

T.C.
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

X VE Y KUŞAĞININ ALGILADIĞI ÖRGÜTSEL DESTEK VE
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ FARKLILIK:
KARDEMİR A.Ş.' DE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Büşra ERGİN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Karabük
ŞUBAT / 2018

T.C
KARABÜK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

X VE Y KUŞAĞININ ALGILADIĞI ÖRGÜTSEL DESTEK VE
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ ARASINDAKİ FARKLILIK:
KARDEMİR A.Ş.' DE BİR UYGULAMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Hazırlayan
Büşra ERGİN

Tez Danışmanı
Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ

Karabük
ŞUBAT / 2018

İÇİNDEKİLER

İÇİNDEKİLER	1
TEZ ONAY SAYFASI.....	4
DOĞRULUK BEYANI	5
ÖNSÖZ	6
ÖZ.....	7
ABSTRACT.....	8
ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ.....	9
ARCHIVE RECORD INFORMATION	10
KISALTMALAR	11
GİRİŞ	12
BİRİNCİ BÖLÜM	16
KUŞAK KAVRAMI	16
1.1. Kuşak Kavramının Tanımı	16
1.2. Kuşakların Sınıflandırılması.....	18
1.2.1. Sessiz Kuşak (1925 - 1945)	19
1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946 -1964)	20
1.2.3. X Kuşağı (1965 -1980)	21
1.2.4. Y Kuşağı (1981 -1995)	22
1.2.5. Z Kuşağı (1996 ve Sonrası)	25
1.3. X Kuşağı.....	26
1.3.1. Temel Özellikleri	26
1.3.1.1. Kişilik ve Yaşam Stili Özellikleri	26
1.3.1.2. İşyeri Özellikleri	27
1.3.2. Temel Değerleri	28
1.4. Y Kuşağı.....	29
1.4.1. Temel Özellikleri	29
1.4.1.1. Kişilik ve Yaşam Stili Özellikleri	30
1.4.1.2. İşyeri Özellikleri	31
1.4.2. Temel Değerleri	32
1.5. X ve Y KUŞAĞI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	34


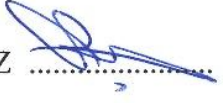

1.5.1. Lancaster & Stillman ile Coomer & DeBard Yaklaşımlarına Göre Farklılıklar	34
1.5.2. Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	36
1.5.3. Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	36
İKİNCİ BÖLÜM.....	38
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI.....	38
2.1. Örgütsel Destek Kavramının Tanımı	38
2.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı	39
2.2.1. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Önemi	40
2.2.2. Destekleyici Örgütün Özellikleri.....	42
2.2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Kuramlar	42
2.2.3.1. Örgütsel Destek Kuramı	42
2.2.3.2. Karşılıklılık Normu Kuramı.....	43
2.2.3.3. Sosyal Değişim Kuramı	44
2.2.3.4. Kişileştirilmiş Örgüt Kavramı.....	45
2.2.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Belirleyicileri.....	45
2.2.4.1. Örgütsel Adalet	45
2.2.4.2. Yönetici Desteği (Şeflerin Desteği)	46
2.2.4.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları (Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları).....	47
2.2.4.4. Karakter Özellikleri	49
2.2.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları	51
2.2.5.1. Davranışsal Sonuçları.....	51
2.2.5.2. Psikolojik Sonuçları.....	54
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	56
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI.....	56
3.1. Lider ve Liderlik Kavramları	56
3.1.1. Liderlik Kuramları.....	57
3.2. Lider-Üye Ekileşimi	58
3.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Tanımı	58
3.2.2. Ayırt Edici Özellikleri	60
3.2.3. Gelişim Süreci	61
3.2.4. Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım	62

3.2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Dayandığı Kuramlar.....	65
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	68
KARDEMİR A.Ş. ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA.....	68
4.1. Araştırmanın Yöntemi.....	68
4.1.1. Araştırmanın Amacı.....	68
4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	68
4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	69
4.1.4. Veri Toplama Yöntem ve Araçları.....	69
4.1.5. Analiz Yöntemi.....	71
4.2. Araştırmanın Bulguları.....	71
4.2.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri.....	72
4.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi.....	73
4.2.2.1. Örgütsel Destek Ölçeği Yapı Geçerliliği.....	73
4.2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Yapı Geçerliliği.....	74
4.2.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi.....	76
4.2.4. Tanımlayıcı Değerler.....	76
4.2.4.1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Tanımlayıcı Değerleri.....	77
4.2.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Tanımlayıcı Değerleri.....	77
4.2.5. Hipotez Testleri.....	79
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	84
KAYNAKÇA.....	90
TABLolar LİSTESİ.....	117
EKLER.....	118
EK: ANKET FORMU.....	118
ÖZGEÇMİŞ.....	120

TEZ ONAY SAYFASI

Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne

Büşra ERGİN' e ait "X ve Y Kuşağının Algıladığı Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki Farklılık: Kardemir A.Ş.' De Bir Uygulama" adlı bu tez çalışması Tez Kurulumuz tarafından İŞLETME YÜKSEK LİSANS programı tezi olarak oybirliği / oyçokluğu ile kabul edilmiştir.

	Akademik Unvanı, Adı ve Soyadı	İmzası
Tez Kurulu Başkanı	:Yrd. Doç. Dr. Doğan AYDOĞAN	
Danışman Üye	:Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ	
Üye	:Yrd. Doç. Dr. Öznur YAVAN	

Tez Sınavı Tarihi: 23/02/2018

DOĞRULUK BEYANI

Yüksek lisans/Doktora tezi olarak sunduğum bu çalışmayı bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı herhangi bir yola tevessül etmeden yazdığımı, araştırmamı yaparken hangi tür alıntılarını intihal kusuru sayılacağını bildiğimi, intihal kusuru sayılabilecek herhangi bir bölüme araştırmamda yer vermediğimi, yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden olduğunu ve bu eserlere metin içerisinde uygun şekilde atıf yapıldığını beyan ederim.

Enstitü tarafından belli bir zamana bağlı olmaksızın, tezimle ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak ahlaki ve hukuki tüm sonuçlara katlanmayı kabul ederim.

Adı Soyadı: Büşra ERĐİN

İmza

: 

ÖNSÖZ

Yüksek lisans tez çalışmam süresince bilgi ve tecrübeleriyle beni yönlendiren, desteğini eksik etmeyen değerli tez danışmanım Sayın Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ' a sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans tezim süresince yanımda olan arkadaşlarım Gökhan ÇAYIRHAN, Sedef ÖZER ve Yasemin KARADERELİ' ye teşekkürler.

Son olarak, anlayışlarını, maddi-manevi desteklerini ve sevgilerini hiç esirgemeyen, hep yanımda olan aileme, ailem olarak gördüğüm herkese sonsuz teşekkürler.

ÖZ

Bu çalışmada karşılıklılık normu kuramı ile sosyal değişim kuramı göz önünde bulundurularak, Kardemir A.Ş. çalışanları tarafından algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi incelenmektedir. Çalışmanın amacı, Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılarının X ve Y kuşağı çalışanları açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmaktır. Ayrıca Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmektedir. Bu amaç doğrultusunda, Türkiye'nin en büyük ilk 50 sanayi kuruluşu arasında yer alan ve Karabük'te faaliyet gösteren Kardemir A.Ş.'nin 498 çalışanından anket yöntemi ile veriler elde edilmiştir. Hipotezler t-testi ve ANOVA analizi ile test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanların örgütsel destek algılarının ve lider-üye etkileşimi algılarının X ve Y kuşağı açısından farklılaştığı belirlenmiştir. Ayrıca çalışanların örgütsel destek algılarında demografik faktörlere göre farklılıklar bulunduğu belirlenmiştir. Çalışanların lider-üye etkileşimi algılarının ise cinsiyete ve eğitim seviyesine göre farklılaştığı, çalışma süresi açısından farklılaşmadığı belirlenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Algılanan Örgütsel Destek; Lider-Üye Etkileşimi; X ve Y Kuşağı; Kardemir A.Ş.

ABSTRACT

In this study, organizational support and leader-member exchange perceived by employees working in Kardemir A.Ş. are examined considering the theory of reciprocity norm and social exchange theory. The purpose of this study is to investigate whether the employees' organizational support and leader-member exchange perceptions differ in terms of X and Y generations. In addition, it is also examined whether the employees' organizational support and leader-member exchange perceptions differ according to the demographic characteristics. For this purpose, data were obtained from 498 employees via survey method from employees working in Kardemir A.Ş. which is located in Karabuk and one of the Turkey's largest 50 industrial enterprises. Hypotheses were tested by t-test and ANOVA analysis. As a result of the study, it has been determined that employees' perceptions of organizational support and leader-member exchange differ in terms of X and Y generations. In addition, it was determined that the employees' perceptions of organizational support differ according to the demographic factors. It was determined that the leader-member Exchange perceptions differed according to gender and education level and did not differ in terms of tenure.

Keywords: Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Generation X and Y, Kardemir Inc.

ARŞİV KAYIT BİLGİLERİ

Tezin Adı	X ve Y Kuşağının Algıladığı Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki Farklılık: Kardemir A.Ş.' De Bir Uygulama
Tezin Yazarı	Büşra ERGİN
Tezin Danışmanı	Yrd. Doç. Dr. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Tezin Derecesi	Yüksek Lisans
Tezin Tarihi	23/02/2018
Tezin Alanı	İşletme
Tezin Yeri	KBÜSBS-KARABÜK
Tezin Sayfa Sayısı	120
Anahtar Kelimeler	Algılanan Örgütsel Destek, Lider- Üye Etkileşimi, X ve Y Kuşağı, Kardemir A.Ş.

ARCHIVE RECORD INFORMATION

Name of the Thesis	Differences Between Organizational Support and Leader-Member Exchange Perceived by Generation X and Y: A Research in Kardemir Inc.
Author of the Thesis	Büşra Ergin
Advisor of the Thesis	Asst. Prof. Ozan BÜYÜKYILMAZ
Status of the Thesis	Master Thesis
Date of the Thesis	23/02/2018
Field of the Thesis	Business Administration
Place of the Thesis	KBÜSBE-KARABÜK
Total Page Number	120
Keywords	Perceived Organizational Support, Leader-Member Exchange, Generation X and Y, Kardemir Inc.

KISALTMALAR

- İSMMMMO** : İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası
LMX-MDM : Çok Boyutlu Lider-Üye Etkileşimi
TDK : Türk Dil Kurumu
Vd. : Ve diğerleri



GİRİŞ

Hızla değişip gelişen dünyada teknolojiden sanata birçok alanda oluşan değişimler yaşamın her evresinde kendini göstermektedir. Yaşanan her dönemde değişimin varlığını kabullenmek ve teknolojiye uyum sağlamak bireylerce zorunlu hale gelmiştir. Bu durum bireylerin algılarında, beklentilerinde ve bakış açılarında farklılıklara yol açarak davranışlarını etkilemektedir. Oluşan etkileşimler sonucunda kuşak sınıflandırmaları ortaya çıkmaktadır.

Her kuşak kendine özgü özellikler taşımaktadır. Bu özellikler farklılaştıkça eski kuşak ile yeni bir kuşak arasında bir takım anlaşmazlıklar oluşabilmektedir. Günümüzde, Türkiye'deki iş dünyasının ağırlıklı olarak Y, X ve Bebek Patlaması kuşaklarından oluştuğu görülmektedir. Gelenekselcilerin büyük kısmının emekli olduğu, emekli olmayanların ise yönetimin üst kademelerinde etkili konumlarda oldukları bilinmektedir. Hala eğitim hayatını sürdüren Z kuşağının ise tam olarak iş dünyasına atılmadığı görülmektedir. İnanç, değer ve birçok konu bakımından bu kuşakların dördü de farklı bakış açılarına sahiptirler. Fakat çoğu zaman aynı iş ortamında ve aynı iş koşullarında çalışırlar. Kuşaklar arasında yaşanan farklılıklar kimi zaman fırsatlar oluştururken kimi zaman da birtakım sorunlara sebep olmaktadır. Literatürde bulunan söz konusu kuşaklar detaylıca incelenmiş olup performans, motivasyon ve liderlik gibi birçok konuda kuşaklarla ilgili araştırmaların yapıldığı gözlemlenmiştir. Fakat kuşakların birbiriyle olan farklılıklarına yeterince dikkat çekilmediği saptanmıştır.

Rekabetin giderek arttığı ve teknolojinin her geçen gün daha çok geliştiği bir ortamda faaliyetlerini sürdüren işletmelerin varlıklarını koruyabilmeleri için sürdürebilir rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri gerekmektedir. Sürekli değişen ve yenilenen bir yapı içindeki örgütlerin bu rekabet avantajını sağlayabilmeleri öncelikli olarak değişime uyum sağlayabilecek çalışanlara bağlı olmaktadır. Çalışanlar da sergiledikleri bu uyum karşısında, örgüt ve örgütteki diğer üyeler tarafından kendilerine değer verildiğini ve önemsendiklerini bilmek istemekte, gösterdikleri çaba karşısında takdir beklemektedirler. Algılanan örgütsel destek kavramı, çalışanlar ile örgütleri arasında gelişen karşılıklı ilişki sonucunda oluşmaktadır.

Algılanan örgütsel destek teorisi, çalışanların, örgütün kendilerine bağlı kalacağına olan inançlarına dayanmaktadır. Bu inançları sayesinde çalışanlar örgütlerine bağlı kalabilmektedir. Eğer çalışanlar, örgütün kendi sadakatlerine karşılık vermediğini hissedip, ihtiyaç duydukları desteği örgüt tarafından göremezlerse, bu durum karşısında örgütten ayrılma ihtimalleri büyük oranda artacaktır (Shaffer, Harrison, Gilley ve Luk, 2001; Aktaran: Kaya, 2012, s. 4). Bu nedenle çalışanların algıladığı örgütsel destek, onların kendilerini güvende hissetmelerini ve örgütün gücününün daima yanlarında olduğu bilmelerini sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 116). Bu yüzden bu kavram örgütler için büyük önem taşımaktadır. Algılanan örgütsel destek, çalışanın örgütü tarafından mutluluğunun ne derecede önemsendiğine, yaptığı katkılara ne kadar değer verildiğine, fikirlerinin ne kadar dikkate alındığına ilişkin inançlarının tümünü kapsamaktadır.

Ülkemizde çalışan ile üstü arasındaki ilişkiler, çalışma hayatında büyük rol oynamaktadır. Çoğu zaman insan ilişkileri, iş ilişkilerinin bile önüne geçmektedir. Bu yüzden tam da bu konuyu aydınlatan lider-üye etkileşimi kavramı örgütler tarafından giderek önem kazanmaktadır. Lider-üye etkileşimi; lider ile onun astları arasındaki ilişkilere odaklanmakta ve liderliği bir süreç olarak kabul etmektedir.

Lider-üye etkileşimi yaklaşımı, bir lider ile onun astları arasında gelişen farklı ilişkilere dayanmaktadır (Bitmiş ve Ergeneli, 2011, s. 92). Bu yaklaşım, lider ile astları arasındaki ilişkileri inceleyerek karşılıklı etkileşim sürecinin nasıl sonuçlanacağını araştıran bir teoridir (Erdem, 2008). Bir kurumda sosyal sermaye lider-üye ilişkisi ile oluşmaktadır. Yüksek ilişki kalitesi örgütler açısından rekabet avantajı sağlamakla birlikte (Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006, s. 395), etkileşimin niteliği astların davranışlarında da etkili olmaktadır (Waisel-Manor, Tziner, Berger ve Dikstein, 2010, s. 167). Lider-üye etkileşim kuramına göre, kalite düzeyi arttıkça etkileşimin farklılaşan çeşitlilikte geliştiği ileri sürülerek, etkileşimin kalitesinin astların iş doyumunu, kuruma bağlılığı, performansı, çalışan devir hızı gibi sonuçlar üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Özutku, Cevrioğlu ve Ağca, 2008, s. 193-194).

Örgütsel destek kavramı incelendiğinde bir yanda çalışan, diğer yanda ise örgütü görülürken; lider-üye etkileşimi kavramı incelendiğinde bir yanda örgütü temsil eden bir kişi, bir şef yani bir lider, diğer yanda ise çalışan görülmektedir. Her iki kavram da sosyal değişim ilişkileri açısından ele alındığında, örgütsel desteğin örgüt

ile çalışanı arasında, lider-üye etkileşiminin ise çalışan ile lideri arasında kurulduğu görülmektedir.

Liderler her ne kadar astlarının gözünde örgütün temsilcileri olarak görülseler de astlar; liderleri ve örgütleri ile olan etkileşimlerinin farklı olduğunun bilincindedirler (Wayne, Shore ve Liden, 1997, s. 85). Settoon ve diğerleri (1996); Masterson ve diğerleri (2000); Wayne, Liden ve Shore, (2002), yaptıkları çalışmalarda örgütsel destek ve lider üye etkileşimini araştırmışlardır. Araştırmaları neticesinde her iki kavramın da birbirinden farklı olduğu kanısında hemfikir olup, iki kavramın da birbirlerini etkilediklerini tespit etmişlerdir. Yapılan bu araştırmalar incelendiğinde, örgütsel destek ve liderüye etkileşiminin çalışanlar üzerinde farklı etkilere sahip olduğu sonucuna varılmıştır.

Genel olarak literatür taraması yapıldığında, lider-üye etkileşimi ile algılanan örgütsel desteğin farklı kavramlar olmasının yanında birtakım benzer sonuçlar ortaya çıkardığı göze çarpmaktadır. İncelenen araştırmalar arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti ve örgütsel vatandaşlık konularının öne çıktığı görülmektedir. Fakat algılanan örgütsel destek ile lider-üye etkileşimi kavramlarının X ve Y kuşakları açısından farklılıklarının incelendiğine pek rastlanmamıştır. Dolayısıyla bu çalışmanın nadir çalışmalardan biri olduğunu söylemek mümkündür.

Örgütlerin ve liderlerin çalışanlarından yeterli verimi alabilmeleri için öncelikle onları iyi tanımaları gerekmektedir. Ancak bu sayede kuşak farklılıklarından doğabilecek fırsatları ve sorunları yönetebilmeleri mümkün olacaktır. Bu çalışma günümüz iş hayatının önemli bir çoğunluğu oluşturan X ve Y kuşağının algıladığı örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi arasındaki farklılıkları ortaya koymak için Kardemir A.Ş. çalışanlarını kapsayarak yapılmıştır.

Bu kapsamda çalışma, dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, kuşak kavramından bahsedilmektedir. Daha sonrasında ise, kuşak kavramının tanımı açıklanmakta ve sırasıyla kuşakların sınıflandırılması, X Kuşağı (temel özellikleri, temel değerleri ve belirleyici olayları), Y Kuşağı (temel özellikleri, temel değerleri ve belirleyici olayları) ve son olarak bu iki kuşak arasındaki farklılıklardan bahsedilmektedir.

İkinci bölümde, algılanan örgütsel destek kavramı ele alınmaktadır. Daha sonra ise, örgütsel destek ile algılanan örgütsel destek kavramlarının tanımı açıklanmakta ve

sırasıyla algılanan örgütsel desteğin önemi, destekleyici örgütün özellikleri, algılanan örgütsel desteğin dayandığı kuramlar, belirleyicileri ve sonuçlarından bahsedilmektedir.

Üçüncü bölümde, lider-üye etkileşimi kavramından bahsedilmektedir. Lider ve liderlik kavramları açıklanarak liderlik kuramları ele alındıktan sonra lider-üye etkileşimi teorisinin tanımı açıklanmakta ve sırasıyla lider-üye etkileşiminin ayırt edici özellikleri, gelişim süreci, boyutları ve son olarak dayandığı kuramlar ele alınmaktadır.

Çalışmanın dördüncü bölümünde ise, X ve Y kuşağının algıladığı örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi arasındaki farklılıkları ölçmek amacıyla Kardemir A.Ş. çalışanlarına yönelik yapılan uygulama kapsamında araştırmanın amacı, hipotezleri, evreni ve örneklemini, veri toplama yöntem ve araçları, analiz yöntemi ve bulgularına sonuçlarıyla birlikte kapsamlı olarak yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

Bu bölümde kuşak kavramına yer verilmiş olup 1925'ten günümüze, kuşak tanımları ve sınıflandırmalarından bahsedilmektedir. Daha sonra sırasıyla x ve y kuşağının özelliklerine, x ve y kuşağı arasındaki farklılıklara yer verilmektedir.

1.1. Kuşak Kavramının Tanımı

Dünya gün geçtikçe hızla gelişip değişmektedir. Teknoloji, ekonomi, siyaset, kültür, sanat gibi birçok alanda oluşan ve gelişen değişimler yaşamın her evresinde hissedilmektedir. Bu durum bireylerin algılarını, beklentilerini, önceliklerini, hayata bakış açılarını ve dolayısıyla davranışlarını etkilemektedir. Bu etkileşimler; kuşakların dönemlerini belirlerken hangi karakterde olduklarını da göstermektedir.

Kuşak kavramı, kaynaklarda pek çok farklı şekilde tanımlanmıştır. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir:

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü'nde "kuşak" kelimesi "yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu" olarak ifade edilmiştir. Türk Dil Kurumu Toplum Bilimi Terimleri Sözlüğü'nde ise: "yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, jenerasyon, batın" şeklinde tanımlanmaktadır (TDK, 2017).

Başka bir tanıma bakıldığında ise Kupperschmidt (2000)'in, kuşakları aynı yıllarda, aynı yerlerde doğmuş ve gelişim çağlarında önemli olaylara şahit olmuş insanlar topluluğu olarak tanımlandığı görülmektedir.

Diğer bir tanıma göre, insanlığın başlangıç tarihinden itibaren, aynı zaman aralığında dünyaya gelmiş, aynı dönemin şartlarında yaşayan ve buna bağlı olarak hemen hemen aynı sorumluluklarla yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu topluluğa kuşak adı verilmektedir (Fındık, 2013, s. 44).

Kuşak, bir toplumda hemen hemen aynı çağda doğan kişilerin oluşturduğu yaş gruplarıdır (Marshall, 1999, s. 438).

Özetleyecek olursak, aynı zaman diliminde doğan ya da yaşayan, benzer tecrübeleri olan ve bu tecrübeleri sayesinde ortak bağlar kuran insanların oluşturduğu kitleye kuşak adı verilmektedir (Çelik vd., 2004, s. 191).

Kuşak kavramına ilk olarak 1952 yılında, Alman sosyolog Karl Mannheim tarafından “The Problem of Generations/Kuşakların Problemleri” adlı makalede değinilmiştir. Sosyolog, toplumlarda kuşakların varlıklarından bahsedebilmek için beş unsurun meydana gelmesi gerektiğini öne sürmüştü ve bunları şu şekilde sıralamıştır (Mannheim, 1952, s. 292);

- Yeni bireylerin kültürel süreç içerisinde ortaya çıkması,
- Bu zaman zarfı içinde eski bireylerin devamlı yok olması,
- Herhangi bir kuşağa mensup üyelerin, sadece tarihsel sürecin kısıtlı bir bölümünde yer alabilmesi,
- Kültürel mirasın bir sonraki nesile aktarılabilmesi için sürekli olarak bazı sebeplere gerek duyulması,
- Kuşaktan kuşağa geçişin sürekli devam eden bir süreçten oluşması.

Literatür taraması yapıldığında birçok bilim adamının yaptığı tanımlamalara göre her bir kuşak aralığının yaklaşık 20 yıl olduğu görülmektedir. 20 yıl ortalama doğum ve çocuk sahibi olma arasındaki zaman dilimini kapsamaktadır. Ayrıca insan ömrünün 20 yıllık aralıklarla 80 yıl olarak baz alındığı varsayılırsa, 4 ana dönemden meydana geldiği ifade edilmektedir. Bunlar; çocukluk ve gençlik dönemi, yetişkinlik dönemi, orta yaş dönemi ve yaşlılık dönemi olarak adlandırılmaktadır (Strauss and Howe, 1991, s. 60).

Yazında yer alan tüm bu tanımların genelinden anlaşılacağı üzere bir kuşak aynı zaman diliminde doğup, aynı yaş ve hayat dönemlerini paylaşarak yaşadıkları dönemin belirli olayları tarafından şekillenen kişilerden oluşan topluluğu kapsamaktadır (Keleş, 2011, s. 131).

Sonuç olarak her kuşağın kendine has özellikleri, hayata dair değerleri, tutum ve davranışları, bakış açıları, yargıları, güçlü ve zayıf yönleri, algı ve beklentileri

bulunmaktadır. Ve tüm bu özellikler eski kuşakla yeni bir kuşak arasında, çatışma ve anlaşmazlıklara sebep olabilmektedir (Lower, 2008, s. 80).

1.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Literatür taraması yapıldığında, kuşağa ait özelliklerin ve kuşaklar ile ilgili tarih dilimlerinin farklı kaynaklarda farklı şekillerde kategorilere ayrıldığı görülmektedir (Özer vd., 2013, s. 126).

Genellikle belli zaman diliminde yaşanmış kritik olaylar kuşak aralıklarını belirlemektedir. Ve her önceki kuşak yeniyi sorumsuz, vurdumduymaz, şımarık ve çaylak olarak görürken her yeni kuşak da eskiyi her şeyin en iyisini bildiğinin sanan, otoriter, kısıtlayıcı ve özgürlük düşmanı olarak görmektedir.

Tüm dünyada kabul gören anlayışa göre:

- 1946 öncesi doğanlar: Gelenekçiler-Sessiz Kuşak
- 1946-64 arası doğanlar: Bebek Patlaması (Baby Boomer)
- 1965-79 arası doğanlar: X Kuşağı
- 1980-2000 arası doğanlar: Y Kuşağı
- 2001 ve sonrası doğumlular: Z Kuşağı olarak adlandırılmaktadır (Başal, 2014, s. 23-25).

Aşağıdaki tabloda bu konuda çalışma yapan farklı araştırmacıların, kuşak sınıflandırmalarına yer verilmiştir (Reeves and Oh, 2008).

Tablo 1.1. Çeşitli kaynaklarda yapılan kuşak sınıflandırmaları

Kaynak	Sınıflandırma				
Howe & Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin & Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-Şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke vd. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak: (Reeves and Oh, 2008)

Tablo 1.2. Araştırmada kullanılan kuşak sınıflandırması

Sınıflandırma				
Sessiz Kuşak (1925 - 1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı (1996 ve sonrası)

Kaynak: (Fox, 2011, s. 24)

1.2.1. Sessiz Kuşak (1925 - 1945)

Sessiz Kuşak ya da bizdeki adıyla Cumhuriyet Dönemi Kuşağı diye adlandırılan kuşaktır. İkinci dünya savaşı dönemi, soğuk savaş ve kıtlık yılları, yetersiz nüfus, eğitim, gelir, sağlık standartları konularında yetersizlik gibi özellikleri barındıran dönemdir. 1946 öncesi doğanlardır. İş hayatında aktif oldukları dönem sınırı en son 2010 olarak gösterilmektedir. Türkiye'deki kuşak tanımı Cumhuriyet Dönemi olarak geçen bu kuşak zamanında İnkılapları, İktisadi Devlet Teşekküllerini, Kentleşme ve Batılılaşma olgularını görmek mümkündür (Kömürcüoğlu, 2014, s. 16).

Sessiz Kuşak 1946 yılından önce dünyaya gelmiş olup, 1. ve 2. Dünya savaşlarının olduğu zamanlarda büyümüşlerdir. Bu gruba mensup bireyler her zaman otoriteye saygılı olmuş, ahlak ve hukuk kurallarına değer vermişlerdir (Zhang and Bonk, 2010).

Ömür boyu tek bir kuruma bağlı kalmayı doğru bulurlar, hiyerarşiye uyum sağlamakta güçlük çekmezler (Weingarten, 2009). Bu kuşağa mensup bireyler yokluk ve şiddet içinde yetiştiklerinden dolayı yaşadıkları karmaşadan kurtulmak için umutlarını hep liderlere bağlı kılmışlardır. Sayıları günümüz iş hayatında giderek azalan bu kuşak; özellikle son dönemlerde her alanda değişip gelişen teknolojiye ayak uydurmak için öğrenen rolüne girmek zorunda kalmışlardır. Bu gibi durumlarda en az şikâyet eden ve kendine özgü özelliklerinden dolayı kuralları öğrenmeye çalışan kuşak olmuşlardır.

Sessiz kuşak; sadakat sahibi, otoriteye bağlı, disiplinli ve ekip çalışmasına yatkın özelliklere sahip işgücü olarak ifade edilmektedir. Çalışma hayatında, bu kuşaktaki bireylerin beklentileri; sağlam çalışma, terfi odaklı performans, ödüllendirilme ve fedakârlık yapmaktır (Hatfield, 2002, s. 72).

20. yüzyılın başından 1946'ya kadar olan olaylara şahitlik eden ve bu olayların şekillendirdiği bir kuşak olarak mesafeli, ciddi, risk sevmeyen, tedbirli bir kuşaktır. Aile yaşantısında az konuşan baba, eşine ve çocuklarına karşı çok mesafeli ve otoriterdir. Evin dışında aileyi baba temsil eder. Evin içinde ise anne tam olarak içişleri bakanı gibidir. Erkeklerin egemen olduğu bir yaşam sürdürülür. Görüldüğü gibi sessiz kuşak, dış etkenlere bağlı olarak şekillenmiş ve oluşmuş bir kuşaktır.

1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1946 -1964)

1946 ile 1964 yılları arasında doğanları kapsayan bir kuşaktır. Bebek patlaması kuşağı (Baby boomers) II. Dünya Savaşı'ndan sonra doğum oranlarındaki artış sebebiyle ortaya çıkan, refah düzeyi yüksek bir ortamda büyüyen ve bireyselliğe önem veren bireylerden oluşmaktadır. O dönemde doğan bireyler, sayıları çok fazla olması sebebiyle topluma yeniden şekil vermiştir. Kendi evlerinde hem çocuklarıyla hem de anne babalarıyla yaşadıkları için "Sandviç Kuşağı" olarak da bilinmektedirler. Sessiz kuşak gibi bu kuşağın insanları da çalışkan ve örgütlerine sadık olup, üretkenlik ve kaliteye önem vermektedir (Mitchell, 2005).

Günümüzde Patlama Kuşağı denilince akla; çevreye karşı duyarlı olmak, ırkçılığa karşı mücadele etmek ve kadın-erkek eşitliği gibi düşünceler gelmektedir (Strauss and Howe, 1991, s. 299).

Bu kuşak bireylerinin ön planda olan özellikleri arasında rekabetçi ve işkolik olmaları yer almaktadır. Yoğun iş ve aşırı rekabet saplantısı, bu kuşağa mensup kişilerin işkolik, bencil ve yargılayıcı olmalarına sebep olduğu gibi; iradeli ve özgüven sahibi kişiler olmalarını da sağlamıştır (Delahoyde, 2009, s. 34).

Günümüzde, bu bireylerden iş hayatına devam edenler çalıştıkları kurumlarda yöneticilik ve danışmanlık görevleri yapmaktadır. Bebek patlaması kuşağı insanları, çalıştıkları kuruma en bağlı bireyler olarak tanınmaktadır (Daloğlu, 2013, s. 32). Fazlasıyla sadık ve kanaatkâr olup tercihen aynı yerde uzun süre çalışmayı seçmektedirler (Mengi, 2012). Kişiler arası iletişimin yakın olduğu bu kuşak, genellikle olumlu bir iş hayatı yaşamaktadırlar (Daloğlu, 2013, s. 32). Yüz yüze yapılan karşılıklı görüşmelerde çok büyük avantajlar sağlamalarının sebebi ilişki kurma ve iletişim becerilerini geliştirmek için yıllarca çaba harcamaları ve bu yeteneği kendi kendilerine öğrenmeleridir (Elmore,2011). Bu kuşakta ‘çalışmak için yaşamak’ anlayışı ön plandadır.

1.2.3. X Kuşağı (1965 -1980)

1965 ile 1980 yıllarında dünyaya gelen bireyleri kapsayan bir kuşaktır. Bebek patlaması kuşağından hemen sonra yetiştikleri için bu kuşağın özelliklerinin bir kısmına sahiptirler (Fleischner, 2006).

X Kuşağı için; Bebek İflası Kuşağı (Baby Busters), Patlama Sonrası Kuşak (Post-Boomers), Tembel Kuşak (Slackers), Gölge Kuşağı (Shadow Generation) gibi kavramlar da kullanılmaktadır (Srinivasan, 2012). Bir önceki kuşakla yarışamayacak kadar az nüfusa sahip olan X Kuşağı, iş hayatında girişimcilikten uzak bir bakış açısına sahip olduğu için “kayıp kuşak” olarak nitelendirilmektedir (Schultz, Schwepker, and Good, 2012).

Türkiye’ de yapılan araştırmalara bakıldığında ise bu yıllarda dünyada yaşanan önemli değişim ve dönüşüm süreçleri sebebiyle ara kuşak manasına gelen “geçiş dönemi çocukları” olarak ifade edildiği görülmektedirler (Göktaş ve Çarıkçı, 2015, s. 8). Bu kuşağa mensup bireyler; sona eren Soğuk Savaş’a, evlere giren renkli televizyonlara, 1980 darbesine, kapalı Türkiye ekonomisinin liberalleşerek ithal

tüketime açılmasına ve bunlar gibi pek çok değişime şahit olmuşlardır (Acılioğlu, 2015, s. 25-26).

Günümüzde en gencinin 37, en yaşlısının 52 yaşında olduğu bu kuşak; ön yargıları olmayan, otoriteye karşı saygılı ve sağduyulu bir nesil olarak karşımıza çıkmaktadır. İş bulma kavramının oldukça zor olduğu bir dönemde büyümüş olup işsizlik sıkıntısı yaşamışlardır (Atabay vd., 2011, s. 4; Gürsoy vd., 2013, s. 41). Ve ebeveynlerinden daha az kazanan ilk kuşak olarak tarihe geçmişlerdir (Karp vd., 2002).

X Kuşağı çocukları Bebek Patlaması Kuşağı'ndan farklı olarak daha çalışkan, daha kanaatkar ve her zaman olaylara daha gerçekçi bakan bir kuşak olarak görülmektedir (Mengi, 2009). Bu kuşak için motive etme kaynaklarından biri olarak görülmeyen para, eksikliği duyulduğunda motivasyon kaybına sebep olmaktadır (Karp vd., 2002). Değişimlere uyum sağlama konusunda iyi oldukları, geribildirim almayı sevindikleri, esnek planları tercih ederek işe ancak eğlenceli olduklarında katlanabildikleri ve yaratıcı özellikleri ile eski kuşaklardan bir adım daha önde oldukları görülmektedir (Tolbize, 2008, s. 2). Kuşak çalışanlarının temel yargılarını kişisel gelişim, dinamiklik, ekip çalışması, iyimserlik, ferdi ödüller, sağlık, çalışma ve bağlılık özellikleri oluşturmaktadır (Zemke vd., 2000, s. 68).

İlk kişisel bilgisayar satışının da başlamasıyla teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlayan X Kuşağı, teknoloji alanındaki devrime denk gelmiştir. Bu devrim, X kuşağının iş hayatında yönetici konumuna gelmesi ile birlikte köklü değişimlere sebep olmuştur (Yelkikalan ve Altın, 2010).

Hayatın sadece çalışmak için çok kısa olduğunu düşünen X kuşağı çalışanları, bu düşüncelerine rağmen iş-yaşam dengesine önem vermektedir (Duvendack, 2010, s. 25). Bu kuşakta Bebek Patlaması Kuşağı'nın aksine 'yaşamak için çalışmak' anlayışı ön plandadır.

1.2.4. Y Kuşağı (1981 -1995)

Günümüzde iş hayatına hızla giriş yapan ve giderek söz sahibi olma oranını arttıran yeni nesil ise Y Kuşağı'dır (Schultz, Schwepker and Good, 2012). Bu kuşak, 1980-2000 (Zemke, 2000, s. 128); 1981-1995 (Tolbize, 2008); 1982-1991 (Oblinger ve Oblinger, 2005, s. 9); 1978-1999 (Martin and Tulgan, 2006, s. 79); 1982-2000

(Lancaster, 2004, s. 2); 1981- 2000 (Reeves and Oh, 2007, s. 297); 1977-1994 (Broadbridge vd., 2007, s. 8); 1980-2005 (Heinig, 2009, s. 264) tarihleri arasında doğan kişileri kapsamaktadır. Gördüğünüz gibi Y kuşağı ile ilgili çeşitli araştırmalarda farklı tarihlere rastlamak mümkündür.

Teknolojiyle büyüyen Y Kuşağına şimdiye kadar verilen isimler arasında Kuşak E, Kuşak www, Dijital Kuşak, Nexters, Net kuşak, Millenials gibi çeşitli isimler yer almaktadır (Hart, 2006). İngilizcede niçin anlamında kullanılan ‘WHY’ sözcüğünden gelen ‘Y’ harfi, sorgulayan bir yapıya sahip olmaları nedeniyle bu kuşağa uygun görülmüştür. Bu nedenle niçin kuşağı olarak da adlandırılır (Reisenwitz and Iyer, 2009, s. 92).

Kuşaklar arası farklılığın en fazla hissedildiği nesildir. Günümüzde genç nüfusun fazla olduğu ülkelere bakıldığında Y Kuşağı’nın diğer kuşaklara nazaran daha büyük bir orana sahip olduğu görülmektedir. Yaş itibari ile çalışma hayatına atılarak alım gücüne sahip olan Y Kuşağı taleplerinden ötürü arza yön vermektedir.

Girişimci ruhlu, talepkar ve öz güveni yüksek olan bir kuşaktır (Tolbize, 2008). Y kuşağı, çalışma yaşamına yeni giren ve daha çok bilgi temelli örgütlerde ve pozisyonlarda çalışan bir kuşaktır. Teknik becerisi yüksek ve genç yaştan itibaren bilgi teknolojilerinin içinde yetişmiş kişilerdir. Ancak bu kuşak, becerilerin hızla eskiyebileceğinin farkında olmak zorundadır. Örgüte bağlılığın kalmadığı, çalışanla örgüt arasındaki psikolojik kontratların değişime uğradığı, ömür boyu aynı örgütte çalışmanın veya aynı işi yapmanın geçersizleştiği gerçeği ile karşı karşıya kalmış olan Y kuşağı, kendi kariyerinin yönetimi sorumluluğunu da üstlenmek zorundadır (Özer, 2007, s. 207-208). İşletme fakültelerine olan ilgi bu kuşağın sahip olduğu girişimcilik ruhuyla birlikte artmıştır. Yabancı sermayenin yerleşmesiyle birlikte iktisadın liberal politikalar doğrultusunda ilerlemesi, bu neslin duyarsız yetişerek tüketim toplumunu oluşturmasına sebep olmuştur (Seçkin, 2000, s. 106).

Y Kuşağı Türkiye ve Dünya’da yaşam şartlarının daha düzgün olduğu bir zaman dilimine denk gelmiştir. Evvelki kuşaklara kıyasla ekonomik koşulların daha iyi olduğu, dünya üzerinde yokluğun ve büyük savaşların yaşanmadığı bir dönemde yetişmiştir (Acılıoğlu, 2015, s. 28). Bu dönemde kolayca zenginleşmek, kazandığını tüketmek ve kazanmadan harcamak bir akım haline gelmiştir. Medya bu eğilimde büyük rol oynamıştır. Bu kuşağı oluşturan nesil tam anlamıyla tüketici ruhuna sahiptir.

Marka tutkuları vardır. Bitmek tükenmek bilmeyen bireysel talepleri, üreticileri yeni pazarlar keşfetmeye zorlamıştır (Sırım, 2006).

Ekonominin liberalleşmesi ve yabancı sermaye girişinin hızlandığı yıllarda yetişen bu kuşak, tüketim tutkunu olmuştur. Çalışmaktan hoşlanmayan ancak eğlenmekten ve kazanmaktan zevk alan bir kuşaktır. Önceki dönemlerde yaşanan yağ kuyruklarından ve benzin sıkıntısından etkilenmedikleri için, her şeyin her zaman böyle olduğunu ve böyle süreceğini sanmaktadırlar (Bahar, 2008, s. 238).

Türkiye açısından bakıldığında 1980 sonrası kültürel, politik ve ekonomik anlamda yaşanan önemli değişimlerle birlikte, teknolojik gelişmeler ve kentleşme toplumu her açıdan etkilemiştir. Yaşanan etkileşim sonucunda, bu dönemde yetişen kuşak evvelki kuşaklardan gitgide farklılaşmıştır. Şuan Türkiye’de Y kuşağı 25 milyon kişiden oluşmaktadır. Bu da demek oluyor ki Türkiye’de ki her üç kişiden biri Y kuşağı üyesidir (Marketing Türkiye, 2016, s. 84). Türkiye’de Y kuşağı “80 Sonrası Kuşak” olarak anılmakta olup bu kuşak yaşanan sağ-sol çatışmasından çok fazla etkilenmemiştir. Apolitik bir kuşak oluşmuştur. Zenginleşmenin, tüketmenin ve harcamanın moda olduğu; trendlerin medya tarafından belirlendiği yıllarda büyümüşlerdir (Bahar, 2008, s. 237).

Y kuşağı çalışanları; sabırsız ve tez canlı oldukları için pratik hareket etmeyi severler. Bu yüzden yaptıkları işte anlam arayarak pratik tutumlarını sergileyebilecekleri, aktif olarak yüksek enerjilerini kullanabilecekleri işleri tercih ederler. Y kuşağının işe odaklanmasını sağlayan faktörler arasında; etkileşim, hız, karşılıklı iletişim ve aktif katılım yer alır (Eisner, 2005, s. 4).

Y kuşağı üyeleri öğrenmeye istekli, ilişki odaklı, ortaklaşa hareket edebilen ve sosyal bilince sahip bireyler olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşak bilhassa iş konusunda şeffaf ve net olunması taraftarıdır. İş performansıyla alakalı konularda ise aracısız geri bildirim sağlanmasını isterken, kendi fikrinin alınmasını ve yönetim kararlarına dahil edilmeyi de beklemektedir. Y kuşağı, grup içerisinde öğrenmeye daha açıktır. Dolayısıyla onlara grup içerisinde öğretmek daha hızlı ve daha çok öğrenmelerini sağlayacaktır (McEwan, 2009, s. 253).

Bu zamana kadar gelmiş en meşgul bireylerden oluşan Y kuşağı, ebeveynleri tarafından aşırı korunmuş olmasına rağmen en çok strese maruz kalan nesildir (Raines, 2003). Literatüre bakıldığında bu kuşağı yakından takip ederek büyüten ve sürekli

etrafında pervane gibi dönen ebeveynlere “Helikopter Ebeveynler” (Helicopter Parents) adı verilmiştir (Howe and Strauss, 2007).

Sheahan (2005, s. 7), Y kuşağı üyelerinin ne istediklerini bildikleri ve bunu elde etmek için neye ihtiyaç duyduklarını belirleme konusunda kendilerinden önceki kuşaklardan daha becerikli olduklarının altını çizmiştir. Çoğunun annesi ve babası boşanmıştır. Diğer kuşaklara göre bir kısmının annesi de çalıştığı için evde daha fazla yalnız kalan, başarıyı yakalayabilmek için okullarda daha fazla zaman geçiren, daha kaliteli bir eğitim alabilmek için başka şehirlerde yaşamak zorunda olan bireylerdir. Tüm bu sebeplerden ötürü önceki nesillere göre daha ufak yaşlarda kendi kararlarını vermek zorunda kalıp pek çok işi kendileri halletmişlerdir.

1.2.5. Z Kuşağı (1996 ve Sonrası)

“Medya kuşağı”, “net kuşağı”, “com kuşağı” ve “dijital yerliler” gibi isimlerle tanınan Z Kuşağı, 1996 ve sonrasında dünyaya gelenleri kapsayan ve geleceği simgeleyecek olan bir kuşaktır (Atabay vd., 2011, s. 6). Bu kuşağın üyelerine “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “Instant Online (her daim online)”, “Next Generation” ya da “iGen” adları da verilmektedir (Akdemir vd., 2013, s. 15). Aynı anda birden çok işin üstesinden gelebildiği için pek çok çalışmada araştırmacılar tarafından M Kuşağı olarak da tanımlanmaktadır (Toruntay, 2011, s. 82). Teknolojik olanakların fazla olduğu dönemde büyüyen Z kuşağı üyeleri, teknolojinin onlara sağladığı iletişim ve ulaşım kolaylıkları ile her zaman sesli ya da görüntülü iletişim kurarak birbirleriyle sürekli bağlantı halindedirler (Mengi, 2009).

Aile ve eğitim açısından ele alındığında Z kuşağı diğer kuşaklara göre, belli yaşa gelmiş ebeveynler tarafından yetiştirilip, yaşı büyük öğretmenlerden eğitim almışlardır. İnternetin sağladığı avantajlar sayesinde bilgiye çok kolay ulaşarak küçük yaşlarda eğitilip, erken büyümüşlerdir (Boutros, 2013). Z Kuşağına mensup bireyler, dünya zevklerine düşkün olmalarının yanında, teknolojiyi çabuk kavrayabilme, yaptığı işi çok kısa sürede bitirebilme gibi bazı özellikleriyle ilgi çekmektedirler. Teknolojiye hakim olan Z Kuşağı üyeleri, portatif ve her zaman yanlarında taşıyabilecekleri; i-Pod, bilgisayar, MP3 çalar, DVD çalar, cep telefonu gibi küçük aygıtlarla büyümektedirler (Williams, 2010, s. 12).

Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en temel fark, değişimin çok hızlı ve kırılmalar halinde yaşandığı bir zaman diliminde doğmuş olmaları olarak gösterilmektedir (Altuntuğ, 2012, s. 206).

1.3. X Kuşağı

Çalışmanın Kuşakların Sınıflandırılması başlığı altında tanımı yapılan X Kuşağı ile ilgili alt başlıklara bu bölümde yer verilecektir.

1.3.1. Temel Özellikleri

Her bireyin olduğu gibi her kuşağın da karakteri, amacı, beklentileri ve içinde bulunulan ortama göre iş yapış tarzları farklıdır (Daloğlu, 2013, s. 32).

X Kuşağının temel özellikleri, Tablo 1.3' de şu şekilde sıralanmıştır:

Tablo 1.3. X kuşağının temel özellikleri

X Kuşağının Temel Özellikleri
Özgüven sahibidirler.
Yaşamlarında denge istemektedirler (İş/yaşam dengesi).
Otoriteye olan yaklaşımları özensizdir.
Teknolojik bakış açısına sahip olmaya devam etmektedirler.

Kaynak: (Zemke vd., 2013, s. 94-98).

1.3.1.1. Kişilik ve Yaşam Stili Özellikleri

Her kuşak yaşadığı dönemle orantılı olarak farklı kişilik ve yaşam stili özelliklerine sahiptir.

Yaşanılan zamandaki buluşlar, yeni ilgi alanları, teknolojinin gelişmesi ve hatta müzik türleri kuşakların dönemlere ayrılmasında etkili olmuştur. Hangi dönemde doğduğu kişiye kendine has bir özyapı, çeşitli çalışma tarzları ve farklı yaşamlar takdim etmektedir (Türk, 2013).

X Kuşağının kişilik ve yaşam stili özellikleri, Tablo 1.4' de şu şekilde sıralanmıştır:

Tablo 1.4. X kuşağının kişilik ve yaşam stili özellikleri

X Kuşağının Kişilik ve Yaşam Stili Özellikleri	
Temel Değerleri	Şüphecidirler. Eğlenceye düşkündürler. Formaliteye uyum sağlamazlar.
Aile	Çalışan ebeveynlerden oluşur.
Eğitim	Hedefe giden bir yol, bir araçtır.
Para İlişkisi	Tedbirlidirler. Tutumludurlar. Biriktirmeyi severler, sürekli para biriktirirler.
İletişim, Medya	Cep telefonlarıyla iletişim sağlarlar. “Beni sadece isteyken ara” düşüncesine sahipler.

Kaynak: (Hammil, 2005).

1.3.1.2. İşyeri Özellikleri

Literatür taraması yapıldığında pek çok araştırmada kuşakların işyeri özelliklerinin farklılık gösterdiği görülmektedir.

Kişilerin örgütsel davranışları kuşaklararası beklenti ve algı farklılıklarından etkilenmektedir. Her nesil arasında ortak özellikler olabileceği gibi, bariz bir şekilde farklı özellikler de olabilmektedir (Akdemir vd., 2013, s. 13).

X Kuşağının kendine has işyeri özellikleri, Tablo 1.5’ de şu şekilde sıralanmıştır:

Tablo 1.5. X Kuşağının İşyeri Özellikleri

X Kuşağının İşyeri Özellikleri	
İş Ahlakı ve Değerleri	Görevi hemen bitir anlayışındalar. Öz güven sahibiler. Kuşkucular. İşin yapısını ve yönünü bilmek isterler.
İşin Anlamı	Zor bir meydan okumadır. Bir sözleşmedir.
Liderlik Tarzı	Herkes aymıdır. “Başkalarına meydan oku” görüşüne sahipler. “Niçin soruyorsun?” kalıbını kullanırlar.
Etkileşim Tarzı	Girişkendirler.
İletişim Tarzı	Direk iletişimden yanalar.
Geri Bildirim ve Ödüller	“Araya girdiğim için üzgünüm ama nasıl yapıyorum?” şeklinde geri bildirim almak isterler. Onlar için özgürlük, en iyi ödüldür.
Motive Eden Mesajlar	“İstediyin gibi yap” “Kuralları unut”
İş ve Aile Yaşamı	Dengelidir.

Kaynak: (Hammil, 2005)

1.3.2. Temel Değerleri

Her dönemin koşulları ve olayları, o dönemde doğan bireylerin temel değerlerini oluşturmaktadır.

Toplumsal gelişmeler ve değişimler zamanı ve kuşağı etkilemektedir. Yani, içinde bulunulan dönemin belli-başlı kuralları bireylerin gelişmesinde önemli role sahiptir (Türk, 2013).

X Kuşağının temel değerleri, Tablo 1.6' de şu şekilde sıralanmıştır:

Tablo 1.6. X kuşağının temel değerleri

X Kuşağının Temel Değerleri
Farklı olma
Küresel düşünme
Denge
Eğlence
Resmi olmama
Özgüven sahibi
Faydacı

Kaynak: (Zemke vd., 2013, s. 96).

Literatür taraması yapıldığında X Kuşağının temel değerleri, Deneçli ve Deneçli (2015)'nin yaptıkları çalışmaya göre Tablo 1.7'de şu şekilde gösterilmiştir.

Tablo 1.7. X kuşağının temel değerleri

X Kuşağının Temel Değerleri
İş motivasyonları yüksek
Otoriteye saygılı
Topluma duyarlı
Sadakat duyguları değişken
Teknolojiyle ilişkisi düşük
Kanaatkâr
Kaygılı

Kaynak: (Deneçli ve Deneçli, 2015).

Tablo 1.7'de de görüldüğü gibi X Kuşağı üyeleri, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı, topluma duyarlı, sadakat duyguları değişken, teknolojiyle ilişkisi düşük, kanaatkâr ve kaygılı olan bireyler olarak karşımıza çıkmaktadır (Aydın ve Başol, 2014, s. 5).

1.4. Y Kuşığı

Çalışmanın Kuşakların Sınıflandırılması başlığı altında tanımı yapılan Y Kuşığı ile ilgili alt başlıklara bu bölümde yer verilecektir.

1.4.1. Temel Özellikleri

Y Kuşığı üyeleri toplumsal bilince sahip, ilişkilerde iyi, öğrenme odaklı ve işbirliğine önem veren kişilerden oluşmaktadır. Bu kişiler bilhassa işle ilgili net ve açık talimatlar olmasını, iş performansıyla ilgili geribildirim mutlaka sağlanmasını, işle ilgili fikrinin alınmasını ve yönetim kararlarına dâhil edilmeyi beklemektedir (McEwan, 2009, s. 253).

Y kuşığı üyeleri esnek, aktif, işbirlikçi, teknoloji meraklısı ve inovasyona uyum sağlayan kişilerden oluşur. Çalışma biçimleri ekip odaklıdır ve bir ekiple birlikte çalışırken uyum sağlamaya özen gösterirler (Puybaraud, 2010).

Kuşağının temel özellikleri, Tablo 1.8’ de şu şekilde sıralanmıştır:

Tablo 1.8. Y kuşağının temel özellikleri

Y Kuşağının Temel Özellikleri
Yüksek bir iş ahlakına sahiptirler.
Bilgi yönünden zengindirler.
Girişimci bir yapıya sahiptirler.
Sorumluluk sahibidirler.
Değişimlere açıktırlar.
Sosyaldirler.
Kolayca organize olabilirler.
Amaçlarına ulaşmak için işbirliğinde bulunabilirler.
Özgüven sahibidirler.
Eğitimidirler ve gelecekte umutludurlar.

Kaynak: (Tulgan and Martin, 2001, s. 11-14;Aktaran: Mücevher, 2015, s. 25)

ISMMMO (İstanbul Serbest Muhasebeci ve Mali Müşavirler Odası)’nın hazırladığı ‘Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği / Y Kuşığı’ adlı rapora göre, Türkiye’de Y Kuşağının temel özellikleri saptanmıştır. Bu temel özellikleri, Tablo 1.9’ da şu şekilde sıralanmıştır:

Tablo 1.9. Y kuşağının temel özellikleri

Y Kuşağının Temel Özellikleri
Rahatlarına önem verirler ve çekingen davranışlar sergilemezler.
Talimatlara göre hareket etmeyi sevmezler ve otoriteyi tanımazlar.
Sabırsızlar, hemen sorumluluk almak ve yaptıkları işin sonucunu görmek isterler.
Birden çok işi aynı anda yapmak isterler.
Teknolojiye çoğunlukla hakimler ve çabuk öğrenirler.
Dikkatleri dağınıktır, zamanı iyi yönetemezler.
Toplumda en çok tasarruf yapan kişilerdir.
Yüzde 86'lık bir oranla öncelikleri, ev sahibi olmaktır.
Yüzde 86'sı çalıştığı örgütte güçlü bir unvan sahibi olmak istemektedir.
Yüzde 70'i internet kullanmaktadır, yüzde 60'ı sosyal medyayı takip etmektedir
Yüzde 87'si Facebook hesabına sahiptir ve günde en az bir kere hesabını güncellemektedir.
Yüzde 56'sı Twitter kullanıcısıdır ve yüzde 21'i günde en az bir tweet atmaktadır.

Kaynak: (İSMMMO, 2014).

Tablo 1.10'da görüldüğü üzere; Y nesli rahatına önem veren, çekingen davranışlar sergilemeyen, talimatlara göre hareket etmeyi sevmeyen, otoriteyi tanımayan, sabırsız, birden çok işi aynı anda yapmak isteyen, zaman yönetiminden anlamayan aynı zamanda teknolojiye çoğunlukla hakim ve çabuk öğrenebilen kişilerden oluşuyor.

Y kuşağının ilk onluk kısmında doğan bireyler, çocukluk dönemlerinde çok kanallı renkli televizyonla birlikte teknolojiyle tanışmalarına rağmen, doksanlarda doğan ikinci onluk kısımda bilgisayar kullanımının kolaylaşması ve her evde bilgisayar kullanılması, internete erişimin kolay olması ve internet kullanımındaki artış, cep telefonların kişisel kullanımı, Skype, Facebook, MySpace gibi sosyal medya ile arkadaşlarıyla iletişime geçme, internet üzerinden eğitim görme, bilgi edinme ve alışveriş yapabilme gibi değişimlere hızlı bir şekilde uyum sağlamışlardır (Zhang and Bonk, 2010, 76-92).

1.4.1.1. Kişilik ve Yaşam Stili Özellikleri

Her insanın istek ve alışkanlıkları farklı olup, yaşadığı deneyimler sonucu gösterdiği davranışlar da farklılık göstermektedir. Her nesil, içinde bulunduğu kuşağın beğenilerini önemsemektedir. Ve bunlardan etkilenerek moda olarak kabul görülen eğilimleri takip etmektedir (Albayrak ve Özkul, 2013, s. 18-19).

Y kuşağını oluşturan bireyler zeki, bağımsızlığından ödün vermeyen, teknoloji meraklısı ve teknoloji kullanımında usta bir nesil olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu kuşak için rahatlık çok önemlidir. Günde yaklaşık on beş saat kadar sosyal medyada aktif olup, iletişim teknolojileriyle etkileşim halindedirler. Y neslinin X neslinden her zaman bir adım önde olduğu tek konu, teknolojidir. Bu kuşak için teknoloji hayatlarının yapı taşı haline gelmiştir (Mengi, 2009).

Y Kuşağının Kişilik ve Yaşam Stili Özellikleri, Tablo 1.10' da şu şekilde sıralanmıştır:

Tablo 1.10. Y kuşağının kişilik ve yaşam stili özellikleri

Y Kuşağının Kişilik ve Yaşam Stili Özellikleri	
Temel Değerleri	Realist Kendine güvenen Eğlenceye fazlasıyla düşkün Sosyal
Aile	Çeşitli etnik kökenlerden bir araya gelmiş aileler
Eğitim	Çok masraflı
İletişim, Medya	İnternet Görüntülü Telefonlar E-Mail
Para İlişkisi	Harcamak için kazanmak

Kaynak: (Hammil, 2005).

1.4.1.2. İşyeri Özellikleri

Literatür taraması yapıldığında pek çok araştırmada kuşakların işyeri özelliklerinin farklılık gösterdiği gözlemlenmektedir.

Çalışma hayatına sonradan katılan Y kuşağı çalışanlarından sorumlu liderler, bu grubu iş gücüne kazandırmak için bu nesil ile alakalı fırsatları ve güçlükleri öğrenme çabasıdadırlar (Eckleberry-Hunt and Tucciarone, 2011, s. 458)

İşkolik ebeveynleri gibi olmak istemeyen Y kuşağı, iş ve özel yaşamlarını dengelemeyi tercih etmektedir. Anne ve babaları çalışmak için yaşarken, onlar yaşamak için çalışmak fikrini savunmaktadır.

Y Kuşağının kendine has İşyeri Özellikleri, Tablo 1.11’ de şu şekilde sıralanmıştır:

Tablo 1.11. Y kuşağının işyeri özellikleri

Y Kuşağının İşyeri Özellikleri	
İş Ahlakı ve Değerleri	“Sırada ne var?” anlayışına sahipler. Çoklu görev becerisine sahipler. Azimliler. Girişkenler. Toleranslılar. Hedef odaklı çalışırlar.
İşin Anlamı	Bir son anlamına gelmektedir. Görevi yerine getirmektir.
Liderlik Tarzı	Bu özellik henüz belirlenemedi.
Etkileşim Tarzı	Katılımcılar.
İletişim Tarzı	E-mail kullanarak haberleşme yaygındır.
Geri Bildirim ve Ödüller	“Ben ne zaman istersem o zaman olmalı” şeklinde geri bildirim almak isterler Onlar için anlamlı bir iş, en iyi ödüldür.
Motive Eden Mesajlar	Sen, parlak, yaratıcı insanlarla çalışacaksın.
İş ve Aile Yaşamı	Dengelidir.

Kaynak: (Hammil, 2005).

1.4.2. Temel Değerleri

Küreselleşme ve teknoloji Y kuşağının genel karakteristiğini belirleyen iki büyük etkidir. Kuşaklara bakıldığı zaman, doğdukları dönemin özelliklerini yansıtan değer, inanç ve tutumlara önem veren bireyler karşımıza çıkmaktadır (Deneçli ve Deneçli, 2015).

Y kuşağı topluluktan ziyade bireyselliği seven, gerçekçi, özgüveni yüksek ve girişimci ruha sahip bireylerden oluşmaktadır (Fındık, 2013, s. 50). Zemke ve diğerleri tarafından belirlenen Y neslinin temel değerleri, Tablo 1.12’de gösterilmektedir:

Tablo 1.12. Y kuşağının temel değerleri

Y Kuşağının Temel Değerleri
İyimserlik
Vatandaşlık bilincine sahip olmak
Güvenilirlik
Başarı
Sosyallik
Değişim

Kaynak: (Zemke vd., 2013, s. 122)

Literatür taraması yapıldığında Deneçli ve Deneçli (2015)'nin yaptıkları araştırmalar sonucunda belirlenen Y Kuşağının temel değerleri, Tablo 1.13'de şu şekilde gösterilmektedir:

Tablo 1.13. Y kuşağının temel değerleri

Y Kuşağının Temel Değerleri
Otoriteyi zor kabullenen
Sadakat duyguları az
Çok sık iş değiştiren
Bağımsızlığına düşkün
Teknolojiyle büyüyen
Bireyci

Kaynak: (Deneçli ve Deneçli, 2015).

Tablo 1.13'de de gösterildiği gibi; Y neslini oluşturan üyeler, X neslini oluşturan üyelere göre; daha düşük seviyede sadakat duygularına sahip, otoriteyi zor kabullenen, özgürlüğüne düşkün, bir işte sabit kalamayan, bireyselliği ön planda tutan ve teknoloji bağımlısı bireyler olarak ifade edilmektedir (Aydın ve Başol, 2014, s. 5). Ayrıca Y Kuşağı bireyleri, yeni teknolojileri takip eden, inovasyonu seven, inovatif yenilikleri denemekten çekinmeyip satın almak ve yaymak için kolay uyum sağlayan bireyler olarak da tanımlanabilir (Robyn, 2012, s. 20).

1.5. X ve Y KUŞAĞI ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Bu bölümde ana özellikleri detaylı olarak anlatılan X ve Y kuşağının bakış açıları, değerleri ve davranışları yönleriyle farklı araştırmacılar tarafından yapılan karşılaştırmalarına yer verilmektedir. Bu karşılaştırma örnekleri tablo 11.6., 11.7. ve 11.8’de özetlenmiştir.

1.5.1. Lancaster & Stillman ile Coomer & DeBard Yaklaşımlarına Göre Farklılıklar

Lancaster & Stillman’ın Yaklaşımı İle X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklar, Tablo 1.14’ de şu şekilde verilmiştir:

Tablo 1.14. Lancaster & Stillman yaklaşımına göre kuşak farklılıkları

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
Tutum	Şüpheciler	Gerçekçiler
Genel	En yanlış anlaşılmiş kuşaktır. Yardım etmek veya istemek için başkalarına bağlı değildir. Becerikli ve bağımsızdır.	Farklılığı önemser. Sorunların çözülmesinde pragmatist yaklaşır. Düzenlenmiş olma yerine işbirliğini tercih eder.
Etkilendikleri Kişiler	Al Bundy, Madonna, Dennis Rodman, Bill Clinton, Beavis and Butthead.	Felicity, Prince Williams, Marilyn Manson, Venus and Serena Williams, Britney Spears, Winky Tinky
İş Alışkanlıkları	Kendine güvenen Son teknoloji ile çalışmayı seven İşte eğlence arayan İş-özel hayat dengesi önemli Çeşitliliğin farkında olan ve global düşünen	Optimist bakış açısına sahip Başarı odaklı çalışan Kendinden emin Çeşitliliğin farkında olan Topluma hizmete ve güçlü ahlaka inanan

Kaynak: (Lancaster and Stillman, 2002;Aktaran: İşçimen, 2012, s. 15).

Tablo 1.14’de yer alan pek çok ölçüt göz önünde bulundurulduğunda, X Kuşağı üyeleri şüpheli bir yapıya sahipken, Y Kuşağı üyeleri gerçekçidir. X Kuşağına mensup bireylerin becerikli, bağımsız, bireysel, global düşünen, iş-hayat dengesini önemseyen, teknoloji eğilimli ve işyerinde eğlenceyi seven yapısına karşın; Y Kuşağına mensup bireylerin kendinden emin olması, başarı odaklı çalışması, optimist bakış açısına sahip

olması, güçlü ahlaka inanması, kitlesel olması, iş birliğine ve farklılığa değer veren özellikleri ön plana çıkmaktadır.

Coomers & Debard'ın Yaklaşımı İle X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklar, Tablo 1.15' de şu şekilde verilmiştir:

Tablo 1.15. Coomers & Debard'ın yaklaşımı ile kuşak farklılıkları

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven düzeyi	Güven seviyesi otoriteye karşı zayıf	Güven seviyesi otoriteye karşı güçlü
Örgüte Bağlılık	Saf(temiz) düşünen	Sadık, kendini adanmış
Kariyer hedefi	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) kariyer sahibi olma
İstek	Girişimci olma	Bir kahramanı takip etme
Eğitim	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Politik eğilim	İlgili değil, bireysel	Topluluk ve kurum için istekli
Değerlendirme	"Pardon, nasıl iş çıkarıyorum sizce?" diye soran	Ne zaman istersem, geribildirim alırım
Ödül	Yapmama özgürlüğü	Anlamlı iş
Aile hayatı	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
Ebeveyn-çocuk ilişkisi	Mesafeli	Müdahaleci
Çocuk sahibi olma	Kuşkulu	Kuşkusuz, net
Büyük soru	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

Kaynak: (Coomers and DeBard, 2004; Aktaran: İşçimen, 2012, s. 13).

Tablo 1.15'de görüldüğü üzere; X kuşağı için kendi özgüvenini çevresindekilerin görüşü ile sağlamaya çalışan bir nesil işaret edilmektedir ve şüpheli yapısı onu sürekli geribildirim almaya itmektir. Bu güvensiz tutumu bireysel olmasının sebebi olabilir. Y kuşağına bakıldığında ise, özgüveni yüksek olan bu kuşağın, bunu yansıtmaya biçiminin farklı olduğu, politikaya eğilimli olduğu, eğitimi sorumluluk olarak gördüğü ve çoklu kariyer hedeflediği görülmektedir. Bir önceki kuşaktan en büyük farkı, politik eğilim konusunda bireysel olmaktan ziyade kitlesel olması ve sosyal ortamlarda kendini ifade etmeyi önemsemesidir. (İşçimen, 2012, s. 13). Y kuşağının X kuşağına göre kendi becerilerine daha güvendikleri, rahatlıklarına daha düşkün oldukları, interneti eğlence amaçlı kullandıkları ve sosyal medyada aktif oldukları söylenebilir.

1.5.2. Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Araştırmalara göre insanların karakterlerini; doğdukları dönem, içinde yetiştikleri ailelerinden daha çok etkilemektedir (Twenge, 2009, s. 14).

Kuşakların Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar, Tablo 1.16' da şu şekilde verilmiştir:

Tablo 1.16. Kuşakların karakter özellikleri arasındaki farklılıklar

KUŞAKLAR		
KRİTERLER	X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
Sadakat seviyesi	Dengeli	Çok düşük
İnanç seviyesi	Dengeli	Çok düşük
Özgürlük seviyesi	Dengeli	Çok yüksek
Çalışkanlık seviyesi	Dengeli	Düşük
Bencillik seviyesi	Dengeli	Çok yüksek
Hırs seviyesi	Dengeli	Düşük
Açık sözlülük seviyesi	Dengeli	Çok yüksek
Eleştirme seviyesi	Dengeli	Yüksek
Tatmin olma seviyesi	Dengeli	Düşük
Sosyallik seviyesi	Dengeli	Düşük
Duygusalılık seviyesi	Dengeli	Düşük
Aileye bağlılık seviyesi	Dengeli	Düşük
Geleneklere bağlılık seviyesi	Dengeli	Çok düşük

Kaynak: (Rodoplu, 2008, s. 51).

Her iki kuşak da ekip çalışmasına yatkın olup, Y kuşağı bu konuda daha gayretli olduğu görülmektedir. Y kuşağı bireyleri X kuşağı bireyelerine göre daha zor yönetilebilmektedir. X kuşağı her kriterde Y kuşağına göre daha dengeli olurken, Y kuşağının kriterden kritere farklılık gösterdiği görülmektedir.

1.5.3. Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

X ve Y Kuşaklarının davranış özellikleri arasında oluşan farklılıklar, Tablo 1.17' de şu şekilde verilmiştir:

Tablo 1.17. Kuşakların davranış özellikleri arasında oluşan farklılıklar

X Kuşağı	Y Kuşağı
Yaşamak için çalışma	Hazırda bulunan birikimleri harcayarak yaşama
Büyük işletmelere uyum sağlama çabası	Küçük işletmelere karşı nefret etme hissi
Bir sonuca ulaşana kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle duygusal
Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme

Kaynak: (İzmirlioğlu, 2008, s. 49).

Tablo 1.17’ de yer alan özelliklerin geneli iş hayatı ile ilgili olup, tablo incelendiğinde X kuşağı bireylerinde emek ve vakit olarak daha özverili bir yaklaşım sergilenirken, Y kuşağı bireylerinde bu fedakârlığın yerini daha az çalışma isteğiyle birlikte sosyal yaşamın aldığı göze çarpmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK KAVRAMI

Bu bölümde algılanan örgütsel destek kavramı detaylı olarak incelenmiştir.

2.1. Örgütsel Destek Kavramının Tanımı

Örgütsel destek, örgütün çalışan beklenti ve görüşlerini önemsemesi ve çalışanlarının motivasyon ve mutluluklarına değer vermesidir. Örgütsel destek, işgörenin işletmeye sağladığı destek karşılığında işletmenin işgörene sağladığı destek ve ilgiye duyulan çalışan inancı olarak ifade edilmektedir (Demirel, 2013;Kaplan ve Ögüt, 2012). Örgütsel destek, kişinin örgüt tarafından verilen desteği görmesi, kendisine verilen değeri hissetmesi ve mutluluğunun önemsemesine dayanan bir algılama tarzı olarak tanımlanmaktadır (Kasalak ve Aksu, 2014).

Örgütsel destek yaklaşımı, çalışanın, örgüt tarafından kendi katkılarına önem verildiğini ve her zaman mutluluğunun önemsendiğini algılayıp onları etkileyen örgüt politikası, kuralları ve faaliyetlerinin örgütün kendi seçimiyle mi yoksa dışsal etkenler sonucu mu olduğuna dayanan tecrübeler bütünüdür (Eisenberger vd., 1986;Aktaran: Gökpınar, 2014, s. 13).

Örgütsel destek teorisi çalışanların performanslarındaki artışı, örgütlerin bu performans artışlarını ödüllendirmek için ne yaptıklarıyla ve çalışan ihtiyaçlarını ne derece karşılayabildikleriyle ilişkilendirmektedir (Üren ve Çorbacıoğlu, 2012, s. 29). Örgütsel destek yaklaşımı örgütün çalışanlarına sağlayacağı faydaların, çalışanların iş azmini arttıracığını, buna bağlı olarak da performanslarının artacağını ve çalışanların duygusal ihtiyaçlarının örgüt tarafından karşılanacağını öne sürmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 501; Eisenberger vd., 2001, s. 42; Aktaran: Büyükyılmaz, 2013, s. 8).

Anlayış ve güven ortamı içinde bulunan çalışanlar, sorumluluk üstlenmekten kaçınmaz, işlerine kendilerinden daha çok şey katıp, daha özverili ve istekli çalışırlar. Böylece çalışanların başarı olasılıkları artar. Çalışanların başarılı olması şirkete de başarı sağlar.

2.2. Algılanan Örgütsel Destek Kavramının Tanımı

Örgütler rekabet gücünü ve devamlılıklarını sağlayabilmek için etkinlik ve verimliliği arttırmak zorunda olduklarını görmüşler, çalışanların performanslarını yükseltmenin ve nitelikli işgücünü organizasyonlarında tutabilmenin yollarını aramışlardır.

Algılanan örgütsel destek, tam anlamıyla, çalışanın örgüt tarafından kendisine duyulan bağlılığı algılama derecesi olarak ifade edilmektedir (Shore and Wayne, 1993, s. 774; Settoon vd., 1996, s. 220; Wayne, Shore ve Liden, 1997, s. 83; Aktaran: Büyükyılmaz, 2013, s. 8). Algılanan örgütsel destek, çalışanın kurumuyla yapmış olduğu psikolojik sözleşme olarak tanımlanmaktadır (Aselage and Eisenberger, 2003, s. 491).

Algılanan örgütsel destek; çalışanın örgüte kattığı değer sonucunda örgütün bunun farkında olup, çalışanın önemsemesi, onunla ilgilenmesi ve bu ilginin çalışan tarafından fark edilmesi olarak ifade edilmektedir (Demirel, 2013; Kaplan ve Öğüt, 2012).

Algılanan örgütsel destek seviyesi; örgütün çalışanların katkılarına değer verdiğine ve refahlarını önemseydiğine dair çalışanların beslediği inanç olarak bilinmektedir (Eisenberger vd., 1986, s. 500). Örgütsel destek, bireylere, kendilerine değer verildiğini ve önemsendiklerini hissettirmektedir. Yardıma ihtiyaçları olduğunda onlara yardım edecek birilerinin var olduğunu göstermektedir (George vd., 1993, s. 167-168).

Algılanan örgütsel destek, Kraimer'e göre (2004) üç alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar uyum desteği, finansal destek ve kariyer desteği olarak karşımıza çıkmaktadır (Önderoğlu, 2010).

1. **Uyum sağlama:** İşe yeni başlayan bir elemanın işine adapte olabilmesi için, alışma sürecini kolaylaştırabilecek ekipmanları örgütün çalışanına sunabilmesi olarak ifade edilmektedir.
2. **Finansal destek:** Çalışanın örgüte sağladığı katkı karşılığında örgütün çalışanın ödüllendirmesi, emeğinin karşılığına göre ücretlendirmesi olarak ifade edilmektedir

3. **Kariyer desteği:** alışanın kariyeri için atmak istediği adımların kurum tarafından önemsenmesi, desteklenmesi ve bu desteğin çalışan tarafından görülmesi olarak ifade edilmektedir.

2.2.1. Algılanan rgtsel Destek Kavramının nemi

Her örgütün kuruluş amaçları ve bu amaçları doğrultusunda çıktığı merdiven basamakları vardır. Örgütlerin yaptıkları girişimler, kurdukları düzenler ve bu düzenleri sürdürebilmek için aldıkları kararlar örgütün devamlılığını sağlamaktadır. Bir örgütte çalışan olmadığı sürece, o örgütün varlığından söz etmek ya da örgüt olmadığı sürece bir çalışandan bahsetmek pek de mümkün olmamaktadır. Çalışanın rgte kattığı değerin, örgüt tarafından algılanması ve bunun çalışana hissettirilmesi, örgütün devamlılığını sürdürebilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. Yapılan çalışmalara bakıldığında, algılanan örgütsel destek, işletme ile çalışanı arasında oluşan bağlılığı kuvvetlendiren bir unsur olarak ifade edilebilmektedir.

Algılanan rgtsel destek teorisi, iş görenlerin, örgütün kendilerine bağlı kalacağına olan inançlarına dayanmaktadır. Bu inançları sayesinde çalışanlar örgütlerine bağlı kalabilmektedir. şayet iş görenler, örgütün kendi sadakatlerine karşılılık vermediğini hissedip, gereksinim duydukları desteği örgüt tarafından göremezlerse, bu durum karşısında örgütten ayrılmaları olası bir ihtimaldir (Shaffer, 2001; Aktaran: Kaya, 2012, s. 4). Bu nedenle çalışanların algıladığı örgütsel destek, onların kendilerini güvende hissetmelerini ve örgütün gücünü daima yanlarında hissetmelerini sağlamaktadır (Özdevecioğlu, 2003, s. 116).

Günümüzde herhangi bir birey çalışmak için bir kuruma başvurduğunda biri resmi olurken diğerisi resmi olmayan iki sözleşme imzalamaktadır. Resmi olan sözleşmede ekonomik ve hukuki kurallar yer alırken, resmi olmayan sözleşmede konuşulmayan ama genel olarak bilinen ya da sezdirilen bazı kurallar yer almaktadır. Psikolojik sözleşme olarak bilinen bu anlaşmada örgüt, çalışanlarından yüksek performans ve örgüte bağlılık beklerken, çalışanlar da örgütten güven, destek gibi olguları beklemektedir (Turunç ve elik, 2010).

Sosyo-duygusal ihtiyaçları daha yüksek olan bireylere yüksek örgütsel destek sağlandığı takdirde düşük duygusal ihtiyaçları olan bireylerle kıyaslandığında, bu

kişilerin efor-çıktı beklentileri daha yüksek olacağından performans ve işe gelmeme gibi çıktıları da daha yüksek olur (Eisenberger vd., 1986, s. 501). Armeli vd. (1998, s. 293–295) trafikte alkol muayenesi yapan ve uyuşturucu maddeler departmanında çalışan polis memurları arasında yaptığı araştırmada bunu kanıtlamış, algılanan örgütsel destekle sosyo-duygusal ihtiyaçlar arasında yüksek bir bağ tespit etmiştir. Bu ihtiyaçları; takdir görme, duygusal destek, saygı duyulma, ait olma ihtiyacı olarak dört kategoride ölçen Armeli vd., düşük sosyo-duygusal ihtiyaçları olan çalışanların üzerinde örgütsel desteğin daha düşük etki yaptığı ve performanslarında fazla bir artış gözlemlenmediğini literatürde ilk kez ortaya koymuştur. Ayrıca sosyo-duygusal ihtiyaçları karşılanan polislerin işlerinde daha fazla çaba gösterdikleri, algılanan örgütsel destek kavramının bu ihtiyaçları önemli bir miktarda karşıladığı ve karşılık verme normunu besleyerek kurumlarına karşı olan sorumluluk duygularının daha yüksek olduğu yine bu araştırma sonucunda ortaya konmuştur (Aktaran; Üren,2011, s. 7).

Örgütsel desteğin sağlamış olduğu faydalar arasında iş tatmini de yer almaktadır. Yapılan çalışmalarda algılanan örgütsel desteğin, çalışanın iş tatminini arttırmada önemli rol oynadığı görülmüştür. Çalışanın iş tatminini arttırmasının yanında ona pozitif bir bakış kazandırarak örgüte katacağı değer adına daha istekli olacağı tahmin edilmektedir (Akkoç, Çalışkan ve Turunç, 2012).

Değnilmesi gereken bir başka konu ise örgütler tarafından sağlanan desteğin gönüllüce yapılmasıdır. Sosyal değişim kuramcıları burada yapılan yardım ve desteklerin yasalar gibi dış zorunluluklara bağlı durumlardan kaynaklı olmayıp gönüllü olarak yapıldığında, çalışanlar için daha kıymetli olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla bunun gibi gönüllü yapılan destek ve yardımlar, çalışanların örgütleri tarafından değer ve saygı gördükleri algısına sahip olmalarını sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698). Ayrıca iyi çalışma koşulları, adil ücret ödemesi, terfi olanakları, çalışanların hatalarına karşı gösterilen hoşgörü, organizasyon yönetim ve politikalarında çalışanların fikirlerinin sorulup önemsenmesi, işlerin zevkli hale getirilmesi gibi ödülleri eğer işgörenler örgütlerinin onlara gönüllü olarak sağladığına inanırlarsa, örgütsel destek algısına olumlu katkıda bulunur (Eisenberger vd.,1986, s. 501).

2.2.2. Destekleyici Örgütün Özellikleri

Yapılan araştırmalar incelendiğinde (Özdevecioğlu, 2003, s. 117-118; Karakurt, 2012, s. 33; Bozkurt, 2007, s. 148; Derinbay, 2011, s. 19; Eisenberger vd., 1986, s. 501), destekleyici örgütün özellikleri beş alt başlıkta toplanabilir:

1. Çalışanların yaratıcı fikirlerine, önerilerine ve eleştirilerine önem vermek ve uygulamada bu önerileri kullanmak
2. Çalışanlarına başarılı oldukları takdirde örgütte devamlılıklarının sağlanacağına ilişkin güvence vermek ve onlara iş güvenliği sağlamak
3. Örgüt içi hakla ilişkiler çalışmalarını yüksek seviyelerde tutarak örgüt içinde iyi bir iletişim sağlamak. Örgüt çalışanları arasındaki ilişkilerin pozitif olmasını sağlamak
4. Örgüt içinde, her zaman adaletli olmak, ayrımcılık ya da adam kayırmacılık gibi haksız davranışlarda bulunmamak, hak yememek
5. Çalışanlarını önemsemek ve çalışanlarıyla ilgili bazı kararlarda onlara danışarak hareket etmek.

2.2.3. Algılanan Örgütsel Desteğin Dayandığı Kuramlar

Algılanan örgütsel desteğin dayandığı kuramlar; örgütsel destek kuramı, karşılıklılık normu kuramı, sosyal değişim kuramı ve kişiselleştirilmiş örgüt kavramı olmak üzere dört başlıkta incelenmektedir.

2.2.3.1. Örgütsel Destek Kuramı

Örgütsel destek yaklaşımına göre çalışanlar çalıştıkları kurumu kişileştirirler. Örgüte sağladıkları katkıların değer görmesini, örgütün refahlarını önemsemesini isterler ve bu konuda inançlarını korurlar (Eisenberger vd., 1986, s. 504). Örgütsel destek teorisi, çalışanın emek harcayarak çıkardığı iş karşısında örgütün, bu çalışmayı ödüllendirerek çalışan katkısına değer verdiğini göstermesi ve sosyo-duygusal gereksinimleri karşılayabilmesiyle ilişkilidir (Bozkurt, 2007).

Örgütsel destek kuramı, “Çalışanların sosyal-duygusal ihtiyaçlarının karşılanması ve ortaya çıkardıkları işin değerlendirilmesi; bu değerlendirme sonucunda

örgüte sağladıkları katkılar karşılığında çalışanların mutluluklarına önem verilmesi ve katılımlarına değer verilmesi inancı” olarak tanımlanmaktadır (Eisenberger vd., 1986, s. 500). Bu kuram, özellikle örgüt tarafından çalışan değerlerinin farkına varılmasını vurgulamaktadır (Eisenberger vd., 2004, s. 207).

Örgütsel destek yaklaşımına göre, örgüt tarafından çalışanlarına sağlanan destek kişilerin çalışma şeklini, üretici olmak için bakış açısını, fikir ve isteklerini etkilemektedir (Koçel, 2001, s. 277). Örneğin; bir işyerinde müşterilere iyi bir hizmet ve kaliteli ürün sunabilmek için kendi inisiyatifini kullanarak risk alan çalışana destek olmak ve gösterdiği gayretten dolayı onu takdir etmek, bu kişinin motivasyon seviyesini yükseltmektedir. Yüksek örgütsel destek, çalışanlarda etkili çalışma davranışlarını ortaya çıkarmaktadır (Eisenberger vd., 1997, s. 812).

2.2.3.2. Karşılıklılık Normu Kuramı

Toplumlarda bireylere, herhangi bir konuda yardım gördükleri kişiler için zamanı gelince karşılığında bir bedel ödemeleri gerektiği öğretilmektedir (Özkalp, 2004, s. 269). Bu doktrin karşılıklılık normu düşüncesine dayanmaktadır. Gouldner (1960)’e göre karşılıklılık normu evrensel olarak görülmelidir. Bu normun evrensel boyutunun ortaya çıkması birbiriyle bağlantılı iki durumla ilişkilidir. Birincisi insanlar iyilik gördüğü insanlara iyilik etmelidir. İkincisi ise, insanların kendilerine yardım eden kişilere asla zarar vermemeleri gerektiğidir (Gouldner, 1960, s. 171).

Gouldner’ in yaptığı çalışmaya (1960) göre karşılıklılık normunun evrensellik özelliği karşılaşılan vaziyetin koşullarına, bireylerin karakter özelliklerine ve normun sonuçlarına göre değişebilmektedir. Bireye edilen bir yardım karşılığında, elde edilen kazancın kıymet derecesi bireyin bulunduğu durum içerisinde o yardıma ne kadar ihtiyaç duyduğu ile ilgilidir. Aynı zamanda, bireye yardımda bulunan kişinin güdülleri de karşılıklılık normunu etkilemektedir. Netice olarak insanlar yardım gördükleri bireylere karşı kendilerini borçlu gibi hissedecekleri için karşılığında onlara yardımda bulunacaklardır (Gouldner, 1960, s. 173).

Karşılıklılık ilişkisinde güven önemli yere sahip olmaktadır (Erkoç, 2015, s. 8.). Çalışanların gösterdikleri performans ile örgütte karşı girdikleri beklentiler arasında doğru bir orantı olduğu görülmektedir. Bu teorinin temelinde örgüt ile çalışan

arasında beklenti dengesi kurulduğu gözlemlenmiştir (Akkoç vd., 2012). Bu bilgiler ışığında karşılıklılık normu, çalışan ile örgüt arasındaki ilişkiyi karşılıklı ihtiyaçlarda doyum sağlanması ve karşılıklı beklentilerin karşılanması süreci olarak adlandırılmaktadır (Levinson,1965, s. 384; Aktaran: Kaya, 2012, s. 10).

Karşılıklılık normuna göre örgüt tarafından sağlanan örgütsel destek çalışanlarda duygusal olarak vefa hissi oluşturmaktadır (Rhoades and Eisenberger, 2002, s. 702). Örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için çalışanlara yükümlülük hissi veren karşılıklılık normu, algılanan örgütsel desteğin temelini oluşturmaktadır (Eisenberger vd., 2001, s. 42).

Çalışanın beklentileri arasında maddi ödül ile desteklenmesinin yanı sıra, psikolojik ihtiyaçlardan manevi ödül olarak adlandırılan takdir edilme duygusu da yer almaktadır. Kurumun beklentileri arasında ise, çalışana yapılan yatırım karşılığında çalışanın işini sahiplenmesi ve örgüte verim sağlaması yer almaktadır.

2.2.3.3. Sosyal Değişim Kuramı

Blau'ya (1964) göre sosyal değişim teorisi, kişilerin değişim sonucunda beklentilerinin karşılanarak motive olmasıyla ortaya çıkan ve gönüllü olarak yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır (Kurt, 2013, s. 12). Kişilerin olduğu gibi grupların da ilişkilerinde etkili olmaktadır (Blau, 2009, s. 4; Aktaran: Kaya, 2012, s. 12).

Örgüt içerisindeki sosyal değişimin olumlu olması, çalışanların sorumluluklarının bilincinde olmalarını, görevlerini daha istekli yapmalarını, daha üretici ve daha hızlı olarak daha verimli işler çıkarmalarını sağlamaktadır (İşbaşı, 2000, s. 14).

Blau (1964)' ya göre, çalışan ile örgüt arasında gelişen ilişkilerde karşılıklı olarak sorumlulukların yerine getirilmemesi halinde, ilişki terazisi bozulmaktadır. Bu durum ise, çalışan ve örgüt için yapıcı ve yararlı olmayan olaylar dizisine sebep olmaktadır (Mimaroglu, 2008, s. 34). Çalışanın ya da örgütün beklentileri dışında gelişen sosyal değişim, tüm bu olguların aksine bir hareket göstermektedir. Çalışanın örgüt tarafından desteklendiğini hissetmesi, görevini kendiliğinden daha istekli yapması için ona teşvikte bulunacaktır (Fındıklı, 2014, s. 139). Sosyal değişim kuramının temel prensibi, kurulan ilişkilerin zaman içerisinde karşılıklı güven ve

sadakat duyguları ile gelişecek olmasıdır (Cropanzano and Mitchell, 2005, s. 875; Aktaran: Kaya, 2012, s. 12).

2.2.3.4. Kişileştirilmiş Örgüt Kavramı

Çalışanlar örgütlerini kişileştirme eğiliminde olmaktadır. Bu yaklaşım, örgüt içindeki çalışanların davranışlarının örgüte atfedilmesine dayanmaktadır. Örgütün kendisini temsil eden bireylerle ilgili yasal, ahlaki ve finansal olarak sorumluluk sahibi olması, çalışanların örgüt içindeki rollerinin belirlenmesinde ve sürekliliğinin sağlanmasında örgütün kural, politika ve kültürünün etkili olması ve benzeri durumlar örgütün kişiselleştirilmesinin sebepleri olarak bilinmektedir. (Levinson,1965, s. 378-379; Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 698; Eisenberger vd., 1986, s. 500; Aktaran: Erdaş, 2010, s. 49).

Çalışanların gözünde yöneticiler, çoğu zaman örgütün davranışlarını yansıtmaktadır (Levinson, 1965; Aktaran: Fındıklı, 2014). Örgütsel destek yaklaşımına göre algılanan örgütsel destek olgusunun temelinde, işçilerin çalıştıkları örgütü değerlendirirken ona insani özellikler yüklemesi yatmaktadır (Aselage and Eisenberger, 2003, s. 492; Aktaran: Büyükyılmaz, 2013, s. 88).

2.2.4. Algılanan Örgütsel Desteğin Belirleyicileri

Literatür taraması yapıldığında, algılanan örgütsek desteği etkileyen faktörlerin çalışan özelliklerine ve örgüt uygulamalarına bağlı olarak şekillendiği görülmektedir.

2.2.4.1. Örgütsel Adalet

Örgütsel adalet ifadesi ilk olarak Greenberg (1987) tarafından dile getirilmiştir. Örgütsel adalet hem çalışanların kişisel hazlarını hem de kurumların fonksiyonlarını etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için gereklidir görülmektedir. Aynı zamanda adaletsizlik örgütsel bir sorun olarak görülmeli, örgütlerde buna karşı önlemler alınmalıdır (Greenberg, 1990;Aktaran: Önderoğlu, 2010, s. 2).

Örgütsel adalet, bir örgüt içinde çalışanların, kendilerine uygulanan ücret, ödül, terfi, görev paylaşımı gibi şirket politikalarının adaletli bir şekilde uygulandığının bilincinde olması olarak ifade edilmektedir. Çalışanlar örgütteki uygulamaların adil bir şekilde işlediğinin bilincinde olduklarında, örgütün kendilerini daha fazla desteklediğini algılamaktadırlar (Giray, 2010, s. 69).

Örgütsel adalet üç boyuttan oluşmaktadır. Bu üç boyutta birbirleriyle yüksek oranda ilişkilidir. Araştırmalar çalışanların iş ile ilgili tutumlarıyla her bir boyutun birbirinden bağımsız olarak ilişkili olduğunu göstermiştir (Colquitt vd., 2001; Aktaran: Tokgöz, 2011, s. 366).

Örgütsel adaletin boyutları şu şekilde açıklanmıştır (Cooper and Rousseau, 1995, s. 22-23; Poussard and Leroy, 2013; Aktaran: Erdem, 2014, s. 87):

1. **Dağıtım sal adalet:** Çalışanların kurum için gösterdikleri çaba karşılığında hak ettikleri maddi kazanç, terfi ve ödüllerin adil dağıtılmasıdır.
2. **İşlemsel adalet:** Çalışanların örgütteki karar alma sürecine dahil edilmesini ve bu süreçte uygulanan prosedürleri ifade eder. Çalışanların fikirlerine danışılması bu süreçte önem arz ederken işlemsel adaletin gerçekleştirilmesine katkı sağlar.
3. **Etkileşimsel adalet:** Örgütsel uygulamaları insan ilişkileri açısından inceler. Çalışanların karşılaştıkları tutum ve davranışları, kişiler arası duyarlılığı, yapılan faaliyetlerin etik ve sosyal sorumluluk açısından değerlendirilmesini ele alır.

2.2.4.2. Yönetici Desteği (Şeflerin Desteği)

Yapılan araştırmalar sonucunda, algılanan örgütsel desteğe kılavuzluk edenlerden birinin de; yöneticiye, denetçiye ve çalışma arkadaşlarına duyulan güvenle birlikte destek algılamalarının olduğu görülmektedir (Shore ve Shore, 1995; Aktaran: Gürbüz, 2012). Yönetici desteğinin farkına varan çalışanlar, yaptıkları işlerin şefleri için önem taşıdığını ve değerli olduğunu düşünmektedir (Kottke and Sharafinski, 1988; Aktaran: Erdem, 2014, s. 88).

Rhoades ve Eisenberger, (2006) araştırmaları neticesinde çalışanların algıladığı örgütsel destek ile algılanan yönetici desteği arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu

saptamıştır. Çalışanların algıladıkları yönetici desteği ne kadar yüksek orana sahip ise genel olarak algıladıkları örgütsel desteğin de o kadar yüksek orana sahip olduğu görülmüştür. Aynı zamanda çalışanların örgütlerinden algıladıkları destek, işletme içerisinde kendilerine verilen görevler dışında birçok konuda örgüte katkı sağlamalarında etkili olmuştur (Rhoades and Eisenberger, 2006; Aktaran: Üren, 2011, s. 12).

Algılanan yönetici desteği, Bhanthumnavin (2001)' e göre üç boyutta incelenmektedir (Gürbüz, 2012, s. 18);

- 1. Duygusal destek:** Önemslenme, empati kurma, sevgi gösterme, kabullenme, çatışma, stres ve iş zorluklarıyla baş edebilmek için çalışanlarına yardımcı olarak onları önemseyişini hissettirmektir.
- 2. Bilgisel destek:** İş performansına yönelik geri bildirimde bulunma, bilgiyi değerlendirme, yapılacak işte gerekli olan bilgi ve beceri ile ilgili öneride bulunarak çalışanlarına yol göstermektir.
- 3. Maddi destek:** Gereksinim duyulan hizmetler ve gerekli olan materyal kaynaklar için çalışanlara sağlanan finansal destektir.

Çalışanlar en alt kademedен en üst kademeye kadar örgütte yönetimden sorumlu bireyler tarafından devamlı olarak, kendisinin ve yaptığı işin değerli olduğuna yönelik takdir aldığıında örgütsel destek algısını daha fazla hissetmektedir (Akın, 2008, s. 147). Yapılan araştırmalar ele alındığında yönetici desteğinin, algılanan örgütsel desteğin belirlenmesinde önemli rol oynadığı görülmektedir.

2.2.4.3. İnsan Kaynakları Uygulamaları (Örgütsel Ödüller ve Çalışma Koşulları)

Günümüzde örgütler en değerli sermayenin insan olduğunu idrak etmiş ve rekabet avantajı sağlayabilmek için insan unsuruna yatırım yapılması gerektiğinin farkına varmışlardır. İnsan kaynakları yönetiminde çeşitli düzenlemeler yapılması çalışanlarda örgütsel destek algısını arttırmaktadır. Bu artış incelenen birçok araştırmada görülmektedir (Kaplan, 2010).

Kanada Quebec’de yapılan bir çalışmada insan kaynakları yönetiminde, örgütteki kaynakların uygun bir şekilde kullanıma ayrılması, performansın sonuçlara göre değerlendirilmesi, yönetimin şekillenerek hizmet içi eğitim olanakları sağlanması ve işle ilgili düzenlemeler yapılması gibi politikalarda iyileştirmelere gidilmesinin algılanan örgütsel desteği artırdığı ortaya çıkmıştır (Beaupre ve Cloutier, 2007; Aktaran: Erdem, 2014, s. 89).

İnsan kaynakları uygulamalarını birkaç alt başlıkta toplamak mümkündür:

İş güvencesi: Günümüzde dünya genelinde işçi çıkarma sayısındaki artışlar nedeniyle önem kazanan iş güvencesi kavramı örgütlerin çalışanlarına geleceğe yönelik güvence vermesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanların örgütsel destek algısını arttırmak; örgütün çalışanlarına sonraki yıllarda da birlikte çalışacaklarını hissettirmesiyle birlikte onların sigorta ve emeklilik işlemlerini önemsemesine bağlı olmaktadır (Poyraz ve Kama, 2008, s.148–149).

Otonomi: Çalışanların işlerini yaparken planlama, görev çeşitliliği ve çalışma koşulları konusunda algıladıkları örgütsel kontrol düzeyi olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin, çalışanların yaptıkları işlerde alacakları kararların doğruluğuna yönelik inançları örgütsel desteğe katkı sağlamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002, s. 700). Yüksek otonomi ihtiyacı duyan çalışanların örgütsel destek algıları, yoğun çaba ve yüksek performansları neticesinde işlerinde daha serbest bırakılacakları doğrultusunda oluşmaktadır (Armeli vd.,1998, s. 295).

Stres kaynakları: İşten duyulan tatmini negatif yönde etkileyen stres kaynakları üç başlıkta incelenmektedir. (Rhoades and Eisenberger, 2002, s. 700):

1. Aşırı iş yükü; çalışandan beklenen işin istenilen zamanda yetiştirilemeyecek kadar fazla olması
2. Rol belirsizliği; çalışanın örgütteki görevlerinden bir haber olması
3. Rol çatışması; çalışanlara verilen görevlerin çakışmasıdır.

Örgütte stres kaynaklarından herhangi birini algılayan çalışanların işlerinden duydukları tatmin azaldıkça bu durum hem çalışanları hem de örgütü negatif yönde etkilemektedir (Yousef, 2002, s. 261; Aktaran: Kaya, 2012, s.17).

Eğitim olanakları: Çalışanlar için uygulanan eğitim programları ve seminerler, onlar için yapılan birer yatırım olup, deneyimlerinin gelişmesini sağlamaktadır. Böylelikle örgütsel destek algısı da artmaktadır. (Wayne vd., 1997, s. 88).

Örgütün boyut: Örgütün boyutu da örgütsel destek algısına etkilemektedir. Büyük ölçekli kurumlarda resmi politika ve prosedürlerin çok fazla olması sebebiyle, çalışanların bireysel ihtiyaçları her zaman göz önünde bulundurulmadığı için çalışanlar kendilerini daha az değerli olarak görebilmektedir. (Rhoades and Eisenberger, 2002, s. 700).

2.2.4.4. Karakter Özellikleri

Kişilik: Bir bireyin ayırt edici özellikleri toplamıdır (Sarıtaş, 1997, s. 2). Kişinin, kendisine has bir yaşam şekli olarak da ifade edilebilir (Erdoğan, 1983, s. 236). Kişilik, çalışanların davranış ve tutumlarını etkileyebildiği gibi, örgütün tutumlarına bağlı olarak algılanan örgütsel desteği de etkileyebilmektedir (Kaplan, 2010, s. 53).

Kişilik, çalışanların örgüt tarafından gördükleri tutumu, olumlu ya da olumsuz anlamda yorumlaması açısından büyük rol oynar. Olumlu intiba gören çalışanlar diğer çalışanlar üzerinde olumlu intiba gösterme çabasında olabilir. Böylelikle bu çalışanlar diğer çalışma arkadaşlarıyla ve yöneticileriyle iyi ilişkiler içinde kurar. Bu gibi durumlarda algılanan örgütsel destekte artış görülür. Aksi takdirde çalışanlar, olumsuz intiba görmeleri karşılığında olumsuz ilişkiler kurarak saldırgan tutumlar sergileyebilir, hatta işten ayrılabilir. Bu da algılanan örgütsel destekte düşüşe neden olur (Rhoades and Eisenberger, 2002, s. 701).

Demografik Özellikler: Yapılan çalışmalar incelendiğinde demografik özelliklerin çalışanların örgütsel destek algılarını belirlediği görülmüştür (Köse ve Gönüllüoğlu, 2010, s. 88).

Demografik özellikler, çalışanların algıladıkları örgütsel destek ile öncüllerine ilişkin bağlara dair çeşitli açıklamaları ortaya çıkarmak için kontrol değişkenleri olarak kullanılmaktadır. Cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi ve hizmet süresi olmak üzere dört alt başlıkta incelenmektedir (Rhoades and Eisenberger, 2002, s. 701).

- **Cinsiyet:** Literatür taraması yapıldığında cinsiyet değişkeninin algılanan örgütsel desteği açıklamada ara değişken olarak kullanıldığı görülmektedir (Amason and Allen, 1999, s. 956; Aktaran: Kalağan, 2009, s. 18). Kadınların pozitif ilişki odaklı hareket etmesi, erkeklerin ise başarı odaklı hareket etmesi sebebiyle çalışma hayatından beklentileri farklıdır. Haliyle de çalışma koşullarıyla ilgili görüşleri de farklı olmaktadır. Pek çok araştırmacı cinsiyetin örgütsel desteğin algılanmasında farklılığa sebep olduğu görüşünü desteklemektedir (Parasuraman vd., 1992, s. 340; Aktaran: Süzerler, 2013, s. 9).
- **Yaş:** Yapılan araştırmalar incelendiğinde, çalışan yaşının algılanan örgütsel destekle tam anlamıyla ilişkilendirilmediği sonucuna varılmaktadır. Bazı çalışmalar örgütsel destek algısının yaş ile doğru orantılı olup, yaş arttıkça örgütsel destek algısının arttığını savunurken (Rhoades and Eisenberger, 2002, s. 708; Selçuk, 2003, s. 61; Hellman vd., 2006, s. 638-639; İşcan ve Karabey, 2007, s. 191) bazı çalışmaların, yaş arttıkça örgütsel destek algısının azaldığını savunduğu görülmektedir (Yoshimura, 2003, s. 48).
- **Eğitim Düzeyi:** Yapılan araştırmalar incelendiğinde bu konu da çeşitli sonuçlar bulunduğu görülmektedir. Yoon ve Lim'in yaptığı çalışmada (1999) eğitim seviyesindeki artışın algılanan örgütsel desteği olumlu yönde etkilediği saptanmıştır. Fakat Rhoades ve Eisenberger' in yaptığı çalışmada (2002, s. 705) ise eğitim düzeyi ile algılanan örgütsel destek arasındaki ilişkinin ters yönlü olduğu görülmektedir (Aktaran:Süzerler, 2013, s. 9).
- **Hizmet Süresi:** Bazı görüşler algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasında pozitif bir ilişki olduğunu savunmaktadır. Buna gerekçe olarak da, çalışanların işlerinden memnun oldukları ve haliyle işlerinden ayrılmak istemedikleri gösterilmektedir (Rhoades and Eisenberger, 2002, s. 707-708). Bazı görüşler ise bunun tam aksini savunarak algılanan örgütsel destek ile hizmet süresi arasında negatif bir ilişki olduğunu belirtmektedir. Buna sebep olarak da, örgüt ile çalışan arasında başlarda iyi niyet, hoşgörü ve karşılıklı destek ön plandayken; zaman geçtikçe bu yetilerin yerini memnuniyetsizliklerin oluşmasıyla beraber karşılıklı çatışmalara bıraktığı gösterilmektedir.

2.2.5. Algılanan Örgütsel Desteğin Sonuçları

Algılanan örgütsel destek, hem çalışanların hem de örgütün etkili ve verimli olabilmeleri için önemli bir kavramdır. Bir kişinin çalıştığı işe karşı hisleri ne derece olumlu olur ise; işine karşı sergilediği tutum, davranış ve üretilen çıktılar da o derece olumlu olmaktadır (Özbek ve Kosa, 2009, s. 211). İş yerinde kendini değerli hisseden ve örgüt tarafından desteklendiğini düşünen bir çalışanda örgütüne karşı olumlu hisler görülmektedir. Bu konudaki araştırmalar incelendiğinde, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel desteğin örgüt ile ilgili olumlu sonuçlar doğurduğu görülmektedir (Önderoğlu, 2010, s. 15). Literatür taraması yapıldığında pek çok çalışmada örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan çalışanların daha düşük düzeyde algılayan çalışanlara göre, az devamsızlık yaptıkları ve işteki sorumluluklarını daha bilinçli bir şekilde yerine getirdikleri görülmüştür (Eisenberger vd., 1986; Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro, 1990).

Algılanan desteğin sonuçları psikolojik ve davranışsal olmak üzere iki boyutta incelenmektedir (Derinbay, 2011, s. 29).

2.2.5.1. Davranışsal Sonuçları

Performans: Bir bireyin bilgi ve becerileri ışığında sahip olduğu potansiyeli, amaçlarına ulaşma yolunda ne derece kullanabildiğini açıklayan bir terimdir (Yıldız vd., 2008, s. 239). Bir örgütte elde edilebilecek en iyi sonucun sağlanması için iyi bir performansa ihtiyaç duyulmaktadır. Genellikle, örgütlerinden aldıkları desteğin farkında olan çalışanlar, bu desteğe karşılık olarak örgütlerine karşı daha tutkun ve işten ayrılma düşüncesinden daha uzak olmaktadır. Aynı zamanda performanslarında büyük oranda bir yükselme görülmektedir (Wayne vd., 1997, s. 107; Aktaran: Berk, 2016, s. 20).

Randall ve diğerleri (1999, s. 159) tarafından yapılan çalışmalarda, performans ve destek arasındaki ilişkinin olumlu olduğu tespit edilmiştir. Buna ek olarak, performansın yanında örgütün sağladığı desteği yüksek düzeyde algılayan çalışanın, bir icat ve yenilik gerçekleştirme olasılığının yüksek olduğu vurgulanmıştır. (Ramus, 2001, s. 87; Watkins, 1995, s.1; Aktaran: Durmuş, 2011, s. 30). Rhoades ve Eisenberger (2002) tarafından yapılan araştırmalarda, algılanan örgütsel desteğin iş

performansında etkili bir değişken olduğunu ifade edilmektedir. Araştırmalar sonucunda çeşitli meslek gruplarına mensup çalışanların gösterdikleri performans ile algıladıkları örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki gözlemlenmiş olup, bu ilişkinin düşük düzeyde olduğu saptanmıştır (Rhoades and Eisenberger, 2002, s. 710).

Örgütsel Bağlılık: Pek çok farklı tanıma sahip olan örgütsel bağlılık kavramı çalışan ile örgüt arasındaki uyumun göstergesidir. Bir çalışanın örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi sonucunda, bu amaçlara ulaşmak için çaba gösterme ve görevine devam etme isteği olarak ifade edilmektedir (Durna ve Eren, 2005, s. 211). Örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan çalışanlar, her zaman işlerine daha kuvvetli sarılacaklar, işlerinden kolay kolay ayrılmak istemeyeceklerdir (Özdevecioğlu, 2003, s. 116). Dolayısıyla çalıştığı kurumun kendisini önemsendiğini, kendisine verdiği değeri ve sağladığı desteği hisseden çalışan örgütüne daha çok bağlanacaktır (Eser, 2011, s. 366).

Yapılan birçok çalışmada, örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğu saptanmıştır (Ceylan ve şenyüz, 2003, s. 60; Eisenberger vd., 1990, s. 51). zdevecioğlu' nun 2003 yılında Kayseri'deki bir fabrikada yaptığı araştırmada, örgütsel bağlılık ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif bir ilişki olduğunu tespit edilmiştir (Fındık, 2011, s. 30).

İşe Bağlılık: Örgütsel bağlılık ve işe bağlılık kavramları birbirine çok yakın ifadelermiş gibi görünmelerine rağmen her iki kavram da birbirinden bir hayli farklı anlamlara sahiptir. Lawler ve Hall (1970)' e göre işe bağlılık, kişinin yaptığı işi, hayatının merkezinin ne kadar yakınına koyduğudur. İşe bağlılık, kişinin psikolojik anlamda yaptığı işi ile kendini bütünleştirerek imajının tamamında işinin kattığı değeri yansıtmaması olarak tanımlanabilir (Taşkıran ve Din, 2007, s. 402). Bir birey örgüt tarafından desteklendiğinin bilincinde olursa işi yerinde kendini daha fazla güvende hisseder, işine daha çok zaman ayırır ve işi için daha fazla enerji tkietmekten kaçınmaz. Böylece işe olan bağlılığı artar (Kanbur,2015, s. 80). İşe bağlılığı yüksek düzeyde olan kişiler başarılı olmak için büyük çaba harcarlar ve performanslarında artış görülür (Bulutlar ve öz, 2009, s. 455).

Cropanzano vd. (1997), algılanan örgütsel destek ile işe bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu ileri sürmüşlerdir (Fındık, 2011, s. 30).

İşe İlişkin Duygular: Algılanan örgütsel destek çalışanın iş tatminini artırmakta ve çalışana olumlu bir ruh hali kazanmasında yardımcı olmaktadır. Bu sayede bireyler çalıştıkları örgüte katkıda bulunma konusunda daha fazla istekli olacaklardır (Burke, 2003, s. 132). İş tatmini, bir çalışanın yaptığı işe bağlantılı davranışlarının toplamından oluşmaktadır. İşe ilişkin duygular, olumlu ruh hali ve iş tatmini olarak iki alt başlıkta karşımıza çıkmaktadır. Çalışanlarca algılanan örgütsel destek, onların sosyo-duygusal açıdan gereksinimlerini karşılayarak ödül ve performansa dayalı beklentilerini artırmaktadır (Eisenberger vd., 1997, s. 817). Böylece dolaylı olarak iş tatminine katkı sağlarken; bireylerin bilgi beceri ve duygularına katkı sağlayarak çalışanların ruh halini olumlu anlamda artırmaktadır (Rhoades and Eisenberger, 2002, s. 701).

Yapılan literatür taraması sonucunda, algılanan örgütsel destek ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir. (Eisenberger vd., 1997, s. 817). Çakar ve Yıldız (2009) tarafından yapılan adalet algıları, algılanan örgütsel destek ve iş tatmini arasındaki ilişkilerin araştırıldığı çalışmada, bankacılık ve sigortacılık sektöründe çalışan bireylerin algıladıkları örgütsel desteğin iş tatminlerini etkileyen önemli bir unsur olduğu tespit edilmiştir (Çakar ve Yıldız, 2009, s. 85).

Geri Çekilme: Geri çekilme tutumu, bireyin çalıştığı kurumdaki aktif katılımını kısıtlayarak yavaşlatması olarak açıklanmaktadır. Algılanan örgütsel destek kavramı ile geri çekilme hareketi arasındaki ilişki; bireyin işinde devamsızlık göstermesi, işe geç kalması, örgütten ayrılmak istemesi gibi sergilediği bazı tutumlar olarak ifade edilmektedir. Algılanan örgütsel desteğin yüksek seviyede olmasının örgütsel bağlılığı artırdığı, geri çekilme davranışını azalttığı görülmektedir (Rhoades and Eisenberger, 2002, s. 702). Ek olarak, örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan çalışanların alternatif iş arama oranlarının daha az olduğu belirtilmiştir (Allen, 2003, s. 100).

Yapılan birçok çalışmada, algılanan örgütsel destek ile çalışanların geri çekilme davranışları arasından negatif bir ilişki olduğu gözlemlenmiştir (Dawley, 2010). Amerika'da sosyal hizmetler alanında görev yapan elemanlar üzerine yapılan bir çalışmada, algılanan örgütsel destek ile çalışanların işten ayrılma eğilimleri arasında negatif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Maertz vd, 2007). Tayland'daki bir üniversite çalışanları üzerine yapılan çalışmada, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel

desteğin artması sonucu örgüte olan bağlılığın da arttığı görülürken; işten ayrılma davranışının azaldığı saptanmıştır (Chuebang and Baotham, 2011; Aktaran: Erdem, 2014, s. 95).

2.2.5.2. Psikolojik Sonuçları

Duygusal Bağlılık: Duygusal bağlılık, örgütün sadece bir çalışanı olmaktan ziyade, kişinin örgütü benimsemesiyle birlikte örgütüne karşı beslediği duygu yüklü bağ olarak ifade edilmektedir (Bergman, 2006, s. 646). Kişinin çalıştığı örgüte ait değerleri özümseme derecesini ifade eden duygusal bağlılık, çalışanların örgütün amaç ve değerlerini kabul edip örgütün bir parçası olmaya isteyerek devam etmeleri olarak da tanımlanmaktadır (Kömürcüoğlu ve Uslu, 2009, s. 580). Algılanan örgütsel desteği hisseden çalışanların, karşılıklılık normuna da dayanarak, iş ve işyerlerine karşı normalinden daha yüksek seviyede duygusal bağlılık geliştirdikleri belirtilmiştir (Giray, 2013, s. 71).

Algılanan örgütsel destek ile duygusal bağlılık arasındaki ilişki, Rhoades ve arkadaşları tarafından üç çalışmada incelenmiştir. İlkinde algılanan örgütsel desteğin; yönetici desteği ile, örgütsel ödüller ile, örgütsel adalet ile, duygusal bağlılık ile arasında pozitif yönlü bir ilişki saptanmıştır. İkincisinde duygusal bağlılığı ortaya çıkaran unsurun algılanan örgütsel destek olduğu ifade edilmiştir. Üçüncüsünde ise duygusal bağlılık, algılanan örgütsel destek ve isteyerek işten ayrılma davranışı arasında negatif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Ve duygusal bağlılığın aracı bir görevde olduğu belirtilmiştir (Rhoades vd., 2001, s. 833-835).

Yükümlülük duygusu: Karşılıklılık normuna dayanarak algılanan örgütsel desteğin yükümlülük duygusunu ortaya çıkardığı ifade edilmektedir (Eisenberger vd., 2001a, s. 825). Çalışanlar örgüt tarafından maddi-manevi olarak önemsendiklerini ve kişisel gelişimlerine değer verildiğini algıladıklarında, örgüte olan sorumlulukları artmaktadır. Ve buna bağlı olarak çalışanlarda örgüte karşı oluşan bir yükümlülük hissi görülmektedir. (Kaplan, 2010) Bu yükümlülük hissi çalışanlarda, örgütün değer ve amaçlarına karşı ekstra çaba gösterme davranışıyla karşılanmaktadır. Böylelikle yükümlülük duygusu, çalışanların örgütsel performansını ve örgüte olan bağlılıklarını da artırmaktadır (Aselage and Eisenberger, 2003).

Eisenberger ve arkadaşları tarafından Amerika’da posta hizmetlerinde çalışan kişilere yapılan bir araştırmada, çalışanların yükümlülük duyguları ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü ve anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır (Eisenberger vd., 2001, s. 42).

İş Stresi: İşin gerektirdikleri ve çalışanın ihtiyaç, kaynak ve becerileri arasında bir uyumsuzluk yaşandığında görülen, sıkıntılı durumlara yol açan fiziksel ve duygusal tepkiler olarak açıklanmaktadır (Kaya, Güzel ve Çubukçu, 2011, s. 54).

Türkiye’de yapılan bir çalışmada, çalışanlar tarafından algılanan örgütsel destek arttıkça iş stresinde azalmalar görüldüğü saptanmıştır (Akın, 2008; Yılmaz ve Görmüş, 2012). ABD’de yapılan bir çalışmada, strese sebep olan unsurların çalışanları duygusal ve bilişsel anlamda zorladığı; algılanan örgütsel desteğin bu zorlamayı engellemek için tampon görevi yaptığı görülmüştür. (Richardson vd, 2008). Ürdün’de hemşireler üzerine yapılan bir çalışmada, örgütsel desteği ve yönetici desteğini düşük düzeyde algılayan hemşirelerin çalıştıkları örgütte daha fazla stresli oldukları tespit edilmiştir (Ayman vd, 2011).

Performans-Ödül Beklentisi: Örgütsel desteği yüksek düzeyde algılayan çalışanlar, yaptıkları iş için gösterdikleri performans karşılığında örgüt tarafından ödüllendirileceklerine dair bir beklenti içinde olmaktadır. Bu beklentiler arasında terfi ya da maaşa zam, prim gibi maddi ödüller yer alırken; tanınma, saygı duyulma ve onaylanma gibi manevi ödüller de yer alabilmektedir (Kaplan, 2010, s. 56). Algılanan örgütsel destek, çalışan performansının standartların bir tık daha üzerine taşınmasında büyük rol oynamaktadır (Turunç ve Çelik, 2010, s. 189). Performans-ödül beklentileri ile algılanan örgütsel destek arasında pozitif yönlü bir ilişki vardır (Kanbur, 2015, s. 79).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ KAVRAMI

Bu bölümde lider ve liderlik kavramları ile liderlik kuramlarından bahsedilmiş olup, lider üye etkileşimi kavramı ayrıntılı olarak incelenmiştir

3.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Toplumun varlığından söz edilen her yerde liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlik kavramının insanlık tarihiyle birlikte ortaya çıktığı söylenebilir. İnsanların pek çok işi tek başına yapamadıkları; etkili olarak başarıyı yakalayıp, amaçlarına ulaşabilmek için iş birliği içinde çalışmalarını gerektiği görülmektedir. İşte tam da bu aşama da bireyleri bir hedef odağında toplayıp, istekle çalıştıracak liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Ceylan, 1997, s. 314). Liderlik hakkında çok fazla bilimsel araştırma yapıldığı ve bu sebepten ötürü lider ve liderlik konusunda birbirinden farklı pek çok tanım olduğu söylenebilir (Bayrak, 1997).

Lider, örgütün tamamını yöneten ve örgütün geleceğine yön veren kişidir. Bu sebeple liderlik, her zaman verimli olmayı gerektirmektedir. Verimlilik; liderin hedeflerini başarması, örgütün amaçlarına en düşük maliyetlerle ulaşılması, grubu oluşturan kişilerin tatmininin sağlanması, grup kurallarına uyumlu olunması, pazarda kar oranının arttırılması ve sosyal sorumluluk faaliyetlerinde bulunması gibi bir takım kriterlerden meydana gelmektedir (Perizade and Sulaiman, 2005, s. 332). Liderlik vasıflarına sahip bir lider, izleyicileri amaca yönelik davranışlar için motive ederek onları yönlendiren ve aynı zamanda denetleyen kişi olarak ifade edilebilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001).

Örgütlerde liderlik ve yöneticiliğin tamamen birbirinden farklı kavramlar olduğu bilinmektedir. Yönetim, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi için insan, grup ve örgüt ile ilgili kaynaklarla birlikte Geçirdiği çalışma sürecini kapsamaktadır. Yönetici genellikle nasıl ve ne zaman sorularını sormaktayken, lider neden ve nasıl sorularına odaklanmaktadır. Dolayısıyla lider her zaman orijinal olurken, yönetici kopya olmaktadır. Yönetici sisteme odaklanırken, lider insana odaklanmaktadır. Yönetici,

kendine verilen işi doğru bir şekilde yaparken; lider her zaman doğru işler yapmaktadır (Lock and Born, 2005, s. 32). Bu açıklamalar ışığında her yöneticinin lider olmadığını söylemek mümkündür.

Lider, kendi hedef, tutum ve değerleri ışığında liderlik ettiği grubu etkileyerek onların kendisini takip etmesini ve desteklemesini sağlayan kişidir (Hogg vd., 2005, s. 991). Liderlik, insanın özünde olan bir özellik olup, eğitim yoluyla kazanılamaz. Şayet liderlik öğretilen bir vasıf olsaydı, belki de bu durum insan için eğitimlerle kazanılabilecek özellikler arasında en zoru olurdu (Dekker, 2002, s. 16).

3.1.1. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı teknolojinin de etkisiyle örgütlerde hissedilen değişim ihtiyacıyla birlikte günden güne gelişimini sürdürmektedir. Literatür taraması yapıldığında, pek çok araştırma sonucunda çeşitli liderlik kuramlarının ortaya çıkarıldığı görülmüştür (Akkoç, 2012, s. 22). Bir liderin sahip olduğu özelliklerin araştırılmasıyla çıkılan bu yola; davranışsal, durumsal, modern yaklaşımlar, neo-karizmatik kuramlar ve alternatif liderlik kuramları ile devam edilmiştir (Aslan ve Özata, 2009, s. 96). Liderlik kuramlarını Özellikler Kuramı, Davranışsal Liderlik Kuramı ve Durumsal Liderlik Kuramları olmak üzere üç ana başlıkta toplamak mümkündür (Bolat vd., 2009, s. 169).

Özellikler kuramı “lider olunmaz, lider doğulur” görüşünü savunmaktadır (Augustin, 2003, s. 17). Bu kurama dayalı araştırmalar genellikle liderin özelliklerine, tarzlarına veya astlarına davranış biçimlerine yoğunlaşmaktadır (Baş, Keskin ve Mert, 2010, s. 1014). Büyük ölçüde liderin kişisel özellikleri üzerinde durulmuştur (Yukl, 1989, s. 260). Özellikler kuramı ile ilgili yapılan bir çok araştırmada lider ve lider olmayanları (izleyicileri) ayıran en önemli faktörün ‘zeka’ olarak tespit edildiği görülmektedir (Nicholson vd., 2007, s. 42).

Davranışsal liderlik kuramlarında, liderin kendisi kadar, eşitliğin diğer tarafındaki değişken olan izleyiciler de dikkate alınarak araştırmalara devam edilmiştir (Cevrioğlu, 2007, s. 8). Bu kuramın özünde, bir liderin etkin ve başarılı olabilmesini sağlayan gücün, liderin göstermiş olduğu davranışlar ve lider ile izleyiciler arasındaki ilişkilerin kalitesi olduğu ileri sürülmüştür (Koçel, 2011, s. 577).

Durumsal liderlik kuramlarında ise, uygun liderlik davranışının ortamın durum ve şartlarına göre değişiklik göstereceği görüşü savunulmaktadır (Koçel, 2003, s. 598). Örgütsel özelliklere, belirlenen amacın hangi nitelikte olduğuna ve ekip çalışanlarının özellikleri ile içinde oldukları beklentilerine göre liderin, davranışlarında farklılık göstereceği öne sürülmüştür (Baş, Keskin ve Mert, 2010, s. 1014).

Sonuç olarak, özellikler kuramı ile liderin özellikleri araştırılmış olup, bu kuram lideri tam anlamıyla açıklamak için yeterli bulunmamıştır. Daha sonra lider davranışı ile ekip performansı arasındaki ilişkiye odaklanan davranışsal liderlik kuramları araştırılmaya başlanmıştır. Bu kuram da zamanla yerini liderin içinde bulunduğu duruma göre liderlik davranışını değiştirebileceğini savunan, durumsal liderlik kuramlarına bırakmıştır (Demirbilek, 2003, s. 23).

3.2. Lider-Üye Etkileşimi

Bu bölümde lider-üye etkileşim teorisi incelenmiş olup tanımı, gelişim süreci, ayırt edici özellikleri ve boyutları açıklanmıştır.

3.2.1. Lider-Üye Etkileşimi Teorisinin Tanımı

Lider-üye etkileşim teorisi; liderin çeşitli rollere girip, farklı tarzlar üreterek her bir çalışanı ile farklı bir etkileşim içinde olmasını ifade etmektedir (Arslantaş, 2007, s. 162).

Bu yaklaşım Danserau, Graen ve Haga tarafından ilk olarak 1973 yılında Dikey İkili Bağlantı Modeli adıyla ortaya atılmış olup, 1982 yılından sonra bu model geliştirilerek Lider-Üye Etkileşim Teorisi olarak anılmaya başlamıştır (Dienesh and Liden, 1986, s. 618).

Lider üye etkileşim yaklaşımı, bir lider ile onun astları arasında gelişen farklı ilişkilere dayanmaktadır (Bitmiş ve Ergeneli, 2011, s. 92). Bu yaklaşım, lider ile astları arasındaki ilişkileri inceleyerek karşılıklı etkileşim sürecinin nasıl neticeleneceğini araştıran bir teoridir (Erdem, 2008).

Lider-üye etkileşimi teorisine göre, liderler her bir astıyla tek düzeyde etkileşime sahip değildirler. Liderler bazı astları ile yüksek kalitede olumlu etkileşim

halinde iken (grup içi), bazı astları ile ise daha düşük kalitede hatta bazen olumsuz denilebilecek bir şekilde etkileşim halinde (grup dışı) olabilmektedirler (Murphy vd., 2003; Aktaran: Ilgın, 2010, s.82).

Bir kurumda sosyal sermaye lider-üye ilişkisi ile oluşmaktadır. Yüksek ilişki kalitesi kurumlar için rekabet avantajı sağlamakla birlikte (Erdoğan, Liden ve Kraimer, 2006, s. 395), etkileşimin niteliği astların davranışlarında da etkili olmaktadır (Waisel-Manor vd., 2010, s. 167). Lider-üye etkileşim kuramına göre, kalite düzeyi arttıkça etkileşimin farklılaşan çeşitlilikte geliştiği ileri sürülerek, etkileşimin kalitesinin astların iş doyumu, kuruma bağlılığı, performansı, çalışan devir hızı gibi sonuçlar üzerinde etkili olduğu ifade edilmektedir (Özutku, Cevrioğlu ve Ağca, 2008, s. 193-194).

Lider-üye etkileşim kuramı, liderin izleyicileriyle kurduğu çeşitli seviyelerdeki ilişkiler üzerine yoğunlaşmıştır (Cogliser and Schriesheim, 2000, s. 488). Literatür taraması yapıldığında lider ve izleyicileri arasında gerçekleşebilecek üç etkileşim şekli olduğu görülmektedir. Bunlar:

- Lider ile izleyicileri arasındaki etkileşim, birebir temelli dikey ilişki (Yu and Liang, 2004, s. 252).
- Liderin bir grubu oluşturan izleyicileri ile olan etkileşimi, ortalama liderlik tarzı (her biri ile aynı düzeyde kurduğu ilişkiler) (Yu and Liang, 2004, s. 252).
- Lider ile örgütteki iki farklı ekip arasında kurulan etkileşim, lider-üye etkileşim modeli (iç grup ve dış grup olarak ayrılan iki grupta da farklı düzeyde, aynı grupta bulunan üyelerle aynı düzeyde kurulan ilişkiler) (Schriesheim vd., 1999, s. 64).

Bir liderin örgütündeki tüm astlarına eşit ve aynı şekilde davranması pek olanaklı olmadığı gibi her bir astına ayrı ayrı davranması da pek mümkün olmamaktadır. Genellikle liderlerde gözlemlenen en uyumlu hareket, farklı gruptaki astlarına farklı davranırken; aynı gruptaki astlarına eşit bir şekilde davranmasıdır. Bu nedenle örgütteki lider ve astları arasındaki ilişkiyi en sağlıklı inceleyebilecek model, lider-üye etkileşim modelidir (Yu and Liang, 2004, s. 252).

3.2.2. Ayırt Edici Özellikleri

İlk liderlik yaklaşımları, bir liderin bütün astlarına aynı şekilde davrandığını ve motivasyonu aynı yöntemlerle sağlayabileceğini savunmuşlardır. Zamanla yapılan çalışmalarda, çalışanların kişilik, beklenti ve ihtiyaçlar bakımından birbirlerinden farklı oldukları ortaya çıkmıştır (Case, 1998).

Genel bir ifadeyle liderlik teorileri, bir liderin bütün astlarıyla aynı ilişkiler içinde olduğunu varsayarken lider- üye etkileşim yaklaşımı tüm bu teorilerin ötesine geçmiştir. Bu yaklaşım liderin tüm astlarına farklı şekillerde davrandığını ileri sürmüştür (Arslantaş, 2007, s. 161-163).

Lider üye etkileşimi modelini, diğer liderlik modellerinden ayıran unsurlar dört madde ile ifade edilmektedir (Graen and Uhl-Bien, 1995; Northouse, 1997; Dione, 2000):

1. Açıklayıcı bir modeldir. Kuruma kimin daha fazla, kimin daha az katkı sağladığına ışık tutmaktadır.
2. İkili ilişkileri ön planda tutarak liderlik kavramıyla bütünleştiren tek liderlik yaklaşımıdır.
3. İletişimin liderlik açısından önemli bir yere sahip olduğunu vurgulamaktadır.
4. Örgütsel sonuçlarla pozitif anlamda ilişkili olduğu yapılan birçok çalışmayla kanıtlanmıştır. Yapılan çalışmalar neticesinde Lider üye etkileşiminin performans, inovasyon, örgüte bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, kariyer gelişimi ve yetki devri gibi pek çok örgütsel değişken ile ilişkili olduğu görülmektedir (Cevrioğlu, 2007).

Bir liderin, örgütte çalışan tüm bireylere eşit davranması pek mümkün değildir. Aynı zamanda her bir bireye farklı farklı davranması da mümkün değildir. Liderler genellikle aynı grupta olmayan astlarına farklı, aynı grupta yer alan astlarına eşit davranmaya özen gösterirler. Bu açıklamalar doğrultusunda örgüt içerisinde lider ve üye arasındaki ilişkiyi en sağlıklı inceleyebilecek modelin, lider-üye etkileşim modeli olduğu görülmektedir (Yu and Liang, 2004, s. 252).

3.2.3. Gelişim Süreci

Lider-üye etkileşim kuramı literatürde yer almadan önce; liderlikle alakalı yaklaşım ve teorilerin pek çoğunda, liderin astlarını baz alarak, çeşitli durumsal etmenlerle karşılaştığında hangi davranış tarzını göstermesi gerektiği araştırılmış olup, liderin ve astlarının kişilik özellikleri arasındaki farklılıklar üzerinde durulmamıştır (Cevrioğlu, 2007, s. 20). Ama Lider üye etkileşimi modeline bakıldığında, bu konuyla ilgili yapılan araştırmalarda; kişilik özelliklerine bağlı olarak liderin, grup içerisindeki izleyicilerle benzer şekilde bir liderlik tarzı ile iletişim kurduğu görülmektedir (Şencan, 2008, s. 6; Kalkowski, 2005, s. 2; Boies and Howell, 2006, s. 246; Schriesheim vd., 2001, s. 516; Davis and Gardner, 2004, s. 440).

Lider ile onun astları arasında oluşan ikili ilişkileri çift yönlü dikey bir ilişki olarak araştıran Dansereau, Graen ve Cashman (1973)'ın geliştirmiş olduğu Dikey İkili Bağlantı Kuramı ; Dansereau, Haga ve Graen (1975) tarafından şekillendirilerek Lider-Üye Etkileşimi Kuramı olarak adlandırılmıştır (Dienesch and Liden, 1986, s. 618; Gerstner and Day, 1997, s. 829).

Lider-üye etkileşim kuramının gelişim süreci pek çok şekilde gruplandırılmıştır. Bunlardan biri olan Graen ve Uhl-Bien (1995)'e göre lider-üye etkileşimi teorisi hemen hemen 30 yıllık evrim süreci boyunca, birinin bir diğeri üzerine eklenmesiyle dört farklı evrede ele alınmaktadır. Bu evreleri aşağıdaki gibi özetlemek mümkündür (Cevrioğlu, 2007, s. 30):

İlk evrede liderin baskın davranış tarzı olarak da bilinen ortalama liderlik tarzı ile bütün astlarına gösterdiği davranışın yerine, bir liderin her bir astı ile farklı ilişkiler kurduğu görülmüştür. İkinci evrede liderin çalışma ortamında kurduğu farklı ilişkiler üzerinde durulmuştur. Üçüncü evrede ise Graen ve Uhl-Bien' in (1995) liderlik oluşturma modeli göz önünde bulundurularak lider-üye çalışmalarına yeni bir boyut kazandırılmıştır. Bu aşamada astların grup içi ve grup dışı olarak ayrılmasıyla birlikte grup üyeleri baz alınarak “birbirleriyle ortaklık geliştirmek için, temelde her bir bireyin diğeriyle nasıl çalışabileceğinin” incelenmesine odaklanılmıştır. Son evre olan dördüncü evrede, çalışma alanının ikili ilişkilerden daha büyük topluluklara kaydırılmasıyla birlikte kurumsal sistem üzerinde ve içinde ikili ilişkilerin nasıl koordine edilebileceği araştırılmıştır.

Lider-üye ikilisini, dokuz aydan daha fazla bir zaman zarfında incelemiş olan Dansereau ve arkadaşları (1975) lider-üye etkileşiminin ya da ilk adıyla 'dikey ikili bağlantı' modelinin iki grup şeklinde incelenebileceğini ifade etmişlerdir. Bu iki gruptan birincisi 'iç grup', ikicisi ise 'dış grup' olarak adlandırılmaktadır (Northouse, 2001; Aktaran: Ilgın, 2010, s. 82). Aynı zamanda, liderin astıyla yüksek nitelikli ilişkiler kurduğu grup 'yakın grup üyeleri' olarak ifade edilirken, liderin düşük nitelikli ilişkiler kurduğu grup ise 'uzak grup üyeleri' olarak tanımlanmaktadır (Phillips and Bedeian 1994, s. 992). Lider ve izleyicileri arasında oluşan etkileşimin niteliği, ikili iletişime geçildikten kısa bir zaman sonunda şekil almaktadır (Wayne vd., 1994, s. 697). İç grup olarak tanımlanan birinci grup; güven, sevgi, saygı, ortak kader bilinci ve karşılıklı etkileşim çerçevesi içinde incelenebilmektedir. Karşılıklı etkileşim yoğunluğunun, liderin çalışanlarına karşı duyduğu güven ve hoşgörü duygularını olumlu anlamda etkilediği görülmektedir. İç gruba mensup üyelere ise bu etkileşimin yoğunluğu, kendinden beklenenden fazlasını yapma eğilimi olarak karşımıza çıkmaktadır (Northouse, 2001; Aktaran: Ilgın, 2010, s. 82). Bu açıklamalar ışında liderlerin iç grup üyelerine daha çok fırsat ve daha fazla sorumluluk verdiği, onlarla daha çok vakit geçirdiği ve onları desteklediğini söylemek mümkün olmaktadır. Dış grup olarak tanımlanan ikinci grupta; liderin üyeyi etkilemesiyle birlikte lider-üye etkileşimi ortaya çıkmakta ve açıklanmış rol davranışları ile sözleşme sınırları içindeki bir etkileşimden bahsedilmektedir (Graen vd., 1977; Duchon vd., 1986; Boies and Howell, 2006). Dış grup üyeleri sözleşmedeki şartlara uyum sağlarken, liderler de bu uyum karşılığında sözleşmede buldukları taahhütleri yerine getirmektedir (Deluga, 1994).

Özetle, yapılan çeşitli araştırmalar sonucunda dikey ikili bağlantı teorisi geliştirilerek, lider-üye etkileşim teorisi adını almıştır. Grup içi ve grup dışı kavramlarından ilişkinin kalitesine, yüksek veya düşük kaliteli ilişkilerin öncüllerine ve örgütsel sonuçlara odaklanılmıştır (Ilgın, 2010, s. 90).

3.2.4. Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım

Lider ve izleyicileri arasındaki etkileşimin tek bir boyutla açıklanamayacağını ifade eden araştırmacılar, bu ilişkinin şeklini ortaya koyabilmek adına üç ile altı arası boyuttan oluşan yaklaşımlara yoğunlaşmışlardır (Arslantaş, 2007, s. 163). Uhl-Bien,

Graen ve Scandura araştırmalarında (2000), üçlü bir boyut geliştirerek ‘güven’, ‘karşılıklı zorunluluk’ ve ‘saygı’ dan oluşan boyutlarla lider-üye etkileşimi kavramını açıklamaya çalışmışlardır. Cogliser ve Schriesheim (2000), lider-üye etkileşim niteliğinin çalışma grubu ortamından (koordinasyon eksikliği, stres, bağımsız olamama, uyum sağlayamama vs.) büyük ölçüde etkilendiğini ifade etmektedir (Aryee and Chen, 2006, s. 794; Aktaran: Kaşlı, 2009, s. 39). Schriesheim ve arkadaşları (1999), lider-üye etkileşimi araştırmaları sonucunda çoğunlukla altı boyutun baskın olduğunu belirtmişlerdir; ‘güven’, ‘hoşgörü’, ‘karşılıklı destek’, ‘özen’ ,‘beğeni’ ve ‘sadakat’ (Zhou, 2003, s. 18; Aktaran: Gürboyoğlu, 2009, s. 46). Dienesch ve Liden (1986) ise, ‘etki’, ‘katkı’ ve ‘sadakat’ olmak üzere üçlü bir boyut önermişlerdir. Geliştirilen bu yaklaşımlar sonucunda, Liden ve Maslyn (1998), Dienesch ve Liden’in (1986) da önerilerini göz önünde bulundurarak çok boyutlu bir ölçek hazırlamışlardır. Lider-üye etkileşiminin niteliğini, ‘etki’, ‘katkı’, ‘sadakat/bağlılık’ ve ‘profesyonel saygı’ olmak üzere dört boyutla açıklamışlardır. Ve bu boyutlandırma literatürde yaygın olarak kullanılmaktadır (Aktaran: Öztürk, 2015, s. 39).

Bu açıklamalar ışığında lider-üye etkileşiminin ortak kabul görmüş boyutlarını aşağıdaki gibi açıklamak mümkündür:

- *Katkı*: Lider ile ikili ilişki içinde olan her bir üyenin iş ile ilgili ortak bir amaç doğrultusunda, her iki tarafın da ortaya koyduğu çalışmaların algılanma düzeyi ve niteliği olarak ifade edilmektedir. İş ile alakalı faaliyetlerin değerlendirilmesinde önemli olan iki taraftan, üyenin iş tanımının dışında olan işleri de yaparak sorumluluk almasıyla gösterdiği çaba sonucunda liderin bu faaliyetlerin gerçekleştirilebilmesi için sunduğu imkan ve kaynakların düzeyidir. Liderinin verdiği görevleri en iyi şekilde yerine getiren üye, liderinin gözüne girer ve diğer üyelere nazaran lideri ile daha nitelikli bir ilişki kurar (Dienesch and Liden, 1986, s. 624; Liden and Masly, 1998, s. 50). Liderinin sunduğu imkan ve kaynak düzeyi yüksek olan üyelerin performanslarında, büyük oranda artış görölmektedir (Liden and Graen, 1980, s. 453; Liden and Masly, 1998, s. 50).
- *Sadakat/Bağlılık*: Lider ve üyenin birbirlerinin karalarına saygı duyduklarını, birbirlerinin davranışlarını ve karakterlerini desteklediklerini örgütün diğer çalışanlarına göstermeleridir. Lider ile üye arasındaki

bağlılığın derecesini ifade etmektedir (Dienesch and Liden, 1986, s. 624; Liden and Masly, 1998, s. 50). Sadakat boyutu, liderin hangi üyeye hangi görevi vermesi gerektiği aşamasında karar vermesinde önemli rol oynamaktadır (Bolat, 2011-1, s. 169).

- *Etki/Duygu*: İkili ilişki içinde olan tarafların karşılıklı olarak birbirlerine besledikleri duygu ya da kişiler arası çekime dayalı etkileşim olarak ifade edilebilir (Dienesch and Liden, 1986, s. 625; Liden and Masly, 1998, s. 50). Liden ve Maslyn (1998) bu boyutun, algılanan örgütsel destek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi çalışanların tutumlarına bağlı sonuçlarla ilgili olduğunu öne sürmüşlerdir. Lider ve izleyicileri arasında oluşan karşılıklı beğenme duygusunun, gelişen ve devamlılığını sürdüren bir lider-üye etkileşiminin düzeyini olumlu anlamda etkileyeceği öngörülmektedir (Borchgrevink and Boster, 1997, s. 248). Dienesch ve Liden'e göre (1986), lider ve üyeler arasındaki kurulacak etkileşimin niteliği, lider ve astlarının demografik faktörlerine (cinsiyet, yaş, tecrübe, eğitim durumu, kişilik özellikleri) göre farklılık göstermektedir.
- *Profesyonel saygı*: Saygı; değer, üstünlük, yaşlılık, yararlılık, kutsallık bakımından bir kişiye ya da bir nesneye karşı özen göstererek davranmaya teşvik eden sevgi duygusu olarak ifade edilebilmektedir. Profesyonel saygıyı ise, bireylerin teknik ve diğer yeteneklerinin sergilenebilmesi için sunulan fırsat olarak tanımlamak mümkündür (Uhl-Bien, Graen and Scandura, 2000, s. 157). Mesleki saygı olarak da bilinen profesyonel saygı, örgütün içinde ya da dışında kendi alanında ileri düzeyde olduğu için örgütün her bir üyesinin ün algısı olarak da ifade edilebilmektedir. Profesyonel saygı düzeyi yüksek olan liderler, peşinden gelenlerin bireysel verimliliğini de artırabilmektedir (Davis and Gardner, 2004, s. 459). Davis ve Gardner (2004), örgütte çalışanlara gösterilen saygının, onların etkinlik ve performansını etkileyen mühim bir araç olduğunu ileri sürmüşlerdir (Öztürk, 2015, s. 41).

Kalite düzeyinin yüksek olması, her boyutun aynı anda yüksek düzeylerde olduğunu ifade etmemektedir. Farklı etkileşimlerde, bazı boyutlar dominant olabilirken bazı boyutlar da düşük olabilmektedir. Boyutların her birinin önemi bireye göre değişebilmektedir. Bunlara ek olarak, dört boyut arasında üç türlü etkileşim olanaklıdır

(Dienesch and Liden, 1986): Birincisi, süregelen bir süreç içinde iki ya da daha fazla boyutun birbirlerini desteklemesi ile oluşan etkileşimdir. Örneğin, yüksek olan bir boyut, diğer boyutların da yükselmesini sağlayabilmektedir. İkincisini Halo etkisi ile açıklamak mümkündür. Halo etkisi, bir kişinin bıraktığı ilk izlenimi göz önünde bulundurarak, o kişi hakkında çıkarımlarda bulunmaktır. Lider-üye etkileşiminin boyutlarını Halo etkisine uyarlayarak örneklendirirsek; bir kişinin mesleğiyle ilgili maharetlerini dikkate alarak o kişinin sevilebilecek biri olduğunu düşünmek olanaklı olabilmektedir. Sonuncu etkileşim şekli ise, boyutların bir bütün haline gelerek birbirlerini tamamlamalarıyla oluşan etkileşimdir. Bazı boyutlarda görülen düşüklük, diğerlerinde yükselmeye sebep olabilmektedir (Liden and Maslyn, 1998; Yakoub, 2008).

3.2.5. Lider-Üye Etkileşiminin Dayandığı Kuramlar

Lider-üye etkileşim teorisi, Rol Kuramına ve Sosyal Değişim Kuramına dayanmaktadır (Liden and Maslyn, 1998, s. 44). Örgütte farklılaşan dikey ilişkilerdeki gelişim, örgütün sosyal ve kültürel yapısındaki karmaşık rol oluşumu ile sosyal mübadele sürecini kapsamaktadır (Varma vd., 2005, s. 85; Aktaran: Cevrioğlu, 2007, s. 23). Lider-üye etkileşiminin gelişiminin kuramsal dayanakları olarak kabul edilen rol kuramı ile sosyal değişim kuramı aşağıda incelenmektedir.

1. **Rol Kuramı:** Örgütte çalışan her bir üyenin bulunduğu konuma göre yapması gereken işleri, davranış biçimleri ve roller aracılığıyla yürütmesi olarak ifade edilmektedir (Maslyn and Uhl-Bien, 2001, s. 698). Lider ile üye arasındaki etkileşimin çeşitli rol yapma aşamaları sonucunda geliştiğini öne süren Graen ve Uhl-Bien (1995)' e göre lider-üye etkileşim kuramı; rol alma, rolü gerçekleştirme ve rolün rutinleşmesi evreleri ile gelişimini tamamlamaktadır (Scandura and Lankau, 1996, s. 245; Kang and Stewart, 2006, s. 535).

- *Rol Alma:* Bu aşamada, lider ve astın ilk etkileşimiyle birlikte ilişki başlamaktadır. Lider rol alma aşamasında, astına belli başlı görevler vererek ve ondan bazı taleplerde bulunarak çalışanın motivasyon ve davranışlarını değerlendirmeye almakta ve sınırlarını öğrenmeye çalışmaktadır (Davis and

Gardner, 2004, s. 445). Lider de astı da karşılıklı olarak birbirlerini tanıdıkça, ilişkilerinin hangi boyutta devam edeceğine karar vermektedirler.

- **Rolü Gerçekleştirme:** Bu aşamada lider ve astı arasında anlamlı bir ilişki kurulmaktadır. Rolü gerçekleştirme sürecinde lider ve üyenin, hem kendileriyle hem de örgütle alakalı konularda birbirlerinin davranışları üzerinde karşılıklı sahip oldukları bir etki görülmektedir (Graen and Scandura, 1987; Scandura and Lankau, 1996). Sosyal değişim ilişkisinin lider ve astı arasında şekillenmeye başladığı bu evrede, karşılıklı beklentilerin oluşması ve bu beklentilerin ne ölçüde karşılandığının bilinmesi sonucunda lider-üye ilişkisinin kalite düzeyi neredeyse belirlenmiş olmaktadır (Erdem, 2008, s. 21). Lider ve astı arasındaki etkileşimin kalite düzeyi büyük oranda çalışanın sergilediği performansa bağlı olarak değişmektedir (Bolat, 2011b, s. 257). Bu süreçte güven davranışa bağlı olarak ön plana çıkmakta ve lider, astına yetki vererek risk almaktadır (Bauer and Green, 1996, s. 1547).
 - **Rolün Rutinleşmesi:** Liderin astından, astın da liderden beklentilerinin yerine oturduğu; ilişki düzeyinin rutin bir hal aldığı aşamadır (Arslantürk, 2008, s. 36). Bu basamakta lider üyeye bağlıdır ve onu “güvenilir yardımcı” olarak görmektedir. İlişki olgunluk, açık iletişim ve güven duygusu üzerine inşa edilmektedir (Graen and Uhl-Bien, 1995). Lider ile astı arasındaki iletişim bu evrede, giderek iyileşmekte ve gelişmektedir (Bauer and Green, 1996, s. 1547). Lider ile üye arasında psikolojik etkileşimin en kuvvetli olduğu evredir (Erdem, 2008, s. 22).
2. **Sosyal Değişim Kuramı:** Rol teorisi lider ile üyenin rolleri üzerinde dururken; sosyal değişim teorisi, lider ile üye arasında gelişen değişim ile ilgilenmektedir (Kang, 2004, s. 19). Blau’ya (1964) göre sosyal değişim teorisi, kişilerin değişim sonucunda beklentilerinin karşılanarak motive olmasıyla ortaya çıkan ve gönüllü olarak yapılan faaliyetlerden oluşmaktadır (Kurt, 2013, s. 12). Sosyal değişim kuramı, insan davranışını iktisadi bir model üzerine inşa etmektedir. Bu kuramın temelinde gelirin (ödülün) gidere göre daha fazla olduğu ilişkilerde karşılıklı bağlılık, güven ve ilginin artacağı yatmaktadır. Sosyal değişim maddi anlamda birçok yarar sağlarken manevi anlamda da pek çok psikolojik ödülü(onay görme, sadakat, statü

gibi) kapsamaktadır. Örneklendirirsek, örgütte lider bir üyesine destek ve maddi ödül sağlarken, üye de liderine sadakat göstermektedir (Deluga, 1994, s. 315). Örgüt içerisindeki sosyal değişimin olumlu olması, çalışanların sorumluluklarının bilincinde olmalarını, görevlerini daha istekli yapmalarını, daha üretici ve daha hızlı olarak daha verimli işler çıkarmalarını sağlamaktadır (İşbaşı, 2000, s. 14).



DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KARDEMİR A.Ş. ÇALIŞANLARI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın yöntemi bölümünde amaca, araştırma hipotezlerine, araştırmanın ana kütesine ve örnekleme, tanımlayıcı değerlere ve veri toplama ve analiz yöntemine değinilmektedir.

4.1.1. Araştırmanın Amacı

Bu çalışmanın amacı, Kardemir A.Ş. çalışanlarının algıladığı örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi derecesini belirleyebilmek ve bununla birlikte X ve Y kuşağı çalışanlarının algılarında bir farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Çalışmada ayrıca, çalışanların algıladığı örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi derecesinin diğer demografik unsurlara (cinsiyet, çalışma süresi, eğitim seviyesi) göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmaktadır.

4.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Çalışmanın amacına uygun olarak test edilmek istenen temel iki hipotezler aşağıdaki gibidir.

- H1: X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel destek algıları farklılaşmaktadır.
- H2: X ve Y kuşağı çalışanlarının lider-üye etkileşimi algıları (H2a: duygu boyutu, H2b: sadakat boyutu, H2c: katkı boyutu, H2d: profesyonel saygı boyutu) farklılaşmaktadır.

Bununla birlikte araştırmada algılanan örgütsel desteğin ve lider-üye etkileşiminin diğer demografik faktörler (cinsiyet, çalışma süresi, eğitim seviyesi) açısından farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmektedir. Bu amaçla test edilmek istenen hipotezler aşağıdaki gibidir.

- H3: Çalışanların örgütsel destek algısı cinsiyete göre farklılaşmaktadır.

- H4: Çalışanların lider-üye etkileşimi algıları (H4a: duygu boyutu, H4b: sadakat boyutu, H4c: katkı boyutu, H4d: profesyonel saygı boyutu) cinsiyete göre farklılaşmaktadır.
- H5: Çalışanların örgütsel destek algısı çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H6: Çalışanların lider-üye etkileşimi algıları (H6a: duygu boyutu, H6b: sadakat boyutu, H6c: katkı boyutu, H6d: profesyonel saygı boyutu) çalışma süresine göre farklılaşmaktadır.
- H7: Çalışanların örgütsel destek algısı eğitim seviyesine göre farklılaşmaktadır.
- H8: Çalışanların lider-üye etkileşimi algıları (H8a: duygu boyutu, H8b: sadakat boyutu, H8c: katkı boyutu, H8d: profesyonel saygı boyutu) eğitim seviyesine göre farklılaşmaktadır.

4.1.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evreni Kardemir A.Ş. çalışanlarından oluşmaktadır. Bu kapsamda Kardemir A.Ş.'de çalışan tüm yönetici ve işgörenler evren içerisindedir. Kardemir A.Ş insan kaynakları biriminden alınan bilgilere göre, araştırmanın yapıldığı zaman olan, Haziran-Ağustos 2017 döneminde kurumda görev yapmakta olan çalışan sayısı 3919 kişidir. Ana kütlede %95 güvenilirlik sınırları dahilinde ve %5'lik bir hata payı ile en düşük örneklem büyüklüğü 351 kişi olarak hesaplanmıştır (Sekaran, 2003, s. 294). Bu çerçevede anketler belirlenen dönem içerisinde geri dönüş oranları da hesaba katılarak kolayda örneklem yöntemi ile 520 kişiye dağıtılmıştır. Dağıtılan anketlerin 498'inden geri dönüş sağlanmıştır. Dolayısıyla çalışmanın örneklemi Kardemir A.Ş 'de çalışan 498 kişiden oluşmaktadır.

4.1.4. Veri Toplama Yöntem ve Araçları

Çalışmada, veri toplama amacıyla birincil veri toplama yöntemlerinden biri olan anket yöntemi kullanılmıştır. Anket formu üç bölümden oluşmaktadır.

Birinci bölümde katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim seviyesi ile ilgili ifadeler bulunmaktadır.

İkinci bölümde katılımcılar tarafından algılanan örgütsel desteğin düzeyini ölçebilmek amacıyla Eisenberger vd. (1986) tarafından geliştirilip, Cronbach'ın alfa katsayısının kendileri tarafından 0,97 olarak hesaplandığı, toplamda 36 ifadeden oluşan ölçeğin geçerlilik analizi uygulanarak oluşturulmuş 8 ifadelik kısa formundan yararlanılmıştır. Eisenberger vd. (1997) tarafından kısaltılmış olan bu ölçeğin Cronbach'ın alfa katsayısı Eisenberger ve arkadaşları tarafından 0,90 olarak hesaplanmıştır. Bu çalışmada, algılanan örgütsel destek ölçeğinin kısa formu, Rhoades ve Eisenberger'in (2002) tavsiyesi üzerine kullanılmıştır. Ülkemizde yapılan araştırmalar incelendiğinde, algılanan örgütsel destek ölçeğinin kısa formu ile ilgili Cronbach'ın alfa katsayısının; Yokuş'un (2006) araştırmasında 0,90, Erdaş'ın (2010) araştırmasında 0,83, Büyükyılmaz'ın (2013) araştırmasında 0,92 olarak bulunduğu gözlemlenmiştir. Kullanılan ölçekte, "Çalıştığım kurum, fikirlerimi önemsemektedir.", "Çalıştığım kurum, amaçlarıma ve değerlerime saygı duymaktadır." gibi ifadeler yer almaktadır. Bu ölçekte, 6. ve 7. ifadeler olumsuz tutum ifadesi olarak yer almış olup, analize ters çevrilerek katılmıştır. Ölçek, tek boyut olmak üzere, toplamda sekiz ifadeden oluşmaktadır. 5'li Likert ölçeğinde değerlendirilen her bir ifade 1 "Kesinlikle Katılmıyorum" ile 5 "Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde değişiklik gösteren cevaplara sahiptir. Ölçekten elde edilen skorlar ne kadar yüksek çıkarsa, örgütsel destek algısı da o oranda yüksek olacaktır.

Üçüncü bölümde lider-üye etkileşiminin niteliğini belirlemek amacıyla Liden ve Maslyn'in (1998) "Lider-Üye Etkileşiminin Çok Boyutluluğu (LMX-MDM)" üye ölçeğinde yer alan ifadeler kullanılmıştır. Bu ölçekte lider-üye etkileşimi; katkı, sadakat, etki, profesyonel saygı olmak üzere dört boyutta ele alınmaktadır. Bu ölçek son zamanlarda yapılan çalışmaların çoğunda kullanılması, güncel olması ve diğer lider-üye etkileşimi ölçeklerine (Graen vd., 1977; Graen vd, 1982) nazaran çok boyutluluğu ile farklı olması nedeniyle tercih edilmiştir. Bu ölçeğin katkı, sadakat, etki ve profesyonel saygı boyutlarının Cronbach'ın alfa katsayısı, Liden ve Maslyn (1998) tarafından yapılan araştırma sonucu ilk grupta yer alan deneklerde 0,90, 0,78, 0,92 ve 0,60 olarak, ikinci gruptaysa, 0,90, 0,74, 0,89 ve 0,57 olarak bulunmuştur. Ülkemizde yapılan araştırmalar incelendiğinde, lider-üye ölçeğinin Cronbach'ın alfa katsayısının; Erdoğan vd.'nin (2004) araştırmasında 0,94, Erdoğan ve Liden'in (2006)

araştırmasında 0,92, Ilgın'ın (2010) araştırmasında 0,87 olarak bulunduğu gözlemlenmiştir. Kullanılan ölçekte, “Amirimi kişisel olarak çok severim.”, “Amirimin mesleki becerilerini takdir ediyorum” gibi ifadeler yer almaktadır. Kullanılan ölçekte, lider-üye etkileşiminin her bir boyutunu ölçen üçer adet ifade bulunmakta, toplamda 12 adet madde yer almaktadır. 1, 2 ve 3 numaralı ifadeler duygu boyutunu; 4, 5 ve 6 numaralı ifadeler sadakat boyutunu; 7, 8 ve 9 numaralı ifadeler katkı boyutunu; 10, 11 ve 12 numaralı ifadeler ise profesyonel saygı boyutunu temsil etmektedir. 5’li Likert ölçeğinde değerlendirilen her bir ifade 1 “Kesinlikle Katılmıyorum” ile 5 “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde değişiklik gösteren cevaplara sahiptir. Kullanılan ölçekte skorların yüksekliği, lider-üye etkileşiminin kalitesi ile doğru orantılıdır. Ölçekten elde edilen skorlar ne kadar yüksek çıkarsa, lider-üye etkileşiminin kalitesi de o oranda yüksek olacaktır.

4.1.5. Analiz Yöntemi

SPSS ve AMOS paket programlarından yararlanılarak çalışmada elde edilen verilerin analizi yapılmıştır. Veriler frekans, yüzde, standart sapma ve ortalama kullanılarak tanımlayıcı istatistiksel yöntem ile analiz edilmiştir. Çalışmada kullanılan algılanan örgütsel destek ölçeği ile lider-üye ölçeğinin yapı geçerliliğini ve boyutsal yapısını belirlemek amacıyla ölçeklerde yer alan ifadeler doğrulayıcı faktör analizi ile test edilmiştir.

Çalışma kapsamında kullanılan ölçeklerin geçerliliği, doğrulayıcı faktör analizi yardımıyla sağlanmıştır. Daha sonra güvenilirlikleri test edilmek amacıyla kullanılan ölçeklere güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Bu kapsamda ölçeklerin içsel tutarlılığını belirleyebilmek için Cronbach Alfa (α) istatistiğinden yararlanılmıştır. Daha sonrasında ise oluşturulan hipotezler t-testi ve ANOVA testi aracılığıyla araştırılmıştır.

4.2. Araştırmanın Bulguları

Bulgular kapsamında, Kardemir A.Ş. çalışanlarının algıladığı örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi derecelerine ilişkin elde edilen sonuçlara yer verilmektedir. Dolayısıyla bu başlık altında araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgilerine,

geçerlilik ve güvenilirlik analizlerine, tanımlayıcı istatistiklere ve hipotez testlerine ilişkin bulgulardan bahsedilmektedir.

4.2.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Araştırmaya katılan çalışanların demografik bilgileri kapsamında yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim seviyesi değişkenlerine göre dağılımı araştırılmaktadır. Kendisinden veri elde edilen 498 çalışanın demografik değişkenlere göre dağılımı Tablo 4.1’de sunulmaktadır.

Tablo 4.1. Örneklemin demografik dağılımı

Değişken	Kategori	N	%
Yaş	35 yaş ve altı (Y Kuşağı)	244	49,0
	36 yaş ve üstü (X Kuşağı)	254	51,0
Cinsiyet	kadın	37	7,4
	erkek	461	92,6
Çalışma Süresi	5 yıl ve daha az	187	37,6
	6-10 yıl arası	203	40,8
	11 yıl ve daha fazla	108	21,6
Eğitim Seviyesi	ilköğretim	89	17,9
	lise	217	43,6
	üniversite	158	31,7
	lisansüstü	34	6,8
TOPLAM		498	100

Tablo 4.1 incelendiğinde örneklemin %51’inin X kuşağı çalışanlarından (254 kişi) ve %49’unun Y kuşağı çalışanlarından (244 kişi) oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda örneklem içerisinde X ve Y kuşağı çalışanları dağılımının denk olduğu düşünülmektedir.

Cinsiyete göre dağılıma bakıldığında ise katılımcıların çoğunluğun erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir (%92,6, 461 kişi). Buna karşılık örnek içerisinde kadın çalışanların oranı %7,4’dür (37 kişi).

Örneklem çalışma süreleri açısından incelendiğinde, katılımcıların %37,6’sı (187 kişi) 5 yıl ve daha az süredir, %40,8’i (203 kişi) 6-10 yıl arasında ve %21,6’sı (108 kişi) 11 yıl ve daha fazla süredir Kardemir A.Ş.’de görev yapmaktadır.

Son olarak eğitim seviyesine göre dağılıma bakıldığında örneklemin %17,9'unun (89 kişi) ilköğretim derecesine, %43,6'sının (217 kişi) lise derecesine, %31,7'sinin (158 kişi) üniversite derecesine ve %6,8'inin (34 kişi) lisansüstü derecesine sahip olduğu belirlenmiştir.

4.2.2. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

Araştırma kapsamında hipotezler test edilmeden önce algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ölçeklerinin yapı geçerliliği incelenmektedir. Bu amaçla her iki ölçeğe ayrı ayrı doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır.

4.2.2.1. Örgütsel Destek Ölçeği Yapı Geçerliliği

Örgütsel destek ölçeğine ilişkin geçerliliği test edebilmek amacıyla ölçek içerisindeki 8 ifadeye doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ölçek içerisindeki iki ifadenin ("Fırsat bulduğu takdirde çalıştığım kurumun iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum." ve "Çalıştığım kurumun beni umursamadığını düşünüyorum.") faktör yükü 0,40 altında olduğu tespit edilmiş ve bu iki ifade analiz dışında bırakılmıştır (Brown, 2006, s. 30). Belirtilen iki ifadenin analiz dışında bırakılmasıyla tekrardan gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.2'de sunulmaktadır.

Tablo 4.2. Örgütsel destek ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri
Çalıştığım kurum, fikirlerimi önemsemektedir.	0,768**	-	-
Çalıştığım kurum, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir	0,764**	0,055	16,670
Çalıştığım kurum, amaçlarıma ve değerlerime saygı göstermektedir.	0,629**	0,046	17,577
Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman için yardıma hazırdır.	0,866**	0,056	18,213
Çalıştığım kurumun, istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabileceğini düşünüyorum.	0,578**	0,052	12,379
Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda çalıştığım kurumun bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.	0,518**	0,058	11,007

N= 498, *P<0,05, **P<0,01

Tablo 4.2'ye bakıldığında, algılanan örgütsel destek ölçeği için faktör yüklerinin 0,518 ile 0,866 arasında olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte en düşük t-değeri 11,007 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla faktör yükleri 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlıdır.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda yapı geçerliliğinin sağlanabilmesi için bazı uyum iyiliği kriterlerinin de incelenmesi gerekmektedir (Şimşek, 2007, s. 47). Bu çerçevede, ki kare uyum testi (χ^2/sd), uyum iyiliği indeksi (GFI), normlandırılmış uyum indeksi (NFI), Tucker-Lewis indeksi (TLI), karşılaştırmalı uyum indeksi (CFI) ve yaklaşık hataların ortalama karekökü (RMSEA) değerlerine bakılmıştır. Analiz sonucunda elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 4.3'de gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Algılanan örgütsel destek ölçeği uyum iyiliği değerleri

Uyum İyiliği Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Değeri / Serbestlik Derecesi	(29,780/7)	-
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	4,254	$\leq 5,000$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,980	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,978	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,963	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,983	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,081	$\leq 0,080$

Tablo 4.3'de yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, RMSEA (0,081) değerinin kabul edilebilir uyum şartına yakın olduğu, diğer bütün kriterlerin ise kabul edilebilir uyum şartını sağladığı belirlenmiştir ($\chi^2/sd=4,254$, GFI=0,980, NFI=0,978, TLI=0,963, CFI=0,983). Bu bulguya göre algılanan örgütsel destek ölçeği için tek faktörlü ve 6 ifadeli yapı doğrulanmıştır.

4.2.2.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Yapı Geçerliliği

Lider-üye ölçeğine ilişkin geçerliliği test edebilmek amacıyla ölçek içerisindeki 12 ifadeye doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda katkı boyutundaki bir ifadenin (“Amirim için iş tanımımın dışındaki işleri yaparım”) ve profesyonel saygı boyutundaki bir ifadenin (“Amirim için iş konusundaki bilgisine hayranım.”) faktör yapısını ve uyum iyiliği değerlerini olumsuz olarak

etkilediği belirlenmiştir. Bu iki ifade analiz dışında bırakılmış ve doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır (Brown, 2006, s. 30). Tekrar gerçekleştirilen doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Tablo 4.4’de sunulmaktadır.

Tablo 4.4. Lider-üye etkileşimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Maddeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t-değeri
Duygu Boyutu			
Amirimi kişisel olarak çok severim.	0,890**	-	-
Amirim herkesin arkadaş olmak isteyeceğı biridir.	0,925**	0,031	31,994
Amirimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.	0,879**	0,035	28,200
Sadakat Boyutu			
Amirim, yaptığım işlerle ilgili olarak detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	0,871**	-	-
Bana karşı bir eleştiri olduğunda amirim bana destek verir.	0,969**	0,032	32,106
Amirim, dürüstçe bir hata yaptığımda diğer çalışanlara karşı beni savunur.	0,827**	0,037	24,645
Katkı Boyutu			
Amirim belirlendiği iş hedeflerine ulaşmak için, normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	0,911**	-	-
Amirim için en zor işleri yapmaktan kaçınmam.	0,845**	0,049	18,396
Profesyonel Saygı Boyutu			
Amirim işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.	0,964**	-	-
Amirim mesleki becerilerini takdir ediyorum.	0,966**	0,023	44,507

N= 498, *P<0,05, **P<0,01

Tablo 4.4’e bakıldığında, lider-üye etkileşimi ölçeği faktör yüklerinin 0,827 ile 0,969 arasında değiştiği görülmektedir. Bununla birlikte en düşük t-değeri 18,396 olarak tespit edilmiştir. Dolayısıyla faktör yükleri 0,01 önemlilik seviyesinde anlamlıdır.

Doğrulayıcı faktör analizi ile elde lider-üye etkileşimi ölçeği uyum iyiliği değerleri Tablo 4.5’de sunulmaktadır.

Tablo 4.5. Lider-üye etkileşimi ölçeği uyum iyiliği değerleri

Uyum İyiliği Kriteri	Uyum İyiliği Değeri	Kabul Edilebilir Uyum Şartı
Ki-Kare Değeri / Serbestlik Derecesi	(102,604/27)	-
Ki-Kare Uyum Testi (χ^2/sd)	3,800	$\leq 5,000$
Uyum İyiliği İndeksi (GFI)	0,958	$\geq 0,850$
Normlandırılmış Uyum İndeksi (NFI)	0,979	$\geq 0,900$
Tucker-Lewis İndeksi (TLI)	0,974	$\geq 0,900$
Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI)	0,984	$\geq 0,900$
Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü (RMSEA)	0,075	$\leq 0,080$

Tablo 4.5’de yer alan uyum iyiliği değerleri incelendiğinde, tüm kriterlerin kabul edilebilir uyum şartını karşıladığı görülmektedir ($\chi^2/sd=3,800$, $GFI=0,958$, $NFI=0,979$, $TLI=0,974$, $CFI=0,984$, $RMSEA=0,075$). Dolayısıyla lider-üye etkileşimi ölçeği için dört faktörlü ve 10 ifadeli yapı doğrulanmıştır.

4.2.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadığı Cronbach Alfa (α) değerinin hesaplanması ile belirlenmiştir. Hesaplanan Cronbach Alfa değerleri Tablo 4.6’da sunulmaktadır.

Tablo 4.6. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri

Ölçek / Boyut	Madde Sayısı	Güvenilirlik Değeri (α)
Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği	6	0,858
Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği	10	0,927
Duygu Boyutu	3	0,925
Sadakat Boyutu	3	0,917
Katkı Boyutu	2	0,864
Profesyonel Saygı Boyutu	2	0,904

Araştırmacılar, güvenilir bir ölçek için en düşük hesaplanan Cronbach alfa değerinin 0,70 olması gerektiğini belirtmektedir (Nunnally ve Bernstein, 1994, s. 265; Tavşancıl, 2010, s. 29). Tablo 4.6’da yer Cronbach alfa değerlerine bakıldığında tüm ölçekler için hesaplanan değerlerin 0,70’in üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla çalışmada kullanılan algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ölçekleri güvenilir ölçeklerdir.

4.2.4. Tanımlayıcı Değerler

Tanımlayıcı değerler kapsamında, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ölçümünde kullanılan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri incelenmektedir.

4.2.4.1. Algılanan Örgütsel Destek Ölçeği Tanımlayıcı Değerleri

Algılanan örgütsel destek ölçeğindeki ifadelere ve ölçeğin geneline ilişkin tanımlayıcı değerler Tablo 4.7’de sunulmaktadır.

Tablo 4.7. Algılanan örgütsel destek ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Çalıştığım kurum, fikirlerimi önemsemektedir.	3,134	1,137
Çalıştığım kurum, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir	2,779	1,054
Çalıştığım kurum, amaçlarıma ve değerlerime saygı göstermektedir.	3,431	1,110
Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman için yardıma hazırdır.	3,204	1,024
Çalıştığım kurumun, istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabileceğini düşünüyorum.	3,447	0,967
Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda çalıştığım kurumun bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.	3,210	1,075
ALGILANAN ÖRGÜTSEL DESTEK (GENEL)	3,201	0,812

Tablo 4.7’ye göre, Kardemir A.Ş. çalışanlarının kurumlarından en yüksek derecede algıladığı destek unsurları;

- Çalıştığım kurumun, istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabileceğini düşünüyorum (Ort=3,447),
- Çalıştığım kurum, amaçlarıma ve değerlerime saygı göstermektedir (Ort=3,431) şeklindedir.

Diğer taraftan Kardemir A.Ş. çalışanlarının kurumlarından en düşük derecede algıladığı destek unsurları ise;

- Çalıştığım kurum, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir (Ort=2,779)
- Çalıştığım kurum, fikirlerimi önemsemektedir. (Ort=3,134) şeklindedir.

Genel olarak Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algısının orta derece olduğu söylenebilir (Ort=3,201).

4.2.4.2. Lider-Üye Etkileşimi Ölçeği Tanımlayıcı Değerleri

Lider-üye etkileşimi ölçeğindeki ifadelere ve ölçeğin geneline ilişkin tanımlayıcı değerler Tablo 4.8’de sunulmaktadır.

Tablo 4.8. Lider-üye etkileşimi ölçeği ortalama ve standart sapma değerleri

Maddeler	Ortalama	Standart Sapma
Duygu Boyutu	3,454	1,028
Amirimi kişisel olarak çok severim.	3,516	1,119
Amirim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.	3,353	1,080
Amirimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.	3,493	1,108
Sadakat Boyutu	3,284	1,024
Amirim, yaptığım işlerle ilgili olarak detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.	3,142	1,151
Bana karşı bir eleştiri olduğunda amirim bana destek verir.	3,351	1,061
Amirim, dürüstçe bir hata yaptığımda diğer çalışanlara karşı beni savunur.	3,359	1,105
Katkı Boyutu	3,483	1,077
Amirim belirlendiği iş hedeflerine ulaşmak için, normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.	3,668	1,160
Amirim için en zor işleri yapmaktan kaçınmam.	3,299	1,137
Profesyonel Saygı Boyutu	3,746	0,999
Amirim işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.	3,759	1,008
Amirim mesleki becerilerini takdir ediyorum.	3,732	1,026
LİDER-ÜYE ETKİLEŞİMİ (GENEL)	3,467	0,851

Tablo 4.8'e göre, Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimine ilişkin algıladığı en yüksek unsurlar;

- Amirimin işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum (Ort=3,759)
- Amirimin mesleki becerilerini takdir ediyorum (Ort=3,732) şeklindedir.

Diğer taraftan Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimine ilişkin algıladığı en düşük unsurlar ise;

- Amirim, yaptığım işlerle ilgili olarak detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur (Ort=3,142)
- Amirim için en zor işleri yapmaktan kaçınmam (Ort=3,299) şeklindedir.

Bununla birlikte lider-üye etkileşimi boyut ortalamalarına bakıldığında, en yüksek ortalamaya sahip boyutun profesyonel saygı boyutu (Ort=3,746) olduğu ve en düşük ortalamaya sahip boyutun ise sadakat boyutu (Ort=3,284) olduğu belirlenmiştir. Genel olarak Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimi algısının yüksek derece olduğu söylenebilir (Ort=3,467).

4.2.5. Hipotez Testleri

Çalışmada temel olarak Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılarının X ve Y kuşağı çalışanları açısından farklılaşp farklılaşmadığı araştırılmaktadır. Bununla birlikte çalışmada ayrıca Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılarının demografik özelliklere göre farklılaşp farklılaşmadığı da incelenmektedir. Bu amaçla oluşturulan hipotezlerin analizinde t-testinden ve ANOVA testinden faydalanılmıştır.

Araştırmanın ilk iki hipotezi temel hipotezler durumundadır. Bu hipotezler ile Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılarının X ve Y kuşağı çalışanları açısından farklılaşp farklılaşmadığı incelenmektedir. T-testleri sonucunda elde edilen değerler Tablo 3.9'da gösterilmektedir.

Tablo 4.9. X ve Y kuşağı çalışanlarına göre algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi

Değişken	Yaş	Ortalama	Std. Sapma	t-testi	p değeri
Algılanan Örgütsel Destek	35 yaş ve altı (X Kuşağı)	3,033	0,755	-4,613**	0,001
	36 yaş ve üstü (Y Kuşağı)	3,362	0,833		
Lider-Üye Etkileşimi	35 yaş ve altı (X Kuşağı)	3,383	0,739	-2,179*	0,030
	36 yaş ve üstü (Y Kuşağı)	3,548	0,940		
Duygu Boyutu	35 yaş ve altı (X Kuşağı)	3,345	0,961	-2,325*	0,020
	36 yaş ve üstü (Y Kuşağı)	3,559	1,080		
Sadakat Boyutu	35 yaş ve altı (X Kuşağı)	3,058	0,975	-4,932**	0,001
	36 yaş ve üstü (Y Kuşağı)	3,501	1,024		
Katkı Boyutu	35 yaş ve altı (X Kuşağı)	3,717	0,920	4,842**	0,001
	36 yaş ve üstü (Y Kuşağı)	3,259	1,167		
Profesyonel Saygı Boyutu	35 yaş ve altı (X Kuşağı)	3,592	0,928	-3,400**	0,001
	36 yaş ve üstü (Y Kuşağı)	3,893	1,043		

* p<0,05, **p<0,01; N= 35 yaş ve altı 244, 36 yaş ve üstü 254, sd= 496

Tablo 4.9'a göre Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algıları X ve Y kuşağı açısından farklılaşmaktadır ($t(496)=-4,613$, $p<0,01$). Bulgulara göre, Y kuşağı (Ort=3,362) çalışanları, X kuşağı (Ort=3,033) çalışanlarına göre daha fazla örgütsel destek algılamaktadır. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmektedir.

Yine Tablo 4.9 incelendiğinde, çalışanların lider-üye etkileşimi algılarının X ve Y kuşağı açısından farklılaştığı belirlenmiştir ($t(496)=-2,179$, $p<0,05$). Buna göre Y kuşağı (Ort=3,548) çalışanlarının lider-üye etkileşimi algısı X kuşağı (Ort=3,383) çalışanlarından daha yüksektir. Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmektedir. Benzer

şekilde lider-üye etkileşiminin duygu boyutu ($t(496)=-2,325$, $p<0,05$), sadakat boyutu ($t(496)=-4,932$, $p<0,01$), katkı boyutu ($t(496)=4,842$, $p<0,01$) ve profesyonel saygı boyutu da ($t(496)=-3,400$, $p<0,01$) X ve Y kuşağı açısından farklılaşmaktadır.

Üçüncü hipotez Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının ve dördüncü hipotez ise lider-üye etkileşimi algılarının cinsiyet açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. T-testleri sonucunda elde edilen değerler Tablo 4.10'da gösterilmektedir.

Tablo 4.10. Cinsiyete göre algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi

Değişken	Cinsiyet	Ortalama	Std. Sapma	t-testi	p değeri
Algılanan Örgütsel Destek	kadın	3,531	0,945	2,230*	0,031
	erkek	3,175	0,796		
Lider-Üye Etkileşimi	kadın	3,789	0,753	2,669*	0,011
	erkek	3,441	0,853		
Duygu Boyutu	kadın	3,720	0,904	1,840	0,073
	erkek	3,433	1,035		
Sadakat Boyutu	kadın	3,621	0,975	2,177*	0,035
	erkek	3,257	1,024		
Katkı Boyutu	kadın	3,770	0,947	1,889	0,065
	erkek	3,461	1,084		
Profesyonel Saygı Boyutu	kadın	4,162	0,717	3,540**	0,001
	erkek	3,712	1,012		

* $p<0,05$, ** $p<0,01$; N= kadın 37, erkek 461, sd= 496

Tablo 4.10'a göre Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algıları cinsiyet açısından farklılaşmaktadır ($t(496)=-2,230$, $p<0,05$). Bulgulara göre, kadın çalışanlar (Ort=3,531) erkek çalışanlardan (Ort=3,175) daha fazla örgütsel destek algısına sahiptir. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmektedir.

Benzer şekilde, Tablo 4.10'a göre, çalışanların lider-üye etkileşimi algılarını da cinsiyet açısından farklılaşmaktadır ($t(496)=-2,669$, $p<0,05$). Buna göre kadın çalışanların (Ort=3,789) lider-üye etkileşimi algısı erkek çalışanlardan (Ort=3,441) daha yüksektir. Dolayısıyla H4 hipotezi kabul edilmektedir. Benzer şekilde lider-üye etkileşiminin sadakat boyutu ($t(496)=2,177$, $p<0,05$) ve profesyonel saygı boyutu da ($t(496)=-3,540$, $p<0,01$) kadın ve erkek çalışanlar açısından farklılaşmaktadır. Buna karşılık lider-üye etkileşiminin duygu boyutunda ($t(496)=1,840$, $p>0,05$) ve katkı

boyutunda ($t(496)=1,889$, $p>0,05$) kadın ve erkek çalışanlar açısından bir farklılık bulunmamaktadır.

Beşinci hipotez Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının ve altıncı hipotez ise lider-üye etkileşimi algılarının çalışma süresi açısından farklılaşp farklılaşmadığı incelenmektedir. ANOVA analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 4.11’de gösterilmektedir.

Tablo 4.11. Çalışma süresine göre algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi

Değişken	Çalışma Süresi	Ortalama	Std. Sapma	F testi	p değeri	Post Hoc (LSD)
Algılanan Örgütsel Destek	5 yıl ve daha az ¹	3,092	0,724	4,424*	0,012	1-3
	6-10 yıl arası ²	3,205	0,816			
	11 yıl ve üstü ³	3,382	0,917			
Lider-Üye Etkileşimi	5 yıl ve daha az ¹	3,378	0,816	1,680	0,188	
	6-10 yıl arası ²	3,515	0,764			
	11 yıl ve üstü ³	3,533	1,038			
Duygu Boyutu	5 yıl ve daha az ¹	3,336	1,002	1,971	0,140	
	6-10 yıl arası ²	3,520	0,964			
	11 yıl ve üstü ³	3,534	1,170			
Sadakat Boyutu	5 yıl ve daha az ¹	3,123	1,033	4,731**	0,009	1-3
	6-10 yıl arası ²	3,323	0,957			
	11 yıl ve üstü ³	3,490	1,092			
Katkı Boyutu	5 yıl ve daha az ¹	3,566	1,083	2,345	0,097	
	6-10 yıl arası ²	3,509	0,977			
	11 yıl ve üstü ³	3,291	1,223			
Profesyonel Saygı Boyutu	5 yıl ve daha az ¹	3,633	0,920	1,946	0,144	
	6-10 yıl arası ²	3,800	0,945			
	11 yıl ve üstü ³	3,838	1,201			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$; N= 5 yıl ve daha az 187, 6-10 yıl arası 203, 11 yıl ve üstü 108, sd= 497

Tablo 4.11’e göre, Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarında çalışma süresi açısından farklılaşma tespit edilmiştir ($F(497)=4,424$, $p<0,05$). Bulgulara göre, 11 yıl ve daha uzun süredir çalışanlar (Ort=3,382) 5 yıl ve daha az süredir çalışanlardan (Ort=3,092) daha fazla örgütsel destek algısına sahiptir. Dolayısıyla H5 hipotezi kabul edilmektedir.

Buna karşılık, Tablo 4.11’e göre, çalışanların lider-üye etkileşimi algılarının çalışma süresi açısından farklılaşmadığı belirlenmiştir ($F(497)=1,680$, $p>0,05$). Dolayısıyla H6 hipotezi reddedilmektedir. Benzer şekilde lider-üye etkileşiminin duygu boyutunda ($t(496)=1,971$, $p>0,05$), katkı boyutunda ($t(496)=2,345$, $p>0,05$) ve

profesyonel saygı boyutunda ($t(496)=-1,946$, $p>0,05$) çalışma süresi açısından bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Lider-üye etkileşiminin yalnızca sadakat boyutunun ($t(496)=4,731$, $p<0,05$) çalışma süresi açısından bir farklılık bulunmaktadır.

Yedinci hipotez Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının ve sekizinci hipotez ise lider-üye etkileşimi algılarının eğitim seviyesi açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmektedir. ANOVA analizi sonucunda elde edilen değerler Tablo 4.12’de gösterilmektedir.

Tablo 4.12. Eğitim seviyesine göre algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi

Değişken	Eğitim Seviyesi	Ortalama	Std. Sapma	F testi	p değeri	Post Hoc (LSD)
Algılanan Örgütsel Destek	İlköğretim ¹	3,247	0,730	2,975*	0,031	1-4
	Lise ²	3,165	0,826			2-4
	Üniversite ³	3,143	0,830			3-4
	Lisansüstü ⁴	3,578	0,770			
Lider-Üye Etkileşimi	İlköğretim ¹	3,603	0,665	6,222**	0,001	1-2
	Lise ²	3,359	0,879			1-4
	Üniversite ³	3,431	0,887			2-4
	Lisansüstü ⁴	3,973	0,724			3-4
Duygu Boyutu	İlköğretim ¹	3,599	0,788	5,272**	0,001	1-2
	Lise ²	3,313	1,071			2-4
	Üniversite ³	3,449	1,096			3-4
	Lisansüstü ⁴	4,000	0,743			
Sadakat Boyutu	İlköğretim ¹	3,531	0,875	6,010**	0,001	1-2
	Lise ²	3,118	1,069			2-4
	Üniversite ³	3,276	0,994			3-4
	Lisansüstü ⁴	3,735	1,004			
Katkı Boyutu	İlköğretim ¹	3,601	1,077	7,000**	0,001	1-3
	Lise ²	3,456	1,015			1-4
	Üniversite ³	3,303	1,148			2-4
	Lisansüstü ⁴	4,191	0,807			3-4
Profesyonel Saygı Boyutu	İlköğretim ¹	3,719	0,962	1,480	0,219	
	Lise ²	3,691	0,998			
	Üniversite ³	3,765	0,989			
	Lisansüstü ⁴	4,073	1,122			

* $p<0,05$, ** $p<0,01$; N= ilköğretim 89, lise 217, üniversite 158, lisansüstü 34, sd= 497

Tablo 4.12’ye göre, Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının eğitim seviyesine göre farklılaştığı belirlenmiştir ($F(497)=2,975$, $p<0,05$). Bulgulara göre, lisansüstü mezunu çalışanların (Ort=3,578) algıladığı örgütsel destek ilköğretim (Ort=3,247), lise (Ort=3,165) ve üniversite (Ort=3,143) mezunu çalışanlara göre daha yüksektir. Dolayısıyla H7 hipotezi kabul edilmektedir.

Benzer şekilde, çalışanların lider-üye etkileşimi algılarında da eğitim seviyesi açısından farklılıklar mevcuttur ($F(497)=6,222$, $p<0,01$). Bulgulara göre, lisansüstü mezunu çalışanların (Ort=3,973) lider-üye etkileşimi algısı ilköğretim (Ort=3,603), lise (Ort=3,359) ve üniversite (Ort=3,431) mezunu çalışanlara göre daha yüksektir. Yine, ilköğretim mezunu çalışanlar lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek seviyede lider-üye etkileşimi algılamaktadır. Dolayısıyla H8 hipotezi kabul edilmektedir. Bununla birlikte lider-üye etkileşiminin duygu boyutunda ($F(497)=5,272$, $p<0,01$), sadakat boyutunda ($F(497)=6,010$, $p<0,01$) ve katkı boyutunda ($F(497)=7,000$, $p<0,01$) eğitim seviyesi açısından farklılıklar belirlenmiştir. Buna karşılık profesyonel saygı boyutu ise eğitim seviyesine göre farklılaşmamaktadır ($F(497)=1,480$, $p>0,05$).



SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışmada Karabük ilinde faaliyet göstermekte olan Kardemir A.Ş. çalışanlarının algıladığı örgütsel destek ve lider-üye etkileşiminin derecesi belirlenmek istenmiş olup, aynı zamanda X ve Y kuşağı çalışanlarının algılarında bir farklılık olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda çalışma Kardemir A.Ş. çalışanlarına yönelik olarak uygulanmıştır. Çalışma çerçevesinde X ve Y kuşağı, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi kavramları değerlendirilmiştir. Çalışma sonuçlarının daha kapsamlı ölçülmesi açısından özellikle lider-üye etkileşimi kavramı boyutlara ayrılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın amacı, Kardemir A.Ş. çalışanlarının algıladığı örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi derecesini belirleyebilmek ve bununla birlikte X ve Y kuşağı çalışanlarının algılarında bir farklılık olup olmadığını tespit etmektir. Çalışmada ayrıca, çalışanların algıladığı örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi derecesinin diğer demografik unsurlara (cinsiyet, çalışma süresi, eğitim seviyesi) göre farklılaşıp farklılaşmadığı da araştırılmıştır.

Değişkenlerle ilgili betimleyici bulgular araştırmaya katılan 498 katılımcıdan elde edilen veriler ışığında betimleyici istatistikler kullanılarak elde edilmiştir. 498 katılımcıdan oluşan örneklemin %51'inin X kuşağı çalışanlarından ve %49'unun Y kuşağı çalışanlarından oluştuğu görülmektedir. Bu kapsamda örneklem içerisinde X ve Y kuşağı çalışanları dağılımının denk olduğu düşünülmektedir. Cinsiyete göre dağılıma bakıldığında ise katılımcıların %92,6'sının erkek çalışanlardan ve %7,4'ünün kadın çalışanlardan oluştuğu belirlenmiştir. Bu veriler doğrultusunda katılımcıların çoğunluğunu erkek çalışanlar oluşturmaktadır. Bunun sebebi Kardemir A.Ş.'de çalışanların çoğunluğunun erkek olması ve sektör olarak kadınlardan çok erkeklere hitap etmesidir. Örnekleme çalışma süreleri açısından incelendiğinde, katılımcıların %37,6'sının 5 yıl ve daha az süredir, %40,8'inin 6-10 yıl arasında ve %21,6'sının 11 yıl ve daha fazla süredir Kardemir A.Ş.'de görev yaptığı görülmektedir. Son olarak eğitim seviyesine göre dağılıma bakıldığında ise örneklemin %17,9'unun ilköğretim derecesine, %43,6'sının lise derecesine, %31,7'sinin üniversite derecesine ve %6,8'inin lisansüstü derecesine sahip olduğu belirlenmiştir.

Tanımlayıcı değerler kapsamında, algılanan örgütsel destek ölçümünde kullanılan ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde Kardemir A.Ş. çalışanlarının kurumlarından en yüksek derecede algıladığı destek unsurlarının sırasıyla “Çalıştığım kurumun, istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabileceğini düşünüyorum.” ifadesi ile “Çalıştığım kurum, amaçlarıma ve değerlerime saygı göstermektedir” ifadesi olduğu görülmektedir. Buradan hareketle genel olarak çalıştıkları örgüt tarafından kendilerine yeterli destek verildiğini düşünen çalışanların, bilmeden yaptıkları bir hata sonucu işten çıkarılmayacaklarının farkında olduklarını ve bu konuda Kardemir A.Ş. tarafından anlayışla karşılanacaklarını düşündüklerini söylemek mümkündür. Yine aynı şekilde, amaç ve değerlerine saygı gösterildiğini düşünen çalışanların, Kardemir A.Ş. tarafından verilen örgütsel desteği yeterli buldukları söylenebilir. Aynı zamanda Kardemir A.Ş. çalışanlarının kurumlarından en düşük derecede algıladığı destek unsurlarının sırasıyla “Çalıştığım kurum, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir” ifadesi ile “Çalıştığım kurum, fikirlerimi önemsemektedir” ifadesi olduğu görülmektedir. Ortalamanın altında olan bu ifadelere karşılık Kardemir A.Ş., çalışanlarının mutluluklarını sağlamaya ve onların fikirlerini ve geliştirdikleri önerileri dikkate almaya yönelik birtakım girişimlerde bulunabilir. Böylelikle çalışanları tarafından algılanan örgütsel desteği arttırabilir. Önceden yapılmış olan çalışmalara bakıldığında, örgütleri tarafından verilen desteği yüksek düzeyde algılayan çalışanların performanslarında, örgütsel bağlılıklarında, iş tatminlerinde artış gözlemlenirken; işte yaşadıkları streslerde ve işten ayrılma niyetlerinde azalmalar olduğu gözlemlenmiştir.

Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimine ilişkin algıladığı en yüksek ortalamaya sahip boyutun profesyonel saygı boyutu olduğu belirlenmiştir. En düşük ortalamaya sahip boyutun ise sadakat boyutu olduğu saptanmıştır. Buna göre; lider-üye etkileşiminin alt boyutu olan profesyonel saygı boyutunun ortalamanın üstünde çıkmasından hareketle, Kardemir A.Ş. çalışanlarının liderlerine, onların bilgi ve yeteneklerine saygı duydukları söylenebilir. Buna karşılık lider-üye etkileşiminin alt boyutu olan sadakat boyutunun ortalamanın altında çıkması sonucunda ise Kardemir A.Ş.’de görev yapan liderlerin astlarına karşı tutumlarında iyileştirmeler yapması ve astlarına onları desteklediklerini hissettirmeleri faydalı olabilir.

Genel itibariyle ölçekler, ortalama ve standart sapma değerleri incelendiğinde Kardemir A.Ş. çalışanları tarafından algılanan örgütsel desteğin orta derecede olduğu

söylenbilir. Yine Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimi algısının yüksek derecede olduğu söylenbilir. Aynı zamanda değerlere göre lider-üye algılayışının örgütsel destek algılayışına göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Bunun sebebi liderin bir birey olması, örgütün ise tüzel bir kişiliğe sahip olması nedeniyle çalışanına gösterdiği desteği tam anlamıyla hissettirememesi ve çalışanların liderleriyle kurdukları samimi ilişkiler olabilir. Bu kapsamda çalışanlarının algıladığı örgütsel desteği arttırabilmek için Kardemir A.Ş. çalışanlarının önerilerini, yaratıcı fikirlerini ve eleştirilerini daha çok dikkate alabilir, çalışanlarının mutluluğunu önemseydiğini onlara hissettirmek için daha çok çaba gösterebilir ve çalışanlarının gösterdiği desteği algılayabilmesini sağlamak için gerekli ortamı hazırlayabilir.

Çalışmanın hipotez testlerine bakıldığında ise Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılarının X ve Y kuşağı çalışanları açısından farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Aynı zamanda çalışmada Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılarının demografik özelliklere göre farklılaşıp farklılaşmadığı da incelenmiştir. Bu amaçla oluşturulan hipotezlerin analizinde t-testinden ve ANOVA testinden faydalanılmıştır. Çalışmanın hipotez sonuçları aşağıdaki gibidir:

Araştırmanın temel hipotezlerinin ilkinde, Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının X ve Y kuşağı çalışanları açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda hipotez sonuçlarına bakıldığında, Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algıları X ve Y kuşağı açısından farklılaştığı belirlenmiştir. Bulgulara göre, Y kuşağı çalışanları, X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla örgütsel destek algılamaktadır. Dolayısıyla H1 hipotezi kabul edilmektedir. Y kuşağı çalışanları tarafından algılanan örgütsel desteğin X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla olmasının sebebi, günümüzdeki işletmelerin yaptığı gibi Kardemir A.Ş.'nin de çalışanlarını elde tutmak için uyguladığı politikaların Y kuşağı çalışanlarına hitap etmesi olabilir.

Araştırmanın temel hipotezlerinin ikincisinde, Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimi algılarının X ve Y kuşağı çalışanları açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda hipotez sonuçlarına bakıldığında, Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimi algıları X ve Y kuşağı açısından farklılaştığı saptanmıştır. Bulgulara göre, Y çalışanlarının lider-üye etkileşimi algısı X

kuşağı çalışanlarından daha yüksektir. Dolayısıyla H2 hipotezi kabul edilmektedir. Yine aynı şekilde lider-üye etkileşiminin duygu boyutunun, sadakat boyutunun, katkı boyutunun ve profesyonel saygı boyutunun da X ve Y kuşağı açısından farklılaştığı belirlenmiştir. Y kuşağı çalışanlarının X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla lider-üye etkileşimi algılamasının sebebi Kardemir A.Ş.'de çalışan liderlerin izledikleri politikaların Y kuşağı çalışanlarına hitap etmesi olabilir.

Üçüncü hipotezde Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının cinsiyet açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda hipotez sonuçlarına bakıldığında, Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının cinsiyet açısından farklılaştığı belirlenmiştir. Bulgulara göre, kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahiptir. Dolayısıyla H3 hipotezi kabul edilmektedir. Kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla örgütsel destek algısına sahip olmasının sebebi kadınların genelde ofis çalışanı olmaları ve erkeklere göre daha rahat bir ortamda çalışmaları olabilir.

Dördüncü hipotezde Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimi algılarının cinsiyet açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda hipotez sonuçlarına bakıldığında, Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimi algılarının cinsiyet açısından farklılaştığı saptanmıştır. Bulgulara göre, kadın çalışanlar erkek çalışanlara göre daha fazla lider-üye etkileşimi algısına sahiptir. Dolayısıyla H4 hipotezi kabul edilmektedir. Yine aynı şekilde lider-üye etkileşiminin sadakat boyutunun ve profesyonel saygı boyutunun da kadın ve erkek çalışanlar açısından farklılaştığı belirlenmiştir. Buna karşılık lider-üye etkileşiminin duygu boyutunda ve katkı boyutunda kadın ve erkek çalışanlar açısından bir farklılık tespit edilememiştir. Kadın çalışanların erkek çalışanlardan daha fazla lider-üye etkileşimi algısına sahip olmasının sebebi kadınların ofis çalışanı olmaları ve liderleriyle etkileşimlerinin erkeklere göre daha nitelikli olması olabilir.

Beşinci hipotezde Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının çalışma süresi açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda hipotez sonuçlarına bakıldığında, Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının çalışma süresi açısından farklılaştığı tespit edilmiştir. Bulgulara göre, 11 yıl ve daha uzun süredir çalışanlar, 5 yıl ve daha az süredir çalışanlardan daha fazla örgütsel destek algısına sahiptir. Dolayısıyla H5 hipotezi kabul edilmektedir. 11 yıl ve

daha uzun süredir çalışanların 5 yıl ve daha az süredir çalışanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olmasının sebebi, 11 yıldan fazla çalışanların daha uzun yıl çalıştıkları için örgütü daha çok benimsemiş olmaları olabilir.

Altıncı hipotezde Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimi algılarının çalışma süresi açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda hipotez sonuçlarına bakıldığında, Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimi algılarının çalışma süresi açısından farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla H6 hipotezi reddedilmektedir. Benzer şekilde lider-üye etkileşiminin duygu boyutunda, katkı boyutunda ve profesyonel saygı boyutunda çalışma süresi açısından bir farklılık olmadığı belirlenmiştir. Lider-üye etkileşiminin yalnızca sadakat boyutunun çalışma süresi açısından farklılaştığı saptanmıştır. Lider-üye etkileşimi algısının çalışma süresi açısından farklılaşmamasının sebebi üyelerin işe girdiklerinden itibaren sürekli aynı liderle çalışmamaları olabilir.

Yedinci hipotezde Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının eğitim seviyesi açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda hipotez sonuçlarına bakıldığında, Kardemir A.Ş. çalışanlarının örgütsel destek algılarının eğitim seviyesi açısından farklılaştığı tespit edilmiştir. Bulgulara göre, lisansüstü mezunu çalışanların algıladığı örgütsel destek ilköğretim, lise ve üniversite mezunu çalışanlara göre daha yüksektir. Dolayısıyla H7 hipotezi kabul edilmektedir. Lisansüstü mezunu çalışanların diğer çalışanlara göre daha fazla örgütsel destek algısına sahip olmasının sebebi, çalıştıkları konum nedeniyle ilköğretim, lise ve üniversite mezunlarına göre daha yüksek kademedeki olup daha rahat iş koşullarında çalışmaları olabilir.

Sekizinci hipotezde Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimi algılarının eğitim seviyesi açısından farklılaşıp farklılaşmadığı araştırılmıştır. Bu kapsamda hipotez sonuçlarına bakıldığında, Kardemir A.Ş. çalışanlarının lider-üye etkileşimi algılarının eğitim seviyesi açısından farklılaştığı saptanmıştır. Bulgulara göre, lisansüstü mezunu çalışanların lider-üye etkileşimi algısı ilköğretim, lise ve üniversite mezunu çalışanlara göre daha yüksektir. Bunun sebebi lisansüstü mezunu çalışanların daha rahat çalışma şartları sayesinde liderleriyle etkileşimlerinin diğer çalışanlara göre daha kuvvetli olması olabilir. Yine, ilköğretim mezunu çalışanlar lise mezunu çalışanlara göre daha yüksek seviyede lider-üye etkileşimi algılamaktadır.

Bunun sebebi ise, ilköğretim mezunu çalışanların çalıştıkları bölümdeki liderleri ile kurdukları etkileşimin daha kuvvetli olması olabilir. Dolayısıyla H8 hipotezi kabul edilmektedir. Bununla birlikte lider-üye etkileşiminin duygu boyutunda, sadakat boyutunda ve katkı boyutunda eğitim seviyesi açısından farklılıklar belirlenmiştir. Buna karşılık profesyonel saygı boyutunun ise eğitim seviyesine göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Bu kapsamda X ve Y kuşağı kavramlarına ilişkin birçok araştırma bulunmaktadır. Bununla birlikte, algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılanışının ölçümü konusunda da son zamanlarda artan araştırmalar bulunmaktadır. Algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi ve bu kavramların X ve Y kuşağına göre farklılık gösterip göstermediği farklı sektörlerde yapılacak çalışmalarda farklı sonuçlar doğurabilir. Bu konular kapsamında farklı sektörlerde yapılacak olan çalışmaların, sektörler arasında kıyaslamalar yapılabilecek şekilde araştırılması yazına katkı sağlayabilir. Bunun dışında, yapılan araştırma özel sektörde uygulandığı için konuya ilişkin ilerde yapılacak çalışmaların kamu kuruluşlarında yapılması ve kamuda çalışanlara uygulanması; özel sektör ve kamu sektörünün karşılaştırılması açısından faydalı olabilir. Yine daha sonraki çalışmalarda x kuşağındaki katılımcıların yaş aralıkları ile y kuşağındaki katılımcıların yaş aralıklarının ayrı ayrı incelenmesi, çalışmanın daha kapsamlı olması açısından yararlı olabilir.

Bu çalışma sadece Kardemir A.Ş. çalışanlarına yönelik olup, Kardemir A.Ş çalışanlarının örgütsel destek ve lider-üye algılarını ölçmek ve bu algıların X ve Y kuşağı çalışanlarına göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılmıştır.

Sonuç olarak, günümüz iş dünyasında gelişen teknolojiyle birlikte artan rekabet koşulları sebebiyle örgütler varlıklarını devam ettirebilmek ve her koşulda rekabet üstünlüğü sağlayabilmek için hem iç kaynaklarını hem de dış kaynaklarını iyi tanımak zorundadır. Örgütlerin ve liderlerin çalışanlarından yeterli verimi alabilmeleri için öncelikle onları iyi tanımaları gerekmektedir. Ancak bu sayede kuşak farklılıklarından doğabilecek fırsatları ve sorunları yönetebilmeleri mümkün olacaktır. Çalışanlarının ne istediğini, neye ihtiyaç duyduğunu, nasıl mutlu olduğunu, nasıl motive edildiğini bilen, gerekli desteği gösteren örgütler ve liderler her zaman varlıklarını daha da verimli bir şekilde sürdürmeye devam edeceklerdir.

KAYNAKÇA

- Acılıoğlu, İ. (2015). *İş 'te Y Kuşaağı. İş ve Yönetim Serisi 69*. Ankara: Elma Yayınevi.
- Adıgüzel, O. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşaağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Akdemir, A., Konakay G., Demirkaya H., Noyan, A. Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O. (2013). Y Kuşaağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Akın, M. (2008). Örgütsel Destek, Sosyal Destek ve Aile Çatışmalarının Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkileri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 25(2), 141-170.
- Akkoç, İ. (2012). Grup ve Hiyerarşik Alt Kültürlerinin İş Performansına Etkisi: Lider Üye Etkileşiminin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(2), 17-44.
- Akkoç, İ., Çalışkan A. ve Turunç Ö. (2012). Örgütlerde Gelişim Kültürü ve Algılanan Örgütsel Desteğin İş Tatmini ve İş Performansına Etkisi: Güvenin Aracılık Rolü. *Yönetim ve Ekonomi*, 19(1), 105-135.
- Albayrak, A. ve Özkul, E. (2013). Y Kuşaağı Turistlerin Destinasyon İmaj Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Türk Edebiyatları-Uluslararası Dergisi, Türk Dili ve Edebiyatı*, 8(6), 15-31.
- Allen, D.G., Shore, L.M. and Griffeth, R.W. (2003). The Role of Perceived Organizational Support and Supportive Human Resource Practices in the Turnover Process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşaağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
- Amason, P. and Allen, M.W. (1999). Intraorganizational Communication, Perceived Organizational Support, and Gender. *Sex Roles*, 37, 955-977.

- Armeli, S., Eisenberger R., Fasolo P. and Lynch P. (1998). Perceived Organizational Support and Police Performance: The Moderating Influence of Socioemotional Needs. *Journal of Applied Psychology*, 83(2), 288-297.
- Arslantaş, C.C. (2007). Lider-Üye Etkileşiminin Yöneticiye Duyulan Güven Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Çalışma. *Tisk Akademi Dergisi*, 2(3), 160 -173.
- Arslantürk, E. H. (2008). Karşılıklı Amaç Bağlılığı ve Lider üye Etkileşiminin Takım Etkinliği Üzerindeki Etkileri: Üretim Firmalarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gebze.
- Aryee, S. ve Chen, Z.X. (2006). Leader–member exchange in a Chinese context: Antecedents, the mediating role of psychological empowerment and outcomes. *Journal of Business Research*, 59, 793-801.
- Aselage, J. and Eisenberger, R. (2003). Perceived Organizational Support And Psychological Contracts: A Theoretical İntegration. *Journal Of Organizational Behavior*, J. Organiz. Behav, 24, 491–509
- Aslan, Ş. ve Özata M. (2009). Lider-Üye Etkileşiminin (LMX) Yöneticiye Duyulan Güven Düzeyine Etkisi. *Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 17, 94-116.
- Atabay, S. vd. (2011). Birbirini Anlamak Birlikte Çalışmak Ortak Hedefimiz Geleceğimiz Kuşaklar. *Erişim Yeri: <http://docplayer.biz.tr/483084-Kusaklar-birbirini-anlamak-birlikte-calismak-ortak-hedefimiz-gelecegimiz-eylul.html>, Erişim Tarihi: 05.04.2017.*
- Augustin, D.A. (2003). An Empirical İntegration Of Leadership Development Training With Respect To The Leadership Characteristics And Behaviors Of Emerging Leaders Within Their Organizational Contexts. Doctoral dissertation, *George Washington University, U.S.A.*
- Aydın, G. Ç. ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 1-15.
- Ayman, H.M., Ekhlis, G., Kathryn, P. And Mohammad, J. (2011), Mental Health Nursing In Jordan: An İntegration İnto Experience, Work Stress And

- Organizational Support, *International Journal Of Mental Health Nursing*, 20, 86–94.
- Bahar, H.İ. (2008). *Sosyoloji*. 2. Baskı. Ankara: Uluslararası Stratejik Araştırmalar Kurumu.
- Baş, T. ve Keskin, N. ve Mert İ. S. (2010). Lider Üye Etkileşimi (LÜE) Modeli ve Ölçme Aracının Türkçe’ de Geçerlik ve Güvenilirlik Analizi. *Ege Akademik Bakış*, 10(3), 1013-1039.
- Başal, A. (2014), *Ş Kuşağı (Şımartılmış Çocuklar Kuşağı)*. Akın Başal Eğitim Danışmanlığı ve Yayıncılık.
- Bauer, T.N. ve Graen, S.G. (1996). Development of Leader-Member Exchange: A Longitudinal Test. *Academy of Management Journal*, 39(6), s.1538-1567.
- Bayrak, S. (1997), *Değişen Liderlik Anlayışı ve Türkiye Gerçeği 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu (5–6 Haziran 1997) Bildiriler Kitabı 2. Cilt*, İstanbul.
- Bergman, Mindy E. (2006). The Relationship Between Affective and Normative Commitment: Review And Research Agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 645–663.
- Berk, A. (2016). *Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların Tükenmişlikleri Üzerindeki Etkisi: Yaşlı Bakım Sektörü Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Bhanthumnavin, D. (2001). *Suprvisory Social Support and The Multi-Level Performance in Thai Health Centers*. Dissertation of Doctor USA., University of Minnesota, Minneapolis.
- Bitmiş, M. G. ve Ergeneli A. (2011). Contingency Approach to Strategic Management: A Test of The Mediating Effect of Leader Member Exchange on The Relationship Between Psychological Empowerment and Job Satisfaction in 21st Century Workplace. *Journal of Global Strategic Management*, 10, 90 100.
- Blau, P. M. (1964), *Exchange and Power in Social Life*. New York: Wiley.
- Boies, K. and Howell, J.M. (2006). Leader-Member Exchange in Teams: An Examination of the Interaction Between Relationship Differentiation and Mean

- LMX in Explaining Team-Level Outcomes. *The Leadership Quarterly*, 17(3), s.246-257.
- Bolat, O. İ. (2011). Öz Yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış*, 11(2), 255-266.
- Bolat, O. İ. (2011a). *Öz Yeterlilik ve Lider Üye Etkileşimi İlişkisi: Göze Girme Davranışları ve Güç Mesafesinin Etkisi” (1. Basım)*. Ankara: Detay Yayınları
- Bolat, O. İ. (2011b). Lider Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisi. *“İş Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 13(2), 63-80.
- Bolat, O. İ. ve Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2009). Güçlendirici Lider Davranışları ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkinin Sosyal Mübadele Kuramından Hareketle İncelenmesi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 12(21), 215-239.
- Borchgrevink, C.P. ve Boster, F.J. (1997). Leader-Member Exchange Development: A Hospitality Antecedent Investigation. *International Journal of Hospitality Management*, 16(3), 241-259.
- Boutros, M. (2013). *Gen Y, You Are Now Grown Up. This is A Good Thing*. Erişim Yeri:http://www.missionandministry.com.au/index.php?option=com_lyftenblog&view=entry&id=257, Erişim Tarihi: 05.04.2017.
- Bozkurt, F. (2007). *Denizcilik Sektöründe Çalışan Gemi Adamlarının Demografik Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Algılanan Örgütsel Destek Düzeyi Arasındaki İlişkiyi İncelemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Manisa.
- Broadbridge, A.M., Maxwell G.A., and Ogden S.M. (2007). Experiences, Perceptions and Expectations of Retail Employment for Generation Y. *Career Development International*, 12(6), 523-544.
- Brown, T. A. (2006). *Confirmatory Factor Analysis for Applied Research*. New York: The Guilford Press.

- Bulutlar, F. ve Öz, E. Ü. (2009). *Kurumdan Ayrılma Niyetini Etkileyen Unsurlar: İşe Bağlılık ve Kurumla Özdeşleşme*. 17. Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, 21-23 Mayıs, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.
- Burke R. (2003). Nursing Staff Attitudes Following Restructuring: The Role of Perceived Organizational Support, Restructuring Processes and Stressors. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 23(7), 129-157.
- Büyükyılmaz, O. (2013). *Akademik Personel Açısından Psikolojik Sözleşme İhlali İle İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkilerin Analizi*. Doktora Tezi, Bülent Ecevit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Zonguldak.
- Case, R. (1998). Leader Member Exchange Theory and Sport: Possible Applications. *Journal of Sport Behavior*, 21(4), 387-396.
- Cevrioğlu, E. (2007). *Lider-Üye Etkileşimi ile Bireysel ve Örgütsel Sonuçlar Arasındaki İlişki: Görgül Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Kocatepe Üniversitesi, Afyonkarahisar.
- Ceylan, A. (1997), *Liderliğe Kuramsal Yaklaşımlar*, 21. Yüzyılda Liderlik Sempozyumu, İstanbul: Deniz Harp Okulu Yayını.
- Ceylan, A. ve Şenyüz P. B. (2003). Örgütsel Destek Algısı ve Dahil Olma Dışlanmama Algısının Örgütsel Bağlılığa Etkisi-Sigorta Sektöründe Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi Yönetim*, 44(14), 57 -62.
- Chuebang, P. And Baotham, S. (2011). Voluntary Turnover Intentions: Effects On Perceived Organizational Support And Organizational Commitment Of Thai Employees In Rajabhat Universities. *Review Of Business Research*, 11, 3.
- Cogliser, C.C. and Schriesheim, C.A. (2000). Exploring Work Unit Context and Leader-Member Exchange: A Multi-Level Perspective. *Journal Organizational Behavior*, 21, 487-511.
- Colquitt, J. A., Conlon, D. E., Wesson, M. J., Porter, C. O. L. H., and Ng, K. Y. (2001). Justice at the millennium: A meta-analytic review of 25 years of organizational justice research” *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 425-445.

- Cooper, C. And Rousseau, D. (1995), *Trends in Organizational Behavior*, Wiley, Chichester
- Cropanzano, R., Howes, J.C., Grandey, A.A. and Toth, P. (1997). The Relationship of Organizational Politics and Support to Work Behaviors, Attitudes, and Stress. *Journal of Organizational Behavior*, 18, s.159-180
- Cropanzano R., ve Mitchell M.S., “Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), s. 874-900.
- Çakar N.D. ve Yıldız, S. (2009). Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Algılanan Örgütsel Destek Bir Ara Değişken mi?. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 68-90.
- Çelik, A., Soysal, A. ve Alıcı, S. (2004). Aile İşletmelerinde Kuşak Çatışmasından Kaynaklanan Yönetim Sorunları: K.Maraş Örneği. *1. Aile İşletmeleri Kongresi Kongre Kitabı*, Editör: Tamer Koçel, İstanbul, 191-195.
- Çolakoglu, U., Çulha, O. ve Atay, H.(2010). The Effects Of Perceived Organisational Support On Employees’ Affective Outcomes: Evidence From The Hotel Industry. *Tourism and Hospitality Management*, 16(2), 125-150.
- Çorbacıoğlu S. ve Üren S. (2012). Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir İşletme Örneği. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(1), 29-52.
- Daloğlu, E. S. (2013). *Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz*. Yüksek Lisans Tezi, Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Danserau, F.J., Graen, G. and Haga, W.J. (1975). A Vertical Dyad Linkage Approach to Leadership within Formal Organizations a Longitudinal Investigation of the Role Making Process. *Organizational Behavior and Human Performance*, 13, 46-78.
- Davis, W.D. and Gardner, W.L. (2004). Perceptions of politics and Organizational cynicism: An attributional and leader–member exchange perspective. *The Leadership Quarterly*, 15, 439–465.

- Dawley, D., Houghton, J. And Bucklew, N. (2010). Perceived Organizational Support and Turnover Intention: The Mediating Effects of Personal Sacrifice and Job Fit. *The Journal of Social Psychology*, 150(3), 238–257.
- Debard R. and Coomers D. M. (2004). *In Serving the Millennial Generation: New Directions for Student Services*. Robert Eds., San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Dekker, M. (2002), *Management of Professionals*, p. 16.
- Delahoyde, T. (2009). *Generational Differences Of Baccalaureate Nursing Students' Preferred Teaching Methods and Faculty Use Of Teaching Methods*. (Doctoral dissertation). The Faculty of College of Saint Mary, Omaha.
- Deluga, R.J. (1994). Supervisor Trust Building, Leader-Member Exchange and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 67, s.315-326
- Demirbilek, T. (2003). Liderlik Tipleri Açısından İşçi Sendikası Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(1), 22-37
- Demirel E. (2013). Mesleki Stresin İş Tatminine Etkisi: Örgütsel Desteğin Aracılık Rolü. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(1), 220-241.
- Deneçli E. ve Deneçli, S. (2015). *Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar*. Erişim Yeri: <https://issuu.com/vysaydin/docs/kusaklar>, Erişim Tarihi: 03.01.2017.
- Derinbay D. (2011). *İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Algıladıkları Örgütsel Destek Düzeyleri*. Yüksek Lisans Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı, Pamukkale Üniversitesi. Denizli.
- Dienesch, R.M. ve Liden, R.C. (1986). Leader-Member Exchange Model of Leadership: A Critique and Further Development. *Academy of Management Review*, 11(3), 618 -634.
- Dionne, L. (2000). Leader-Member Exchange (LMX): Level Of Negotiating Latitude And Job Satisfaction. Shippagan: Universite Moncton.

- Duchon, D., Green S.G. and Taber T.D. (1986). Vertical Dyad Linkage: A Longitudinal Assessment of Antecedents, Measures, and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 71(1), 56-60.
- Durmuş V. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Öğrenmeyle Olan İlişkisi: Ankara İlinde Bulunan Askeri Hastanelere Yönelik Bir Çalışma*. Yüksek Lisans Tezi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlık Kurumları Yönetimi Programı, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Durna, U. ve Eren, V. (2005). Üç Bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), 210-219.
- Duvendack, C., M. (2010). *Correlaton of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians*. Unpublished Phd. Thesis, Capella University.
- Eckleberry-Hunt, J. and Tucciarone, J. (2011). The Challenges and Opportunities of Teaching "Generation Y". *Journal of Graduate Medical Education*, 3(4), 458-461.
- Eisenberger, R., Armeli, S., Rexwgnkel, B., Lynch, P. and Rhoades, L. (2001). Reciprocation of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(1), 42-51.
- Eisenberger, R., Aselage, J., Sucharski, I. L. and Jones, J. R. (2004). *Perceived Organizational Support, The Employment Relationship: Examining Psychological and Contextual Perspectives*. (Edt. J. Coyle-Shapiro, L. Shore, and S. Taylor, & L. Tetrick), Oxford: Oxford University Press, 206-225.
- Eisenberger, R., Cummings, J., Armelo, S. and Lynch, P. (1997). Perceived Organizational Support, Discretionary Treatment and Job Satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 82, 812–820.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. and Davis-Lamastro, V. (1990). Perceived Organizational Support And Employee Diligence, Commitment And İnnovation. *Journal of Applied Psychology*, 75, 51-59.
- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S. and Sowa, D. (1986). Perceived Supervisor Support", *Journal of Applied Psychology* Copyright 1986 by the American Psychological Association, 71(3), 500–507.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L. and Rhoades, L. (2002). Perceived Supervisor Support: Contributions to Perceived Organizational Support and Employee Retention". *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565-573.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *Sam Advanced Management Journal*, 70(4), 4-15.
- Elmore, L. (2011). Competing For Jobs When You're Up Against Your Mum, Your Grandpa, and Your Pers. *Women In Business*, Summer, ss. 37-39.
- Erdaş, K.D. (2010). *Lider-Üye Mübadelesi, Algılanan Örgütsel Destek Ve Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Erdem, F. S. (2008). *Organizasyonlarda Lider-Üye Etkileşiminin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkilerinde, İzlenim Yönetimi Davranışının Rolü: Kayseri'de Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek lisans tezi, Erciyes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kayseri.
- Erdem, H. (2014). *Algılanan Örgütsel Destek Ve Kontrol Odağının Stresle Başa Çıkma Yöntemleri Üzerine Etkileri: Psikolojik Sermayenin Bu Süreçteki Rolü ve Bir Alan Araştırması*. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya.
- Erdogan, B., Kraimer, M. L. and Liden, R. C. (2004). Work Value Congruence and Intrinsic Career Success: The Compensatory Roles of Leader- Member Exchange and Perceived Organizational Support. *Personnel Psychology*, 57(2), 305-332.
- Erdoğan, B. and Liden, R.C. (2006). Collectivism as A Moderator of Responses to Organizational Justice: Implications for Leader-Member Exchange And Ingratiation. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1-17.
- Erdoğan, B., Liden, R.C. and Kraimer, M.L. (2006), *Justice and Leader-Member Exchange: The Moderating Role of Organizational Culture*, 49(2), 395-406.
- Erdoğan, İ. (1983), *İşletmede Davranış*. İstanbul: Evrim Ofset Matbaacılık.

- Erkoç, İ.Ç. (2015). *Algılanan Örgütsel Destek Ve İş Performansı Arasındaki İlişkide Öz Yeterlilik Faktörünün Düzenleyici Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Eser, G. (2011). Güven Eğiliminin Algılanan Örgütsel Destek Üzerindeki Etkisi. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, XXX(I), 365-376.
- Etlican, G. (2012). *X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması*. Basılmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fındık, E. (2013). *Y Kuşağında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul.
- Fındık, M. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi Araştırması: Konya Aile Hekimleri Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü,
- Fındıklı, M.A. (2014). Algılanan Lider Desteği ve Algılanan Örgütsel Destek İle İşten Ayrılma Niyeti İlişkisinde Örgütsel Özdeşlemenin Aracılık Rolü: İstanbul'da Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *İ. Ü. İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi*, 25(77), 136-157.
- Fleischner M. (2006). *Marketing To Generation X*. Erişim Yeri: <http://www.powerhomebiz.com/042006/genx.htm> , Erişim Tarihi: 20.02.2017.
- Fox, A. (2011), *Mixing it up*, HRMagazine, May-2011, pp. 22-27.
- Georges, J.M., Reed, T.F., Ballard, K.A., Colm, J. and Fielding, J. (1993). Contact With Aids Patients As Source Of Work-Related Distress : Effects Of Organizational And Social Support. *Academy of Management Journal*, 36, 157-171.
- Gerstner, C.R. and Day, D.V. (1997). Meta-analytic review of leader-member exchange theory: Correlates and construct issues. *Journal of Applied Psychology*, 82, 827-844.

- Giray, D.M. (2010). *İş Yerinde Destek Algularının Liderlik Stilleri ve Örgütsel Sonuç Değişkenleri ile İlişkisi*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Giray, D.M. (2013). İş Yeri Desteği: Örgüt, Yönetici ve Çalışma Arkadaşları Desteğine Genel Bir Bakış. *“İş, Güç” Industrial Relations And Human Resources Journal*, 15(3), 65- 81.
- Gouldner, A.W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. *American Sociological Review*, 25, 161-178.
- Göktaş, P. , Çarıkçı İ. H. (2015). Kuşakların Siyasal İletişim Kültür Ve Liderlik Açısından Değerlendirilmesi. *M.A.K.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(3), 7-33.
- Gökpınar, G. (2014). *İçsel-Dışsal Denetim Odaklı Beyaz Yakalı Çalışanlarda A ve B Tipi Kişilik Özellikleri ile İş Stresi ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*. Yüksek Lisans Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Greenberg, J. (1987). Taxonomy of Organizational Justice Theories. *The Academy of Management Review*, 12(1), 9-22.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399-432.
- Graen, G., Cashman, J., Ginsburgh, S. and Schiemann, W. (1977). Effects of linking-pin quality on the quality of working life lower participants. *Administrative Science Quarterly*, 22, 491-504.
- Graen G., Dansereau, F., Minami, T. and Cashman J. (1973). Leadership Behaviors as Cues to Performance Evaluation. *Academy of Management Journal*, 16, 611-623.
- Graen, G.B., and Uhl-Bien, M. (1995). Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 219-247.
- Graen, G.B. and Scandura, T.A. (1987). *Toward a Psychology of Dyadic Organizing*. *Research in Organizational Behavior*, 9, 175-208.

- Graen, G.B., Novak, M. and Sommerkamp, P. (1982). The Effects of Leader-Member Exchange And Job Design on Productivity And Satisfaction: Testing A Dual Attachment Model. *Organizational Behavior And Human Performance*, 30, 109-131
- Gürboylu, J. (2009). *Lider Üye Etkileşiminin Örgütsel Adalet Algısı ve Tükenmişlik Üzerine Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Gürbüz, R. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güvenin, Örgütsel Bağlılık İle İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Hammil, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. *Online FDU Magazine*, Winter/Sipring-2005, Erişim Yeri: <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>., Erişim Tarihi: 02.01.2017.
- Hatfield, S. (2002), Understanding The Four Generations to Enhance Workplace Management, *AFP Exchange*, 22(4), 72-74.
- Heinig, M. J. (2009). Breastfeeding Promotion for Generations X and Y: Why the Old Ways Won't Work. *Journal of Human Lactation*, 25, 263-265.
- Hellman, C.M., Fuqua, D.R. and Worley, J. (2006). A Reliability Generalization Study on The Survey of Perceived Organizational Support: The Effects of Mean Age and Number of Items on Score Reliability. *Educational and Psychological Measurement*, 66(4), 631-642.
- Hogg, M. A. and Vaughan, G. M. (2005), *Social Psychology* (4th ed.). United Kingdom: Pearson Education Limited.
- Howe N. And Strauss W. (1991), *Generations: The History Of America's Future*, 1584-2069. New York: Vintage Books.
- Howe N. And Strauss W.(2000), *Millenials Rising*. New York: Vintage Books.
- Ilgın, B. (2010). *Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Oluşumunda ve Sosyal Kaytarma ile İlişkisinde, Duyusal Zekâ ve Lider Üye Etkileşiminin Rolü*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- İSMMMO (İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası) Raporu, (2014), *Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği / Y Kuşağı*, İstanbul, 2014/01, Erişim Yeri: <http://archive.ismmmo.org.tr/docs/basin/2014/BULTEN/T%C3%BCrkiye%E2%80%99nin%20Yarat%C4%B1c%C4%B1%20Gelece%C4%9Fi%20Y%20Ku%C5%9Fa%C4%9F%C4%B1%20Raporu%20Bas%C4%B1n%20B%C3%BClteni.PDF>, Erişim Tarihi: 17.04.2017.
- İşbaşı, J. (2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin ve Örgütsel Adalete İlişkin Algılamalarının Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Antalya.
- İşcan, Ö.F. ve Karabey, C. N. (2007). Örgüt İklimi ile Yeniliğe Destek Algısı Arasındaki İlişki”. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(2), 180-193.
- İşçimen, D. S. (2012). *Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Muğla.
- Kalağan, G. (2009). *Araştırma Görevlilerinin Örgütsel Destek Algıları ile Örgütsel Sinizm Tutumları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kalkowski, K.L. (2005). Exploring Leader-Member Exchange and Organizational Behavior in a College Setting: The Influence of the Fraternity Housemother. *The Faculty Of The Graduate Collage at the University of Nebraska*, Erişim Yeri: <http://digitalcommons.unl.edu/dissertations/AAI3186860/>. Erişim Tarihi: 17.06.2017
- Kanbur, E. (2015). Çalışanların Bireysel Yaratıcılık Düzeylerinin İç Girişimcilik Performansları Üzerindeki Etkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Aracılık

- Rolü. Doktora Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.
- Kang, D. (2004). *The Impact of Organizational Justice and Leader-Member Exchange Quality on Motivation to Participate in Training: Centered on the Mediating Effect of Employees' Perceived Benefits of Training*. Doctoral dissertation, University of Minnesota, U.S.A.
- Kang, D. and Jim S.t (2006). Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership and HRD. *Leadership & Organization Development Journal*, 28(6), 531-551.
- Kaplan, M. (2010). *Otel İşletmelerinde Etiksel İklim ve Örgütsel Destek Algılamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kapadokya Örneği*. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Üniversitesi, Konya.
- Kaplan, M. Ve Öğüt, A. (2012). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi: Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* Y.2012, 17(1), 387-401.
- Karakurt, A. (2012). *Öğretmenlerin İş Yerinde Yalnızlık Düzeyinin Örgütsel Destek ve Bazı Değişkenler Açısından İncelenmesi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Konya.
- Karp, H., Fuller, C. and Sirias, D. (2002). *Bridging The Boomer Xer Gap: Creating Authentic teams For High Performance At Work*. Palo Alto, CA: Davies- Black Pub.
- Kasalak, G. ve Aksu, B. M. (2014). Araştırma Görevlilerinin Algıladıkları Örgütsel Desteğin Örgütsel Sinizm ile İlişkisi” *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 14(1), 115 -133.
- Kaşlı, M. (2009). *Otel İşletmelerinde İş görenlerin Kişilik Özellikleri, Lider-Üye Etkileşimi ve Tükenmişlik İlişkisinin İncelenmesi*. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir.
- Kaya, B. (2012). *Algılanan Örgütsel Destek Düzeyinin Ve Çalışanların Kariyer Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama*. Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

- Kaya, M.D., Güzel, D. ve Çubukçu, B. (2011). Ilıca Şeker Fabrikası Çalışanlarının İş Memnuniyeti, Ergonomik Çalışma Koşulları ve İş Stresi Yönünden İncelenmesi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(2), 51-60.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Koçel, T. (2001), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kottke, J.L. and Sharafinski, C.E. (1988). Measuring Perceived Supervisory Support And Organizationnal Support. *Educational And Psychological Measurement*, 48, 1075-1079.
- Kraimer, M.L. and Wayne, S.J. (2004). An Examination of Perceived Organizational Support as a Multidimensional Construct in the Context of an Expatriate Assignment. *Journal of Management*, 30(2), 209–237.
- Koçel, T. (2011), *İşletme Yöneticiliği* (13. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçel, T. (2003), *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kömürcüoğlu, H. (2014). “Y Kuşağını Anlamak”, Bir Gezi Parkı Araştırması. Ankara: Kanguru Yayınları.
- Kömürcüoğlu, N. Ö. ve Uslu T.(2009). *İletişim, Güven Ve Örgüte Bağlılık Üzerine Bir Araştırma*. 17. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Yayınları, No: 162, ISBN: 978-975 7936-64-0, 1. Baskı, 578–584.
- Köse, S, ve Gönüllüoğlu, S. (2010). Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 27, 85-94.
- Kupperschmidt B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 65-76, 66.
- Kurt, E. (2013). *Algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.

- Lanchester, L. and Stillman, D. (2002). *When Generations Collide*. New York: Harper Collins.
- Lancaster, L. C. (2004). *When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work*. Management Forum Series.
- Lawler, Edward E. and Douglas T. Hall (1970). Relations of Characteristics to Job Involvement, Satisfaction and Intrinsic Motivation. *Journal of Applied Psychology*, 54, 310.
- Levenson, A. R. (2010), Millennials and The World of Work: An Economist's Perspective. *J Bus Psychol*, 25, 257-264.
- Levinson, H. (1965). Reciprocation: The Relationship Between Man And Organization. *Administrative Science Quarterly*, 9, 370-390.
- Liden, R. and Graen, G. (1980). Generalizability of the Vertical Dyad Linkage Model of Leadership. *Academy of Management Journal*, 23(3), 451-465.
- Liden, R.C. and Maslyn, J.M. (1998). Multidimensionality of Leader-Member Exchange: An Empirical Assessment Through Scale Development. *Journal of Management*, 24(1), 43-72.
- Liden, R. C., Sparrowe, R. T. And Wayne, S. J. (1997). Leader-member exchange theory: The past and potential for the future. In G. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resource management*, 15, 47-119. Greenwich, CT: JAI Press.
- Lock, A. and Born M. (2005). The Relationship Between Individualistic/Collectivistic Orientation and Organizational Citizenship Behavior and Possible Influence of Leadership Style. *Work Organization & Management*, 1-85.
- Lower, J. (2008), *Brace Yourself Here Comes Generation Y, Critical Care Nurse*, 28(5), 80-84.
- Lüküslü, Demet (2009). Türkiye'de Gençlik Miti: 1980 Sonrası Türkiye Gençliği. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Maertz Jr, C.P., Griffeth, R.W., Campbell, N.S. and Allen D.G. (2007). The effects of perceived organizational support and perceived supervisor support on employee turnover. *Journal of Organizational Behavior*, 28, 1059-1075.

- Mannheim, K. (1952), *The Problem of Generations*, Chapter VII, 276-322.
- Marketing Türkiye. (2016). *Önümüzdeki 20 Yıla Y Kuşağı Yön Verecek*. 2(312), 84-85.
- Marshall, G. (1999), *Sosyoloji Sözlüğü* (Çev. Osman Akınhay-Derya Kömürcü), Ankara: Bilim ve Sanat Yayınları.
- Martin A. C. and Tulgan B. (2002). *Managing The Generation Mix: From Collision To Collaboration*, Hrd Press, Massachusetts.
- Martin, C. A. and Tulgan, B. (2006). *Managing the Generation Mix: From Urgency Opportunity* (Second Edition). Canada: HRD Press, Inc.
- Maslyn, J.M. and Uhl-Bien, M. (2001). *Leader-Member Exchange and Its Dimensions: Effects of Self-Effort and Other's Effort on Relationship Quality*, 86 (4),s. 697-708.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M. And Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationship. *Academy of Management Journal*, 43 (4), 738-748.
- Mengi, Z. (2009), *BB, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı*, Hürriyet İK-11 Ekim 2009,s.14, Erişim Yeri: <https://groups.yahoo.com/neo/groups/mbamarketingmanagement2008/conversations/topics/45> , Erişim Tarihi: 11.02.2017.
- Mengi, Z. (2009), *İş Başarısında Kuşak Farkı*, Erişim Yeri: www.kigem.com/content.asp?body, Erişim Tarihi: 04.02.2017.
- Mengi, Z. (2012), *Z Kuşağı Geliyor*, Erişim Yeri: http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z_kusagi-geliyor/. Erişim Tarihi: 17.02.2017.
- McEwan, A.M. (2009). *Generation Y: Coming to A Workplace Near You*, The Smart Work Company Ltd.
- Mimaroğlu, H. (2008). *Psikolojik Sözleşmenin Personelin Tutum ve Davranışlarına Etkileri: Tıbbi Satış Temsilcileri Üzerinde Bir Araştırma*. Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana.

- Mitchell B. (2005). Understanding and Managing Different Generations, Erişim Yeri: http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf, Erişim Tarihi: 10.02.2017
- Murphy, S. M., Wayne, S. J., Liden, R. C. ve Erdoğan, B. (2003). Understanding social loafing: The role of justice perceptions and exchange relationships. *The Tavistock Institute, Human Relations*, 56, 61–84.
- Mücevher, M.H. (2015). *X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik Ve Etkileşim Alguları: SDÜ Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Nicholson, D.B., Sarker, S., Sarker, S., Valacich, J.S. (2007). Determinants of Effective Leadership in Information Systems Development Teams: An Exploratory Study Of Face-To-Face And Virtual Contexts. *Journal of Information Technology Theory And Application*, 8(4), 39-56
- Northouse, P.G. (1997). *Leadership. Theory and Practice*. Sage Publications, Thousand Oaks, Ch. 7, 109-129.
- Northouse, P.G. (2001). *Leadership Theory and Practice. Second Edition*. London: Sage.
- Nunnally, J. C. ve Ira H. B. (1994). *Psychometric Theory*, 3rd Edition, New York: McGraw-Hill Inc.,
- Oblinger, D.G. and Oblinger, J.L. (2005), *Educating The Net Generation*, A Educause e Book, Available electronically at: www.educause.edu/educatingthenetgen/, ISBN 0 9672853-2-1.
- Önderoğlu S. (2010). *Örgütsel Adalet Algısı, İş Aile Çatışması ve Algılanan Örgütsel Destek Arasındaki Bağlantılar*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji (Sosyal Psikoloji) Anabilim Dalı, Ankara.
- Özbek, M. F. ve Kosa, G. (2009). Duygusal Bağlılık, Örgütsel Destek, Üst Yönetim Desteği ve Personel Güçlendirme'nin Hizmet Kalitesi Üzerindeki Etkisi: Kırgızistan'da Banka İşgörenleri Üzerinde Bir Uygulama. *Erciyes Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 34, 189-212.

- Özdamar, K. (2015). *Paket Programlar ile İstatistiksel Veri Analizi*, 1. Cilt, 10 Baskı, Ankara: Nisan Kitabevi.
- Özdemir, Asım (2010). Örgütsel Özdeşleşmenin Algılanan Örgütsel Destek, Cinsiyet ve Kıdem Değişkenlerine Göre İncelenmesi. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14, 1.
- Özdemir, H. Ö. (2007). *Çalışanların Kurumsal Sosyal Sorumluluk Algılamalarının Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel Bağlılık ve İş Tatminine Etkisi: OPET Çalışanlarına Yönelik Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özdevecioğlu, Mahmut (2003). Algılanan Örgütsel Destek İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 18(2), 113 -130.
- Özer, P. S., Eriş, E. D. ve Özmen, Ö. N. T. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 23-142.
- Özkalp, Enver (2004). *Davranış Bilimlerine Giriş*, Açıköğretim Fakültesi Yayınları, Eskişehir.
- Özutku, H., Cevrioğlu, E. ve Ağca, V. (2008). Lider Üye Etkileşimi Teorisi Çerçevesinde Yönetici-Ast Etkileşimiyle Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Parasuraman, S., Greenhaus, J.H. and Granrose, C.S. (1992). Role stressors, social support and well-being among two-career couples. *Journal of Organizational Behaviour*, 13(4), 339-356.
- Perizade, B. and Sulaiman M. (2005). Leader-Member Exchange and Leadership Effectiveness of Chief Executive Officers in South Sumatra, Indonesia. *The Business Review*, 4(1), 331-339.
- Phillips, A. S. And Bedeian, A. G. (1994). Leader-Follower Exchange Quality: The Role of Personal and İnterpersonal Attributes. *Academy of Management Journal*, 37, 990-1001.

- Poussard, J. and Le Roy, J. (2013). Perceptions De Justice Et Engagement Organisationnel: Le Role Moderateur De L'estime De Soi Organisationnelle. *Revue Academique de la Faculte de Communication, Universite Galatasaray, İstanbul.*
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). Algılanan iş güvencesinin, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerinin incelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13(2), 143-164.
- Puybaraud, M. (2010). Generation Y and the Workplace: Annual Report 2010. *Global Workplace Innovation.*
- Raines, C. (2003). *Connecting Generations – The Sourcebook for a New Workplace.* MenloPark, CA: Crisp Publications
- Ramus, C. (2001). Organizational Support for Employees: Encouraging Creative Ideas for Environmental Sustainability. *California Management Review*, 43(3), 85-107.
- Randall, M.L., Cropanzano, R., Bormann, C.A. and Birjulin, A. (1999). Organizational Politics and Organizational Support as Predictors of Work Attitudes, Job Performance, and Organizational Citizenship Behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 20, 159-174.
- Reeves, T. C. ve Oh, E. (2008). *Generational Differences, In Handbook of Research on Educational Communications and Technology.* Ed.: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., New York: Taylor&Francis Group,
- Reisenwitz, T., Iyer, R. (2009). Differences in Generation X And Generation Y:Implications for The Organization and Marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), 91-103
- Richardson, H., Jixia, Y., Vandenberg, Y., Dejoy, D. and Wilson, M. (2008). Perceived Organizational Support's Role in Stressor-Strain Relationships. *Journal of Managerial Psychology*, 23(7), 789-810.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2002). Perceived Organizational Support: A Review Of The Literature. *Journal Of Applied Psychology*, 87, 698-714.

- Rhoades, L., Eisenberger, R. and Armeli, S. (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 86(5), 825-836.
- Rhoades, L. and Eisenberger, R. (2006). When Supervisors Feel Supported: Relationships With Subordinate'Perceived Supervisor Support, Perceived Organizational Support and Performance. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 689–695.
- Robbins, S.P., Timothy A.J. (2009). *Organizational Behavior*, 13. bsk, New Jersey: Pearson-Prentice Hall.
- Robyn, A. M. (2012). *Intention to Quit amongst Generation Y Academics at Higher Education Institutions*. Thesis Presented in Partial Fulfilment of The Requirements for The Degree Master of Commerce (Industrial Psychology) at Stellenbosch University, Stellenbosch.
- Rodoplu, D. (2008). *BB, X ve Y Kusaklarının Yönetim ve Yöneticilik Yaklaşımları*. Erişim Yeri: http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=252, Erişim Tarihi: 12.03.2017.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2001). *Örgütsel Psikoloji*, Bursa: Livaneli Matbaası.
- Sarıtaş, M. (1997). Yönetimde Kişilik Faktörü. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 3(4), 527-548.
- Scandura, T. A. and Lankau M. J. (1996). Developing Diverse Leaders: A Leader Member Exchange Approach". *Leadership Quarterly*, 10(1), 25-40.
- Schultz, R., Schwepker, C., and Good, D. (2012). Generational Research in the Sales Arena. *Innovative Marketing*, 8, 8-14.
- Schriesheim, C.A., Castro, S.L. and Coglisier, C.C. (1999). Leader-Member Exchange (LMX): Research: A Comprehensive Review of Theory. *Measurement and Data Analytic Practices*, 10(1), 63-114.
- Schriesheim, C.A., Castro S.L., Zhou, X.T. and Yammarino, F.J. (2001). The Folly of Theorizing "A" But Testing "B" A Selective Level-of-Analysis Review of Field and a Detailed Leader Member Exchange Illustration. *The Leadership Quarterly*, 12, 515 -551.

- Seçkin, F. S. (2000). Türkiye'nin Kuşak Profili. *Capital Dergisi*, 12, 100-106.
- Selçuk, İ. (2003). *Örgütsel Desteğin Çalışanların İş ile İlgili Tutumlarına Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Settoon, R.P., Bennett, N. ve Liden, R.C. (1996). Social Exchange in Organizations: Perceived Organizational Support, Leader–Member Exchange, and Employee Reciprocity. *Journal of Applied Psychology*, 81(3), 219-227.
- Sırım, V. (2006), *Y Kuşağının Özgürlük Esareti*, Erişim Yeri: <http://www.zaferdergisi.com>, Erişim Tarihi: 05.01.2017.
- Shaffer, M.A., Harrison, D.A., Gilley, K.M. and Luk, D.M. (2001). Struggling for balance amid turbulence on international assignments: work–family conflict, support and commitment. *Journal of Management*, 27(1), 99-121.
- Sheahan, P. (2005), *Generation Y: surviving (and thriving) with generation Y at work*. 9.Baskı. Australia: Hardie Grant Books.
- Shore, L. M. And Shore, T. H. (1995). Perceived Organizational Support And Organizational Justice. In R. S. Cropanzano and K. M. Kacmar (Eds.), *Organizational Politics, Justice, and Support: Managing The Social Climate Of The Workplace* (Pp. 149–164). Westport, CT: Quorum.
- Shore, L. M. and Tetrick, L. E. (1991). A construct validity of the survey of Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology*, 76(5), 637-643.
- Shore, L.M. and Wayne, S.J. (1993). Commitment and Employee Behaviour: Comparison of Affective Commitment and Continuance Commitment With Perceived Organizational Support. *Journal of Applied Psychology*, 78(5), 774-780.
- Srinivasan, V. (2012). Multi Generations in The Workforce: Building Collaboration. *IIMB Management Review*, 24, 48-66.
- Strauss, W. and Howe, N. (1991), *Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*, New York: Perennial.
- Strauss, W. (2005). Talking About Their Generations. *School Administrator*, 62(8), 10-14.

- Susaeta, L., Pin, J. R., Idrovo, S., Belizón, M. J., Espejo, A., Galifa, A., Aguirre, M. and Ávila Pedrozo, E. (2013). Generation or Culture? Work Attitude Drivers: An Analysis in Latin America and Iberian Countries. *Cross Cultural Management*, 20(3), 321-360,
- Şencan, H. (2008). *Çağdaş Liderlik Kuramları*, Erişim Yeri: [http://www.hunersencan.com /files/Cagdas_Liderlik_kuramlari.doc](http://www.hunersencan.com/files/Cagdas_Liderlik_kuramlari.doc) Erişim Tarihi: 17.05.2017
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T. ve Kaplan, M. (2008). *Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Güven ile Tükenme Davranışı Arasındaki İlişkilerin Analizi. Nevşehir Üniversitesi Akademik Personel Örneği*. 16. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, İstanbul.
- Şimşek, Ö.F. (2007). *Yapısal eşitlik modellemesine giriş: Temel ilkeler ve LISREL uygulamaları*, Ankara: Ekinoks Yayınevi.
- Tapscott, D. (1998). *Growing Up Digital. The Rise of the Net Generation*. New York: McGraw Erişim Yeri: www.growingupdigital.com Erişim Tarihi: 03.01.2017
- Taşkıran, E., Dinç, E.Ö. (2007). *Örgüte Bağlılık İle İşe Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Hizmet Sektöründe Bir Araştırma*. (Editör: Gültekin Yıldız) 15. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiri Kitabı, Sakarya: Sakarya Üniversitesi Yayınları.
- Tavşancıl, E. (2010); *Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi*, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- TDK: “Kuşak. Erişim Yeri: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=KU%C5%9EAK, Erişim Tarihi: 01.04.2017.
- Tokgöz N. (2011). Örgütsel Sinizm, Örgütsel Destek Ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Elektrik Dağıtım İşletmesi Çalışanları Örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6, 363-387.
- Tolbize, A. (2008). Generational Differences in The Workplace. *Research and Training Center on Community Living: University of Minnesota*. Erişim Yeri: http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf Erişim Tarihi: 09.02.2017.

- Topçuoğlu, M. C. (2007). İyide Kim Bu Y'ler?. *Reklamcılar Derneği Dergisi*, Ağustos-2007, Sayı: 5, Erişim Yeri: [http://www.youblisher.com/p/290772Please-Add-aTitle/](http://www.youblisher.com/p/290772>Please-Add-aTitle/). Erişim Tarihi: 11.04.2017.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Tulgan, B. (2009), *Managing Generation X*, W.W. New York: Norton Publishing, 25-27.
- Tulgan, B. ve Martin, C. (2001). *Managing Generation Y: Global Citizens Born in The 70S and Early 80s*, Amherst: HRD Press, 11-14.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010a). Algılanan Örgütsel Desteğin Çalışanların, İş-Aile, Aile-İş Çatışması, Örgütsel Özdeşleşme ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Savunma Sektöründe Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 209-232.
- Turunç, Ö. ve Çelik, M. (2010). Çalışanların Algıladıkları Örgütsel Destek ve İş Stresinin Örgütsel Özdeşleşme ve İş Performansına Etkisi. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2), 183-206.
- Türk, A. (2013), *Y Kuşağı*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Türk, E. T. (2013). Kuşak Kuşak Teknoloji ve Sosyal Hayat. İSFAM (İstanbul Fikir Araştırmaları Merkezi), *Sosyal Bilimler Makalesi*, Eylül-20. Sayı, Erişim Yeri: <http://isfam.org/kusak-kusak-teknoloji-ve-sosyal-hayat/>, Erişim Tarihi: 03.01.2017.
- Twenge, J. M. (2009), *Generation Me/Ben Nesli (Çev. Esra Öztürk)*, 3. Baskı, İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Uhl-Bien, M., Graen, G.B. and Scandura, T. A. (2000). Leader-member exchange (lmx) for strategic human resource management systems: Relationships as social capital for competitive advantage. *Personel and Human Resources Management*, 18, 137-185.

- Üren, S. G. (2011). *Algılanan Örgütsel Desteğin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: İmalat Sektöründe Faaliyet Gösteren Bir Firma Örneği*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Varma, A., Srinivas, E.S. ve Stroh L.K. (2005). A Comparative Study of the Impact of Leader-Member Exchange in US and Indian Samples. *Cross Cultural Management*,12(1), 84-95.
- Yakoub, F. (2008). *The Ageing Workforce And The Leader-Member Exchange Theory: The Influence of Need For Leadership And Stereotypes Concerning Elderly Employees On The Working Relationship Between Employees and Their Supervisor*. Master's Thesis, Social and Organization Psychology Faculty of Social Science, University of Leiden, Leiden.
- Yelkikalan, N., Akatay, A. ve Altın, E. (2010). Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci. *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(20), 489-506.
- Yıldız, G., Özutku, H., ve Çevrioğlu, E. (2008). Lider-Üye Etkileşimine Çok Boyutlu Yaklaşım: Liden ve Maslyn'in Dört Boyutlu Lider-Üye Etkileşim Ölçeğinin Psikometrik Özelliklerine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *Akademik İncelemeler Dergisi*, 3(1), 95-123.
- Yılmaz, H. Ve Görmüş, A. (2012). Stratejik Girişimciliğin, Algılanan Örgütsel Destek ve Örgütsel Öğrenme Üzerine Etkilerinin Araştırılması: Tekstil Sektöründe Ampirik Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 26(7), 4483-4504.
- Yokuş, İ.,(2006). *Erkek Egemen İşlerde Çalışanların Örgütsel Destek Algıları ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Yoon, J. and Lim, Jun-Cheol (1999). Organizational commitment in the workplace: The case of Korean Hospital employees. *Human Relations*, 52(7), 923-945.
- Yoshimura, K.E.(2003). *Employee Traits, Perceived Organizational Support, Supervisory Communication, Affective Commitment, and Intent To Leave: Group Differences*. Degree of Masters of Science, North Carolina State University, North Carolina.

- Yousef, D.A. (2002). Job Satisfaction as a Mediator of the Relationship Between Role Stressors and Organizational Commitment: A Study From An Arabic Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 17(4), 250-266.
- Yu, D. and Liang, J. (2004). A new model for examining the leader-member exchange (LMX) theory. *Human Resource Development Int.*, 7, 251-264.
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review Of Theory And Research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (1999), *Generations at Work: Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, New York: Amacom Books.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2000), *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, New York: Amacom Books.
- Zemke, R., Raines, C. and Filipczak, B. (2013), *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, New York: American Management Association.
- Zhang, K. And Bonk, C. J. (2010) *Generational Learners Ve E-Learning Technologies*. Handbook Of Research On Practies And Outcomes in E Learning: Issues And Trends. USA: IGI-Global, 76-92.
- Zhou, X. (2003). *An Exploration of Supervisor-Subordinate Agreement on Leader MemberExchange*. Doctoral dissertation, University of Miami, Miami.
- Waisel-Manor, R., Tziner, A., Berger, E. and Dikstein, E. (2010). Two of a Kind? Leader Member Exchange and Organizational Citizenship Behaviors: The Moderating Role of Leader– Member Similarity. *Journal of Applied Social Psychology*, 40(1), 167-181.
- Watkins, A. (1995). Communication Concepts Related to Perceived Organizational Support. *Western Journal of Communication*, 59(4), 326-347.
- Wayne, S. J., Liden R. C., Sparrowe R. T. (1994). Developing Leader-Member Exchanges: The Influence of Gender and Ingratiation. *American Behavioral Scientist*, 37(5), 697-714.

Wayne, S. J., Shore, L.M. and Liden, R.C. (1997). Perceived Organizational Support And Leader-member Exchange: A Social Exchange Perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.

Weingarten R. M. (2009). Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View Of Team Building in the Emergency Department. *Journal of Emergency Nursing*, 35(1), 27-30.

Wikipedia, (2017) , Erişim Yeri: https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye_siyasi_tarihi#D.C3.B6rtler.27in_d.C3.B6n.C3.BC.C5.9F.C3.BC, Erişim Tarihi: 14.05.2017

Williams, S. (2010). Welcome to Generation Z. *B&T Magazine*, 60(2731), 12.



TABLolar LİSTESİ

Tablo 1.1. Çeşitli kaynaklarda yapılan kuşak sınıflandırmaları.....	19
Tablo 1.2. Araştırmada kullanılan kuşak sınıflandırması	19
Tablo 1.3. X kuşağının temel özellikleri	26
Tablo 1.4. X kuşağının kişilik ve yaşam stili özellikleri.....	27
Tablo 1.5. X Kuşağının İşyeri Özellikleri	27
Tablo 1.6. X kuşağının temel değerleri	28
Tablo 1.7. X kuşağının temel değerleri	28
Tablo 1.8. Y kuşağının temel özellikleri	29
Tablo 1.9. Y kuşağının temel özellikleri	30
Tablo 1.10. Y kuşağının kişilik ve yaşam stili özellikleri.....	31
Tablo 1.11. Y kuşağının işyeri özellikleri	32
Tablo 1.12. Y kuşağının temel değerleri	33
Tablo 1.13. Y kuşağının temel değerleri	33
Tablo 1.14. Lancaster & Stillman yaklaşımına göre kuşak farklılıkları	34
Tablo 1.15. Coomers & Debard'ın yaklaşımı ile kuşak farklılıkları.....	35
Tablo 1.16. Kuşakların karakter özellikleri arasındaki farklılıklar	36
Tablo 1.17. Kuşakların davranış özellikleri arasında oluşan farklılıklar	37
Tablo 4.1. Örneklemin demografik dağılımı.....	72
Tablo 4.2. Örgütsel destek ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları.....	73
Tablo 4.3. Algılanan örgütsel destek ölçeği uyum iyiliği değerleri.....	74
Tablo 4.4. Lider-üye etkileşimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	75
Tablo 4.5. Lider-üye etkileşimi ölçeği uyum iyiliği değerleri	75
Tablo 4.6. Ölçeklerin güvenilirlik değerleri.....	76
Tablo 4.7. Algılanan örgütsel destek ölçeği ortalama ve standard sapma değerleri	77
Tablo 4.8. Lider-üye etkileşimi ölçeği ortalama ve standard sapma değerleri	78
Tablo 4.9. X ve Y kuşağı çalışanlarına göre algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi	79
Tablo 4.10. Cinsiyete göre algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi	80
Tablo 4.11. Çalışma süresine göre algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi .	81
Tablo 4.12. Eğitim seviyesine göre algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi	82

EKLER

EK: ANKET FORMU

Değerli Katılımcı,

Bu anket çalışması, Kardemir A.Ş. çalışanlarına yönelik olup, ‘‘X ve Y Kuşağının Algıladığı Örgütsel Destek ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki Farklılık: KARDEMİR A.Ş.’ de Bir Uygulama’’ adlı yüksek lisans tezinin uygulama kısmı için hazırlanmıştır. Anket yaklaşık olarak 5 dakikanızı alacaktır. Zaman ayırdığınız için teşekkür ederiz.

Demografik Özellikler			
Cinsiyetiniz	Kadın ()	Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz?	5 ve daha az ()
	Erkek ()		6-10 yıl ()
			11 yıl ve üzeri ()
Yaşınız		Eğitiminiz	İlköğretim ()
			Lise ()
			Üniversite ()
			Lisansüstü ()

İFADELER	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Çalıştığım kurum, fikirlerimi önemsemektedir.					
Çalıştığım kurum, mutluluğuma gerçekten önem vermektedir					
Çalıştığım kurum, amaçlarıma ve değerlerime saygı göstermektedir.					
Herhangi bir sorunla karşı karşıya kaldığımda çalıştığım kurum her zaman için yardıma hazırdır.					
Çalıştığım kurumun, istemeden yaptığım bir hatayı bağışlayabileceğini düşünüyorum.					
Fırsat bulduğu takdirde çalıştığım kurumun iyi niyetimi kötüye kullanacağını düşünüyorum.					
Çalıştığım kurumun beni umursamadığını düşünüyorum.					
Özel (kişisel) bir iyilik istemem durumunda çalıştığım kurumun bana yardım etmeye hazır olduğunu düşünüyorum.					
Amirimi kişisel olarak çok severim.					
Amirim herkesin arkadaş olmak isteyeceği biridir.					
Amirimle beraber çalışmaktan büyük keyif alıyorum.					
Amirim, yaptığım işlerle ilgili olarak detaylı bilgisi olmadığı durumlarda dahi beni üstlerime karşı korur.					
Bana karşı bir eleştiri olduğunda amirim bana destek verir.					
Amirim, dürüstçe bir hata yaptığımda diğer çalışanlara karşı beni savunur.					
Amirim için iş tanımımın dışındaki işleri yaparım					
Amirim belirlendiği iş hedeflerine					

ulaşmak için, normalde gerekenden daha fazla çaba göstermeye hazırım.					
Amirim için en zor işleri yapmaktan kaçınmam.					
Amirimin iş konusundaki bilgisine hayranım.					
Amirimin işindeki bilgi ve yeteneğine saygı duyuyorum.					
Amirimin mesleki becerilerini takdir ediyorum.					

Katıldığımız için teşekkürler...



ÖZGEÇMİŞ

Büşra Ergin 31.03.1992 tarihinde Kocaeli’de doğdu. 2010 yılında Derince Lisesi’ni bitirdikten sonra Karabük Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme Bölümünü kazanarak 2015 yılında lisans eğitimini tamamladı. Aynı yıl kazandığı Karabük Üniversitesi İşletme bölümü Yüksek Lisans programını 2018 yılında bitirdi. Büşra ERGİN, orta derece İngilizce bilmektedir.

