T.C.

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme

X-Y KUŞAĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI AÇISINDAN İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ

Kübra Selin AKAY

Yüksek Lisans Tezi

Danışman

Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN

İstanbul, 2022

X-Y KUŞAĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI AÇISINDAN İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ

Kübra Selin AKAY

İşletme

Yüksek Lisans Tezi

ALTINBAŞ ÜNİVERSİTESİ

2022

Kübra Selin AKAY tarafından hazırlanmış ve 18/05/2022 tarihinde sunulmuş "X-Y KUŞAĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI AÇISINDAN İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ" başlıklı tez İşletme Anabilim Dalında Yüksek Lisans Tezi olarak **oy çokluğu** ile kabul edilmiştir.

Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN

Danışman

Tez Savunma Sınavı Jüri Üyeleri:

Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN	İşletme Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi	_____
Dr. Öğr. Üyesi Esin YÜCEL KARAMUSTAFA	İşletme Fakültesi, Altınbaş Üniversitesi,	_____
Doç. Dr. N. Ozan BAKIR	İşletme Fakültesi, Marmara Üniversitesi	_____

Bu tezin Yüksek Lisans. tezi olarak bütün şartları sağladığını beyan ederim.

Tezin Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne teslim tarihi:

Bu tezdeki tüm bilgilerin akademik kurallara ve etik davranışlara uygun olarak edinildiğini ve sunulduğunu beyan ederim. Ayrıca, bu kuralların ve davranışların gerektirdiği şekilde, bu çalışmada, orijinal olmayan tüm materyalleri ve sonuçları tamamen alıntı yaptığımı ve referans gösterdiğimi de beyan ederim.

Kübra Selin AKAY

İmzası

TEŞEKKÜR

Bu çalışmada yoğun akademik çalışmaları arasında zamanını ayırarak bana yol gösteren, yardımcı olan Danışmanım Değerli Arzu GİRİŞKEN'e ve aileme ilgi ve desteklerinden ötürü teşekkürlerimi sunarım.

Tarih: 05/2022

ÖZET

X-Y KUŞAĞININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI AÇISINDAN İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYON FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ

AKAY, Kübra Selin

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı, Altınbaş Üniversitesi

Danışman: Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN

Tarih: 05/2022

Sayfa: 90

Sosyal bilimlerde kuşak ayrımı, belirli bir döneme ilişkin toplumsal ve bireysel özellikler dairesinde çeşitli kavramlara açıklık getirmek ve bunu yaparken de kuşakların bu hususta etkilerini belirlemek amaçlı olarak araştırmalarda yer almaktadır. Kuşaklar, genellikle belirli bir dönemde doğmuş ve yaşamış olan insanların o dönem olaylarından ve koşullarından etkilenmeleriyle oluşan toplumsal davranış yapısı ile ilişkilendirilmektedirler. Bu olaylar ve mevcut koşullar ülkesel olarak farklılık sergileyebildiği gibi küresel anlamda etki eden mahiyette de oluşabilmektedirler. Bu sebeple özellikle çevresel şartlar ve mevcut koşullar bakımından kuşak özellikleri ülkelere göre farklılık da gösterebilmektedir.

Bu araştırmada, Türkiye özelinde İstanbul ili Levent ilçesi sınırları içerisinde yer alan işletmelerde çalışan X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılık perspektifinden iş tatmini ve iş motivasyonu ilişkileri incelenmiştir. Araştırma, X (222 kişi) ve Y (218 kişi) kuşaklarından oluşan toplam 440 kişi ile yürütülmüştür. Araştırmada, veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler yardımıyla elde edilen veriler istatistiksel bağlamda incelenmiş ve sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda, X ve Y kuşağı için örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş motivasyonuna bağlı olarak kısmi farklılıklar tespit edilmiştir. Ulaşılan sonuçlara bağlı olarak X kuşağı için iş tatmini ve iş motivasyonu duygusal bağlılıkla ilişkili olmayıp Y kuşağı için duygusal bağlılıkla ilişkilidir. Öte yandan Y kuşağı iş tatmini ve iş motivasyonunu normatif bağlılıkla ilişkilendirmezken X kuşağı da duygusal bağlılıkla

ilişkilendirmemiştir. Ayrıca Y kuşağı için devam sorumluluğu hissinin iş tatmini ve iş motivasyonu ile ilişkili olmadığını düşündüğünü söylemek mümkün olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: X Kuşağı, Y Kuşağı, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İş Motivasyonu.

ABSTRACT

EXAMINATION OF JOB SATISFACTION AND MOTIVATION DIFFERENCES OF X-Y GENERATIONS IN TERMS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT

Kübra Selin AKAY

MBA, Business Administration, Altınbas University

Supervisor: Dr. Öğr. Üyesi Arzu GİRİŞKEN

Date: 05/2022

Page: 90

Generational distinction in social sciences takes place in research in order to clarify various concepts in terms of social and individual characteristics of a certain period and to determine the effects of generations on this issue. Generations are generally associated with the social behavior structure formed by the influence of people who were born and lived in a certain period, from the events and conditions of that period. These events and current conditions may differ nationally, as well as occur in a global manner. For this reason, especially in terms of environmental conditions and current conditions, generation characteristics may also differ from country to country.

In this research, the relationships between job satisfaction and work motivation of the X and Y generations from the perspective of organizational commitment were examined in Turkey. The research was carried out with a total of 440 people from the X (222 people) and Y (218 people) generations. In the research, the data obtained with the help of the scales used as a data collection tool were examined in the statistical context and the result was tried to be reached. In this direction, partial differences were determined for X and Y generations depending on organizational commitment, job satisfaction and job motivation. Depending on the results, job satisfaction and job motivation for the X generation are not related to emotional commitment, but to the Y generation, they are related to emotional commitment. On the other hand, while the Y generation did not associate job satisfaction and work motivation with normative commitment, the X generation did not associate it with affective

commitment. In addition, it is possible to say that the Y generation thinks that the sense of attendance responsibility is not related to job satisfaction and job motivation.

Keywords: Generation X, Generation Y, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Motivation

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET ..... **vi**

ABSTRACT ..... **viii**

TABLO LİSTESİ ..... **xiii**

KISALTMALAR ..... **xiv**

1. GİRİŞ **1**

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE **5**

2.1.1. Kuşak Kavramı 5

2.1.2. Kuşak Teorileri 6

2.1.3. Kuşak Ayrımı 7

2.1.4. Kuşaksal Farklılıklar ve Önemi 10

2.1.5. X Kuşağı (1965-1980) 12

2.1.6. Y Kuşağı (1981-2000) 16

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK **19**

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi 21

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları 22

2.2.2.1. Duygusal bağlılık 22

2.2.2.2. Devam bağlılığı 23

2.2.2.3. Normatif bağlılık 23

2.3. İŞ TATMİNİ **24**

2.3.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi 24

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler 27

1.2.2.1. Örgütsel faktörler 28

1.2.2.2. Kişisel faktörler 29

2.4. İŞ MOTİVASYONU **31**

2.4.1. Motivasyon Kavramı ve Oluşumu 31

2.4.2. Motivasyon Araçları 32
2.4.2.1. Finansal araçlar 33
2.4.2.2. Psikolojik araçlar 33
2.4.2.3. Örgütsel araçlar 34
3. YÖNTEM 36
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ 36
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM 36
3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI 37
3.3.1. Demografik Bilgi Formu 37
3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği 37
3.3.3. İş Tatmini Ölçeği 41
3.3.4. İş Motivasyonu Ölçeği 42
3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi 44
4. BULGULAR 46
4.1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER **46**
4.2. X VE Y KUŞAKLARI AYRIMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞ MOTİVASYONU İLİŞKİSİ **..... 48**
4.3. X VE Y KUŞAĞI AYRIMINDA ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ **..... 52**
4.3.1. Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak Kuşakların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri 53
4.3.2. Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak Kuşakların İş Tatmini Düzeyleri 58
4.3.3. Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak Kuşakların İş Motivasyonu Düzeyleri62
4.4.X VE Y KUŞAKLARI AYRIMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYONUNUN YORDAMA DÜZEYLERİ **..... 65**
4.4.1.Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 65
4.4.2.Örgütsel Bağlılığın İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları 66

SONUÇ 67

KAYNAKÇA 70

EKLER 78

TABLO LİSTESİ

Sayfa

Tablo 3. 1: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Döndürülmüş Bileşen Matrisi 39
Tablo 3. 2: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Döndürülüş Bileşen Matrisi 42
Tablo 3. 3: İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi Döndürülmüş Bileşen Matrisi 43
Tablo 4. 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri 46
Tablo 4. 2: Kuşaklara Göre Değişken Ortalamaları 48
Tablo 4. 3: X Kuşağı İçin Değişkenler Arası İlişki 48
Tablo 4. 4: Y Kuşağı İçin Değişkenler Arası İlişki 49
Tablo 4. 5: X Kuşağı İçin Devam Bağlılığı İş Tatmini İlişkisi 50
Tablo 4. 6: X Kuşağı İçin Normatif Bağlılık İş Tatmini İlişkisi 50
Tablo 4. 7: Y Kuşağı İçin Duygusal Bağlılık İş Tatmini İlişkisi 51
Tablo 4. 8: Y Kuşağı İçin Normatif Bağlılık İş Tatmini İlişkisi 51
Tablo 4. 9: Kuşaklara Göre Değişkenler Ortalamaları (t-Testi) 52
Tablo 4. 10: Kuşaklara Göre Cinsiyet Örgütsel Bağlılık İlişkisi 53
Tablo 4. 11: Kuşaklara Göre Medeni Duruma Örgütsel Bağlılık İlişkisi 54
Tablo 4. 12: Kuşaklara Göre Eğitim Durumu Örgütsel Bağlılık İlişkisi 55
Tablo 4. 13: Kuşaklara Göre Unvan Örgütsel Bağlılık İlişkisi 56
Tablo 4. 14: Kuşaklara Göre Kurumdaki Kıdem Örgütsel Bağlılık İlişkisi 58
Tablo 4. 15: Kuşaklara Göre Cinsiyet İş Tatmini İlişkisi 59
Tablo 4. 16: Kuşaklara Göre Medeni Durum İş Tatmini İlişkisi 59
Tablo 4. 17: Kuşaklara Göre Eğitim Durumu İş Tatmini İlişkisi 60
Tablo 4. 18: Kuşaklara Göre Unvan İş Tatmini İlişkisi 61
Tablo 4. 19: Kuşaklara Göre Kurumdaki Kıdem İş Tatmini İlişkisi 61
Tablo 4. 20: Kuşaklara Göre Cinsiyet İş Motivasyonu İlişkisi 62
Tablo 4. 21: Kuşaklara Göre Medeni Durum İş Motivasyonu İlişkisi 62
Tablo 4. 22: Kuşaklara Göre Eğitim Durumu İş Motivasyonu İlişkisi 63
Tablo 4. 23: Kuşaklara Göre Unvan İş Motivasyonu İlişkisi 64
Tablo 4. 24: Kuşaklara Göre Kurumdaki Kıdem İş Motivasyonu İlişkisi 64
Tablo 4. 25: Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi 65
Tablo 4. 26: Örgütsel Bağlılığın İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi 66

KISALTMALAR

İK **:** İnsan Kaynakları

VD. : Ve diğerleri

YY. : Yüzyıl

1. GİRİŞ

XVIII'nci yüzyılda yaşanan Sanayi Devrimi, dünyada yeni bir dönemin başlangıcı olmuş ve işletme alanında geçmiş alışkanlıkların tamamen farklılaştığı, geliştiği ve gelişimine ihtiyaç hissedildiği bir döneme girilmiştir. Bu dönem itibariyle işletmelerde pek çok husus araştırmalara konu olmuş ve işletme disiplininin önemi her geçen gün artarak büyüme seyri sergilemiştir. Bu bağlamda "verimlilik" kavramı ön plana çıkan hususlardan olmakla birlikte işletmelerin varlıklarını devam ettirebilmeleri adına da önemli bir kriter olarak genel kabul görmüştür. Verimliliğin temelinde üretim araçlarından elde edilen tasarruflar olsa da XIX'ncu yüzyıl sonları itibariyle insan odaklı bir yönetim anlayışına olan ihtiyaç kendini göstermiş ve XX'nci yüzyılda bu konu "entelektüel sermaye" yani insan sermayesi olarak literatürde yerini almıştır. Buna bağlı olarak da çalışanların işyeri ile olan ilişkileri ve bu ilişkilerin çalışanların örgütlere karşı tavırlarını ne şekilde etkilediği hususu ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda çeşitli kriterler oluşmuş ve bu kriterler doğrultusunda örgüt bireylerinin örgütü sahiplenme, benimseme ve örgün için çabalamalarının temelinde yatan olgular araştırılmıştır. Bu olgulardan birisi olan örgütsel bağlılık işletmelere yönelik araştırmalarda oldukça önemli bir değişken olarak kendini göstermiş ve örgütsel bağlılığın örgütün devamlılığına, verimliliğine ve büyümesine olan katkısı gün yüzüne çıktıktan sonra araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen ve geliştiren unsurlara yoğunlaşmıştır.

Örgütsel bağlılık, 1950'li yıllar itibariyle William H. Whyte tarafından literatüre kazandırılmış ve o günden bu yana birçok araştırmacı tarafından farklı disiplinlerde ele alınmıştır. Bu farklılık, örgütsel bağlılığa ilişkin tanımların farklılaşmasının da nedeni olarak kabul görmektedir. Sosyoloji, psikoloji, işletme gibi disipliner alanlarda tanımlanan örgütsel bağlılığın eylemsel yönü olan "bağlılık" duygusal temelli bir davranış biçimi olup (Çetin 2004), en geniş anlamda özetle bireyin örgütün amaçları doğrultusunda hareket etmesi ve örgütsel yapıya sadakat içerisinde işlevsellik sergileyerek görev alanındaki aksiyonları en iyi biçimde yerine getirmeyi istemesi şeklinde tanımlanabilmektedir (Gümüş ve Sezgin 2012).

Whyte tarafından ortaya atılan bu kavram daha sonra çeşitli araştırmacılar tarafından da ele alınmış ve çalışmalara farklı yaklaşımlarla konu edilmiştir. Bunlardan birisi Howard Becker, bağlılık kavramını geniş bir perspektifte açıklamak için "side-bet" teorisini ortaya atmış ve

buna bağlı olarak Becker "insanların bağlılık duydukları kişi ya da kurumların idealist bakış açısı ile değil realist bakış açısı ile bağlılıklarını devam ettirdiklerini" öne sürmüştür. Bu yaklaşımla temellendirdiği side-bet teorisini geliştiren Becker, bağlılığın duygu ilişkisinden ziyade çıkar ilişkisi görünümünde olduğunu ifade etmiştir. Öte yandan bağlılık duyamamaları halinde örgüte verdikleri emeklerin/geçen zamanın boşa gideceğini düşündüklerinden dolayı bağlılık gösterdiklerini savunmuştur (Saldamlı 2009; Ağca ve Ertan, 2008).

Örgütsel bağlılığa ilişkin akademik düzeyde yapılan çalışmaların gelişim seyri içerisinde 1991 yılında Allen ve Mayer tarafından üç bileşenli olarak ortaya atılan örgütsel bağlılık yaklaşımı son daha geniş bir kabul görmüştür. Allen ve Mayer modelinde örgütsel bağlılık duygusal, normatif ve devam bağlılığı olarak üç boyutlu olarak ele alınmış ve bu bağlılık boyutlarının her birinin ilişkili olduğu hususlar açıklanmaya çalışılmıştır. Bu doğrultuda normatif bağlılık boyutu için çalışanların refahı yani işyerinden duydukları tatmin sağlayıcı hususların varlığından söz edilmiştir (Uygur 2009). Böylelikle örgütsel bağlılık yalnızca bir iş kaybetme korkusu olarak değil aynı zamanda bireyin işyerinden sağladığı tatmini kaybetmeme çabası olarak şekillenmiştir.

Bireyin örgütsel bağlılığının unsurlarından olan iş tatmini, yalın bir ifadeyle çalışanın işiyle ilişkili beklentilerini karşılama düzeyi olarak ifade edilebileceği gibi bu tanım Locke'a göre "*bireyin iş deneyimini kendisinde bıraktığı haz veya pozitif bir duygusal hal*" olarak kendini göstermektedir. Öte yandan Brin (1998) iş tatminini "*bir işten aldığı zevk veya memnuniyet*" olarak değerlendirerek işin çalışana verdiği hazza işaret etmektedir (akt.Uçar ve Ötken, 2010).

İşsel motivasyon ise bireyin işini yapmasındaki tutku ve azmi tetikleyen, iş yapmak için harekete geçiren kavramları ifade etmektedir. Çalışanın motivasyonu aynı zaman da örgüt açısından da işleyicin devamlılığı, sağlıklı bir biçimde yol alması anlamlarını taşımaktadır. Dolayısıyla çalışanın motive edilmesi örgüt için bir sorumluluk niteliği sergilemekle birlikte aynı zamanda örgütün kendi lehine bir durum olarak da değerlendirilebilmektedir.

Yukarıda yapılan izahlar doğrultusunda bu araştırmanın amacı X ve Y kuşakları bağlamında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş motivasyonu unsurlarının hangi demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaştığını tespit etmek, örgütsel bağlılığın iş tatmini ve iş motivasyonuna

etkisi, aynı zamanda iş tatmini ile iş motivasyonu arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ayrıca, kuşaklar ayrımında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş motivasyonu değişkenleri arasındaki ilişkinin belirlenerek her iki kuşak için karşılaştırılması da yine bu araştırmanın amaçlarındandır. Kuşak olarak X ve Y kuşağının ele alınmasının nedeni bu iki kuşağın çalışma yaşamında daha fazla bulunmaları ve buna ek olarak birbirine zıt olarak gözlemlenen spesifik davranışsal tutum ve özelliklerinin çalışmanın çıktısında katkı sağlayacak olmasıdır. Örneğin X kuşağı bireysel çalışmayı tercih ettiği için takım çalışmasına yatkınlıklarına ilişkin olarak bireysel yaklaşımları ve bağımsız yönleri itibariyle pek yatkın olmadıkları söylenebilmektedir. İş yaşantısında büyük çoğunlukla kurumsal serbestliği tercih eden X kuşağının yaklaşık %60'ının hedefinde bir gün kendi işini kurma amacının varlığı görülmektedir (Howe & Strauss, 2007) Türkiye özelinde ise Y kuşağındaki bireyler başarıyı iyi bir takım oyuncusu olmakla yakalayabileceğini düşünmekte ve demokratik lider tiplerine daha fazla eğilim göstermektedir. Y kuşağı belirsizlikten uzak durma eğilimiyle birlikte başarı odaklıdır. Başarının planlama ile geldiğini düşünen bu kuşak için kurallar, parametreler ve düzen oldukça önemli kavramlardır (D. Oblinger & Oblinger, 2005). Dolayısıyla iş yaşamında bu iki kuşağın farklılıkları kapsamında çalışmanın ana değişkenlerinin ilişkisi yönünden bu örneklem üzerinde çalışmak uygun bulunmuştur. Kuşaklara ilişkin son dönemlerde belirginleşen araştırmalar, kuşak kavramının iktisadi, sosyal ve si yasal alanlardaki önemine de işaret etmektedir. Bu itibarla kuşaklara ilişkin ampirik çalışmalar kuşaksal özelliklerin özellikle iş alanındaki etkilerini belirlemeye odaklanmışlardır. Bu araştırmada ise karşılaştırmalı olarak X ve Y kuşağının örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş motivasyonu bağlamlarında hangi kriterlerin etkisinin olduğu ortaya konulmaya çalışılmıştır. Literatürde bu yönde bir araştırmaya rastlanmamış olup bu itibarla araştırma literatüre bir kaynak teşkil etmesi bakımından önem arz etmektedir.

Bu araştırma belirlenen evren doğrultusunda İstanbul ili Levent ilçesi sınırları içerisinde yer alan ve ulaşılabilen işletmelerle sınırlandırılmıştır. Öte yandan araştırma konusuyla ilişkili olarak yaş kriteri X ve Y kuşağı şeklinde belirlenmiş olup bunun dışında kalanlar da yine araştırma kapsamı ve sınırları dışında bırakılmıştır.

Bu araştırmada, örgütsel bağlılık boyutlarına bağlı olarak çalışanların iş tatmin ve motivasyon ilişkisi X ve Y kuşakları ayrımında ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışmanın

birinci bölümü girişi başlığı ile düzenlenmiş ve kavramsal konulara değinilerek bu kavramlar arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümü kavramsal çerçeveyi oluşturmakla birlikte kuşak kavramı ve kuşak ayrımları, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işsel motivasyona ilişkin kavramlara yer verilmiştir. Araştırmanın üçüncü bölümü yöntem başlığı ile düzenlenmiş ve bu bölümde yapılan analizlerin, araştırma modelinin, kullanılan ölçeklerin ve örneklemin mahiyetine yer verilmiştir.

Bulgular bölümünde analizlerden elde edilen sonuçlar değerlendirilmiş ve bu bulgulara bağlı olarak elde edilen araştırma sonuçları sonuç başlığı altında ele alınmıştır.

2. KURAMSAL VE KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. KUŞAK KAVRAMINA KURAMSAL YAKLAŞIMLAR VE KUŞAK AYRIMLARI

2.1.1. Kuşak Kavramı

Kuşak olgusu, İngilizce “generation” kelimesinden gelmekte olup "var olmak" anlamı taşımaktadır. Türkçede “jenerasyon”, “nesil” ya da “kuşak” kelimelerine karşılık gelmekte olduğu gibi genelde de bu anlamlar için kullanılmaktadır. Bir diğer anlamı ise aile bağlarına işaret etmekle birlikte aynı ebeveynden doğmuş kimseleri tanımlar. (Strauss & Howe, 1997).

Geçmişte küçük topluluklar aile ve kabile eksenli yapılandıklarından geleneksel bağlamda büyük farklılıklar oluşmadığı, ard arda gelen 2-3 kuşaktan fazlası önemsenmemiştir. Bu dönemlerde birinin babası kendisi ve çocuğu şeklinde tanımlamalar yeterli kabul edimiştir. Ancak 19’ncu yy.’da bu durum değişim göstermeye başlamış özellikle Avrupa’da geçmiş yüyzyıllara ilişkin bilinç gelişmeye başlamıştır. Politik ve kültürel yaşamlarda akran grupları, kuşakların büyüklüğü ve nasıl tanımlanmaları gerektiğiyle ilgili yaklaşımlar ortaya çıkmaya başlamıştır (Strauss & Howe, 1997). Böylelikle toplumlar önceki ve sonraki nesillerden daha büyük bir kavram olarak kuşaklarla ifade edilmeye, tanımlanmaya ve incelenmeye başlanmıştır. Tarihçi bir bakış açısını da ortaya çıkarak kuşak yaklaşımı önce ile sonra arasındaki ilişkinin de açıklayıcıları olarak günümüzde de önemini artırarak devam ettirmektedir. Bu önem, olaylar bağlamında olduğu gibi genetik devamlılığın aldığı şekillerin tanımlanmasında da kendini göstermektedir. Nitekim Kuran (2008) “Tarihte yaşanan her olay, suya atılan bir taşın dalgalar oluşturmasına benzer şekilde hem toplumu hem de bireyleri etkilemektedir. Topluma kuşak "lensi" ile bakmak, davranış kalıplarını incelemek ve anlamlandırmak günümüze, geçmişe ve geleceğe dair bir kavrayış geliştirmemizi sağlayabilir” şeklindeki ifadesiyle kuşak yaklaşımının hem yeni bir perspektif oluşturabileceğine hem de geçmişle illiyet bağı kurularak gelecek için bir öngörü geliştirilebilmesine olan etkiye işaret etmektedir.

2.1.2. Kuşak Teorileri

Teorik bağlamda kuşak yaklaşımları, tekil bir döneme dair olmayıp geneli itibariyle önceki ve sonraki dönemler ilişkisinde şekillenmişlerdir. Buna paralel olarak sosyolojinin kurucusu kabul edilen Comte (Auguste Comte) kuşaksal değişimlerin tarihsel seyirde hareketlilik ihtiva eden kuvvetler ve kuşakların da kendilerinden sonrakilere birikimlerini aktararak sosyal ilerlemeyi sağlayan unsurlar olduğunu ifade etmektedir (akt. Latif & Serbest, 2014).

19'ncu yüzyıldan günümüze kadar bu kavramın geliştirilmesi için ortaya konulan çabalar modern dünyanın sosyal değişim hızının temel düzenleyicisi olarak kuşakların rol aldığı konusunda Comte ile hemfikir olmuşlardır (Strauss & Howe, 1997). 19'ncu yy. boyunca başta John Stuart Mill olmak üzere pek çok filozof kuşağı ortak bir zaman diliminde birlikte yetişkinliğe ilerleyen grup olarak nitelendirirken 1920'li yıllar itibariyle bir kuşağın kendi gerçekliğini nasıl gerçekleştirdiğini açıklamak adına yaklaşım geliştirilmiş ve ve zamanla kuşakların kolektif bir bilinçle ilişkili olarak tanımlandığı fikirler ortaya çıkmıştır. (Lester, 2011).

Comte'un bu bağlamdaki felsefesinden hareketle Karl Mannheim, ve José Ortega y Gasset akran gruplarında tutumların ve olayların tekrarlı bir doğaya sahip olduklarını keşfetmiştir (Lester, 2011). Farklı yaşam aşamalarını oluşturan kuşakların aynı olayları farklı biçimlerde deneyimlediklerini vurgulayan Mannheim, Gasset ve Mentré çağdaşlık ve akranlık arasındaki klasik ayrıma tartışma getirmişlerdir (Spitzer, 1973). Buna bağlı olarak I. Dünya Savaşı sonrasında kuşaklara ilişkin alan yazının üretilmesinin de ilk adımı olmuşlardır (Strauss & Howe, 1997). Çoğu tarihçinin ailevi silsileye bağlı olarak bioyolojik zincir halinde tanımladığı kuşaklarda ortak deneyimlerin diğer aş gruplarındakinden ayrılan ve yaş grubu olarak yakın olan gruplar şeklinde ifade ettikleri kuşaklar, kendi aralarında bir ayrıma tabi tutulurken de Mannheim, Gasset ve Ortega gibi öncüler takip edilmiştir (Agati, 2012).

Ortega her kuşağın kendine özgü bir misyona sahip olduğunu (Agati, 2012), önceden belirlenmiş olan bir yörüngeye sahip olduğunu (Strauss & Howe, 1997) ve kuşak bireylerinin benzersiz özelliklerinin geç yaşta oluştuğu ve sonrasında yalnızca bu özelliklerde gelişim meydana geldiğini ifade etmektedir (akt. Karashchuk, Mayorova, Nikishin, & Kornilova, 2020). Ortega'ya göre kuşak, tarihin kendini tekrarlamayan ancak mevsimler gibi bir şablon

ve ritme sahip olan yapısı içerisinde ritmi oluşturan unsurdur ve ritmin kuşaklarda görüldüğünü ifade etmektedir (Ata, 2018).

Mannheim, kuşaklara ilişkin problemlerin temel muhatabının sosyoloji olduğunu ifade etmiş ve yaklaşımları ile "*20. yüzyılda kuşakların kavramsallaştırılmasını tarihsel bir perspektiften sosyolojik bir perspektife kaydırmıştır*" (Agati, 2012). Kuşaklara ilişkin ortak konum ve tarihsel seyirde meydana gelen olaylar ve deneyimler, kuşak olgusunu biçimlendirmekte ve ortak bir bilinç olmasını sağlamaktadır. Ayrıca bu olaylar kuşaklar arası farklılıkları oluşturan ve onları tanımlayan özellikleri ortaya çıkaran bir fonksiyona da sahiptirler (İlhan, 2019; Süral Özer vd., 2013).

Agati (2012) Mannheim'in "*bir kuşağın bir kişinin yaşamını kapsadığını ve her bir zaman diliminin yaklaşık 30 yıllık bir süreç olduğunu varsayarak yaşam süresi uzadıkça ilerlemenin yavaşlayacağını çünkü eski kuşakların toplumu daha uzun süre etkileyeceğini*" düşündüğünü ifade etmekle birlikte gelecek kuşaklara odaklanan teorisyenler bu konuya katılmamışlar ve kuşak için belirlenecek zaman diliminin "20 ila 25 yıllık bir artışa" karşılık geleceğini ancak önemli ölçüde artan yaşam süresinin de göz önünde bulundurulması gerektiğini savunduklarını dile getirmektedir.

20'nci yy. sonları itibariyle de William Strauss, Neil Howe ve Ortega ile akran grupları içindeki tutumları ve olayları kuşaklar üzerindeki tarihin döngüsel hareketini içeren teorilerini Mannheim'ın kuşak teorisiyle birleştirmek suretiyle Amerikan tarihi için bir uyarlama gerçekleştirmişlerdir. Kuşakların tekrar içeren döngüler, gelişimleri çağdaş bir perspektifte ele alınmış ve özellikle de Y kuşağına yönelik tanımlamalarda ön plana çıkan Howe ve Strauss' 1991'de kuşak çalışmalarına ağırlık vermişlerdir. Görüşleri her ne kadar tartışmalı olsa da netice itibariyle kuşakların karşılaştırılmasına ilişkin çalışmaların da öncüleri sayılmaktadırlar (Dick, 2019;Agati, 2012).

2.1.3. Kuşak Ayrımı

Kuşak yaklaşımları, her ne kadar belirli bir zaman diliminde yaşamış olan akran gruplarını dikkate alan yaklaşımlar sergileseler de kuşaklara ilişkin ayrımlarda önceki ve sonraki kuşak değerlendirmeleri birbirinden tamamen kopuk bir bağlamda ele alınamayacaktır. Netice itibariyle iki ardışık kuşak arasındaki ilişkide derin bir etkileşim söz konusu olabilmektedir.

Nitekim bir önceki kuşak kendinden sonrakinin yönlendiricileri, aile büyükleri, rol modelleri gibi konumlarda olduğu düşünülürse toplumsal bağlamda da kuşağı şekillendiren yapıyı ihtiva etmektedir. Bu itibarla kuşaklar arası ayrımda bu etkileşim göz ardı edilemez nitelikte değerlendirilmelidir. Öte yandan belirgin bir ayrım oluşmasına sebebiyet veren olaylar (savaşlar, siyasi dalgalanmalar, ekonomik durumlar veya doğal afetler vb) o kuşağa özgü olacağından ayrım noktasında önemli referans kriterler olarak ele alınmaktadırlar. Bunlar dışında kanaatimizce sonraki kuşak, kendinden önceki kuşağın bir anlamda yetiştirdiği ve yetiştirme kültürüne bağlı olarak şekillendirdiği bireylerden oluşmaktadır.

Kuşağa ilişkin tanımsal yaklaşımlar, ortak bir tarihsel ve kültürel gelişim, benzerlik taşıyan ortak özellikler ve bener zihniyet yapısı ile birleşmiş olan sosyal bir grubun varlığına işaret etmektedirr (Pishchik vd., 2018). Tesadüfi olarak yakın tarihlerde doğmakla birlikte ortak zevkler, deneyimler ve tutumlar da kuşağın tanımlayıcı özellikleri içerisinde yer almaktadır. (Zemke vd., 2000). Kuşağın tanımlanması noktasında İlhan (2019) "*bir kısım sosyolojik faktörlerin etrafında gruplanma ve aynı zaman diliminde doğma*" kriterlerini referans alarak kuşak tanımına gitmiş ve *"yaşamının evrelerinde aynı sosyolojik olayların etkisiyle onları diğerlerinden ayıracak bazı ortak özellikler kazanan insan topluluğu*" şeklinde bir tanımlama getirmiştir. olarak tanımlamıştır. Aynı dönemde yaşamaya ilişkin olarak Mannheim (1952) iki ardışık kuşağın birlikte aynı tarihsel süreçleri ve zamanı yaşamış olsalar bile her ikisinin aynı kuşak olarak nitelendirilemeyeceğini savunmuş, böylelikle aynı zaman diliminde doğmuş olmak ve aynı olayları içeren şartlarda bulunmak kuşak için tekil tanım kriteri olarak araştırmacı tarafından kabul edilmemiştir. Bu noktada bir önceki kuşağın kendisinden sonrakine olan etkilerinin dikkate alınabileceği ve daha önce de ifade edildiği gibi önceki kuşağın aile büyükleri, eğiticileri, rol modelleri konumunda olmasına bağlı olarak bir sonraki kuşağın aynı zaman diliminde yaşasalar bile farklı özelliklere sahip olabileceğini düşünmek mümkün olacaktır.

Kuşakların farklıkları itibariyle tanımlanması için yapılan isimlendirmeler genel bir standardizasyon içermemektedir. Çünkü bu konudaki yaklaşımlar, farklı kriterler perspektifinde olabildiği gibi farklı dönemsel olaylara bağlı olarak da değerlendirilmektedir. Öte yandan ülkeler bazında olayların eş zamanlı gelişim göstermediği (örneğin internetin bazı ülkelere daha geç ulaşması gibi) durumlarda bu olayların referenas alınması kuşağın da dönemsel olarak farklı bir zaman dilimine tarihlenmesine sebebiyet vermektedir. Ancak

günümüzde dönemsel olarak genel yaklaşımda aşağıdaki şekliyle kuşakların isimlendirildiği görülmektedir (Adıgüzel vd., 2014: Yüksekbilgili, 2015; Zemke vd., 2000):

1. Sessiz Kuşak
2. Bebek Patlaması
3. X Kuşağı
4. Y Kuşağı
5. Z Kuşağı
6. Alfa Kuşağı

Bu tanımlamalar yapılırken genel yaklaşımın belirli bir tarih aralığının referenas alınması olduğu görülmektedir. Bu aralıkta doğan kimseler o kuşak bireyleri olarak değerlendirilmektedir (Grubb, 2017). Ancak bu noktada da tutarsızlıklar oluşabilmesi ihtimali kendini göstermektedir. Bir kuşağın son yılı birkaç yılı ile akabinde gelen kuşağın ilk yılları benzer özellikteki toplumsal gelişimler, değişimler sergileyebileceğinden bu dönemlerde doğan iki kuşak bireylerinin birbirleriyle benzerliklerinin farklılıklarından daha fazla olacağı kanaatindeyiz.

Nitekim kuşak dönemlerinin belirlenmesi hususu da literatürde tartışmalı konulardandır. Mannheim (1952) bu konuda II. Dünya Savaşı'ndan sonraki dönemler için 20 yıllık eşit yaş aralıklarıyla kuşakları tanımlama yoluna gitmiştir (akt. Grubb,2017). Ancak Reeves & Oh (2008) kuşak döneminin tanımlanması hususunun anlaşmazlık konusu olduğunu ve kuşaklara tanımlanan farklı etiketlerle birlikte herhangi bir yılda doğan bir bireyin kuşak tanımlaması için farklı kronolojik şemaların kullanılmasının bu karmaşayı genişlettiğini ifade etmişlerdir.

Zemke vd., (2000) ise kuşak zaman aralıklarının belirli dönemleri için örtüşme olduğunu ve başlangıç ve bitiş noktalarının belirlenmesinde keskin sınırların bulunmadığını, bu sebepten de etiketlemede kullanılan tarih aralıklarının sınır değer olamayacağını ifade etmektedirler.

Grubb (2017) ise çalışmasında sosyal bilimlere yönelik araştırmalarda öne çıkan bir kuruluş olan Pew Araştırma Merkezi'nin belirlediği tarih aralıklarıyla biçimlendirilmiş dört temel kuşağı kullanmıştır. Birchmore ve Kestle (2011)'da zaman sınırlarının bulanıklık ihtiva ettiğini savunanlardandır. Bir kısım araştırmalar 20 yıllık dönemler halinde kuşak ayrımı

yaparken yaşanan toplumsal, teknolojik ve bilgi temelli gelişmelerin bu süreleri daha da kısaltabileceğini savunmaktadır. Buna bağlı olarak araştırmacılar kuşak tarih aralıklarını geniş ve dar olarak olaylar dairesinde belirlemenin uygunluğunu ileri sürmüşlerdir. Yüksekbilgili (2015) Türkiye'de Y kuşağı zaman aralığını belirleme amaçlı çalışmasında olayları ve yaşanan gelişmeleri dikkate alarak bu kuşağın 1983-1995 tarihleri arsında doğan kimselerden oluşması gerektiğini savunmuştur. Uluslararsı literatürde genel olarak bu kuşağın başlangıç tarihi 1980 olsa da Türkiye için bu tarihin bir kısım teknolojilerin ve gelişmelerin daha geç gelmesi itibariyle 1983 olarak alınması gerektiğini öne sürmektedir. Öte yandan kuşağın bitiş sınırı olarak da internet erişimi ile ilişkilendirmiş ve 1994 yılı itibariyle internetin yaygınlaşmasına bağlı olarak bitiş tarihinin 2000 yerinde 1995 olarak alınması gerektiğini savunmuştur. Bu araştırmada kuşaklar genel tarihleme yaklaşımına bağlı olarak X kuşağı için 1965-1980 ve Y kuşağı için 1981-2000 aralıkları dikkate alınmıştır.

2.1.4. Kuşaksal Farklılıklar ve Önemi

Sosyal bilimlerde kuşak yaklaşımı dönemsel toplumsal farklılıklarının ortaya çıkardığı sonuçlardan ileri gelmektedir. Nitekim herhangi bir kuşak için ortak bir kimlik bilincinin varlığı ve bu bilincin diğer kuşaklardan farklı bir mahiyette oluşması kuşak yaklaşımına olan önemi belirginleştirmektedir. Böylelikle dönemsel olayların toplum üzerindeki etkisi sınırlandırılmış örneklemler olan kuşaklar üzerinden daha belirgin bir biçimde araştırılabilmektedir (Mannheim, 1952). Zemke vd.,(2000) savaş veya kıtlık yıllarında ergenliğe ulaşmış bir birey ile bolluk ve barış yıllarında ergen olmuş bir bireyin farklı düşünüp, hareket edip davranacağını ifade etmektedir. Bu da iki ayrı dönem ve kuşak olarak değerlendirmenin gerekliliğine işaret etmektedir. Dolayısıyla sosyal bilimlerde bu iki farklı gelişim dönemi ve oluşan toplumsal yapı farklı beklentiler, eğilimler ve davranış kalıpları oluşturacağından farklılıkların belirlenmesi adına kuşaksal ayrımda inceleme yapılması daha sağlıklı sonuçlar doğuracaktır.

Kuşağa bağlı olarak bireylerin bazı ortak yaşam dönümleri söz konusudur. Okula başlama, ergenliğe ulaşma, mezuniyet, çalışma hayatına katılma, evlilik, anne-baba olma gibi yaşam adımlarında ortak özellikler söz konusu olmakla birlikte toplumsal alışkanlıklar, temel ortak inançlar da yine kuşakların ortak özellikleri arasında yer almaktadır. Farklı yetiştirilme tarzları ve çevreler kuşak bireylerinin kişiliklerinde ve davranış kalıplarında farklılıklar

oluştursa da genel toplumsal etki mekanizmaları kuşak bireylerini hemen hemen aynı düzlemde etkilemektedir (Yüksekbilgili, 2015). Nitekim yapılan araştırmalarda kuşak üyeliğinin aynı zamanda genel davranışların belirleyicisi olan değişkenler içerisinde önemli bir konumda bulunduğunu ifade etmektedirler (Sago, 2001).

Yaklaşık olarak 20 yıllık bir dönem içerisinde doğan ve büyüyen insanlar aynı tarihsel, sosyal, ekonomik, teknolojik ve küresel deneyimlere sahip olmaktadırlar. Farklı iki kuşak için bu deneyimler de farklılaştığı gibi bunların kuşak bireyleri üzerindeki etkileri kuşak farklılıklarının önemini de ortaya koymaktadır. Nitekim bu etkilerin doğurduğu sonuçlar sosyal bilimler açısından önemli verileri de içerisinde barındırmaktadır (Reeves & Oh, 2008).

Kuşaksal farklılıkların ortaya konmasında kuşak özellikleri belirleyicilik taşıdığı gibi pek çok alanda bu farklılıklar önem arz etmektedir. Genellikle ekonomik alanda ilgi oluşturan bu özellikler hem örgüt bireylerinin tanımlanması hem de hedef pazarların analizi açısından son derece önemli veri kaynaklarıdırlar. Bu noktada Yüksekbilgili (2015) ekonomik alanların kuşaklara olan ilgisini Y kuşağının iş yaşamına girişiyle birlikte X kuşağının yanında temel kuşak olması ve iki kuşak arasında yaşanan çatışmalar insan kaynakları yönetimi açısından önemli sorunlar ortaya çıkarmış ve bu sorunların temelinin araştırılması kuşak farklılıklarının tanımlanmasının gerekliliğini de ortaya çıkarmıştır. Birchmore ve Kestle (2011)'de iş ortamında çalışanların yönetimi yanı sıra pazarlama stratejilerinin belirlenmesi açısından da kuşakların farklılıklarının ortaya konulmasına önem atfetmiştir.

Kuşakla ilgili konular kariyer sorunları üzerinde bir araştırma krtireti halini almıştır. Cinsiyet, yaş, ırk, etnisite gibi çeşitlilik kriterlerinde olduğu gibi kuşakların da örgütsel konularla ilgili önemi giderek belirginleşmiştir. Aranan yanıtlara tek bir yöntemle ulaşılamasa dahi kuşak değişkeninin örgütsel araştırmaların yanı sıra sosyal bilimlerin hemen her alanında daha geniş bir perspektif oluşmasına katkı sağladığı açıktır (Sago, 2001).

Örgütler toplumla birlikte değişim sergilerle. Bu değişim, örgütlerin devamlılıklarını sağlayabilmek adına gerekli bir ayak uydurma davranışıdır. Dolayısıyla kuşaklar değişim geçirmiş toplum parçaları olarak örgütler açısından oldukça önem taşımaktadırlar. Nitekim kuşak bireyleri toplumu oluşturan fertler olmanın yanı sıra örgütlerin hedef kitleleri, çalışanları, yöneticileri ve kurucuları konumunda da olabilmektedirler. Bu itibarla örgütler

toplumsal uyumu sağlayabilmek adına kuşaklar arası farklılıkları analiz ederek rota belirleyebileceklerdir (Sladek & Grabinger, 2018). Bununla birlikte kuşaklar toplumu oluşturan en büyük parçaları oluşturmaktadırlar. Bu sebeple toplumu yönetmek, ihtiyaçlarını karşılamak ve tanımlamak için toplumu oluşturan bireylerin ve yapıların doğru anlaşılması gerekir. İletişim biçimleri, ilişkileri, alışkanlıkları, motivasyonları eğilimleri, inanç sistemleri gibi hususlar toplumla iletişimin sağlanmasında bilinmesi gereken önemli ayrıntılardır. Dolayısıyla sağlıklı bir biçimde tanımlanmış olan bir kuşakla iletişim kurmak, yönetmek veya geliştirmek için tanımlanırken doğru donelerden faydalanmak ve doğru modeli kurmak gerekir (Grubb, 2017). Örgütsel bağlamda bu durum küreselleşen rekabet ve genişleyen pazarlar doğrultusunda dikkate alınmalıdır. İşletmelerin varlıkları onu oluşturan unsurlarla devamlılık kazanacağı gibi gelişimi de çalışanlarına bağlıdır. Dolayısıyla hangi kuşak bireyleri hangi özellikleri itibariyle hangi verimi sağlar sorularının yanıtlarının oluşturulmasında kuşaksal farklılıkların belirlenmesinin bir diğer önemli yanını oluşturmaktadır (Baysal Berkup, 2014). Dolayısıyla kuşakları anlamak, onların dahil olduğu her alanda verimliliğin oluşturulması, sağlıklı yapıların kurulması, güçlü birlikteliklerin tesis edilmesi adına önem taşımaktadır (Zemke vd., 2000).

Netice itibariyle kuşakların çalışma hayatındaki verimliliğinin tesisi için farklılıklarının tespitinin yanı sıra becerileri, yatkınlıkları, işe yönelik değer yargıları gibi hususların belirlenerek bunlar doğrultusunda hareket edilmesini tavsiye eden araştırmalar söz konusudur (Dick, 2019)

2.1.5. X Kuşağı (1965-1980)

Yukarıdaki bölümlerde izaha çalışılan kuşak olgusu ve ayrımına ilişkin yaklaşımlar neticesinde genel olarak 1965-80 aralığına tarihlenen X kuşağı, Y kuşağının gündeme gelmesi ve iş yaşamında bu iki kuşağın birlikte var olmak durumunda kalmaları neticesinde oraya çıkan verimli ve çatışmalı durumların incelenmesiyle birlikte daha çok dikkat çeken bir kuşak halini almıştır. Dede (2005) kuşakların özellikleri ve eğilimlerine yönelik tartışmalara katılım genel düzeyde olmasa da bu özellikler ve eğilimlerden ortaya çıkan spesifik sonuçların önemini vurgulamaktadır. Oblinger ve Oblinger'e (2005) ise her kuşağın kendisinden öncekilerle farklılıklar barındırıyor olmasının yanı sıra onlardan etkilendiği ve aktarımla sabit kalan özellikler de ihtiva ettiklerini savunmaktadır. Bu savdan hareketle, Y

kuşağının araştırmalar için dikkat çekici olmasıyla birlikte X kuşağının da gündeme gelmesinin açıklanması mümkündür.

Kendinden önceki "Bebek Patlaması" kuşağının uzun gölgesinde yaşamasından dolayı yakın zamana kadar fark edilmemiş bir kuşak olan X kuşağı, kimlik inşası sürecinin öncesindeki sessizlik dönemini oluşturmaktadır. Pek çok yönden X kuşağı "ne olduğu" ile değil "ne olmadığı" ile tanımlanmış bir kuşaktır (Zemke vd., 2000).

II. Dünya Savaşı sonrasında Batı dünyasında ekonomik canlanma için Keynesyen politikalardan hareketle sosyal devletler oluşturulmuş ve bunun neticesinde refah artışı tesis edilebilmiştir. X kuşağı öncesi olan "Bebek Patlaması" kuşağının içerisinde yer aldığı bu refah ortamı devletlerin oluşan maliyetleri karşılayamaması nedeniyle pek uzun ömürlü olmamıştır. 1970'lerde yaşanan petrol krizine bağlı olarak büyük şirketler zor durumlara düşmüşler ve çıkış için devletler liberal politikalara yönelmişlerdir (Altuntuğ, 2012). Her şeye pasif bir direniş sergileyen X kuşağı Çernobil faciası (1986), Berlin Duvarı'nın yıkılışı (1989), kişisel bilgisayarların doğuşu ve buna bağlı olarak hızlanan teknolojik gelişmelere bağlı olarak kendi dünya görüşlerine yön vermişlerdir. X kuşağı o dönemde yaşanan felaketler, olaylar, konjonkturel dalgalanmalar gibi olayların gölgesinde kendilerinden önceki kuşaklara nazaran daha olumsuz ve karamsar bir perspektif oluşturmuşlardır (Grubb, 2017). Birey olarak X kuşağı sistemi yenebileceği inancıyla hareket etse de gelecek için umut beslememişlerdir (Zemke vd., 2000). Dünyaya Soğuk savaş döneminde gelen, kitlelerin modernizmi içselleştirildiği, çevrecilik, feminizm, yeni sol ve radikal dini akımların filizlendiği, aile, yuva, mahalle gibi çocukluk döneminin önemli kavramlarından uzaklaşmaya başlandığı 68 kuşağıyla anılan bir önceki kuşağın son yıllarında dünyaya gelmişlerdir. 70'li yılların toplumunda büyümeye başlayan X kuşağı bu dönem olayları ve yapısı ile şekillenmiş, aile ve din bu kuşakta önem kazanmaya başlamıştır (Altuntuğ, 2012).

X kuşağının ilk dönemleri 1971 Muhtırası'nı da içerisinde bulundurmaktadır. Ardından 1974 Kıbrıs harekatı neticesinde ambargolar ve dış baskı ile düşüş yaşayan ekonomik şartları yaşamış ve 68 kuşağının üniversite olayları ile siyasal görüşlerini şekillendirmişlerdir. Bu gelişmelere bağlı olarak Türkiye'deki X kuşağı 68 kuşağı olayları ve 80 darbesinin şekillendirdiği yeni şartlar gibi iç karışıklıklar içerisinde tedirgin ve korkulu bir ortamda büyüyen ve bundan kaynaklı olarak hassas yapıda bir kuşak olma özelliği taşımaktadır (Şan, 2018).

Teknolojik bağlamda bu kuşak radyo ile başlayan serüvenine ilk yayınını 1968'de yapan TRT ile televizyonla tanışmış ve bu dönemde toplumda bir televizyon kültürü oluşmaya başlamıştır. Radyo, video oynatıcılar (UHS, VHS), kasetçalarlar, çevirmeli telefon, renki televizyon, Hababam sınıfı gibi konular bu kuşağın sosyal ve kültürel şekillendiricilerinden bazılarıdır (Şengüleç, 2019).

1970'lerin Türkiye'sini ifade eden "sokak" olgusu sadece siyasi ve sosyal bir anlam taşımayıp o dönem çocukluğunun en önemli mekan ve kavramı olma özelliği de taşımaktadır (Kaynar, 2020). "*1980 darbesi öncesinde yaşanan karneye bağlanmış alışverişlere, oluşan uzun yağ, tüp ve margarin kuyruklarına, akaryakıt sıkıntısına, kozmetik ürünlerim, bazı alkollü içeceklerin ve kot pantolon gibi kıyafetlerin sadece ülke dışından gelen insanlarla getirildiğine tanıklık eden*" (Latif & Serbest, 2014) X kuşağının çocukluk ve gençlik yılları olanakları da sınırlı kalmıştır (Adıgüzel vd., 2014). Aileleriyle birlikte bu zor dönemin tanığı olanlar tutumlu bireyler olarak yetişmiş ve sonraki döneme de bu yönleriyle etki etmişlerdir (Tekin, 2015).

X kuşağının en belirgin özelliği olarak "şüphecilik" olgusu ön plana çıkmaktadır. İş ve ahlaki değerlerinin temelini de bu kavram oluşturmaktadır (Grubb, 2017; Zemke vd., 2000). Aileden başlayan bu güvensizlik duygusuyla birlikte X kuşağı kurumlara güven konusunda hızlı yol almış, erken yaşta bu güveni edinmiştir. Yaşadıkları dönemsel ulusal ve uluslararası olaylar onların bu özelliklerinin gelişiminde en büyük etkenler olmuşlardır. X kuşağının şüpheciliği konusunda Howe & Strauss, (2007) "*Onlar iş güvenliği gibi dengeleyici etkilerin bir efsane olduğuna inanan, toplumdaki çoğu kurum ve kuruluşa güvenmeyen, devlet okullarına da çok daha şüpheyle bakan, politikacılara ve liderlere karşı güçlü bir şüphe duygusu geliştiren, otoriteye karşı güven düzeyi düşük olan insanlardır*" şeklinde bir tanımlamaya gitmişlerdir. Kendinden önceki kuşaklara nazaran çeşitliliğe daha açık olan X kuşağı farklılıkları da kucaklamayı öğrenmiş ve (Gaidhani vd., 2019) küresel düşünmeyi temel değerleri arasına almış (Lancaster & Stillman, 2002) bir kuşak olarak ifade edilmektedir.

Tuşlu telefonlar döneminde doğan X kuşağı (Young, 2009), internet, kişisel bilgisayar,e-posta gibi kavramlarla çocukluk ve genç yetişkinlikte tanışmışlardır (Grubb, 2017). Ancak, her ne kadar teknoloji ile geç tanışmış olsalar da bu geç kalmışlık onların teknolojiyi kullanmalarına engel olmadığı gibi kendilerinden sonraki kuşaklara öğretmelerini de

engellememiştir (Erden Ayhün, 2013). Öyle ki "teknoloji okuryazarlığı"nı iş yaşamı değerleri arasına yerleştiren X kuşağını motive eden mesajlardan birisi de "En yeni donanım ve yazılıma sahibiz!" olmuştur (Zemke vd., 2000).

Bağımsız ve özgüvenli bir ruh haline sahip olan X kuşağının girişimci yanı da ön plana çıkmaktadır. (Grubb, 2017). İş yaşantısında kurumsal sadakate karşın serbestliği tercih eden beşte üçlük dilimi "bir gün kendi patronum olmak istiyorum" ifadesini (Howe & Strauss, 2007) kesinlikle dile getirmişlerdir. Girişimci yeteneklerinden ötürü birinin onların elinden tutmasına ihtiyaç duymazlar. İşlerinin faydasını oratya çıkarak bir kariyer planı ve iş programı belirginleştikten sonra bağımsız ruhları ve girişimci yetenekleri onları yola çıkaracaktır (Grubb, 2017). Bu kuşak tarafından en çok takdir edilen kavramlar içerisinde de kendi işini kurma, girişimcilik, ilerleme çabası gibi kavramlar yer almaktadır (DeBard, 2004).

X kuşağı takım çalışması yerine bireysel çalışma yanlısıdır. Takım çalışmalarında da bireysel ve bağımsız yönleri ön plana çıkmaktadır Howe (2010) X kuşağının büyük bir ç-çoğunluğunun "ortak çıkarların olmadığı ve insanların kendi çıkarlarını gözeterek en iyisini yaptıkları bireysel bir dünyada yaşadıklarına inandıklarını" öne sürmektedir. Bu nedenle takım çalışmasından ziyade bireysel anlamda "kendini kurtarma" odaklı olarak hareket etmeyi benimsemişlerdir. .

Türkiye X kuşağı için Tekin'e (2015) "*çocukluk ve gençlik zamanlarında siyasal açıdan kutuplaşan ve ekonomik sıkıntı çeken bir ortamda büyüdüklerinden elindekiyle yetinebilen, tedbirli davranabilen, sorumluluklarını bilen ve mücadele edebilen bir kuşak*" nitelendirmesi yapmıştır. Ayrıca kendinden önceki ve sonraki kuşaklara nazaran en katı ve disiplinli bireyler olarak tanımlanmaktadırlar (Süral Özer vd., 2013).

X kuşağı, Y kuşağından farklı olarak yaşadıkları ekonomik sıkıntılı dönemler itibariyle sahip olduklarının kıymetini bilen kimseler olmalarının yanı sıra bu sıkıntıların getirdiği o döneme dair iş bulma zorluklarından ötürü işten ayrılma konusunda da ketum davranan bir kuşak niteliği taşımaktadır (Tekin, 2015; Taş & Kaçar, 2019).

Türkiye'deki X kuşağının iş hayatındaki davranış biçimini tanımlayan Taş ve Kaçar (2019) bu kuşak için "*iş kelimesini daha çok statü, sorumluluk, maddi kazanç kavramları ile*

tanımlayan, kendinden önceki kuşaklara göre kurallar anlamında daha fazla rahatlık ve esnek yapılanma isteyen bireylerdir Emir almaya yatkın, otoriteye saygılı; çalışma hayatında iletişim anlamında resmiyeti sevmeyen ve kendine güvenen, bireysel çalışmayı seven, teknolojiye uyum sağlayan, takdir bekleyen, iş yaşamı kadar sosyal yaşama da önem veren bir kuşaktır" şeklinde bir çerçeve çizmişlerdir.

Bunların yanı sıra X kuşağından olan çalışanlar kendilerini "*üretebilen, mücadeleci, araştıran, sorgulayan, disipline önem veren, diğer kuşaklara göre daha az esnek, değişmez yargılara sahip, teknolojik yeniliklere adapte olma konusunda nadiren zorlanan, sorumluluklarını bilen, işbirliği yapabilen ve bunu tercih eden, iş hayatında düzenin sağlanması için otoritenin gerekli olduğuna inanan, samimi bir iletişim olduğunda işini bırakmak istemeyen ve ülkesindeki toplumsal sorunlara duyarlı bireyler*" şeklinde tanımlamaktadırlar (Tekin, 2015). Y kuşağına nazaran X kuşağı çalışanları yeni teknolojilere karşı ilgili olmayı değişim ve yeniliğe direnç göstermektedirler. Gençlere güvenme ve göre verme konusunda isteksizdirler. İşte kurallar büyük önem taşımakla birilkte geleneksel düşünüp titiz çalışan ve tedbirli davranmayı elden bırakmayan çalışanlardır (Tekin, 2015). Bu kuşaktan yöneticiler açısından iletişim olgusu yaşamın en önemli unsurlarındandır (Bayramoğlu, 2018).

2.1.6. Y Kuşağı (1981-2000)

21. yüzyıla doğru neoliberal politikaların dünyada yaygınlaşmış olması ve sosyalis ekonomilerin piyasa ekonomisine yönelmeleri ile yeni bir dönem başlamış ve bu dönem Y kuşağının içerisinde şekillendiği şartları da beraberinde getirmiştir (Altuntuğ, 2012).

1981-2000 yılları arasını kapsayan bu kuşağın bireyleri, Körfez savaşı (1991) 11 Eylül Saldırıları (2001) gibi küresel anlamda etkileri olan olaylarla tanışmışlardır. Bu olayların etkilerinin daha belirgin olduğu coğrafyalarda Y kuşağı korku ve stres ikliminde büyümüştür. Bu olayların doğurduğu sonuçlar itibariyle de bu kuşak için tasarlanmış yasalar diğer kuşaklarla kıyaslandığında çok daha fazladır (Grubb, 2017). 1980'lerin en öne çıkan konularından olan çocuk güvenliği ve çocuk istismarının yanı sıra aile değerlerini işaret eden kitaplar en çok satanlardan olmuşlardır. 90'ların ortaları itibariyle ise politikalarda çocuklar üzerinden getirilen yaklaşımlar (sigorta pirimi aile çocuk indirimi, indirimli internet, sağlık hizmetleri vb) gitgide artmaktaydı (Howe & Strauss, 2007).

Türkiye'de bu kuşağı etkileyen tarihi ve siyasi olanların başında 1982 Anayasası, 80 darbesi sonrası getirilen yasaklar, Özal dönemi, PKK (1984 ve sonrası), 28 Şubat kararları (1997) gelmektedir (Kelgökmen İlic & Yalçın, 2017). Özal dönemi uygulamaya sokulan serbest piyasa modeli ile Türk ekonomisi dışa açık hale gelmiş, buna bağlı olarak da önceki kuşakların yaşadığı karneli ve döviz yasaklı dönemler gibi değil daha çok teknolojik ve maddi imkanların olduğu, eğitim alternatiflerinin genişlediği bir ortamda büyümüşlerdir (Erdoğan, 2019; Tekin, 2015; Latif & Serbest, 2014). Bunun yanı sıra 1980 darbesi sonrası gençliğin siyasetten uzaklaştırılması çabalarına bir önceki kuşakla birlikte tanıklık eden Y kuşağı, güvensizlik konusunda daha da üst seviyelere çıkmış ve medyayı değerlendirme kriterleri arasından dürüstlüğü çıkarmıştır. Ayrıca kırdan kente göçün yoğunlaştığı bir dönemi de yaşayarak iki kültürün etkileşiminin en belirgin olduğu ortamlarda yetişmişlerdir (Şan, 2018).

Ağırdır (2013) Y kuşağını tanımlarken teknoloji ile tanışma süreci bağlamında *"Blackberry, dizüstü bilgisayarı, mobil telefon gibi pek çok teknolojik alet ile donatılmış, 7/24 çevrimiçi durumdaki*" ifadelerine yer vermiş ve yanı sıra 1999 yılında yaşanan Ağustos depremiyle birlikte hafızalarında deprem olgusunun önemli bir konum edindiğini vurgulamıştır.

Dünyaya gelişleri "Arabada bebek var-Baby on board" sloganıyla karşılanan (DeBard, 2004) Y kuşağı genel olarak neşeli, çalışkan, ciddiyeti ve kurallara uymayı tercih eden bireyler olmanın yanı sıra geleneksel düşünme ve performans açısından mücadeleci olma özellikleriyle de ön plana çıkmaktadırlar (Howe ve Strauss, 2000).

Başarı odaklı ve belirsizliği sevmeyen Y kuşağı planlama konusundaki başarısıyla da öne çıkmaktadır. Deneyimleyerek, keşfederek ve yaparak öğrenme taraftarı olan bu kuşak başarı için de planlı bir yapı dairesinde hareket etmeyi tercih etmektedir. Başarı odaklı olmaları onlar için kuralları, prosedürleri, parametreleri önemli kıldığı gibi ulaşmak istediği hedefte neyi amaçladığını bilmektedir. Aşırı planlı bir hayat ile ifade edilen Y kuşağı (Zemke vd., 2000), X kuşağının aksine sadece yapmakla kalmayıp ileriye dönüş planlarını da bu süreçte oluştururlar (Howe & Strauss, 2007).

Teknolojinin kucağına doğmuş olmaları itibariyle kullanma konusunda da doğuştan gelen bir yetenek sahibidirler (Reeves & Oh, 2008). Yaşamları, teknolojik bir devrimin içerisinde geçmiş ve bundan ötürü internet, kişisel bilgisayar, e-posta ile büyümüş mesajlaşma,

görüntülü cep telefonları ve internet teknolojileriyle özdeşleşmişlerdir (Gaidhani vd., 2019). Teknoloji yalnızca günlük yaşamlarının değil iş yaşamlarının da vaz geçilmesidir. Bu denli içli dışlı olmaları onları teknoloji okuryazarı haline getirmiştir. Y kuşağı 7/24 çevrim içi olan Y kuşağı geleceği de teknoloji olarak görmektedir (Roberts, 2005).

Y kuşağına dair takım odaklılık noktasında çok az tereddüt söz konusudur. Y kuşağı iş veya herhangi bir sebeple bir araya gelmeyi sever ve bu bir arada olma Y kuşağını motive etmektedir (DeBard, 2004). Kişilik özellikleri içerisinde grup aktiviteleri, takım çalışması, ekip dayanışması gibi davranış kalıplarının yanı sıra katılımcı ve işbirlikçilikleriyle de ön plana çıkmaktadırlar. (Howe & Strauss, 2000). Yapının ve kuralların Y kuşağına dayatılması onları risk almaya karşın uyumlu olma yönünde güdülemiştir. Değişimi kabullenen ve buna uyum sağlayabilen bu kuşak için meslek çeşitlilikleri de oldukça fazladır. Öyle ki iş değiştirmek onlar için yaşamsal bir eylem niteliğindedir (DeBard, 2004).

İş hayatında net ve açık yönlendirmelere ihtiyaç duyan bu kuşak, işbirlikçi liderliği önemsemektedir. Ayrıca bu özellikleri onları örgütsel anlamda verimli çalışanlar da yapmaktadır. Öne çıkmak yerine liderin peşinden gitmeyi tercih ederler (Baysal Berkup, 2014). Ekip odaklılık, liderlik etme noktasında Y kuşağı için bir zorluk anlamı taşıyabilmektedir. Liderlik konusuna çok karşı olan bu kuşak patronsuz işletme kavramı ile övünen ve bunun arayışında olan bir profil sergilemektedirler (Sladek & Grabinger, 2018).

Y kuşağı başarı, takım çalışması, alçakgönüllülük, gibi olumlu sosyal alışkanlıklara sahip olan bir kuşak olmakla birlikte temel değerleri içerisinde etkileşimi ve sosyal hayatı da seven, topluluk etkinliklerine katılımı tercih eden bir kuşak görünümü sergilemektedir. (Zemke vd., 2000).

Türkiye'de Y kuşağı yenilikçiliğe önem vermekte ve kendilerini yenilikçi olarak tanımlamaktadırlar. Yaratıcı ve girişimci olmak ve yeni iş fırsatlarını değerlendirmek gibi hususların "*gelecekte yenilikçi bir bireyin sahip olması gereken en önemli özellikler*" olarak değerlendirmektedirler (Ağırdır, 2013).

Eriş vd.'ne (2013) göre Türkiye'de Y kuşağının ebeveynleri onlar için çok hırslı, agresif, rahata düşkün, kendileriyle de aileleriyle de özel bağlar kurmayan kimseler şeklinde görüşe sahiptirler. Ancak Tekin (2015) geleneksel aile yapısı anlayışına sahip, ailesine değer

yükleyen ve kendisine rol model olarak benimseyen, aile ilişkilerini özgürlük ve eşitlik temeli değerlendiren bir kuşak olarak değerlendirmektedir. Öte yandan tüketim odaklı ve teknoloji bağımlısı denilebilecek seviyede teknolojiyle iç içe olan bu kuşak aynı zamanda siber dünyanın da bir parçası halini almıştır (Eriş vd., 2013; Kuyucu, 2017).

Netice itibariyle Y kuşağının özellikleri içerisinde öne çıkanları bağımsızlık, teknoloji eğilimi, güçlü aile bağları, dürüstlük ve güvenilirlik, yüksek özgüven (Eriş vd., 2013)gibi kişilik özellikleriyle birlikte X kuşağıyla mukayese edildiğinde otoriteden hoşlanmayan, otoriter yapılar için ise esneklik kriteri olan, resmi iletişimden ziyade informal iletişimi tercih eden ve demoktarik katılımcılıkları olmaktadır. İşe yaklaşımlarında ise statü, kişisel gelişim, çabuk terfi, işte söz sahibi olma gibi konular iş tatmin unsurlarını oluşturmakla birlikte ekip çalışmasını da tercih eden bir kuşak görünümü taşımaktadırlar (Taş & Kaçar, 2019; Tekin, 2015).Türkiye'deki koşullara bağlı olarak artan işsizlik Y kuşağını uzun vade planlardan uzak duran, geleceğe kötümser bakan, kendi işini kurma fikrinden uzak duran kimseler haline getirmiştir (Eriş vd., 2013).

Pekçok disiplinde değerlendirme kriteri olarak ele alınan kuşak ayrımı işletme disiplininde de çeşitli olguların değerlendirilmesinde önem sergileyen bir parametre olarak görülmektedir. Bu bağlamda, kuşaklara bağlı olarak örgütsel konularda da farklılıkların bulunması son derece doğaldır. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş motivasyonu gibi konularda da kuşaklara bağlı olarak farklılıkların oluşması doğal bir durum olarak beklenmektedir. Netice itibariyle her kuşağın kendi dönemine ilişkin olaylar, o kuşağın tercihlerini, davranış biçimlerini, paradigmalarını şekillendirdiği gibi örgütsel hayattaki davranışları da bunlar doğrultusunda farklı perspektiflerde şekillenebilecektir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık odaklı araştırmalar, bu kavramın organizasyon ile onu oluştura bireyin ilişkilendirilmesi surtetiyle gelişen bireye özgü organik bir süreç olduğuna işaret etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Çalışanlar, örgüt tarafından desteklenmiş ve kendilerini örgütte güvende hissetme konularındaki psikolojik beklentileri karşılandığı zaman işe adanma konusunda daha istekli davranmaktadırlar. İşine adanmış çalışan da örgütsel bağlılığın yanı sıra iş tatmini hissini de yaşamakta ve bu da bağlılığın ayrı bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir (Tuna vd., 2011).

Örgütsel bağlılığı sosyal kimlik teorisiyle açıklayan Tuna vd. (2016), bireyin organizasyonla kendini örgütle özdeşleştirme düzeyinin örgütsel bağlılığın bir yordayıcısı olduğunu ifade etmektedirler. Adanmış çalışanlar, örgütsel amaçlar ve hedefleri sahiplenecek ve ilerletmek için çaba sarfedecek bir sadakat duygusuyla hareket ederler. Sosyal kimlik teorisi, kuruluşun dış çevre tarafından algılanan imajıyla bütünsel bir ilişkiye işaret etmekle birlikte bu yaklaşım olumlu anlamda ele alınmaktadır. Bu sebeple de bağlantı, çalışanların örgütle özdeşleşmeleri ve bağlanmalarında önemli bir aktör olarak öne çıkmaktadır oynar (Demir, 2011).

Mowday vd., (1982) ise örgütlse bağlılığı davranışal ve tutumsal olarak iki bağlamda ele almaktadırlar. davranışsal bağlılık, bireyin örgüte kilitlenme süreci ve örgütsel koşulları içselleştirebilme becerisi olarak ifade edilirken tutumsal bağlılık çalışanın örgütle ilişkilerini düşünmeye başladığı sürece odaklanmaktadır (Mowday vd., 1982).

Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmalar, tek boyutlu bir yapı üzerine odaklanmış olmakla birlikte bireyin belirli bir pozisyonda bulunduğu sürece örgüte bağlı kalacağını savunanlar da bulunmaktadır (Becker, 1960). Bağlılık, çalışan tarafından kişisel olarak değer verilen gizli bir yatırıma dayandığından ikincil bağlılık olarak ifade edilir. Öte yandan sadakat, "*çalışanın pozisyonunu diğer faktörlerden bağımsız olarak algılamasıyla*" ilgilidir (Yılmaz, 2003).

Mowday vd., (1982), örgütsel bağlılığı "*çalışanların organizasyonda kalma süresi ve problemlerle başa çıkma becerileri*" olarak tanımlamışlardır. Normatif veya hesaplayıcı bakış açısı, çalışanın organizasyondan ayrılmasının maliyet-faydalarını karşılaştırmaya dayalı olarak "*örgüt için çalışmaya devam etme bağlılığını*" ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık, "*Bireyin normatif baskı algısıyla belirlenen davranışsal niyet veya tepki*" olarak ifade edilmektedir (Hrebiniak ve Alutto, 1972).

Meyer ve Allen (1984), örgütsel bağlılığa ilişkin çalışmalarının ilk safhasında örgütsel bağlılığı duyuşsal ve süreklilik/devamlılık bağlamlarında iki boyutlu olarak ele almışlardır. İlk boyut olan duygusal bağlılık, "*olumlu özdeşleşme duyguları, iş organizasyonuna bağlanma ve katılım*" şeklinde tanımlanırken ikinci boyut devam bağlılığı olarak adlandırılmış ve "*çalışanlar, işten ayrılma ile ilişkili olduğunu düşündükleri maliyetler nedeniyle organizasyonlarına bağlılık hissediyorlar*" şeklinde tanımlamışlardır.

Araştırmalarının ilerleyen aşamalarında bu iki boyuta üçüncü boyut olan "normatif bağlılık"ı da eklemişlerdir (Allen ve Meyer, 1990). Araştırmacılar bu boyutu da "*çalışanın organizasyonda kalma yükümlülüğü, duyguları*" olarak ifade etmişlerdir.

Örgütsel bağlılığın üç boyutunun ortak paydası, üyelerin örgütle olan ilişkilerini karakterize eden ve üyeliğin devam ettirilmesi veya sonlandırılması kararı için çıkarımlar üreten psikolojik bir durumun varlığıdır (Meyer ve Allen, 1997).

2.2.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılığa ilişkin tanımlar, araştırmacıların bağlılığı ele aldıkları kriterlere bağlı olarak farklılaşsa da temelde birey ve örgüt arasındaki ilişkinin mahiyetine işaret edilmektedir. Bu bağlamda O'Reilly (1989), "*İşe bağlılık duygusu, bağlılık ve kuruluşun normlarına olan inancı çalışanın kuruluşla olan psikolojik bağı*" kriterlerini içeren tanımsal yaklaşımı ile inanç ve bağ temelinde bir örgütsel bağlılık yaklaşımı sergilemektedir. Araştırmacının tanımı doğrultusunda çalışanın örgüt çıkarlarına hizmet etmesi ve bunu yaparken de örgütsel hedeflere ve amaçlara inanması söz konusudur.

Örgütsel bağlılığı bir güç unsuru olarak niteleyen Cohen (2003), "*örgütün hedeflerine ulaşması için çalışanların sahip olduğu bir güç*" şeklindeki tanımı ile örgütsel bağlılığın sonuçlarına işaret etmektedir. Bu tanım, Arnold (2005) tarafından yapılan "*Bir bireyin bir organizasyonla özdeşleşmesinin ve organizasyona katılımının göreceli gücü*" tanım ile benzer bir perspektif sergilemektedir (Akt.: Günlük, Özer ve Özcan, 2013).

Devam niyetiyle ilişkili olarak bir tanımlamaya giden Miller (2003) ise örgütsel bağlılığı "*Bir çalışanın belirli bir organizasyonla ve hedefleriyle özdeşleştiği ve örgüte üyeliğini devam ettirme istediği*" şeklinde tanımlamaktadır. Öte yandan Morrow (1993) tutum ve davranışlarla karakterize bir özellik olarak nitelendirmekte ve örgütsel bağlılığın davranışsal boyutuna atıfla "*adanmış çalışanların yararlı olmaktan çok ahlaki bir zorunluluktan dolayı çalışma isteği ve davranışlar bütünü sergilediklerini*" savunur. Bu yaklaşımla bener şekilde Miller (2003) de örgütsel bağlılığı bir tutum olarak tanımlamakla birlikte özdeşleşme ve sadakat kriterlerini de ihtiva eden bir yaklaşım sergilemektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı, çalışanların örgütte tutulmasının bir yordayıcısı olarak İK departmanlarının ve yöneticilerin odak kriteri halini almıştır. İK yöneticilerinin temel

sorumluluklarından birisi, çalışan “bağlılığını oluşturan faktörleri anlamak ve daha sonra bu faktörleri çalışanı elde tutmak ve üretkenliğini artırmak” amaçlı olarak örgüt ve çalışan yararına kullanmaktır (Kıraç, 2012).

"Çalışanın örgütle özdeşleşmesi" olarak tanımlanan örgütsel bağlılık çalışanın organizasyona bağlılık durumunu ve çalışanın organizasyonun değer ve hedefleriyle özdeşleşmesini tanımladığı ifade edilmektedir (Somuncu, 2008).

Örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün, yöneticini hedefleri ve değerleriyle özdeşleşmesinin gücünün ölçüsüdür. Örgüte bağlı bireyler ekstra çaba göstererek örgütsel üyeliği arzu ederler, şirket varlıklarını korur, hedef ve değerlerini paylaşırlar (Meyer ve Allen, 1997). Denetim bağlılığı, yöneticiyle özdeşleşmenin gücü ve yöneticinin değerlerinin içselleştirilmesi olarak tanımlanır. Tanımlama süreci ast, amirin tutum, davranış ve başarıları gibi belirli özelliklerine hayran kaldığında başlar. İçselleştirme ise ast, amirin tutum ve davranışlarını benimsediği an itibariyle oluşur. Çünkü yönetici tutum ve davranışları, astın değer sistemlerine uygun bir görünüm sergiler. Örgütsel bağlılık, çalışanın motivasyon, iş tatmini ve performansı dahil olmak üzere oluşumu istenen çeşitli işsel sonuçlarla pozitif ilişkilidir ve devamsızlık, işten ayrılma niyeti gibi istenmeyen sonuçlarla da negatif ilişkilidir (Meyer ve Allen, 1997).

2.2.2. Örgütsel Bağlılık Boyutları

Örgütsel bağlılığa ilişkin yaklaşımların kurucusu olan Meyer ve Allen (1991) bu bağlılığı üç alt boyutu ile tanımlamışlardır. Bunlar Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak başlıklandırılmıştır.

2.2.2.1. Duygusal bağlılık

Örgütsel bağlılığın ilk boyutu olan duygusal bağlılık, "*Çalışanın örgütle, özdeşleşmesi ve örgüte katılımı düzeyi*" olarak ifade edilmektedir. Duygusal bağlamda bir örgüte bağlı olan üyeler, istedikleri için örgüt amaçları doğrultusunda çalışmaya devam ederler (Meyer ve Allen, 1991).

Duygusal bağlılık, örgüte karşı pozitif duygular ihtiva eden, işe dair bir tutumu ifade etmektedir. Sökmen ve Şimşek (2016) bu türden bir tutumun "*Kişinin kimliğini örgüte bağlayan veya ekleyen örgüte yönelik bir yönelim*" olduğunu savunmaktadırlar.

Duygusal bağlılığın gelişimi, içselleştirme ve özdeşleşme içermektedir. Bireyin örgüte duyuşsal bağlılığı öncelikle örgütle ödüllendirici bir ilişki kurma arzusu içeren özdeşleşmeye dayanır. Duygusal bağlılık, bireyin örgütle ne kadar özdeşleştiğiyle ilgilidir (Allen ve Meyer, 1990).

2.2.2.2. Devam bağlılığı

Meyer & Allen üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin ikinci boyutu olan devam bağlılı "*organizasyondan ayrılma ile ilgili sonuçların farkında olma*" şeklinde tanımlanmıştır. Birey, örgütten ayrılmayla ilgili maliyet ve riskleri algılaması veya değerlendirmesi nedeniyle hesaplayıcı bir boyut olarak nitelendirilir (Meyer ve Allen, 1997). Bu boyut süreklilikle duygusal bağlılık arasındaki fark olarak tanımlanmaktadır. Birey, işle ilgili kazanımlarının karşılığı olan isteklerini gerçekleştirmek adına örgütte kalmayı tercih etmektedir.

Devamlılık Bağlılığı, bireyin örgütle ilişkisinde ekonomik kazanımlarının değerlendirmesine dayalı olan ve örgüte araçsal bir bağlılık olarak ifade edilen bağlılık türüdür (Becker, 2000). Örgüt üyeleri, örgütün amaç, hedef ve değerleriyle özdeşleşmeden önce kişisel çıkarları ve karşılıklı pazarlık neticesinde elde ettiği dışsal ödüllerden kaynaklı olarak ortaya çıkan bir bağlılık biçimidir.

2.2.2.3. Normatif bağlılık

Modelin üçüncü boyutunu ifade eden normatif bağlılık, "*çalışanın işe devam etme sorumluluğu hissi*" olarak tanımlanmıştır. Özdeşleşilmiş normatif görevler, inançlardan kaynaklı olarak çalışanın örgüt üyeliğini sürdürmek zorunda olduğu bir bağlılık biçimidir. Bu bağlılıkta çevresel, ailesel ve inançsal değerler rol oynar. Normatif bağlılık sergileyen çalışanlar, örgütte kalmayı bir zorunluluğa bağlı olarak tercih etmektedirler (Meyer ve Allen 1997)

"*Örgüte karşı bir görev duygusu, yükümlülük ve sadakat tarafından yönlendirilen bireylerin çalışma davranışı*" olarak tanımlanan normatif bağlılık, örgüt üyelerinin ahlaki nedenlerden hareketle örgütte kalma yönündeki kararlarına işaret etmekle birlikte örgütün kendisine ne kadarlık zamanda hangi kazanımları sağladığından bağımsız olarak etik ve ahlaki değerlerle ilişkilidir.

Meyer ve Allen (1991) "*Bu ahlaki zorunluluğun ya toplum içinde ya da örgüt içinde sosyalleşme sürecinden kaynaklandığını*" ifade etmektedirler. Örgütte kalma niyeti her hâlükârda karşılıklılık normuna dayanmaktadır ve bir başka ifadeyle çalışan bir fayda edindiği durumda bunu sağlayan örgüte karşı nezaketle karşılık vermek şeklinde bir ahlaki yükümlülük altına girmektedir.

2.3. İŞ TATMİNİ

2.3.1. İş Tatmininin Tanımı ve Önemi

Örgütsel davranış alanında kalıcı, çok boyutlu, önemli ve pekçok araştırmaya konu olmuş bir kavram olup 1920'lerin sonları itibariyle klasik Hawthorne çalışmalarıyla başlamış olan insan ilişkileri yaklaşımlarının bir neticesi olarak ortaya çıkmıştır. Örgütsel ve endüstriyel psikolojide, iş ve meslek sosyolojisinde üzerinde en çok durulan kavramlardan da birisidir. (Mulinge, 2000).

Yalın bir tabirle iş tatmini, çalışanların işin algılanma biçiminden kaynaklı olarak işlerine karşı sergiledikleri olumlu tutum, duygu ve davranışları ifade etmektedir. Bu bağlamda literatürde çeşitli tanımlar yapılmış; Locke, "*İş tatmini, bireyin iş deneyimini kendisinde bıraktığı haz veya pozitif bir duygusal hal*", Brin, "*İş tatmini, bir işten aldığı zevk veya memnuniyetidir. Birey İşini seviyorsa yüksek iş tatmini yaşar. İşten hoşlanmıyorsa, iş doyumsuzluğu yaşar"* şeklinde tanımlamalar yapmışlardır. Davis ve Newstronx ise "*çalışanların işlerini gördükleri pozif veya negatif duygular bütünü*." (Akt.: Uçar, ve Ötken, 2010) şeklinde bir tanımlamaya gitmişlerdir. Yapılan bu tanımlar dikkate alındığında iş tatmini bireyin içini yapmaktan duyduğu hazzı ifade ediyor denilebilecektir.

İş tatmini, örgütsel yapı içerisinde merkezi role sahip faktörlerden birisi olup bu itibarla da yıllar içinde önemli bir konu halini almıştır. Örgütlerde pek çok davranışı etkileme ve

çalışanlar açısından refah düzeyini yükseltme gibi fonksiyonlara da sahiptir (George ve Jones, 2012).

Wann-Yin ve Htaik (2011)'in ifadelerine göre "*örgütsel davranış ve yönetim literatüründe en yaygın olarak incelenen ve ölçülen yapılardan biri*" olduğu görülmektedir. Çalışanların iş tatmini, hem yöneticilerden hem de araştırmacılardan ilgi gören bir konu olup çalışanın işine dair sahip olduğu hislerle ilişkilidir. Örgütsel davranış araştırmaları, işlerine karşı yüksek memnuniyet duygusuna sahip bireylerin, daha az tatmin yaşayan çalışanlara nazaran daha üretken, katılımcı olup örgütten ayrılma niyetlerinin daha düşük düzeyde olduğuna işaret etmektedirler.

Akademik araştırmalara yaygın olarak konu olan ve incelenen iş tatmininin, ne olduğu hususunda hala genel bir anlaşma bulunmamaktadır. iş tatmininin neyi temsil ettiğine dair nihai bir tanım yapılmış değildir. Yani gerçekte ne olduğu ve çalışanların memnuniyetinin nasıl değerlendirilebileceği konusunda fikir birliği oluşmamıştır. Mullins (2002), iş tatmininin çok boyutlu ve karmaşık bir kavram olduğunu ve farklı bireyler için farklı şeyler ifade edebileceğini öne sürmüştür. (Akt.: Uçar ve Ötken, 2010)

Sade bir ifadeyle "bir çalışanın işine karşı olumlu ya da olumsuz tutumu" şeklinde de ifade edilebilmektedir. (Uçar ve Ötken, 2010). Miao (2011)ise "bir çalışanın işyerindeki genel refah duygusunu ifade eder" şeklinde bir yaklaşım sergilemekte ve işle ilgili deneyimlerin bir dereceye kadar hoşnutsuzluk veya iyilik veya kavramlarıyla değerlendirilmesini sağlayan içsel bir durum niteliğindedir.

İş tatmini bireyin işine karşı oluşturduğu olumlu bir duygulanım ve buna bağlı olarak şekillenen davranışlar bütününü ifade etmektedir. Her bir birey kendi tutum, değer ve beklentileri doğrultusunda bir tatmin seviyesi oluşturacağından iş tatmininin arkasındaki motivasyonlar bireysel bağlamda farklılık sergileyebilecektir. Bu noktada bireyin yaptığı değerlendirme veya beklentilerini oluşturan bileşenler hem duygusal hem de bilişlse bağlamlarda olup bu yönlerde önem taşımaktadır. Bundan hareketle iş tatmini bireyin iş durumunu değerlendirmesi neticesinde oraya çıkan tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Robbins ve Judge, 2007).

İş tatmini, içsel ve dışsal olarak iki kategoride değerlendirilmektedir. Dışsal tatmin, örgütle ilgili ödeme, takdir, terfi, örgüt içi etkileşim, örgüt iklimi, örgüt kültürü gibi bileşenlerden oluşurken içsel tatmin bireyin işe yüklediği anlam, beklentiler gibi kendi algı örüntüsünde oluşturduğu hususlarla ilişkildir (Robbins & Judge, 2007). Bireyin işine dair değerlendirmeleri, memnuniyeti veya memnuniyetsizlik hissi, işi oluşturan bileşenlerin genel bir sonucu olarak kabul görmektedir.

Bazı çalışanların içsel değerleri yüksek olduğu gibi buna bağlı olarak dışsal tatmin unsurlarından bağımsız olarak çalışmanın verdiği tatmini yaşarlar. Dışsal tatminin ağır bastığı çalışanlarda ise örgütsel unsurların başında ücret, terfi gibi faydalara yönelik beklentiler ön plana çıkmakta ve bunların sağladığı tatmin iş tatminini oluşturmaktadır. Bu bağlamda iş tatminine yönelk değerlendirmeler genel olarak bu iki faktör bağlamında ele alınmaktadır. Bu da çoğunlukla 1959'daki Herzberg teorisinin öncüllerinden olan "İki Faktörlü Motivasyon Teorisi" ne dayalı olarak üretilen iş tatmini teorilerinin bir sonucudur.

Aksine, idare, şirket politikası, çalışma koşulları ve denetim gibi dışsal faktörler iş tatminsizliğiyle doğrudan ilişkilidir. Stello (2011) motive edici olduğu düşünülen işle ilgili faktörleri şu şekilde ifade etmektedir:

a. Başarı;
b. Tanıma;
c. Görevler (işin kendisi);
d. Sorumluluk;
e. ilerleme; ve
f. Kişisel gelişim.

İçsel bağlılık olarak değerlendirilen işe dair faktörleri de aşağıdaki şekliyle sıralamak mümkündür:

a. Politikalar ve idare;
b. Denetim/yönetim ilişkileri;
c. Maaşlar; çalışma şartları;
d. Durum;
e. Güvenlik; ve
f. İş arkadaşı ilişkileri.

Netice itibariyle iş tatmini birden çok kavramın bir araya gelmesi ile çalışanın işe karşı hissiyatının dışa vurumu olarak ifade edilebilecektir. Dolayısıyla işe karşı tatmin duygusunu yaşayan bireyin örgüte bakışı da olumlu bir perspektifte şekillenecek ve örgütsel bağlılığın daha üst seviyede oluşması düşünülebilecektir. İş tatmini çalışanın iş yerindeki pozitif psikolojisinin de belirleyicisi niteliği taşımaktadır. Buna bağlı olarak tatmin olan çalışanın daha verimli ve performanslı bir çabası oluşarak hem örgüt hem de kendisi bakımından katma değer üretebilir hale gelecektir.

2.3.2. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Literatürde yapılan araştırmalar iş tatmininde bireyden kaynaklı ve işten kaynaklı özellikler olarak iş tatminini etkileyen faktörleri iki ana başlık altında ele almaktadırlar. Bu faktörler içerisinde genel olarak varlığın gösteren kazanç (para) pek çok iş tatmini yaklaşımının da ortak kriteri konumundadır. Yapılan çalışmalarda, farklılaşan örneklemlere göre önem sırası farklılık gösterse de netice itibariyle çalışmanın temel amacı kazanç olduğu için kazancın iş tatminindeki etkinliği ve rolü tartışılamaz olarak da değerlendirilebilir.

Stello (2011) Hindistan'da yaptığı araştırmasında kazancın, Hintli işçiler için birinci sıradaki tatmin aracı olduğunu ifade etmektedir. Diğer taraftan iş tatminine ilişkin pek çok faktörün söz konusu olduğunu; ücretler, terfi imkânları, iş güvencesi, sağlıklı çalışma koşulları gibi hususların en çok talep edilen tatmin faktörleri olduğunu da belirtmektedir. Giderek artan yaşam maliyetlerine bağlı olarak çalışanlar zoru durumlar yaşayabilmektedirler. Para, temel psikolojik gereksinimleri karşılamanın yanı sıra, süreklilik arz eden para da üst düzey psikolojik ihtiyaçları karşılar. Buna rağmen daha yüksek statü ihtiyaçlarını karşılamak isteyen birey sürekliliğin yanında artışı da talep edecektir. Bu hususa ilişkin olarak Ganguli, "*Şu anda ve öngörülebilir gelecekte Hintli işçiler için genel gelir (yani ücretler) ve hizmet güvenliği en önemli iki teşvik olacak*" şeklindeki yaklaşımı ile gelecek için bir tahmin yürütmekte ve para ile çalışan ilişkisinin seyrini tanımlamaktadır (akt. Stello, 2011).

İş tatmini, dinamik davranışlar ve eylemler potansiyeli gibi çeşitli tutumların bir sonucu niteliğindedir. Çalışanlar için iş faktörlerinin göreceli önemi, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisiyle uyumlu bir görünüm sergilemektedir. Çalışanların, yeterli kazanç/ücret ve yüksek iş güvenliği konularını önem sıralarında daha üst seviyelerde saymaktadırlar. Bunun yanı sıra ergonomik iş ortamı, çalışma saatlerinin uygunluğu, rahat çalışma koşulları,

yeterli destek ve ekipman gibi konuları da sıralamada dile getirmektedirler. Bu ihtiyaçların karşılanması için, işletmenin devamlılığı, amaçlarına erişimi, prestiji gibi konuları ihtiva eden çabalar sergilemekte ve bunlar için gayret göstermektedir. Endüstriyel psikologlar, iş tatminini, devamsızlık, iş morali kaza devir hızı ve bir dereceye kadar üretkenlik açısından önem arz eden bir faktör olarak nitelendirmektediler (Yılmaz, 2018).

İş tatmini, çalışanların motivasyon düzeylerini yükseltmek adına başvurulan bir araç olup çalışma hayatında önemli bir konuma sahiptir. Nitekim insanlar günün büyük bir kısmını işyerinde geçirirler ve buna bağlı olarak iş yerindeki tatmin, iş dışı hayatı da doğrudan etkileyecek bir nitelik taşımaktadır. İş yaşantısından memnuniyet duyan çalışan, özel hayatı içerisinde de mutlu bir birey olarak nitelendirilmektedir. Bununla birlikte fiziksel ve mental olarak da sağlıklı olarak değerlendirilir (Erdoğan, 1997).

Baysal (1998) iş tatminin üç önemli boyutuna işaret etmektedir:

i- İş tatmini görülebilir olmayıp kişinin işine karşı beslediği hislerle ölçümlenebilir

ii- Genellikle beklentilerin nasıl karşılandığına göre şekillenir. Bireyler organizasyon içerisinde fazla çalıştıklarını ancak düşük ücret aldıklarını hissederlerse, memnuniyetsizlik oluşur ve işe, yöneticilere ve mesai arkadaşlarına karşı olumsuz bir tutum sergileyemeye başlarlar. Öte yandan, kendilerine eşit ücret aldıklarını ve kuruluş tarafından iyi tutum ve davranış gördüklerini hissetmeleri halinde örgüte karşı pozitif tutumlar içeren yaklaşımlar sergilemeye başlarlar.

iii- İş tatmini ve iş tutumları tipik olarak birbiriyle ilişkili olarak değerlendirilir. İşe veya örgüte yönelik olumlu tutumlar, iş tatminiyle eşdeğerdir..

Özkalp (2001) iş tatminini yordayan faktörlere ilişkin olarak bazı değişkenlerin iş tatmini ile korelasyon sergilediklerini ve bunların genel olarak örgütsel odaklı hususlar olduğunu dile getirmektedir.

1.2.2.1. Örgütsel faktörler

İş tatminini etkileyen örgüt kaynaklı faktörlerin literatürde en belirgin olarak öne çıkanlarının ücretler (maaş, sosyal haklar vb.), terfi, ve iş koşulları olduğu görülmektedir. İş koşulları noktasında çalışanlar iş güvenliği ve iş ergonomisinin yanı sıra mesai saatleri

konularında daha ön plana çıkan beklentiler sergilemektediler. Ücret konusunda ise çalışmanın temel gayesi olan gelirin önemli bir iş tatmini unsuru olması doğal karşılanmakla birlikte en önemli kriter, çalışanın ihtiyaçlarını karşılayabilecek nitelikte ve düzeyde olmasıdır (Erdoğan, 1997)

Parasal faydalar dışındaki diğer faydalar da iş doyumu açısında önemlidir. Çalışanların ücret kadar sosyal haklar ve sosyal yardımlara da ehemmiyet verdiği ve bunların da iş tatmini açısından belirleyici olduğu görülmektedir. (Baysal ve Tekarslan, 1998).

Terfi şansı, iş tatmininin diğer bir önemli faktörü olup çalışanın yıllar zarfında verdiği emeklerin bir karşılığı olarak beklentisini ifade etmektedir. Terfiinin çalışan açısından hem statü hem de gelir artışı gibi iki anlamı söz konusudur. Örgüt içerisinde terfiinin adil bir yaklaşımla gerçekleştirilmesi çalışanlar açısından tatmin konusu olacağı gibi adaletsiz terfi politikaları çalışanların örgüte olan güvenini sarsmakla birlikte olumsuz duygulanımları da beraberinde getirecektir (Özkalp, Kırel, 2001).

1.2.2.2. Kişisel faktörler

Çalışanların bireysel özellikleri iş tatminin oluşmasında önemli belirleyiciler konumundadırlar. Çalışanın kişilik yapısı aynı zamanda beklentilerini de şekillendireceği bunların karşılanması veya karşılanmaması da iş tatminini oluşumunu belirleyecektir. Kötümse ve olumsuz tutumlara sahip çalışanlar sürekli şikayetçi bir tavır sergileyecek ve kolay kolay işlerinden kaynaklı bir tatmin duygusu yaşayamayacaklardır. Ancak genel olarak kişisel faktörler işin türü, mesleki durum/yeterlilik, bulunulan coğrafya, işyeri büyüklüğü, çalışan sayısı, hizmet yılı, eğitim gibi kavramlarla şekillenmektedir.

İşin türü, yapılan işin mahiyetini ifade etmekle birlikte kolay veya zor olarak nitelendirilmektedir. Bireyler genel itibariyle kolay işlere yönelik bir beklenti oluşturduklarından zor işler daha çok mecburi durumlarda tercih edilmekte ve bundan kaynaklı olarak bir tatminsizlik söz konusu olmaktadır. Bunu yanı sıra işin türünün kişinin tabiatıyla uygun olması iş tatmininin oluşmasında bir etken olarak kendini göstermektedir. Konuya ilişkin yapılan bir araştırmada işin zorluğundan ziyade monotonluğunun iş tatminini önemli düzeyde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ücret, koşullar, statü gibi diğer unsurlar

monotonluk olmayan işle uyumlu olarak karşılandığında iş tatmini seviyesinin oluşumu yüksek ihtimal içermektedir (Başaran, 2003).

Mesleki durum ise mesleğin toplumsal algısı yani prestij ve statü kaynağı olmasıyla ilgilidir. Kişiler, çalıştığı işin gelir kaynağı olmasının yanında statü konusu olmasını da istemekte ve bu türden işlerde çalışanların iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Statü olgusu yine bireyin kendi algısıyla ilişkili olup bir başkası için statü kaynağı olmayan bir iş diğeri için olabilmektedir. Yapılan araştırmalar bu durumu destekler nitelikte sonuçlar sunmaktadırlar. Meslek değiştirme isteği noktasında da çalışanlar fırsat bulmaları halinde işten ayrılmaya eğilimlidirler (İnce, 2003).

İş yerinin bulunduğu coğrafya kır, kent, büyük veya küçük şehir olabileceği gibi çalışanın yaşamak istediği coğrafya bulunduğu coğrafyadan farklı ise bu da bir tatminsizlik kaynağı olabilmektedir. Diğer taraftan bu yaşanmak istenen yer kimi için küçük bir kasaba olabileceği için kimileri için de metropol olabilmektedir. Bu tercih çalışanın tamamen kişisel özellikleriyle ve beklentileriyle ilişkili olup tatminin oluşması bu tercihin oluşmasıyla ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır. Öte yandan işletmenin büyüklüğü de bir tatmin konusu olabildiği gibi bunun temelinde yine statü arzusunun varlığı düşünülebilir. Diğer taraftan büyük işletmelerde yapılar daha az iletişim ve daha çok denetimle karşı karşıya olduğundan bazı çalışanlar (X kuşağı bu duruma örnek verilebilir) denetimden olumsuz etkilendiklerinden daha küçük işletmeleri tercih edebileceklerdir. Ancak saygınlık ve statü beklentisi olan bireylerde bu durum aksi yönde cereyan edecektir (Demir, 2005).

Yapılan araştırmalarda, finansal anlamda işçiye bağımlı işveren veya yönetici sayısının artmasıyla bu kimselerde iş doyumunun azaldığına işaret eden bulguların varlığı görülmektedir. Bu, daha büyük mali sorumluluklarla başa çıkmanın stresine bağlanabilir. Daha büyük finansal ihtiyaçlar bir yük haline gelir ve çalışanın enerjisini ve coşkusunu tüketerek düşük İş doyumu sağlar. (Başaran, 2003).

Hizmet Yılı: Çoğu araştırma, bir kişi bir işte yeni olduğunda görece yüksek İş doyumu göstermiştir. İşe alınmanın sevinci, maaş çeki, yeni ortam ve mükemmelleşme isteği muhtemelen bir kişiyi işiyle gerçekten ilgilenmeye motive eder. Zamanla, hizmet yılları arttıkça, özellikle dört ila altı yıl, iş tatminde dikkate değer bir düşüş var. Daha sonra, on bir yıldan fazla hizmette İş doyumu seviyesinde şaşırtıcı bir artış var. (Başaran, 2003).

Eğitim: Genel olarak, daha az eğitimli çalışanlar, yüksek eğitimli işçilere kıyasla işlerinden daha memnun olma eğilimindedir. Bunun nedeni muhtemelen daha az eğitimli çalışanların beklentilerinin düşük olması ve bu nedenle şirket politikalarından, çalışma koşullarından ve iş gereksinimlerinden kolayca tatmin edilmesine karşın, eğitimli olanların yüksek eğitimli durumlarının ışığında teşvik ve ilerleme fırsatları beklemesidir. İşlerinde daha fazla zorluk ararlar ve durum onların hoşuna gitmediğinde tatminsiz olma eğilimindedirler. Beyaz yakalı çalışanlar üzerinde yapılan bir araştırma, liseyi terk edenlerin işlerinden en memnun olduklarını gösterdi (İnce, 2003).

2.4. İŞ MOTİVASYONU

2.4.1. Motivasyon Kavramı ve Oluşumu

Kelime kökeni Latince "Movere"'e dayanan motivasyon "hareket etme anlamı taşımakta (Şimşek, Akgemci ve Çelik 2008) ve Türkçe'de motivasyonun karşılığı olarak "güdüleme" kavramı kendini göstermektedir. Güdülemenin kelime anlamı ise "harekete geçirme" olarak ifade edilmektedir (Eroğlu 2009).

Motivasyon için literatürde farklı tanımların varlığı görülmektedir. Koçek (2010) "*Bireylerin belirli bir konu ile ilgili amaçladığı unsurları gerçekleştirmek için arzulu bir şekilde hareket etmesi*" şeklinde tanımlarken Gümüş ve Sezgin (2012) " *Herhangi bir konuda bireyleri birşeyi yapma istekleri ve arzuları"* olarak ifade etmektedirler.

Örücü ve Kanbur (2008) ise motivasyonu "*insanların gelecek planlarına dair oluşumlarını gereçekeştirmeye yarayan duygusal güç*" şeklinde tanımlamışlar ve umut kavramının varlığını da motivasyon duyguları ile ilişkilendirmişlerdir. Donovan (2009) ise "*Kişinin hem kendi içinde hem de dışında oluşan enerji veren bir dizi gücün işle ilişkili davranışları başlatması, bu davranışların şeklini, yönünü, yoğunluğunu ve devamlılığını belirlemesi*" şeklinde bir tanımsal yaklaşım ortaya koymuştur.

Motivasyon kavramının iki farklı temel özelliği söz konusudur. Bunlardan ilki ve en önemlisi motivasyonun kişisel bir olay olmasıdır. Yaşanılar her olumlu olay her bir bireyi aynı seviyede motive etmez. Motivasyon öznel bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Diğer özelliği ise motivasyonun bireylerin sosyolojik davranışlarında gözükmesi olacaktır.

Motivasyon kavramını bireylerin davranışlarını şekillendiren bir yönetim süreci olarakta tanımlamak mümkün olacaktır (Eroğlu 2009).

Bireyler hayatları devam ettiği sürece sürekli olarak kendilerine bir amaç belirlerler ve bu amaçları gerçekleştirmek için çalışırlar. Bireylerin bu amaçlarını gerçekleştirmeleri sırasında fiziksel ya da psikolojik olarak dengelerinin bozulmasına bağlı olarak eksiklikleri yani ihtiyaçları oluşmaktadır. Bireyin ihtiyaçlarının ortaya çıkışına kadar motivasyon ihtiyacı belirmez. Ancak bu ihtiyaçları belirginleştiğinde motivasyon arzusu belirginleşmeye başlar ve bir başka kaynak tarfından bu arzunun karşılanması beklenir. Sosyolojik olarak bu durum "motiv" olarak ifade edilmektedir. Bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda hareket etmeleri sonucunda ihtiyaçlarının karşılanmış olması başarı göstergesi sayılmaktadır (Baymur 1994).

Rao (2010) motivasyon sürecinin dört temel unsurunun varlığını öne sürmektedir. Bu unsurlar;

a. Beklentiler ve ihtiyaçlar
b. İhtiyaçların ortaya çıkardığı davranışlar
c. Amaçlar,
d. Eylemlere karşılık gelen geribildirimler.

Belirtilen unsurların birbirleri ile etkileşime geçmesi sonucunda motivasyon sürecinin başladığı görülmektedir. Bireyler yaşamları boyunca şiddetleri farklı olmak üzere bir çok isteğe, arzuya ve ihtiyaca sahip olurlar. Motivasyon süreci bireylerin ihtiyaçlarını karşılayamadıkları durumlarda onları yeniden harekte geçirme düşüncesini tetikleyen kavramların zamansal sıralaması olarak tanımlanmaktadır (Rao 2010).

2.4.2. Motivasyon Araçları

Bireylerin davranış şekilleri birbirinden oldukça farklılaşmış bir halde işlenmektedir. Kişisel arzu ve ihtiyaçların farklılığı birey davranışlarını da farklılaştırmaktadır. Buna bağlı olarak motivasyonun sağlanması genel kabul gören ilkelerle mümkün olmamaktadır. Öte yandan öznel bir kavram olarak kendini gösteren motivasyon için genel geçer bir tanımlama yapılması mümkün olmamaktadır. Bu durum örgütler içinde geçerlidir. Örgüt beklentileri

ve çıkarları birbirlerinden farklı olup bu nedenle örgütsel motivasyonun sağlanma yollarındaki farklılıklar da yine örgütsel farklılıkların varlığına işaret etmektedir. Ancak bu farklılıklara rağmen genel olarak kabul görmüş motivasyon araçları finansla araçlar, psikolojik araçlar ve örgütsel araçlar (Eren 1998) olarak sınıflandırılmaktadır.

2.4.2.1. Finansal araçlar

Çalışanların motivasyonlarının üst düzeye çıkarılmasında kullanılan bir başka yöntem de finansal araçlar yöntemidir. Finansal Araçları:

i. Çalışanların ücretlerinde artış,
ii. Prim içerikli maaş politikaları,
iii. Finansal ödüller,
iv. Kar payı

Finansal araçlar bireylerin çalışma isteklerini ve verimliliklerini arttıranb en önemli araçlardır. Bu durum toplumların sosyolojik özelliklerine bağlı olarakta değişim göstermektedir. Yapılan araştırmalarda Japonya da bireylerin iş ortamından beklentilerinin parasal değerleden çok sosyolojik değerler olduğu tespit edilmiştir (Örücü ve Kanbur 2008).

2.4.2.2. Psikolojik araçlar

Kişilerin ihtiyaçları gereği oluşan davranış gereksinimlerini etkileyen psikolojik araçlar ve faktörler bulunmaktadır. Bu araçlar kişilerin kendi psikolojik durumları ile ilgilenmektedir. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırmaların motivasyon kavramının bireyin sosyal ve finansal yaşamında örgütsel bağlılığı arttırdığı ifade edilmektedir (Şimşek, Akgemci ve Çelik 2011)

Bu araçlar;

i. Bireylerin çalışma ortamında özgür ve bağımsız hareket edebilmeleri,
ii. Kişilerin çalışma standartları bağlamında statüsü,
iii. Bireylerin sürekli gelişime bağlı olarak ilerleyebilmeleri,
iv. Çalışma ortamına uyum,
v. Psikolojik olarak kendilerine güvende hissetmeleri,
vi. Sosyal uğraşlar şeklinde maddelenebilir.

İş hayatında çalışan bireylerin çoğunluk kısmı çalışırken özgür ve bağımsız olmayı amaçlarlar. Çalışma alanında özgür olmalarının kendilerini daha verimli şekilde iş ortamına verebileceklerini düşünürler. Çalışanların sürekli olarak baskı altında olması ve sert emirler alması bireylerin motivasyonunda olumsuz etkiler yaratmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik 2011).

İnsanlar birlikte yaşadıkları tarihten itibaren kendilerini bir gruba bağlamak o gruba ait olmak istemişlerdir. Şirketlerin yönetim politikaları bu ihtiyaçlara uygun politikalar geliştirmezler ve işciler genel olarak bu haklarını kullanmayı sendika aracılığı ile gerçekleştirmektedir. İşciler ile ilişkileri iyi olan ve iş aksiyonunu aksatmayacak şekilde çalışanlarının sosyal yaşamlarında özgür olmalarını sağlayan yöneticiler çalışanların motivasyonlarını üst düzeye çıkartır ve iş verimliliği sağlanmış olur(Gümüş ve Sezgin 2012).

Bireylerde grupsal aidiyet isteğine bağlı olarak sosyal katılımlar söz konusu olmakta ve bunlar üç farklı süreçte gerçekleşmektedir. Birey bu sürecin ilk aşamasında kendini bir gruba dahil etmeyi amaçlar. Sonrasında üyesi olmak istediği grup veya gruplara ilişkin bilgi edinmeye başlar ve son olarak da kendisine uygun gördüğü bir gruba dahil olur ve benimser (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003).

Bireyler çalışma alanlarında örgütlerinde bulundukları süre boyunca sürekli gelişim ilkesi doğrultusunda gelişmek ve kıdem alarak yükselmek isterler. İşletmeler kariyer planlaması düşünen çalışanlarını destekleyerek kurum içinden ve dışından eğitim almalarını sağlamak suretiyle terfi alabilmesine katkı sağlarlar. Terfi, çalışan açısından olduğu gibi örgüt açısından da önemli bir kurumdur. Nitekim zamanla boşalan üst kademelerin yine şirket içerisinden ve şirket kültürüyle şekillenmiş bireylerce doldurulması örgüt açısından yeni birinin uyumlaştırma sürecinden daha az zahmetli ve maliyetli olmaktadır. İşletmeler çalışanlarına yükselme imkanları tanıdıkça bireylerin kendilerine olan güvenleri de yükselmekte ve rahat bir çalışma ortamı ile çalışırlar (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003).

2.4.2.3. Örgütsel araçlar

Örgütsel araçlar tanımlaması yapılması için çalışanların ve örgütlerin birbirlerinden olan beklentilerinin tespit edilmesi gerekecektir. Örgütlerin ihtiyaçlarına çalışanların

ihtiyaçlarına da örgütlerin karşılık vermesi sonucu örgütsel araçlar oluşmaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik 2011).

Çalışan bireylerin çalıştıkları kurumlarda sorumluluk almak istemeleri oldukça normal karşılanmalıdır. Yaptıkları işler ile ilgili yükümlülükleri kabul eden işçiler, uzmanlar tarafından yapılan yorumları ve önerileri dikkate almaktadır (Eren 1998).

Örgütsel bağlılığın oluşumunda iletişim önemli bir role sahiptir. İşletmelerde iletişim çok yönlülük ihtiva etmekle birlikte işleyişin de temelini oluşturmaktadır. İşleyişi düzenleyen hiyerarşik kurallar aynı zamanda iletişimin mahiyetini ve sınırlarını da oluşturmaktadır. Örgütlerde iletişim kişiler arası psikolojik ve sosyal ilişkilerin sağlanmasının yanı sıra iş ilişkilerinin devamlılığının da en önemli unsuru konumundadır. Yatay ve dikey bağlamlarda kurulacak olan iletişim hem örgütsel devamlılık açısından gereklilik arz etmekte hem de bireyin motivasyon ihtiyacını karşılamak adına bir kaynak özelliği sergilemektedir (Gümüş ve Sezgin 2012).

3. YÖNTEM

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

Bu araştırmada, betimsel tarama ve ilişkisel tarama yöntemlerinden yararlanılmıştır. Betimsel tarama, geçmişte veya halen var olan durum veya durumların mevcut şekliyle betimlenmesi amaçlayan araştırma yöntemleridir. Araştırma odağındaki konunun katılımcı görüşleri, becerileri, ilgi, yetenek, tutum ve becerileri gibi hususları mevcut koşullar dairesinde olduğu gibi tanımlanmaya çalışılır (Büyüköztürk, vd., 2018). İlişkisel tarama modeli ise iki veya daha fazla sayıda değişken arasında varlığı teorik olarak tespit edilen etkileşimin veya karşılıklı değişim durumlarının varlığı ve derecelerini tespite yönelik çalışmalarda tercih edilen yaklaşımdır. Araştırma modelinde, değişkenler arsındaki ilişkiler korelasyon ve karşılaştırma yöntemleri kullanılmak suretiyle değerlendirilmektedir. Bununla birlikte korelasyon analiziyle değişkenler arasındaki etkileşimli değişimin birlikte olup olmadığı, aynı veya zıt yönlülüğü tespit edilmeye çalışılır. Karşılaştırmada ise bağımlı değişkenin bağımsız değişkenden ne düzeyde etkilendiği veya etkileşimin olup olmadığı tespite çalışılmaktadır. Değişkenler arası ilişki, grup ortalamalarından hareketle tespit edilmeye çalışılmaktadır. Bu araştırmada değişkenler arası ilişkinin tespit edilmesi için korelasyon analizine ve bu ilişkinin boyutları belirlenmesi için de regresyon analizine başvurulmuştur.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Sosyal bilimlerde evren, bir araştırmanın konusunun odağı olan en geniş bireyler topluluğu olarak ifade edilebilmektedir. Örneklem ise belli kurallara göre, belli bir evrenden seçilmiş ve seçildiği evreni temsil yeterliği kabul edilen küçük kümedir. Araştırmalar çoğunlukla örneklem kümeler üzerinde yapılır ve elde edilen sonuçlar ilgili evrenlere genellenir. Bu kurallar, örneklem seçmenin şeklini belirler ve oluşturulan örneklem evrenin özelliğine göre belirlenir (Karasar, 2005). Örnekleme yapılırken, öncelikle araştırmanın amaçları doğrultusunda sonuçların genellenmek istendiği evrenin sınırlandırılıp çalışma evreninin tanımlanması gerekir (Karasar, 2005:116). Bu araştırmanın evreni, İstanbul ili Levent ilçesi sınırları içerisinde yer alan işletmeler çalışanları olarak belirlenmiştir.

Örneklem seçiminde kartopu örnekleme yönteminden yararlanılmıştır. Kartopu örnekleme, evren içerisinden örnek olabilme özelliği taşıyan unsurlardan birisine ulaşılarak ondan diğer

uygun örneklere ulaşma şeklinde işletilen örneklem oluşturma yaklaşımı olarak ifade edilmektedir (Karasar, 2015). Böylelikle evren içerisinden örnekleme kriterlerine uygun olan ve kolay ulaşılabilen kişilere ulaşılmış ve bunlardan da diğer uygun kişilere ulaşmak suretiyle örneklem oluşturulmuştur. Yapılan anketler neticesinde araştırmada kullanıma uygun olacak nitelikte toplam 440 kişiden oluşan bir örneklem ile araştırma gerçekleştirilmiştir.

3.3. VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Araştırmada Örgütsel Bağlılığı ve alt boyutlarını ölçümlemek için toplam 24 soru, İş Tatminini ölçebilmek için 20 soru, Motivasyon düzeylerini ölçümlemek için ise 22 sorudan oluşan ölçekler kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan veri toplama araçlarında toplam 66 ifade yer almaktadır ve bu ifadelerin ölçeklere göre dağılımı aşağıda başlıklar halinde detaylarıyla açıklanmıştır.

3.3.1. Demografik Bilgi Formu

Araştırmada kullanılan demografik bilgi formu araştırmacı tarafından oluşturulmuştur. Formda yer alan değişkenler cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kurumdaki unvanı ve kurumda çalışma süresi olarak 5 sorudan oluşmaktadır.

3.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada kullanılan örgütsel bağlılık ölçeğinin orijinali Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş olup Türkçe uyarlaması ve geçerlilik çalışması Hatipoğlu (2014) tarafından "Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi" başlıklı doktora tez çalışmasında yapılmıştır. Araştırmada, ölçek orijinalinde olduğu gibi 3 boyutlu olarak 5'li likert yapıda ve 24 ifadeden oluşacak şekilde düzenlenmiştir. Bu 24 ifadenin 1-8 arasında olanları Duygusal Bağlılığı, 9-18 arası olanları Devam Bağlılığını ve 19-24 arası olanlar da Normatif Bağlılığı ölçmektedirler. Hatipoğlu (2014) çalışmasında ölçeğin bütününe ilişkin güvenilirlik analiz katsayısı α=,728 olduğu belirtilmiştir.

Bu araştırma için ölçek alt boyutlarının tespiti adına faktör analizine başvurulmuştur. Yapılan faktör analizi neticesinde elde edilen döndürülmüş bileşen matrisi Tablo 3.1. ile verilmiştir.

Tablo 3.1 incelendiğinde 1-8 arası ifadelerin duygusal bağlılık boyutunu oluşturduğu görülmektedir. Diğer taraftan 9-16 nolu ifadeler devam bağlılığını oluşturmaktadır. Ancak, ölçekte 14 no,'lu ifade binişiklik (iki faktör altında sergilediği yük değerleri arasında %10'dan daha düşük bir fark olması) sergilediğinden bu madde analizden çıkarılmıştır.

Tablo 3. 1: Örgütsel Bağlılık Faktör Analizi Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşenler		
	Duygusal B.	**Devam B.**	**Normatif B.**
1. Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurdum.	,665		
2. İşletmemin dışında olan insanlar ile işletmem hakkında konuşmayı seviyorum	,421		
3.Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi görüyorum.	,651		
4.Bu işletmeye gösterdiğim bağlılığı başka bir işletmeye de kolaylıkla gösterebileceğimi düşünüyorum.	,658		
5.Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" olarak görmüyorum.	,674		
6.Kendimi bu işletmeye "duygusal olarak bağlı" görmüyorum.	,551		
7. Bu işletmenin benim için kişisel olarak büyük bir anlamı var.	,573		
8. Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygum yok.	,538		
9.Başka bir iş bağlantısı kurmadan, işimden ayrılmam durumunda olabileceklerden korkmuyorum.		,488	
10. Kendim istiyor olsam bile çalıştığım işletmemden şu an ayrılmakta zorlanırdım.		,500	
11. Eğer çalıştığım işletmeden şu an ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda birçok şey alt üst olur.		,499	
12. Çalıştığım işletmeden hemen ayrılmak beni maddi olarak çok etkilemez.		,706	
13. Şu anda bu işletmede bulunmayı istiyor olsam da bu benim için aynı zamanda bir zorunluluk meselesidir.		,492	
14. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifim olduğunu düşünüyorum.	,495	,515	
15. Bu işletmeden ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin yetersizliği olacaktır.		,672	
16. Bu işletme için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerimden biri; buradan ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirebileceğidir. Başka bir işletme burada sahip olduğum tüm imkânları karşılamayabilir.		,583	
17. Bence günümüzde insanlar çok sık iş değiştiriyorlar.			,639
18. Bir kişinin çalıştığı işletmeye karşı her zaman sadık olması gerektiğini düşünmüyorum.			,699
19. Bir işletmeden başka bir işletmeye geçmek (sık sık iş değiştirmek) bana göre tümüyle etik dışı bir davranış değildir.			,282
20. Bu işletme için çalışmaya devam ediyor olmamın ana sebeplerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu sebeple burada devam etmeyi ahlaki bir yükümlülük olarak görmemdir.			,506
21. Başka bir işletmeden daha iyi bir iş teklifi alırsam çalıştığım yerden ayrılmamın doğru olacağını düşünmüyorum.			,462
22. Bir işletmeye karşı sadık kalmamın değeri öğretildi.			,518
23. İnsanlar kariyerleri boyunca aynı işletmede çalıştıkları sürece işler daha yolunda gider.			,698
24. "Şirketin adamı" olmanın benim için herhangi bir anlamı yok.			,606

Normatif bağlılığı oluşturan maddeler ise 17-24 arası ölçek maddeleri olarak tespit edilmiştir. Ancak bu maddeler içerisinden 19'nolu madde yük değeri olarak 0,3'ün altında bir değer sergilediği için ölçekten çıkarılmıştır. Elde edilen bu faktör yapısı ve madde yükleri dikkate alınarak faktör skorları hesaplanmış ve analizlere bu faktörlerle devam edilmiştir. Öte yandan yapılan faktör analizi neticesinde KMO değeri ,750 olarak tespit edilmiş olup bununla birlikte Bartlett's küresellik değeri de ,000 olarak tespit edilmiştir. Bu doğrultuda yapılan faktör analizinin geçerliliğinden bahsetmek mümkün olmaktadır. Elde edilen faktörlerin ölçek varyansını karşılama oranları incelendiğinde ise birinci faktörün Varyansı %15,34, oranında karşıladığı ikinci faktörle birlikte bu oranın %28,10'a yükseldiği ve her üç faktörün birlikte ölçek varyansını %40,20 düzeyinde açıklama kabiliyetlerinin olduğu tespit edilmiştir.

Bu araştırmada ölçek üç faktörlü yapıda kullanılmıştır. Yapılan analizler neticesinde ölçek güvenilirliği aşağıdaki şekliyle tespit edilmiştir.

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK	**α=,813**
Duygusal Bağlılık	**α=,764**
Devam Bağlılığı	**α=,698**
Normatif Bağlılık	**α=,713**

Özdamar (2004) Cronbach's Alpha Katsayısı için değerlendirme kriterlerini aşağıdaki şekliyle ifade etmektedir.

$0,00 \leq \alpha < 0,40$ 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 güvenilir bir ölçektir.

Bu doğrultuda örgütsel bağlılık ve alt boyutları için oldukça güvenilir olduklarını söylemek mümkün olmaktadır.

3.3.3. İş Tatmini Ölçeği

Araştırmada kullanılan iş tatmini ölçeğinin orijinali Weiss vd. (1967) tarafından geliştirilmiş olan Minnesota İş Tatmini Ölçeğidir. Ölçeğin uyarlama çalışmasını yapan Hatipoğlu (2014) araştırmasında ölçeği tek boyutlu olarak kullanmıştır. 20 ifadeden oluşan ölçek 5'li likert yapıda olup araştırmacı ölçeğin güvenilirliği için Cronbach alfa katsayısını α=,919 olarak bildirmiştir. Ölçek ifadelerinin tümü iş tatminini tek boyutlu olarak değerlendirmektedir.

Bu araştırmada ölçek için yapılan güvenilirlik analizi neticesinde alfa katsayısı α=,932 olarak tespit edilmiştir. Diğer taraftan, ölçeğin birden fazla boyut içerip içermediğini yani alt boyutlar olup olmadığını tespit için Hotelling's T Kare test sonucu değerlendirilmiş ve elde edilen değerler doğrultusunda (T=74,21; F=38,474; p>,001) ölçeğin birden fazla boyut içermediği görülmüştür. Buna rağmen faktör analizine başvurulmuş ve ölçeğin tek faktörlü yapısını oluşturan maddeler ve yük değerleri Tablo 3.2 ile verilmiştir.

Tablo 3. 2: İş Tatmini Ölçeği Faktör Analizi Döndürülüş Bileşen Matrisi

	Component	
	1	2
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	,308	
2. Tek başıma çalışma imkânının olması bakımından	,520	
3. Bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi bakımından	,596	
4. Toplumda bana statü kazandırması bakımından	,699	
5. Yöneticimin bana tavrı bakımından	,728	
6. Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	,764	
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	,710	
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	,768	
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	,626	
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	,555	,577
11.Yeteneklerimi kullanabilme imkânımın bulunması bakımından.	,681	
12. Kararların uygulanabilmesi bakımından	,618	
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.	,600	
14. Terfi imkânımın bulunması bakımından	,673	
15. Kendi kararlarımı uygulayabilme imkanı bakımından.	,585	
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.	,578	
17. Çalışma koşulları bakımından	,491	,559
18. Çalışma arkadaşlarımın uyumu bakımından.	,403	,437
19. Takdir edilmem bakımından.	,810	
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	,479	,493

3.3.4. İş Motivasyonu Ölçeği

Ölçek Mottaz (1985) tarafından geliştirilmiş ve Türkçe uyarlaması Dündar, Özutku ve Taspınar, (2007) tarafından yapılmıştır. Ölçek 22 maddeden oluşan 5'li likert yapıdadır. Ölçek için yapılan güvenilirlik analizi neticesinde α=,913 olarak tespit edilmiştir. Bununla birlikte Hotelling's T Kare test sonucu (F=12,322; p>,001) neticesine bağlı olarak tek boyutlu olarak kullanılabileceği yani faktör analizine tabii tutulamayacağı görülmüştür. Bu durumun değerlendirilmesi adına yapılan faktör analizi de test sonucunu desteklemektedir. Yapılan faktör analizi ile KMO değerinin ,860 olduğu tespit edilmiş ve Bartlett's küresellik testinin de ,000 olduğu görülmüştür. Bu değerler elde edilen faktör yapısının uygunluğuna işaret etmektedir.

Tablo 3. 3: İş Motivasyonu Ölçeği Faktör Analizi Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Boyutlar		
	Boyut 1	Boyut 2	Boyut 3
1.Yaptığım iste başarılıyım.	,713		
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	,815		
3.Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler.	,647		
4. Yaptığım isin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	,567		
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	,602		
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	,658		
7.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	,571	,531	
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.		,591	
9. Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler.	,800		
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karsılar ve ret etmez.	,677		
11.Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	,648		
12.İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	,706		
13.İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	,788		
14.Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	,654		
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	,374		,392
16.Çalışmakta olduğum işletmenin ileride su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	,382	,384	
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	,582		
18. İş terfi imkanım vardır.		,571	,569
19.Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.		,525	,509
20. Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	,621		
21.Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.		,438	,450
22.Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	,581	,475	

Tablo 3.3 ile verilen döndürülmüş bileşen matrisi incelendiğinde, madde yüklerinin birinci boyut altında daha yüksek değerler sergilediği görülmektedir. Bunun yanı sıra ikinci boyut altında tekil olarak sadece sekizinci ifadenin yer aldığı görülmekle birlikte diğer yükler incelendiğinde birinci ve üçüncü boyutlarda oluşan madde yük değerleri ile binişiklik durumunun varlığı söz konusudur. Ölçek ifadelerinden 15,16,18,19,21 ve 22 nolu ifadeler binişiklik özelliği sergilemektedirler. Bu durumda ifadelerin ölçekten çıkarılması veri kaybına yol açacağından Hotelling's T Kare test sonucu dikkate alınarak ölçek tek boyutlu olarak kullanılmıştır. Bu tek boyut yapılan faktör analizi ile tespit edildiği üzere ölçülmek istenen varyansı %37,68 oranında karşılamaktadır.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Veriler, yukarıda tanımlanan ölçekler vasıtasıyla araştırmaya katılmayı gönüllü olarak kabul eden katılımcılara dijital ortamda ulaştırılmıştır. Devam eden pandemi koşulları ve zaman kısıtı da dikkate alınarak bu yol tercih edilmiştir. Araştırmacılara ulaştırılan açıklama metni doğrultusunda anketleri doldurmaları istenmiş ve elde edilen anket verileri incelenerek hatalı veya eksik işaretlemeler içeren veriler analiz dışı bırakılmıştır. Böylelikle X kuşağındaki katılımcılara ait 222 ve Y kuşağındaki katılımcılara ait 218 sağlıklı anketle araştırma gerçekleştirilmiştir.

Verilerin analizinde SPSS 20 istatistik programı kullanılmıştır. Katılımcı yanıtlarının dağılımlarının belirlenmesinde frekans analizlerine başvurulmuştur. Öte yandan gruplar arası karşılaştırmalar için varyans karşılaştırma testleri kullanılmıştır. Kullanılacak testin belirlenmesi noktasında dağılımın normalliği doğrultusunda hareket edilmiştir. Bu hususun test edilmesi için Kolomogrov-Smirnow testi kullanılmıştır. Elde edilen test sonuçlarına göre dağılımın normalliği tespit edilmiş ve buna bağlı olarak parametrik testler kullanılabilmiştir.

Kolmogorov-Smirnov yaklaşımı ile yapılan analiz neticesinde basıklık ve çarpıklık değerleri dikkate alınarak dağılımın normalliği değerlendirilmektedir. Verilerin dağılımının aritmetik ortalama, mod, medyan, basıklık ve çarpıklık katsayıları gibi istatistiklere bağlı olarak değerlendirilmesi "Betimsel yöntemler" olarak ifade edilmekle birlikte (Abbott, 2011) aritmetik ortalama, mod ve medyanın birbirlerine eşit veya çok yakın olması, basıklık ve çarpıklık katsayılarının ±1 aralığında 0'a yakın olması, basıklık ve çarpıklık katsayılarının kendi standart hatalarına bölünmesiyle hesaplanan index değerlerinin ±2 aralığında 0'a yakınlık düzeyi, standart sapmayla ortalama oranını yüzdesel olarak ifade eden bağıl değişim katsayısının 20-25 aralığında bulunması gibi kriterler verinin normal dağılım sergilediği konusunda kanıt olarak kabul görmektedir (Howitt & Cramer, 2011, Tabachnick & Fidell, 2013).

Araştırma amacına bağlı olarak X ve Y kuşağı için örgütsel bağlılık etkisinde iş tatmini ve iş motivasyonu ilişkisi araştırılırken aşağıdaki hipotezlerden hareketle araştırma gerçekleştirilmiştir.

H_1: "Örgütsel bağlılığın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır" temel hipotezine bağlı olarak;

H_{1a}: Örgütsel bağlılık unsurlarından deneyimsel bağlılığın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1b}: Örgütsel bağlılık unsurlarından devam bağlılığın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{1c}: Örgütsel bağlılık unsurlarından normatif bağlılığın iş tatmini üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_2: "Örgütsel bağlılığın iş motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır" temel hipotezine bağlı olarak;

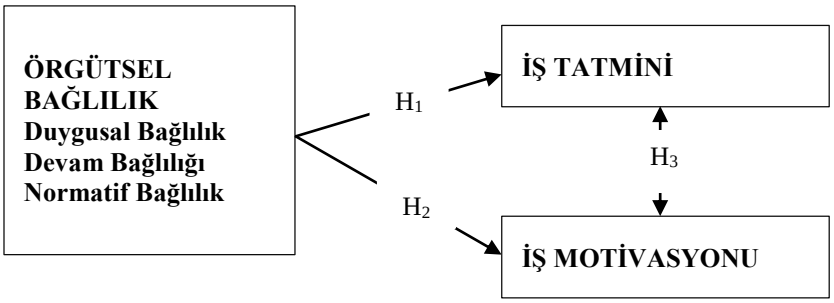
H_{2a}: Örgütsel bağlılık unsurlarından deneyimsel bağlılığın iş motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Örgütsel bağlılık unsurlarından devam bağlılığın iş motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Örgütsel bağlılık unsurlarından normatif bağlılığın iş motivasyonu üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi vardır

H_3: İş tatmini ile iş motivasyonu arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki vardır.

Bu hipotezler doğrultusunda araştırma modeli aşağıdaki şekliyle oluşturulmuştur.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

Araştırma modelinden anlaşılacağı üzere; Örgütsel Bağlılık boyutları bağımsız değişken, iş tatmini ve motivasyon ise bağımlı değişkenlerdir.

4. BULGULAR

4.1. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BETİMLEYİCİ İSTATİSTİKLER

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 4.1 ile verilmiştir.

Tablo 4. 1: Katılımcıların Demografik Özellikleri

Demografik Değişkenler		X Kuşağı (N=222)		Y Kuşağı (N=218)	
		n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	104	46,8	125	57,3
	Erkek	118	53,2	93	42,7
Medeni Durum	Evli	129	58,1	83	38,1
	Bekar	93	41,9	135	61,9
Eğitim Durumu	Lisans Öncesi	37	16,7	48	22,0
	Lisans	110	49,5	101	46,3
	Lisans Üstü	75	33,8	69	31,7
Unvan	Çalışan	73	32,9	130	59,6
	Uzman	87	39,2	64	29,4
	Yönetici	62	27,9	24	11,0
Kurumdaki Kıdem	0-5 Yıl arası	84	37,8	162	74,3
	5-10 Yıl arası	43	19,4	32	14,7
	10 Yıldan fazla	95	42,8	24	11,0

Tablo 4.1 verileri doğrultusunda X Kuşağı katılımcıların %46,8'inin kadın ve % 53,2'sinin erkek olduğu görülmektedir. Y kuşağı için ise %57,3 kadın ve %42,7 erkek şeklindedir. Her iki grup için cinsiyete bağlı olarak dağılımın dengeli olduğu yaklaşık oranlarda bir katılımcı profili oluştuğu söylenebilmektedir.

Medeni durum bakımından gruplar incelendiğinde ise X kuşağından olan katılımcıların %58,1'inin evli ve %41,9'unun bekar olduğu görülmektedir. Buna karşılık Y kuşağı için bu oranlar %38,1 evli ve %61,9 bekar şeklinde olduğu görülmektedir. Bu oranlar doğrultusuna X kuşağında evlilik oranının Y kuşağına nazaran daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

Kuşaklara göre katılımcıların eğitim durumu dağılımları incelendiğinde ise X kuşağında %14,4 lise, %2,3 ön lisans, %49,5 lisans ve %33,8 lisans üstü şeklinde bir dağılım tespit edilmiştir. Y kuşağında ise bu oranlar %15,1 lise, %6,9 ön lisans, %46,3 lisans ve %31,7 de lisansüstü şeklindedir. Günümüzde lisansüstü eğitim eğilimi her ne kadar artmış olsa da araştırma örneklemi için eğitim düzeyi kuşaklara bağlı olarak hemen hemen dengededir denilebilecektir.

Bir diğer demografik değişken olan unvana göre gruplar incelendiğinde ise X kuşağında %32,9 çalışan, %39,2 uzman (birim amiri, yardımcı yönetici vb.) ve %27,9 üst düzey yönetici şeklinde bir dağılımın varlığı görülmektedir. Öte yandan Y kuşağı için %59,6 çalışan, %29,4 uzman ve %11 yönetici şeklinde bir unvan dağılımı mevcuttur. İki kuşak arasındaki unvan farklılıkları dikkate alındığında X kuşağının yaş itibariyle daha kıdemli kimselerden oluşması yönetim kademesinde X kuşağı çoğunluğunu açıklayıcı niteliktedir. Öte yandan iş dünyasında yönetim anlayışının da günümüz koşullarında geçmişe göre farklılaşış olması da yine oransal farklılıklar için açıklayıcı olarak değerlendirilebilecektir.

Araştırmaya katılanların çalıştıkları kurumdaki kıdem süreleri incelendiğine ise X kuşağının %4,1'i 1 yıldan az, %12,2'si 1-3 yıl arası, %21,6'sı 3-5 yıl arası, %13,5'i 5-7 yıl arası, %5,9'u 7-10 yıl arası ve %42,8'i de 10 yıldan fazla sürelerde kıdeme sahiptirler. Y kuşağı için ise %28,4'ü 1-3 yıl arası, %29,4'ü 3-5 yıl arası, %16,5'i 5-7 yıl arası, %7,8'i 7-10 yıl arası ve %6,9'u da 10 yıldan fazla sürelerde kıdeme sahip olduklarını belirtmişlerdir. Bu kıdemlere bağlı oran farklılıkları yaşla ve farklılaşan iş dünyası sistematikleriyle açıklanabilecektir. Araştırmada kuşaklara göre incelenen bir diğer husus değişkenlere ilişkin ortalamaların karşılaştırılmasıdır. Bu karşılaştırma, Tablo 4.2. ile verilmiştir.

Tablo 4. 2: Kuşaklara Göre Değişken Ortalamaları

	X Kuşağı (N=222)		Y Kuşağı (N=218)	
	Ort.	**SS**	**Ort.**	**SS**
Duygusal Bağlılık	3,3297	,53360	3,4617	,53452
Devam Bağlılığı	3,1405	,68841	3,3401	,63106
Normatif Bağlılık	3,0401	,66076	3,1971	,59659
İş Tatmini	3,4681	,81859	3,5597	,83191
İş Motivasyonu	3,7957	,69897	4,0115	,68128

Tablo 4.2. verileri incelendiğinde Duygusal Bağlılık için Y kuşağına ilişkin ortalamaların X kuşağından tüm değişkenler için daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda Duygusal bağlılık için Y kuşağı 3,46 ±,54 ve X kuşağı 3,33 ±,53 şeklinde ortalamaya sahiptirler. Devam bağlılığı için Y kuşağı 3,34±,63 ve X kuşağı 3,14±,69, Normatif bağlılık için Y kuşağı 3,19±,60 ve X kuşağı 3,04±,66, iş tatmini için Y kuşağı 3,56±,83 ve X kuşağı 3,47±,82 ve iş motivasyonu için Y kuşağı 4,01±,68 ve X kuşağı 3,80±,70 şeklinde ortalamalara sahip oldukları görülmektedir.

4.2. X VE Y KUŞAKLARI AYRIMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIK, İŞ TATMİNİ VE İŞ MOTİVASYONU İLİŞKİSİ

Araştırmada kuşaklara bağlı olarak iş tatmini ve iş motivasyonu arasındaki ilişkinin örgütsel bağlılık etkisinde nasıl şekillendiği analiz edilmiş ve bu doğrultuda ilişkili değişkenlerin tespiti için korelasyon analizine başvurulmuştur. Yapılan korelasyon analizi sonuçları X ve Y kuşakları için Tablo 4.3. ve Tablo 4.4. ile verilmiştir.

Tablo 4. 3: X Kuşağı İçin Değişkenler Arası İlişki

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İş Tatmini	İş Motivasyonu
Duygusal Bağlılık	1				
Devam Bağlılığı	,622**	1			
Normatif Bağlılık	,512**	,697**	1		
İş Tatmini	,089	,288**	,385**	1	
İş Motivasyonu	-,096	,174**	,314**	,758**	1

*p<,05; **p<,001

Tablo 4.3. verileri incelendiğinde X kuşağı için iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında bir ilişki bulunmadığı görülmektedir. Bununla birlikte iş tatmini devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf düzeyde (r=,288; p<,001) bir korelasyonun varlığı saptanmıştır. Benzer şekilde İş tatmini ile normatif bağlılık arasında da yine pozitif yönlü ve zayıf düzeyde (r=,385; p<,001) bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Öte yandan iş tatmini ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişkinin varlığı (r=,785; p<,001) da analiz neticesinde saptanmıştır.

İş motivasyonu ile duygusal bağlılık arasında bir korelasyon ilişkisi bulunmamaktadır. Diğer taraftan iş motivasyonu ile devam bağlılığı arasında pozitif yönlü ve zayıf (r=,174; p<,001) ve iş motivasyonu ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf (r=,314; p<,001) bir korelasyon ilişkisinin varlığı saptanmıştır.

Tablo 4. 4: Y Kuşağı İçin Değişkenler Arası İlişki

	Duygusal Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	İş Tatmini	İş Motivasyonu
Duygusal Bağlılık	1				
Devam Bağlılığı	,289**	1			
Normatif Bağlılık	,448**	,460**	1		
İş Tatmini	,294**	-,010	,352**	1	
İş Motivasyonu	,208**	-,005	,248**	,703**	1

*p<,05; **p<,001

Y kuşağı için değişkenler arası korelasyon ilişkisi incelendiğinde ise X kuşağından farklı olarak iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf (r=,294; p<,001) bir ilişkinin varlığı görülürken iş tatmini ile devam bağlılığı arasında bir korelasyon gerçekleşmemiştir. Diğer taraftan iş tatmini ile normatif bağlılık arasında pozitif yönlü ve zayıf (r=,352; p<,001) bir ilişki bulunmakla birlikte Y kuşağı için iş tatmini ile iş motivasyonu arasında X kuşağı ile benzer şekilde pozitif yönlü ve güçlü (r=,703, p<,001) bir korelasyonun varlığı görülmektedir.

İş motivasyonu için örgütsel bağlılık alt boyutları ile olan korelasyon incelendiğinde ise duygusal bağlılık ile iş motivasyonu arasında pozitif yönlü ve zayıf (r=,208; p<,001) bir korelasyonun varlığı söz konusu iken iş motivasyonu ile devam bağlılığı arasında korelasyon oluşmamıştır. İş motivasyonu normatif bağlılık arasında ise pozitif yönlü ve zayıf (r= ,248; p<,001) bir korelasyon bulunduğu görülmektedir.

Elde edilen analiz sonuçlarına bağlı olarak X kuşağı için iş tatmini ve iş motivasyonu duygusal bağlılıkla ilişkili olmayıp Y kuşağı için duygusal bağlılıkla ilişkilidir. Öte yandan Y kuşağı iş tatmini ve iş motivasyonunu normatif bağlılıkla ilişkilendirmezken X kuşağı da duygusal bağlılıkla ilişkilendirmemiştir. Daha önceki bölümlerde yapılan normatif bağlılık tanımı dikkate alındığında Y kuşağı işe devam sorumluluğu hissinin iş tatmini ve iş motivasyonu ile ilişkili olmadığını düşündüğünü söylemek mümkün olmaktadır.

Elde edilen bu korelasyon ilişkileri doğrultusunda X ve Y kuşakları için ilişkili değişkenler dikkate alınarak örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisinin irdelenmesi adına regresyon analizine başvurulmuştur. Bu doğrultuda X kuşağı için devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile iş tatmini ve Y kuşağı için de duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş tatmini değişkenlerinin etkileşimini incelemek adına regresyon analizine başvurulmuştur. Bununla birlikte iş motivasyonu değişkeni için X kuşağında devam bağlılığı ve normatif bağlılık arasındaki ilişkinin irdelenmesi için regresyon analizine başvurulurken Y kuşağı için de duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş motivasyonu arasındaki ilişki regresyon analizi ile incelenmiştir.

Tablo 4. 5: X Kuşağı İçin Devam Bağlılığı İş Tatmini İlişkisi

Bağımlı Değişken İş Tatmini		R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Sd	F	Anlamlılık
Model 1	Devam Bağlılığı	,288[b]	,083	,078	1	19,823	,000

Tablo 4.5. verileri incelendiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki katsayısının ,288 olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bağımsız değişkenin (devam bağlılığı) bağımlı değişkeni açıklama düzeyinin ,083 (%8,3) seviyesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 6: X Kuşağı İçin Normatif Bağlılık İş Tatmini İlişkisi

Bağımlı Değişken İş Tatmini		R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Sd	F	Anlamlılık
Model 1	Normatif Bağlılık	,385	,148	,144	1	38,200	,000

Tablo 4.6. verilerinden hareketle X kuşağı için Normatif Bağlılık İş Tatmini ilişkisinin ,385 düzeyinde olduğu söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra Normatif Bağlılık, iş tatminini %14,8 düzeyinde açıklayabilmektedir. X kuşağı için örgütsel bağlılık iş tatmini ilişkisinde normatif bağlılığın devam bağlılığına nazaran daha etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4. 7: Y Kuşağı İçin Duygusal Bağlılık İş Tatmini İlişkisi

Bağımlı Değişken İş Tatmini		R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Sd	F	Anlamlılık
Model 1	Duygusal Bağlılık	,294	,086	,084	1	20,375	,000

Tablo 4.7. verileri incelendiğinde bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki katsayısının ,294 olduğu görülmektedir. Bunun yanı sıra bağımsız değişkenin (duygusal bağlılığı) bağımlı değişkeni açıklama düzeyinin ,,086 (%8,6) seviyesinde olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 8: Y Kuşağı İçin Normatif Bağlılık İş Tatmini İlişkisi

Bağımlı Değişken İş Tatmini		R	R^2	Düzeltilmiş R^2	Sd	F	Anlamlılık
Model 1	Normatif Bağlılık	,352	,124	,120	1	30,624	,000

Tablo 4.8. verilerinden hareketle X kuşağı için Normatif Bağlılık İş Tatmini ilişkisinin ,352 düzeyinde olduğu söylenebilmektedir. Bunun yanı sıra Y kuşağında Normatif Bağlılık, iş tatminini %12,4 düzeyinde açıklayabilmektedir. Y kuşağı için örgütsel bağlılık iş tatmini ilişkisinde normatif bağlılığın devam bağlılığına nazaran daha etkili olduğunu söylemek mümkündür.

Elde edilen bu farklılıkların kuşaklar ayrımında anlamlı bir farklılık sergileyip sergilemediği analiz edilmiş ve bu doğrultuda t-testine başvurulmuştur. Yapılan analiz neticesinde elde edilen bulgular Tablo 4.9. ile verilmiştir.

Tablo 4. 9: Kuşaklara Göre Değişkenler Ortalamaları (t-Testi)

	Kuşak	N	Ort	Sd.	t	p
Duygusal Bağlılık	Y Kuşağı	222	3,4617	2,592	438	,010
	X Kuşağı	218	3,3297			
Devam Bağlılığı	Y Kuşağı	222	3,3401	3,171	438	,002
	X Kuşağı	218	3,1405			
Normatif Bağlılık	Y Kuşağı	222	3,1971	2,616	438	,009
	X Kuşağı	218	3,0401			
İş Tatmini	Y Kuşağı	222	3,5597	1,164	438	,245
	X Kuşağı	218	3,4681			
İş Motivasyonu	Y Kuşağı	222	4,0115	3,280	438	,001
	X Kuşağı	218	3,7957			

*p<,05

Tablo 4.9. verileri incelendiğinde kuşaklara bağlı olarak duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve iş motivasyonu değişkenlerine ilişkin ortalamaların istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık sergilediği görülmektedir.

Duygusal bağlılık için ortalamalar incelendiğinde, Y kuşağı ortalamasının ($\bar{X}$=3,46) X kuşağından ($\bar{X}$=3,33) anlamlı biçimde daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu durum devam bağlılığı için de benzer şekilde tespit edilmiştir. Devam bağlılığı için Y kuşağı ortalaması $\bar{X}$=3,34 iken X kuşağı ortalaması $\bar{X}$=3,14'tür. Normatif bağlılık için kuşak ortalamaları incelendiğinde ise Y kuşağı için normatif bağlılık ortalaması $\bar{X}$=3,20 ve X kuşağı için $\bar{X}$=3,04 şeklindedir. Son olarak anlamlı farklılaşmanın görüldüğü diğer değişken olan iş motivasyon için Y kuşağı ortalaması $\bar{X}$=4,01 ve X kuşağı ortalaması $\bar{X}$=3,80 şeklindedir. Elde edilen analiz sonuçlarından hareketle Y kuşağının örgütsel bağlılık ve iş motivasyon düzeyinin X kuşağından daha yüksek olduğu söylenebilmektedir.

4.3. X VE Y KUŞAĞI AYRIMINDA ARAŞTIRMA DEĞİŞKENLERİNİN DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERLE İLİŞKİSİ

Araştırmada incelenen bir diğer husus katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak kuşaklar ayrımında örgütsel bağlılık, iş tatmini ve iş motivasyonu ortalamalarının anlamlı bir farklılaşma sergileyip sergilemediğidir. Buna ilişkin olarak yapılan analizlere bu başlık

altında yer verilmiştir. Daha önce izah edildiği üzere yapılan dağılımın normalliği testine bağlı olarak değişkenler arası ilişkilerin incelenmesinde varyans karşılaştırma testlerine başvurulmuştur. Bu noktada ikili gruplar için t-testi ve ikiden fazla grup içeren değişkenler için ANOVA testi kullanılmıştır. ANOVA test sonuçlarına bağlı olarak fark ilişkisi sergileyen grupların tespit edilmesi için çoklu karşılaştırma testlerinden yararlanılmıştır. Bu testlerin belirlenmesi noktasında ise varyanslar için eşitlik varsayımı dikkate alınmıştır. Varyansların eşit varsayıma uygunluğu durumunda Scheffe testi kullanılırken eşitliğin olmadığı varsayımı için de Tamhane's T2 çoklu karşılaştırma testi kullanılmıştır.

4.3.1. Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak Kuşakların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri

Araştırmanın demografik değişkenlerinden olan cinsiyete göre örgütsel bağlılık alt boyut ortalamalarının farklılaşıp farklılaşmadığı test edilmiş ve elde edilen bulgulara Tablo 4.10.'da yer verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde X ve Y kuşakları için örgütsel bağlılık alt boyut ortalamaları cinsiyete bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık sergilememektedir. Diğer bir ifadeyle cinsiyet, örgütsel bağlılık açısından hem X hem de Y kuşaklarında bir farklılık unsuru olmamaktadır.

Tablo 4. 10: Kuşaklara Göre Cinsiyet Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	Cinsiyet	N	Ort.	S	Sd.	p
X KUŞAĞI						
Duygusal Bağlılık	Kadın	104	3,4495	-,327	198,550	,744
	Erkek	118	3,4725			
Devam Bağlılığı	Kadın	104	3,3137	-,598	206,146	,550
	Erkek	118	3,3633			
Normatif Bağlılık	Kadın	104	3,1310	-1,615	175,225	,108
	Erkek	118	3,2553			
Y KUŞAĞI						
Duygusal Bağlılık	Kadın	125	3,3490	,618	216	,537
	Erkek	93	3,3038			
Devam Bağlılığı	Kadın	125	3,1930	1,308	216	,192
	Erkek	93	3,0699			
Normatif Bağlılık	Kadın	125	3,0080	-,832	216	,406
	Erkek	93	3,0833			

Bir diğer demografik değişken olan medeni duruma göre X ve Y kuşakları için örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular Tablo 4.11 ile verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde yalnızca X kuşağı için devam bağlılığı boyutunun medeni duruma göre istatistiksel açıdan anlamlı bir biçimde ortalama farklılığı sergilediği görülmektedir. Bu farklılık ortalamalar doğrultusunda incelendiğinde bekarların devam bağlılığı düzeylerinin evlilere göre anlamlı bir biçimde daha yüksek olduğu görülmektedir.

Diğer boyutlar için X ve Y kuşakları için medeni durumun örgütsel bağlılık açısında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşturmadığı görülmektedir.

Tablo 4. 11: Kuşaklara Göre Medeni Duruma Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	Medeni Durum	**N**	**Ort.**	**S**	**Sd.**	**p**
X KUŞAĞI						
Duygusal Bağlılık	Evli	129	3,5087	1,548	220	,123
	Bekar	93	3,3965			
Devam Bağlılığı	Evli	129	3,2219	-3,362	220	**,001**
	Bekar	93	3,5040			
Normatif Bağlılık	Evli	129	3,2093	,359	220	,720
	Bekar	93	3,1801			
Y KUŞAĞI						
Duygusal Bağlılık	Evli	83	3,3569	,590	216	,556
	Bekar	135	3,3130			
Devam Bağlılığı	Evli	83	3,1355	-,083	216	,934
	Bekar	135	3,1435			
Normatif Bağlılık	Evli	83	3,0557	,272	216	,786
	Bekar	135	3,0306			

Araştırmada değerlendirmeye alınan bir diğer değişken de katılımcıların eğitim durumları (mezuniyetleri) dir. X ve Y kuşağı katılımcıları için eğitim durumuna göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgulara Tablo 4.12'de yer verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde, X kuşağı katılımcıların eğitim durumuna göre örgütsel bağlılığın alt boyutlarının tümü için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluşmadığı görülmektedir.

Y kuşağı katılımcılar için ise örgütsel bağlılık alt boyutlarından yalnızca normatif bağlılığın eğitim durumuna bağlı gruplar arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık oluştuğu görülmektedir. Yapılan çoklu karşılaştırma testi neticesinde gruplar arası ilişkinin lisans mezunları ile lisansüstü mezunları arasında olduğu görülmektedir. Bu fark ilişkisinde lisansüstü mezunlarının normatif bağlılık ortalamalarının lisans mezunlarına nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4. 12: Kuşaklara Göre Eğitim Durumu Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	Eğitim Durumu	**N**	**Ort**	**SS**	**F**	**p**	**İlişki**
X KUŞAĞI							
Duygusal Bağlılık	Lisans Öncesi	37	3,4628	,42478	,117	,889	-
	Lisans	110	3,4773	,47355			
	Lisans Üstü	75	3,4383	,65900			
Devam Bağlılığı	Lisans Öncesi	37	3,3649	,49946	,056	,946	-
	Lisans	110	3,3432	,49926			
	Lisans Üstü	75	3,3233	,83678			
Normatif Bağlılık	Lisans Öncesi	37	3,2128	,58694	,016	,984	-
	Lisans	110	3,1955	,45859			
	Lisans Üstü	75	3,1917	,76514			
Y KUŞAĞI							
Duygusal Bağlılık	Lisans Öncesi	48	3,3021	,58960	,103	,902	-
	Lisans	101	3,3304	,46084			
	Lisans Üstü	69	3,3478	,59597			
Devam Bağlılığı	Lisans Öncesi	48	3,2109	,74429	2,346	,098	-
	Lisans	101	3,0334	,60593			
	Lisans Üstü	69	3,2482	,74647			
Normatif Bağlılık	Lisans Öncesi	48	3,0859	,82761	3,124	**,024**	2-3
	Lisans	101	2,9517	,48669			
	Lisans Üstü	69	3,1377	,74080			

Araştırmanın demografik değişkenlerinden olan unvana bağlı olarak her iki kuşak katılımcıları için örgütsel bağlılık alt boyutlarına ilişkin ortalamaların farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş, analiz bulguları Tablo 4.13 ile verilmiştir.

Tablo verileri incelendiğinde yalnızca Y kuşağının normatif bağlılık boyutu için unvana bağlı olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık sergilediği görülmektedir. Çoklu karşılaştırma testi neticesinde elde edilen bulgulara dayalı olarak bu farklılığın uzmanlarla yöneticiler arasında olduğu ve yöneticilerin normatif bağlılık ortalamalarının uzmanlardan anlamlı biçimde daha yüksek olduğu saptanmıştır.

Tablo 4. 13: Kuşaklara Göre Unvan Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	Unvan	**N**	**Ort**	**SS**	**F**	**p**	**İlişki**
X KUŞAĞI							
Duygusal Bağlılık	Çalışan	73	3,4110	,33945	,541	,583	-
	Uzman	87	3,4986	,59629			
	Yönetici	62	3,4698	,62671			
Devam Bağlılığı	Çalışan	73	3,3955	,44732	,521	,595	-
	Uzman	87	3,2931	,64751			
	Yönetici	62	3,3407	,78019			
Normatif Bağlılık	Çalışan	73	3,1678	,44352	1,544	,216	-
	Uzman	87	3,1422	,57414			
	Yönetici	62	3,3085	,75806			
Y KUŞAĞI							
Duygusal Bağlılık	Çalışan	130	3,3519	,52431	,631	,533	
	Uzman	64	3,2676	,45799			
	Yönetici	24	3,3750	,74455			
Devam Bağlılığı	Çalışan	130	3,1750	,72564	1,842	,161	
	Uzman	64	3,0137	,60262			
	Yönetici	24	3,2917	,66927			
Normatif Bağlılık	Çalışan	130	3,0990	,68318	3,373	**,003**	2-3
	Uzman	64	2,8750	,56738			
	Yönetici	24	3,615	,71330			

Örgütsel bağlılık alt boyutları ile katılımcıların çalıştıkları kurumdaki kıdem süreleri arasındaki ilişki irdelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.14 ile verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde kurumdaki kıdem süresine bağlı olarak X kuşağı için örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile kıdem arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin varlığı görülmektedir.

Çoklu karşılaştırma test sonuçları incelendiğinde duygusal bağlılık boyutu için 0-5 yıl arası kıdeme sahip olanlar ile diğer gruplar arasındaki ilişkide 0-5 yıl arası kıdeme sahip olanların duygusal bağlılık düzeyleri 5-10 ve 10 yıl üzeri kıdeme sahip olanlara nazaran daha düşüktür. Bununla birlikte normatif bağlılık kıdem ilişkisinde 10 yıl üzeri kıdeme sahip olanların normatif bağlılık düzeylerinin 0-5 yıl arası kıdeme sahip olanlara nazaran daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu bulgulardan hareketle, kıdemle birlikte bağlılık düzeyinin arttığını söylemek mümkün olmaktadır.

Y kuşağı için örgütsel bağlılık kıdem ilişkisi incelendiğinde ise duygusal bağlılık ile kıdem arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkinin bulunmadığı ancak devam bağlılığı ve normatif bağlılık ile anlamlı bir ilişkinin varlığı söz konusudur. Devam bağlılığı için grup ortalamaları incelendiğinde 10 yıl üzeri kıdeme sahip olanların 0-5 yıl arası ve 5-10 yıl arası kıdeme sahip olanlara nazaran daha yüksek devam bağlılığı ortalamasına sahip oldukları görülmektedir.

Normatif bağlılık için oluşan ilişkide ise 10 yıl üzeri kıdeme sahip olanların ortalamaları 5-10 yıl arası kıdeme sahip olanların ortalamalarından anlamlı bir biçimde yüksektir.

Tablo 4. 14: Kuşaklara Göre Kurumdaki Kıdem Örgütsel Bağlılık İlişkisi

	Kurumdaki Kıdem	N	Ort	SS	F	p	İlişki
X KUŞAĞI							
Duygusal Bağlılık	0-5 Yıl arası	84	3,2976	,39619	7,748	,001	1-2,3
	5-10 Yıl arası	43	3,6541	,60555			
	10 Yıldan fazla	95	3,5197	,57000			
Devam Bağlılığı	0-5 Yıl arası	84	3,3214	,61000	,061	,940	-
	5-10 Yıl arası	43	3,3576	,71992			
	10 Yıldan fazla	95	3,3487	,61289			
Normatif Bağlılık	0-5 Yıl arası	84	3,0625	,59380	3,628	,028	1-3
	5-10 Yıl arası	43	3,2442	,69219			
	10 Yıldan fazla	95	3,2947	,53343			
Y KUŞAĞI							
Duygusal Bağlılık	0-5 Yıl arası	162	3,3495	,51889	,811	,446	
	5-10 Yıl arası	32	3,2188	,37835			
	10 Yıldan fazla	24	3,3438	,76724			
Devam Bağlılığı	0-5 Yıl arası	162	3,1188	,66009	4,959	,008	3-1,2
	5-10 Yıl arası	32	2,9648	,58046			
	10 Yıldan fazla	24	3,5208	,87746			
Normatif Bağlılık	0-5 Yıl arası	162	3,0478	,61571	4,509	,012	2-3
	5-10 Yıl arası	32	2,7930	,61040			
	10 Yıldan fazla	24	3,3177	,89304			

4.3.2. Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak Kuşakların İş Tatmini Düzeyleri

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan iş tatmininin demografik değişkenlere bağlı olarak X ve Y kuşakları için nasıl bir davranış sergilediğini tespit edebilmek için varyans karşılaştırma testlerine başvurulmuştur.

Demografik değişkenlerden olan cinsiyete bağlı olarak iş tatmini düzeyinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.15 ile verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde;

X kuşağı için iş tatmini düzeyi cinsiyete bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

Y kuşağı için iş tatmini düzeyi cinsiyete bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

Bu bulgulardan hareketle, her iki kuşak katılımcıları için cinsiyetin iş tatmini noktasında bir fark unsuru olmadığını söylemek bu araştırma örneklemi için mümkün olmaktadır. (Tablo 4.15).

Tablo 4. 15: Kuşaklara Göre Cinsiyet İş Tatmini İlişkisi

	Cinsiyet	**N**	**Ort.**	**t**	**Sd.**	**p**
X KUŞAĞI						
İş Tatmini	Kadın	104	3,5072	-,882	220	,379
	Erkek	118	3,6059			
Y KUŞAĞI						
İş Tatmini	Kadın	125	3,5248	1,186	216	,237
	Erkek	93	3,3919			

Araştırmanın diğer bir demografik değişkeni olan medeni duruma göre iş tatmini düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edildiğinde elde edilen bulgulardan hareketle;

X kuşağı için iş tatmini düzeyi medeni duruma bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

Y kuşağı için iş tatmini düzeyi medeni duruma bağlı olarak farklılaşmamaktadır.

Tablo 4. 16: Kuşaklara Göre Medeni Durum İş Tatmini İlişkisi

	Medeni Durum	**N**	**Ort.**	**t**	**Sd.**	**p**
X KUŞAĞI						
İş Tatmini	Evli	129	3,5031	-1,195	220	,233
	Bekar	93	3,6382			
Y KUŞAĞI						
İş Tatmini	Evli	83	3,5253	,808	216	,420
	Bekar	135	3,4330			

Katılımcıların eğitim durumlarına bağlı olarak iş tatmini düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.17 ile verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde; X ve Y kuşaklarının her ikisi için de eğitime bağlı olarak iş tatmini düzeylerinin farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. 17: Kuşaklara Göre Eğitim Durumu İş Tatmini İlişkisi

	N	Ort.	Ss	F	p	İlişkili Gruplar
X KUŞAĞI						
Lisans Öncesi	37	3,3703	,84051	2,772	,065	-
Lisans	110	3,6873	,73785			
Lisans Üstü	75	3,4660	,93285			
Y KUŞAĞI						
Lisans Öncesi	48	3,2385	,89978	2,583	,078	-
Lisans	101	3,5069	,77101			
Lisans Üstü	69	3,5710	,80898			

Katılımcıların unvanlarına göre iş tatmin düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı hususu da yine analize tabi tutulan konulardandır. Buna bağlı olarak elde edilen analiz sonuçları doğrultusunda X kuşağı için iş tatmini unvana göre farklılaşırken Y kuşağı için istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık görülmemektedir.

X kuşağı için tespit edilen farklılığın belirlenmesinde kullanılan çoklu karşılaştırma test sonucuna göre çalışanlar ile uzmanlar ve yöneticiler arsında bir fark ilişkisi olup çalışanların iş tatmini ortalamaları diğer iki gruba nazaran daha düşük seviyededir.

Tablo 4. 18: Kuşaklara Göre Unvan İş Tatmini İlişkisi

	N	Ort.	SS	F	p	İlişkili Gruplar
X KUŞAĞI						
Çalışan	73	3,3884	,81166	3,336	**,007**	1-2,3
Uzman	87	3,6402	,73278			
Yönetici	62	3,6484	,95934			
Y KUŞAĞI						
Çalışan	130	3,4500	,79704	,405	,667	
Uzman	64	3,4516	,82630			
Yönetici	24	3,6104	,93017			
Total	218	3,4681	,81859			

Katılımcıların kurumdaki kıdem süreleri doğrultusunda iş tatmini ortalamaları incelendiğinde X kuşağı için kıdemin iş tatmini açısından fark unsuru olduğu görülürken Y kuşağı için kıdem ile iş tatmini arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. .

X kuşağı için bu farklılık ilişkisi 0-5 yıl kıdeme sahip olanlar ile 10 yıl üzeri kıdeme sahip olanlar arasında söz konusu olup 10 yıldan daha fazla kıdeme sahip olanların iş tatmin düzeyleri daha yüksektir.

Tablo 4. 19: Kuşaklara Göre Kurumdaki Kıdem İş Tatmini İlişkisi

	N	Ort.	SS	F	p	İlişkili Gruplar
X KUŞAĞI						
0-5 Yıl arası	84	3,3875	,93984	3,910	,**021**	1-3
5-10 Yıl arası	43	3,5221	,69892			
10 Yıldan fazla	95	3,7289	,75683			
Y KUŞAĞI						
0-5 Yıl arası	162	3,4231	,85182	,960	,384	
5-10 Yıl arası	32	3,6109	,65902			
10 Yıldan fazla	24	3,5812	,77569			

4.3.3. Demografik Değişkenlere Bağlı Olarak Kuşakların İş Motivasyonu Düzeyleri

Araştırmanın bir diğer değişkeni olan iş motivasyonunun katılımcıların demografik özelliklerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgulara bu başlık altında yer verilmiştir.

Cinsiyete bağlı olarak katılımcıların iş motivasyonu düzeyleri incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.20 ile verilmiştir. Tablo verileri incelendiğinde; X ve Y kuşaklarının her ikisi için de cinsiyete bağlı olarak iş motivasyonu düzeylerinin farklılaşmadığı görülmektedir.

Tablo 4. 20: Kuşaklara Göre Cinsiyet İş Motivasyonu İlişkisi

	Cinsiyet	N	Ort	t	Sd.	p
X KUŞAĞI						
İş Motivasyonu	Kadın	104	3,9878	-,486	220	,628
	Erkek	118	4,0324			
Y KUŞAĞI						
İş Motivasyonu	Kadın	125	3,7665	-,712	216	,477
	Erkek	93	3,8348			

Araştırmanın bir diğer demografik değişkeni olan medeni duruma göre iş motivasyon ortalamalarının istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma sergileyip sergilemedikleri analiz edilmiştir. Yapılan analizler neticesinde hem X hem de Y kuşağı için medeni duruma bağlı olarak iş motivasyon ortalamalarının anlamlı bir farklılık sergilemediği görülmüştür (Tablo 4.21.).

Tablo 4. 21: Kuşaklara Göre Medeni Durum İş Motivasyonu İlişkisi

	Medeni Durum	N	Ort	t	Sd.	p
X KUŞAĞI						
İş Motivasyonu	Evli	129	3,9563	-1,424	220	,156
	Bekar	93	4,0880			
Y KUŞAĞI						
İş Motivasyonu	Evli	83	3,8642	1,136	216	,257
	Bekar	135	3,7535			

Kuşaklara göre iş motivasyonu bağlamında değerlendirilen bir diğer değişken de eğitim durumudur. Katılımcıların eğitim durumuna göre iş motivasyonlarının farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.22 ile verilmiştir. Tablo verilerinden hareketle X ve Y kuşakları için eğitim durumunun iş motivasyonu açısından bir farklılık unsuru olmadığı saptanmıştır.

Tablo 4. 22: Kuşaklara Göre Eğitim Durumu İş Motivasyonu İlişkisi

	N	Ort.	SS	F	p	İlişkili Gruplar
X KUŞAĞI						
Lisans Öncesi	37	4,0418	,84675	2,356	,097	-
Lisans	110	4,0938	,53006			
Lisans Üstü	75	3,8758	,77089			
Y KUŞAĞI						
Lisans Öncesi	48	3,6989	,79356	,687	,504	-
Lisans	101	3,8033	,62467			
Lisans Üstü	69	3,8518	,73491			

Unvana göre iş motivasyonunun farklılık sergileyip sergilemediği analiz edilmiş e elde edilen bulgular Tablo 4.22. da verilmiştir. Tablo verilerinden hareketle X kuşağı için unvan değişkeninin bir fark oluşturma konusu olduğu görülmüştür bu noktada yöneticilerin çalışan ve uzmanlara nazaran daha yüksek iş motivasyonu ortalamasına sahip oldukları görülmektedir (Tablo 4.23).

Bunun yanı sıra Y kuşağı için unvan ile iş motivasyonu arasında istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın oluşmadığı da görülmektedir.

Tablo 4. 23: Kuşaklara Göre Unvan İş Motivasyonu İlişkisi

	N	Ort.	SS	F	p	İlişkili Gruplar
X KUŞAĞI						
Çalışan	73	3,9296	,62384	3,361	**,049**	3-1,2
Uzman	87	3,9566	,57999			
Yönetici	62	4,1848	,83971			
Y KUŞAĞI						
Çalışan	130	3,7717	,65106	,702	,497	-
Uzman	64	3,7848	,71629			
Yönetici	24	3,9545	,89264			

Bir diğer demografik değişken olan kurumdaki kıdeme bağlı olarak katılımcıların iş motivasyon düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular Tablo 4.24 ile verilmiştir. Buna göre hem X kuşağı için kıdemin iş motivasyonu bakımından bir farklılık unsuru olmadığı ancak Y kuşağı için kıdem ile iş motivasyonu arasında istastisiksel açıdan anlamlı bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Tablo 4.24 ortalamaları incelendiğinde Y kuşağı için 10 yıldan fazla kıdeme sahip olanların iş motivasyon ortalamaları 0-5 yıl arası kıdme sahip olanlara nazaran anlamlı biçimde daha yüksektir.

Tablo 4. 24: Kuşaklara Göre Kurumdaki Kıdem İş Motivasyonu İlişkisi

	N	**Ort.**	**SS**	**F**	**P**	**İlişkili Gruplar**
X KUŞAĞI						
0-5 Yıl arası	84	3,8799	,73837	2,947	,055	-
5-10 Yıl arası	43	4,0169	,82064			
10 Yıldan fazla	95	4,1254	,52945			
Y KUŞAĞI						
0-5 Yıl arası	162	3,7315	,67397	3,259	**,040**	1-3
5-10 Yıl arası	32	3,8977	,62697			
10 Yıldan fazla	24	4,0928	,87428			

4.4.X VE Y KUŞAKLARI AYRIMINDA ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN İŞ TATMİNİ VE MOTİVASYONUNUN YORDAMA DÜZEYLERİ

4.4.1.Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 4. 25: Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	**β**	**Standart Hata**	**t**	**P**
Sabit	1,984	0,247	8,033	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,471	0,075	6,269	0,000
R=0,287	R^2=0,082			
F=39.304	p=0,000			

Örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. F=39.304 p<0.01 p=0,000). Örgütsel Bağlılığın iş tatmini düzeyini tek başına % 8'ini açıklandığı belirlenmiştir. (R^2 = 0,082)

Örgütsel Bağlılık bir birim artırıldığında iş tatmini düzeyini 0,471'lik kuvvetle olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

4.4.2.Örgütsel Bağlılığın İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi Sonuçları

Tablo 4. 26: Örgütsel Bağlılığın İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisine İlişkin Doğrusal Regresyon Analizi

Değişken	β	Standart Hata	t	P
Sabit	3,031	0,214	14,179	0,000
Örgütsel Bağlılık	0,269	0,065	4,137	0,000
R=0,194	R^2=0,038			
F=17,111	p=0,000			

Örgütsel bağlılık ile iş motivasyonu arasındaki ilişkinin anlamlı olduğu belirlenmiştir. F17,111 p<0.01 p=0,000). Örgütsel bağlılığın iş motivasyonu düzeyinin tek başına % 3'ünü açıklandığı belirlenmiştir. (R^2 = 0,038)

Örgütsel Bağlılık bir birim artırıldığında iş motivasyonunun 0,269'lik kuvvetle olumlu yönde etkilediği görülmektedir.

SONUÇ

Sosyal bilimlerde kuşak kavramı belirli dönemlerin tanımlanması için kullanılan bir sınıflama kriteri niteliği sergilemektedir. Bu sınıflamada belirli unsurlara bağlı olarak bir dönem yaşamış olan insanların tasnifi söz konusu olup o dönem için belirlenen nicel ve nitel özellikler bir kuşağı ifade etmektedir. Bu araştırmada X (1965-1980) ve Y (1981-2000) kuşaklarına bağlı olarak örgütsel bağlılık perspektifinde iş tatmini ve iş motivasyonu ilişkisi irdelenmiştir. Yapılan literatür taraması neticesinde X kuşağının yaşadığı dönemler itibariyle daha çok bireysel hareket eden kimseleri ihtiva ettiği ve ardından gelen Y kuşağı için daha farklı eğilimlerle oluşan bir ortam hazırladığını söylemek mümkün olmaktadır. Buna bağlı olarak her iki kuşak için bazı benzerliklerin yanı sıra farklılıklar da söz konusu olmaktadır. Araştırma, nicel olarak ve her iki kuşaktan toplam 440 kişi ile yapılan anket çalışması doğrultusunda gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlara bu başlık altında yer verilmiştir.

X ve Y kuşakları kendi dönemsel özellikleri itibariyle farklı yaklaşımlar sergileyen iki birbirinin devamı, etkileşimli ancak farklılıklar arz eden kuşak niteliğindedirler. Araştırma odağında bu benzerlikler ve farklılıklar değerlendirildiğinde ise örgütsel bağlılık noktasında örgütsel bağlılığın tüm alt boyutları için (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) Y kuşağı ortalamalarının X kuşağından daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte Y kuşağının iş tatmini ve iş motivasyonu ortalamaları da X kuşağına nazaran daha yüksek seviyede tespit edilmiştir.

Elde edilen bu araştırma sonuçları literatürde yer alan kuşak özellikleriyle ilişkili olarak değerlendirilebilir. İş yaşantısında büyük çoğunlukla kurumsal serbestliği tercih eden X kuşağının yaklaşık %60'ının hedefinde bir gün kendi işini kurma amacının varlığı görülmektedir (Howe & Strauss, 2007) X kuşağı işlerine ilişkin bir kariyer planı hazırladıktan sonra girşimcilik özellikleri ve bağımsız ruhları onları amaçlarına taşıyabilmektedir. Girişimcilik, bu kuşak tarafından çok beğeni alan ve takdir edilen bir yetenek olarak ön plana çıkmaktadır (Grubb, 2017). X kuşağı hayatı boyunca değişim süreci içerisinde yaşamış ve değişime ayak uydurma konusunda oldukça yeterlilik kazanmıştır (Zemke vd., 2000). Bu özellikleri onların iş yaşamındaki güçlü yanları olup değişime uyum sağlayan bireyler olarak ön plana çıkarmaktadır (Grubb, 2017). Ayrıca, takım çalışmasına

yatkınlıklarına ilişkin olarak bireysel yaklaşımları ve bağımsız yönleri itibariyle pek yatkın olmadıkları söylenebilmektedir. Bu noktada Howe (2010), ortak çıkarlar oluşturmadıkları ve kendi çıkarları doğrultusunda en iyiyi yapabildiklerini ifade etmektedir. Çalışma hayatında örgüte bağlı olmamaları, yapıları ve kuralları reddeden bir (Grubb, 2017). Yaşadıkları dönem itibariyle otoritenin gözünü korkutmuş olduğu bu kuşak şüpheciliğiyle de ön plana çıkmakta ve bu da onları sorgulayıcı yapmaktadır (Zemke vd., 2000). İş değişikliğine karşı gerekli durumlarda olumlu tepki veren X kuşağı için kariyer önemli olup (Strauss, 2005) kariyer planlarının aksayacağı durumlarda iş değişikliğine gitmeyi uygun görmektedirler. Bu da onların örgütsel bağlılıklarının zayıf olması, iş tatmini konusunda özgür ve bağımsız davranma özellikleri itibariyle daha az tatmin yaşamaları ve motivasyon kaynaklarının örgütsel yapılarla çok örtüşmemesi gibi durumlardan ötürü geri planda bırakmaktadır (Grubb, 2017).

Y kuşağı ise X kuşağının aksine özgüven düzeyi yüksek ve yüksek beklentileri olan bir kuşak olma özelliğiyle ön plana çıkmaktadır. Y kuşağı, eğitime önem veren ve genel içerisinde en başarılı kuşak olacağı kabul gören (Howe & Strauss, 2000) Y kuşağı, başarı ve performansa dayalı bir odağa sahip olup bunlar da bu kuşağın tatmin unsurlarını oluşturmaktadır (Grubb, 2017; Zemke vd., 2000). Bunların yanı sıra Y kuşağı iş yaşantısında azimli olma özellikleriyle de dikkat çekmektedirler (Zemke vd., 2000).

Y kuşağı belirsizlikten uzak durma eğilimiyle birlikte başarı odaklıdır. Ayrıca planlama yeteneği gelişmiş olan bu kuşak, yaparak öğrenme eğilimindedir. Başarının planlama ile geldiğini düşünen bu kuşak için kurallar, parametreler ve düzen oldukça önemli kavramlardır (D. Oblinger & Oblinger, 2005). Aşırı planlı olarak da ifade edilen Y kuşağı iş hayatında da kendi planlarını oluşturma noktasında talepkar olup (Lancaster & Stillman, 2002) bu durum onların motivasyon kaynaklarından birisini oluşturmaktadır.

Takım odaklı olma konusunda belirgin bir üstünlüğe sahip olan Y kuşağı her konuda bir araya gelmeyi tercih etmektedir (DeBard, 2004). Bu kuşağın kişisel özelliklerini oluşturan takım çalışması, grup aktiviteleri, işbirlikçilik, ekip çalışması gibi hususlar onları katılımcı yapmakla birlikte (Lancaster ve Stillman, 2002) bu kuşağa dayatılan yapısal kurallar onları uyumlu olmaya yönlendirmiştir. Bu da onların örgütsel uyumunu ve örgütsel bağlılığını şekillendiren bir durum niteliğindedir.

Çalışma hayatında net ve açıkça yönlendirilmeyi isteyen Y kuşağı öne çıkmaktan pek hoşlanmadığı gibi işbirlikçi bir liderlik tarzını benimsemiştir (Grubb, 2017). Yöneticilerinin kendilerine inanması, desteklemesi halinde yüksek motivasyona erişen Y kuşağı (Baysal Berkup, 2014) bu durumda da yüksek motivasyon ve tatmine ulaşmaktadır.

Türkiye özelinde ise Y kuşağındaki bireyler başarıyı iyi bir takım oyuncusu olmakla yakalayabileceğini düşünmekte ve demokratik lider tiplerine daha fazla eğilim göstermektedir. Öte yandan liderlik anlayışları örgütsel bir bütün içerisinde olup özgürce fikirlerini ifade etme eğilimleri de liderlik anlayışlarını şekillendiren bir unsur olarak kendini göstermektedir (Akdemir vd., 2013). Motivasyon noktasında yöneticilerinin rehberliğini, koçluğunu ve övgüsünü önemseyen Y kuşağı olumlanmak ve takdir edilmek ister. (Tekin, 2015; Eriş vd., 2013). Ayrıca hızlı terfi almak isteyen bu kuşak, kendisinin motivasyon ve tatmin kriterlerini karşılayan kurumlara karşı daha bağlı davranmakta ve bundan kaynaklı olarak kolaylıkla iş değiştirme eğilimine girebilmektedirler (Eriş vd., 2013).

Araştırma yapılmış benzer çalışmalara bakıldığında Zeynep Hatipoğlu tarafından yapılan çalışma sonucu ile benzerlik göstermektedir. Y kuşağının örgütsel bağlılığını sağlamak için işletmelerin ve yöneticilerin kişilerin işten tatmini olması hususunda destek vermeleri gerektiğini ve bu destek sağlandığında Y kuşağının daha verimli çalışacağını öne sürmektedir. Hatipoğlu (2014)

Netice itibariyle X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılık çerçevesinde iş tatmini ve iş motivasyonlarının incelendiği bu çalışmada elde edilen bulgular literatürle benzer özellikler taşımaktadır. X kuşağı, daha düşük örgütsel bağlılık davranışı sergileyen bir niteliğe sahip olmakla birlikte örgütsel bağlılık kaynaklı iş tatmini ve iş motivasyonu düzeyleri de Y kuşağına nazaran daha düşük seviyededir. Y kuşağı için örgütsel bağlılık önem arz eden bir durum olmakla birlikte örgütün de bireye olan bağlılığı ile motive olmakta ve iş tatmini yaşamaktadır. Öte yandan, Y kuşağının bireysel davranış kalıplarını ve beklenti kriterlerini karşılayan örgütlere karşı daha verimli ve daha bağlı olduğu da söylenebilecektir.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), 165-182.

Agati, H. A. (2012). The millennial generation: Howe and Strauss disputed, https://scholarworks.wm.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=2020&context=etd

Ağırdır, B. (2013). Y kuşağı inovasyon araştırması üzerine, *Deloitte Eğitim Vakfı.* https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/human-capital/articles/generation-y-innovation-survey-article.html

Akdemir, A., Konakay, G., Demırkaya, H., Noyan, A., Demır, B., Ağ, C., ... Balci, O. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. Journal of Economics and Management Research, 2(2), 11-42.

Al Safi, K. (2019). Navigating generational differences in the workplace. In V. H. Kenon & S. V. Palsole (Eds.), The Wiley Handbook of Global Workplace Learning, pp. 181-199.

Allen, N. and Meyer, J.P., (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" Journal of Occupational Psychology, Sayı.63.

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 4(1), 203-212.

Ata, B. (2018). José Ortega Y Gasset'e göre tarih, tarihçilik mesleği ve tarih eğitimi. B. Ata (Ed.), Avrupa 'nın öğretmeni José Ortega Y Gasset: Peyzaj pedagojisi 'nden geleceğin eğitimi'ne içinde (s. 169-203). Ankara: Pegem Akademi.

Başaran, H., Çalışanların iş doyumuna yol açan faktörler ve iş doyumunun sonuçlarına ilişkin olarak kara havacılık sınıfında yapılan bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Bayramoğlu, G. (2018). X ve Y kuşağının liderlik davranışı açısından karşılaştırılması.

Baysal Berkup, S. (2014). Working with generations X and Y in generation Z period: Management of different generations in business life. Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(19), 218-229.

Birchmore, R., & Kestle, L. (2011). The XYZ of the living curriculum. Paper presented at the Annual Meeting of the Australasian University Building Educators Association (AUBEA) Conference, Goald Coast, Australia, Nisan, 2011. http://epublications.bond.edu.au/aubea_2011/28

Büyüköztürk, S., Kılıç-Çakmak, E., Akgün, Ö., Karadeniz S. ve Demirel, F. (2018). Bilimsel araştırma yöntemleri, 25. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

Coomes, M.D., & DeBard, R. (2004). A generational approach to understanding students. New Directions for Student Services, 2004(106), 5-16.

Dede, C. (2005). Planning for neomillennial learning styles: Implications for investments in technology and faculty. In D. G. Oblinger & J. L. Oblinger (Eds), Educating the net generation (pp.15.1-15.22)

Demir, M., 2011. Effects of organizational justice, trust and commitment on employees' deviant behavior. Anatolia-An International Journal of Tourism and Hospitality Research, 22(2):204-221.

Demir, N., 2005. Örgüt kültürü-iş doyumu ilişkisi: Plastik sektöründe bir uygulama. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul

Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2(1), 93-112.

Erdoğan, M. (2019). X-Y-Z kuşakları ve siyasal katılımda rol oynayan faktörler. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gaziantep.

Eren, E., 2000. Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, Beta Yayınları, İstanbul.

Eriş, E.D., Süral Özer, P., Timurcanday Özmen, Ö.N., Çakır, Ö., & Tozkoparan, G. (2013). Generation "Y" in Turkish context: Multiple foci research. International Journal of Business and Management Studies, 5(1), 150-161.

Gaidhani, S., Arora, D., & Sharma, B. K. (2019). Understanding the attitude of generation Z towards workplace. International Journal of Management, Technology And Engineering, 9(1), 2804-2812.

Grubb, V. M. (2017). Clash of the generations: Managing the new workplace reality. New Jersey: John Wiley & Sons.

Gümüş, S., ve Sezgin, B., 2012. Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi, Hiperlink Yayınları, İstanbul.

Howe, N. & Strauss, W. (2007). The next 20 years how customer and workforce attitudes will evolve. HarwardBusiness Review, 85(7/8), 41-52.

Howe, N. (2010). Meet Mr. and Mrs. Gen X: A new parent generation. The School Administrator, 67, 18-23.

Howitt, D. & Cramer, D. (2011). Introduction to SPSS Statistics in Psychology: For Version 19 and Earlier, (5th ed). London: Pearson Education Limited.

Hrebiniak, L. G., ve Alutto, J. A., 1972. Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 17(4):555-573.

Işık, S. (2019). Dijital çağda kuşaklararası farklılıklar ve Z kuşağı: Dijital yerliler ve dijital göçmenlerin teknoloji kullanım özelliklerine yönelik bir araştırma. Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.

İlhan, Ü. D. (2019). Kuşaklar açısından çalışma değerleri ve örgütsel bağlılık. Ankara: Nobel.

İnce, Ö., 2003. İş doyumuna etki eden başlıca faktörler ve uygulamadan bir örnek. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Karashchuk, O. S., Mayorova, E. A., Nikishin, A. F., & Kornilova, O. V. (2020). The method for determining time-generation range. SAGE Open, 10(4), 1-8.

Kaynar, M. K. (2020, Ekim 21). Mete Kaan Kaynar'la söyleşi, https://birikimdergisi.com/guncel/10319/aklima-ilk-olarak-sokak-kelimesi-geliyor

Keleş, H. N. (2013). Girişimcilik eğiliminin kuşak farkına göre incelenmesi. Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 26, 23-43.

Kelgökmen İlic, D., & Yalçın, B. (2017). Y jenerasyonunun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları. Journal of Yasar University, 12(46), 136-160.

Kuran, E. (2015). Türkiye'nin Y Kuşağı Şirketlerden Ne İstiyor? Harvard Business Review Türkiye, 4(9), 116-122.

Kuyucu, M. (2017). Y kuşağı ve teknoloji: Y kuşağının iletişim teknolojilerini kullanım alışkanlıkları. Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 5(2), 845-872.

Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2002). When generations collide: Who they are. Why they clash. How to solve the generational puzzle at work. New York, NY: HarperCollins.

Latif, H., & Serbest, S. (2014). Türkiye'de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı. Gençlik Araştırmaları Dergisi, 2(4), 134-163.

Lester, M. (2011). A study of the innovation, creativity, and leadership skills associated with the college-level millennial generation (Doctoral dissertation). https://digitalcommons.pepperdine.edu/etd

Mannheim, K. (1952). The problem of generations. In P. Kecskemeti, (Ed.), Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works, (Vol. 5, pp. 276-322). New York: Routledge and Kegan Paul

Meyer, J. P., ve Allen, N. J., 1984. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations, Journal of Applied Psychology, 69(3):372-378.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J., 1991. A three-component conceptualization of organizational commitment. Human Resource Management Review, 1(1):61-89.

Meyer, J. P., ve Allen, N., 1997. Commitment in the workplace: Theory, research and application. London, England.

Mowday, R. T., vd., 1982. Employee-organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York, NY: Academic Press.

Mulinge, M. M., 2000. Toward an explanation of cross-sector differences in job satisfaction and organizational attachment among agricultural technicians in Kenya. African Sociological Review/Revue Africaine de Sociologie, 4(1):54-73.

Oblinger, D., & Oblinger, J., (2005). Is it age or IT: First steps toward understanding the net generation. In D. Oblinger & J. Oblinger (Eds.), Educating the net generation (pp. 2.1-2.19). https://www.educause.edu/ir/library/PDF/pub7101.PDF.

O'Reilly, C., 1989. Corporations, culture, and commitment: Motivation and social control in organizations. California Management Review, 31(4):9-25.

Örücü, E. ve Kanbur, A., 2008. Örgütsel-yönetsel motivasyon faktörlerinin çalışanların performans ve verimliliğine etkilerini incelemeye yönelik ampirik bir çalışma: Hizmet ve endüstri işletmesi örneği. Celal Bayar Üniversitesi İİBF Yönetim ve Ekonomi Dergisi. 15 (1), ss. 85-97.

Özkalp, E., ve Çiğdem K., 2001. Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir.

Pishchik, V., Vorontsov, D., & Breus, E. (2018). Socio-psychological characteristics of modern generations. Proceedings of the Surveying, Geology and Mining, Ecology and Management, 18(3.2), 409-416.

Rao, P. S., 2010. Organisational behaviour. Mumbai (IND), Himalaya Publishing House.

Reeves, T. C. and Oh, E. (2008). Generational differences. In J. M. Spector, M. D. Merrill, J .V. Merrienboer & M. P. Driscoll (Eds.j, Handbook of research on educational communication and technology (3th Ed.), (pp. 295-303). New York: Taylor & Francis Group.

Robbıns, S. P. ve Judge, T. A., 2012. Örgütsel davranış, İ. Erdem,(Çev.), 14. basım. Ankara: Nobel Yayınevi, Şubat.

Roberts, G. R. (2005). Technology and learning expectations of the net generation. In D. G. Oblinger & J. L. Oblinger (Eds), Educating the net generation (pp. 3.1-3.7).

Sago, B. (2001). Uncommon threads: Mending the generation gap at work. Business Credit, 103(6), 57-59

Sladek, S., & Grabinger, A. (2018). Gen Z: XYZ University publication. https://www.xyzuniversity.com/wpcontent/uploads/2018/08/GenZ_Final-dl1.pdf

Sökmen, A., ve Şimşek, T., 2016. Örgütsel bağlılık, örgütle özdeşleşme, stres ve işten ayrılma niyeti ilişkisi: Bir kamu kurumunda araştırma. Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergis,i 18(3):606-620.

Spitzer, A. B. (1973). The historical problem of generation. The American Historical Review, 78(5), 1353-1385.

Stello, C. M., 2011. Herzberg Two-Factor theory of Job Satisfaction: An Integrative Literature Review.Department of Organizational Leadership, Policy, and Development, College of Education and Human Development University of Minnesota.

Strauss, W. (2005). Talking about their generations. School Administrator, 62(8), 10-14.

Strauss, W., & Howe, N. (1997). The fourth turning: An American prophecy. New York: Broadway Books.

Süral Özer, P., Eriş, E.D., & Timurcanday Özmen, Ö.N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 38: 123-142.

Şan, Ş. (2018). Medya iletileri perspektifinden Türkiye'nin Avrupa Birliği'ne giriş süreci ile X, Y, Z, kuşaklarının birliğe bakış açılarının ve tutumlarının değerlendirilmesi. Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.

Şimşek, Ş., Akgemci, T. ve Çelik, A., 2011. Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış. 7. basım. Eylül, Ankara: Gazi Kitabevi.

Tabachnick, B. G. & Fidell, L. S. (2013). Using Multivariate Statistics, (6th ed), Boston: Allyn and Bacon.

Taş, H. Y., & Kaçar, S. (2019). X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının yönetim tarzları ve bir işletme örneği. OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, 11(18), 643675.

Tekin, M. (2015). Çalışma yaşamında kuşaklar ve işe yönelik tutumlarının incelenmesi. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.

Tuna, M., vd., 2016. Perceived external prestige and organizational deviance: The case of Turkey's hospitality ındustry. Forthcoming in the International Journal of Contemporary Hospitality Management (IJCHM), 28(2): 366- 396.

Uçar, D., ve Ötken, A. B., 2010. Perceived organizational support and organizational commitment: The mediating role of organization based self-esteem.

Wann-Yih, W., ve Htaik., 2011. The impacts of perceived organizational support, job satisfaction, and organizational commitment on job performance in hotel industry. The 11th International DSI and the 16th APDSI Joint Meeting, Taipei, Taiwan, 12.

Yılmaz, Ö., 2003. Örgütsel bağlılık ve yönetimin çalışanlara karşı ahlaki sorumluluğunun örgütsel bağlılığa etkisi üzerine tekstil sektöründe bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Yılmaz, R., 2018. İnsan kaynakları yönetiminde ücret ve eğitim uygulamalarının çalışanların iş doyumu üzerine etkisi ve bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Young, K. (2009). The X, Y and Z of generations in schools. The International Journal of Learning, 16(7), 203-216.

Yüksekbilgili, Z. (2015). Türkiye'de Y kuşağının yaş aralığı. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 14(53), s.259-267.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2000). Generations at work: Managing the class of Veterans, Boomers, X-ers, andNexters in your workplace. New York: Amacon

EKLER

A-KİŞİSEL BİLGİLER FORMU

1-Cinsiyetiniz ?
Kadın
Erkek

2-Yaşınız
1965-1980 arası doğumlu
1981-2000 arası doğumlu

3-Medeni haliniz?
Evli
Bekar

4-Eğitim durumunuz?
Lise
Ön lisans
Lisans
Lisans Üstü

5-Firmadaki unvanınız hangisidir? (lütfen birini seçiniz)
Çalışan
Uzman
Yönetici

6- Kurumdaki Çalışma Süreniz
1 yıldan az
1-3 yıl arası
3-5 yıl arası
5-7 yıl arası
7-10 yıl
10 yıldan vazla

B-ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde size bulunduğunuz işletmeye bağlılığınıza ilişkin sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	ÇOĞUNLUKLA YANLIŞ	BAZEN YANLIŞ	KARARSIZIM	BAZEN DOĞRU	ÇOĞUNLUKLA DOĞRU
1. Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurdum.	1	2	3	4	5
2. İşletmemin dışında olan insanlar ile işletmem hakkında konuşmayı seviyorum	1	2	3	4	5
3.Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
4.Bu işletmeye gösterdiğim bağlılığı başka bir işletmeye de kolaylıkla gösterebileceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5.Bu işletmede kendimi "ailenin bir parçası" olarak görmüyorum.	1	2	3	4	5
6.Kendimi bu işletmeye "duygusal olarak bağlı" görmüyorum.	1	2	3	4	5
7. Bu işletmenin benim için kişisel olarak büyük bir anlamı var.	1	2	3	4	5
8. Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygum yok.	1	2	3	4	5
9.Başka bir iş bağlantısı kurmadan, işimden ayrılmam durumunda olabileceklerden korkmuyorum.	1	2	3	4	5
10. Kendim istiyor olsam bile çalıştığım işletmemden şu an ayrılmakta zorlanırdım.	1	2	3	4	5
11. Eğer çalıştığım işletmeden şu an ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda birçok şey alt üst olur.	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım işletmeden hemen ayrılmak beni maddi olarak çok etkilemez.	1	2	3	4	5
13. Şu anda bu işletmede bulunmayı istiyor olsam da bu benim için aynı zamanda bir zorunluluk meselesidir.	1	2	3	4	5
14. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifim olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15. Bu işletmeden ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin yetersizliği olacaktır.	1	2	3	4	5
16. Bu işletme için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerimden biri; buradan ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirebileceğidir. Başka bir işletme burada sahip olduğum tüm imkânları karşılamayabilir.	1	2	3	4	5
17. Bence günümüzde insanlar çok sık iş değiştiriyorlar.	1	2	3	4	5
18. Bir kişinin çalıştığı işletmeye karşı her zaman sadık olması gerektiğini düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
19. Bir işletmeden başka bir işletmeye geçmek (sık sık iş değiştirmek) bana göre tümüyle etik dışı bir davranış değildir.	1	2	3	4	5
20. Bu işletme için çalışmaya devam ediyor olmamın ana sebeplerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu sebeple burada devam etmeyi ahlaki bir yükümlülük olarak görmemdir.	1	2	3	4	5
21. Başka bir işletmeden daha iyi bir iş teklifi alırsam çalıştığım yerden ayrılmamın doğru olacağını düşünmüyorum.	1	2	3	4	5
22. Bir işletmeye karşı sadık kalmamın değeri öğretildi.	1	2	3	4	5
23. İnsanlar kariyerleri boyunca aynı işletmede çalıştıkları sürece işler daha yolunda gider.	1	2	3	4	5
24. "Şirketin adamı" olmanın benim için herhangi bir anlamı yok.	1	2	3	4	5

C-İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümde size işinizden duyduğunuz memnuniyete ilişkin sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz.	HİÇ TATMİN ETMİYOR	PEK TATMİN ETMİYOR	ETKİSİ YOK	YETERİNCE TATMİN EDİYOR	ÇOK TATMİN EDİYOR
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma imkânının olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda bana statü kazandırması bakımından	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin bana tavrı bakımından	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11.Yeteneklerimi kullanabilme imkânımın bulunması bakımından.	1	2	3	4	5
12. Kararların uygulanabilmesi bakımından	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.	1	2	3	4	5
14. Terfi imkânımın bulunması bakımından	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulayabilme imkanı bakımından.	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.	1	2	3	4	5
17. Çalışma koşulları bakımından	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımın uyumu bakımından.	1	2	3	4	5
19. Takdir edilmem bakımından.	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	1	2	3	4	5

İŞ MOTİVASYONU ÖLÇEĞİ

Anketin bu bölümünde iş motivasyonuna yönelik ifadeler yer almaktadır. Aşağıda bulunan ifadelerden kendinize uygun olanı seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle katılmıyorum
1.Yaptığım iste başarılıyım.	1	2	3	4	5
2. Yaptığım işle ilgili sorumluluğa sahibim.	1	2	3	4	5
3.Çalışma arkadaşlarım çalışmalarımdan dolayı beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
4. Yaptığım isin yapılmaya değer bir iş olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
5. İşimi tam anlamıyla yapabilecek yetkiye sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
6. Yaptığım işin saygın olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
7.Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görüyorum.	1	2	3	4	5
8. Yaptığım işle ilgili bir konuda karar verme hakkına sahibim.	1	2	3	4	5
9. Yöneticilerim çalışmalarımdan dolayı her zaman beni takdir ederler.	1	2	3	4	5
10. Yönetim, izin isteğimi olumlu karsılar ve ret etmez.	1	2	3	4	5
11.Çalışma ortamımda fiziksel şartlar uygundur.	1	2	3	4	5
12.İşletmede, yemek, çay, kahve gibi yiyecek-içecek ikramları yapılır.	1	2	3	4	5
13.İşyerindeki araç ve gereçler yeterlidir.	1	2	3	4	5
14.Çalışanlarla ilişkilerim iyi düzeydedir.	1	2	3	4	5
15. Konularında uzman olan kişiler tarafından toplantı, seminer, konferans gibi eğitim faaliyetleri yapılmaktadır.	1	2	3	4	5
16.Çalışmakta olduğum işletmenin ileride su anki durumundan daha iyi olacağına inanıyorum.	1	2	3	4	5
17. Yöneticilerim ile ilişkilerim iyidir.	1	2	3	4	5
18. İş terfi imkanım vardır.					
19.Başarımdan dolayı ekstra ücret alırım.	1	2	3	4	5
20. Kişisel ve ailevî sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarım her zaman yanımdadır.	1	2	3	4	5
21.Bu işyerinden emekli olacağıma inanıyorum.	1	2	3	4	5
22.Yaptığım işten aldığım ücretin yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5