

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**X VE Y KUŞAĞINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİLAL ÖZKAYNAK İNCE

1700004889

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

MAYIS 2019

T.C. İSTANBUL KÜLTÜR ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**X VE Y KUŞAĞINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

HİLAL ÖZKAYNAK İNCE

1700004889

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Jüri Üyeleri: Dr. Öğr. Üyesi Murat Taha BİLİŞİK

Dr. Öğr. Üyesi Erdal ŞEN

MAYIS 2019

ÖNSÖZ

Hızla ilerleyen teknoloji ile birlikte örgüt çalışanlarının kişisel özellikleri de değişim göstermektedir. Örgüt yöneticilerinin kuşak farklılıklarından dolayı bir araya gelen çalışanlarını bir arada tutabilmesi için çalışanların yaşlarının bulunduğu kuşakların özelliklerini bilmesinde son derece fayda vardır. Bu sayede çalışanların örgütlerinden ne bekledikleri belirlenerek, hem tercübeye sahip X kuşağını rakip firmaların kazanması hem de teknolojiyi son derece ileri düzeyde kullanabilen ve öğrenmeye açık Y kuşağını aynı çatı altında çalıştırabileceklerdir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenerek aralarındaki ilişkisinin araştırılması, çalışanların demografik özellikleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisinin tespit edilmesi, işletme yöneticilerine önemli veriler sağlamaktadır. Elde edilecek bu verilerin ışığında, yöneticiler çalışanların adalet algılarını ve örgütlerine bağlılıklarını artırma imkânını elde edeceklerdir. Bu nedenle, yönetim alanında teori ve başarılı uygulamaların bilinmesi ve yöneticilere bilgi olarak sunulması son derece önemlidir. Bu çalışmada da özellikle bu hedef örgüt yöneticilerine kuşakların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına nasıl yaklaştıklarını göstermektedir.

Tezin planlanmasında ve gerçekleştirilmesinde akademik anlamada tecrübe ve engin bilgilerini esirgemeyen tavsiyeleri ile yönlendiren, cesaretlendiren değerli hocam Sayın Prof. Dr. Cavide Bedia UYGARGİL ve Dr. Öğretim Üyesi Andaç TOKSOY'a sonsuz teşekkürlerimi sunarım. Yüksek lisans dönemim boyunca beni teşvik eden, benden desteğini ve özverisini hiç esirgemeyen eşim Hakan İNCE'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Hilal ÖZKAYNAK İNCE

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ	i
İÇİNDEKİLER.....	ii
TABLO LİSTESİ.....	vi
ÖZET.....	x
ABSTRACT.....	xi
GİRİŞ	1
BİRİNCİ BÖLÜM	3
ÖRGÜTSEL ADALET.....	3
1.1. Adalet Kavramı.....	3
1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi	4
1.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler	5
1.4. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları	9
1.5 . Örgütsel Adaleti Etkileyen Kurallar	14
1.6. Örgütsel Adaletin Sonuçları.....	15
İKİNCİ BÖLÜM.....	25
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	25
2.1. Bağlılık Kavramı.....	25
2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı	26
2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	27
2.3.1. Davranışsal Yaklaşım	28
2.3.2. Tutumsal Yaklaşım	28
2.3.3. Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Yaklaşımı.....	28

2.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	34
2.4.1. Kişisel Özellikler	34
2.4.1.1. Cinsiyet	34
2.4.1.2. Yaş	34
2.4.1.3. Medeni Durum.....	35
2.4.1.4. Eğitim Düzeyi	35
2.4.2. Örgütsel Faktörler	36
2.4.2.1. Ücret.....	36
2.4.2.2. İşin Niteliği	37
2.4.2.3. Yönetim Tarzı	37
2.4.2.4. Örgüt Kültürü.....	37
2.4.2.5. Örgütsel Adalet.....	38
2.4.2.6. Örgütsel Ödüller	38
2.4.2.7. Rol Belirsizliği.....	39
2.4.2.8. Takım Çalışması	39
2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	39
2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık	41
2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık	42
2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık	43
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM	44
KUŞAK KAVRAMI.....	44
3.1. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler	44
3.1.1. Yaş Olgusu	44
3.1.2. Fiziksel Yaş.....	44
3.1.3. Yaşam Seyri Teorisi.....	45

3.2. Kuşak Kavramının Tanımı	45
3.3. Kuşakların Sınıflandırılması	46
3.3.1. Sessiz Kuşak (1925-1945)	46
3.3.2. Baby Boomers (1946-1964).....	47
3.3.3. X Kuşağı (1965-1979)	48
3.3.4. Y Kuşağı (1980-1999)	50
3.3.5. Z Kuşağı (2000 ve Sonrası)	53
3.4. X ve Y Kuşağının Farklılıkları.....	53
3.4.1. Coomer ve DeBard ile Lancaster ve Stillman Yaklaşımlarına Göre Farklılıklar	53
3.4.2. Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar	55
3.5. X ve Y Kuşağı İçin Örgütsel Adalet Kavramı İçin Yapılan Çalışmalar	56
3.6. X ve Y Kuşağı İçin Örgütsel Bağlılık Kavramı İçin Yapılan Çalışmalar	57
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	58
X VE Y KUŞAĞINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ.....	58
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	58
4.2. Araştırmanın Modeli	58
4.3. Araştırmanın Yöntemi.....	59
4.4. Veri Toplama Araçları	60
4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	60
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları	61
4.7. Verilerin Analizi.....	61
4.7.1. Güvenilirlik Katsayısı	61
4.7.2. Korelasyon Katsayısı	62
4.7.4. Faktör Analizi	65

4.8. Araştırmanın Bulguları.....	70
4.8.1. Demografik Bulgular	70
4.8.2. Kuşaklar ve Demografik Değişkenler Arasındaki Bulgular.....	73
4.8.3. Hipotez Testleri	78
4.8.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Kuşaklara Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular	78
4.8.4.1. X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	82
4.8.4.2. X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı	87
SONUÇ	92
KAYNAKÇA	95
EKLER	107

TABLO LİSTESİ

Tablo 1.1: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular.....	6
Tablo 1.2: Örgütsel Adalet Teorileri.....	9
Tablo 1.3: İşe Devamsızlığın Sonuçları.....	20
Tablo 1.4: İşten Ayrılma Niyeti Süreçleri.....	22
Tablo 2.1: Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	29
Tablo 2.2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler.....	33
Tablo 2.3: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	41
Tablo 3.1: Coomer ve DeBard ile Lancaster ve Stillman Yaklaşımlarına Göre Farklılıklar.....	54
Tablo 3.2: Lancaster ve Stillman'ın Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar.....	55
Tablo 3.3: X ve Y kuşağının Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar.....	56
Tablo 4.1: Araştırma Modeli.....	59
Tablo 4.2: Güvenilirlik Katsayısı.....	62
Tablo 4.3: Korelasyon Analizi Sonuçları.....	63
Tablo 4.4: Ölçek Değerlendirme Puan Aralıkları.....	64
Tablo 4.5: Katılımcıların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri.....	64

Tablo 4.6: Faktör Analizi Sonuçları.....	66
Tablo 4.7: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi.....	67
Tablo 4.8: Anketi Cevaplayanların Yaş Aralığı İçin Frekans ve Yüzdeler.....	70
Tablo 4.9: Anketi Cevaplayanların Cinsiyetleri için Frekans ve Yüzdeler.....	71
Tablo 4.10: Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyi İçin Frekans ve Yüzdeler.....	71
Tablo 4.11: Anketi Cevaplayanların İş yerindeki Pozisyonu İçin Frekans ve Yüzdeler.....	72
Tablo 4.12: Anketi Cevaplayanların Kurumda Çalışma Süresi için Frekans ve Yüzdeler.....	72
Tablo 4.13: Anketi Cevaplayanların Mevcut Çalışma Yılı için Frekans ve Yüzdeler.....	73
Tablo 4.14: Kuşaklar ve Eğitim Düzeyi Arasındaki Çapraz Tablo.....	74
Tablo 4.15: Kuşaklar ve İş Pozisyonları Arasındaki Çapraz Tablo.....	75
Tablo 4.16: Kuşaklar ve Ankete Katılanların Şuanki Kurumlarında Çalışma Yıllarını Gösteren Çapraz Tablo.....	76
Tablo 4.17: Kuşaklar ve Ankete Katılanların Mevcut Toplam Hizmet Süresini Gösteren Çapraz Tablo.....	77
Tablo 4.18: X Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçlar.....	78

Tablo 4.19: X Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Anova Analizi Sonuçları... ..	79
Tablo 4.20: X Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Katsayılar... ..	79
Tablo 4.21: Y Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları... ..	80
Tablo 4.22: Y Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Anova Analizi Sonuçları... ..	80
Tablo 4.23: Y Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Katsayılar... ..	81
Tablo 4.24: Örgütsel Adalet Kavramının Kuşaklara Göre Karşılaştırması... ..	81
Tablo 4.25: Örgütsel Bağlılık Kavramının Kuşaklara Göre Karşılaştırması... ..	82
Tablo 4.26: X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması... ..	82
Tablo 4.27: X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması... ..	83
Tablo 4.28: X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet Faktörlerinin Pozisyona Göre Farklılaşması... ..	84
Tablo 4.29: X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet Faktörlerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşması... ..	85
Tablo 4.30: X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet Faktörlerinin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması... ..	86
Tablo 4.31: X ve Y Kuşağında Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması... ..	87
Tablo 4.32: X ve Y Kuşağında Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması... ..	88

Tablo 4.33: X ve Y Kuşagında Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Pozisyona Göre Farklılaşması... ..	89
Tablo 4.34: X ve Y Kuşagında Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşması... ..	90
Tablo 4.35: X ve Y Kuşagında Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması... ..	91



Enstitüsü : Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Programı : İşletme

Tez Danışmanı: Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY

Tez Türü ve Tarihi: Yüksek Lisans- Mayıs 2019

ÖZET

X VE Y KUŞAĞINDA ÖRGÜTSEL ADALET VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDA İLİŞKİNİN İNCELENMESİ HİLAL ÖZKAYNAK İNCE

Bu tez çalışmasının amacı X ve Y kuşağına ait bireylerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına bakış açılarını araştırmak ve bunlar arasındaki ilişkiyi incelemektir. Araştırma kapsamında X kuşağı ve Y kuşağına ait çalışanlar üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Bu iki kuşağın örgütsel adalet ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi belirleyebilmek için Anova analiz tekniği kullanılmıştır.

Gerçekleştirilen bu çalışma üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde örgütsel adaletin tanımı yapılarak, adalet kavramı, örgütsel adalet kavramı ve önemi, teoriler, boyutları, örgütsel adaleti etkileyen kurallar, örgütsel adaletin sonuçları incelenmiştir. İkinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, detay ve sonuçları incelenmiştir. Üçüncü bölümde kuşak kavramını oluşturan etkenler, kuşak kavramının tanımı, kuşakların sınıflandırılması incelenmiştir. Son bölümde ise X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılıklarının arasında bir ilişki durumu incelenmiş ve araştırmanın sonuçları değerlendirilmiştir.

Sonuç olarak, x ve y kuşağındaki çalışan bireylerin örgütsel bağlılık kavramına bakış açıları örgütsel adalet kavramındaki değişime bağlı olarak artış yada azalış göstermektedir.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel adalet, Örgütsel bağlılık, Kuşaklar, X ve Y kuşağı

Institute : Graduate Education Institute
Department : Business Administration
Literature Programme : Business Administration
Literature Supervisor : Dr. Öğr. Üyesi Andaç TOKSOY
Degree Awarded and Date : MS-May-2019

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL JUSTICE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT IN GENERATIONS X AND Y

HİLAL ÖZKAYNAK İNCE

The purpose of this thesis study is to investigate the relationship between the individuals of the generations X and Y in terms of organizational justice and organizational commitment. Within the scope of the study, a survey was conducted on employees of generation X and generation Y. Anova analysis technique was used in order to determine the relationship between organizational justice and organizational commitment of these two generations.

This study consists of three parts. In the first part, the definition of organizational justice, the concept of justice, the concept of organizational justice and its importance, theories, dimensions, the rules affecting organizational justice and the results of organizational justice are examined. In the second part, the concept of organizational commitment, its detail and results are examined. In the third part, the factors that constitute the concept of generation, the definition of the concept of generation and the classification of the generations are examined. In the last part, the relationship between organizational justice and organizational commitment of X and Y generation employees was examined and the results of the study were evaluated.

As a result, the perspectives of the individuals working in the x and y generation to the concept of organizational commitment show an increase or decrease depending on the change in the concept of organizational justice.

Keywords: Organizational justice, Organizational commitment, Generations, Generation X and Generation Y



GİRİŞ

Örgütler, sürekli ve hızlı bir değişim içerisinde olan bir çevre içerisinde yaşamaktadırlar. Değişen çevrede, varlıklarını sürdürebilmek için, oluşan her türlü gelişmeye ayak uydurmak zorunlu hale gelmiştir. Değişen ekonomik ve rekabet şartlarında örgütlerin en önemli varlığı şüphesiz; yeniliğe açık, teknolojik değişimleri takip eden ve değişen çevre şartlarına uyum sağlayabilen çalışanlardır ve bu çalışanların örgütlerine olan bağlılıkları büyük önem arz etmektedir.

Çalışanlar zamanlarının büyük bir kısmını evlerinden çok örgüt içerisinde geçirmektedirler. Örgütte adil ve adaletli bir şekilde yönetim sisteminin oluşturulması çalışanların örgüte bağlılıklarını arttıraması konusunda en önemli unsurdur. Adaletin olmadığı örgütlerde örgütsel bağlılıkta düşük olacak ve işten ayrılma eğilimi yüksek olacaktır. Sosyal yaşam ve örgüt yönetiminde önem taşıyan “adalet” ve “bağlılık ” kavramlarının örgütlerdeki çalışanlarda öne çıkmasıyla birlikte araştırmalarda birçok konuya sebep olmuştur ve olmaya devam edecektir.

Kuşakların içinde bulunduğu ekonomik, siyasi ve sosyal olaylardan dolayı değerleri, algıları ve beklentileri de farklılık göstermektedir. Çağın hızlı değişimi kuşaklar arasındaki farkı daha da belirgin duruma getirmiştir. Eski kuşaklar kendi şartlarına ayak uydurmaya alıştıkları için teknolojik gelişmelere hızla ayak uyduran yeni kuşağı anlamakta güçlük çekmektedir. Yeni kuşak ise, yeniliklere, gelişmelere daha hızlı bir şekilde adapte olmaktadır. Kuşaklar için örgütten ne bekledikleri ve ne istedikleri işten ayrılma noktasında da ortaya çıkmaktadır. Kuşaklar arasındaki beklentilerin bilinmesi işverenlerin işgörenlerini daha yakından tanımalarına olanak sağlamaktadır.

Örgütlerin belirledikleri hedeflere ulaşmaları konusunda gösterdikleri yöneticilerin gösterdikleri tutum oldukça önemlidir. Yönetim konusunda gelişmelere ayak uydurmayan, geleneksel yönetim anlayışı kavramına çıkamayan, çalışanların isteklerini göz ardı eden işletmelerin değişimin hızına ayak uyduramadıkları görülmektedir. Dolayısıyla örgütlerin uzun ömürlü olabilmeleri için modern yönetim teknikleri ve uygulamalarının hayata geçirilmesi gerekmektedir.

Çalışanların örgütsel adalet algılarının ve örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenerek aralarındaki ilişkisinin araştırılması, çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim gibi özellikleri ile örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilgisinin tespit edilmesi, işletme yöneticilerine önemli veriler sağlamaktadır. Elde edilecek bu verilerin ışığında, yöneticiler çalışanların adalet algılarını ve örgütlerine bağlılıklarını artırma imkânını elde edeceklerdir. Bu nedenle, yönetim alanında teori ve başarılı uygulamaların bilinmesi ve yöneticilere bilgi olarak sunulması son derece önemlidir. Bu çalışmada da özellikle bu hedef örgüt yöneticilerine kuşakların örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına nasıl yaklaştıklarını göstermektir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL ADALET

1.1. Adalet Kavramı

Adalet; toplumun temel yapı taşıdır. Adalet kavramında, eşit davranmak gerekmektedir. Adaletli olabilmek için; yansız olmak, hukuksal normları öncelikli tutmak, bunları meydana getirirken kişilerin yaptıkları yanlışa göz yummamaktır (Özkalp ve Kirel, 2013:511). İster birey, ister sektör olsun adalet yasaların temeline dayanmaktadır. Adaletin sağlanabilmesi için yasaların kişi veya kurum ayırt etmeden oluşturulması ve yürürlüğe sunulması gerekmektedir. Yasalar ne kadar düzgün ve düzenli işlerse adaletle saygı da o derece artacaktır.

Ekonomik, siyasal ve sosyal değişimler nedeni ile adalet kavramı çağlar arasında anlam geliştirerek önem kazanmaya başlamıştır. Ünlü Alman filozof Kant'a göre adalet kavramı; bireyin diğer bireylerin haklarına zarar vermeden, adil bir şekilde kendi hakkına düşeni alması anlamını taşımaktadır. John Locke ile birlikte doğal adalet kavramı literatüre girmiştir. Hobbes'a göre ise adalet; kişilerin birbirleri ile saygı çerçevesinde, uyumlu ve aile şeklinde yaşamasını ifade etmektedir (Kabadayı, 2013: 51).

Çalışma ortamındaki adalet kavramında çalışanlar, performanslarındaki adil değerlendirme, çalışılan ortama adil personel seçimi, hakkaniyetli ücretlendirme, adil ödüllendirme ve cezalandırma, kendilerini geliştirebilecekleri eğitimler, gibi çok çeşitli karar ve uygulamalardan etkilenmektedirler. Örgütte bütün çalışanlar diğer bireylerin performanslarını, performansa göre aldıkları ücretleri, adil dağılım yapıp yapılmadığını fikirlerine değer verilmediği gibi konularda karşılaştırma yaparak örgüt içerisindeki adalet kavramına karar verirler. Fertlerin bir arada buldukları yerlerde eşit koşullarda yaşama istekleri, adalet kavramını örgütsel davranış açısından da incelenmeye değer kılmaktadır (Karaeminoğulları, 2006:9).

1.2. Örgütsel Adalet Kavramı ve Önemi

Örgütsel adalet; örgütte çalışanların iş dağılımının, ücret dağılımının, yetki dağılımının kararlaştırıldığı bir değerlendirme sürecidir. Örgütsel adalet; çalışanların örgütlerindeki yönetimin verdikleri kararlardan ne anladığını ifade etmektedir. Başka bir ifadeyle örgütsel adalet; yöneticilerin almış oldukları ücret, ödül, ceza gibi kararlarının alınmasında örgüt çalışanlarının bu durumdan algıladıklarıdır. Yapılan bu tanımlar ışığında örgütsel adalet; yöneticilerin örgüt içerisinde aldıkları kararlar ne kadar adil ve eşit olursa bireylerinde örgütsel adalet kavramına bağlılıkları o derece yüksek olacaktır (İçerli, 2010:69).

Örgütsel adalet algısı, günümüzde sıklıkla çalışma yapılan bir konu haline gelmiştir. Örgütsel adalet kavramına ilk olarak Homans (1961), Adams (1965), Walster ve Berscheid & Walster (1973)'ın öncülük ettiği bilinmektedir. (Özçınar vd., 2015:151).

Adams'ın (1965) "Eşitlik Teorisi" bu kavramının temelini oluşturmaktadır. Bireyler almış oldukları eğitim, iş hayatlarındaki tecrübeleri gibi özellikleri ile örgüte fayda sağlamaktadırlar. Örgüte verdikleri bu emek karşılığında ücret, ikramiye, ünvanda yükselme, örgüt içerisinde eşit ve adil davranılması gibi kazançlar beklemektedirler. Bu durum sonucunda bireyler örgütlerine sağladıkları faydalar ile birlikte diğer örgütlerde çalışanların emek ve kazançlarını karşılaştırmaktadırlar. Adams'a göre eğer kıyaslama karşısında birey haksızlığa uğradığını düşünürse performas düşüklüğüne gidecek, yaptığı işten soğuyarak nihayetinde işten ayrılmayı düşünecektir (San, 2017:3).

Çalışanların örgütsel adalet algılarını etkileyen en önemli etmenlerden biri yöneticilerin kendilerine ve örgüt çalışanlarına karşı gösterdiği davranışlardır. Yöneticiler, örgütte işleyişi yöneten, iş akışına göre plan yapan, çalışanlar arasındaki iş uyumunu sağlayan ve nihai olarak karar veren kişilerdir. Yöneticilerin verdikleri kararlar çalışanların performansını etkilemektedir. Örgüt içerisinde meydana gelen ekonomik sorunlar, işten toplu veya bireysel çıkarma, örgüt içerisinde küçülmeye gitme gibi unsurlarda örgütsel adaleti işlevi daha da belirginleştirmektedir Bunlara ek olarak örgütsel adalet, var olduğu örgütlere bazı yararlar sunmaktadır. Bu yararlar şu şekilde sıralanabilir (Korkmaz, 2017: 27);

- Örgütsel adalet, çalışanların işten ve örgütten beklentilerinin karşılanma düzeyini arttır,
- Örgütteki çalışanların bağlılıklarını arttırır,
- İşgörenlerin örgüte olan güven ve bağlılıklarını arttırır,
- Çalışanların gönüllülük esasına dayalı çalışmalarını arttırır,
- Örgüt içindeki sosyal ilişkileri arttırır,
- Çalışanların iş tatminleri yüksek olacağı için ayrılma fikri azalır,
- Çalışanların performansı adalet sayesinde artar,
- Örgütteki işortamının kalitesi yükselir,
- Örgütte çalışanların fikirlerine verilen değer yüksek olacağı için stratejik konuların çözümü kolaylaşır,
- Yönetici ile çalışan arasındaki ilişki artar.

Günümüzde örgütsel adalet kavramının öneminin ortaya çıkmasının nedenleri bulunmaktadır. İster sosyal yaşamda ister iş hayatında, insan ilişkilerinde ortaya çıkabilecek bir durumdur. İnsanlar iş hayatlarında örgütsel adaletin türleri ile sıklıkla karşı karşıya gelmektedirler. Örgütsel adaletle birlikte çalışanların da örgüte olan güven düzeyleri belirlenmektedir. Örgütsel adaletin önemlerinden biri de; işletmelerin yönetim süreçlerinde adalet algısının belirleyici unsurlardan olmasıdır. İşyerinde çalışanların örgütlerine bağlılığı, çalışma performansı, işten ayrılması tutum ve davranışlarının tamamı adalet algısından etkilenmektedir (Kavas ve Şahin, 2016;121).

1.3. Örgütsel Adalet İle İlgili Teoriler

Literatür incelendiğinde örgütsel adalet kavramı ile ilgili birden fazla teorinin yazıldığı ve birden fazla modelin ortaya atıldığı görülmüştür. Greenberg (1987), örgütsel adalet teorileri arasında yaptığı sınıflama ile öne çıkmıştır. Greenberg örgütsel adalet teorilerini iki ana boyut ve dört katagoride sınıflandırmıştır.

Greenberg, örgütsel adalete ilişkin teorileri “reaktif proaktif boyut” ile “süreç içerik boyutu” olmak üzere grupta sınıflandırmıştır. Reaktif adalet teorisi, örgüt çalışanlarının çalışma yerlerinde adil olmayan davranışlara karşı gösterdikleri durumlara odaklanmaktadır. Bu tür teoriler yaşanan adaletsizliklere karşı verilen davranışları incelenmektedir. Proaktif teoriler ise çalışanların adil kazanım ve uygulamaları elde etmek için harcadıkları çaba olarak tanımlanabilir. Adaletle yönelik süreç yaklaşımı, çeşitli örgütsel kazanımların (ücret vb.) nasıl belirlendiğine odaklanır. Böyle yaklaşımlar kararların alınması ve bu kararların uygulanmasına ilişkin süreçlerin ne kadar adaletli olduğu ile ilgilenir. İçerik yaklaşımı ise ortaya çıkan kazanımların dağıtımının adilliği üzerine odaklanır. Bu yaklaşım çeşitli örgütsel birimler (bireyler ya da gruplar) tarafından algılanan, kazanımların göreceli olarak adil olmasına değinmektedir (Korkmaz, 2017:30).

Tablo 1.1: Adalet Teorisi Kategorilerini Açıklayan Sorular

Teori tipi	Açıklayıcı sorular
Reaktif içerik	Çalışanlar adil olmayan uygulamalara nasıl tepki gösterirler.
Proaktif içerik	Çalışanlar uygulamaların adil olması için ne yapabilirler.
Reaktif süreç	Çalışanlar adil olmayan politikalara veya prosedürlere nasıl tepki gösterirler.
Proaktif süreç	Çalışanlar politikaların ve prosedürlerin adil olması için ne yapabilirler.

Kaynak: İşbaşı, 2000: 44

1.3.1. Reaktif İçerik Teorileri

Reaktif içerik teorileri; çalışanların yapılan adaletsizlik karşısında nasıl tepki gösterdiklerini inceler. Örgüt içerisinde ödül dağıtımında eşit ve adil davranılması adalet kavramını oluştururken eşit ve adil olmayan ödül dağıtımı ise adaletsizlik kavramını meydana getirmektedir. Çalışanlar örgütte çalıştıkları süre içerisinde almış oldukları ücret ve ödülleri (ücret, terfi, prim, işle ilgili çalışana sağlanan yan haklar vs.) ve yatırımları (deneyimleri, kıdemleri, bilgi ve becerileri, yaşları, cinsiyet) diğer örgüt çalışanları ile karşılaştırıp duruma göre adil davranılıp davranılmadığına karar verirler (İçerli, 2010:72).

1.3.2. Proaktif İçerik Teorileri

Eşit ve eşit olmayan şekilde kazanımların dağıtımına yönelik işgörenlerin nasıl tepki vereceği ile ilgilenen reaktif içerik teorilerinin aksine, bu teoriler işgörenlerin kazanımların adil dağıtılmasına yönelik nasıl çabaladıklarına odaklanır. Leventhal 1976'da gerçekleştirdiği çalışmasında, işgörenlerin bazen ödüllerin adil dağıtımı için çabaladıklarını, alınan ödüllerin yapılan katkılarla orantılı olabilmesi için ileri sürmüştür (Korkmaz, 2017:31).

Yapılan araştırmalar, yöneticilerin, örgüt kazançlarını bazı zamanlarda çalışanlar arasında eşit bir şekilde paylaştırdığını göstermiştir. Bazı araştırmalar ise ödül dağıtımını yapan yöneticilerin eşit dağıtım yerine çalışanların ihtiyaçları doğrultusunda eşit olmayan şekilde dağıtım yapıldığını ortaya çıkarmıştır. Leventhal 1980 yılında yaptığı adalet yargı modelinde meydana gelen eşitsizliklerin bazı şartlar altında adil olabileceğini ortaya çıkarmış ve yöneticilerin eşit dağıtım kararları verebilmek için karşılaştıkları durumlar karşısında çeşitli dağıtım kuralları uyguladıklarını belirtmiştir (Köse, 2014:11).

1.3.3 Reaktif süreç teorileri

Reaktif süreç teorileri, verilen kararların adil olduğuna odaklanan teorilerdir. Süreç teorisinin içerik teorisinden farklı olarak hukuktan kaynaklanan adillığe veya adil olmamaya bakmaktadır. Reaktif süreç teorileri, çalışanların kararların alınmasında kullanılan süreçlerden her birine ne şekilde tepki gösterdikleri ile ilgilenmektedir. Hukuk alanını konu alan araştırmacılar, yargıya bağlı kararların verilmesinde kullanılan süreçlerin, verilen bu kararların toplum tarafından kabul görülmesinde önemli bir etkiye sahip olduğu üzerine vurgu yapmışlardır (Tekeli, 2016:25).

Reaktif süreç teorisi; örgüt bireylerini alınan kararlardan daha çok bu kararların alınması aşamasında kullanılan süreçlere nasıl tepki gösterdiği ile alakalıdır. Teori, çalışanların süreçlerin karar alma aşamasına kadar gerçekleşen kısmında süreçler üzerinde hakimiyet kurabildikleri işlemlerde daha fazla mutlu olduklarını öne sürmektedir. Çalışanlar bu süreçte hakimiyet kurabildikleri için alınan kararların adil olduğuna ve örgütsel adalet algılarının yükseldiğini savunmaktadır (Şanlımeşhur, 2015:11).

“Thibaut ve Walker (1978)’in “Süreç Adaleti Teorisi”nde, iki anlaşamayan ve bir de çözüm üreten eden taraftan oluşan üç taraf bulunmaktadır. Çatışma çözümü sürecinin iki aşaması ise, delillerin sunulduğu süreç aşaması ve delillerin, çatışmayı çözmek için kullanıldığı karar aşamasından oluşmaktadır. Çatışmayı çözmeye kullanılacak delillerin seçimini ve gelişimini kontrol etme gücü, süreç kontrolü olarak adlandırılırken; çatışmanın çözümünü belirlemede kullanılan karar aşamasının kontrol gücü de karar kontrolü olarak ifade edilmiştir” (İçerli, 2010: 76).

1.3.4. Proaktif Süreç Teorileri

Proaktif süreç teorisi adaletli bir dağıtım yapılabilmesi için hangi koşulların sağlanması gerektiğini araştırır. Bu sınıflandırmada en baskın görüş Leventhal, Karuza ve Fry’ın (1980) “Dağıtım Tercihi Teorisi”dir. Bu teori; çalışanların amaçlarına ulaşmada yardımcı olacak prosedürlerin en çok tercih edilen prosedürler olmasına dikkat çekmiştir. Örgüt içerisinde adalete ulaşmak için bir takım özelliklerin var olması gerekmektedir. Bu çalışanlara karar verenleri seçme özgürlüğünün sunulması, destekleyici ve tutarlı kuralların oluşturulması, doğru bilgilerin oluşturulması, çalışanlarda önyargı oluşumunun engellenmesi, çalışanların bir konu üzerinde meydana gelen itirazlarının değerlendirilmesi için ortam oluşturulması, kurallarda değişiklikler yapılmasına olanak tanınması ve etik standartlar şeklinde sıralanabilmektedir (İçerli, 2010:77).

Tablo 1.2: Örgütsel Adalet Teorileri

Teoriler	Yazarlar	Varsayımlar
Eşitlik Teorisi	Stacy Adams (1965)	Çalışanların katkı/ödül oranlarını diğer çalışanların katkı/ödül oranlarıyla karşılaştırarak eşitlik ya da eşitsizlik durumunun belirlenmesi üzerine kurulmuştur.
Görece Yoksunluk Teorisi	Crosby (1976)	Çalışanların kazanımlarını referans aldıkları diğer çalışanlarla karşılaştırıp, hak ettiklerinden daha az kazandıklarını anladıklarında, yoksunluk hissine kapıldıklarını belirtmektedir.
Adalet Yargı Teorisi	Leventhal (1976, 1980)	Örgütsel kazanımların dağıtımına ilişkin kararların, çalışanların karşılaştıkları durumlara göre farklılık gösterebileceği üzerinde durulmaktadır.
Adalet Güdüsü Teorisi	Lerner(1977)	Kazanımların dağıtımına ilişkin kararlar alınırken izlenecek olan adalet şekli etkileşime giren çalışanlar arasındaki ilişkiye dayanmaktadır.
Süreç Adaleti Teorisi	Thibaut ve Walker (1975)	Çalışanlar karar süreçleri üzerinde kontrole sahip olduklarını düşündüklerinde yapılan işlemlerin sonucunu adil olarak algılamaktadır.
Dağıtım Tercihi Teorisi	Leventhal, Karuza ve Fry (1980)	Çalışanlar, uygulamaların adil olması için hangi prosedürlerin kullanılması gerektiğine yanıt aramaktadır.

Kaynak: (Çağ, 2011: 28)

1.4. Örgütsel Adalet Algısı Boyutları

Literatür taramalarında genel olarak örgütsel adaletin; Dağıtımsal Adalet, İşlemsel (Prosedürel) Adalet ve Etkileşimsel Adalet olmak üzere ele alındığı görülmektedir. Örgütsel adalet kavramının araştırılmasında olarak ilk başlarda örgüt yönetiminde çalışanlar arasında ayrımcılık olup olmadığına bakmak adına, ödül ve cezaların dağıtımının adaleti incelenmiş, ilerleyen sürede örgüt yönetiminin çalışanlara uyguladıkları kurallarda ayrımcılık olup olmadığı incelenerek son aşamada yöneticilerin dışında örgüt içerisinde çalışanların iletişim ve ilişkilerinde adil olup olmaması açıklanmaya çalışılmıştır (Polat, 2007: 12).

Yapılan literatürde örgütsel adaletin en yaygın olarak kabul edilen; Dağıtımsal Adalet, İşlemsel Adalet ve Etkileşimsel Adalet boyutlarından bahsedilmiştir. Adalet ile ilgilenen araştırmacılar, adalet konusunda üç ana noktaya değinmektedirler. Bunlar;

verilen kararların dağıtılması ve kararının verilmesi, bu kararların dağıtılmasında kullanılan prosedürler ve örgüt arasında çalışanlar arasında kurulan ilişkiler şeklindedir (Çetinkaya ve Çimenci, 2014:242).

Önceleri dağıtımsal adalet ve işlemsel adalet kavramları öncelik olsa da daha sonrasında örgüt içerisindeki uyumun önemi fark edilerek etkileşimsel adalet kavramı da son derece önem kazanmıştır.

1.4.1. Dağıtımsal Adalet

Dağıtımsal adalet; örgüt içerisinde ödül, ceza, görev ve yatırımların çalışanlar arasında adil şekilde dağıtılması ve çalışanların bu dağıtımdan ne anladığını ortaya çıkaran adalet algısıdır (Cihangiroğlu Ve Yılmaz, 201).

Örgütsel adalet boyutlarından araştırmalarda ortaya çıkan ilk adalet boyutu dağıtımsal adalet boyutudur. Dağıtımsal adalet kavramında, karar verme sürecindeki aşamalardan daha çok karar sürecinin sonucunda çalışanların ödül, ücret gibi kazançlarının adaleti incelenir. Adams'a göre insanlar elde ettikleri sonuçların yanında bu süreç kapsamında verilen kararların ne derece adil olup olmadığının yanı sıra; çalışanlar diğer bir çalışanın aldığı ücret, ceza, ödül gibi sonuçların adaletine bakarak örgüt içerisinde eşitlik olup olmadığına bakarlar (Kavas ve Şahin, 2016:122).

Dağıtım adaleti; çalışanların örgütteki, aldıkları sorumlulukları ve bu sorumluluklar karşısında nasıl bir performans sergilediklerini, işletmeye katkıları ile işletmenin çalışanlara verdiği kazanımları karşılamaktadır.

Organ'a (1988: 64) göre dağıtım adaletinin, eşitlik, eşit paylaşım ve ihtiyaç kuralı olmak üzere üç kuralı vardır (Gürbüz ve Mert, 2009: 121);

- **Eşitlik kuralı:** Bu kurala göre dağıtım çalışanların örgüte sağladıklarına göre yapılmalıdır. Eğer bir çalışan diğer çalışana göre örgüte daha fazla zaman ve emek harcıyorsa daha fazla ücreti ve ödülü de hak etmektedir. Buna göre yöneticinin fazla emek veren bu işgörene daha fazla ücret ödememesi, eşitlik kuralına aykırı olmaktadır.

• **Eşit paylaşım kuralı:** Bu kurala göre çalışanlara din, dil, ırk ayırt edilmeksizin eşit şekilde davranılmalıdır. Bir örgütte kadın ve erkek çalışanın yapabileceği bir işte cinsiyet ayrımı yapılarak işe alım yapılması veya bizim ülkemizin insanı değil diyerek yabancı personele haksızlık yapılması eşit paylaşım kuralına ters düşmektedir.

• **İhtiyaç kuralı:** Örgüt içinde dağıtım yapılırken işgörenlerin ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Örneğin çocuk sahibi olan işgören bekar bir işgörene göre daha fazla ücret almalıdır. Aksi takdirde iki çocuğu olan işgören eşit paylaşım kuralının çiğnendiğini hissedebilir.

Dağıtım adaleti, çalışanların örgütlerinde belirlenen prosedür ve kurallar doğrultusunda çalışarak örgüt yöneticilerinin belirlediği ödülleri hak etmesi anlamına gelmektedir. Dağıtım adaleti, örgüte katkı sağlayan işgören için sonuçların adil dağıtılmasını ifade etmektedir. Dağıtım adaletinde çalışanların ödül ve ceza konularındaki sonuçların adilliği sonucuna odaklanmaktadır. Dağıtım adaleti eşitlik teorisi gibi sonuçların nasıl dağıtıldığı ile ilgilenmektedir. Eşitlik teorisine göre, çalışanın şirkete kattıkları ve kazanımları ile başka çalışanların örgüte kattıkları ve kazanımları ile karşılaştırılmaktadır. Çalışanlar örgüt içerisinde çalışanlar arasında eşitlik olmadığını düşünürse ya çalışma hızını yavaşlatarak denge kurmaya çalışır ya da örgütten ayrılma kararı verirler (İçerli, 2010:79).

1.4.2. İşlemsel (Prosedürel) adalet

Örgütsel adaletin ikinci boyutu işlem adaletidir. İşlem adaleti, örgüt çalışanlarına dair verilecek kararlara ulaşma sürecindeki adalet anlamını taşımaktadır. Ücret dağılımı konusunda adil olma, çalışanların fikirlerine değer verilmesi, çalışanlara örgüt içerisindeki gelişmeler hakkında ve sağladıkları katkılarla ilgili bilgi verilmesi gibi konularda çalışanlar arasında ayırım yapılmaksızın adil davranılmasını ifade etmektedir (Çökük, 2013:14).

İşlemsel adalet; örgüt çalışanlarının alacakları ücret, terfi, prim, ikramiye, çalışma koşulları ve performans ölçümü gibi kavramların belirlenerek uygulanacak yöntem ve

prosedürlerin adalet düzeyi olarak ifade edilmektedir (Işık, Uğurluoğlu ve Akbolat, 2012:256).

İlk kez John Thibaut ve Walker (1975) tarafından kullanılan işlemsel adalet, örgüt içerisinde meydana gelen anlaşmazlık durumlarında (ödemeler, karar alma sürecinde katılım, sonuçlar hakkında bilgi verme gibi) sorunların çözülmesi için yapılan işlemlerin adil bir şekilde yerine getirilmesini ifade eder. (İplik, 2009:109)

Bir başka tanımda, işlemsel adalet, örgüt yönetiminde örgüt çalışanlarına yönelik alınan kararlarda çalışanların verimlilik ve performanslarına göre ortaya çıkan adalet boyutudur. Örgüt içerisinde alınan kararlara kişi ayırt edilmeksizin aynı şartların izlenmesi, tüm örgüt çalışanlarının alınan kararlarda fikirlerinin alınması ve çalışanlara bilgilendirme yapılması oldukça önem kazanmaktadır. (Özgen, 2018:18)

Leventhal'e (2000) göre ise, işlemlerin adil olmaları 6 adet kurala bağlıdır. Bu kurallar şunlardır (Kavas ve Şahin, 2016:123).

- **Tutarlılık kuralı:** Alınan kararların birbirleri ile tutarlı olması,
- **Önyargılı olmamak kuralı:** Örgüt çalışanlarına iş dağılımında önyargılı yaklaşılmaması,
- **Doğruluk kuralı:** Örgüt içerisinde alınan ve aktarılan bilgilerin doğruluğu,
- **Düzeltebilme kuralı:** Örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde alınan kararlara itiraz edebilmeleri veya düzeltirebilme yaptırımlarının olması,
- **Temsilcilik kuralı:** Çalışanları etkileyecek kararların alınmasında çalışan temsilcileri seçilmesi ve bu temsilcilerin fikirlerinin alınması
- **Etik kural:** Çalışanların etik değerleri ile alınan kararların (özellikle dağıtım ve işlemle ilgili) aynı yönde olması.

1.4.3. Etkileşim Adaleti

Etkileşimsel Adalet, işlemsel adaletin genişletilmiş halidir ve örgüt içerisindeki uygulamaların insani yönü ile ilgilenmektedir. Yöneticilerin karar alma sürecinde örgüt

çalışanlarına ne ve nasıl söylediğine bakılmaktadır. Etkileşimsel adalette çalışanlar karar verme yöntemlerinin neler olduğuna bakmak yerine, karar verme aşamasında yöneticiler tarafından yeterli bilgilendirmenin yapıp yapılmadığı ve kendilerine fikirlerinin sorulup sorulmadığına bakarlar (Küçükaltan vd, 2015:151).

İlk defa Bies ve Moag (1986) tarafından ortaya atılan etkileşimsel adalet kavramı, örgüt çalışanlarının yöneticilerinin kendilerine diğer çalışanlar arasında adil davranıp davranılmadığını anlayabilmeleri çalışanlar arasında kurdukları ilişkilerin adaleti şeklinde tanımlanmıştır. Etkileşimsel adalet; yöneticilerin çalışanlara karşı açık ve net olmalarını, çalışanlarına önem ve değer vermelerini, saygı çerçevesinde davranışlarını ifade etmektedir (Kavas ve Şahin, 2016:123).

Etkileşimsel adaletin, kişilerarası adalet ve bilgisel adalet olmak üzere iki özgül kişilerarası davranış türünden oluştuğunu öne sürdüğü sınıflamasında Jerald Greenberg'in adalet olarak isimlendirdiği boyut, sonuçlara karar veren otoriteler tarafından işgörenlere ne ölçüde nazik, açık sözlü, eşit şekilde, önyargılardan uzak, duyarlı davranıldığını göstermektedir. Öte yandan bilgisel adalet olarak isimlendirdiği boyut ise kararlar alınırken neden böyle bir karar verildiği, alınan kararların hangi kurallara göre alındığı, alınan kararların hangi sebepten dolayı dağıtıldığı gibi çalışanların yöneticilerinin aldığı kararlardan şüphe etmemesini sağlayacak boyutudur (Poyraz vd., 2009:78).

Etkileşim adaleti, çalışanların örgüt içerisinde yöneticileri tarafından alınan kararların neden bu şekilde alındığının gerekçelerini ve bu gerekçeleri alma nedenlerini anlamalarını sağlar. Etkileşim adaleti sayesinde çalışanların örgüt ve yöneticinin aldığı kararlara karşı netliği artar. Örgüt çalışanına karşı nezaket çerçevesinde hareket etmek, açık fikirli olmak, karar alma sürecinde fikir alışverişi yapmak, çalışanlar arasında ayırım yapmadan eşit hareket etmek, karar alma süreçlerinde önyargılardan uzak durmak gibi önemli faktörler çalışanlar ile yöneticisi arasında önemli bir bağ oluşturmaktadır. Bu bağ sayesinde çalışanın örgütte alınan kararlara karşı güveni daha yüksek olacak ve alınan kararları daha çabuk benimseyeceklerdir (Karaeminoğulları, 2006:22).

Yapılan literatür taramalarından çıkan sonuca göre etkileşim adaleti, yönetici ile çalışan arasındaki nezaket, saygı, önyargılı olmama, fikirlerine değer verme gibi kavramların önemini vurgulamaktadır. etkileşim adaletinde önemi olan, karar alma

sürecine kadar gerçekleşen kısımda yöneticilerin çalışanlarına karşı nasıl davrandığı, alınan kararlarda çalışanların fikirlerine değer verilip verilmediği, çalışanların örgüt içerisinde yaşadığı sorunları dinlemesi, durumlara çalışanların gözünden bakabilmesi gibi kavramları içermektedir.

1.5 . Örgütsel Adaleti Etkileyen Kurallar

Bireylerin örgütsel adaleti algılamalarına etki eden altı adet temel kuralın varlığı söz konusudur. Bu kuralların yerine getirilmesi ile birlikte hem örgüt çalışanlarının hem bireysel hem de örgütsel verimlilik artışının sağlanması mümkündür (İbrahimzade, 2016:30).

Doğruluk ve Dürüstlük: Örgüt içerisinde çalışanlara bilgi aktarımı net ve eksiksiz olmalı, bilgi aktarımı sırasında bütün çalışanlara dürüst olunmalı ve çalışan kayırmacılığı yapılmadan her çalışana eşit davranılmalıdır.

Etik Olma: Örgüt içerisinde örgüt yöneticileri tarafından alınan kurallar ve uygulamalar, örgüt içerisinde meydana gelen iş kavramı ile etik olmalıdır. Örgüt etiği, aynı yerde çalışmakta olan bireylerin istek ve amaçlarının gerek birbirleriyle gerekse işletmeninkiyle uyumlu hale gelmesi olarak tanımlanabilmektedir. Bireylerin davranış ve tutumları üyesi oldukları örgütün hedefleriyle tutarlılık arz etmelidir. Menfaatler paralellik arz ettiği takdirde gerek bireyler gerekse örgütler hedeflerine ulaşabileceklerdir.

Tutarlılık: Örgüt yöneticileri tarafından alınan kararlarda örgüt amaçları, hedefleri, işlerin dağılımı ve işleyişi ile uyumlu olmalı, tutarsızlık olmamalıdır. Örgüt içerisinde yöneticilerin almış olduğu kararlarda tutarlı olmamaları sonucunda çalışanların yönetime ve örgüte bağlılığı azalarak iş değiştirmelerine neden olacaktır.

Peşin Hükümlü Olmama: Örgütte alınan kararlarda önyargılı olunmamalı, objektif yaklaşarak ayrımcılıktan uzak durulmalıdır. Örgütsel adaletin en önemli unsurlarından biri örgüt çalışanları arasında eşitlik kavramının oluşturulmasıdır.

İtirazları Dikkate Alma ve Esnek Davranma: İşgörenlerden veya herhangi bir kurum ya da bireyden gelen itirazlar dikkate alınmalı, itirazlara göre alınan kararlar veya uygulamalar nesnel olarak tekrar değerlendirilmeli ve gerekli aksiyonlar alınmalıdır.

Kararlara Katılma: Örgütteki bireylerin alınan kararlara katılıp fikirlerini sunmaları alınan kararların adilliği açısından önemli olmaktadır.

1.6. Örgütsel Adaletin Sonuçları

1.6.1. İş tatmini

İş tatmini genel olarak, kişinin işine karşı gösterdiği olumlu veya olumsuz tutumudur. Bu bağlamda, işe karşı olumlu ruh hali iştatminini, işe ilişkin olumsuz tutumları ise iş tatminsizliğini ortaya çıkaracaktır. İş tatmininin, çalışanların motivasyon ve performansları, işyeri devamsızlığı, işgören devri ve örgütsel vatandaşlık davranışı ile olan anlamlı ilişkisi, örgütlerin ve akademisyenlerin bu kavrama olan ilgilerini artırmıştır. (Erdoğan, 1999: 231).

Çalışanların örgütlerinde algıladıkları iş tatmini günümüz örgütleri için son derece önemlidir. Çalışanların örgütlerindeki verimliliği arttıran veya azaltan kavramlardan birtanesi iş tatminidir. İş tatminini ortaya çıkaran en önemli faktör örgütsel adalet kavramıdır. Örgüt içerisinde yöneticilerin adil kararlar vermesi, verilen kararlarda alınan kuralların herkes için aynı olması, yöneticilerin çalışanlarına karşı nazik ve açık görüşlü olması, çalışanların fikirlerini korkmadan anlatabilmesi ve yöneticilerin bu söylenenlere değer vermesi gibi kavramlar iş tatminini arttıracaktır. Örgütsel adalet ile birlikte iş tatmini yüksek olan bireylerin örgüte bağlılıkları da yüksek olacaktır. Luthans (1994) iş tatminine ilişkin üç temel boyut olduğunu belirtmekte ve bu boyutları aşağıdaki gibi sıralamaktadır (Tokmak, 2018:23):

- İş tatmini ölçülebilinen bir kavram değildir. İş tatmini işin durum ve sonucuna göstermiş olduğu duygusal bir tepkidir ve bu duyguların ölçülebilmesi mümkün değildir. İş tatmini ancak ifade edilebilir.

- İş tatmini örgüt yöneticilerinden ne beklediği ve bunun karşılığında elde ettiği ile ilgilidir. Dolayısıyla çalışanın iş tatmininin yüksek olabilmesi için örgütten beklentileri ile örgüt yöneticilerinin bu beklentiyi nasıl karşıladığı ile anlaşılabilir.

- İş tatmini, çalışanın ücret beklentisi, elde ettikleri prim, ödül gibi kazanımlar, yöneticileri çalışanlarına karşı tutum ve davranışları, yönetimin almış olduğu kararlar, iş arkadaşları ile aralarındaki ilişkiler gibi birçok faktörden etkilenmektedir.

Araştırmaların genel özetine bakıldığında örgütteki adalet ile iştatminin arasında pozitif bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Adaletin yüksek olduğu örgütlerde iştatmin düzeyinin yüksek olduğu görölmektedir. Osborn (1991)'a göre yönetimde bulunan kişiler örgüt çalışanlarına adil ve eşit davranır, çalışma performanslarına göre tarafsız, kayırmacılık yapmadan hakkaniyetli şekilde ödüllendirirse çalışanların örgütsel adalet algısı yüksek olacaktır. Tang ve Baldwin (1996)' e göre çalışanların yönetimde bulunan kişiler örgüt çalışanlarına adil ve eşit davranır, çalışma performanslarına göre tarafsız, kayırmacılık yapmadan ödüllendirirse çalışanların örgütsel adalet algısı yüksek olacaktır (Yürür, 2008:299).

Örgütsel adaletin türleri ile iştatmini arasındaki ilişkiye dair yapılan araştırmalardaki genel sonuca göre; işlemsel adaletin yöneticilerin almış olduğu kararlara ait kuralların örgüt genelinde uygulanıp uygulanmadığına, yöneticiye dair duyulan güvene ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık kavramını arttırdığına, dağıtımsal adaletin ise çalışanların örgüt içerisindeki performanslarına bağlı olarak verilen ücret ve ödüllere karşı kişilere bağlı olarak değişen sonuçlar olduğu dikkat çekmektedir. McFarlin ve Sweeney (1992) yaptıkları araştırmada, işlemsel adaletin yöneticilerin değerlendirilmesi ve bunun sonucunda örgütsel bağlılık düzeyinin değerlendirilmesine, dağıtımsal adaletin ise ücrette kaynaklı iş tatmini ile ilişkili olduğunu ifade etmişlerdir. Martin ve Bennett (1996) tarafından yapılan araştırmada dağıtımsal adalette bağlı olarak meydana gelen iş tatmini kavramı işlemsel adalete göre daha fazla olduğunu belirtmişlerdir (Yürür, 2008:299).

Yapılan araştırmalarda örgütte adalet kavramının artması ile birlikte iştatminin paralel olarak arttığı, adalet olmayan iş yerlerinde ise çalışanların iştatminlerinin azaldığı anlatılmaktadır. İştatmini üzerine yapılan araştırmalarda, iştatmininin nasıl arttırılabileceği incelenirken adalet kavramının iştatminini önemli derecede etkilediğini ortaya koymuştur. şeşen ve Basım'ın yapmış olduğu araştırmada örgüt çalışanlarının örgüte bağlılığını arttıran, işyeri şartlarının bir fonksiyonu olan örgütsel adalet kavramının iştatminini etkileyebileceğini ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Üstünoldu Kandemir'in çalışmasında da çalışanların örgüt içerisindeki adalete bakış açısı ile iştatminleri arasında

ilişkinin anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Üstünoldu Kandemir, 2012: 50).

1.6.2. İşe devamsızlık

İşe devamsızlık; çalışanın planlanan işleri yerine getirmesi gerektiği zamanlarda örgüt içerisindeki yerine gelmemesidir (Eren,2007: 267). Çalışanın haklı bir mazeret (ölüm gibi) ve hastalık nedeniyle işe gelmemesi durumunun devamsızlık olup olmayacağı tartışılrsa da devamsızlık, örgüt çalışanınin hastalık veya sosyal, ekonomik nedenler sebebiyle bulunması gereken çalışma saatlerinde örgüt içerisinde yer almamasıdır (Örücü ve Kaplan, 2001: 95).

Çalışanların mazeretli veya mazeretsiz olarak işe devam etmemeleri örgüt yöneticilerinin en önemli sorunlarından bir tanesini oluşturmaktadır. Yöneticilerin mazeretlerin gerçekten doğru olup olmadığını bilmeleri mümkün olmayacaktır ve çalışanlarının durumlarını kontrol altına alması kolay bir durum değildir. (Tokmak, 2018:24)

İşe devamsızlık başlıca şunlardan etkilenmektedir ;

Yaş durumu: Yapılan araştırmalar 25–45 yaş arası olan kişilerde devamsızlığın genç veya daha orta yaşlı gruba göre daha fazla olduğunu ortaya çıkıştır. Çünkü bu yaş grubunda kişiler meslekle ilgili seçimlerini tamamladıklarında ve mecburi olmadıkça iş değiştirmeyi düşünmediklerinden genç yaşlarda bulunan kişilerdeki iş değiştirme potansiyelinin yüksekliği bu grupta bulunmamaktadır. Daha orta yaşlı grupta ise sağlık sebepleri ile işe devamsızlık yüksek olabilir (Örücü ve Kaplan, 2001: 97).

Cinsiyet: Evli kadınların evin ekonomik sorunlarını erkeklere göre daha az yüklenmesi ve evliliğe bağlı olarak işlerini kaybetme korkusu daha az olması nedeniyle devamsızlık oranları daha yüksektir. Ancak aile sorumluluğunu alan, evli bayanlara göre çalışma zorunluluğu yüksek olan kadınların işlerinden vazgeçme duygusu daha düşük işe devamsızlıkları daha azdır. Evli erkeklerde ise baker erkeklere oranla evi geçimini sağlama konusunda merkez oldukları için işe devam etmeme durumları daha düşüktür (Örücü ve Kaplan, 2001: 97).

Aile durumu: Anne baba ve çocuklardan oluşan aile yapılarında daha geniş aileye sahip kişilerin durumuna göre devamsızlık oranları düşüktür. Geniş ailelerde evin geçimini sağlayan birden fazla kişi bulunacağı için devamsızlık durumu daha yüksek çıkacaktır. Ayrıca bakmakla yükümlü olunan çocuk sayısı arttıkça artan masraflar nedeniyle bireyler işlerine daha sıkı sarılacak ve devamsızlık oranı düşecektir (Eren, 2007:268).

Eğitim düzeyi, Kıdem ve Monotonluğun Etkisi: Çalışanların eğitim düzeyi ve bilgi birikimlerinin artması ile birlikte sorumlulukları artmakta ve yetkileri artmaktadır. Yetkilerin artması ile birlikte işte yapılan monotonluk azalır ve devamsızlık durumu gittikçe azalır (Örücü ve Kaplan, 2001: 99).

Dönemsel Faktörlerin Etkisi: Dönemsel faktör kavramından mevsimsel süreç konusunda açıklama yapılması gerekmektedir. Kış mevsiminde hastalıkların artması ile birlikte devamsızlık konusunda artışlar gözlenebilecektir. Bunun yanında yaz aylarında alınan tatil izinleri ile birlikte devamsızlıklar artacaktır (Bacak ve Yiğit, 2010:33).

Yapılan İşin Zorluğu ve Çalışma Sürelerinin Etkisi: Yapılan işin yoğunluğu ve çalışma saatlerinin uzun olmasından kaynaklı iş stresi ile birlikte çalışanların vücut dirençleri düşecek ve devamsızlık artacaktır. Bunun yanında kişilerin çalışmaya yoğunlaşması ile birlikte sosyal yaşamları azalacağı için motivasyonlarında da düşüşler olacaktır. Bu devamsızlık durumlarında düşüş yaşanması için çalışma saatleri ve iş dağılımıyla ilgili düzenlemeler yapılmalıdır (Bacak ve Yiğit, 2010:33).

Düşük İş Tatmini: Ücret, prim, ikramiye gibi ödüller, çalışma şartları, iş ortamı, yöneticinin tutum ve tarzı, verilen haklar, çalışanın fiziksel ve ruhsal özellikleri, işe bağlılığa etki etmektedir. Düşük iş tatmini iş değiştirme durumunu arttıracığı için işletmelerde işten ayrılma oranları artacaktır. Kişilerin kendilerini daha fazla kendilerini geliştiremeyecekleri için iş tatminleri düşecek ve işten ayrılmaları hız kazanacaktır. Bu açıdan yöneticilerin çalışanların iş tatminini arttıracak önlemler almalıdır (Üngüren, Cengiz ve Algür, 2009: 41).

Örgüt Ölçeği ve Çalışma Grubunun Yapısı: Örgütlerdeki işlerin dağılımlarının küçük ekiplere yayılması hem çalışanların birbirleri ile iletişimlerini arttıracak hemde kişilerin motivasyon ve işe bağlılıklarını arttıracaktır. Eğer ekipler büyük olursa hem tanışma oranları düşecek, hemde motivasyonlar azalacaktır (Örücü ve Kaplan, 2001: 100).

İşe devamsızlık konusunda sadece örgüt içerisinde yürütülen işlerin aksaması, yavaşlaması yada durması anlamına gelen ifadelerin düşünülmemesi gerekmektedir. Bir örgüt çalışanın işe devam etmemesi hem diğer çalışanların performanslarını etkileyecek, örgüte maddi anlamda zarar verecektir. Bu nedenlerin sonucunda örgüt verimliliği ciddi derecede azalacaktır (Örücü ve Kaplan, 2001: 94).

İşe devamsızlığın sonuçlarının özetlenmesi aşağıdaki gibidir. Westhuizen (2006) tarafından yapılan çalışmaya göre aşağıdaki tabloda devamsızlığın verimlilik, ilişkiler, hizmet kalitesi, tutum ve davranışlar açısından sonuçları ortaya çıkartılmıştır. İşe devamsızlığın sadece bireysel değil toplumsal sonuçlarında göz ardı etmemek gerekmektedir.

Tablo 1.3: İşe Devamsızlığın Sonuçları

Verimlilik	İlişkiler	Hizmet Kalitesi	Tutumlar ve Davranışlar
Devamsızlık yapan çalışanın yerine yenisini ikame etme süresince oluşan üretim kaybı ve hizmet yavaşlaması	Devamsızlık davranışını gerçekleştiren çalışanlar ve bu davranışı yapmayan çalışanlar arasında oluşabilecek çatışmalar	Ürün teslimatında, hizmet sunumunda aksamalar ve gecikmeler yaşanabilir.	Devamsızlık örgüt kültürü tarafından kabul edilen bir davranış halini alabilir
Yönetimin yanlış yönlendirilmesine veya istenmeden ayrımcılığa sürükleyebilir	Çalışanlar ve yönetim arasında oluşabilecek çatışmalar	Kurumsal itibar zedelenmesi yaşanabilir	Diğer çalışanların grup normlarına uyararak devamsızlık davranışı sergilemesi
Devamsızlık yapan çalışan yerine görevlendirilen çalışanların boşa harcanan işgücü halini alması olasıdır	Disiplin zaafı ortaya çıkabilir	Mal veya hizmet kalitesinde düşüş olur	Performans kriterlerinde bozulmalar ve düşüşler yaşanabilir
Devamsızlık yapan çalışan yerine ikame edilen çalışanın tecrübesiz olması boşa harcanan işgücü hususunda ciddi olumsuzluk yaratır		Rekabet gücünde düşüş yaşanır	

Kaynak: (Şahin, 2011:32)

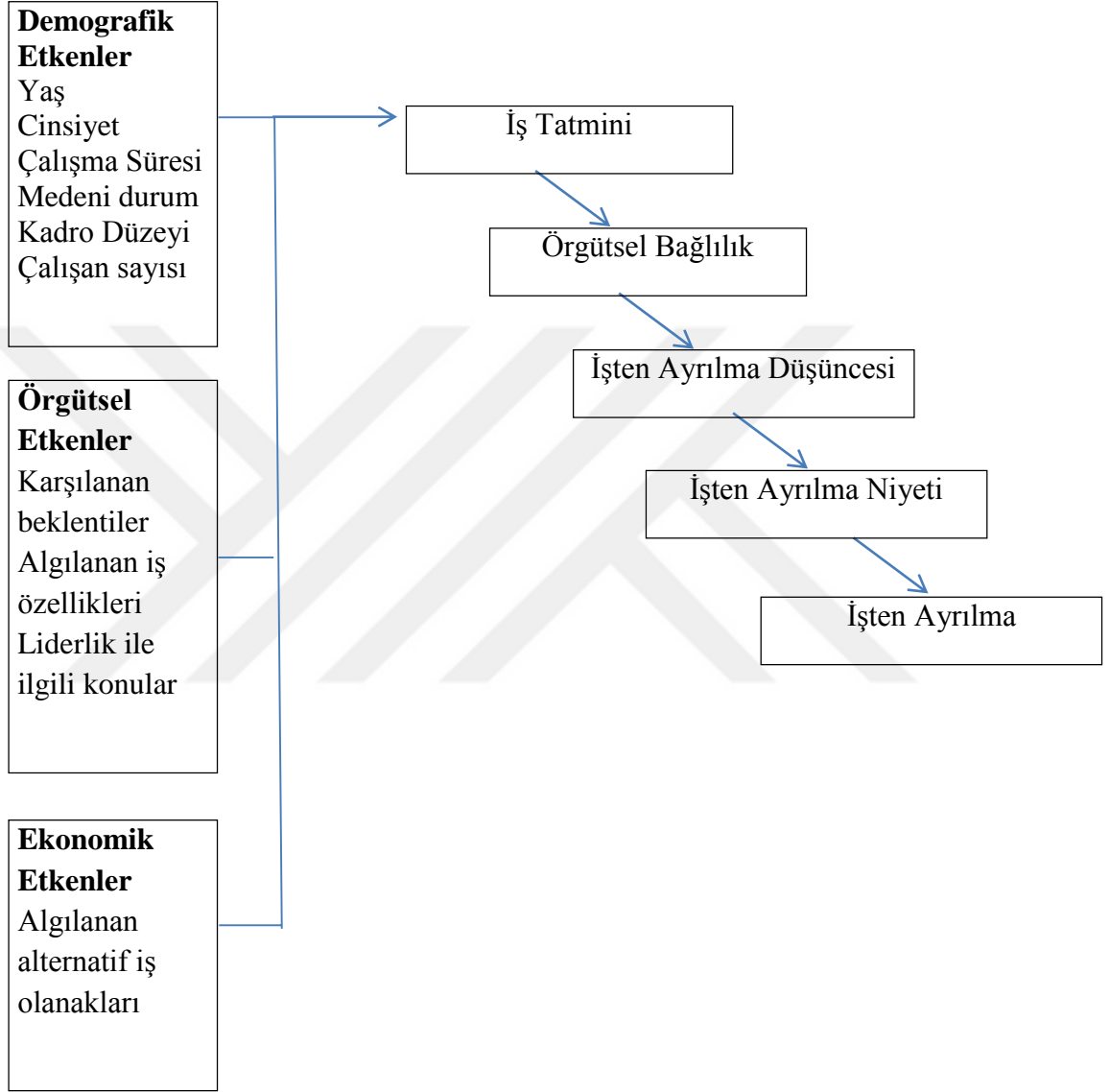
İşe devamsızlığın her ne kadar örgüt içerisinde maliyet kaybına neden olduğu düşünülse de bu durumun her zaman işgücünü de olumsuz yönde etkilediği düşünülmemektedir. Örneğin, Staw ve Oldham işe devam etmeyen personelin performansının bu devamsızlık sonrasında azalan stresi ve artan motivasyonu ile birlikte arttığını, işe geri döndüğü zaman performansının arttığını savunmuşlardır. İşe devamsızlık bazı durumlarda iş stresinden koruma özelliği bazı araştırmacılar tarafından söylenmiştir. Vardiya usulü çalışan hemşireler üzerinde yapılan bir araştırmada, bir gün işe gitme bir gün dinlenme şeklindeki çalışma düzeninde, dinlenmenin (devamsızlık) söz konusu çalışanlar üzerinde iş stresinden koruyucu ve onarıcı özelliği olduğu bulunmuştur (Şahin, 2011:32).

1.6.3. İşten ayrılma niyeti

İşten ayrılma niyeti örgüt çalışanın örgütten isteyerek ya da mecburi şekilde ayrılmasını ifade etmektedir. Mecburi işten ayrılma kavramı; ölüm, işten çıkarılma, emeklilik gibi durumların yanında kişilere bağlı olmadan onların çevresindeki kişiler sebebiyle de (evlilik nedeniyle şehir değiştirme gibi) gerçekleşebilir. İsteyerek işten ayrılma sürecinin en önemli aşamalarından biri ise, işten ayrılma niyetidir. İşten ayrılma niyetine giren örgüt çalışanı ilk önce bilgi birikimini analiz eder, daha sonrasında başka bir örgütte bu bilgileri işine aktarıp aktaramayacağı analizinden sonra işten ayrılacağına vurgu yapmaktadır. İşten ayrılma niyeti, ücreti ve imkanları daha fazla olan başka bir işe geçme gibi dış faktörlerden kaynaklanabileceği gibi yaş, deneyim süresi ve eğitim gibi bireye özgü sebeplerden ya da örgütsel faktörlerden dolayı da ortaya çıkabilmektedir (Bayarçelik ve Fındıklı, 2017: 19).

İşten ayrılma niyetinin örgütsel adalet arasında bir ilişki vardır. Bir örgütte adaletin olması örgütün çalışanlarına bağlı olduğunun göstergesidir. Eğer örgüt içerisindeki dağıtımsal, işlemsel yada etkileşimsel adalet kavramlarından bir tanesinin kaybolması ile birlikte birey çalıştığı ortama ne kadar bağlı olursa olsun işten ayrılma niyetine girecektir. Örgüt çalışanları yöneticilerinin kendilerine karşı adaletsiz davranışları ve tutumları nedeniyle işten ayrılma niyeti içerisine gireceklerdir (Örücü Ve Özafşarlıoğlu, 2013: 339).

Tablo 1.4: İşten Ayrılma Niyeti Süreçleri



Mobley vd. (1977) işten ayrılma niyetine yönelik bu süreci geliştirdiği beş aşamalı modelde açıklamaktadır. Çalışan elindeki işin mevcut şartlarını, girdi-çıktılarını değerlendirdikten sonra meydana gelen tatminsizlik duygusu ile birlikte işten ayrılma niyeti ortaya çıkmaktadır. Yeni bir iş düşüncesine giren çalışan mevcut işi ile bulacağı iş arasında bir maliyet hesabına girerek neler kazanıp kaybedeceğini hesaplayacaktır. Sonuç olarak ise kişi işten ayrılıp ayrılmayacağına karar verecektir (Ayazlar ve Güzel, 2014:135).

İşten ayrılma niyeti taşıyan çalışanların az olduğu örgütlerde yöneticilerin ne olursa olsun bizim örgütümüzden gitmez tarzı tutumlar içerisinde girmesi en büyük hatalardan bir tanesidir. Çalışanların ücret beklentilerinin konuşulmaması veya istedikleri ücretin verilmemesi, eğitim alanında geliştirilmemesi, kariyerine herhangi bir katkı yapılmaması, ortaya koydukları fikirlere değer verilmemesi ve dinlenmemesi, bu durumlar nedeniyle rahatsızlığını söyleyen çalışana herhangi bir geri dönüş yapılmaması da çalışanın işten ayrılma niyetine girisine ve sonuç itibariyle örgütün verimli çalışanı kaybetmesine sebep olacaktır (Barutçugil, 2004: 475).

1.6.4. Güven

İnsan ilişkilerinin temelini oluşturan güven kavramı; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki ilişkilerin esas yapısını oluşturmaktadır. Güven, örgütsel adalet kavramının temel taşlarından bir tanesidir. Çalışanların örgütlerindeki adalete bakış açısı, yöneticilerine duydukları güven ve örgüte olan bağlılığını etkilemektedir. Örgütte yöneticilerin herkese eşit davranarak, kimseyi kayırmaksızın, adil bir yönetim sergilemesi örgüt yöneticilerinin örgüt çalışanlarının kişisel haklarına duydukları saygıyı temsil etmektedir (İşcan ve Sayın, 2010:203).

Örgüt çalışanlarının kendi aralarında ve yöneticileriyle aralarında saygı ve güven çerçevesinde olması, örgüt yapısının güven kavramı üzerine oturtulması, örgütleri genel olarak amaçlarına ve hedeflerine ulaştırmada en önemli etkenlerden bir tanesidir (Günaydın, 2001: 2).

Örgütte yönetici ile örgüt çalışanları arasında devamlılık sağlayan karşılıklı durum vardır. Bu tür güven, “kişiler arası güven ile ilişki kuran araştırmalara göre, bir kişi veya grup tarafından bir kelime, söz veya yazılı açıklamaya dayanan beklentidir”, şeklinde tanımlanmıştır (Aytemiz Seymen Ve Tokgöz, 2013:62). Yöneticiler, örgüt çalışanlarının güvenlerini kazanmak için, davranışlarında adil ve eşit ve tutarlı bir durum sergilemelidirler. Tutarlılık kavramında yöneticinin geçmişte yaşadıkları durumlar karşısında sergiledikleri davranışlar temel alınarak, daha sonra meydana gelen durumlarda yöneticinin davranışları ile söylemleri arasındaki uyum incelenir. Yönetici ve çalışanlar arasındaki doğru ve etkileyici bir iletişim ve çalışanlara karşı ilgi ve özen gösterme onların

yöneticiye olan güvenlerini arttırmada önemli rol oynayacaktır (Aytemiz Seymen Ve Tokgöz, 2013:63).

1.6.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel Vatandaşlık Davranışı, örgüt çalışanlarının yaptıkları işte kendisi için belirlenen işlerin dışında , gönüllü olarak ve karşılık beklemeden başka işlerde yardımcı olması olarak tanımlanmıştır. Bu kavramın temelini adalet ve eşitlik oluşturur. Çalışanların elde ettikleri kazanımlar ya da bu kazanımlara ilişkin kararlarının eşit olarak hissettikleri durumlarda, örgütlerinin kendilerinden beledikleri sorumlulukların dışında örgüte fayda sağlayacak davranışlarda bulunacaklardır (Karaca ve Özmen, 2018:15).

Örgütsel vatandaşlık davranışını etkileyen unsurların incelendiği çalışmalarda en çok vurgulanan faktör, çalışanların adalete ilişkin ne düşündükleridir. Yapılan çalışmalara göre, örgüt içerisindeki işgörenler ile yöneticileri arasında meydana gelen ve örgütteki adalet duygusuyla kuvvetlenen inançla birlikte vatandaşlık gösterme eğilimlerinde o derece kuvvetlenmektedir. Tam tersi olarak işgörenler örgüt içerisinde adalet algısını zayıf bulmaları durumunda, işle ilgili sadece verilen görevleri yapmaları ve diğer örgüt yararına olacak davranışlardan uzak durması görülmektedir. Bu sebeple örgütsel vatandaşlık davranışı örgüt içerisinde adalet olmadığı durumlarda çalışanların savunma kalkanı olarak görülmektedir. Bu bağlamda adaletsizliğe ilişkin algısına dayalı olarak biçimsel iş tanımında yer alan görevleri tam olarak yerine getirmeyen işgören, bu davranışı nedeniyle biçimsel ödüllerden mahrum kalma olasılığına karşın, örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemekten vazgeçmenin daha kolay, güvenli, daha az zararlı ve kontrolü kişiye bırakılan bir durum olması doğrultusunda genellikle bu yolu tercih etmektedir (İplik, 2009:111).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

2.1. Bağlılık Kavramı

İkinci bölümde örgütsel bağlılık konusuna geçmeden önce “bağlılık” üzerinde açıklamalar yapılacaktır. Bağlılık kavramının birçok anlamının bulunması ile birlikte TDK “Bireylerin kendilerini bir topluluk, toplumsal kesim ya da kümenin üyesi saymaları.” olarak açıklamada bulunmuştur.

Bağlılık kavramı ilk olarak 1956’da İngiliz psikolog John Bowlby tarafından incelenmiş, daha sonrasında örgüt çalışanlarının örgüt içerisinde göstermiş oldukları performans ve başarılarının değerlendirilmesi için önemli bir kavram oluşturmaya başlamıştır. Bowlby’ye göre insan hayatındaki en önemli kavramlardan bir tanesi olan bağlanma kavramı doğumla birlikte başlar hayatın sona ermesi ile birlikte noktlanır. Bağlılık kavramı ile çalışanların örgüte karşı verimlilikleri önemli derecede artış göstermektedir. Bağlılık sayesinde çalışan ile örgüt arasında yazılı olmayan duygusal bir sözleşme meydana gelmektedir (Yüksel, 2018:12).

Bağlanma teorisi; bağlanmanın olumlu ve olumsuz yönlerini birlikte açıklamakla birlikte daha çok bağlanmanın olumsuz şekilde sonuçlanması sonucunda oluşacak negatif sonuçlar üzerinde duran bir gelişim teorisidir. Bağlanma teorisine, Bowlby, Ainsworth, Crittenden, Main ve Fonagy araştırmaları ile literatüre önemli bilgi sağlamışlardır (Çakı, 2017:6).

Literatür taramalarında bağlılık kavramı toplum içerisindeki sosyal ortamın oluşmasında önemli bir rol oynadığı için psikolojik, biyolojik ve sosyal olarak incelenme konusu olmuştur. İnsanların sosyal yaşamlarının yanında zamanlarının çoğunu harcadıkları iş yaşamlarında da bağlılık kavramı önemli bir unsurdur. Bu unsurdan

hareketle insanların iş yaşamlarındaki bağlılık kavramı incelenmeye başlamıştır (Çakı, 2017:9).

Ekonomik rekabetin son derece hızlı olduğu günümüz koşullarında örgütün diğer rakipleri ile yarışabilmesi için elindeki en önemli cevher o örgütte çalışanlardır. Örgütler ellerinde bulunan bu cevheri ne kadar verimli kullanırlarsa içinde buldukları rekabet ortamından üstün çıkmaları mümkün olacaktır (Hoş ve Oksay, 2015:1).

2.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerinin amaçları doğrultusunda gösterdikleri performans ve sadakatın göstergesidir. Örgütsel bağlılık kavramında; çalışan kişilerin ne kadar süre zarfında örgütte çalıştıkları, yaşları gb bireyle ilişkili durumlar ile işin yapısı, yöneticinin çalışanlarına karşı tavır ve tutumları gibi örgütün yapısındaki kurallar oldukça önemlidir. Aynı zamanda işte verilen yetki ve sorumluluklar, örgüt içerisindeki kararlarda söz sahibi olabilme, örgüt yöneticilerinin yönetim tarzı örgütsel bağlılığı oldukça etkilemektedir (Çukur, 2017:18).

Örgütlerin rekabet ortamında devamlılıklarını sağlayabilmesi için, çalışanların sahip oldukları bilgi birikimlerini ve becerilerini işlerine aktarması ile ilgilidir. Örgütün ilerideki zamanlarda da ayakta kalabilmesi için örgüt çalışanlarının sahip oldukları bilgi ve becerilerini örgütlerine aktarmasının yanında çalışanların örgütlerine bağlılıkları son derece önemlidir. Çalışanların örgütüne ve örgüt içerisinde çalışanlara olan davranış ve tutumları örgütsel bağlılık kavramını oluşturmaktadır. Örgütlerin geleceğini devam ettirebilmesi için örgütsel bağlılığın örgüt için önemi son derece önem kazanmaktadır (Hoş ve Oksay, 2015:2).

Kurumsal bağlılık kavramı; yapılan işe duyulan sadakat, mesleğini isteyerek ve seyerek yapma, yüksek enerji ile çalışması gb tanımlamalar ile anlatılabilir. Örgütsel bağlılık örgütün oluşturduğu kuralları kabullenmesi, hedeflerine ortak olması, hedefleri için bütün performansını ortaya koyması ve bu süreçte örgütle olan ilişkisini koruması demektir (Eren ve Durna, 2005: 213).

Örgüte olan bağlılığı düşük olan çalışanlar performanslarını düşük tutacakları için örgütlerde düşük performans ile işlerini sürdürürlerken, örgütsel bağlılığı yüksek olan

çalışanın ise enerjisi ve performansları yüksek olacağı için örgütlerde yüksek performans ile işlerini devam ettireceklerdir. Örgütsel bağlılık kavramının sadece örgütler ve örgüt içerisinde çalışanlar açısından öneminin yanında toplum içinde önemli yönleri bulunmaktadır. Bu yüzden örgütsel bağlılık kavramının önemi büyüktür ve bu bağı kuvvetlendirmek için daha çok performans sarfedilmektedir (Keskin, 2017: 48-49).

Örgütsel bağlılığa ilişkin yapılan bazı tanımlar şu şekildedir (Gündüz, 2016:8);

1.Örgütsel bağlılığa ilişkin ilk tanımlama Grusky 1996 yılında yapmıştır. Grusky'e göre örgütsel bağlılığı çalışanların örgütlerine olan bağlılığın kuvveti şeklinde tanımlamıştır.

2.Sheldon (1971) Örgütsel bağlılığı “çalışanın kimliğini örgüte bağlayan tutum yada örgüte doğru bir yönelimdir” şeklinde tanımlamıştır.

3.O'Reilly'e ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık çalışanın örgütünün aldığı kural ve prosedürleri kabullenip sahip çıkma derecesi şeklinde tanımlamıştır.

4.Schermerhorn, Hunt ve Osborn (1994) ise örgütsel bağlılığı çalışanın örgütün kendisini örgütte nerde gördüğü, örgüt içerisindeki prosedür ve işlevi kendisi ile ne kadar bütünleştirdiğinin ölçüsüdür şeklinde tanımlamıştır.

5.Buchanan'a (2000) göre örgüte bağlılık çalışanın örgüt amaçlarına ulaşmasındaki yolda kendisine düşen görev ve sorumluluklarda beklenti ve belli amaçlara dayanmayan bağlanma şeklinde tanımlamıştır

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkarak örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgütlerine karşı sözleşme yapılmadan, çıkar gözetmeksizin, örgütlerinin gelişmesi ve ilerlemesi için örgütlerinin amaçlarını ve kurallarını benimseyerek gösterdiği duygusal bir bağ şeklinde tanımlanabilir (Güllüoğlu, 2011: 50).

2.3. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Bağlılığa ilişkin tanımların geneline bakıldığında genel olarak davranışsal ve tutumsal yaklaşım etrafında toplanmaktadır. Davranışsal yaklaşımda bağlılık kavramı bireyin davranışları üzerine dururken, tutumsal yaklaşım ise bireyin örgütte meydana

gelen olaylar souncunda çalışanı örgüte bağlayan durumları konu alır (Gl ve l; 2005:292).

2.3.1. Davranışsal Yaklaşım

Davranışsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, bireyin geçmişteki iş tecrberlinden edindiği bilgiler ile birlikte örgüte karşı uyum sağlaması sonucunda meydana gelen bağlılık olayıdır. Davranışsal yaklaşımda birey örgütten ziyade örgüt içerisinde yaptığı faaliyetlere bağlılık gösterir. Davranışsal yaklaşımda birey örgütüne bağlı hal alarak örgütten ayrılmayı çok zor durumda kalmadığı sürece düşünmez ve devamsızlık yapma gibi durumlara girmez (Hoş ve Oksay, 2015:3).

Davranışsal yaklaşımda bireyin örgütte yer almaya başlaması ile birlikte ortamda gösterdiği davranışlara bağlı olarak meydana gelmekte ve örgüte karşı kurduğu bağı ifade etmektedir. Davranışsal yaklaşımda örgüt faktörü yerine örgüt çalışanlarının davranışlarına bakış açıları incelenmektedir. Örgüt alışanı örgüt içerisinde bir takım davranışlar geliştirmekte ve zaman içerisinde bu davranışları tekrarlayarak alışkanlık haline getirme olasılıkları yükselmektedir (ukur, 2017:19).

2.3.2. Tutumsal Yaklaşım

Tutumsal yaklaşım kavramı, çalışan ile örgüt arasındaki meydana gelen bağın durumunu ve içeriğini ortaya koyan davranış biçimi olarak tanımlama yapılabilir. Tutumsal bağlılık, örgütle bütünleşme, örgüt için olumlu düşüncelere sahip olma ve örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda istekli olma şeklinde üç zellikten oluşur. Bu durumda tutumsal yaklaşım (şaklak, 2018 :48);

*Örgüt içerisindeki değer ve hedefleri benimseyen ve onları kabul eden,

*Örgüt için yapılan çalışmalarda gönüllü olan,

*Örgütte çalışmaya devam etmekten mutlu olan ve bu yönde isteğini gösteren kişilerin bağlılığını yansıtmaktadır.

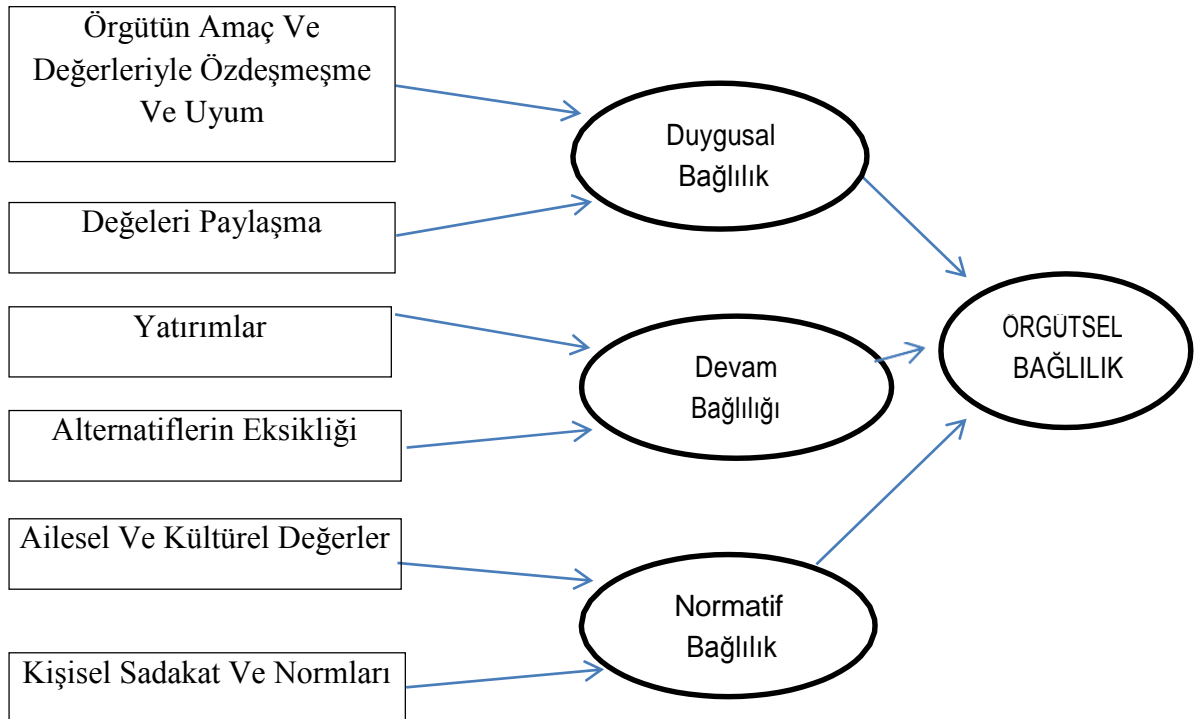
2.3.3. Üç Boyutlu rgtsel Bağlılık Yaklaşımı

Örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan literatür taramalarının bir çoğunda Meyer ve Allen'in bağlılık modeli kullanılmıştır. Yapmış olduğumuz araştırmada Meyer ve

Allen'in bağıllık modelini kullandığımız için bu aşamada yalnızca bu model detaylı açıklanacaktır. Örgütsel bağıllık ile yapılan araştırmaların ilk başında örgütsel bağıllıkla ilgili yalnızca devam ve duygusal bağıllık boyutları kullanılmış, daha sonrasında ise (1990'lı yıllar ve sonrası) normatif bağıllık boyutuda üçüncü boyut olarak araştırmalara eklenmiştir. Araştırmacılar tarafından geliştirilmiş duygusal bağıllık yaklaşımında; Steers, Porter, Mowday'ın 1982 yılında geliştirdiği örgütsel bağıllık yaklaşımının, devam bağıllığında ise Becker'in (1960) yan bahis yaklaşımının örgütsel bağıllık yaklaşımının; normatif yaklaşım da ise Wiener'in 1982 yılında ortaya koyduğu örgütsel bağıllık yaklaşımını temel aldığı savunulmaktadır (Şaklak, 2018:55).

Örgütsel bağıllık konusunda birçok incelenme yapılmasından sonra Allen & Meyer örgütsel bağıllık kavramını devam bağıllığı, duygusal bağıllık ve normatif bağıllık şeklinde ele almışlardır. Meyer & Allen (1997) örgütsel bağıllığa ait bu üç boyutlu yaklaşımları birleştirerek örgütünün hangi koşullar olursa olsun yanında duran, işe geç gelme yada gelmeme kavramından uzak, benliğini örgütüne adayan, örgütüne sadık ve örgütüne bağlı çalışandır şeklinde tanımlamışlardır (Kışlalıoğlu Ve Örucü, 2014:47)

Tablo 2.1: Örgütsel Bağıllığın Boyutları



Tabloda örgütsel bağlılığın boyutlarına yer verilmiştir. Bireyin örgüt ile bütünleşmesi ve örgüte ait değerleri benimsemesi duygusal bağlılığı, örgütten ayrılması durumunda meydana gelen zararları karşılayamayacağını düşündüğü durumlar devam bağlılığını, bireyin örgütünün zor zamanlarında ona iş imkanı sağlaması gibi kişisel sadakat normları, ailesel ve kültürel değerler normatif bağlılığı oluşturur.

2.3.3.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, işgörenin örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında kendi bilgi ve becerilerini sonuna kadar örgüt için kullanmasıdır. Duygusal bağlılık kavramında, çalışanların örgütlerine duydukları bağlılık türlerinden en fazla olan bağlılık türüdür. Çalışanların örgütün bütün faaliyetleri ile kendisini birleştirmesi, örgütün hedeflerine ulaşmasında daha fazla katkıda bulunmaya çalışması, çalışanın yaptıkları işlerde herhangi bir karşılık beklemeden örgüte içtenlikle bağlı kalmasıdır. Çalışan örgüt ile arasında kuvvetli bir ilişki hissettiğinde duygusal olarak bağlanmaktadır (Keskin, 2017:34).

Mowday vd. (1982), Kişilerin bilgi birikimlerinin, tecrübelerinin, örgüte dair algılamalarının ve kişisel özelliklerinin bir araya gelmesi ile birlikte örgüte karşı gelişen pozitif bağlılık olarak ifade etmektedir. Çalışanların örgütlerine karşı sahip oldukları sahiplenme ne kadar fazla olursa bağlılıklarında o kadar artacağı için örgütlerin çalışanlarından en fazla istediği bağlılık türü duygusal bağlılıktır. Örgütün çalışanların istediklerini vermesi sonucunda duygusal bağlılıkları artacak aksi takdirde azalacaktır (Gurlaş, 2016:18).

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile karşılaştırıldığında daha önemli bir yer kaplamaktadır. Duygusal bağlılık kavramında çok sayıda örgütsel faktörler bulunmaktadır. Allen ve Meyerin adlandırdığı bu duygusal bağlılık, bireyin örgüte sadakat duyması, örgütün kararlarına katılması, örgüt arasında sadece iş-ücret ilişkisi beklemeden duygusal bir bağ oluşturmasıdır. Birey örgüt ile bir bağ kurduğundan dolayı örgütten ayrılma kavramına uzak, örgütte olmaktan son derece mutlu bir yapıya sahiptir (Çöl ve Gül, 2005:293).

Duygusal bağlılık; kişilerin çalıştıkları örgütlerin kurallarını içtenlikle kabul etmesi, örgütün amaçlarına ulaşmasında bütün bilgi ve becerilerini aktarması, çalıştığı

örgütten son derece mutlu ve memnun olması, örgütün kendisinden beklenen performansın üzerinde bir çaba göstermesi anlamını taşımaktadır. Duygusal bağlılıkta örgüt çalışanlar kendi amaçlarını bir kenara bırakarak karşılık beklemeden örgüt amaçları için çalışmayı daha çok benimserler (Gülten, 2018:24)

Örgütler için en arzu edilen bağlılık türü olan duygusal bağlılık Allen ve Meyer'e şu faktörlerden etkilenmektedir (Gündüz, 2016:20)

İş Güçlüğü: örgüt çalışanına verilen işlerin aşırı zorlayıcı yada eğlenceli bir kapsamının olması,

Rol Açıklığı: Örgütün çalışanlarından iş süreçlerinde ne istediğinin net olması,

Amaç Açıklığı: Örgüt çalışanının örgüt için gösterdikleri performansın ne için gerçekleştirdiklerini belirtebilmesi,

Örgütün Yeni Öneriye Açıklığı: Örgütte yönetici pozisyonundaki çalışanların ekipteki çalışma arkadaşlarının fikirlerine önem vermesi,

Bireysel Önem: Çalışanların yaptıkları işin örgüt için çok önemli bir yere sahip olduklarının kendilerine gösterilmesi ve takdir edilmesi.

Örgütsel Bağımlılık: Çalışanların örgütlerin amaç ve hedeflerine güven duyması,

Eşitlik: Çalışanlar arasında ayrımcılık yapılmaması.

2.3.3.2. Devam Bağlılığı

Devam bağlılığı, Allen & Meyer (1991) tarafından örgüt çalışanının örgütten ayrılması durumunda karşılaşacağı maliyetin farkında olması ve bu neticede örgütte çalışmaya devam etmesi anlamını taşımaktadır. İşgörenlerin örgütlerine harcadıkları zamanın fazlalığı ve harcadıkları performansın büyüklüğü, başka iş imkanların olup olmaması, maddi durumunun sıkışık olması, bakmakla yükümlü olduğu kişiler, mevcut yerleşim yerinden ayrılıp ayrılmama gibi durumları duygusal bağlılığı olumlu yada olumsuz yönde etkilemektedir (Çöl ve Gül, 2005:293).

Çalışanların devam bağlılığını oluşturan çeşitli faktörler bulunmaktadır. Allen ve Meyer (1990) söz konusu bireysel ve örgütsel faktörler aşağıdaki şekilde sıralanmaktadır (Gündoğan, 2009:51);

1. Yetenek: Çalışanın çalıştığı örgütte yaptığı işleri gittiği örgütte yapıp yapamayacağı, yada ne kadarını yeni işine aktarabileceğinin tedirginliği,
2. Eğitim: Çalışanın sahip olduğu eğitim sayesinde örgütte yaptığı işleri başka örgütte kullanamayacağından dolayı tedirginliği,
3. Başka yere yerleşim: Çalışanın iş değişikliği nedeni ile başka bir şehirde yaşamak istememesi,
4. Kendine yatırım: Örgüt çalışanının çalışma hayatının çoğunluğunu ve bilgi birikimlerini mevcut örgütüne harcaması,
5. Kıdem Tazminatı: Çalışanın mevcut örgütünde biriken kıdem tazminatından örgütten kendi isteği ile ayrılması durumunda alamadan ayrılması,
- 6- Alternatif seçenekler: Örgüt çalışanının başka işler bulmakta zorlanması yada bulacağı işlere adapte olamamaktan çekinmesi.

Davranışsal bağlılık kavramını örgütten daha çok örgüt çalışanların davranışları oluşturmaktadır. Örgüt çalışanı örgüt içerisinde çalışmaya devam ettikçe yaptığı işlere alışmakta ve bu alışmalara bağlı olarak iş değiştirme konusunda bazı çekinceler yaşamaktadır. Bu tedirginlikler örgüte olan devam bağlılığını meydana getirmektedir. Çalışanın örgütten ayrılmasının oluşturacağı maliyeti karşılayamayacağını bilmesi veya başka bir işte başarısız olabilirim düşüncesi ile örgütte çalışmaya devam etmesi normatif bağlılığı oluşturmaktadır (Bayram, 2005:129).

2.3.3.3. Normatif Bağlılık

Allen ve Meyer (1990), mecburiyet ile bağdaşlaşan bu kavrama normatif bağlılık adını vermişlerdir. Normatif bağlılık, örgüt çalışanının kendini örgüte karşı sorumlu hissetmesi sonucunda mevcut çalışmasına devam etme durumudur. Devam bağlılığı ile normatif bağlılık arasındaki fark çalışanın kendi çıkarları dorultusunda değil örgütün

kendisi olmadan işlerinde yavaşlamaya gideceği düşüncesi ile hareket etmesidir. Yöneticilerinin çalışanı yaptıklarından dolayı örgütün bir parçası olarak vurgulamaları, çalışanın sadakat duygusu gibi kavramlar örgütten ayrılmanın örgüte bir zarar getireceğini düşünmektedir. Buradaki kavram ahlaki sorumluktan dolayı oluşmaktadır (Gül ve Çöl, 2005:294).

Penley ve Gould (1988)'un yaptığı araştırmalarda çalışanlar kendilerinden çok örgütlerini düşündükleri için örgütün amaçlarını kendi amaçları ve hedefleri gibi görerek isteyerek ve beklenti olmadan performans sergilemeleri olarak tanımlamıştır (Emre, 2016: 27).

Çalışanın kendisini örgüte karşı borçlu hissetmesini sağlayan ya da örgütün ona ihtiyacı olduğunu düşünen çalışanın sahip olduğu normatif bağlılık işten ayrılma için bir engeldir. Normatif bağlılık ile birlikte duygusal bağlılık kavramında da örgüte karşı aidiyet duygusu yüksek olduğu için işten ayrılmaya yönelim azdır. Diğer bağlılık türleri içerisinde işten ayrılma ile arasında negatif ilişki en fazla duygusal bağlılıkta görülmektedir. (Şekerli, 2017:64).

Tablo 2.2: Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılığa Etki Eden Faktörler

Duygusal Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Devam Bağlılığa Etki Eden Faktörler	Normatif Bağlılığa Etki Eden Faktörler
İşin zor oluşu	Yeteneklerin transferi	İşgörenin karakteri
Rol açıklığı	Eğitim	Sosyal sınıf
Yönetimim öneriye açıklığı	Kendine yatırım	Statü
Amaç açıklığı	Yeniden yerleşme	Görev algısı
Arkadaş bağlılığı	Emeklilik primi	Yükümlülük duygusu
Eşitlik ve adalet	Alternatif iş imkanları	Psikolojik sözleşme
Kişisel önem		Kabullenme
Geri bildirim		
Katılım		
Zengilleştirilmiş işler		
Liderlik		

Kaynak: (Şaklak, 2018:62)

2.4.Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

2.4.1.Kişisel Özellikler

2.4.1.1.Cinsiyet

Cinsiyet konusu birçok araştırmanın önemli faktörlerinden bir tanesini oluşturmaktadır. Cinsiyet konusunda yapılam araştırmalarda kadınlar ile erkekler arasındaki örgütsel bağlılık konusunda ortak bir noktaya ulaşılamamış ve farklı görüşler meydana gelmiştir. Yapılan araştırmalar sonucunda erkeklerin kadınlara göre mevcut pozisyonlarının iyi konumda olmasından dolayı ücret beklentileri karşılandığı için örgütsel bağlılıkları yüksek olduğu ileri sürülmüştür. Diğer bir görüşe göre kadınların aile kavramına örgüt kavramından daha fazla önem vermesi nedeni ile örgütlerine daha az bağlanmaktadır (Sürvegil, 2007:33).

Kadınların devam bağlılığı yüksek bulunan araştırmaların genel sonucu devam bağlılığı ile ilişkilidir. Kadınlar erkeklere oranla işlerine harcadıkları zaman ve emeği daha fazla önemserler. Örgütlerinde belirli yerlere gelebilmek için harcadıkları emek, başka örgütlerde bu işlere adapte olamama ve iş bulma korkusu örgütsel bağlılıklarını yüksek tutmaktadır. Çalıştıkları örgütten ayrılmasının sonucunda yeni buldukları işlerde hangi ortamlarda ve nasıl insanlarla çalışabileceğim tedirginliği örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Şaklak, 2018:66).

2.4.1.2.Yaş

Araştırmalarda yaş ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatında genç yaşlarda olan bireylerin örgütlerinden yüksek beklentilerinin bulunması ve bunların karşılanıp karşılanmaması durumuna göre örgüte bağlılıkları arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Beklentileri karşılanmayan örgüt çalışanının örgüte bağlılığı düşük, beklentileri karşılanan örgüt çalışanının ise örgüte bağlılığı yüksek olacaktır. Çalışanların yaşları yükseldikçe örgüte olan bağlılıklarının düzeyide artış gösterecektir (Yaşar, 2015:21).

Literatürde yapılmış araştırmalara göre yaş ile örgütsel bağlılığın arasında anlamlı yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Sheldon (1971) bilim adamları üzerinde yaptığı çalışmasında yaş ile örgütsel bağlılık doğrudan ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Stevens,

Beyer ve Trice (1978) örgütte bulunan yöneticiler üzerine yaptıkları araştırma sonucunda yaş ile bağlılığın arttığı yönünde bir ilişki tespit etmişlerdir. Morris ve Sherman (1981) ruh sağlığı alanında çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın sonucunda örgütsel bağlılık ile yaş arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Demircan ve diğerleri (2002) örgüt çalışanlarının yaşları ile örgütsel bağlılıkları arasında aynı yönde ilerleyen bir ilişki tespit etmiştir (Şaklak, 2018:67).

Angle ve Perry (1981) Çalışanların yaşları arttıkça diğer örgütlerde çalışmaya başlamak için yaş sınırının olmasından dolayı farklı işler bulmanın zor olacağı düşüncesi, ya da aşka bir örgütte farklı bir alanda eğitim alma imkanlarının azalmasından dolayı örgütlere olan bağlılıklarının arttığını ortaya koymuşlardır. Allen ve Meyer (1993) göre ise, örgütsel bağlılığın boyutları yaş faktörüne göre değişiklik göstermektedir. Bu değişikliğe göre çalışanın yaşının artması ile birlikte duygusal bağlılık aynı yönde ilerlerken, devam bağlılığı ile yaş faktörünün arasında bir etkileşim bulunmamaktadır (Gül ve Çöl, 2005:295).

2.4.1.3. Medeni Durum

Yapılan literatür sonuçlarında, evli çalışanların bakmakla yükümlü olduğu kişi sayısının artmasına bağlı olarak bekar çalışanlara göre örgütlerine karşı daha fazla bağlılık duyduklarına rastlanmaktadır. Ancak diğer yandan bazı yapılan araştırmalarında bunun tersi yönünde sonuçlar içermektedir. Çalışanların evli olması durumunda imkanlarını daha geniş tutma zorunluluğu hissettiklerinden dolayı örgütsel bağlılık düzeyleri bekar olanlara oranla daha düşüktür (Sevimli, 2015:10).

2.4.1.4. Eğitim Düzeyi

Çalışanların almış oldukları eğitim seviyeleri onların örgütlerine yönelik görüşlerinde değişiklik göstermektedir. Alınan eğitimler sonucunda kişiler için iş hayatı geçim kaynağı olmanın yanında toplum içindeki prestijde demektir. Eğitimi için emek ve çaba gösteren örgüt çalışanın beklentisi eğitim seviyesi düşük olan kişilere göre daha yüksek olacaktır. Eğitim için harcadığı maddi ve manevi harcamaların karşılığını alamayan örgüt çalışanın işe bağlılığı azalacaktır (Çakır, 2001:111)

Literatürdeki araştırmaların sonuçlarına göre çalışanların almış oldukları eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık kavramı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Eğitim düzeyi

arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı sonucuna ulaşılmıştır. Mathieu ve Zajac (1990), Yew (2008), İqbal (2010) ve Akinyemi (2014)'nin yaptıkları araştırmalar sonucunda eğitim seviyesi yüksek olan bireylerin başka iş bulma olasılıkları eğitim seviyesi düşük olan çalışanlara göre daha fazla olduğu için örgütsel bağlılıklarında azalmaktadır. Sonuç olarak eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık özellikle devam bağlılığı azalma göstermektedir. Ancak normatif bağlılık ile eğitim seviyesi arasında olumlu yada olumsuz bir ilişki bulunamamıştır (Seyhan, 2014:94).

2.4.2. Örgütsel Faktörler

2.4.2.1. Ücret

Ücret, kişiye yapmış olduğu hizmete karşılık belirli aralıklarla, düzenli olarak ödenen paradır. Örgütlerin devamlılığını sağlayan ücret kavramı, iş hayatında olduğu kadar ekonomik ve sosyal hayattada önemli bir yer kaplamaktadır. Ücret kavramı işe bağlılığı etkileyen önemli unsurlar arasındadır (İşcan ve Sayın, 2010:24).

Örgüt çalışanın çalıştığı örgütten ayrılıp ayrılmama kararını vermesinde ücret konusu önemli faktör oluşturmaktadır. Buna bağlı olarak çalışanların örgütlerinden aldıkları ücret ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Kişilerin aldıkları ücret ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide diğer çalışanların ücret düzeyleride çalışanları etkilemektedir. Yapılan araştırmalarda, çalışanların kendileri ile aynı işi yapan ve aynı eğitim düzeyine sahip diğer çalışanların ücretlerine bakarak aldıkları ücreti hak edip etmediklerine bakarlar. Frederick Herzberg ücret kavramında yapılan işten daha çok dış etmenlerin etkili olduğunu ifade etmiştir. Yapılan bazı araştırmalar ise ücret kavramının karşılaştırmalardan sonra işten ayrılma eğilimini arttırdığını ancak işten ayrılmaya direkt etki etmediği tespit edilmiştir (Hoş ve Oksay, 2015:7)

Çalışanın aldığı ücretin diğer örgütlerde aynı işi yapan kişilere göre daha fazla veya az alması duygusal bağlılık düzeyini etkilemektedir. Kişi kendisinden daha alt seviyede ve kendisinden daha az iş yapan bireyin ücretinin daha fazla olduğunu bilmesi halinde örgütsel bağlılığı azalacaktır. Bunun yanında ücretinde artış gören çalışan örgütünün kendisi için yaptığı bu artışa karşılık örgütten ayrılmanın adaletsizlik olacağını düşünerek örgütünde çalışmaya devam edecektir. Bu duruma bağlı olarak duygusal

bağlılığı artış gösterecektir. Örgütün çalışanı ile yollarını devam ettirmesi içim ücret düzeyini arttırması gerekmektedir (Çöl ve Gül, 2005:297).

2.4.2.2. İşin Niteliği

Çalışanın yaptığı iş ile kendini bütünleştirmesi, yaptığı işi isteyerek yapması, örgütün çalışanlarına imkan ve olanaklar sunması, çalışanların fikirlerine değer verilerek sorumluluklarının arttırılması gibi unsurlar çalışanın örgütsel bağlılığını etkilemekte ve arttırmaktadır. Çalışanın örgüt içerisinde beklediği pozisyona ulaşması ve yetki devri sunulması işe bağlılığını yükseltmektedir (Umutlu, 2017:59).

2.4.2.3. Yönetim Tarzı

Literatür çalışmalarının sonuçlarına göre çalışanın örgüt içerisindeki yöneticisinin çalışma tarzına duyduğu saygıdan dolayı örgütsel bağlılığının arttığı ortaya çıkmıştır. Örgüt çalışanı ücreti diğer örgütlerde çalışanlara karşılık düşük olsa bile çalışan yöneticisinin çalışma yöntemlerini iyi buluyorsa örgütten ayrılmayı kolay şekilde düşünmez. Çalışanların fikirlerine değer vererek örgüt içerisindeki konulara dahil etmek ve bilgilendirmek, yaptığı işi severek yapmasını sağlamak, bilgilerini verimli şekilde kullanmak yöneticinin çalışanlar özündeki değerini arttırmaktadır. Örgüt yöneticilerinin bu önemli unsurlara dikkat etmesi gerekmektedir. örgütte kendisine değer verilmediğini hisseden, fikirleri dinlenmeyen, yöneticileri ile arasında iletişim kuramayan çalışanın örgütsel bağlılığı düşük olacaktır (Gurlaş, 2016:29).

2.4.2.4 .Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü çalışanların örgüte bağlılıklarını etkileyen önemli faktörlerden biridir. Örgüt kültürü örgütte çalışanların örgüt içerisindeki çalışma şekli ve davranışlarına yön veren kurallar, değerler, alışkanlıkların tamamı olarak tanımlanmaktadır. Kültür insanlara hangi konularda nasıl davranacaklarına dair ipucu veren bir kavramdır. Örgüt kültürü örgüt çalışanlarının davranış ve hareketlerine şekil veren değerlerdir. Örgüt kültürü çalışanlara işlerin nasıl ilerlediğini gösterir.örgütsel kültürün yüksek olduğu çalışma yerlerinde örgütsel bağlılıkta yüksek demektir. Kültürün yüksek olması sayesinde çalışanların işten ayrılma talepleri olmayacağı gibi yeni çalışanlarında örgütün parçası olma isteği artar (Dolu, 2011: 40).

Örgüt kültürü psikolojik bir anlaşmadır. Örgüt kültürü çalışanların düşüncelerindeki inanç ve değer kavramına etki ederek örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir. Örgüt çalışanlarının belirli bir kültür içinde çalışması hem bağlılıklarını artırır hemde belirli bir disiplinde çalışmalarını sağlar. Kısacası bir örgütte bağlılık derecesi ne kadar yüksekse örgüte ait kültüründe o kadar kuvvetli olduğu görülmüştür (Güven, 2006: 15-16).

2.4.2.5 .Örgütsel Adalet

Hayatın her alanında adalet kavramı insanlar için çok önemlidir. Kişiler arasında cinsiyet, yaş, ırk, dil ayrımı yapılmadan herkes arasında eşit davranılması adalet kavramını oluşturur. Adaletin sağlanmasında yöneticilerin katkısı çok büyüktür. İşlerin dağılımında, ücretlerin dağılımında, terfi belirlenmesinde, yetki verilmesinde adalet kavramı oldukça önemlidir. Örgüt içerisindeki adalet algısı çalışanların örgütlerine olan bağlılıklarına etki etmektedir. Adalet çalışanların örgütlerine harcadıkları emeği ve amaçlarını doğrudan etkilemektedir (Çukur, 2017:25).

Örgüt içerisinde sürekliliğin oluşması ve örgüt içerisinde çalışanların arasında bir bağ kurulması, çalışanların adalet algısına aynı yönden bakması ile ilişkilidir. Örgütlerin amaç ve hedeflerine giden yolda örgütsel bağlılık son derece etkilidir. Örgütsel adalet anlayışının yüksek olması örgütsel bağlılığı son derece etkileyecektir. Yönetimde bulunan kişilerin çalışanlarına karşı gösterdikleri davranışlar örgütsel adaleti son derece etkileyecek bu durumda örgütsel bağlılığı arttıracak veya azaltacaktır (San ve Yalçıntaş, 2017:505-506).

2.4.2.6 .Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığı arttıran diğer bir unsurda çalışanlara örgüt tarafından ödül dağıtılmasıdır. Örgüt çalışanlarına verilen teşviklerin örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkisi vardır. Yöneticilerin çalışanlarını belirlediklere hedeflere ulaştırması için ödül ve ceza kavramlarından faydalanması gerekmektedir. Ödül çalışanların yaptıkları işlerin karşılığını aldıklarını hissettirmesi için teşvik edici bir unsurdur. örgüt çalışanı ödül sayesinde yaptığı işe daha fazla bağlanır. Alınan ödüller çalışanın örgüte ve yöneticine bağlılığı arttıracığı için örgütten ayrılma düşüncesinden uzak olacak bunun yanında daha fazla performans harcıyarak daha fazla katkı yapmasını sağlayacaktır. Fazla mesaiden

kaynaklı ücretler, prim ve ikramiyer, özel sağlık sigortası, izinler, örgüt çalışanları ile yapılan tatiller, özel günlerde verilen hediyeler örgüt çalışanınin bağlılığını arttıracaktır (Balcı, 1992: 48).

2.4.2.7. Rol Belirsizliği

Rol belirsizliği örgüt içerisinde yapılacak iş hakkında gerekli bilginin çalışana net olarak aktarılmaması durumudur. Rol çatışması ise örgüt çalışanınin kendi işinin dışında diğer işlerde de performans sergilemesinin beklenmesidir. Rol çatışması ile karşılaşan çalışan en az bir işi eksik veya yanlış yapabileceği için performansı düşecek ve bağlılığı azalacaktır (Sönmez, 2017:28).

2.4.2.8. Takım Çalışması

Takım çalışması belirli sayıdaki çalışanların biraraya gelmesiyle , örgütsel hedef ve amaçları gerçekleştirmek, problemlerin çözülmesine destek sağlamak, örgütün ilerleyebilmesi için destek vermek, çalışanların birarada çalışabilmesi için yapılan faaliyetlerdir.

Çalışanların örgüt içerisindeki tüm işleri yalnız başlarına yapamayacağı bilinen bir gerçektir. Takım çalışmasında yapılan işlerin adil dağıtımını sayesinde çalışanların iş yükleri eşit olacak hemde uyum içerisinde çalışılan ekip ortamında örgütsel bağlılık olumlu yönde ilerleyecektir. Takım çalışmasının uyum içerisinde olması durumunda durumunda iş tatmin düzeyleride artacaktır. Ayrıca zor zamanlarda bir arada kalmayı başaran takım arkadaşları örgüt içerisindeki enerjiyi arttıracaktır. Bu sayede zor zamanlardan bir arada çıkmayı başarabileceklerdir. Takım içerisindeki kararlarda ne kadar çok ortak katılım olursa örgütsel bağlılıkta o kadar artar (Atay, 2006:70).

2.5. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgüt içerisinde çalışanlar ve örgütün kendisi açısından örgütsel bağlılık birçok olumlu sonucu oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık sonucunda çalışanlar örgütlerine daha fazla adapte olarak daimi olarak çalışma isteği duyarlar. Örgütsel bağlılık sayesinde çalışanlar devamsızlık kavramından uzaklaşacağı için örgüt yapısında işe giriş çıkış oranları azalır.örgütsel bağlılık sayesinde çalışanlar örgütlerine daha fazla emek harcamada sıkıntı duymadıkları için örgütün gelişmesine olumlu katkı sağlayacaktır.

Örgütsel bağlılığın oluşabilmesi için örgütün ve çalışanların aynı amaç doğrultusunda hareket etmesi gerekir (Yüksel, 2018:10).

Örgütlerin en önemli amaçlarından biri, çalışanlarına eğitim, bilgi gibi konularda destek vererek yeteneklerinden maksimum fayda sağlamak ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanın üretime verdiği destek son derece yüksek olacaktır. Örgütsel bağlılığın artması ile birlikte örgüt içerisinde ekip ruhu güçlenecek, işten aldıkları doyum düzeyleri gittikçe artacaktır. Örgütlerin çalışanlarının verimliliğini arttırabilmesi için örgütsel bağlılığın ölçülmesi gerekmektedir (Yalçın ve İplik, 2005: 396).

Örgütsel bağlılığın yüksek veya düşük olması çalışanın örgütten beklentilerine ve bu beklentilerin ne kadar gerçekleştiğine bağlıdır. Örgütün amaçları ile çalışanın amaçları birbiri ile uyumlu değilse bağlılık düzeyi hızla aşağı düşebilir. Amaçları için fazla performans sarf eden çalışan bunun karşılığında istediklerini elde edemezse bağlılık düzeyi azalacağı için işten ayrılma olasılığı yükselecektir. Diğer yandan amaçlar ve hedefler birbirleri ile uyumlu halde olursa çalışan örgütünün daha ileri idebilmesi için daha fazla performans sarf edecek ve bağlılık düzeti yükselecektir (Aras,2010: 51-52).

Örgütsel bağlılığın olumlu birtakım yönlerinin olması ile birlikte çalışanların örgüte olan bağlılıklarının bazı olumsuz yönleride bulunmaktadır. Bireyin örgüte yüksek örgütsel bağlılık göstermesi kendisini ileriye taşıyabilecek mesleki gelişmelerden geri kalacak ve karşısına çıkan fırsatları kaçıracaktır. Ayrıca örgütüne yüksek bağlılık gösteren çalışanlar işlerine düşkünlükleri nedeni ile aile ve sosyal hayatlarını geri plana atabilirler(Keskin, 2017:49).

Tablo 2.3: Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

	ÇALIŞAN		ÖRGÜT	
	OLUMLU	OLUMSUZ	OLUMLU	OLUMSUZ
"DÜŞÜK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	-Bireysel yaratıcılık. özgünlük ve yenilik oluşumu -İnsan kaynaklarının etkin kullanımı	-Mesleki gelişimde yavaşlık -Dedikodu sonu artan kişisel maliyetler -Çalışanın örgüt amaçlarını zedeleyecek olası ayrılma ihraç veya çaba harcamama	-Zararı sınırlayarak, morali artırarak ve yeniden işe alımı arla iş devrinin gerçekleşmesi ve düşük ve yıkıcı performansın engellenmesi -Çalışanların söylentileriyle hataların ortaya çıkması ve örgüte yararlı olması	-Yüksek oranda iş devri, işe geç kalma işte kalmada isteksizlik, örgüte sadakatsizlik, düşük iş kalitesi, örgüte karşı yasal olmayan faaliyetler, rol modeline zarar verme -Çalışan üzerinde sınırlı kontrol, zarara yol açabilecek dedikodular
ORTA DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	-Ait olma, sadakat, güvenlik, etkin olma duygularının gelişmesi -Örgütten farklı kimliğin korunması -Yaratıcılıkta kişisel bağımsızlık olması	-Olası sınırlı kariyer gelişme ve ilerleme fırsatları -Örgütsel katmanlar arasında kolay olmayan uzlaşma	-Artan çalışan kıdemi sınırlı işten ayrılma isteği sınırlı iş devri, yüksek iş tatmini	-Çalışanın rol üstü ve vatandaşlık davranışlarının sınırlanması -Çalışanların örgütsel taleplerle iş dışı talepleri dengelememe ihtimali -Örgütsel etkinlikte olası düşüş
YÜKSEK DÜZEYDE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	-Bireysel beklenti ve mesleki gelişimi karşılama -Davranışların örgüt tarafından ödüllendirilmesi -Çalışanın iş yapma tutkusu	Bireysel gelişme. yenileşme. yaratıcılık fırsatlarının boğulması -Çalışanlar tarafından değişime karşı direnç gösterilmesi -Sosyal ve aile ilişkilerinde gerilim yaşanması -İş dışı örgütler için sınırlı zaman, enerji -Arkadaş ilişkilerinde zayıflama	-Güvenli ve dengeli işgücü oluşumu -Daha yüksek üretim için çalışanın örgütün taleplerini kabul etmesi -Yüksek düzeyde görev yarışı ve performans -Örgütsel amaçların karşılanması	-İnsan Kaynaklarının yerinde kullanılmaması -Örgütsel esneklik, yenilik ve uyum eksikliği -Geçmiş politika ve süreçlere tam güven çaba sarf eden çalışanlardan öfke ve düşmanlık -Örgüt adına yasadışı ve etik olmayan davranışların ortaya çıkması

Kaynak:(Balay, 2000:93-94).

Örgütsel bağlılık sonuçlarının incelenmesinde bağlılık düzeyleri ile örgüte yönelik olumlu ve olumsuz sonuçlarını incelenmiş ve ortaya düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık kavramları çıkmıştır.

2.5.1. Düşük Örgütsel Bağlılık

Örgütte çalışanların örgüte karşı olan tutumlarında olumsuz düşünceler bulunması ve örgütsel bağlılıklarının düşük olması sonucu meydana gelen bağlılık derecesidir.

Örgütsel bağlılığı düşük düzeyde olan çalışan kendisini örgüten bağlayan düşüncelerden uzaklaşmaktadır. Çalışanlar düşük bağlılık düzeyinde başka örgütlere gitme eğilimleri yüksek olduğundan performansı düşük olacaktır. Örgütün çalışanlarının bağlılıklarını arttırması için insan kaynakları politikalarını etkin kullanması gerekmektedir (Umutlu, 2017:65)

Düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar örgüt yöneticileri tarafından tercih edilmeyen çalışanlar olarak tanımlanabilir. Düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanlar,ilk buldukları iş fırsatında kendi istedikleri şartların da oluşması durumunda başka örgütlere geçmeyi düşünürler, kendi işleerinde düşük performans sergiledikleri gibi grup içerisinde de anlaşmazlıklara neden olur.düşük örgütsel bağlılık nedeniyle örgüt içerisinde sürekli bir anlaşmazlık ve kaos ortamı oluşacağı için yöneticilere güven giderek azalacaktır (Bayram, 2005:135).

2.5.2. Orta Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Çalışanların örgüte olan bağlılık düzeylerinin giderek yükselmesi örgüt içerisinde kendilerine verilen görevlere olan bağlılığın giderek artmasını sağlayacaktır. Örgüte olan bağlılığın artmasıyla örgüt çalışanları kendilerini örgüte karşı daha sorumlu hisseder ve yaptıkları işlerde daha verimli olurlar. Orta düzey bağlılıkta örgütten ayrılma eylemi çok aktif olmayacağı gibi örgüte tam aitik duygusuda bulunmamaktadır. Bu bağlılık düzeyindekiler örgütten önce kendilerini düşünürler ve bazı değerlerini sahiplenirler. Bu düzeyde işe devamsızlık durumları azalır ve örgüt içerisinde personel giriş çıkış hareketlerinde azalma meydana gelir (Şaklak, 2018:82)

Orta düzeyde örgütsel bağlılıkta örgüt çalışanlarının bağlılık durumunun sınırları bulunmaktadır. Örgüt çalışanı örgüte harcadığı emek ve zamana karşılık örgütün çalışanına gerekli desteği vermemesi, eğitim imkanları sağlamaması gelişimi engelleyici durumlarda bulunması çalışanı örgütten uzaklaştırabilir. Örgüt çalışanının performans ve bilgi düzeyi fazla olmasına karşılık örgüte karşı sınırlı bir bilgi aktarımı sağlar. Bu bağlılık düzeyinde çalışan alacağı kararlarda kararsız kalabilir, örgütte bulunan mevcut düzene karşı çıkabilir. Kişinin kendi kararları ile örgüte karşı vereceği karşısında kararsız kalması örgüte karşı tutumunu olumsuz etkiler (Çukur, 2017:28).

2.5.3. Yüksek Düzeyde Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan çalışan örgüte karşı güçlü bağlar hissetmektedir. Örgütsel bağlılık düzeyinin yüksek olduğu örgütlerde çalışan işinden ve aldığı ücretten son derece memnundur. Örgütte çalışanların örgüte karşı devamsızlık yada işten ayrılma gibi düşünceleri bulunmamaktadır. Örgüt yöneticilerinin bu bağlılıkla çalışan personeline daha fazla yetki devri vererek bağlılıklarını arttırabilir (Dağdeviren Gözen, 2007:84)

Yüksek bağlılık düzeyindeki çalışan, örgütün mevcut yönetim tarzına, çalışma şekline son derece günediği için örgüt yönetiminde yeniliklerin oluşmasını engellemektedir. Örgütlerde yüksek bağlılık düzeyindeki bağımlılık örgütte aranan bağlılık düzeyi olsa da örgütüne bağlı son derece yetenekli yöneticilerin alanlarını kısıtlayarak, performanslarını sürekli aynı işlere harcaması örgütlerini yeniliklere kapatabilir (Ceseroğlu, 2010:63).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI

3.1. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler

Literatür genelinde; ekonomik ve sosyal olaylar nedeni ile meydana gelen zaman aralıklarına kuşak denilmektedir. Sosyal hayatın değişmesi ile birlikte daha sonraki nesillerin yetişme nedeniyle kuşaklar arasında kişilik, çalışam şekli, hayata bakış açıları gibi konularda farklılık gözükmeaktadır (Keleş, 2011:129).

Kuşak kavramını açıklayabilmek için öncelikle bazı kavramların üzerinde durmak gerekmektedir.

3.1.1. Yaş Olgusu

Yaş olgusu Türk Dil Kurumu sözlüğünde;” bir varlığın doğmasından başlayarak yaşamı boyunca tekrarlanan belirli zaman aralıklarının toplamı veya doğuştan beri geçen süre ve yıl birimi ile ölçülen zaman” olarak belirtilmektedir (www.tdk.gov.tr).

Bazı toplumlarda yaşayan bireylerde belirli işlerin yapılıp yapılmaması adına yaşın önemi çok fazladır. Ancak bu önem ülkelere ve kültürlere göre değişiklik göstermektedir. Kültürel anlamda gelişmiş ülkelerde yaş önemli bir faktör olmakla birlikte ekonomisi gelişmemiş ve kültürel anlamda geride kalmış toplumlarda yaşın çok fazla önemi bulunmamaktadır. Bir toplumdaki yaş olgusu toplumların gelişmişlik düzeyine bağlıdır. Toplumun bilgi düzeyi, gelişme süreci gibi kavramlar yaş olgusunu oluşturmaktadır (Adıgüzel vd, 2014:168).

3.1.2. Fiziksel Yaş

Fiziksel yaş kavramının gelişim süreci doğum, çocukluk, ergenlik ve yetişkinlik olmak üzere 4 aşamadan oluşmaktadır. Zamanın ilerlemesi ile birlikte vücutta bazı deformasyonlar meydana gelmekte ve biyolojik yaşlanma kavramını oluşturmaktadır. Bireylerin vücutlarında meydana gelen bu değişimler hem zamana hemde kişiye göre farklılık göstermektedir. Yaş kavramının başka bir tanımında ise; insanın elinde olmadan

ve devamlı bir akış halinde devam eden bütün dünyada genel geçer bir kavram olarak ele alınmaktadır (Adıgüzel vd., 2014:168).

3.1.3. Yaşam Seyri Teorisi

Yaşam seyri, kişinin beşikten mezara kadar olan yaşam süreci ve bu süreçte bireyin karşılaştığı zorluklar ve yaşadığı mutluluklar sonucunda yaşadığı deneyimlerdir. Yaşam seyri, bireyin hayatı boyunca yaşadığı durumların birbirleri ile bağlantılı olarak ilerleme durumudur. Yaşam seyri teorisindeki amaç, bireyin hayatları boyunca yaşadıkları olayları ve bu olaylar karşısında nelerin bireylere etki ettiğini araştırmak üzere meydana gelen bir teoridir. Bireyin büyüdüğü çevre, çalışma hayatı, sağlık durumu, eğitim seviyesi gibi konulardaki önemli olaylarda geçiş sürecini yansıtmaktadır (Osunluk, 2014)

3.2. Kuşak Kavramının Tanımı

Türk Dil Kurumu'na göre kuşak kavramının tanımı şöyledir “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanmıştır (<http://www.tdk.gov.tr>).

Kuşak çalışmasını ilk olarak Alman filozof ve sosyolog Karl Mannheim (1952) “Kuşakların Problemleri / The Problem of Generations” makalesinde ortaya koymuştur. Mannheim; toplum içinde kuşaktan bahsedebilmek için temel yapı taşları olması gerektiğini ileri sürmektedir. Toplumda kuşak kavramından söz edebilmek için bazı temel kavramların olması gerekmektedir. İleri yaşa gelmiş bireylerin olmaması, yeni bireylerin topluma katılması, bir nesil arkasından başka nesillerin gelmesi, kuşakların bir sonraki kuşaklara tecrübelerini aktarması gerekmektedir (Aşkar, 2018:3).

En genel hali ile ekonomik ve sosyal faktörlerin akışı ile meydana gelen zaman dilimlerine kuşak denmektedir. Kuşak kavramında kişilerin aile kavramı ile birlikte meydana gelen yetişme şekilleri ve büyüdüleri ortam sebebiyle kuşaklar arasında, sosyal hayat ve iş hayatından beklentileri arasında önemli farklılıklar ortaya çıkmaktadır (Keleş, 2011:129).

2002 yılında Alwin, kuşak kavramına yeniden açıklık getirebilmek için birkaç durumu açıklamıştır. Birincisi kuşak kavramı aynı tarih aralıklarında dünyaya gelen

bireyler için kullanılan bir kavramdır. İkincisi ailelerde her kuşaktan bireyler bulunmaktadır. Sonuncusu ise; bir kuşağın kendi özelliklerini tanımlaması yada diğer kuşaklar tarafından tanımlaması gerekmektedir (Öz, 2015:5).

Yapılan araştırmalarda nesiller arasında net bir farklılık ortaya çıkarılamamış olsa da önceki nesillere oranla elindeki ile mutlu olan, mevcut durumlardaki yönetimi sorgusuz kabul eden, gelişime tam olarak açık olmayan bireylerin yerine araştırmayı ve kendini geliştirmeye açık, daha ileri gitmek isteyen, yönetimdeki herşeyi sorgulayan, hayata bakış açıları farklı bir kuşak farklılığı bilinen gerçektir (Sadullah, 2010:7).

Aynı kuşakta bulunan insanlar yaşanan olaylara benzer şekilde tepki gösterirler. Farklı kuşaklarda yaşayan bireylerin kendilerine özgü zayıf ve güçlü yönleri bulunmaktadır. Kuşakların iş yaşamlarına bakış açıları farklılık göstermektedir. Bazı kuşaklar örgütlerinde sorgusuz ve sorunsuz şekilde sadece örgüt yöneticilerinin verdiği görevleri yaparken, bazı kuşak çalışanları ise verilen işleri yaparlar ancak örgütsel bağlılıkları düşük olur. Dikkat edilmesi gereken konu iste kuşaklar arasında incelemeler yapılırken ortaya çıkan sosyal ve ekonomik şartlardır (Jafarova, 2018:5).

3.3. Kuşakların Sınıflandırılması

Litearüt taramalarında kuşakların yaş aralıkları için net bir aralık olmaması ile birlikte araştırmacılar arasında ortak olarak ele alınan yaş aralıkları şu şekildedir (Körelçinler, 2018:9);

1. Sessiz Kuşak (1925-1945)
2. Baby Boomers (1946-1964)
3. X Kuşağı (1965-1979)
4. Y Kuşağı (1980-1999)
5. Z Kuşağı (2000 ve sonrası).

3.3.1. Sessiz Kuşak (1925-1945)

Ekonomik Buhran ve İkinci Dünya Savaşı dönemlerini gören ve önemli nesillere geçişleri sağlayan kuşaktır. Sessiz kuşak ile birlikte iş hayatının esas yapısını oluşturan

kavramlar meydana gelmiştir. Bu kuşak; dünyada insan hakları hareketlerine, Türkiye de ise çok partili döneme geçişi ve ihtilali yaşamış kişilerden oluşur. (www.kigem.com).

Bu kuşakta yer alan bireylerin genel özetle özellikleri, işine ve otoritesine bağlılık gösteren, hızlı düşünen, belli bir amaç doğrultusunda ilerleyen, kurallar çerçevesinde hareket eden ve bir işte çalışmaya başlayıp ömür boyunca o işte çalışmaya devam eden bireyler olarak ifade edilmektedir. Sessiz kuşakta yaşayan bireyler yaşadıkları dönemin zorlukları nedeniyle tedbiri elden bırakmayan ve risk almaktan kaçınan bireylerdir (Körelçinler, 2018:10).

Sessiz kuşak kavramını yaşadığımız döneme içerisinde en yaşlı bireyleri oluşturmaktadır. Bu kuşak döneminde meydana gelen savaşlar ve karmaşık günler nedeniyle bireyler seçimlerinde kendilerine göre değil dönem şartlarına göre hareket ederek toplumda refah seviyesini artırıcı birlikte kararlar alarak ilerledikleri görülmektedir (Adıgüzel vd., 2014:171).

3.3.2. Baby Boomers (1946-1964)

Geleneksel kuşaktan sonra dünyaya gelen bu kuşak ikinci Dünya Savaşından sonra hızlı azalan nüfus azalışını önlemek amacıyla hızlı nüfus artışı meydana gelmiş ve bu kuşağı oluşturmuştur. Washington post gazetesi 1970 yılında yayınladığı bir makale ile bu adı kullanmıştır. dünya nüfusunun yaklaşık yüzde 14, Türkiye nüfusunun ise yüzde 15'ini oluşturmaktadır. Baby Boomers kuşağı ailelerinde hem kendinden önce gelen kuşaklara hemde çocuklarına baktıkları için “sandviç kuşağı” da denilmektedir (Aşkar, 2018:7).

Baby Boomers kuşağına ait bireyler hızlı nüfus artışında yer almalarından kaynaklı olarak sosyal, siyasal ve ekonomik koşulları, çalışma yaşamını, kültürel anlamdaki değişimleri, sağlıkla ilgili gelişmeleri etkilemişlerdir. Bu kuşağın temel prensibi “çalışmak için yaşamaktır”. Bu kuşağa ait bireyler yaş aralıklarından dolayı iş hayatından ayrılarak emekli olmaya başlamıştır (Mandalı, 2017:54).

Baby Boomers kuşağına ait kişilerin rekabet duyguları çok fazladır ve özel hayatlarından çok çalışma hayatlarına bağlıdırlar. Bu kuşağın bireyler başkalarından çok kendilerini düşünen, sorgulayıcı, araştırmacı ve özgüvenleri yüksek kişilerdir. Bu kuşak için maddi anlamda kazanç ve değerlere olan bağlılık işe olan bağlılığı arttırmıştır. Baby

Boomers kuşağına ait çalışan kişiler iş yerlerine en fazla aidiyet duygusu duyan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Günümüz koşullarında bu kuşağa ait bireyler iş deneyimlerinin fazla olmasından dolayı iş yerlerinde üst pozisyonlarda bulunmaktadır. Bu kuşak için kendinden önceki kuşaklarda olduğu gibi taktir görmek ve yaptıkları işlerde maddi olarak tatmin edilmek işe olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Mücevher, 2015:10).

3.3.3. X Kuşağı (1965-1979)

Baby Boomers kuşağının aksine hızlı nüfus artışından kaynaklı alınan önlemler doğrultusunda nüfus artışının yavaşladığı dönem olarak tanımlanmıştır. Bu kuşağa “kayıp kuşak” adı da verilmiştir. Günümüzde 38-52 yaşları arasında olan, iş dünyasında çalışmaya devam eden, çalışmayı yaşamak için tanımlayan bir kuşaktır (Mandalı, 2017 : 55).

Fotoğrafçı Robert Capa 2. Dünya Savaşından sonra yaşayan genç bireyler için yazdığı yazıda başlık olarak X kuşağı terimini kullanmıştır. Capa ifadesinde; “ biz bilinmeyen bir nesiliz, X Kuşağı adında, yeteneklerimiz ve ceplerimizle başa çıkılamayacağından çok büyük şeylere ve çok büyük bir coşkuya sahip olduğumuzu fark ettik” demiştir (Solmaz, 2017:94).

2. Dünya savaşından sonra ekonomiyi tekrar canlandırmak isteyen Keynesyen politikalar refah düzeyini arttırsa da devletin bir süre sonra maliyetleri karşılayamaması nedeniyle ekonomi dar boğaza girmiş, yaşanan petrol krizi ile birlikte devletin yönetim politikalarında değişiklik meydana gelmiştir. Ekonomideki bu belirsizliklerin yaşandığı dönemde dünyaya gelen bu kuşağa “kayıp kuşak” ifadeside kullanılmıştır. Toplumsal sorunların içerisinde dünyaya gelen bu kuşak Baby Boomerslara göre tatmin düzeyleri daha yüksektir. Bu kuşakla birlikte marka kavramıda ortaya çıkmıştır (Altuntuğ, 2012:205).

Smola ve Sutton’a göre çalışma değerleri; başkaları için çalışmak, çok çalışmak ve çalışırken yaptıkları işten zevk almak, çalıştıkları işten çok yaptıkları işe saygı göstermek, hem çok kazanmak hemde kazanırken çevresine yararlı olmak ve yönetici ile arasında güçlü bir bağ kurmaktır. X kuşağının çok fazla çalışmasının sebebi refah seviyesi

yüksek bir hayat elde etmek istemelerinden kaynaklanmaktadır. Çalışma yaşamlarında teknolojiyi kullanmaktadırlar. Yaptıkları işlerde yöneticilerinden hemen yaptıkları işlerle ilgili geribildirim isterler. İş yerlerinde terfi almak için çalışırlar (Solmaz, 2017:120).

Savaşların, darbelerin, krizlerin zamanında yaşayan bu kuşak, zor zamanlardan geçerek baskı altında büyüdükleri için olaylar karşısında otoriteye karşı sessiz bir yapıya bürünerek yetişmişlerdir. Baskı altında büyüdükleri için saygılıdırlar ancak otoriteye karşıdırlar. X kuşağı yetişme şartlarından kaynaklı olarak iş hayatında da çalıştıkları yerlere bağlı, çalışmalarının karşılığını aldıklarına inanan, işyerlerinde uzun yıllar çalışmak isteyen, yaptıkları işte çalışma motivasyonları yüksek bir kuşaktır. X kuşağında kadınların çalışmaya başlaması ile birlikte doğum oranları da azalmıştır (Keleş, 2011:131).

X kuşağından doğan kişiler özgürlüklerine engel olacak konular karşısında sert durmaktadırlar. Kendinden önceki kuşaktan kalan zorluklar nedeniyle kendi yaşamlarında kontrollü hareket etme isteği çalışma yaşamlarına da etki etmektedir. Çalışma hayatlarında kontrolün kendilerinde olmasını isterler ve yaratıcılıklarını işlerine yansıtmak bu kuşak için vazgeçilmez bir kavramdır. X kuşağı çalışanları ekip çalışmasından çok bireysel çalışmada daha başarılıdırlar. Özellikleri bakımından sabırsızdırlar ve işlerine çok fazla bağlıdırlar (Toruntay, 2011: 74).

X kuşağının iş hayatındaki dikkat çekici özellikleri; (Kuyucu, 2017:849):

- Yaptıkları işlerde kazanç yerine iş yerine yaptıkları katkılara öncelik verirler.
- İş yerlerine birden fazla işi yapabilirler.
- Yaptıkları işler ile sosyal yaşamları arasındaki dengeye dikkat ederler ve iş yerlerindeki görevlerin paylaşımına önem verirler.
- Üst yönetim ile aralarındaki uyuma çok dikkat etmektedir.
- İletişimleri çok güçlüdür.
- Yaşamlarında çok çalışma ön plandadır.

X kuşağı için çalışma hayatı yaşamlarını rahat ettirmek için esas nedendir. X kuşağı için rekabet etmek ve yaptıkları işlerde yönetici olmak çalışma hayatlarını

ilerletmek için en önemli nedendir. X kuşağı için iş hayatında duygularına yer bulunmamaktadır. Sosyal hayatlarındaki aile kavramını iş hayatında görmek isterler. Aynı şekilde arkadaşlık ilişkilerini de iş hayatlarında görmek istemektedirler (Aşkar, 2018 :9-10).

3.3.4. Y Kuşağı (1980-1999)

Günümüzde hayatında teknoloji kullanımına son derece önem veren bir kuşaktır. Y kuşağı teknoloji ve sosyal medyayı ileri seviyede kullanan ilk kuşaktır. Bu kuşak cep telefonlarının ve bilgisayarların giderek yaygınlaştığı zamanlarda büyümüş bir nesildir. Y kuşağında büyüyen bireyler yetişme çağlarında bilgisayar ile büyümüş, teknoloji sayesinde araştırmalarını global olarak yapabilmiş ve sosyal medyada son derece aktif şekilde harekete geçmiştir (Kuyucu, 2017:855-857).

Y Kuşağı kavramı ilk olarak 1993 yılında “Advertising Age (AdAge)” dergisinde X Kuşağı’nın takipçisi olarak kullanıldı. “Millennials” ifadesi ise; sosyolog Neil Howe ve William Strauss tarafından kullanılmıştır. Y Kuşağı’nı şekillendiren tarihsel olaylar arasında 11 Eylül 2001 terör saldırısı, terör saldırılarına karşı ortaya çıkan savaş, 1995 Oklahoma Şehri saldırısı, Columbine Lisesi saldırısı, Enron Şirketi’nin çöküşü, Basra Körfezi Savaşları, Berlin Duvarı’nın yıkılışı, önemli doğal afetler, teknolojinin yaygın kullanımı, dünyaçapında kullanılan internet ağları ve cep telefonları ön plana çıkmaktadır (Solmaz, 2017:100).

Y kuşağı için iş hayatı ile özel hayatı arasındaki denge durumun önemi çok fazladır. Y kuşağındaki bazı çalışanlar işlerinde daha fazla ilerleyebilmek için uzun saatler çalışmaya tercih ederler. Ancak Y kuşağının genel özelliği çalışma saatlerinde sınırlar olmaması ve kendi alacakları kararlara çok fazla karışılmamasıdır. Teknolojideki değişim ve gelişimler ile birlikte işyerlerinden esnek çalışma saati kavramının oluşturulmasını bu sayede iş yerlerine olan bağlılıklarının artacaklarını düşünmektedirler. Y kuşağı çalışanları örgütlerinde yönetimde kendi sözlerinin geçmesini isteyerek bağımsızlık yaratmanın peşindediler. Çalıştıkları örgütlerde ne istediklerini açıkça anlatan, bilgi ve yeteneklerini sürekli geliştirmek isteyen, istedikleri karşılanmadığı zaman ise iş değişikliğine açık bir kuşaktır (Yüksekbilgili, 2013:346).

Yeni işler yapmaya hevesli, heyecanlı, kendini düşünen, çözüm odaklı, kendini fazlasıyla seven ve beğenen, herşeyin biran önce sonuçlanmasını isteyen, hızlı tüketen, kuralları sevmeyen, hızlı yaşamayı seven bir kuşaktır. Bunun yanında teknoloji ile birlikte büyüyen bir kuşak olması, refah seviyelerinin kendisinden önce yetişen kuşaklara oranla yüksek olması, dünya ile iletişimin güçlenmesi gibi etkenlerden dolayı bu kuşak kendisinden önce yetişen kuşaklardan farklı bir hayat tarzı benimsemektedir (Bektaş vd.,2018:156).

Martin'e göre bu kuşağın kendisine olan özgüveni çok yüksektir. Özgüvendeki bu yüksekliğin nedeni ise bu kuşağın genç yaşlarda kendi özgürlükleri ile hareket etmelerinden kaynaklanmaktadır. Y kuşağının büyümesi toplumun büyüme hızı ile artış göstermektedir. Değişim konusunda korkusuz, aldıkları eğitimler diğer kuşaklara göre daha yüksektir. Bu kuşaktaki en önemli özelliklerden bir tanesi ise eğitimlerini geliştirirken diğer yandan da yeni işler kurdukları için en girişimci kuşaktır (Solmaz, 2017:101).

Y kuşağından önce çalışma hayatında olan diğer kuşak çalışanları 2008 yılı ve sonrasında emekli oldukça şirket içerisinde deneyimli çalışanda azalmaya başlamaktadır. Y kuşağına ait çalışanlar ise almış oldukları eğitim ve teknoloji sayesinde bu açığı gittikçe kapatacakları için işletmelerinde Y kuşağını ile çalışma talebi artacaktır. y kuşağı iş yaşamında X kuşağı kadar geniş bir paya sahip değillerdir ancak bu durum Y kuşağının sahip olduğu özelliklerin değerini arttırmaktadır (Yüksekbilgili, 2016:344).

Y Kuşağının teknoloji kullanımı (Tokabaş, 2012);

1. Y kuşağı küçüklüklerinden itibaren bilgisayar ve telefon kullanımı ile iç içedir.
2. Birebir görüşmelerin yanında, telefon, bilgisayar gibi teknolojik aletlerle de iletişim sağlıyorlar.
3. Sosyal medya ile çok fazla ilgililer.

4. Çalışma hayatlarında sosyal medyayı aktif olarak kullanmak istiyorlar.
5. Bir konu hakkında bilgi edinmek için internet vazgeçilmez kaynaklarıdır.
6. Haber kaynaklarını satın almak yerine (gazete, dergi gibi) internetten takip ediyorlar.
7. Kıyafet, beyaz eşya gibi ihtiyaçlarını internet üzerinden sipariş ediyorlar.
8. Sosyal yaşamlarını internet üzerinden gerçekleştirmek istiyorlar.
9. Görüşlerini sosyal mecralarda paylaşmak istiyorlar.

Y kuşağı için her yaptıkları görevde “neden” sorusunun cevabını ararlar. Yöneticilerinden verdikleri görevlerde net şekilde ne beklediklerini ve neden bu görevi yaptıklarını açıklamalarını isterler. Y kuşağı işine ne kadar saygı duysa da diğer kuşaklara göre çalışılması zor bir kuşaktır. Kendilerine verilen işlerin kendi ilgi alanlarında olmasına önem gösterirler. Yaptıkları işler sonucundaki başarılarında yöneticilerinden takdir ve övgü beklerler. Y kuşağı için işlerinde kendilerini geliştirmek en önemli kriterdir. Eğer işlerinde sürekli tekrar olduğunu hissedersen başka iş arayışlarına girerler. İşlerinde aldıkları kararların uygulanması bu kuşak için çok önemlidir. Bunun yanında iş hayatlarında yetki devride bu kuşak için en önemli işe bağlılıklarını arttırıcı unsurlardan bir tanesidir (Solmaz, 2017:123).

3.3.5. Z Kuşığı (2000 ve Sonrası)

Z kuşığı dünya nüfusunun %25'ini oluşturmaktadır ve yakın gelecekte, satın alma gücü diğer kuşaklardan bu kuşağa geçecektir. Mevcut iş hayatındaki konumları çok fazla oluşmasa da önümüzdeki beş sene içerisinde Z kuşağının rolü belirli olmaya başlayacaktır. Buna bağlı olarak Z kuşağının iş hayatındaki davranışları çok fazla araştırmaya alınmamıştır.

Z kuşığı teknolojinin çok fazla gelişmesi ve kolay ulaşılması nedeniyle “internet kuşığı” olarak tanımlanmaktadır. Z kuşağına ait bireyler diğer kuşaklardan farklı olarak çeşitli ağlarla iletişim halinde oldukları için yalnızlığı sevebilecek ve yaşayabilecek bir kuşaktır. İnterneti çok çeşitli konularda aynı anda kullanabildikleri için birden fazla işi aynı anda yapabilmektedirler (Adıgüzel vd., 2014:174).

Z kuşağından önce gelen Y kuşağı yaptıkları işlerde yenilik yapmak isterlerken, bu kuşakta iş kavramı yenilikçi ve ekip çalışması önemlidir. İnternet konusunda çok aktif oldukları için yaptıkları işlerde çok hızlı bilgi akışı sağlarlar ve kendilerini yönetecek başka birisine ihtiyaç duymazlar. Z kuşağı bağımsızlığına çok düşkündür, kendilerine tanınan haklarda çok hassaslardır ve kendi hayatları hakkında konuşulmasını sevmemektedirler. Bu kuşağın en önemli özelliklerinden bir tanesi düşüncelerini serbest şekilde ifade etmektir (Çetin ve Karalar, 2016 :163).

3.4. X ve Y Kuşağının Farklılıkları

3.4.1. Coomer ve DeBard ile Lancaster ve Stillman Yaklaşımlarına Göre Farklılıklar

İnsanlar hangi kuşağa ait olursa olsunlar, iş hayatı ve sosyal hayatlarından beklentileri, yaşadıkları önemli olaylardan, kültürel faktörlerden ve algılarından etkilenmektedir.

Tablo 3.1: Coomer ve DeBard ile Lancaster ve Stillman Yaklaşımlarına Göre Farklılıklar

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
Kuramlara Bağlılık	Art niyetsiz düşünme	Bağlı, adanmış
İstek	Yeni işlere açık olma	Yapan bir deneyimli kişiyi takip etme
Kariyer hedefi	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) kariyer sahibi olma
Ödül	Yapmama özgürlüğü	Anlamlı iş
Ebeveyn-çocuk ilişkisi	Mesafeli	İzinsiz, müdahaleci
Çocuk sahibi olma	Şüpheli	Şüphesiz, kesin
Aile hayatı	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
Eğitim	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Değerlendirme	"Pardon, nasıl iş çıkarıyorum sizce?" diye soran	Ne zaman istersem, geribildirim alırım
Politik eğilim	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
Büyük soru	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

Kaynak: Mücevher, 2014:33

X kuşağı ile Y kuşağı arasındaki farklılıklar incelendiğinde X kuşağı şüphe duyan yapıya sahip olmakla birlikte yöneticilerine karşı duydukları güven çok azdır. Bu kuşak eğitim konusunda aldıkları eğitimin yaptıkları işler için yarar sağladığını düşünmektedir. Y kuşağı ise aldıkları eğitimi ise sorumluluk olarak görmektedirler. Bunun yanında X kuşağı için kariyer çalıştıkları işyerine bağlı olarak değişmekte iken Y kuşağı ise birden fazla görev tanımını üstlenebileceğini düşünmektedir. X kuşağı özellik olarak kendini daha fazla önemserken Y kuşağı ise bireysel değildir ve sosyal hayatlarında kendilerini ifade etme konusunda daha rahattır (İşçimen, 2012: 13).

Tablo 3.2: Lancaster ve Stillman'ın Yaklaşımı ile X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
Tutum	Kuşkucu	Realist
Genel	<ul style="list-style-type: none"> - Hayatları olumsuz önde algılanan kuşak olarak görülmektedir. - Yetenekli ve özgürdür. - Yardım istemek veya etmek için de başkalarına bağlı değildir 	<ul style="list-style-type: none"> - Farklılığa değer verir - Düzenlenmiş olma yerine işbirliğini tercih eder - Sorunların çözülmesinde pragmatist yaklaşır
Etkileyen Kişiler	Bili Clinton, Al Bundy, Madonna, Beavis and Butthead, Dennis Rodman	Prince Williams, Winky Tinky, Felicily, Marilyn Manşon, Ventis and Serena Williams, Britney Spears
İş Alışkanlıkları	<ul style="list-style-type: none"> -Çeşitliliğin farkında olan ve küresel düşünen, -İş-özel hayat dengesi önemli -Kendilerine güvenen -İşte eğlence arayan -Son teknoloji ile çalışmayı seven 	<ul style="list-style-type: none"> - Optimist bakış açısı var - Kendinden emin - Başarı odaklı - Güçlü ahlaka ve topluma hizmete inanan - Çeşitliliğin farkında olan

Kaynak: İşçimen, 2012: 15

X Kuşağı bireylerin şüpheli yapısına karşın Y Kuşağı bireyleri gerçekçidir. X kuşağına ait bireyler iş hayatları ile özel hayatları arasındaki değerler arasında denge oluşmasına önem verirler. Yaptıkları işlerde kendi kararlarını kendileri almaya önem verdikleri için bağımsızlıklarına düşkünlüdürler. İş hayatlarına çok fazla önem verdikleri için eğlenceli işlerde çalışmayı sevmektedirler. Y kuşağı çalışanları ise yaptıkları işler de farklılığa önem verirler. Kendilerine güvenleri son derece yüksektir. İş hayatlarında ekip çalışmasına önem verirler (Mücevher, 2014:34).

3.4.2. Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Yaşadıkları dönemin ekonomik ve sosyal değişimleri ile birlikte değişen kuşakların sosyal hayatları ve çalışma hayatlarına da bakış açıları değişmektedir. bir kuşak kendinden önce gelen kuşaktan öğrendikleri bilgiler, teknolojik değişimler ve gelişmeler ile birlikte özellik olarak değişme göstermektedir. Kuşaklar arasında davranış özellikleri

arasındaki farklılıklar ayırımına göre, X ve Y Kuşakları arasındaki davranış özellikleri arasındaki farklılıklar aşağıdaki tabloda gösterilmektedir. (İzmirlioğlu, 2008: 49).

Tablo 3.3: X ve Y kuşağının Davranış Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

X KUŞAĞI	Y KUŞAĞI
Hayatı idame edebilmek için çalışmak	Biriktirdiklerini tüketerek yaşamak
İş hayatı ve sosyal yaşam arasında eşitlik	İş hayatından ziyade sosyal hayata bağlılık
Uzun süreli çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı tanıma	Aşın marka bağımlılığı
Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle (püre) duygusal

Kaynak: İzmirlioğlu, 2008: 49

X kuşağı çalışanları ile Y çalışanları arasındaki en önemli farklılık X kuşağı yaşamak için çalışırken, Y kuşağı sosyal yaşama odaklı oldukları için elindeki birikimleri tüketerek yaşamaktadır. X kuşağı bürokrasi konusun kabul etmemekle birlikte değiştirmeye çalışsada Y kuşağı ise bürokrasiye karşı çıkmaktadır. X kuşağı elde ettiklerini çalıştığı oranda tüketmeye çalışırken Y kuşağı bunun aksine işe daha zaman harcayıp daha fazla tüketmeyi sevmektedirler. X kuşağı için teknoloji Y kuşağına oranla daha geç girdiği için teknolojiye ayak uydurma konusunda biraz yavaşlardır ancak Y kuşağı için teknoloji vazgeçilmez bir kaynaktır.

3.5. X ve Y Kuşağı İçin Örgütsel Adalet Kavramı İçin Yapılan Çalışmalar

Örgütsel adalet konusu hakkında geniş kapsamlı bir araştırmalar yapılmış olsa da literatür taramasında X ve Y kuşağına ait çok fazla araştırma bulunmamaktadır.yerel literatür taramalarında aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

Yüksekbilgili ve Hatipoğlu' nun 2015 yılında "Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı" isimli araştırmasında X ve Y kuşaklarının örgütsel adalet algıları arasında bir

farklılık olup olmadığı incelenmiştir. 430 anket ile yapılan araştırma sonucunda kuşaklar arasında örgütsel adalet algısında bir farklılık tespit edilmemiştir. X ve Y kuşağı için örgüt kavramına ait değerler birbirine yakındır ve çalışanlar arasındaki örgütsel davranış konusu aynı yönde ilerlemektedir. Ayrıca, X kuşağının Y kuşağını yetiştiren kuşak olarak hemen arkalarından gelmesi de örgütsel adalet algısına aynı yönde bakmalarının nedeni olabilmektedir (Yüksekbilgili ve Hatipoğlu, 2015:411).

3.6. X ve Y Kuşağı İçin Örgütsel Bağlılık Kavramı İçin Yapılan Çalışmalar

Sönmez (2014); İş tatmini ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışmasında yaş değişkenine yönelik olarak; çalışanların yaşlarının artmasıyla birlikte, içsel ve dışsal iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını tespit etmiştir. Duygusal bağlılık boyutu için 39 yaş ve üstü yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin, 25-31 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyinden ve 18-24 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ise bir önceki yaş grubunun bağlılık düzeyinden daha fazladır.

Öz (2015); Yapılan çalışmada Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılıkları incelenmeye çalışılmıştır. 174 kişiye yönelik anket sonucunda kişilerin bir kısmının çekimser kalarak soruları yanıtlamamıştır. Geri kalan kısmın bazılarını da yüzyüze veya elektronik olarak ulaşılmaya çalışılmıştır. 120 kişiye yöneltilen anket sonucunda, örgütsel bağlılık boyutları üzerinde yapılan çalışmalarda sorulan sorular için verilen cevapların kararsızlık düzeyinde olduğu tespit edilmiştir.

Aka (2018); yapılan çalışmada bebek patlaması, X ve Y kuşağına ait yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinse özel ve kamu sektörünün nasıl etki ettiği belirlenmeye çalışılmıştır. 35 kuruluştan 357 yöneticiye anket formu uygulanmıştır. Bebek patlaması kuşağına ait yöneticilerin sektör farklılığının örgütsel bağlılıklarına etki edilmediği tespit edilmiştir. X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi özel sektörde çalışan yöneticilerin kamu sektör yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Y kuşağı yöneticileri ise, kamu sektöründe çalışan yöneticilerin özel sektör yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

X VE Y KUŞAĞINDA ÖRGÜTSEL ADALET ALGISI İLE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Bu bölümde İstanbul Kentinde yaşayan X ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan araştırma sonucunda ortaya çıkan bulgular ile ilgili sonuçlara yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Dünya üzerinde meydana gelen sosyal, ekonomik, ve kültürel olaylara bağlı olarak insanların yaşamlarında da köklü değişiklikler meydana gelmektedir. Teknolojinin hızla ilerlemesi ile birlikte insanlar sadece buldukları yerde değil dünyanın en uç köşesinde yaşayan insanlarla da iletişim kurabilmektedir. Buna bağlı olarak sosyal yaşamın dışında iş hayatında da imkanlar hızla artmaktadır. Teknoloji, çalışanların yaptıkları işlerde kendilerini geliştirmelerinin yanında aynı işi yapan diğer insanların sahip olduğu imkan ve olanaklar arasında karşılaştırma yapmasına da olanak tanımaktadır. Buna bağlı olarak yöneticilerin nitelikli çalışanını elde tutabilmek için neler yapabileceğini düşünmesi konusunun önemini giderek arttırmaktadır. X ve Y kuşağına ait bireylerin örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına bakış açıları ve bunlar arasındaki ilişkiyi incelemek araştırmanın amacını oluşturmaktadır. X ve Y kuşağı'nın örgütlerine bakışları için yapılan mevcut düşüncelerin geçerli olup olmadığı yapılan çalışma sonucu ortaya çıkartılarak literatüre katkı sağlanacağı ve gelecek çalışmalara kaynak teşkil edeceği düşünülmektedir.

4.2. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmanın amacı X ve Y kuşaklarının arasındaki örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramları arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu araştırma “ilişkisel tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. Araştırmayla çalışanların

kurumlarına olan örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarında önceki ve sonraki kuşaklar arasında düşünce farklılığı olup olmadığı ortaya konulmaya çalışılmıştır.

Tablo 4.1: Araştırma Modeli

DEMOGRAFİK FAKTÖRLER

X VE Y KUŞAĞI



4.3. Araştırmanın Yöntemi

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak birincil veri toplama yöntemi olan anket yöntemi kullanılmıştır. Katılımcılara internet sitesi olan surveey.com'dan ve yüz yüze anket çalışması uygulanmıştır. Araştırmada kullanılan anket üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde altı adet sosyo-demografik soru yer almaktadır. Katılımcının cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki pozisyon, kurumdaki çalışma süresi, mevcut çalışma süresi sorularının yer aldığı denek bilgi formundan yararlanılmıştır. Sonraki bölümde sırasıyla dağıtımsal adalet, işlemsel adalet ve etkileşimsel adalet kapsayan toplamda yirmi adet soru yer almaktadır. Son bölüm ise sırasıyla duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığı içeren toplam yirmi soruyu içermektedir. Toplamda 46 adet soruya cevap istenmiştir. Sorular çoktan seçmeli sorulardan meydana gelmektedir.

4.4. Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak araştırmanın amacı doğrultusunda anket yöntemi kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler 5'li Likert ölçeği olarak tasarlanmıştır. Bu beşli likert; "1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Ne katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum" şeklindedir.

Örgütsel adaletin ölçülmesinde Niehoff ve Moorman (1993) tarafından geliştirilen Yasin KELEŞ'in 2014 yılında "Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi: Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma" isimli doktora tezinde kullandığı ölçek kullanılmıştır. Keleş çalışmasında örgütsel adaletin 3 boyutunu da ölçmüştür. Birinci boyutu dağıtım adaleti, ikinci boyutu prosedür adaleti, üçüncü boyutu ise etkileşim adaleti ölçmektedir. Kullanılan ölçekte, dağıtım adaleti boyutuna ilişkin 5, prosedür adaleti boyutuna ilişkin 6, etkileşim adaleti boyutuna ilişkin ise 9 ifade yer almaktadır.

Araştırmada örgütsel bağlılığı ölçmek üzere Meyer ve Allen (1997) 20 sorudan oluşa örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Öznur ŞAKLAK'ın 2018 yılında "Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği" doktora tezinde kullandığı ölçekten faydalanmıştır. Şaklak çalışmasında örgütsel bağlılığın 3 boyutunu da ölçmüştür. Birinci boyutu duygusal bağlılık, ikinci boyutu devam bağlılığı, üçüncü boyutu ise normatif bağlılığı ölçmektedir. Kullanılan ölçekte, duygusal bağlılık boyutuna ilişkin 7, devam bağlılığı boyutuna ilişkin 7, normatif bağlılık boyutuna ilişkin ise 6 ifade yer almaktadır.

4.5. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini; İstanbul ilinde yaşayan, hizmet sektöründe bulunan X ve Y kuşağı çalışanları oluşturmaktadır. Ancak bu ildeki tüm hizmet sektöründe çalışan kişilere ulaşması mümkün olunmadığından kolayda örneklem yoluyla seçilmiş farklı pozisyonda çalışan 191 iş görene ulaşılmıştır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıklarına bakıldığında zaman şu şekilde sıralanabilir;

Araştırma küçük bir örneklem grubu üzerine uygulanmıştır ve genel X ve Y kuşağına ait çalışanların genel görüşlerini yansıtmayacaktır,

Araştırma kapsamında veriler, sadece hizmet sektöründe bulunan X ve Y kuşağı çalışanlarına göre elde edilmiştir,

Araştırma katılan X ve Y kuşağına ait çalışanların genel görüşleri ilerideki zamanlarda değişiklik gösterebilir,

Anket uygulanan bazı kişilerin ad- soyad doldurulmamasına karşılık çeşitli sebeplerden dolayı gerçeği yansıtmayan cevaplar vermesi olasılığı sınırlılıklar içerisinde göz önüne alınabilir.

4.7. Verilerin Analizi

4.7.1. Güvenilirlik Katsayısı

Araştırmanın gerçekleştirilmesi amacı ile kullanılan anket formundaki ölçek ifadelerinin güvenilirliklerinin test edilmesinde Cronbach's Alpha tekniğine başvurulmuştur. Test sonucunda elde edilen alfa değeri (α) testin homojenliğinin göstergesi olarak kabul edilir ve ölçek ifadeleri aşağıdaki gibi aralıklandırılır (Aslanoğlu ve Başkan 2016, ss.59-84):

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir.

$0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçek düşük güvenilirliktedir.

$0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir.

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 4.2: Güvenilirlik Katsayısı

Boyutlar	<i>Cronbach's Alpha Katsayısı</i>	<i>Madde Sayısı</i>
<i>Örgütsel Adalet Ölçeği</i>	<i>0,944</i>	<i>20</i>
<i>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</i>	<i>0,883</i>	<i>20</i>
<i>Genel Toplam</i>	<i>0,940</i>	<i>40</i>

Tablo 4.2'de de görüldüğü üzere, katılımcıların örgütsel adalet algılamaları ve örgütsel bağlılık düzeylerini ortaya koyan ölçek ifadelerinin toplamda 0,940'lık düzeyde bir güvenilirliğe sahip olduğu görülmüştür. Ölçek $0,80 \leq \alpha < 1,00$ arasında olduğu için yüksek derecede güvenilirdir.

4.7.2. Korelasyon Analizi

Araştırmanın amacı doğrultusunda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden elde edilen puanlar arasındaki ilişkileri incelemek için Pearson Korelasyon tekniği kullanılmıştır. Analiz yapılırken örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin ortalamaları alındıktan sonra Pearson Korelasyon tekniği kullanılarak analiz yapılmıştır.

Tablo 4.3: Korelasyon Analizi Sonuçları

Pearson Korelasyon Analizi			
		Örgütsel adalet ölçek değerlerinin ortalaması	Örgütsel bağlılık ölçek değerlerinin ortalaması
Örgütsel adalet ölçek değerlerinin ortalaması	Pearson Correlation	1	,525**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	191	191
Örgütsel bağlılık ölçek değerlerinin ortalaması	Pearson Correlation	,525**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	191	191

Tablo 4.3'deki korelasyon analizine göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında 0,525 değeri elde edildiğinden dolayı pozitif yönlü ve anlamlı ve orta şiddette korelasyon bulunmuştur.

4.7.3. Ölçek Değerlendirme Puan Aralıkları

Araştırmada, katılımcıların ölçek maddelerinde bulunan önermelere ilişkin görüşlerini çok olumludan (5) çok olumsuz (1) kadar sıralanan seçeneklerden birini işaretleyerek belirtmeleri istenmiştir. Seçenekler 5.00-1.00=4.00 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını ortaya koyan düzeyler belirlenmiştir. Ölçeklerden alınan puanlar değerlendirilirken kesim noktaları dikkate alınmıştır.

Araştırmada katılımcılardan ölçek maddelerinde bulunan önermelere ait görüşler kesinlikle katılıyorum (5), katılıyorum (4), ne katılıyorum ne katılmıyorum (3), katılmıyorum (2) ve kesinlikle katılmıyorum (1) seçeneklerinden birini işaretlemeleri istenmiştir. Seçenekler en yüksek değer olan 5.00 - en düşük değer 1.00= 4.00 puanlık bir genişliğe dağılmıştır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktası belirlenmiştir. Ölçeklerden alınan puanlar değerlendirilirken kesim noktaları dikkate alınmıştır .

Tablo 4.4: Ölçek Değerlendirme Puan Dilimleri

Seçenekler	Puanlar	Puan-Aralığı	Değerlendirme
Hiç katılmıyorum	1	1,00-1,79	Çok düşük
Katılmıyorum	2	1,80-2,59	Düşük
Ne katılıyorum Ne katılmıyorum	3	2,60-3,39	Orta
Katılıyorum	4	3,40-4,19	Yüksek
Tamamen Katılıyorum	5	4,20-5,00	Çok yüksek

Kaynak : San, 2017:49

Tablo 4.5: Katılımcıların Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Puanlar	N	Minimum	Maksimum	Ort	Std. Sapma	Ort/m	Düzye
Dağıtım Adaleti	191	5	25	16,27	5,231	3,11	Orta
Prosedür Adalet	191	6	30	18,25	6,461	2,82	Orta
Etkileşim Adaleti	191	9	45	31,33	8,177	3,83	Orta
Örgütsel Adalet	191	20	100	65,86	19,870	3,31	Orta
Toplam							
Duygusal Bağlılık	191	7	35	24,56	7,264	3,38	Orta
Devamlılık Bağlılığı	191	7	35	22,20	7,526	2,95	Orta
Normatif Bağlılık	191	6	30	18,45	6,461	2,85	Orta
Örgütsel Bağlılık							
Toplam	191	20	100	65,23	21,25	3,06	Orta

Araştırmanın “Katılımcıların örgütsel adalet algıları ve örgütsel bağlılıkları ne düzeydedir?” şeklindeki sorunun cevabı için örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeklerinden alınan puanlara ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak incelenmiştir çıkan düzeyi bulmak içinde ortalaması standart sapmaya bölünmüştür. Elde edilen sonuçlar Tablo 4.5’e göre, katılımcıların dağıtımsal adalet, işlemsel adalet, etkileşimsel adalet, genel örgütsel adalet, duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı, normatif bağlılık algıları, genel örgütsel bağlılık algıları *orta düzeyde* bulunmaktadır.

4.7.4. Faktör Analizi

Faktör Analizi yapımının ön şartları, maddelerin KMO ve Bartlett test değerlerinin belirlenmesidir. Bu testlerden Bartlett Küresellik Testi, korelasyon matrisinin birim matris olup olmadığının testi için kullanılır. Birim matristen kastedilen ifade, korelasyon matrisinde ki tüm diyagonal terimlerin “1” ve tüm diyagonal olmayan terimlerin “0” olmasını ifade etmektedir. Bartlett küresellik testinde “p” değerinin 0,05 altında olmasının faktör analizi için uygunluğu ifade ettiği kabul edilir ki burada ifade edilen şey evren korelasyon matrisinin birim matris olduğu H0 hipotezinin reddidir. KMO testi ise örneklem yeterliliği ölçütü olarak kabul edilmekte ve gözlenen korelasyon katsayıları büyüklüğünün kısmi korelasyon büyüklükleri ile karşılaştıran bir test türüdür. KMO test değeri 1'e yaklaştıkça faktör analizine uygunlukta o nispette yükselir (Solmaz, 2017:240).

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerliliğini tespit edebilmek amacıyla faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizi testi SPSS 22,0 paket programı ile yapıldığında Tablo 4.6'da görülen açıklanan varyansları gösteren değerler elde edilmektedir. Bu tablo, araştırma hipotezi için ileri sürülen savın % kaçının araştırmacının elindeki sorularla açıklandığını göstermektedir. Tablo 4.6'da görüleceği üzere kullanılan ölçeklerin faktör analizine uygunluğunu tespit edebilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin ve Bartlett testi kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucu Kaiser-Meyer-Olkin değeri ,91 bulunmuştur. Bu değer 0,5'den büyük olduğu için örneklem büyüklüğünün yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Bartlett testi sonucunun da anlamlı çıkması ölçeğin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir.

Tablo 4.6: Faktör Analizi Sonuçları

Kaiser - Meyer - Olkin (KMO) Testi	K ₁ -Kare	Bartlett Küresellik Testi Sd	Sig-
,919	5015,727	703	,000

Açıklayıcı faktör analizine 40 madde ile başlanmış tüm maddeler için toplam korelasyon incelenmiştir. Yükler arasındaki farkı n .10'dan düşük olan maddeler çıkarılmıştır. Bu kapsamda toplam 4 madde analizden çıkarılmıştır (Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimde elde ettiğim kazanımların adil oluşunu düşünüyorum, çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler, işimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar, şimdi bu kurumda kalmam; istekten çok ihtiyacımdır). Geriye kalan 36 madde ile analiz tekrar yapılmıştır.

Birinci faktörün özdeğeri 12,98 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %35,82'sini açıklayabilmektedir. İkinci faktörün özdeğeri 3,92 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %10,89'unu açıklamaktadır. Üçüncü faktörün özdeğeri 2,58 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %7,18'ini açıklayabilmektedir. Dördüncü faktörün özdeğeri 1,52 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %4,23'ünü açıklayabilmektedir. Beşinci faktörün özdeğeri 1,27 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %3,54'ünü açıklayabilmektedir. Altıncı faktörün özdeğeri 1,16 olarak bulunmuş olup, toplam varyansın %3,24 açıklayabilmektedir. Bu 6 faktör ölçeğin toplam varyansının %64,92'sini açıklayabilmektedir. "Faktör yükleri 0.30'dan küçükse düşük, 0.40 ve üstü ise iyi düzeyde kabul edilmekte, 0,50'nin üstünde ise faktör yükleri yüksek kabul edilmektedir" (Leech, 2005: 83) Ölçek maddelerinin madde yüklerine ilişkin bulgular Tablo 4.7'de gösterilmiştir.

Tablo 4.7: Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi

SORU	FAKTÖR AĞIRLIĞI	FAKTÖR AÇIKLAYICILIĞI
Kendimi kurumuma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum.	,835	35,82
Bu kurum kişisel anlamda benim için büyük önem taşıyor.	,809	
Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim var.	,806	
Kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum.	,803	
Kurum içerisinde kendimi "ailenin bir parçası" olarak görüyorum.	,792	
Kurumumun sorunlarını kendi sorunmuş gibi görürüm.	,728	
Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyarım.	,707	
Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir.	,578	
Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.	,568	
Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum.	,553	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	,824	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	,779	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	,727	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	,675	
İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	,647	
Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	,603	
Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	,564	
Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	,775	7,18
Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	,757	
Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	,755	
İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	,681	
İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	,588	
Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	,542	

Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağını düşünüyorum.	,826	4,23
Kurumumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de ayrılmamın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	,778	
Bu kurumdan ayrılmamın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kısıtlılığıdır.	,738	
Eğer kurumuma bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	,652	
Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur.	,605	
Benim yararına bile olsa şu anda kurumumdan ayrılmamın doğru olmayacağını düşünüyorum.	,451	3,54
İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	,776	
İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	,635	
Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	,630	
Çalışma programım adildir.	,619	
Şu andaki kurumumda çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	,776	3,24
Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissimden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	,561	
Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	,529	

Örgütsel adalet ölçeğine ilişkin her bir ifade incelendiğinde, faktör yüklerinin tamamının 0,40'tan büyük olduğu ve sosyal bilimler için kabul edilebilir büyüklüğün üzerinde olduğu tespit edilmiştir (Keleş, 2018:90).

Faktör 1'de ki sorular: “Kendimi kurumuma "duygusal olarak bağlı" hissediyorum”. “Bu kurum kişisel anlamda benim için büyük önem taşıyor”. “Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim var”. “ Kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum”. “Kurum içerisinde kendimi "ailenin bir parçası" olarak görüyorum”. “ Kurumumun sorunlarını kendi sorunumuş gibi görürüm”. “Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyarım”. “Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir”. “Kurumum benim sadakatimi hak ediyor”. “Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum”.

Faktör 2' de ki sorular: “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar”. “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler”. “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır”. “İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler”. “Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışır”. “Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler”.

Faktör 3' de ki sorular: “Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar”. “Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler”. “Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar”. “İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır”. “İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır”. “Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar”.

Faktör 4' de ki sorular: “Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağını düşünüyorum”. “Kurumumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de ayrılmamın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir”. “Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kıtlığıdır”. “Eğer kurumuma bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim”. “Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur”. “Benim yararına bile olsa şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum”.

Faktör 5' de ki sorular: “İş yükümün adil olduğu kanısındayım”. “İş sorumluluklarımda adil olduğu kanısındayım”. “Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum”. “Çalışma programım adildir”.

Faktör 6' da ki sorular: “Şu andaki kurumumda çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum”. “Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam”. “Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim”.

Yapılan gruplandırma sonucunda her faktör teze uygun olarak tekrar isimlendirilmiştir. Böylece; Faktör 1 ile “Kurum faktörü”, Faktör 2 ile “Yönetim faktörü”, Faktör 3 ile “Karar Faktörü”, Faktör 4 ile “İş olanakları faktörü”, Faktör 5 ile “Adaletle

faktörü”, Faktör 6 ile “Vicdani faktör” olarak güncellenmiştir. Çalışma değerleri bu dört faktörün elde edilmesi halinde amacına ulaşacaktır.

Faktörlerin testi için non-parametrik testlerden Kruskal-Wallis Testi ile değerlendirilmiştir.

Bu testte, bulunan p değeri 0,05 değerinden küçük olduğunda varyanslar arasında bir farklılık olduğu kabul edilmektedir.

Kruskal-Wallis Test Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4	Faktör 5	Faktör 6
p Değeri	0,003	0,266	0,002	0,086	0,007	0,814

Tablo değerlerine göre, Faktör 1 (p=0,003) ile doğum yılları arasında bir farklılık olduğu (p<0,05), Faktör 3 (p=0,002) ile doğum yılları arasında bir farklılık olduğu (p<0,05) ve Faktör 5 (p=0,007) ile doğum yılları arasında bir farklılık olduğu (p<0,05) görülmektedir. Faktör 2 (p=0,266), Faktör 4 (p=0,086), Faktör 6 (p=0,814) ise doğum yılları arasında ise varyanslar arasında bir farklılık görülmemektedir. Her iki kuşak içinde bu algılar aynıdır.

4.8. Araştırmanın Bulguları

Bu bölümde araştırma sonuçlarına detaylı olarak yer verilmiştir. Toplanan veriler SPSS programıyla analiz edilmiştir.

4.8.1. Demografik Bulgular

Yapılan anket araştırması sonucunda elde edilen Ki-Kare Analizi sonuçları aşağıda yer almaktadır. Her bir tablo, anket içerisinde yer alan demografik özellikler sorusunu içermekte ve bu sorulara verilen cevapların frekanslarını ve geçerli yüzde (%) lerini oluşturmaktadır.

Tablo 4.8: Anketi Cevaplayanların Yaş Aralığı İçin Frekans ve Yüzdeler

		Frekans	Geçerli Yüzde %
Yaş aralığı	53-39	55	28,8
	38-19	136	71,2
	Total	191	100,0

Araştırmada elde edilen frekans analizinin sonuçlarına göre anketi cevaplayanların %28,8'i X Kuşağı ve %71,2'si Y Kuşağından oluşmaktadır. Anketi cevaplayanların büyük çoğunluğu Y Kuşağından oluşmaktadır.

Tablo 4.9: Anketi Cevaplayanların Cinsiyetleri için Frekans ve Yüzdeler

		Frekans	Geçerli Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	74	38,7
	Erkek	117	61,3
	Total	191	100,0

Tablo 4.9'da katılımcıların demografik özelliklerini göstermektedir. Araştırmaya katılan çoğu katılımcının erkek olduğu gözlemlenmiştir. Buna göre araştırmaya 74 kadın (%38,7) ve 117 erkek (%61,3) çalışan katılmıştır.

Tablo 4.10: Anketi Cevaplayanların Eğitim Düzeyi İçin Frekans ve Yüzdeler

		Frekans	Geçerli Yüzde %
Eğitim Düzeyi	Lise	13	6,8
	Ölisans	20	10,5
	Lisans	109	57,1
	Yüksek lisans	46	24,1
	Doktora ve üzeri	3	1,6
	Total	191	100,0

Eğitim düzeyi incelendiğinde anketi cevaplayanların katılımcıların 13'ü lise (%6,8), 20'si ön lisans (%10,5) ve 109'u lisans (%57,1), 46'sı yüksek lisans (%24,1), 3'ü doktora ve üzeri (%1,6) mezunudur. Katılımcıların unvanları incelendiğinde 20'si uzman yardımcısı (%10,5), 80'i uzman (%41,9), 30'u yönetici (%15,7), 11'i üst düzey yönetici (%5,8), 50'si (26,2) diğer pozisyonlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 4.11: Anketi Cevaplayanların İş yerindeki Pozisyonu İçin Frekans ve Yüzdeler

		Frekans	Geçerli Yüzde %
İş yerindeki Pozisyonu	Uzman yardımcısı	20	10,5
	Uzman	80	41,9
	Yönetici	30	15,7
	Üst düzey yönetici	11	5,8
	Diğer	50	26,2
	Total	191	100,0

Katılımcıların unvanları incelendiğinde 20'si uzman yardımcısı (%10,5), 80'i uzman (%41,9), 30'u yönetici (%15,7), 11'i üst düzey yönetici (%5,8), 50'si (26,2) diğer pozisyonlarda olduğu görülmektedir.

Tablo 4.12: Anketi Cevaplayanların Kurumda Çalışma Süresi için Frekans ve Yüzdeler

		Frekans	Geçerli Yüzde %
Kurumda Çalışma Süresi	5 yıldan az	87	45,5
	5-10 yıl	41	21,5
	10-15 yıl	36	18,8
	15-20 yıl	24	12,6
	20 yıl ve üzeri	3	1,6
	Total	191	100,0

Katılımcıların kurumda çalışma süresi; 87'si 5 yıldan az (%45,5), 41'i 5-10 yıl arası (%21,5), 36'sı 10-15 yıl arası (%18,8), 24'ü 15-20 yıl arası (%12,6) ve 3 kişide 20 yıl ve üzeri (%1,6) olarak sınıflandırılmıştır. Çoğunluğun 5 yıldan az olması anketi cevaplayanların çalışma hayatına yeni başladıkları ve yine çoğunluğun Y Kuşağı bireylerinden ve oluşması bu durumu kanıtlamaktadır.

Tablo 4.13: Anketi Cevaplayanların Mevcut Çalışma Yılı için Frekans ve Yüzdeler

		Frekans	Geçerli Yüzde %
Mevcut Çalışma Yılı	5 yıldan az	55	28,8
	5-10 yıl	52	27,2
	10-15 yıl	29	15,2
	15-20 yıl	38	19,9
	20 yıl ve üzeri	17	8,9
	Total	191	100,0

Katılımcıların mesleki toplam hizmet süresi ; 55'i 5 yıldan az (%28,8), 52'si 5-10 yıl arası (%27,2), 29'u 10-15 yıl arası (%15,2), 38'i 15-20 yıl arası (%19,9) ve 17 kişide 20 yıl ve üzeri (%8,9) olarak sınıflandırılmıştır.

4.8.2. Kuşaklar ve Demografik Değişkenler Arasındaki Bulgular

Aşağıda yer alan tablolarda, Kuşaklar ve demografik değişkenler arasında çapraz tablolar ile aşağıdaki bulgular elde edilmiştir.

Tablo 4.14: Kuşaklar ve Eğitim Düzeyi Arasındaki Çapraz Tablo

		Lise	Önlisans	Lisans	Yükseklisans	Doktora ve üzeri	Toplam
53-39	Kişi Sayısı	6	7	29	11	2	55
	Yaş dilimindeki %	10,9%	12,7%	52,7%	20,0%	3,6%	100,0%
	Eğitim düzeyindeki %	37,5%	31,8%	27,9%	23,9%	66,7%	28,8%
	% Total	3,1%	3,7%	15,2%	5,8%	1,0%	28,8%
38-19	Kişi Sayısı	10	15	75	35	1	136
	Yaş dilimindeki %	7,4%	11,0%	55,1%	25,7%	0,7%	100,0%
	Eğitim düzeyindeki %	62,5%	68,2%	72,1%	76,1%	33,3%	71,2%
	% Total	5,2%	7,9%	39,3%	18,3%	0,5%	71,2%
Total	Kişi Sayısı	16	22	104	46	3	191
	Yaş dilimindeki %	8,4%	11,5%	54,5%	24,1%	1,6%	100,0%
	Eğitim düzeyindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Total	8,4%	11,5%	54,5%	24,1%	1,6%	100,0%

Tablo 4.14'e göre; anket katılımcıların %28,8'i (55 kişi) X Kuşağı ve %71,2'si (136 kişi) Y Kuşağı çalışanlarından oluşmaktadır. Ankete katılan katılımcıların genel olarak %8,4'ü (16 kişi) lise, %11,5'i (22 kişi) önlisans, %54,5 (104 kişi) lisans, %24,1 (46 kişi) yüksek lisans ve %1,6 (3 kişi) doktora eğitim düzeyindeki bireylerden oluşmaktadır. X Kuşağı aralığındakilerin % 10,9'u (6 kişi) lise, %12,7'si (7 kişi) önlisans,

%52,7'si (29 kişi) lisans, %20'si (11 kişi) yüksek lisans ve %3,6'sı (2 kişi) doktora, Y Kuşağı aralığındakilerin % 7,4'ü (10 kişi) lise, %11'i (15 kişi) önlisans, %55,1'i (75 kişi) lisans, %25,7'si (35 kişi) yüksek lisans , %0,7'si (1 kişi) doktora eğitim düzeyindedir. anketi cevaplayanların çoğunluğu lisans eğitilmiş Y Kuşağı bireylerinden oluşmaktadır.

Tablo 4.15: Kuşaklar ve İş Pozisyonları Arasındaki Çapraz Tablo

		Uzman yardımcısı	Uzman	Yönetici	Üst düzey yönetici	Diğer	Toplam
53-39	Kişi Sayısı	0	21	16	10	8	55
	Yaş dilimindeki %	0,0%	38,2%	29,1%	18,2%	14,5%	100,0%
	İş pozisyonundaki %	0,0%	26,3%	53,3%	90,9%	16,0%	28,8%
	% Total	0,0%	11,0%	8,4%	5,2%	4,2%	28,8%
38-19	Kişi Sayısı	20	59	14	1	42	136
	Yaş dilimindeki %	14,7%	43,4%	10,3%	0,7%	30,9%	100,0%
	İş pozisyonundaki %	100,0%	73,8%	46,7%	9,1%	84,0%	71,2%
	% Total	10,5%	30,9%	7,3%	0,5%	22,0%	71,2%
Total	Kişi Sayısı	20	80	30	11	50	191
	Yaş dilimindeki %	10,5%	41,9%	15,7%	5,8%	26,2%	100,0%
	İş pozisyonundaki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Total	10,5%	41,9%	15,7%	5,8%	26,2%	100,0%

Tablo 4.15'e göre; ankete katılan katılımcıların genel olarak , %10,5'i (20 kişi) uzman yardımcısı, %41,9'u (80 kişi) uzman, %15,7'si (30 kişi) yönetici, %5,8'i (11 kişi) üst düzey yönetici ve %26,2'si (50 kişi) diğer pozisyonlarda çalışan bireylerden oluşmaktadır. Ankete katılanlardan "X Kuşağı" çalışanlarının ünvanlarına bakıldığında, yaş itibariyle uzman yardımcısı pozisyonunda kişi bulunmamaktadır. %38,2'si (21 kişi) uzman, %29'i (16 kişi) yönetici, 18,2'si (10 kişi) üst düzey yönetici, %14,5'i (8 kişi)

diğer pozisyonda çalışmaktadır. “Y Kuşağından” oluşan çalışanların ise; %14,7’si (20 kişi) uzman yardımcısı, %43,4’ü (59 kişi) uzman, %10,3’ü (14 kişi) yönetici, %0,7’si (1 kişi) üst düzey yönetici, %30,9’u (42 kişi) diğer pozisyonda çalışmaktadır. Y Kuşağı akademik personelin çoğunluğu uzman kadrosunda çalışmaktadır.

Tablo 4.16: Kuşaklar ve Ankete Katılanların Şuanki Kurumlarında Çalışma Yıllarını Gösteren Çapraz Tablo

		5 yıldan az	5-10 yıl	10-15 yıl	15-20 yıl	Toplam
53-39	Kişi Sayısı	5	13	22	15	55
	Yaş dilimindeki %	9,1%	23,6%	40,0%	27,3%	100,0%
	Şuanki kurumda Çalışma Yılı İçindeki %	5,5%	31,0%	56,4%	78,9%	28,8%
	% Total	2,6%	6,8%	11,5%	7,9%	28,8%
38-19	Kişi Sayısı	86	29	17	4	136
	Yaş dilimindeki %	63,2%	21,3%	12,5%	2,9%	100,0%
	Şuanki kurumda Çalışma Yılı İçindeki %	94,5%	69,0%	43,6%	21,1%	71,2%
	% Total	45,0%	15,2%	8,9%	2,1%	71,2%
Total	Kişi Sayısı	91	42	39	19	191
	Yaş dilimindeki %	47,6%	22,0%	20,4%	9,9%	100,0%
	Şuanki kurumda Çalışma Yılı İçindeki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Total	47,6%	22,0%	20,4%	9,9%	100,0%

Tablo 4.16’da “X Kuşağı” çalışanları % 40,0 ile 10-15 yıl ve üzerinde, “Y Kuşağı” çalışanları ise % 63,2 oranında 5 yıldan az, %21,3 ile 5-10 yıl, %12,5 ile 10-15 yıl ve %2,9

15-20 yıl arası çalıştıklarını belirtmişlerdir.20 yıl ve üzeri aynı kurumda çalışan bulunmamaktadır.

Tablo 4.17: Kuşaklar ve Ankete Katılanların Mevcut Toplam Hizmet Süresini Gösteren Çapraz Tablo

		5 yıldan az	5-10 yıl	10-15 yıl	15-20 yıl	20 yıl ve üzeri	Toplam
53-39	Kişi Sayısı	0	2	10	25	18	55
	Yaş dilimindeki %	0,0%	3,6%	18,2%	45,5%	32,7%	100,0%
	İş pozisyonundaki %	0,0%	3,8%	35,7%	65,8%	100,0%	28,8%
	% Total	0,0%	1,0%	5,2%	13,1%	9,4%	28,8%
38-19	Kişi Sayısı	55	50	18	13	0	136
	Yaş dilimindeki %	40,4%	36,8%	13,2%	9,6%	0,0%	100,0%
	İş pozisyonundaki %	100,0%	96,2%	64,3%	34,2%	0,0%	71,2%
	% Total	28,8%	26,2%	9,4%	6,8%	0,0%	71,2%
Total	Kişi Sayısı	55	52	28	38	18	191
	Yaş dilimindeki %	28,8%	27,2%	14,7%	19,9%	9,4%	100,0%
	İş pozisyonundaki %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
	% Total	28,8%	27,2%	14,7%	19,9%	9,4%	100,0%

Tablo 4.17’de “X Kuşağı” çalışanlarından 5 yıldan az çalışan bulunmamaktadır. 15-20 yıl arası çalışanlar en fazla olup %45,5 oranını kapsamaktadır. “Y kuşağı” çalışanlarında ise 5 yıldan az çalışanların oranı %40.4’e sahip olup en fazla oranı sahiptir. Kişi sayıları olarak 5 yıldan az (55 kişi) ve 5-10 yıl arası çalışanlar (50 kişi) birbirine çok yakındır.

4.8.3. Hipotez Testleri

H0: X ve Y kuşağında çalışanlar için örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için örgütsel adalet kavramına gereksinim yoktur.

H1: X ve Y kuşağında çalışanlar için örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için örgütsel adalet kavramına gereksinim vardır.

4.8.4. Araştırma Değişkenleri Arasındaki İlişkilerin Kuşaklara Göre İncelenmesine Yönelik Bulgular

Yapılacak analizlerde örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakılacaktır. Buna yönelik yapılacak analizler, katılımcılar iki gruba ayrılarak yapılacak, bu iki grup X ve Y kuşağı olarak ayrılacaktır. Kuşak ayrımında 39 yaşından küçük olan katılımcılar Y kuşağı, 39 yaşından büyük olan katılımcıların X kuşağı olarak değerlendirilmiştir.

Tablo4.18: X Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary				
Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,670 ^a	,449	,438	,37695

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre X kuşağında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve $R^2 = ,449$ değeri ile örgütsel adaletin örgütsel bağlılık değişkeninin varyansının %44,9'unu açıklayabildiği görülmektedir. "Adjusted R Square" değeri oluşturulan denklemin tahmin gücünü göstermektedir. Bu modelin tahmin gücü %43,8' dir.

Tablo 4.19: X Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Anova Analizi Sonuçları

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	6,124	1	6,124	43,103	,000 ^b
Residual	7,531	53	,142		
Total	13,655	54			

H0: X kuşağında çalışanlar için örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için örgütsel adalet kavramına gereksinim yoktur.

H1: X kuşağında çalışanlar için örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için örgütsel adalet kavramına gereksinim vardır.

Çift yönlü hipotezler için hesaplanan F: 43.103'dür.

$p:0,000 < 0,050$ olduğundan H0 hipotezi red edilir. Yani X kuşağında çalışanlar için örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için örgütsel adalet kavramına gereksinim vardır.

Tablo 4.20: X Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Katsayılar

	Standardize edilmemiş katsayılar	Std. hata	Standardize edilmiş katsayılar β	t	P
Sabit	1,533	,295		5,190	,000
Güvenlik / Düzen	,546	,083	,670	6,565	,000

Yapılan test sonucunda $\beta = ,670$ ve $p < 0,05$ değerinden dolayı örgütsel adalet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

Tablo 4.21: Y Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Regresyon Analizi Sonuçları

Model Summary				
Model	R	R ²	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	,460 ^a	,212	,206	,54598

Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre Y kuşağında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakıldığında bu modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ve $R^2 = ,212$ değeri ile örgütsel adaletin örgütsel bağlılık değişkeninin varyansının %21,2'sini açıklayabildiği görülmektedir.

Tablo 4.22: Y Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine Yönelik Anova Analizi Sonuçları

ANOVA					
Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Regression	10,719	1	10,719	35,958	,000 ^b
Residual	39,945	134	,298		
Total	50,664	135			

H₀: Y kuşağında çalışanlar için örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için örgütsel adalet kavramına gereksinim yoktur.

H₁: Y kuşağında çalışanlar için örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için örgütsel adalet kavramına gereksinim vardır.

Çift yönlü hipotezler için hesaplanan F: 35,958'dir.

$p:0,000 < 0,050$ olduğundan H₀ hipotezi red edilir. Yani Y kuşağında çalışanlar için örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için örgütsel adalet kavramına gereksinim vardır.

Tablo 4.23: Y Kuşağında Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki Katsayılar

	Standardize edilmemiş katsayılar		Standardize edilmiş katsayılar		
	B	Std. hata	β	t	P
Sabit	1,915	,217		8,810	,000
Güvenlik / Düzen	,397	,066	,460	5,997	,000

Yapılan test sonucunda $\beta = ,460$ ve $p < 0,05$ değerinden dolayı örgütsel adalet değişkeninin örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı ve pozitif bir ilişkisi vardır.

Tablo 4.24: Örgütsel Adalet Kavramının Kuşaklara Göre Karşılaştırması

Kavram	X Kuşağı (n=55)		Y Kuşağı (n=136)		t	P
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Örgütsel adalet kavramının ortalaması	3,500	,616	3,209	,710	2,653	,009

Katılımcıların, örgütsel adalet kavramının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark $t=2,653$; $p=0.09 < 0.50$ olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

X Kuşağının ortalamasının (3,500), Y kuşağının ortalamasına (3,209) göre daha büyük olması sebebiyle X kuşağının örgütsel adalet kavramına ait düzeyin Y kuşağına oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Tablo 4.25: Örgütsel Bağlılık Kavramının Kuşaklara Göre Karşılaştırması

Kavram	X Kuşağı (n=55)		Y Kuşağı (n=136)		t	P
	Ort	Ss	Ort	Ss		
Örgütsel bağlılık kavramının ortalaması	3,443	,502	3,187	,612	2,748	,007

Katılımcıların, örgütsel bağlılık kavramının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark $t=2,748$; $p=0.07<0.50$ olduğu için istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur.

X Kuşağının ortalamasının (3,443), Y kuşağının ortalamasına (3,187) göre daha büyük olması sebebiyle X kuşağının örgütsel bağlılık kavramına ait düzeyin Y kuşağına oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

4.8.4.1. X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo 4.26: X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması

		X Kuşağı					Y Kuşağı				
	Grup	N	Ort	Ss	t	P	N	Ort	Ss	t	P
Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması	Kadın	19	3,307	,613	0,158	0,874	55	3,215	,648	0,006	0,937
	Erkek	36	3,601	,602			81	3,205	,753		

X Kuşağı katılımcılarda örgütsel adalet alt faktörlerinin puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek

amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Y Kuşağı katılımcılarda örgütsel adalet alt faktörlerinin puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.27: X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşağı					Y Kuşağı				
		N	Ort	Ss	F	P	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması	Lise	6	3,208	,958	1,333	0,271	10	3,010	,695	1,151	0,336
	Ön Lisans	7	3,542	,553			15	3,513	,415		
	Lisans	29	3,437	,561			75	3,191	,697		
	Yüksek Lisans	11	3,663	,563			35	3,157	,823		
	Doktora ve üzeri	2	4,225	,388			1	3,850	.		

Tablo 4.82’de; X ve Y Kuşağı katılımcıların örgütsel adalet alt boyutları puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,333$; $p>0,05$).

Araştırmaya katılan Y Kuşağı çalışanların örgütsel adalet alt boyutları puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA)

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (F=1,151; p>0.05).

Tablo 4.28: X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet Faktörlerinin Pozisyona Göre Farklılaşması

		X Kuşağı					Y Kuşağı				
	Grup	N	Ort	Ss	F	P	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması	Uzman Yardı mıcısı	-	-	-	3,471	0.023	20	3,3100	,69293	,503	0.733
	Uzman	21	3,497	,659			59	3,1254	,74668		
	Yöneti ci	16	3,512	,485			14	3,3500	,74240		
	Üst Düze y Yöneti ci	10	3,885	,419			1	2,9000	.		
	Diğer	8	3,000	,682			42	3,2405	,67193		

Araştırmaya katılan X Kuşağı çalışanların “Örgütsel Adalet Ölçek” puanları ortalamalarının pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=3,471; p=0,023<0,050).

X Kuşağı çalışanlarda statüsü “Üst Düzey Yönetici” olanların “Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması” puanları (3,885±0,419), statüsü “Yönetici” olanların (3,512±0,485), statüsü “Uzman” olanların (3,497±0,659), statüsü “Diğer” olanların (3,000±0,682) puanlarından yüksek bulunmuştur.

Y Kuşağında ise; örgütsel adalet alt faktörleri puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan

tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Tablo 4.29: X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet Faktörlerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklaşması

		X Kuşağı					Y Kuşağı				
	Grup	N	Ort	Ss	F	P	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması	5 yıldan az	5	3,450	,655	1,753	,159	82	3,1537	,724	2,974	0.034
	5-10 yıl	13	3,400	,848			28	3,0589	,703		
	10-15 yıl	21	3,471	,509			15	3,6600	,357		
	15-20 yıl	13	3,723	,549			11	3,3955	,789		
	20 yıl ve üzeri	3	3,250	,444			-	-	-		

Tablo 4.84'te; X Kuşağı çalışanların "Örgütsel Adalet Ölçek" puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Araştırmaya katılan Y Kuşağı çalışanların "Örgütsel Adalet Ölçek" puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,974$; $p=0,034$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. İş yerinde çalışma süresi 5 yıldan az olanların “Örgütsel Adalet Ölçek” puanları (3,153±0,724), iş yerinde çalışma süresi 5-10 yıl olanların “Örgütsel Adalet Ölçek” puanlarından (3,058±0,703) yüksek bulunmuştur. İş yerinde çalışma süresi 10-15 yıl olanların “Örgütsel Adalet Ölçek” puanları (3,660±0,357), iş yerinde çalışma süresi 15-20 yıl olanların “Örgütsel Adalet Ölçek” puanlarından (3,395±0,789) yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.30: X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet Faktörlerinin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Farklaşması

		X Kuşağı					Y Kuşağı				
	Grup	N	Ort	Ss	F	P	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması	5 Yıldan az	-	-	-	4,291	,009	55	3,186	,768	1.753	0.153
	5-10 yıl	2	2,450	1,272			50	3,086	,675		
	10-15 yıl	11	3,259	,585			18	3,475	,541		
	15-20 yıl	25	3,502	,445			13	3,415	,726		
	20 yıl ve üz.	17	3,776	,642			-	-	-		

Tablo 4.85’te; X Kuşağı katılımcıların örgütsel adalet alt boyutları puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F=4,291; p=0,009).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Mevcut çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olanların “Örgütsel Adalet Ölçek” puanları (3,776±0,642) en yüksek bulunmuştur. Mevcut çalışma süresi 15-20 yıl olanların “Örgütsel Adalet Ölçek” puanları (3,502±0,445), mevcut çalışma süresi 10-15 yıl olanların “Örgütsel Adalet Ölçek” puanlarından (3,259±0,585) yüksek bulunmuştur. Mevcut çalışma süresi 5-10 yıl olanların “Örgütsel Adalet Ölçek” puanları (2,450±1,272) en düşük bulunmuştur.

Y Kuşağında ise; örgütsel adalet alt faktörleri puanları ortalamalarının mevcut çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır(p>0.05).

4.8.4.2. X ve Y Kuşağında Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Demografik Özelliklere Göre Dağılımı

Tablo 4.31: X ve Y Kuşağında Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Cinsiyete Göre Farklılaşması

		X Kuşağı					Y Kuşağı				
	Grup	N	Ort	Ss	t	P	N	Ort	Ss	t	P
Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması	Kadın	19	3,378	,454	,476	,493	55	3,219	,643	,244	,622
	Erkek	36	3,477	,529			81	3,166	,593		

X Kuşağı katılımcılarda örgütsel bağlılık alt faktörlerinin puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır (p>0,05).

Y Kuşığı katılımcılarda örgütsel bağlılık alt faktörlerinin puan ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$).

Tablo 4.32: X ve Y Kuşığında Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Eğitim Durumuna Göre Farklılaşması

	Grup	X Kuşığı					Y Kuşığı				
		N	Ort	Ss	F	P	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması	Lise	6	3,708	,403	1,118	0,358	10	3,220	,629	1,800	0,133
	Ön Lisans	7	3,435	,552			15	3,516	,690		
	Lisans	29	3,353	,508			75	3,196	,570		
	Yüksek Lisans	11	3,454	,507			35	3,018	,634		
	Doktor a ve üzeri	2	3,925	,247			1	3,200	.		

Tablo 4.87’de; X ve Y Kuşığı katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutları puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,118$; $p>0,05$).

Araştırmaya katılan Y Kuşığı çalışanların örgütsel bağlılık alt boyutları puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,800$; $p>0,05$).

Tablo 4.33: X ve Y Kuşağında Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Pozisyona Göre Farklılaşması

		X Kuşağı					Y Kuşağı				
	Grup	N	Ort	Ss	F	P	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Adalet Ölçek Ortalama ası	Uzman Yardımcısı	-	-	-	,488	,692	20	3,205	,553	2,508	,045
	Uzman	21	3,414	,570			59	3,025	,529		
	Yönetici	16	3,378	,545			14	3,196	,718		
	Üst Düzey Yönetici	10	3,615	,309			1	3,750	.		
	Diğer	8	3,437	,451			42	3,240	,671		

Araştırmaya katılan X Kuşağı çalışanların örgütsel bağlılık alt faktörleri puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Araştırmaya katılan Y Kuşağı çalışanların örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının pozisyona göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=2,508$; $p=0,045 < 0,050$).

Y Kuşağı çalışanlarda statüsü “Üst Düzey Yönetici” olanların örgütsel bağlılık puanları ($3,750 \pm 0,000$), statüsü “Diğer” olanların ($3,240 \pm 0,671$), statüsü “Uzman Yardımcısı” olanların ($3,205 \pm 0,553$), “Yönetici” statüsü olanların ($3,000 \pm 0,682$), statüsü “Uzman” olanların ($3,025 \pm 0,529$) puanlarından yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.34: X ve Y Kuşağında Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Kurumda Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

		X Kuşağı					Y Kuşağı				
	Grup	N	Ort	Ss	F	P	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması	5 yıldan az	5	3,280	,585	,624	,648	82	3,040	,593	7,624	0.000
	5-10 yıl	13	3,357	,458			28	3,187	,579		
	10-15 yıl	21	3,438	,525			15	3,716	,319		
	15-20 yıl	13	3,619	,438			11	3,559	,640		
	20 yıl ve üzeri	3	3,366	,802			-	-	-		

Tablo 4.89’da; X Kuşağı katılımcıların örgütsel bağlılık alt boyutları puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p > 0.05$).

Araştırmaya katılan Y Kuşağı çalışanların örgütsel bağlılık puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=7,624$; $p=0,000$).

Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Kurumda çalışma süresi 5 yıldan az olanların örgütsel bağlılık puanları ($3,040 \pm 0,593$), kurumda çalışma süresi 5-10 yıl olanların örgütsel bağlılık puanlarından ($3,187 \pm 0,579$) örgütsel bağlılık puanlarının tam aksine düşük bulunmuştur. Kurumda çalışma süresi 10-15 yıl olanların örgütsel bağlılık puanları ($3,716 \pm 0,319$), kurumda

çalışma süresi 15-20 yıl olanların örgütsel bağlılık puanlarından (3,559±0,640) yüksek bulunmuştur.

Tablo 4.35: X ve Y Kuşağında Örgütsel Bağlılık Faktörlerinin Meslekteki Çalışma Süresine Göre Farklılaşması

		X Kuşağı					Y Kuşağı				
	Grup	N	Ort	Ss	F	P	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması	5 Yıldan az	-	-	-	,826	,486	55	3,186	,768	1.753	0.153
	5-10 yıl	2	3,400	,212			50	3,086	,675		
	10-15 yıl	11	3,390	,596			18	3,475	,541		
	15-20 yıl	25	3,362	,466			13	3,415	,726		
	20 yıl ve üz.	17	3,602	,512			-	-	-		

Araştırmaya katılan X Kuşağı çalışanların örgütsel bağlılık alt faktörleri puanları ortalamalarının mesleki çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

Y Kuşağında ise; örgütsel bağlılık alt faktörleri puanları ortalamalarının mevcut çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır($p>0.05$).

SONUÇ

Günümüzde teknolojinin hızla ilerlemesiyle beraber kuşaklar arasındaki anlaşmazlıklar artmış, özellikle X kuşağı ile Y kuşağı karakter ve çalışma şekilleri arasında farklılıklar oluşmuştur. Bu farklılıklar, sosyal hayatta olduğu gibi kariyer konusunda da kuşaklar arası ayrımın oluşmasına yol açmıştır. Kuşak kavramının iş hayatına girmesi ile birlikte yöneticilerin örgüt içerisindeki karışıklığı önlemek ve mevcut çalışan yapısını koruyabilmesi adına; farklı kuşaklara sahip çalışanların iş tanımından ne anladığını, örgüt ve yöneticilerinden ne beklediğini, nasıl bir çalışma ortamında verimli olabileceklerini bilmeleri son derece önemlidir.

Kuşak kavramı konusunun literatürde önemli bir yer almaya başlamıştır, ancak yerli literatürde X ve Y kuşağının örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramlarına karşı tutumları hakkında araştırma bulunmamaktadır. Mevcut iş hayatı yönetiminde ağırlıklı olarak X kuşağının yer alması ve kendisinden sonra gelen Y kuşağı'nın örgütlerine kendileri kadar bağlı olmadıkları düşüncesiyle negatif duygular beslemektedir. Bu çalışmada X ve Y kuşağının örgütsel adalet ile örgütsel bağlılığı arasında ilişkinin durumu incelenerek, iki kuşak arasındaki durumu ortaya çıkarmak amaçlanmıştır.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının hesaplanması ile değişken arasındaki ilişkinin gücü ortaya konulmak istenmiş ve yapılan analize göre örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık arasında 0,525 değeri elde edildiğinden dolayı pozitif yönlü ve anlamlı ve orta şiddette korelasyon bulunmuştur.

Örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi X kuşağında Y kuşağına oranla daha fazla bulunmuştur. X kuşağında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine bakıldığında örgütsel adaletin örgütsel bağlılık değişkeninin varyansının %44,9'unu açıklayabildiği görülmektedir. Y kuşağında ise bu oran %21,2'dir. Bunun yanında her iki kuşak içinde örgütsel bağlılık kavramını açıklamak için örgütsel adalet kavramına gereksinim vardır.

Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık kavramının kuşaklara göre karşılaştırmasında X kuşağının örgütsel adalet kavramına ait düzeyin Y kuşağına oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

X ve Y kuşağı katılımcılarda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık alt faktörlerinin puan ortalamalarının cinsiyet ve eğitim değişkenine göre anlamlı bir farklılık göstermediği ortaya çıkmıştır.

X Kuşağı çalışanlarda statüsü “Üst Düzey Yönetici” olanların “Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması” en yüksek düzeyde bulunmuştur. Y Kuşağında ise; örgütsel adalet alt faktörleri puanları ortalamalarının pozisyon değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. “Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması” kavramında ise tam tersine Y kuşağında “Üst Düzey Yönetici” olanların en yüksek düzeyde bulunmuşken, X kuşağında istatistiksel açıdan anlamlılık bulunamamıştır.

X Kuşağı çalışanların “Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması” puanları ortalamalarının kurumda çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan analiz sonucunda fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Y kuşağında ise iş yerinde çalışma süresi 10-15 yıl olanların “Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması” puanları en yüksek düzeyde bulunmuştur.

X Kuşağı çalışanların “Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması” puanları ortalamalarında mevcut çalışma süresi 20 yıl ve üzeri olanların puanları en yüksek bulunurken, “Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması” ise anlamlılık ifade etmemektedir. Y Kuşağı çalışanlarında ise “Örgütsel Adalet Ölçek Ortalaması” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçek Ortalaması” yapılan analiz sonucunda fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır.

Kuşakların kendilerinden önce ve sonra gelen kuşağa göre sosyal ve iş hayatlarına verdikleri değerler arasında farklılıklar bulunmaktadır. Çalışma hayatında kuşaklar arası çatışma çalışılan ortamdaki kişilerin motivasyonunu etkilemekte buna bağlı olarak iş değiştirme sirkülasyonunu arttırmaktadır. Bunu önlemek amacıyla yöneticilerin

çalışanların ne istediklerini ve istedikleri karşısında neler yapmaları gerektiğini bilmeleri gerekmektedir. İş hayatında X kuşağının çalışma geçmişi Y kuşağına göre daha fazladır. Tecrübesi daha fazla olan X kuşağı kendinden sonra gelen kuşağı takdir etmeli ve desteklemelidir. Kuşak çatışmalarının azalması sayesinde, Y kuşağı olarak kabul edilen kuşağın çoklu iş yapabilme özelliğine sahip olması, teknolojiyi diğer kuşaklara oranla daha etkin ve verimli kullanabilmesi, iç ve dış çevreyle iletişiminin yüksek olması sayesinde çalıştıkları iş yerlerine daha fazla katkısı olabilecektir.

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda X ve Y kuşağında fark gözetmeksizin örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve doğrusal yönde bir ilişki olduğu ve örgütsel adaletteki artışın örgütsel bağlılıkta artışa neden olduğu ortaya koyulmaktadır. Örgütlerdeki yöneticilerin örgüt çalışanlarının ne istediklerini bilmeleri, performans ve verimlilik gibi sorunların çözümüne sağlayacağı katkı sebebi ile araştırmada ortaya koyulan sonuçların göz önünde bulundurulması önem arz etmektedir. Bu çalışma ile ulusal literatürde yer alan kuşakların örgütsel adalet ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi ile birlikte eksikliğin giderilmesi ve literatüre konu ile ilgili kaynak kazandırılması amaçlanmaktadır.

KAYNAKÇA

ADIGÜZEL, O., BATUR, H.Z. ve EKŞİLİ, N.(2014). *Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar*, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı:19, Ss. 165-182.

ALTUNTUĞ, N.(2012). *Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili*, Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1.

ARAS, M.(2010). *Örgütsel Bağlılık:Goü Akademik Personeli Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Tokat.

AŞKAR, S.H.(2018). *X Ve Y Kuşağı Bireylerinde Bağlanma Stillerinin Yaşam Doyumuna Ve Kişiler Arası İlişkilere Etkilerinin Karşılaştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Klinik Psikoloji Anabilim Dalı, İstanbul.

ATAY, S. (2006). *Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyon.

BACAK, B. ve YİĞİT, Y.(2010). *İşe Devamsızlığın Nedenleri, Ekonomik Sonuçları Ve Azaltılması İçin Alınması Gereken Önlemler*, Girişimcilik Ve Kalkınma Dergisi (5:1) s.30-44.

BALCI, E.(1992). *Ödüller güdeleme kuramları ve Türkiye'de öğretmen ödülleri*, Adım Yayıncılık, 48, Ankara.

BARUTÇUGİL, İ. (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*, Kariyer Yayıncılık, İstanbul.

BAYARÇELİK E. B. ve FINDIKLI M.(2017). *İş Tatminin, Örgütsel Adalet Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisindeki Aracılık Rolü*, DergiPark, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Volume 10, Issue 1.

BAYRAM, L. (2005).*Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*. Sayıştay Dergisi, Sayı:59, ss:125-139.

BEKTAŞ, G., GEMLİK, N., İLTER, P.(2018). *Y Kuşağı Orta Düzey Hastane Yöneticilerinin Üst Yöneticilerinden Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma*, Sağlık Akademisyenleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:2

CESEROĞLU, C.M.(2010). *Örgütlerde İşgören İlişkileri Açısından Psikolojik Kontrat Ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: 4-5 Yıldızlı Otel İşletmeleri Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Çanakkale.

CİHANGİROĞLU, N. ve YILMAZ, A. *Çalışanların Örgütsel Adalet Algısının Örgütler İçin Önemi*, SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, ss. 196-213.

ÇAKI, N.(2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.

ÇAKIR, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ÇETİN,C. ve KARALAR, S.(2016). *X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma*, Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt:14, Sayı:28, ss.157-197.

ÇETİNKAYA, M. ve ÇİMENCİ, S.(2014). *Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi ve Örgütsel Özdeşleşmenin Aracılık*

Rolü:Yapısal Eşitlik Modeli Çalışması, Yönetim Bilimleri Dergisi Cilt: 12, Sayı: 23, ss. 237-278.

ÇÖKÜK, S.(2013). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Konya İlindeki Özel Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Organizasyon Bilim Dalı, Konya.

ÇÖL, G. ve GÜL, H.(2005). *Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri Ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama*, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı:1 , Ss:292-306.

ÇUKUR, Y.(2017). *Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu İlişkisi İstanbul İtfaiyesi Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilimdalı, İstanbul.

DAĞDEVİREN GÖZEN, Emine.(2007). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama*, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.

DEMİREL, Y, ÖZBEZEK B.D. ve ÖZÇINAR, M.F (2015). *Çalışanların Örgütsel Adalet Algıları Ve Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı: 13, s. 150-171.

DOLU, B.(2011). *Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma*, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

DURNA, U. ve EREN, V. (2005). *Üç Bağlılık Unsuru Ekseninde Örgütsel Bağlılık*, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı: 6, Ss:210-219.

EMRE, G.(2016). *İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Etkileşimi: İstanbul İli Lojistik Firmaları Çalışanları Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.

ERDOĞAN, İ. (1999). *İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış*, İstanbul.

EREN, E. (2007). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10.Baskı, Beta Yayınları, İstanbul.

GURLAŞ, M.S.(2016). *Jenerasyon Teorisine Göre X Ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

GÜLLÜOĞLU, Ö. (2011). *Örgütsel İletişim: İletişim Doyumu ve Kurumsal Bağlılık*, Eğitim Kitabevi, Konya.

GÜLTEN, G.(2018). *Çalışma Hayatında Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini*, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.

GÜNAYDIN, S.C.(2001). *İşletmelerde Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Güven Değişkenlerinin Politik Davranış Algısı Ve İşbirliği Yapma Eğilimine Etkisini İnceleyen Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, İstanbul.

GÜNDOĞAN, T.(2009). *Örgütsel Bağlılık:Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması*, Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara.

GÜNDÜZ, B.(2016). *Çalışanların Örgütsel Bağlılık Ve İş Güvenliği Algıları Arasındaki İlişki: Gebze Organize Sanayi Bölgesi Örneği*, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Psikoloji Bölümü, İstanbul.

GÜVEN, M.(2006). *Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki*, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

GÜZEL, B. ve AYAZLAR, G.(2014). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Sinizm ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Otel İşletmeleri Araştırması*, KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, Sayı:16, ss.133-142.

HATİPOĞLU, Z. ve YÜKSEKBİLGİLİ, Z. (2015). *Kuşaklara Göre Örgütsel Adalet Algısı*, Cilt:14, sayı:2, s.403 – 412.

HOŞ, C. ve OKSAY, A.(2015). *Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.20, S.1-24.

İBRAHİMZADE, Y., Y.(2016). *Algılanan Örgütsel Adaletin, Güven İle Bağlılık Üzerindeki Etkisi Ve Hizmet Sektöründe Bir Uygulaması*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Endüstri Mühendisliği Anabilimdalı Mühendislik Yönetimi Programı, İstanbul.

İÇERLİ, L. (2010). *Örgütsel Adalet: Kuramsal Bir Yaklaşım*, Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi, Sayı 5:1.

İPLİK, F.(2009). *Algılanan Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma: Adana ili Örneği*, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı:25, ss.107-118.

İŞBAŞI, J.Ö.(2000). *Çalışanların Yöneticilerine Duydukları Güvenin Ve Örgütsel Adaletle İlişkin Algulamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Oluşumundaki Rolü: Bir Turizm Örgütünde Uygulama*, Yüksek lisans tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.

İŞCAN, Ö.F. ve SAYIN, U.(2010). *Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki*, Atatürk Üniversitesi , İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, sayı: 24.4.

İŞÇİMEN, S.(2012). *Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi SBE, İstanbul.

İZMİRLİOĞLU, Kerim.(2008). *Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algularının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

JAFAROVA, F. (2018) *Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetlerinin Karşılaştırmalı Analizi*, İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi, Cilt 10 Sayı 3, Ss:57-82.

KABADAYI, T. (2013). *“Hakkaniyet” Adaletin Temelidir*, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı 15.

KARACA, E. ve ÖZMEN, A.(2018). *Örgütsel Adaletin Örgütsel Vatandaşlık Davranışına Etkisi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi 20/1, ss:8-30.

KARAEMİNOĞULLARI, A. (2006). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Alguları İle Sergiledikleri Üretkenliğe Aykırı Davranışlar Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

KAVASE E. Ve ŞAHİN, R. (2016). *Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesinde Öğretmenlere Yönelik Bir Araştırma: Bayat Örneği*, Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, Cilt: 7, Sayı: 14, ss.119-140.

KELEŞ, H.N.(2011). *Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma*, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2).

KELEŞ, Y.(2014). *Örgütsel Adaletin Duygusal Emek Üzerindeki Etkisi:Antalya'daki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Araştırma*, Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Eğitimi Anabilim Dalı, Ankara.

KESKİN, Ö.(2017). *Bankalarda Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Düzce İli Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Bartın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Bartın.

KIREL Ç ve ÖZKALP, E.(2013). *Örgütsel Davranış*, Ekin Yayıncılık, 6. Baskı, Bursa.

KORKMAZ, C.(2017). *Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Adalet Ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Giresun.

KÖRELÇİNLER, H.(2018). *X Ve Y Kuşağı Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Kırklareli.

KÖSE, G.(2014). *Örgütsel Adalet Algısının Tükenmişlik Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*, Yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı, Ankara.

KUYUCU, M.(2017). *Y Kuşağı Ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları*, Gümüşhane Üniversitesi, İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt:5, Sayı:2, Ss:846:872.

KÜÇÜKALTAN, P. D., TÜKELTÜRK, D. Ş. VE GÜRKAN, Y. D. (2015). *Örgütsel Davranışta Güncel Konular* (1. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

MANDALI, Ç.(2017). *X ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörler Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Karşılaştırması*, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

MÜCEVHER, M.H.(2014). *X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik Ve Etkileşim Algıları: Sdü Örneği*, Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Isparta.

OSUNLUK, H., Yaşam Seyri Teorisi ve Özürlüler, http://www.sosyalsiyaset.net/documents/yasam_seyri_teorisi.htm,(15.02.2019).

ÖRÜCÜ, E. ve KAPLAN, E.(2001). *Kamu Ve Özel Sektör Çalışanlarında Devamsızlık Sorunu*, Yönetim Ve Ekonomi Cilt:7 Sayı :1 Celal Bayar Üniversitesi İ. İ.B.F, Manisa.

ÖRÜCÜ, E. ve KIŞLALIOĞLU, R.S.(2014). *Örgütsel Bağlılık Üzerine Bir Alan Çalışması*, Uluslararası Yönetim İktisat Ve İşletme Dergisi, Cilt 10, Sayı 22.

ÖZ, Ü.(2015). *XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi*, Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı, Ankara.

ÖZGEN, D.(2018). *Örgütsel Adalet Ve Motivasyon*, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

POLAT, S.(2007). *Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Adalet Algıları, Örgütsel Güven Düzeyleri İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişki*, Doktora Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Teftisi Planlaması Ve Ekonomisi Programı, Kocaeli.

POYRAZ, K., KARA, H. VE ÇETİN, S. A. (2009), *Örgütsel Adalet Algılamalarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına Etkisine Yönelik Bir Araştırma* Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, ss.71-91.

SADULLAH, Ö. (2010). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Beta Basım.

SAN, İ. ve YALÇINTAŞ, M.(2017). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Uluslararası İktisadi Ve İdari İncelemeler Dergisi, 16. Uik Özel Sayısı ss:503-514.

SAN, İ.(2017). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

SAN, İ.(2017). *Örgütsel Adalet İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, İstanbul.

SEVİMLİ, H.(2015). *Örgütsel Bağlılık İle Psikolojik İyi Hali Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi Programı, İstanbul.

SEYHAN, M.(2014). *İşletmelerde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Dönem Projesi , Trakya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı , Edirne.

SOLMAZ, B.(2017). *Kuşaklar Ve Çalışma Değerleri: X Ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı*, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

SÖNMEZ, B.(2017). *Psikolojik Sözleşme Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama*, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Ankara.

SÜRGEVİL, O. (2007). *Çalışma Yaşamında Örgütsel Bağlılık*, Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Psikoloji Anabilim Dalı, İzmir.

ŞAHİN, F.(2011). *İşe Devamsızlığın Nedenleri, Sonuçları Ve Örgütler İçin Önemi*, Niğde Üniversitesi İİBF Dergisi, Cilt: 4, Sayı: 1, s. 24-39.

ŞAKLAK, Ö.(2017). *Öğretim Elemanlarının Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi: Ankara İli Örneği*, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı , İstanbul.

ŞANLİMEŞHUR, Ö.(2015). *Organizasyonlarda Algılanan Örgütsel Adalet İle Çatışma İlişkisi Ve Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

ŞEKERLİ, E.B.(2017). *Duygusal, Devam Ve Normatif Bağlılık Boyutlarının İşten Ayrılma Eğilimi Üzerindeki Etkisinin Meta Analiz İle Araştırılması*, Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt:6, Sayı:2, ss.60-77.

TEKELİ,M.(2016). *Konaklama İşletmelerinde Algılanan Örgütsel Adaletin İşe Yabancılaşma Üzerine Etkisi: Nevşehir Örneği*, Yüksek lisans tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Nevşehir.

TOKABAŞ, E. (2012). *Kuşak Kuşak Teknoloji ve Sosyal Hayat*, https://www.academia.edu/5573000/Ku%C5%9Fak_Ku%C5%9Fak_Sosyal_Medya

TOKGÖZ, E., AYTEMİZ SEYMEN, O. (2013). *Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*, Öneri Dergisi 10, ss: 61-76.

TOKMAK, M. (2018). *Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Kamu Ve Özel Sektör Çalışanları Örneğinde Araştırılması*, Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Aydın.

TORUNTAY, H.(2011). *Takım Rollerini Çalışması: X Ve Y Kuşuğı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

UMUTLU, F.(2017). *Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversite Hastanesi Örneğı*, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Sağlıkta Kalite Yönetimi Anabilim Dalı, İstanbul.

ÜNGÜREN, E. CENGİZ, F. ve ALGÜR, S.(2009). *İş Tatmini ve Örgütsel Çatışma Yönetimi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Konaklama İşletmeleri Üzerinde Bir Araştırma*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 8, Sayı: 27, s.41.

AKBOLAT M., İŞİK, O. ve UĞURLUOĞLU, Ö.(2012). ÜSTÜNOLDU KANDEMİR, *Sağlık Kuruluşlarında Örgütsel Adalet Algularının Örgütsel Bağlılığa Etkisi, Doğuş Üniversitesi Dergisi*, Sayı:13, ss.254 – 265.

A.(2012). *Etiğinin Kurumsallaşmasının İş Tatminine ve Örgütsel Adalet Olan Etkisi*, Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu Türkiye Sanayi Sevk ve İdare Enstitüsü, Sayı: 71, s.34 – 55.

YAŞAR, O.M.(2015). *İç Anadolu Bölgesinde Görev Yapan Futbol Altyapı Antrenörlerinin İş Doyumu Düzeylerinin ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi*, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Beden Eğitimi Ve Spor Anabilim Dalı, Ankara.

YÜKSEKBİLGİLİ, Z.(2013). *Türk Tipi Y Kuşuğı*, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi Cilt:12 Sayı:45 s.342-35 .

YÜKSEL, C.(2018). *Otelcilik Sektöründe Örgütsel Adalet Algısı Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: İstanbul 4 Ve 5 Yıldızlı Konaklama İşletmeleri Çalışanları Örneğı*, Yüksek Lisans

Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Programı,
İstanbul.

YÜRÜR, S.(2008). *Örgütsel Adalet İle İş Tatmini Ve Çalışanların Bireysel Özellikleri Arasındaki İlişkilerin Analizine Yönelik Bir Araştırma*, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi Cilt.13, Sayı:2, S.295-312.



EKLER

Sayın Katılımcı,

Bu araştırma İstanbul Kültür Üniversitesi Öğretim Üyesi Yrd.Doç. Dr. Andaç TOKSOY danışmanlığında yürütülen bir tez çalışması için yapılmaktadır.

Bu anket forumu “X ve Y kuşağının Örgütsel Adalet Algısı ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiyi Belirlemek” amaçlı veri toplamak için hazırlanmıştır. Ankette çalıştığınız kurumda üstlendiğiniz görev ve kurumunuza ilişkin ilgili bazı ifadeleri bildirmeniz istenmektedir. Sadece bilimsel amaç doğrultusunda kullanılacak bu anket çalışmasında ad-soyad talep edilmemektedir. Ankete verilen kişisel yanıtlar sadece araştırmacı tarafından kullanılacaktır. Bunun dışında hiçbir bireye veya kuruma verilmeyecektir.

Ankete yapacağınız katkıdan ötürü teşekkür eder, saygılarımı sunarım...

Hilal ÖZKAYNAK İNCE

1. Yaş: _____ yaşında
2. Cinsiyet: () Erkek () Kadın
3. Eğitim Durumunuz: () İlköğretim () Lise () Ön Lisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora ve üzeri
4. İş Yerindeki Pozisyonunuz: () Uzman Yardımcısı () Uzman () Yönetici () Üst Düzey Yönetici () Diğer
5. Kaç yıldır bu kurumda çalışıyorsunuz: () 5 Yıldan az () 5-10 Yıl () 10-15 yıl () 15-20 Yıl () 20 Yıl ve üzeri
6. Meslekteki toplam hizmet süreniz: () 5 Yıldan az () 5-10 Yıl () 10-15 Yıl () 15-20 Yıl () 20 Yıl ve üzeri

(Lütfen aşağıda verilen yargıların gerçekleşme sıklığına ve size uygunluğuna göre her maddenin karşısındaki kutulardan yalnızca birini “ X “ işareti ile koyarak yanıtlayınız)

NO	SORULAR	KATILMA DERECEŚİ				
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1.	Çalışma programım adildir.	()	()	()	()	()
2.	Ücretimin adil olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
3.	İş yükümün adil olduğu kanısındayım.	()	()	()	()	()
4.	Bir bütün olarak değerlendirildiğinde işyerimde elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.	()	()	()	()	()
5.	İş sorumluluklarımın adil olduğu kanısındayım.	()	()	()	()	()
6.	İşe ilişkin kararlar yöneticiler tarafından tarafsız bir şekilde alınmaktadır.	()	()	()	()	()
7.	Yöneticiler, işle ilgili kararları almadan önce bütün çalışanların görüşlerini alırlar.	()	()	()	()	()
8.	Yöneticiler işle ilgili kararları vermeden önce doğru ve eksiksiz bilgi toplarlar.	()	()	()	()	()
9.	Yöneticiler alınan kararları çalışanlara açıklar ve istendiğinde ek bilgiler verirler.	()	()	()	()	()
10.	İşle ilgili bütün kararlar, bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.	()	()	()	()	()

NO	SORULAR	KATILMA DERECEİ				
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
11.	Çalışanlar, yöneticilerin işle ilgili kararlarına karşı çıkabilirler ya da bu kararların üst makamlarca yeniden görüşülmesini isteyebilirler.	()	()	()	()	()
12.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.	()	()	()	()	()
13.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana saygılı davranırlar ve önem verirler.	()	()	()	()	()
14.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim kişisel ihtiyaçlarıma karşı duyarlıdır.	()	()	()	()	()
15.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.	()	()	()	()	()
16.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.	()	()	()	()	()
17.	Yöneticilerim işimle ilgili kararların doğuracağı sonuçları benimle tartışırlar.	()	()	()	()	()
18.	Yöneticilerim işimle ilgili kararlar için uygun gerekçeler gösterirler.	()	()	()	()	()
19.	İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana akla uygun açıklamalar yaparlar.	()	()	()	()	()
20.	Yöneticilerim işimle ilgili her kararı bana net olarak açıklarlar.	()	()	()	()	()

Lütfen aşağıda verilen yargıların gerçekleşme sıklığına ve size uygunluğuna göre her maddenin karşısındaki kutulardan yalnızca birini “ X “ işareti ile koyarak yanıtlayınız)

NO	SORULAR	KATILMA DERECEŚİ				
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
1.	Kariyerimin geri kalanını bu kurumda harcamaktan mutluluk duyarım	()	()	()	()	()
2.	Kurumumun sorunlarını kendi sorunumuş gibi görürüm.	()	()	()	()	()
3.	Kurum içerisinde kendimi "ailenin bir parçası ” olarak görüyorum.	()	()	()	()	()
4.	Kendimi kurumuma ”duygusal olarak bağı” hissediyorum.	()	()	()	()	()
5.	Bu kurum kişisel anlamda benim için büyük önem taşıyor.	()	()	()	()	()
6.	Kurumuma ait olduğum ile ilgili güçlü bir hissim var.	()	()	()	()	()
7.	Kurumumdan dışarıda gururla bahsediyorum.	()	()	()	()	()
8.	Kendim istesem bile şimdi kurumumdan ayrılmak bana oldukça zor gelir.	()	()	()	()	()
9.	Şimdi işimden ayrılma kararı alsam hayatımda çok şey alt üst olur.	()	()	()	()	()
10.	Şimdi bu kurumda kalmam; istekten çok ihtiyacımdır.	()	()	()	()	()

NO	SORULAR	KATILMA DERECEŚİ				
		KESİNLİKLE KATILMIYORUM	KATILMIYORUM	KARARSIZIM	KATILYORUM	KESİNLİKLE KATILYORUM
11.	Bu kurumdan ayrılma düşüncesinin bana çok az seçenek sunacağını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
12.	Bu kurumdan ayrılmanın ciddi sonuçlarından bir tanesi mevcut alternatiflerin kıtlığıdır.	()	()	()	()	()
13.	Eğer kurumuma bu kadar çok emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	()	()	()	()	()
14.	Kurumumda çalışmaya devam etmemin temel nedenlerinden biri de ayrılmamın çok büyük kişisel fedakarlık gerektirmesidir.	()	()	()	()	()
15.	Şu andaki kurumumda çalışmak için hiçbir zorunluluk hissi duymuyorum.	()	()	()	()	()
16.	Benim yararına bile olsa şu anda kurumumdan ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	()	()	()	()	()
17.	Şu anda kurumumdan ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	()	()	()	()	()
18.	Kurumum benim sadakatimi hak ediyor.	()	()	()	()	()
19.	Kurumumun içindeki insanlara olan sorumluluk hissinden dolayı bu kurumdan ayrılmam.	()	()	()	()	()
20.	Kurumuma karşı kendimi borçlu hissediyorum.	()	()	()	()	()