-17.
- Yeniçeri, Özcan, Demirel, Yavuz ve Seçkin, Zeliha (2009), “Örgütsel Adalet ile Duygusal Tükenmişlik Arasındaki İlişki: İmalat Sanayi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, *KMU İİBF Dergisi*, yıl 11, sayı 16, 83-99.
- Yeşil, Salih. (2007). “Uluslararası Ortaklıklar: Kültürel Farklılıklar ve Bu Farklılıkların Üst Yönetim Grubunun Çalışma ve Performansına Etkileri”, *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1): 232-246.
- Yıldız, Mustafa. (2010). “İbn Haldun'un Tarihselci Devlet Kuramı”, *Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, Güz.
- Yıldız, K. (2013). “Örgütsel Bağlılık İle Örgütsel Sinizm Ve Örgütsel Muhalefet Arasındaki İlişki”, **Electronic Turkish Studies**,8(6):853-878.
- Yüceler, Aydan. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi; Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma.”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 22, s. 450.
- Yüksekbiligili, Zeki. (2013). “Türk Tipi Y Kuşağı”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45).
- Yüksekbiligili, Zeki. (2015). “Türkiye’de Y Kuşağının Yaş Aralığı”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(53): 259-267.
- Yüksekbiligili, Z., Çöpoğlu, M. ve Osman, Gür. (2015). “Örgütsel Adalet: Bir Büyükşehir Belediyesinde Araştırma”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(55).
- Zhang, Ke ve Bonk, Curtis J. (2010), “Generational Learners ve e-learning Technologies.” **Handbook of Research on Practices and Outcomes in e-learning: Issues and Trends**, ss.76-92.

Zeffane, R. (1994). "Patterns of organizational commitment and perceived management style: A comparison of public and private sector employees", **Human Relations**, Cit:47, Sayı:8, 977-1010.

BİLDİRİ VE TEZLER

Aka, Bahattin ve Özmutaf, N.Metin. (2015). "Havacılık Alanında Çalışanların İş Stresi İle Başa Çıkma Davranışının Takım Performansına Etkisi: Ampirik Bir Yaklaşım", *III. Ulusal Havacılık Teknolojisi Ve Uygulamaları Kongresi*, (ss. 296-308), Düzenleyen: Ege Üniversitesi. İzmir, 23-24 Ekim 2015.

Aka, Bahattin ve Kayalar, Murat. (2016). "Y Kuşağı Eğitilenlerin Potansiyel Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", *VIII. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi* (ss.1696-1716), Düzenleyen: 19 Mart Üniversitesi. Çanakkale, 7-11 Mayıs 2016.

Arslan, E.T. (2012). İnonasyon ile iç girişimcilik etkileşimi: Bilişim 500 şirketlerinde bir araştırma. **Doktora Tezi**. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Arslan, T. (2008). Yöneticilerin statüleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin tespitine yönelik bir çalışma. *Yüksek Lisans Tezi*, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Atalay, İrfan. (2010). Mobbing'in örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi: Kamu sektöründen bir örnek. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

Atak, Metin. (2009), Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. **Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.

Avcı, Umut. (2005). İşletmelerde örgütsel öğrenme. örgütsel performans ilişkisi: Konaklama işletmelerinde örgütsel öğrenme-örgütsel performans ilişkisine yönelik inceleme. **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

Baklacı, Eda. (2013). İş stresi ve tükenmişlik arasındaki ilişki: Banka çalışanları üzerinde bir araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı, Hatay.

- Bakır, Aslı. Ağiroğlu. (2013). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi. **Doktora Tezi**, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Bayram, Ş., (2013), Liderlik Kavramı Ve Liderlik Türlerinin İnovasyon Üzderindeki Etkileri, *Yüksek Lisans Tezi*, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü Strateji Bilimi Anabilim Dalı, Gebze.
- Berkup, Sezin Baysal. (2015). Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz. **Doktora Tezi**, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Brown, B. B. (2003). “Employees’ organizational commitment and their perception of supervisors’ relations-oriented and task-oriented leadership behaviors”. **Doktora Tezi**, Virginia Polytechnic Institute and State University.
- Buğra, Ebru. (2014). Sağlık Çalışanlarında Örgütsel Vatandaşlık Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Çakır, B., (2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri. *Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Toplam Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İzmir.
- Çelik, Mazlum (2007). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı-Bir Uygulama. **Doktora Tezi**, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Erzurum.
- Çetinel, E., (2008). Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Örnek Olay. *Yüksek Lisans Tezi*, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Sakarya.
- Çoban, D. (2010). Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. **Bilim Uzmanlığı Tezi**, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.

- Erden, Sena. (2012). Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma. **Doktora Tezi**, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Erdoğan H. (2002). Personel Devri Ve İş Tatmini İle İşten Ayrılma Düşüncesi Arasındaki İlişkiyi Ölçmeye Yönelik Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Fakültesi, İstanbul.
- Eronat, Z. (2004). İşletmelerde İş Tatmini Ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim; Kobi'lerde Ampirik Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Güçlü, H. (2006). Turizm sektöründe durumsal faktörlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi. **Doktora Tezi**, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Gündoğan, Tamer. (2009). Örgütsel bağlılık: Türkiye Cumhuriyet merkez bankası uygulaması. **Uzmanlık Yeterlilik Tezi**, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü Ankara, 2009.
- İşçimen, Didem Sevgi. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İstanbul
- Karaaslan, Serpil. (2014) Kuşaklararası farklılıkları örgütler üzerinden anlamak: Bir alan araştırması. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- Kaya, O. (2007). Örgütsel bağlılık: Emniyet Genel Müdürlüğü merkez biriminde bir uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Büro Yönetimi Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Köroğlu, Özlem. İş Doyumu ve Motivasyon Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Performansla İlişkisi, *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir,

- Köse, Osman (2014). Orgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması. **Doktora Tezi**, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri. Sakarya.
- Mücevher, Muhammet Hamdi.(2015). X Ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik Ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İsparta.
- Öz, Ülgen. (2015). XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özmen, T. Ö., Arbak, Y. ve Saatçioğlu, Ö,. “Örgütsel Bağlılığın Neden Ve Sonuçlarına İlişkin Bir Model Analizi”, *Verimlilik Kongresi Bildirileri*, Milli Prodüktivite Merkezi Yay. No:599, s.490-503, Ankara, 14-16 Mayıs 1997.
- Özpehlivan, Murat. (2015). Kültürel Farklılıkların İşletmelerde Örgüt İçi İletişim, İş Tatmini, Bireysel Performans ve Örgütsel Bağlılık Kavramları Arasındaki İlişkiye Etkileri: Türkiye-Rusya Örneği. **Doktora Tezi**, Okan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Paine, S. C. (2007), "The Relationship Among Interpersonal and Organizational Trust and Organizational Commitment", **Doktora Tezi**, Alliant International University, Alhambra.
- Samadov S., (2006). İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık: Özel Sektörde Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sarı, G. O. (2015). Bireysel Özelliklerin Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi: Mülki İdare Amirleri Üzerine Bir İnceleme. *Yüksek Lisans Tezi*, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, Mersin.
- Sert S., (2010). Katılım Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.

- Sürer, P. (2009). Hastanede çalışan hemşirelerde işgücü devir hızı ve ayrılma nedenlerinin incelenmesi, *Yüksek Lisans Tezi*, DEÜ Sağlık Bilimleri Enstitüsü Hemşirelikte Yönetim Anabilim Dalı, İzmir.
- Sungurlu, M., (1994). Güç Tarzları ve Organizasyona Bağlılık. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Şahin, Nülüfer. (2007). Personel güçlendirmenin İş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisi: Dört ve beş yıldızlı otel işletmelerinde bir uygulama. **Doktora Tezi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı, İzmir.
- Şahin, Hasan. (2014). Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarının Çalışma Motivasyonuna Olan Etkileri (Manisa İli Örneği). *Yüksek Lisans Tezi*, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Ve Örgütsel Değişim Bilim Dalı, İstanbul.
- Tepe, A. (2004), Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi/Sosyal Bilimler, İstanbul.
- Toruntay, Hatice. (2011). X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tüzün, İpek Kalemci. (2006). Örgütsel Güven, Örgütsel Kimlik ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi: Uygulamalı Bir Çalışma. **Doktora Tezi**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Varlı, Hanifi. (2014). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wasti, S.Arzu (1999). "Organizational Commitment in a Collectivist Culture: The Case of Turkey". **Doktora Tezi**, University of Illinois, Urban-Illinois.

- Yazıcı, Z., 2006. Bir Kamu Hastanesinde Çalışanların Örgütsel Kültür Algıları. *Yüksek Lisans Tezi*, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Yılmaz, Meliha. (2015). Kurumsal İtibar Yönetimi Algısının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Türk Hava Kurumu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Yıldırım, Fatma (2002). Çalışma Yaşamında Örgüte Bağlılık ve Örgütsel Adalet İlişkisi. **Doktora Tezi**, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yiğit, Zühal. (2010). X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Zeynel, Esra. (2014). Akademisyenlere Yönelik Mesleki Motivasyon, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. **Doktora Tezi**, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

İNTERNET KAYNAKLARI

- Aytaç, Serpil, 2009, “İŞ STRESİ YÖNETİMİ EL KİTABI İŞ STRESİ: Oluşumu, Nedenleri, Başa Çıkma Yolları, Yönetimi”, <http://www.turkis.org.tr/source.cms.docs/turkis.org.tr.ce/docs/file/ec109.pdf>, (Erişim tarihi: 20.01.2015).
- Ayvaz, Tuğba, (2013). *Y Kuşağı Özellikleri*. <http://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi>, (Erişim tarihi: 22.03.2016).
- Basım, N., (2010). *1970'lerde Türkiye, nasıldı?*. http://www.radikal.com.tr/turkiye/1970lerin_turkiyesi_nasildi-1034163, (Erişim tarihi: 04.04.2016).
- Bhatti, Z., (2013). *Stereotypes*. <http://www.slideshare.net/bhattizara1031/stereotypes-29243532>, (Erişim tarihi: 10.03.2015).
- Delahoyde, T. (2009). *Generational Differences in Baccalaurate Nursing*(Doctoral dissertation, PhD. Dissertation, College of St. Mary.

- <http://www.csm.edu/sites/default/files/Delahoyde.pdf> (Erişim Tarihi: 19.10.2016).
- Dereli, Beliz. ve Toruntay, Hatice. (2015). *Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon Ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi* <http://www.ticaret.edu.tr/uploads/dosyalar/921/orgut.pdf> (Erişim tarihi: 10.10.2016).
- Ethics Resource Center, (2009). *Millenials, Gen X and Baby Boomers: Who's Working at Your Company and What Do They Think About Ethics?*. http://observgo.quebec.ca/observgo/fichiers/53123_DAEPI%202.pdf (Erişim Tarihi: 04.03.2016).
- Ethics Resource Center, (2013). *Generation Differences In Workplace Ethics, A Supplemental Report of The 2011 National Business Ethics Survey, Raytheon Company, USA, pp. 4-23.* <http://www.uni.edu/rsp/sites/default/files/ERC%20Generational%20Difference.s.pdf> (Erişim Tarihi: 04.03.2016).
- Fleschner, Sue. (2007). *Counseling Across Generations: Bridging the Baby Boomer, Generations X, and Generations Y Gap*, American Counselling Outfitters. http://www.counseling.org/resources/library/vistas/2008-V-Print-complete-PDFs-for-ACA/Fleschner_Article_14.pdf (Erişim Tarihi: 22.08.2016).
- Haserot, P. W. (2011), *How Dramatically Will Gen Y Change the Workplace?*. <http://www.accountingweb.com/item/106968>, (Erişim Tarihi: 09.09.2016).
- Howe, Neil, ve Strauss, William. (2009). *Millennials rising: The next great generation.* Vintage. https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=To_Eu9HCNqIC&oi=fnd&pg=PA3&dq=neil+howe+ve+william+strauss&ots=kbRIRgGPCQ&sig=8UQtM_wRz11fghvBqZtWOgLPUGM&redir_esc=y#v=onepage&q=neil%20howe%20ve%20william%20strauss&f=false (Erişim Tarihi: 10.10.2016).
- Howe, Neil, ve Strauss, William. (1997). *The Fourth Turning: What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous with Destiny.* Broadway Books. New York. <https://www.amazon.com/Fourth-Turning-American-Prophecy-Rendezvous/dp/0767900464> (Erişim tarihi: 20.10.2016).

- Jopling, J., (2004) *Understanding Generations*.
<http://www.wvu.edu/~exten/infores/pubs/fypubs/245.wlg.pdf>, (Erişim tarihi: 19.05.2016).
- Kuran, Evrim. (2012). *Yaşasın Y Kuşağı*. Hurriyet Gazetesi, Hurriyet Magazin Hattı. Ayşe Arman Roportajı, www.hurriyet.com.tr/magazin/magazinhatti/23448012.asp. (Erişim Tarihi: 08.08.2016).
- . (2013). *Türkiye’de İşveren Markalama ve Y Kuşağı*. www.evrimguran.com/default.aspx?pid=45622&nid=63907, (Erişim Tarihi: 12.08.2016).
- . (2014). *İş dünyası kendini Z kuşağına hazırlamalı*. <http://www.sigortacigazetesi.com.tr/is-dunyasi-kendini-z-kusagina-hazirlamali/> (Erişim Tarihi: 14.10.2016).
- . (2015). *Kendini ve Jenerasyonunu Hafife Alma, Dostum!*. <http://ropart.bilgi.edu.tr/filter/guz2014/EVRIM-KURAN> (Erişim Tarihi: 13.10.2016).
- Lancaster Lynne, Stillman David. (2002) *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How To Survive The Generational Puzzle At Work*. New York: **Harper Business**. <http://www.refresh.com/!ftgenerations.html> (Erişim tarihi: 14.10.2016).
- Marrien-Wesbter Sözlüğü, <http://www.m-w.com>, (Erişim tarihi: 15.11.2015).
- McCrinkle, M., (2006) *New Generations at Work: Attracting, Recruiting, Retraining & Training Generation Y*. McCrinkle Research, https://books.google.com.tr/books?hl=tr&lr=&id=ONdoBshH8IMC&oi=fnd&pg=PA4&dq=New+Generations+at+Work:+Attracting,+Recruiting,+Retraining+%26+Training+Generation+Y&ots=UdM7o43amC&sig=8RrQ0IssucrfDd4QkhMEvs5k&redir_esc=y#v=onepage&q=New%20Generations%20a%20Work%3A%20Attracting%2C%20Recruiting%2C%20Retraining%20%26%20Training%20Generation%20Y&f=false (Erişim tarihi: 19.05.2016).
- McCrinkle, M., & Wolfinger, E. (2009). *The ABC of XYZ: Understanding the global generations*. <https://books.google.com.tr/books?id=BDPHKP311QEC&pg=PA2>

[22&lpg=PA222&dq=mccrindle+ve+wolfinger+2009&source=bl&ots=NJK1K
OmDfW&sig=P6e0r2m_n7qipIjFqBy0ZOGIy4&hl=tr&sa=X&ved=0ahUKEw
jf0f8ltvPAhWJDsAKHTrUCFoQ6AEIRjAF#v=onepage&q=mccrindle%20ve
%20wolfinger%202009&f=true](http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html) (Erişim tarihi: 9.6.2016).

Mengi, Zeynep. (2009). *İş başarısında kuşak farkı*, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> (Erişim tarihi: 16.06.2016).

Moss, Simon. (2010). *Generational Cohort Theory*. Psychlopedia, Key theories, Developmental Theories, <http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=374> (Erişim Tarihi: 27.09.2016).

Oblinger, Diana; Oblinger, James. (2005). *Educating the Net Generation*, An Educase E-book. <http://digitalcommons.brockport.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1278&context=bookshelf> (Erişim tarihi: 13.10.2016).

Oksay, Reyhan. (2012). *Aşırı özgüven mutsuz ediyor*. http://www.cumhuriyet.com.tr/haber/diger/345204/Asiri_ozguven_mutsuz_edyor.html. Erişim Tarihi:22.03.2016).

Orhan, şemsettin. (2014). *Kötü Yönetici İşi Bıraktırıyor!*. <https://semsettinorhan.wordpress.com/2014/03/> (Erişim Tarihi: 10.10.2016)

Önder, Doğan Güneş. (2012). *Kuşak Değişiminin Profesyonel Yaşama Etkisi, Dinamikler*. İstanbul Proje Yönetim Derneği. http://2015.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan_Gunes_Onder.pdf (Erişim tarihi: 16.10.2016).

Schwenk, C. (1986). Information, Cognitive Biases, and Commitment to a Course of Action. *The Academy of Management Review*, 11(2), 298-310. Retrieved from <http://www.jstor.org/stable/258461> (Erişim tarihi: 16.12.2016).

Simons, N., (2010). *Leveraging Generational Work Styles to Meet Business Objectives*. http://content.arma.org/IMM/IMMJanuary-February2010/IMM0110leveraging_generational_workstyles.aspx, (Erişim tarihi: 02.04.2016).

Tolbize, Anick. (2008). *Generational Diferences in the Workplace*. Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota,

- Cilt:1:21. http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf (Erişim Tarihi:01.04.2016).
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, (Erişim tarihi: 15.11.2015).
- , Büyük Türkçe Sözlük. <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/>,(Erişim tarihi: 01.12.2016).
- TUİK (2013). Türkiye İstatistik Kurumu Adrese Dayalı Nüfus Sistemi Veri Tabanı Web Sitesi, <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=21507> (Erişim tarihi: 27.10.2016)
- Yazıcıoğlu, İ., Topaloğlu, İ.G., (2009). "*Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*", İşletme Araştırmaları Dergisi, Cilt.1, Sayı:1, ss. 12; http://www.isarder.org/tr/cilt1_no1/a1.pdf (Erişim tarihi: 24.11.2016).
- http://en.wikipedia.org/wiki/Strauss-Howe_generational_theory, (Erişim tarihi: 11.10.2016)
- http://en.wikipedia.org/wiki/Hindenburg_disaster (Erişim tarihi: 03.06.2016)
- http://en.wikipedia.org/wiki/Sexual_revolution (Erişim Tarihi: 11.01.2016)
- https://en.wikipedia.org/wiki/Generation_X:_Tales_for_an_Accelerated_Culture (Erişim tarihi: 23.10.2016)
- <http://www.jour.unr.edu> (Erişim tarihi: 10.02.2016)
- <http://www.milliyet.com.tr/z-kusagi--genclerin-dinamiklerini-pembenar-detay-cocuk-1864431/> (Erişim tarihi: 27.10.2016)
- <http://www.missionandministry.com> (Erişim tarihi: 10.08.2016)
- <http://www.nufusu.com/turkiye-nufusu-yas-gruplari> (Erişim tarihi: 27.10.2016)
- <http://www.kelimeanlaminedir.com/icsellestirmek-98668> (Erişim tarihi: 27.11.2016)
- <https://prezi.com/s6vil2ptmupi/kusak-teorisi/> (Erişim Tarihi: 10.10.2016)
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.57012d73bb10f5.38690910 (Erişim Tarihi: 18.03.2016)
- http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_bts&view=bts&kategori1=veritbn&kelimesec=252152 (Erişim tarihi: 06.11.2016)

http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5820e7284478d0.30042597 (Erişim tarihi:07.11.2016)

https://tr.wikipedia.org/wiki/Asch_deneyi (Erişim Tarihi: 10.10.2016)

https://tr.wikipedia.org/wiki/So%C4%9Fuk_Sava%C5%9F (Erişim Tarihi: 10.10.2016)

[https://tr.wikipedia.org/wiki/Demokrat_Parti_\(1946\)](https://tr.wikipedia.org/wiki/Demokrat_Parti_(1946)) (Erişim Tarihi: 19.10.2016)

https://tr.wikipedia.org/wiki/Türkiye_demografisi (Erişim tarihi: 27.10.2016)

<https://tr.wikipedia.org/wiki/%C4%İtaat> (Erişim tarihi: 07.11.2016).

<https://tr.wikipedia.org/wiki/Kültür> (Erişim tarihi: 27.11.2016)

https://tr.wikipedia.org/wiki/Kamu_sekt%C3%B6r%C3%BC. (Erişim tarihi: 06.12.2016).

<https://www.youtube.com/watch?v=2qakZU7RPLU> (Erişim tarihi: 29.10.2016)

https://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp. (Erişim tarihi: 09.02.2017)

EKLER

EK 1: İzmir ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektör organizasyonları

Kamu Sektörü (www.izmir.gov.tr)	Özel Sektör (www.izmir.bel.tr)
<ol style="list-style-type: none"> 1. İzmir Valiliği 2. Kaymakamlıklar 3. İzmir Adliyesi - Cumhuriyet Başsavcılıkları 4. Belediyeler 5. Üniversiteler 6. Askeri Birlikler 7. İl Emniyet Müdürlüğü - Karakollar 8. İl Sağlık Müdürlüğü - Hastaneler 9. Milli Eğitim Müdürlüğü- Okullar 10. İzmir Defterdarlığı - İzmir Vergi Daireleri 11. Bazı İl ve Bölge Müdürlükleri <ul style="list-style-type: none"> • TRT İzmir Müdürlüğü • Anadolu Ajansı İzmir Bölge Müdürlüğü • RTÜK İzmir Bölge Temsilciliği • TRT Turizm ve Belgesel Kanal Koordinatörlüğü • Basın-Yayın ve Enformasyon İl Müdürlüğü • Basın İlan Kurumu İzmir Şube Müdürlüğü • Vakıflar Bölge Müdürlüğü • Merkez Bankası İzmir Şube Müdürlüğü • İl Afet ve Acil Durum Müdürlüğü • İzmir İl Müftülüğü • İzmir Cumhuriyet Başsavcılığı • Adalet Komisyonu Başkanlığı • Bölge İdare Mahkemesi Başkanlığı • Karşıyaka Cumhuriyet Başsavcılığı • Karşıyaka Adalet Komisyonu Başkanlığı • Aile ve Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü • Bilim, Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü • İzmir Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü • İzmir Sosyal Güvenlik İl Müdürlüğü • İzmir Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü • İller Bankası Bölge Müdürlüğü • Tapu ve Kadastro 3. Bölge Müdürlüğü • Ege Serbest Böl. Müdürlüğü • İzmir Serbest Bölge Müdürlüğü • Dış Ticaret Müsteşarlığı Batı Anadolu Bölge Müdürlüğü • Gediz A.Ş. İl müdürlüğü • MTA Bölge Müdürlüğü • İzmir Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü • Yük.Öğr. Kredi Yurt.Kur.Böl.Müdürlüğü • Gıda, Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü • Toprak Mahsülleri Ofisi İzmir Şube Müdürlüğü • Ege Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü • Veteriner Kontrol Enstitüsü Müdürlüğü • Zirai Mücadele Araştırma İstasyonu Müdürlüğü • Zeytincilik Araştırma İstasyonu Müdürlüğü • İzmir Gıda Kontrol Laboratuvar Müdürlüğü 	<ol style="list-style-type: none"> 1. İzmir Ticaret Odası 2. Ege Bölgesi Sanayi Odası 3. İzmir Ticaret Borsası 4. Ege İhracatçı Birlikleri 5. Ege Sanayicileri Ve İş Adamları Derneği (ESİAD) 6. Ege Genç İş Adamları Derneği (EGİAD) 7. Deniz Ticaret Odası Başkanlığı 8. İzmir Ziraat Odası 9. Esnaf Ve Sanatkarlar Odası Birliği 10. İzmir Turist Rehberleri Odası (İZRO) 11. Veteriner Hekimler Odası İzmir Şube Başkanlığı 12. Diğer Bazı Özel Kurum ve Kuruluşlar <ul style="list-style-type: none"> • Dış Hekimleri Odası İzmir Şube Başkanlığı • İzmir Eczacı Odası Başkanlığı • İzmir Tabip Odası Başkanlığı • İzmir Sanayici Ve İş Adamları Derneği (İZSİAD) • Müstakil Sanayici Ve İş Adamları Derneği (MÜSİAD) İzmir Şube • İzmir Genç İşadamları Derneği (İGİD) • Ege Ekonomisini Geliştirme Vakfı (EGEV) • Batı Anadolu Sanayici Ve İşadamları Dernekleri Federasyon • Türkiye Seyahat Acentaları Birliği (TÜRSAB) İzmir Bölgesel Yürütme Kurulu • Ege Genç İş Adamları Dernekleri Federasyonu (EGİFED) • Ege Otomotiv Derneği (EGOD) • Ege Giyim Sanayicileri Derneği (EGSD) • Atatürk Organize Sanayi Bölgesi Sanayici Ve İş Adamları Derneği (ASAD) • Ege Bölgesi Deri Sanayicileri derneği (EGE DERİDER) • Ege Ayakkabı Sanayicileri Derneği (EGE AYSAD) • İAOSB Yönetim Kurulu • Çevre Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Elektrik Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Gıda Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Gemi Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Harita Ve Kadastro Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • İç Mimarlar Odası İzmir Şubesi • İnşaat Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Jeoloji Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Jeofizik Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Kimya Mühendisleri Odası Ege Bölge Şubesi • Maden Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Makine Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Mimarlar Odası İzmir Şubesi • Orman Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Şehir Plancıları Odası İzmir Şubesi • Tekstil Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Ziraat Mühendisleri Odası İzmir Şubesi • Peyzaj Mimarları Odası İzmir Şubesi • Meteoroloji Mühendisleri Odası İzmir İl Temsilciliği

<ul style="list-style-type: none"> • İzmir Zirai Karantina Müdürlüğü • Veteriner Sınır Kontrol Noktası Müdürlüğü • Ege Gümrük ve Ticaret Bölge Müdürlüğü • Rüştü Ünsal Polis Meslek Yüksek Okulu • Bornova Polis Eğitim Merkezi • İl Nüfus ve Vatandaşlık Müdürlüğü • İl Dernekler Müdürlüğü • Türkiye İstatistik Kurumu Bölge Müdürlüğü • İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü • Devlet Senfoni Orkestrası • Devlet Opera ve Balesi • Devlet Tiyatrosu • Devlet Klasik Türk Müziği Korosu • 1. ve 2.Nolu Kültür Var.Kor. Bölge Kurulu Müdürlüğü • Devlet Malzeme Ofisi Bölge Müdürlüğü • İl Milli Eğitim Müdürlüğü • DSİ 2.Bölge Müdürlüğü • Orman Bölge Müdürlüğü • Meteoroloji 2.Bölge Müdürlüğü • İl Sağlık Müdürlüğü • Karayolları 2.Bölge Müdürlüğü • Ulaştırma, Denizcilik ve Haberleşme Bak. 3. Bölge Müdürlüğü • TCDD İzmir 3.Bölge Müdürlüğü • İzmir Liman Başkanlığı • TCDD İzmir Liman İşletme Müdürlüğü • DHMİ Adnan Menderes Havalimanı Başmüdürlüğü • Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu İzmir Bölge Müdürlüğü • Türk Telekom İzmir Batı-1 Bölge Müdürlüğü • PTT Başmüdürlüğü • Eshot Genel Müdürlüğü • İZSU Genel Müdürlüğü 	<p>13. Sektörel Bazda Faaliyet Gösteren İzmir Firmaları (www.kurumsal.web)</p> <ul style="list-style-type: none"> • İzmir Alüminyum ve Yan Sanayi • İzmir Alışveriş Merkezleri • İzmir Ambalaj ve Yan Sanayi • İzmir Arıtma ve Temizlik • İzmir Bahçe ve Ev Sektörü • İzmir Basın Yayın Sektörü • İzmir Bilişim Sektörü • İzmir Büro ve Kırtasiye Malzemeleri • İzmir Dekorasyon • İzmir Diğer Sektörler • İzmir Dini Servisler • İzmir Dış Ticaret Şirketleri • İzmir Eğitim Kurumları • İzmir Eğlence Sektörü • İzmir Elektrik ve Elektronik Sanayi • İzmir Endüstriyel Ürünler • İzmir Film / Müzik Şirketleri • İzmir Finansal Kuruluşlar • İzmir Fotoğraf Sanayi • İzmir Fuar ve Organizasyon • İzmir Gıda Sektörü • İzmir Güzellik Sektörü • İzmir Hizmet Sektörü • İzmir Hobi • İzmir Holdingler • İzmir Kimya Sanayi • İzmir Maden ve Metal Sektörü • İzmir Makine Sanayi • İzmir Organize Sanayi Siteleri • İzmir Ormancılık ve Yan Ürünleri • İzmir Otomotiv ve Yan Sanayi • İzmir Oyuncak Sanayi • İzmir Pazarlama Şirketleri • İzmir Petrol ve Yan Sanayi Ürünleri • İzmir Plastik Yan Sanayi • İzmir Savunma Sanayi • İzmir Spor Sektörü • İzmir Tekstil • İzmir Turizm • İzmir Ulaşım ve Taşımacılık • İzmir Yapı Sektörü • İzmir İthalat/İhracat • İzmir Ziraat Sektörü
---	--

Kaynak: www.izmir.gov.tr; www.izmir.bel.tr, www.kurumsal.web. (Erişim

Tarihi:1 Mart 2015)

Sayı : 97968431-199-E.1600075152
Konu : İzin Talebi

21/12/2016

DAĞITIM YERLERİNE

Enstitümüz, İşletme Anabilim Dalı D131301003 numaralı doktora öğrencisi Bahattin AKA' nın (T.C. 14717051736) "Kamu ve Özel Sektörlerde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma" doktora çalışması kapsamında, yöneticilerin demografik özellikleri ve örgütsel bağlılıklarını ölçmeye yarayan bir anket çalışması yapabilmesi için gerekli iznin verilebilmesi hususunda;

Bilgilerinize ve gereğini arz ederim.

e-İmzalıdır

Doç. Dr. Özer KÜPELİ
Sosyal Bilimler Enstitü Müdürü V.

Ek: Dilekçe-Bahattin AKA.PDF

DAĞITIM LİSTESİ

Gereği:

Ege Bölgesi Serbest Bölge İşletmeleri
İzmir Milli Eğitim Müdürlüğü
İzmir Vergi Dairesi Başkanlığı
Özel İşletmeler

Belge Doğrulamak İçin: <http://ubs.ike.edu.tr/ERMS/Record/ConfirmationPage/Index> adresinden AH3UC4U kodu girerek belgeyi doğrulayabilirsiniz.

Adres : İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Çiğli Ana
Yerleşkesi 35620 Çiğli/İzmir - TÜRKİYE

Bilgi İçin İrtibat : Cemil YILMAZ - Enstitü Sekreteri

Telefon : (0 232) 3293535 (Santral)

Belgegeçer No :

İnternet Adresi : www.ike.edu.tr

e-posta : cemil.yilmaz@ike.edu.tr



EK 3: Anket Formu

İzmir İlinde Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Anket Formu

Bu anket formu; Doktora tezi kapsamında bilimsel çalışma yapmak için, İzmir ilinde kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin belirlenmesi amacıyla hazırlanmıştır. Anketler toplu olarak değerlendirileceğinden ankete katılan bireylerin kimlik bilgileri kesinlikle gizli tutulacaktır. Anketi cevaplama süresi ortalama beş dakikadır. Her soruya tek bir cevap verdiğiniz için teşekkür ederiz.

Bahattin AKA e-mail: bahattin.aka@gmail.com

Doç.Dr. Murat KAYALAR e-mail: murat.kayalar@ikc.edu.tr

Adres: Kâtip Çelebi Üniversitesi, İ.İ.B.F. İşletme A.B.D. Çiğli / İZMİR

I.BÖLÜM: Lütfen durumunuza uyan seçeneği işaretleyiniz.

1. Yaşınız : ()
2. Cinsiyetiniz : 1 () Kadın 2 () Erkek
3. Medeni Durumunuz : 1 () Evli 2 () Bekar
4. Eğitim Düzeyiniz : 1 () Orta Öğretim 2 () Ön lisans 3 () Üniversite 4 () Lisans Üstü
5. Çalıştığınız Sektör : 1 () Kamu 2 () Özel
6. İşyerindeki Pozisyonunuz : 1 () Üst Düzey Ynt. 2 () Orta Düzey Ynt. 3 () Alt Düzey Ynt.
7. Bu Pozisyonadaki Çalışma Süreniz: 1 () 1-3 yıl 2 () 4-6 yıl 3 () 7-10 yıl 4 () 11 üzeri yıl
8. Toplam Görev Süreniz : 1 () 1-6 yıl 2 () 7-14 yıl 3 () 15-20 yıl 4 () 20 üzeri yıl
9. Gelir Düzeyiniz : 1 () Yeterli 2 () Kısmen yeterli 3 () Yetersiz
Evet () Hayır () Fikrim Yok ()

Kuşak sınıflandırması ve dönemleri: Sessiz Kuşak (1925-1945), Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964), X Kuşağı (1965-1979), Y Kuşağı (1980-1999), Z Kuşağı (2000 ve sonrası).

10. Kuşaklar arasında yaşanan bir çatışmanın varlığına inanıyor musunuz?

Evet () Hayır ()

11. İş yaşamınızda temsil ettiğiniz kuşaktan dolayı ast veya üstlerinizle sorun yaşıyor musunuz?

Evet () Hayır ()

12. İş yaşamınızda kolaylıkla kurumunuzu değiştirebileceğinizi düşünüyor musunuz?

Evet () Hayır ()

13. Diğer kuşak üyelerinden iş yapma pratikleri açısından farklılaştığınızı düşünüyor musunuz?

Evet () Hayır ()

14. Sizden sonra gelen kuşağa ait bireylerin örgütsel bağlılıklarını nasıl değerlendiriyorsunuz?

İyi () Orta () Zayıf ()

15. Sizce, “Sabırsız” nitelemesi aşağıdaki kuşaklardan hangisi/hangileri için kullanılabilir?

X kuşağı () Y kuşağı () Z kuşağı () Hiçbiri ()

16. Sizce, “Bencil” nitelemesi aşağıdaki kuşaklardan hangisi/hangileri için kullanılabilir?

X kuşağı () Y kuşağı () Z kuşağı () Hiçbiri ()

17. Sizce, “Y Kuşağından (1980-1999 doğumlular) koşulsuz örgütsel bağlılık beklenemez” ifadesi doğru mudur?

Evet () Hayır ()

18. Sizce, Z kuşağı (2000 ve sonrası doğumlular) için kullanılan “içe dönük bir dünyaları vardır ve çok kolay arkadaş edinemezler” ifadesi doğru mudur?

Evet () Hayır () Fikrim Yok ()

19. Sizce, Z kuşağı (2000 ve sonrası doğumlular) için kullanılan “Z kuşağı bireyleri, hayatta her şeyin mümkün olduğuna inanırlar” ifadesi doğru mudur?

Evet () Hayır () Fikrim Yok ()

II. BÖLÜM: Aşağıdaki yer alan ölçekte örgütsel bağlılık ile ilgili verilen ifadelerden size en uygun geleni işaretleyiniz.

Örgütsel Bağlılık		Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
1	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda geçirmek istiyorum.	5	4	3	2	1
2	Şu anda çalıştığım kurumun sorunlarını kendi sorunlarım gibi görüyorum.	5	4	3	2	1
3	Şu anda çalıştığım kurumda kendimi ailenin bir parçası gibi görüyorum	5	4	3	2	1
4	Şu anda çalıştığım kuruma duygusal bir bağ hissediyorum.	5	4	3	2	1
5	Şu anda çalıştığım kuruma kendimi ait hissediyorum.	5	4	3	2	1
6	Şu anda çalıştığım kurum hakkında dışarıdaki insanlarla konuşmaktan keyif alıyorum.	5	4	3	2	1
7	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmam maddi olarak zorluk çekmeme neden olur.	5	4	3	2	1
8	Şu anda bu kurumda kalmamın tek sebebi istek olduğu kadar,	5	4	3	2	1

	mecburiyetten de kaynaklanıyor.					
9	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmayı düşünemem, çünkü çok az iş seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.	5	4	3	2	1
10	Bu kurumda çalışmaya devam ediyorum, çünkü başka bir işte bu kadar kazanacağımı sanmıyorum.	5	4	3	2	1
11	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrılırsam sonrası için endişe duyarım.	5	4	3	2	1
12	Eğer bu kuruma kendimden bu kadar çok şey vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	5	4	3	2	1
13	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin esas nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir sorumluluk duymamdır.	5	4	3	2	1
14	Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile, şu an çalıştığım kurumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	5	4	3	2	1
15	Şu anda bulunduğum kurum bağlılığımı hak ediyor.	5	4	3	2	1
16	Şu anda çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	5	4	3	2	1
17	Şu anda çalıştığım bu kurumdan ayrılırsam suçluluk hissederim.	5	4	3	2	1
18	Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmanın, kuruma ve çalışma arkadaşlarıma olan sorumluluğum nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	5	4	3	2	1
Varsa diğer katkılarınız:						

ÖZGEÇMİŞ

1973 yılında Bayburt'da doğdu. İlkokulu Bayburt'un Kalecik köyünde, Ortaokul ve Liseyi ise Erzincan'da tamamladı. 1993 yılında Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. İktisat bölümünden mezun oldu. Yüksek Lisans eğitimini 2007 yılında Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İktisat Ana Bilim Dalında yaptı. Doktora eğitimine 2013 yılında İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi İşletme Anabilim Dalında başladı. Halen Milli Savunma Bakanlığı Hava Astsubay Meslek Yüksekokulunda öğretim görevlisi olarak görev yapmakta, evli ve üç çocuk babasıdır.

