

**T.C.**  
**DOKUZ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ ANABİLİM DALI**  
**ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ PROGRAMI**  
**DOKTORA TEZİ**

**KUŞAKLAR ARASI ÇALIŞMA DEĞERLERİ ALGISI VE**  
**ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIK: X VE Y KUŞAKLARI**  
**ARASINDAKİ FARKLILIKLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**Ümit Deniz İLHAN**

**Danışman**  
**Doç. Dr. Burcu KÜMBÜL GÜLER**

**İZMİR-2019**

**DOKTORA**  
**TEZ ONAY SAYFASI**

**Üniversite** : Dokuz Eylül Üniversitesi  
**Enstitü** : Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Adı ve Soyadı** : ÜMİT DENİZ İLHAN  
**Öğrenci No** : 2005801107  
**Tez Başlığı** : Kuşaklar Arası Çalışma Değerleri Algısı ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma  
**Savunma Tarihi** : 24/06/2019  
**Danışmanı** : Doç.Dr.Burcu GÜLER

**JÜRİ ÜYELERİ**

<b><u>Ünvanı, Adı, Soyadı</u></b>	<b><u>Üniversitesi</u></b>	<b><u>İmza</u></b>
Doç.Dr.Burcu GÜLER	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Prof.Dr.Özlem ÇAKIR	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Olca SÜRGEVİL DALKILIÇ	-Dokuz Eylül Üniversitesi	
Doç.Dr.Evrım MAYATÜRK AKYOL	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	
Prof.Dr.Mehmet Emre GÜLER	- İzmir Katip Çelebi Üniversitesi	

ÜMİT DENİZ İLHAN tarafından hazırlanmış ve sunulmuş olan bu tez savunmada başarılı bulunarak oy birliği (X) / oy çokluğu ( ) ile kabul edilmiştir.

**Prof. Dr. Metin ARIKAN**  
Müdür

## YEMİN METNİ

Doktora Tezi olarak sunduğum “Kuşaklar Arası alışma Değerleri Algısı ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tarafımdan, akademik kurallara ve etik değerlere uygun olarak yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Tarih

.../.../.....

Ümit Deniz İLHAN

## ÖZET

### Doktora Tezi

**Kuşaklar Arası Çalışma Değerleri Algısı ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma\***

**Ümit Deniz İLHAN**

**Dokuz Eylül Üniversitesi**

**Sosyal Bilimler Enstitüsü**

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**

**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Programı**

Bu çalışma, örgüte yönelik duygusal bağlılıkta önemli bir faktör olarak düşünülen çalışma değerlerinin X ve Y Kuşakları bağlamında incelenmesini içermektedir. Çalışmanın X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların sahip oldukları çalışma değerleri açısından farklılıkları ile örgüte yönelik duygusal bağlılıkları açısından farklılıklarını ortaya koymak olarak iki temel amacı bulunmaktadır. Böylece hangi çalışma değerlerinin örgüte yönelik duygusal bağlılığı yordamada önemli olduğunu saptamak amaçlanmaktadır. Çalışma değerleri Lyons, Higgins ve Duxbury (2010) tarafından geliştirilmiş olan “Çalışma Değerleri Ölçeği (Lyons Work Values Survey-LWVS)” ile ölçülmüştür. Çalışmada ölçeğe uygulanan açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizine göre, orijinalinden farklı olarak yeni dört boyut belirlenmiştir. Bunlar, “içsel-an odaklı”, “içsel-gelecek odaklı”, “dışsal-an odaklı” ve “dışsal-gelecek odaklı” çalışma değerleridir. Örgüte duygusal bağlılık ise Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionnaire-OCQ)” ile değerlendirilmiştir. Çalışmanın verileri İzmir ilinde yerleşik bir holdinge bağlı gıda ve içecek üretimi alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli iki farklı işletmenin üretim bölümünde çalışan toplam 840 mavi yakalı çalışandan (%11,8’i kadın, %88,2’si erkek) anket aracılığıyla elde edilmiştir. Örneklemin 324’ü (%38,6) 1965-1979 yılları arasında doğmuş olup, “X Kuşağı” olarak kodlanmıştır. 516 çalışan (61,4%) ise 1980-2000 yılları arasında doğmuş olup “Y Kuşağı” olarak kodlanmıştır. Çalışmadan elde edilen

bulgulara göre, X ve Y Kuşakları arasında çalışma değerlerinin 4 boyutu açısından fark bulunmuştur. Tüm bu 4 boyut Y Kuşağında X Kuşağına göre daha yüksektir. X ve Y Kuşakları arasında örgüte yönelik duygusal bağlılık açısından ise anlamlı bir farklılık bulunmamıştır. Ancak anlamlı bir farklılık görülmemiş olsa da, X Kuşağının duygusal bağlılık ortalamasının Y Kuşağına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Regresyon analizi bulgularına göre, X Kuşağı açısından örgüte duygusal bağlılığı dışsal gelecek odaklı çalışma değerleri yordarken, Y Kuşağı açısından örgüte duygusal bağlılığı dışsal an odaklı çalışma değerleri belirlemektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Çalışma Değerleri, Örgüte Duygusal Bağlılık, Mavi Yakalı Çalışan, X Kuşağı, Y Kuşağı.

**\*Bu çalışma, Dokuz Eylül Üniversitesi Bilimsel Araştırmalar Proje Birimi (Proje No: 2017.KB.SOS.003) tarafından desteklenmiştir.**

## **ABSTRACT**

**Doctoral Thesis**

**Doctor of Philosophy (PhD)**

**Perception of Work Values Among Generations and Affective Organizational  
Commitment: A Research on the Differences Among Gen X and Gen Y\***

**Ümit Deniz İLHAN**

**Dokuz Eylül University**

**Graduate School of Social Sciences**

**Department of Labour Economics and Industrial Relations**

**Labour Economics and Industrial Relations Program**

**This study includes the investigation of work values that are considered as contributing affective organizational commitment within the scope of Gen X and Gen Y. The purpose of the study is twofold. First, it is to find out the differences in work values between Gen X and Gen Y blue-collar workers. Second, it is to find out the differences in affective organizational commitment between Gen X and Gen Y blue-collar workers. By the way the study also seeks to examine how work values determine the affective organizational commitment of blue-collar workers. Work values were assessed by using Lyons, Higgins, and Duxburry's (2010) Work Values Survey (LWVS). For this study, exploratory and confirmatory factor analysis were applied and four new dimensions were found as "intrinsic-present oriented", "intrinsic-future oriented", "extrinsic-present oriented" and "extrinsic-future oriented" work values. Affective organizational commitment was measured by using Meyer and Allen's (1991) Organizational Commitment Questionnaire (OCQ). The data of the research were collected from a total of 840 blue-collar workers (women %11,8, men %88,2) in the production department of two large-scale enterprises operating in the field of food and beverage production connected to a leading international holding in the province of İzmir, Turkey. 324 workers (%38,6) were born between 1965-1979 and were coded as "Gen X" and 516 workers were born between 1980-2000 and were coded as "Gen Y" (%61,4). Results of the study**

reveal that Gen X and Gen Y differ in the four factors of work values. All these four factors of work values were found to be higher among Gen Y than that of Gen X. However, there is not any significant difference between Gen X and Gen Y in terms of affective organizational commitment. However, although there was no significant difference, the affective organizational commitment of Gen X was found to be higher than that of Gen Y. The results of regression analysis reveal that, in the case of Gen X, extrinsic future oriented work values predict affective organizational commitment. On the other hand, for Gen Y, extrinsic present oriented work values have a positive effect on affective organizational commitment.



**Keywords: Work Values, Affective Organizational Commitment, Blue-Collar Worker, Gen X, Gen Y.**

**\*This study was supported by Dokuz Eylul University Department of Scientific Research Projects (Project No: 2017.KB.SOS.003).**

**KUŞAKLAR ARASI ÇALIŞMA DEĞERLERİ ALGISI VE ÖRGÜTE  
DUYGUSAL BAĞLILIK: X VE Y KUŞAKLARI ARASINDAKİ  
FARKLILIKLAR ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

**İÇİNDEKİLER**

TEZ ONAY SAYFASI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
KISALTMALAR	xiii
TABLolar LİSTESİ	xiv
ŞEKİLLER LİSTESİ	xv
EKLER LİSTESİ	xvi
GİRİŞ	1

**BİRİNCİ BÖLÜM  
KUŞAK OLGUSU**

I. KUŞAK OLGUSUNA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	7
A. Kuşak Kavramı	7
B. Kuşakların Sınıflandırılması	14
1. Sessiz Kuşak	18
2. Nüfus Patlaması Kuşağı	20
3. X Kuşağı	22
4. Y Kuşağı	24
5. Z Kuşağı	26
II. KUŞAK OLGUSUNA KARŞI ÇIKAN GÖRÜŞLER	27
A. Benzer Olgulardan Ayrıştırılamamış Olması	28
B. Sınıflandırmaların Batı Kökenli Olması	29
C. Bilimsel Çalışmaların Yetersiz Olması	31



## İKİNCİ BÖLÜM

### ÇALIŞMA DEĞERLERİ

I. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	32
A. Çalışma Kavramı	32
B. Çalışmanın Tarihsel Gelişimi	36
1. Sanayi Öncesi Dönemde Çalışma	37
a. İlkel Toplumda Çalışma	37
b. Köleci Toplumda Çalışma	39
c. Feodal Toplumda Çalışma	42
2. Sanayi Döneminde Çalışma	45
3. Sanayi Sonrası Dönemde Çalışma	56
C. Çalışma Hayatındaki Dönüşüm ve Bireye Yansıması	62
II. DEĞERLERE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	66
A. Değer Kavramı	66
B. Benzer Kavramlarla İlişkisi	69
1. Kültür ve Değer İlişkisi	69
2. Tutum ve Değer İlişkisi	70
3. Norm ve Değer İlişkisi	72
4. Kişilik Özelliği ve Değer İlişkisi	73
5. İnanç ve Değer İlişkisi	73
6. İlgi ve Değer İlişkisi	74
7. İhtiyaç ve Değer İlişkisi	75
C. Değerler Konusunda Başlıca Sınıflandırmalar	75
III. ÇALIŞMA DEĞERLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	78
A. Çalışma Değerleri Kavramı	79
B. Çalışma Değerlerine Etki Eden Faktörler	82
1. Bireysel Faktörler	82
a. Demografik Özellikler	83
(1) Cinsiyet	83
(2) Yaş	85
(3) Eğitim Düzeyi	86

(4) Medeni Durum	87
b. Kişilik Özelliği	88
2. Toplumsal Faktörler	91
C. Çalışma Değerleri Konusunda Başlıca Sınıflandırmalar	93
1. Super'in Yaklaşımı	93
2. Manhardt'ın Yaklaşımı	94
3. Rounds, Henly, Dawis, Lofquist ve Weiss'in Yaklaşımı	95
4. Elizur'un Yaklaşımı	96
5. Lyons, Higgins ve Duxbury'nin Yaklaşımı	97
D. Kuşakların Çalışma Olgusuna Bakışı	97
1. Sessiz Kuşak Açısından Çalışma	98
2. Nüfus Patlaması Kuşağı Açısından Çalışma	101
3. X Kuşağı Açısından Çalışma	103
4. Y Kuşağı Açısından Çalışma	106
5. Z Kuşağı Açısından Çalışma	110
E. Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri Konusunu İnceleyen Çalışmalar	112

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

I. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE	120
A. Örgütsel Bağlılık Kavramı	120
B. Örgütsel Bağlılık Konusunda Başlıca Sınıflandırmalar	122
1. Etzioni'nin Yaklaşımı	123
2. Mowday, Steers ve Porter'in Yaklaşımı	124
3. Wiener'in Yaklaşımı	125
4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı	126
5. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı	127
a. Duygusal Bağlılık	128
b. Devamlılık Bağlılığı	129
c. Normatif Bağlılık	130
C. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler	131

1. Bireysel Faktörler	132
a. Cinsiyet	132
b. Yaş	134
c. Hizmet Süresi	136
d. Eğitim Düzeyi	137
e. Medeni Durum	138
2. Örgütsel Faktörler	139
a. Örgüt Kültürü	140
b. Ücret	141
c. İşin Niteliği	143
d. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği	144
3. Çevresel Faktörler	145
D. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları	147
1. Duygusal Bağlılık Açısından	147
2. Devamlılık Bağlılığı Açısından	148
3. Normatif Bağlılık Açısından	149
II. KUŞAKLAR AÇISINDAN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNU İNCELEYEN ÇALIŞMALAR	150
III. ÇALIŞMA DEĞERLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ	154

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **X VE Y KUŞAĞI MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARDA ÇALIŞMA DEĞERLERİNİN ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNE İLİŞKİN ALAN ARAŞTIRMASI**

I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	157
II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ	158
III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ	159
A. Evren ve Örneklem	159
B. Veri Toplama Araçları	160
1. Çalışma Değerleri Ölçeği	161
2. Örgüte Duygusal Bağlılık Ölçeği	162

C. İşlem	163
V. ARAŞTIRMANIN BULGULARI	164
A. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular	164
B. Faktörlere İlişkin Bulgular	166
1. Faktör Analizi	166
a. Açıklayıcı Faktör Analizi	168
b. Doğrulayıcı Faktör Analizi	171
c. Oluşturulan Faktörlere İlişkin Yeni Sınıflandırma	177
2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi	181
C. Hipotezlere İlişkin Bulgular	183
1. Karşılaştırmalı Analizler	183
2. Açıklayıcı Analizler	185
VI. TARTIŞMA	188
SONUÇ	198
KAYNAKÇA	202
EKLER	

## KISALTMALAR

ABD	Amerika Birleşik Devletleri (ABD)
AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
Çev.	Çeviren
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
Ed	Editör
İ.İ.B.F	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
S	Sayı
SS	Standart Sapma
ss	Sayfa sayısı
Std. Hata	Standart Hata
TDK	Türk Dil Kurumu
vd.	Ve diğerleri

## TABLULAR LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Başlıca Kuşak Sınıflandırmaları	s. 15
<b>Tablo 2:</b> Çalışmada Kabul Edilen Kuşak Sınıflandırması	s. 17
<b>Tablo 3:</b> Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Boyutları	s. 128
<b>Tablo 4:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Değerleri	s. 161
<b>Tablo 5:</b> Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	s. 164
<b>Tablo 6.</b> Çalışma Değerleri Ölçeğinin KMO Ölçütü ve Bartlett's Testi Sonuçları	s. 167
<b>Tablo 7:</b> AFA Sonucunda Oluşturulan Faktörlere İlişkin Değerler	s. 169
<b>Tablo 8.</b> DFA'da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları	s. 173
<b>Tablo 9.</b> DFA Sonucunda Oluşturulan Yeni Faktörler	s. 174
<b>Tablo 10:</b> DFA Sonucunda Oluşturulan Faktörlere İlişkin Değerler	s. 175
<b>Tablo 11:</b> Yeni Oluşturulan Faktörlerinin Orijinal Ölçek Faktörlerine Göre Dağılımı	s. 178
<b>Tablo 12.</b> Yeni Oluşturulan Faktörler Faktör Ağırlıkları ve Güvenilirlik Değerleri	s. 179
<b>Tablo 13.</b> Yeni Oluşturulan Faktörlere İlişkin KMO Ölçütü ve Bartlett's Testi Sonuçları	s. 180
<b>Tablo 14:</b> Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	s. 181
<b>Tablo 15:</b> Değişkenler Arası Korelasyon Analizi	s. 182
<b>Tablo 16:</b> X ve Y Kuşakları Açısından Çalışma Değerleri Ortalamalarının Kıyaslanmasına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	s. 184
<b>Tablo 17:</b> X ve Y Kuşakları Açısından Örgüte Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Kıyaslanmasına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları	s. 184
<b>Tablo 18:</b> X Kuşağı İçin Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	s. 186
<b>Tablo 19:</b> Y Kuşağı İçin Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları	s. 187

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1:</b> AFA Sonucunda Oluşturulan Faktör Sayısına İlişkin Yığın Grafiği	s. 170
<b>Şekil 2:</b> DFA Sonucunda Oluşturulan Yol Diyagramı	s. 172
<b>Şekil 3:</b> DFA Sonucunda Oluşturulan Faktör Sayısına İlişkin Yığın Grafiği	s. 176
<b>Şekil 4:</b> Oluşturulan Faktörlerin Sınıflandırılması	s. 177

## EKLER LİSTESİ

<b>EK 1:</b> Uygulama Anketi	ek s. 1
<b>EK 2:</b> Ölçek Madeleri Arasındaki Korelasyon Matrisi	ek s. 4
<b>EK 3:</b> Ölçek Maddelerine Uygulanan Bağımsız Örneklem T-Testi Tablosu	ek s. 5





## GİRİŞ

Kuşak olgusu odağında insan topluluklarının sınıflandırılması ve kuşak farklılıklarının incelenmesi çok eski tarihlerden bu yana süregelen bir süreçtir. Aynı kuşağa mensup olan bireylerin benzer tarihlerde doğmuş olmaları nedeniyle gelişim ve sosyalleşme süreçlerinde ortak sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylara maruz kaldıklarına, bu nedenle benzer tutum ve davranışlar sergileyerek ortak değer, inanç ve beklenti içinde olduklarına inanılmaktadır. Bu doğrultuda her kuşağın kendine özgü bir takım özellikler ve değer yargıları barındırdığı ve bu özellik ve değer yargılarının diğer kuşak grubunkilerden de farklılaştığı düşünülmektedir.

Temelde her bir kuşağın içinde bulunduğu tarihi dönem ve sosyo-ekonomik koşullar ile ilişkilendirilen bu farklılıkların çalışma hayatına da etki edeceği ve kuşak farklılıklarından kaynaklı algıların bireyin çalışma hayatı ile ilgili tutum ve davranışlarına da yansıtacağı düşünülmektedir. Nitekim içinde yetiştikleri tarihi dönem ve etkisi altında oldukları sosyo-ekonomik koşullar bir kuşak grubunun diğerlerinden farklılaşarak gelişmelerine neden olurken çalışmaya ilişkin beklentilerinde de yön verici nitelikte belirleyici olmaktadır. Günümüz çalışma hayatına bakıldığında Nüfus Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı olmak üzere üç farklı kuşağın aktif olarak çalışma hayatı içinde olduğu görülmektedir. Z Kuşağı da, eğer lisans eğitime devam etmiyor ise, şu sıralar çıraklık veya stajyerlik gibi pozisyonlarla çalışma hayatına girmiş olup, 2020'lerde de profesyonel bir şekilde çalışma hayatına katılmış olacaktır. Böylece bu sayıda farklı kuşağın bir arada çalıştığı günümüz koşullarında bu kuşakların hem birbirleri ile uyumlu bir şekilde çalışmalarını hem de kuşakların bir arada yönetimi önemli bir konu olarak gündemde yerini korumaktadır.

Yıllardır ilgi çeken bir konu olan kuşak çalışmaları özellikle 2000'li yıllar itibariyle bilgi ve teknolojiye hızlı gelişmenin yaşamın tüm alanlarına etki etmesi neticesinde yaşanan toplumsal dönüşümlerle daha da artan bir önemde ilgi odağı olmuştur. Bu süreçte, örgütlerde önceleri daha ziyade X Kuşağından yöneticilere bağlı olarak çalışan Y Kuşağı üyelerinin çalışma hayatında giderek daha etkin rol almaya başladığını ve çalışma hayatının kurallarını kendi karakteristikleri ve beklentilerine göre yeniden şekillendirme yönünde baskın tavırlar sergilediğini

belirtmek yerinde olacaktır. Öyle ki önceki kuşaktan olan çalışanların artık Y Kuşağı tarafından yönetiliyor olması ve bu durumun giderek artması günümüz çalışma hayatına dair öne çıkan kayda değer bir gerçektir. Bu nedenle günümüzde çalışma ortamlarının iyi tasarlanabilmesi için örgütlerin farklı kuşak üyesi bireylerin sahip olduğu çalışma değerlerini anlaması büyük önem taşımaktadır. Bu kuşak çeşitliliğinin bir çok kez anlaşmazlıklara, çatışmalara ve sorunlara neden olduğu da göz önünde bulundurularak bu farklılıkları anlamak örgütler ve insan kaynakları yöneticilerinin farklı kuşaklardan olan çalışanları cezbetmeleri ve her bir kuşağın ihtiyacını karşılamaya yönelik stratejiler geliştirmeleri için de ayrıca önem arz etmektedir. Nitekim bu değişimden hem kuşak üyelerinin hem de örgütlerin etkilendiği ve bu değişime uyum sağlayamayan örgütleri ise zor bir dönemin beklediği hemen hemen tüm yönetim uzmanlarının üzerine vurgu yaptığı konuların başında gelmektedir.

Öte yandan tarih boyunca önemli değişimlere sahne olmuş olan çalışma hayatının belirleyicilerinden biri de her geçen gün daha da artan rekabet koşullarıdır. Rekabetin giderek arttığı günümüz koşullarında entelektüel sermaye örgütlerin neredeyse en ayırt edici özelliği durumuna gelmiştir. Bu nedenle insan kaynağının önemi bir kez daha anlaşılmış, yetkin ve donanımlı çalışanların örgüte kazandırılması ve elde tutulması bir zorunluluk haline gelmiştir. Bireyin işten ayrılma, işten kaçınma, işe devamsızlık gibi olumsuz örgütsel davranışlar sergilemesini ortadan kaldırılabilmesi yönündeki etkisi düşünüldüğünde esasen çalışanların örgütsel bağlılıklarını sağlamak örgütlerin önem gösterdikleri konuların başında gelmektedir.

Bu noktada günümüzde örgüt ve çalışanlar arasındaki bağlılık konusunda önemli bir değişim gözleendiğini de belirtmekte fayda vardır. Bir çalışanın emekli oluncaya dek çalışma hayatına başladığı örgütte çalışmaya devam etmesini ifade eden yaşam boyu istihdama ilişkin bir anlayış günümüzde önemini kaybederek yerini çalışanın farklı örgütlerde ve farklı kariyer yollarında ilerlemesini içeren bir anlayışa bırakmıştır. Dolayısıyla hem örgüt hem de çalışan açısından örgütsel bağlılık konusunda bir dönüşüm yaşandığı gözlenmektedir. Bu durum örgüt tarafında esnek istihdam uygulamalarının yaygınlaşmasının beraberinde getirdiği kalıcılıktan ziyade geçiciliği vurgulayan çalışma koşulları ile ilişkilendirilirken, çalışan tarafında ise nispeten daha genç olanların sık iş değiştirmesi gerekçesiyle bireylerin çalışmaya

yönelik tutumlarındaki değişimle ilişkilendirilmektedir. Her iki durum göz önünde bulundurulduğunda, bir yanda işgücünde yaşanan değişime karşı gelişen tutum, diğer yanda çalışmaya yönelik beklentiler odağında gelişen tutum bir arada örgütsel bağlılık konusunda kuşakların birbirinden farklılaştığını düşündürmektedir. Bu bağlamda günümüz çalışma hayatının ağırlıklı aktörleri konumunda olan X ve Y Kuşağı üyelerinin örgüte olan duygusal bağlılığı da önemli bir konu haline gelmiştir.

Literatürde örgütsel bağlılığı açıklamada çalışma değerlerinin önemli bir faktör olarak kabul edildiği görülmektedir. Yukarıda belirtilen nedenlerden dolayı özellikle kuşakların çalışma değerlerinin farklılaştığı görüşünden yola çıkan araştırmalarda kuşakların çalışma değerleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye sıkça yer verilmektedir. Aslında araştırmacıların kuşak farklılıklarının esasen sadece yaş almaya bağlı belli yaşam dönemlerinden kaynaklandığı konusunu da sıkça gündeme getirdiği görülmektedir. Bu farklılık ister yaşam dönemlerinden ister kuşaklardan kaynaklansın çalışma değerlerinin çalışanların algılarını şekillendirmede etkin olup örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir role sahip olduğu düşünülmektedir.

Literatür incelendiğinde gerek kuşak farklılıkları gerekse örgütsel bağlılık çalışmalarının daha ziyade beyaz yakalı çalışanlar odağında araştırıldığı görülmektedir. Bu durum hizmet sektörünün önem kazandığı çalışma koşullarının hakim olduğu günümüz çalışma hayatı için anlamlı olabilir. Ancak mavi yakalı çalışanların da en az beyaz yakalı çalışanlar kadar çalışma hayatının önemli aktörlerinden oldukları göz önünde bulundurulduğunda her iki konunun mavi yakalı çalışanlar için de hassasiyetle araştırılması gerekmektedir. Özellikle işgücünün büyük bir bölümü mavi yakalı çalışanlardan oluşan üretim yapan örgütler için mavi yakalılarından sağladıkları verim örgütün tüm çıktıları üzerinde belirleyici niteliktedir. Teknolojik gelişmeler, bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve eğitim seviyesinin artması gibi faktörler mavi yakalı çalışan profilini de beraberinde değiştirerek beklentilerinin farklılaşmasına neden olmuştur. Dolayısıyla araştırma konusunun mavi yakalı çalışanlar odağında ele alındığı bu çalışmanın özgün değeri X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların çalışma değerlerini ortaya koyabilmek ve bu değerlerin örgüte duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini irdeleyebilmektir.

Çalışmanın birinci bölümünde kuşak olgusu ile ilgili kavramsal çerçeve çizilerek tarihsel süreç içinde kavramın ortaya çıkışı ve günümüze gelene kadar farklı disiplinler açısından geliştirilerek yapılagelmiş olan tanımlamalarından bazılarına yer verilmektedir. Bu tanımlamalardan ve kuşak olgusu açıklanırken ele alınan unsurlardan yola çıkarak ayrıca özgün bir tanımlama yapılmıştır. Daha sonra kuşak sınıflandırması konusunda literatürde öne çıkan araştırmacılar ve bu araştırmacılar tarafından ortaya konan doğum yılı aralıkları özetlenmektedir. Bu konuda her ne kadar araştırmacıların kuşakların başlangıç ve sonlanmasına atfettikleri tarihlerde bir takım farklılıklar görülse de genelde benzer ve birbirine yakın tarih aralıkları çevresinde odaklandıkları görülmektedir. Bunu takiben özellikle Twenge ve diğerlerinin (2010) kuşak sınıflandırmasına dayanarak oluşturulmuş olan ve çalışmada kabul edilen kuşak sınıflandırmasına yer verilmektedir. Buna göre, 1925-1945 yılları arasında doğanlar "Sessiz Kuşak", 1946-1964 yılları arasında doğanlar "Nüfus Patlaması Kuşağı", 1965-1979 yılları arasında doğanlar "X Kuşağı", 1980-2000 yılları arasında doğanlar "Y Kuşağı" ve 2001 yılı sonrası doğanlar ise "Z Kuşağı" olarak değerlendirilmekte ve bu şekilde bir sınıflandırmanın ardında yatan tarihsel olaylar ve sosyo-ekonomik koşullar ile bunların her bir kuşak grubuna etkileri tartışılmaktadır. Son olarak, kuşak olgusuna karşı çıkan görüşlere yer verilmektedir. Bu görüşler kuşak olgusunun benzer olgulardan ayrıştırılamamış olması, sınıflandırmaların Batı kökenli olması ve bilimsel çalışmaların yetersiz olması gerekçeleri doğrultusunda başlıklandırılmaktadır.

Çalışma değerleri başlığı altındaki ikinci bölümde ilk olarak tarih boyunca birçok bilim dalının ilgi odağı olmuş ve farklı anlamlar yüklenmiş olan çalışma kavramına yer verilmektedir. Bunu takiben süreç içinde toplumların yaşadığı değişim ve dönüşüme bağlı olarak çalışmanın insan yaşamında kazandığı anlam doğrultusunda sanayi öncesi dönemden günümüz sanayi sonrası dönemine kadar olan sürece ışık tutulmaktadır. Daha sonra zaman içinde çalışma hayatındaki dönüşüm ve bunun bireye yansımaları detaylandırılmaktadır. Değerlere ilişkin kavramsal çerçeve ile devam eden bu bölümün ikinci yarısında değer kavramının açıklanmasında yol gösterici olduğu düşünülen benzer kavramlardan kültür, tutum, norm, kişilik özelliği, inanç, ilgi ve ihtiyaç kavramları ile ilişkisi ele alınmakta ve değer konusunda literatürde öne çıkan başlıca sınıflandırmalara değinilmektedir. Son olarak, değer

konusundaki tartışmaların değerlerin bir alt kümesi olarak kabul edilen çalışma değerleri için bir temel oluşturmakla birlikte tam olarak açıklamakta eksik kalması nedeniyle çalışma değerleri kavramı ayrıca ele alınmaktadır. Çalışma değerlerine etki eden faktörlerin ve literatürde göze çarpan başlıca çalışma değerleri sınıflandırmalarının değerlendirildiği ikinci bölümün sonunda ilk bölümde yapılmış olan kuşak sınıflandırması ışığında kuşakların çalışma olgusuna bakışı açıklanarak kuşaklar açısından çalışma değerleri konusunu inceleyen çalışmalar özetlenmektedir.

Üçüncü bölüm örgütsel bağlılığın ele alındığı bölümdür. Çalışma değerleri ile örgütsel bağlılık konusunu ilişkilendirmenin amaçlandığı bu bölümde öncelikle bireyin örgüt içindeki davranışlarını anlamlandırmada önemli bir değişken olarak kabul edilen örgütsel bağlılık kavramsal bir yaklaşımla ele alınmaktadır. Sonrasında örgütsel bağlılık konusunda literatürde öne çıkan sınıflandırmalar özetlenmektedir. Örgütsel bağlılığa etki eden faktörler, örgütsel bağlılığın sonuçları ve kuşaklar açısından örgütsel bağlılık konusunu inceleyen çalışmaların özetlenmesiyle devam eden bu bölümün sonunda çalışma değerleri ve örgütsel bağlılık ilişkisine ışık tutulmaktadır.

Çalışmanın araştırma aşaması olan dördüncü bölümde ise X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanlarda çalışma değerlerinin örgüte duygusal bağlılığa etkisine ilişkin alan araştırması yer almaktadır. Bu bölümde ilk olarak araştırmanın amacı ve önemi açıklanmaktadır. Daha sonra araştırmanın hipotezleri ortaya konmaktadır. Bunu takiben evren ve örneklem, veri toplama araçları ve uygulanan işlem çerçevesinde araştırma yöntemi açıklanmaktadır. Buna göre araştırma verileri ulusal ve uluslararası düzeyde birçok sektörde faal olan İzmir ilinde yerleşik bir holdinge bağlı gıda ve içecek üretimi alanında faaliyet gösteren büyük ölçekli iki işletmenin üretim bölümünde çalışan 99'u (%11,8) kadın 741'i (%88,2) erkek, toplam 840 mavi yakalı çalışandan anket aracılığıyla elde edilmiştir. Araştırmada Lyons ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş olan "Çalışma Değerleri Ölçeği" ile Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş olan "Örgütsel "Bağlılık Ölçeği"nin "duygusal bağlılık" boyutu kullanılmıştır. Bununla birlikte araştırma örnekleminin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki pozisyon, işletmedeki hizmet süresi ve sendika üyeliği gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 7 adet soru sorulmuştur. Araştırma bulgularının ortaya konulduğu son bölümde demografik

değişkenlere ilişkin bulgular, faktörlere ilişkin bulgular ve hipotezlere ilişkin bulgular açıklanarak tartışılmaktadır. Bu çalışma ile tartışmaya sunulan araştırma bulgularının ilgili literatüre ve uygulama çalışmalarına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

## **BİRİNCİ BÖLÜM**

### **KUŞAK OLGUSU**

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle günümüze kadar süregelen farklı bakış açıları çerçevesinde kuşak kavramı açıklanmaktadır. Daha sonra literatürde yaygın olarak Sessiz Kuşak, Nüfus Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olmak üzere yapılan kuşak sınıflandırılmasına değinilip, bu şekilde yapılmış olan sınıflandırmanın ardında yatan tarihsel olaylar ve sosyo-ekonomik koşullar ile bunların her bir kuşak grubuna nasıl etki edebileceğinden bahsedilmektedir. Son olarak benzer olgulardan ayrıştırılamamış olması, sınıflandırmaların Batı kökenli olması ve bilimsel çalışmaların yetersiz olması gerekçelerine dayandırılarak kuşak olgusuna karşı çıkan görüşlere yer verilmektedir.

#### **I. KUŞAK OLGUSUNA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Kuşak kavramına açıklık getirilerek başlanan bu bölümde çalışmanın amacı doğrultusunda Sessiz Kuşak, Nüfus Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı'nın içinde buldukları tarihi dönem ve sosyo-ekonomik koşullar ana hatlarıyla belirtilmektedir. Bu bağlamda kuşakların her biri, gelişim dönemi yılları göz önünde bulundurularak etkisi altında kalmış oldukları ileri sürülen durumlar odağında açıklanmaktadır.

##### **A. Kuşak Kavramı**

Kuşak olgusu ve insan topluluklarının kuşaklar odağında incelenmesi Antik Yunan dönemi gibi çok eski tarihlere uzanmaktadır. Öyle ki etimolojik olarak kuşak kavramının kökeninin Antik Yunancadaki “genos” kelimesinden veya “genesthai” fiilinden gelmekte olup, “var olmak” veya “doğmak” gibi anlamlar taşıdığı ileri sürülmektedir (Joshi ve diğerleri, 2011: 179; Lub ve diğerleri, 2014: 39; Lyons, 2003: 87). Kavram, günümüze gelene kadar süreç içinde birçok bilim dalına araştırma konusu olmuş, tarih, sosyoloji, psikoloji ve yönetim bilimi olarak sayılabilecek disiplinler açısından geliştirilerek farklı tanımları yapılagelmiştir.

Bu çerçevede, kuşak olgusuna dair ilk sistematik ve bilimsel araştırmaların sosyoloji biliminin kurucularından olarak kabul edilen August Comte tarafından başlatılmış olduğu ileri sürülmektedir (Jeager, 1985: 275). Comte (2001), “Pozitif Felsefe Kursları”<sup>1</sup> adlı kitabında kuşağa ait mirasın tarihsel gelişim süreci içinde hareket eden itici bir güç olduğunu belirterek, sosyal olarak ilerlemenin önkoşulu olarak bir kuşağın kendisinden sonraki kuşağa aktaracağı birikimlerin aracılık etmesi gerekliliğini öne sürmüştür. Comte (2001) ayrıca uygarlığın sürekli olarak ilerlediğini, bu ilerleyişin de bir yasayı izleyerek gerçekleştiğini ve insan yaşam süresinin bu süreçteki toplumsal evrimde önemli bir rol oynadığını ifade etmiştir. Sonraki yıllarda İspanyol filozof José Ortega y Gasset (1931) de orijinal adı “The Modern Theme” olan kitabında bu inancı destekleyerek her kuşağın kendi doğasını keşfederek özgünlüklerini ortaya koyarken kendinden önceki kuşağın düşünce ve değerlerinden etkilendiğini belirtmiştir (Aktaran Leavitt, 2014: 24).

Kuşak kavramı, ilk yıllarda daha çok biyolojik temelli tanımlar çerçevesinde “ebeveynler ile çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığı” olarak açıklanmıştır. Bu da yaklaşık 20-30 yıllık bir zaman dilimine karşılık gelmektedir. (Cennamo, 2005: 19; Lyons, 2003: 106). Ancak geçmişte her 20-30 yıllık döneme bir kuşağı yerleştiriyorken, günümüzde çocuk sahibi olma yaş aralığının giderek artmasıyla birlikte bu yaklaşım çerçevesinde bir kuşak bugüne dek olanlardan daha uzun bir süreye yayılmış ve bu zaman aralığı 40 yıla kadar çıkmıştır (Licata, 2007: 45). Diğer yandan, bugün artık topluluklar yeni teknoloji ve farklılaşan toplumsal değerler karşısında hızla değiştiğinden, 20-30 yıllık dönem dahi kuşakların karakteristik özelliklerini korumaları için fazlasıyla uzun bir zaman dilimi olmaktadır (McCrandle ve Wolfinger, 2010a: 8).

Günümüz koşullarına göre yaş aralığı odağında bir tanım yapmak bu görüşün toplumun tüm üyelerinin kabaca aynı yaşta çocuk sahibi olduğunu düşündürmesi yönünden gerçekten uzak olması gerekçesiyle eleştirilmektedir (Cennamo, 2005: 19). Ayrıca, günümüzde önceki yıllara kıyasla çocuk sahibi olma yaşının ötelenmesiyle ebeveyn ve çocukları arasındaki yaş aralığının daha uzun bir zamanı kapsaması ve teknolojideki hızlı gelişmelerin toplumlara hızla etki ediyor olması nedeniyle, bu yöntemle yaklaşıldığında kuşak olgusunun doğru tanımından uzaklaşıyor olması da

<sup>1</sup> Orijinal adı “Course de Philosophie Positive” olup ilk olarak 1849 yılında yayımlanmıştır. Kitabın Türkçe çevirisi bulunduğundan metin içinde Türkçe başlığa yer verilmiştir.



yaş aralığı odağında yapılan tanımlamalara getirilen eleştirilerin bir diğer nedenidir (Özer ve diğerleri, 2013: 125). Bunlarla birlikte içinde bulunulan tarihi dönem ve sosyo-ekonomik koşulların birey üzerindeki etkisi de göz önünde bulundurulduğunda bu durum, kuşakların yalnızca biyolojik olarak tanımlanmasının eksik kaldığını, dolayısıyla yaş olgusunun kuşakları tanımlamada sosyolojik etkenlerle birlikte değerlendirilebilecek bir unsur olduğunu ortaya koymaktadır (McCrimdle ve Wolfinger, 2010b: 2-3).

Buna göre, kuşak sınıflandırması yapılırken yalnızca kuşakların doğdukları zaman dilimine göre yapılan sınıflandırma yeterli olmayıp, bununla birlikte her bir kuşağı meydana getiren topluluğun tutum, değer ve davranışlarının tanımlanması da bu sınıflandırmada önem arz etmektedir (Zemke ve diğerleri, 2000: 4). Bir diğer ifade ile kuşak bağı sadece insanların aynı dönemde doğmaları ile anlam kazanmamaktadır. Kuşaklar bir takım tarihi ve toplumsal koşullarla da birbirlerine bağlanmaktadır. Daha da ötesi, kuşaklar, bu tarihi ve toplumsal olaylardaki değişimlerden etkilenmekle kalmayıp, kendilerinden sonraki kuşaklara aktarılacak olan bu tür dönüşümlere de katkıda bulunmaktadır (Newman, 2013: 217). Bu da kuşakları anlamlandırmak için, içinde buldukları sosyolojik bağlamı analiz etmek gerektiğine işaret etmekte ve sosyolojik olarak yapılan tanımlamaların önemini ortaya koymaktadır. Öyle ki bugün artık kuşak kavramını sosyolojik bağlamda ele alan çalışmalar oldukça güçlü bir temele sahip olup sayıca da hayli fazladır (Parry ve Urwin, 2011: 91).

Günümüzde özellikle yönetim bilimi araştırmaları, kuşak kavramının doğum yılı aralığının yanı sıra sosyolojik bir tanım içinde ele alınması gerekliliğini ortaya koyan Alman sosyolog Karl Mannheim'ın çalışmaları çevresinde odaklanmaktadır. Mannheim'ın önce 1923 yılında, sonra 1952 yılında "The Problem of Generations" orijinal adı ile yayınladığı makale, kuşakların sosyolojik bakışla temellendirildiği öncü bir çalışma olarak değerlendirilmektedir (Lyons, 2003: 87; Pilcher, 1994: 482). Mannheim (1952: 291-292) çalışmasında kuşakların şekillenmesinde insanların gelişim evrelerindeki sosyal faktörlerin önemi üzerine de odaklanarak kuşakları sosyo-tarihsel bir bağlamda ele almış ve "hem benzer doğum yılları aralığını, hem de gelişim yıllarında benzer sosyal ve tarihi açıdan önemli olayları paylaşarak tecrübe eden ve bu nedenle bir takım birleştirici ortak unsur geliştiren bir grup" olarak ifade

etmiştir. Ayrıca bir kuşağın özelliklerini tanımlarken 1) kültürel süreçte yeni üyeler ortaya çıkarken 2) zaman içinde önceki üyelerin sürekli yok olması 3) hangi kuşak üyesi olursa olsun üyelerinin belirli bir tarihsel sürecin sadece sınırlı bir dönemine tanıklık edebilmesi 4) bu nedenle birikmiş kültürel mirasın düzenli olarak aktarımının önem arz etmesi ve 5) bu aktarımın bir süreklilik içinde gerçekleşmesi gerektiği unsurlarına da dikkat çekmiştir.

Bu noktada, Mannheim (1952) esasen kuşak olgusunun sadece aynı tarih aralığında doğmakla alakalı olmadığını, aynı zamanda benzer sosyal ve tarihi değişimler sürecinde yaşamış olmanın ortak bir bilinç çerçevesinde sosyo-tarihsel farkındalık yarattığını ileri sürmektedir. Aynı sosyo-tarihsel dönem içinde yaşayıp benzer olayları deneyimlemiş olmaktan kaynaklanan bu ortak bilinç, bireylerin tutum ve davranışlarını etkilemekte ve dünyaya bakış açılarını şekillendirerek onları diğer kuşaklardan ayırt etmektedir. Buna göre, bir kuşak, aynı zaman diliminde benzer deneyimleri yaşamakta ve kuşak üyeleri paylaştıkları ortak tarihin ve bu tarih diliminde paylaşmış oldukları ortak sosyal sürecin şekillendirdiği benzer kişilik ve davranış özelliklerine sahip olmaktadır (Strauss ve Howe, 1991: 437). Twenge ve Campbell (2008: 863) de 1990'larda büyümek ile 1970'lerde veya 1950'lerde büyümenin birbirinden farklı deneyimleri olgunlaştırarak aile, sosyal çevre, kültürel değer ve normların etkisiyle aynı dönemde yetişen kuşak üyelerinin diğer dönemdekilerden farklı değer sistemine sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu gibi sosyo-ekonomik ve tarihsel dönem etkileri, geniş bir yelpaze içinde savaşlar, teknolojik yenilikler ve ekonomik krizler gibi çok çeşitli sosyal, ekonomik ve tarihsel faktörleri kapsayarak tüm yaş gruplarını eşzamanlı etkileyen belirli zaman periyodlarındaki dışsal faktörlerdir.

Mannheim'ı takiben, kuşak olgusunun sosyolojik bağlamda ele alınması odağındaki tartışmalar diğer araştırmacılar tarafından da üzerinde önemle durulan konulardan olmuştur. Nitekim teori 1970'li yıllarda Ronald F. Inglehart (1977) tarafından benzer şekilde geliştirilmiş ve kuşak farklılıklarının bireyin özellikle ergenlikten yetişkinlik yıllarına geçiş döneminde gerçekleşen önemli ekonomik değişimler, temel sosyal hareketler ve tarihi olaylar ile şekillendiği ileri sürülmüştür (Aktaran Ting ve diğerleri, 2017: 2). Bunun gerekçesi ise, aynı tarih diliminde maruz kalınan bu gibi etkenlerin o dönemde yetişkinliğe adım atmış olan hemen hemen

herkesin gelişimini benzer düzeyde şekillendirdiği ve onları diğer kuşaklardan ayırt eden neredeyse ortak bir kültürel aidiyet yarattığı düşüncesidir (Alwin ve McCammon, 2003: 24).

Sonraki yıllarda gelecek kuşaklara ilişkin teorilere destek vermeye devam etmiş olan William Strauss ve Neil Howe da tarihsel olayların yaşam evresine bağlı olarak kuşak üyelerini farklı etkilediğini ve bu durumun her bir kuşağı bir diğer kuşaktan farklılaştırdığını savunmuştur. Strauss ve Howe tarafından 1991 yılında yayınlanan “Generations: The History of America’s Future, 1584 to 2069” orijinal adlı kitapla bu çalışmalar hız kazanmaya başlamış ve hatta birçok araştırmacı tarafından bu kuram “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” olarak da adlandırılmıştır. Strauss ve Howe (1991), yaşam döngüsünü “gençlik”, “yetişkinlik”, “orta yaş” ve “ileri yaş” evreleri olmak üzere dört temel dönemde gruplamıştır. Her bir evre yaklaşık 22 yıl sürmekte ve bir kuşağı oluşturmaktadır. Strauss ve Howe (1997: 14-15) bu dört evrenin 80-90 yıllık bir yaşam sürecini oluşturduğunu ve bu süreçte yaşanan olayların bireylerin gençlik ve yetişkinlik dönemlerini etkileyip onların orta yaş ve ileri yaş dönemlerindeki davranışlarını şekillendirdiğini ileri sürmektedir. Bununla birlikte, aynı dönem içinde de olsa farklı yaş grubundan olan kişilerin benzer durumlar karşısındaki tutum ve davranışlarının birbiriyle aynı olmadığını ve kuşakların yalnızca gelişim dönemindeki yaşamlarının ilk yılları içinde şekillendiği düşüncesinden uzaklaşarak, kuşakların olgunlaşma dönemlerinde de şekillenmeye devam ettiğini savunmuşlardır. Her dört kuşakta bir sosyal döngünün kendisini tekrar ettiğini savunan araştırmacılara göre, bu döngüdeki her bir kuşak ise “aynı zaman aralığı içinde aynı olayları deneyimlemiş insan topluluğu” anlamına gelen “kohort” olarak adlandırılmaktadır. Bu noktada Strauss ve Howe (1991: 60) tarafından ortaya konmuş olan kuşak tanımı şöyledir: “Uzunluğu yaklaşık olarak temel bir yaşam evresinin süresine yaklaşan ve sınırları akranlar tarafından belirlenen bir kohort grubu.”

Benzer şekilde, Eyerman ve Turner (1998: 93) da kuşakları, “belli bir zaman dilimi içinde ortak bir hafıza geliştirerek bir grup olarak adlandırılmalarına sebebiyet verecek şekilde ortak görünüş, huy ve kültürel öğeleri paylaşan kişiler” olarak tanımlamaktadır. Burada orijinali “habitus” olan “görünüş” ve yine orijinali “hexis” olan “huy” ifadeleri Pierre Bourdieu’nin (1990) ifadeleri olup, kuşak üyelerinin

bilinçsizce, benzer etkileşim modları, kıyafet, konuşma ve vücut dilini paylaştığını ima etmektedir (Aktaran Lyons, 2003: 103). Böylece, araştırmacılar insan gruplarını belirli bir zaman çerçevesinde bütünleştirmeye hizmet eden kolektif hafızanın önemini vurgulamaktadırlar. Onlara göre, bu kolektif hafıza, kuşakların tutumlarını, duygularını, tercihlerini ve eğilimlerini içeren ortak kültürü şekillendirmeye yardımcı olmaktadır (Lyons, 2003: 103).

Kuşak olgusunu açıklamada öne çıkan bu gibi unsurlar kavramsal boyutta yapılacak olan tanımlamaları kapsar niteliktedir. Yukarıda özetlenmiş olan unsurlar odağında ortaya konan ve literatürde öne çıkan kuşak kavramı ile ilgili yapılmış olan bu tanımlamalardan bazıları şöyledir: “Aynı olayları aynı zaman aralığında yaşayan insanlar topluluğu” (Ryder, 1965); “tipik olarak, dünya olayları, doğal afetler, politika, ekonomik koşullar ve pop kültür gibi ortak yaşam deneyimlerini paylaşan bir grup kişi” (Smith ve Clurman, 1997); “doğum yılları, yaş dönemleri, yaşadıkları yer ve kritik gelişim aşamalarında önemli yaşam olaylarını paylaşan belirli bir grup” (Kupperschmidt, 2000); “belirli zaman aralıklarında doğup büyümeleri ve yaşamlarını sürdürmüş olmaları nedeniyle, söz konusu dönemin hakim olaylarından etkilendiklerine ve ortak bakış açılarına sahip olduklarına inanılan insan grupları” (Zemke ve diğerleri, 2000); “aynı zaman aralığında doğmuş, yaşadıkları zamanın sosyal, ekonomik, kültürel, siyasi olaylarından ve hakim değerlerinden etkilenmiş kişiler ve bu kişilerin oluşturdukları topluluklar” (Altuntuğ, 2012).

Bu tip sosyoloji odaklı tanımlamalar incelendiğinde, aynı kuşağa mensup olan bireylerin birbirlerine yakın tarihlerde doğmuş olduklarından gelişim ve sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylara maruz kalmış oldukları, bu nedenle de benzer tutum ve davranışlar sergileyerek ortak değer, inanç ve beklenti içinde oldukları sonucuna varılmaktadır (Marcus, 2014: 12). Buna göre kuşak denilince yalnız belli bir yıl aralığında doğmuş kişiler topluluğundan ziyade ortak paylaşımları olan kişiler topluluğundan bahsedildiği anlaşılmaktadır. Buna paralel olarak, her kuşak bünyesinde kendine özgü bir takım özellikler ve değer yargıları barındırması nedeniyle bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun bu özellik ve değer yargılarına benzerlik gösterirken diğer kuşak grubunkilerden de farklılaşmaktadırlar. Bu tanımlar odağında yapılan araştırmalara bakıldığında bireylerin belli bir kategoriye sokulmaktan ziyade bir takım sosyolojik kriterler ile

sınırlarının çizildiği tarih aralıkları derinlemesine incelenerek, bu tarih aralığında doğmuş olan bireylerin davranışları hakkında ayrıntılı çıkarımlar yapılmasının amaçlandığı anlaşılmaktadır (D'Amato ve Herzfeldt, 2008; Edmunds ve Turner, 2005).

Sosyolojik açıklamalardan farklı olarak kuşak olgusunu açıklamada öne çıkan psikolojik bir yaklaşım da aynı tarihi zaman diliminde her yaşta bireyler olmakla birlikte, gelişim dönemleri birbirine yakın olanların bir takım benzer tutum ve davranışları paylaştıklarının öne sürülmesi ve bu durumun bireylerin sosyal bilinç ve dünya görüşlerinin geliştiği dönem olan çocukluktan yetişkinliğe geçiş evresinde maruz kaldıkları ortak dış etkenlerle ilişkilendirilmesidir (Schuman ve Scott, 1989: 359-360). Başka bir ifade ile, kuşaklar arası farklılıklar, bireyin erken gelişimi ve sosyalleşmesi sırasında çevredeki önemli etkilerin bir sonucu olarak ortaya çıkmakta, yetişkinliğe geçiş ile durağanlaşarak kişilik, değer ve inançların gelişimini etkilemektedir (Macky ve diğerleri, 2008: 858). Erken gelişim döneminde karşılaşılan ekonomik dalgalanmalar, savaşlar, politik gelişmeler, teknolojik ilerlemeler ve sosyal değişimler gibi sayılabilecek bu dış etkenler bireylerin ortak bir değer sistemi yaratmalarına katkıda bulunmakta ve bir kuşağı diğer kuşaktan farklılaştırmaktadır (Jurkiewicz ve Brown, 1998: 58; Noble ve Schewe, 2003: 980; Twenge ve diğerleri, 2010: 1120). Bu düşünce aynı zamanda bireylerin temel kişilik özelliklerini gelişimlerinin ilk yılları olan çocukluk evresinde kazandığını öne süren Freud'un yaklaşımının da bir izdüşümüdür. Nitekim Freud, gelişim dönemleri içinde daha ziyade yaşamın ilk 5 yılındaki gelişimin önemine yapmış olduğu vurgu ile anılmaktadır. Freud'un bu yaklaşımı çerçevesinde gelişim kuramı daha ziyade çocukluk ve gençlik yılları ile ilgilenmiştir. Bu noktada belirtmekte fayda vardır ki, gelişim psikolojisi alanındaki sonraki araştırmalar gelişimin tüm yaşam boyunca devam ettiğini öne sürerek bu bakış açısını farklı boyutlara taşımıştır (Lyons, 2003:128-129; Ryder, 1965: 851).

Bu bilgiler ışığında Türkçede "nesil" ya da "jenerasyon" kelimeleri ile de karşılık bulan kuşak kavramı Türk Dil Kurumu (TDK) tarafından felsefe terimi olarak "yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu" olarak tanımlanmaktadır. Toplum bilimi terimi olarak ise "yaklaşık

25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” tanımıyla ifade edilmektedir (TDK, 2018).

Tüm bunlardan yola çıkarak bu çalışma kuşak olgusunun tanımlanmasında birbirini tamamlar nitelikteki iki temel unsura işaret etmektedir: “Doğum yılı aralığı nedeniyle tarihsel süreç içindeki ortak konum” ile “bu tarihsel süreç içinde yaşanan olaylar ve edinilen deneyimler etrafında şekillenen ortak bilinç”. Böylece, çalışmada kuşak kavramı aynı tarih aralığında doğmuş olan bireylerin bir takım sosyolojik nedenler odağında gruplandırılması temeline dayanarak şöyle tanımlanmaktadır: “Tarihsel olarak aynı zaman diliminde doğan, gelişim yıllarında bu zaman dilimindeki sosyal, ekonomik, kültürel ve siyasal olaylardan etkilenecek kendilerine özgü belirleyici ve birleştirici bir takım özellikler geliştiren ve bu özellikleriyle diğerlerinden farklılaşan bireyler topluluğu.”

## **B. Kuşakların Sınıflandırılması**

Kuşak gruplarını güvenilir bir şekilde karşılaştırabilmek ve anlamlı bulgular ortaya koyabilmek adına her bir kuşağın sınırının belirlenmesi büyük önem taşımaktadır. Bu konuda yukarıda bahsedildiği üzere Mannheim’ın (1952) kuşak olgusunu açıklamada başvurduğu tanım esasen literatürdeki kuşak sınıflandırmalarına da referans olmaktadır. Nitekim Mannheim (1952) kuşak olgusunu tanımlarken yaş odağında biyolojik ve içinde bulunulan tarihi dönem odağında sosyo-kültürel unsurlara başvurarak bir tanımlama yapmış ve sonraki araştırmacılar bu görüşü takip eder nitelikte sınıflandırmalar geliştirmiştir. Buna göre kuşak sınıflandırmasının ardında yatan nedenlere bakıldığında yaşla birlikte döneme etki eden önemli olaylar doğrultusunda yeni sosyo-kültürel kalıpların ortaya çıkışı ve beraberindeki taleplerin karşılanması için yeni gereklilikler ile bunlarla uyumlu geliştirilmiş olan davranış özellikleri göze çarpmaktadır (Lyons, 2003: 19).

Diğer yandan kuşak çalışmaları uzun yıllardır araştırmacıların ilgi odağında olmasına ve tanımlama konusunda benzer unsurlar çerçevesinde odaklanılıyor olunmasına rağmen, literatürde kuşak sınıflandırılmasında dikkate alınan yaş aralıkları ve kuşakların adlandırılması konusunda bir fikir birliği olmadığı gözlenmektedir (Chen ve Choi, 2008; D’Amato ve Herzfeldt, 2008). Ancak farklı

kaynaklarda birbiriyle tam olarak örtüşmeyen tarih aralıklarına rastlanılabilmekle birlikte, kuşakları sınıflandırmada kabul gören bu tarih aralıklarının esasen birbirinden çok da farklı olmadığı unutulmamalıdır. Daha önce de belirtildiği gibi, kuşakların oluşumuna etki eden pek çok faktör olup, yeni bir kuşağa geçişin kesin bir zaman noktasından ziyade bir süreç içinde gerçekleşmesi nedeniyle tarih aralıklarındaki bu farklılıklar da olağan karşılanmaktadır. Bunun yanı sıra, toplumlar farklı akımlardan farklı zamanlarda etkilendiklerinden, bu tarih aralıklarının toplumlara göre de farklılık gösterebileceği bir diğer bakış açısidir.

**Tablo 1:** Başlıca Kuşak Sınıflandırmaları

Araştırmacı(lar)	Sessiz Kuşak	Nüfus Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Howe ve Strauss, 1993	1925-1942	1943-1960	1961-1981	≥ 1982	-
Tapscott, 1998	-	1946-1964	1965-1975	1976-2000	-
Spitznas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980	-	-
Washburn, 2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003	-
Zemke ve diğerleri, 2000	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999	-
Lancaster ve Stillman, 2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999	-
Martin ve Tulgan, 2002	1925-1942	1946-1960	1965-1977	1978-2000	-
Oblinger ve Oblinger, 2005	≤ 1946	1947-1964	1965-1980	1981-1995	≥ 1994
Fleschner, 2007	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	-
Lyons ve diğerleri, 2007	≤ 1944	1945-1964	1965-1979	≥ 1980	-
Cennamo ve Gardner, 2008	-	1946-1961	1962-1979	≥ 1980	-
Chen ve Choi, 2008	-	1946-1964	1965-1977	≥ 1978	-
Gürsoy ve diğerleri, 2008	-	1943-1960	1961-1980	1981-2000	-
Haeberle ve diğerleri, 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	≥ 1998
Salahuddin, 2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000	-
Twenge ve diğerleri, 2010	1925-1945	1946-1964	1965-1981	1982-1999	-
Keleş, 2011	-	1946-1964	1965-1979	1980-1999	-
Williams ve Page, 2011	1930-1945	1946-1964	1965-1976	1977-1994	≥ 1993

Kaynak: Cennamo ve Gardner, 2008; Gürsoy ve diğerleri, 2008; Keleş, 2011; Parry ve Urwin, 2011; Reeves ve Oh, 2008; Twenge ve diğerleri, 2010'dan derlenmiştir.

Buna göre, literatürde kuşakların yaş aralıkları konusunda göze çarpan araştırmacılar ve bu araştırmacılar tarafından ortaya konan doğum yılı aralıkları Tablo 1’de özetlenmektedir. Önemle belirtmek gerekir ki, yukarıda da ifade edildiği üzere kuşakların adlandırılması konusunda bir fikir birliği olmayıp Tablo 1’deki adlandırmalar bu çalışma çerçevesinde kabul edilen adlandırmalardır

İlgili tablodan da anlaşıldığı üzere, her ne kadar araştırmacıların kuşakların başlangıç ve sonlanmasına atfettikleri tarihlerde bir takım farklılıklar görülse de genelde benzer ve birbirine yakın tarih aralıkları çevresinde odaklanılmıştır. Örneğin Sessiz Kuşağın başlangıcı 1900 ve 1930 yılları arasında, sonlanması ise 1942 ve 1946 yılları arasında tarihlendirilmektedir. Her ne kadar başlangıç tarih aralığı fazla olsa da dönemin sonlanması II. Dünya Savaşı’nın bitişi ile ilişkilendirildiğinden tarih aralığı daha azdır. Bunu takiben Nüfus Patlaması Kuşağı 1943 ve 1946 yılları arasında değişen başlangıç tarihleri ve 1960’dan 1965’e kadar ilerleyen bitiş tarihleri ile tarih aralığı konusunda üzerinde en fazla fikir birliği bulunan kuşak sınıflandırması olarak görülmektedir. Nitekim Sessiz Kuşağın sonlandığı yıllar hakkındaki literatürdeki hakim görüş Nüfus Patlaması Kuşağı’nın başlangıcını da belirleyen görüş olmuştur. Buna göre Nüfus Patlaması Kuşağının başlangıcı olarak kabul edilen 1940’lı yılların ortası II. Dünya Savaşı’nın son yıllarına denk geldiğinden birçokları sosyal, ekonomik ve tarihi koşulların savaşın sonlanmasından sonra dramatik bir şekilde değiştiğini inkar etmeyerek tarihlendirme konusunda hemfikir kalmıştır. Nüfus Patlaması Kuşağını takip eden X Kuşağının başlangıcı ise 1960’lı yılların başından ortasına kadar dayandırılmakta ve benzer şekilde sonlanması 1976 yılı ile 1981 yılı arasında farklılaşmaktadır. X Kuşağı’nın sonlanması genellikle farklı ülkelerde farklı zamanlarda meydana gelen bebek doğum oranlarındaki artışın sonunu işaret eden doğum oranlarındaki düşüşle bağlantılıdır. Söz konusu Y Kuşağı olduğunda karşılaşılan durum ise, Y Kuşağının başlangıcının 1977’den 1982’ye kadar, sonlanmasının ise 1994’ten 2003 yılına kadar aralıklandırıldığı yönündedir. Bununla birlikte, takip eden kuşaklar için hem adlandırma hem de tarih aralıkları odağında sınıflandırma konusunda çok fazla fikir birliğinden söz etmek mümkün olmamaktadır. Bazı araştırmacılar Y Kuşağı ile sonrasında gelen Z Kuşağı arasına herhangi başka bir kuşağı yerleştirmeyenken bazıları da bu iki kuşak arasına bir başka kuşağı daha yerleştirmektedir. Tablo’da yer



verilmeyen bu kuşak için teknolojik ilerlemenin hızı gerekçe gösterilip bu hızın ara bir kuşak oluşumunu beraberinde getirdiği ileri sürülmektedir. Yine de Y Kuşağını takip eden kuşak olarak “Z Kuşağı” adlandırmasının literatürde görece yaygınlığından yola çıkarak bu kuşağın başlangıcının 1994 ve 2003 yılları arasında farklılık gösterdiğini, kuşağın sonu için ise henüz bir tarihlendirme yapılmadığını söylemek yerinde olacaktır. Böylece, yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi literatürde yaygın olarak Sessiz Kuşak, Nüfus Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı üzerinde yapılan tarihsel sınıflamanın olduğu görülmektedir.

Bu çalışmada kabul edilen tarih aralıkları odağında kuşak sınıflandırması ise aşağıda Tablo 2’de de görüldüğü üzere literatüre hakim olan genel kanı ile uyumlu bir şekilde ele alınıp, özellikle Twenge ve diğerlerinin (2010) kuşak sınıflandırmasına dayanarak oluşturulmuştur. Buna göre, 1925-1945 yılları arasında doğanlar "Sessiz Kuşak", 1946-1964 yılları arasında doğanlar "Nüfus Patlaması Kuşağı", 1965-1979 yılları arasında doğanlar "X Kuşağı", 1980-2000 yılları arasında doğanlar "Y Kuşağı" ve 2001 yılı sonrası doğanlar ise "Z Kuşağı" olarak değerlendirilmiştir.

Ayrıca, Sessiz Kuşak üyeleri büyük çoğunlukla artık çalışma hayatında yer almadığından, Nüfus Patlaması Kuşağı ise büyük bir kısmının emeklilik dönemini yaşıyor olması, geri kalan diğerlerinin ise emekliliğe adım atmaya üzere olması nedeniyle çalışma kapsamı dışında tutulmuştur. Z Kuşağı üyeleri ise henüz profesyonel olarak çalışma hayatı içinde bulunmadığından üyeleri ile ilgili veriler öngörü niteliğindedir.

**Tablo 2:** Çalışmada Kabul Edilen Kuşak Sınıflandırması

<b>Kuşak Adı</b>	<b>Doğum Yılı Aralığı</b>	<b>Yaş Aralığı (2019 yılına göre)</b>
Sessiz Kuşak	1925-1945	94-74
Nüfus Patlaması Kuşağı	1946-1964	73-55
X Kuşağı	1965-1979	54-40
Y Kuşağı	1980-2000	39-19
Z Kuşağı	≥ 2001	≤ 18

Kaynak: Twenge ve diğerlerinin (2010) çalışmasına dayanarak oluşturulmuştur.

## 1. Sessiz Kuşak

1925-1945 yılları arasında dünyaya gelenlerin oluşturduğu Sessiz Kuşak, günümüzde en yaşlısı 94 ve en genci 74 yaşları arasındaki bireyleri temsil etmektedir. Bu kuşağın literatürde “Sessizler” (The Silents), “Olgunlar” (The Matures), “En Büyük Kuşak” (The Greatest Generation), “Sanayiciler” (Industrialists) ve “Sadıklar” (Loyalists) olarak da adlandırıldığı görülmektedir (Srinivasan, 2012: 51).

Dünya genelinde bu dönemin önemli olayları 1914-1918 yılları arasındaki I. Dünya Savaşı'nın devam eden etkileri ve 1939-1945 yılları arasındaki II. Dünya Savaşı ile 1930 yılındaki Büyük Ekonomik Buhan'ın süregelen varlığıdır (Cennamo, 2005: 23). Dolayısıyla bu dönemi tanımlarken her şeyden önce hayatta kalma mücadelesinin, yaşanan ağır ekonomik krizlerin, işsizlik ve yokluğun altını çizmekte fayda vardır. Sessiz Kuşak üyelerinin bir kısmı aktif olarak savaşa katılmıştır. Diğer bir kısmı ise içinde buldukları dönemde vuku bulmuş olan II. Dünya Savaşı'na katılmak için çok genç olup, ancak hem I. Dünya Savaşı'nı hem de II. Dünya Savaşı ve beraberindeki Büyük Ekonomik Buhan'ı tüm etkileriyle gözlemlemiş ve yaşamış bireylerdir (Levickaite, 2010: 171). Bu nedenle “Sessiz Kuşak” olarak adlandırılmalarının ardında yatan gerçeğin bunlar gibi dönemin tarihini şekillendiren olaylara etkin bir şekilde katkıda bulunamamış ve pasif gözlem yapmanın ötesine geçememiş olmalarından kaynaklandığını savunanlar da olmuştur (Lyons, 2003: 139).

Böylesine zorlu yıllarda maddi ve manevi boyutta sürekli kayıplar yaşayarak yaşamlarını sürdürmüş olmanın da etkisiyle geleceğe dair korku ve endişe içinde olan Sessiz Kuşak üyeleri, daha ziyade sade bir yaşamı tercih etmiş, aşırılıktan uzak, kanaatkâr ve alacakları kararlarda temkinli bir tutum sergilemişlerdir (Aydemir ve Dinç, 2015: 867). Yaşamlarına hakim olan bu özellikleri onların “muhafazakar” ve “disiplinli” olarak anılmalarını da beraberinde getirmiştir. Bu gibi tutumları onları ayrıca geçmişte işe yaramış olan her türlü bilgi ve deneyime dayanarak karar vermeyi tercih etmiş ve bunun dışına çıkmaktan uzak durmuş bireyler olarak şekillendirmiştir (Tolbize, 2008: 2).

Geleneklere bağı olan Sessiz Kuşak üyeleri esasen geçmiş yaşantıların başarılarından gurur duyarak bunları içinde buldukları zaman dilimine de taşımak istemişlerdir. Bu anlamda geçmişe olan bağlılıkları, geçmiş dönemdeki ailevi ve toplumsal ilişkileri “altın çağ” olarak adlandıracak kadar kuvvetli olup, sergilemiş oldukları geçmiş odaklılıkla sürekli içinde buldukları zaman dilimi ile geçmiş zamanı bütünleştirme arayışı içinde olmuşlardır (Zemke ve diğerleri, 2000: 39). Gelişim dönemleri boyunca ailelerinin benimsemiş olduğu her türlü sosyal ve kültürel değerlere karşı uyumlu olmaları yönünde telkin edilerek yetiştirilmiş olmalarının bu durumun en belirleyici nedenlerinden olduğu düşünülmektedir. Örneğin ailelerinin kendilerine aktarmış oldukları erken evlenmek, anne ve babaya karşı itaatkar çocuklar yetiştirmek, emeklilik için birikim yapmak ve topluma faydalı olmak gibi değerler Sessiz Kuşak üyelerinin de benimsediği değerlerdir (Littau, 2009: 6). Böylece, geleneksel aile bağlarına sahip olup, sosyal huzur ve aile birliğinin korunması onlar için önem taşıyan gerekliliklerden olmuştur. Bununla birlikte, toplumsal kurumların otoritesine de çok büyük inanç ve sadakat gösteren Sessiz Kuşak üyeleri, bu anlamda da kendilerinden öncekilerin geleneğine uyan bireyler olarak tasvir edilmektedir. Bu nedenle deneyimlemiş oldukları yaşamışlıkları her ne kadar kendilerinden önceki kuşaktan farklı olsa da, sergilemiş oldukları tutum ve davranışlar bir önceki kuşağa çok benzemektedir (Lyons, 2003: 141).

Teknolojik gelişmişlik düzeyi açısından içinde buldukları dönem değerlendirildiğinde televizyon kanallarının ve kitlesel pazarlamanın yükselişinin bu döneme rastladığı görülmektedir (Srinivasan, 2012: 51). Günümüzdeki teknolojik aygıtlarla ilişkileri yok denecek kadar az olan Sessiz Kuşak üyeleri özellikle iletişim alanındaki teknolojik yeniliklere de uzak olup, sosyal ilişki bağlamında doğrudan yüz yüze iletişimi tercih etmektedirler (Demirkaya ve diğerleri, 2015: 188).

Bu yıllar Türkiye’de Cumhuriyet Dönemi’nin tek partili yıllarına karşılık gelmektedir. Elbette savaş yıllarının yıkıcılığı Türkiye’nin de nüfus, eğitim, gelir ve sağlık gibi göstergelerinin dünya ile paralel bir şekilde olumsuz etkilenmesine neden olmuştur. Bu nedenle her şeyden önce hayatta kalmanın önemi göz önünde bulundurulmuştur (Ayhün, 2013: 97). Yokluk ve savaş yılları çocuk doğum oranlarını azaltmış, toplum salgın hastalıklarla mücadele etmek durumunda kalmıştır.

1945’li yılların sonuna yaklaştıkça bu alanlarda birtakım gelişmeler baş göstermiş olsa da bu dönemde yaşamış bireylerin yaşam standartları günümüzle kıyaslanamayacak düzeyde yetersiz kalmıştır (Demirkaya ve diğerleri, 2015: 188).

## 2. Nüfus Patlaması Kuşığı

1946-1964 yılları arasını kapsayan Nüfus Patlaması Kuşığı, dünya dengelerini değiştirmede önemli aktörler olan I. ve II. Dünya Savaşı ile 1930 yılındaki Büyük Ekonomik Buhan’ın izlerinin silinmeye çalışıldığı bir dönemin temsilcileri olup, günümüzde 73 ile 55 yaşları arasındadırlar. Bu kuşığın Nüfus Patlaması Kuşığı olarak adlandırılmasının arkasında yatan neden, içinde bulunulan dönemde yaşanan doğum oranlarındaki hızlı artıştır. Bu dönemde büyük savaşlar sonrasındaki ekonomik buhranın etkilerinin azalması sonucunda hem savaşlarda kaybedilen nüfusun geri kazanılması, hem de savaş yıllarında ertelenmek durumunda kalınan çocuk sahibi olmanın yeniden gündeme gelmesi doğum oranlarındaki bu hızlı artışın nedenlerindedir (Lyons, 2003: 149). Bir diğer ifade ile, daha iyimser koşulların hakim olduğu bir döneme başlama ümidi ile savaşlardan sonra azalan nüfusun geri kazanılmasını sağlamak için yaşanan doğum oranlarındaki artış nedeniyle kuşak bu ismi almıştır (Demirkaya ve diğerleri, 2015: 188). Bu dönemde doğanların sayısındaki bu fazlalık, kuşak üyelerinin “Toplumunu Yeniden Şekillendiren Kuşak” (Generation Re-modelled the Society) olarak da adlandırılmasına neden olmuştur (Levickaite, 2010: 171).

Refahın yükselişe geçtiği bu dönemde ülkelerin gerek siyasi gerekse politik ve ekonomik yapılarında kendini gösteren önemli değişiklikler Nüfus Patlaması Kuşığının düşünce yapısını etkilemiştir. Nitekim büyüme, refah, mal ve hizmetlere erişime özlem duygusunu yaşayan bu kuşak böylece harcama ve eğlenme eğilimli bir kuşak olmuştur (Kupperschmidt, 2000: 69). Ortaya çıkan yeni iş alanları, iyi eğitim fırsatları gibi mal ve hizmet çeşitliliği ve bolluğu onların iyimserlik ve geleceğe dair güven duygusu içinde yaşamalarını da beraberinde getirmiştir. Bu da Nüfus Patlaması Kuşığının, gelecek kaygısı gütmeyerek daha çok kendilerine odaklanan ve kişisel mutluluklarıyla ilgilenen bireyler olmasına neden olmuştur (Smith ve Clurman, 1997: 45-46). Bu durum ayrıca bu kuşığın “Ben Kuşığı” (Me Generation)

olarak adlandırılmasının da bir nedeni olarak görülmektedir. Nitekim Zemke ve diğerlerinin (2000: 67) de belirttiği üzere, Nüfus Patlaması Kuşağı hiç taviz vermeksizin kendi istek ve zevklerine değer vermiş bir kuşaktır.

Dünya geneline bakıldığında, içinde buldukları dönemin ayırt edici özelliklerinden bir diğerinin insan hakları hareketlerindeki artış olduğu görülmektedir. Buna paralel olarak, bu dönemde savaş karşıtı söylemler de çoğalmıştır. Dönemin üyeleri gençlik yıllarında sosyal özgürlükler için önce insan hakları, kadın hakları ve çevre duyarlılığı gibi bir takım eylemlere katılmış, ardından da savaş karşıtı eylemlere yönelmiştir (Schuman ve Scott, 1989: 361). Öyle ki kadın-erkek eşitliği, ırk ayrımına karşı mücadele ve çevre duyarlılığı gibi hassasiyetlerin bu kuşaktan günümüze gelen miras olduğu savunulmaktadır (Strauss ve Howe, 1991: 299; Twenge ve diğerleri, 2010: 1120).

Nüfus Patlaması Kuşağının toplumsal eşitsizlikler, her türlü ayrımcılık ve savaşa başkaldıran, bu bağlamda özgürlüğü kısıtlayan uygulamalara da direnç gösteren 1968 olaylarının<sup>2</sup> mimarları olan “68 Kuşağı”nı yarattığına inanılmaktadır (Kupperschmidt, 2000: 69). Bu durum bir anlamda bu kuşağın idealist bireylerinin dünya çapında bir özgürlük devrimi yaratması olarak da anlam bulmuştur (Bayhan, 2014: 13). Bu noktada literatüre bakıldığında Nüfus Patlaması Kuşağı üyelerinin idealist tutumlar ile güçlü bir kendini gerçekleştirme isteğine sahip ancak toplum kurallarıyla bağdaşamayan kişilerden oluştuğu da ileri sürülmektedir (Lyons, 2004: 151-152).

Dünyanın böylesi refah ve bolluk yaşadığı bu dönemde Türkiye’de 1960 yılındaki darbe sürecinin ve çok partili döneme geçişin zorlukları yoğun olarak hissedilmiştir. Her ne kadar dünyadaki gelişmeler yakından takip edilemese de bir yandan da uzun yıllardır ekonomik ve siyasi sıkıntılarla mücadele eden ve ayakta kalmaya çalışan bir milletin yeniden gelişmeye ve dünya ile etkileşime girmeye başladığı bir dönem olmuştur. Nüfus artış hızı olarak değerlendirildiğinde ise Türkiye’de de nüfus artışını teşvik eder nitelikteki söylemler, çok çocuklu ailelere yapılması vaad edilen toprak bağışları ve vergi muafiyeti gibi teşviklere

---

<sup>2</sup> 1968 olayları, gençlik hareketleri arasında belki de üzerinde en fazla konuşulan olaylardan biri olup, yerel boyutta başlayıp küresel boyuta taşınarak dünyanın dört bir yanında toplumun tüm kesimini sosyal, siyasi, ekonomik ve kültürel yönlerden etkilemiş olması nedeniyle tarihte önemli bir yere sahiptir.

rastlanılmaktadır (Adıgüzel ve diğeri, 2014: 172; Atabay ve diğeri, 2013: 534; Yalçın ve diğeri, 2013: 143)..

### 3. X Kuşığı

1965-1979 yılları arasında doğan X Kuşığı, günümüzde en yaşlısı 54 ve en genci 40 yaşları arasındaki bireyleri temsil etmektedir. “X” ifadesi, Douglas Coupland’ın<sup>3</sup> 1991 yılında orijinal adı “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” olan kitabının yayınlanmasıyla birlikte yaygın bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Tolbize, 2008: 3). Etiketlere karşı çıkan bir kuşığı konu edinen bu kitapta “X” ifadesi bir kimlik arayışı içinde olan, ancak onu bulamayan bir değeri sembolize etmektedir. Ayrıca bu kitap sonraki kuşakların “Y Kuşığı” ve “Z Kuşığı” olarak adlandırılmasında da referans olmuştur (McCridle Research, 2006: 9).

Bir önceki kuşığın içinde bulunduğu döneme kıyasla bu dönemde yaşanan doğum oranlarındaki düşüş nedeniyle “Bebek Düşüşü” (Baby Bust), Amerika Birleşik Devletleri’nin (ABD) onüçüncü kuşığı olmaları nedeniyle “Onüçüncü Kuşak” (Thirteenth Generation) ve Nüfus Patlaması Kuşığı sonrasında gelen kuşak olmaları sebebiyle “Patlama Sonrası” (Post-Boomers) olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Bunların yanı sıra, kendilerinden önceki dönemdeki refah artışı maliyetlerinin devletler tarafından karşılanamadığı ve 70’li yıllardaki petrol krizi sonrasındaki ekonomik ve sosyal istikrarsızlıkların egemen olduğu bir dönemde büyümüş olan bu kuşak literatürde “Kayıp Kuşak” (Lost Generation) veya “Geçiş Dönemi Kuşığı” (Transition Generation) diye de adlandırılmaktadır (Davis, 2016: 4; Licata, 2007: 54).

X Kuşığı, önceki kuşaklar gibi, sıcak savaşı bizzat tecrübe etmemiş, ancak savaşı hep bir tehdit unsuru olarak algılamış, değişen dünya dinamiklerinin yansıması olan ekonomik sorunlarla mücadele etmek durumunda kalmış bir kuşak olmuştur (Şenbir 2004: 24). Öyle ki, ailelerinin işlerini kaybetmeleri süreçlerine tanıklık etmiş olan bu kuşak, durgun işgücü pazarı, kurumların küçülmesi ve sınırlı işgücü hareketliliği ile büyümüştür (Kyles, 2005: 54). Böylece, sosyal ve ekonomik karmaşanın neden olduğu ailevi, mali ve toplumsal güvencesizlikleri tecrübe etmeleri

---

<sup>3</sup> Kanadalı yazar ve sanatçı.

nedeniyle, şüpheli ve güvensiz bir yapıya sahip olmuşlardır (Chen ve Choi, 2008: 602).

X Kuşağı üyeleri büyük ihtimalle her iki ebeveynin de çalıştığı bir aile ortamında yetiştiğinden ya da boşanma oranlarının yüksek olması nedeniyle tek bir ebeveyn ile yaşayarak okul dönüşü geldikleri evlerinde kendi başlarının çaresine bakmaları gereken bir çocukluk geçirmişlerdir. Okul dönüşü evde aileleri tarafından karşılanmayan bu çocuklar, daha ziyade tek başına sosyalleşmek durumunda da kalmıştır (Davis, 2016: 4; Marcus, 2014: 16). Böylesi bir aile yapısı içinde büyüyen X Kuşağı için bu durum ailelerinin varlıklarını hissedemediklerinden her türlü destek için arkadaşlara yönelmeyi beraberinde getirmiştir. Diğer yandan, her iki ebeveynin de çalıştığı ailelere mensup bireylerden oluşan X Kuşağı için bu durum sıkı çalışmanın gerekli olduğu ve cinsiyete ilişkin rollerin daha eşitlik temelli organize edilmeye başlandığı bir aile yapısı modellemiş olmaları anlamı taşımaktadır (Ağlargoç, 2017: 42).

Teknoloji bu dönemde çok hızlı gelişmiştir. Hatta X Kuşağının gelişen teknoloji kullanımı ile büyüdüğü ve teknolojinin büyük bir kısmının da bu dönemde ortaya çıkmaya başladığı söylenebilir. Ancak bilgisayar kullanmaya başlayan ilk kuşak olmalarına ve günümüzdeki hakim diğer teknolojik ürünlerin çoğunun bu kuşak üyeleri tarafından geliştirilmiş olmasına rağmen, teknolojiyi kullanabilme konusunda bir sonraki kuşağa yetişememişlerdir. Bu durum onların teknolojik devrime denk gelmeleri nedeniyle teknolojiyle zorunlu bir ilişki içinde olmalarını açıklamaktadır (Davis, 2016: 4).

Bu dönem Türkiye açısından değerlendirildiğinde, dünyada olduğu gibi Türkiye’de de televizyonun yaygınlaşması, renkli televizyona geçiş ve bilgisayar kullanımının başlaması gibi önemli değişikliklere şahit olunduğu görülmektedir. Ancak Batı toplumlarında olduğu gibi teknolojik gelişmelerin avantajlarından yararlanmanın aksine bu dönemde daha ziyade X Kuşağı, Türkiye’de liberal ekonomiye geçişin zorlukları, ekonomik kriz ve etnik terörün etkisi altında kalmıştır (Atabay ve diğerleri, 2013: 534).

#### 4. Y Kuşığı

Tam olarak hangi yılların Y Kuşığı'nı temsil ettiği konusu halen tartışılmakla birlikte, 1977-2003 yılları arasında çeşitli aralıklara yerleştirilmeye çalışılan bu kuşak, literatürde daha ziyade 1980 sonrasında doğmuş ve 2000 yılı ile birlikte yerini bir sonrakine bırakmış olan kuşığı temsil etmekte olup günümüzde en yaşlısı 39 ve en genci 19 yaşındadır. En bilinen adları “Y Kuşığı” (Generation Y, Gen Y) olmakla birlikte, “Milenyumlular” (Millennials), “Gelecek Kuşak” (Generation Next), “Dijital Kuşak” (Digital Generation), “Sonrakiler” (Nexters), “www Kuşığı” (Generation www) ve “Net Kuşığı” (Net Generation, Gen N) gibi adlarla da anılmaktadırlar (Davis, 2016: 4; Licata, 2007: 54).

Y Kuşığını tanımlayan en belirgin özellik, X Kuşığının içinde bulunduğu dönemde başlayan internet ve diğer teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bir dönemi deneyimlemiş olmalarıdır. Hatta bu kuşağın teknoloji ile büyüdüğünü, internet ve iletişim teknolojilerinin hayatlarının ayrılmaz parçaları olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Lyons, 2003: 182-183; Lyons ve diğerleri 2005a: 65; Sherratt ve Cogshall, 2010: 29). Öyle ki, Jones (2002) tarafından 1980-1984 yılları arasında doğmuş lise öğrencilerinden oluşan bir grup üzerinde yapılan araştırmada öğrencilerin %20'si 5 ile 8 yaşından önce bilgisayar kullanmaya başladıklarını ve 16 yaşına gelmeden bilgisayar kullanmayı öğrenmiş olduklarını; %85'i ise şahsına ait bir bilgisayara sahip olduklarını belirtmiştir. Y Kuşığının aynı zamanda internet erişimlerinin olduğu cep telefonları ile sosyal medya kullanımına aşırı derecede bağımlı oldukları ve bu ortamlardaki akışları sürekli çevrimiçi olarak takip ettikleri bilinmektedir (Davis, 2016: 4). Teknolojiyle olan bu sıkı ilişkileri onları birçok görevi bir arada yapabilmeleri bakımından da üstün yetenekli bireyler haline getirmiştir. Bu da birçokları tarafından Y Kuşığının hem sosyal hayatta hem de çalışma hayatında bir dönüm noktası olarak düşünülmesine neden olmaktadır (Aydın ve Başol, 2014: 3).

Teknolojideki önemli ilerlemeler ile internete olan kesintisiz erişimleri ve 1990'larda eğitim programlarındaki artış nedeniyle bilgiye ulaşma konusunda engellerinin olmaması nedeniyle Y Kuşığı iyi eğitilmiş ve teknolojik olarak gelişmiş bireylerin oluşturduğu bir kuşaktır (Lemmens, 2010: 7). Bu nedenle, çoğu mesleki



eğitim veya üniversite eğitimi almış olup en azından bir yüksekokul veya üniversite diplomasına sahiptir (Yusoff ve Kian, 2013: 98). Bununla birlikte, yaşamları süresince gerek seyahat gerekse medya ve internet erişimleri yoluyla farklı insanlarla karşılaştıklarından kültür, ırk ve cinsel tercihler gibi çeşitliliklere aşına olmuş ve bunlara önceki kuşaklardan çok daha fazla hoşgörü ile yaklaşmaktadırlar (Marcus, 2014: 19).

Diğer yandan, X Kuşağı gibi, bu kuşak da ebeveynleri arasında yüksek boşanma oranlarına tanık olmuştur. Hatta boşanma oranlarının Y Kuşağı döneminde arttığına vurgu yapılarak bu kuşağın bu denli fazla dağılmış ailelerle baş etmek zorunda kalan ilk kuşak olduğu ve neredeyse üçte birinin tek ebeveynli evlerde yaşadığı belirtilmiştir (Marcus, 2014: 18). Aileleri ile aralarındaki ilişkinin ise aşırı korumacı ebeveynlik ilişkisi olduğundan bahsedilmektedir. Hatta Y Kuşağının özellikle X Kuşağından olan aileleri Türkçe’de “helikopter ebeveyn/anne” anlamına gelen orijinali “helicopter parents”, “soccer mum” ve “curling mum” olan ifadelerle betimlenmektedir (Glass, 2007: 100). Bu noktada, birçok araştırma raporu, Y Kuşağı üyelerinin bir yandan çocuklarının hayatlarının birçok yönünü kontrol altına alırken bir yandan da onları diğerlerinden daha iyi olduklarına inanmaları için eğiten ve yüreklendirerek destekleyen ebeveynlere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu ebeveynler çocuklarını rekabetçi hale getirmek için yetiştirirken onları okul sonrası etkinliklerine katılmaya da yönlendirmiştir. Y Kuşağının yüksek özgüvenli olmasının altında yatan nedenin aileleri tarafından bu şekilde sürekli yüreklendirilmeleri olduğu da düşünölmektedir (Pinzaru ve diğerleri, 2016: 176).

Türkiye’de Y Kuşağı üyeleri, dünya ile paralel olarak teknolojinin içine doğduklarından küresel gelişmeler eşliğinde dünya ile paralel bir gelişme göstermiştir. Bir diğer ifadeyle dünya genelinde kuşaklar arasındaki fark, teknolojik gelişmelere bağlı olarak ölkeler arasındaki ulaşım ve bilgi akışı sayesinde nerdeyse yok denecek kadar azalmıştır. Bu da dünya geneline paralel bir şekilde Türkiye’de Y Kuşağı üyelerinin benzer özellikler sergilemesine neden olmuştur (Yalçın ve diğerleri, 2013: 153).

## 5. Z Kuşığı

Son olarak 2001 yılı sonrasında doğanların yer aldığı kuşak Z Kuşığı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşak teknolojinin hakim olduğu bir çağın içine doğduğundan teknoloji ile iç içe yaşamaktadır. Bu nedenle Z Kuşığı üyeleri literatürde “İnternet Kuşığı” (Internet Generation), “Gelecek Kuşak” (Next Generation) ve “Her Daim Çevrimiçi Kuşığı” (Instant Online Generation) adları ile de anılmaktadır (Levickaite, 2010: 173).

Teknolojik ilerlemenin hızı doğrultusunda hayat standartlarındaki gelişim ve dönüşümler Z Kuşığı üyelerinin diğer kuşaklara kıyasla çok daha farklı bir dünyada yetişmelerini beraberinde getirmiş ve diğer kuşaklardan daha belirgin şekilde farklılaşmalarına neden olmuştur. Öyle ki teknolojiyi ileri düzeyde kullanan Z Kuşığı, yanlarından hiç ayırmadıkları cep telefonu ve tablet bilgisayarlar gibi her daim internet erişimlerinin olduğu aygıtlarla büyümektedir. Z Kuşığı için her türlü çevrede teknoloji ile donatılmış bir ortamda bulunmak da önceliklidir. Çünkü durmaksızın, neredeyse her teknolojik aygıtta ve sanal ortamda çevrimiçi olmak gibi bir gereklilik hissetmektedirler (Bencsik ve diğerleri, 2016: 93). Diğer hiç bir kuşak bu kadar erken yaşta teknolojinin böylesi erişilebilir olduğu bir çağda yaşamamıştır. Bu noktada Z Kuşığı üyelerinin doğuştan teknolojiye bağlı oldukları, önceki kuşak üyeleri gibi teknolojiyi sonradan öğrenmek durumunda kalmadıkları ve özellikle sosyal medyayı da etkin olarak kullandıkları etkileşim ve iletişim boyutuna alışıarak yetiştikleri söylenebilmektedir. Nitekim buna bağlı olarak temel iletişim şekilleri de anlık mesajlaşmadır. Z Kuşığının yine önceki kuşaklardan farklı olarak internet aracılığıyla birbirleriyle uzaktan da ilişki kurabildikleri için yalnız yaşadıkları ve yalnız yaşamayı sevdikleri ileri sürülmektedir (Adıgüzel ve diğerleri, 2014: 17). Hatta bu kuşak aşırı bireysel olup yalnız yaşamayı tercih edeceklerinden “Yeni Sessiz Kuşak” (New Silent Generation) olarak da adlandırılmıştır (Strauss ve Howe, 1991).

Gelişen teknolojik olanaklar ile sahip oldukları fiziksel ve donanımsal kaynaklar sayesinde istedikleri tüm bilgilere kolayca erişebilmekte, daha erken yaşta ve daha hızla eğitim alma olanaklarından faydalanabilmekte ve böylece farkındalıklarını arttırabilmektedirler. Gelecekte bu kuşığı diğer kuşaklardan ayırt

edecek öncelikli unsurlardan birinin de önceki kuşaklara kıyasla, bu kuşağın daha eğitilmiş bireylerden oluşacağına olan inanıştır. Bu durum onların sadece üniversite mezunu olacakları anlamına gelmemekle birlikte aynı zamanda sahip oldukları kaynaklarla kendi kendilerini eğitebileceklerine de işaret etmektedir (Levickaite 2010, 173).

Z Kuşağının normlarının da önceki kuşaklardan farklı olduğu ve kullandıkları kelime ve ifadeler ailelerine tuhaf geldiğinden çoğu zaman aileleri ile karşı karşıya gelmelerine sebep olduğu ileri sürülmektedir Aynı zamanda önceki kuşaktakilerden daha sabırsız ve daha çevik olan Z Kuşağı üyeleri sürekli olarak kendilerini zorlayacak yeni uğraş ve dürtüler aramaktadırlar. Bu da internete erişimdeki sınır tanımaz tavırları nedeniyle çok fazla bilgiye erişebilmeleri ve sürekli değişimden korkmamalarıyla ilişkilendirilmektedir (Bencsik ve diğerleri, 2016: 93).

Bunlarla birlikte, Z Kuşağı üyeleri kendilerinden önceki kuşakların çevreye zarar verip doğal kaynakları riske attığını düşündüklerinden bu konuda daha korumacı bir yaklaşım sergileyerek çevreye karşı duyarlılığı adeta kendine görev edinmiştir (Özel, 2017: 19). Aynı zamanda hem yakınlarında hem de uzaklarında farklı terör uyarılarına da maruz kalmışlardır. Bu nedenle yaşlarının ötesinde bir bilinç ve duyarlılık sergiledikleri söylenmektedir. Bu dönemde dolaylı takip ettikleri ve hatta bir kısmının doğrudan tecrübe ettiği dünya genelindeki savaşlar da göz önünde bulundurulduğunda bu tip olaylar ister dolaylı ister doğrudan olsun, Z Kuşağı üyelerinin dünyaya bakış açısını etkilemiştir. Çevre sorunları, terör olayları ve savaşlar döneminde büyüyen Z Kuşağı üyeleri sosyal adalet, yardımseverlik, hoşgörü ve olgunluk duygusuna da sahiptirler (Turner, 2015: 105).

Literatürde Z Kuşağı ile ilgili çok fazla bilgi bulunmamakla birlikte yukarıda sıralananlar da daha ziyade öngörü niteliğindedir. Z Kuşağı ile ilgili bilimsel çalışmaların halen yapılageldiği unutulmamalıdır.

## **II. KUŞAK OLGUSUNA KARŞI ÇIKAN GÖRÜŞLER**

Kuşak olgusu tartışılırken kimi araştırmacılar kuşak farklılıklarına yönelik araştırma sonuçlarına eleştirel bir gözle yaklaşmaktadır. Bu eleştiriler benzer olgulardan ayrıştırılamamış olması, yapılan sınıflandırmaların daha ziyade Batı

kökenli olması ve bu konudaki bilimsel çalışmaların yetersiz olması çevresinde toplanmaktadır. Bu gibi eleştiriler farklı bir araştırma konusu olup bu çalışmanın sınırlarını aşmakla birlikte mevcut duruma ışık tutması açısından özetle aşağıda yer verilmektedir.

### **A. Benzer Olgulardan Ayırıştırılmamış Olması**

Kuşak olgusuna yapılan eleştirilerin odağında ilk olarak kavram açıklanırken ilişkide olduğu düşünülen “yaş etkisi”, “dönem etkisi” ve “grup etkisi (kohort)” olgularının birbirinden ayırıştırılmadığı ve yürütülegelen çalışmaların bunlardan hangisine odaklandığının açık olmadığı iddiası bulunmaktadır. Bu bağlamda araştırma sonuçlarının “yaşam evresinde olgunlaşırken maruz kalınan fiziksel, bilişsel ve sosyal değişimlerin etkilerinin bireye yansması” olarak ifade edilen yaş etkisinden mi (Baltes ve diğerleri, 2007), “belirli dönemlerde yaşanan ve tüm yaş gruplarının davranışını etkileyen olaylardan kaynaklanan farklılıkların bireye yansması” olarak ifade edilen dönem etkisinden mi ve/veya “benzer sıkıntıları ve deneyimleri yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklardan kaynaklanan farklılıkların bireye yansması” olarak ifade edilen grup etkisinden mi (Costanza ve Finkelstein, 2015) kaynaklandığı çıkarımının yapılamadığı tartışılmaktadır.

Bu üç olgu birbiriyle yakın ilişkili olduğundan araştırma yönteminden elde edilecek bulgulara kadar bir çalışmanın her aşamasına etki edeceği savunulmaktadır. Hatta mevcut çalışmaların çoğunun kavramsal bir karışıklık ve metodolojik anlamda yetersizlik gösterdiği düşünülüp araştırma sonuçlarına şüphe ile yaklaşılmaktadır. Bu da yaş etkisi, dönem etkisi ve grup etkisinin ancak farklı araştırma metodolojileri ile ortaya konabileceğinin iddia edildiği anlamına gelmektedir (Parry ve Urwin, 2011: 80).

Bu olguların ayırıştırılmamış olması hakkındaki eleştiri kuşak farklılığı olarak ortaya atılanların esasen bir dönem ya da grup etkisinden ziyade yaş almadan kaynaklanan farklılıkları ölçtüğü görüşünün savunulması ile sonuçlanmıştır. Bu yargı kuşak olgusu tartışmasını da bütünüyle içine almakta ve görülen farklılığın yalnız yaş alma ile ilişkilendirilebileceği tartışmasını ateşlemektedir. Buna göre kuşakların tutum ve değerlerindeki farklılıkların bireylerin çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve

yaşlılık gibi yaşam evrelerinden kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Appelbaum ve diğerleri, 2005). Bu noktada Rhodes (1983) yaş etkisinin, bireylerin doğdukları zamanla ilişkisiz olarak olgunlaşma ile birlikte maruz kalınan değişim olduğunu savunmuştur. Böylece, bireylerin yaşam evrelerindeki bu değişimlere paralel olarak çalışma hayatlarındaki beklenti ve ihtiyaçlarının da farklılık gösterebileceği düşünülmektedir. Kuşaklar arası farklılıkları etkileyen faktörün sadece bireyin ne zaman doğduğu ile ilişkili değil aynı zamanda yaşı ile de ilişkili olduğu savunularak bireylerin bir takım davranışlarının içinde buldukları kuşak dikkate alınmaksızın yaşam evreleri göz önünde bulundurularak daha iyi açıklanabileceği ileri sürülmektedir. Öyle ki aynı dönem içinde de olsa farklı yaş grubundan olan bireylerin benzer durumlar karşısındaki tutum ve davranışlarının birbiriyle aynı olmamasının ancak yaş olgusu ile açıklanarak anlam kazanabildiği iddia edilmektedir (Parry ve Urwin, 2011: 84).

Bu görüşe göre bireylerin içinde buldukları yaşam evrelerinden kaynaklı bu farklılıklar onların hayatı algılamasına etki etmekte ve böylece farklı değer yargısı, tutum, davranış, inanç ve eğilimlerinin ortaya çıkmasına neden olmaktadır (Gürbüz, 2015: 42). Bu konuda Cherrington ve diğerleri (1979) de bireylerin hayata bakış açılarının yaş almaya bağlı olarak değiştiğini belirtmiştir. Bunu da gelişim aşamalarının yaşam boyunca sıralı olarak gerçekleştiğini öne süren yaşam döngüsü teorisi ile ilişkilendirmişlerdir. Buna dayanarak yaş etkisinin bir kişinin diğer kişinin yaşına eriştiğinde o kişiye benzer olmasına neden olan faktör olduğu ileri sürülmektedir (Scott, 2000: 356). Oysa kuşak kuramı, kuşak farklılıklarının daha çok yaş ve beraberinde getirdiği biyolojik gelişim kaynaklı olduğu inancı odağında gelişen bu iddianın aksine, kuşak farklılıklarının asıl nedeninin yaş odaklı biyolojik gelişim süreci değil de sosyo-tarihsel dönem etkisi olduğunu varsaymaktadır (Sessa ve diğerleri, 2007).

## **B. Sınıflandırmaların Batı Kökenli Olması**

Kuşak olgusu tartışmaları ve özellikle kuşak sınıflandırmalarının genelde Batı kökenli olması ve esasen kuşak olgusunun ulusal sınırlar bağlamında ele alınması gerekliliği de tartışılan bir diğer eleştiri konusudur (Parry ve Urwin, 2011: 90). Zira

böylesi bir sınıflandırma Batılı ülkeler özelinde gelişen bir takım tarihi, sosyal ve ekonomik olayların bireyler üzerindeki etkisini konu alarak temellendirilmiş olacağından bunun diğer ülke ve toplumlar için geçerlilik düzeyinin de şüpheli olacağı ileri sürülmektedir (Costanza ve Finkelstein, 2015: 7).

Zaman içinde özellikle kuşak çalışmalarında kültürel göreceliğe dikkat çeken araştırmaların çoğalmasıyla, Batı kökenli ve daha ziyade Kuzey Amerika kaynaklı sınıflandırmaların diğer kültürler için geçerli olup olmadığının sorgulanması daha da hız kazanmıştır (Gürbüz, 2015: 41). Kuşak kimliğini şekillendiren etkenlerin yerel ve kişisel olup içinde bulunulan ailevi ve toplumsal durumlara bağlı olarak ortaya çıktığı dolayısıyla kuşak kimliğinin kişinin özel kültürel bağlamının bir ürünü olduğu öne sürülmektedir. Bu nedenle Batı kökenli kuşak sınıflandırmalarının kültürel adaptasyona tabi tutulmaksızın kabul edilmesinin doğru olmayacağı düşünülmektedir (Vincent, 2005: 584).

Esasen bu bağlamdaki eleştiri tüm dünyadaki kuşaklar ortak özellikler barındırmadığından bir kuşak genellemesinden bahsetmenin de mümkün olmadığı inanişına dayanmaktadır. Doğu ülkelerindeki kuşakların özelliklerinin Batıdakilerle aynı olamayacağı öne sürülerek, özellikle ülkeler arası veriler kullanarak elde edilen araştırma bulgularının doğruyu yansıtamayacağı iddia edilmektedir (Hajdu ve Sik, 2018: 3). Bu bakış açısı kuşakların her bir ulusal bağlam için özgün tarihsel ve sosyal koşullar içinde gerçekleştiğini ortaya koyan Mannheim'ın (1952) daha önce bahsedilmiş olan kuşak teorisiyle de örtüşmektedir. Hatırlamak gerekirse Mannheim (1952) bir kuşağın oluşması için bireylerin tarihsel olayları aynı şekilde deneyimleme ihtiyacına vurgu yapmış, ulusal sınır bağlamının önemine dikkat çekmiştir (Parry ve Urwin, 2011: 90).

Bu duruma karşı görüş ise, Edmunds ve Turner (2005) tarafından geliştirilen “küresel kuşak” hipotezidir. Buna göre ulusal sınır bağlamı Mannheim'ın (1952) savunduğu tezin ilk yayınlandığı dönem olan 1920'lerdekinden daha az öneme sahiptir. Teknoloji, ekonomi ve kültürel eğilimler gibi günümüz kuşak kimliğini biçimlendiren etkenler ulusal sınırları aşmakta ve dünya genelinde ortak bir kuşak kimliğini oluşturmaktadır. Edmunds ve Turner (2005) kuşak olgusunun hem ulusal hem de uluslararası bileşenleri olduğunu savunmuş, son yıllarda küreselleşmenin insanların uluslararası olayları deneyimleme düzeyini değiştirdiğini ileri sürmüştür.

Benzer şekilde Tapscott (2009) da günümüz koşullarında teknolojik gelişmişliğin ve özellikle internete olan sınırsız erişimin dünya ölçeğinde mesafeleri kısalttığına ve bireylerin diğer zamanlarda sahip olabileceği farklı yerel özelliklerini ortadan kaldıran küreselleşen bir güç olduğuna inanmaktadır.

### **C. Bilimsel Çalışmaların Yetersiz Olması**

Diğer bir eleştiri, kuşak farklılıklarına dair tartışma ve yorumların çoğunun popüler basında yer alan yayınlara dayanması ve böylece kuşak araştırmalarının bilimsellikten uzaklaşarak popüler kültür ürünü haline gelmiş olmasıdır. Lyons ve diğerleri (2007: 339) de bu görüşü destekleyerek kuşak olgusunun hayli popüler bir konu olmasına karşın bu olguyu açıklamada popüler yayınlara karşın bilimsel çalışmaların çok yetersiz olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Özellikle 2000'li yıllarda Y Kuşağı üyelerinin çalışma hayatında yer almaya başlaması ile bu kuşağın çalışma hayatına dair tutum ve davranışlarını konu alan çok sayıda akademi dışı yayına rastlanmaktadır. Giancola (2006) ile Westerman ve Yamamura (2007) gibi birçoklarının da belirttiği gibi sözü edilen bu tip yayınların aksine, bilimsel nitelikteki akademik yayınlar ise yönetim araştırmaları için henüz gelişmeye devam eden bir alan olup sayıları görece azdır. Böylece konu daha ziyade akademik literatür dışında tartışılmıştır. Bu nedenle Costanza ve Finkelstein (2015) ve Parry ve Urwin (2010) gibi günümüz araştırmacıları popüler basında yer alan söylemlere ve özellikle önceki yıllarda araştırma bulgularını benzer nitelikte popüler basında yer alan çalışmalarla ilişkilendirerek açıklayan araştırmacılara ciddi eleştiriler getirmektedir. Ayrıca kuşak farklılıklarını konu alan görgül çalışmalarda tutarlı sonuçlar elde edilememiş olması da bu çalışmaların bilimsellikten uzak olmasıyla ilişkilendirilmiş ve kuşakların farklı tutum ve değerlere sahip olduğu iddiasının gözlemlere dayalı olmasına bağlanmıştır (Gürbüz, 2015: 40). Ancak günümüze yaklaştıkça kuşak olgusuna dair çalışmaların önceki yıllara kıyasla bilimsel nitelikteki araştırmalara konu olma oranının arttığı da unutulmaması gereken bir gerçektir.

## **İKİNCİ BÖLÜM**

### **ÇALIŞMA DEĞERLERİ**

Çalışmanın bu bölümünde ilk olarak “çalışma” ve “değer” olgularının ne ifade ettiğine odaklanılmakta ve sonrasında “çalışma değerleri” üzerinde durulmaktadır. Bu bağlamda öncelikli olarak çalışma olgusunu anlamak için çalışmanın ne anlam ifade ettiği ve çalışmanın tarihsel gelişimi konuları ele alınmaktadır. Daha sonra değer kavramı açıklanarak benzer kavramlarla ilişkisi ortaya konmakta ve değer konusunda başlıca sınıflandırmalara değinilmektedir. Bunu takiben çalışma ve değer kavramlarından yola çıkarak çalışma değerlerinin oluşumuna etki eden faktörler ile çalışma değerleri konusunda başlıca sınıflandırmalar incelenmektedir. Son olarak, çalışma değerleri farklı kuşaklar açısından ele alınıp literatürde bu konuyu incelemiş olan çalışmalar özetlenmektedir.

#### **I. ÇALIŞMAYA İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Bu bölümde ilk olarak çalışma kavramına açıklık getirilmektedir. Daha sonra sanayi öncesi dönem, sanayi dönemi ve sanayi sonrası dönem olarak çalışmanın tarihsel gelişimi detaylandırılmaktadır. Son olarak zaman içinde çalışma hayatındaki dönüşüm ve bunun bireye yansımaları tartışılmaktadır.

##### **A. Çalışma Kavramı**

Çalışma, tarih boyunca her toplumda yer almış ve ilkel toplumlardan günümüze kadar insan yaşamında önemli bir faaliyet olarak yer ediniş birçok bilim dalının da ilgi odağı olmuştur. Bu süreçte her bir toplumsal aşamadan geçiş ile birlikte, sahip olduğu anlam ve bireylerin atfettikleri anlam bakımından da bir dönüşüm yaşamıştır. Böylece bir yandan yerine getiriliş şekli, bir yandan da toplumsal hayattaki karşılığı bu dönüşüm neticesinde sürekli değişmiştir.

Tarih boyunca farklı anlamlar yüklenen çalışma kavramı etimolojik açıdan incelendiğinde, sözcüğün kökeninin daha ziyade “acı”, “zahmet” ve “özgürlüğün olmayışı” gibi olumsuz ifadelerle ilişkilendirildiği, özellikle fiziksel olarak yapılan



çalışmaya olumsuz bir anlam atfedildiği görülmektedir (Azam ve Brauchle, 2003: 188). Antik Yunancada sözcük kökeni Latince “elem, keder” anlamına gelen “poena”ya dayanan “ponos” kelimesi ile ifade edilmiştir (Rose, 1985: 27). Aynı şekilde Romalılar tarafından çalışma için kullanılan “labour” sözcüğü de “acı”, “zahmet”, “yorgunluk”, “ızdırıp” gibi anlamlar taşımaktadır (Bozkurt, 2000: 17). Kavramın İbranice karşılığı ise köle anlamı taşıyan “eved” ile aynı köke sahip olan “avodah” kelimesidir (Grint, 1998: 18). Batı dilleri incelendiğinde de benzer şekilde “çalışma” anlamında kullanılan “travail” kelimesinin Latince’de üç çatalı bir işkence aletini ifade eden “tripalium” kelimesinden türediği görülmektedir (Bozkurt, 2005: 50). Ayrıca, Fransızcada “en travail” ve İngilizcede “to labour” ifadelerinde karşılık bulan “emek” eylemi “harcanan fiziksel çaba” anlamına gelmekle birlikte, günümüz Türkçesinde “emek” sözcüğü Eski Türkçedeki “zahmet”, “eziyet” anlamına gelen “emgek” sözcüğündeki “g” sesinin düşmesi ve anlam iyileşmesiyle türemiştir (Uçar, 2010: 39).

Görüldüğü üzere geçmişte “çalışma” oldukça farklı şekillerde algılanmış ve yorumlanmış olsa da genelde bedensel çalışmaya karşılık gelmiş ve küçük görülen, aşağılanan bir uğraş olarak olumsuz ifadelerde anlam bulmuştur. Zaman içinde ise sadece bedensel bir faaliyetten ziyade, zihinsel uğraşmayı da kapsayacak şekilde anlam kazandığı unutulmamalıdır.

Herhangi bir eylemin çalışma sayılıp sayılmayacağı, içinde bulunulan zaman, mekan ve kültürel koşullarla sıkı bir ilişki içinde olduğundan hangi eylemin “çalışma” sayılacağı, hem çalışmanın gerçekleştiği toplumdan topluma hem de aynı toplumun farklı zaman dilimlerine göre farklılık göstermektedir (Bozkurt, 2000: 16). Esasen çalışma, bir yandan çalışma ilişkilerine bir yandan da toplumsal hayata etki etmektedir. Yerine getiriliş biçimi ve toplumsal hayattaki karşılığının süreç içinde değişmesi nedeniyle, sınırları çok keskin bir şekilde çizilemeyen çalışma olgusu fiziksel, biyolojik, psikolojik, ekonomik ve sosyolojik yaklaşımlar gibi çeşitli açılardan anlamı değişebilen bir kavramdır. Örneğin bazen aynı aktivite bir bağlamda boş zaman aktivitesini temsil edebilirken bir diğer bağlamda çalışmayı temsil edebilmektedir. Bu nedenle, yapılan aktivitenin çalışma olup olmadığını belirleyen aktivitenin kendisi değil, hangi koşullar altında gerçekleştirildiği ve doğurduğu

sonuçlardır (Genis ve Wallis, 2005: 65). Bu bağlamda birden çok tanım çerçevesinde çalışmanın ne şekilde açıklandığı aşağıda belirtilmektedir.

Watson'a (1995) göre çalışma "insanların buldukları ortamda yaşamlarını devam ettirebilmelerini sağlayan görevlerin yerine getirilmesi" olup Gorz (1995) çalışmayı "başkaları tarafından yararlı olduğu düşünülüp yapılması istenilen ve karşılığı ücretlendirilen bir aktivite" olarak tanımlamıştır. Çalışma, Püsküllüoğlu'na (1995) göre "bir şey ortaya koymak, oluşturmak, yapmak için bedensel ve zihinsel emek harcamak" tır. Tınar (1996) ise çalışmayı "bedensel, zihinsel ve ruhsal bir çaba ile çalışanın kendisi ya da başkaları için değer ifade eden mal ve hizmetleri üretme faaliyeti" olarak ifade etmiştir. Grint (1998), çalışma için "zamanın üretici faaliyetlerle doldurulması" ifadesini kullanırken Bilton ve diğerlerine (2008) göre çalışma "diğer insanlara değer ve hizmet üretme gayesiyle harcanan enerji veya faaliyet"tir.

Yapılan tanımlamalara göre genelde çalışma ihtiyaç giderme, üretim, ücret gibi kavramlarla ilişkilendirilmekte, ancak bunların ne şekilde çalışma eylemini oluşturduğu tam olarak anlaşılmamaktadır (Meda, 2004: 32). Bununla birlikte yukarıdaki tanımlamalardaki ortak paydanın "bir mal ve hizmet üretmek" olgusu olduğunu söylemek yerinde olacaktır.

Farklı disiplinlerdeki düşünürlerin çalışma kavramına yönelik temelde iki farklı yaklaşım sergilediği görülmektedir. Buna göre, Karl Marx, Adam Smith, Hannah Arendt, Sigmund Freud gibi düşünürler çalışmayı bireyin yaşamında olmazsa olmaz olarak değerlendirip çalışmaya olumlu anlam yüklerken, Paul Lafargue, Bertrand Russell, Fredrich Hiegel, Erich Fromm ve Andre Gorz gibi düşünürler çalışmanın bireyin günlük yaşamında daha az yer tutması gerektiğini savunarak çalışmaya olumsuz anlam yüklemiştir (Keser ve Kümbül-Güler, 2016: 65).

Öte yandan, yaygın olarak "çalışma" ile "iş" kavramının aynı anlamda kullanıldığı dikkat çekmektedir. Ancak bu noktada her iki kavram arasındaki ince ayırım göz ardı edilmemelidir. Çalışma kavramı iş kavramına göre daha genel olup iş kavramından yapılan işin karşılığında alınan ücret konusunda ayrılmaktadır. Bu çerçevede, çalışma kavramında ifade edilen faaliyet belirli bir kazanç sağlamaya yönelik olduğunda "iş" anlamına gelmektedir (Işık, 2013: 105). Başka bir ifade ile,

çalışma kavramı iş kavramına göre daha genel olup işi kapsarken, çalışma kapsamındaki her faaliyet bir maddi karşılığı olmadığı sürece iş olarak kabul edilmemektedir. Ancak bu gibi bir iktisadi yaklaşımdan farklı olarak, psikolojik bir bakış açısıyla karşılığı ücret olarak alınmayan ev içi çalışma ve gönüllü çalışma da çalışma kavramı içinde değerlendirilebilmektedir. Bu durumda çalışma ile yalnız bir gelir elde etmek uğruna emek harcamaktan bahsedilmemekte, çalışmanın maddi karşılığı olmadan ve hatta gönüllü olarak da yapılabildiği unutulmamalıdır (Keser ve Kümbül-Güler, 2016: 64-65).

Esasen Sanayi Devrimi'nin bir sonucu olarak önceleri sadece kendisi ve ailesi için üretim yapan birey, artık bunun aksine belirli bir işverene, belirli bir ücret karşılığında ve işverenin belirlediği çalışma koşulları çerçevesinde bir anlamda emeğini kiralamaya başlamıştır. Böylece çalışma ücret karşılığında yapılan işe dönüşmüş ve "çalışma" kavramı "iş" kavramı ile yakınlaşmıştır (Bozkurt, 2011: 4). Bu dönemde, çalışmanın tanımının iktisadi faaliyet alanı içine sıkışarak "karşılığı ücret olarak ödüllendirilen bir çaba" olarak ifade edildiği söylenebilir. Ancak bu tanım, günümüzde "modern anlamda çalışma" olarak ifade edilen ve karşılığı ya da asıl amacı ücret olmayan aile içi çalışma, ev işleri, gönüllü çalışma gibi diğer tüm çalışma biçimlerini dışlamaktadır (Işık, 2013: 105).

Bu nedenle günümüzde çalışmanın sadece iktisadi anlamda ekonomik bir faaliyet olmasının dışında; psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, felsefe, tarih, örgütsel davranış gibi disiplin ve düşünce alanlarına da konu olmakla birlikte sosyal amaca yönelik diğer faaliyetleri de kapsayan bütüncül bir yapısı vardır (Bozkurt, 2011: 5). Nitekim yukarıda belirtildiği üzere, yalnızca ücretli işlerin tanımlanmasına olan ilgi genellikle ücret karşılığı olmadan yapılan işler olan yemek pişirme, temizlik, çocuk yetiştirme gibi ev işlerini veya gönüllü çalışmayı yok saymaktadır (Genis ve Wallis, 2005: 65). Bu durumda çalışma, bedensel ve düşünsel gücün sarfedilmesi karşılığında gelir elde edilmesinin ötesinde bir eylem olup çok yönlü fayda sağlayan araçsal bir konuma sahip olmaktadır. Öyle ki, çalışma olgusu bireyler açısından gelir elde etme aracı olarak kabul gördüğü gibi, toplumsal alanda statü ve saygınlık elde etme ile psikolojik ve sosyolojik açıdan tatmin sağlama bakımından da önem taşımaktadır (Samsun, 2017: 162-163). Bu nedenle çalışma çok yönlü bir süreç olduğundan sadece iktisadi bileşenleri çerçevesinde ele alınamayacağı ileri

sürümüştür (Lordoğlu ve diğerleri, 1999). Tüm bu nedenlerle çalışma, yukarıda sıralanan günümüz modern anlamda çalışma faaliyetlerini de kapsayacak şekilde “iktisadi bir karşılığı olsun ya da olmasın, zihinsel ve/veya fiziksel çaba harcanmasını gerektiren ve böylece insan gereksinimlerini karşılayan mal ve hizmetlerin üretimini hedef alınması” olarak tanımlanabilmektedir (Giddens, 2008: 792).

## **B. Çalışmanın Tarihsel Gelişimi**

Çalışma hayatının tarihsel gelişimi, insanlığın geçirmiş olduğu tarihsel süreç ile paralellik gösterirken, çalışmanın insan yaşamında kazandığı anlam, süreç içinde toplumların yaşadıkları değişim ve dönüşüme bağlı olarak farklılaşmış, sanayi öncesi dönemden günümüz sanayi sonrası dönemine kadar çalışma farklı anlamlar taşımıştır. Bu süreç içinde toplumsal yapılara etki eden değişimler çalışma amacı ve anlayışına da etki etmiş, böylece her dönemin kendi karakteristiğiyle örtüşen farklı çalışma amaç ve anlayışları ortaya çıkmıştır (Bozkurt, 2011: 6). Bir diğer ifade ile, çalışmaya yüklenen anlam tarihsel süreçte ekonomik ve sosyal gelişmeye paralel olarak her toplumun kendine özgü norm, inanç ve değerleri tarafından belirlenerek çalışmanın tarih boyunca taşıdığı anlamların farklılaşmasına neden olmuştur (Tınar, 1996: 3).

Ancak günümüzdeki anlayış çerçevesinde çalışmanın, sanayi dönemi ile başlayarak anlam kazandığını söylemek yerinde olacaktır. Nitekim sanayi dönemi öncesinde çalışanların çoğu köle, esir veya serflerden oluşurken asiller, aristokratlar ve otokrat yöneticiler bu biçimde bir çalışmaya dahil olmamıştır (Ören, 2013: 18). İlerleyen bölümlerde detaylandırılacağı üzere sanayi döneminde yaşanan dönüşüm ile birlikte çalışma, bir örgütte istihdam edilen çalışana emeği karşılığında ücret ödediği bir ilişki halini almıştır. Bu bağlamda, çalışma olgusunun sanayileşme ile ortaya çıkan endüstriyel kapitalizmin bir yansıması olarak modern anlamını kazandığı ve çalışmanın gerçek anlamdaki tarihsel gelişiminin böylece başladığı ileri sürülmektedir (Ören ve Yüksel, 2012: 44).

Çalışmanın tarihsel gelişimini ortaya koymak açısından bu süreçlerin açıklığa kavuşturulması adına aşağıdaki gibi çalışmayı “sanayi öncesi dönem”, “sanayi

dönemi” ve “sanayi sonrası dönem” olmak üzere üç başlıkta incelemek yerinde olacaktır.

## **1. Sanayi Öncesi Dönemde Çalışma**

Çalışma olgusu tarihsel boyutta incelendiğinde karşılaşılan en kapsamlı sorunlardan biri, modern çalışmayla ilgili fazlaca bilgi olmasına rağmen sanayi öncesi dönemdeki çalışmayla ilgili görece az bilgi olmasıdır (Grint, 1998: 59). Genel olarak, sanayi öncesi dönemde günümüzdeki anlamıyla bir çalışmadan söz etmek mümkün değildir. Bu dönem ev ve iş hayatının iç içe olup birbirinden kesin çizgilerle ayrılmadığı, bireyin sadece kendi gereksinimlerine odaklanarak üretimde bulunduğu bir dönem olarak tanımlanabilmektedir (Grantham, 1993: 478). Bu dönemi ayrıca tarımın egemen olduğu bir köy hayatı dönemi olarak da ifade etmek mümkündür. Sanayi öncesi dönemde ekonomik faaliyetler ancak doğal yaşam süreci içinde hayatta kalabilmek için yürütülmekte ve dolayısıyla çalışma, yaşamak için gerek duyulan tüketim mallarının üretimine ilişkin olup (Lordoğlu ve Özkaplan, 2003: 7-8) çalışmadan fizyolojik ihtiyaç algısıyla paralel şekilde geçim sağlamanın ötesinde bir şey beklenmemektedir (Sombart, 1993: 39). Nitekim her türlü ekonomik etkinliğin başlangıç noktasının insani ve doğal maddi gereksinimler olduğu ifade edilerek, sanayi öncesi insanın doğal bir insan olduğu ve sadece doğal ihtiyaçlarını dikkate alarak iktisadi faaliyette bulunduğu görüşü savunulmuştur. Sanayi sonrası döneme ruhunu veren anlayış ise bunun tam tersi olup çalışma insanın doğal ve maddi ihtiyaçlarının ötesinde bir boyutta anlam kazanmıştır (Sombart, 2008: 22).

Sanayi öncesi dönem, Sanayi Devrimi'nin yaşandığı 18. yüzyılın ikinci yarısına kadar olan dönemi ifade etmektedir. Bu dönemi daha ziyade kendi içinde üç ayrı zaman dilimine ayırarak incelemek mümkündür: İlkel Toplum, Köleci Toplum ve Feodal Toplum (Keser ve Kümbül-Güler, 2016: 73).

### **a. İlkel Toplumda Çalışma**

Çalışma olgusunun günümüz modern anlamından en uzak olduğu haliyle tarih sahnesinde ilk ortaya çıktığı toplum aşaması ilkel toplumlardır. Bu dönemde insanlar

doğayı değiştirebilecek bilgi birikimine sahip olmadıklarından doğanın tutsağı durumundadırlar. Bu durum çalışma olgusu açısından değerlendirildiğinde, çalışmayla ilişkilendirilebilecek süreçler kapsamında insanların doğayı tanıma ve doğaya karşı hakimiyet kurma dönemini yaşadığı ve geçimin temelini avcılık ve toplayıcılık olduğu görülmektedir. Bu dönemde insanlar hayatta kalabilmek için verdikleri mücadelede vahşi hayvanlara karşı kendilerini güven altına almak için çaba sarfetmiştir. Böylece zamanla kesici ve delici araç gereç yapmaya başlamışlar ve ilk araçların kullanılmasıyla birlikte insanlık da gelişmeye başlamıştır (Sezal, 2003: 206).

İkel toplumlarda erkekler genellikle avlanırken, kadınlar yabani meyve, bitki ve böceklerin toplanması ile ilgilenmiştir. Bunun yanı sıra yemek pişirilmesi ve çocuk bakımı da kadınların görevleri arasında kabul edilmiştir. Deneyim sahibi olduklarına inanılan yaşça büyük olanlar ise içinde buldukları grubu etkileyen önemli kararlarda söz sahibi olmuştur. Böylece, bu dönemde erkeklerin avlandığı, kadınların yemek pişirip çocuk bakımı ile ilgilendiği ve yemek için meyve ve bitki topladığı, çocukların meyve ve bitki toplamada kadınlara yardım ettiği, yaşlıların ise denetleyen ve yöneten konumunda olduğu, bu nedenle de bir anlamda yaş ve cinsiyete dayalı toplumsal rollerin şekillenmeye başladığı söylenebilmektedir. Zamanla yaş ve cinsiyetin yanı sıra üretim sürecindeki rollere dayanan bölünmeler ile daha hiyerarşik bir yapı ortaya çıkmıştır (Giddens, 2008: 48).

Çalışmanın “en temel hak ve sorumluluk” olarak algılandığı bu dönemde bireylerin çalışma faaliyeti hayatta kalabilmek amacıyla yiyecek bulup korunmaktan ibaret olup, çalışma ayrı bir sınıfa veya topluluğa ait bir davranış olarak görülmemiş ve topluluğu oluşturan tüm bireylerin katılımı ile işbirliği çerçevesinde gerçekleştirilen bir etkinlik olarak kabul edilmiştir (Argyle, 1990: 11). Dolayısıyla bireyin varlığını ancak topluluğun üyesi olarak sürdürebildiği bu dönemde, emeğin ortaklaşa kullanılması yaşamın bir önkoşulu olarak görülmüştür (Aydoğan, 2000: 32). Bu durum ihtiyaçlarının karşılanması için gerçekleştirilen faaliyetlerin tek başına yapılmamakla birlikte çalışmanın sonucunun da hiçbir zaman tek bir kişiye mal edilemeyeceğini doğurmuştur. Bu tür bir çalışmada kişisel kar güdülmediğinden ve çalışmanın sonucu asla tek bir kişiye yönelik olmadığından bireyler varlıklarını ancak topluluğun üyesi olarak sürdürebilmiştir. Bunun sonucu olarak doğanın

sunduklarından eşit bir şekilde yararlanmış ve bireyler kendi iradeleriyle kendileri ve içinde buldukları toplumun yaşamsal faaliyetlerini korumak ve devam ettirmek için çalışmıştır (Meda, 2012: 32-36).

Bu da, ilkel toplumların üretim ilişkilerinde, öncelikli olarak toprak olmak üzere, üretim araçlarının tümünün ortak mülkiyetine dayanan bir yapının varlığının göstergesidir. Bu nedenle, ortak çalışma ile üretim araçlarından ve emekten elde edilen ürünlerin kullanımında ortak mülkiyet fikri doğmuştur. Dolayısıyla ilkel toplumlarda, özel mülkiyet ve sınıfsal farklılıklardan söz etmek de mümkün değildir (Diakov ve Kovalev, 2008: 11).

Öte yandan ilkel dönem insanı “doğal” bir insandır ve sadece doğal ihtiyaçlarının teminini göz önünde bulundurarak iktisadi faaliyette bulunmuştur. Bundan ötürüdür ki, ilkel toplumlarda çalışma sadece var olmak için üretilen mal miktarı ile tüketim için gerekli miktarın eşit olması ilkesine dayanmıştır (Sombart, 1993: 35).

### **b. Köleci Toplumda Çalışma**

Avcılık ve toplayıcılık ile geçimlerini sağlamaları nedeniyle ilkel toplumların taşınmış olduğu göçebe toplum özelliği, zaman içinde sosyal değişimlerin etkisi altında tarımsal üretim ve hayvancılığın gelişimiyle sona gelmiş ve giderek yerleşik düzene geçilmeye başlanmıştır. Yerleşik düzene geçilmesiyle birlikte ise ortak mülkiyet anlayışı ortadan kalkmış, onun yerine özel mülkiyet anlayışı toplumsal hayatta yer edinmeye başlamıştır.

Bunun sonucu ortaya çıkan sınıflı toplum yapısı sosyal bir işbirliğinden ziyade toprakların fethi ve emeğe el konulmasına dayanmıştır. Nitekim yerleşik hayata geçilmesi neticesinde toprağın işlenmeye başlanması ile toprak üstünde çalışan bir üretici sınıf ortaya çıkmıştır. Bu durum beraberinde, üretici sınıfın elde ettiği ürüne el koyarak çalışma üzerinde mülkiyet hakkına sahip bir diğer sınıfın da ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yani, ilkel toplumların çöküşü ile ortaya çıkan bu yeni çalışma ilişkisi içinde bir tarafta mülk sahibi özgür üreticiler bulunurken diğer tarafta bir başkası adına kendi ihtiyacından fazlasını üretmeye zorlanan köle emeği vardır (Zubritski ve diğerleri, 1979: 62-63). Böylece bu dönemde üretim köle

emeğine dayanırken çalışma biçimi kölelik esası çerçevesinde sahip-köle ilişkisi içinde gerçekleşmiştir. Bu noktada, insanlığın göçebe hayatın temel teşkil ettiği ilkel toplum aşamasından yerleşik düzene geçişi ile birlikte köleci toplum anlayışının hakimiyetinin başladığını söylemek doğru olacaktır.

Bir üretim biçimi olarak kölelik ve köle kullanımı, emeğin ortaya çıkarttığı değer bir başkası tarafından el konulduğu ve bu durumun kurumsal hale getirildiği toplumsal bir sistemi ifade etmektedir (Lordoğlu ve diğerleri, 1999: 7). Köleci toplumlarda kölenin kendi özelinde bir boş zamanı bulunmamakla birlikte, kendi ihtiyaçlarını karşılamanın yanı sıra sahibinin ihtiyaçlarını karşılaması da beklenmiştir (Keser ve Kümbül-Güler, 2016: 76). Gerçekten, köle emeğinin kendisi bir üretim aracı olup yaratılan değer tümüne kölenin sahibi tarafından el konulmuştur. Bu emek bir meta olarak kabul edildiğinden ticarete konu olarak da alınıp satılarak köle sahiplerine kölelerin bedenleri üzerinden bir değişim değeri sağlamıştır (Bozkurt, 2011: 16). İnsanların birer meta haline gelip mülkiyetlerinin satılması köleci toplumun en belirgin özelliğidir. Zamanla köle emeğine iyice bağlı hale gelmiş ve daha fazla köle emeği ihtiyacı doğmuştur. Gerçekten, emeğin üretkenliği artmış ve beraberinde insanlar kendi tükettiklerinden fazlasını üretebilir hale gelmiştir. Böylece köle emeğine duyulan ihtiyaç fetihler ve sömürgecilik aracılığıyla köle sayısını arttırmayı gerekli kılmıştır.

Bu dönemde çalışma sadece kölelere ait olan bir faaliyet olarak anlam bulmuş, kölelerin dışındakiler sanat, spor, sosyal ve kültürel aktivitelerle uğraşmışlardır. Dolayısıyla çalışma toplumda köleler tarafından gerçekleştirilen onursuz bir uğraş olarak kabul edilmiştir. Bir başka ifade ile çalışma “zorunluluk gereği beden üzerinde bir denetim kurma süreci” olarak değerlendirildiğinden (Bozkurt, 2000: 18) çalışma ve çalışarak bir mal ve hizmet üretme özgür insanlar için aşağılayıcı bir uğraş olarak ele alınmış ve kölelere atfedilmiştir (Meda, 2004: 42). Konu hakkında Doyle (2006) bu dönemde varlıklı bir efendi olmanın en cezbedici yanlarından birinin çalışmak zorunda olmamaları ve onların yerine çalışacak başka insanların bulunması olduğunu belirtmiştir. Çalışmanın bütünüyle köleler tarafından yerine getirilmesi ile her türlü günlük işten muaf olan köle sahipleri böylece ortaya çıkan boş zamanlarını çeşitli sanat, spor, sosyal ve kültürel faaliyetlerde değerlenmiştir.



Köle emeğinin kullanılması ile özdeşleşen Antik Yunan'da çoğu filozof aralarındaki küçük farklılıklarla birlikte çalışmayı değer verilmez bir olgu olarak görmüştür. Nitekim bu dönem filozoflarından Aristoteles ve Platon da bedensel çalışmaya sadece köleler ve köylülerin yapacağı olumsuz anlamlar yüklerken soyluların ise zihinsel işlerle uğraşmaları gerektiğini savunmuştur (Bozkurt, 2011: 6). Bu görüş, gerçek zamanı çalışma dışındaki boş zaman olarak kabul etmektedir (Meda, 2004: 46). Aristoteles ihtiyaçların tatmin edilmesine yönelik gerçekleştirilen çalışma nedeniyle bireyin özgür olamayacağını ve emeğini satan bir köle kadar aşağı sınıftan olmasa da basit bir sanatsal faaliyet gerçekleştiren zanaatkarın bile özgür sayılamayacağını ileri sürmüştür. Böylece Aristoteles esasen köle ve zanaatkarın birbirinden çok da farklı olmadığını belirterek, belli bir ücret karşılığında yapılan tüm uğraşları değersiz olarak yorumlamıştır (Argyle, 1990: 13; Meda, 2004: 44). Bu dönemde köleler Aristoteles'in de belirttiği üzere özgür insanlar için maddi zahmetin giderilmesi adına kullanılan canlı araçlar olup kendilerine sahip olanların malı olma niteliğini taşımıştır (Bozkurt, 2011: 7). Roma İmparatorluğu Dönemi'nde de çalışmaya özel bir anlam atfedilmemiş, benzer şekilde çalışma küçümsenmeye devam edilmiştir. Böylece köle emeğini temel alan üretim Roma İmparatorluğu Dönemi'nde de gelişmeye devam etmiş ve adeta bir bağımlılığa dönüşmüştür. Bu durumda, savaş ve fetihler, köle emeğini arttırmanın en etkili yolu olarak görülmüştür (Lordoğlu ve Özkaplan, 2003: 14). Bu noktada köleci toplumlarda çalışma olgusuna atfedilen anlamın köleliğin toplumsal ve ekonomik rolü temelinde şekillendiğini söylemek doğru olacaktır.

Zaman içinde ortak mülkiyetin dağılmaya başlaması köle üretimi sonucunda elde edilen hizmet ve ürünlerin paylaşılmasında sorunlar yaşanmasına neden olmuştur. Diğer yandan fetihlerin durma noktasına gelmesi ve köle emeğinin yeniden üretilmemesi nedeniyle yetersiz kalması da bu sistemi çıkmaza sokan bir başka etken olmuştur. Böylece giderek azalan köle emeği ve kölelerin özellikle piyasada alınıp satılabilen bir meta olarak kabul görmesi nedeniyle sürekli artan fiyatı da maliyet-değer hesaplamalarına neden olmuş ve köleci toplum yapısının çöküşünü hızlandırmıştır (Lordoğlu ve Özkaplan, 2003: 15-16).

### c. Feodal Toplumda Çalışma

Köleci Toplumunu takiben doğal yapısına 10. yüzyılda ulaşan ve kendine özgü bir yapıya bağlı üretim tarzına sahip yeni bir toplumsal sistem ortaya çıkmıştır. Bu sistem feodal toplum sistemidir. Bir anlamda Feodalizm, Ortaçağ'ın karşılık bulduğu siyasal, ekonomik ve sosyal yapının kendisidir.

Feodalite, genel olarak toprak mülkiyeti ve tarıma dayalı, dolayısıyla insanların toprakla olan ilişkilerinin toplumsal yapıyı belirlediği bir üretim ve ilişkiler sistemine işaret etmektedir. “Feodal bey” olarak adlandırılan toprak sahipleri siyasal iktidarı da ellerinde bulundururken toprak sahibi olmayanlar ise, ekonomik, toplumsal, hukuki ve siyasal açıdan toprak sahibine bağlı olup “serf” olarak adlandırılmıştır (Göze, 2000: 63). Serfler üretim aracı olarak görülen toprağın asıl sahipleri değillerdi. Ancak bu dönemde serflerin çok küçük de olsa yaşadıkları araziden pay verilerek ya da arazi üstünde barınma olanakları sağlanarak hizmetlerinin ödüllendirildikleri de unutulmamalıdır (Bloch, 1983: 548). Ektikleri toprak üzerinden bir yandan kendi geçimlerini sağlarken diğer yandan bu toprakta feodal bey için çalışmışlardır (Aydemir ve Genç, 2011: 231). Yani, feodal toplumda üretim ilişkilerinin temelini üretim araçlarının maliki olan feodal beylerle üretim araçları üzerinde çok sınırlı mülkiyet hakkına sahip olan serfler oluşturmaktadır (Ülgen, 2010: 4). Bu çerçevede feodal beylerin sahip olduğu feodal mülkiyet belli bir toprak parçası ve orada yerleşik insanlar üzerindeki sınırsız egemenliği ifade etmektedir (Dobb, 1992: 382).

Feodal düzene geçilmesi ile birlikte serflerin işi olarak görülen çalışma çerçevesinde serf emeği köle emeğinin yerini almıştır. Bu durum bir anlamda önceki dönemdeki kölelerin serfler olarak ortaya çıkmasından öte değildir. Nitekim feodal düzen kölelerin özgürlükten ziyade, geçirmiş olduğu dönüşüm ile başka bir biçim çerçevesinde yeni bir egemenliğin altına girmesine dayalıdır. Ancak üzerinde yaşadığı arazi sahibine bağlı olmakla birlikte köleler gibi her yerde alınıp satılabilecek mallar olmaması yönüyle serflerin, köle ile özgür insanın arasında bir yerde olduğu söylenmektedir. Bu dönemde serflerin alınıp satılabilmesi ise topraktan ayrı olarak gerçekleşmemiştir. Toprağın başka bir feodal bey tarafından satın

alınmasına rağmen serflerin kendi topraklarında kalmaları, serfleri kölelerden ayıran bir diğer özelliktir (Huberman, 2007: 12-15).

Feodal dönemde dinin etkisi de çok fazla görülmekte olup bu dönemde ortaya çıkan tek tanrılı din inancı dönemin belirleyici bir unsuru olmuştur. Önceki dönemde köleliğin toplumsal ve ekonomik rolü ekseninde özellikle bedensel çalışma olgusuna atfedilen olumsuz anlam bu dönemde evrilmiş ve çalışma olgusu üzerinde dinin etkisi belirleyici olmuştur. Buna göre, tek tanrılı dinlerin öğretilerinde karşılaşılan ve ilk insanlar olarak kabul gören Adem ve Havva'nın Yaratıcı'ya itaatsizliği nedeniyle bir kefaret ödeme biçimi olarak insanlığın çalışma ile lanetlenmiş olması temeline dayanan kolektif suçluluk duygusu bu dönemde çalışma olgusuna yüklenen anlamlarda da ifade bulan temel unsur olmuştur. Öyle ki Yahudiler çalışıp cezalarını çekerek günahlarından arınacaklarını düşünürken, Hıristiyanlar çalışmanın şeytani düşünceleri yok eden bir etkinlik olduğuna inanmıştır. Dolayısıyla bu dönemde çalışma esasen onur kırıcı bir davranış olmasından ziyade temel günahın bir sonucu olma ve bundan kaçınmanın bir yolu olma rolünü üstlenmiş, dini ve ahlaki bir zorunluluk ve günahlardan arınmak için bir gereklilik olarak algılanmıştır (Argyle, 1990: 17; Keser ve Kümbül, 2016: 81).

Buna paralel olarak Püritan etik de 16. yüzyılda çalışma ile ilgili tartışmaların anlam bulmasında son derece etkili olmuştur. Bu dönemde Martin Luther temelde Aristoteles'in toplumsal yapılanma hakkındaki görüşlerinden etkilense de her türlü çalışmayı Yaratıcı gözünde eşit ve sevap olarak görüp, Yaratıcı'ya yönelik anlamında "çağrı"<sup>4</sup> (calling) olarak değerlendirmiştir. Öte yandan, Luther'e göre her insan bir meslek için çağrılmış olup sadece temel ihtiyaçlarının karşılanması için çalışmalı, kesinlikle kazandığını biriktirmemelidir. Böylece Puritan etiği daha çok üretmek buna karşılık dah az tüketmek şeklinde kendini göstermiş ve çalışmak Yaratıcı'nın emri olduğu için kutsallaştırılmıştır. Çalışma bu özellikleri ile sanayi öncesi dönemde maddi amaçların yanı sıra dini, psikolojik ve sosyal amaçlar da içermiştir (Bozkurt, 2011: 12).

Diğer bir yandan, ülke değişik siyasal birimlere ayrılmış olduğundan Feodalizmin siyasal yönünde devletlerin birliği ve güçlü bir merkezi otorite görülmemektedir. Bu dönemin karakteristiği dağınık beyliklerden oluşması ve her bir

<sup>4</sup> Bu dönemde "çağrı" aynı zamanda görev aşkı olarak da yorumlanmıştır.

beyliğin yüksek bir tepeye kurulmuş olan bir şato etrafında üzerinde tarım yapan insanlardan oluşan büyükçe bir arazi içinde konumlanmasıdır (Erkul, 1983: 46). Boylesi bir rejimde siyasi birimler arasında birliğin sağlanması oldukça zor olduğundan merkezi otorite de zayıf kalmıştır. Bu durum Feodalitede devlet iktidarının parçalanmış olup mevcut iktidarın toprak sahiplerinin elinde olduğu anlamına gelmektedir (Tanilli, 2006: 53). Toprak sahiplerinin siyasi ve idari yetkileri ise mal varlıkları ile orantılı olmuştur. Yani bu dönemde iktidarı belirleyen toprak mülkiyeti olmuştur (Göze, 2000: 71-72). 16. yüzyıldan 18. yüzyılın sonlarına kadar olan dönem ise Feodalitede hakim karakteristik olan bu dağılık beyliklerin yıkılarak yerine kuvvetli idari merkezlerin kurulduğu dönem olmuştur. Böylece bu idari merkezlerden yapılan yönetim ile ticaret ve sanayinin gelişmesine, toplumun zenginleşmesine önem verilmiştir.

Bu noktada, feodal düzenin bir parçası olan loncalara değinmek de yerinde olacaktır. İdari yapısında feodal düzenin hakim olduğu bu merkezlerin yöneticileri tarafından kendi içlerinde yardımlaşma ve dayanışma amaçlanarak ekonomik ve sosyal kuruluşlar şeklinde oluşturulan loncalar, zaman içinde usta, kalfa ve çırak yapılanmasının geliştiği meslek kuruluşlarına dönüşmüştür (Bozkurt, 2011: 18). Sanatını icra etmek isteyenlerin ise idaresi tamamen ustalara bırakılmış olan meslek örgütleri niteliğindeki bu loncalara üye olmaları beklenmiştir. Loncalar üretilen malların niteliklerini belirleyip ustaların kalfa ve çıraklarla birlikte pazarla olan ilişkilerini düzenlemiştir. Lonca sisteminde çalışan ve çalıştıran birarada çalıştığından günümüz koşulları ile kıyaslandığında “işçi” sınıfından da farklı olduğu söylenebilmektedir. Aynı şekilde sürekli aynı statüde de kalmayarak belli bir zaman içinde yeterli bir vasıf seviyesine ulaştıktan sonra, sırayla kalfalık ve ustalık statüsüne ulaşarak işveren konumuna gelmek de mümkün olmuştur (Keser ve Kümbül-Güler, 2016: 82). Bu bir anlamda feodal düzende sermaye sahibi olmanın yolunun uzun yıllar çırak ve kalfa olarak çalışmaktan geçtiği anlamına gelmektedir.

Sosyal ve ekonomik anlamda üretim ilişkilerinin belirleyicisi olan lonca sistemi Sanayi Devrimi'ne kadar devam etmiştir. Ancak tek zenginlik kaynağının sahip olunulan miktardaki toprak olduğu ve tüm ilişkilerin toprağa sahip olanlarla olmayanlar arasında şekillenerek geliştiği bir ortamda feodal sömürünün artan baskısına bağlı olarak büyük bir ivmeyle şehirlere göç başlamıştır. Böylece

tüccarların da yaşamaya başladığı şehir nüfusları artmış ve şehirler gelişme göstermiştir (Yazıcı, 2010: 44). Bu gelişmeler doğrultusunda şehirlerde doğan ve “burjuva sınıfı” olarak adlandırılan bu sınıfın varlığı kalabalık bir tüccar ve esnaf zümresi anlamına gelmekteydi. Bu ortamda ticaret hayatının gelişmesiyle feodal düzenin yapısı değişmiş ve yeni bir sosyo-ekonomik sistem olan Kapitalizmin doğmasına sebep olmuştur (Aydemir ve Genç, 2011: 240).

Konuya daha detaylı bakıldığında Feodalitenin çöküşü noktasında farklı tartışmalar süregelmekle birlikte kapitalist sistemi hazırlayan oluşumların şöyle sıralandığı görülmektedir: Pazarların büyümesine rağmen feodal üretim ilişkilerinin kendini yenileyememesi; serflerin topraklarını terk ederek şehirlerde toplanması ve emek gücünü satmaya çalışması; kentlerde gelişen ticari ilişkiler; meslek ve işçi kuruluşlarının ortaya çıkması (Lordoğlu ve Özkaplan, 2003: 20). Sonuç olarak, yukarıda sıralanan tüm bu gelişmeler neticesinde feodal toplum düzeni çökerek yerini kapitalist ekonomi sistemine dayanan sanayi toplumuna bırakmış ve sanayi toplumu ile birlikte ekonomik ve toplumsal yapıda köklü değişimler yaşanmaya devam etmiştir.

## **2. Sanayi Döneminde Çalışma**

1768 yılında James Watt'ın buhar makinesini icat etmesiyle ortaya çıkan bir dizi teknolojik değişimle birlikte ulaşılan Sanayi Devrimi, hem çalışmanın hem de çalışmanın aktörlerinin önceki dönemlerden çok daha farklı değerlendirildiği bir dönemin başlangıcını ifade etmektedir. Gerçekten birçok ülkeyi farklı derecelerde etkilemekle birlikte Sanayi Devrimi insanlık tarihinin yaşadığı en önemli değişim ve dönüşüm kırılmalarından biri olarak kabul edilmektedir. Bu bağlamda sanayileşme süreci buhar gücünün ilk olarak İngiltere’de kullanılmasıyla başlamış olup, bu sayede gelişen teknolojiler ile birlikte etki alanını genişleterek yaygınlaşmıştır (Ören, 2013: 13). Sanayi Devrimi salt sanayileşme olgusu ile alakalı olmayıp, toplumsal ve siyasi kurumlara da yansıyan bir süreç olarak sosyal yapının dönüşümüne de etki etmiştir.

Sanayi Devrimi kısaca “tezgah ve atölye üretimini içine alan insan gücünün yerini buhar gücünün harekete geçirdiği makinelerle donatılı fabrikalarda gerçekleşen seri üretimin alması, böylece el emeğine dayalı işlerin seri üretimle yer

değiştirmesi” olarak tanımlanabilmektedir (Keser ve Kümbül-Güler, 2016: 84). Bu durum temelde yeni bir enerji kaynağı olan buhar gücü ile çalışan makine ve güçlü araçların önceki toplumlarda ana enerji kaynağı olan insan, ya da hayvan kas gücünün yerini aldığı emek yoğun üretimden makine yoğun üretime geçiş anlamına gelmektedir. Yani, teknolojik gelişme, sanayi öncesi toplumlarda temel enerji kaynağı olan kas gücünü sanayi toplumu ile birlikte makinelerin hakimiyeti altına vermiştir (Herzberg ve diğerleri, 1959: 3).

Konuya daha detaylı bakıldığında, bu dönüşümle birlikte her şeyden önce üretim aktörlerinde meydana gelen köklü değişim dikkat çekmektedir. Öyle ki Sanayi Devrimi ile tarım ekonomisi ağırlıklı olan yerel üretim aktörleri daha seri ve kitlesel üretimin hakim olduğu kentlerdeki fabrikalara taşınmıştır. Fabrikalarda buhar gücüyle çalışan makinelerle rekabet etmekte başarısız olan lonca sistemi ise hızla işlevini yitirmiştir. Böylece lonca sistemindeki usta ve kalfaların tezgahlarını terk ederek fabrikalarda nitelikli işçi olarak çalıştığı, öte yandan herhangi bir mesleki bilgi ve becerisi olmayanların ise fabrikalarda niteliksiz işçi olarak çalıştığı bir durum ortaya çıkmıştır. Bir anlamda önceki dönemde karşılığında herhangi bir ücret almayarak çalışan işgücü fabrikalara gelerek belirli kurallar odağında düzenlenmiş modern anlama en yakın haliyle “iş” ile tanışmıştır. Bu da bir yanda üretim araçlarının sahipleri ve diğer yanda ücret karşılığı emek güçlerini ortaya koyanlar olmak üzere ikili bir toplumsal sınıf yapısında “işçi” denilen yeni bir sınıfın ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Bloom ve Herbert, 1973: 7-8). Aslında bu durum sanayi dönemi öncesinin meslek kuruluşları olan loncaların etki alanının yok olmasıyla lonca sistemindeki “usta-çırak” ilişkisinin “işveren-işçi” ilişkisine dönüşmesi ve hatta ustaların da işçi konumuna gelmesi anlamına gelmektedir. Yani en açık tabiriyle değerini kaybeden zanaatkarlar ve çiftçi olan nüfus bu dönemde sanayi işçisine dönüşmüştür (Freyer, 2014: 46). Feodal toplum yapısının tarih sahnesinden çekilerek yerini sanayi toplumuna bıraktığı bu süreçte özetle toplumsal yapının köklü değişimlere uğrayarak kentlerde fabrikaların yükseldiği, bu nedenle iş sahibi olabilmek için cazibe merkezi haline gelen kentlere geniş kitleler halinde göç edildiği, işin tarla ve evlerden fabrikalara taşınarak üretimin kentlerde yoğunlaştığı görülmüştür (Giddens, 2008: 15).

Bu dönemde ayrıca sanayileşmenin yaşadığı hızlı gelişim ile birlikte, fabrikalarda toplanan büyük işçi gruplarının denetlenerek belirli bir disiplin altında çalıştırılabilmesi “yönetim” olgusunun ortaya çıkmasına zemin oluşturmuştur. Böylece, üretim aktörlerindeki bu köklü değişimin yanı sıra, yönetim süreçlerinde de bir dizi köklü değişim yaşanmış, yeni kuram ve uygulamalar ortaya atılmıştır.

Bu noktada dönemin öncülerinden mühendis ve yönetim bilimi uzmanı Frederick W. Taylor üretimde iş bölümünün artırılması yoluyla zaman kaybettirici unsurların ortadan kaldırılabileceğini ve işgücünden optimum fayda sağlanabileceğini öngören bir yönetim anlayışı çerçevesinde bir takım uygulamayı sistematikleştirmiştir (Kırım, 1999: 12). 1880'lerde geliştirilerek “Taylorizm” olarak adlandırılmış olan bu emek örgütlenme biçimi ve yönetim anlayışı 1911 yılında Taylor tarafından yayımlanan "Bilimsel Yönetimin İlkeleri"<sup>5</sup> adlı eser ile ortaya konmuş olan bir üretim yönetimini öngörmektedir. “Optimum refaha ancak optimum verimlilikle ulaşılır” (Taylor, 1997: 23) görüşü doğrultusunda Taylor kuramını büyük ölçüde örgütsel verimlilik arayışı temelinde geliştirmiştir. Ona göre bir yanda insanlar çok verimsiz çalışmakta ve işten kaytarmakta, diğer yanda çalışma kuralları ile iş standart süreleri belirsizlik göstermekte ve örgütler büyük kayba uğramaktadır (Özer, 2014: 42). Böylesi bir verimsizlik ile mücadele etmenin yolu olarak olağanüstü insanlar aramaktan ziyade sistematik yönetim anlayışı geliştirmeye işaret eden Taylor (1997: 17), iyi yönetimin ise açıkça tanımlanmış ilke, kural ve kanunlara dayalı bir bilimsellik taşıması gerektiğini ifade etmiştir. Taylor (1997: 23) ayrıca çalışanların bir işi en verimli şekilde yapabilecekleri düzeyde yeteneklerinin geliştirilmesi için eğitimle donatılmalarının ve bunun bir hedef olarak kabul görmesinin de önemine dikkat çekmiştir.

Yönetim alanında geliştirdiği bu önerilerle Taylor temelde çalışanlar arasında uzmanlığa dayalı bir işbölümü önermiştir. Buna göre işin tasarlanması görevinin bizzat işgörmekten ayrı tutulmasının önemini vurgulayarak bu görevin belli bir grubun elinde olması gerektiğini savunmuştur (Özer, 2014: 5). Böylece bir tarafta iş ve zaman etütleri yoluyla işi inceleyerek basit parçalara ayırmaktan ve bu basit işlerin yapılış şeklini geliştirerek işi standartlaştırmaya ve iş için daha iyi araçlar

---

<sup>5</sup> Orijinal adı “The Principles of Scientific Management”dır. Kitabın Türkçe çevirisi bulunduğundan metin içinde Türkçe başlığa yer verilmiştir.

sağlamaya çalışmaktan sorumlu olan yönetici bir grup ile diğer tarafta kendilerine verilen işi yapmaktan sorumlu olan işçi grubuna işaret etmiştir (Yüksel, 2003: 83). İş tasarımı ile ilgili ilk sistemematik yaklaşım olarak kabul edilen bu gelişme, çalışma hayatında Taylor'ın endüstri mühendisliğinin kurucusu sayılmasında da etkili olmuştur. Öyle ki endüstri mühendisleri için “düşünme” boyutu ile ilgilenecek işi “yapmak” ile sorumlu olan işçilere verecekleri işi tasarlama yetkinliğine sahip çalışanlar olmuştur. Esasen bu durum “dikey iş bölümü” çerçevesinde “işin nasıl yapılacağını tasarlayan” ile “iş yapan” ayrımını çalışma hayatına katması bakımından da dikkat çekicidir (Keser ve Kümbül-Güler, 2016: 10).

Taylor ayrıca iş standartlarının konulmasında zaman ölçümlerine de önemle vurgu yapmış, standart üretimi aşan işçinin diğerleri ile aynı tutulmamasını önermiştir. Çalışanlar kendileri için belirlenen standartlar kadar ürettiklerinde belirli bir ücrete hak kazanmışlar, belirlenen standartı aştıklarında ise daha yüksek oranda ücretle ödüllendirilmişlerdir (Yüksel, 1997: 121). Taylor parça başı ücret sisteminin faydalı olacağını belirterek teşvik ve motivasyonun da önemine vurgu yapmıştır. Bu durum çalışanlar açısından dönemin koşullarında önemli bir teşvik aracı ve motivasyon uygulaması olarak değerlendirilmiştir. Nitekim literatürde çalışanın motivasyonu ile ilgili ilk adımın Taylor'ın bilimsel yönetim teorisi kapsamında atıldığı belirtilmektedir (Özer, 2014: 13).

Ancak sonraki bölümde motivasyon kuramlarının gelişimi açıklanırken daha iyi anlaşılacağı üzere, bu dönemde motivasyonun asıl amacı üretimin artırılması olup işin nasıl daha basite indirgenerek daha iyi verim sağlanabileceği ile ilgilendirilmiştir. Bu da bireylerin çalışma isteklerini arttırmak ve performanslarında süreklilik sağlamak adına yalnız yüksek ücret politikalarının amaçlandığı, bunun haricinde bireyin psikolojik ve sosyal ihtiyaçları gibi diğer faktörlerin göz ardı edildiği bir anlayışa işaret etmektedir. Bu nedenle bu yaklaşımın geliştirilme gereksinimi doğmuş ve bilimsel yöntem temelli yaklaşım zamanla yerini motivasyon temelli yaklaşımlara bırakmıştır (Utaş ve diğerleri, 2017: 6-7). Nitekim genel olarak Taylor'ın görüşlerinin eleştirilmesinin odağında da teorinin insanı önemsemeyerek görmezden gelmesi, örgütsel süreçlerde insanı basit bir araç olarak görmesi, çalışmayı mekanikleştirip insanı makine olarak görmesi, verimliliği ölçmeye gereğinden fazla önem vermesi, işgücünü “planlayan” ile “yapan” olarak bölmesi ve



böylece çalışan bireyin inisiyatifini yok etmesi gibi nedenler yer almaktadır (Polatoğlu, 2001: 37).

Diğer yandan, Taylorist yönetim anlayışı, ilk kez 1910'lu yıllarda Fordist üretimin öncüsü Henry Ford tarafından doğrudan uygulamaya aktarılmış ve dünyadaki ilk seri üretim otomobilin imalatı esnasında uygulanmıştır. Bu uygulama doğrultusunda üretilen otomobilin fiyatı önceki dönemdekilere kıyasla hayli düşük olduğundan daha fazla bir tüketici kitlesine ulaşmıştır. Bu da seri üretimin tüm dünyada refah seviyesini yükselteceği inancını beraberinde getirmiştir (Kırım, 1999: 12).

İşçi-işveren ilişkilerinin dönüşümü ve üretim yapılanması anlamında Taylorizmin devamındaki aşamayı ifade eden Fordizm sanayiye dayalı üretimin büyük oranda kitlesel üretim olarak gerçekleştirildiği, çalışanların idari işler ile kol kuvvetine dayalı işlerin yapılması bağlamında Taylorist bir anlayışla gruplandığı, iş tanımlarına dayalı katı işbölümlerinin yapıldığı ve standart üretimin temel alındığı verimlilik odaklı bir üretim biçimidir (Eraydın, 1992: 15). İşçilerin üretim esnasında zaman kaybını en aza indirmek için tasarlanan kayan bant sistemine göre geliştirilen makinelerin kullanıldığı fabrika düzeni ise Fordist üretimin en belirleyici unsurudur (Aydoğanlı, 2011: 19). Bu sistem işin tamamına hakimiyet gerekliliğini ortadan kaldırarak, işçilerin kayan üretim bandı üzerinde uzmanlaştıkları tek bir parça işi yapmalarını gerekli kılmıştır. Böylece işin farklı parçaları ile ilgili işi yapmak için geçiş süresi, bilgi gerekliliği ve malzeme sirkülasyonuna dayalı zaman kaybını azaltması gibi sıralanabilecek işveren açısından verimlilik artışına hizmet edecek bir dizi fayda sağladığı düşünülmüştür (Köten, 2012: 55).

İşveren açısından verimlilikteki bu artış hayli avantajlı iken, işçi için aynı durumdan bahsetmek söz konusu olmamıştır. Nitekim işçi gün boyu sabit olarak bulunduğu yerde ritmik ve sürekli olarak aynı basit hareketleri defalarca tekrar ederek işgörmek durumunda kalmıştır. Dolayısıyla parçalara ayrılmış ve basitleştirilmiş işin planlanması ve kontrolünden uzak ve hiç bir zanaatkar beceriye gerek duymaksızın tekrar edegelen bu döngü işçinin vasıfsızlaşmasını da beraberinde getirmiştir. Bu döngü içinde teknolojik makinelerin etkin bir şekilde kullanılmaya başlanması da vasıflı işgücüne yönelik ihtiyacı asgari boyutlara çeken nedenlerden olmuştur (Dassbach, 1991: 85).

Öte yandan her ne kadar Fordizm de kitle üretiminin kitle tüketimini doğuracağını düşünerek ve aynı zamanda çalışanlardan daha fazla verim almak adına tıpkı Taylorist yaklaşımda olduğu gibi yüksek ücret politikasını benimsemiş olsa da, uygulamada bu sürdürülebilir kılınamamıştır. Her ekonomik sıkıntı döneminde yaşanan rekabet ortamında ilk iş olarak ücretler düşürülmüş ve bir kısım çalışanın işine son vermek durumunda kalınmıştır (Harvey, 1991: 125-126).

Bu koşullarda üretim ilişkilerinin gelişimi içinde işçi-işveren ilişkilerine bakıldığında insanların büyük çoğunluğunun yaşamak için emeklerini satmak durumunda oldukları görülmektedir. Gerçekten üretim araçlarının sahipliğinden yoksun olan birey tüm emeğini belirli bir ücret karşılığında üretim araçları sahiplerine satmıştır. Emeğin ücret karşılığında satılması ile ortaya çıkan koşul beraberinde sınıf ayrılıkları ve sınıf çatışmalarını getirmiştir (Aydoğanoglu, 2011: 9). Dahası, verimlilik ve aşırı kar elde etme düşüncesi temelinde yönetim süreçlerinde yaşanan bu değişim Sanayi Devrimi'nin ilk yıllarında literatürde "sefalet ücreti" olarak yer edinen çok düşük miktarlarda ücretler ve ağır çalışma koşullarında işçi çalıştırılmasına da neden olmuştur (Ören ve Yüksel, 2012: 46). Zaman içinde kentlere olan göçlere bağlı olarak nüfusun da artması işgücü maliyetlerinin iyice düşürülmesine hız kazandırmıştır. Öyle ki eski kazanılan ücretlere ancak tüm aile bireylerin çalışmasıyla erişilebilmiştir. Bu nedenle erkekler, kadınlar ve hatta çocuklar sürekli vardiyalar halinde gece gündüz çalışmak durumunda kalmıştır (Bozkurt, 2011: 21).

Makineleşmeye dayalı işbölümü işçilerin yeteneklerini sınırlayarak onları makinenin adeta bir parçası haline getirdiğinden ve yapmış oldukları işleri herkesin yapabileceği düzeyde basite indirgediğinden bu durum işçilerin kendi aralarında bir çatışma ve rakabet içine girmelerine de neden olmuştur. Bu da işverenlerin işçiler üzerindeki denetim ve egemenliğini güçlendirmiş, işçilerin daha fazla sömürülmesi, yoksullaşması ve işverene olan bağımlılığının artması ile sonuçlanmıştır (Aydoğanoglu, 2011: 12).

Ayrıca üretimin parçalara ayrılarak bölünmesi, bir diğer ifadeyle yatay işbölümü esasına dayalı olan bu süreçte çok sayıda işçinin bir arada çalışarak sürecin sadece bir kısmında aktif olduğu üretim yapılanması da bir takım sorunları beraberinde getirdiği görülmektedir. Sanayileşme ile çalışma olgusunun fazlasıyla

işbölümü üzerine kurgulanması sonucunda insanların da makineleştiğine vurgu yapan Karl Marx (2000: 726), bu sürecin işçinin bilgi beceri yaratıcılık ve üreticilik güçlerini gerileten bir süreç olduğunu ileri sürerek eleştirilerini ortaya koymuştur. Gerçekten işçinin hep aynı işi yapması monotonluğa neden olarak "iş tatminsizliği" yaratmıştır. Fordist üretim bu yönleriyle "işçilerin hem birbirlerinden hem de belirli bir nihai süreçten uzaklaşmaları" olarak ifade edilen yabancılaşma yaratan etkilere sahiptir. Daha ziyade Marx'ın (2003) eleştirileri ile özdeşleşen bu "yabancılaşma" kavramı sanayileşmenin sosyal ve ekonomik dinamiklerine özgü bir durum olup, işçinin kendisi ile çalışması sonucu ürettiği ürünün birbirinden uzaklaştığı, böylece işçinin emeğine yabancılaştığı ve çalışmanın onun için artık zorunlu bir faaliyete dönüşerek tamamen araçsallık anlamı kazandığı bir durumu ifade etmektedir. Özetle Marx'a (2003) göre işçi ne kadar üretir ve üretimin gücü ve kapsamına katkı yaparsa kendisi de bir meta olarak o kadar ucuzlayıp yoksullaşacaktır. Bu şekilde kapitalist üretim biçiminin yarattığı öncelikli yabancılaşma, emekle ürün arasında gerçekleşmekte ve ürüne yabancılaşan emeğin bir nesneye dönüşmesine neden olmaktadır. Marx'a (2003) göre bu süreçteki bir diğer yabancılaşma ise, çalışma etkinliğinin kendisine olan yabancılaşmadır. Çünkü çalışma insanın yaratma ve üretme arzusunun ötesinde yaşamını devam ettirmek için katlanması gereken zorunlu bir etkinlik haline gelmiştir.

Görüldüğü üzere, bu dönemde sayıları hızla artan işçilerin emeği kontrolsüzce kullanılmış ve işçiler çok ağır koşullarda çalışmak durumunda bırakılmıştır. Bu durum her ne kadar sanayileşmenin ilk yıllarında kapitalizmin hızla yükselmesine neden olmuş olsa da, zamanla kapitalist gelişme ile çalışma koşullarında yaşanan bu gibi olumsuzluklar sınıflar arasındaki farkları daha da artırmış ve bu farklar sonraki döneme damgasını vuracak olan büyük çapta işçi direnişlerine ve sınıf çatışmalarına zemin hazırlamıştır. Önceleri bu duruma mecbur olduklarından katlanmak zorunda olduklarını düşünen çalışanlar zaman içinde makine ile özdeşleşen bu düzen içindeki zorlu koşullara karşı direnç göstermeye başlamışlar ve ilk işçi hareketi olarak kabul edilen "Ludist Hareketini" gerçekleştirmişlerdir. Sanayi Devrimi ve fabrika üretim sisteminin geliştiği bu yıllarda işçi sınıfının öfkesi ve hak mücadelesi makinelere yönelmiştir. "Ludist" (Makine Kırıcı) olarak anılan bu çalışanlar işlerini ellerinden alacak endişesiyle

kasıtlı bir şekilde makinelere zarar vererek seslerini duyurmuşlar, örgütlenme ihtiyacına ve örgütlenmenin önemine dikkat çekmişlerdir (Şahin, 2016: 329).

Ludist Hareketi ile çalışanlar artık birlikte hareket etmekten korkmayıp, gücün ancak birlikten doğacağını farketmiş olsalar da devlet ve işverenleri tarafından gelebilecek baskılardan çekindikleri için örgütlenmelerini gizli tutmuşlardır (Taş, 2012: 64). Hep bir baskı altında gerçekleşen bu eylemler amacına tam olarak ulaşmasa da zamanla kurulan dayanışma dernekleri ve yardım sandıkları benzer amaçlara hizmet etmesi bakımından önem taşımıştır. Bu dernekler hastalık, kaza, işsizlik gibi her işçinin karşılaşılabileceği zor durumlarda ve/veya olası bir ölüm sonrası ölen işçinin eşinin ve çocuklarının geçiminin sağlanması gibi konularda yardımlaşmayı benimsemiştir. Ancak sonraları ücret ve çalışma koşullarıyla da ilgilenmeye başlamıştır (Gökalp, 2013: 63).

Böylece zaman içinde hatalı üretimin artması, işten kaçınma ve grup halinde işlerini terk eden işçiler ile işgücü devir oranlarının hiç görülmedik bir hızla yükselmesi gibi işçilerin istikrarla süren mücadelelerinin de eklenmesiyle işverenler açısından da çözüm odaklı arayışlar içine girilmesi gerekliliği doğmuştur. İşçiler tarafından yasal örgütlenme haklarının elde edilmesine giden bu yol giderek sendikalaşmaya doğru uzanmıştır. Bu anlamda resmi olmamakla birlikte ilk sendikal örgütlenmelerin 1700'lü yılların başında İngiltere'de ortaya çıktığı kabul edilmektedir (Yücel, 1980: 96). Resmi örgütlenmelerin ise 1800'lü yıllardan itibaren kendini gösterdiği ve bu anlamda işçi sendikalarının ilk kez 1824 yılında İngiltere'de mesleki çıkarları korumak ve gözetmek amacı ile kalfalar arasında geliştirilen dostluk birliktelikleri şeklinde ortaya çıktığı görülmektedir. İngiltere dışında diğer ülkelerde de işçilerin uzun süren mücadeleleri ve grevleri, örgütlenme haklarını elde etmeleri sonucunu doğurmuş ve sendikal örgütlenme gelişimine devam etmiştir (Gökalp, 2013: 63).

Sendikaların çalışma ilişkilerinde bir aktör olarak yer almaya başlaması ile işçi-işveren ilişkileri bireysel boyuttan toplu boyuta geçmiş ve işçiler de artık çalışma hayatının kurallarının belirlenmesinde aktif rol oynamaya başlamışlardır (Çetik ve Akkaya, 1999: 13). Günümüzde bilinen birçok hak ve özgürlüğün kazanılmasında önemli etkisi olan bu mücadeleler üretim sürecinde makineden bile geride konumlandırılan işçilerin haklarının işverenler tarafından tanınması zorunluluğunu

doğurmuştur. Zaman içinde grev ve toplu sözleşme hakkının da elde edilmesiyle işverenlerin işçiler üzerindeki hakimiyeti kırılarak sınırlandırılmıştır (Aydoğan, 2011: 31).

Diğer yandan, tıpkı 16. yüzyıldaki feodal toplum yapısının olgunlaşmasına etki etmesi gibi kapitalizmin olgunlaşmasına etki eden başlıca unsurlardan birinin de Püriten etik olduğu kabul edilmektedir (Bozkurt, 2000: 22). Nitekim kapitalizmin ilk olgunlaştığı Batı toplumlarında çalışma Püriten etik anlayışı odağında teolojik bir zemine oturtularak insanın temel yaşam faaliyeti olarak tüm dünyaya ve kişinin kendisine değer katan bir süreç olarak yorumlanmaya devam etmiştir (Meda, 2012: 20). Püriten etik anlayışı ile kapitalizm arasındaki ilişkiyi açıklayan Alman sosyolog Max Weber (2011: 15-16) bu inanç çerçevesinde çalışmanın karşılığını işçi açısından 'Yaratıcı'ya karşı olan sorumluluğu nedeniyle üstlenilen çalışma etkinliğini gereken en iyi şekilde gerçekleştirmek, işveren açısından ise yine benzer sorumluluk nedeniyle sahip olunan kaynakları en akılcı üretim süreçlerinde kullanmak olarak yorumlamıştır. Püriten etik anlayışında en genel anlamda daha çok üretmek ve daha az tüketmek felsefesi güdülmemektedir. Çileci bir anlayışla çalışma, eğlence ve hazzın yadsınması, boş zamanın kötülenmesi ve sıkı çalışmanın ibadet olarak kabul edilmesi gibi ilkeler de Püriten etik anlayışın getirdiklerindedir (Osmanlı ve Kaya, 2014: 10). Böylece din o zamana kadar en büyük erdem olarak görülen ve sadece zengin ve seçkinlere özgü olan boş zamana sahip olmanın, yani çalışmamanın, artık bir günah olarak kabul edilmesine neden olmuştur. Püriten etik, bu anlamda çalışmaya karşı olan bakış açısına etki ederek çalışmanın aşağılanan konumdan kurtulup bir ibadet haline gelmesinde etkili olmuştur. Bu da çalışmanın kutsanmış bir eylem ve yaşamın temel ereği haline gelerek kapitalist sistemin ekonomik ve toplumsal gelişimini etkin bir şekilde sürdürebilmesi için uygun koşullar taşıdığı anlamına gelmektedir (Aydoğan, 2000: 75). Öyle ki bu dönemde Püriten etiğin çileci çalışma anlayışını önemsemesi insani gereksinimleri yadsıyarak yoksulluğu kural olabilecek bir hale getirmiştir. Bu noktada yüceltilen seri ve aşırı çalışma ile ürüne ve giderek çalışmanın kendisine yabancılaşma, çalışmanın merkezindeki temel duyguya dönüşmüştür (Samsun, 2017: 172-173).

Sanayi döneminin sonlanması ise zaman içinde gelişen teknolojiler ile emek yoğun olan üretim süreçlerinin görece artan biçimde dönüşüme uğramış olması ile

açıklanmaktadır (Samsun, 2017: 173). Yüksek işgücü talebi nedeniyle tam istihdamın sağlandığı, kitle üretiminin, kitle tüketiminin ve sendikal örgütlenmenin gelişme gösterdiği bu dönem 1970'lerde artan uluslararası rekabetle değişmeye başlamıştır. Temelde kitle üretimini benimsemiş olan birçok örgüt tüketicinin değişen taleplerini karşılayacak esnekliğe sahip olamadığından krize girmiştir. Bunun yanı sıra değişime karşı kuvvetli işçi direnişleri ile karşılaşılması da Fordizmin etkisini sürdürmesini engellemiş, yeni üretim ve yönetim anlayışları odağında yerini sanayi sonrası döneme bırakmasına neden olmuştur (Harvey, 1991: 142).

Yeri gelmişken ortaya çıkışı bu döneme rastladığından çalışma psikolojisi bilimin gelişimine katkı sağlayan uygulamalara ve çalışanların iş tatmini ile motivasyonunu sağlamanın önem kazandığı bu dönemde ortaya atılan kuramlara kısaca değinmekte fayda vardır. Yukarıda anlatılanlardan anlaşıldığı üzere bu dönemde verimlilik odaklı bilimsel yönetim uygulamaları işi parçalayarak basitleştirme yaklaşımlarını ön planda tuttuğundan çalışanların işe yabancılaşmasına neden olmuş, motivasyonlarının azaldığı ve buna bağlı olarak iş performanslarının olumsuz olarak etkilendiği bir durumu ortaya çıkarmıştır. İşlerin bu anlayış odağında tasarlanması ile çalışan kendisine konulan sınırdan hem fiziksel hem de psikolojik olarak olumsuz etkilenmiştir (Utaş ve diğerleri, 2017: 8) Esasen bir sonraki bölümde detaylandırılacağı üzere, sanayi sonrası dönemde de iş basitleştirmenin aksine iş zenginleştirme uygulamalarının başka bir boyutta benzer sorunları ortaya çıkartarak çalışanların motivasyonlarını azalttığı, bu nedenle çalışma psikolojisi bilimi ve motivasyon kuramlarının bu dönemden başlayarak günümüze kadar gelen süreçte gelişmeye devam ettiği görülmektedir.

Bu bağlamda çalışma psikolojisi “çalışma hayatındaki bireyin psikolojik iyilik halini sağlamak amacıyla çalışmaya ilişkin sorun alanlarına odaklanarak bu alanlardaki iyilik halini geliştirmeye yönelik fırsatları araştıran psikoloji biliminin bir alt dalı” olarak nitelendirilmektedir. Literatürde bu alandaki ilk uygulamaların I. Dünya Savaşı öncesine dayandırıldığı görülmektedir. Örneğin 19. yüzyıl sonlarında İtalya Modena Üniversite'sinde Çalışma Psikolojisi Laboratuvarının kuruluşuna tanıklık edilmiştir. Bununla birlikte Francis Galton (1883) ve James McKeen Cattell (1890) tarafından bireysel farklılıklara özgü sistematik çalışmalar yürütülmüş ve bu

çalışmalar psikolojik test uygulamalarının altyapısını oluşturmuştur. Angelo Mosso (1890) ve Emil Kraepelin (1896) aşırı yorgunluk ve iş yükünün psiko-fizyolojik araştırmalarını yürütmüşlerdir. Dahası 1918 yılında İngiltere’de “Sanayi Yorgunluk Araştırma Kurulu” oluşturularak sanayi çalışanlarının maruz kaldığı fiziksel yorgunlukla mücadeleye odaklanılmıştır. Alman psikolog Wilhelm Wundt ve öğrencileri olan Walter Dill Scott ile Hügo Münsterberg’in katkıları da çalışma psikolojisi biliminin ortaya çıkışında yapı taşları olarak kabul edilmektedir. I. Dünya Savaşı döneminde devam eden bu alandaki ilerlemeler “birey-iş uyumu” anlayışının doğmasına neden olmuştur. Savaş yıllarında cephane fabrikalarındaki uzun süreli ve ağır koşullar altındaki çalışmanın birey üzerindeki olumsuz etkileri işin bireye uyumu konusunda yapılan çalışmaların ilk adımı olmuştur. Çalışma psikolojisi biliminin gelişimi I. Dünya Savaşı sonrasında yaşanan refah artışına paralel olarak ivmelenmiş ve örgüt içinde daha yaygın çalışma fırsatları yakalamış olan psikologlar örgüt bünyesinde iş tanımları oluşturmak, iş analizleri yapmak, işin gereklilikleri ile çalışanın becerilerini eşleştirmek üzere testler geliştirmek gibi bir dizi uygulamaya dahil olmuşlardır. Aynı yıllardaki Hawthorne Araştırmaları (1923-1933) da döneme farklı bir bakış açısı katması nedeniyle hayli önem taşımaktadır. Metnin ilerleyen bölümlerinde çalışma değerleri kavramı açıklanırken detaylandırılmakta olan Hawthorne Araştırmaları özetle örgütlerde beşeri ilişkilerin önemine vurgu yapmaktadır. Yukarıda bahsedildiği üzere I. Dünya Savaşı ile önem kazanmış olan “birey-iş uyumu” anlayışı böylece yerini çalışmanın psikolojik, sosyal ve kültürel boyutlarının önemli olduğunu savunan “beşeri ilişkiler” anlayışına bırakmıştır. Bu ve benzeri gelişmeler ile beşeri ihtiyaçların tatmininin ekonomik ihtiyaçların tatmininden daha önemli olduğu düşünülmeye başlanmıştır. Bu da psikologların çalışma ortamının kalitesinin çalışan davranışlarına etkisi üzerine odaklanmasını beraberinde getirmiştir (Keser ve Kümbül-Güler, 2016).

Taylor ile başlayıp, Hawthorne Araştırmalarının öncülük ettiği bu anlayış çalışanın iş tatmini ve motivasyonu gibi konuları da gündeme taşımıştır. Bu anlamda temelleri Maslow, Herzberg, McClelland, McGregor, Vroom ve Adams gibi bilim insanları tarafından atılan motivasyon teorileri bireylerin iş tatmini ve motivasyonlarını sağlayacak şekilde iş tasarlamaya ışık tutmuştur (Utaş ve Gürbüz, 2014). Örneğin Maslow “İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi” ile insan davranışlarını

yönlendiren en önemli etkenin ihtiyaçları olduğundan yola çıkarak bireylerin ihtiyaçlarının da hiyerarşik bir yapı içinde sıralandığını ileri sürmüştür. Buna göre ancak alt basamaktaki bir ihtiyacın giderilmesi ile bir üst basamağa geçilebileceğini ifade etmiştir. Diğer yandan bireyleri motive eden faktörlerin neler olduğu sorusu üzerine uzun süre çalışmış olan Herzberg de “Çift (İki) Faktör Teorisi” ile işin çalışma koşulları ile ilgili olan faktörleri “hijyen faktörler” olarak, işin kendisi ile ilgili olan faktörleri de “motive edici faktörler” olarak tanımlamıştır. Hijyen faktörler iş güvenliği, ücret ve fiziksel şartlar gibi insanlarda belli bir doyum düzeyine ulaşmak için gerekli olan faktörleri barındırmakta olup, çalışmaya motive olmak için gereken asgari koşulların sağlanmasında etkilidir. Bu anlamda hijyen faktörler, tatmin ve motivasyon için gerekli olmakla birlikte yeterli değildir. Hawthorne Araştırmalarının çalışanların motivasyonunu sağlamada beşeri ihtiyaçların tatminine önem çekmesi gibi Herzberg’in Çift Faktör Teorisi de yöneticilerin çalışan motivasyonuna olan bakış açılarının bu yönde değişmesine neden olmuştur. Böylece sadece ücret arttırma, yan ödemeler, teşvik primleri ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi gibi çevresel faktörlerin motivasyonu sağlamadaki etkisine olan inanç sarsılmıştır (Düzgün ve Marşap, 2018: 791). Bunun gibi diğer motivasyon teorilerinin de ışığında bu süreci iş özellikleri ile ilgili çalışmalara odaklanılarak, gelişimi sanayi sonrası döneme rastlayan iş özellikleri modellerinin geliştirilmesi izlemiştir.

### **3. Sanayi Sonrası Dönemde Çalışma**

Sanayi sonrası dönem 1970’li yıllardan itibaren kapitalist toplumların yaşadığı bir dizi sosyo ekonomik değişime işaret ederek bu yeni değişimler etkisindeki süreci yaşayan dönemi ifade etmektedir. Literatürde bu dönemin “Postmodern Çağ”, “Post Endüstriyel Toplum”, “Bilgi Toplumu”, “Hizmet Sınıfı Toplumu” ve “Enformasyon Toplumu” başta olmak üzere farklı isimlerle de adlandırıldığı görülmektedir.

Sanayi sonrası dönemdeki dönüşümler hakkında literatürde en önemli eserlerden biri olduğu kabul edilen ve Daniel Bell tarafından 1973’te yazılmış olan “The Coming of Post Industrial Society” orijinal adlı kitap döneme hayli ışık tutar



niteliktedir. Bell (1973) kapitalist toplumların bir takım temel ekonomik ve sosyal çöküşe bağlı yeni dönüşümlerin içinde olup bu durumun “sanayi sonrası dönem” olarak adlandırılan yeni bir dönemin oluşumuna yol açtığını belirtmiştir. Bell (1973), bu dönüşümün ilk ve en önemli özelliği olarak işgücünün büyük çoğunluğunun fabrikalardaki imalatın aksine hizmet sektöründe yer alması olduğunu belirtmiştir. Gerçekten sanayi sonrası dönemin göze çarpan ilk özelliği mal üretiminden hizmet üretimine geçiş olmuştur. Bu durum günümüze yaklaştıkça bilgi teknolojileri sayesinde bilgi sektörüne geçişle kendini göstermiştir. Bu bağlamda süreç içinde tarım sektöründen sanayi sektörüne; sanayi sektöründen hizmet sektörüne ve en nihayetinde hizmet sektöründen bilgi sektörüne geçiş yaşanmış, sanayi sonrası dönem hizmet ve bilgiye dayalı üretimin bir arada gerçekleştiği bir dönem olmuştur.

Bu dönüşümün bir diğer özelliği hizmet ve bilgi sektörünün ön plana çıkması nedeniyle işgücü yapısı ve niteliğindeki değişimdir. Yapılan işin niteliğindeki değişim doğrultusunda işgücünde teknik uzman ve profesyonel kesimin lehine olan bir dönüşüm gerçekleşmiştir. Bu da teknik uzman ve profesyonel kesimi ifade eden beyaz yakalı işçiye olan talebin imalatla özdeşleşen mavi yakalı işçiye olan talepten daha önemli bir rol üstlenir hale geldiği anlamını taşımaktadır. Diğer bir ifadeyle sanayi öncesi dönemde mavi yakalı sanayi işçilerinin ve imalat sektörünün ekonomi ve toplum içindeki rolü ile öneminin azalması yerine bilgi ve hizmet üreten teknik uzman ve profesyonellerden oluşan beyaz yakalı işçilerin geçtiği görülmektedir (Poloma, 1993: 326).

Sanayi sonrası dönem yapısının bir diğer önemli özelliği yeni teknolojilere bağlı üretim modellerinin ortaya çıkmasıdır. Yeni teknolojiler birçok alanda kullanılarak ekonomik ve toplumsal anlamda değişim ve dönüşümlere neden olmuş, hatta her yeni teknolojik gelişme bu değişim ve dönüşümün hızını ivmelendirerek günümüzde içinde bulunulan aşamaya gelmesine katkı sağlamıştır. Sanayi ve üretim sürecinde de kendisini yoğun olarak gösteren bu teknolojik gelişmeler krize giren Fordist üretim modelinin “Post-Fordist” üretim modeli adı altında değişerek gelişmesinde de etkili olmuştur. Post-Fordizm özetle artan tüketim taleplerinin karşılanabilmesi için üretimin esnek bir modele büründüğü, hem işgücü hem de makineleşmede esnek uzmanlaşmaya gidildiği, bilgi ve iletişim teknolojilerinin

yaygın olarak kullanıldığı bir üretim modelidir (Saklı, 2013: 114). Ancak önemle belirtmek gerekir ki, bu durum günümüzde Fordist üretim modelinin tamamen ortadan kalktığı ve uygulanmadığı anlamına da gelmemektedir. Egemen üretim modeli olmaktan çıkarak yeni yaklaşımların gelişmesiyle ekonomideki ağırlığı azalmakla birlikte kitlesel üretim modelinin etkinliğinin daha verimli olduğu bazı sektörlerde uygulanmaya devam edilmektedir.

Bu noktada, yukarıda sıralanmış olan ve sanayi sonrası dönemi özetleyen bu gibi dönüşümlerin üretim ve işçi-işveren ilişkilerine yansımalarını detaylandırmak yerinde olacaktır. Öncelikle, dönemin hakim üretim modeli olan Post Fordizm genel olarak yeni teknolojilere uyum ve vasıflı işgücünün önemine vurgu yaptığından özellikle zanaatkarlara karşı Fordizmin neden olduğu vasıfsızlaşma ve emeğe yabancılaşma eğiliminin aksine bu dönemde zenginleştirilmiş ve nitelik gerektiren iş yoğun bir çalışma ortamının varlığından bahsetmek mümkündür (Parlak, 1999: 92). Nitekim bu süreçte üretimin tüm aşamaları hakkında bilgi sahibi olan ve ortaya çıkacak ürünün çeşitlendirilmesi ve geliştirilmesinden daha iyi kalitede üretilmesine kadar her safhasında aktif olarak rol sahibi olan nitelikli işçiler istihdam edilmeye başlanmıştır. Dolayısıyla, parçalara ayrılmış işte tek bir fonksiyonuna hakim oldukları makineleri kullanarak sürekli aynı işi yapan düşük vasıflı işgücünden yeni teknolojilerle çalışan çok fonksiyonlu makineleri etkin olarak kullanabilen vasıflı işgücüne geçiş yaşanmıştır (Yentürk, 1993: 48).

Post-Fordizm diğer yandan da vasıf düzeyi yüksek işgücüne olan gereksinime yapmış olduğu bu vurgu ile işgücünün üstlenmesi gereken sorumluluğu arttırmıştır. Bu da emeğin yeni bir tarzda sömürsü olarak nitelendirilip eleştirilmektedir. Öyle ki işçilerin daha geniş bir alana yayılan görev ve sorumlulukları çerçevesinde kendilerinden daha kaliteli iş üretmeleri, farklı görevleri yerine getirdikleri bu süreçte görev değişimlerine kolay uyum sağlamaları ve işi bitirmek için ne kadar gerekiyorsa o kadar uzun süre çalışmaları beklenmektedir (Köten, 2012: 78).

Ayrıca, teknolojik değişim ile gelişen yeni rekabet koşullarına uyum sağlama gereği, işgücü istihdamında esnekliği de beraberinde getirmiş, dönemin katı çalışma anlayışı terk edilerek çalışma ilişkilerinin temeli olarak esnek çalışma biçimleri bu dönemin belirleyicilerinden olmuştur (Erdut, 1997: 5). Fordizmden farklı bir üretim ve yönetim sistemini gerektiren bu dönemde esnek ve tam zamanında üretim, toplam

kalite yönetimi, kalite çemberleri gibi yönetim sistemleri ve yeni çalışma biçimleri ile daha büyük bir verim elde edileceği düşünülmüştür. Böylece geleneksel çalışma biçimleri değişime uğrayarak literatürde daha ziyade “esnek çalışma” olarak adlandırılan standart dışı çalışma biçimleri kendini göstermeye başlamıştır. Bu yeni çalışma biçimleri “kısmi süreli çalışma”, “iş paylaşımı”, “esnek zamanlı çalışma”, “tele çalışma”, “çağrı üzerine çalışma” ve “evde çalışma” olarak sıralanabilir. Geleneksel çalışma biçimine alternatif olarak geliştirilen bu tip çalışma biçimleri bireye daha fazla serbestlik tanıyarak boş zaman yaratması açısından ve özellikle işgücüne aktif olarak katılım konusunda engel teşkil edecek bir takım özel durumları olan bireylerin önündeki engelleri kaldırması açısından önemli gelişmeler olarak kabul edilmiştir. Böylece fabrika odağında örgütlenen çalışma yerini daha esnek örgütlenmelere bırakmış, çalışma belli saatlerde ve sadece işyeri sınırlarında yerine getirilmesi gereken bir etkinlik olmaktan uzaklaşmıştır. Hatta günümüzde yeni teknolojilerin dünyayı küçük bir işyeri haline getirmesine örnek teşkil edecek şekilde ev hayatının iş hayatına dönüşerek işin evden yürütülebildiği bir çalışma anlayışı ile karşı karşıya gelinmiştir (Ören ve Yüksel, 2012: 54).

Bununla birlikte esneklik beraberinde iş yoğunluğunda artış, işten çıkarılma, taşeronlaşma ve iş sözleşmesinin doğal yapısından kaynaklanan haklarda yapısal bozulmalar gibi bir takım olumsuz sonuçlar da doğurmaktadır (Thébaud-Mony, 2012: 82). Çünkü emek sürecinin esnekliği bir anlamda emeğin daha düşük ücretlerle, daha kısa dönemler içinde ve daha güvencesiz koşullarla çalıştırılmasına karşılık gelmektedir. Bu anlamda yeni çalışma biçimlerinin bu şekildeki kuralsızlaştırma politikaları iş ilişkilerini güvenceden yoksun kılmıştır (Erdut, 1998: 101).

Teknolojik gelişmelerin doğurduğu üretim biçimlerine bağlı olarak ortaya çıkan istihdam yapılarında meydana gelen bu değişimler, sendikal örgütlenme biçimlerini de doğrudan etkilemiştir. Bu sürecin sendikalar üzerinde en belirgin etkisi hiç şüphesiz esnek istihdam beraberinde yaşanan örgütlenme sorunlarının ortaya çıkması olmuştur. Üretim aşamalarının büyük bölümünün tek çatı altında toplandığı ve çok sayıda işçi bir arada istihdam edildiğinden sendikal örgütlenmelerin etkin bir şekilde gerçekleştirildiği yerler olan fabrikalarda yapılan üretim parçalanmıştır. Yerini, üretimin belli aşamalarının fabrikalarda gerçekleştirildiği, bu süreçte de

yaygın olarak taşeronlaşmanın uygulandığı esnek üretim örgütlenmesi almıştır. Bu da sendikal faaliyetlerin gerçekleştirilmesini önemli ölçüde azaltmıştır. Bununla birlikte serbest piyasa ekonomisinin gelişmesiyle devletlerin üretim ve hizmetlerden kısmen de olsa el çekmesi özelleştirme uygulamalarını yaygınlaştırmıştır. Böylece bir çok ülkede daha ziyade kamu örgütlerinde görülen sendikal faaliyetlerin yayılım alanı sınırlanmıştır (Aydoğanoglu, 2011: 47). Üretim ilişkilerinde yaşanan bu gibi dönüşümler işgücünün sanayi döneminde başlayan sınıf mücadelesinde sağladığı kazanımların çoğunu kaybetmeleri sonucunu doğurmuştur. Bunun da ötesi, taşeronlaşmanın sendikal örgütlenmelerin önünde engel olmanın yanı sıra, çalışanların asgari haklarını dahi sağlayamadığı belirtilmektedir (Saklı, 2013: 126). Ayrıca literatürde daha ziyade “bilgi işçisi” olarak adlandırılan beyaz yakalı çalışanlar ise tek başına pazarlık gücüne sahip olduklarına inandıklarından genel olarak sendika çatısı altında örgütlenme gereği de duymamıştır (Parlak ve Çetin, 2007). Özetle, Post Fordizm ile her ne kadar Fordizmin insanı makineleştiren ve vasıfsızlaştıran işin parçalara ayrılarak yapılması uygulaması karşısına işçilerin bilgi ve becerilerinin ekip çalışması içinde esnek kullanımı konumlandırılmış olsa da, bu kez işçiler için bu yeni dinamiklere bağlı olumsuz çalışma koşulları ortaya çıkmıştır.

Diğer yandan, feodal toplum döneminden beri hakim olan Puritan etik anlayışı bu dönemde önemini yitirmiştir. Dolayısıyla eğlence ve hazzın yadsınarak sıkı ve çok çalışmanın övüldüğü ve hatta kutsal bir emir sayıldığı anlayış yerini daha az çalışmayla ilişkilendirilen hazzı bir anlayışa bırakmıştır. Hatta bireyin örgüte olan bağlılığının azaldığı yönündeki inanış da bu dönemde sıkça tartışılır olmuştur (Keser ve Kümbül-Güler, 2016: 97) Niteliği artan çalışan işinde maddi kazanımların yanı sıra bir takım sosyal ve psikolojik tatmin arayışına yönelmiştir. Bu da aslında önceki dönemde gelişim göstermeye başlamış olan motivasyon kuramlarının eğildiği konular olmuştur.

Bilindiği üzere örgütsel hedefler doğrultusunda üretim kapasitesi ve verimliliği arttırmak için çalışanların motivasyonunun yüksek olması hayli önem taşımaktadır. Çalışanların motivasyonlarının artırılması için en ideal yöntemden bahsetmek ise pek mümkün olmayıp süreç içinde birçok farklı teori, model ve yöntem kullanılmıştır. Bugün hala tartışılan bu konu, birçok yeni kuramın gelişmeye devam etmesine neden olmaktadır. Bu anlamda daha önce belirtildiği üzere,

motivasyon kuramlarının devamı niteliğinde sanayi döneminin sonlarında iş özellikleri ile ilgili çalışmalar yapılarak modeller geliştirilmiştir. Hackman ve Oldham (1975) tarafından 1950'li ve 1960'lı yıllarda ortaya konmuş olan iş genişletme ve iş zenginleştirme uygulamalarının çalışanlar üzerindeki etkisini açıklamak için geliştirilmiş “İş Özellikleri Kuramı” ise bunlar içinde en ilgi görmüş olanıdır (Utaş ve diğerleri, 2017: 5).

Hackman ve Oldham'ın (1975) İş Özellikleri Kuramı temelde çalışanların örgüt içinde üst düzeyde motive edilmesini ve iş doyumunun sağlanmasını amaçlayan bir iş tasarım tekniğidir. Araştırmacılar önem verdikleri içsel iş motivasyonu üzerinde durarak kuramlarını işin beş temel özelliği olarak nitelendirdikleri işi yapan kişinin çeşitli becerilerini kullanmasına izin verip vermemesiyle ilgili olan “beceri çeşitliliği”; yapılan işin ne derece baştan sona kadar ilgili kişi tarafından yapıp yapılmadığı ile ilgili olan “görev bütünlüğü”; yapılan işin başkalarının hayatında önemli değişiklikler yapıp yapmadığıyla ilgili olan “görevin önemi”; çalışanın görevini hiç kimseden yönerge almadan yapması ile ilgili olan “özerklik” ve çalışanın yaptığı bir işin doğruluğuyla ilgili olarak işin doğrudan kendisinden bilgi almasıyla ilgili olan “geri bildirim” boyutları üzerine kurmuştur.

İşlerinde bunlardan ilk üç özellik (beceri çeşitliliği, görev bütünlüğü, görevin önemi) bulunan kişilerin psikolojik olarak “anamlılık” duygusu hissettiği ileri sürülmüştür. İşinde özerklik yaşayan çalışanların psikolojik olarak işleriyle ilgili olarak “sorumluluk” duygusu yaşadıkları ve işlerinden geri bildirim alanların ise psikolojik olarak “sonuç bilgisi” hissettikleri savunulmuştur. Böylece iş yaparken bu temel iş özellikleri ile karşı karşıya gelen bireyin her bir özelliğe göre psikolojik bir durum yaşayacağı ve bu durumun, bireyin işine motive olarak hem kendisi hem de çalıştığı örgüt açısından olumlu ve istendik çalışma davranışlarında bulunmasını sağlayacağı ileri sürülmüştür. Kurama göre, söz konusu bu özellikler bireylerin iş doyumunu ve motivasyonunun sağlanmasında önemli sonuçlar yaratırken örgüt açısından da performans ve verimlilikte artış getirmektedir (Bilgiç, 2008: 68).

Bu bağlamda İş Özellikleri Kuramı hem çalışanlar hem de örgüt açısından çok yönlü fayda sağlayacak nitelikte olmakla birlikte günümüz koşullarındaki yeni işlerde uygulanmak üzere geliştirilmeye devam edilmesi öngörülmektedir. Bu

konuda yapılacak olan yeni araştırmalar ise günümüze ışık tutmaya devam edecektir (Bilgiç, 2008: 68).

### **C. Çalışma Hayatındaki Dönüşüm ve Bireye Yansması**

İnsanlığın geçirmiş olduğu tarihsel sürece damgasını vuran ekonomik ve sosyal gelişmelere bağlı değişimler bu süreç içinde çalışmaya da farklı anlamlar yüklenmesine neden olmuştur. Bu da çalışmanın her dönemde farklı karşılıkları olduğu gerçeğini gün yüzüne çıkartmaktadır. Dolayısıyla çalışmanın hem yerine getiriliş şekli açısından biçimsel anlamda, hem de birey için ifade ettiği anlam açısından dönüşümler yaşadığını söylemek doğru olacaktır.

Bu dönüşümlerin sonucu çalışmanın anlamı yüzyıllar boyunca birey açısından farklılık göstermiş olsa da çalışma 20. yüzyılın sonlarına kadar bireyin yaşamında merkezi bir role sahip olmayı sürdürmüştür. Bugün gelinen noktada ise çalışma kavramında yeni bir evrimden söz edilmekte, Sanayi Devrimi ile birlikte ortaya çıkan geleneksel çalışma anlayışının artık bireylerin çalışmaya yönelik bakış açılarındaki değişim ve çalışma hayatını etkileyen gelişmeler neticesinde sona erdiği dahi tartışılmaktadır.

Sanayi Devrimi'nin kitle üretimin hakimiyetinde fabrikalara taşıdığı salt gelir elde etme amaçlı çalışma anlayışı, bilgi teknolojilerinin üretim sürecinde etkin olmaya başlamasıyla birlikte değişime uğramıştır. Nitekim 1970'li yıllarla birlikte yaşanan sosyo-ekonomik gelişmeler çalışmaya ilişkin yeni anlam arayışlarının başlangıcını oluşturmuş bu yıllarda merkezi yaşam ilgileri konusunda hayli fazla araştırma yapıp tartışma konusu olmuştur (Genis ve Wallis, 2005: 65).

Bu tartışmalara geçmeden önce çalışmanın geleneksel anlamı çerçevesinde yakın tarihimizde birey için yaşamın merkezi olma niteliğine tekrar vurgu yapmakta fayda vardır. Bu noktada Dubin'in (1956) "Merkezi Yaşam İlgileri" (Central Life Interests) araştırması çalışmanın birey açısından anlamını ortaya koyan öncü araştırmalardan biri olmuştur. Dubin araştırması kapsamında bireyin yaşamının farklı bölümlerini oluşturduğu kabul edilen "çalışma zamanı" ve "çalışma dışında kalan zaman"ın hangisinin bireyin merkezi yaşam ilgisi olduğu konusunda görece önem sırasını saptamaya çalışmıştır. Buna göre ABD'de 491 işçi üzerinden elde ettiği

araştırma sonucunda, bireylerin %76'sının merkezi yaşam ilgilerinin “çalışma” olduğu, %24'ünün ise merkezi yaşam ilgilerinin “çalışma dışı yaşam” olduğunu saptamıştır. Bununla birlikte Morse ve Weiss (1955) gibi araştırmacıların yapmış olduğu araştırma sonuçları da birey için çalışmanın anlamının oldukça yüksek olduğunu ve çalışmanın bireyin yaşamında “merkezi yaşam ilgisi” olduğunu göstermiştir (Aktaran Keser ve Kümbül-Güler, 2016: 103).

Ancak yukarıda da bahsedildiği gibi, günümüze yaklaştıkça bireylerin çalışma ilgilerini inceleyen araştırmalar bireylerin yaşamında çalışmanın merkezi yaşam ilgisi olma anlamında bir dönüşüm yaşayarak öneminin azaldığını göstermektedir. Çalışmanın anlamındaki bu değişiklik temelde teknolojik gelişmelerle ilişkilendirilmektedir. Gerçekten çalışma hayatı üzerinde her geçen gün hızla artan bilgisayar ve internet teknolojileri hakimiyeti düşük vasıf gerektiren işleri ortadan kaldırmakta ve yüksek vasıflı çalışana olan gereksinimi arttırmaktadır. Yüksek vasıflı işgücü de düşük vasıflı işgücünden çalışmaya yüklediği anlam ve çalışmaya ilişkin beklentileri bakımından farklılık göstermektedir. Artık çalışanlar açısından ücretin yanı sıra güvenlik, iyi çalışma şartları, sosyal çevre edinme, kendini geliştirme ve psikolojik tatmin gibi bir dizi değişken önem kazanmıştır. Bununla birlikte yine teknolojik gelişmelerle ilişkilendirilebilecek bir diğer konu olan çalışma hayatında esneklik de çalışma biçimleri üzerinde yarattığı değişiklik ile çalışmanın geleneksel anlamından uzaklaşmasına ve bireyin yaşamındaki merkezi konumunun zayıflamasına neden olmuştur. Böylece çalışmanın yerini “boş zaman”, “kişisel gelişim”, “iş-özel yaşam dengesi”, “sosyal etkinlikler” gibi yeni eğilimler almıştır.

Diğer yandan mavi yakalı çalışanlarla özdeşleşen işlerdeki vasıfsızlaşma süreçlerinin beyaz yakalı çalışanlarla özdeşleşen işlerde de ortaya çıktığı ve beyaz yakalı çalışanların yürütmüş olduğu işlerin ayırt edilebilirliğinin yok olmaya başladığı da bir diğer tartışma konusudur. Teknolojik gelişmelerle ilişkilendirilen bu durum rutin işlerin sayısının artmasını beraberinde getirmiştir. Daha açık bir ifadeyle sanayi dönemindeki makineleşme ve bilimsel yönetim uygulamaları tıpkı mavi yakalı çalışanların yaptığı işlerde olduğu gibi beyaz yakalı çalışanların yaptığı işlerde de görevleri parçalara ayırmış ve çalışanların vasıfsızlaşmasına giden yolun önünü açmıştır (Özcan, 2012: 78).

Çalışmanın birey açısından yeniden yorumlandığı bu noktada bireyin yaşamında ne ifade ettiğine yönelik yeni yaklaşımlar ortaya atılmaktadır. Çalışmanın anlamında yaşanan bu değişim tartışmalarında, bir yandan birey için çalışmanın öneminin azalması incelenirken, diğer yandan da çalışmanın geleceğine ilişkin bir takım öngörüler ileri sürülmektedir. Öyle ki bu noktada çalışma kavramının sonunun geldiğini ileri sürenlerin sayısı hiç de az değildir (Keser, 2010: 369).

Andre Gorz (1986) bu konuda en iddialı söylemleri olanlardandır. Gorz'a (1986) göre teknolojik gelişmeler, zaman içinde var olan geleneksel anlamdaki sürekliliği olan çalışmanın ortadan kalkmasına neden olacak ve tüm işçiler sürekliliği olmayan güvencesiz işlerde çalışmak gerçeğiyle karşı karşıya kalacaktır. Gorz (1986) en genel ifadeyle sanayileşmeye özgü, tam zamanlı ve yoğun olarak emeğin kullanıldığı geleneksel anlamda çalışmanın bir ayrıcalık olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre bu ayrıcalığa da sınırlı sayıda bir azınlık ulaşabilmektedir. Ancak Gorz, bu ayrıcalığı elinde tutan sınıfın da uzun sürecek bir geleceği olmadığını düşünmektedir. Bu bağlamda Gorz (2001) küreselleşme sürecinde ortaya çıkan esnek çalışma biçimlerinin birbirine benzeyen ancak birbirinden çok farklıymış gibi gösterilen ve hiç biri esasen meslek olgusuyla örtüşmeyen "işler" icat ettiğini ileri sürmüştür. Gorz, bireylerin çalışma yaşamları boyunca bu gibi işlerde çalıştırılmaları nedeniyle meslek olgusunun da böylece içinin boşaltıldığını düşünmektedir. Ayrıca Gorz (2001), sanayi döneminden sanayi sonrası döneme olan dönüşümde toplum yapısındaki belirsizliklere vurgu yaparak geleneksel çalışma anlayışının da ortadan kalkmasıyla gelecekte bireylerin yeteneklerini kullanamayıp çoğu zaman geçici ve dönemsel işlerde çalışmak durumunda kalacaklarını öngörmüştür. Bu durum tanımlanabilir bir meslek sahibi olmayarak yaptığı işle özdeşleşemeyen bireylerden oluşmuş bir çalışma hayatı anlamına gelmektedir.

Jeremy Rifkin'in (1995) iddiaları da bu tartışmaları konu alanlar arasında öneme sahiptir. Nitekim Rifkin çalışmanın anlamındaki değişimi "The End of Work" orijinal adlı kitabında ele almıştır. Rifkin, insan emeğinin üretim sürecinden ayrıldığını ve yakın gelecekte bunun daha da kutuplaşacağını ileri sürmüştür. Bu durumu gelişmiş internet ve bilgisayar teknolojilerinin yoğun olarak kullanımıyla ilişkilendiren Rifkin, akıllı makinelerin birçok görevde insan emeğinin yerini aldığını



ve böylelikle de milyonlarca beyaz ve mavi yakalı çalışmanı işsizliğe sürüklediğini iddia etmiştir. Bu da üretim sürecine fiziksel emek gücü ile dahil olan insanın, bilgisayar teknolojilerinin üretim sürecinde bu işlevi de yerine getirmeye başlaması sonucunda işsizliğe doğru gitmesi demektir.

Bunlarla birlikte Charles Handy (1984) çalışmanın toplumdaki yerini inceyip İngiltere’de istihdamın gelecekteki olası gelişimini tartıştığı “The Future of Work” orijinal adlı kitabında gelecekte insanların daha kısa süreli ve daha fazla kariyere sahip olacaklarını ve daha fazla yarı zamanlı ve gönüllü çalışma yapacaklarını ileri sürmüştür. Örgütte çalışan işgücü sayısının da zaman içinde azalacağını savunan Handy, yeniden yapılanmalar neticesinde örgütlerde kalanlar arasında ise işinde profesyonel ve uzman olanlarının sayısının artacağını belirtmiştir. Ayrıca Handy’ye göre kadınlar başta olmak üzere tüm çalışanlar arasında evden çalışma yaygınlaşacaktır. Yine Handy gönüllülük esasına dayalı olarak çalışma isteğinde artışın da ayrıca geleceğin dikkat çekici unsurlarından olacağını ileri sürmüştür.

Adrian Furnham (1997) da temelde maddi getirilere dayanan işgörmeye yönelik ilginin azalacağını, bireylerin salt gelir elde etme odağının aynı zamanda bireysel gelişme, fiziksel ve sosyal anlamda iyi çalışma koşullarına kayacağını ileri sürmüştür. Bununla birlikte çalışmanın daha esnek bir yapıya bürüneceği ve cinsiyet değişkenine bağlı iş bölünmelerinin bütünüyle ortadan kalkacağı da Furnham’ın bir diğer öngörüsüdür. Ayrıca Furnham çalışma dışı yaşama ilginin artacağını, böylece çalışmanın merkezi yaşam ilgisi olma niteliğinin değer kaybedeceğini savunmuştur.

Görüldüğü gibi, çalışma hayatındaki dönüşümle birlikte günümüzde çalışmanın değişen anlamına ilişkin teorik yaklaşımlar da göz önünde bulundurulduğunda çalışmanın aktörlerinin geçmişten günümüze farklılaşmış olduğu anlaşılmaktadır. Böylece çalışma olgusu da farklı algılanagelmektedir. Bu bağlamda günümüzde çalışmanın geldiği son nokta birey açısından bedensel ve düşünsel gücün harcanması ile gelir elde edilmesinden öte bir anlam taşımaktadır. Çalışma gönüllü ve sosyal amaçlı çalışmayı da kapsayarak psikolojik ve sosyolojik açıdan da çok yönlü fayda sağlayan bir anlam taşır hale gelmiştir. Hatta çalışmanın geleceği ile ilgili öngörüler dikkate alındığında teknolojik gelişmelerin işgücünün yerini hayli dolduracağı iddiası günümüzde geçerli olan bir çok çalışma ilişkisini de ortadan

kaldıracağı anlamına gelmektedir. Böylece ileri sürülen iddialar bireylerin ilgisinin çalışma dışı yaşama yönelmeye devam edeceği noktasındadır.

## II. DEĞERLERE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde öncelikle değer kavramı açıklanmaktadır. Daha sonra değer kavramının benzer kavramlar olan kültür, tutum, norm, kişilik özelliği, inanç, ilgi ve ihtiyaç kavramları ile ilişkisi ortaya konmakta ve değer konusundaki başlıca sınıflandırmalara değinilmektedir.

### A. Değer Kavramı

Antik Çağ filozoflarının söylemlerine kadar uzanan temellere sahip olan değer olgusu üzerinde fazlasıyla görüş bildirilmiştir. Aristoteles ve Kant gibi filozofların estetik konusunu tartışırken veya Plato, Hobbes ve Rousseau'nun devlet ve halkın sorunlarını irdelerken muhakkak değerlere değindiği ileri sürülmektedir. Ancak bu düşünürlerin hiç biri genel bir değerler teorisi geliştirmemiştir. Zaman içinde insan psikolojisinin temel bir ögesi olduğundan değerlerin, hem bireylerin hem de sosyal grupların dinamiklerinin çok yönlü olarak anlaşılmasının anahtarı olacağına inanılmıştır. Değerlerin sosyal bilimlerde odağında incelenmesi hem bireysel hem de sosyal tutum ve davranışları açıklamak için kavramın yol gösterici bir araç olduğunu kabul eden çağdaş davranış bilimcilerinin 19. yüzyıl gibi çok yakın bir zamanda ilgi alanı olmaya başlamıştır (Lyons, 2003: 10). Böylece değer kavramı sosyal bilimlerde de hak ettiği yeri bularak felsefe, antropoloji, sosyoloji ve psikoloji gibi farklı disiplinlerde sıkça tartışılan öncü kavramlardan biri olmuştur.

Günümüzde değerlerin farklı disiplinler tarafından üzerinde çokça durulan bir konu olması kavramın tanımlanmasında da çeşitliliğe neden olmaktadır. Benzer disiplinler çatısı altında olsalar dahi araştırmacılar ortak bir tanım üzerinde hemfikir olamamakta ve kavrama farklı açılardan yaklaşmaktadırlar. Bu bağlamda değer kavramı ilk kez 1920'lerde Thomas ve Znaniecki (1918)'nin "The Polish Peasant in Europe and America" orijinal adlı eserleri ile sosyal bilimler literatürüne

kazandırılmış ve “kişiyeye özgü olup, olaylara karşı kişinin tepkisini uyaran sosyal unsurlar” olarak tanımlanmıştır.

Literatürde geniş çapta üzerinde uzlaşma sağlanıp kabul edilen ve en çok değinilen değer tanımı, değerler ve değer sistemleri üzerinde öncü araştırmacılarından biri olan Rokeach tarafından ortaya konmuştur. Rokeach (1973) “The Nature of Human Values” orijinal adlı eserinde değerleri “bireyleri bir toplum içinde faaliyetlerine yönlendiren inanç ve kişisel standartlar” olarak tanımlamıştır. Rokeach’a göre değerler tutum ve davranışlara yol göstererek onları belirleyen kılavuz niteliğindedir. Bu özellikleriyle değerler olumlu veya olumsuz belli bir durumdan bağımsız olarak, nihai noktada ne olması gerektiği ve bunun doğrultusunda davranış ve tutumların nasıl olması gerektiği hakkındaki inanç ile ilişkilidir. Rokeach’ın ayrıca değerleri şöyle özetlediği görülmektedir: “Değerler sürekli; inançlara etki eder; davranış şekli ya da nihai kararlara referans olur; tercih edilen durumlarla ilgilidir; bireysel ya da toplumsal anlayışla ilgilidir.”

Yine literatürde sıkça atıf yapılan değer tanımlarından bir diğeri ise Schwartz’a (1992) aittir. Yapmış olduğu çalışmalardaki ortak çıkarıma göre Rokeach’ın değer tanımına benzer şekilde bir tanım ortaya koyarak değeri şu özellikler odağında açıklamıştır: “Değerler inançtır; davranış şekli veya son kararla ilgilidir; eylem ve durumlardan üstündür; davranışları, kişileri ve olayların seçimini veya değerlendirilmesini yönlendirir; taşıdıklara öneme göre kendi içlerinde sıralanabilir.” Buna göre değerler, davranışların seçilmesinde ve olayların ve kişilerin değerlendirilmesinde etkili olan sosyal bir aktör olup önem derecesi bakımından farklılık gösteren ve bireyin amacına ulaşmasına rehberlik eden ilkeler olarak değerlendirilmektedir.

Kavramla ilgili literatürdeki diğeri yaygın tanımlara bakıldığında Kluckhohn’un (1951) değer tercihler konusundaki önemine vurgu yaparak “bir bireyin özelliğini veya bir grubun niteliğini üstü kapalı ya da açık olarak belirtip tercih edilmesini etkileyen standartlardır” ifadesiyle değer tanımı yaptığı görülmektedir. Allport (1961) da benzer şekilde değer insan tercihlerindeki yönlendirici etkisini gözeterek “değerler bir insanın tercihlerine göre hareket etmesine ilişkin inançlardır” tanımını yapmıştır. Super’in (1980) tanımı da değeri bir tercih kriteri olarak ele almaktadır: “Belli bir durum karşısında alternatif davranış

biçimleri arasından değerlendirme yapıp karar vermek için başvurulan ve sonuçları itibariyle istenen durum, hedef, amaç ve davranışlardır”. Diğer tanımlara bakıldığında da benzer şekilde değerın bireysel düzeyde ve toplumsal düzeyde ele alınarak tercih etmedeki önemi üzerine odaklanılarak tanımlanageldiği görülmektedir: “Değerler, bireyler arası ilişkilerde tarafların belirli durumları tercih etmede başvurdukları kriterlerdir” (Hofstede, 1980); “değerler, neyin istendiği ve buna dair inançların hem toplumun normlarından hem de bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarından ve benlik duygusundan ortaya çıktığına dair genel bir inanıştır” (Feather, 1988); “değerler bireyin, grubun veya toplumun davranış modellerinin, amaçlarının ve diğer sosyo-kültürel olguların önemlerini ölçmede başvurulan ölçütlerdir” (Fitcher, 1990); “değerler, bireyin kendi sosyal ortamlarında nasıl davranması gerektiği hakkındaki kişisel inançlarını belirtir” (Meglino ve Ravlin, 1998).

Tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, değer bireysel düzeyde ele alındığında bireylerin inanç, tutum, davranış ve neyi isteyip istemediklerini; grup ve toplumsal düzeyde ele alındığında ise farklı grupların diğerlerinden ayırt edici özelliklerini anlamakta önemlidir. Çünkü değerler bireysel davranışı bir grup davranışına dönüştüren soyut düzeyde bir grup bağı oluşturmaktadır. Değerler toplum ve kişilerarası ilişkileri düzenlemesi ve ahlaki davranışı, iyi ile kötü arasındaki ayrımı belirlemeye yardımcı olması bakımından da önemlidir. Özellikle sosyal yapıda meydana gelen değişim ve gelişmeleri açıklamada değerlerin üstlendiği rolün önemi, değerlerin toplumsal işlevlerinin ne denli önemli olduğunun bir göstergesidir (Kurtdaş, 2017: 360).

Değerlerle ilgili dikkat çekilecek bir diğer unsur, bireylerin değerleri kazanıp içselleştirmesi sürecinin erken çocukluk döneminde başlayıp hayat boyunca devam ettiğidir. Öyle ki bireyler hayat boyunca önce ebevyenlerinin, daha sonra sosyalleşme ile birlikte arkadaşlarının ve yaşamda önemli gördükleri diğer bireylerin, bir takım yaşanmışlıkların, aldıkları eğitimin, gelenek ve göreneklerin, içinde buldukları kültürün ve buna benzer diğer süreçlerin etkisinde kalarak gelişmektedir (Schermerhorn, 1996: 136). Bu noktada Williams (1979: 17) değerlerin psikolojik süreçlerin, sosyal etkileşimin, kültürel desen ve birikimin bileşenleri olduğunu vurgulamıştır. Değerler sosyal etkileşimler yoluyla öğrenildiği

için, yeni bir sosyal çevreye maruz kalmak kişinin değer yapısında değişikliklere de neden olabilmektedir. Bu durum bir topluma ya da topluluğa yeni gelenlerin o toplumun ya da topluluğun değer yargılarına uyum sağlama çabasıyla açıklanmaktadır. Elbette her birey böylesi bir sosyalleşmeye eşit düzeyde cevap vermeyecektir, ancak bazı kişiler değer yapılarında değişiklik yapmaya daha az istekli olurken diğerleri ise uyum sağlama konusunda daha esnektir. Ayrıca, her birey, değişen önem derecesinde farklı değerlere sahiptir. Belirli bir değer, kimi birey için çok önemli iken bir diğeri için daha az önemli veya bütünüyle önemsiz olabilmektedir (Parks ve Guay, 2009: 676).

Sonraki bölümde değer konusunda yapmış oldukları sınıflandırmalara da değinilecek olan Rokeach (1973) ve Schwartz (1992), değerlerin göreceli bir önem sırasına göre sıralandığını, değer hiyerarşisinin varlığının kişilerin algı, tutum, davranış ve önceliklerini belirlemede önemli olduğunu savunmuşlardır. Ayrıca her yaşam aşamasında bireylerin kendi deneyimlerine göre farklı değerler için öncelikler belirleyebileceğinin de altını çizmişlerdir.

## **B. Benzer Kavramlarla İlişkisi**

Değer soyut bir kavram olduğu için ilişkili olduğu diğer benzer kavramlarla birlikte açıklanması kavramın anlaşılmasını kolaylaştırmaktadır. Bu benzer kavramlar değer ile karıştırılmakta ve çoğu zaman aynı anlamda kullanılmaya yanlına düşülmektedir. Çalışmada bu kavramlardan kültür, tutum, norm, kişilik özelliği, inanç, ilgi ve ihtiyaç kavramları ele alınmaktadır.

### **1. Kültür ve Değer İlişkisi**

İlk olarak kültür kavramı değerlendirildiğinde kültürün tek bir tanımını yapmanın kolay olmadığını söylemek yerinde olacaktır. Öyle ki, antropologlar Kroeber ve Kluckhohn (1952) kültür kavramını 164 tanım çerçevesinde değerlendirmişlerdir. Bununla birlikte literatürde üzerinde sıkça durulan tanımlardan biri Tylor'un (1871) "Primitive Culture" orijinal adlı kitabında yapmış olduğu tanımdır. Tylor ilgili eserde "kültür, toplumun bir üyesi olarak birey tarafından

kazanılan bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, gelenek ve diğer yetenek ve alışkanlıkları içeren karmaşık bir bütündür” ifadesini kullanmıştır. Bu tanımdan kültürün belirli bir toplumsal grup içindeki insanların algılaması, düşünmesi, akıl yürütmesi, harekete geçmesi ve etkileşimde bulunması için bilişsel yönergeler sağlayan ortak inanç, değer, tutum ve mantıksal süreçleri içerdiği anlaşılmaktadır. Yani kültür yapılması gerekeni kesin olarak söylemekten ziyade yapılacak olan doğru şeylere ışık tutmaktadır. Bu yönüyle kültür durağan olmayıp zaman içinde gelişmektedir. Bu anlamda kültürel değişim hem bireysel hem de toplumsal düzeydeki değerlerin önceliklerinin değişmesini içeren sürekli bir evrimsel süreçtir (Egri ve Ralston, 2004: 210).

Değerlerin kültürel bilgi olduğu ve kültürün öğeleri üzerine kurulduğu ise ayrıca tartışılan konulardandır. Bu bağlamda toplumdaki bireylerin değerleri kabul edip içselleştirmesine paralel olarak değerler ya bir sonraki kuşağa aktarılmakta ya da zamanla kaybolmaktadır. Böylece, her kültürün bir toplumsal bütünleşmeye sebep olduğu ve bu toplumsal bütünleşmenin sürekliliğini de değerlerin belirlediği yorumu yapılmaktadır. Bu noktada kültür paylaşılan değerler, simgeler, ideolojiler, inançlar ve yaşantıların bütünü olup değer, kültürden bağımsız olarak düşünülemede, aksine değerlere kültürün kaynaklık ettiğine inanılmaktadır (Yazıcı, 2014: 217).

## **2. Tutum ve Değer İlişkisi**

Değerle olan ilişkisi bakımından ele alınan bir diğer kavram ise tutumdur. Tutum kavramı tanımlanması bakımından literatürde nispeten üzerinde daha fazla uzlaşma sağlanmış kavramlardandır. Allport (1961) tutumu açıklarken “yaşantı ve deneyimler sonucunda oluşan ve ilgili olduğu bütün nesne ve durumlara karşı bireyin davranışları üzerinde yönlendirici bir etki gücüne sahip duygusal ve zihinsel hazır oluş hali” ifadesini kullanmıştır. Tutum, “insanlar, olaylar, davranışlar veya herhangi bir nesne ile ilgili tercih tarzları hakkındaki inançların bir bütünü” olarak da ifade edilmektedir (Hofstede, 1998).

Değer ile ilişkilendirildiğinde, çoğu zaman değerlerin, birçok tutumun toplamı olup bir rehber rol oynayarak tutumları etkilediği ileri sürülmektedir (Güngör, 1998). Aynı zamanda tutum nesnelere veya durumların iyi ya da kötü,

istenen ya da istenmeyen olarak değerlendirilmesi anlamına da gelmektedir. Bu değerlendirme olumludan olumsuzu doğru bir ölçek aralığında değişmektedir. Değer ise bu noktada tutumların temelini oluşturmaktadır (Schwartz, 2012). Tutumlar değerlere kıyasla daha somut olmaları ve dolayısıyla rahatlıkla araştırma değişkeni olarak uyarlanabilmeleri bakımından da literatürde fazlaca incelenebilmiştir (Rokeach, 1973). Buna göre değer ve tutum birbirinden ayrılmakta ve tutumun süreklilik kazandığı noktada değer ortaya çıkmaktadır. Diğer bir ifade ile değerler daha yerleşik, daha istikrarlı ve tutumlardan daha geneldir (Parks ve Guay, 2009).

Rokeach (1973), değer ve tutumun birbirinden farklı kavramlar olduklarını belirtmek için farklılıklarını ortaya koyan unsurları şöyle sıralamaktadır: 1) Değer bir tek inancı açıklarken, tutum belirli bir nesne ve durumu kapsayan birden fazla inancın bileşenidir, 2) Değer nesne ve durumların ötesinde bir nitelikteyken, tutum belirli nesne veya durumlar üzerine odaklanır, 3) Değer bir standardı açıklarken, tutum standarttan uzak bir kavramdır, 4) Sahip olunan değer sayısı tutum sayısından hayli azdır, 5) Bireyin bilişsel gelişiminde değerler, tutumlara göre daha merkezi bir yerde bulunmakta ve tutumların belirleyicileri konumundadır, 6) Değerler tutumlardan daha dinamiktir; tutumlar ise bir değer kazanılması için araç niteliğindedir, 7) Değerler topluma uyum ve bireyin kendini gerçekleştirmesini sağlarken, tutum çıkarımlarla ilgilenmektedir.

Diğer yandan George ve Jones (1997) ise değer ve tutum arasındaki anlam farkını üç boyutta açıklamıştır. Öncelikle değer ve tutumun zamansal perspektiflerine göre farklılık gösterdiğini savunarak değer geleceğe dönük ve olması gerekenle ilgilenirken tutumun geçmişe dönük ve ne olduğuyla ilgili bir değerlendirmeye odaklı olduğunu ifade etmişlerdir. İkinci olarak, değer ve tutumun dinamiklik açısından da farklılık gösterdiklerine ve değer nesnelere ve deneyimler arasında sabitken tutumun nesnenin ve durumun içinde bulunduğu bağlama bağlı olduğunu ileri sürmüşlerdir. Son olarak değer ve tutumun ilgi odağı açısından farklılık gösterdiklerini ileri sürerek değer daha geniş bir ilgi odağı varken tutumun daha belirli bir ilgi odağına sahip olduğunu ifade etmişlerdir.

### 3. Norm ve Değer İlişkisi

Değerle karşılıklı etkileşim içinde olan norm ise belirli bir durum karşısında bir grup veya toplum üyelerinin nasıl davranmaları gerektiğini gösteren standartlar veya kurallardır. Öyle ki, birey belirli bir grubun veya toplumun bir üyesi olarak kabul edilmek istiyorsa o toplum tarafından kabul görmüş ve yazılı olmayan bir takım kurallar ve düzenlemelere uyması gerekmektedir. Bu kurallar norm olarak bilinmektedir. Yani bireyin bir grup veya toplumun üyesi olarak kabul görmesi için uyması gereken yazılı olmayan kural ve düzenlemeler norm olarak ifade edilmektedir (Beuckman, 2005: 64). Normlar, insanların belirli bir şekilde hareket etmesi gerektiği konusunda bir görüşe diğerlerinin ne kadar katılıp katılmadığının ölçüsüdür (Schwartz, 2012: 16). Bir başka ifade ile, normlar bireylerin davranış şekillerinin olması gereken halini tanımlamaktadır. Bu noktada, normların değerlere göre şekillendiğini söylemek yerinde olacaktır. Çünkü değerler normları da içine alarak daha genel bir çerçevede normlara kaynaklık etmekte ve belirli normların kabul edilip edilmemesini etkilemektedir. Bu bağlamda normlar değerlerin nerede, nasıl ve ne ölçüde yerine getirilmesi gerektiğini belirleyen ve aynı zamanda yazılı olmayan kurallar bütünüdür denebilir. Buna göre normlar kaynağını değerlerden almakta, belirli durumlarda ve belirli davranışlara belirli ölçülerde uyulması gerektiğini ortaya koyan sosyal kurallar bütününe ifade etmektedir (Yazıcı, 2014: 219).

Değer ve norm arasındaki en kayda değer fark değer, norma göre daha genel ve soyut bir nitelikte olmasıdır. Bu bağlamda değer kavramı normu da kapsamaktadır. Çünkü değer temel ilkeleri açıklarken, norm bu temel ilkelerin belirli durumlarda uygulanışını açıklamaktadır. Yani normlar özel bir duruma gösterilen davranış biçimi olarak tanımlanırken, değerler daha fazla genelleştirilebilir niteliktedir. Böylece norm, değerlerin kurallaşarak davranış ölçütü haline gelmesi olarak da kabul edilebilmektedir (Fichter, 1990: 135). Çalışma hayatında ise, normlar uyulması gereken çalışma kuralları olarak ortaya çıkmaktadır. Bir örgütte hangi tür çalışma davranışlarının kabul edilip edilmediği o örgütün çalışma normları hakkında bilgi vermektedir (Yazıcı, 2014: 219).



#### 4. Kişilik Özelliği ve Değer İlişkisi

Çok az da olsa literatürde kişilik özelliği ve değer kavramlarının birbirine yakın anlamda algılandığı görülmektedir. Esasen iki kavram da farklı olgusal düzeylerin ifadeleridir. Şöyle ki, kişilik özelliği belirli davranışlara yönelik eğilimleri ifade ederken, değer davranışların altında yatan daha derin inançları temsil etmektedir. Davranış kalıplarını ortaya koymaya çalışırken ise belli davranışları sergileyen bireyi tanımlamak için kişilik özelliklerine başvurulmaktadır. Bu noktada değer belli davranışları motive eden inançları belirleme noktasında daha derin bir bakış açısını ifade etmektedir. Örneğin bir kişi diğerlerine karşı daha ziyade olumlu bir davranış sergiliyorsa bu kişinin kişilik özelliği hakkında “arkadaş canlısı” yorumu yapılabilmektedir. Ancak davranış değerle dolaylı bir ilişki içinde olduğundan ve değerler gözlenebilir olmadığından insanlar genelde değerleri temelinde sınıflandırılmamaktadır. Ayrıca, değerlerin aksine kişilik özelliklerinin doğuştan gelen ve yaşam içinde edinilen deneyim ve karşılaşılan durumlara göre pek değişiklik göstermediğine de inanılmaktadır (Lyons, 2003: 27).

Bu anlamda kişilik özelliği “bireyin çevresine karşı tepki biçimidir” genellemesi yapılabilmekte ve kişilik özelliğinin büyük oranda da kalıtsal olduğuna inanılmaktadır. Doğuştan gelen kişilik özelliğine karşın değerler tercih edilen davranış şekilleri hakkında öğrenilen inançlar olup, rehber ilke olma konusunda bireylere kılavuzluk etmektedir (Olver ve Mooradian, 2003: 110). Guth ve diğerleri (1965) ise bu ilişkiyi şöyle özetlemişlerdir: “Değerler kişilik özelliği ile yakın ilişkili olmamakla birlikte kişilik özelliğinin bir parçasıdır. Bu bağlamda farklı alternatifler ile karşılaşıldığı durumlarda değerler kişiliğe yön verirler (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 491).

#### 5. İnanç ve Değer İlişkisi

İnanç ve değer ilişkisini açıklığa kavuştururken Kluckhohn (1951: 431) inanç olgusunun “doğru” ve “yanlış” ile ilgilendiğini, değer olgusunun ise “iyi” ve “kötü”ye odaklandığını vurgulamıştır. Buna göre inanç bir şeyin ne kadar doğru ya da yanlış olduğuna işaret etmekte ve o yargı ile ilgili ne kadar emin olunup

olunmadığı arasında derecelenmektedir. Bu noktada inanç değerden farklı olarak bir ilişkinin doğruluğu hakkındaki öznel bir olasılığa dayanmaktadır (Schwartz, 2012: 16). İnançlar, gerçeğin geçmişte ve içinde bulunulan anda nasıl olduğuna ilişkin bireyin bilgilerinden oluşmaktadır. Oysa değer bir tek inanca değil, aksine bir arada toplanmış olan bir grup inanca karşılık gelmektedir (Güngör, 1998).

Rokeach'ın (1973: 7) değer tanımından yola çıkıldığında ise değer ve inanç arasındaki bağ, değer var olan üç inanç tipinden bir tanesi olması ile açıklanmaktadır. Buna göre bu inanç tiplerinden biri “demografik/varoluşçu” olarak adlandırılan inançtır. Bunlar doğruyu ve yanlışı belirlemede ölçüttür. İkincisi “tasvir edici/değerlendirici” inanç tipidir ve bunlarla iyi ve kötü değerlemesi yapılmaktadır. Üçüncüsü ise örf ve adetlerle yaşamımıza yerleşmiş olan “geleneksel/yasaklayıcı” olarak adlandırılan inançlardır. Bu tür inançlar ile davranış şekilleri veya yaşam amaçlarının arzu edilir ya da edilmez olduğu hakkında karar verilmektedir. Rokeach değerlerin bu üçüncü tür inançlardan olduğunu ileri sürmektedir.

Bu konuda Feather (1975: 4) ise Rokeach'ı eleştirerek inançların duygusal açıdan tarafsız olduğunu ileri sürmüştür. Ona göre değerler taraflı ve duygusal anlam taşımaktadırlar. Bu bağlamda Rokeach'ın inançları sınıflarken değerler için uygun gördüğü “geleneksel/yasaklayıcı” inanç tipinin aksine değerlerin “tasvir edici/değerlendirici” olarak tanımlanan inanç tipine daha yakın olduğunu ileri sürmüştür.

## **6. İlgi ve Değer İlişkisi**

İlgi, değerle ilişkili görülen bir diğer kavramdır. İlgi ve değer arasında bir karşılaştırma yapıldığında, değer daha genel olarak hayata uyarlanabilirliğinin aksine ilginin belirli nesnelere veya durumlara karşı olumlu veya olumsuz bir tutumu temsil ettiği belirtilmiştir (Rokeach, 1973: 22). Bu konuda Roe ve Ester (1999) de benzer bir görüş öne sürerek ilginin daha geniş sosyal toplulukları kapsamayacağını belirtmiştir. Kilby'e (1993) göre literatürde kimi yerde ise değerler, iki açıdan ilgi ile ilişkilendirilmiştir. Bunlardan ilki ilgilerin değerleri üretebildiği, ikincisi ise bunun tersine değerlerin ilgilerin temeli olabildiği görüşüdür. Şöyle ki, değerler kaynağını

İlgilerden alsalar da bazı ilgilerin doyumuna öncelik vererek bazılarını ise bastırarak kendilerini göstermektedir (Aktaran Hüseyinlioğlu, 2010: 19).

## **7. İhtiyaç ve Değer İlişkisi**

Son olarak literatürde değerle ilişkilendirilen bir diğer kavram da ihtiyaçtır. İhtiyaç kavramı, insan davranışının önemli bir belirleyicisi olarak motivasyon literatüründe de kapsamlı bir şekilde araştırılmıştır. Değer ile olan ilişkisi bakımından ise değerın ihtiyaçtan daha genel ve soyut olarak merkezi bir durumda süregiderek ihtiyacı etkilediği varsayılmaktadır. Bu anlamda ihtiyaçların soyut değerlere dönüşümü, bu ihtiyaçları karşılamak için harekete geçme ve eylemde bulunma sürecinde esastır (Lyons, 2003: 29).

Schwartz (1994) değerlerin insan hareketlerine yön verebileceğini ileri sürmüştür. Vinson ve diğerleri (1977) ise değerlerin ihtiyacı uyararak davranışa dönüştürebileceğini savunmuştur. Maslow'a (1970) göre ise insanın sahip olduğu farklı ihtiyaçlar onun farklı değerleri öğrenerek davranışa dönüştürmesine neden olmaktadır. Locke (1976) tüm insanların aynı temel ihtiyaçları paylaştığını, değerlerin ise bireyler arasında farklılık gösterebileceğini savunmuştur (Aktaran Lyons, 2003: 29) Schwartz ve Bilsky (1987) de değerlerin biyolojik temelli ihtiyaçlardan sosyal etkileşimli ihtiyaçlara kadar tüm ihtiyaçların bilişsel temsili olduğunu ifade etmiştir. Değerlerin ihtiyaçları da kapsadığını ifade eden Rokeach (1973) ise, bireyin değerlerinden bahsederken büyük bir olasılıkla ihtiyaçlarından da bahsettiğini ileri sürmüştür. Bu anlamda ihtiyaç ve değer esasen birbiriyle içi içe geçmiş ve yakın ilişkili kavramlar olarak değerlendirilmektedir.

### **C. Değer Konusunda Başlıca Sınıflandırmalar**

Değerlerin tanımlanmasındaki bu çeşitlilik, değerlerin sınıflandırılmasında da kendisini göstermiş ve farklı yaklaşımlara neden olmuştur. Bu yaklaşımlar çerçevesinde fikir birliğine varılan bir değer sınıflandırmasından bahsetmek mümkün olmamaktadır. Bu çalışmada literatürde öne çıkan başlıca yaklaşımlar üzerinde

durulacaktır. Bunlar, Spranger (1928), Kluckhohn (1951), Allport, Vernon ve Lindzey (1960), Rokeach (1973) ve Schwartz'ın (1992) yaklaşımlarıdır.

Bu çerçevede değer sınıflandırmasına ilişkin ilk çalışmalardan biri Alman filozof Spranger (1928) tarafından yapılmıştır. Spanger tüm insanların, belirlemiş olduğu altı değer tipinden birine daha yakın olacağını iddia etmiş ve bu altı değeri şöyle sıralamıştır: Estetik, bilimsel, ekonomik, siyasi, sosyal ve dini değerler. Estetik değer, simetri, uyum ve forma önem vermeyi; bilimsel değer, gerçeğe, bilgiye ve eleştirel düşünceye önem vermeyi; ekonomik değer yararlı ve pratik olana önem vermeyi; siyasi değer, etki ve güç alanına önem vermeyi; sosyal değer, başkalarını sevme ve yardımlaşmaya önem vermeyi ve son olarak dini değer, din uğrunda dünyevi görevlere önem vermeyi ifade etmektedir (Aktaran Lyons, 2003: 32). Spranger (1928) tarafından yapılan bu değer sınıflandırması sonraki yıllarda Allport ve diğerleri (1960) tarafından ölçeğe dönüştürülmüştür.

Yukarıda bahsedildiği üzere, Spanger'ın sınıflandırmasından sonra Allport, Vernon ve Lindzey de (1960) geniş çaplı çalışmaları ile aynı değerleri temel alarak Spranger'in (1928) sınıflandırması gibi altı boyutlu bir değer sınıflandırması ortaya koyarak bunun üzerinden ölçek geliştirmişlerdir. Bu ölçek Allport ve Vernon tarafından 1931 yılında ilk kez yayınlanmış ancak Allport, Vernon ve Lindzey tarafından 1960 yılında revize edilerek nihai halini almıştır. Spranger (1928) tarafından belirlenen altı temel değer boyutunun bireyin hayatındaki karşılaştırmalı önemini ölçmek üzere geliştirilmiş bu ölçek 45 maddeden oluşmaktadır. Allport ve diğerlerine (1960: 133) göre bu altı değer boyutu evrensel olmakla birlikte önem derecesi açısından kişiden kişiye değişiklik göstermektedir. Birisi için önemli olan değer bir diğeri için önemsiz veya daha az önemli olabilmektedir. Değerlerin insan yaşamına yön veren ve insan yaşamını büyük ölçüde yönlendiren bir etkiye sahip olduğu göz önünde bulundurulduğunda bireyin önem verdiği değer veya değerler kişinin hayatında belirgin rol üstlenmekte ve hatta hayattaki amacını belirlemektedir.

Allport, Vernon ve Lindzey'in aksine Kluckhohn (1951) değerlerin kültüre özgü olduğunu ve toplumdan topluma değişiklik gösterdiğini ileri sürmüş ve değerlerin 7 boyuta göre sınıflandırılabilceğini ileri sürmüştür. Bunlar yöntem, kapsam, amaç, genelleme, yoğunluk, büyüklük ve önem boyutlarıdır. Yöntem, değerlerin pozitif veya negatif olmalarına göre dağılımını; kapsam, değerlerin

içeriklerine göre dağılımını; amaç, değerlerin bir davranış biçimine ait olup olmadığına göre dağılımını; genelleme, değerlerin farklı kültürel bağlamlarda geçerli olup olmadığına göre dağılımını; yoğunluk, bireylerin o değere ne kadar bağlı kaldıklarına göre dağılımını; büyüklük, değerlerin o değere sahip insan sayısına göre dağılımını ve son olarak önem boyutu ise değerlerin, diğer değerlere göre önemine göre dağılımını ifade etmektedir (Lyons, 2003: 33-34). Kluckhohn yapmış olduğu bu sınıflandırma çerçevesinde değerlerin doğası hakkında bir takım temel kavramlara açıklık getirmiş olmasına ve Rokeach (1973) gibi sonraki bazı araştırmacıları etkilemiş olmasına rağmen yazında pek ilgi görmemiştir. Bunun nedeninin, Kluckhohn'un çalışmasında boyutların birbiriyle ilişkisine değinilmemiş olması ve değerlerin nasıl yapılandırılıp eyleme dönüştürüldüğünü anlamada hangi boyutların önemli olduğu gibi birçok soruyu cevapsız bırakması olduğu düşünülmektedir (Lyons, 2003: 34).

Bunlarla birlikte Rokeach (1973) özellikle 1970'lerde ve 1980'lerde değerlerin en önemli ölçütü haline gelen ve bu haliyle uzunca yıllar kullanılarak yeni sınıflandırmalar beraberinde yeni ölçüm yöntemlerinin geliştirilmesine de temel oluşturmuş olan Rokeach Değerler Envanterini (Rokeach Value Survey-RVS) geliştirmiştir. Rokeach insanların temelde 36 ana değeri paylaştıklarını iddia etmiş ve bunları iki ana kategoride toplamıştır: amaçsal değerler ve araçsal değerler. Böylece Rokeach tarafından yapılan sınıflandırmada 18 adet amaçsal ve beraberinde 18 adet araçsal değer yer almaktadır. İç huzur, kendine saygı, mutluluk, aile güvenliği, barış içinde bir dünya ve özgürlük olarak örneklendirilebilen amaçsal değerler bireyin tüm yaşam süresince başarıma arzusu içinde olduğu hedeflere yönelik tercihlerini ifade etmektedir. Cesaretli olmak, bağışlayıcı olmak, kibar olmak, neşeli olmak ve sevecen olmak gibi örneklendirilebilen araçsal değerler ise başarılmak istenen bu hedefler için bireyin kullandığı araçları ifade etmektedir. Yani araçsal değerler bireylerin amaçsal değerlere ulaşmak için tercih ettikleri davranışlara atfedilmiştir demek yanlış olmayacaktır (Güngör, 1998: 85). Ayrıca Rokeach her ne kadar değerleri iki temel gruba ayırsa da bunların birbiriyle ilişkili olduğunu ve bir araya gelerek tek bir değer sistemini oluşturduğunu belirtmiştir.

Son olarak değerlere dair bir diğer önemli sınıflandırma Rokeach'ın (1973) çalışmalarına dayanarak Schwartz (1992) tarafından önerilen sınıflandırmadır. Bu

sınıflandırma beraberinde ayrıca Schwartz Değer Anketi (Schwartz Value Survey-SVS) de ortaya konmuştur. Uygulamada da önemli bir yer tutan ve aralarında Türkiye'nin de bulunduğu kapsamlı araştırma sonucunda oluşturulan sınıflandırmaya göre 4 üst değer grubu altında 10 temel değer boyutu belirlenmiştir. Bu 10 temel değer boyutu ayrıca dünya genelindeki farklı kültürlerde kabul edilen temel değerlerin dağılımını da kapsamaktadır. Schwartz oluşturduğu değer listesinde, bu 10 temel değer boyutu altında toplam 56 değere yer vermiştir. Bahse konu 4 üst değer grubu ise kendini geliştirmede başarı ve güç değerleri; değişime açıklıkta hazcılık, uyarılma ve öz yönlendirme değerleri; muhafazakarlıkta güvenlik, uyum ve gelenek değerleri ve son olarak kendini aşmada evrensellik ve yardımseverlik değerlerinden oluşmaktadır (Schwartz, 2010: 226-227).

### **III. ÇALIŞMA DEĞERLERİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL ÇERÇEVE**

Çalışma değerleri, genel anlamda yaşam değerlerinin bir alt kümesi olup, yaşam değerlerinin çalışma ortamında ifade edilmesinden ibarettir (Wuthnow, 2008: 335). Bu nedenle çalışma değerlerini genel yaşam değerlerinden ayrı düşünmek doğru olmayacaktır. Çalışma değerlerini bir alt küme olarak ayırmanın sebebi çalışmanın farklı ihtiyaç ve hedefleri yerine getirme fırsatları sağlayarak insan hayatında merkezi bir rol oynadığından çalışma değerlerinin de genel yaşam değerleri içinde merkezi konumda olup birbiriyle anlamlı bir ilişki içinde olmasıyla açıklanmaktadır. Bununla birlikte çalışma değerleri her ne kadar değer kavramına paralel bir gelişim göstermiş olsa da değer araştırmalarından farklı bir bakış açısı ve metodolojisine de sahiptir. Bu iki durum literatürdeki iki uç noktayı temsil etmektedir. Yapılan araştırmaların çoğu bu iki uç noktanın ortasını kabul görüp, çalışma değerlerini ayrı bir yapı olarak ele alırken her ikisinin de nedensel olarak ilişkili olduğunu kabul etmektedir. Bu bağlamda değerler konusundaki tartışmaların çalışma değerleri için bir temel oluşturduğunu ancak konuyu açıklamakta eksik kaldığını, çalışma değerlerinin ayrıca tanımlanmasının gerekli olduğunu da unutmamak gerekmektedir (Lyons, 2003: 45).

Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde ilk olarak çalışma değerleri kavramı açıklanmaktadır. Sonrasında bireysel ve toplumsal faktörler başlıkları altında çalışma

değerlerine etki eden faktörler tartışılmaktadır. Devamında çalışma değerleri konusunda literatürde göze çarpan başlıca sınıflandırmalara yer verilmektedir. Son olarak kuşakların çalışma olgusuna bakışı detaylandırılmakta ve literatürde göze çarpan kuşaklar açısından çalışma değerleri konusunu inceleyen çalışmalar özetlenmektedir.

### **A. Çalışma Değerleri Kavramı**

Değerlerin bilimsel anlamda çalışma hayatı içinde anılmaya başlanması önceki bölümlerde çalışma olgusunun tarihsel gelişim süreci açıklanırken sanayi dönemindeki gelişmelere etkisi bakımından değinilmiş olan 1920'lerin sonlarına ait Hawthorne Araştırmalarına dayandırılmaktadır. Bu araştırma ile çalışma davranışının psikolojik temellerinin açıklanmasında geçmiş çalışma koşulları ve temel insan güdüleri incelenmeye başlanmıştır. Nitekim Elton Mayo önderliğinde örgütün teknik ve fiziksel şartlarının değişmesinin örgütsel verimliliğe ne denli etki edeceğini açığa çıkartmak için yapılan Hawthorne Araştırmaları, bu gibi olumlu iyileştirmelerin her zaman verimliliğe de olumlu etki etmediğini, verimlilik artışı için teknik ve fiziksel faktörlerin iyileştirilmesinin yanı sıra sosyal ve psikolojik faktörlerin de iyileştirilmesi gerektiğini göstermiştir. Bu bağlamda, her ne kadar erken dönem psikologları, verimlilik artışı için dikkatlerini fiziksel şartlar gibi daha somut durumlara odaklamış olsalar da, Hawthorne Araştırmalarına paralel bir şekilde araştırmacılar çalışma hayatındaki değerlerin rolünü, belirli ilgilerin altında yatan yargı ölçütlerini anlama aracı olarak araştırmaya başlamıştır. Böylece 1970'ler itibariyle ortaya konan bir dizi çalışma değeri araştırması ve geliştirilen ölçüm araçları ile çalışma koşullarının çalışma davranışına etkisi artarak ilgi odağı olmuştur (Lyons, 2003: 46).

Bu çerçevede çalışma hayatında bireyler için önemli olan değerleri ifade eden çalışma değerleri literatürde öne çıkan araştırmacılar tarafından farklı unsurlara dikkat çekilerek tanımlanmaktadır. Örneğin tercih olgusuna vurgu yapan Allport'a (1961) göre çalışma değerleri "çalışma hayatında bireylerin tercihlerine göre hareket etmelerini sağlayan inançlar"dır. Wollack ve diğerleri (1971) tutum olgusunu ön plana çıkartarak çalışma değerlerini "bireyin belirli bir işle ilgili duygularından

ziyade, genel olarak işe karşı tutumunun bir göstergesi” olarak tanımlamıştır. İhtiyaçlara odaklanan Super (1980) ise “bir ihtiyacı karşılamak için bireyin ulaşmayı amaçladığı hedefler” olarak tanımlamaktadır. “Bireylerin çalışma süresince elde ettikleri belirli çıktılara verdikleri önem” ifadesi çerçevesinde çalışma değerleri tanımlı yapan Elizur (1984) önem olgusuna vurgu yapmıştır. Dose (1997) “bireylerin doğru olanı ayırt edip tercihlerinin önemini belirledikleri çalışma veya çalışma ortamına ilişkin değerlendirme standartları” olarak yapmış olduğu tanımda Allport (1961) gibi tercih olgusuna değinmiştir. George ve Jones (1997) beklenti olgusuna yapmış oldukları vurgu doğrultusunda “bireylerin işyerinden neler bekledikleri ve bu beklentileri gerçekleştirecek davranışlarıyla ilgili tutumları” ifadesini kullanmışlardır. Tatmin olma olgusuna vurgu yapan Brown (2002) çalışma değerlerini ifade ederken “bireylerin çalışma hayatına katılımlarının bir sonucu olarak tatmin edilmesi gerektiğine inandıkları değerler” tanımını benimsemiştir. Lyons (2003) ise inançla ilişkilendirdiği çalışma değerlerini “bireylerin çalışma hayatına ilişkin arzu edilen eylem ve hedefleri hakkındaki tutumlarını oluşturmak adına kullandıkları genel inançlar” olarak tanımlamıştır. Türk literatüründe yapılan tanımlamalara bakıldığında Tevrüz ve Turgut’un (2004) “çalışma yoluyla elde edilmesi farklı derecelerde istenen amaçlar” tanımlamasından amaç olgusuna odaklandığı, Avcı’nın (2011) “iş ya da kariyer anlamında ne istendiği ile ilgili kişisel beklentiler” tanımlamasından beklenti olgusuna odaklandığı ve Bozkurt ve Doğan’ın (2013) “çalışmaya karşı var olan tutum” tanımlamalarından tutum olgusuna odaklandıkları anlaşılmaktadır.

Bu tanımlamalardan da anlaşılacağı üzere, tıpkı değer gibi çalışma değerlerinin de tercih ve davranışları yönlendiren ihtiyaç, güdü, amaç, ilke, inanç, önem, beklenti gibi çeşitli kavramalarla ilişkili olduğu düşünülmektedir. Özetle, bireyler için çalışma hayatında neyin önemli olduğu sorusuna cevap veren çalışma değerleri, genel yaşam değerlerinden daha somut ve özeldir. Mesleki ilgi alanları ve çalışma ile ilgili belirli durumlara yönelik tutumlara kıyasla ise daha soyut ve geneldir. Ayrıca genel yaşam değerleri gibi, çalışma değerleri kişiden kişiye farklılık gösterebileceği gibi önem sırasına göre de kişilerin zihninde hiyerarşik olarak sıralanabilmektedir. Bireylerin de çalışma hayatına dair önemli kararları verirken bu hiyerarşiye başvurduğu varsayılmaktadır (Lyons, 2010: 971).



Çalışma değerlerinin daha ziyade yaşamın erken dönemlerinde geliştiği ve yetişkinliğe geçiş süreci ile birlikte edinilen deneyimlerden etkilenerek korunduğu varsayılmaktadır. Bu durum, metin içinde daha önce belirtildiği üzere, ortak sosyal deneyimler paylaşarak ortak bir sosyal bilinç geliştirildiğini savunan Manheim'in (1952) ileri sürdüğü kuşak teorisiyle de örtüşür niteliktedir. Buna göre kuşakların çalışma değerleri de kendi içlerinde ortak ancak diğerlerinden farklı bir takım unsurlar barındırmaktadır. Bu farklılıkları anlamak örgütler ve insan kaynakları yöneticilerinin çalışanları örgüte çekmeleri ve elde tutma için stratejiler geliştirmeleri adına çok önemlidir (Lyons ve diğerleri, 2005a: 68-69). Nitekim bu konuda öne çıkan önemli bir husus, bireylerin çalışmak için sahip oldukları nedenler veya bir diğer deyişle bireylerin çalışma yoluyla tatmin etmek istedikleri ihtiyaçlar açısından farklılık gösterdiğidir. Bu farklılık bireyler arasında olduğu gibi her kuşağın kendi karakteristiğine göre de ayrışabilmektedir. Öyle ki en genel ifadeyle bazıları çalışmayı yaşamdaki temel gaye olarak kabul ederken, diğer bazıları ise çalışmayı günlük ihtiyaçlara ulaşmanın bir yolu olarak görmektedir. Ya da bazıları için bu sadece ücret ve yan haklar gibi maddi kazanımken, diğerleri işlerinden güvence, özerklik veya çeşitlilik istemektedir. Benzer şekilde kimileri için yeteneklerini en iyi şekilde kullanacakları çalışma ortamı önemli iken, kimileri için ise çalışma arkadaşlarıyla iyi ilişkiler çok daha önemlidir (Biesheuvel, 1987: 3).

Diğer yandan değerler, kişiliği ve insan davranışlarını anlamada merkezi öneme sahip olduğundan değerlerin bir alt kümesi kabul edilen çalışma değerlerinin araştırılması da tutum, davranış ve hedeflerin temelini oluşturmaktadır. Bu nedenle, çalışma değerleri örgütsel davranış boyutunda pek çok konu hakkında genelleme yapma imkanı sunmuş ve bu yönüyle hem yönetici ve uygulamacıların hem de araştırmacıların ilgi odağı olmuştur (Connor ve Becker, 1975; Lyons, 2003; Roe ve Ester, 1999). Lyons ve diğerleri (2010: 969) de çalışma değerlerinin, bireylerin işe ve iş arkadaşlarına karşı tutumlarını etkilemesiyle birlikte hem motivasyonları hem de verimlilikleri ile yakından ilişkili bir kavram olması bakımından önem taşıdığını ileri sürmüşlerdir. Dose (1997) da çalışma değerlerinin, çalışma hayatında bireylerin diğerlerini değerlendirme, yargılama, çalışma ve kariyer ile ilgili karar almada önemli bir rol oynadığını savunmuştur. Benzer şekilde Connock ve Johns (1995) da

bireylerin çalışmaya ilişkin değerlerini anlama ve analiz etmenin örgüte önemli katkılar sağlayacağını ifade etmiştir.

Anlaşılacağı üzere, çalışma değerleri kavramı üzerindeki tanımlama noktasındaki bu farklılıklara rağmen araştırmacılar çalışma değerlerinin çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarına etki ettiği konusunda hemfikirdir demek yanlış olmayacaktır. Bu nedenle tercih, tutum ve davranışların belirleyicisi olarak kabul edilmesi bakımından örgütsel davranış literatüründe, çalışma değerlerinin birçok örgütsel tutum ve davranışı ne derece ve ne yönde açıkladığı çokça incelenmiştir (Brown, 2002; Meyer ve diğerleri 1998; Putti ve diğerleri, 1989). Örgütsel bağlılık ise bunlar arasında belki de en çok üzerinde durulan değişkenlerden olmuştur. Çalışmanın üçüncü bölümünde bu konu detaylı olarak ele alınmaktadır.

## **B. Çalışma Değerlerine Etki Eden Faktörler**

Çalışma değerlerine etki eden faktörlerin neler olduğu konusunda literatürde çok sayıda tartışma vardır. Çalışmada bu faktörler bireysel faktörler ve toplumsal faktörler başlıkları altında incelenmektedir. Bireysel faktörler ayrıca demografik özellikler ve kişilik özelliği başlıkları altında detaylandırılmaktadır.

### **1. Bireysel Faktörler**

Yapılan araştırmalar temelde cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, yaş ve hizmet süresi gibi demografik faktörler başta olmak üzere, çalışanın ailevi durumu, ekonomik durumu, kişilik özelliği ve genetik yapısı gibi kişiye özgü diğer birçok değişkeni çalışma değerlerine etki eden bireysel faktörler bağlamında değerlendirmektedir. Bu çalışmanın amacı doğrultusunda bireysel faktörlerden cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durum demografik özellikler başlığı altında, kişilik özelliği ise ayrı bir başlıkta değerlendirilmektedir.

## **a. Demografik Özellikler**

Çalışma değerleri ile ilgili bireysel farklılıkların ele alındığı birçok çalışmada, demografik özellikler ayırt edici unsurlar olarak kabul edilmektedir. Öyle ki kadınların erkeklerden, gençlerin yaşlılardan, evlilerin bekarlardan farklı tutum ve algılarının olduğu varsayımı kadın ve erkeklerin, genç ve yaşlıların, evli ve bekarların, farklı çalışma değerlerine sahip olabileceklerini de beraberinde getirmektedir. Benzer şekilde eğitim seviyesi düşük genç bir kadın ile eğitim seviyesi yüksek ileri yaşta bir erkeğin çalışma değerleri de birbirinden farklılaşabilmektedir. Hatta diğer faktörler sabit kabul edildiğinde, bireylerin çalışma değerlerinin birbirinden farklı oluşunun, demografik özelliklerle açıklanabileceği dahi düşünülmektedir. Çalışmada cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve medeni durum değişkenleri ele alınmaktadır.

### **(1) Cinsiyet**

Çalışma değerleri ile ilişkisi belki de en çok incelenen demografik özelliklerden biri cinsiyet olmakla birlikte, cinsiyetin çalışma değerleri üzerine etkisi ile ilgili araştırma sonuçlarında uzlaşma bulunmamaktadır.

Örneğin Konrad ve diğerleri (2000) 1970 ve 1998 yılları arasında ABD’de 242 kişi üzerinde yapmış oldukları çalışma sonucunda erkeklerin ücret ve terfi imkanlarına değer verirken, kadınların çalışma zamanının iyi geçmesine ve iş Örneğinarkadaşlarıyla iyi iletişim kurmaya değer verdiklerini saptamışlardır. Böylece araştırmacılar çalışma değerlerinin cinsiyete göre farklılık gösterdiği bulgusunu ortaya koymuştur.

Benzer şekilde, Elizur (1994) Macaristan, İsrail ve Hollanda’dan 369 erkek ve 136 kadının katılımı ile çalışma değerlerinin kültür ve cinsiyetle etkileşimini incelediği araştırmasında uygulamış olduğu 24 maddelik ölçeğinin 16 maddesinde cinsiyetler arasında fark bulunduğunu tespit etmiştir. Buna göre, kadınlar işin anlamlı olması, saygın olması, üstler ile iyi ilişkiler, çalışma arkadaşları ile iyi ilişkiler, kişilerle etkileşim, çalışma saatlerinde serbestlik gibi bazı araçsal ve bilişsel değerlere daha yüksek puan verirken; erkekler etki, bağımsızlık, sorumluluk gibi

bilişsel değerler ile ücretin karşılık geldiği araşsal değerlere daha yüksek puan vermiştir. Kişisel gelişim ve yeteneklerin kullanımı ise bazı örneklerde erkekler, diğerlerinde ise kadınlar tarafından daha üst sırada yer almıştır.

Bartol ve Manhardt (1979) da üniversiteden yeni mezun olup başlangıç seviyesindeki pozisyonlarda çalışan ABD’li 648 kişi üzerinde 1966 ve 1974 yılları arasında yaptıkları boylamsal araştırma sonucunda, kadınların erkeklere kıyasla kariyer hedeflerine daha az önem verdiklerini saptamışlardır. Bunun aksine çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları ile aralarındaki ilişkilere ise kadınların daha çok önem verdiklerini bulmuşlardır.

Köse ve diğerleri (2014) Türkiye’den 270 kişilik örneklem üzerinde yaptıkları araştırmada Y Kuşağının birinci ve ikinci yarısında doğmuş olanların çalışma değerlerine yönelik tutumlarını incelemiş ve alt hipotezlerden birinde cinsiyete bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini test etmiştir. Buna göre, uygulamış oldukları ve orijinali beş boyutlu olup, yapılan faktör analizi sonucunda dört boyuta indirildiği görülen çalışma değerleri ölçeğinin içsel, dışsal ve sosyal-özgeci değerler alt boyutlarında cinsiyetler arasında anlamlı farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Boş zamana yönelik değerler boyutunda ise anlamlı bir farklılık bulunamamış ve hipotez kısmen kabul edilmiştir.

Çalışma değerlerinde cinsiyet farklılığı tespit eden çalışma sonuçları genelde erkeklerin uzun vadeli kariyerle ilgili çıktılar olan iş güvencesi, ücret ve diğer ekonomik ödüller, rekabet gücü, terfi, inisiyatif alma, uzmanlık ve bağımsızlığa daha fazla değer verdiğini göstermektedir. Araştırma sonuçları ayrıca kadınların çalışmanın sosyal yönleriyle ilgili çıktılar olan destekleyici iş arkadaşları ve üstler, uygun çalışma saatleri, sosyal onay ve kısa vadeli kariyer hedeflerine değer verdiğini ortaya koymaktadır (Elmas-Atay, 2017: 944; Sagie ve diğerleri, 1996: 596).

Diğer yandan, bazı araştırmacılar ise kadınlar ile erkekler arasındaki değer farklılıklarının günümüzde giderek azaldığını, hatta bu konuda cinsiyet farklılığının olmadığını veya her iki cinsiyet açısından da önemsenen çalışma değerlerinde bir dönüşüm olduğunu ileri sürmüştür (Brief ve Aldag, 1975; Lefkowitz, 1994). Sagie ve diğerlerinin (1996: 506) de ifade ettiği gibi kadınların işgücüne katılım sayıları arttıkça daha fazla politik güç elde etmekte ve toplumda daha fazla yer aldıklarından, kadınlar tarafından önemsenen çalışma değerleri de değişmektedir. Örneğin Tait ve

diğerleri (1989) kadınların artık işgücüne daha eşit koşullarda katıldığını ileri sürerek kadın ve erkekler arasında önemsenen değerler bakımından farklılığın azaldığını savunmaktadır. Vansteenkiste ve diğerleri (2007) de Belçikalı 885 kişilik örneklem üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında erkeklerin ve kadınların herhangi bir çalışma değerine yönelim konusunda aralarında farklılık olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Scott ve diğerleri (1996) de İngiltere, ABD ve Almanya örneklemelerinde yaptıkları incelemelerle cinsiyet rollerine ilişkin tutumlardaki değişimlerin cinsiyetler arasındaki değer farklılıklarına da yansiyarak zaman içinde değiştiğini tespit etmişlerdir.

## (2) Yaş

Çalışma değerleri ile ilişkisi incelenen demografik özelliklerden belki de en dikkat çekicisi yaştır. Araştırmacıların çoğu, çalışma değerlerinin, yaş ile ifade edilen yaşam boyu gelişim evrelerinden önemli ölçüde etkilendiği konusunda hemfikirdir. Böylece yaşam boyu gelişim teorisiyle ilişkilendirilen yaş ve çalışma değerleri ilişkisi hakkında genel olarak yaşın artmasıyla birlikte dışsal çalışma değerlerine verilen önemin azalacağı, buna karşın içsel çalışma değerlerine verilen önemin ise artacağına inanılmaktadır (Kooij ve diğerleri, 2011: 198).

Bununla birlikte, üzerinde tartışılan konu bu etkinin yönü ve gücüdür. Nitekim yaşın çalışma değerleri üzerine etkisini inceleyen araştırmacılar farklı yaşlardaki çalışanların çalışma değerleri arasında farklılıklar olduğunu belirtse de bu etkinin yönü çeşitlilik göstermekte ve tutarlılık barındırmamaktadır (Kubat ve Kuruüzüm, 2010: 490).

Örneğin Velde ve diğerleri (1998) çalışma değerlerinin yaşa bağlı olarak mı yoksa toplumsal eğilimler nedeniyle mi değiştiğini araştırdıkları boylamsal çalışmalarında, katılımcılardan 1887 ve 1991 yıllarında aynı soruları cevaplamalarını istemiştir. Hollanda'dan 806 kişinin katıldığı araştırma sonuçları toplumsal eğilimlerden ziyade yaşın çalışma değerleri üzerinde daha etkili olduğunu göstermiştir. Bulgular özellikle içsel çalışma değerlerine verilen önemin yaşla paralel olarak arttığını, dışsal ve sosyal değerlere verilen önemin ise azaldığını göstermektedir.

Bunun aksine, Bayar'ın (2016) demografik faktörlerin çalışma değerleri üzerine etkisini araştırdığı çalışma sonuçlarına göre ise yaş değişkeni ve çalışma değerleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır. Türkiye'den 410 kişilik bir örneklem ile yapılan bu araştırmada yaş düzeyi ne olursa olsun, çalışma değerlerinin birbiri ile benzerlik gösterdiği sonucuna varılmıştır.

Bu noktada çalışma değerlerinin bireylerin yaşı doğrultusunda değişip değişmediğinin ele alındığı çalışmalarda görülen farklılıkların içinde bulunulan dönem koşullarından mı kaynaklandığı, yoksa bireylerin yaşla birlikte olgunlaşmasının bir sonucu olarak mı ortaya çıktığı konusunun ise literatürde tartışılmaya devam edildiğini belirtmekte fayda vardır. Bu çalışmanın ilk bölümünde kuşak olgusuna karşı çıkan görüşler başlığı altında da değerlendirilmiş olan bu tartışmalar ayrıca çalışmanın tartışma bölümünde de ele alınmaktadır.

### **(3) Eğitim Düzeyi**

Eğitim düzeyi çalışma değerleri ile ilişkisi incelenen demografik özelliklerden bir diğeridir. Yapılan araştırmalar ağırlıklı olarak farklı eğitim düzeylerindeki kişilerin çalışma değerlerinin de farklılaştığını saptamıştır. Buna göre, genel olarak, yüksek eğitilmiş çalışanlar işin anlamlılık ve ilgi çekiciliği, inisiyatif almaya açık oluşu, kişisel ve mesleki gelişimi destekler nitelikte oluşu gibi daha ziyade içsel çalışma değerlerine önem verirken, eğitim seviyesi görece düşük çalışanların ise ücret, yan haklar, iş güvenliği ve çalışma saatleri gibi dışsal sayılabilecek çalışma değerlerine daha fazla önem verdiği görülmektedir (Vansteenkiste ve diğerleri, 2007).

Örneğin Warr (2008) çalışma değerlerinin demografik ve kültürel değişkenlerle ilişkisini incelediği araştırmasında Belçika, Danimarka, İtalya, Romanya, İspanya, Ukrayna, Malta ve Türkiye gibi 33 ülkeden 20 bin 925 kişiden veri elde etmiştir. Araştırma sonucu eğitim düzeyi yüksek bireylerin inisiyatif kullanabilme, işin ilgi çekiciliği ve işin topluma fayda sağlaması gibi özelliklere önem verirken, eğitim düzeyi daha düşük olanların ise iş güvencesi, yüksek gelir, çalışma saatleri ve izin imkanları gibi özelliklere önem verdiğini ortaya koymuştur.

Benzer şekilde Li ve diğerleri de (2008) eğitim düzeyleri lise ve üstü olan 316 Çinli çalışan üzerinde yaptıkları araştırmada demografik değişkenler ile çalışma değerleri arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Buna göre eğitim düzeyi yükseldikçe topluma katkıda bulunma, iş özel yaşam dengesi ve kendini geliştirme imkanı gibi çalışma değerlerine verilen önem derecesinin de yükseldiğini tespit etmişler ve eğitimin çalışma değerlerinin önemli öncüllerinden olduğunu ileri sürmüşlerdir.

#### **(4) Medeni Durum**

Medeni durum da çalışma değerleri ile ilişkisi incelenen demografik özellikler arasında sıralanmaktadır. Medeni durum, bireylerin öncelikleri ve sorumlulukları üzerinde etkili olduğundan, medeni duruma göre bireylerin çalışma değerlerinin farklılaşabileceği düşünülmektedir (Kirkpatrick-Johnson, 2005: 353). Öyle ki en genel ifadeyle evlilik sonrasında varlığı daha belirgin şekilde ortaya çıkan sorumluluklar ve farklılaşan sosyal statü bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olabilmektedir. Evlilikle birlikte bireyler, yalnızca kendi ilgi ve ihtiyaçlarını düşünmekle kalmayıp diğer aile üyelerininkilerini de düşünmek durumunda kalmaktadır. Bu bağlamda evliliğe hazırlık süreci ile başlayan ve sonrasında da devam edecek olan tüm gereklilikler göz önünde bulundurulduğunda evlilerin araçsal çalışma değerlerine verdikleri önemin bekar olanlara kıyasla daha fazla olduğu ileri sürülmektedir (Gorman, 2000: 67).

Kirkpatrick-Johnson (2005) tarafından ABD’de 709 kişilik bir örneklem ile gerçekleştirilen ve 1988-1991 yılları arasında kapsayan boylamsal araştırmada evli ve ebeveyn olmanın çalışma değerlerini nasıl etkilediğine odaklanılmıştır. Buna göre evli olan kadın ve erkeklerin bekar olanlara kıyasla içsel çalışma değerlerine daha az önem verdikleri görülmüştür. Benzer şekilde ebeveyn olmuş kadın ve erkekler ebeveyn olmamışlarla kıyaslandığında dışsal değerlere vermiş oldukları önem derecesinin de arttığı saptanmıştır.

Gorman (2000) tarafından ABD’de 1988-1991 ve 1992-2000 yılları arasında 596 kişilik bir örneklemde elde edilen veriler doğrultusunda yürütülmüş olan boylamsal araştırmada medeni durumun ücret ve çalışma hayatının diğer finansal getirilerine karşı tutuma olan etkisi evli kadın ve erkeklerin, ücreti daha fazla

önemsedikleri ve maddi durumlarından da daha az tatmin oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle araştırma sonucu ücret ve çalışma hayatının diğer finansal getirilerine karşı tutumun cinsiyete göre de değişiklik göstermediğini ve evli olmanın her iki cinsiyetin beklentilerini paralel bir şekilde etkilediğini göstermiştir.

Diğer bazı çalışmalarda ise, medeni durumun bireylerin çalışma ile ilgili önem verdikleri unsurlarda herhangi bir farklılığa yol açmadığı ve böylece çalışma değerleri üzerinde herhangi bir etkisinin de olmadığı görülmüştür. Örneğin Bayar'ın (2016) sendika üyesi olarak çalışmanın ve demografik faktörlerin çalışma değerleri üzerindeki etkisini incelemek amacıyla Türkiye'den 410 sendikalı çalışana uyguladığı araştırma sonuçlarına göre medeni durum ve çalışma değerleri arasında istatistiki açıdan anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

## **b. Kişilik Özelliği**

Literatürde değerlere etkisi bakımından kişilik özelliği bir çok kez ele alınmış ve genel yaşam değerleri ile arasındaki ilişki çokça incelenmiştir. Buna paralel olarak kişilik özelliğinin bireylerin bakış açıları üzerindeki etkisinden dolayı çalışma değerlerini etkileyebileceği düşüncesi temelinde kişilik özelliği ile çalışma değerleri arasındaki ilişki hakkında da bir takım varsayımlar ortaya konmuştur (Leuty ve Hansen, 2012: 177). Bu çalışmaların çıkış noktası her çalışanın benzersiz olup belirli çalışma değerlerine diğerlerine göre daha fazla öncelik verdiği yönündeki inanıştır. Kişilik özelliğinin bu yönüyle aynı kuşak üyeleri arasındaki çalışma değerleri farklılıklarını da açıklayabileceği ileri sürülmektedir (Bilsky ve Schwartz, 1994: 167).

Konu ile ilgili, Furnham ve arkadaşları (1999, 2002, 2005) tarafından kişilik özelliği ve çalışma değerleri arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar yürütülmüştür. Örneğin Furnham ve diğerleri (1999) yaptıkları çalışmada Yeni Zelanda'dan 92 çalışana uyguladıkları ve “dışa dönüklük”, “nörotisizm” ve “psikotisizm” boyutlarını içeren Eysenck ve diğerleri (1992) tarafından geliştirilmiş olan Eysenck Kişilik Profili (Eysenck Personality Inventory-EPI) ile 24 ayrı çalışma değerini ele almış ve Herzberg'in Çift Faktör Teorisini baz alarak bunları “hijyen/dış kaynaklı” ve “motive edici/iç kaynaklı” olarak gruplamışlardır. Buna göre dışa dönük kişiliklerin iç



kaynaklı çalışma değerleri ile, nevroitik ve psikotik kişiliklerin ise dış kaynaklı çalışma değerleri ile ilişkisinin daha güçlü olduğu bulgusuna ulaşmışlardır.

Furnham ve diğerleri (2002) bu çalışmayı tekrarlayarak Yeni Zelanda'dan 82 kişilik bir örneklem üzerinde ikinci bir araştırma yürütmüşlerdir. Bu sefer John ve diğerleri (1991) tarafından geliştirilmiş olup, "dışa dönüklük", "nörotisizm", "açıklık", "anlaşılabilirlik" ve "vicdanlılık" boyutlarını içeren Beş Faktör Kişilik Envanterini (The Big Five Inventory-BFI) kullanmışlardır. Bu araştırmanın sonuçları, vicdanlılık ve açıklığın hem hijyen hem de motive edici çalışma değerlerinin önemli belirleyicileri olduğunu göstermiştir. Diğer üç faktörden hiçbirinin çalışma değerleri ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmüştür.

Furnham ve diğerleri (2005) İngiltere ve Yunanistan olmak üzere 2 Avrupa ülkesinden 314 çalışanın çalışma değerleri ve kişilik özelliklerini Costa ve McCrae (1989) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Envanteri (NEO Personality Inventory Revised-NEO-PI-R) ile inceledikleri çalışmada da farklı kişilik özelliklerinin farklı çalışma değerleri ile ilişkili olduğunu saptamışlardır. Tüm bu araştırma sonuçlarının en göze çarpan yanı, kişilik özelliğinin çalışma değerlerinde varyansın çoğunu açıklamadığıdır. Ortalama olarak kişilik özelliğinin çalışma değerlerinin toplam varyansının % 9'unu açıkladığı ortaya konmuştur.

Berings ve diğerleri (2004) mezuniyetlerine 4 ay gibi kısa bir süre kalmış olan lisans düzeyinde Belçikalı 178 öğrencinin çalışma değerleri ile kişilik özelliklerini incelemişlerdir. Kişilik özelliklerinin Furnham ve diğerlerinin (2005) çalışmasında olduğu gibi Costa ve McCrae (1989) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Envanteri ile değerlendirildiği çalışmada dışa dönüklük ve uyumluluk konusunda yüksek olan öğrencilerin takım çalışması ve sosyal etkileşim gibi sosyal çalışma değerlerini vurguladığını ve dışsal motivasyon ve rekabete daha az önem verdiğini ortaya koymuştur.

Türkiye'de farklı sektörlerde faaliyet gösteren 10 imalat firması çalışanın çalışma değerlerine verdikleri önemi belirlemek ve çalışma değerleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Kubat ve Kuruüzüm (2010) tarafından yapılan çalışmada kişilik özelliğini değerlendirmek üzere Somer ve diğerleri (2001) tarafından geliştirilmiş Beş Faktör Kişilik Envanterinin Tatar (2005) tarafından kısaltılmış formu kullanılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre fedakarlık,

yaratıcılık, zihinsel teşvik, başarı ve bağımsızlık gibi sayılabilecek toplam 19 çalışma değeri ile dışadönüklük, yumuşak başlılık, öz denetim, duygusal tutarsızlık ve gelişime açıklık olarak ele alınan beş kişilik özelliği arasında ağırlıklı olarak zayıf ile orta düzeyde bir ilişki saptanmıştır. Araştırma sonuçlarına ilişkin birkaç bulguyu örnek vermek gerekirse, “yaratıcılık”, “yönetim” ve “zihinsel teşvik” olarak üç çalışma değeri ile “dışadönüklük” arasında zayıf ancak anlamlı bir ilişki ortaya konmuştur. Dışadönüklüğün “prestij” çalışma değeri ile de orta düzeyde bir ilişki içinde olduğu bulunmuştur.

Türkiye’den bir diğer araştırmacı Merdan (2013) kişilik özellikleriyle çalışma değerleri arasındaki ilişkiyi tespit etmeye yönelik yaptığı çalışmada bankacılık sektöründen 153 çalışana anket uygulamıştır. Kişilik boyutlarının Goldberg (1993) tarafından geliştirilen Beş Faktör Kişilik Envanteri (The Big Five Inventory-BFI) çerçevesinde ele alındığı bu çalışmada beş faktör kişiliğin alt boyutları olan “uyumluluk”, “nevrotiklik”, “sorumluluk”, “gelişime açıklık” ve “dışa dönüklük” ile çalışma değerleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiş, hangi kişilik özelliklerine sahip bireylerin hangi çalışma değerine önem verdikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, “uyumluluk” ile iş ilişkilerine önem verme, etkileme ve ilerleme düzeyine önem verme arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki saptanmıştır. “Nevrotiklik” ile tüm çalışma değerleri boyutları arasında negatif yönlü anlamlı ilişki gözlenmiştir. “Sorumluluk” ile özerklik ve yeteneklerin kullanımı haricinde diğer çalışma değerleri boyutları ile pozitif yönlü anlamlı ilişki görülmüştür. Benzer şekilde “gelişime açıklık” ile iş ilişkilerine önem verme arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki vardır. Son olarak “dışa dönüklük” ile tüm çalışma değerleri boyutları arasında pozitif yönlü anlamlı ilişki saptanmıştır.

Tanrıverdi (2012) Türkiye’den 6 özel hastanenin 340 çalışanını örneklem olarak belirlediği çalışmada Merdan (2013) gibi Goldberg’in (1993) Beş Faktör Kişilik Envanterini kullanarak kişilik özelliklerinin çalışma değerlerine ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini incelemiştir. Buna göre hastane çalışanlarının sorumluluk, gelişime açıklık ve dışa dönüklük kişilik özelliklerine sahip olma düzeyleri arttıkça işlerine verdikleri değer düzeyinin de arttığı görülmüştür. Yani bu üç kişilik özelliği ile çalışma değerleri arasında pozitif yönde anlamlı ilişki saptanmıştır. Bununla birlikte çalışanların nevrotiklik düzeyleri arttıkça işlerine verdikleri değer azaldığı

saptanırken uyumluluk kişilik özelliği ile çalışma değerleri arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

## 2. Toplumsal Faktörler

Farklı ülkelerde bireylerin çalışma değerlerine verdikleri önemin karşılaştırıldığı araştırmaların çoğunda, çalışma değerleri genel yaşam değerleri ile benzer şekilde değerlendirilmekte ve gözlenen farklılıkların ilgili ülkelerin sosyo-kültürel ve tarihsel gelişimleri odağında yorumlandığında anlam kazandığı ileri sürülmektedir (Roe ve Ester, 1999: 9). Hofstede (1980) de kültürel olguların bireylerin çalışma değerlerine verdiği önem derecesini etkilediğini ileri sürenlerdendir. Nitekim, Robbins (1998) Batılı toplumlarda önem verilen çalışma değerlerini açıklarken geçirmiş oldukları dönüşümün önemine değinip tarihsel gelişim sürecinde yaşanan bir takım sosyo-ekonomik ve kültürel deneyimlerin çalışma değerlerini etkilediğini, bu inancı savunarak desteklemiştir. Robbins (1998) 20. yüzyılın ortalarına kadar Batılı toplumlarda Püriten etiği çerçevesinde, daha sonra varoluşçuluk, pragmatizm ve en nihayetinde yeni nesil çalışma anlayışı çerçevesinde çalışma değerlerinin baskın bir hale geldiğini ortaya koymuştur. Toplumsal faktörler adı altında toplanabilen bu gibi faktörlerin çalışma değerleri ile ilişkisini inceleyen araştırma sonuçlarından bazıları örnek olarak aşağıda özetlenmektedir.

Elizur ve diğerleri (1996) ulusal kültürün çalışma değerleri üzerindeki etkisini araştırdıkları kültürlerarası çalışmalarında Almanya, Hollanda, ABD, İsrail, Kore, Tayvan, Çin ve Macaristan olmak üzere 8 farklı ülkeden 2280 kişiye anket uygulamışlardır. Araştırma sonucunda ülkeler arasında çalışma değerlerine verilen önem derecesinde birtakım farklılıklar olduğunu tespit etmişlerdir. Örneğin ilgi çekici iş ABD, Hollanda ve Almanya gibi Batılı kültürlerden olan katılımcılar için en önemli çalışma değeri iken, Çin ve Macaristan örnekleminin çalışma değerleri hiyerarşilerinde kayda değer derecede az bir öneme sahiptir. Yine Kore'de iş güvenliği en önemli çalışma değeri iken Çin ve İsrail'de daha düşük seviyede bir öneme sahiptir. Bunun yanı sıra, Çinli katılımcılar topluma katkı sağlamanın kendileri için önemli bir çalışma değeri olduğunu belirtirken, diğer tüm

örneklemelerden gelen yanıtlar topluma katkı sağlamanın önemi düşük düzeyde olan çalışma değerleri arasında olduğunu göstermiştir.

Weldon ve Jehn (1993) 51 ABD'li ve 71 Çinli yönetici ve uzman düzeyinde çalışanın çalışma değerleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma yürütmüşlerdir. Sonuçlar, Çinli yöneticilerin ve uzman düzeyinde çalışanların çalışma hayatında çeşitlilik ve maceraya daha az ilgi duyduklarını ve iyi tanımlanmış bir işe ABD'li meslektaşlarından daha fazla değer verdiklerini göstermiştir. Bununla birlikte, Çinlilerin ABD'lilerle karşılaştırıldığında toplu refah ve uyumlu ilişkiler konusunda daha hassas olup takım çalışması gibi uygulamalara daha fazla önem verdiği, kişisel başarı ve kariyerde bireysel ilerleme fırsatlarının Çinliler için öneminin daha az olduğu görülmüştür. Otoriteye yönelik tutumlardaki kültürel farklılıklar ise hemen hemen eşit bir dağılım göstermiş olmakla birlikte Çinlilerin hiyerarşik bir otoriteyi kabul etme düzeyinin ABD'lilerden yüksek olduğu saptanmıştır.

Akhtar (2000) da Hong Kong, Çin, İngiltere ve ABD'li 111 yöneticiye uygulamış olduğu çalışmada, bu etkilerin çeşitli kültürel kökenlerden gelen çalışanların birlikte çalıştıkları örgütsel bir ortamda muhafaza edilip edilmediği sorusunu ele almıştır. Sonuçlar Hong Kong ve Çinli yöneticiler ile karşılaştırıldığında, İngilizler ve ABD'lilerin içsel çalışma değerlerine daha fazla önem verirken, araçsal çalışma değerlerine ise daha az önem verdiğini ortaya koymuştur. Akhtar ayrıca bu gibi çalışmalar birlikte ele alındığında, bireyci kültürel kökenlerden gelen çalışanların içsel çalışma değerlerine daha fazla önem verirken, toplulukçu kültürel kökenlerden gelenlerin ise dışsal çalışma değerlerine daha fazla önem verdiğini gösterdiğinin altını çizmiştir.

Toplumsal faktörlerin çalışma değerlerine olan etkisi konusunda günümüz araştırmaları ile üzerine vurgu yapılan diğer bir husus da çalışma değerlerine ilişkin karşılaştırmalı araştırmaların günümüzde örgütlerin küreselleşmesi ve örgüt çalışanlarının ulusal kimliklerindeki çeşitliliğinin artması bağlamında yönünün değişmiş olmasıdır. Bu inanış farklı kültürlerden gelen çalışanların oluşturduğu örgüt yapısı içinde çalışma değerlerinin farklılaşmaktan ziyade birbirine benzediği anlamına gelmektedir. Bu durum küreselleşme ve ileri teknolojilerin bir etkisi olarak düşünüldüğü gibi literatürde üzerinde tartışmaya devam edildiğinin unutulmamasında fayda vardır.

### C. Çalışma Değerleri Konusunda Başlıca Sınıflandırmalar

Çalışma değerleri konusunda birçok araştırmacı farklı yaklaşımlar çerçevesinde ortaya koydukları sınıflandırmalarda farklı alt boyutlar öne sürmüşlerdir. Buna göre literatürde daha ziyade iki temel boyutun yer aldığı sınıflandırma üzerinde fikir birliği olduğu görülmektedir. Bunlar daha önce değinildiği üzere Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile uyumlu şekilde işin ilgi çekiciliği, zorlayıcılığı, çeşitliliği ve entelektüel olarak uyarıcılığı gibi maddi olmayan ve çalışmanın doğal psikolojik tatminleri ile ilgili "içsel/bilişsel" çalışma değerleri ile ücret, yan haklar, çalışma koşulları ve iş güvenliği gibi çalışmanın maddi yönleriyle ilgili olan "dışsal/araçsal" çalışma değerleridir. İçsel ve dışsal çalışma değerlerinin yanı sıra literatürde başta "sosyal", "özgeci", "boş zamana yönelik" ve "prestij" olmak üzere başkaca alt çalışma değeri boyutları da mevcuttur. Bu çerçevede genel olarak "sosyal boyut" işin çalışma arkadaşları ve yöneticiler gibi çalışma ortamındaki diğer insanlarla sosyal etkileşime izin verme yönünü, "özgeci boyut" işin başkalarına yardım etme ve topluma katkıda bulunma yönünü, "boş zamana yönelik boyut" çalışma saatleri ve iş özel yaşam dengesi yönünü, "prestij boyutu" ise başkaları tarafından takdir edilen ve tanınan bir iş olma yönünü ifade etmektedir (Elizur, 1984; Lyons, 2004a; Ros ve diğerleri, 1999; Schwartz, 1999; Taris ve Feij, 2001).

Çalışmada literatüre kazandırmış oldukları sınıflandırmalar odağında Super (1970), Manhardt (1972), Rounds, Henly, Dawis, Lofquist ve Weiss (1981), Elizur (1984) ile Lyons, Higgins ve Duxbury'nin (2010) yaklaşımları ele alınmaktadır.

#### 1. Super'in Yaklaşımı

Çalışma değerlerinin ihtiyaçlardan türediğini ve bu ihtiyaçları karşılamak için bireyin ulaşmak istediği hedef olduğunu savunan Super (1970), bireyleri çalışmaya motive eden hedefleri belirlemek üzere değer kavramını çalışma hayatına taşıyan ilk araştırmacılardan biridir. Böylece değer ve iş tatmini üzerine yapılmış olan araştırmaları gözden geçirerek ilk olarak 1970 yılında 45 çalışma değeri ifadesinin altında toplandığı 15 temel çalışma değeri ortaya koymuş ve bunları "içsel" ve "dışsal"

olmak üzere iki alt boyutta sınıflandırmıştır. Bunlar bireyin çalışmayla ya da çalışmanın sonuçları aracılığıyla yerine getirmeyi amaçladığı içsel ve dışsal hedeflerdir. İçsel çalışma değerleri boyutunda fedakarlık, estetik, yaratıcılık, zihinsel uyarım, bağımsızlık, başarı ve çeşitlilik yer almaktadır. Dışsal çalışma değerleri boyutunda ise ekonomik getiri, güvenlik, çevre, yönetim, denetleme, çalışma arkadaşları, prestij ve yaşam tarzı ile ilgili değerler bulunmaktadır.

Uzun yıllar çok yaygın bir şekilde kullanılmış olan bu sınıflandırma daha sonra 2006 yılında Zytowski tarafından revize edilmiştir. Bu doğrultuda “Revize Edilmiş Super Çalışma Değerleri Ölçeği” (Super's Work Values Inventory Revised-SWVI-R) adı altında geliştirilmiş olan yeni ölçekte yapılmış olan güncelleme yukarıda sıralanmış olan 15 temel çalışma değerinden “fedakarlık”, “estetik” ve “yönetim” ile ilgili ifadelerin çıkartılması olmuştur. Ayrıca 45 olan önceki versiyondaki ifade sayısı 72'ye arttırılmıştır (Leuty ve Hansen, 2011: 380). Super'in bu şekilde Zytowski ile birlikte geliştirmiş olduğu ölçek 72 çalışma değerini altında toplayan her biri 6 maddeden oluşan 12 temel çalışma değerinin içsel ve dışsal çalışma değerleri olmak üzere 2 boyut altında sınıflandırılarak ölçülmesi esasına dayanmaktadır (Aktaran Hammond ve diğerleri, 2010: 1).

Çok sayıda araştırmada kullanılmış olan Super'in bu sınıflandırması altında yatan faktör yapısı bir çok kez ele alınmıştır. Örneğin O'Connor ve Kinnane (1961), 191 üniversite öğrencisi üzerinde yapmış oldukları uygulama ile 30 madde ve 6 faktörlük bir yapı elde etmişlerdir. Hendrix ve Super (1968) ise 99 lise öğrencisi üzerinde yapmış oldukları uygulamada 4 faktörlü bir yapıya ulaşmışlardır (Lyons, 2003: 62).

## **2. Manhardt'ın Yaklaşımı**

Manhardt önceki yaklaşımlar çerçevesinde yapılan sınıflandırmalardaki maddelerden farklı unsurlar ortaya koymuştur. Örneğin daha önce bireyin yaptığı işin kültürel ve estetik ilgiyi tatmin etmesi, zaman ve mekan konusunda düzenli bir rutini içermesi gibi unsurlar dikkate alınmamıştır. Oysa Manhardt bu gibi iş özelliklerinin de değerlendirilmesi gereğine dikkat çekmiştir (Leuty ve Hansen, 2011: 380).

Bu bağlamda Manhardt (1972) çalışmaya ilişkin ortaya koymuş olduğu 25 farklı iş özelliğini “konfor ve güvence”, “yetenek ve gelişme”, “statü ve bağımsızlık” olmak üzere üç alt boyutta sınıflandırmıştır. Buna göre konfor ve güvence boyutu, rutin bir program, boş zaman ve iş arkadaşlarıyla iyi ilişkilere sahip olmak gibi konforlu bir çalışma ortamının özelliklerini açıklamaktadır. Yetenek ve gelişme boyutu, başarıma ve sürekli gelişim gibi bireylerin kendilerini geliştirmelerini sağlayan ve sahip olunan yeteneklerin kullanımını gerektiren iş özelliklerini içermektedir. Statü ve bağımsızlık boyutu ise yüksek gelir, bağımsız çalışma ve inisiyatif alma gibi iş özelliklerini içermektedir. Manhardt’ın bu doğrultuda geliştirmiş olduğu Manhardt Çalışma Değerleri Ölçeği (Manhardt’s Work Values Inventory-MWVI) 25 çalışma değerinin 3 boyut altında ölçülmesi esasına dayanmaktadır.

### **3. Rounds, Henly, Dawis, Lofquist ve Weiss’in Yaklaşımı**

1960’lı yılların başlarında çalışma hayatındaki memnuniyetle ilgili bir dizi temel ihtiyacı belirlemek ve tanımlamak üzere yola çıkan proje ekibinin araştırma projesi nihayetinde 1981 yılında Rounds ve diğerlerinin çalışma hayatına dair 20 ayrı çalışma ihtiyacını belirlemesi ile son bulmuştur. Tüm bu uzun süreli araştırma bağlamında yapılan kapsamlı literatür taramaları ve bir dizi ampirik çalışma ile zaman içinde geliştirilerek 1981 yılında ortaya konan bu 20 ayrı çalışma değeri 6 alt boyutta sınıflandırılmıştır.

Bu 6 alt boyut “başarı”, “konfor”, “statü”, “fedakarlık”, “güvenlik” ve “özerklik” olarak sıralanmıştır. Başarı boyutu başarmanın önemini, konfor boyutu rahat ve stressiz bir çalışma ortamının önemini, statü boyutu onaylanma ve prestijin önemini, fedakarlık boyutu başkaları ile uyum ve onlara yardım etmenin önemini, güvenlik boyutu öngörülebilirlik ve istikrarın önemini, özerklik boyutu da girişimciliğe ve özerkliğe ilham verilmesinin önemini ifade etmektedir. Rounds ve diğerlerinin (1981) bu doğrultuda on yıllarca süren araştırmaları sonucunda geliştirmiş oldukları Minnesota Önem Ölçeği (Minnesota Importance Questionnaire-MIQ) 20 çalışma değerinin 6 boyut altında ölçülmesi esasına dayanmaktadır.

Mevcut sınıflandırmaların benzer çalışma değerlerinin farklı kavramlaştırılmış olmasından öte bir farklılığı olmadığını düşünen Rounds ve diğerleri (1981) ortaya koymuş oldukları sınıflandırmaların çalışma değerlerini çok kapsamlı olarak ele aldığını ileri sürmüştür. Literatürde bu sınıflandırma çerçevesinde yürütülen araştırmalara bakıldığında da elde edilen bulguların yüksek geçerlilik ve güvenilirliği olduğu görülmektedir (Leuty ve Hansen, 2011: 380).

#### **4. Elizur'un Yaklaşımı**

Çalışma değerlerine yönelik öne sürülen sınıflandırmalardan bir diğeri de Elizur'a (1984) aittir. İçsel ve dışsal çalışma değerleri olarak literatürde en yaygın olarak kullanılan yaklaşımın uygunluğunu sorgulayan Elizur ilk olarak 1984 yılında iş çıktılarının sonuçlarını göz önünde bulundurarak 21 maddelik bir çalışma değerleri listesi ortaya koymuştur. Sonrasında yapmış olduğu üçlü sınıflandırma ile çalışma değerlerini “araçsal”, “bilişsel” ve “özgeci” olmak üzere üç alt boyutta toplamıştır. Elizur bu sınıflandırmadaki 21 çalışma değerine 1994 yılında üç yeni madde ekleyerek yine aynı şekilde 3 alt boyutta toplanmış olan 24 maddelik revize edilmiş yeni bir çalışma değerleri listesi oluşturmuştur (Elizur ve Sagie, 1994).

Bu sınıflandırmaya göre araçsal boyut ücret, çalışma saatleri, iş güvencesi, yan haklar ve çalışma koşulları gibi maddi kazanımlarla ilgilidir. Bilişsel boyut ilgi, inanç ve topluma katkı, başarı, kişisel gelişim, sorumluluk ve bağımsızlık gibi değerleri içerir. Özgeci boyut ise çalışma arkadaşlarıyla ilişkiler, tanınma, saygınlık ve insanlarla etkileşim kurma fırsatı, gelişme fırsatı, bağımsızlık gibi değerlerle ilgilidir. Elizur'un (1984) bu doğrultuda geliştirmiş olduğu Çalışma Değerleri Ölçeği (Work Values Questionnaire-WVQ) 24 çalışma değerinin 3 boyut altında ölçülmesi esasına dayanmaktadır.

Elizur'un 3 boyut altında geliştirmiş olduğu bu ölçek kültürler arası karşılaştırmalar da dahil olmak üzere bir çok araştırmada test edilmiştir. Tutarlı olduğu görülen ölçek ayrıca birçok çalışmada da faktör analizi uygulanarak yapılandırılmıştır (Cennamo, 2005: 54).



## 5. Lyons, Higgins ve Duxbury'nin Yaklaşımı

Lyons ve diğerlerinin (2010) yapmış olduğu çalışma değerleri sınıflandırması literatürdeki çalışma değerleri sınıflandırmaları ve yapılan bu sınıflandırmalar doğrultusunda geliştirilen ölçeklerden en yaygın olarak kullanılanlarının incelenmesi esasına dayanmaktadır. Nitekim bunlardan 13 tanesinin derlenip kategorize edilerek ve çalışmaya yönelik modern yaklaşımlar da göz önünde bulundurulup var olan sınıflandırma ve ölçeklerde yer almayan, ancak günümüz modern çalışma hayatını yansıtması sebebiyle önem arz eden ifadeler eklenerek oluşturulmuştur (Lyons, 2003; Lyons ve diğerleri, 2010). Böylece çalışma değerleriyle ilgili çok yönlü karşılaştırma yapmaya olanak sağlayacak kapsamlı bir yapı elde edilmiştir.

Lyons (2003) ilk olarak 31 maddelik bir çalışma değerleri listesi oluşturmuştur. Bu liste "içsel", "dışsal", "prestij", "özgeci" ve "sosyal" olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır. Daha sonra revize edilip 25 maddeye indirgenmiş olan bu liste en nihayetinde Lyons ve diğerleri (2010) tarafından 32 madde ve "araçsal", "bilişsel", "sosyal" ve "prestij" olmak üzere 4 alt boyutta güncellenmiştir. Araçsal boyutta adalet, destekleyici yönetici, bilgiye ulaşma, eğitim, geri bildirim, çalışma saatleri, yetkin yönetici, iş özel yaşam dengesi, tanınma, ücret, yan haklar, iş güvenliği ve bağımsızlık; bilişsel boyutta, yaratıcılık, yeteneklerin kullanılması, işin ilginç olması, işte çeşitlilik, sürekli öğrenme, gelişime açıklık, işin zorlayıcılığı ve özgürlük; sosyal boyutta topluma katkıda bulunma, insanlara yardım etme ve ahlaki değerler, eğlence ve sosyal etkileşim; prestij boyutunda ise, etki, nüfuz, prestij ve otorite gibi değerler yer almaktadır. Lyons ve diğerlerinin (2010) bu doğrultuda geliştirmiş olduğu Çalışma Değerleri Ölçeği (Lyons Work Values Survey-LWVS) 32 çalışma değerinin 4 boyut altında ölçülmesi esasına dayanmaktadır.

### D. Kuşakların Çalışma Olgusuna Bakışı

Bir kuşağı diğerinden ayıran özelliklerin çalışma hayatı için de gözlenebilir etkileri olacağı düşünülmektedir. Kuşak farklılıklarına dayanan bu bireysel algıların çalışma ile ilgili tutum ve davranışları etkilediği varsayılmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde de detaylı olarak ele alındığı üzere gelişim yıllarında farklı koşulların

tecrübe edilmesinin, çalışma ortamı da dahil olmak üzere bireylerin çevrelerini algılama ve yorumlama biçimini etkilediği düşünülmektedir (Yang ve Guy, 2006: 271). Nitekim farklı yaş aralıklarında doğan bireyler hayatlarını etkileyen olayları diğerlerine göre farklı şekilde deneyimlemekte ve yaşanan olaylar bireyi şekillendirirken çalışmaya ilişkin tutum ve beklentileri üzerinde de belirleyici olmaktadır (Dencker ve diğerleri, 2008: 183). Bu farklılıkları anlamak örgütler ve insan kaynakları yöneticilerinin farklı kuşaklardan olan çalışanları cezbetmeleri ve her bir kuşağın ihtiyacını karşılamaya yönelik stratejiler geliştirmeleri için de ayrıca önem arz etmektedir. Aşağıda çalışmanın birinci bölümde gelişim dönemi yılları göz önünde bulundurularak etkisi altında kalmış oldukları ileri sürülen tarihi ve sosyo-kültürel durumlar odağında tartışılmış olan Sessiz Kuşak, Nüfus Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağının çalışma olgusuna bakışı ele alınmaktadır.

### **1. Sessiz Kuşak Açısından Çalışma**

Günümüz çalışma hayatının en ileri yaş grubunu oluşturan Sessiz Kuşak üyelerinin pek çoğu yaş itibarıyla emekliliğe ayrılmıştır. Bu nedenle çalışma hayatında sayıca az olmakla birlikte, daha ziyade danışmanlık ya da üst düzey yöneticilik gibi görevlerde bulunmaktadır. Ancak sayıları az da olsa çalışma hayatında hala varlığı hissedilmeye devam edilen bu kuşak, günümüz çalışma hayatı dinamiklerinin temellerini atmış olmaları ve sahip oldukları bilgi ve tecrübeleri bakımından örgütler için değerini korumaktadır (Zemke ve diğerleri, 2013: 45-46).

İçinde buldukları dönemin ekonomik ve politik belirsizlikleri onların yüksek işsizlik oranları da dahil olmak üzere çalışma hayatına dair hemen hemen her alanda mücadele etmelerine neden olmuştur. Öyle ki yaşadıkları iki dünya savaşı ve ekonomik buhranın bir sonucu olarak karşılaşmış oldukları bu belirsizlikler kendilerinden sonra gelen hiçbir kuşağın karşılaşmadığı derecede zorlu bir mücadele gerektirmiştir. Ancak Sessiz Kuşak üyeleri yaşamış oldukları bu zorlukları izleyen yeniden yapılanma sürecinde dönemi belirleyen ekonomik faaliyetlere katılarak bunlardan fazlaca yarar sağlama imkanı da elde etmiş, savaş sonrası yeniden inşa yıllarında yüksek talep gören idarecilik ve profesyonellik gerektiren rolleri doldurma fırsatını yakalamışlardır (Lyons, 2003: 139).

Bu noktada onların savaş sonrası toplumun yeniden inşası ve gelecekteki refahlarının teminatı için sıkı çalışmaya değer vermeleri ön plana çıkmaktadır. Sahip oldukları bu sıkı çalışma güdüsü neticesinde günümüz ekonomik temellerini inşa etmiş bir kuşak olarak anılmaktadırlar. Gerçekten geçtiğimiz yüzyılda kurulan bir çok işletmenin kuruluşu ve/veya gelişerek bugünkü potansiyeline ulaşması Sessiz Kuşağa atfedilen bir durumdur. Ekonominin tarımdan sanayiye geçtiği bu dönemde dünya ekonomisine yapmış oldukları katkılarla aynı zamanda gelecek nesillerin refah içinde yaşayabilmesini de inşa etmişlerdir (Zemke ve diğerleri, 2013: 35).

Sıkı çalışma anlayışı odağında Sessiz Kuşak üyeleri çalışma hayatında üstlenmiş oldukları görevleri her şeyden önde tutan davranışlar sergileyerek işlerinde uzman olabilmek için örgüt içinde bir çok fedakarlıkta bulunmuşlardır. Dolayısıyla işi doğası gereği değerli ve bireysel görevleri olarak benimsemişlerdir (Littau, 2009: 6). Gelecekte sahip olabilecekleri karşılığında mevcut rahatlarını hiçe sayan bu kuşak, bu fedakarlıklarını bir takım amaçlarla bağdaştırmışlardır. Bunlardan biri çocuklarının ve daha sonra da torunlarının gelecekteki refahı olarak düşünülmektedir (Lyons, 2003: 139). Bu uğurda para kazanmaya da kazandıkları paradan tasarruf edip biriktirmeye de önem vermişlerdir. Bu durum gelecekte birçoğunun önemli miktarlarda gayrimenkule ve nakit birikime sahip olmaları ile sonuçlanmıştır (Williams ve Page, 2011: 40). Diğer yandan bu fedakarlıklarının nedenine kariyer açısından yaklaşıldığında ise, neticede elde etmiş olacakları saygınlık ile yaşam boyu süreceğine inandıkları bir kariyer mirasına sahip olma düşüncesi içinde oldukları görülmektedir (Cennamo, 2005: 23). Bu anlamda Sessiz Kuşak üyeleri statü sembollerine önem vermekte, ancak bunu bir zenginlik göstergesi olarak değil, çalışma hayatındaki basamakları sıkı çalışarak çıkmış olma başarılarının bir yansıması olarak görmektedirler (Lyons, 2003: 145).

Ayrıca, içinde buldukları dönemde karşılaşmış oldukları zorluklarla başa çıkmanın anahtarı olarak örgütlerde güçlü merkezîyetçilik anlayışının gerekliliğine inandıklarından otoriteye karşı saygı duymaları bir diğer öne çıkan özellikleri olmuştur (Zemke ve diğerleri, 2000: 5). Bu nedenle hiyerarşik bir yapı çerçevesinde açıkça tanımlanmış roller ve tepe yönetimden aşağıya doğru emir komuta zinciri çerçevesinde bir yönetim anlayışı onlar için başarıya giden yolda önemli ve gerekli unsurlar olarak kabul edilmiştir (Littau, 2009: 6)

Kurulu bir organizasyon hiyerarşisine saygı duyarak bağlı kalan Sessiz Kuşak üyelerinin yöneticilerinden beklemiş olduğu yönetim tarzı da direktif aldıkları, otoriter bir yaklaşım olmuştur. Bir diğer ifadeyle daha ziyade kendilerini yönlendiren bir yönetici ihtiyacı içinde olmuş ve ancak böylesi kontrol edici yöneticiler ile karşılaşabilecekleri riskleri en aza indirgeyebileceklerine inanmışlardır. Bu nedenle onlar için açık ve net bir şekilde ortaya konulmuş kuralların olduğu ve bu kuralların örgüt içindeki hiyerarşiyle uyumlu bir şekilde işlediği örgütler değerli olmuştur (Arsenault, 2004: 130). Benzer şekilde kendileri yönetici pozisyonlarını doldurmaya başladığında da aynı otoriter tavrı ve hiyerarşik yönetim anlayışını uygulamaya koymayı tercih etmiş ve disipline çok önem vermişlerdir (Lyons, 2003: 145).

Çalışma arkadaşlarıyla ilişkileri açısından değerlendirildiklerinde ise bireysellikten ziyade takım çalışmasına önem verdikleri görülmektedir. Takım çalışmasına verdikleri bu önem esasen gelişim yıllarında politik ve ekonomik zorluklarla başa çıkmada bu anlamdaki idari yapının sergilemiş olduğu takım çalışmasının faydasını görmüş olmaları ile de yakından ilgilidir. Öyle ki onlara göre ancak güçlü bir takım çalışması ile bu zorlu savaşların üstesinden gelinebilmiştir (Lyons, 2003: 144). Ancak takım çalışmasından kasıtları da eşitlik temeline dayanmamakta, aksine kendilerini yönlendiren güçlü bir liderin varlığına dayanmaktadır (Jurkiewicz ve Brown, 1998: 26). Bunun yanı sıra, çalışma arkadaşları ile ilişkilerinde e-posta ve sesli posta gibi dolaylı iletişim yollarının aksine yüz yüze direkt iletişimi tercih eden Sessiz Kuşak üyeleri yüzü yüze iletişimi geliştirme konusuna verdikleri önem ile tanınmaktadır (Dimitra, 2018: 17).

Sessiz Kuşak üyelerinin örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğu düşünülmektedir. Nitekim bu kuşak emekli olana dek tek bir örgüt tarafından istihdam edilmiş olmayı normal karşılayan ve hatta bunu “olması gereken” olarak nitelendiren bireylerden oluşmaktadır. Sebat ve sadakat onlar için önemli kavramlar olup, işlerini bir sorumluluk olarak addedip uzun yıllarca örgütlerine bağlı kalmışlardır (Espinoza ve diğerleri, 2010: 15).

## 2. Nüfus Patlaması Kuşağı Açısından Çalışma

Gelişim dönemlerinde karşılaştıkları savaş sonrası yokluklar ve zorluklar hafızalarından silinmeyen Nüfus Patlaması Kuşağı üyelerinin çalışma hayatı ile ilgili en belirgin özelliklerinin, çalışmaya olan bakış açılarındaki “çalışmak için yaşamak” düşüncesi olduğu ileri sürülmektedir. Bu nedenle literatürde bu kuşak daha ziyade “başarmaya ve ilerlemeye odaklı”, “amansızca çalışan” ve “işkoloik” gibi ifadelerle karakterize edilmiştir (Lyons, 2003: 158). Hatta birçok Nüfus Patlaması Kuşağı üyesi evliliklerini, çocuklarını ve diğer bağlarını çalışma hayatları için ihmal etmiş, bunu da maddi kazancın en temel aracı ve aile birliklerini korumanın bir gerekliliği olarak görerek bu davranışlarını haklı kılacak bir düşünce içine girmiştir (Lancaster ve Stillman, 2003; Zemke ve diğerleri, 2000). Çünkü bu kuşak için her şeyden öte çalışma hem kendi değerlerinin hem de başkalarının onları değerlendirmesinin en belirleyici aracı olmuştur. Her durumda idealist bir tavır sergileyerek başarılı olmayı hedefleyen Nüfus Patlaması Kuşağı üyeleri için iyi bir kariyer sahibi olmak ve bunu sürdürmek için çalışmak son derece önem taşımıştır (Berkup, 2014: 220). Bu dönemde örgüt ve çalışan arasında bir anlamda bir sadakat sözleşmesinin olduğu ve çalışanların ömür boyu istihdam karşılığında işlerine bağlı kaldıkları düşünülmektedir (Lawler, 2005: 12). Nüfus Patlaması Kuşağının hayatlarının merkezine koydukları çalışma bir anlamda kişisel tatmin aracı olarak da görülmüştür (Lancaster ve Stillman, 2003). Bu durumun aynı zamanda örgüte olan bağlılık anlamına geldiği de varsayılmaktadır (Lowe ve diğerleri, 2008). Bu nedenle Nüfus Patlaması Kuşağı sıkı çalışmanın ve fedakarlığın başarı için ödeyecekleri bedel olduğuna inanan bireyler olarak nitelendirilmişlerdir (Zemke ve diğerleri, 2000). Bu düşünce onların, şimdi çalışıp, ileride daha iyi standartlarda yaşayabileceklerine dair geliştirdikleri inancı da beraberinde getirmiştir.

Yukarıda belirtildiği gibi, Nüfus Patlaması Kuşağı üyeleri örgütleri ile aralarındaki sadakat sözleşmesi gereği örgütlerinin emeklilik dönemlerine kadar kendilerine iş güvencesi sağlayacaklarına inandıklarından, onlar için sık iş değiştirmek de olumsuz bir kariyer hamlesi anlamına gelmiştir. Hatta daha da ileri giderek emekli olmanın gerekli olmadığını, aksine bir zayıflık göstergesi olduğunu düşünmüşlerdir (Lancaster ve Stillman, 2002). Bu konuda Smith ve Clurman (1997)

da Nüfus Patlaması Kuşağı için emeklilik algısının bir yaşam biçimi değil iş yapış biçimi olduğunu ileri sürmüştür.

Çoğu, örgütün tam istihdam ve iyi tanımlanmış kariyer yapıları sundukları bir dönemde işgücüne katılmış ve bunun karşılığını çalışmaya bakış açılarıyla ortaya koymuş olan bu kuşak, çalışma hayatında genç kuşaklardan da benzer çalışma değerlerine sahip olup kendileri gibi özverili ve işkolik bir tutum sergilemelerini belediklerinden (Edmunds ve Turner, 2005) bu durum, kuşaklar arasında önemli bir uyumsuzluk konusu olmaktadır (Gürsoy ve diğerleri, 2008: 41). Ayrıca bu kuşağın çok çalışma ve başarı odaklılığı genç kuşaklarla kıyaslandığında bu durum Nüfus Patlaması Kuşağının iş ve özel yaşamlarını dengede tutma konusunda zorlanmalarının da kaynağı olarak görülmektedir (Zemke ve diğerleri, 2000). Yukarıda da ifade edildiği üzere, aileleri dahil çalışmayı her şeyden önde tutuyor olmaları fazlasıyla iş odaklı olduklarını göstermektedir (Lester ve diğerleri, 2012: 342).

Aynı zamanda, Nüfus Patlaması Kuşağı belirli bir hiyerarşik yapı içinde ve otoriteye saygılı, emir komuta zinciri altında çalışmayı tercih eden bireyler olarak nitelendirilmektelerdir (Gürsoy ve diğerleri, 2008: 41). Örgüt içindeki hiyerarşik yapıda bir üst pozisyona geçebilmek için sabırla beklemiş olduklarından ve bu esnada kendilerinin üstlerinin pozisyonuna saygı gösterdikleri gibi diğerlerinin de kendi pozisyonlarına saygı göstermesini beklemektelerdir. (Marcus, 2014: 34). Otoriteye değer vermelerinin bir nedeni de, bir gün çalışkanlıkları ve bağlılıkları sayesinde yükselecekleri ve otoriteyi temsil edebilecek konuma gelecek olmalarına olan inançları olmuştur (Lyons, 2003: 145).

Nüfus Patlaması Kuşağı üyelerinin çalışma hayatına dair öne çıkan bir diğer ayırt edici özellikleri ise, kıdeme liyakattan daha çok önem veren bir anlayışla çalışıyor olmalarıdır. Bu nedenle daha ziyade kıdeme bağlı olarak yükseltilmeyi beklemekte (Lester ve diğerleri, 2012: 342), otoriteyi temsil eden ünvan, daha fazla ücret, özel park yerleri ve büyük çalışma ofisleri gibi statü ve prestijle ilgili ödüllerle mutlu olmaktadır (Kim, 2008: 24). Diğer yandan, sıkı çalışmaya değer verdiklerinden bu çalışma şekillerinin örgüt hiyerarşisinde tanınma ve ilerleme olarak kendilerine geri dönmesi beklentisi içinde olmuşlardır (Marcus, 2014: 47).

İşin yürütülmesi konusunda her ne kadar sonuç odaklı oldukları söylene de (Gürsoy ve diğerleri, 2008: 41) süreç odaklılığı da ihmal etmeyen Nüfus Patlaması Kuşağı üyeleri, işbirliği yaparak birlikte karar almayı sevmektedir (Demirkaya ve diğerleri, 2015: 192). Böylece takım çalışmasına önem veren kuşak üyeleri için çalışma ortamında katılım ve takım ruhu bilincinin ön planda olduğu söylenmektedir (Aydın ve Başol, 2014: 3). Ancak Nüfus Patlaması Kuşağı için bireysellik de bir o kadar önemlidir. Kendi kendilerini motive edebilen kişilik özellikleri ve kendi kabiliyetlerine olan güçlü inançları nedeniyle akranları ya da iş arkadaşları tarafından takdir edilme beklentisi içinde de değillerdir (Adıgüzel ve diğerleri, 2014: 19; Marcus, 2014: 26).

Son olarak, günümüz gerekliliği olan teknoloji ile ilişkileri değerlendirildiğinde, son zamanlarda çalışma hayatındaki teknolojiye dayalı becerilere yönelik yoğun ilgi nedeniyle Nüfus Patlaması Kuşağı üyelerinin çalışma hayatında sınırlarının daralmış ve kısıtlanmış olduğunu söylemek doğru olacaktır. Günümüzde teknik becerilere olan ihtiyaç arttığından, teknolojiye alışık olmayan bu kuşağın üyeleri, çalışma koşullarına ayak uydurmak için zorlu bir mücadele içine girmiştir. Bazıları teknolojiyi uygulamayı ve öğrenmeyi deniyor olsa da, bu yaş grubundakilerin çoğu teknolojik okuryazarlıktan yoksundur ve genellikle e-posta ve genç kuşaklarda popüler olan diğer teknolojileri kullanmaya direnç göstermektedirler (Kim, 2008: 23). Teknolojideki takip edilmesi zor olan bu hızlı gelişmelere ek olarak teknolojiyi son derece etkin olarak kullanan yeni kuşakların çalışma hayatına girmiş olmaları Nüfus Patlaması Kuşağı üyeleri için büyük bir engel oluşturmaktadır.

### **3. X Kuşağı Açısından Çalışma**

X Kuşağı önceki kuşaktan farklı sosyal ve ekonomik şartlar altında çalışma hayatında varlığını sürdürmüştür. Piyasalarda ekonomik durgunluğun hakim olduğu, devlet ekonomilerinde mali kısıtlamaların yaşandığı ve iş fırsatlarının azaldığı bu dönemde ebeveynleri arasında artan boşanma oranları, örgütsel küçülmeler ve ailelerinin mücadele etmek durumunda kaldığı yüksek işsizlik sorunu ile karşılaşmışlardır. Böylece bu kuşak üyelerinin hem sosyal hem de ekonomik

anlamda bir belirsizlik döneminde yaşamış oldukları söylenebilmektedir (Lemmens, 2010: 7; Lyons, 2003: 164).

Böylesi belirsizliklerin hakim olduğu bir dönemi tecrübe eden X Kuşağı, özellikle ebeveynlerinin örgütleri için büyük fedakarlıklarda bulunmalarına rağmen işsiz kalmalarına da tanıklık etmiş olduklarından önceki kuşaklara kıyasla çalışma hayatında daha fazla bağımsızlık ve esneklik gibi davranış özellikleri geliştirmişler ve kendi gelecekleri konusunda ihtiyatlı adımlar atmayı ilke edinmişlerdir (Lyons, 2003: 174). Çalışma ortamında otoriteye karşı gelmekten geri durmamaları, iş özel yaşam dengesine önem vermeleri ve yetkinlikleri konusunda kendilerine yatırım yapmaları bu davranış özelliklerine örnek olarak gösterilebilir. Daha da ötesi, Nüfus Patlaması Kuşağının aksine çalışmaya olan bakış açıları “yaşamak için çalışmak” düşüncesi ile açıklanabilmektedir (Zemke ve diğerleri, 2000: 99). Bu nedenle X Kuşağı üyeleri sıkı çalışmayı daha az önemli bulup hayatlarını işverenlerinin otoritesi ve belli çalışma saatleri çerçevesine adamaya ve ömür boyu istihdam edilebilirliği beklemeye değer vermemişlerdir. Aksine, kıdeme kıyasla kişinin işine gösterdiği ilgi ve çabanın bir göstergesi olarak, örgüt içinde kariyerlerini geliştirebilmek amacıyla sahip oldukları bilgi ve becerileri geliştirmeye daha fazla önem vermiş, bilgi ve becerinin kıdemden çok daha önemli faktörler olduğuna inanmışlardır (Yusoff ve Kian, 2013: 98). Otoriteyi ise işleri yavaşlatan ve etkisiz bir mekanizma olarak görmektelerdir. Ayrıca yöneticileriyle olan ilişkilerinde de otoriter ve emir komuta zinciri çerçevesinde bir tutumdan ziyade işbirlikçi ve eşitlikçi bir tutumun daha yapıcı olacağına inanmaktadırlar. (Lyons, 2003: 178). Ebeveynleri gibi örgütlerine kendilerini feda edercesine bağlılıkla çalışarak çalışma hayatında yer edinebilmek yerine teknik bilgi ve becerilerini geliştirdikleri oranda çalışma hayatında tutunabilecekleri, bu nedenle bu yetkinliklerini olabildiğince güncel tutmaları gerektiğini düşünmektelerdir (Marcus, 2014: 17). Bir başka ifade ile, örgütten ziyade kariyerlerine bağlılık gösterdiklerini söylemek yerinde olacaktır. Örgüt seçiminde ise istihdam edilebilirliklerini arttırıcı tercihler yapmaya özen göstermektelerdir. Bu nedenle bir işyeri tercihi yapmak durumunda kaldıklarında bu yeni işlerinin örgüt içinde yükselme ve gelişime ne kadar açık olacağından ziyade, bir sonraki sefere iş bulma konusunda kendilerine ne kadar yardımcı olabileceği ile çok daha fazla ilgilenmektelerdir (Lyons, 2003: 176). Çünkü her bir yeni pozisyonu



yeni bir fırsat basamağı olarak görmekte, bu pozisyonun aynı örgütte olması gerektiği görüşüne inanmamakta ve her yeni pozisyonun piyasada tutunabilirliklerini geliştirmek için bir öğrenme fırsatı olduğuna inanmaktadırlar (Marcus, 2014: 35).

Herhangi bir örgütten daha çok bilgi ve becerinin eşlik ettiği bireysel güce olan bu inançlarının arkasında yatan nedenler arasında teknolojik gelişmenin ivme kazandığı bir dönemde büyümüş olmaları bulunmaktadır. Özellikle bilgisayar teknolojisini ilk kez kullanan kuşak olarak, teknolojinin olumlu etkilerini birçok alanda deneyimlemişlerdir. Gelişen teknolojilerin önemine şahit oldukları için teknolojik okuryazarlığa da hayli önem vermişlerdir (Williams ve Page, 2011: 6). Önceki kuşaktan daha fazla teknik beceriye sahip olan X Kuşağı üyeleri bu sayede yüksek teknoloji ile donatılmış işyerlerinde nitelikli iş ortaya koymak konusunda da teknolojiye uyum sağlayarak başarılı olmuşlardır (Yusoff ve Kian, 2013: 98)

Bununla birlikte, ortaya koydukları işlerin tanınma ve övgüye layık olduğuna inanıp kısa sürede terfi ve yükselmeyi hak ettiklerini düşünen bir tutum sergilemektedirler. Smola ve Sutton (2002: 366) kariyer gelişimlerine odaklanmış olan bu kuşağın bir işte kendi bireysel hedeflerini en üst düzeye çıkartarak bir denge arayışında olduğunu ileri sürmüştür. Bu çerçevede, X Kuşağının çalışma ortamında daha çok esneklik, otonomi, serbest zaman ve anında yapıcı geri bildirim gibi dışsal ödüllerin yanı sıra manevi yanları ile mesleki ve kişisel gelişimlerini de destekleyici içsel ödüller ile motive oldukları varsayımına ulaşılmaktadır (Lancaster ve Stillman, 2003; Twenge, 2010). Bu konuda Kupperschmidt (2000: 70) de kendi talepleri ile örtüşmeyen örgütlerdeki işlerinden ayrılma eğiliminde olan X Kuşağının örgütsel bağlılıktan ziyade, yetkinliklerine değer veren, uzun ömürlülük yerine üretkenliği ödüllendiren örgütler aradıklarını belirtmektedir. X Kuşağı ayrıca sosyal sorumluluğa önem veren örgütlerde istihdam edilmeyi tercih etmektedir. Bu da kurumsal sosyal sorumluluk alanlarını çalışanların bireysel ihtiyaçları ile uyumlu hale getiren şirketlerin, X Kuşağı üyeleri için ilgi çekici olabileceklerini düşündürmektedir (Exner, 2017: 10). İşte esneklik ve bilişsel uyarıcı etkenler arayan X Kuşağının bu unsurları elde edememeleri ve aksine işlerini sıkıcı görmeleri durumunda yeni iş arayışı içine girmekten geri durmayacakları düşünülmektedir (Rodriguez ve diğerleri, 2003: 69).

Literatürde ayrıca X Kuşağının sosyalleşerek arkadaşlık kurabileceği çalışma ortamlarını tercih ettiğine vurgu yapılmaktadır. Örgütlerinden beklentileri işyerlerinin sadece çalışarak zaman geçirdikleri bir ortam olmaktan öte, işlerini eğlenerek yaptıkları bir ortam olmasıdır (Lyons, 2003: 178).

Bu etkilere bağlı olarak X Kuşağının önceki kuşakla kıyaslandığında zaman kullanımını konusunda da daha fazla benmerkezci ve bireyselliklerine odaklı oldukları söylenebilir. Bu durum iş özel yaşam dengesine önem veren ve bu dengeyi korumakta daha bağımsız, özerk ve kendine güvenen bir kuşak olmaları anlamına gelmektedir (Zemke ve diğerleri, 2000: 5). Bu nedenle, ailelerine ve özel hayatlarına ayıracakları zamanı iş için feda etmemekte, bu ihtimali en az düzeyde olacak bir seviyede tutmaya gayret etmektedirler. Haftasonları aileleri ile birlikte geçirebilecekleri günler olduğundan çoğu bu günlerde çalışmayı da kabul etmemektedir. Bununla birlikte ailelerine veya özel hayatlarına ayıracakları zamana etki edeceğini düşündükleri bir durumda itirazlarını dile getirmek konusunda da dirayetlidir (Cole ve diğerleri, 2002: 3). İş özel yaşam dengesini korumak konusundaki bu hassasiyetin yine öncelikli olarak ebeveynleri olan önceki kuşağın işkolik tutumları nedeniyle kendilerine yeterli ilgi göstermemiş olmalarından kaynaklandığı ileri sürülmektedir (Exner, 2017: 10). Diğer yandan, iş dışı faaliyetlere de en az işleri kadar değer vermeleri ve bunlara katılmak için daha fazla serbest zaman arayışı içinde olmaları göz önünde bulundurulduğunda, bu durum çalışmaya verdikleri önemde ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarında azalma olarak algılanabilecek sonuçlar da doğurmaktadır (Jurkiewicz, 2000; Lancaster ve Stillman, 2002; Twenge, 2010).

#### **4. Y Kuşağı Açısından Çalışma**

Teknolojik gelişmelerin hız kazandığı bir dönemde tüm bu gelişmelere paralel olarak büyüyen Y Kuşağı, daha önce de belirtildiği üzere, sosyal hayatta olduğu gibi, çalışma hayatında da bir dönüm noktası olarak nitelendirilmektedir. Teknolojik ağlar sayesinde bu kuşağa göre dünya hem kolay iletişim kurabilme hem de kültürel çeşitlilik açısından küçülen bir yer olarak görülmektedir. Bu da onların önceki kuşaklara kıyasla daha küresel bir dünyada yer aldıkları anlamına

gelmektedir. Y Kuşığı çalışma hayatında teknolojik becerilerin her türlü getirisinden önceki kuşaklara kıyasla daha yoğun faydalanabilen ilk kuşak olarak varsayılmaktadır (Zemke ve diğerleri, 2000).

Bu bağlamda Y Kuşığı üyelerinin öne çıkan en belirgin özellikleri, teknolojik gelişmeler içinde büyümüş olmaları nedeniyle bu hızlı devinim sürecinde hızlı sonuçlar almaya alışkın olmaları ve kariyerlerindeki ilerleme için uzun yıllar beklemeyi göze almamalarıdır. Böylece önceki kuşaklardan kariyer konusuna yaklaşımları açısından farklılaşmaktadırlar. İş değiştirmekten çekinmemeleri yaşam boyu sayıca fazla sahip olacakları kariyer anlamına gelebilecek “sınırsız kariyer” kavramını ortaya çıkartmıştır (Saxena ve Jain, 2012: 116). Y Kuşığı'nın, tatmin olmadığı bir işyerinde ve kendisini geliştiremediğini düşündüğü noktada kolayca iş değiştirme eğiliminde olduğu düşünülmektedir. Bir örgüte kendilerini adayarak karşılığında ömür boyu istihdam edilmeyi beklemek gibi bir düşünce içinde de olmadıklarından uzun vadede tek bir örgüt için çalışmayı tercih etmeyeceklerine inanılmaktadır (Dhebabachachai ve Muangasama, 2013: 28).

Bu noktada çalışma hayatından beklentileri değerlendirildiğinde, öncelikle Y Kuşığı'nın kariyerde ilerleme için fırsatları değerlendirme konusunu her şeyden önde tuttuğu ve bu tutumlarının onların sonuç odaklılık ve sabırsızlıkla açıklanan doğalarını yansıttığı vurgulanmaktadır (Ng ve diğerleri, 2010). Eisner (2005) bu bireylerin bilişsel anlamda kendilerini zorlayıcı işlerden hoşlandığını ve güçlü bir başarıma isteklerinin olduğunu ileri sürmüştür. Fark yaratmak için çabalamakta ve başarılarını sürekli olarak diğerleriyle kıyaslamaktadırlar. Profesyonel gelişimlerine son derece önem veren bu kuşak kendilerinden önceki kuşaklarla kıyaslandığında öğrenmek için en hevesli kuşak oldukları söylenmektedir. Gelişimleri için öğrenmeye son derece açık olan Y Kuşığı tarafından önemli görülen istihdam çıktılarından biri, işbaşında yeni beceriler edinerek gelişmektir (D'Amato ve Herzfeldt, 2008; Ng ve diğerleri; 2010). Diğer yandan Gürsoy ve diğerleri (2008) Y Kuşığı'nın her ne kadar kendileri ve örgütleri hakkında öğrenecek çok şeyi olsa da büyük çoğunluğunun yüksek düzeyde özgüveni olduğunu belirtmişlerdir. Önceki kuşaklara göre kendilerinden çok daha emindirler. Öyle ki ilk iş gününden itibaren örgütlerine büyük katkı sağlayabileceklerine inanmaktadırlar.

Y Kuşığı için yöneticileriyle olan ilişkilerinin kalitesi kendilerinden edinecekleri bilgi ve deneyimlerle öğrenme süreçlerini üst düzeye çıkartacağından son derece büyük önem taşımaktadır. Bu konuda Y Kuşığı örgütlerde yöneticilerinin kendilerine mentörlük ve liderlik etmesine önceki diğer kuşaklardan çok daha fazla değer vermektedir. Öyle ki yöneticilerinden bu yolla alabilecekleri yönlendirmelerin Y Kuşığının bir işi kabul etmesinde adeta hayati önem taşıyan unsurlardan olabileceği öne sürülmüştür (Lyons, 2003: 33). Bu durum esasen Y Kuşığının yaşamları süresince başarılı olmalarına destek olmak için onları yakından takip eden ve destekleyen ebeveyn ve öğretmenler ile yetişmiş olduklarından çalışma hayatında da kariyer kararları verirken güvendikleri, daha deneyimli ve bilgili gördükleri rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duymaları ile ilişkilendirilmektedir (Behrstock-Sherratt ve Cogshall, 2010: 31). Öyle ki, ebeveynlerinin bu destekleyici tavrı bir yandan Y Kuşığının yüksek düzeyde özgüven sahibi olmasını sağlarken, bir yandan da onların önemli kararlarında başkalarına bağımlı hale gelmelerine yol açmıştır (Pinzaru ve diğerleri, 2016: 176). Bu durum onların her daim yöneticileri tarafından yönlendirilmeyi bekledikleri anlamına da gelmemektedir. Öyle ki Y Kuşığı üyelerinin çoğunun her iki ebeveyni de çalıştığı için kendi işlerini kendileri yapan ve bu nedenle kendi başlarının çaresine bakmayı bilen bir yapıya sahip olduklarına inanılmaktadır (Tulgan ve Martin, 2001). Bu da onların her daim baskılarını hissedecekleri yöneticilere tahammül edemeyeceklerini göstermektedir. Burada dikkat edilmesi gereken konu Y Kuşığının yöneticilerinden sürekli yönlendirmenin aksine, nitelikli bir mentörlük ve liderlik beklentisi içinde olduklarıdır.

Y Kuşığı ile ilgili olarak Eisner (2005) bu kuşağın profesyonel gelişimlerine katkı sağlayacak bir yönetici arayışı içinde olduklarını belirterek ancak böylesi yöneticilerle çalışırken performanslarını en iyi şekilde sergileyebileceklerini öne sürmüştür. Genellikle evdeki kararlara da küçük yaşlardan itibaren dahil oldukları için, profesyonel yaşamlarında da karar alma sorumlulukları olmasını beklerler. Bu nedenle, performansları hakkında geri bildirimlerde bulunan kapsayıcı bir yönetim tarzı bu kuşak için ideal olmalıdır.

Y Kuşığı üyeleri örgütlerini hayatlarını idame ettirebilmek için bir araç olarak değil, ilerleme ve gelişimleri için ivmelendikleri bir platform olarak kullanmak görüşündedirler. Bu noktada kendi kararlarını yönetebilme, bu kararları

uygulayıp test edebilme, fikir sorulma ve ortaya koydukları başarılı girişimler hakkında olumlu geri bildirimler alma beklentisi içindedirler. Bu tutumları da yine onların sürekli gelişme ihtiyacı içinde olduklarının bir göstergesidir (Pinzaru ve diğerleri, 2016: 176).

Ayrıca Y Kuşağı üyeleri yaptıkları işi bir yük olarak görmedikleri, eğlenceli bir iş akışının olduğu çalışma ortamı beklemektedirler. Onlara göre geleneksel çalışma ortamları geçerliliğini yitirmiştir. Bu anlamda katı kuralların ve dikey bir hiyerarşinin olmadığı, ast ve üstün işbirlikçi ve yatay bir ilişki içinde çalıştıkları, hedef ve sınırların net bir şekilde belli olduğu proje bazlı ve esnek bir çalışma programını tercih etmektedirler (Pinzaru ve diğerleri, 2016: 177). Dolayısıyla geleneksel hiyerarşik örgüt yapısındaki ünvan ve pozisyonlardan etkilenmemektedirler. Büyürken, ailevi kararlar alınırken onlar da karar alma sürecinde etkin olduklarından, örgütlerdeki hiyerarşik yapıya anlam verememektedirler. Diğer bir ifadeyle, hiyerarşik bir yapıda büyümemiş olduklarından hiyerarşiyi anlamakta güçlük çekmektedirler. Hatta birçok Y Kuşağı üyesi kıdem göz önünde bulundurulmaksızın örgütte çalışan tüm bireylerin, her türlü durumdan şeffaf bir şekilde haberdar edilmesinin ve iyi fikirleri olan çalışanlara fırsat verilmesinin önemli olduğunu düşünmektedir (Adıgüzel ve diğerleri, 2014: 176). Ayrıca Y Kuşağı içinde buldukları örgütün değerleri ve misyonuyla çok yakından ilgilenmektedir. Bu onların anlamlı iş arayışının da bir sonucudur (Ng ve diğerleri, 2010: 283).

Esasen Y Kuşağının gelişim döneminde karşılaştıkları sosyo kültürel değişimler onların daha az disiplini olmaları ve hiyerarşik yapıyı reddetmelerinin ötesinde, genel olarak otoriteyi kabul etmemeleri ile sonuçlanmıştır. Çalışma ortamında her türlü katı kuralı reddetmektedirler. Onlar için işyerinde resmi kıyafetler giymek de otoriter bir davranışın izdüşümüdür. Bu nedenle resmi kıyafetlerden de hoşlanmamakta, serbest kıyafet uygulamasını tercih etmektedirler (Twenge ve Campbell, 2008: 868).

Aslında Y Kuşağı takım çalışmasına büyük ilgi duymakla birlikte iş akışında esneklik ve eşitlikçi bir işbirliği olduğu sürece yönergelere bağlı kalmayı tercih etmektedir. Bu kuşak için takım çalışması kişisel bir eğlence ve sağlayacağı sosyal etkileşim ile yeni kişiler tanıyarak yeni deneyimler kazanma fırsatını da içermektedir.

Onları motive eden unsur içinde buldukları grup ile iyi bir takım çalışması ortaya koymaktır (Yusoff ve Kian, 2013: 98). Hatta ileri teknoloji sayesinde teknolojiyi kullanarak iletişim kurmanın yüzyüze iletişim kurmaktan daha etkili ve verimli olduğuna inanmaktadırlar. Bu nedenle geleneksel takım çalışmasının ötesinde, sanal takımlar oluşturularak da etkili bir takım çalışması ortaya çıkartılabileceğine inanmaktadırlar. Öyle ki bu kuşak girişimci bir ruha sahip olmanın yararlarına da tanıklık etmiş ve teknolojik uygulamalar ile iyi iş ortaya koyarak piyasada tutunup pazar payının arttırılabileceğini de deneyimlemiştir (Zemke ve diğerleri, 2000).

Bunlarla birlikte Y Kuşağı üyeleri iş özel yaşam dengesine de hayli önem vermektedirler. İş ve özel yaşamlarına ait zaman dilimlerini bizzat kendileri belirlemek ve yönetmek istemektedirler. Onlara göre bir iş yapıldığı sürece, o işin ofis ortamında ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının hiç bir önemi yoktur. Bu anlamda bütünüyle esnek bir yapıyı tercih etmektedirler (Zeeshan ve Iram, 2012: 316; Zemke ve diğerleri 2000: 138-139).

Son olarak, önyargıların bir kenara konmaya başlandığı eşitlikçi bir toplum yapısı içinde büyüdüklerinden bu yapının etkisi altında yaş, etnik köken ve cinsiyet yönelimindeki çeşitliliğe karşı da daha toleranslı oldukları söylenmektedir. Bu nedenle eşitsizliği asla kabul etmemekte ve bir işe kabul edilmede veya işte terfi etmede bu gibi kriterlerin herhangi birinin önünde fırsatlara erişim konusunda engel olmaması gerektiğini savunmaktadırlar (Pinzaru ve diğerleri, 2016: 177; Yusoff ve Kian, 2013: 98).

## **5. Z Kuşağı Açısından Çalışma**

Z Kuşağının ilk üyeleri 2020 yılı içinde çalışma hayatına girmiş olacaklardır. Dolayısıyla çalışma hayatındaki davranışları henüz araştırılmakta olup, tüm değerlendirmelerin içeriği öngörü niteliğindedir. Öyle ki her ne kadar henüz çalışma hayatı içinde yer almasalar da gelişen teknolojilerden faydalanma şekilleri, aile ilişkileri ve eğitim hayatları, bu kuşak hakkında öngörü niteliğinde bir takım ipuçları vermektedir.

Bu noktada yapılabilecek ilk çıkarım içinde buldukları dönemin de karakteristiği olan yoğun teknoloji ve internet kullanımına bağlı olarak çalışma

ortamlarının fiziksel ve donanımsal anlamda teknolojiyle çevrili ve uyumlu olmalarını beklemeleridir (Bencsik ve diğerleri, 2016: 93). Her daim çevrimiçi olan bu kuşak için çalışırken de çevrimiçi olmak ve bir yandan da sosyal hayatlarının akışını takip etmek son derece önemlidir. Teknoloji onların hayatına birçok farklı konuda etki etmiştir. Bunlardan biri de birden fazla medyayı tüm olanaklarına kadar etkin bir şekilde kullanabilmeleri ile birden fazla işi aynı anda yapma becerilerinin, yani çoklu görev becerilerinin gelişmiş olmasıdır (Bennett ve diğerleri, 2008: 5). Birden fazla konuyla ilgilenme kabiliyetleri oldukça gelişmiş olduğundan, el, göz ve kulak senkronizasyonunu gerektiren yüksek motor becerilere diğer kuşaklardan daha fazla sahip oldukları düşünülmektedir.

Diğer yandan, eğitim hayatları boyunca gözlemlenen özelliklerinden yaratıcılığa odaklı aktiviteleri tercih etmeleri ve grup içinde edilgenlikten ziyade eşitlikçi, katılımcı ve aktif bir tavır sergilemeleri bu tutumlarını çalışma hayatına da yansıtacaklarını göstermektedir. Çalışma hayatlarında otorite kavramının önemsiz olacağı tahmin edilen Z Kuşağının bu nedenle çoklu görev almayı, etkin teknoloji kullanımını ve standart takım çalışmasından uzak daha ziyade bireysel uğraşı gerektiren kişiselleştirilmiş çalışmaları tercih edecekleri düşünülmektedir. Teknolojideki ilerlemenin yarattığı etki nedeniyle her şeyin hızlı ve anında olmasını isteyen bu kuşağın, aynı zamanda kariyerlerinde ilerleme konusunda da Y Kuşağı gibi sabırsız olacağı düşünülmektedir (Berkup, 2014: 224).

Z Kuşağının çalışma hayatına etki edeceği düşünülen bir diğer konu ise ailelerinin tecrübe etmiş oldukları dünya genelindeki savaşların etkisi nedeniyle ekonomik zorluklar yaşamaları olmuştur. Daha ziyade iki gelirli aile ortamında büyüyen Y Kuşağının aksine bu kuşak ebeveynlerinin işsiz kalmış olduklarını görmüştür. Bu nedenle, harcamalarını ve olası borçlarını karşılayacak yeterli para kazanmak konusunda sürekli fırsat arayışı içinde olacakları ve bu konuda son derece ihtiyatlı davranacakları düşünülmektedir. Birçok Z Kuşağının ebeveynlerinin yaşadığı maddi zorluklar onları paranın önemine dair hassas hale getirmiş ve bu sayede tasarruf onlar için çok önemli olmuştur. Bu durum onların daha şimdiden hem girişimcilik özelliklerini pekiştirmiş hem de yarı zamanlı işlerde çalışma arayışı içinde olmalarına neden olmuştur (Turner, 2015: 104).

Z Kuşağı ile ilgili dikkat çekici bir diğer unsur duygulara çok önem vermeleridir. Bu nedenle örgütlerin çalışanların duygularına hitap edici bir çalışma ortamı yaratmayı ön planda tutması gerektiğine inanılmaktadır. Bu özelliklerinin onları ayrıca tutkuları ile örtüşen ve etki yaratacak anlamlı işler aramaya da iteceği düşünülmektedir. Öyle ki insanlığın çevreye olan olumsuz etkilerinden endişe duymalarının ve bu nedenle çevreye karşı olan duyarlılıklarının sinyallerini gelişim dönemlerinde vermiş olan Z Kuşağının bu duyarlılıklarıyla örtüşen örgütleri tercih edeceklerine inanılmaktadır (Berkup, 2014: 224).

Son olarak Z Kuşağında örgüte karşı olan bağlılıkta azalma yaşanmaya devam edeceği ve hızlı iş değiştirmenin artacağı düşünülmektedir. Çalışma hayatında yer değiştirme düzeyi yüksek olan Z Kuşağının çalıştıkları örgütlere bağlı kalamayacakları, isteksiz ve iradesiz bir çalışma davranışı sergileyebilecekleri, yaptıkları işlerden çabuk sıkılacakları için kolayca iş değiştirebilecekleri ve genellikle tutkularının peşinden hareket edecekleri tahmin edilmektedir.

### **E. Kuşaklar Açısından Çalışma Değerleri Konusunu İnceleyen Çalışmalar**

Bu bölümde kuşaklar açısından çalışma değerleri konusunu inceleyen çalışmalardan örneklere yer verilmektedir. Bir kısım araştırmacı, çalışma değerlerine göre kuşak grupları arasında farklılıklar olduğunu belirtirken diğer bir kısım da farklılıktan ziyade benzerlik olduğunu ortaya koymuştur (Kowske ve diğerleri; Lyons, 2003; 2010; Sillerud, 2011). Ayrıca, farklılık olduğunu iddia edenlerin belirttiği farklılık nedenleri ve boyutları da kendi içlerinde birbirinden ayrışabilmektedir.

Bu çalışmalardan biri olan Lyons'ın (2003) Kanadalı 1196 bilgi işçisi üzerinde yaptığı kesitsel araştırmada incelenen çalışma değerlerinin bir kısmında kuşaklar arası anlamlı farklılıklar olduğu, bir kısmında ise herhangi bir farklılığın olmadığı sonucuna varılmıştır. Buna göre, Lyons (2003) tarafından geliştirilmiş olan ölçeğin kullanıldığı çalışmada ölçekteki altı çalışma değeri boyutundan üçünde (prestij, sosyal, özgeci) kuşaklar arası anlamlı farklılıklar gözlenirken, içsel çalışma değerleri boyutunda düşük seviyede bir farklılık gözlenmiştir. Bununla birlikte dışsal



çalışma değerleri ve işte özgürlük ile ilgili diğer çalışma değerleri boyutlarında ise kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık gözlenmemiştir. Bu sonuçların öne sürdüğü bulguların detayı genel olarak şöyledir: Otorite ve prestijli bir iş, organizasyonel sonuçlara etki etme ve tanınma konularını içeren statü ile ilgili çalışma değerleri ile sosyal çalışma ortamına genç kuşaklar görece daha fazla önem vermektedir. Özgecilekle ilgili çalışma değerleri ise Nüfus Patlaması ve Sessiz Kuşak üyelerinin önem verdiği değerler olarak saptanmıştır. Ayrıca, yukarıda da belirtildiği üzere içsel çalışma değerleri boyutunda gözlenen farklılık anlamlı seviyede olmadığından bu alana yansımış olan farklılıklar önemli bir bulgu olarak değerlendirilmemiştir.

Lyons ve diğerlerinin (2005a) Kanadalı 1194 bilgi işçisi ve işletme bölümü lisans öğrencisi üzerinde yaptıkları kesitsel araştırma da benzer şekilde kuşaklar arasında çalışma değerleri farklılığına odaklanmıştır. Çalışma değerleri, Lyons (2003) tarafından geliştirilmiş ve orijinali 31 madde ve 6 boyuttan oluşan çalışma değerleri ölçeğinin 22 madde ve içsel, dışsal, prestij, fedakarlık, ve sosyal olmak üzere beş boyut altında uyarlanmasıyla elde edilen ölçek aracılığıyla değerlendirilmiştir. Buna göre bu beş boyutun dördünde (içsel, prestij, fedakarlık, ve sosyal) anlamlı farklılıklar olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Kuşaklar arası anlamlı farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılan boyut ise dışsal çalışma değerleri boyutu olmuştur. Bu bulgulara detaylı bakıldığında Y Kuşağının sosyal çalışma değerlerine diğer tüm kuşaklardan daha fazla önem verdiği görülmektedir. Y Kuşağı benzer şekilde prestij boyutuna da diğer kuşaklara kıyasla daha fazla önem vermektedir. İçsel çalışma değerlerine ise en fazla X Kuşağı tarafından önem verildiği saptanmıştır. Bunun yanı sıra özgeci çalışma değerlerinin genç kuşaktan önceki kuşaklara doğru artan bir öneme sahip olduğu gözlenmiştir. Ancak Sessiz Kuşak ve Nüfus Patlaması kuşağı arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Diğer yandan dışsal çalışma değerleri açısından kuşaklar arası bir farklılık bulunmamakla birlikte, tüm kuşakların bu boyuta benzer şekilde ikincil sırada öncelik verdiği görülmüştür.

Kuşak etkisi odağında Y Kuşağının çalışma değerlerinin önceki kuşaklardan ne yönde farklılaştığını araştıran Kowske ve diğerlerinin (2010), ABD’li 115 bin 44 çalışan üzerinde 8 yıl boyunca tekrarlayarak uyguladıkları çalışan görüş anketi bulguları boylamsal bir araştırma örneğidir. Araştırma bulgularına göre anlamlı olmasa da, genel olarak çalışma değerlerinin kuşaklar arasında farklılaştığı sonucu

elde edilmiştir. Buna göre Y Kuşağının genel olarak iş tatmini, iyi kazanç, iş güvencesi, tanınma, kariyer gelişimi gibi konulara daha fazla önem verdiği görülmektedir. Ancak ücret ve yan haklar gibi konularda tüm kuşaklar birbirine yakın değerlendirmelerde bulunmuştur. Bu nedenle araştırmacılar kuşaklar arası farklılık olsa da bu farklılıkların çok anlamlı olmadığını önemini vurgulamıştır.

Diğer yandan Sillerud (2011) Norveç bankacılık sektöründe faaliyet gösteren iki özel bankanın 1287 çalışanı üzerinde yaptığı kesitsel çalışmada kuşaklar arası farklılıkların çalışma değerleri üzerine etkisi olabileceği sonucuna varmıştır. Buna göre kuşaklar arasında dışsal çalışma değerleri açısından anlamlı olmasa da önemli bir farklılık olduğu ortaya konmuştur. Bu eğilim X ve Y Kuşağı arasında Nüfus Patlaması Kuşağından daha belirgin olarak görülmüştür. X ve Y Kuşağı kendi içlerinde değerlendirildiğinde, X Kuşağının dışsal çalışma değerlerine daha fazla önem verdiği saptanmıştır. İçsel çalışma değerleri açısından ise anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Yeni Zelandalı 8 farklı örgütten 504 çalışan üzerinde Cennamo ve Gardner (2008) tarafından yürütülen bir diğer kesitsel çalışmada Nüfus Patlaması, X ve Y Kuşakları olmak üzere işgücünde aktif olan üç kuşak arasında çalışma değerleri dahil olmak üzere işe yönelik bir takım tutum ve davranış farklılıklarının araştırılması hedeflenmiştir. Araştırmacıların Elizur (1984) ve Lyons'ın (2003) çalışma değerlerine yönelik geliştirmiş oldukları ölçekleri birleştirerek çalışmalarına uyarladıkları ölçek doğrultusunda 6 çalışma değeri boyutu elde edilmiş ve bunlardan ikisinde kuşaklar arası anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Sonuçlara göre, statü ve özgürlük ile ilgili çalışma değerleri kuşaklar arasında farklılık gösterirken, dışsal, içsel, özgeci ve sosyal çevre ile ilgili çalışma değerleri farklılık göstermemiştir. Ayrıca, araştırma bulgularına göre prestij ve özgürlük boyutlarına daha fazla önem veren genç kuşaklar olmuştur. Öyle ki Y Kuşağının, prestij ve özgürlükle ilgili öğelere X Kuşağı ve Nüfus Patlaması Kuşağından daha fazla değer verdiği gözlenmiştir.

Wong ve diğerleri (2008) Avustralyalı 3829 yönetici ve çalışan üzerinde kesitsel bir çalışma yürütmüştür. Araştırma bulguları literatürde yaygın olan kuşak farklılıklarının olduğuna dair diğer araştırma bulgularını bütünüyle desteklememektedir. Aksine, incelenmiş olan kuşaklar arasında az sayıda anlamlı

farklılık saptanmıştır. Ayrıca, gözlenen bu farklılıkların da kuşak olgusundan ziyade yaşa bağlı olduğunun altı çizilmiştir.

Kuşak bağlamının Y Kuşağının kariyer beklentileri üzerindeki etkilerini ölçmek isteyen Hauw ve Vos (2010), özellikle Y Kuşağının kendi içinde de çalışma değerlerine yönelik beklentilerinde bir farklılık olup olmadığını anlamak adına 787'si 1983 ve 825'i ise 1986 doğumlu olmak üzere Belçikalı 1612 üniversite öğrencisinden veri toplamıştır. Buna göre ekonomik durgunlukların yaşandığı dönemlerde Y Kuşağının iş özel yaşam dengesi ve sosyal çevre ile ilgili beklentilerinin düşük olduğu saptanmıştır. Bununla birlikte işin içeriği, eğitim olanakları, kariyer gelişimi ve finansal getiriler konusundaki beklentilerin her daim yüksek kaldığı, daha genç yaşta Y Kuşağı üyelerinde ise kariyer odaklılığın arttığı gözlenmiştir. Ayrıca yine daha genç yaşta Y Kuşağı üyelerinin beklentilerinin bireysel değişkenlerden hayli etkilendiği ve özellikle bu yaşlarda karamsarlığın hakim olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Benzer şekilde, Türkiye'de yapılan bir araştırmada, Köse ve diğerleri (2014) de Y Kuşağının birinci ve ikinci yarısında çalışma değerlerinin karşılaştırılması üzerine kesitsel bir araştırma yürütmüşlerdir. Çalışmanın örneklemini 1980-1989 yılları arasında doğmuş olan 128 üniversite öğrencisi ve 1990-1999 yılları arasında doğmuş olan 142 üniversite öğrencisi olmak üzere toplam 270 kişiden oluşmaktadır. Buna göre, sadece dışsal değerler boyutu açısından iki grup arasında anlamlı farklılık olduğu saptanmıştır. Diğer boyutlar açısından herhangi bir anlamlı farklılık tespit edilememiştir. Faktör ortalamaları tablosuna bakıldığında ise, Y Kuşağının ikinci yarısında doğanların dışsal değerler ortalamasının birinci yarısında doğanlara oranla yüksek olduğu görülmüştür. Bu doğrultuda, Y Kuşağının ikinci yarısında doğanların dışsal değerlere verdikleri önemin, ilk yarısında doğanlara kıyasla anlamlı ölçüde yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Twenge ve diğerleri (2010) tarafından 1976, 1991 ve 2006 yıllarında Nüfus Patlaması, X ve Y Kuşaklarını temsil etmek üzere ABD'deki lise öğrencilerinden toplanan ve toplam 16 bin 507 kişiden oluşan örneklemden elde edilen veriler doğrultusunda gerçekleştirilen boylamsal çalışmada, kuşaklar arasında çalışma değerleri konusunda az olsa da benzerlikle birlikte genel olarak bir takım farklılıklar tespit edilmiştir. Örneğin boş zamana verilen önemin kuşaklar boyunca istikrarlı bir

şekilde arttığı, buna karşılık işin merkezilik taşıyan öneminin ise azaldığı dikkat çekmektedir. Statü ve ücret gibi dışsal değerlere verilen önemin X Kuşağı ile zirveye ulaştığı ancak Y Kuşağında da Nüfus Patlaması Kuşağına kıyasla hayli yüksek bir öneme sahip olduğu görülmüştür. Yaygın kanıya göre Y Kuşağının topluma faydalı olma, başkalarına yardım etme gibi özgeci çalışma değerlerini diğer kuşaklara kıyasla daha fazla önemsiyor oldukları sonucu bu araştırma için geçerli değildir. Ayrıca, arkadaş edinmek gibi sosyal değerler ve işin ilgi çekiciliğinin de Nüfus Patlaması Kuşağına kıyasla Y Kuşağı tarafından daha az önemsendiği görülmüştür. Öyle ki Nüfus Patlaması Kuşağı üyelerinin zorlu ve ilginç işe, öğrenmeye ve yeteneklerinin kullanılmasına olanak tanıyan bir işe, X ve Y Kuşaklarına kıyasla daha fazla değer verdiği görülmüştür.

Chen ve Choi (2008) konaklama sektöründe çalışan ABD’li 398 yönetici üzerinde yapmış oldukları kesitsel çalışmada Nüfus Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağını ele almışlardır. Konfor ve güvenlik, profesyonel gelişim, kişisel gelişim ve çalışma ortamı boyutlarının değerlendirildiği bu çalışma sonucunda kuşaklar arası çalışma değerlerinde benzerliklerle birlikte bir takım farklılıklar saptanmıştır. Buna göre, diğer kuşaklara kıyasla Nüfus Patlaması Kuşağı yöneticileri kişisel gelişime daha fazla önem verirken, Y Kuşağı yöneticileri için en az öneme sahip olan boyut kişisel gelişim olmuştur. Ayrıca Y Kuşağının diğer kuşakların aksine ekonomik getirilere daha fazla önem verdiği görülmüştür. Yine diğer kuşaklara kıyasla Y Kuşağı yöneticilerinin çalışma ortamına daha fazla önem verdiği saptanmıştır. Konfor ve güvenlik ile profesyonel gelişim boyutlarında ise kuşaklararası anlamlı bir farklılık saptanmamıştır.

Gürsoy ve diğerleri (2008) de konaklama sektörü çalışanları ve yöneticileri açısından kuşaklar arası farklılık ve benzerlikleri tespit etmeye yönelik kesitsel bir araştırma yürütmüşlerdir. Türkiye’den 91 katılımcı ile nitel araştırma yöntemi kullanılarak gerçekleştirilmiş olan araştırma bulguları çalışma değerleri açısından kuşaklar arasında bir takım farklılıkların olduğuna işaret etmektedir. Örneğin Nüfus Patlaması Kuşağı otorite ve hiyerarşiye saygı gösterirken, X Kuşağının otoriteye karşı isyan ettiği saptanmıştır. Bulguların ayrıca Nüfus Patlaması Kuşağının çalışmak için yaşadığı, X Kuşağının ise yaşamak için çalıştığı yönündeki yaygın kanıyı desteklediği görülmüştür. Bununla birlikte, Nüfus Patlaması Kuşağının terfi ve

ödüllendirme konusunda örgütlerine sadık bir şekilde ve sabırla sıralarını bekledikleri, öte yandan, X Kuşağının bu gibi konularda daha sabırsız ve talepkar oldukları sonucuna ulaşılmıştır. X Kuşağının ayrıca çalışma dışında özel hayatlarına zaman ayırmak konusunda Nüfus Patlaması Kuşağından daha istekli oldukları görülmüştür. Y Kuşağı ile ilgili olarak ise genel olarak merkezi otoriteye güven odağında ve iyimser bir bakış açısıyla takım çalışmasına dayalı işler yapmaya görece daha fazla değer verdikleri sonucuna varılmıştır.

Jurkiewicz ve Brown'ın (1998) ABD'de 278 özel sektör çalışanı üzerinde yürütmüş oldukları kesitsel araştırma ile 15 farklı çalışma değerinin Sessiz Kuşak, Nüfus Patlaması Kuşağı ve X Kuşağı arasındaki görece önemi incelenmiş ve benzerlik ve farklılıklara odaklanılmıştır. Araştırma bulguları her üç kuşağın da önem atfettiği değerlerin benzer olduğuna işaret etmektedir. Çalışanların genel olarak örgüt içinde ücret, sorumluluk, kariyer ve nüfuz anlamında ilerlemek istedikleri tespit edilmiştir. Bununla birlikte, bulunan birkaç farklılığın da kuşak olgusunun aksine, yaşam ve kariyer aşamalarına atfedilebileceğinin altı çizilmiştir.

Jurkiewicz (2000) daha sonra yine 15 farklı çalışma değeri odağında Nüfus Patlaması Kuşağı ile X Kuşağını temsilen ABD'de 241 özel sektör çalışanı üzerinde kesitsel bir araştırma yürütmüştür. Çalışmada kuşaklar arası farklılık ve benzerlikler araştırılmıştır. Araştırma sonucu bir önceki çalışma (Jurkiewicz ve Brown, 1998) sonucuna benzer şekilde her iki kuşağın da çalışma değerlerinin farklılıktan ziyade benzerlik gösterdiği yönündedir. Öyle ki, 15 çalışma değerinin sorgulandığı bu çalışmada iki kuşak arasında sadece üç alanda belirgin farklılık saptanmıştır. Bunlar Nüfus Patlaması Kuşağının “yeni şeyler öğrenme fırsatı” ve “baskılara uyum sağlama” ifadelerine X Kuşağından fazla önem vermesi ile X Kuşağının, “denetleme özgürlüğü”ne Nüfus Patlaması Kuşağından daha fazla önem vermesinden ibarettir.

Gürbüz (2015) tarafından Türkiye'den bilişim, eğitim, sağlık, gıda, yazılım, tekstil ve güvenlik hizmetleri olmak üzere yedi farklı iş kolunda çalışan 731 kişi üzerinde yapılmış olan kesitsel araştırmada da kuşakların çalışma değerlerinin farklı olduğuna ilişkin yeterli bulguya ulaşılamamıştır. Öyle ki, kuşaklar arası farklılık olduğuna dair ortaya atılan araştırma hipotezlerinden tamamına yakını reddedilmiştir. Bu noktada Gürbüz (2015) Türkiye örneğinde Batı kökenli kuşak sınıflandırması dikkate alınarak yapılan analizlerde, kuşaklar arasında çalışma değerleri bakımından

istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığına dikkat çekmektedir. Ayrıca Gürbüz bu durumu çoklu kuşak kuramından esinlenerek ortaya atılan kuşak sınıflandırmasının Türkiye bağlamı için tam olarak geçerli olmadığı şeklinde açıklamaktadır.

Bir diğer araştırmada, Aydemir ve Dinç (2015) Türkiye’de savunma, sağlık, eğitim, makine üretimi, gıda ve finans alanlarında faaliyet gösteren altı farklı işkolunda çalışan 423 kişi üzerinde kesitsel bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. Kuşaklar, iş özel yaşam dengesi ve çalışma değerleri arasındaki ilişkilerin değerlendirildiği ve Sessiz Kuşak, Nüfus Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanlarının karşılaştırıldığı bu çalışmada genel olarak farklılık arz eden bulgulara ulaşılmıştır. Nitekim, önceki kuşaklara kıyasla X ve Y Kuşaklarının iş özel yaşam dengesine daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer yandan X ve Y Kuşaklarının çalışma değerlerinin bağımsızlık, çilecilik ve boş zaman gibi boyutlara daha fazla önem verdiği görülmüştür. Bu durum aynı zamanda Sessiz Kuşak ve Nüfus Patlaması Kuşaklarının daha yoğun ve sıkı çalışmaya değer verdiği anlamına da gelmektedir.

Bu çalışmanın örneklemini de oluşturması bakımından araştırmanın odak noktası olan mavi yakalı çalışanlar üzerinde literatürde görece az çalışmaya rastlanmaktadır. Bu az sayıdaki çalışmalardan biri Real ve diğerlerine (2010) aittir. Araştırmacılar Nüfus Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağını temsilen ABD’li 2581 inşaat işçisinin çalışma değerlerini incelemişlerdir. Bu kesitsel çalışmanın sonucu olarak kuşaklar arasında az sayıda anlamlı farklılık bulunmuştur. Bu farklılıklar ise Y Kuşağının Nüfus Patlaması Kuşağına kıyasla içsel çalışma değerlerine daha fazla önem vermesinde kendisini göstermiştir. Y Kuşağı ile X Kuşağı arasında ise içsel çalışma değerleri bakımından herhangi anlamlı bir farklılık saptanmamıştır. Bununla birlikte diğer boyutlar ele alındığında, Y Kuşağı üyelerinin çalışma değerleri, önceki kuşaklara göre, farklılıktan ziyade benzerlik taşımaktadır. Görülen farklılıkların ise daha ziyade yaş almaktan kaynaklı olduğu sonucuna varılmıştır.

Konu ile ilgili araştırmalar bu kadarla sınırlı olmasa da, bu çalışma kapsamında yukarıda ele alınan çalışmalarda görüldüğü üzere, araştırmalarda kullanılan yöntem, veri toplama aracı, örneklem sayısı ve çalışmanın gerçekleştiği

ülke gibi bir çok etkenin çalışma sonuçlarındaki bu farklılıkların birer gerekçesi olabileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Nitekim hem nicel ve/veya nitel ve hem de kesitsel ve/veya boylamsal olmak üzere ve dünya genelinden bir çok ülkede ve yine birbirinden farklı veri toplama aracı ile yürütülmekte olan çalışmalar, ortaya koydukları bulgular anlamında bu çeşitliliğe paralel bir yapı arz etmektedir. Böylece kimi araştırmacılar kuşaklar açısından çalışma değerlerinin farklılaştığını savunurken, kimi araştırmacılar da farklılık olmadığını iddia etmektedir.

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK**

Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılığı açıklamada çalışma değerlerinin önemli bir faktör olarak kabul edildiği görülmektedir. Özellikle gerek çalışmanın zaman içinde değişen anlamı, gerekse kuşakların çalışma değerlerinin içinde buldukları sosyo-ekonomik ve kültürel faktörlerden etkilenerek farklılaştığı inancından yola çıkan araştırmalarda kuşakların çalışma değerleri ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye sıkça vurgu yapılmaktadır (Meyer ve diğerleri, 1998; Oliver 1990; Putti ve diğerleri, 1989). Esasen araştırmacılar kuşaklardan kaynaklı olarak mı çalışmaya ilişkin bir algı farklılığı olduğu ya da bu farklılığın yaş almaya bağlı belli yaşam dönemlerinden mi etkilendiği konusunda kararsızdır (Sharabi ve Harpaz, 2016: 20).

Bu farklılık ister yaşam dönemlerinden ister kuşaklardan kaynaklansın “bireyin sahip olduğu çalışma değerleri ile örgütün sağladığı ödüller arasındaki uyum” olarak anlam bulan örgütsel bağlılık ile (Putti ve diğerleri, 1989: 284) bağdaştırıldığında, bireysel ve örgütsel değerler arasındaki uyumsuzluk durumunda örgütsel bağlılığın olumsuz etkilenerek azalacağı, uyum durumunda ise bağlılığın artacağı savunulmaktadır (Cennamo ve Gardner, 2008: 904; Özcan, 2012: 35). Dolayısıyla çalışma değerlerinin çalışanların algılarını şekillendirmede etkin olup örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir role sahip olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle çalışmanın bu bölümünde, çalışma değerlerinin örgütsel davranış literatüründe birçok örgütsel tutum ve davranışı açıkladığı yönündeki yaygın inanış

doğrultusunda, bunlar içinde en fazla ilişkili olduğu ileri sürülen örgütsel bağlılık konusu ile olan ilişkisi ele alınmaktadır.

## **I. Örgütsel Bağlılığa İlişkin Kavramsal Çerçeve**

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle örgütsel bağlılık kavramı açıklanmaktadır. Daha sonra örgütsel bağlılık konusundaki başlıca sınıflandırmalara açıklık getirilmektedir. Bunları takiben örgütsel bağlılığa etki eden faktörler ele alınmaktadır. Son olarak örgütsel bağlılığın sonuçları değerlendirilmektedir.

### **A. Örgütsel Bağlılık Kavramı**

Günümüze damgasını vurmuş olan rekabet koşulları düşünüldüğünde, örgüte değer katarak rekabet gücüne etki edecek entellektüel sermayenin önemi artarken, birey ve örgüt arasındaki bağı ifade eden örgütsel bağlılık konusu da giderek artan bir öneme sahip olan konular arasında yerini korumaktadır. Özellikle bireyin örgüt içindeki davranışlarını anlamlandırmada önemli bir değişken olarak kabul edilen örgütsel bağlılık, çalışanların iş görmeye yönelik tutumları ile etkileşim halinde olduğundan, birçok araştırmacı tarafından ele alınmıştır.

Başlangıcı 19. yüzyıla dayanan örgütsel bağlılık olgusunun bilimsel anlamda ilk olarak 1956 yılında William H. Whyte tarafından ele alındığı kabul edilmektedir. Whyte (1956) yayınladığı “The Organization Man” orijinal adlı çalışmasında Sanayi Devrimi sonrası toplumlarda örgütlerin çalışan birey üzerindeki hakimiyetine vurgu yaparak değişen toplumsal dinamiklerden çalışanların nasıl etkilendiklerini ortaya koymuş (aktaran Davis, 1988: 335), özellikle örgütsel bağlılık düzeyinin örgüt ve birey üzerindeki olumsuz etkilerini incelemiştir (aktaran Randall, 1987: 460). Öyle ki sonraki başlıklarda daha detaylı değinileceği üzere, örgütsel bağlılık düzeyinin temelde örgütsel hedef ve amaçların başarılması ve örgütsel etkinliğin sağlanması açısından olumlu etkileri olduğu kadar örgütsel bağlılığın alt boyutlarındaki bağlılık düzeylerinin bir takım olumsuz etkileri de sıralanabilmektedir. Bu bağlamda kavram sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı çalışma alanlarındaki araştırmacıların konuyu kendi disiplinleri çerçevesinde ele almaları ile



anlam ve içerik bakımından gelişmiştir. Zaman içinde konuya olan bu artan ilgi kavramın çok boyutlu ele alınmasına neden olmuştur. Henüz tanım üzerinde bir fikir birliğine varılabildiğini söylemenin mümkün olmadığı örgütsel bağlılık kavramı ile ilgili literatürde farklı tanımlara rastlanmaktadır.

Buna göre örgütsel bağlılığı Becker (1960) bireyin çalıştığı süre boyunca örgüte yapmış olduğu yatırımlarına ve bunlar sonucundaki kazanımlarına vurgu yaptığı “Yan Bahis Teorisi” çerçevesinde “bireyin bazı yan bahislere dayanarak geliştirdiği davranışlar bütünü” olarak tanımlamaktadır. Kanter (1968) birey ve örgüt arasındaki uyumu ön plana çıkartarak örgütsel bağlılıktan “sosyal aktörlerin enerjilerini sosyal sistemler olan örgütlere verme istekliliği” olarak söz etmektedir. Sheldon’a (1971) göre örgütsel bağlılık “bireyin kimliğini kurumla bağdaştıran bir tutum veya yönelim”dir. Bu bağdaştırma örgüt hakkında olumlu değerlendirme ve örgüt hedeflerine yönelme olarak kendini göstermektedir. Hrebiniak ve Alutto (1972) da Becker’a benzer şekilde bireysel yatırımlara vurgu yaparak örgütsel bağlılığı “bireysel ve organizasyonel yatırımlardaki zaman içindeki değişiklikler sonucu ortaya çıkan yapısal bir fenomen” olarak ifade etmiştir. Salancik (1977) örgütsel bağlılığı tanımlarken “bireyin kendi eylemleri ve bu eylemleriyle sürdürdüğü faaliyetlere olan inançlarına bağlı kalma hali”, Mowday ve diğerleri (1979) “belli bir örgütün üyesi olarak kalmaya yönelik duyulan güçlü bir istek” ifadelerini kullanırken O’Reilly ve Chatman (1986) örgütsel bağlılığın psikolojik yönüne odaklanarak “bireyin örgüte karşı psikolojik olarak bağlanması” ifadesini kullanmışlardır. Luthans (1995) örgütsel bağlılıkla sadakati özdeşleştirerek “çalışanların örgüte olan sadakatleriyle ilgili bir tutum” tanımlamasını yapmıştır. Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığın davranışsal ve tutumsal boyutunu bir arada ele alarak örgütsel bağlılığı “çalışanların örgütle arasında gelişmiş olan ilişki bağlamında şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarına etki eden davranış” olarak tanımlamıştır. McDonald ve Makin (2000) ise psikolojik sözleşme ile bağdaştırdığı örgütsel bağlılığı “birey ile örgüt arasında kabul edilmiş bir psikolojik sözleşme” olarak ifade etmiştir.

Yukarıdaki ifadelerden de anlaşılacağı gibi, 1950’li yıllardan bu yana geliştirilerek süregelen çalışmalar kavramın çeşitli öğeleri üzerinde durarak birbirinden farklı tanımın yapılmasına neden olmuştur. Bu durum bir yandan

kavramla ilgili literatürün zenginleşmesini sağlarken bir yandan da kavramın gelişimine yön vermiştir. Bu noktada önemli bir husus, araştırmacıların konuya bakış açılarındaki farklılıkları yansıtmakla birlikte, temelde bireyin örgütle özdeşleşmesi ve bütünleşmesi, örgütsel amaçları gerçekleştirecek şekilde faaliyette bulunması, örgüte karşı ilgi duymasını içeren ve bireyi örgütte kalmaya iten duruma açıklık getiren bu tanımlamalardan hiçbirinin bir diğerinden daha doğru ya da tamamen kabul gören olarak değerlendirilmemesidir. Bir diğer husus da, örgütsel bağlılık kavramının “işe bağlılık”, “iş tatmini”, “sadakat”, “örgütsel vatandaşlık” gibi kavramlarla karıştırılmasına, hatta çoğu zaman birbirinin yerine kullanılmasına ilişkin yanılıdır. Çalışanların örgütsel bağlılığını anlamak ve anlamlandırmak için bu kavramsal bütünlüğü hesaba katmak faydalı olacaktır ancak söz konusu kavramlar ile örgütsel bağlılık kavramı arasında bir bağ olmakla birlikte, içerik ve kapsam açısından önemli nüanslar olduğu da göz ardı edilmemelidir (Sürgevil, 2007: 6).

## **B. Örgütsel Bağlılık Konusunda Başlıca Sınıflandırmalar**

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar ve farklı tanımlar, benzer şekilde farklı sınıflandırmalara da neden olmuştur. Bu çerçevede literatürde birçok örgütsel bağlılık sınıflandırması ile karşılaşmaktadır. Bu sınıflandırmaların teorik açıdan farklılaşmakla birlikte özde birbirini tamamlar nitelikte olduğu görülmektedir. Öyle ki, Becker (1960) ve Salancik'in (1977) önderliğinde bir grup araştırmacı örgütsel bağlılığın çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımlar sonucunda geliştiğini ileri sürerek birey ile örgüt arasındaki ilişkinin, karşılıklı ekonomik kazanımlarla sınırlanan davranışlar üzerine kurulu olduğunu ileri sürmüştür. Ayrıca onlara göre birey örgütten ayrılması durumunda örgütte bulunduğu süre içinde sunduğu emeğin boşa gideceği düşüncesiyle örgüte bağlı kalmaya devam etmektedir. Bu tür bir bağlılık literatürde genel olarak “davranışsal bağlılık” olarak ifade bulmuştur Öte yandan, Etzioni (1961), Katz ve Kahn (1977), Mowday ve diğerleri (1979), Wiener (1982) ile O'Reilly ve Chatman'ın (1986) öncülük ettiği diğer bir grup araştırmacı da bireylerin örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri ölçüde bağlılık hissettiklerini savunmuş ve temelde bağlılığın duygusal boyutuna odaklanmıştır. Örgütün amaçları ile kişisel amaçların zamanla aynı doğrultuda bütünleşmeleri

halinde ortaya çıktığı savunulan bu bağlılık literatürde daha ziyade “tutumsal bağlılık” başlığı altında yer edinmiştir (Wasti, 2009: 18). Ancak böylesi ikili bir ayrımın örgütsel bağlılık literatürünün gelişiminin eksik kalması da dahil olmak üzere bir çok konuda tartışmalara yol açması nedeniyle Meyer ve Allen (1984) bu iki farklı görüşü kapsayan “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” olmak üzere iki boyutlu bağlılık modeli önermişlerdir. Daha sonra ise buna “normatif bağlılık” boyutunu da ekleyerek üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli elde etmişlerdir. Literatürde örgütsel bağlılığın genel olarak davranışsal bağlılık, tutumsal bağlılık ve çoklu bağlılık olmak üzere üç farklı şekilde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada, Etzioni (1961), Mowday, Steers ve Porter (1979), Wiener (1982), O'Relly ve Chatman (1982) ile Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılık yaklaşımlarına yer verilmektedir. Ancak örgütsel bağlılığı konu alan araştırmaların genelinde Meyer ve Allen'in yaklaşımının esas alındığı görülmüştür. Bu nedenle literatürde yaygın olarak kabul gören ve kullanılan yaklaşım olduğu gibi bu çalışmada da Meyer ve Allen'in örgütsel bağlılık modeli esas alınıp alt boyutları üzerinde daha ayrıntılı açıklama yapılmaktadır.

### **1. Etzioni'nin Yaklaşımı**

Örgütsel bağlılık sınıflandırmaları ile ilgili yürütülen ilk çalışmalardan biri Etzioni'ye (1961) aittir. Etzioni (1961) örgütsel bağlılığı “yabancılaştırıcı (negatif) bağlılık”, “hesapçı (nötr) bağlılık” ve “ahlaki (pozitif) bağlılık” olarak üç boyutta ele almıştır. Araştırmacıya göre örgütsel bağlılığın temel nedeni örgütün çalışanlar üzerinde kurmuş olduğu otorite ve güç olup, bağlılık alt boyutlarından her biri, bu otorite ve güç karşısında bireyin tutum ve davranışını ifade etmektedir (Aktaran Penley ve Gould, 1988).

Buna göre, olumsuz bağlılık tutumunu ifade eden “yabancılaştırıcı bağlılık” bireyin örgüte karşı olumsuz tutum ve davranışlara sahip olduğu ancak örgüt tarafından davranışlarının sınırlandırılarak bunun aksi davranışlara ve örgüt üyeliğine zorlanıldığı bir durumda gelişen bağlılığı ifade etmektedir. Bu durumda birey psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta fakat örgüt üyeliğini devam ettirmektedir. “Hesapçı bağlılık” bireyin örgüte yapmış olduğu katkılar sonucu elde

ettiği kazanımları ile ortaya çıkan bağlılığı ifade etmektedir. Bu durumda bağlılığa esas olan konu bireyin örgüte katkıları karşılığında elde ettiği ödüllerdir. “Ahlaki bağlılık” ise bireyin kendisini örgütüne adanması, örgütün amaçlarını, değerlerini ve kurallarını içselleştirmesi ile ortaya çıkan bağlılığı ifade etmektedir. Birey ve örgütün bu tür değerleri örtüştükçe örgütsel bağlılık da artmaktadır (Zangaro, 2001: 14).

Çalışanın örgüte karşı sergilediği tavrı ifade eden bu üç bağlılık boyutundan ahlaki bağlılık en çok tercih edilendir. Çünkü bu ilişkide çalışan örgüt kültürünü içselleştirerek benimsemiş olduğundan örgüte karşı pozitif bir yönelim söz konusudur. Hesapçı bağlılık çalışanın örgüte verdiği emek karşılığında ne kazandığına dayanan bir bağlılığı ifade ettiğinden hem pozitif hem de negatif bir yönelim barındırmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılık ise çalışanın başka seçeneği olmadığı ve içinde bulunduğu durumu değiştiremeyeceği inancıyla örgüte bağlı kalma durumunu ifade ettiğinden esasen örgüte karşı negatif bir yönelim içermektedir (Zangaro, 2001: 15).

## **2. Mowday, Steers ve Porter’in Yaklaşımı**

Mowday ve diğerleri (1979) yapmış oldukları sınıflandırma ile “tutumsal bağlılık” ve “davranışsal bağlılık” ayrımını ortaya koymuşlardır. Ancak her ne kadar böylesi ikili bir ayrım önermiş olsalar da aynı zamanda her iki boyut arasında karşılıklı bir ilişkinin var olduğunu iddia etmişlerdir (Reichers, 1985: 468).

Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık, bireyin örgütüyle olan ilişkisine odaklanarak bireyin örgütsel amaçlarla özdeşleşmesini ve bu amaçlar doğrultusunda gelişen çalışma istekliliğini ifade etmektedir. Bu bağlılık boyutunda bireyin kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi esastır. Yani tutumsal bağlılık, bireyin kendi değer ve hedeflerinin çalıştığı örgütünkilerle ne kadar örtüştüğünü göz önüne alarak yaptığı değerlendirmeye bağlı olarak gelişmektedir. Bu bağlamda tutumsal bağlılığın örgüt amaç ve değerleri ile özdeşleşme, işle ilgili faaliyetlere yüksek oranlarla katılım gösterme ve örgüte sadakatle bağlılık gösterme gibi bileşenlerden oluştuğu söylenebilmektedir. Davranışsal bağlılık ise, örgütle olan ilişkiden ziyade bireyin kendi davranışsal faaliyetlerine odaklanarak gelişmektedir. Buna göre, birey bir davranışı sergiledikten

sonra bazı nedenlerle davranışı pekişmekte ve zaman içinde birey bu davranışına bağlılık göstererek davranışı sürdürmeye devam etmektedir. Bu da davranışsal bağlılığın geçmiş deneyimler perspektifinden hareketle örgütün kendisinden ziyade bireyin kendi davranışına bağlanarak geliştiğini göstermektedir (Mowday ve diğerleri, 1979).

Bu çerçevede çalışmış olduğu örgüte karşı tutumsal bir bağlılık gösteren bireyin davranışının daha olumlu olacağına inanılmaktadır. Çünkü bu durumda gelişen bağlılık bireyin örgütle ve örgüt amaçlarıyla özdeşleşmesi anlamını taşımaktadır.

### **3. Wiener'in Yaklaşımı**

Mevcut yaklaşımlara daha tutarlı, kapsamlı ve sistematik bir kavramsallaştırma getirilmesi gerekliliğine inanan Wiener (1982) bu görüşle örgütsel bağlılığı “araçsal bağlılık” ve “normatif bağlılık” boyutları ile açıklamaktadır. Bu iki boyutlu modelde “değişimsel bağlılık” olarak da adlandırılan araçsal bağlılık; hesapçı, yararcı, kendi ilgi ve çıkarlarına dönük olan bir bağlılığı ifade etmektedir. “Ahlaki bağlılık” olarak da adlandırılan normatif bağlılık ise, değer odaklı bağlılığı ifade etmektedir.

Araştırmacıya göre araçsal bağlılık boyutunda örgüt bireyin bir takım ihtiyaç ve güdülerini karşılamakta ve buna karşılık bireyden örgüte katkı yapmasını beklemektedir. Bu boyuttaki bir alışveriş çalışanın lehine olduğu sürece çalışanın örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Yani bağlılık ilişkisi çalışanın bireysel çıkarlarının karşılanması esasına dayanmaktadır. Diğer yandan normatif bağlılıkta böylesi araçsal bağlılık öğelerinin varlığından ziyade psikolojik bir bağlılık sözkonusudur. Bu bağlılık boyutunda çalışan örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşip onları içselleştirmekte ve örgütsel amaç ve çıkarları karşılayacak şekilde davranmaktadır.

Wiener çalışanın sahip olması beklenen bağlılık türünün normatif bağlılık olduğunu belirtmiştir. Normatif bağlılığa sebep olan inanışlar örgütün çıkarlarına hizmet etmek üzere bireye içsel bir baskı yaratmaktadır. Öte yandan araçsal bağlılık boyutunda çalışanın kendi çıkarlarına yönelmesi söz konusudur. Normatif bağlılığın bir süreç olduğuna inanılan bu yaklaşımda araçsal bağlılığın içsel baskılarla

yönetildiğinde araçsallık boyutundan çıkarak normatif bir boyut kazanacağı ileri sürülmüştür.

#### 4. O'Reilly ve Chatman'ın Yaklaşımı

Önceki yaklaşımlardan farklı olarak örgütsel bağlılığı bireyin örgüte psikolojik olarak bağlanması odağında ele alan O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır: "Uyum", "özdeşleştirme" ve "içselleştirme". Uyum, bireyin bir ödülü kazanmak ya da bir cezadan kaçınmak için gösterdiği tutum ve davranışların ifadesi olup, ödül ne kadar cezbediciyse bağlılık da ona paralel olarak artmaktadır. Bu nedendir ki, örgütsel bağlılığın bu boyutunda çalışanın örgüte olan bağlılığı yüzeysel bir bağlılıktır. Bununla birlikte "özdeşleşme", "sosyal bir etkileşime maruz kalan bireyin, etkileşimi ortaya çıkaran taraflara benzeme isteği duyarak buna yönelik davranışlar sergilemesi" olarak ifade edilebilmektedir. Buna göre bağlılık, örgüt içinde diğer çalışanlarla iyi ilişkiler kurulup devam ettirilmesiyle bir gruba üye olunmasından duyulan memnuniyet oranında oluşmaktadır. Böylece çalışanın örgütün bir parçası olarak kalma isteği artacaktır. Aslında bağlılığın bu boyutunda çalışanların ait oldukları grubun üyesi olmaktan duydukları memnuniyet ve bunu korumak adına sergiledikleri davranış bağlılığa esas oluşturmaktadır. Böylece örgütün amaç, değer ve özelliklerini kabul ederek bunlarla özdeşleşen çalışanın bağlılığı gerçekleşmektedir. Son olarak "içselleştirme", bireyin ve örgütün değerlerinin uyumunu olarak ifade edilmektedir. Bu noktada bağlılık bireysel ve örgütsel değerlerin arasındaki uyumla paralel bir artış göstermektedir. Öyle ki bu uyum neticesinde görülen bağlılık örgütün çıkarları doğrultusunda adanmışlıkla çalışmayı da beraberinde getirmektedir.

Araştırmacıların yaklaşımındaki bağlılık boyutları davranışsal yönden ele alındığında uyum boyutundaki bağlılıkta bireyler örgüt için işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmaya yanaşmamaktadır. Örgütte kalma nedenleri sadece belirli ödüllerini alabilmek olan bu bireylerin örgütte kalma isteği de düşüktür. Bu anlamda uyum boyutu bağlılığın ilk aşamasıdır. Bağlılığın ikinci aşaması olan özdeşleşme ve üçüncü aşaması olan içselleştirme boyutlarında ifade bulan bağlılıkta ise bireylerin

örgüt yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilediği görülmekte olup örgütte kalma istekleri de yüksektir.

### **5. Meyer ve Allen'in Yaklaşımı**

Daha önce belirtildiği üzere Meyer ve Allen (1984) davranışsal ve tutumsal bağlılık olmak üzere yapılmış olan örgütsel bağlılık sınıflandırmalarının konuyu açıklamada yetersiz kaldığını düşünerek önce bu iki görüşü kapsayan “duygusal bağlılık” ve “devamlılık bağlılığı” olmak üzere iki boyutlu bağlılık modeli önermişlerdir. Daha sonra, araştırmacılar önerdikleri bu iki boyutlu bağlılık modeline, orijinali Wiener ve Vardi'nin (1980) çalışmalarına dayanan “normatif bağlılık” boyutunu da eklemişlerdir. Böylece “duygusal bağlılık”, “devamlılık bağlılığı” ve “normatif bağlılık” boyutlarını içeren üç boyutlu bir örgütsel bağlılık modeli ortaya çıkmıştır (Meyer ve Allen, 1991). Araştırmacıların literatüre kazandırmış olduğu bu bağlılık modeli, diğerleriyle kıyaslandığında örgütsel bağlılığı çok boyutlu değerlendirme olanağı sağlamakta olup önceki yaklaşımların eksik yönlerini eleştirel bir gözle ortaya koymaktadır.

Buna göre aşağıda detaylı anlatılacak olmakla birlikte özetle duygusal bağlılık boyutu çalışanın örgütle özdeşleşmesi ve örgüte karşı aidiyet hissetmesi neticesinde gelişen duygusal bağ ile ilgilidir. Duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, örgütle özdeşleşerek örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Bunun yanı sıra devamlılık bağlılığı, örgütten ayrılmanın sebep olacağı maliyetlerle ilgili olup örgütle ilişkisi daha ziyade devam etme zorunluluğu ile açıklanan çalışanlar buna ihtiyaçları olduğu için örgütte kalmaktadırlar. Son olarak normatif bağlılık ise çalışmaya devam etme yükümlülüğü ile ilgilidir. Bu noktada normatif bağlılığı yüksek olan çalışanlar örgüte karşı olan bir takım sorumlulukları nedeniyle örgütte kalmak zorunda olduklarını düşünmektedirler (Meyer ve Allen, 1991). Bu üç bağlılık türü de çalışanların örgütte kalmaya devam etmesiyle sonuçlanmaktadır ancak Tablo 3'te de görüldüğü üzere ilkinde örgütte kalma güdüsü isteğe, ikincisinde ihtiyaca bağlı gerekliliğe ve üçüncüsünde ise yükümlülüğe dayanmaktadır.

**Tablo 3:** Meyer ve Allen'in Örgütsel Bağlılık Modelinde Yer Alan Bağlılık Boyutları

Bağlılık Boyutu	Bağlılık Gerekçesi	Tanım
Duygusal Bağlılık	Çalışanın bunu istemesi (İstek)	Çalışanın örgüte duygusal tutkunluğu, örgütle özdeşleşmesi ve örgüte katılımında bulunması.
Devamlılık Bağlılığı	Çalışanın buna zorunlu olması (Gereklilik)	Çalışanın işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek maliyetleri düşünmesi.
Normatif Bağlılık	Çalışanın bunu doğru bulması (Yükümlülük)	Çalışanın örgütsel üyeliğin sürdürülmesinin doğru olduğuna inanması.

Kaynak: Meyer ve Allen, 1991.

### a. Duygusal Bağlılık

Allen ve Meyer'e (1990) göre duygusal bağlılık boyutu "çalışanın örgütüne duygusal yakınlık duyarak onunla özdeşleşmesi" olarak tanımlanmaktadır. Örgüte karşı duygusal yakınlık, özdeşleşme ve aidiyet duyma ile ilgili olan duygusal bağlılık, örgütlerin çalışanlarda en çok gerçekleştirmek istedikleri bağlılık türüdür. Bir anlamda, çalışan ile örgüt arasındaki aktif bir şekilde karşılıklı bütünleşmeyi ifade etmesi nedeniyle duygusal bağlılık diğer boyutlarla kıyaslandığında hem örgüt hem de birey açısından daha değerli ve önemli kabul edilmektedir (Mowday, 1998: 390; Stallworth, 2004: 945).

Diğer yandan, örgüte karşı güçlü bir duygusal bağlılığı olan ve bu şekilde örgüt üyeliğini devam ettiren çalışanlar buna gereksinimleri olduğu için değil, daha çok bunu kendileri istedikleri için örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler (Meyer ve Allen, 1991: 67). Yani bu durum ihtiyaçları olmalarından ziyade kendilerini örgütün bir parçası olarak görüp, örgütün amaç ve değerlerini benimsediklerinden bütünüyle kendi istedikleri için ve bundan mutluluk duyarak örgütte kalmaya devam etmeleri anlamına gelmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 5-6; Meyer ve Allen, 1997: 11).

Araştırmacılar duygusal bağlılığın gelişimine etki eden faktörleri sıralarken işin çalışana işi arzularak yapma heyecanı vermesi, çalışanın örgütteki görevi ile ilgili kendisinden neler beklendiğini açıkça biliyor olması, üst yönetimin öneriye açık olması ve çalışanların kararlara katılımını sağlıyor olması, örgüt amaçlarının açık



olması, örgütte çalışanlar arasında samimiyete dayalı ilişkilerin olması ve çalışanların örgütte alınan kararların adil olduğuna güven duyması gibi özelliklere vurgu yapmıştır (Allen ve Meyer, 1990: 14). Tüm bunlar duygusal bağlılığın esas olarak pozitif iş tecrübeleriyle geliştiğini göstermektedir.

### **b. Devamlılık Bağlılığı**

Devamlılık bağlılığı, çalışanların örgütte kaldıkları sürece örgüte ve o örgüt içindeki varlıklarına belirli bir yatırım yapmış oldukları ve örgütten ayrılmaları ile bu yatırımları kaybedip karşılaşacakları maliyetin yüksek olacağı inancı ile örgüt üyeliğini devam ettirme durumudur. Bu durumda birey örgütte çalıştığı süre boyunca yapmış olduğu bu yatırımları göz önünde bulundurarak örgütte kalmayı bir ihtiyaç olarak görmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 3).

Burada ifade edilen yatırımlardan bireyin örgütte çalıştığı süre içinde harcadığı emek ve zaman, elde ettiği statü, kazandığı para ve diğer yan haklar gibi kazanımlar algılanmaktadır. Bunların bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedileceği korkusuyla oluşan bağlılık ise devamlılık bağlılığıdır (Wasti, 2000: 201). Aynı zamanda örgüte karşı devamlılık bağlılığı olan çalışan örgütten ayrıldıktan sonra iş bulma konusunda iyi fırsatlara sahip olmaması durumunda devamlılık bağlılığı daha da güçlenecektir (Keser ve Kümbül-Güler, 2016: 247). Bu bağlamda, birey örgüte zaman ve emek harcayarak yatırım yaptığına ve bu nedenle örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğuna inandığından devamlılık bağlılığının bir anlamda zorunluluktan kaynaklandığını söylemek doğru olacaktır (Çetin, 2004: 95).

Allen ve Meyer'e (1990) göre devamlılık bağlılığı çalışanın mevcut işinden ayrılması durumunda sahip olduğu yetenek ve tecrübeleri bir başka örgüte taşıyabileceğinden emin olamaması, sahip olduğu eğitim düzeyinin bir başka örgütte yeterli olup olmayacağı kaygısı, mevcut örgütünde kazanmış olduğu tazminat ve prim haklarını kaybedecek olması ve mevcut işinin benzerini veya daha iyisini bulmada zorlanabilecek olması durumunda gelişmektedir. Bu durum devamlılık bağlılığının özetle örgüt içinde elde edilen kazanımları koruma düşüncesiyle geliştiğini göstermektedir.

### c. Normatif Bağlılık

Normatif bağlılık boyutunda, çalışan örgüt üyeliğine devam etmeyi bir yükümlülük olarak görmektedir. Böylece normatif bağlılık bireyin örgüte bağlılık göstermeyi kendisine bir görev olarak kabul etmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu anlamda normatif bağlılık bireyin örgüte karşı yükümlülüğü olarak görmüş olduğu var olan bir takım sorumluluk ve görevleri nedeniyle kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanmaktadır. Burada ifade edilen yükümlülüğün ahlaki bir boyutu da kapsadığını belirtmek doğru olacaktır. Öyle ki, birey ahlaki değerlerinin etkisinde ve sorumluluk duygusu doğrultusunda örgütte kalmayı doğru bir davranış olarak algıladığından örgüt üyeliğini sürdürmektedir (İnce ve Gül, 2005: 43). Gerçekten birey örgütün kendisine yapmış olduğu kişisel ve mesleki gelişimleri ile ilgili yatırımlar sonucu kendisini örgüte karşı borçlu hissedebilmektedir. Bu durum bireyin kendisini vefa borcu gibi bir yükümlülük altında hissetmesine neden olarak örgütte kalma konusunda onu zorlamakta ve normatif olarak örgüte bağlanmasına neden olmaktadır (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Normatif bağlılık, bireyin ailevi ve kültürel sosyalleşme sürecini kapsayan, örgüte girişi öncesindeki örgütsel sosyalleşme sürecini içeren ve aynı zamanda örgütte geçirdiği süre içindeki yaşantılarının bir sonucu olarak örgütte kalma konusunda hissettiği normatif baskılardan etkilenmektedir (Allen ve Meyer, 1990: 4). Bu konuda Wiener'in (1982) görüşü, bireylerin sosyalleşme süreci boyunca edindiği kültürel ve toplumsal değerlerin çalışma hayatına da sirayet ettiği ve özellikle örgütsel bağlılık konusundaki tutum ve davranışlarına normatif bir boyut kazandırdığıdır. Böylece normatif bağlılık, bireyin örgütte kalmayı kendisi için bir görev sayarak göstermiş olduğu bağlılığın doğru olduğuna inanması yönüyle duygusal bağlılıktan ayrışırken, bireyin örgütten ayrılması sonucunda ortaya çıkacak olası kayıplarla ilgilenmediği için ise devamlılık bağlılığından farklılaşmaktadır (Wasti, 2000: 201-202).

### C. Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Örgütsel bağlılık konusundaki kavramsal açıklamalardan ortaya çıkan ana tema, birey ve örgüt arasındaki bağlılık ilişkisinin örgütün bireye katmış olduğu bir takım maddi ve manevi kazançlar karşılığında bireyin örgüte bağlandığı karşılıklı değişim ilişkisine dayanıyor olduğudur. Bu durum literatürde birey ve örgüt arasındaki ilişkilerin bir çeşit değişim temelli olduğunu ileri süren “Sosyal Takas Teorisi<sup>6</sup>” adı altında sıkça incelenmiştir. Birey bir örgütte çalışmaya başlarken bir takım becerilere sahip ve hedefleri doğrultusunda beklenti içinde olup, bu becerilerini kullanabileceği ve hedeflerine ulaşabileceği bir çalışma ortamı istemektedir. Örgütün bu beklentilerini karşıladığını düşündüğü ölçüde, bireyin örgütsel bağlılığının artması muhtemeldir. Öte yandan, örgütün bu beklentileri karşılayamaması durumunda bireyin örgüte olan bağlılığı azalacaktır (Mottaz, 1988: 470). İki taraf arasındaki bu ilişki aslında birey ve örgüt arasındaki psikolojik sözleşmenin<sup>7</sup> bir tezahürüdür. Zaten sosyal takas teorisi de birey-örgüt ilişkileri açıklanırken psikolojik sözleşmenin anlam bulmasına temel teşkil ederek olgunun açıklanmasını sağlamaktadır (Wu ve diğerleri, 2006: 377). Daha da ötesi Sosyal Takas Teorisi örgütsel davranış alanında psikolojik sözleşme de dahil olmak üzere diğer bir çok olgunun açıklanmasında sıkça başvurulmaktadır. Bu durum bir yandan da teorinin açıklayıcılığının hayli güçlü olduğunu göstermektedir (Cropanzano, 2005: 875).

---

<sup>6</sup> Sosyal Takas Teorisine göre birey ve örgüt arasındaki değişim ilişkisinde karşılıklı beklentiler söz konusudur. Ancak karşılıklılık esası söz konusu olduğu teoride bu karşılık ile ilgili önceden bir koşul konulmamaktadır. Ayrıca bu ilişkide beklenen karşılık maddi nitelikte olabildiği gibi manevi nitelikte de olabilmektedir. Elde ettiği bu maddi ve/veya manevi yarar karşılığında bireyin örgüte yönelik olumlu davranış göstereceğine inanılmaktadır (Gouldner, 1960).

<sup>7</sup> Bireylerin çalıştıkları örgütten bir takım beklenti ve istekleri vardır. Bu beklenti ve isteklerin bir kısmı yazılı iş sözleşmesinde bulunmakla birlikte bir kısmı da yazılı olarak bulunmamaktadır. Benzer şekilde örgütün de iş sözleşmesinde yazarlar haricinde çalışandan beklediği yazılı olmayan bir takım beklenti ve istekleri vardır (Rousseau, 2004). Birey ve örgütün karşılıklı olarak bu gibi beklentileri psikolojik sözleşme olarak değerlendirilmektedir. Bu beklentiler çalışan açısından kariyerde ilerleme, örgütsel faaliyetlerde söz sahibi olma, saygınlık gibi sıralanabilirken, örgüt açısından ise çalışanın özverili çalışması, örgüt çıkarlarına eğilmesi gibi sıralanabilmektedir (Topaloğlu ve Arastaman, 2016). Böylesi bir sözleşmenin ihlali her iki tarafı da olumsuz etkilemektedir. Tam tersi psikolojik sözleşmeye bağlılık ise olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Sturges ve diğerleri, 2005).

Örgütsel bağlılığın doğasının anlaşılmasında örgütsel bağlılığa etki eden faktörlerin belirlenip ortaya konması önemli bir rol oynamaktadır. Ancak bu faktörlerden hangisinin bağlılığı daha iyi ve güçlü şekilde kestirdiği ile ilgili kesin ifadelerde bulunmak pek mümkün olmamaktadır (Dick ve Metcalfe, 2001: 112). Literatürde örgütsel bağlılığa etki eden çok sayıda faktörün olduğu ve bunların farklı şekillerde sınıflandırıldığı görülmektedir.

Bu çalışmada örgütsel bağlılığa etki eden faktörler Mowday ve diğerlerinden (1982) esinlenilerek “bireysel faktörler” “örgütsel faktörler” ve “çevresel faktörler” olmak üzere üçlü bir sınıflandırma çerçevesinde incelenmektedir. Sözü edilen bu faktörlerin bazıları örgütsel bağlılığı olumlu, bazıları da olumsuz etkilemekte olup, faktörlere ilişkin başlıca araştırma sonuçlarına aşağıda kısaca yer verilmektedir.

## **1. Bireysel Faktörler**

Örgütsel bağlılığa etki eden bireysel faktörler genel olarak yaş, hizmet süresi, eğitim düzeyi, medeni durum ve cinsiyet gibi demografik faktörleri kapsamaktadır. Bununla birlikte çalışanın ailevi durumu, ekonomik durumu, psikolojik sözleşmesi, çalışma değerleri ve merkezi yaşam ilgisi gibi kişiye özgü diğer birçok tutum da örgütsel bağlılığa etki eden bireysel faktörler olarak ele alınabilmektedir. Çalışmada bireysel faktörlerden cinsiyet, yaş, hizmet süresi, eğitim düzeyi ve medeni durum değişkenleri üzerinde durulmaktadır.

### **a. Cinsiyet**

Literatür incelendiğinde erkeklerin mi yoksa kadınların mı örgütlerine daha çok bağlılık gösterdikleri konusu çokça tartışılmakta ve bu konu üzerinde görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Araştırmacılar farklı gerekçeler öne sürerek erkeklerin veya kadınların örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Örneğin bir görüşe göre, kadınların çalışma hayatına katılmaları erkeklere kıyasla zorlu bir süreci içermektedir. Kadınlar bir örgütte çalışabilmek için bu zorlu süreci aşmak durumunda kalmakta ve bu süreçte bir takım özverilerde bulunup buldukları işten ayrılma eğilimleri erkeklere kıyasla daha düşük olmaktadır. Bu nedenle

kadınların sık iş değiştirmekten hoşlanmadıkları, örgütlerine bağlı kalarak kolayca işlerini bırakamayacakları ileri sürülmektedir (Angle ve Perry, 1981; Hrebiniak ve Alutto, 1972; Mathieu ve Zajac, 1990). Diğer bir görüş ise, kadınların aile içindeki rollerini daha öncelikli görmeleri nedeniyle çalıştıkları işyerlerini ikinci plana koymaları sonucu örgütsel bağlılıklarının erkeklere kıyasla daha düşük olduğudur (Yalçın ve İplik, 2005: 399). Hatta bu durum erkeklerin genellikle kadınlardan daha iyi pozisyonlarda ve daha yüksek ücretle çalışmaları ile sonuçlanmakta olup bu da erkeklerin örgütsel bağlılığının kadınlardan yüksek olmasının bir gerekçesi olarak düşünülmektedir. Bu görüşü destekler nitelikte bir diğer görüş, toplumsal cinsiyet rolleri bağlamında ailenin ihtiyaçlarının karşılanmasında erkeğe önemli sorumluluklar yüklenmesidir. Ailenin geçimini sağlamada birincil rol üstlenmiş olan erkeklerin örgütte kalmaya daha çok zorlandığı ve dolayısıyla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sözkonusu olmaktadır.

Cohen (1992) beyaz ve mavi yakalı çalışanların örgütsel bağlılıklarının nedenlerini inceleyen 98 ampirik çalışmayı özetlediği meta-analiz çalışmasında beyaz yakalı çalışanlarda erkeklerin, mavi yakalı çalışanlarda ise kadınların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır.

Küçüközkan (2015) örgütsel bağlılık ile cinsiyet faktörünün ilişkisini değerlendirdiği çalışmasında Türkiye’den iki özel hastanede çalışan 146 sağlık personeli üzerinde kesitsel bir araştırma gerçekleştirmiştir. Elde edilen sonuçlara göre cinsiyet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanmış, kadın ve erkeklerin, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarında farklılaştığı görülmüştür. Buna göre, kadınların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ortalamaları erkeklerin ortalamalarından anlamlı düzeyde yüksek olup, devamlılık bağlılığı ortalamaları ise erkeklerin ortalamasından anlamlı düzeyde düşük bulunmuştur. Bu bulgular, kadınların erkeklere kıyasla daha çok duygusal bağlılık ve normatif bağlılık duygusuna ve buna karşın daha az devamlılık bağlılığına sahip olduklarını göstermektedir.

Gündoğan’ın (2009) Türkiye’den 614 banka çalışanı üzerinde gerçekleştirmiş olduğu kesitsel çalışmada da farklı cinsiyetlerdeki çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyutta ele alınmıştır. Buna göre kadın ve erkekler arasında duygusal bağlılık

düzeyleri açısından belirgin bir fark olmadığı görülmüş ve cinsiyetin çalışanların duygusal bağlılık düzeylerini etkilemeyerek duygusal bağlılığın cinsiyetten bağımsız olduğu sonucuna varılmıştır. Devamlılık bağlılığı açısından ise cinsiyete göre farklılık olduğu saptanmıştır. Buna göre erkeklerin bağlılık düzeylerinin kadınların bağlılık düzeylerinden daha yüksek olduğu görülmüştür. Cinsiyete bağlı olarak anlamlı bir farklılık gösteren diğer bir bağlılık türünün de normatif bağlılık olduğu saptanmış ve kadınların erkeklerden daha düşük normatif bağlılığa sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Araştırmacılar her üç bağlılık boyutu ele alındığında, normatif bağlılık boyutunun hem kadınlarda hem de erkeklerde diğer bağlılık boyutlarından daha düşük olduğunu belirtmişlerdir.

Görüldüğü üzere cinsiyet değişkeni göz önünde bulundurulduğunda kadınlar ve erkeklerin örgütsel bağlılık düzeyleri konusunda bir fikir birliği sağlanamamıştır. Bazı çalışmalar kadınların örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu savunurken bazıları da erkeklerin örgütsel bağlılıklarının yüksek olduğunu savunmaktadır. Bir takım araştırmacı da cinsiyet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığını ileri sürmektedir. Bununla birlikte bazı araştırmacılar örgütsel bağlılığın farklı boyutlarını ele alarak bunlardan bazılarının cinsiyetle anlamlı ilişki içinde olduğunu, bazılarının ise olmadığını ileri sürmektedir.

## **b. Yaş**

Yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştıran birçok çalışmada yaşın örgütsel bağlılıkla doğru yönlü bir ilişki içinde olduğu ve çalışanın yaşı arttıkça bağlılığının da arttığına ilişkin bulgulara erişildiği görülmektedir. Örneğin Lincoln ve Kalleberg'in (1985) araştırmaları bu görüşü destekler niteliktedir. Japonya ve ABD'deki 98 farklı örgütte çalışan 8302 kişi üzerinde yaptıkları kesitsel bir çalışmada araştırmacılar ileri yaştaki çalışanların genç çalışanlara kıyasla işlerinden daha fazla memnuniyet duyup örgütsel bağlılıklarının da daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Boon ve Arumugan (2006) da Malezyada imalat sanayii sektöründe faaliyet gösteren 6 örgütten toplam 386 çalışanın katıldığı kesitsel bir araştırma yürütmüştür. Daha ziyade kurumsal kültürün dört boyutunun (ekip çalışması, iletişim, ödül ve tanıma ve eğitim ve gelişim) çalışanların örgütsel

bağlılığı üzerindeki etkisini araştırmanın amaçlandığı bu çalışmada yaş değişkenini de ele alan araştırmacılar, genç çalışanların ileri yaştaki çalışanlara kıyasla örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğu sonucuna varmıştır.

Araştırmacılar bu durumu bir takım nedenler ileri sürerek açıklamaktadırlar. En yaygın olarak kabul gören açıklama çalışanın yaşının ilerlemesi ile terfi etme, ücret artışı ve hak edilen tazminat gibi örgütteki yatırımlarının artış göstermesidir. Nitekim bu durum çalışanın beklentilerinin karşılık bulduğunu düşündüğü yere olan bağlılığının artmasında önemli bir gerekçe olmaktadır (Luthans ve diğerleri, 1987: 221). Bir diğer açıklama ise çalışanların yaşları ilerledikçe, alternatif iş bulma ya da ileri düzeyde bir eğitim alma imkanlarının azalması sonucunda üyesi oldukları örgütlere olan bağlılıklarının arttığı görüşüdür. Nitekim ilerleyen yaşı nedeniyle çalışanın kendisini geliştirecek eğitim imkanlarından daha az yararlanacağına ve gelişim imkanı bulamayan çalışanların kendilerini işlerine devam etmeye zorunlu hissedeceklerine inanılmaktadır (Angle ve Perry, 1981: 12; Rowden, 2000: 32).

Bu görüşleri destekler nitelikte Blau ve Lunz (1998) İngiltere’de yapmış oldukları boylamsal çalışmada 457 tıbbi teknoloji uzmanından veri elde etmişlerdir. Bu çalışma, genç çalışanların işlerinden daha az memnuniyet duyduklarını ve işten ayrılma eğilimlerinin daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmacılar bu bulgudan ileri yaştaki çalışanların yıllar içinde yaptıkları yatırımları kaybetmek istememelerinin örgüte olan bağlılıklarını arttırdığı, buna karşılık genç çalışanların henüz fazla yatırım yapmadıklarından örgüte olan bağlılıklarının daha düşük olduğu çıkarımını yapmışlardır.

Hrebiniak ve Alutto (1972) da, bireysel faktörlerin örgütsel bağlılığa olan etkisini inceledikleri kesitsel çalışmalarında İngiltere’den 318 ilköğretim ve ortaöğretim dengi okul öğretmeni ve 395 hemşireden veri elde etmişlerdir. Araştırmalar çalışmada yaş ile yaşa bağlı artan kazanımların örgütsel bağlılığı açıklayan en önemli değişken olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Buna göre daha genç yaştaki çalışanların ileri yaştaki çalışanlar kadar örgütlerine bağlılık duymadıkları görülmüştür.

Ayrıca çalışanların içinde buldukları yaş dönemine göre örgütsel bağlılıklarının farklı olacağı bir diğer inanıştır. Bu durum kimi araştırmacı tarafından da içinde bulunulan kuşağa göre örgütsel bağlılığın farklı olabileceği inancıyla

açıklanmaktadır. İster yaş, ister kuşak etkisi olsun farklı yaş aralıklarında bireylerin algı ve tutumlarının farklı olacağı bunun da çalışma hayatına yansıtacağına inanılmaktadır (Köse, 2014: 75). Bu çerçevede yaşça büyük çalışanların gençlere kıyasla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu yaygın görüştür. Genç çalışanların ise örgüte bağlılığı riskli olarak görüp kendilerini her an çalıştıkları örgütü değiştirmeye hazır olarak konumlandıkları düşünülmektedir (D'amato ve Herzfeldt, 2008)

Bunun yanı sıra literatürde yaş ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir ilişki olmadığı ve hatta genç çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğuna dair araştırma sonuçlarına rastlamak da mümkündür. Örneğin Bashir ve diğerleri (2008) Pakistan'da kamu sektörü ve özel sektörde çalışan 142 bilişim uzmanı üzerinde yapmış oldukları araştırmalarında yaş ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna varırken Kirel (1999) de Türkiye'den 109 örnekleme yapmış olduğu araştırmasında genç çalışanların işlerini eğlenceli görüp daha istekli çalıştıkları ve ileri yaştaki çalışanlara kıyasla örgütlerine daha bağlı oldukları sonucunu elde etmiştir. Allen ve Meyer (1993) ise, Kanada'da 291 kişilik bir örnekleme yapmış oldukları kesitsel araştırmada duygusal ve normatif bağlılığın çalışanın yaşı ile birlikte önemli ölçüde artmasına rağmen, devamlılık bağlılığın yaştan etkilenmediği sonucuna varmışlardır. Bu noktada araştırmacılar yaşla örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılığın her üç boyutu için de ayrı ayrı incelenmesi gerektiğinin altını çizmiştir.

### **c. Hizmet Süresi**

Hizmet süresi değişkeni örgütsel bağlılık ile ilişkili olduğu düşünülen bireysel faktörlerden bir diğeridir. Genel olarak örgütte çalışılan süre arttıkça, örgütsel bağlılığın da arttığına inanılmaktadır. Buna göre, hizmet süresi örgüte yapılan bir yatırım niteliği taşımakta ve çalışanların kıdem süresi arttıkça, örgütten elde ettikleri kazançlarının da artacağı düşünülmektedir. Bu noktada kazançlarından vazgeçmek istemeyen bireylerin ise çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanacağı ileri sürülmektedir (Cohen, 1992). Mathieu ve Zajac (1990) bir örgütte geçirilen sürenin ayrıca örgüt normlarının içselleştirilmesini de sağladığından bireyin örgüte bağlanmasının



mümkün olacağını ileri sürenlerdendir. Örneğin De Clercq ve Rius (2007) Meksikalı 863 küçük ve orta ölçekli örgüt çalışanı üzerinde yaptıkları kesitsel çalışmada örgütsel bağlılıkla doğru yönlü ilişkili olan değişkenlerden birinin, bireylerin örgütteki hizmet süreleri olduğunu görmüşlerdir. Buna göre hizmet süresi arttıkça, bireyin örgüte daha güçlü bir bağlılık duyduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Hizmet süresi çoğu kez yaş ile birarada değerlendirilmekte ve her iki değişkenin birlikte örgütsel bağlılıkla ilişkili oldukları ve bu ilişkinin de daha ziyade doğru yönlü bir ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Ancak hizmet süresi ve yaş birbirine paralel değişkenler olarak ifade edilse de, Allen ve Meyer (1993) bu iki değişkenin farklı bağlılık türleri üzerinde farklı etkiler gösterdiğini ileri sürmektedirler. Araştırmacılara göre yaş duygusal bağlılıkla, hizmet süresi ise devamlılık bağlılığı ile ilişkili bulunmuştur. Farklı şekilde, Williams ve Hazer (1986) ise örgütsel bağlılığın hizmet süresi ile doğrudan bir ilişkiye sahip olmadığını ileri sürenlerdendir.

Bunların yanı sıra, hizmet süresi ile örgütsel bağlılık arasında doğru yönlü olan ilişkinin, söz konusu aynı pozisyonda geçirilen hizmet süresi olduğunda ters yönlü bir ilişki olacağına inanılmaktadır. Öyle ki, aynı pozisyonda geçirilen süre içinde daha iyi bir pozisyonda çalışmaya devam edemeyen bireyin örgütsel bağlılığı olumsuz etkilenmekte ve hatta azalmaktadır (Yalçın ve İplik, 2007: 489).

#### **d. Eğitim Düzeyi**

Örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen bireysel faktörlerden bir diğeri eğitim düzeyidir. Çalışanların eğitim düzeyi, çalışma hayatına bakış açılarını ve çalışma hayatından beklentilerini belirlemede önemli bir faktördür. Öyle ki, çalışma hayatına girmektense, daha uzun süreli eğitim almanın maliyetine katlanarak gelir elde etmeyi bir süre öteleyen bireyler, bunun karşılığında çalışmaya başladıklarında eğitimlerine paralel nitelikte bir işte çalışmayı beklemektedir. Dolayısıyla, kendilerine yapmış oldukları bu yatırımın karşılığında ücret, statü ve diğer çalışma koşullarına yönelik yüksek beklenti içine girmektedirler (Sert, 2010: 33).

Bu bağlamda eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında genelde ters yönlü bir ilişkinin varlığından söz edilmektedir (Angle ve Perry, 1981; Hrebiniak ve Alutto,

1972). Eğitim çok kapsamlı bir şekilde bireyin sahip olduğu bir beşeri sermaye olarak görüldüğünden birey bu sayede farklı iş alternatiflerine sahip olurken, beklentileriyle örtüşmeyen bir örgüte bağlı kalmak durumunda kalmayacaktır (Iverson ve Buttigieg, 1999). Bir anlamda çalışanların eğitim düzeyinin artmasıyla birlikte örgütten beklentileri de artmakta (Mowday ve diğerleri, 1982: 30) ve beklentilerinin karşılanmadığı noktada bireyin eğitim düzeyinin artması örgüte olan bağlılığı azaltmaktadır. Diğer taraftan, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların, halihazırda çalıştıkları örgüte bağlılıkları ise bir başka örgütte çalışma olanağı bulamama kaygısıyla açıklanmaktadır. Buna paralel olarak daha ileri düzeyde eğitim olanaklarından faydalanmayı düşünmeyenler diğerlerine kıyasla daha yüksek düzeyde bağlılık göstermektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972: 562).

Örneğin bir Orta Avrupa ülkesinden 400 sendikalı fabrika işçisi üzerinde yaptıkları araştırmada Brimeyer ve diğerleri (2010) eğitimin örgütsel bağlılık ile ters yönlü ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Buna göre çalışanların eğitim düzeyi arttıkça örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Araştırmacılar bu durumu eğitim arttıkça iş alternatiflerinin artması ve çalışanların işten ayrılma eğilimi içine girmeleriyle açıklamaktadırlar.

Mathieu ve Zajac (1990) da örgütsel bağlılığın neden ve sonuçlarını inceleyen 48 ampirik çalışmayı özetledikleri meta-analiz çalışmalarında sözü edilen ilişkinin yeterince açık ve güçlü olmadığı bulgusuna ulaşmışlardır. Elde ettikleri bulgulara göre eğitim ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin çok az olduğunu ifade ederek bu ilişkinin önemsenmesinin çok doğru olmayacağını belirtmişlerdir.

#### **e. Medeni Durum**

Örgütsel bağlılıkla ilişkisi sıkça incelenen değişkenlerden bir diğeri bireylerin medeni durumlarıdır. Buna göre, evliliğin beraberinde getirdiği bir takım maddi yükümlülüklerin örgüte olan bağlılığı arttırdığına inanılmaktadır. Çünkü evlilerin kendileri ile birlikte bakmakla yükümlü olduğu kişilere karşı bir takım sorumlulukları vardır. Öyle ki, evli olan çalışanlar örgütteki yatırımlarını kaybetme ve işsiz kalma olasılığını göze alamayarak işten ayrılma eğilimi içine girmemektedirler. Böylece riske girme konusunda daha çekingen bir tutum

sergilemektedirler (İnce ve Gül, 2005: 64). Bu nedenle evlilerin örgütten ayrılmayı bekarlara kıyasla daha maliyetli gördüklerine inanılmaktadır (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Bu konuda beyaz ve mavi yakalı çalışanların örgütsel bağlılıklarının nedenlerini inceleyen 98 ampirik çalışmayı özetlediği meta-analiz çalışmasında Cohen (1992) medeni durumun mavi yakalı çalışanlarda önemli bir değişken olduğu ve evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu sonucuna varmıştır. Bekarların ise evlilere göre alternatif iş olanaklarını değerlendirmede daha cesur ve girişken oldukları gözlenmiştir. Bununla birlikte sahip olunan çocuk sayısının ise iki grubun da örgütsel bağlılığı üzerinde bir etkisinin olmadığı görülmüştür.

Diğer yandan Taşkın ve Dilek'in (2010) Türkiye'den 56 özel sektör çalışanı üzerinde yaptıkları kesitsel araştırmada medeni durum ile örgütsel bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Araştırmacılar medeni durumun örgütsel bağlılığı kestirmede önemli bir değişken olmadığı bulgusu neticesinde evli çalışanlar ile bekar çalışanlar arasında örgüte bağlılık konusunda herhangi bir farklılık bulunmadığını ifade etmiştir.

Medeni durum ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi inceleyen bu gibi araştırmalardaki kanı genelde evli çalışanların aile geçindirmekle ilgili sorumluluklarının fazla olması nedeniyle işe devam etme konusunda daha hassas davranarak bağlılık sergiledikleri yönündedir. Ancak medeni durum ile örgütsel bağlılık arasında ilişki saptayamayan araştırmalar da vardır. Bu yüzden konu ile ilgili kesin bir yargı yapmak doğru olmamaktadır.

## **2. Örgütsel Faktörler**

Örgütsel bağlılığı açıklayan bireysel faktörlerin yanı sıra, örgütsel faktörlerin de bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu düşünülmektedir. Bunlar literatürde işin niteliği, yönetim tarzı, liderlik modeli, ücret düzeyi, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, ast-üst ilişkileri, rol belirsizliği, rol çatışması, özerklik, üst yönetim desteği, iş güvencesi, terfi imkanları gibi değişkenleri kapsayan birçok faktör olarak yer almaktadır. Bu çalışmada, kapsam daraltılarak örgüt kültürü, yönetim tarzı, ücret düzeyi, işin niteliği ve rol değişkenleri ele alınmaktadır.

## a. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt içindeki bireylerin davranışlarını yönlendiren hakim norm, değer, inanç ve alışkanlıklar bütünü olarak ifade edilebilmektedir. Bu yönüyle örgüt kültürü genel anlamda çalışanları örgütsel bağlılığa sevk eden ortak değer ve inançların oluşmasına da yardımcı olmaktadır. Literatürde örgüt kültürünün araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırıldığı görülmektedir. Bürokratik, yenilikçi, destekleyici, rol kültürü, güç kültürü, görev kültürü, birey kültürü bunlardan bazılarıdır. Ancak en çok güçlü ve zayıf örgüt kültürü sınıflandırması üzerinde durulmaktadır.

Güçlü bir örgüt kültürü bireylerden beklenen davranış kalıplarının belirleyicisi olma niteliğindedir (Schermerhorn ve diğerleri, 1991: 356). Peters ve Waterman (1987) yüksek performanslı örgütlerin belirgin özelliklerinden birinin güçlü bir örgütsel kültüre sahip olmaları olduğunu ileri sürmüştür. Güçlü bir örgüt kültüründe, örgüt üyeleri temel değerleri kabul ederek bağlılık göstermektedir. Dolayısıyla herhangi bir tehlike ile karşı karşıya kalınması halinde örgüt üyelerinde örgütsel bağlılık ve örgüt değerleriyle bütünleşme görüleceğine, bu noktada örgütsel bağlılığı arttırıcı gücün örgüt kültürü olduğuna dikkat çekilmektedir. Bunun aksine zayıf örgüt kültürü, değer ve davranış biçimleri üzerinde uzlaşma sağlanamadığı örgüt kültürüdür. Bu bağlamda örgüt içinde çoğunluğun benimsemiş olduğu kültürden bahsedilememektedir. Bu da çalışanlar arasında örgüt hedefleri doğrultusunda bağlayıcı bir gücün olmamasıyla sonuçlanmaktadır (Demir ve Öztürk, 2011: 22).

Örgüt kültürü bağlamında değerlendirilebilecek diğer bir unsur da yönetim tarzıdır. İçinde bulunan örgüt kültürünün bir göstergesi olarak yönetici pozisyonunda çalışanların sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları çalışanlara ve dolayısıyla çalışanların örgüte olan bağlılıklarına doğrudan etki etmektedir (Abraham, 1997; Williams ve Hazer, 1986). Buna göre çalışanlar yöneticilerinin yönetim ve liderlik becerilerinin kendileri için yol gösterici olduğunu düşündükleri takdirde örgüte olan bağlılıkları artmaktadır. Benzer şekilde Youssef (1999) da yönetim tarzından duyulan memnuniyetin örgütsel bağlılığın belirleyicilerinden olup, aynı zamanda verimliliği etkileyebileceği görüşünü savunmaktadır. İnce ve Gül

(2005: 73) de bazı yöneticilerin çalışanlara işlerini nasıl yapacakları konusunda daha fazla serbesti ve özerklik tanıdığını bu durumda, çalışanlarda daha olumlu tutumların ortaya çıkarak örgütsel bağlılığın arttığını ileri sürmüştür. Çünkü yönetim tarzı, yöneticinin astları ile ilişki kurma ve onları harekete geçirmede kullandığı yöntemi ifade etmesi bakımından çalışanların örgütün amaç ve değerlerine bağlanma derecesinde etkilidir (Lunderberg, 1992: 8).

Demir ve Öztürk (2011) Türkiye’den üretim sektöründe çalışan 12 işletmenin 178 mavi yakalı çalışanın katılımıyla gerçekleştirmiş oldukları çalışmalarında örgüt kültürünün örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştırmışlardır. Araştırma sonuçları örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermiştir. Araştırmacıların güçlü ve zayıf olarak ayırımını yapmış oldukları örgüt kültürü türleri çerçevesinde değerlendirildiğinde, bulgular örgüt kültürü ne kadar güçlüyse çalışanların örgütsel bağlılığının da o düzeyde gerçekleştiği yönünde olmuştur.

Akyürek ve diğerleri (2013) bürokratik, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere üç boyutta ele almış oldukları örgüt kültürü ve örgütsel bağlılık ilişkisini Türkiye’den bir eğitim araştırma hastanesinde görev yapan 93 sağlık çalışanı üzerinde test etmişlerdir. Çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel bağlılık arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu görülmüştür. Araştırmacılar örgüt kültürünün destekleyici, bürokratik ve yenilikçi alt kültürlerinin örgütsel bağlılığı önemli ölçüde açıkladığını vurgulamışlardır.

## **b. Ücret**

Ücret örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen ve örgütsel bağlılıkla ilişkisi bakımından önem taşıdığı düşünülen örgütsel faktörlerden bir diğeridir. Bu alanda yapılan çalışmaların çoğunda ücret ve örgütsel bağlılık arasında doğru yönlü bir ilişki olduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Mathieu ve Zajac, 1990; Cohen, 1992). Esasen ücret birey açısından örgütte çalışmanın karşılığında elde edilen en temel hak olup yanı sıra sosyal yardımlar ve sigorta primi gibi ek ödemeler de ücret kapsamı içinde yer almaktadır. Bu anlamda ücret çalışanların gerek sosyal hayatlarında gerekse çalıştıkları işyerindeki konumlarını belirlemesi bakımından ve ayrıca kendilerine ve

ailelerine karşı yükümlülüklerini yerine getirebilmelerinde aracılık etmesi bakımından önemli bir kazanımdır. Ücret aynı zamanda örgütler açısından ihtiyaç duyulan işgücünü örgüye çekmek ve elde tutmak için de önemli bir araçtır. Bu nedendir ki önemli bir maliyet unsuru olmasına rağmen örgütlerin amaçlarına ulaşmasında da kilit bir rol üstlenmektedir. Nitekim düşük ücret düzeyleri, çalışanları daha iyi maddi olanaklar aramaya itebilmektedir. Örgüte olan bağlılığın da azalacağı düşük ücretli işlerde işgücü devir oranının da artacağına inanılmaktadır (Düzgün ve Marşap, 2018: 789).

Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılığın neden ve sonuçlarını inceleyen 48 ampirik çalışmayı özetledikleri meta-analiz çalışmalarında ücret düzeyi ve örgütsel bağlılık ilişkisini bağlılığın alt boyutları odağında inceleyerek ücretten duyulan tatminin duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı ile doğru yönlü bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Araştırmacılar ayrıca bireyin örgütten ayrılması durumunda kaybedeceği iş özelliklerini düşünmesinin devam bağlılığını, almış olduğu tatmin edici ücretin ise benlik saygısını yükselterek duygusal bağlılığını arttıracığını belirtmişlerdir.

Düzgün ve Marşap (2018) Türkiye’de 5 yıldızlı 33 otelden 391 katılımcıdan elde ettikleri veriler ile performans ve ücret uygulamalarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve alt boyutları ile ilişkilerini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda performans ve ücret uygulamalarına ilişkin algının örgütsel bağlılığı ve iş tatminini pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Bununla birlikte örgütsel bağlılık alt boyutları açısından değerlendirildiğinde araştırmacılar ücret uygulamalarının duygusal bağlılığı pozitif yönde etkilemediğinin altını çizmişlerdir. Bu sonucun doğal olduğunu ileri süren araştırmacılar, bu durumu duygusal bağlılığın manevi bir bağlılık boyutu olması ile ilişkilendirip, duygusal bağlılığı sağlamak için ücret gibi maddi unsurlardan ziyade adil yönetim, uygun çalışma ortamı ve iyi arkadaşlıklar gibi unsurların oluşturulmasının gerektiğini vurgulamışlardır.

Diğer yandan ücret yönetimi de çalışanların ücret dağılımındaki adaletle ilgili algılarının da örgütsel bağlılığa etki ettiği ileri sürülmektedir (Johnson ve Jones, 1991: 236). Öyle ki örgütteki ücret politikası adaletli yönetildiği sürece örgüte karşı bağlılık yüksek olmaktadır (Cohen, 1992: 539). Yani çalışanlar ücret politikalarının dengeli ve adil olduğunu algıladıklarında bu durum, onların bağlılık düzeylerinin

yüksek olmasına etki etmektedir. Örgütsel adaletle ilişkilendirilen bu durumda, çalışanların ücret ile ilgili tatminsizlik duysalar bile bu sürecin adil yönetildiğini algıladıkları takdirde örgüte karşı olumlu duygular besleyecekleri ileri sürülmektedir. Aynı seviyedeki çalışanlara farklı ücret verilmesi durumunda ise her iki tarafın örgütsel adaletinin zedeleneceğini ve dolayısıyla örgütsel bağlılığının azalacağını iddia edilmektedir (McFarlin ve Sweeney, 1992: 627).

Özetle, ücret düzeyinin literatürde örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olarak yer aldığı görülmektedir. Kar amacı gütmeyen örgütler dışında diğer tüm örgütlerde çalışana yaptığı iş karşılığında belirli bir ücret ödenmektedir. Dolayısıyla daha önce de belirtildiği üzere ücret çalışma karşılığında beklenen en temel hak niteliği taşıdığından örgütsel bağlılığa etkisi konusunda da araştırmacıların hemfikir olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

### **c. İşin Niteliği**

Örgütsel bağlılık işin niteliği değişkeni odağında değerlendirildiğinde literatürde bu iki olgu arasında pozitif yönde güçlü ilişki bulunduğu görülmektedir (Buhian ve Mengüç, 2002: 3). İşin niteliği özetle işin zorluk derecesi, çeşitliliği, motive etme gücü, etki ve yetki alanı gibi özellikleri kapsamakta olup bu gibi özelliklerin örgütsel bağlılığa doğrudan etkisi olduğu düşünülmektedir.

Bu konuda Allen ve Meyer (1990) işin niteliğinin duygusal bağlılık ile doğru yönlü bir ilişki içinde olduğunu savunmaktadır. Aynı zamanda işin niteliği bireyin sosyal çevresi tarafından yaptığı işin önemini idrak edilmesi ile de bireyi pozitif yönde etkilemektedir (İnce ve Gül, 2005: 71). Çalışanların etki ve yetki alanları genişledikçe iş deneyimlerinin de artacağı ve buna paralel olarak örgütsel bağlılıklarının artacağı bu durumu destekler bir başka görüştür (Güçlü, 2006: 64). Bu bağlamda İnce ve Gül (2005: 71) iş zenginleştirmenin de örgütsel bağlılığa etki eden önemli bir iş niteliği olduğunu vurgulamıştır. Çünkü iş zenginleştirme, çalışana kendi işi ile ilgili olarak daha geniş yetki ve sorumluluk verilmesi ile tecrübelerini farklılaştırma ve becerilerini geliştirme imkanı sağlaması anlamına gelmektedir. Bu yetki ve sorumlulukların artışı da çalışanların bağlılıklarını arttıran bir unsurdur. Bu noktada iş rotasyonu da örgütte çalışanların potansiyellerini yükselterek çalışanları

monotonluktan kurtarma ve becerilerini geliştirme gibi fırsatlar tanıdığından, bu uygulamanın da örgütsel bağlılığın artmasına katkı sağlayacağı ileri sürülebilir. Öyle ki, bir çok araştırmacı çeşitliliği fazla görev ve sorumluluklara sahip olan çalışanların daha fazla örgütsel bağlılık gösterdiğini ileri sürmektedir (Maxvell ve Steele, 2003: 362)

Örneğin Colarelli ve diğerleri (1987) kişisel ve çevresel olarak belirlemiş oldukları koşulların çalışanlar üzerindeki etkilerini araştırmışlardır. Kişisel koşullar bilişsel yetenek, sosyo-ekonomik durum ve kariyer hedefleridir; çevresel koşullar geri bildirim, özerklik ve işin niteliğidir. Bu çerçevede ABD’de sekiz büyük örgütten giriş seviyesinde 280 muhasebeciden veri toplamışlardır. Araştırma sonuçlarında örgütsel bağlılıktaki değişimi daha çok geri bildirim, özerklik ve işin niteliği gibi çevresel koşulların açıkladığı görülmüştür.

#### **d. Rol Çatışması ve Rol Belirsizliği**

Çalışanın örgüt içindeki görevlerini yerine getirmesi esnasında gerek örgüt içinden ve gerekse örgüt dışından tarafların farklı beklentileri olup bunlar arasındaki uyumsuzluklar rol çatışması olarak ifade edilmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 202). Rol belirsizliği ise, rol ile ilgili beklentilerin sınırlarının çalışana tam olarak bildirilmemesi ve çalışanın bunu yeterince iyi bilmemesi sonucunda ortaya çıkmaktadır. Daha açık bir ifadeyle çalışanın yerine getirmek zorunda olduğu görevlerle ilgili kendisinden beklenenlerin açık olmaması durumudur (Van ve diğerleri, 1981: 44). Böylece yerine getirilmesi gereken görevler ve sahip olunan yetkiler bakımından bir belirsizlik durumu söz konusu olmaktadır.

Rol çatışması durumunda çalışanın yaşadığı kendi kabuğuna çekilme, gerginlik ve stres gibi olumsuzluklar sorumluluk duygusunun azalıp çalışanın örgütten yavaş yavaş uzaklaşmasına neden olmaktadır. Örgüte katılımı azalan çalışanın böylece örgüte olan bağlılığının da azalacağı düşünülmektedir. Benzer şekilde rol belirsizliği yaşayan çalışan örgüt amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için kendisinden beklenenleri tam olarak bilemediği için üstlendiği rol ile örgüt amaç ve hedefleri arasında kurduğu bağ azalacaktır. Bu da bir anlamda örgütsel bağlılığının azalacağı anlamına gelmektedir (Bakan, 2011: 154).



Bu çerçevede bir anlamda stres kaynağı olarak değerlendirilebilecek rol çatışması ve rol belirsizliğinin örgütsel bağlılıkla ters yönlü bir ilişki içinde olduğu söylenebilir. Role ilişkin değişkenlerin örgütsel bağlılığı olumlu yönde etkileyebilmesinin koşulu ise çalışanın açıkça belirlenmiş görev tanımları sayesinde bu belirsizliklerin ortadan kalkması ile ilişkilendirilmektedir (İnce ve Gül, 2005: 82). Hrebiniak ve Alutto (1972: 558) da role ilişkin bu gibi belirsizliklerin örgütsel uyumsuzluk olarak değerlendirildiğini ve çalışanlar arasında iş bırakma eğilimini arttıracaklarını ileri sürmüştür.

### **3. Çevresel Faktörler**

Bireysel ve örgütsel faktörlerle birlikte, çevresel faktörler de örgütsel bağlılığı etkilemektedir. Çevresel faktörler temelde alternatif iş olanakları, içinde bulunulan sektör ile ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı ve endüstri ilişkileri iklimi gibi esasen kendi içlerinde de birbirleriyle ilişkili olan bir takım unsurlar çerçevesinde değerlendirilmektedir. Bu bölümde tüm bu unsurlar birbirleriyle ilişkileri bağlamında bütün olarak ele alınmaktadır.

Öncelikle alternatif iş olanakları değerlendirildiğinde bu konudaki yaygın görüş, alternatif iş olanaklarının az olmasının örgütsel bağlılığı arttırdığı yönünde olup araştırmalar alternatif iş olanaklarının azlığının örgütsel bağlılık ile ters yönlü ilişki içinde olduğunu göstermektedir (Gilbert ve Ivancevich, 1999: 386). Balay (2000: 67) da sektördeki sınırlı iş olanaklarının halihazırda çalışılmakta olan örgüte daha yüksek düzeyde bir bağlılıkla sonuçlandığını, daha az iş alternatifi olması nedeniyle çalışanların bağlılığının daha da arttığını ileri sürenlerdendir. Araştırmacı, bu durumla paralel olarak sınırlı iş olanaklarının olduğu ekonomik kriz dönemlerinde de iş alternatifleri daha az olmasından kaynaklı, çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığını belirtmektedir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere alternatif iş olanakları aynı zamanda içinde bulunulan sektör ve ülkenin sosyo-ekonomik durumu gibi ulusal ve hatta benzer uluslararası değişkenlerle de ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Bu yüzden hem sektörde bulunan iş olanaklarının varlığı hem de çalışanın niteliğindeki değişiklikler çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyebilmektedir (Dunham ve diğerleri,

1994: 378). Meyer ve Allen da (1991) sektörel veya ülkenin içinde bulunduğu sosyo-ekonomik durum kaynaklı nedenler sonucunda alternatif iş olanaklarının bulunmamasını örgüte olan bağlılığı etkileyen bir değişken olarak görmektedir. Bunu devamlılık bağlılığı ile ilişkilendiren araştırmacılar alternatif iş olanaklarının azlığının devamlılık bağlılığını arttırdığını savunurken, yeni iş bulma olanaklarının oluşması durumunda ise örgütten memnun olmayan çalışanların örgütten ayrılma olasılıklarının çok yüksek olacağını ileri sürmektedir.

Bu noktada işsizlik de hem içinde bulunulan sektör hem de ülkenin sosyo-ekonomik durumu açısından değerlendirilebilmekte ve yeni iş bulma olanağını etkileyen bir faktör olarak görülmektedir. En genel anlamda çalışma yetkinliğine sahip olup çalışmak istedikleri halde iş bulamayanların içinde bulunduğu duruma karşılık gelen işsizlik oranlarındaki artış aynı zamanda alternatif iş olanaklarının da azalması anlamına geldiğinden çalışanların hali hazırdaki örgütsel bağlılığını arttıran bir unsur olarak düşünülmektedir (Gündoğan, 2009: 41).

Diğer yandan özellikle sendika üyesi çalışanlar açısından endüstri ilişkileri iklimi de örgütsel bağlılığa etki etmesi bakımından önem taşımaktadır. Örgütlerde yönetim ve sendika arasındaki ilişkilerin atmosferi olarak ifade edilebilen bu iklim uzlaşmacı bir yapıda olabileceği gibi çatışmacı bir yapıda da olabilmektedir. Uzlaşmacı yapı açık iletişimin olduğu, karşılıklı güven, saygı ve bilgi paylaşımının bulunduğu, her iki tarafın da ortak çıkarlarının ön planda tutulduğu kazan-kazan ilişkisini ifade etmektedir. Çatışmacı yapı ise taraflar arasında güvensizlik ve çekişmelerin olduğu, bilgi paylaşımının bulunmadığı, tarafların ortak çıkarlar etrafında buluşamadığı kazan-kaybet ilişkisini ifade etmektedir (Pyman ve diğerleri, 2010: 461). Bu noktada sendikalı çalışanlar açısından bağlılığın örgüte veya üyesi buldukları sendikaya karşı gelişebileceği gibi her ikisine karşı da gelişebileceğini belirtmekte fayda vardır. Sendikalı çalışanın üyesi olduğu sendikaya ve örgüte aynı anda bağlılık göstermesi ise ikili bağlılık kavramı ile ifade edilmektedir (Aytaç, 2018: 7) Uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif yönde ilişki olduğu ileri sürülmektedir. Örneğin endüstri ilişkileri iklimi ile ikili bağlılık arasındaki ilişkinin incelemek için Aytaç (2018) Türkiye’de bulunan iki uluslar arası örgütten 400 çalışandan veri elde etmiştir. Araştırma sonuçları uzlaşmacı endüstri ilişkileri iklimi ile, hem örgütsel hem de sendikal bağlılık

arasında pozitif yönde anlamlı ilişkiler olduğunu göstermiştir. Buna göre uzlaşmacı endüstri ilişkileri ikliminin çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır.

#### **D. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları**

Meyer ve Allen'in (1991) örgütsel bağlılık modelinde yer alan bağlılık boyutları açıklanırken Tablo 4'de belirtildiği üzere duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların içsel bir bağlılık yaşadıkları için, normatif bağlılığı yüksek olanların bunu bir yükümlülük olarak gördükleri için ve devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanların ise ihtiyaçlarıyla paralel bir gereklilik nedeniyle örgütlerine bağlılık gösterdiği vurgulanmıştır. Çalışanların bağlılıklarının altında yatan nedenlerdeki farklılıkların bir sonucu olarak, her bir bağlılık boyutunun da kendine özgü sonuçlarının olacağı varsayılmaktadır. Bu durum, her bir bağlılık boyutunun örgüt için faydalı olmayabileceği anlamına gelmekte, aynı zamanda her bir bağlılık boyutunun kendi içinde olumlu veya olumsuz olarak değerlendirilebilecek sonuçlarının da olabileceğini ifade etmektedir. Bu nedenle, bağlılık boyutlarını neden ve sonuçları odağında detaylı olarak anlamak gerekmektedir. Çalışmada örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçları yine bu çalışmada benimsenmiş olan örgütsel bağlılık yaklaşımının üç boyutu olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı çerçevesinde ele alınıp açıklanmaktadır.

##### **1. Duygusal Bağlılık Açısından**

Bireyin çalıştığı örgütün amaç ve hedeflerini benimseyip örgütüyle özdeşleşerek bağlılık gösterdiği duygusal bağlılık boyutunda, birey örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda gönüllü bir katılım ile çaba sarfetmektedir. Nitekim Allen ve Meyer (1990) duygusal bağlılığın birey ve örgütsel değerler arasındaki uzlaşmadan ortaya çıktığını iddia ederek bu bağlılık boyutunda bireylerin örgütün üyesi olmaktan duydukları memnuniyete dikkat çekmiştir.

Bu çerçevede duygusal bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışanların genelde olumlu örgütsel davranışlar sergileyeceği varsayılmaktadır. Bunlardan ilki duygusal

bağlılığın işten ayrılma niyeti ve işe devamsızlık üzerindeki negatif etkisidir. Bu durum duygusal bağlılığın beraberinde getirdiği örgütle özdeşlemenin bir sonucu olarak ele alınmaktadır. Yani duygusal bağlılığı yüksek olup kendisini örgütle özdeşleşmiş gören bireyin hem işten ayrılma niyeti hem de işe devamsızlık oranı düşük olacaktır (Iverson ve Buttigieg, 1999: 314). İşten ayrılma niyeti oranının düşüklüğü örgüt açısından değerlendirildiğinde, işgücü devir oranının da düşük olacağı gerçeğini ortaya koymaktadır. Bu da örgüt açısından istenen olumlu bir çıktıdır. Çünkü aksi durum olan işgücü devir oranının yüksek olması örgüte çalışan temini ve işe alıştırma maliyeti unsurları olarak dönecektir. Duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütsel verimlilik için örgüt hedeflerine yönelik her türlü yenilik ve değişimi kabul etmeye de daha istekli olup yüksek örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyerek çalışmaktan kaçınmamaları örgüte olan duygusal bağlılığın bir diğer olumlu çıktısıdır. Diğer yandan duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara kıyasla iş performanslarının da daha yüksek olduğu düşünülmektedir. Son olarak duygusal bağlılığın stres düzeyini azaltarak çalışanların refah ve iyilik hallerine ve hatta iş özel yaşam dengelerine de olumlu etki edeceğine inanılmaktadır (Meyer and Allen, 1991). Mowday ve diğerleri (1982) de benzer şekilde örgütsel bağlılığın çalışanların aidiyet ve güven duygusunu pekiştirdiğinden bu gibi olumlu duyguların stresin olumsuz etkilerini azaltacağını savunmuşlardır.

Ancak duygusal bağlılığın çalışanların stres düzeyini azalttığı görüşüne karşı çıkanlar da vardır. Örneğin Reilly ve Orsac (1991) örgüte olan yüksek duygusal bağlılığı sonucu adanmışlıkla çalışan bireyin iş dışındaki faaliyetlere fazla zaman ayırmamasının hem sosyal hayatında hem de aile içi ilişkilerinde stresi artırarak gerilim ve çatışmalara neden olabileceğini ileri sürmüştür. Mathieu ve Zajac (1990) da örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların, örgütsel hassasiyetlerinin daha fazla olması nedeniyle, örgütsel tehlike, tehdit ve problemlerden daha fazla etkilendiklerini ve diğer çalışanlara göre daha fazla stres yaşadıklarını belirtmişlerdir.

## **2. Devamlılık Bağlılığı Açısından**

Devamlılık bağlılığı, bireyin örgütüne yapmış olduğu zaman, kariyer, sosyal çevre gibi yatırımlardan dolayı örgütte kalma isteğinden kaynaklanmaktadır. Bu

nedenle esasen bireyin örgüt ile arasındaki bağı zorunluluktan kaynaklandığı ve bireyin örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için bir çaba gösterme niyetinden de yoksun olduğu bir durumu ifade etmektedir. Ancak yine de çalışanlar, ayrılma maliyetlerinin yüksek olmasından dolayı örgüte bağlılık hissi duydukları için işten ayrılma ve işe devamsızlık eğilimleri de daha düşük olmaktadır. Bu durum devamlılık bağlılığında da, tıpkı duygusal bağlılıkta olduğu gibi, işten ayrılma niyeti ve işe yönelik devamsızlığı azaltan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir (Hackett ve diğerleri, 1994; Mathieu ve Zajac, 1990). Burada dikkat edilmesi gereken, bağlılık gerekçesinin duygusal bağlılıktaki gibi örgütle özdeşleşme neticesinde değil, örgüte yapılmış olan yatırımları kaybetmek istememekten kaynaklandığıdır.

Örgüte karşı duygusal bir aidiyet duygusunun zayıflığını ifade eden ve esasen ilk fırsatta buldukları örgütten başka bir örgüte geçmek niyeti içinde olan bu gibi çalışanların örgüte olan aşırı bağlılıkları örgütsel etkinliğin azalmasına neden olacağından bu durumun örgüt açısından maliyetli olacağı düşünülmektedir (Iverson ve Buttigieg, 1999: 314). Öyle ki devamlılık bağlılığı yüksek çalışanların bireysel çaba gerektiren görev ve sorumluluklara karşı ilgisiz olup grup bağlılığının sağlanması konusunda da asgari düzeyde çaba gösterecekleri düşünülmektedir. Bu bağlamda devamlılık bağlılığı birey ve örgüt arasındaki bağı zayıf olduğuna işaret ederken bu bağlılık boyutunda bireyin örgütsel amaç ve hedefleri gerçekleştirmek için gerekli tutum ve davranışları sergilemekten de yoksun olduğuna inanılmaktadır (Koç, 2009: 205).

### **3. Normatif Bağlılık Açısından**

Normatif bağlılık düzeyinde bireyin örgütte kalmayı kendisi için bir görev olarak görmesi ve örgüte bağlılık göstermeyi doğru olarak düşünmesi etkili olmaktadır. Diğer bir ifadeyle birey bir minnettarlık duygusu ile ya da örgütün kendisine ihtiyacı olduğunu düşündüğünden örgütte kalmayı en doğru davranış olarak görmektedir. Bu noktada bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini bütünüyle kabul ederek bir aidiyetle örgütüne bağlılık duyduğunu söylemek çok doğru olmayacaktır (Sürgevil, 2007: 51). Yani normatif bağlılık

düzeyinde birey içinde bulunduğu örgütün amaç ve hedeflerini kabul etmekle birlikte tam olarak örgüte karşı kendisini ait hissedememektedir.

Duygusal bağlılıktaki kadar güçlü olmasa da normatif bağlılığın da benzer sonuçlara sahip olması beklenmektedir. Örneğin Meyer ve diğerleri (2002) çalışanların örgüte normatif bağlılığının iş performanslarını olumlu etkilediğini ancak bu etkinin gücünün duygusal bağlılıktan daha az, devamlılık bağlılığından ise daha fazla olacağını belirtmişler ve yapmış oldukları araştırma ile bu varsayımı desteklemişlerdir. Hackett ve diğerleri (1994) ile Meyer ve Allen (1997) örgütsel bağlılığın üç boyutunun da işten ayrılma niyeti ile ters yönlü ilişkili olduğunu ileri sürerek normatif bağlılığın orta düzeyde etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.

Bunlarla birlikte normatif bağlılığın her zaman olumlu sonuçlar doğurmayacağı düşünülmektedir. Öyle ki, normatif bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler örgüte karşı tam bir aidiyet duygusu içinde olmayıp bir yandan örgütle özdeşleşmeye bir yandan da kendi değerlerini korumaya çalıştıklarından kararsızlığa düşebilmekte ve örgütün verimsiz işleyişine yol açabilmektedir (Sürgevil, 2007: 51). Bu durum normatif bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin çoğu zaman örgütün beklentilerini karşılama yönünde tutum ve davranışlar sergilese de, örgütün beklentileri ve kendi kişisel değerlerinin çatışmasıyla ilişkilendirilmektedir.

## **II. KUŞAKLAR AÇISINDAN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KONUSUNU İNCELEYEN ÇALIŞMALAR**

Kuşaklar açısından örgütsel bağlılık konusunu inceleyen araştırma sonuçları tutarlı olmamakla birlikte daha ziyade örgüte ilişkin tutumların kuşaklara göre farklılıklar gösterdiğine işaret etmektedir. Bir kısım araştırmada ise, örgütsel bağlılık açısından kuşaklar arasında farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır (Chen ve Choi, 2008; D'Amato ve Herzfeldt, 2008; Davis ve diğerleri, 2006; Gürbüz, 2015; Love, 2005). Kuşaklar açısından örgütsel bağlılık konusunu inceleyen çalışmalardan literatürde öne çıkan bir kaçını aşağıda özetlenmektedir.

D'Amato ve Herzfeldt'in (2008) yaptıkları kesitsel çalışmada, Nüfus Patlaması Kuşağı ve X Kuşağını temsilen Avrupalı 1666 yönetici üzerinde örgütsel bağlılık ve kuşak ilişkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları genel olarak genç

kuşaktaki yöneticilerin aynı örgütte kalmaya daha az istekli olduklarını ve örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Araştırmada, Nüfus Patlaması Kuşağındaki yöneticilerin örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu saptanmıştır. Araştırmacılar bu durumu X Kuşağının psikolojik sözleşmesinde örgütsel bağlılıktan daha önemli olarak gördükleri yönetime katılma, adil yönetim, lider yönetici, arkadaş ilişkileri gibi başkaca değerlerinin olması ile ilişkilendirmiştir.

Gürbüz (2015) tarafından Türkiye’de yedi farklı iş kolunda çalışan 731 kişi üzerinde yapılmış kesitsel araştırmada, X ve Y Kuşaklarına kıyasla Nüfus Patlaması Kuşağının örgüte yönelik duygusal bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu bulgusuna erişilmiştir. X ve Y Kuşakları kendi aralarında değerlendirildiğinde ise, X Kuşağının bağlılık düzeyinin Y Kuşağına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Dolayısıyla Y Kuşağı örgütsel bağlılığı en düşük kuşak olarak değerlendirilmiştir. Ancak Gürbüz her ne kadar örgütsel bağlılığın önceki kuşaktan genç kuşaklara doğru bir azalma göstermesine rağmen kuşak olgusunun duygusal bağlılık üzerinde düşük olmakla birlikte anlamlı etkisinin olduğuna ve bu durumun kuşak olgusundan ziyade yaş olgusu ile de ilişkilendirilebileceğine vurgu yapmaktadır. Dolayısıyla, araştırmacı salt belirli bir kuşağa mensup olmanın duygusal bağlılık üzerinde doğrudan bir etkisi olduğu iddiasının tartışmalı olacağını öne sürmüştür.

İnelmen ve diğerleri (2012) tarafından Türkiye’den 159 konaklama sektörü çalışanı üzerinde yapılan bir diğer kesitsel çalışma X ve Y Kuşaklarının örgütsel bağlılıklarını farklı örgütsel bağlılık boyutlarının yordadığı bulgusunu ortaya koymuştur. Buna göre Y Kuşağının örgütte kalma eğilimleri örgüte yönelik duygusal bağlılık ile maddi ödüllerden duyulan memnuniyetle ilişkilendirilmektedir. Ancak iş ve çalışma ortamından duyulan memnuniyetin örgütte kalma eğilimi üzerinde neredeyse hiçbir etkisi yoktur. Öte yandan araştırma sonuçlarına göre, X Kuşağının örgütte kalma eğilimi daha ziyade normatif bağlılıkla ilişkilendirilmektedir. Yani X Kuşağı büyük ölçüde yükümlülük duyduğu için ve örgüte karşı hissetmekte olduğu sadakat nedeniyle örgütte kalmaya devam etmektedir. Ayrıca Y Kuşağına kıyasla daha uzun seneler aynı örgütte ve muhtemelen aynı sosyal iş çevresiyle birlikte olmaktan ötürü biriktirmiş olduğu olumlu iş deneyimleri de bu durumla ilişkilendirilebilmektedir.

Kuşaklar arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık bulan bir diğer çalışma Chen ve Choi'nin (2008) ABD'li 398 yönetici üzerinde yapmış oldukları çalışmadır. Nüfus Patlaması, X ve Y Kuşaklarının örneklem olarak ele alındığı araştırma sonucu Y Kuşağının örgütsel bağlılığının önceki iki kuşağa kıyasla daha düşük olduğunu ortaya koymaktadır. X Kuşağı ile Nüfus Patlaması Kuşağı kıyaslandığında ise, X Kuşağının örgütsel bağlılığının daha düşük olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmacılar bu durumu çalışma hayatından beklentilerin X Kuşağı ile birlikte artmaya başladığı ve bu beklentilerin karşılanmaması durumunda iş değiştirme davranışının da buna paralel olarak artış gösterdiği görüşü ile açıklamaktadırlar.

Lub ve diğerleri (2012) Hollandalı 359 konaklama sektörü çalışanından toplamış oldukları veriler doğrultusunda çalışanların örgütsel bağlılıkları da dahil olmak üzere örgüte yönelik bir takım tutum ve davranışlarında kuşaklar arası bir farklılık olup olmadığını araştırmışlardır. Genel olarak araştırma sonucu Y Kuşağının örgütsel bağlılığının diğer kuşaklara kıyasla belirgin şekilde düşük olduğu, ayrıca işten ayrılma eğilimlerinin de görece yüksek olduğu yönündedir. Araştırmacılar kariyer gelişim fırsatları, zorlayıcı ve çeşitlilik içeren sorumluluk alanları gibi beklentiler içinde olan ve bu beklentileri karşılanmadığında örgütten ayrılma konusunda geri adım atmayan ve özellikle işgücünün büyük bir bölümünü oluşturan Y Kuşağını elde tutmak için bu beklentilerin karşılanmasına yönelik örgütlerde bir takım eylem planlarının uygulamaya konulmasının altını çizmiştir.

Cennamo (2005) da 8 farklı örgütten olmak üzere Yeni Zelandalı 597 çalışandan toplamış olduğu veriler doğrultusunda Sessiz Kuşak, Nüfus Patlaması, X ve Y Kuşaklarını ele almıştır. Araştırmacı Gelenekçi ve Nüfus Patlaması Kuşağının örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının X ve Y Kuşaklarına göre daha fazla olduğu hipotezini test ettiği araştırmasında örgüte yönelik duygusal bağlılık açısından kuşaklar arası herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak çalışmada örgütsel bağlılık boyutlarından sadece duygusal bağlılık boyutu ele alınmış, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları incelenmemiştir. Araştırmacılar, duygusal bağlılık açısından fark olmasa da, bu diğer iki bağlılık boyutunun kuşaklar arası farklılaşabileceği olasılığına dikkat çekmişlerdir.

Davis ve diğerlerinin (2006) bilgi teknolojileri alanında çalışan ve Nüfus Patlaması Kuşağı ile X Kuşağını temsilen 382 kişi üzerinde yaptıkları kesitsel



araştırma bulguları genel anlamda her iki kuşağın da örgütsel bağlılıklarının farklılıktan ziyade benzerlik gösterdiği yönündedir. Ancak örgüte yönelik duygusal bağlılık açısından anlamlı bir farklılık gözlenmemiş olsa da, bu iki kuşak arasında devamlılık bağlılığı açısından anlamlı bir fark bulunmuştur. Buna göre, Nüfus Patlaması Kuşağı üyeleri, X Kuşağı üyelerine kıyasla örgütlerine daha fazla devamlılık bağlılığı göstermektedirler. Araştırmacılar bu durumun kuşak olgusundan ziyade yaşam dönemleri ve yaş olgusuyla anlam kazanabileceğinin altını çizmiştir.

Love (2005) da Nüfus Patlaması ve X Kuşağını karşılaştırarak örgütsel bağlılık anlamında kuşaklar arası bir farklılık olup olmadığını araştırmıştır. Bu bağlamda Kanada'da özel sektör, kamu sektörü ve sivil toplum sektöründen olmak üzere 15 bin 461 kişilik bir örneklem grubuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucu Nüfus Patlaması ve X Kuşağının örgütsel bağlılık açısından farklılık göstermediği yönündedir. Araştırmada, bireyin örgütsel bağlılığını açıklamada üyesi olduğu kuşağın herhangi anlamlı bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kuşaklar arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık olmadığı sonucuna ulaşılan bir diğer çalışma Türkiye'de 455 çalışan üzerinde gerçekleştirilen Koç ve diğerlerinin (2016) araştırmasıdır. Çalışmada, X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılıklar üzerinde durulmuş ve örgütsel bağlılığın üç alt boyutu (duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık) açısından da ele alınmıştır. Araştırma sonucunda örgütsel bağlılığın X ve Y Kuşakları arasında farklılaşmadığı bulgusuna erişilmiştir. Araştırmacılar sonuçlardan yola çıkarak kuşak olgusuna yönelik yapılan eleştirel yaklaşımlara dikkat çekmiş ve kuşakların tutum ve değerlerinde ortaya çıkan bir takım farklılıkların çocukluk, gençlik, yetişkinlik ve yaşlılık gibi yaşam dönemlerinden kaynaklanabileceğinin göz önünde bulundurulması gerektiğini vurgulamıştır.

Allen ve Meyer (1993) Amerika'da 123 kütüphane çalışanı ve 168 hastane çalışanı üzerinde yaptıkları araştırmada duygusal, devamlılık ve normatif bağlılık boyutları açısından örgütsel bağlılığın genç kuşaklarda daha düşük olduğu bulgusuna ulaşmışlardır. Bu durumu kıdemle ilişkilendiren araştırmacılar, kıdem ve örgütsel bağlılığın tüm boyutları arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir.

Görüldüğü üzere araştırma sonuçları kuşaklar açısından örgütsel bağlılık konusunda farklı bulgulara işaret etmektedir. Her ne kadar ağırlıklı olarak örgütsel

bağlılığın kuşaklara göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmış olsa da örgütsel bağlılık açısından kuşaklar arasında bir farklılık olmadığı bulgusu da araştırma sonuçlarındandır.

### III. ÇALIŞMA DEĞERLERİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ

Literatürde çalışma değerleri örgütsel bağlılığı açıklamada önemli bir faktör olarak kabul edilmektedir. Birçok araştırma bulgusu bireyin sahip olduğu değerler ile örgütün sunduğu değerler arasında uyum olmasının örgütle özdeşleşmeyi sağladığını göstermektedir. Buna göre genel olarak bireyin çalışma değerleri ile örgütün değerlerinin buluşması sonucu çalışanların örgütlerine bağlılık hissedebilecekleri düşünülmektedir (Elizur 1996; Putti ve diğerleri,1989; Meyer ve diğerleri, 1998). Aksine bu noktadaki uyumsuzluğun ise çalışanın örgüte yönelik bağlılığını olumsuz etkileyeceği savunulmaktadır (Cennamo ve Gardner, 2008: 904). Bununla birlikte literatürde çalışma değerlerinin örgütsel bağlılığı etkilemediği sonucuna ulaşan araştırmalara da rastlanmaktadır (Froese ve Xiao, 2012). Çalışma değerleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine yapılan çalışmaların bir kısmına özetle aşağıda yer verilmektedir.

Elizur (1996) tarafından İsrail'den 144 çalışan üzerinde yapılan kesitsel araştırmada çalışma değerleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada, araçsal, bilişsel ve özgeci çalışma değerleri olmak üzere üç alt boyutta incelenen çalışma değerlerinden, örgütsel bağlılığı en fazla bilişsel çalışma değerlerinin yordadığı görülmüştür. Ayrıca, ücretle örgütsel bağlılık arasında da yüksek bir ilişki gözlenmiştir. Ücret araçsal bir çalışma değeri olduğundan araştırmacı araçsal çalışma değerlerinin de örgütsel bağlılığı etkilediği çıkarımının yapılabileceğini öne sürmüştür.

Mottaz (1988) bir üniversite, aynı bölgeden beş ilköğretim okulu, bir plastik fabrikası, bir hastane ve büyük bir kolluk kuvvetlerinden toplam 1385 çalışandan elde ettiği veriler doğrultusunda örgütsel bağlılığa etki eden faktörleri araştırmıştır. Araştırma bulguları temelde örgütsel bağlılık üzerinde mavi yakalı çalışma gibi diğerlerine kıyasla daha düşük düzeyde olan meslek gruplarında işle ilgili ödüllerin çok güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduklarını, çalışma değerlerinin ise daha düşük

bir etkiye sahip olduklarını göstermiştir. Mottaz bu bulgulardan ancak çalışanların örgütlerini ilgi çekici ve anlamlı işler sağlayan, arkadaşça ve destekleyici bir ortam ile iyi ücret ve terfi imkanları sunan bir yer olarak algıladıklarında örgüte olan bağlılıklarının yüksek olabileceği yorumunu yapmıştır. Aynı zamanda Mottaz'a göre çalışanların çalışma değerleri yüksek olduğunda örgütler bu beklentileri karşılamakta zorlanabilecekler ve bu durum yüksek düzeyde bir örgütsel bağlılığın sağlanamayışıyla sonuçlanacaktır. Bu nedenle araştırmacı örgütsel bağlılığın tam olarak anlaşılması için ödül ve çalışma değerleri değişkenlerine birlikte dikkat edilmesi gerektiğini vurgulamıştır.

Bağrıyanık (2016) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin sahip oldukları çalışma değerlerinin hem genel olarak hem de bütün alt boyutları açısından örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisini tespit etmek istemiştir. Bu doğrultuda Türkiye'den 49 devlet ortaokulu ve 4 özel ortaokulda görev yapan toplam 312 öğretmenden topladığı verileri analiz etmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin genel olarak araçsal çalışma değerlerinin kendileri açısından görece önemi arttıkça, hem genel örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı hem de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Buna göre çalışma değerleri öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini tüm alt boyutlarını da kapsayacak şekilde bütünüyle anlamlı ve pozitif şekilde yordamaktadır. Ayrıca öğretmenlerin sahip oldukları araçsal çalışma değerlerinin, devamlılık bağlılığının tek yordayıcısı olması araştırmanın bir diğer önemli bulgusudur. Yani öğretmenlerin ancak sahip oldukları araçsal çalışma değerleri karşılandığı takdirde devamlılık bağlılıklarında da artış olduğu görülmüştür.

Zawawi ve diğerleri (2002) Malezya'daki 213 yönetici üzerinde çalışma değerleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma içsel, dışsal, normatif ve araçsal çalışma değerleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi ortaya koymak üzerine kurgulanmış ve genel olarak çalışma değerlerinin örgütsel bağlılığı pozitif yordadığı sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel bağlılığın alt boyutlarına bakıldığında ise, tüm çalışma değerleri alt boyutları ile örgüte olan duygusal bağlılık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki saptanmıştır. Ancak yine tüm çalışma değerleri alt boyutları ile devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki saptanamamıştır.

Putti ve diğerlerinin (1989) Singapur'daki çokuluslu bir örgütün 175 çalışanı üzerinde yürütmüş oldukları araştırma sonuçları içsel çalışma değerlerinin dışsal çalışma değerlerine kıyasla örgütsel bağlılığa olan etkisinin daha fazla olduğunu ortaya koymuştur. Bu nedenle bu araştırmanın çalışma değerleri ve örgütsel bağlılık ilişkisini açıklarken içsel çalışma değerlerinin önemine vurgu yaptığı, bununla birlikte dışsal çalışma değerlerinin de örgütsel bağlılığı açıklamada ikincil sırada etkili olduğunun altını çizdiği söylenebilmektedir.

Diğer yandan Froese ve Xiao (2012) tarafından Çin'deki yabancı yatırımcılar tarafından yedi farklı Alman otomotiv şirketinde istihdam edilen 191 kişinin çalışma değerleri, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelemiştir. Bulgular çalışma değerlerinin örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemediği yönündedir. Ancak yapılan yapısal eşitlik modellemesi sonuçları, bazı iş tatmini unsurlarının çalışma değerleri ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini göstermektedir. Başka bir deyişle, çalışma değerlerinin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi iş tatmini unsurlarının gerçekleşmesi aracılığıyla mümkün olmakta, doğrudan bir etki görülmemektedir.

Görüldüğü gibi, çalışma değerlerinin performans, verimlilik, iş gücü devri ve motivasyon gibi örgüte yönelik bir çok tutum ve davranış üzerindeki etkisi gibi örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine yapılan araştırmalar özellikle son yıllarda olmak üzere esasen uzun yıllardır araştırmacıların ilgisini çeken bir konu olmuştur (Lyons, 2003). Bu ilginin öncelikli nedeninin çalışma değerlerine verilen önemin zaman içinde farklılaşmasından kaynaklandığına inanılmaktadır (Katherine ve Sutton, 1998). Öyle ki daha önce çalışma hayatındaki dönüşümün bireye yansımalarının ele alındığı bölümde de belirtildiği üzere çalışma olgusuna yüklenen anlamın zaman içinde değişmesine bağlı olarak çalışmaya ilişkin beklentilerin de değişerek çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkilediğine inanılmaktadır. Özellikle birey-örgüt uyumunun ele alındığı çalışmalarda üzerinde fazlaca durulan çalışma değerlerinin ancak örgüt değerleri ile uyumlulaştırılması yoluyla örgütsel bağlılığın sağlanacağı düşüncesi bu konuyu araştırmacıların ilgi odağına taşımıştır (Eaton, 2003).

**DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**  
**X VE Y KUŞAĞI MAVİ YAKALI ÇALIŞANLARDA ÇALIŞMA**  
**DEĞERLERİNİN ÖRGÜTE DUYGUSAL BAĞLILIĞA ETKİSİNE İLİŞKİN**  
**ALAN ARAŞTIRMASI**

Çalışmanın bu bölümünde, X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların sahip oldukları çalışma değerlerini ve bunun örgüte duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini belirlemeye yönelik gerçekleştirilen alan araştırması yer almaktadır. Öncelikle, araştırmanın amacı ve önemi detaylandırıldıktan sonra hipotezleri açıklanmakta, evren ve örneklemin seçimi, uygulanan güvenilirlik analizi çerçevesinde veri toplama araçlarının ve benimsenen işlemin ele alındığı araştırma yöntemine yer verilmekte ve nihayetinde araştırmadan elde edilen bulgular değerlendirilip tartışılmaktadır.

**I. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu çalışma, uluslararası literatürde daha yaygın olarak incelenmekle birlikte benzerine ulusal literatürde nispeten az rastlanan “çalışma değerleri” olgusunu X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanlar açısından incelemeyi ve “örgüte duygusal bağlılık” olgusu ile ilişkisini ortaya koymayı amaçlayan geniş ölçekli nicel araştırmanın yapılıp sonuçlarının değerlendirildiği öncü bir çalışma olarak kabul edilebilir. Elbette mesleki statüleri göz önünde bulundurulduğunda çalışma hayatındaki kariyer basamaklarının nispeten alt seviyelerinde yer alan mavi yakalı çalışanlar için geleneksel anlamda kariyer sözkonusu olmamakta ve çalışmaya atfedilen anlam ve önem ile çalışma hayatına dair bir takım kavramlaştırmalar beyaz yakalı çalışanlardan farklılaşmaktadır. Bu nedenle bu araştırma, mavi yakalı çalışanların çalışma değerleri ve örgüte duygusal bağlılıklarına odaklanması nedeniyle daha ziyade beyaz yakalı çalışanlar odağında konunun ele alındığı diğer çalışmalardan farklılaşmaktadır.

Bireylerin çalışmaya ve çalışma ortamına karşı tutumlarını etkileyen ve gerek motivasyonları gerekse verimlilikleri ile yakından ilişkili bir kavram olan çalışma değerlerinin doğru anlaşılması örgütler açısından oldukça önemlidir. Özellikle

günümüzde daha önce hiç olmadığı kadar, örgütlerin çalışanların sahip olduğu çalışma değerlerini algılaması, anlaması ve bu değerlerle uyumlu şekilde pozisyonları, çalışandan beklentilerini ve çalışma ortamını yeniden tasarlayabilmesi büyük önem taşımaktadır. Aynı şekilde, bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek duygusal bir bağ geliştirmesi ile ilgili olan örgüte duygusal bağlılık olgusu çalışanın işten ayrılma, işten kaçınma, işe devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergilemesini ortadan kaldırabilmesi açısından önem arz edip çalışma değerleri ile ilişkilendirilen bir kavram olarak da literatürde karşılık bulmaktadır.

Bu anlamda farklı zaman dilimlerinde doğan ve farklı sosyal, ekonomik ve kültürel dönemlerden etkilenmiş olan kuşakların çalışma değerlerini ortaya çıkarmak ve örgüte duygusal bağlılıkları ile ilişkisini incelemek bu çalışmanın temel amacını oluşturmaktadır. Bu şekilde bir amaç belirlenmiş olmasının arkasındaki varsayım, farklı zaman dilimlerinde yetişip büyümüş olan kuşakların birbirinden farklı inanç, değer, tutum ve beklentilere sahip olabileceği ve bu farklılıkların onların örgüt içindeki davranışlarına da yansiyarak örgüte olan duygusal bağlılıklarını da etkileyebiliyor olmasıdır.

Kuşaklar arasında yaşanan bu farklılıkların ortaya konması sayesinde, ulusal ve uluslararası literatürde mavi yakalı çalışanlar açısından kuşaklar arası çalışma değerleri ve örgüte duygusal bağlılık ile ilgili diğer çalışmalara yol gösterici nitelikte önemli bir boşluk doldurulacaktır. Uygulama açısından ise, örgüt yönetimleri açısından kuşaklar arası çalışma değerleri farklılıkları ve örgüte duygusal bağlılık ile ilgili farkındalık yaratılması ve bu sayede İnsan Kaynakları profesyonelleri için bir rehber niteliği taşıması mümkün olacaktır. Böylece çalışmadan elde edilen bulguların örgütlerde kuşak farklılıklarının başarılı yönetilmesine katkı sağlaması beklenmektedir.

## **II. ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırmanın modeli, X ve Y Kuşakları mavi yakalı çalışanların sahip oldukları çalışma değerlerinin farklılık gösterdiği ve bunun örgüte yönelik duygusal bağlılık düzeylerini farklılaştırdığı varsayımı üzerine kurulmuştur. Bu nedenle araştırmanın modeli odağında, kuşaklar arası çalışma değerleri farklılıkları ile örgüte

duygusal bağıllık arasındaki ilişkiyi gösteren temel bir hipotez ve buna bağlı alt hipotezler oluşturulmuştur. Bu hipotezler oluşturulurken referans alınan bağımlı değişken “örgüte duygusal bağıllık” iken, bağımsız değişken ise “çalışma değerleri”dir.

Bu çerçevede çalışmanın iki temel hedefi bulunmaktadır. İlk hedef X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların sahip oldukları çalışma değerleri açısından farklılıklarını ortaya koymaktır. İkinci hedef ise, X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların örgüte yönelik duygusal bağıllıkları açısından farklılıklarını ortaya koymaktır. Böylece farklı çalışma değerlerinin duygusal bağıllığı etkileme gücü saptanacaktır. Bu hedefler doğrultusunda araştırmanın temel hipotezi ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir:

**Temel Hipotez:** X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların çalışma değerleri örgüte olan duygusal bağıllıklarını farklı şekilde etkilemektedir.

**H<sub>1</sub>:** X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların çalışma değerleri birbirlerinden farklıdır.

**H<sub>2</sub>:** X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların örgüte yönelik duygusal bağıllıkları birbirlerinden farklıdır.

**H<sub>3</sub>:** X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların örgüte yönelik duygusal bağıllıklarını yordayan çalışma değerleri birbirlerinden farklıdır.

### III. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde öncelikle araştırmanın evren ve örnekleme açıklanmaktadır. Daha sonra araştırmada kullanılan veri toplama araçları hakkında bilgi verilmektedir. Son olarak araştırmada izlenen işlem detaylandırılmaktadır.

#### A. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evreni Türkiye’de X ve Y Kuşağına mensup mavi yakalı çalışanlardır. Araştırma sonuçlarının genellenmek istendiği evreni temsilen bu araştırmanın örneklemini ise ulusal ve uluslararası düzeyde birçok sektörde faal olan İzmir ilinde yerleşik bir holdinge bağlı gıda ve içecek üretimi alanında faaliyet

gösteren büyük ölçekli iki işletmenin üretim bölümünde çalışan 99'u (%11,8) kadın 741'i (%88,2) erkek, toplam 840 mavi yakalı çalışan oluşturmaktadır. Her iki işletme de sektörde yüksek pazar payına sahip işletmeler olup, holding özelinde de lokomotif niteliğindedir. Veri toplama işleminin yürütüldüğü sırada, insan kaynakları birimlerinden elde edilen bilgilere göre, işletmelerde toplam 1324 mavi yakalı çalışan olduğu saptanmıştır. Böylelikle, 840 kişilik örneklem ile evrenin %63,9'una ulaşılmış olduğu söylenebilmektedir. %99 güven düzeyi ve %3 örnekleme hatası ile örneklem sayısının 772 olması yeterli görülmekteyken 840 kişiden oluşan örneklem evreni temsil gücünün yüksek olduğunu söylemek doğru olacaktır. Örneklem seçiminde olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Bu örneklem iş akışını aksatmayacak şekilde çalışma zamanları uygun olanların yöneticileri tarafından anketleri doldurmaları üzerine seçilmelerinden oluşmaktadır. Bu durumun örneklem evreni temsiliyet gücünü nispeten azaltan bir etkiye sahip olduğu söylenebilir.

Söz konusu işletmelerin örneklem olarak belirlenmesinin arkasındaki neden her iki işletmenin de evrendeki dağılım göz önünde bulundurulduğunda karşılaştırma ve uygulama yapılabilecek ölçekte büyük olması ve çalışan demografik yapısındaki çeşitlilik nedeniyle araştırma konusuna uygun olmasıdır. Bu noktada belirtme fayda vardır ki, örneklem yalnız %11,8'i olan 99 kişi kadın çalışanlar tarafından temsil edildiğinden örneklem erkek yoğun bir yapı sergilemesi bakımından özellikle bu bağlamda karşılaştırma yapılmasını engeller nitelikte olduğu yorumu yapılabilecek olsa da bu oran Türkiye'de üretim sektöründe çalışan erkek sayısının kadın sayısından daha fazla olduğu gerçeği ile örtüştüğünden göz ardı edilmiştir. Kadın ve erkek çalışan oranı açısından seçilen örneklem bu çalışmanın amacına uygun bir temsiliyeti barındırdığını ifade etmek mümkündür.

## **B. Veri Toplama Araçları**

Nicel araştırma yönteminin benimsendiği bu çalışmada verilerin toplanmasında anket uygulama tekniği esas alınmıştır. Geniş kitlelere ulaşmada anket uygulama tekniği fayda ve maliyet karşılaştırması açısından değeri yüksek bir



araç olup araştırma kapsamında ihtiyaç duyulan bilginin en kısa sürede toplanmasında uygun tekniklerden biri olarak görülmüştür.

Teorik çerçeveden hareketle çalışmada bağımsız değişken için Lyons ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş olan “Çalışma Değerleri Ölçeği” kullanılmış olup, bağımlı değişken için Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş olan “Örgütsel “Bağlılık Ölçeği”nin “duygusal bağlılık” boyutu kullanılmıştır. Bununla birlikte araştırma örnekleminin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, mesleki pozisyon, işletmedeki hizmet süresi ve sendika üyeliği gibi demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 9 adet soru sorulmuştur.

Araştırma örneklemine uygulanan güvenilirlik analizi sonucunda ölçeklerin “yüksek derecede güvenilir” ve “çok güvenilir” çıktığı görülmektedir. Tablo 5’te belirtildiği üzere, Çalışma Değerleri Ölçeğinin güvenilirliği Cronbach  $\alpha=0,93$  olarak, Örgüte Duygusal Bağlılık Ölçeğinin güvenilirliği ise Cronbach  $\alpha=0,70$  olarak gerçekleşmiştir. Çalışma Değerleri Ölçeğinde bulunan değerlerin 1’e çok yakın olması, maddelerin yüksek derecede tutarlı ve güvenilir nitelik taşıdığını göstermektedir. Örgüte Duygusal Bağlılıkta ise ölçek “çok güvenilir” sınırları içindedir. Bu iki ölçek ve demografik bilgilerden derlenmiş olan uygulama anketi Ek.1’de olup, kullanılan ölçeklerle ilgili özet bilgi aşağıda Tablo 4’te ve devamında açıklandığı gibidir:

**Tablo 4:** Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenilirlik Değerleri

Ölçek	Ölçekteki İfade Sayısı	Cevap Seçeneği	Cronbach $\alpha$ Değeri
Çalışma Değerleri (Lyons ve diğerleri, 2010)	32	5’li Likert (1.Hiç Önemli Değil - 5.Tamamıyla Önemli)	0,93
Örgüte Duygusal Bağlılık (Meyer ve Allen, 1991)	6	7’li Likert (1.Hiç -7.Her Gün)	0,70

### 1. Çalışma Değerleri Ölçeği

Yukarıda bahsedildiği üzere, çalışanların sahip olduğu çalışma değerlerini ölçmek amacıyla Lyons ve diğerleri (2010) tarafından geliştirilmiş olan çalışma

değerleri ölçeği kullanılmıştır. Farklı çalışma değerleri ölçeklerindeki maddelerin derlenmesiyle oluşturulan ve üzerinde yapılan çalışmalar neticesinde geliştirilip zaman içinde revize edilerek 32 maddede toplanan bu ölçeğin “araçsal” “bilişsel”, “sosyal” ve “prestij” olmak üzere 4 boyutu bulunmaktadır. Ankette yer verilen örnek dört çalışma değeri ifadesinin Türkçe çevirisi bu boyutlara göre sırayla şu şekildedir: "Size iyi kazanç sağlayan bir işte çalışmak", "Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına sahip olmak", “Arkadaşlık kurabileceğiniz anlayışlı, nazik ve samimi iş arkadaşlarıyla çalışmak” ve “Başkaları tarafından çokça saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışmak”. Cevap seçeneği olarak ise 5’li likert ölçeği kullanılmış olup, seçenekler “1. Hiç önemli değil”den “5. Tamamıyla önemli”ye kadar değişmektedir. Ölçekten elde edilen yüksek puan çalışma değerlerinin yüksek olduğunu, düşük puan ise çalışma değerlerinin düşük olduğunu göstermektedir.

## **2. Örgüte Duygusal Bağlılık Ölçeği**

Örgüte yönelik duygusal bağlılığı ölçmek amacıyla ise Meyer ve Allen’in (1991) örgütsel bağlılık ölçeğinin duygusal bağlılık boyutu ile ilgili 6 maddesi kullanılmıştır. Wasti (2000) tarafından Türk kültüründe örgütsel bağlılık kavramının ne anlama geldiği ve Batı literatüründe geliştirilmiş modellerle benzer ve farklı yönlerini ortaya koymak amacıyla yapılan çalışma incelenerek Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık ölçeğinin ulusal ve uluslararası çalışmalarda yaygın olarak kullanıldığı ve bu bağlamda genel olarak Türk kültürünü de yansıtabileceği görülmüştür. Ölçekte yer verilen örnek iki duygusal bağlılık ifadesinin Türkçe çevirisi şu şekildedir: “Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder”, “Kendimi bu işletmede ailenin bir parçası gibi hissetmiyorum (ters ifade)”. Ayrıca ölçeğin 3., 4. ve 5. maddeleri ters anlamlı olduğundan analiz sırasında tersine kodlama yapılmıştır. Cevap seçeneği olarak ise 7’li likert ölçeği kullanılmış olup, seçenekler “1. Kesinlikle katılmıyorum”dan “7. Tamamen katılıyorum”a kadar değişmektedir. Ölçekten elde edilen yüksek puan duygusal bağlılığın yüksek olduğunu, düşük puan ise duygusal bağlılığın düşük olduğunu göstermektedir.

### C. İşlem

Bu aşamada öncelikle örneklemin seçilmiş olduğu iki işletmenin bağlı olduğu holdingten çalışmanın yürütülmesi ile ilgili onay belgeleri alınmış ve etkin bir katılım sağlanabilmesi için her iki işletmedeki üst yönetim ve departman yöneticileri e-posta aracılığıyla araştırmanın içeriği ve önemi hakkında bilgilendirilip çalışanların araştırmaya olan katılımlarının yüksek düzeyde olmasının desteklenmesi konusunda kendilerinden işbirliği talep edilmiştir. Daha sonra mavi yakalı çalışanların idaresinden sorumlu olan her bir ünitenin formeninin katılımıyla toplantılar düzenlenip aynı bilgiler kendilerine de aktarılmış ve akış planları hazırlanmıştır. Böylece çalışanlar formenlerin desteğiyle 25'er kişilik gruplar halinde belirlenen toplantı odalarına davet edilerek anketleri doldurmuş ve daha önceden hazırlanmış olan kapalı kutulara doldurulmuş anketleri bırakmışlardır. Hazırlanmış olan anketler katılımcılara araştırmanın amacı ve önemini belirten ve aynı zamanda katılımları ile bilime sağlayacakları katkı dileklerinin yazılı olduğu bir üst yazı ile birlikte dağıtılmıştır. Bu üst yazıda ayrıca anket üzerine isim yazılmaması da istenmiştir. Böylece katılımcıların kimlik bilgilerinin alınmayarak anket yanıtlarının gizliliğine yönelik güven duymaları hedeflenmiştir. Bununla birlikte, katılımcılar tarafından anketler doldurulurken her bir grup toplandığında anketin içeriği ve yapılış nedeni hakkında ayrıca bilgilendirme yapılmış ve anlaşılmayan sorular açıklığa kavuşturulmuştur. Anketin teslimi sırasında formlar kontrol edilmiş olduğundan, veri analizine dahil edilmeyen veya kullanılmayan anket olmayıp nihayetinde X Kuşağı ve Y Kuşağından toplam 840 mavi yakalı çalışandan anket toplanmıştır.

Nicel analiz yöntemlerinden anket tekniğinin benimsenmiş olduğu bu araştırmada verilerin analizi, katılımcılara uygulanan anketin bilgisayar ortamına aktarılması ve IBM SPSS 21.0 bilgisayar programı aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkilerin çok yönlü analizlerle test edilerek elde edilen bulguların değerlendirmesi yoluyla gerçekleştirilmiştir.

## V. ARAŞTIRMANIN BULGULARI

Araştırma bulgularının ele alındığı bu bölümde öncelikle demografik değişkenlere ilişkin bulgular açıklanmaktadır. Daha sonra faktör analizi, faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ve faktörlere ilişkin ilişki istatistikleri çerçevesinde faktörlere ilişkin bulgulara yer verilmektedir. Son olarak karşılaştırmalı analizler ve açıklayıcı analizler odağında araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular değerlendirilmektedir.

### A. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında kullanılan anketteki demografik bilgiler örneklemin yaşı, cinsiyeti, medeni durumu, eğitim düzeyi, mesleki pozisyonu, işletmedeki hizmet süresi ve sendika üyeliği olma durumunu belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır. Buna göre örnekleme ait demografik özelliklerin sayı ve yüzde dağılımları Tablo 5'teki gibidir:

**Tablo 5:** Demografik Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Kategori	Sayı (S)	Yüzde (%)
Yaş	1965-1979 arası (X Kuşağı)	324	38,6
	1980-2000 arası (Y Kuşağı)	516	61,4
Cinsiyet	Kadın	99	11,8
	Erkek	741	88,2
Medeni Durum	Evli	584	69,5
	Bekar	256	30,5
Eğitim Düzeyi	İlköğretim	119	14,2
	Ortaöğretim	208	24,8
	Lise	441	52,5
	Önlisans	54	6,4
	Üniversite	18	2,1
Mesleki Pozisyon	Formen/Vardiya Sorumlusu	84	10,0
	İşçi	756	90,0
Hizmet Süresi	0-5 yıl	287	34,2
	6-10 yıl	205	24,4
	11-15 yıl	154	18,3
	16-20 yıl	131	15,6
	21 yıl ve daha üstü	63	7,5
Sendika Üyeliği	Sendikalı	634	75,5
	Aracı Şirket (Taşeron)	206	24,5

Tablo 5 incelendiğinde ilk satır örneklemin yaş değişkenine göre dağılımını göstermektedir. 1965-1979 yılları arasında doğanların X Kuşağı olarak, 1980-2000 yılları arasında doğanların ise Y Kuşağı olarak kodlandığı çalışmada X Kuşağı 324 kişi ile örneklemin %38,6'sını ve Y Kuşağı 516 kişi ile örneklemin %61,4'ünü oluşturmaktadır. Buna göre yoğunluk Y Kuşağında toplanmıştır.

İkinci satır örneklemin cinsiyet değişkenine göre dağılımını göstermektedir. Buradan da örneklemin %11,8'inin kadın ve %88,2'sinin erkek olduğu anlaşılmaktadır. Sayı olarak değerlendirildiğinde kadınların 99 kişi, erkeklerin ise 741 kişi olduğu ve yoğunluğun erkeklerde toplandığı görülmektedir.

Örneklemin medeni durum değişkenine göre dağılımı ise bir sonraki satırdan takip edilebilmektedir. Örneklemden 584 kişinin evli olduğu, 256 kişinin ise bekar olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu da örneklemin %69,5'inin evli olup %30,5'inin bekar olduğu anlamına gelmektedir. Böylece yoğunluğun evlilerdedir.

Dördüncü satır örneklemin eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı hakkında bilgi vermektedir. İlköğretim mezunları 119 kişi ile örneklemin %14,2'sini, ortaöğretim mezunları 208 kişi ile örneklemin %24,8'ini, lise mezunları 441 kişi ile örneklemin %52,5'ini, önlisans mezunları 54 kişi ile örneklemin %6,4'ünü ve son olarak üniversite mezunları 18 kişi ile örneklemin %2,1'ini oluşturmaktadır. Bu dağılımdan da yoğunluğun lise mezunlarında toplandığı anlaşılmaktadır.

Bir sonraki satır incelendiğinde örneklemin mesleki pozisyonu görülmektedir. Burada örneklemden %10'luk bir grubu temsil eden 84 kişinin formen/vardiya sorumlusu pozisyonunda çalıştığı, %90'luk bir grubu temsil eden 756 kişinin ise işçi pozisyonunda çalıştığı anlaşılmaktadır. Yoğunluk ise işçi pozisyonunda toplanmıştır.

Devam eden satırda örneklemin işletmedeki hizmet süresine göre dağılımı yer almaktadır. Buna göre 287 kişi ile örneklemin %34,2'sinin işletmedeki hizmet süresi 0-5 yıl arasında, 205 kişi ile örneklemin %24,4'ünün işletmedeki hizmet süresi 6-10 yıl arasında, 154 kişi ile örneklemin %18,3'ünün işletmedeki hizmet süresi 11-15 yıl arasında, 131 kişi ile örneklemin %15,6'sının işletmedeki hizmet süresi 16-20 yıl arasında ve son olarak 63 kişi ile örneklemin %7,5'inin işletmedeki hizmet süresi 21 yıl ve üstü olarak tespit edilmiştir. Bu dağılıma göre yoğunluk 0-5 yıl arasında toplanmaktadır.

Sendika üyeliğinin değerlendirildiği son satırda örneklemin %75,5'inin işletmede kadrolu, %24,5'inin ise aracı şirket (taşeron) çalışanı oldukları anlaşılmaktadır. Bu oran sayı ile ifade edildiğinde işletmede kadrolu olarak bulunanlar 634 kişi, aracı şirket çalışanları 206 kişidir. Bu noktada kadrolu çalışanların sendika üyesi olduklarını, diğerlerinin sendikal haklardan faydalanamadıklarını belirtmekte fayda vardır.

## **B. Faktörlere İlişkin Bulgular**

### **1. Faktör Analizi**

Faktör analizi değişkenler arasındaki karşılıklı ilişkiyi inceleyerek değişkenlerin daha anlamlı ve özet bir şekilde sunulmasını sağlamaktadır. Böylece değişken grupları arasındaki ilişkilerin ardındaki birlikteliğin ortak örüntülerinin hangi faktörler (boyutlar) altında tanımlanacağına dair bir ilişki çerçevesi çizilebilmektedir. Bu da birbiriyle ilişkili çok sayıda değişkeni bir araya getirerek az sayıda kavramsal olarak anlamlı yeni değişkenler bulmayı amaçlamak anlamına gelmektedir (Bayram, 2017: 199).

Bu araştırmada gerek ulusal ve gerekse uluslararası çalışmalarda yaygın olarak kullanıldığından ve Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları da yapılmış olduğundan örgüte duygusal bağlılık ölçeğine faktör analizi uygulanmamıştır. Ancak araştırmada kullanılan çalışma değerleri ölçeğinin Türkiye'de yapılan araştırmalarda yaygın olarak kullanılmadığı saptandığından faktör analizi uygulanması gerekli görülmüştür. Nitekim Türkiye örnekleminde yola çıkarak ilgili ölçeğin psikometrik özelliklerinin görgül olarak incelenmesini içeren bir proje yürütmüş olan İnelman (2016: 7) da uygulamış olduğu faktör analizi ile ölçeğin güvenilirliğini yüksek bulmakla birlikte Lyons ve diğerlerinin (2010) sınıflandırmasına paralel ancak bütünüyle örtüşmeyen bir faktör sınıflandırmasına ulaşmışlardır. Buna göre her bir faktör altındaki maddeler %60 ile %78 arasında değişen oranlarla örtüşmüş ve maddeler bu oranlarda aynı faktör altına dağılmıştır. Bu araştırma bulguları da göz önünde bulundurularak bu çalışmada veri setinin faktör analizine uygunluğunun değerlendirilmesi, ölçeğin yapı geçerliliğini belirlemek üzere açıklayıcı faktör analizi

uygulanması, doğrulayıcı faktör analizi ile oluşturulan yapının uygunluğunun test edilmesi ve ortaya çıkan yeni faktörlerin sınıflandırılıp adlandırılarak güvenilirliklerinin hesaplanması aşamaları takip edilmiştir.

Buna göre ilk olarak veri setinin faktör analizi için uygun olup olmadığını değerlendirmek için korelasyon matrisi, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçütü ve Bartlett's Testinden yararlanılmıştır. Öncelikle, değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının incelenmesiyle başlanmıştır. Burada beklenen durum ölçek maddeleri arasındaki korelasyonun yüksek olmasının maddelerin ortak faktörler oluşturması olasılığını arttırmasıdır. Ek.2'deki korelasyon matrisi incelendiğinde değişkenler arasında pozitif yönde bir korelasyonun var olduğu görülmektedir. İkinci adım olarak verilerin örneklem yeterliliğini ölçmek için Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Ölçütünden yararlanılmıştır. "0" ile "1" arasında değer alan KMO Ölçütü sonucunda, değer  $p > 0,5$  olması halinde faktör analizine devam edilebilmekte olup bu değer "1"e yaklaştıkça örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygunluğu ortaya konulmaktadır. KMO değerine ilişkin ölçütte uyulan değerlendirme kriteri  $0,60 < KMO \leq 0,50$  ise zayıf;  $0,70 < KMO \leq 0,60$  ise orta;  $0,80 < KMO \leq 0,70$  ise iyi;  $0,90 < KMO \leq 0,80$  ise çok iyi ve  $1,00 < KMO \leq 0,90$  ise mükemmel olarak kabul edilmiştir (Çokluk ve diğerleri 2012: 207). Bu aşamadaki son adımda ise veri setinin faktör analizine uygunluğunu anlamak için Bartlett's Testinden yararlanılmıştır. Bartlett's Testinde anlamlılık değeri  $p \leq 0,05$  ise verilerin faktör analizine uygun olduğu söylenebilmektedir (Bayram, 2017: 199).

Tablo 6'da görüleceği üzere Çalışma Değerleri Ölçeğinin KMO değeri 0,951 olarak gerçekleşmiştir. Bu değer verilerin örneklem yeterliliğinin "mükemmel" düzeyde olduğunu göstermektedir. Bartlett's Testi anlamlılık değeri ise  $p = 0,000 \leq 0,05$  şeklinde saptandığı için değişkenler arasında yüksek korelasyonun olduğu, bu nedenle verilerin faktör analizine uygun olduğu kabul edilmektedir.

**Tablo 6.** Çalışma Değerleri Ölçeğinin KMO Ölçütü ve Bartlett's Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		0,951
<b>Örneklem Yeterliliği Ölçütü</b>		
<b>Barlett's Testi</b>	<b>ki-kare</b>	10309,916
	<b>df</b>	496
	<b>Sig.</b>	0,000

### a. Açıklayıcı Faktör Analizi

Bu sonuçlar sonrasında 32 madde ile 840 kişiye uygulanmış olan Çalışma Değerleri Ölçeği IBM SPSS 21 programı ile açıklayıcı faktör analizine (AFA) tabi tutulmuştur. AFA sürecine ışık tutması adına maddeler arasındaki ilişkiyi ortaya koyabilecek faktör sayısını belirleyebilmek için ortak varyans değerleri, açıklanan toplam varyans yüzdeleri, yığın grafiği, özdeğer ve döndürülmüş faktör yükleri incelenerek analizin gerçekleştirildiğini belirtmekte fayda vardır. Öyle ki ortak varyans tablosunun “çıkartım” sütununda yer alan değerler ilgili değişkenin faktör yapısı ile paylaştıkları varyansları göstermektedir. “0” ile “1” arasında değişen bu değerlerin 0,40’ın üstünde olması aranmıştır. Bu durum, maddelerin varyanslarının %40’ından fazlasının faktör yapısı ile açıklandığı anlamına gelmektedir. 0,40’ın altında değer alan maddeler ise veri setinden çıkartılarak işlemin tekrar edilmesi uygun görülmüştür. Ölçeğe uygulanan faktör analizinde bu gereklilikler sağlanmış ve yanı sıra 0,40’ın altında değer almış maddelerin veri setinden çıkartılmaya değer olup olmadığı düşünülerek sadece ilgili tablo ile sınırlı kalınmayıp diğer tablolar da kendi gereklilikleri bağlamında incelenerek işleme devam edilmiştir. Bununla birlikte açıklanan toplam varyans yüzdeleri de incelenerek açıklanan varyansın toplam varyans üzerinden %50’yi geçiyor olması şartı gözetilmiştir. Çünkü oluşturulan faktör yapısının toplam varyansın %50’sinden azını açıkladığı durumlarda temsil değerinden söz etmek doğru olmamaktadır. Nihayetinde yığın grafiği değerlendirilmiştir. Yığın grafiği yorumlanırken grafikte yüksek ivmeli hızlı düşüşlerin yaşandığı faktör, oluşturulacak yeni ölçek için geçerli faktör sayısını göstermektedir. Yani bu tabloda eğrinin düzleşerek devam ettiği nokta bulunup kaç faktör olduğu sayılabilmektedir. Yukarıda bahsedildiği üzere, faktör analizinde faktör sayısı belirlenirken birden çok teknik kullanılabilir. Bu nedenle ayrıca faktör sayısının belirlenmesinde açıklanan toplam varyans tablosunda “toplam” sütununda özdeğeri 1’den yüksek kaç faktör varsa o kadar faktör elde edildiği yorumu yapılabildiğinden ve bununla birlikte her ilave faktörün toplam varyansın açıklanmasına katkısı %5’in altına düştüğü noktanın faktör sayısını göstereceği kabul edildiğinden, faktör sayısı belirlenirken ilgili değerler de kontrol edilmiştir. Son olarak adlandırılabilir ve yorumlanabilir faktörler elde etmek için döndürülmüş



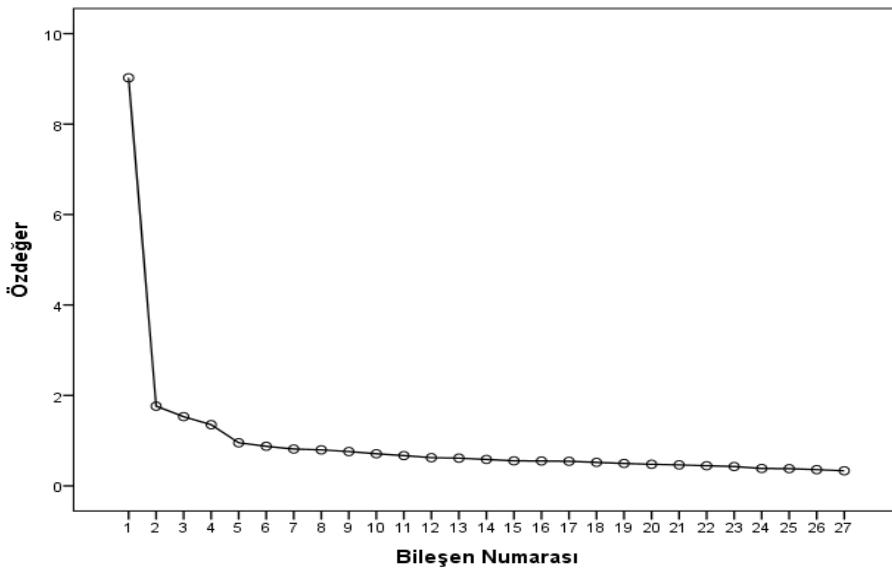
faktör yükleri de tüm bu süreç aşamalarında incelenmiştir. Faktör analizinin nihai sonucu olan döndürülmüş faktör matrisinde bir faktör hangi değişken ile yüksek ağırlığa sahipse, o değişken o faktör ile yakın ilişki içinde olarak kabul edilmektedir. Buna göre, her faktörde kabul edilir en az 3 madde olması da göz önünde bulundurularak birden fazla faktörde ağırlığı olan maddeler analizden çıkartılmış, alt alta gruplananlar ise o faktöre ait olarak kabul edilmiştir.

**Tablo 7:** AFA Sonucunda Oluşturulan Faktörlere İlişkin Değerler

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Ortak Varyans Değerleri
25	,662				,562
27	,619				,494
31	,617				,520
32	,599				,482
22	,586				,477
29	,580				,497
28	,560				,512
24	,536				,531
26	,535				,473
18		,712			,591
21		,697			,574
16		,694			,561
19		,656			,558
17		,631			,531
23		,557			,503
9			,735		,574
15			,647		,508
11			,646		,578
13			,517		,484
14			,512		,530
12			,498		,456
2				,643	,427
3				,610	,445
5				,592	,514
1				,590	,410
7				,536	,418
6				,462	,460
Özdeğer	9,023	1,763	1,530	1,353	
Varyans Yüzdesi	33,417	6,531	5,666	5,010	

Bu akış doğrultusunda uygulanan analiz sonucunda ölçek maddelerinin ilk aşamada 5 faktör altında toplandığı görülmüştür. Elde edilen bu faktörlerin varyansı açıklama oranı kabul edilebilir değer olan %51,857 olmasına rağmen ortak varyans değeri 0,40'tan küçük olan maddeler olduğu görülmüş ve ilkin bunlardan en küçüğü olan 30. madde çıkartılarak analiz tekrarlanmıştır. Böylece yine maddelerin 5 fakör altında toplandığı, bu faktörlerin varyansı açıklama oranının %52,513 olduğu ve ortak varyans tablosunda tüm değerlerin 0,40'tan büyük olduğu görülmüştür. Ancak döndürülmüş faktör yükleri matrisi incelendiğinde bazı maddelerin birden fazla faktörde toplandığına rastlanmıştır. Çakışan bu maddeler faktör yükleri dikkate alınarak sırayla ölçekten çıkartılmış ve analiz yinelenmiştir. Buna göre ilk önce 4. maddenin çıkartılması faktör yapısına da etki etmiş ve faktör sayısı 5'ten 4'e inmiştir. Faktör yükleri çakışan maddeler analizden çıkartılmaya devam edilmiş ve böylece sırayla 10. 20. ve 8. maddeler de ölçekten çıkartılmış ve sonunda bu faktörlerin varyansı açıklama oranının %50,623 ve ortak varyans değerlerinin 0,40'tan büyük olduğu görülmüştür. Özetle, yapılan AFA ile geçerliliği azaltan 30., 4., 10., 20. ve 8. maddeler sırayla ölçekten çıkartılarak bu aşamadaki işlem sonlandırılmıştır. Böylece elde edilen değerler yukarıdaki Tablo 7 ile aşağıdaki Şekil 1'den takip edilebilir.

**Şekil 1:** AFA Sonucunda Oluşturulan Faktör Sayısına İlişkin Yığın Grafiği



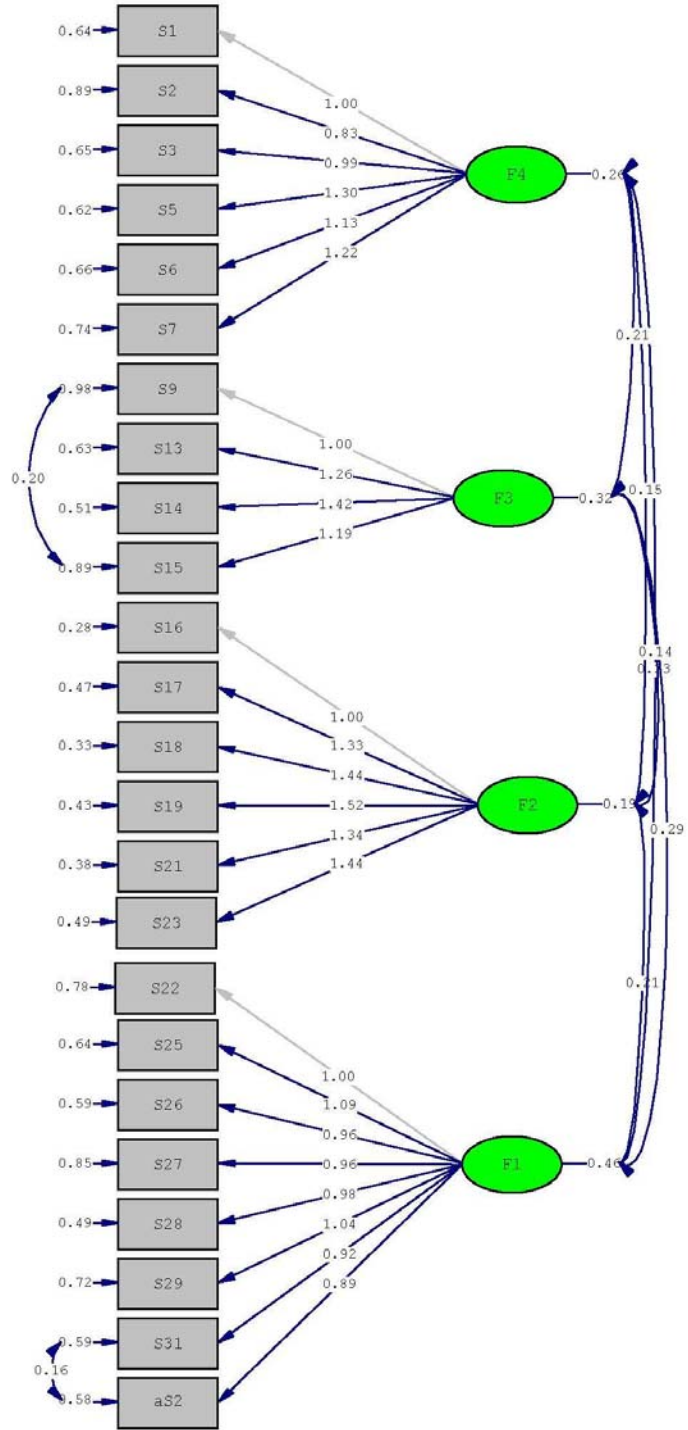
## b. Doğrulayıcı Faktör Analizi

AFA ile ortaya konan faktör yapıları dikkate alınarak yapının uygunluğu LISREL 8.51 programında doğrulayıcı faktör analizi (DFA) ile test edilmiştir. DFA ölçekte yer alan maddelerin birbiri ile olan ilişkisine, maddelerin hata paylarına, bu maddelerin ölçek amacının ne kadarını açıkladığına, maddelerin faktör yüklerine ve ölçeğin mevcut boyutlarının ve maddelerin yerlerinin teorik yapıya ne kadar uyum gösterdiğine cevap üretebildiği gibi, düzeltme önerileri ile ölçekte iyileşmeler yapmaya da olanak sağlayabilmektedir. Özetle AFA, birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olan değişken grupları ile faktörlerin hangileri olduğunu test ederken, DFA belirlenen sayıdaki faktöre katkıda bulunan değişken gruplarının bu faktörler ile yeterince temsil edilip edilmediğini test etmektedir (Aytaç ve Özgen, 2012: 16).

Bu bağlamda ilk olarak AFA ile oluşturulan model DFA için LISREL'e tanımlanmıştır. Şekil 2'de görüleceği üzere dikdörtgen ve oval şekillerin yapısı standart olup dikdörtgenler "gözlenen değişken" olarak ifade edilen ölçek maddelerini, oval olanlar ise "örtük değişkenler" olarak ifade edilen ölçek boyutlarını belirtmektedir. LISREL'de yol diyagramı oluşturulurken program gözlenen ve örtük değişkenleri bu format bağlamında görselleştirmektedir. Buna göre F1 örtük değişkeni S22, S24, S25, S26, S27, S28, S29, S31, S32 gözlenen değişkenler tarafından, F2 örtük değişkeni S16, S17, S18, S19, S21, S23 gözlenen değişkenler tarafından, F3 örtük değişkeni S9, S11, S12, S13, S14, S15 gözlenen değişkenler tarafından ve F4 örtük değişkeni S1, S2, S3, S5, S6, S7 gözlenen değişkenler tarafından ölçülüyor olarak kodlanmıştır.

Bu şekilde model kurulup test edildikten sonra kurulan modelin iyileştirilip uyum değerlerinin sağlanması amacıyla bazı düzeltmeler yapılması gerekli görülmüştür. Teorik olarak da mantıklı olduğu düşünülen bu düzeltmeler modele uygulanmıştır. Böylece madde 11, 12 ve 24 ölçekten çıkartılmış, aralarında yüksek korelasyon görülen madde 31 ile 32 ve madde 9 ile 15 kendi aralarında ilişkilendirilmiştir. Bu düzeltmeler sonrasında 4 örtük değişken (boyut) ve 24 gözlenen değişkenden (madde) oluşan ölçeğe dair yinelenen ölçüme ait değerler Şekil 2'deki yol diyagramında görülmektedir.

Şekil 2. DFA Sonucunda Oluşturulan Yol Diyagramı



Şekil 2’deki yol diyagramına ait sonuçlar öncelikle uyum iyiliği indeksleri aracılığıyla test edilmiştir. Öyle ki, modelde maddelerin faktör yükleri çok iyi çıksa bile uyum iyiliği indeksleri normal değerleri yakalayamayabilmektedir. Belirtmekte fayda vardır ki, uyum iyiliği indeksleri çok çeşitli olmakla birlikte bunlardan hangilerinin standart kabul edileceği hakkında tam bir uzlaşma söz konusu olmayıp, her bir uyum iyiliği indeksi için tek tek analize de gerek görülmektedir (Çokluk ve diğerleri, 2012). Araştırmada modele ait sonuçların uyum iyiliği ki-kare serbestlik derecesi oranı ( $\chi^2/df$ ), p anlamlılık düzeyi (p) ve yaklaşık hataların ortalama kare kökü (RMSEA) uyum indeksleri ile test edilmiştir.

**Tablo 8.** DFA’da Kullanılan Uyum İyiliği İndeksleri Sonuçları

İndeks	Mükemmel Uyum	İyi Uyum	Araştırma Bulgusu	Sonuç
$\chi^2/df$	<2	<5	3,04	İyi Uyum
p	>0.05	-	0,63	Mükemmel Uyum
RMSEA	$\leq 0.05$	$\leq 0.08$	0,049	Mükemmel Uyum

Buna göre, Tablo 8’den takip edilebileceği üzere, ki-kare ( $\chi^2$ ) değerinin serbestlik derecesine (df) bölünmesiyle elde edilen ki-kare serbestlik derecesi oranında ( $\chi^2/df$ ) mükemmel uyum için bu değer <2 olmalıdır. Değer eğer <5 ise iyi uyum için kabul edilebilir bir değerdir. Araştırmada bu oran  $\chi^2/df (742,49/244)=3,04$  olup, bu indekse göre modelin iyi uyum gösterdiği yorumu yapılabilmektedir. Diğer yandan p anlamlılık düzeyinin de (p=0,63) 0.05’den büyük olması mükemmel uyuma işaret etmektedir. RMSEA yaklaşık hataların ortalama karekökü anlamına gelmekte olup  $\leq 0,05$  olduğunda modelin mükemmel uyum gösterdiği,  $\leq 0,08$  olduğunda ise modelin iyi uyum gösterdiği anlaşılmaktadır. Araştırmada RMSEA=0,049 olarak bulunduğundan modelin mükemmel uyum gösterdiği söylenebilmektedir. Böylece uyum indekslerinden elde edilen değerlerden hareketle DFA ile ortaya çıkan 4 boyut ve 24 maddelik ölçeğin kabul edilebilir bir model olarak doğrulandığını görülmüştür.

Şekil 2’deki yol diyagramından ayrıca her bir maddenin hata varyansı, standartlaştırılmış yükleri,  $R^2$ ’leri ve t-değerleri takip edilebilmektedir. Buna göre, Tablo 9’da ayrıca özetlenen bu değerler şu şekilde yorumlanmaktadır: Öncelikle model sonucu elde edilen her bir madde için ölçülen hata varyanslarının “0,2” ile “0,9” arasında olması beklenmekte olup maddenin bu değerler arasındaki hata

varyansına sahip olması, ilgili maddenin bulunduğu boyutu tek başına da hatasız şekilde öngörebildiğini düşündürmektedir. Bunun aksine, yüksek hata varyansı ise maddenin boyutu yeterince ölçemediği anlamına gelmektedir. Buna göre modelde maddelerin hata varyansı en az “0,28” ve en fazla “0,98” arasında olup tüm maddelerin düşük hata varyansına sahip olduğu yorumu yapılabilmektedir. Bununla birlikte, her bir gözlenen değişken ile ilgili olduğu örtük değişken arasındaki korelasyonu gösteren standartlaştırılmış yükler değeri de hata varyansı ile birlikte yorumlanmakta ve hata varyansı ne kadar düşüğe standartlaştırılmış yükler değeri de o kadar yüksek gözlenmektedir. Bu da ilgili maddenin boyutu ölçmedeki katkısının yüksek olduğu anlamına gelmektedir.

**Tablo 9.** DFA Sonucunda Oluşturulan Yeni Faktörler

Faktör	Madde	Hata Varyansı	Standartlaştırılmış Yükler	t-değeri	R <sup>2</sup>
F1	S22	0,78	1,00	Sabit	0,37
	S25	0,64	1,09	15,67	0,46
	S26	0,59	0,96	15,12	0,41
	S27	0,85	0,96	13,84	0,33
	S28	0,49	0,98	15,79	0,47
	S29	0,72	1,04	15,01	0,41
	S31	0,59	0,92	14,80	0,40
	S32	0,58	0,89	14,67	0,39
F2	S16	0,28	1,00	Sabit	0,40
	S17	0,47	1,33	15,58	0,41
	S18	0,33	1,44	17,33	0,55
	S19	0,43	1,52	16,84	0,50
	S21	0,38	1,34	16,37	0,47
	S23	0,49	1,44	16,07	0,45
F3	S9	0,98	1,00	Sabit	0,24
	S13	0,63	1,26	12,06	0,45
	S14	0,51	1,42	12,58	0,56
	S15	0,89	1,19	12,80	0,34
F4	S1	0,64	1,00	Sabit	0,29
	S2	0,83	0,83	9,33	0,17
	S3	0,65	0,99	11,29	0,28
	S5	0,62	1,30	12,69	0,42
	S6	0,66	1,13	11,91	0,33
	S7	0,74	1,22	12,00	0,34

Buna göre yukarıdaki tabloda da görüldüğü üzere, F1 örtük değişkeninin göstergeleri ele alındığında değişkenliğin en çok korelasyon katsayısı 1,09 olan S25

gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı ( $R^2=0,46$ ), en az ise korelasyon katsayısı 0,89 olan S32 gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı ( $R^2=0,39$ ) görülmektedir. F2 faktörüne ilişkin değişkenlik incelendiğinde, değişkenliğin en çok korelasyon katsayısı 1,52 olan S19 gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı ( $R^2=0,50$ ), en az ise korelasyon katsayısı 1,33 olan S17 gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı ( $R^2=0,41$ ) görülmektedir. Benzer şekilde F3 faktöründe değişkenlik en çok korelasyon katsayısı 1,42 olan S14 gözlenen değişkeni tarafından açıklanırken ( $R^2=0,56$ ) en az ise korelasyon katsayısı 1,00 olan S9 gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı ( $R^2=0,24$ ), F4 faktörüne bakıldığında ise değişkenliğin en çok korelasyon katsayısı 1,30 olan S5 gözlenen değişkeni tarafından açıklanırken ( $R^2=0,42$ ), en az ise korelasyon katsayısı 0,83 olan S2 gözlenen değişkeni tarafından açıklandığı ( $R^2=0,17$ ) anlaşılmaktadır. Son olarak t-değeri “1.96”yi aşarsa “0,05”, “2.56”yi aşarsa “0.001” düzeyinde anlamlı olacağı ve anlamsız olanların ise ölçekten çıkarılması gerekliliğinden (Şimşek, 2007) yola çıkarak modelde tüm maddelere ait t- değerlerinin anlamlı olması ile modelin kabul edilebilir olduğu yorumu yapılmıştır.

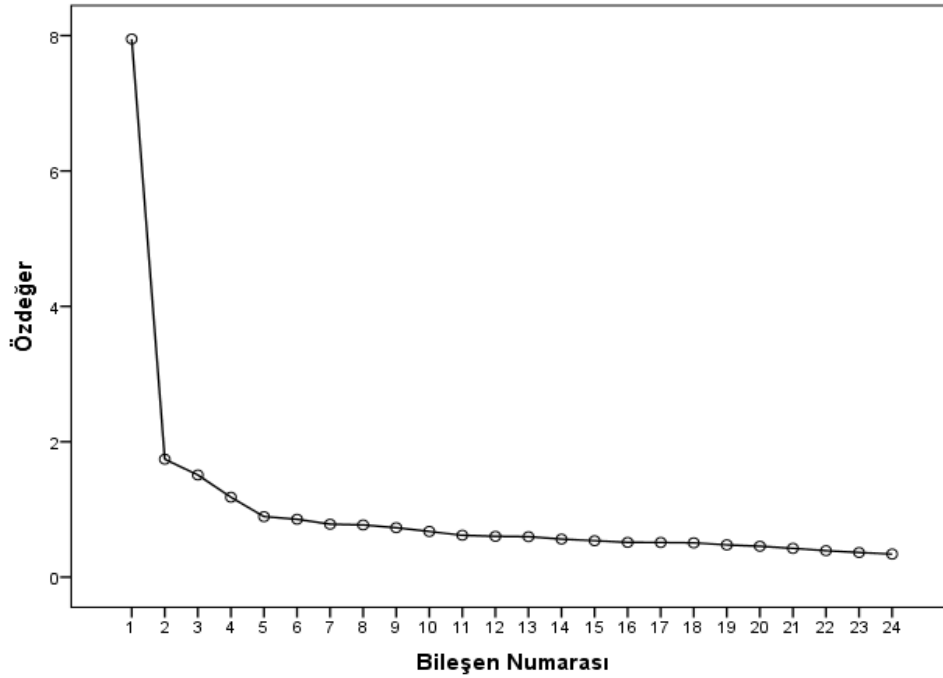
Tüm bu işlemler sonrasında oluşturulan ölçek faktörlerine ilişkin yeni sınıflandırmanın ortak varyans değerleri, açıklanan toplam varyans yüzdeleri, yığın grafiği, özdeğer ve döndürülmüş faktör yükleri tekrar incelenmiştir. Tablo 10 ve Şekil 3’ten takip edilebileceği üzere, maddelerin ortak varyans değerlerinin 0,40’tan büyük olduğu, 4 faktör altında toplandığı, toplam varyansın %33,125’ini birinci, %7,260’ını ikinci, %6,288’ini üçüncü, %4,919’unu dördüncü faktörün açıkladığı ve bu oranın toplam varyansa ise % 51.592 oranında katkı yaptığı tespit edilmiştir.

**Tablo 10:** DFA Sonucunda Oluşturulan Faktörlere İlişkin Değerler

Madde	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Ortak Varyans Değerleri
18	0,732				0,609
16	0,704				0,561
21	0,703				0,581
19	0,673				0,568
17	0,640				0,503
23	0,565				0,499
32		0,647			0,527
31		0,617			0,526

29		0,610			0,504
25		0,609			0,550
27		0,604			0,493
22		0,594			0,481
28		0,557			0,513
26		0,556			0,473
15			0,745		0,608
9			0,688		0,524
13			0,611		0,514
14			0,598		0,552
2				0,668	0,467
3				0,640	0,481
1				0,586	0,415
5				0,557	0,522
7				0,506	0,423
6				0,424	0,486
Özdeğer	7,950	1,742	1,509	1,180	
Varyans Yüzdəsi	33,125	7,260	6,288	4,919	

**Şekil 3:** DFA Sonucunda Oluşturulan Faktör Sayısına İlişkin Yığın Grafiği





### c. Oluşturulan Faktörlere İlişkin Yeni Sınıflandırma

Orijinal ölçeğe uygulanan AFA ve DFA sonrasında elde edilen yapıya ilişkin maddelerin ağırlıklı olarak yığıldıkları faktörler dikkate alınarak maddelerin ifade ettikleri yeni anlama göre sınıflandırma ve adlandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırmaya geçmeden önce verilen bu yeni faktör adlarının daha iyi anlaşılması için ilgili faktörlerdeki ifadelerin Ek 1’deki orijinal ölçekteki ifadelerin takip edilerek ölçeğin uygulandığı örneklem bağlamında düşünülmesi gereğine dikkat çekmekte fayda vardır. Bu bağlamda yeni oluşturulan yapı temel olarak literatürdeki hakim yapıyla da örtüşür nitelikte “içsel/bilişsel çalışma değerleri” ve “dışsal/araçsal çalışma değerleri” olmak üzere iki boyut altında olmakla birlikte bunların da kendi içinde “an odaklılık” ve “gelecek odaklılık” boyutları altında ayrıştığı gözlenmektedir. Böylece Şekil 4’teki gibi “içsel/bilişsel an odaklı çalışma değerleri”, “içsel/bilişsel gelecek odaklı çalışma değerleri”, “dışsal/araçsal an odaklı çalışma değerleri” ve “dışsal/araçsal gelecek odaklı çalışma değerleri” olarak adlandırılmış dört faktör elde edilmiştir.

Şekil 4: Oluşturulan Faktörlerin Sınıflandırılması

	An Odaklı	Gelecek Odaklı
<b>İçsel (Bilişsel) Çalışma Değerleri</b>	Madde 9, 13, 14, 15	Madde 22, 25, 26, 27, 28, 29, 31, 32
<b>Dışsal (Araçsal) Çalışma Değerleri</b>	Madde 16, 17, 18, 19, 21, 23	Madde 1, 2, 3, 5, 6, 7

Not: Orijinal ölçekteki madde numaraları kullanılmıştır.

Yukarıda da bahsedildiği üzere, esasen ilgili faktörlerdeki ifadeler okunduğunda yeni oluşturulan faktör adları net olarak anlaşılabilir. Ancak yine de gerekçelerin detaylandırılması faydalı olacaktır. “İçsel” ve “dışsal” ayırımı kabaca işin içeriğine bağlı olarak çalışmanın maddi olmayan yönlerinin “içsel”, işin içeriğinden bağımsız olarak çalışmanın maddi yönlerinin ise “dışsal” olarak kabul edilmesine dayanmaktadır. Bu ayırım aynı zamanda içsel çalışma değerlerinin “bilişsel” ve dışsal çalışma değerlerinin “araçsal” olarak da adlandırılabilceği anlamına gelmektedir. Yeni oluşturulan faktörlerin altında yığılan maddeler

incelendiğinde orijinal ölçeğin “araçsal” boyutunda yer alan 13 maddeden 8’inin aynı faktör altında yığıldığı görülmektedir. Bu durumda bu maddeler “dışsal/araçsal” olarak adlandırılmıştır. Diğer maddeler ise orijinal ölçekte karşılığı “bilişsel”, “sosyal” ve “prestij” olan çalışma değerleri boyutları altına dağılmış ve yeni oluşturulan faktör yapısında “içsel/bilişsel” olarak adlandırılmıştır. Bu dağılım Tablo 11’deki 32 maddelik orijinal ölçek faktörleri üzerinden de takip edilebilir. Tablodaki kısaltmalar, Lyons ve diğerlerinin (2010) ilgili ifadeye karşılık gelen orijinal kısaltmalarının Türkçe çevirisidir.

**Tablo 11:** Yeni Oluşturulan Faktörlerinin Orijinal Ölçek Faktörlerine Göre Dağılımı

Araçsal	Bilişsel
4. Yan haklar (BEN)***	3. Özgür çalışma (FRE)**
6. Adil yönetim (FAR)**	5. Yaratıcılık (CRE)**
7. Geri bildirim (FBK)**	10. Sürekli öğrenme (CLN)***
11. Çalışma saatleri (HRS)***	14. Bilişsel uyarıcılık (IST)*
12. Bağımsız çalışma (IND)***	15. İşin ilgi çekiciliği (INT)*
16. İş güvencesi garantisi (SEC)**	20. Kariyerde ilerleme (ADV)***
17. İş özel yaşam dengesi (BAL)**	24. Yetenekleri kullanma (ABI)***
18. Destekleyici yönetici (SSU)**	25. İş etkinliklerinde çeşitlilik (VAR)*
19. Yetkin yönetici (CSU)**	27. Zorlayıcı iş (CHA)*
21. İyi kazanç (SAL)**	
23. Takdir görme (REC) **	
28. Bilgiye ulaşabilme (INF)*	
31. Eğitim olanakları (TRG)*	
Sosyal	Prestij
1. Topluma katkı (COS)**	2. Yetki sahipliği (AUT)**
8. Anlayışlı çalışma arkadaşları (COW)***	13. Etki alanı (IMP)*
9. Eğlenceli çalışma ortamı (FUN)*	22. İşin prestiji (PRE)*
26. Manevi değerlerle uyum (MVL)*	30. Üretime katkı (IFL)***
29. Sosyal etkileşim (SOC)*	
32. İnsanlara yardım (HLP)*	

\*İçsel Çalışma Değerleri, \*\*Dışsal Çalışma Değerleri, \*\*\*Ölçekten çıkartılan maddeler

“An odaklılık” ve “gelecek odaklılık” ayırımı değerlendirildiğinde ise an odaklılığın bireylerin içinde buldukları anda halihazırda kendilerine sunulmuş olan ve günlerini iyi geçirip olumlu duygu seviyelerindeki anlık artışlara sebep olan değerleri ifade ettiği görülmektedir. Bunlar temelde anlık hazzı maksimize etme

odaklı olup daha çok bir ihtiyaç tatmin etme ve keyif almaya yöneliktir. Geleceğe dair anlam arayışından yoksun olan bu değerlerin tam anlamıyla çalışma doyumuna ve mutluluğuna yol açmayacağı söylenebilir. Bu değerler doyuruldukça daha üst derecedeki değer ya da ihtiyaçlar önem arz etmeye devam edeceğinden anlık değerlerin bireyi ancak o an için mutlu edeceğini söylemek yerinde olacaktır. Diğer yandan, gelecek odaklılığın ise bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Bu değerlerin daha çok geleceğe dair anlam arayışı temeline dayandığı söylenebilir. Ayrıca bütünsel bir faydayı da kapsadığından anlık olanlara kıyasla daha kalıcı bir çalışma doyumunu ve mutluluğuna yol açabileceği düşünülmektedir. Bu noktada an odaklılığın daha çok hazcılığı ön planda tutan tüketim odaklı hedonik bir yapı içinde olduğu; gelecek odaklılığın ise daha fazla anlama odaklanan, daimi bir mutluluk arayışını temel alan, kısaca daha kalıcı ve sürdürülebilir faydacı bir yapı sergilediği anlaşılmaktadır.

**Tablo 12.** Yeni Oluşturulan Faktörler Faktör Ağırlıkları ve Güvenilirlik Değerleri

Faktörler	Madde	Faktör Ağırlıkları	Madde Silinirse $\alpha$ Değeri	Cronbach $\alpha$ Değeri
İçsel An Odaklı Çalışma Değerleri	9	0,688	0,700	0,73
	13	0,611	0,674	
	14	0,598	0,640	
	15	0,745	0,660	
İçsel Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	22	0,594	0,831	0,85
	25	0,609	0,823	
	26	0,556	0,828	
	27	0,604	0,834	
	28	0,557	0,824	
	29	0,610	0,826	
	31	0,617	0,825	
32	0,647	0,824		
Dışsal An Odaklı Çalışma Değerleri	16	0,704	0,817	0,84
	17	0,640	0,818	
	18	0,732	0,797	
	19	0,673	0,806	
	21	0,703	0,806	
Dışsal Gelecek Odaklı Çalışma Değerleri	23	0,565	0,819	0,82
	1	0,586	0,685	
	2	0,668	0,708	
	3	0,640	0,677	
	5	0,557	0,663	
	6	0,424	0,683	
	7	0,506	0,679	

Not 1: Ölçeğin geneli için Cronbach  $\alpha=0,91$

Not 2: Orijinal ölçekteki madde numaraları kullanılmıştır.

Böylece yeni oluşturulan faktörler, bu faktörler altında dağılan maddeler ve faktör ağırlıkları ile güvenilirlik değerleri yukarıda Tablo 12'deki gibidir. İlgili tablodan görüleceği üzere yeni oluşturulan faktörler çerçevesinde ölçeğin güvenilirliği Cronbach  $\alpha=0,91$  olarak gerçekleştiğinden yüksek derecede tutarlı ve güvenilir olduğu söylenebilmektedir. Ölçeğin boyutları itibariyle Cronbach  $\alpha$  değerlerinin, içsel an odaklı çalışma değerleri için 0,73, içsel gelecek odaklı çalışma değerleri için 0,85, dışsal an odaklı çalışma değerleri için 0,84 ve dışsal gelecek odaklı çalışma değerleri için 0,72 olduğu tespit edilmiştir. Bu anlamda içsel gelecek odaklı ve dışsal an odaklı çalışma değerleri boyutlarının yüksek derecede güvenilir olduğu, içsel an odaklı çalışma değerleri ile dışsal gelecek odaklı çalışma değerlerinin ise yüksek düzeyde güvenilir olduğu söylenebilir. Ayrıca ölçekteki her bir maddenin  $\alpha$  değerine ne derecede ve ne yönde etkide bulduklarını saptayabilmek için, “Madde Silinirse Alfa” değerine yer verilmiştir. Söz konusu değerler, herhangi bir madde silindiğinde geriye kalan değişkenlerin iç tutarlılıklarını göstermektedir. Buna göre, “Madde Silinirse Alfa” değeri sütunu incelendiğinde, herhangi bir maddenin ölçekten çıkarılmasının ölçeğin güvenilirliğini gösteren  $\alpha$  değerini belirgin bir şekilde arttırmayacağı anlaşılmaktadır.

Ayrıca yeni oluşturulan faktörlere ilişkin KMO Ölçütü ve Barlett's Testi sonuçları sırayla aşağıda Tablo 13'te verilmektedir. Buna göre, 24 maddelik Çalışma Değerleri Ölçeğinin KMO değeri 0,936 olup verilerin örneklem yeterliliğinin “mükemmel” düzeyde olduğu yorumlanmaktadır. Ayrıca Bartlett's Testi anlamlılık değeri ise  $p=0,000 \leq 0,05$  olarak saptandığından değişkenler arasında yüksek korelasyondan söz edilmektedir.

**Tablo 13.** Yeni Oluşturulan Faktörlere İlişkin KMO Ölçütü ve Bartlett's Testi Sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin (KMO)</b>		0,936
<b>Örneklem Yeterliliği Ölçümü</b>		
<b>Barlett's Testi</b>	<b>ki-kare</b>	6952,985
	<b>df</b>	276
	<b>Sig.</b>	0,000

## 2. Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılmış olan iki ölçeğe ilişkin tanımlayıcı istatistiklerin ve korelasyon analizinin yer aldığı bu bölümde öncelikle Tablo 14'ten çalışma değerleri ölçeğine uygulanan faktör analizi sonucunda oluşturulmuş yeni faktörlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler ile örgütsel bağlılık ölçeğinin örgüte duygusal bağlılık boyutuna ilişkin tanımlayıcı istatistikler takip edilebilmektedir.

**Tablo 14:** Kullanılan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Faktörler	$\bar{x}$	SS	Min.	Max.
1. İçsel An Odaklı	3,57	0,82	1,00	5,00
2. İçsel Gelecek Odaklı	3,77	0,72	1,13	5,00
3. Dışsal An Odaklı	4,36	0,64	1,33	5,00
4. Dışsal Gelecek Odaklı	3,80	0,64	1,00	5,00
5. Örgüte Duygusal Bağlılık	4,73	1,24	1,00	7,00

Buna göre örneklemin içsel an odaklı çalışma değerlerine vermiş olduğu değer ortalaması  $\bar{x}=3,57$ , içsel gelecek odaklı çalışma değerlerine vermiş olduğu değer ortalaması  $\bar{x}=3,77$ , dışsal an odaklı çalışma değerlerine vermiş olduğu değer ortalaması  $\bar{x}=4,36$  ve dışsal gelecek odaklı çalışma değerlerine vermiş olduğu değer ortalaması  $\bar{x}=3,80$  olarak hesaplanmıştır. Bu ortalama değerlere bakıldığında örneklemin dışsal an odaklı çalışma değerlerine ( $\bar{x}=4,36$ ) öncelikli olarak önem verdiği görülmektedir. Örneklem en az da içsel an odaklı çalışma değerlerine ( $\bar{x}=3,57$ ) önem vermektedir. Bununla birlikte örgüte duygusal bağlılık açısından değerlendirildiğinde örneklemin duygusal bağlılığının ( $\bar{x}=4,73$ ) ortalama değerinde olduğu anlaşılmaktadır.

Pearson Korelasyon Testi kullanılarak araştırmada kullanılan ölçekler tarafından ölçülen “içsel an odaklı çalışma değerleri”, içsel gelecek odaklı çalışma değerleri”, dışsal an odaklı çalışma değerleri”, “dışsal gelecek odaklı çalışma değerleri” ve “örgüte duygusal bağlılık” değişkenleri arasındaki ilişki ise Tablo 15'teki değişkenler arası korelasyon analizinde yer almaktadır. Korelasyon katsayılarının “-1” ile “1” arasında almış olduğu değer dikkate alındığı bu işlemde korelasyon katsayısının aldığı değer “0,1 ile 0,3” arasında ise korelasyonun zayıf olduğu, “0,3 ile 0,5” arasında ise orta derecede güçlü olduğu, “0.5 ile 0.8” arasında

ise korelasyonun güçlü olduğu ve “0,8 ile 1,0” arasında ise korelasyonun çok güçlü olduğu değerlendirilmesi yapılmaktadır.

**Tablo 15:** Değişkenler Arası Korelasyon Analizi

	1	2	3	4	5
1. İçsel An Odaklı	-				
2. İçsel Gelecek Odaklı	0,595**	-			
3. Dışsal An Odaklı	0,451**	0,602**	-		
4. Dışsal Gelecek Odaklı	0,508**	0,515**	0,515**	-	
5. Örgüte Duygusal Bağlılık	0,044	0,122**	0,153**	0,154**	-

\*  $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

İlgili tablo incelendiğinde genel olarak değerler boyutunda tüm değişkenlerin birbirleri ile pozitif ve güçlü düzeyde korelasyona sahip olduğu görülmektedir. Örgüte duygusal bağlılık ile ise, içsel an odaklı çalışma değerleri hariç diğer tüm değerlerin pozitif ancak zayıf düzeyde korelasyon içinde olduğu anlaşılmaktadır. Değerler ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasındaki korelasyon detaylı olarak incelendiğinde sırayla içsel an odaklı çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasında bir ilişki saptanmadığından ( $r=0,044$ ) bu değerlerin örgüte duygusal bağlılık ile ilişkili olmadığı anlaşılmaktadır. Diğer değişkenlere bakıldığında örgüte duygusal bağlılıkla içsel gelecek odaklı çalışma değerleri, dışsal an odaklı çalışma değerleri ve dışsal gelecek odaklı çalışma değerleri arasında (Sırasıyla  $r=0,154$ ,  $p < 0,01$ ;  $r=0,153$ ,  $p < 0,01$ ;  $r=0,122$ ,  $p < 0,01$ ) görülen pozitif ancak zayıf düzeyde korelasyon bu değerler ile örgüte duygusal bağlılık arasında zayıf düzeyde pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bununla birlikte çalışma değerleri arasında içsel gelecek odaklı çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasında en güçlü düzeyde pozitif korelasyon gerçekleşmiş olup ( $r=0,154$ ,  $p < 0,01$ ) en zayıf düzeydeki pozitif korelasyon ise, dışsal gelecek odaklı çalışma değerleri ile örgüte duygusal bağlılık arasında gerçekleşmiştir ( $r=0,122$ ,  $p < 0,01$ ).

## C. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde oluşturulmuş olan hipotezlerin test sonuçlarına yer verilmektedir. Bu bağlamda öncelikle karşılaştırmalı analizler yapılmış ve bunu takiben regresyon modelleri oluşturularak açıklayıcı analizler yapılmıştır.

### 1. Karşılaştırmalı Analizler

Araştırmanın ilk hipotezi olan X ve Y Kuşaklarının çalışma değerleri aritmetik ortalamaları ile ikinci hipotezi olan X ve Y Kuşaklarının örgüte duygusal bağlılık aritmetik ortalamalarını kıyaslamak ve anlamlı bir farklılık olup olmadığını tespit etmek üzere Bağımsız Örneklem t-Testi uygulanmıştır. Nitekim ortalamalar arasında görülen farklılık istatistiki açıdan her zaman anlamlı olarak kabul edilemeyebilmektedir. Daha da ötesi saptanan fark anlamlı olarak kabul edilse dahi düzeyi farklı olabilmektedir.

Buna göre  $H_1$  hipotezi için yapılan analiz bulgusunu Tablo 16'da görmek mümkündür. Tablodan da incelenebileceği gibi, X ve Y Kuşakları açısından tüm çalışma değerleri ortalamaları anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir. Daha detaylı incelendiğinde Y Kuşağının içsel an odaklı çalışma değerlerine ( $\bar{x}=3,66$ ,  $SS=0,85$ ) verdiği önem X Kuşağına ( $\bar{x}=3,44$ ,  $SS=0,77$ ) göre daha fazladır [ $t(838)=-3,972$ ,  $p=0,000$ ]. İçsel gelecek odaklı çalışma değerleri de Y Kuşağı için ( $\bar{x}=3,84$ ,  $SS=0,75$ ) X Kuşağına göre ( $\bar{x}=3,69$ ,  $SS=0,67$ ) daha fazla önemlidir [ $t(838)=-3,000$ ,  $p=0,003$ ]. Y Kuşağının dışsal an odaklı çalışma değerleri ( $\bar{x}=4,43$ ,  $SS=0,63$ ) de X Kuşağının dışsal an odaklı çalışma değerlerinden ( $X=4,26$ ,  $SS=0,65$ ) daha yüksek gözlenmiştir [ $t(838)=-3,748$ ,  $p=0,000$ ]. Son olarak dışsal gelecek odaklı çalışma değerlerinin de Y Kuşağı için ( $\bar{x}=3,86$ ,  $SS=0,67$ ) X Kuşağına göre ( $\bar{x}=3,73$ ,  $SS=0,61$ ) daha önemli olduğu anlaşılmaktadır [ $t(838)=-3,016$ ,  $p=0,003$ ]. Çalışma değerlerine ilişkin bu bulgular değerlendirildiğinde,  $H_1$  hipotezi kabul edilerek X ve Y Kuşaklarının çalışma değerlerinin birbirinden farklı olduğu ortaya konmuştur.

**Tablo 16:** X ve Y Kuşakları Açısından Çalışma Değerleri Ortalamalarının Kıyaslanmasına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	X Kuşağı			Y Kuşağı			t-Değeri
	S	$\bar{x}$	SS	S	$\bar{x}$	SS	
1. İçsel An Odaklı	324	3,44	0,77	516	3,66	0,85	-3,972**
2. İçsel Gelecek Odaklı	324	3,69	0,67	516	3,84	0,75	-3,000**
3. Dışsal An Odaklı	324	4,26	0,65	516	4,43	0,63	-3,711**
4. Dışsal Gelecek Odaklı	324	3,73	0,61	516	3,86	0,67	-3,016**

\*p < 0,05 , \*\*p < 0,01

H2 hipotezi doğrultusunda, X ve Y Kuşaklarının örgüte yönelik duygusal bağlılık ortalamalarının farklı olup olmadığına dair yapılan Bağımsız Örneklem t-Testi analizi sonuçları da aşağıda Tablo 17’de yer almaktadır. Buna göre, X ve Y Kuşaklarının örgüte yönelik duygusal bağlılık açısından anlamlı bir farklılık göstermediği görülmektedir [t(838)=1,719, p=0,086]. Dolayısıyla, H<sub>2</sub> hipotezi reddedilerek X ve Y Kuşaklarının örgüte duygusal bağlılıklarının birbirinden farklı olmadığı bulgulanmıştır. Ancak her ne kadar bu iki kuşak arasında örgüte olan duygusal bağlılıkları açısından anlamlı bir farklılık görülmemiş olsa da, X Kuşağının duygusal bağlılık ortalamasının Y Kuşağına göre daha yüksek olduğu da göz ardı edilmemelidir.

**Tablo 17:** X ve Y Kuşakları Açısından Örgüte Duygusal Bağlılık Ortalamalarının Kıyaslanmasına Yönelik Bağımsız Örneklem t-Testi Sonuçları

	X Kuşağı			Y Kuşağı			t-Değeri
	S	$\bar{x}$	SS	S	$\bar{x}$	SS	
1. Örgüte Duygusal Bağlılık	324	4,83	1,21	516	4,68	1,27	1,719

\*p < 0,05 , \*\*p < 0,01

Bununla birlikte Tablo 16’da sınıflandırılmış olarak verilen çalışma değerlerini daha detaylı olarak Ek 3’deki tabloda incelemek mümkündür. Bu tabloda orijinal ölçeğe uygulanmış olan faktör analizi sonucu ölçekten çıkartılmış



olan maddeler haricinde tüm ölçek maddeleri yer almaktadır. İlgili tablo incelendiğinde X ve Y kuşaklarının her ikisi için de ilk 10 çalışma değerinin çok benzer olduğu görülmektedir. Buna göre X Kuşağı için en fazla önem verilen 10 çalışma değeri sırasıyla şunlardır: 1) İş güvencesi garantisi, 2) İyi kazanç, 3) Destekleyici yönetici, 4) Yetkin yönetici, 5) İş özel yaşam dengesi, 6) Takdir görme, 7) Adil yönetim, 8) Bilgiye ulaşabilme, 9) Topluma katkı, 10) İnsanlara yardım. Benzer şekilde Y Kuşağı çalışanları için ilk 10 çalışma değeri şu şekilde sıralanmaktadır: 1) İş güvencesi garantisi, 2) İyi kazanç, 3) Destekleyici yönetici, 4) İş özel yaşam dengesi, 5) Yetkin yönetici, 6) Takdir görme, 7) Adil yönetim, 8) Topluma katkı, 9) İnsanlara yardım, 10) Bilgiye ulaşabilme. Ancak her ne kadar benzer olsa da, Bağımsız Örneklem t-Testi sonuçlarından takip edilebileceği üzere tüm maddelerde çalışma değerlerine verilen önemin Y Kuşağında X Kuşağına göre anlamlı derecede yüksek olduğunu unutmamakta fayda vardır. Yine tablodan görüleceği üzere yetki sahibi olmak, yaratıcılık, geribildirim yapan üst yönetim, organizasyon üzerinde etki sahibi olmak, saygın ve prestijli bir iş, zorlayıcı iş, bilgiye ulaşma imkanı gibi çalışma değerlerinde ise iki kuşak arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

## 2. Faktörlere İlişkin Açıklayıcı Analizler: Regresyon Modelleri

H<sub>3</sub> hipotezini test ederek kuşakların örgütsel bağlılıklarını yordayan çalışma değerlerini ortaya çıkarmak üzere Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi yapılmıştır. Öncelikle X Kuşağının örgüte yönelik duygusal bağlılığı üzerinde durulmuştur. Tablo 18'den görülebileceği gibi, ilk aşamada; cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, pozisyon, hizmet süresi ve sendika üyeliği kukla değişkenler olarak analize dahil edilmiştir. Birinci aşamada yer alan model anlamlı olmasa da [ $R^2=0,038$ ,  $F_{6,315}=2,079$ ,  $p>0,05$ ] bağımsız değişkenlerden sadece pozisyon ile hizmet süresinin duygusal bağlılığı yordadığı anlaşılmaktadır. Buna göre, formen/vardiya sorumlusu pozisyonunda çalışanlar işçilere göre daha fazla duygusal bağlılık sergilemektedir ( $\beta=0,135$ ,  $p<0,05$ ). Hizmet süresi 6 yıl ve daha üstü olanlar ise daha az hizmet süresi olanlara göre daha az duygusal bağlılık göstermektedirler ( $\beta=-0,157$ ,  $p<0,05$ ). İlk aşamada bu değişkenler kontrol edildikten sonra, ikinci aşamada çalışmaya ilişkin

değerler analize dahil edilmiştir. Bu aşamada, halen pozisyon ile hizmet süresinin etkisi olmakla birlikte, çalışma değerlerinden sadece dışsal/araçsal gelecek odaklı çalışma değerlerinin örgüte yönelik duygusal bağlılığı yordadığı görülmüştür ( $\beta = -0,153$ ,  $p < 0,05$ ). İkinci aşamada analize dahil edilen değişkenlerle birlikte tüm modelin %7,7 oranındaki yordama gücü ile birlikte model anlamlı [ $R^2 = 0,077$ ,  $F_{4,311} = 2,591$ ,  $p < 0,01$ ] olduğu görülmüştür.

**Tablo 18:** X Kuşağı İçin Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Aşama			2. Aşama		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Sabit	5,285	,329	-	3,635	,606	-
Cinsiyet (0-Kadın, 1-Erkek)	,001	,229	,000	,054	,228	,013
Medeni Durum (0-Bekar, 1-Evli)	-,226	,205	-,061	-,259	,203	-,070
Eğitim Düzeyi (0-İlk ve Ortaöğretim, 1-Lise ve üstü)	,000	,139	,000	-,100	,142	-,041
Pozisyon (0-İşçi, 1-Formen)	,406	,176	,135*	,349	,174	,116*
Hizmet Süresi (0- 0-5 yıl, 1- 6 ve üstü)	-,605	,242	-,157*	-,606	,242	-,158*
Sendika Üyeliği (0- Taşeron/Üyelik yok, 1-Sendikalı)	,246	,194	,080	,263	,195	,085
İçsel An Odaklı				-,088	,106	-,056
İçsel Gelecek Odaklı				-,011	,140	-,006
Dışsal An Odaklı				,206	,137	,111
Dışsal Gelecek Odaklı				,306	,134	,153*
$R^2$		0,038			0,077	
$F$ (df)		2,079 (6,315)			2,591 (4,311)	
$\Delta R^2$		-			0,039	
Sig.		0,055			0,005	

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$

Y Kuşağının örgüte yönelik duygusal bağlılığında etkili olan demografik değişkenler ve çalışma değerleri belirlemek üzere yapılan Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi sonuçları ise Tablo 19'da yer almaktadır.

**Tablo 19:** Y Kuşağı İçin Örgüte Yönelik Duygusal Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Hiyerarşik Çoklu Regresyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	1. Aşama			2. Aşama		
	B	SE	$\beta$	B	SE	$\beta$
Sabit	4,838	,207	-	3,051	,442	-
Cinsiyet (0-Kadın, 1-Erkek)	-,059	,167	-,015	-,046	,165	-,012
Medeni Durum (0-Bekar, 1-Evli)	,332	,120	,129**	,305	,118	,119**
Eğitim Düzeyi (0-İlk ve Ortaöğretim, 1- Lise ve üstü)	-,244	,122	-,088*	-,304	,122	-,110*
Pozisyon (0-İşçi, 1-Formen)	,063	,305	,009	-,003	,300	,000
Hizmet Süresi (0- 0-5 yıl, 1- 6 ve üstü)	-,043	,132	-,017	-,048	,130	-,019
Sendika Üyeliği (0- Taşeron/Üyelik yok, 1-Sendikalı)	-,157	,146	-,056	-,147	,143	-,052
İçsel An Odaklı				-,168	,088	-,112
İçsel Gelecek Odaklı				,152	,107	,090
Dışsal An Odaklı				,241	,117	,119*
Dışsal Gelecek Odaklı				,206	,107	,109
$R^2$		0,025			0,069	
F (df)		2,172 (6,509)			3,761 (4,505)	
$\Delta R^2$		-			0,044	
Sig.		0,044			0,000	

\*p<0,05, \*\*p<0,01

Yine ilk aşamada, kontrol değişkenleri olarak X Kuşağı için yapılan modelde yer alan demografik değişkenlerin aynıları analize dahil edilmiştir. İlk aşamada yer alan model anlamlıdır [ $R^2=0,025$ ,  $F_{6,315}=2,172$ ,  $p<0,05$ ] ancak demografik

değişkenlerin örgüte duygusal bağlılığı açıklama gücü sadece % 2,5'tir. Bu aşamada, Y Kuşağında medeni durum ve eğitim düzeyi değişkenlerinin anlamlı olduğu görülmektedir. Medeni durum açısından, evli olanların bekarlara göre örgüte yönelik duygusal bağlılıkları daha güçlüdür ( $\beta=0,129$ ,  $p<0,01$ ). Eğitim açısından ise, lise ve üstü eğitime sahip ilköğretim ve ortaöğretim mezunlarına göre örgüte yönelik duygusal bağlılıkları daha düşüktür ( $\beta=-0,088$ ,  $p<0,05$ ). İkinci aşamada, modele çalışma değerleri dahil edilmiştir. Burada da, medeni durum ile eğitim düzeyinin halen anlamlı etkisi olmakla birlikte, Y Kuşağında dışsal/araçsal an odaklı çalışma değerlerine sahip olmanın örgüte yönelik duygusal bağlılığı arttırdığı görülmektedir ( $\beta=0,119$ ,  $p<0,05$ ). İkinci aşamadaki değişkenlerin etkisiyle %6,9 oranındaki yordama gücü ile birlikte tüm model anlamlıdır [ $R^2=0,069$ ,  $F_{4,505}= 3,761$ ,  $p<0,01$ ].

## VI. TARTIŞMA

X ve Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların çalışma değerlerini ortaya koyarak bu değerlerin çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini irdeleyebilmenin amaçlandığı bu çalışmada her iki kuşağın örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının farklı çalışma değerleri tarafından yordandığı bulgusuna erişilmiştir. Buna göre X Kuşağı için dışsal gelecek odaklı çalışma değerlerinin, Y Kuşağı için ise dışsal an odaklı çalışma değerlerinin örgüte duygusal bağlılıkta önemli faktörler olduğu sonucu elde edilmiştir.

Araştırma bulgularını tartışmaya geçmeden örnekleme uygulanan ölçek maddelerinin faktör analizi sonucunda belli faktörler altında toplandığını ve bu faktörlerin Şekil 4'te yer aldığını vurgulamakta fayda vardır. Hatırlamak gerekirse yeni oluşturulan yapı "içsel çalışma değerleri" ve "dışsal çalışma değerleri" olmak üzere iki boyut altında olmakla birlikte bunların da kendi içinde "an odaklılık" ve "gelecek odaklılık" olarak ayrışmasından ibarettir. "İçsel" ve "dışsal" ayrımı kabaca işin içeriğine bağlı olarak çalışmanın maddi olmayan yönlerinin "içsel", işin içeriğinden bağımsız olarak çalışmanın maddi yönlerinin ise "dışsal" olarak kabul edilmesine dayanmaktadır. Bu ayrım aynı zamanda içsel çalışma değerlerinin "bilişsel" ve dışsal çalışma değerlerinin "araçsal" olarak da adlandırılabileceği anlamına gelmektedir. "An odaklılık" ve "gelecek odaklılık" ayrımı

değerlendirildiğinde ise an odaklılığın bireylerin içinde buldukları anda halihazırda kendilerine sunulmuş olan ve günlerini iyi geçirip olumlu duygu seviyelerindeki anlık artışlara sebep olan değerleri ifade ettiği görülmektedir. Bunlar temelde anlık hazzı maksimize etme odaklı olup daha çok bir ihtiyaç tatmin etme ve keyif almaya yöneliktir. Diğer yandan, gelecek odaklılığın ise bireylerin potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik olduğu anlaşılmaktadır. Bu değerlerin de daha çok geleceğe dair anlam arayışı temeline dayandığı söylenebilir.

Bununla birlikte araştırma örneklemini demografik özelliklerine vurgu yaparak hatırlatmak gerekirse, cinsiyet değişkenine göre dağılımı değerlendirildiğinde, örneklem 99'u (%11,8) kadın ve 741'i (%88,2) erkek, toplam 840 mavi yakalı çalışandan oluşmaktadır. Yaş değişkenine göre dağılımı değerlendirildiğinde, örneklemin 324'ü (%38,6) 1965-1979 yılları arasında doğmuş olup, "X Kuşağı" olarak kodlanmıştır. 516 çalışan (61,4%) ise 1980-2000 yılları arasında doğmuş olup, "Y Kuşağı" olarak kodlanmıştır. Medeni durum değişkenine göre dağılımı değerlendirildiğinde, örneklemden 584 kişinin evli olduğu, 256 kişinin ise bekar olduğu sonucuna varılmaktadır. Bu da örneklemin %69,5'inin evli olup, %30,5'inin bekar olduğu anlamına gelmektedir. Eğitim düzeyi değişkenine göre dağılımı değerlendirildiğinde, ilköğretim mezunları 119 kişi ile örneklemin %14,2'sini, ortaöğretim mezunları 208 kişi ile örneklemin %24,8'ini, lise mezunları 441 kişi ile örneklemin %52,5'ini, önlisans mezunları 54 kişi ile örneklemin %6,4'ünü ve son olarak üniversite mezunları 18 kişi ile örneklemin %2,1'ini oluşturmaktadır. Mesleki pozisyona göre dağılımı değerlendirildiğinde, örneklemden %10'luk bir grubu temsil eden 84 kişinin formen/vardiya sorumlusu pozisyonunda çalıştığı, %90'lık bir grubu temsil eden 756 kişinin ise işçi pozisyonunda çalıştığı anlaşılmaktadır. Hizmet süresi değişkenine göre dağılımı değerlendirildiğinde, 287 kişi ile örneklemin %34,2'sinin işletmedeki hizmet süresi 0-5 yıl arasında, 205 kişi ile örneklemin %24,4'ünün işletmedeki hizmet süresi 6-10 yıl arasında, 154 kişi ile örneklemin %18,3'ünün işletmedeki hizmet süresi 11-15 yıl arasında, 131 kişi ile örneklemin %15,6'sının işletmedeki hizmet süresi 16-20 yıl arasında ve 63 kişi ile örneklemin %7,5'inin işletmedeki hizmet süresi 21 yıl ve üstü olarak tespit edilmiştir. Son olarak sendika üyeliği değişkenine göre dağılımı değerlendirildiğinde, örneklemin %75'inin işletmede kadrolu olarak bulunduğu, %24,5'inin ise aracı şirket

çalışanı olduğu anlaşılmaktadır. Bu oran sayı ile ifade edildiğinde işletmede kadrolu olarak bulunanlar 634 kişi, aracı şirket çalışanları 206 kişidir. Bu noktada sadece kadrolu çalışanların sendika üyesi olduklarını, diğerlerinin sendikal haklardan faydalanamadıklarını belirtmekte fayda vardır.

Bu durum mavi yakalı çalışanların Türkiye'deki görünümü ile de benzerlik göstermektedir. Öyle ki Türkiye genelinde erkek egemen, eğitim düzeyi beyaz yakalılara kıyasla nispeten daha düşük ve %10 civarında olan sendikalılık oranına sahip bir mavi yakalı çalışan profili olduğu bilinmektedir. Bu profil ayrıca düşük ücretlerle çalışmaktadır. Taşeron istihdamının hakim olduğu Türkiye genelindeki üretim sektöründe taşeron işçiler genelde asgari ücretle çalışırken ancak sendikalı işçiler asgari ücretten daha yüksek ücretle çalışmaktadır. Türkiye genelinden farklı olarak örnekleme sendikalılık oranı (%75,5) yüksek olup bu kesim kadrolu olarak çalışmakta ve sendikal haklardan yararlanabilmektedir. Geri kalan % 24,5'lik kesim ise taşeron işçiler olup, daimi statüde değildir. Bu bağlamda yüksek sendikalılık oranı ücretlere de olumlu yansımakta, sendikalı işçiler asgari ücretten daha yüksek ücretle çalışmaktadır. Taşeron işçiler ise asgari ücretle çalışmaktadır.

Bu bilgiler ışığında araştırma bulgularına dönüldüğünde örneklem her ne kadar yüksek sendikalılık oranına bağlı olarak bunun getirisi bir takım haklardan yararlanarak çalışsa da içinde ücret, iş güvencesi, topluma fayda ve yaratıcılık gibi değerleri kapsayan dışsal/araçsal çalışma değerlerinin her iki kuşak için de en önem verilen değerler olduğu ve duygusal bağlılığı etkilediği görülmektedir. Nitekim X Kuşağının dışsal/araçsal gelecek odaklı çalışma değerlerine önem vermesi esasen işlerinde topluma faydalı katkı sağlama, yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektirme ve iş performansları hakkında zamanında ve yapıcı geri bildirim alma gibi potansiyellerini gerçekleştirmeye yönelik geleceğe dair anlam arayışı temeline dayanan değerler aradıkları anlaşılmaktadır. X Kuşağının çalışma doyumuna ancak bu değerlerinin karşılanması sayesinde ulaşacakları düşünülmektedir. Y Kuşağının dışsal/araçsal an odaklı çalışma değerlerine önem vermesi ise işlerinde iyi kazanç elde etme, iş güvencesi garantisine sahip olma, iş özel yaşam dengelerini koruyabilme ve destekleyici bir yöneticiye sahip olma gibi içinde buldukları anda kendilerine sunulmuş olan ve temelde anlık ihtiyaçlarını tatmin etmeye yönelik değerler aradıkları anlaşılmaktadır. Ancak bu değerler doyuruldukça daha üst

derecedeki değer ya da ihtiyaçların önem arz etmeye devam edeceğini söylemek yerinde olacaktır. Y Kuşaaında daha düşük olmakla birlikte her iki kuşakta da orta düzeyde görülmüş olan örgütsel bağlılık düzeyi, kuşakların önem verdikleri yukarıda sayılı olan değerlerin yine Y Kuşaaında daha düşük olmakla birlikte orta düzeyde karşılandığını göstermektedir.

Mavi yakalıların çalışma doğası aslında bu durumu gereklendirir niteliktedir. Zira mavi yakalıların fiziksel olarak ağır çalışma koşullarına sahip oldukları, birçoğunun vardiya düzenine göre çalıştığı ve özellikle gece vardiyalarının maddi ve manevi açıdan yıpranarak bir takım psiko-somatik rahatsızlıklar yaşamalarına neden olduğu ve böyle si bir çalışma düzeni nedeniyle sosyal hayatlarına zaman ayıramadıkları bilinmektedir. Bunun yanı sıra, yaptıkları işlerin özellikleri düşünüldüğünde genel olarak kariyer fırsatlarının sınırlı olduğu, gelişme fırsatlarının olmadığını ve görev çeşitliliğinden yoksun, monoton ve rutin işler yapıyor olduklarından işlerinde anlam bulamadıkları görülmektedir. Tüm bu koşullar mavi yakalı çalışanların iş doyumunun düşük olmasına neden olmaktadır (Hu ve diğerleri, 2010: 318; Mottaz, 1985: 373). Dolayısıyla mavi yakalı çalışanların çalışma değerleri arasından en fazla araçsal ödüllerden etkilenmesi kaçınılmazdır.

Çalışma değerleri daha detaylı olarak incelendiğinde ise X ve Y kuşaklarının her ikisi için de ilk 10 çalışma değerinin birbirine çok benzediği görülmektedir. Buna göre X Kuşaaı için en fazla önem verilen 10 çalışma değeri sırasıyla şunlardır: 1) İş güvencesi garantisi, 2) İyi kazanç, 3) Destekleyici yönetici, 4) Yetkin yönetici, 5) İş zel yaşam dengesi, 6) Takdir görme, 7) Adil yönetim, 8) Bilgiye ulaşabilme, 9) Topluma katkı, 10) İnsanlara yardım. Benzer şekilde Y Kuşaaı alışanları için ilk 10 çalışma değeri şu şekilde sıralanmaktadır: 1) İş güvencesi garantisi, 2) İyi kazanç, 3) Destekleyici yönetici, 4) İş zel yaşam dengesi, 5) Yetkin yönetici, 6) Takdir görme, 7) Adil yönetim, 8) Topluma katkı, 9) İnsanlara yardım, 10) Bilgiye ulaşabilme. Ancak her ne kadar değer sıralaması bakımından benzerlik görülse de Y Kuşaaının diğer tüm çalışma değerlerinde olduğu gibi bu 10 değere verdiği önem de X Kuşaaınınkinden anlamlı derecede yüksektir. Bununla birlikte her iki kuşak da ilk iki sırada iş güvencesi ve iyi kazancı önemli gördüklerini belirtmiştir.

Gerek doğrudan gerekse dolaylı olarak bu ilişkiyi inceleyen araştırmalara önceki bölümde yer verilmiştir. Bunlara kısaca değinmek gerekirse, rneğin Mottaz

(1985) 5 ayrı meslek grubu üzerinde toplam 1385 çalışan üzerinde yapmış olduğu araştırmada mavi yakalı çalışma gibi diğerlerine göre daha düşük düzeyde olan meslek gruplarının ücret ve terfi gibi örgütün verdiği dışsal ödüllere daha fazla önem verdikleri görülmüştür. Mottaz bu bulguyu özellikle mavi yakalı çalışanların örgütlerini iyi ücret ve terfi imkanları sunan bir yer olarak algıladıklarında örgüte olan bağlılıklarının yüksek olabileceği yönünde yorumlamıştır. Elbette dışsal çalışma değerlerinin etkisi mavi yakalı çalışanlar da sınırlı kalmamaktadır. Kowske ve diğerlerinin (2010) ABD’li 115 bin 44 çalışan üzerinde 8 yıl boyunca tekrarlayarak uyguladıkları çalışan görüş anketi bulgularına göre de çalışma değerlerinin kuşaklar arasında farklılaştığı sonucu elde edilmiştir. Buna göre Y Kuşağının genel olarak iş tatmini, iyi kazanç, iş güvencesi, tanınma, kariyer gelişimi gibi konulara daha fazla önem verdiği görülmektedir. Bununla birlikte ücret ve yan haklar gibi konularda tüm kuşakların birbirine yakın değerlendirmelerde bulunduğu da altı çizilmiştir. Bu bulgu Chen ve Choi’nin (2008) konaklama sektöründe çalışan ABD’li 398 yönetici üzerinde yapmış oldukları araştırma ile de desteklenmektedir. Nüfus Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağının ele alındığı çalışmada Y Kuşağının diğer kuşaklara kıyasla ekonomik getirilere ve çalışma ortamına daha fazla önem verdiği saptanmıştır. Bir diğer araştırmacı olan Bağrıyanık’ın (2016) ortaokullarda görev yapan öğretmenlerin sahip oldukları çalışma değerlerinin hem genel olarak hem de bütün alt boyutları açısından örgütsel bağlılık düzeyleri ile ilişkisini ölçtüğü araştırmada 312 öğretmenden veri toplanmıştır. Araştırmanın sonuçlarına göre, öğretmenlerin genel olarak araçsal çalışma değerlerinin kendileri açısından görece önemi arttıkça, hem genel örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığı hem de örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık düzeylerinin arttığı sonucuna varılmıştır. Sharabi ve Harpaz’ın (2016) İsrail’de iki ayrı dönemde (1981 ve 2006) toplam 1882 kişilik bir örneklem üzerinde yaptıkları boylamsal araştırmaları da bu bulguları destekler niteliktedir. Araştırmacılar Y Kuşağının iyi ücret, iyi çalışma koşulları, terfi fırsatları ve kişilerarası ilişkilere X Kuşağına göre daha fazla değer verdiklerini görmüşlerdir.

Bu gibi çalışmaların ortaya koyduğu gibi dışsal/araçsal çalışma değerlerinin örgütsel bağlılığı açıkladığı bulgusundan farklılaşan araştırma sonuçları da olmakla birlikte bu çalışmada da örgütsel bağlılığı açıklamada dışsal/araçsal çalışma



değerlerinin etkili olduğu görülmekte bu durum kayda değer gerekçelerle ilişkilendirilebilmektedir. Özellikle araştırma odağından da sapmayarak konu X ve Y Kuşakları açısından değerlendirildiğinde her ne kadar her iki kuşak da dışsal çalışma değerlerine önem veriyor olsa da yukarıda detaylı açıklandığı üzere Y Kuşağının X Kuşağından daha fazla materyalist olduğunu söylemek doğru olacaktır. Aslında hem Türkiye özelinde hem de dünya genelinde iş güvencesi ve iyi kazanç gibi dışsal/araçsal çalışma değerlerine verilen önemdeki bu belirgin artışın nedeni çok açıktır. Bu artış özellikle 1980'lerden itibaren meydana gelen ekonomik, sosyal ve politik süreçlerle açıklanabilmektedir. Öyle ki bu süreç özelleştirmelerin arttığı, yeni çalışanların daha ziyade belirli süreli sözleşmelerle işe alındığı, işgücünün asgari haklara sahip olduğu, istihdamın iş güvencesinden yoksunluğun karşılığı olan taşeronlaşma eğilimi içinde olduğu ve üretim sektöründe otomasyonun arttığı bir süreçtir. Bu duruma küresel rekabetin artmasıyla örgütlerin bir yanda maliyetlerini en aza indirmek maksadıyla uyguladıkları düşük ücret politikası diğer bir yanda da verimliliklerini arttırmak için çalışanlardan optimum fayda sağlamaya çalışması ile ekonomik krizlerin eşlik ettiği günümüz koşullarında iş güvencesi ve iyi kazanç gibi dışsal/araçsal çalışma değerlerine verilen önemde görülen yadırganamayacak bir gerçekliğin göstergesidir (Sharabi ve Harpaz, 2016: 22-23).

Öte yandan çalışma değerlerinde gözlenen bu farklılık örgüte yönelik duygusal bağlılıkta gözlenmemiştir. Bu bağlamda her iki kuşak üyelerinin bağlılıkları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Ancak her ne kadar anlamlı bir farklılık ortaya konulamamış olsa da, Y Kuşağının örgütsel bağlılığının X Kuşağına göre daha düşük olduğu saptanmıştır. Benzer bir bulgu Cennamo (2005) tarafından da ortaya konmuştur. Araştırmacı 8 farklı örgütten olmak üzere Yeni Zelandalı 597 çalışandan toplamış olduğu veriler doğrultusunda Sessiz Kuşak, Nüfus Patlaması, X ve Y Kuşaklarını ele aldığı araştırmasında örgüte yönelik duygusal bağlılık açısından kuşaklar arasında herhangi bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer bulgulara ulaşan bir diğer araştırma Love (2005) tarafından yürütülmüştür. Araştırmacı Kanada'da özel sektör, kamu sektörü ve sivil toplum sektöründen olmak üzere 15 bin 461 kişilik bir örneklem üzerinde Nüfus Patlaması ve X Kuşağını karşılaştırdığı araştırmasında kuşakların örgütsel bağlılık açısından farklılık göstermedikleri sonucuna varmıştır. Kuşaklar arasında örgütsel bağlılık

açısından farklılık olmadığı sonucuna ulaşılan bir diğer çalışma Türkiye’de toplam 455 X ve Y Kuşağından çalışan üzerinde gerçekleştirilen Koç ve diğerlerinin (2016) araştırmasıdır. Ancak örgütsel bağlılığın kuşaklara göre farklılık gösterdiği sonucuna ulaşan araştırma bulguları da vardır. Örneğin D’Amato ve Herzfeldt’in (2008) yaptıkları çalışmada Nüfus Patlaması Kuşağı ve X Kuşağını temsilen Avrupalı 1666 yönetici üzerinde örgütsel bağlılık ve kuşak ilişkisi incelenmiştir. Araştırma bulguları genel olarak genç kuşaktaki yöneticilerin aynı örgütte kalmaya daha az istekli olduklarını ve örgütsel bağlılıklarının daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde Gürbüz (2015) tarafından Türkiye’de yedi farklı iş kolunda çalışan 731 kişi üzerinde yapılmış çalışmada X ve Y Kuşaklarına kıyasla Nüfus Patlaması Kuşağının örgüte yönelik duygusal bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu bulgusuna erişilmiştir. X ve Y Kuşakları kendi aralarında değerlendirildiğinde ise, X Kuşağının bağlılık düzeyinin Y Kuşağına göre daha yüksek olduğu saptanmıştır. Lub ve diğerleri (2012) de Hollandalı 359 konaklama sektörü çalışanından toplamış oldukları veriler doğrultusunda çalışanların örgütsel bağlılıkları da dahil olmak üzere örgüte yönelik bir takım tutum ve davranışlarında kuşaklar arası bir farklılık olup olmadığını araştırmışlardır. Genel olarak araştırma sonucu Y Kuşağının örgütsel bağlılığının diğer kuşaklara kıyasla belirgin şekilde düşük olduğu, ayrıca işten ayrılma eğilimlerinin de görece yüksek olduğu yönündedir.

Araştırmanın örneklemini demografik özellikleri açısından değerlendirildiğinde ise kurulan regresyon modeline göre X Kuşağı açısından cinsiyetin, medeni durumun, eğitim düzeyinin ve sendika üyesi olmanın örgüte olan duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı görülmektedir. Bununla birlikte mesleki pozisyon ve örgüte duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki saptanmıştır. Bu anlamda formen/vardiya sorumlusu ve işçi olarak kodlanan çalışanların pozisyonları arttıkça örgüte duygusal bağlılıklarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Yani formen/vardiya sorumlusu olarak çalışanlar işçilere göre daha fazla duygusal bağlılık sergilemektedir Hizmet süresi ise örgüte yönelik duygusal bağlılığı negatif yönde etkilemektedir. Yani hizmet süresine bağlı kıdem arttıkça X Kuşağı mavi yakalı çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları azalmaktadır. Y Kuşağı açısından incelendiğinde cinsiyet, mesleki pozisyon, hizmet süresi ve sendika üyesi olmanın örgüte olan duygusal bağlılık üzerinde herhangi bir etkisi olmadığı saptanmıştır.

Bununla birlikte medeni durum Y Kuşağı çalışanlarının örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını pozitif yönde etkilemektedir. Buna göre evli olanların örgüte duygusal bağlılıkları bekar olanlara kıyasla daha yüksektir. Eğitim düzeyinin ise örgüte yönelik duygusal bağlılık üzerinde negatif etkisi olduğu saptanmıştır. Bu da eğitim düzeyi arttıkça Y Kuşağı çalışanlarının örgüte yönelik duygusal bağlılıklarının azaldığı anlamına gelmektedir. Yani lise ve üstü eğitime sahip olanların ilköğretim ve ortaöğretim mezunlarına göre örgüte yönelik duygusal bağlılıkları daha düşüktür

Özetle mavi yakalı çalışanlara odaklanan bu çalışma X ve Y Kuşağı açısından önem verilen çalışma değerlerini saptayarak bu değerlerin çalışanların örgüte duygusal bağlılıkları üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Bu bağlamda özetle X ve Y Kuşağının çalışma değerleri açısından farklılık gösterdiği saptanmıştır. X Kuşağı için dışsal/araçsal gelecek odaklı çalışma değerleri, Y Kuşağı için ise dışsal/araçsal an odaklı çalışma değerlerinin örgüte duygusal bağlılıkta önemli faktörler olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca kuşaklar arasında çalışma değerlerine verilen önem açısından farklılık olsa da örgüte duygusal bağlılık açısından bir farklılık olmadığı görülmüştür. Ancak yine de Y Kuşağının örgüte duygusal bağlılığının X Kuşağına kıyasla daha az olduğu sonucuna varılmıştır.

Son olarak, araştırmanın kısıtları değerlendirildiğinde sosyal bilimler alanındaki çoğu çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın bulguları tartışılırken göz önünde bulundurulması gereken ve gelecekteki araştırmaların genellenebilirliğini arttırmada öneri niteliğinde değerlendirilebilecek birkaç kısıttan söz etmek mümkündür. Çalışmada var olan bu kısıtlar şöyle sıralanabilmektedir: Öncelikle, maliyet ve zaman tasarrufu sağlamak amacıyla ülke genelini kapsayan bir örneklem saptanamamıştır. Her ne kadar örneklem ulusal ve uluslararası birçok sektörde varlığını sürdüren bir holdinge bağlı İzmir ilinde yerleşik gıda ve içecek üretimi konusunda faaliyet gösteren büyük ölçekli iki ayrı işletmedeki üretim çalışanlarından oluşsa da, bu belirli sayı (S=840) ile sınırlı tutulmuştur. Bu durum, araştırma sonuçlarının farklı işkolu ve sektörlerde çalışanlara genellenebilirliğini güçleştirebileceği gibi, araştırma sonuçlarına dayanarak tüm Türkiye için bir genelleme yapmanın doğru olmayacağını da göstermektedir. Bir diğer kısıt araştırmanın kesitsel veri ile gerçekleştirilmiş olmasıdır. Bu durum üzerinde çokça tartışılabilen “kuşak” ya da “yaş” veya “kariyer aşaması” gibi diğer değişkenlerin

etkilerini ayırıştırarak bulguların genellenebilirliğini sınırlamaktadır. Ancak her ne kadar kuşak farklılıklarını tam anlamıyla ortaya koyabilmek için boylamsal araştırma yöntemi izlenmesi gerekse de bunun bir tez çalışması için mümkün olmayacağı da unutulmamalıdır. Diğer yandan araştırmada nicel veri toplama yöntemi belirlenip katılımcıların araştırmada kullanılan anketlerdeki sınırlı sayıda soruya cevap vermeleri istenmiş olduğundan, araştırma nitel veri toplama yönteminin de katkıları ile elde edilebilecek ve araştırmaya konu olan farklılıkların daha detaylandırılarak sunulmasını sağlayabilecek bir çeşitlilikten yoksun olup, anket verileri ile sınırlanmaktadır. Son olarak, araştırmada Batılı sınıflandırmalar temelinde veri toplama araçları kullanılması bir diğer kısıt olarak düşünülebilir. Türkiye örneklemini bu sınıflandırmalar odağındaki ölçekler ile tanımlanabileceği gibi araştırma konusu ile ilgili Türkiye kültürü özelinde kapsamlı bir değerlendirme yapmayı sınırlamaktadır. Daha önce açıklandığı üzere, bu nedenle uygulanan ölçek faktör analizine tabi tutulmuş ve araştırma örneklemine uygun yeni faktörler ortaya konmuştur. Bu açıdan yaklaşıldığında ise Türkiye örneklemini için uyarlanarak yeni faktörler ortaya konulmasının ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu kısıtlar göz önünde bulundurularak bundan sonraki araştırmalarda, farklı sektör ve işkolunda çalışan örgütlerin hedef alınması kuşak farklılıkları ile ilgili yapılacak araştırma sonuçlarının genellenmesi bakımından daha faydalı olabilecektir. Ayrıca kuşakların belli dönemlerdeki tutum ve değerlerinin boylamsal olarak tespit edilmesi daha güvenilir sonuçlar sağlayabilecektir. Diğer yandan nicel araştırma yöntemi aracılığıyla toplanan veriler daha fazla sayıda katılımcıya ulaşmayı sağlarken, gözlem ve görüşme gibi nitel yöntemler kullanılarak veri çeşitlemesi yapılması araştırma konusunun daha detaylı incelenmesine imkan sağlayacaktır. Bir diğer ifadeyle, nicel ve nitel araştırma doğrultusunda toplanan verilerin karşılıklı olarak birbirlerini sınaması ile bir yöntemin sağladığı bulguların eksikliklerinin diğer yöntem aracılığıyla tamamlanmasını hedefleyerek her iki yöntemin güçlü yönlerinin birleştirilmesi daha derinlemesine bilgi sağlayacaktır. Son olarak, Türkiye'nin kültürel ve toplumsal yapısı üzerine temellendirilen sınıflandırmalar çerçevesinde geliştirilecek kapsamlı ölçekler ile yapılacak çalışmalar şimdikinden daha anlamlı bulgulara ulaşılmasına önderlik edebilecektir. Dolayısıyla bu çalışmanın, farklı

örneklem grupları üzerinde ve farklı değişkenler kullanılarak yapılacak olan bundan sonraki çalışmalarda araştırmacılara yol gösterici olabileceği düşünülmektedir.



## SONUÇ

Günümüz çalışma hayatı özellikle 1980'lerde başlayarak devam etmekte olan ekonomik, sosyal ve politik bir dizi sürecin etkisi altındadır. Bu süreçte esasen tüm sektörlerde yaşanıyor olmakla birlikte özellikle üretim sektöründe bu etkiler daha da derinden hissedilmektedir. Öyle ki gelişen yeni rekabet koşullarına uyum sağlama gereği işgücü istihdamında esnekliğinin yaşandığı günümüz koşullarında iş yoğunluğunda artış, işten çıkarılma, taşeronlaşma ve iş sözleşmesinin doğal yapısından kaynaklanan haklarda yapısal bozulmalar gibi bir takım olumsuz sonuçlar gözlemlenmektedir (Thébaud-Mony, 2012: 82). Çünkü emek sürecinin esnekliği bir anlamda emeğin daha düşük ücretlerle, daha kısa dönemler içinde ve daha güvencesiz koşullarla çalıştırılmasının göstergesidir. Yeni çalışma biçimlerinin bu şekildeki kuralsızlaştırma politikaları iş ilişkilerini güvencesizleştirmiştir (Erdut, 1998: 101). Ayrıca bu süreçte gelişen serbest piyasa ekonomisi devletlerin üretim ve hizmetlerden kısmen de olsa el çekmesi ve özelleştirme uygulamalarının yaygınlaşmasıyla sonuçlanmıştır. Böylece bir çok ülkede daha ziyade kamu örgütlerinde görülen sendikal faaliyetlerin yayılım alanı sınırlanarak işgücü sanayi döneminde başlayan sınıf mücadelesi ile sağladığı kazanımların çoğunu kaybetmiştir (Aydoğanolu, 2011: 47). Bu durum üzerinde çok sayıda işçinin bir arada istihdam edilerek sendikal örgütlenmelerin etkin bir şekilde gerçekleştirildiği yerler olan fabrikalarda yapılan üretimin parçalanarak yerini bu süreçte yaygın olarak taşeronlaşmanın uygulandığı esnek üretime bırakması da etkili olmuştur. İşgücünde taşeronlaşmanın hakim olduğu günümüz koşullarında taşeronlaşmanın çalışanların asgari haklarını dahi sağlayamadığı belirtilmektedir (Saklı, 2013: 126). Buna bir de tartışma bölümünde detaylandırılmış olan mavi yakalı çalışanlara özgü genel çalışma koşulları ve iş özellikleri eklendiğinde bütün bu sayılan zorlu koşullarda pek çok kişi işten ayrılma eğilimi göstermekte veya işten ayrılmaktadır.

Diğer yandan günümüzde giderek daha fazla yeni kuşaktan olanların istihdam edildiği görülmektedir. İşgücüne genel olarak bakıldığında en gencinin içinde bulunduğumuz 2019 yılında 56 yaşında olduğu Nüfus Patlaması Kuşağı üyelerinin artık emekli olma aşamasına geldikleri görülmektedir. Bu dönemde X Kuşağı üst düzey yöneticilikte, Y Kuşağı ise orta düzey yöneticilikte ilerlemeye başlamıştır.

Çalışma hayatına henüz ayak basacak olan Z Kuşağı ise, eğer eğitimlerine devam etmiyorlarsa, çıraklık ve stajyerlik gibi pozisyonlarda olup, çalışmaya alışma evresindedir. Bu durumda, çalışma hayatı kısmen Nüfus Patlaması, X ve Y ağırlıklı olmak üzere, yavaş yavaş Z Kuşağının da katılım göstereceği farklı kuşakları barındıran, çok çeşitli bir görünüm sergilemektedir. Bununla birlikte günümüzde giderek daha fazla genç çalışanın işgücüne dahil olması, yani Y Kuşağı çalışanlarının oranlarının artması kaçınılmazdır.

Yukarıda açıklanan ve 1980'lerden bu yana artarak etkisini göstermekte olan zorlu çalışma koşullarında pek çok mavi yakalı çalışanın işten ayrılma eğilimi göstermesi veya işten ayrılması çalışanlarından yüksek performans almak isteyen ve onları kaybetmek istemeyen örgütler için büyük kayıptır. Çünkü tam da böylesi koşullarda örgütlerin bağlılığa önem veren çalışanlara daha fazla ihtiyacı olmaktadır. Bu nedenle örgüte değer katarak rekabet gücüne etki edecek çalışanların öneminin arttığı günümüzde birey ve örgüt arasındaki bağı ifade eden örgütsel bağlılığı sağlamak örgütlerin önem gösterdikleri konuların başında gelmektedir. Özellikle bireyin işten ayrılma, işten kaçınma ve işe devamsızlık gibi işgörmeye yönelik olumsuz örgütsel davranışlar sergilemesini ortadan kaldırılabilmesi yönündeki etkisi ile birlikte bireyin örgüt içindeki davranışlarını anlamlandırmada önemli bir değişken olarak kabul edilen örgütsel bağlılığın hem araştırmacılar hem de uygulamacılar açısından önemi giderek artmaktadır.

Günümüzde giderek daha fazla yeni kuşaktan olanların istihdam edilmeye başlamasıyla Y Kuşağı çalışanlarının istihdam içindeki oranlarının artmasının kaçınılmaz olduğu düşünüldüğünde Y Kuşağının diğer kuşaklara göre örgüte duygusal bağlılığının daha az olduğuna dair araştırma bulguları akla gelmektedir (D'Amato ve Herzfeldt, 2008; Gürbüz, 2015; Lub ve diğerleri). Bu durumun gerekçesi olarak metin içinde açıklanan nedenler içinde öne çıkan daha genç olmaları nedeniyle maddi açıdan fazla sorumlulukları olmamaları ve beklentilerini karşılamayan iş çevresinden daha rahatlıkla uzaklaşabiliyor olmaları gösterilebilir (Gürsoy ve diğerleri 2008, 453). Aslında çalışmaların geneline bakıldığında kuşaklar açısından örgütsel bağlılık konusunu inceleyen araştırma sonuçlarının tutarlı olmadığı görülmektedir. Bazı çalışmalar her bir kuşağın sahip olduğu farklı çalışma tutum ve değerleri nedeniyle örgütsel bağlılıklarının farklılık gösterdiğini savunurken diğer

bazı çalışmalarda örgütsel bağlılık konusunda kuşaklar arasında bir farklılık olmadığını savunulmaktadır. Hatta farklılık olduğunu ortaya koyan çalışmalarda bu farklılığın kuşak olgusundan ziyade yaş almaktan kaynaklandığı da belirtilmektedir (Sharabi ve Harpaz, 2016: 20). Yaşanan bu farklılık gerek kuşak olgusundan gerekse yaş almaktan kaynaklansın her koşulda çalışanların elde tutulması ve iyi yönetilmesinde kuşakların çalışmaya attıkları değerlerin anlaşılması çok önemlidir. Öte yandan yukarıda bahsedildiği üzere ekonomik krizlerin eşlik ettiği bu rekabetçi dönemde, örgütler çalışanları elde edecekleri karlılık için bir araç olarak değerlendirip emeğini özellikle taşeronlaşma yoluyla hor kullandığı durumda ise örgütsel bağlılığın sağlanamayıp uzun vadede örgütün verim elde edemeyeceği aşikardır.

Bir diğer önemli husus her kuşağın kendinden sonra gelen kuşağa kıyasla istihdam edilme ihtimalinin azaldığı günümüz koşullarında örgütlerin kuşaklara özgü karakteristikler nedeniyle çalışanlara yönelik önyargılı tutum içinde olmaksızın, onların örgüte yönelik bağlılıklarını arttırmak amacıyla hangi çalışma değerlerine önem verdiklerini anlamaya çalışmaları ve bunları karşılama çabası içinde olmaları gerekliliğidir. Öyle ki yöneticilerin iki kuşak arasındaki çalışma değerleri ve tutumlarının birbirlerinden çok farklı olduğuna dair önyargılara sahip olmalarının kimi durumlarda yanlış anlaşılmalara ve olumsuz sonuçlar doğurmaya neden olabileceği de düşünülmektedir. Söz konusu yöneticilerin farklı kuşak üyelerine farklı şekillerde davranmaları halinde bu durum kuşaklar arasında tarafsız davranılmadığı yönünde algılara sebep olabilecektir. Çalışanlara yönelik örgüt politikası ve prosedürlerinde böylesi bir ayrımcılık yapıldığına dair izlenim oluşması tüm kuşak üyelerinin örgütsel bağlılığını zedeleyici bir unsur haline gelme potansiyeli taşımaktadır (Davis ve diğerleri, 2006: 47).

Bu çalışmada benzer kaygılardan yola çıkarak mavi yakalı çalışanlar konu edilerek X ve Y Kuşakları açısından çalışma değerleri ve örgüte duygusal bağlılıkları açısından farklılıkları incelenmiştir. Yapılan araştırma sonucunda her iki kuşağın önem verdiği çalışma değerlerinin farklı olduğu görülmüştür. Örgüte duygusal bağlılık açısından ise her ne kadar anlamlı bir farklılık saptanamasa da araştırma bulguları detaylı değerlendirildiğinde her iki kuşağın da örgüte yönelik duygusal bağlılıklarını farklı çalışma değerlerinin sağladığı sonucuna ulaşılmıştır. Şöyle ki, X



Kuşağı mavi yakalı çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılığı topluma faydalı katkı sağlama, yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektirme, iş performansı hakkında zamanında ve yapıcı geri bildirim alma gibi dışsal/araçsal gelecek odaklı çalışma değerlerinin karşılanması ile sağlanırken, Y Kuşağı mavi yakalı çalışanların örgüte yönelik duygusal bağlılığı iyi kazanç, iş güvencesi garantisi, iş özel yaşam dengesi, destekleyici bir yönetici gibi dışsal/araçsal an odaklı çalışma değerlerinin karşılanması ile sağlanmaktadır.

Çalışmanın uygulamaya olan katkısı değerlendirildiğinde özellikle örgüte yönelik duygusal bağlılığın örgütler açısından önemine inanarak çalışanları elde tutmaya çalışan uygulamacılar için önemli bir içerik sunduğu söylenebilmektedir. Hem örgütler ve uygulamacılar ve hem de çalışma psikolojisi literatürü için önemli bir kavram olan örgütsel bağlılık ancak kuşaklar arası farklılıkların iyi anlaşılıp stratejik bir şekilde yönetilmesiyle sağlanacaktır. Bu noktada bir yanda insan kaynakları uzmanları önderliğinde tüm yöneticilere bir yanda da işyeri psikologlarına hayli görev düşmektedir. Öyle ki bu paydaşların çalışma hayatında yer edinmeye başlayan Y Kuşağının ve hatta sonrasında gelecek olan Z Kuşağının çalışmaya yönelik ihtiyaç, tutum ve değerlerinin anlaşılmaya çalışılması yönünde yapılacak olan araştırmalara öncelik vermeleri önem arz etmektedir. Daha da ötesi, sadece araştırmalara öncelik verme ile yetinmeyip araştırmalarda elde edilen bulguların yönetim politikası haline getirilmesi yoluyla örgütsel bağlılığın artırılmasını takip etmelidirler. Bu noktada dikkat çekmek gereken bir konu da ortaya çıkan farklılığın sadece kuşak olgusundan kaynaklanamayabileceği, aynı zamanda yaşam evrelerinin de bu farklılık üzerinde etkisi olabileceğidir. Yapılacak olan araştırmalarda ve araştırma bulgularını uygulamada bu ikili varsayım bir arada gözetilmeli, hem kuşak olgusunun hem de yaş olgusunun ortaya koyabileceği farklılıklar gözden kaçırılmamalıdır.

## KAYNAKÇA

Adıgüzel, O., Batur, H. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 19(1): 165-182.

Ağlargöz, O. (2017). Kuşaklar ve Çalışma Hayatı. *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış (ss.27-57)*. (Ed. H. Özkoç ve F. Bayrakdaroğlu. Ankara: Nobel Yayınevi.

Akhtar, S. (2000). Influences of Cultural Origin and Sex on Work Values. *Psychological Reports*. 86(3): 1037-1049.

Akyürek, C. E., Toygar, S. A. ve Yener, T. (2013). Örgütsel Kültür ve Alt Kültürün Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Sağlık Hizmetleri Dergisi*. 12(2): 55-62.

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*. 63(1): 1-18.

Allen, N. J. ve Meyer, J. P. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects. *Journal of Business Research*. 26: 49-61.

Allport, G. W. (1961). *Pattern and Growth in Personality*. New York: Holt, Rinehart & Winston.

Allport, G. W., Vernon, P. E. ve Lindzey, G. (1960). *Study of Values*. New York: Houghton Mifflin.

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 4(1): 203-212.

Alwin, D. F. ve Mccammon, R. J. (2003). Generations, Cohorts, and Social Change. *Handbook of the Life Course* (ss. 23-49). Ed. Jeylan T. Mortimer ve Michael J. Shanahan. New York: Kluwer Academic/Plenum Publishers.

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*. 26(1): 1-14.

Appelbaum, S., Serena, M., Shapiro, B. (2005). Generation “X and the Boomers: An Analysis of Aequalities and Aequalities. *Management Research News*. 28(1): 1-33.

Argyle, M. (1990). *The Social Psychology of Work*. London: Penguin Books.

Arsenault, P. (2004). Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue. *Leadership & Organization Development Journal*. 25(2): 124-141.

Atabay, G., Penbek, Ş., Zaptçioğlu, D. ve Uçel, E. B. (2013). Clash of Generations at Workplace: What Does Business Ethics Mean to Different Generations in Turkey? *Academic Journal of Interdisciplinary Studies*. 2(9): 532-538.

Aydemir, C. ve Genç, S. Y. (2011). Ortaçağın Sosyoekonomik Düzeni: Feodalizm. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 10(36): 226-241.

Aydemir, M. ve Dinç, M. S. (2015). İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması. 23. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Kitabı* (ss. 867-87), Düzenleyen Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İ.İ.B.F. Muğla.14-16 Mayıs 2015.

Aydın, G. Ç. ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşacı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*. 4(4): 1-15.

Aydoğan, F. (2000). *Medya ve Serbest Zaman*. İstanbul: Om Yayınevi.

Aydoğanoğlu, E. (2011). *Emek Sürecinin Dönüşümü*. Ankara: Kültür Sanat-Sen Yayınları.

Azam, S. ve Brauchle, P. E. (2003). A Study of Supervisor and Employee Perceptions of Work Attitudes in Information Age Manufacturing Industries. *Journal of Vocational Education Research*. 28(3): 185-215.

Bağrıyanık, H. (2016). Öğretmenlerin İş Değerleri ile Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*. 14(1): 69-84.

Bakan, İ. (2011). *Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar*. Ankara: Gazi Kitapevi.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Baltes, P. B., Lindenberger, U. ve Staudinger, U. M. (2007). Life Span Theory in Developmental Psychology. *Handbook of Child Psychology* (ss. 569-664). Ed. W. Damon ve R. M. Lerner. New York: Wiley.

Bartol, K. M. ve Manhardt, P. J. (1979). Sex Differences in Job Outcome Preferences: Trends Among Newly Hired College Graduates. *Journal of Applied Psychology*. 64(5): 477-482.

Bashir, S. ve Ramay, M. I. (2008). Determinants of Organizational Commitment: A Study of Information Technology Professionals in Pakistan. *Journal of Behavioral and Applied Management*. 9(2): 226-238.

Bayar, L. S. (2016). Demografik Faktörlerin İş Değerleri Üzerine Etkisi: İşçi Sendikaları Üzerine Bir Araştırma. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 3(1): 37-67.

Bayhan, V. (2014). Milenyum veya Y Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*. 2(3): 8-25.

Bayram, N. (2017). *Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi*. Bursa: Ezgi Kitabevi.

Becker, H. S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *The American Journal of Sociology*. 66(1): 32-40.

Behrstock-Sherratt, E. ve Coggshall, J. G. (2010). Realizing the Promise of Generation Y. *Educational Leadership*. 67(8): 28-34.

Bell, D. (1973). *The Coming of the Post Industrial Society*. New York: Basic Books.

Bencsik, A., Horvath-Csikos G. ve Juhasz, T. (2016) Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*. 8(3): 90-106.

Bennett, S. J., Maton, K. A. ve Kervin, L. K. (2008). The Digital Natives Debate: A Critical Review of the Evidence. *British Journal of Educational Technology*. 39(5): 775-786.

Berings, D., Fruyt, F. ve Bouwen, R. (2004). Work Values and Personality Traits as Predictors of Enterprising and Social Vocational Interests. *Personality & Individual Differences*. 36: 349-364.

Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*. 5(19): 218-229.

Beuckman, T. L. (2005). *The Effect of Selected Variables on Leadership Behaviour Within the Framework of a Transformational Organisation Paradigm*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Pretoria: Pretoria Üniversitesi.

Biesheuvel, S. (1987). Psychology: Science and Politics-Theoretical Developments and Applications in a Plural Society. *South African Journal of Psychology*. 17(1): 1-8.

Bilgiç, R. (2008). İş Özellikleri Kuramı: Geniş Kapsamlı Gözden Geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları*. 11(22): 66-77.

Bilsky, W. ve Schwartz, S. (1994). Values and Personality. *European Journal of Psychology*. 8: 163-181.

Bilton, T., Bonnett, K., Jones, P., Lawson, T., Skinner, D., Stanworth, M. ve Webster, A. (2008). *Sosyoloji*. Çev. Kemal İnan. İstanbul: Siyasal Kitabevi.

Blau, G. J. ve Lunz, M. (1998). Testing the Incremental Effect of Professional Commitment on Intent to Leave One's Profession Beyond the Effects of External, Personal and Work-Related Variables. *Journal of Vocational Behavior*. 52(2): 260-269.

Bloch, M. (1983). *Feodal Toplum*. Çev. M. A. Kılıçbay. Ankara: Savaş Yayınları.

Boon, O. K. ve Arumugam, V. (2006). The Influence of Corporate Culture on Organizational Commitment: Case Study of Semiconductor Organizations in Malaysia. *Sunway Academic Journal*. 3: 99-115.

Bozkurt, T. (2011). *Çalışma İlişkilerinin Evrimi*. İstanbul: Beta Basım.

Bozkurt, V. (2000). *Puritanizmden Hedonizme Yeni Çalışma Etiği*. Bursa: Alesta Yayınevi.

Bozkurt, V. (2005). *Endüstriyel ve Post Endüstriyel Dönüşüm: Bilgi Ekonomi ve Kültür*. Bursa: Aktüel Yayınları.

Bozkurt, S. ve Doğan, A. (2013). İş Değerleri ile İş Etiği Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Kamu ve Özel Sektör Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*. 4(4): 71-86.

Brief, A. P. ve Aldağ, R. J. (1975). Male-Female Differences in Occupational Values Within a Majority Group. *Journal of Vocational Behavior*. 6(3): 305-314.

Brimeyer, T. M., Perrucci, R. ve Macdermid, S. (2010). Age, Tenure, Resources for Control and Organizational Commitment. *Social Science Quarterly*. 91(2): 511-530.

Brown, D. (2002). The Role of Work Values And Cultural Values in Occupational Choice, Satisfaction and Success: A Theoretical Statement. *Journal of Counselling and Development*. 80: 48-56.

Buhian, S. N. ve Mengüç, B. (2002). An Extension and Evaluation of Job Characteristics, Organizational Commitment and Job Satisfaction in an Expatriate, Guest Worker, Sales Setting. *The Journal Of Personal Selling and Sales Management*. 22(1): 1-11.

Cennamo, L. (2005). *Generational Differences in Work Values, Work-Related Outcomes and Person-Organisation Values Fit*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Yeni Zelanda: Massey Üniversitesi.

Cennamo, L. ve Gardner, D. (2008). Generational Differences in Work Values, Outcomes and Person-Organisation Values Fit. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8): 891-906.

Chen, P. ve Choi, Y. (2008). Generational Differences in Work Values: A Study of Hospitality Management. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 20(6): 595-615.

Cherrington, D.J., Condie, S. J. ve England, J. L. (1979). Age and Work Values. *Academy of Management Journal*. 22(3): 617-623.

Cohen, A. (1992). Antecedents of Organizational Commitment Across Occupational Groups: A Meta-Analysis. *Journal of Organizational Behaviour*. 13(6): 539-558.

Colarelli, S. M., Dean, R. A. ve Konstans, C. (1987). Comparative Effects of Personal and Situational Influences on Job Outcomes of New Professionals. *Journal of Applied Psychology*. 72(4): 558-566.

Cole, G., Lucas, L. ve Smith, R. (2002). The Debut of Generation Y in the American Workforce. *Journal of Business Administration Online*. 1(2): 1-10.

Comte, A. (2001). *Pozitif Felsefe Kursları*. Çev. Erkan Ataçay. İstanbul: Sosyal Yayınlar.

Connock, S. ve Johns, T. (1995). *Ethical Leadership*. London: Institute of Personnel and Development.

Connor, P. E. ve Becker, B. W. (1975). Values and the Organization: Suggestions for Research. *The Academy of Management Journal*. 18(3): 550-561.

Costanza, D. P. ve Finkelstein, L. M. (2015). Generationally Based Differences in the Workplace: Is There a There There? *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*. 8(3): 1-27.

Cropanzano, R. ve Mitchell, M. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*. 31(6): 874-900.



Çetik, M. ve Akkaya, Y. (1999). *Türkiye’de Endüstri İlişkileri*. İstanbul: Tarih Vakfı.

Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2012). *Sosyal Bilimler İçin Çok Değişkenli İstatistik: SPSS ve Lisrel Uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

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*. 23: 929-953.

Dassbach, C. (1991). The Origins of Fordism: The Introduction of Mass Production and the Five-Dollar Wage. *Critical Sociology*. 18(1): 77-90.

Davis, E. (2016). *Work Value Priority of Millennial Students*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Michigan: Eastern Michigan Üniversitesi.

Davis, J. B., Pawlowski, S. D. ve Houston, A. (2006) Work Commitments of Baby Boomers and Gen-Xers in the IT Profession: Generational Differences or Myth?. *Journal of Computer Information Systems*. 46(3): 43-49.

Davis, K. (1988). *İşletmelerde İnsan Davranışı Örgütsel Davranış*. Çev. Kemal Tosun. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.

De Clercq, D. ve Belausteguigoitia R. I. (2007). Organizational Commitment in Mexican Small and Medium-Sized Firms: The Role of Work Status, Organizational Climate, and Entrepreneurial Orientation. *Journal of Small Business Management*. 45(4): 467-490.

Demir, C. ve Öztürk U. C. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 26(1): 17-41.

Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E. ve Atan, Ö. (2015). Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*. 7(1): 186-204.

Dencker, J. C., Joshi, A. ve Martocchio, J. J. (2008). Towards a Theoretical Framework Linking Generational Memories to Attitudes and Behaviours. *Human Resource Management Review*. 18(3): 180-187.

Dhevabachachai, N. ve Muangasama, K. N. (2013). The Preferred Word Paradigm for Generation Y in the Hotel Industry: A Case Study of the International Tourism and Hospitality International Programme, Thailand. *International Education Studies*. 6(10): 27-38.

Dick, G., Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organizational Commitment: A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public Sector Management*. 14(2): 111-128.

Dobb, M. (1992). *Kapitalizmin Gelişimi Üzerine İncelemeler*. Çev. F. Akar. İstanbul: Belge Yayınları.

Dose, J. (1997). Work Values: An Integrative Framework and Illustrative Application to Organisational Socialization. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*. 70: 219-241.

Doyle, C. E. (2006). *Work and Organizational Psychology: An Introduction with Attitude*. New York: Psychology Press.

Düzgün, M. Ş. ve Marşap, A. (2018). Performans Değerlendirme ve Ücret Uygulamalarına İlişkin Algının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Uygulama. *Yönetim ve Ekonomi*. 25(3): 787-810.

Eaton, S. C. (2003). If You Can Use Them: Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. *Industrial Relations*. 42: 145-167.

Edmunds, J. ve Turner, B. S. (2005). Global Generations: Social Change in the Twentieth Century. *British Journal of Sociology*. 56(4): 559- 577.

Egri, C. P., Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*. 15(2): 210-220.

Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *S.A.M Advanced Management Journal*. 70(4): 4-15.

Elizur, D. (1984). Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology*. 69(3): 379-389.

Elizur, D. (1994) Gender and Work Values: A Comparative Analysis. *The Journal of Social Psychology*. 134(2): 201-212.

Elizur, D. (1996). Work Values and Commitment. *International Journal of Manpower*. 17(3): 25-30.

Elmas-Atay, S. (2017). Çeşitli Demografik Değişkenler Açısından Beyaz Yakalı Çalışanların İş Değerleri. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 10(51): 942-951.

Eraydın, A. (1992). *Post-Fordizm ve Değişen Mekansal Öncelikler*. Ankara: Ortadoğu Teknik Üniversitesi Mimarlık Fakültesi Yayınları.

Erdut, T. (1997). Yeni Teknolojilerin İş İlişkilerinin Yapısına Etkisi. *Çimento İşveren Dergisi*. 11(5): 13-28.

Erdut, Z. (1998). *Rekabetin İşgücü Piyasasına Etkisi*. İzmir: Türk Ağır Sanayii ve Hizmet Sektörü Kamu İşverenleri Sendikası Yayınları.

Erkul, İ. (1983). *Sosyal Politika Dersleri*. İstanbul: Nadir Kitap.

Exner, R. A. (2017). *Attracting Millennials in the Workplace*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Stainslaus: California State Üniversitesi.

Eyerman, R. ve Turner, B. S. (1998). Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory*. 1(1): 91-106.

Feather, N. T. (1975). *Values in Education and Society*. NewYork: The Free Press.

Feather, N. T. (1988). From Values to Actions: Recent Applications of the Expectancy-Value Model. *Australian Journal of Psychology*. 40(2): 105-124.

Fitcher, J. (1990). *Sosyoloji Nedir?* Çev. Nilgün Çelebi. Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınları.

Freyer, H. (2014). *Sanayi Çağı*. Çev. H. Batuhan ve B. Akarsu. Ankara: Doğu Batı Yayınları.

Froese, F. J. ve Xiao, S. (2012) Work Values, Job Satisfaction and Organizational Commitment in China. *The International Journal of Human Resource Management*. 23(10): 2144-2162.

Furnham, A. (1997). *The Psychology of Behaviour at Work: The Individual in the Organization*. London: Pyschology Press.

Furnham, A., Forde, L. ve Ferrari, K. (1999). Personality and Work Motivation. *Personality and Individual Differences*. 26(6): 1035-1043.

Furnham, A., Petrides, K. V., Jackson, C. J. ve Cotter, T. (2002) Do Personality Factors Predict Job Satisfaction? *Personality and Individual Differences*. 33: 1325-1342.

Furnham, A., Petrides, K. V., Tsaousis, I., Pappas, K. ve Garrod, D. (2005). A Crosscultural Investigation into the Relationships Between Personality Traits and Work Values. *The Journal of Psychology*. 139(1): 5-32.

Genis, J. ve Wallis, T. (2005). Work as a Central Life Interest for Legal Professionals. *South African Journal of Industrial Psychology*. 31(1): 65-70.

George, J. M. ve Jones, G. R. (1997). Experiencing Work: Values, Attitudes, and Moods. *Human Relations*. 50(4): 393-416.

Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth Than Reality?. *Human Resource Planning*. 29(4): 32-37.

Giddens, A. (2008). *Sosyoloji*. Çev. Cemal Güzel. İstanbul: İstanbul Kırmızı Yayınları.

Gilbert, J. A. ve Ivancevich, J. M. (1999). A Re-examination of Organizational Commitment. *Journal of Social Behaviour and Personality*. 14(3): 385-396.

Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*. 39(2): 98-103.

Gorman, E. H. (2000). Marriage and Money the Effect of Marital Status on Attitudes Toward Pay and Finances. *Work and Occupation*. 27(1): 64-88.

Gorz, A. (1986). *Elveda Proletarya*. Çev. Hülya Tufan. İstanbul: Afa Yayınları.

Gorz, A. (1995). *İktisadi Aklın Eleştirisi*. Çev. Işık Ergüden. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Gorz, A. (2001). *Yaşadığımız Sefalet Kurtuluş Çareleri*. Çev. Nilgül Tural. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*. 25(2): 161-178.

Gökalp, İ. E. (2013). İletişim Teknolojileri ve Sendika. *Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 7(1): 63-74.

Gökçe, G., Şahin, A. ve Bulduklu, Y. (2010). Herzberg'in Çift Faktör Kuramı ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği. *Selçuk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 10(20): 233-246.

Göze, A. (2000). *Siyasal Düşünceler ve Yönetimler*. İstanbul: Beta Basım.

Grantham, G. W. (1993). Divisions of Labour: Agricultural Productivity and Occupational Specialization in Pre-Industrial France. *The Economic History Review*. 46(3): 478-502.

Grint, K. (1998). *Çalışma Sosyolojisi*. Çev. V. Bozkurt, B. Çekmece ve S. Gökten. Bursa: Alfa Basım Yayım Dağıtım.

Güçlü, H. (2006). *Turizm Sektöründe Durumsal Faktörlerin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi) Eskisehir: Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gündoğan, T. (2009). *Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*. (Uzmanlık Tezi). Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü.

Güngör, E. (1998), *Değerler Psikolojisi Üzerinde Araştırmalar*. İstanbul: Ötüken Neşriyat.

Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi Gerçek mi? *İş ve İnsan Kaynakları Dergisi*. 2(1): 39-57.

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*. 27(3): 448-458.

Hackett, R. D., Bycio, P. ve Hausdorf, P. A. (1994). Further Assessments of Meyer and Allen's (1991) Three-Component Model Of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*. 79(1): 15-23.

Hackman, J. R. ve Oldham, G. R. (1975). Development of the Job Diagnostic Survey. *Journal of Applied Psychology*. 60: 159-170.

Hauw, S. D. ve Vos, A. D. (2010). Millennials' Career Perspective and Psychological Contract Expectations: Does the Recession Lead to Lowered Expectations? *Journal of Business Psychology*. 25: 293-302.

Hajdu, G. ve Sik, E. (2018). Age, Period, and Cohort Differences in Work Centrality and Work Values. *Societies*. 8(11): 1-33.

Hammond, M. S., Betz, N. E., Multon, K. D. ve Irvin, T. (2010). Super's Work Values Inventory-Revised Scale Validation for African Americans. *Journal of Career Assessment*. 18(3): 266-275.

Harvey, D. (1991). *The Condition of Postmodernity*. Blackwell: Massachusetts.

Herzberg, F., Mausner, B. ve Synderman, B. B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons.

Hofstede, G. (1980), *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. London: Sage Publications.

Hofstede, G. (1998), Attitudes, Values and Organizational Culture: Disentangling the Concepts. *Organization Studies*. 19(3): 477-492.

Hrebiniak, L. G. ve Alutto, J. A. (1972). Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*. 17(4): 555-573.

Huberman, L. (2007). *Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla*. Çev. M. Belge. İstanbul: İletişim Yayınları.

Hüseyinliklioğlu, B. (2010). *Bireysel Değerler ve Örgütsel Bağlılık Düzeyi İlişkisi: Asker Hastanesi Çalışanları Üzerinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi.

Işık, V. (2013). Kurumsal Sosyal Sorumluluğun Değiştirdiği Çalışma Kavramı ve Yeni Bir Çalışma Alanı Olarak Sosyal Girişimler. *Sosyal Güvenlik Dergisi*. 3(1): 101-131.

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*. 36(3): 307-333.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Çizgi Kitabevi.



Jeager, H. (1985). Generations in History: Reflections on a Controversial Concept. *History and Theory*. 24(3): 273-292.

Johnson, W. R. ve Jones, G. (1991). The Effects of Equity Perceptions on Union and Company Commitment. *Journal of Collective Negotiations in the Public Sector*. 20(3): 235-244.

Jones, S. (2002). The Internet Goes to College: How Students are Living in the Future With Today's Technology. Pew Internet and American Life Project. Washington, DC.

Joshi, A., Dencker, J. C. ve Franz, G. (2011). Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*. 31: 177-205.

Jurkiewicz, C. L. (2000). Generation X and the Public Employee. *Public Personnel Management*. 29(1): 55-74.

Jurkiewicz, C. L. ve Brown, R. G. (1998). Generational Comparisons of Public Employee Motivation. *Review of Public Personnel Administration*. 18(4): 8-37.

Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organizations: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*. 33(4): 449-517.

Kaylene, C. W., Robert, A. P., Alfred, R. P. ve Edward, H. H. (2010). Multi-Generational Marketing: Descriptions, Characteristics, Lifestyles, and Attitudes. *Journal of Applied Business and Economics*: 11(2): 1-17.

Katherine, A. K. ve Sutton, C. L. (1998). Job Values in Today's Workforce: A Comparison of Public and Private Sector Employees. *Public Personnel Management*. 27: 515-527.

Katz, D. ve Kahn, R. L. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. Çev. H. Can ve Y. Bayar. Ankara: TODAİE Yayınları.

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 3(2): 129-139.

Keser, A. (2010). Çalışmanın Değişen Anlamı ve Çalışmaya İlişkin Yeni Trendler. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 49: 361-377.

Keser, A. ve Kümbül-Güler, B. (2016). *Çalışma Psikolojisi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Kirel, Ç. (1999). Esnek Çalışma Saatleri Uygulamalarında Cinsiyet, İş Tatmini ve İş Bağlılığı İlişkisi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*. 28(2): 115-136.

Kırım, A. (1999). *Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Kim, D. J. (2008). *Generation Gaps in Engineering*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Massachusetts: Massachusetts Teknoloji Enstitüsü.

Kirkpatrick-Johnson, M. (2005). Family Roles and Work Values: Processes of Selection and Change. *Journal of Marriage and Family*. 67(2): 352-369.

Kluckhohn, C. (1951) Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. *Toward a General Theory of Action* (ss. 388-433). Ed. T. Parsons ve E. Shils. Cambridge: Harvard University Press.

Konrad, A. M., Ritchie, J. Jr., Lieb, P. ve Corrigan, E. (2000). Sex Differences and Similarities in Job Attribute Preferences: A Meta-Analysis. *Psychological Bulletin*. 126(4): 593-641.

Kowske, B., J., Rasch, R. ve Wiley, J. (2010). Millennial (Lack of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generational Effects of Work Attitudes. *Journal of Business Psychology*. 25(2): 265-279.

Köse, O. (2014). *Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Sakarya: Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Köse, S., Oral, L. ve TÜresin-Tetik, H. (2014). Y Kuşağının Birinci ve İkinci Yarısında İş Değerlerinin Karşılaştırılması Üzerine Bir Araştırma. *Humanitas Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*. 2(3): 149-166.

Köten, E. (2012). *Endüstri Sonrası Toplumda Değişen Çalışma İlişkileri ve Türkiye'deki Yansımaları: Hizmet Çalışanları Örneği*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Kroeber, A. L. ve Kluckhohn, C. (1952) *Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambridge: Massachusetts.

Kubat, U. ve Kuruüzüm, A. (2010). İş Değerleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Yapısal Denklem Modelleme Yaklaşımı. *Süleyman Demirel Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*. 15(3): 487-505.

Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*. 19(1): 65-76.

Kurtdaş, E. M. (2017). Değerlerin Kaynağı ve Anlamlandırılması. *International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*. 12(21): 349-366.

Küçüközkan, Y. (2015). Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki: Hastanelerde Çalışan Sağlık Personeli Üzerinde Bir Araştırma. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*. 1(1): 14-37.

Kyles, D. (2005). Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance*. 87(6): 53-56.

Lancaster, L. C. ve Stillman, D. (2003). From World War II to the World Wide Web: Traditionalists, Baby Boomers, Generation Xers, and Millennials at Work. *Women in Business*. 55(6): 33-35.

Lawler, E. E. (2005). Creating High Performance Organizations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*. 43(1): 10-17.

Leavitt, R. (2014). *Generational Differences in Work Motivation of Healthcare Workers*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Lincoln: Nebraska Üniversitesi.

Lefkowitz, J. (1994). Sex-Related Differences in Job Attitudes and Dispositional Variables: Now You See Them. *The Academy of Management Journal*. 37(2): 323-349.

Lemmens, K. (2010). *Generations, Their Perceptions on Human Resource Outcomes and How Work Values Influence These Perceptions*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Tilburg: Tilburg Üniversitesi.

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*. 19(3): 341-354.

Leuty, M. E. ve Hansen, J. C. (2011). Evidence of Construct Validity for Work Values. *Journal of Vocational Behavior*. 79(2): 379-390.

Leuty, M. E. ve Hansen, J. C. (2012). Building Evidence of Validity: The Relation Between Work Values, Interests, Personality, and Personal Values. *Journal of Career Assessment*. 21(2):175-189.

Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders (The Case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*. 3(2): 170-183.

Li, W., Liu, X. ve Wan, W. (2008). Demographic Effects of Work Values and Their Management Implications. *Journal of Business Ethics*. 81(4): 875-885.

Licata, P. P. (2007). *Multiple Generations in the Workplace: A Study Comparing Work Values of Different Generations of Workers*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Minnesota: Capella Üniversitesi.

Lincoln, J. R. ve Kalleberg, A. L. (1985). Work Organisation and Workforce Commitment: A Study of Plants and Employees in the United States and Japan. *American Sociological Review*. 50(6): 738-760.

Littau, M. A. (2009). *The Millennials: An Investigation of their Organizational Commitment, Work Values, and Person-Work Environment Fit*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Ontario: Carleton Üniversitesi.

Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style and Job Satisfaction in Organizational Change and Development. *Leadership & Organization Development Journal*. 20: 365-377.

Lordoğlu, K. ve Özkaplan, N. (2003). *Çalışma İktisadı*. İstanbul: Der Yayınevi.

Lordoğlu K., Özkaplan N. ve Törüner M. (1999). *Çalışma İktisadı*. İstanbul: Beta Basım.

Love, K. E. (2005). *Generational Impacts on Organizational Commitment: An Examination of the Baby Boom Generation and Generation X at Work*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ontario: Carleton Üniversitesi.

Lowe, D., Levitt, K. J. ve Wilson, T. (2008). Solutions for Retaining Generation Y Employees in the Workplace. *Business Renaissance Quarterly*. 3(3): 43-57.

Lub, X., Bal, P.M., Blomme, R. J ve Schalk, R. (2014) Why Do Generational Differences in Psychological Contracts Exist? *Generational Diversity At Work: New Research Perspectives* (ss. 37-51). Ed. E. Perry. London: Routledge.

Lub, X., Bijvank, M. N., Bal, P. M., Blomme, R. ve Schalk, R. (2012). Different or Alike? Exploring the Psychological Contract and Commitment of Different Generations of Hospitality Workers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 24(4): 553-573.

Luthans, F. (1995). *Organizational Behaviour*. New York: McGraw-Hill.

Luthans, F., Baack, D. ve Taylor, L. (1987). Organizational Commitment: Analysis of Antecedents. *Human Relations*. 40(4): 219-236.

Lynton, N. ve April, K. (2012). Connected But Not Alike: Cross-Cultural Comparison of Generation Y in China and South Africa. *Academy Of Taiwan Business Management Review*. 8(1): 67-80.

Lyons, S. (2003). *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ottawa: Carleton Üniversitesi.

Lyons, S. T, Duxbury, L. ve Higgins, C. A. (2005a). An Empirical Assessment of Generational Differences in Work Related Values. *Administrative Sciences Association of Canada*. 26: 62-71.

Lyons, S. T, Higgins, C. A. ve Duxbury, L. (2010). Work Values: Development of a New Three-Dimensional Structure Based on Confirmatory Smallest Space Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 31(7): 969-1002.

Macky, K., Gardner, D. ve Forsyth, S. (2008). Generational Differences at Work: Introduction and Overview. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8): 857-861.

Mannheim, K. (1952). The Problem Of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge* (ss. 276-322). Ed. P. Kecskemeti. London: Routledge & Kegan Paul.

Manhardt, P. J. (1972). Job Orientation of Male and Female College Graduates in Busines. *Personnel Psychology*. 25: 361-368.

Marcus, M. (2014). *Work Values and Generational Differences: Using Work Values to Understand Generational Differences in the Canadian Workplace*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Minnesota: Capella Üniversitesi.

Marx, K. (2003). *1844 El Yazmaları*. Çev. M. Belge. İstanbul: Birikim Yayınları.

Marx, K. (2000). *Kapital: Cilt 1*. Çev. Alaattin Bilgi. Ankara: Sol Yayınları.

Maslow, A. H. (1970). *Motivation and Personality*. New York: Harper & Row.

Mathieu, J. E., Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2): 171-194.

McFarlin, D. B., ve Sweeney, P. D. (1992). Research Notes: Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organizational Outcomes. *Academy of Management Journal*. 35(3): 626-637.

Meda, D. (2004). *Emek: Kaybolma Yolunda Bir Değer Mi?* İstanbul: İletişim Yayınları.

Merdan, E. (2003). Beş Faktör Kişilik Kuramı ile İş Değerleri İlişkisinin İncelenmesi: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Elektronik Dergisi*. 7: 140-159.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 1(1): 61-89.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the Workplace: Theory, Research and Application*. London: Sage Publications Inc.

Meyer, J. P., Irving, P. G. ve Allen, N. J. (1998). Examination of the Combined Effects of Work Values and Early Work Experiences on Organizational Commitment. *Journal of Organizational Behavior*. 19(1): 29-52.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*. 108(2): 171-194.

McCrindle, M. ve Wolfinger, E. (2010a). Generations Defined. *Ethos*. 18(1): 8-13.

McCrindle, M. ve Wolfinger, E. (2010b). *The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations*. Sydney: UNSW Press.

McDonald, D. J. ve Makin, P. J. (2000) The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(2): 84-91.

Meglino, B. M., Ravlin, E. C. (1998). Individual Values in Organizations: Concepts, Controversies and Research. *Journal of Management*. 24: 351-389.



Mottaz, C. J. (1988). Determinants of Organizational Commitment. *Human Relations*. 41(6): 467-482.

Mowday, R. T. (1998). Reflections on the Study and Relevance of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*. 8(4): 387-401.

Mowday, R. T., Porter, L.W. ve Steers, R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*. New York: Academic Press.

Mowday, R. T., Steers, R. M. ve Porter, L. W. (1979). The Measurement of Organizational Commitment. *Journal of Vocational Behavior*. 14(2): 224-247.

Newman, D. M. (2013): *Sosyoloji: Günlük Yaşamın Mimarisini Keşfetmek*. Çev. Ali Arslan. Ankara: Nobel Yayınevi.

Ng, E. S. W., Schweitzer, L. ve Lyons, S. T. (2010). New Generation, Great Expectations: A Field Study of The Millennial Generation. *Journal of Business and Psychology*. 25(1): 281-292.

Noble, S. M. ve Schewe, C. D. (2003). Cohort Segmentation: An Exploration of its Validity. *Journal of Business Research*. 56: 979-987.

Olver, J. M. ve Mooradian, T. A. (2003). Personality Traits and Personal Values: A Conceptual and Empirical Integration. *Personality and Individual Differences*. 35(1): 109-125.

O'Reilly, C. A. ve Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*. 71(3): 492-499.

O'Reilly, C. A., Chatman, J. ve Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*. 34(3): 487-516.

Osmanlı, U. ve Kaya, S. (2014) Püritanizmden Hedonizme Değişen Boş Zaman Kavramı. *Hacettepe Üniversitesi Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*. <http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/PrutanizmdenHedonizmeDegisenBosZamanKavrami.pdf>, (13.05.2018).

Ören, K. (2013). *Çalışma Sosyolojisi*. Ankara: Nobel Yayınevi.

Ören, K. ve Yüksel, H. (2012). Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı. *Hak-İş Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 1(1): 34-59.

Özel, Ç. H. (2017). Kuşak Kavramı ve Turizme Yansımaları. *Kuşak Kavramına Disiplinler Arası Bakış* (ss. 1-27). Ed. H. Özkoç ve F. Bayrakdaroğlu. Ankara: Nobel Yayınevi.

Özer, A. (2014). Frederick Taylor'ın Görüşlerini 21. Yüzyıl Yönetim Mantığı İle Yeniden Okumak. *Verimlilik Dergisi*. 2: 41-72.

Özer, P. S., Eriş, E. D. ve Timurcanday-Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 38: 123-142.

Özcan, E. B. (2008). *Örgütsel Bağlılık ve İş Değerleri Arasındaki İlişki: Adana İlinde Bir İnceleme*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Parlak, Z. (1999). Yeniden Yapılanma ve Post-Fordist Paradigmalar. *Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi*. 1: 83-102.

Parlak, Z. ve Çetin, B. I. (2007). Bilgi Toplumu ve Bilgi İşçisi Bağlamında Çağrı Merkezleri: Emek Süreci, İş ve İstihdam. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*. 52: 107-134.

Parry, E. ve Urwin, P. (2011). Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence. *International Journal of Management Reviews*. 13(1): 79-96.

Parks, L., Guay, R. P. (2009). Personality, Values, and Motivation. *Personality and Individual Differences*. 47: 675-684.

Penley, L. E. ve Gould, S. (1988). Etzioni's Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations. *Journal of Organizational Behaviour*. 9(1): 43-59.

Peters, T. J. ve Waterman, R. H. (1987). *Yönetme ve Yükselme Sanatı: Mükemmeli Arayış*. Çev. Sargut, S. İstanbul: Altın Kitaplar.

Pilcher, J. (1994) Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *The British Journal of Sociology*. 45(3): 481-495.

Pinzaru, F., Vatamanescu, E. M., Mitan, A., Savulescu, R., Vițelar, A., Noaghea, C. ve Balan, M. (2016). Millennials at Work: Investigating the Specificity of Generation Y Versus Other Generations. *Management Dynamics in the Knowledge Economy*. 4(2): 173-192.

Polatoğlu, A. (2001). *Kamu Yönetimi*. Ankara: ODTÜ Geliştirme Vakfı Yayıncılık.

Poloma, M. M. (1993). *Çağdaş Sosyoloji Kuramları*. Çev. Hayriye Erbaş. İstanbul: Gündoğan Yayınları.

Putti, J. M., Aryee, S. ve Liang, T. K. (1989). Work Values and Organizational Commitment: A Study in the Asian Context. *Human Relations*. 42(3): 275-288.

Püsküllüoğlu, A. (1995). *Türkçe Deyimler Sözlüğü*. Ankara: Arkadaş Yayınları.

Pyman, A., Holland, P., Teicher, J., Cooper, B. K. (2010). Industrial Relations Climate, Employee Voice and Managerial Attitudes to Unions: An Australian Study. *British Journal of Industrial Relations*. 48(2): 460-480.

Randall, D. M. (1987). Commitment and Organization: The Organization Man Revisited. *Academy of Management Review*. 12(1): 460-471.

Rashid, M. Z. A., Sambasivan, M. ve Johari, J. (2003). The Influence of Corporate Culture and Organizational Commitment on Performance. *Journal of Management Development*. 22(8): 708-728.

Reilly, N. P., ve Orsak, C. L. (1991). A Career Stage Analysis of Career and Organizational Commitment in Nursing. *Journal of Vocational Behavior*. 39: 311-330.

Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *Academy of Management Review*. 10(3): 465-476.

Rhodes, S. (1983). Age-Related Differences in Work-Attitudes and Behaviour: A Review and Conceptual Analysis. *Psychological Bulletin*. 93: 328-367.

Rifkin, J. (1995). *The End of Work*. New York: G. P. Putnam's Sons.

Robbins, S. (1998). *Organizational Behaviour: Concepts, Controversies, and Applications*. USA: Prentice Hall.

Rodriguez, R. O., Green, M. T. ve Ree, M. J. (2003). Leading Generation X: Do the Old Rules Apply? *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 9(4): 67-75.

Roe, R. A. ve Ester, P. (1999). Values and Work: Empirical Findings and Theoretical Perspective. *Applied Psychology: An International Review*. 48(1): 1-21.

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York: The Free Press.

Ronen, S. (1978). Personal Values: A Basis for Work Motivational Set and Work Attitude. *Organizational Behavior and Human Performance*. 21: 80-107.

Ros, M., Schwartz, S. H. ve Surkiss, S. (1999). Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work. *Applied Psychology: An International Review*. 48(1): 49-71.

Rose, M. (1985). *Reworking the Work Ethic: Economic Values and Socio Cultural Politics*. London: Shocken.

Rounds, J. B., Henly, G. A., Dawis, R. V., Lofquist, L. H. ve Weiss, D. J. (1981). *Manual for the Minnesota Importance Questionnaire*. Minnesota: Vocational Psychology Research Center.

Rousseau, D. (2004). Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties that Motivate. *Academy of Management Executive*. 18(1): 120-127.

Rowden, R. W. (2000). The Relationship Between Charismatic Leadership Behaviors and Organizational Commitment. *Leadership & Organization Development Journal*. 21(1): 30-35.

Ryder, N. B. (1965). The Cohort as a Concept in the Study of Social Change. *American Sociological Review*. 30(6): 843-861.

Salancik, G. R. (1977). Commitment is Too Easy. *Organizational Dynamics*. 6(1): 62-80.

Samsun, N. (2017). Çalışmanın Değişen Anlamı ve Güncel Durumuna İlişkin Tartışmalar. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*. 3(3): 160-210.

Sagie, A., Elizur, D. ve Koslowsky, M. (1996). Work Values: A Theoretical Overview and a Model of Their Effects. *Journal Of Organizational Behavior*. 17(1): 503-514.

Saklı, A. R. (2013). Fordizm'den Esnek Üretim Rejimine Dönüşümün Kamu Yönetimi Üzerindeki Etkileri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*. 12(44): 107-131.

Saxena, P. ve Jain, R. (2012). Managing Career Aspirations of Generation Y at Work Place. *International Journal of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*. 2(7): 114-118.

Schermerhorn, J. R. (1996). *Management for Productivity*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

Schermerhorn, J. R., Hunt, G. J. ve Osborn, N. R. (1991). *Managing Organizational Behaviour*. New York: John Wiley & Sons Inc.

Schuman, H., ve Scott, J. (1989). Generations and Collective Memories. *American Sociological Review*. 54(3): 359-381.

Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. *Advances in Experimental Social Psychology* (ss. 1-65). Ed. M. P. Zanna. San Diego: Academic Press.

Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values? *Journal of Social Issues*. 50: 19-45.

Schwartz, S. H. (2010). Basic Values: How They Motivate and Inhibit Prosocial Behavior. *Prosocial Motives, Emotions, And Behavior: The Better Angels Of Our Nature* (ss. 221-241). Ed. M. Mikulincer ve P. R. Shaver. Washington: American Psychological Association.

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*. 2(1): 1-20.

Schwartz, S. H. ve Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*. 53: 550-562.

Scott, J. (2000). Is it a Different World to When You Were Growing Up? Generational Effects on Social Representations and Child-Rearing Values. *The British Journal of Sociology*. 51(2): 355-376.

Scott, J., Alwin, D. F. ve Braun, M. (1996). Generational Changes in Gender-Role Attitudes: Britain in a Cross-National Perspective. *Sociology*. 30: 471-492.

Sessa, V. I., Kabacoff, R., Deal, J. ve Brown, H. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *The Psychologist Manager Journal*. 10(1): 47-74.

Sert, S. (2010). *Katılım Mevduat Bankası Çalışanlarının Örgütsel Bağlılıklarına Yönelik Ampirik Bir Çalışma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi)*. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

Sezal, İ. (2003). *Sosyolojiye Giriş*. Ankara: Martı Yayınevi.

Shapira, Z. ve Griffith, T. L. (1990). Comparing the Work Values of Engineers with Managers, Production, and Clerical Workers: A Multivariate Analysis. *Journal of Organizational Behavior*. 11: 281-292.

Sharabi, M., ve I. Harpaz. 2016. Impact of Generational Differences on Work Values in the Israeli Context. *Generational Differences in Work Values and Work Ethic: An International Perspective* (ss. 19-41). Ed. M. Sharabi. NY: Nova Science Publications Inc.

Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*. 16: 142-150.

Sherrat, E. B. ve Cogshall, J.G. (2010). Realizing the Promise of Generation Y. *Educational Leadership*. 67(8): 28-34.

Singer, S. L. ve Stefflre, B. (1954). Age Differences in Job Values and Desires. *Journal of Counseling Psychology*. 1(2): 89-91.

Smith, J. W. ve Clurman, A. (1997). *Rocking the Ages: The Yankelovich Report on Generational Marketing*. New York: Harper Collins.

Smola, K. W. ve Sutton, C. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*. 23: 363-382.

Sombart, W. (1993). *Kapitalizm Öncesi İktisadi Görüş, Kapitalizm ve Din*. Çev. Mustafa Özel. İstanbul: Ağaç Yayınları.

Sombart, W. (2008). *Burjuva: Modern Ekonomi Dönemine Ait İnsanın Ahlaki ve Entelektüel Tarihine Katkı*. Çev. Oğuz Adanır. Ankara: Doğu Batı Yayınları.

Spranger, E. (1928) *Types of Men: The Psychology and Ethics Of Personality*. Halle: Max Neimeyer.

Srinivasan, V. (2012). Multi Generations in the Workforce: Building Collaboration. *Indian Institute of Management Bangalore Management Review*. 24: 48-66.



Stallworth, L. (2004): Antecedents and Consequences of Organizational Commitment to Accounting Organizations. *Managerial Auditing Journal*. 19(7): 945-955.

Strauss, W. ve Howe, N. (1991). *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*. New York: William Morrow.

Strauss, W. ve Howe, N. (1997) *The Fourth Turning: An American Prophecy-What the Cycles of History Tell Us About America's Next Rendezvous With Destiny*. New York: Broadway Publications.

Sturges, J., Conway, N., Guest, D. ve Liefooghe, A. (2005). Managing the Career Deal: The Psychological Contract as a Frame Work for Understanding Career Management, Organizational Commitment and Work Behavior. *Journal of Organizational Behavior*. 26(7): 821-838.

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*. 21(3): 170-183.

Super, D. (1970). *Work Values Inventory Manual*. Boston: Houghton Mifflin.

Super, D. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Occupational Psychology*. 52: 129-148.

Sürgevil, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Ege Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Şahin, S. (2016). Sendikaların İş Sağlığı ve Güvenliğindeki Rolü ve Önemi. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*. 4(28): 327-343.

Şenbir, H. (2004). *Z “Son İnsan” mı? Z Kuşağı ve Sonrasına Dair Düşünceler*. İstanbul: Okuyan Us Yayınevi.

Tait, M., Padgett, M. ve Baldwin, T. (1989) Job and Life Satisfaction: A Reevaluation of the Strength of the Relationship and Gender Effects as a Function of the Date of the Study. *Journal of Applied Psychology*. 74: 502-507.

Tanilli, S. (2006). *Uygarlık Tarihi*. İstanbul: Alkım Yayınevi.

Tapscott, D. (2009). *Grown Up Digital. How The Net Generation is Changing Your World*. New York: McGraw Hill.

Taris, R. ve Feij, J. A. (2001). Longitudinal Examination of the Relationship Between Supplies-Values Fit and Work Outcomes. *Applied Psychology*. 50: 52-80.

Taş, H. Y. (2012). Toplumsal Sınıfların Değişim Sürecinde, Sendikalar ve Sendikaların Geleceği. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*. 1(1): 60-80.

Taylor, F. W. (1914). *The Principles of Scientific Management*. New York: Harper.

Taylor, F. W. (1997), *Bilimsel Yönetimin İlkeleri*. Çev: H. Bahadır Akın. Konya: Çizgi Yayınevi.

Tevrüz, S. ve Turgut, T. (2004). Çalışma Amaçlarının Tespiti ve Çalışma Amaçları Testinin Geliştirilmesi. *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 6 (22): 33-44.

Thebaud-Mony, A. (2012). *Çalışmak Sağlığa Zararlıdır: Risklerin Alt İşveren Devri, Başkasını Tehlikeye Atma, Onura Saldırı, Duygusal ve Fiziksel Şiddet, Mesleki Kanserler*. Çev. A. Güren. İstanbul: Ayrıntı Yayınları.

Thomas, W. I, ve Znaniecki F. (1918) *The Polish Peasant in Europe and America*. New York: Dover Publication.

Tınar, M. Y. (1996). *Çalışma Psikolojisi*. İzmir: Necdet Bükey Yayınevi.

Ting, H., Lim, T.Y., Cyril de Run, E., Koh, H. ve Sahdan, M. (2017). Are We Baby Boomers, Gen X and Gen Y? A Qualitative Inquiry into Generation Cohorts in Malaysia. *Kasetsart Journal of Social Sciences*.39(1): 1-7.

Tolbize A. (2008). Generational Differences in the Workplace. [https://rtc.umn.edu/docs/2\\_18\\_Gen\\_diff\\_workplace.pdf](https://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf), (27.09.2018).

Topaloğlu, H. ve Arastaman, G. (2016). Örgütlerde Psikolojik Sözleşme Üzerine Kuramsal Bir Değerlendirme. *Ihlara Eğitim Araştırma Dergisi*. 1(2): 25-36.

Tulgan, B. ve Martin, C. A. (2001). *Managing Generation Y: Global Citizens Born in the Late Seventies and Early Eighties*. Massachusetts: HRD Press.

Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology*. 71(2): 103-113.

Tylor, E. P. (1871). Primitive Culture: Researches into the Development of Mythology, Philosophy, Religion, Language, Art, and Custom. [https://archive.org/stream/primitivculture01tylouoft/primitivculture01tylouoft\\_djvu.txt](https://archive.org/stream/primitivculture01tylouoft/primitivculture01tylouoft_djvu.txt), (07.01.2019).

Twenge, J. M. (2010). A Review of Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes. *Journal of Business Psycholog*. 25: 201-210.

Twenge, J. M. ve Campbell, S. M. (2008). Generational Differences in Psychological Traits and Their Impact on the Workplace. *Journal of Managerial Psychology*. 23(8): 862-877.

Twenge, M. J., Campbell, S. M., Hoffman, B. J. ve Lance, C. E. (2010). Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Work Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing. *Journal of Management*. 36(5): 1117-1142.

Uçar, İ. (2010). Türkçede Eş Anlamlılık ve Eski Anadolu Türkçesi Tıp Yazışmalarında Eş Anlamlı Kelime Kullanımı. *Journal of World of Turks*. 2(1): 37-48.

Utaş, T., Çinko, L. ve Işıl, G. (2017). Hibrit İş Özellikleri Kuramı Çerçevesinde İş Motivasyonu ve Üretim. *Social Sciences Research Journal*. 6(1): 1-2.

Van, S. M., Brief, A ve Schuler, R. (1981). Role Conflict and Role Ambiguity: Integration of the Literature and Directions for Future Research. *Human Relations*. 34(1): 43-71.

Vansteenkiste, M., Neyrinck, B., Niemiec, C. P., Soenens, B., De Witte, H. ve Van Den Broeck, A. (2007). On the Relations Among Work Value Orientations, Psychological Need Satisfaction and Job Outcomes: A Self-Determination Theory Approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 80: 251-277.

Velde, M. E. G., Feij, J. A., Emmerik, H. (1998). Change in Work Values and Norms Among Dutch Young Adults: Ageing or Societal Trends?. *International Journal of Behavioral Development*. 22(1): 55-76.

Vincent, J. A. (2005). Understanding Generations: Political Economy and Culture in an Ageing Society. *The British Journal of Sociology*. 56: 579-599.

inson, D. E., Scott, J. E. ve Lamont, C. M. (1977). The Role of Personal Values in Marketing and Consumer Behavior. *Journal of Marketing*. 44-50.

Walker, W. D. (2006). *Generational Leadership: A Study Of The Leadership Styles of Different Generations of Entrepreneurs and The Resulting Organizational Outcomes*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Capella: Capella Üniversitesi.

Wallach, J. E. (1983). Individuals and Organizations: The Cultural Match. *Training and Development Journal*. 12: 29-36.

Warr, P. (2008). Work Values: Some Demographic and Cultural Correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 81(4): 751-775.

Wasti, A. (2009). Örgütsel Bağlılık Kavramı, Odakları, Öncül ve Sonuçları. *Çalışma Yaşamında Davranış* (ss. 17-38). Ed. A. Keser, G. Yılmaz ve S. Yürür. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

Wasti, A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne bir Bakış. *Akademisyenler ve Profesyoneller Gözüyle: Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları* (ss. 201-224). Ed. Z. Aycan. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları.

Watson, T. J. (1995). *Sociology, Work and Industry*. London: Routledge.

Weber, M. (2011) *Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Ruhu*. Çev. Gülistan Solmaz. Ankara: Alter Yayıncılık.

Weldon, E. ve Jehn, K. A. (1993). Work Goals and Work-Related Beliefs Among Managers and Professionals in the United States and the People's Republic of China. *Asia Pacific Journal of Human Resource*. 31(1): 57-70.

Westerman, J. W. ve Yamamura, J. H. (2007) Generational Preferences for Work Environment Fit: Effects on Employee Outcomes. *Career Development International*. 12(2): 150-161.

Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *Academy of Management Review*. 7(3): 418-428.

Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships Between Job, Organization, and Career Commitments and Work Outcomes: An Integrative Approach. *Organizational Behavior & Human Performance*. 26(1): 81-96.

Williams, K. C. ve Page, R. A. (2011). Marketing to the Generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*. 3(1): 1-17.

Williams, L. J. ve Hazer, J. T. (1986). Antecedents and Consequences of Satisfaction and Commitment in Turnover Models: A Reanalysis Using Latent Variable Structural Equation Methods. *Journal of Applied Psychology*. 71(2): 219-231.

Williams, R. M. (1979). *Understanding Human Values: Individual and Societal*. Ed. M. Rokeach. New York: The Free Press.

Wollack, S., Goodale, J. G., Wijting, J. P. ve Smith, P. C. (1971). Development of the Survey of Work Values. *Journal of Applied Psychology*. 55(4): 331-338.

Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. ve Leah, C. (2008) Generational Differences in Personality and Motivation: Do They Exist and What Are the Implications for the Workplace? *Journal of Managerial Psychology*. 23(8): 878-890.

Wu, J. B., Hom, P. W., Tetrick, L. E., Shore, L. M., Jia, L., Li, C., Song, L. J. (2006). The Norm of Reciprocity: Scale Development a Validation in the Chinese Context. *Management and Organization Review*. 2(3): 377-402.

Wuthnow, R. (2008). The Sociological Study of Values. *Sociological Forum*. 23(2): 333-343.

Yalçın, A., ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 14(1): 95-114.

Yalçın, A. ve İplik, F. N. (2007). A Grubu Seyahat Acentalarında Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 18: 483-500.

Yalçın, O., Sökmen, A. B. ve Kulak, H. (2013). Kuşakların Temel Özellikleri ve Hava Harp Okulu Uygulamaları. *Yakın Dönem Türkiye Araştırmaları*. 12(24): 133-179.

Yang, S. ve Guy, M. E. (2006). Genxers Versus Boomers: Work Motivators and Management Implications. *Public Performance & Management Review*. 29(3): 267-284.

Yazıcı, E. (2010). *İlkçağdan Günümüzde Dönüşen İş Kültürü*. Ankara: A Kitap.

Yazıcı, M. (2014). Değerler ve Toplumsal Yapıda Sosyal Değerlerin Yeri. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. 24(1): 209-223.

Yentürk, N. (1993). Post-Fordist Gelişmeler ve Dünya İktisadi İşbölümünün Geleceği. *Birikim Dergisi*. 56(61): 42-57.

Yusoff, W. F. W. ve Kian, T. S. (2013). Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*. 2(4): 97-103.

Yücel, A. (1980). *Emek Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri*. Ankara.

Yüksel, Ö. (2003). *Girişimciler İçin İşletme Yönetimi*. Ed. T. Durukan. Ankara: Gazi Kitabevi.

Zangaro, G. A. (2001). Organizational Commitment: A Concept Analysis. *Nursing Forum*. 36(2): 14-22.

Zawawi, D., Sidin, S. M. ve Sambasivan M. (2002). *The Relationship Between Work Values and Organizational Commitment Amongst Executives in Malaysia*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selangor: Malezya Putra Üniversitesi.

Zeeshan, A. ve Iram, A. (2012). Generational Diversity: Strategies To Bridge The Diversity Gap. *International Journal of Engineering and Management Science*. 3(3): 315-318.

Zemke, R., Raines, C., Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace*. New York: American Management Association.

Zubritski, Y. ve Mitropolski, K. V. (1979). *İlkel, Köleci ve Feodal Toplum*. Çev. S. Belli. Ankara: Sol Yayınları.





**EKLER**

## EK 1: Uygulama Anketi

Değerli Katılımcı,

Bu anket, kuşakların çalışmaya ilişkin değerlerini ölçüp, çalışmaya atfettikleri anlamı ortaya koymayı amaçlayan bir doktora tezinin uygulama bölümünü oluşturmaktadır. Anketin başarılı olması için sizden istenen, her soru grubunun üstünde yazan yönergeler doğrultusunda tüm soruları içtenlikle ve eksiksiz cevaplamanızdır. Elde edilen veriler, yalnızca bilimsel amaçlar için kullanılacak olup kimlik bilgileriniz kesinlikle alınmayacaktır.

İlgi ve katkınız için şimdiden teşekkür ederiz.

**Ümit DENİZ İLHAN (Doktora Adayı)**  
**Dokuz Eylül Üniversitesi**  
**Sosyal Bilimler Enstitüsü**  
**Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı**

A. Aşağıdaki ifadeler insanların işleriyle ve kariyerleriyle ilgili önemli seçimler yaparken etkilendiği çeşitli faktörleri içermektedir. Lütfen, her bir ifadenin bir işi kabul etme veya mevcut işinizde çalışmaya devam etme kararınızı etkilemedeki önem derecesini yandaki seçeneklerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.	Hiç önemli değil	Biraz önemli	Önemli	Çok önemli	Tamamıyla önemli
1. Toplumla faydalı katkı sağlayan bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
2. Diğer çalışanların işlerini organize edip yönetme konusunda yetki sahibi olmak.	1	2	3	4	5
3. İşinizi nasıl yapacağınızı ve harcayacağınız zamanı planlama özgürlüğüne sahip olmak.	1	2	3	4	5
4. Ücretsiz izin, sağlık sigortası gibi kişisel ihtiyaçlarınızı karşılayan ek ödenekler almak.	1	2	3	4	5
5. Yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektiren bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
6. Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışmak	1	2	3	4	5
7. İş performansınız hakkında zamanında ve yapıcı geribildirimler yapan bir üst yönetime sahip olmak.	1	2	3	4	5
8. Arkadaşlık kurabileceğiniz anlayışlı, nazik ve samimi iş arkadaşlarıyla çalışmak.	1	2	3	4	5
9. Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışmak.	1	2	3	4	5
10. Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına sahip olmak.	1	2	3	4	5
11. Özel yaşamınızla uyumlu çalışma saatlerine sahip olmak.	1	2	3	4	5

12. Başkalarına bel bağlamadan özgürce çalışma yeteneğine sahip olmak.	1	2	3	4	5
13. Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
14. Düşünsel açıdan ilham verici bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
15. İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahip olmak.	1	2	3	4	5
16. İş güvencesi garantisine sahip olmak.	1	2	3	4	5
17. İş hayatınızla özel hayatınız ve aile sorumluluklarınızı dengede tutmanıza müsade eden iş koşullarına sahip olmak.	1	2	3	4	5
18. Anlayışlı ve destekleyici bir yönetici ile çalışmak.	1	2	3	4	5
19. İşin ehli bir yönetici ile çalışmak	1	2	3	4	5
20. Kariyerinizde ilerleme fırsatlarına sahip olmak.	1	2	3	4	5
21. Size iyi kazanç sağlayan bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
22. Başkaları tarafından çokça saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
23. İyi yapılan işin takdir gördüğü bir işyerinde çalışmak.	1	2	3	4	5
24. Eğitim ve iş hayatınız boyunca ediniz geliştirdiğiniz yetkinliklerinizi kullanmanıza imkan veren bir işte çalışmak	1	2	3	4	5
25. İş etkinliklerinde değişim ve çeşitlilik sağlayan bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
26. Manevi değerlerinizle uyumlu bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
27. Zorlayıcı ve çalışma azminizi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışmak.	1	2	3	4	5
28. İşinizi yaparken ihtiyacınız olan bilgiye ulaşma imkanına sahip olmak.	1	2	3	4	5
29. Çok fazla sosyal etkileşim kurmanıza imkan veren bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
30. İşletmenin üretimine katkıda bulunabilmek.	1	2	3	4	5
31. Becerilerinizi geliştirebilmeniz için ihtiyaç duyduğunuz eğitim olanaklarına ulaşabileceğiniz bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5
32. İnsanlara yardım etmeye olanak sağlayan bir işte çalışmak.	1	2	3	4	5

<b>B. Aşağıdaki ifadeler işletmeye yönelik duygularınızı belirlemeye çalışmaktadır. Lütfen, her bir ifadeye ne oranda katıldığınızı yandaki seçeneklerden en uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.</b>	<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Kısmen Katılmıyorum</b>	<b>Kararsızım</b>	<b>Kısmen Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Tamamen Katılıyorum</b>
1. Kariyerimin geri kalanını bu işletmede geçirmek beni çok mutlu eder.	1	2	3	4	5	6	7

2. Bu işletmenin meselelerini gerçekten de kendi meselelerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5	6	7
3. Bu işletmeye karşı güçlü bir bağlılık hissim yok.	1	2	3	4	5	6	7
4. Bu işletmeye kendimi “duygusal olarak bağlı” hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
5. Kendimi bu işletmede “ailenin bir parçası” gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5	6	7
6. Bu işletmenin benim için özel bir anlamı var.	1	2	3	4	5	6	7

**C. Aşağıdaki sorular ad ve soyad gibi kimlik bilgilerinizi ALMAKSIZIN bu araştırmanın amacı doğrultusunda demografik bilgilerinizi belirlemeye yöneliktir. Lütfen, her bir soruya karşılık gelen ifadeyi seçeneklerden uygun olanını işaretleyerek belirtiniz.**

**1. Cinsiyetiniz:**

(0) Kadın (1) Erkek

**2. Doğum yılınız:**

(1) 1920-1945 arası (2) 1946-1964 arası (3) 1965-1979 arası (4) 1980-2000 arası  
(5) 2001 ve sonrası

**3. Medeni durumunuz:**

(1) Evli (2) Bekar

**4. Eğitim düzeyiniz:**

(1) İlköğretim (2) Ortaöğretim (3) Lise (4) Meslek Yüksek Okulu (5) Üniversite

**5. Mesleki pozisyonunuz:**

(1) Formen/Vardiya Sorumlusu (2) İşçi

**6. İşyerindeki hizmet süreniz:**

(1) 0-5 yıl (2) 6-10 yıl (3) 11-15 yıl (4) 16-20 yıl (5) 21 yıl ve üstü

**7. İşvereniniz:**

(1) Çalışmakta Olduğum Şirket (2) Aracı Şirket (Taşeron)



**EK 3: Ölçek Maddelerine Uygulanan Bağımsız Örneklem T-Testi Tablosu**

Çalışma Değerleri	Kuşaklar	S	$\bar{x}$	SS	Std. Hata	t-Değeri
1. Toplumla faydalı katkı sağlayan bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,86	0,905	0,050	-2,472**
	Y Kuşağı	516	4,03	0,973	0,043	
2. Diğer çalışanların işlerini organize edip yönetme konusunda yetki sahibi olmak.	X Kuşağı	324	3,33	0,979	0,054	-0,258
	Y Kuşağı	516	3,35	1,071	0,047	
3. İşinizi nasıl yapacağınızı ve harcayacağınız zamanı planlama özgürlüğüne sahip olmak.	X Kuşağı	324	3,76	0,937	0,052	-3,060**
	Y Kuşağı	516	3,96	0,950	0,042	
5. Yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektiren bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,57	1,020	0,057	-1,738
	Y Kuşağı	516	3,70	1,034	0,046	
6. Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışmak	X Kuşağı	324	4,04	0,950	0,053	-2,604**
	Y Kuşağı	516	4,22	1,014	0,045	
7. İş performansınız hakkında zamanında ve yapıcı geribildirimler yapan bir üst yönetime sahip olmak.	X Kuşağı	324	3,78	1,067	0,059	-1,744
	Y Kuşağı	516	3,91	1,056	0,047	
9. Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışmak.	X Kuşağı	324	3,49	1,111	0,062	-5,609**
	Y Kuşağı	516	3,93	1,130	0,050	
13. Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,58	1,040	0,058	-0,134
	Y Kuşağı	516	3,59	1,084	0,048	
14. Düşünsel açıdan ilham verici bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,43	1,031	0,057	-2,841**
	Y Kuşağı	516	3,64	1,094	0,048	
15. İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahip olmak.	X Kuşağı	324	3,25	1,085	0,060	-2,870**
	Y Kuşağı	516	3,48	1,198	0,053	
16. İş güvencesi garantisine sahip olmak.	X Kuşağı	324	4,47	0,705	0,039	-3,025**
	Y Kuşağı	516	4,62	0,665	0,029	

17. İş hayatınızla özel hayatınız ve aile sorumluluklarınızı dengede tutmanıza müsade eden iş koşullarına sahip olmak.	X Kuşağı	324	4,19	0,938	0,052	-2,824**
	Y Kuşağı	516	4,37	0,864	0,038	
18. Anlayışlı ve destekleyici bir yönetici ile çalışmak	X Kuşağı	324	4,21	0,905	0,050	-3,600**
	Y Kuşağı	516	4,43	0,803	0,035	
19. İşin ehli bir yönetici ile çalışmak	X Kuşağı	324	4,20	0,921	0,051	-2,202**
	Y Kuşağı	516	4,34	0,931	0,041	
21. Size iyi kazanç sağlayan bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	4,36	0,889	0,049	-2,854**
	Y Kuşağı	516	4,54	0,820	0,036	
22. Başkaları tarafından çokça saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,76	1,047	0,058	-1,693
	Y Kuşağı	516	3,89	1,150	0,051	
23. İyi yapılan işin takdir gördüğü bir işyerinde çalışmak.	X Kuşağı	324	4,12	0,943	0,052	-2,284**
	Y Kuşağı	516	4,28	0,934	0,041	
25. İş etkinliklerinde değişim ve çeşitlilik sağlayan bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,46	1,045	0,058	-2,504**
	Y Kuşağı	516	3,66	1,105	0,049	
26. Manevi değerlerinizle uyumlu bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,78	0,970	0,054	-2,000**
	Y Kuşağı	516	3,92	1,029	0,045	
27. Zorlayıcı ve çalışma azminizi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışmak.	X Kuşağı	324	3,38	1,097	0,061	-0,426
	Y Kuşağı	516	3,42	1,142	0,050	
28. İşinizi yaparken ihtiyacınız olan bilgiye ulaşma imkanına sahip olmak.	X Kuşağı	324	3,90	0,937	0,052	-1,095
	Y Kuşağı	516	3,97	0,979	0,043	
29. Çok fazla sosyal etkileşim kurmanıza imkan veren bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,60	1,093	0,061	-2,940**
	Y Kuşağı	516	3,82	1,095	0,048	
31. Becerilerinizi geliştirebilmeniz için ihtiyaç duyduğunuz eğitim olanaklarına ulaşabileceğiniz bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,74	0,931	0,052	-2,875**
	Y Kuşağı	516	3,94	1,012	0,045	
32. İnsanlara yardım etmeye olanak sağlayan bir işte çalışmak.	X Kuşağı	324	3,84	0,936	0,052	-2,783**
	Y Kuşağı	516	4,03	0,967	0,043	

\*p < 0,05 , \*\*p<0,01