



T.C.
NEVŞEHİR HACI BEKTAŞ VELİ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
TURİZM İŞLETMECİLİĞİ ANA BİLİM DALI

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE X VE Y KUŞAĞI
ÇALIŞANLARININ ÇALIŞMA DEĞER ALGILARI İLE BİREY
ÖRGÜT UYUMLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Doktora Tezi

Yunus DOĞAN

Danışman

Prof. Dr. Lütüfı BUYRUK

Nevşehir

Mart, 2023

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK

Bu çalışmadaki tüm bilgilerin, akademik ve etik kurallara uygun bir şekilde elde edildiğini beyan ederim. Aynı zamanda bu kural ve davranışların gerektirdiği gibi, bu çalışmanın özünde olmayan tüm materyal ve sonuçları tam olarak aktardığımı ve referans gösterdiğimi belirtirim.

Tezi Hazırlayan

Yunus DOĞAN

TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK

“Konaklama İşletmelerinde X ve Y Kuşığı Çalışanlarının Çalışma Değer Algıları ile Birey-Örgüt Uyumlarının İş Tatminine Etkisi” adlı Doktora tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Tez Yazım Kılavuzu’na uygun olarak hazırlanmıştır.

Tezi Hazırlayan
Yunus DOĞAN

Danışman
Prof. Dr. Lutfi BUYRUK

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı Başkanı
Doç. Dr. Duygu EREN

KABUL VE ONAY SAYFASI

Prof. Dr. Lutfi BUYRUK danışmanlığında Yunus DOĞAN tarafından hazırlanan “Konaklama İşletmelerinde X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Çalışma Değer Algıları ile Birey-Örgüt Uyumlarının İş Tatminine Etkisi” adlı bu çalışma, jürimiz tarafından Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı’nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

24/03/2023

(Tez savunma tarihi)

JÜRİ

Danışman : Prof. Dr. Lutfi BUYRUK

Üye : Doç. Dr. Duygu EREN

Üye : Doç. Dr. Ebru GÜNEREN

Üye : Doç. Dr. Yusuf KARAKUŞ

Üye : Doç. Dr. Neşe ÇULLU KAYGISIZ

İMZA

.....

.....

.....

.....

.....

ONAY:

Bu tezin kabulü Enstitü Yönetim Kurulunun / / tarih ve sayılı Kararı ile onaylanmıştır.

.... / / 2023

Dr. Öğr. Üyesi Volkan Recai ÇETİN

Enstitü Müdürü

TEŞEKKÜR

Bu tezin hazırlanma süreci ve öncesinde tecrübesi ve bilgi birikimiyle bana her türlü desteği veren, ihtiyaç duyduğum her an yanımda olduğunu hissettiren, deneyimleri bana yol gösterip rehberlik eden, tezin anlamlı bir bütün haline gelmesini sağlayan çok kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Lütfi BUYRUK'a en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Tezin tamamlanmasında sabırla beni dinleyen fikirleri, eleştirileri ve önerileriyle bana yol gösteren değerli jüri üyeleri; Doç. Dr. Duygu EREN, Doç. Dr. Ebru GÜNEREN, Doç. Dr. Yusuf KARAKUŞ ve Doç. Dr. Neşe ÇULLU KAYGISIZ'a teşekkür ederim.

Hayatım boyunca beni her anımda destekleyen, yaşam mücadelemde bana güç veren, bilgisiyle ve fikirleriyle bana yol gösteren canım babam Mehmet Tevfik DOĞAN'a eğitim hayatım boyunca başarımın önündeki engelleri aşmamı sağlayan ve sevgisini benden hiç esirgemeyen canım annem Kumru DOĞAN'a, varlıklarını hep yanımda hissettiğim canım kardeşim Uzman Dr. Yusuf DOĞAN'a ve ablam Sevilay MUTLUAY'a, eniştem Uzman Öğrt. Mehmet Coşkun MUTLUAY'a ve en kıymetlilerim yeğenlerim Furkan MUTLUAY ve Zeynep MUTLUAY'a en içten dileklerimle teşekkür ederim.

Tezin veri toplama sürecinde birçok kişinin katkısı olmuştur. Bu nedenle öncelikle veri toplama sürecinde her türlü desteği sağlayan Mersin Üniversitesi Turizm Mezunları Derneği METİOD' a, 2021-2022 yılında Mersin Üniversitesi Turizm Fakültesinden mezun olan öğrencilerimize çok teşekkür ederim.

Son olarak bilgi ve donanımlarıyla bana yol gösterip, her türlü durumda yanımda olduğunu hissettiğim değerli hocam Öğr. Gör. Dr. Cevat ERCİK'e, Öğr. Gör. Musa SUIÇER'e, Öğr. Gör. Kerem KARDAŞ'a, Doç. Dr. Sabri ARICI'ya, Doç. Dr. İbrahim İLHAN'a, Meü Turizm Fakültesi Dekanı Prof. Dr. Ahmet ATASOY'a Nevşehir KYK Yurt Müdürü Nalan BUYRUK'a ve verilerin analiz edilmesi aşamasında bilgi ve donanımları ile bana yol gösteren Doç. Dr. Bekir Bora DEDEOĞLU'na, Dr. Öğr. Üyesi Mehmet TEKELİ'ye çok teşekkür ederim.

Mart, 2023

Yunus DOĞAN

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÇALIŞMA DEĞER ALGILARI İLE BİREY-ÖRGÜT UYUMLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Yunus DOĞAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü,

Turizm İşletmeciliği Ana Bilim Dalı, Doktora, Mart 2023

Danışman: Prof. Dr. Lütfi BUYRUK

ÖZET

Turizm emek-yoğun bir sektör olması münasebetiyle makinelerden ziyade insan gücüyle varlığını sürdürmektedir. Bu nedenle turizm sektöründe ağırlanan konuklar kadar işgörenlerin de tatmin edilmesi oldukça önemlidir. İşgörenlerin tatmin edilmesinde ücret, terfi imkânı, çalışma koşulları ve yönetim tarzı gibi faktörler etkili olmakla birlikte; işgörenlerin çalışma değer algıları ile birey-örgüt arasındaki uyum iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu kapsamda araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumlarının iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda literatür ışığında araştırma hipotezleri geliştirilmiş ve kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan kuşaklar, çalışma değer algısı, birey-örgüt uyumu ve iş tatminine ilişkin önermelerin ampirik bazda çözülmesi amacıyla, alan araştırması yapılmış ve veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu çerçevede Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden 17 Temmuz 2022 tarihi ile 30 Eylül 2022 tarihleri arasında 471 personele ulaşılarak veri toplanmıştır. Anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem), çalışma değer algılarına, birey-örgüt uyumlarına ve iş tatminine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, uygun analiz programları kullanılarak güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapıldıktan sonra frekans, aritmetik ortalama ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır.

Konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatminine ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış, daha sonra çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi ve etkiyi tespit etmek için de kısmi korelasyon analizi ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulara göre, X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatmini düzeylerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algısı ile birey-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, yine birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Son olarak X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları iş tatminini kısmen etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Çalışma Değer Algısı, Birey-Örgüt Uyumu, İş Tatmini.

**THE EFFECT OF WORK VALUE PERCEPTIONS AND PERSON
ORGANIZATION FIT ON JOB SATISFACTION OF X AND Y
GENERATION EMPLOYEES IN HOSPITALITY BUSINESSES**

Yunus DOĞAN

Nevşehir Hacı Bektaş Veli University, Institute of Social Sciences Department of

Tourism Management, Ph.D., March 2023

Supervisor: Professor Doctor Lütü BUYRUK

ABSTRACT

Due to the fact that tourism is a labor-intensive sector, the tourism industry strives to survive with human power rather than machinery. For this reason, it is very crucial to meet the needs of the employees as well as the guests hosted in the tourism sector. While factors such as wages, promotion opportunities, working conditions and management style are effective in the satisfaction of the employees, the employees' perceptions of work value and the person-organization fit affects job satisfaction significantly. In this context, the aim of the research is to reveal the effect of X and Y generation employees' work value perceptions and person-organization fit on their job satisfaction in hospitality businesses. For this purpose, research hypotheses were developed in the light of the literature and a theoretical model was created. In order to empirically resolve the propositions regarding generations, work value perception, person-organization fit and job satisfaction were detailed in the theoretical part of the research, and then a field study was conducted and data were collected using questionnaire technique. Convenience sampling method, one of the non-probability sampling methods, was actualized in the research. The population of the research consists of hospitality businesses operating in Mersin. In this framework, 471 personnel were reached and data were collected from the hospitality businesses operating in Mersin between 17 July 2022 and 30 September 2022. In the questionnaire form, there are expressions related to the demographic characteristics of the participants (age, gender, education level, seniority), perceptions of work value, person-organization fit and job satisfaction. Frequency, arithmetic mean and percentage distributions were calculated after the reliability and validity tests of the data obtained as a result of the survey study were carried out using appropriate analysis programs.

Exploratory and confirmatory factor analyzes were conducted regarding the work value perceptions, person-organization fit and job satisfaction of X and Y generation employees in hospitality businesses. Next, partial correlation analysis and multiple regression analyzes were performed to determine the relationship and effect between the perceptions of work value and person-organization fit. According to the findings, it has been determined that the work value perceptions, person-organization fit and job satisfaction levels of the X and Y generation employees differ at a significance level of 0.05. In addition, there is a positive and significant relationship between X and Y generation employees' perception of work value and person-organization fit in hospitality businesses. Again, it has been found out that person-organization fit has a positive and significant effect on job satisfaction. Finally, it was concluded that the work value perceptions of the X and Y generation employees partially affect the job satisfaction.

Keywords: Generations, Perception of Work Value, Person Organization Fit, Job Satisfaction.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLİMSEL ETİĞE UYGUNLUK.....	i
TEZ YAZIM KLAVUZUNA UYGUNLUK.....	ii
KABUL VE ONAY SAYFASI.....	iii
TEŞEKKÜR	iv
ÖZET	v
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
KISALTMALAR VE SİMGELER	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xiii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK VE ÇALIŞMA DEĞER ALGISI KAVRAMLARI

1.1.Kuşak Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	4
1.1.1.Karl Mannheim’ın Kuşak Kuramı	6
1.1.2.Strauss-Howe Kuşak Kuramı	7
1.1.3. Jenerasyonel Sistem Teorisi (Generational Theory).....	12
1.1.4. Kuşaklara Göre Türkiye Nüfus Yapısı	15
1.2. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması ve Özellikleri.....	17
1.2.1. Geleneksel (Sessiz) Kuşak	21
1.2.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı	25
1.2.3. X Kuşağı	29
1.2.4. Y Kuşağı	33
1.2.5. Z Kuşağı.....	39
1.3. Çalışma Değer Algıları Kavramı	41
1.4. Çalışma Değer Algılarında Öne Çıkan Yaklaşımlar	51
1.4.1. George W. England’ın Çalışma Değer Algısı.....	52
1.4.2. Donald E. Super’in Çalışma Değer Algısı	53
1.4.3. Joseph P. Manhardt’ın Çalışma Değer Algısı	54
1.4.4. Milton Rokeach’ın Çalışma Değer Algısı.....	54

1.4.5. Rounds, Henley, Dawis, Lofquist, Weiss'in Çalışma Değer Algısı.....	55
1.4.6. Dov Elizur'un Çalışma Değer Algısı.....	55
1.4.7. Lyons, Higgins ve Duxbury'nin Çalışma Değer Algısı.....	56

İKİNCİ BÖLÜM

BİREY ÖRGÜT UYUMU İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI

2.1. Birey ve Örgüt Uyumunu Tanımı ve Önemi	58
2.2. Birey - Örgüt Uyumuna Üzerine Kuramlar	61
2.2.1. Chatman'ın Birey Örgüt Uyum Modeli	61
2.2.2. Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Kuramı.....	62
2.2.3. Kristof-Brown'un Birey Örgüt Uyum Modeli	64
2.3. Birey - Örgüt Uyum Türleri.....	65
2.3.1. Bütünleştirici Uyum (supplementary fit)	65
2.3.2. Tamamlayıcı Uyum (complementary fit)	65
2.4. Birey – Örgüt Uyumunu Etkileyen Unsurlar.....	67
2.4.1. İhtiyaçlar	67
2.4.2. Koordinasyon	68
2.4.3. Kurallar ve Normlar.....	69
2.4.4. Değerler.....	69
2.4.5. İş Bölümü ve Sorumluluk Alanı.....	70
2.5. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları.....	71
2.5.1. Güven.....	71
2.5.2. Örgütsel Bağlılık	72
2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	74
2.5.4. Performans	75
2.5.5. Verimlilik	76
2.6. Birey-Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları.....	77
2.6.1. Stres	77
2.6.2. Çatışma	78
2.6.3. İşgören Devri.....	79
2.7. İş Tatmini Tanımı ve Önemi.....	79
2.8. Kuşakların Çalışma Değer Algıları ile Birey-Örgüt Uyumları İlişkisi	85
2.9. Kuşakların Çalışma Değer Algılarının İş Tatminine Etkisi	87
2.10. Kuşakların Birey-Örgüt Uyumlarının İş Tatminine Etkisi	89

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ
ÇALIŞMA DEĞER ALGILARI İLE BİREY ÖRGÜT UYUMLARININ İŞ
TATMİNİNE ETKİSİ

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları	91
3.2. Araştırmanın Yöntemi.....	92
3.2.1. Araştırma Değişkenlerinin ve Anket İfadelerinin Belirlenmesi.....	92
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Model ve Hipotezler	96
3.2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklem Büyüklüğü.....	98
3.2.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması.....	99
3.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği	101
3.3.1. Çalışma Değer Algısına İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	104
3.3.2. Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları.....	106
3.3.3. İş Tatminine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları	108
3.3.4. Çalışma Değer Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	108
3.3.5. Birey-Örgüt Uyum Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	113
3.3.6. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	114
3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular	115
3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular	115
3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler	116
3.4.2.1. Çalışma Değer Algısı Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar	116
3.4.2.2. Birey-Örgüt Uyum Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar	119
3.4.2.3. İş Tatmini Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar	120
3.4.3. Değişkenler Arası Farklılıklara Yönelik T Testi Analizi.....	121
3.4.4. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi	122
3.4.5. Değişkenler Arası Etkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	125
SONUÇ VE ÖNERİLER	129
KAYNAKÇA	139
EKLER.....	166
Ek 1: Anket Formu.....	166

KISALTMALAR VE SİMGELER

AVE: Average Variance Extracted

BBU: Beklentiler-Beceriler Uyumu

BÖU: Birey-Örgüt Uyumu

CR: Composite/Construct Reliability

ÇDA: Çalışma Değer Algısı

DA: Dışsal/Araçsal

DFA: Doğrulayıcı Faktör Analizi

DU: Değer Uyumu

GFI: Goodness of Fit Index

GKU: Gereksinim-Karşılanma Uyumu

İB: İçsel/Bilişsel

İT: İş Tatmini

KFA: Keşfedici Faktör Analizi

KMO: Kaiser-Meyer-Olkin

MI: Modification Indices

MSCEIT: Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test

MSV: Maximum Shared Variance

PT: Prestij/Taktir

RMR: Root Mean Square Residual

RMSEA: Root Mean Square Error of Approximation

SEM: Structural Equation Modeling

SÖ: Sosyal/Özgeci

TDK: Türk Dil Kurumu

χ^2/sd : Chi-Square Goodness of Fit / Degrees of Freedom

YEM: Yapısal Eşitlik Modellemesi

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1: Hayatın Dört Evresi.....	5
Tablo 1.2: Kuşakların Özellikleri	8
Tablo 1.3: 2022 Tarihi İtibariyle Türkiye Nüfus Bilgileri	16
Tablo 1.4: Kuşaklararası Farklılıklar	17
Tablo 1.5: Araştırmacıların Kuşak ve Yaş Sınıflandırmaları.....	18
Tablo 1.6: Türkiye'deki Kuşakların Yaş Aralıkları ve Toplam Nüfusa Oranları	19
Tablo 1.7: Etik Açısından Kuşakların Kabul Edilebilir Davranışları	38
Tablo 1.8: Kuşakların İş Hayatındaki Gelişmeleri Sosyal Medya Hesaplarında Paylaşma Şekilleri.....	38
Tablo 2.1: Bireysel ve Örgütsel İhtiyaçlar	59
Tablo 3.1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler Boyutlar ve İfade Sayıları	95
Tablo 3.2: Çalışma Değer Algısı, Birey Örgüt Uyum ve İş Tatmini Değişkenlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları.....	103
Tablo 3.3: Çalışma Değer Algısı Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları	105
Tablo 3.4: Birey-Örgüt Uyum Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları	107
Tablo 3.5: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları.....	108
Tablo 3.6: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler	109
Tablo 3.7: Çalışma Değer Algısına İlişkin İkincil Seviye DFA Uyum İndeksleri ..	110
Tablo 3.8: Çalışma Değer Algısına İlişkin Faktör Yükleri, CR, AVE ve Güvenilirlik Değerleri.....	112
Tablo 3.9: Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin İkincil Düzey DFA Uyum İndeksleri	113
Tablo 3.10: Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Faktör Yükleri, CR, AVE ve Güvenilirlik Değerleri.....	114
Tablo 3.11: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri, CR, AVE ve Güvenilirlik Değerleri.....	115
Tablo 3.12: Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim ve Kıdem Durumlarına İlişkin Bilgiler	116
Tablo 3.13: Çalışma Değer Algısı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	117
Tablo 3.14: Birey-Örgüt Uyum Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri	119

Tablo 3.15: İş Tatmini Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri.....	120
Tablo 3.16: X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Yaşlarına Göre T-Testi Sonuçları.....	121
Tablo 3.17: Çalışma Değer Algıları ile Birey-Örgüt Uyumu İlişkisine Yönelik Korelasyon Analizi	122
Tablo 3.18: Çalışma Değer Algıları ile Birey-Örgüt Uyumu İlişkisine Yönelik Partial Korelasyon Analizi	124
Tablo 3.19: Çalışma Değer Algısı ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve VIF Değerleri.....	125
Tablo 3.20: Çalışma Değer Algısı ile İş Tatmini Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Hipotez Test Sonuçları.....	125
Tablo 3.21: Birey Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve VIF Değerleri.....	126
Tablo 3.22: Birey Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Hipotez Test Sonuçları.....	126
Tablo 3.23: Hipotez Sonuçları.....	127

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1: Strauss – Howe Kuşak Kuramı.....	13
Şekil 1.2: Kuşakları Farklı Kılan Özelliklere İlişkin Grafikler.....	20
Şekil 1.3: Herzberg’ in Çift Faktör Teorisi.....	44
Şekil 1.4: Çalışma Değer Algısının Boyutları	45
Şekil 1.5: Çalışma Değer Algılarına Etki Eden Faktörler	46
Şekil 1.6: Değerler ve Davranışlar Üzerine Geliştirilmiş Teorik Bir Model.....	53
Şekil 1.7: Donald E. Super’in Çalışma Değer Algısı	53
Şekil 2.1: Birey-Örgüt Uyumu Modeli.....	62
Şekil 2.2: Schneider’in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Döngüsü.....	63
Şekil 2.3: Bütünleştirici Uyum ve Tamamlayıcı Uyum Ayrımı	66
Şekil 2.4 İhtiyaçlar ve Doyum Tablosu	68
Şekil 2.5: İş Tatmini Kuramları	81
Şekil 2.6: İş Özellikleri Modeli.....	83
Şekil 2.7: İş Tatmini ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi	84
Şekil 3.1: Varsayılan Araştırma Modeli	96
Şekil 3.2: Çalışma Değer Algısı Ölçeğine İlişkin İkincil Seviye DFA	110
Şekil 3.3: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin İkincil Seviye DFA	113
Şekil 3.4: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Birincil Seviye DFA.....	114

GİRİŞ

Turizm emek-yoğun bir sektör olması münasebetiyle makinelerden ziyade insan gücüyle varlığını sürdürmektedir. Bu nedenle ağırlanan konuklar kadar işgörenlerin de tatmin edilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin tatmin edilmesinde çalışma koşulları, terfi imkânı, ücret ve yönetim tarzı gibi faktörler etkili olmakla birlikte; işgörenlerin çalışma değer algıları ile birey-örgüt arasındaki uyum iş tatminine önemli ölçüde etkilemektedir.

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğünde kuşak kavramı; *"benzer zaman diliminde dünyaya gelmiş olan, içinde bulundukları ortak zamanın gerekliliklerini, yarattığı buhranları, ortak kader geçmişini ve ortak sınavları üstlenmiş olan bireyler kümesi"* şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2022). Diğer taraftan kuşaklar kronolojik olarak sınıflandırıldığında; geleneksel kuşak, bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşağı olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır. Bu çalışma kapsamında değerlendirilen X ve Y kuşağına mensup bireylerin 2022 yılındaki yaşlarının 43-57 ile 23-42 yaş aralığında oldukları ve toplam nüfus oranının %19,7 ile %30,7 oldukları tespit edilmiştir (TUİK, 2022). Bu kapsamda X ve Y kuşağı, çalışanların yarısından fazlasını (%50,4) kapsadığından kuşak olgusundan hareket ederek, işgörenlerin çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumlarının iş tatminine etkisi konusunun önemli ve araştırmaya değer olduğu düşünülmektedir.

Çalışma değer algısı, çalışma hayatında bireyler için önemli olan değerleri ifade etmektedir (İlhan, 2019). Ros vd. (1999)'ne göre ise çalışma değerleri, temel yaşam değerleri gibi, arzu edilen nihai sonuçlarla (yüksek maaş, kariyer gibi) veya davranışlarla (insanlarla beraber çalışmak, sosyalleşmek gibi) ilgili inançlar bütünü olarak tanımlanmıştır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere çalışma değer algılarının bireylerin davranışlarını yönlendiren ihtiyaç, inanç, ilke, amaç güdü gibi çeşitli kavramlarla bağlantılı olduğu dolayısıyla da bireylerin çalışma ortamlarını ve

sonuçlarını değerlendirmek için farklı çalışma alternatifleri arasından seçim yapmak için yol gösterici ilkeler olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Kristof (1996) birey ve örgüt arasındaki uyuma dair dört farklı yaklaşım açısından konuyu değerlendirmiştir. Bunlar; (1) bireylerin ve örgütlerin temel özelliklerinin uyumu, (2) bireylerin ve örgütlerin belirlediği ortak amaçların uyumu, (3) örgüt ikliminin ve bireylerin kişilik özelliklerinin uyumu ve (4) bireylerin tercihleri ya da gereksinimleri ile örgüt yapısının uyumudur. Bu kapsamda konu değerlendirildiğinde bireysel ihtiyaçlar ile örgütsel ihtiyaçların birbirleriyle uyumluluk göstermesi halinde birey-örgüt uyumu sağlanacaktır.

Yönetim alanında oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan iş tatmini, genel olarak işgörenlerin işleri hakkında sahip oldukları olumlu ya da olumsuz tutum ve duygular olarak tanımlanmıştır (Aksoy, 2020). İş tatmininin veya tatminsizliğinin oluşmasında kişisel faktörler ve iş ortamına bağlı örgütsel faktörler etkilidir (Bakan, 2020). Bu kapsamda konu değerlendirildiğinde iş tatmininin oluşmasında bireylerin çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Araştırmanın temel problemini açıklayabilmek için amacıyla yapılan literatür araştırmasında kuşakların çalışma değer algıları ile alakalı (Wollack vd., 1971; Judge vd., 1992; Zytowski, 1994; Kuvan, 2007; Kaasa, 2011; Liang, 2012; Solmaz, 2017; İlhan vd., 2019) birey örgüt uyumu ile alakalı (Chatman, 1989; Bretz vd., 1993; Ferratt vd., 2004; Autry vd., 2005; Piasentin vd., 2007; Ulutaş vd., 2015; Çetinkaya, 2019; Hamstra vd., 2019; Yavuz, 2021) iş tatmini ile alakalı (Kanzanas, 1978; Drummond ve Stoddard, 1991; Spector, 1997; Testa, 2001; Vansteenkiste vd., 2007; Sökmen ve Bıyık, 2016; İlkım Şimşek, 2017; Katı, 2020; Aksoy, 2020) çalışmaların yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumlarının iş tatminine etkisini inceleyen herhangi bir çalışmanın yapılmadığı tespit edilmiştir.

Bu kapsamda söz konusu araştırmaların incelenmesi neticesinde çalışma değer algıları iş tatmini ilişkisinin ve birey-örgüt uyumları ile iş tatmini ilişkisinin oldukça fazla araştırıldığı tespit edilmiştir. Ancak çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumlarının iş tatminine etkisini şimdiye kadar araştıran herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Bu kapsamda çalışmanın yöntem kısmında ele alınan model ve hipotezler geliştirilmiştir.

Diğer taraftan çalışma değer algılarının faktörlerinin neler olduğu hakkında halen üzerinde fikir birliğine varılmış bir çalışma bulunmamaktadır. Bu çalışma ile hem çalışma değer algılarının boyutlarının neler olduğu hem de bu boyutların her birinin birey-örgüt uyumları üzerindeki ilişkilere değinilmiştir. Ayrıca yapılan bu çalışma ile geliştirilen model ve hipotezlerin yapısal eşitlik modeliyle test edilmesi ve söz konusu modelin literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Yapılan bu çalışmanın amacı doğrultusunda birinci bölümde, kuşak ve çalışma değer algıları kavramları açıklanarak, kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılması kapsamında; Geleneksel (Sessiz) Kuşak, Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı dönemini etkileyen başlıca olaylar ile kuşakların iş ve çalışma hayatına ilişkin bilgi verilmiştir. İkinci bölümde ise, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini kavramları açıklanarak, birey-örgüt uyumunu etkileyen ihtiyaçlar, koordinasyon, kurallar, değerler, iş bölümü ve sorumluluk alanı gibi unsurlar örneklerle açıklanmıştır. Bu kapsamda konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algısı, birey örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi açıklanarak çalışmanın kavramsal çerçevesi tamamlanmıştır. Araştırmanın üçüncü bölümünde ise, temel olarak konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumlarının iş tatminine etkisi açıklanmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın kapsamı ve sınırlıkları, yöntemi, araştırma değişkenlerinin belirlenmesi ve anket sorularının hazırlanması araştırmada kullanılan model ve hipotezler, araştırmanın evren ve örneklem büyüklüğü anketin uygulanması ve veri toplama süreçleri açıklanmıştır. Daha sonra X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatminine ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmek için kısmi korelasyon analizi ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumu ve iş tatminindeki farklılıkları ortaya koymak için de T Testi yapılarak, literatür ışığında belirlenen hipotezler açıklanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK VE ÇALIŞMA DEĞER ALGISI KAVRAMLARI

Çalışmanın bu bölümü temel olarak kuşaklar ve çalışma değer algıları olmak üzere toplamda iki başlıktan oluşmaktadır. Bu kapsamda öncelikli olarak kuşak kavramının tanımı yapılmış daha sonra Karl Mannheim ve Strauss-Howe Kuşak Kuramları ile jenerasyonel sistemler teorisinin temelini oluşturan; Peygamber (Prophet) Arketipi, Göçebe (Nomad) Arketipi, Kahraman (Hero) Arketipi ve Sanatçı (Artist) Arketipi açıklanmıştır. Diğer taraftan kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılması kapsamında; Geleneksel (Sessiz) Kuşak, Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı dönemini etkileyen başlıca olaylar ile kuşakların iş ve çalışma hayatına ilişkin bilgi verilmiştir. Son olarak çalışma değer algısı kavramı ve çalışma değer algısına etki eden bireysel ve toplumsal faktörler açıklanarak, çalışma değer algılarında öne çıkan bazı yaklaşımlar açıklanmıştır.

1.1.Kuşak Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Kuşak kavramı, yüzyıllar boyunca felsefeciler, sosyologlar, tarihçiler hatta günümüzde pazarlamacılar, ekonomistler vb. tarafından araştırılan ve tartışılan güncel bir kavramdır. Yapılan literatür araştırmasında kuşaklar ile ilgili bir çok araştırma yapılmasına rağmen halen üzerinde fikir birliğine varılmış herhangi bir kuşak tanımı yapılmamıştır (Mannheim, 1952). Kuşak kelimesi Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğünde; *"benzer zaman diliminde dünyaya gelmiş olan, içinde bulundukları ortak zamanın gerekliliklerini, yarattığı buhranları, ortak kader geçmişini ve ortak sınavları üstlenmiş olan bireyler kümesi"* şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2022). Diğer taraftan kuşak kavramı tarihin her dönemde ilgi çeken bir konudur. Örneğin, MÖ 3500 yıllarda Sümer yazıtlarında görülen *"Ne olacak bu gençliğin hali?"* sorusu (Erkara, 2019: 7); ünlü filozof Sokrates'in *"Bugünün gençleri lüks ve gösteriş düşkünü, saygısız, geveze, başkaldıran ve oburdur"* Büyük İskender gibi öğrencilere rehberlik eden Aristoteles'in (MÖ 350) *"Bugünlerde gençler yoldan çıkmış durumda, yetişkinlere"*

karşı saygısızlar, kaba bir şekilde yemek yiyorlar, ebeveynlerini ve öğretmenlerini sinirlendiriyorlar" (Kuran, 2016) deyişi konunun tarihsel gelişimi açısından önemini ortaya koymaktadır (Alwin ve McCammon, 2007; Adıgüzel vd., 2014).

Kuşak teorisi, doğum yıllarına göre belirlenen bir kuşağın bağlı bulundukları gruba göre onları anlamaya çalışır ve bunu yaparken de bireysel bir bakış açısından ziyade daha geniş bir açıya (dinamik, sosyo-kültürel vb.) odaklanmaktadır. Ayrıca kuşaklar ve kuşak teorisi, felsefeciler, basın ve medya kuruluşları, pazar araştırmacıları tarafından da gayri resmi olarak tanımlanmıştır (Pendergast, 2007). Yine kuşak kelimesi köken olarak Amerika'dan gelen "generations" kelimesinden türetilmiştir. Buna karşın kuşak teorisi köken olarak her ne kadar Amerika'dan gelen bir kavram olsa da küreselleşmenin, Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin (BİT) yaygınlaşmasıyla İngilizce konuşanların sayısı artmış ve turizm sektörü gibi uluslararası düzeyde hizmet veren sektörlerde de kuşak kavramını kullanmaya başlamışlardır (Fields vd., 2008).

Mannheim ilk olarak 1952 yılında kuşak kavramının temel ilkelerini geliştirmiş ve kuşak kavramını tanımlamıştır. Mannheim'ın yapmış olduğu tanıma göre kuşak, bir grupta yer alan bireylerin doğum yılları için kronolojik zaman aralığına dayanan pasif bir kategoridir. Yine Mannheim (1952: 291) aynı yaş grubuna ait kişileri tarihsel süreçte ortak bir konum kazandırarak onların belirli bir karakteristik düşünce ve deneyim tarzları hakkında bilgi vermektedir. Ayrıca kuşak teorisi, bir kuşağın sosyal değişimlere nasıl tepki verdiği ve bu tepkilerin kuşağın kişiliğini nasıl oluşturduğu hakkında bilgi vermektedir (Donnison, 2007: 4). Bu kavramı daha da genişletecek olursak; aynı neslin üyeleri, benzer yaşam evrelerindeyken, oluşum yıllarında meydana gelen kalıcı özellikler, inanç ve değerler üzerinde benzerlikler gösterebilir. Diğer taraftan kuşaklar konusunun daha iyi anlaşılabilmesi için aşağıda belirtilen hayatın dört evresine dikkat çekmek gerekir.

Tablo 1.1: Hayatın Dört Evresi

Hayatın evresi	Yaş	Sosyal rol
Çocukluk	0 - 20	Büyüme: beslenme, inanç ve değer sistemleri edinme
Genç yetişkinlik	21-41	Edinilen inanç ve değer sistemlerini test etme
Orta yetişkinlik	42-62	Edinilen değerleri öne sürme, kurumları yönetme
Yaşlılık	63-83	Liderlik: değerlerin aktarılması

Kaynak: Benckendorff vd., 2009 çalışmasından uyarlanmıştır.

Yukarıdaki tablo 1.1'de görüleceği üzere insanların inanç ve değer sistemlerine ilişkin yaşam süreleri ve sosyal rolleri çocukluk, genç yetişkinlik, orta yetişkinlik ve yaşlılık olmak üzere dört aşamadan geçmektedir. Kuşak teorisinin ayrılmaz bileşenleri olan

kuşaklar arası konum, çeşitli kuşakların özellikleri, inanç ve değer sistemleri kuşaklararası farklılıklar fikrine dikkat çekmektedir. Bu nedenle kuşakların özellikleri, işe yönelik tutumları, politik davranışları, tüketici kalıpları, işyerindeki çalışma stilleri ve aile yaşamları gibi konularda ortak bir kalıp oluşturmak için kullanılmaktadır. (Huntley, 2006; Howe, 2006; Fields vd., 2008). Buradan hareketle çocukluk evresi bireylerin büyümelerinin yanı sıra beslenme ihtiyaçlarını karşılama, inanç ve değer sistemleri ile bilgi edinecekleri bir dönemdir. Genç yetişkinlik evresi, bireylerin çocukluk döneminde edindikleri inanç ve değer sistemlerini test edecekleri bir evre olup, bu evrede bireyler aradıkları işi bulmuştur. Orta yetişkinlik evresi, bireylerin olgunluk döneminde olduğu ve fiziksel olarak kısmen yaşlanma sürecine girdiği bir dönemdir. Bu dönemde bireyler edindikleri değerleri öne sürme ve kurumları/örgütleri yönetme konusunda büyük bir tecrübe birikimi kazanılmıştır. Son olarak yaşlılık evresinde ise bireyler halen olgunluk döneminde olup, fiziksel olarak yaşlanmıştır. Bu evrede öğrenme yavaşlamış buna karşın bireyler liderlik konusunda edindikleri değerleri aktarma konusunda büyük bir tecrübe birikimi kazanmıştır (Benckendorff vd., 2009). Diğer taraftan yapılan literatür araştırmasında kuşak kavramının kronolojik sıralaması hakkında net bir ayırım yapılmamasına rağmen, kuşaklar konusunda yapılan çalışmaların çıkış kaynağını oluşturan birtakım kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramlar aşağıda açıklanmıştır.

1.1.1.Karl Mannheim'ın Kuşak Kuramı

Kuşak teorisi ile ilgili bilimsel yöntem kullanarak 1927 yılında ilk çalışmaları yapan kişi Alman sosyolog Karl Mannheim'dır. Mannheim'a göre kuşak ortak bir tarihi paylaşan yaş gruplarından meydana gelmektedir (Morsümbül, 2014). Ayrıca Mannheim 1927 yılında yazmış olduğu “Kuşaklar Sorunu” adlı kitabındaki bilgiler göz önüne alındığında Mannheim'ın kuşaklar hakkındaki modern düşüncenin temellerini oluşturan ilk araştırmacı olduğu sonucuna ulaşılır (Eyerma ve Turner, 1998).

Ayrıca Mannheim 1923 yılında yapmış olduğu çalışmayla kuşakların ebeveynlerine benzemelerinden ziyade o dönemin tarihi ve sosyal olayların daha çok belirleyici olduğunu ifade etmiştir (Pilcher, 1994; Kuran, 2019). Diğer bir ifadeyle kuşak kavramı biyolojik açıdan belli bir yaş aralığına göre sınıflandırılırken, sosyolojik açıdan ise; insanların belirli sosyal, politik, ekonomik, demografik vb. olaylardan

etkilenmesidir (Mannheim, 1952: 290). Bu koşulların gereği olarak da kişiler benzer sorumluluklar yüklenmiş, buna bağlı olarak da insanlar ortak değerlere, beklentilere, inançlara, davranışlara vb. sahip gruplar olarak ortaya çıkmıştır (Kupperschmidt, 2000; Zemke vd., 2013). Bu kapsamda Mannheim'ın yapmış olduğu çalışmaların incelenmesi neticesinde kuşak kavramını biyolojik ve sosyolojik açıdan tanımlamak mümkün olmaktadır.

Kuşak kavramı sosyolojik açıdan incelendiğinde, belli tarihler arasında doğmuş insanların belirli ekonomik, sosyal, politik olaylardan etkilendiği, bu nedenle de bu insanların ortak inanç, beklenti, değer ve davranışlara sahip olduğu sonucuna ulaşılabilir (Lower, 2008; Joshi vd., 2011). Yine kuşak kavramı biyolojik açıdan incelendiğinde ise, yaklaşık olarak aynı tarihler arasında dünyaya gelen kişiler gelişim yıllarında ekonomik, politik ve sosyal yönden benzer sıkıntıları yaşadığından bu kişilerde bazı ortak özellikleri bulmak mümkündür (Cogin, 2012: 2270). Bu kapsamda kuşak kavramı, insanların ortak inanç, değer, beklenti ve davranışlarını tahmin etmede oldukça önemlidir.

Mannheim'a göre (1952) kuşakların varlığını toplumun sahip olduğu beş temel özellik ile açıklamak mümkündür. Bu özellikler; doğumla birlikte kültürel süreçte yeni katılımcılar ortaya çıkmakta, ölümle birlikte eski katılımcılar kaybolmakta, herhangi bir kuşağa mensup bireylerin tarihin yalnızca belirli bir kısmında var olduklarından yalnızca var oldukları sürece tanıklık etmekte, somut-soyut kültürel mirasında gelecek kuşaklara aktarılması ve kuşaklararası geçişin süreklilik arz eden bir döngü olduğudur.

1.1.2.Strauss-Howe Kuşak Kuramı

William Strauss ve Neil Howe'nin 1991' de yayınladıkları kitapla sosyal bilimlerin alanındaki en önemli kuşak gruplamalarını yaparak (Carlson, 2008) bir sonraki bölümde bahsedilecek olan "jenerasyonel sistem teorisini" geliştirmişlerdir. Ayrıca Strauss ve Howe kuşakları doğum yıllarına göre ayırarak her kuşağın doğum yılları itibariyle farklı karakteristik özelliklerinin olduğuna değinmişlerdir. 1991 yılında yayınladıkları "Generations" adlı kitapta, 1584 tarihinden itibaren Amerikan tarihinde yaşanan önemli tarihsel olayları göz önünde bulundurarak kuşak türlerini ve eğilimlerini inceleyerek kuşakların kendilerini tekrar eden bir döngü oluşturmuşlardır (Erkara, 2019: 31). Daha sonra 1997 senesinde yayınladıkları "Fourth Turning" kitabı ile geliştirdikleri jenerasyonel sistem teorisini daha da genişletmişlerdir.

Howe ve Strauss'a (2000) göre kuşaklar; göçebe (nomad) kuşak, peygamber (prophet) kuşak, kahraman (hero) kuşak ve sanatçı (artist) kuşak olmak üzere toplamda dört grupta sıralanmaktadır. Bu kapsamda kuşak türleri incelendiğinde her kuşağın kendine ait belli başlı bir takım özelliğinin olduğu tespit edilmiştir (Strauss ve Howe, 2000). Bu kapsamda kuşakların özellikleri aşağıdaki tablo 1.2’de özetlenmiştir.

Tablo 1.2: Kuşakların Özellikleri

Yaşam Döngüsü Tipi	Peygamber (Prophet)	Göçebe (Nomad)	Kahraman (Hero)	Sanatçı (Artist)
Çocukluk Alınan Bakım	Rahat	Az Korunaklı	Sıkı	Aşırı Korunaklı
Genç Yetişkinlik Stil	Yansıtan	Rekabet	İnşa	Yeniden Modelleme
Verilen Bakım	Sıkı	Aşırı Korumacı	Rahat	Yetersiz Korunaklı
Orta Yetişkinlik Davranış	Yargılayıcı	Yorgun	Enerjik	Deneyisel
Yaşlılık Algı Tipi	Bilge, Vizyon Sahibi	İkna Edici	Meşgul	Hassas, Esnek
Liderlik Tarzı Slogan	Sade, Güvenli Doğruluk	Eğitici İkna	Kendinden Emin Güç	Çoğunlukçu Sevgi
Olumlu Özellikler	İlkeli, Kararlı	Bilgili, Pratik, Anlayışlı	Akılcı, Yetkin	Bakımlı, Açık Fikirli
Olumsuz Özellikler	Bencil, Kibirli, Acımasız	Maddi, Ahlak Dışı	Aşırı Cesur, Duyarsız, Düşüncesiz	Kararsız, Suçluluk Duygusu Duyan

Kaynak: Strauss ve Howe, 2000 çalışmasında uyarlanmıştır.

Tablo 1.2’nin incelenmesi neticesinde bahsi geçen kuşak türlerinin (prophet, nomad, hero, artist) her biri hayatın dört evresinde, çocukluk dönemlerinde almış oldukları bakım, genç yetişkinlik dönemlerinde stilleri ve çocuklarına vermiş oldukları bakım, orta yetişkinlik dönemlerinde davranış tipleri, yaşlılık dönemlerindeki algı tipleri, liderlik tarzları ve sloganlarının birbirinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Diğer taraftan her bir kuşak türünün edindikleri tecrübeler doğrultusunda bir takım olumlu ve olumsuz özelliklerinin ön plana çıktığı sonucuna ulaşılmaktadır (Strauss ve Howe, 2000). Bu kapsamda kuşaklar hayatın dört evresinden geçerek ve her zaman kendi kuşak özelliklerini koruyarak toplum içinde kolektif bir şekilde hareket etmektedirler (Pierre vd. 2009). Ayrıca Strauss ve Howe (1991)’a göre kuşakların yaşam döngüsünü belirleyen dört tip arketip bulunmaktadır. Bunlar peygamber arketipi, göçebe arketip, kahraman arketip ve sanatçı arketipidir.

Peygamber (Prophet) Arketipi: Toplumun içinde bulundukları düzeni kendi iç dünyaları ile sorgulayarak bireysel hakları için sürekli mücadele eden prophet arketipleri, idealist ve ahlaki prensiplere bağlı kişilerdir (Acılioğlu, 2015). Ayrıca yukarıdaki tablo 1.2’de görüldüğü üzere prophet arketiplerinin çocukluk dönemlerinde rahat bir bakım almalarından ve genç yetişkinlik dönemlerinde ise oldukça sıkı bir bakım üstlendiklerinden dolayı orta yetişkinlik dönemlerinde daha fazla yargılayıcı bir davranış sergiledikleri görülmektedir. Buna karşın gayet ilkeli ve kararlı olan peygamber arketipleri yaşlılık dönemlerinde bilge, vizyon sahibi, sade ve güvenli bir hayat sürmelerinin yanı sıra bencil, kibirli ve acımasız gibi bir takım olumsuz özellikleri bulunmaktadır.

Prophet arketipleri yaşadıkları dönemde gerçek bir kriz dönemi ile karşılaşmadıklarından genç yetişkinlik dönemlerinde genellikle karşılaştıkları durumları yansıtan ve çocuklarına verdikleri bakım itibarıyla de daha otoriter ve sıkı bir tavır takındıkları gözlemlenmektedir. Bu nedenle orta yetişkinlik dönemine geldiklerinde, daha çok yargılayan ve ahlaki değerler açısından takıntılı birer lider ya da ebeveyn olmaktadır. Bu nedenle bu bireyler yaşlılık dönemlerinde sade ve güvenli bir liderlik tarzı sergileyen bilge ve vizyon sahibi olan bireyler olarak karşılanmaktadır (Erkara, 2019).

Peygamber arketipleri toplum yaşamının gençleştiği ve yeni bir toplumsal düzen etrafında fikir birliğine varıldığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir. Kriz sonrası dönemin sonrasında dünyaya gelen peygamber arketipleri giderek daha müsamahakâr çocuklar olarak büyüyerek ruhsal uyanışın narsis genç haçlıları olarak yaşlanıp, başka bir tarihsel krize rehberlik eden bilge yaşlılar olarak ortaya çıkarlar. Tarihteki bu konumları sayesinde bu bireyler, yaşlılık dönemlerinde ilke sahibi ve dik duruşları özellikleriyle hatırlanırlar. Bu bireylerin ilkeleri genellikle vizyon, değerler ve din alanındadır. En tanınmış tarihi liderleri William Berkeley, John Winthrop, Samuel Adams, James Polk, Benjamin Franklin, Abraham Lincoln, Franklin Roosevelt ve Herbert Hoover’dır (Lifecourse, 2021). 2. Dünya Savaşı sonrası dünyaya gelen bebek patlaması kuşağı mensupları yani Bebek Patlaması kuşağına prophet arketipine en güzel örnektir.

Göçebe (Nomad) Arketipi: Nomad arketipi ile birlikte toplumculuk ve değerler önemini yitirerek yerini hayatta kalma, etki ve güç arayışına bırakmaktadır (Acılioğlu,

2015). Dünya bu zaman dilimine girdiğinde bireysellik, bağımsızlık, evlenmemek, ilişkilerin yozlaşması ve ürememek gibi kavramlar ortaya çıkmaktadır (Kuran, 2015). Diğer taraftan yukarıdaki tablo 1.2’de görüleceği üzere bu bireyler çocukluk dönemlerinde daha az korunaklı bir bakım aldıklarından genç yetişkinlik dönemlerinde daha az koruyucu bir bakım üstlendikleri, orta yetişkinlik dönemlerinde ise yorgun bir davranış sergiledikleri görülmektedir. Buna karşın ikna kabiliyetleri oldukça yüksek olan göçebe arketipleri, yaşlılık döneminde ise eğitici bir lider olmalarına rağmen maddi ve ahlak dışı gibi bir takım olumsuz özellikleri bulunmaktadır.

Kültürel kaostan uyanış dönemindeki çocuklar olarak nitelendirilen göçebe arketipleri döneminde kazanmak, daha fazlasını elde etmek büyük önem kazanmaktadır. Bu nedenle genellikle işkolik olarak adlandırılan dönemin üyeleri, kurum ve kuruluşları kendi ihtirasları için kullanabilmektedirler (Aka, 2017). Peygamber arketipinden sonra dünyaya gelen nomad arketiplerinin en son hatıraları, boşanmalar, dağılmış aileler, şehirdeki protestolar, uzak savaşlar olduğundan kendi çocuklarına daha iyi deneyim sunmaya çalışmaktadırlar (Erkara, 2019).

Göçebe arketipleri, kurumsal düzene karşı gençlerin ateş altında olduğu, saldırıların patlak verdiği, sosyal ideallerin gündem olduğu bir zamanda dünyaya gelmişlerdir. Göçebe arketipleri bu uyanış sırasında daha az korunmuş çocuklar olarak büyüdüklerinden ve uyanma sonrasında ise dünyada yabancılaşmış genç yetişkinler olarak yaşlanmış olduklarından, kriz sonrası sert görünümlü yaşlılara dönüşmüşlerdir. Göçebe arketipinin ilkeleri genellikle *özgürlük*, *hayatta kalma* ve *onurdur*. En tanınmış tarihi liderleri arasında ise; George Washington, Nathaniel Bacon, Grover Cleveland, William Stoughton, Ulysses Grant, Dwight Eisenhower, John Adams ve Harry Truman bulunmaktadır (Lifecourse, 2021). Ayrıca bu kişiler genellikle düşmanlarla birebir tanışmayı tercih eden savaşçılardır. X kuşağı mensupları günümüz yaşayan göçebe arketiplerine en güzel örnektir.

Kahraman (Hero) Arketipi: Kendi iç dünyalarını sorgulayarak hareket eden göçebe arketiplerinin aksine dış dünyayı daha çok sorgulamaktadırlar. Güvenmedikleri ve dağılmış olan devlet, eğitim ve din gibi kurumları gözden geçirerek yeniden kurma eğilimi gösterirler (Acılioğlu, 2015). Diğer taraftan tablo 1.2’den de görüleceği üzere çocukluk dönemlerinde daha sıkı korumalı bir bakım aldıklarından genç yetişkinlik

dönemlerinde daha rahat bir bakım üstlendikleri, orta yetişkinlik dönemlerinde enerjik bir davranış sergiledikleri görülmektedir. Buna karşın oldukça meşgul ve kendinden emin olan hero arketiplerinin yaşlılık dönemlerinde güçlü bir liderlik tarzı olmalarına rağmen aşırı cesur, duyarsız ve düşüncesiz bir takım olumsuz özellikleri bulunmaktadır.

Hero arketipleri büyük kriz dönemlerinde yetiştirildiğinden genellikle koruyucu ebeveynler tarafından yetiştirilmiş bireylerden oluşmaktadır. Bu özellikleri nedeniyle de kendilerine hero yani kahraman denilmektedir. Hero arketipleri genellikle kriz dönemlerinde nasıl hareket edilmesi gerektiğini deneyimlediklerinden bu durum onların yaşam gayelerinin bir gereği olarak nitelendirilmektedir (Erkara, 2019).

Ruhsal bir uyanışın sonrası dünyaya gelen hero arketipleri, ebeveynleri tarafından oldukça fazla korunan çocuklar olarak büyümüşler ve tarihsel bir krizin kahraman genç takım çalışanları olarak yaşlanmışlardır. Orta yetişkinlik dönemlerinde ise daha çok kibirli davranışlar gösteren güçlü yaşlılar olarak ortaya çıkmışlardır. Tarihteki bu konumları sayesinde, bu tür nesiller kolektif reşit olma zaferleri ve başarılarıyla hatırlanırlar. Hero arketiplerinin ilkeleri genellikle *topluluk*, *zenginlik* ve *teknolojidir*. En tanınmış tarihi liderleri arasında Thomas Jefferson, Cotton Mather, Ronald Reagan, James Madison, "King" Carter ve John Kennedy bulunmaktadır (Lifecourse, 2021). Bu kişiler oldukça güçlü kurum ve kuruluşları oluşturmuştur. Orta yaşlara geldiklerinde ekonomik refahın ve halkın iyimserliğinin agresif savunucuları olmuş ve yaşamlarının sonuna kadar sivil enerji ve yetkinlik konusunda bir üne sahiplerdir (Aka, 2017). Y kuşağı mensupları günümüz yaşayan hero arketiplerine en güzel örnektir.

Sanatçı (Artist) Arketipi: Savaş dönemi olarak bilinen bir dönemde yaşadıkları kabul edilen sanatçı arketipleri, bütün dünyada sistemlerin çöktüğü, hegemonyanın el değiştirdiği bir dönemde yaşamışlardır. Ayrıca bu dönemde büyük savaşlar yaşandığı için bu kuşak “Savaş kuşağı” olarak da adlandırılmaktadır (Kuran, 2015; Acılioğlu, 2015). Diğer taraftan yukarıdaki tablo 1.2’den de anlaşılacağı üzere çocukluk dönemlerinde ebeveynlerinden aşırı korumacı bir bakım aldıklarından genç yetişkinlik dönemlerinde yetersiz koruyucu bir bakım üstlendikleri, orta yetişkinlik dönemlerinde deneysel bir davranış sergiledikleri görülmektedir. Buna karşın oldukça hassas ve esnek olan sanatçı arketipleri yaşlılık dönemlerinde sevgi dolu bir liderlik tarzı

göstermelerine rağmen oldukça kararsız ve suçluluk duygusu duyma gibi bir takım olumsuz özellikleri bulunmaktadır.

Kriz sonrası dünyaya gelen hero arketiplerinin çocukları olan artist arketipleri, çocukluk dönemlerinde hero arketipleri krizlerden oldukça fazla etkilendiklerinden çocuklarını aşırı korumacı bir tavır ile yetiştirmişlerdir. Bu nedenle artist arketiplerinin riskten kaçınan bireyler oldukları belirtilmektedir. Bu özellikleri sebebiyle de uyumu başarının en iyi anahtarı olarak görerek kriz dönemlerini fırsata çevirecek yenilikler geliştirmişlerdir. Ayrıca artist arketipleri ebeveynleri olan hero arketipleri ile aynı kültürel uyanışı yaşamışlardır (Erkara, 2019: 33). 1980’li yıllarda yaşlılık dönemine geçiş yapan artist arketipleri günümüz emeklilerinin büyük bir kısmını oluşturmaktadır.

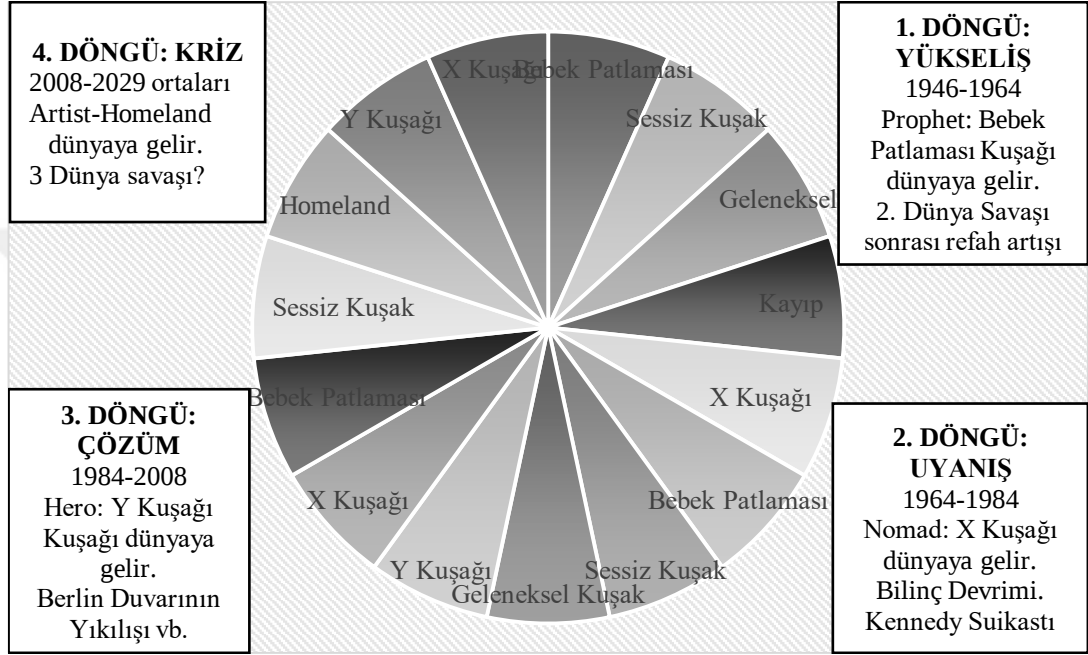
Büyük savaşların ve krizlerin olduğu sırada dünyaya gelen sanatçı arketipleri, krizle meşgul olan yetişkinler tarafından aşırı korunarak büyütülmüş ve kriz sonrası dünyanın duyarlı genç yetişkinleri olarak yaşlanmışlardır. Tarihteki bu konumları sayesinde bu kişiler yükselen yetişkinliklerinin sessiz yılları ve orta yaş yıllarının esnek, fikir birliği inşa eden liderliği ile hatırlanma eğilimindedir. İlkeleri genellikle *çoğulculuk ve uzmanlıktır*. En tanınmış tarihi liderleri; Cadwallader Colden, Woodrow Wilson, William Shirley, Theodore Roosevelt, John Quincy Adams ve Andrew Jackson’dır (Lifecourse, 2021). Geleneksel kuşağı mensupları günümüz yaşayan sanatçı arketiplerine en güzel örnektir.

1.1.3. Jenerasyonel Sistem Teorisi (Generational Theory)

İbn-i Haldun tarafından tohumları 14’üncü yüzyılda ortaya atılan ve Batı dünyasında modellenen “Jenerasyonel Sistemler Teorisi” birbirini takip eden dört kuşağın kısır bir döngü içerisinde 80 veya 100 yılda bir tekrar ettiğini iddia etmektedir (Bekmezci, 2017: 103). Jenerasyonel sistemler teorisi hakkında ilk bilimsel çalışmalar Auguste Comte (1830-1840) tarafından başlatılmıştır. Auguste Comte, kuşaklararası değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın birikimlerinin ondan sonra gelen kuşaklara aktararak mümkün olacağını belirtmiştir (Comte, 1974: 64).

Strauss ve Howe kuşak arketiplerini inceleyerek, bu arketiplerin tarih boyunca 80-100 yıllık dönemde yeniden başa döndüğünü, her arketip arasında ise 20-25 yılı içeren “turning” adını verdikleri döngüleri oluşturmuşlardır. Aşağıdaki şekil 1.1’de

görüleceği üzere 80-100 yıllık dönem boyunca 1. döngü Yükseliş (High), 2. döngü Uyanış (Awakening), 3. döngü Çözümlemeyen (Unraveling), 4. döngü Kriz (Crisis) olarak sıralanmıştır. Yani her bir döngü arasında yaklaşık 20-25 yıl olmak suretiyle toplamda 80-100 yıl içerisinde yeniden 1.döngü olan yükseliş döngüsüne gelecektir. Ayrıca bu arketipler döngüler içerisinde her zaman aynı güzergâhı izlemektedir (Lifecourse, 2021).



Şekil 1.1: Strauss – Howe Kuşak Kuramı.

Kaynak: Erkara, C. (2019).

Yukarıdaki şekil 1.1’ de yaşamın her aşamasını hangi kuşak arketipinin doldurduğu da dâhil olmak üzere dört dönüştün her birinin bir açıklaması verilmiştir. Ayrıca, her bir dönüş sırasında hangi neslin yaşlandığını ve o çağın ruh haline nasıl büründüğü hakkında bilgi verilmiştir.

1. Döngü (High): Bu döngü yükseliş döngüsü olarak da anılmakla birlikte her zaman dördüncü döngü olan kriz döngüsünün ardından gelmektedir. Bu dönem 1940’ların ortaları ile 1960’lı yılların başları, yine 2. Dünya savaşı ve sonraki dönemleri kapsayan bir dönemdir. Böyle bir dönemin sonucu olarak da bu dönemde bireycilik daha çok zayıf kalmakta ve toplumsal düzenin bir parçası olarak da kurumlar güçlenmektedir (Lifecourse, 2021).

Amerika Birleşik Devleti’nin 2. Dünya Savaşı’ndan zafer ile çıkmış olması, Marshall Planı “ABD Dışişleri Bakanı George Marshall tarafından ortaya konulan ve Avrupa

ekonomilerini yeniden kalkındırmayı amaçlayan ekonomik bir yardım programı” ile Avrupa’yı yeniden inşa etmesi de bu döneme rastlamaktadır (Erkara, 2019: 37). Bu döngüde peygamber arketipinin yaşlıları ölür, göçebe arketipleri yaşlılığa girer, hero arketipleri orta yaşa girer, sanatçı arketipleri genç yetişkinliğe girer ve yeni nesil peygamber arketipleri dünyaya gelir (Lifecourse, 2021). Bu döngü genellikle kurumların güçlü olduğu, bireyciliğin zayıf olduğu bir dönem olmasına rağmen bireyler nereye gitmek istediğinden emindir. Birinci döngüye günümüz yaşayan nesillerine örnek vermek gerekirse bebek patlaması kuşağı örnek olarak gösterilebilir.

2. Döngü (Awakening): Bu döngü uyanış döngüsü olarak anılmakla birlikte her zaman birinci döngü olan yükseliş döngüsünün ardından gelmektedir. Bu döngüde göçebe arketiplerinin yaşlıları ölür, hero arketipleri yaşlılığa girer, sanatçı arketipleri orta yaşa girer, peygamber arketipi genç yetişkinliğe girer ve yeni nesil göçebe arketipleri doğar. Bu döngü genellikle kurumların kişisel ve manevi özerklik adına saldırıya uğradığı bir dönemdir (Lifecourse, 2021). Diğer taraftan 1960’ların ortalarından 1980’lerin başlarına kadar geçen süreyi kapsayan ve “Uyanış” döngüsü olarak nitelendirilen bu döngüde gelişme ve refah seviyeleri oldukça artış göstermektedir. Buna bağlı olarak da kişisel çıkarlar daha çok ön plana çıkmıştır. 1963 yılında John F. Kennedy’ye yapılan suikast, üniversite öğrencilerinin ayaklanmaları, feminist hareketler, kentsel ayaklanmalar, medeni hak protestoları, şiddet suçları, uyuşturucu kullanımındaki artışlar ve parçalanmış aileler bu döneme damgasını vurmuştur (Erkara, 2019). Göçebe arketipleri günümüzde X kuşağı olarak bilinen kuşaktır.

3. Döngü (Unraveling): Bu döngü çözülme olarak anılmakla birlikte her zaman ikinci döngü olan uyanış döngüsünün ardından gelmektedir. Bu döngüde hero arketiplerinin yaşlıları ölür, sanatçı arketipleri yaşlılığa girer, prophet arketipleri orta yaşa girer, göçebe arketipleri genç yetişkinliğe girer ve yeni nesil hero arketipleri dünyaya gelir. Bu çağın ruh hali birçok yönden birinci döngünün tam tersidir. Bu döngüde kurumlar zayıf ve güvensizken, bireycilik ise daha güçlüdür (Erkara, 2019).

Almanya’yı Doğu ve Batı Almanya diye ikiye ayıran Berlin Duvarı’nın yıkılması, komünizmin çöküşüyle birlikte bu dönem devam etmiştir. Ayrıca bu dönemde ülkeler enerji politikaları ve eğitim sistemleri gibi önemli ulusal sorunları ihmal etmeye başlamış, sağlık ve sosyal güvenlik sistemleri gibi asli zorunluluklarını finanse etmede zorlanmışlardır. Bu dönemde Michelle Obama’nın moda zevkleri ve Michael

Jackson'ın ölümü gibi konular popüler kültürün merkezleri haline gelmiştir (Lifecourse, 2021). Ayrıca bu dönemde ulusal uzlaşmaların yok olduğu da görülmektedir. Alt sınıfta olan insanların uygulanan gelir muafiyeti, sosyal yardımlaşma ve düşük kredi gibi avantajlardan faydalanma yöntemlerini arayış içinde oldukları, üst sınıftaki insanların ise hizmet ekonomisinden faydalanma arayışı içerisinde olduğu bir dönemdir. Ayrıca bu dönemde hizmet sektöründe büyük bir artış görülürken imalat sektöründe ciddi düşüşler yaşanmıştır (Erkara, 2019: 38). Hero arketipleri günümüzde Y kuşağı olarak bilinen kuşaktır.

4. Döngü (Crisis): Bu döngü kriz olarak anılmakla birlikte her zaman üçüncü döngü olan çözülme döngüsünün ardından gelmektedir. Bu döngüde sanatçı arketiplerin yaşlıları ölür, prophet arketipleri yaşlılığa girer, göçebe arketipleri orta yaşa girer, hero arketipleri genç yetişkinliğe girer ve yeni nesil çocuklar dünyaya gelir (Lifecourse, 2021). Diğer taraftan bu döngü tam anlamıyla tam bir kriz evresi olarak tanımlanmaktadır. Üçüncü döngüde belirtildiği üzere insanların hükümete karşı nefret tutumları, ülkeleri temelden sarstığından bu dönemde toplumun temel kurumlarının yıkılıp tekrar inşa edildiği tam bir kargaşa dönemine girmiştir. Bu kargaşanın artmasında ABD'nin çözümlenemeyen finansal sorunu ve petrol fiyatlarının tavan yapmasının etkisinin olduğu sonucuna ulaşılabılır. Büyük savaşlar genellikle bu tür süreçlerin bir parçası olduğu varsayıldığından, bu durumun ülkeler arasında savaşlara yol açabileceği düşünülmektedir (Bardakçı, 2021). Buradan da anlaşılacağı üzere İç Savaş, Amerikan Devrimi, İkinci Dünya Savaşı ve 1929 tarihli Büyük Buhran geçmişte yaşanmış dördüncü döngülerin tüm yönlerini yansıtmıştır. Yani William Strauss ve Neil Howe'nin jenerasyonel sistem teorisinin kısmen desteklediği sonucuna ulaşılabılır. Ayrıca günümüzde yaşayan geleneksel kuşak üyeleri bu döngüye en iyi örnektir.

1.1.4. Kuşaklara Göre Türkiye Nüfus Yapısı

Türkiye İstatistik Kurumunun Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi (ADNKS)'nden elde edilen sonuçlara göre, Türkiye nüfusu 31 Aralık 2022 tarihi itibarıyla 85.279.553 olarak gerçekleşmiştir. Bu sayının %50,1 (42 milyon 704 bin 112 kişi) erkeklerden, %49,9 (42 milyon 575 bin 441 kişi) ise kadınlardan oluşmaktadır. Bu sayı ile birlikte Türkiye'nin yıllık nüfusu bir önceki yıla göre 599 bin 280 kişi artmış, nüfus artış hızı ise binde 7,1 olarak gerçekleşmiştir (Tuik, 2023).

Tablo 1.3'deki veriler incelendiğinde, 0-14 yaş grubundaki kişiler toplam nüfusun % 22'sini oluşturmaktadır. Ancak önceki veriler incelendiğinde 0-14 yaş grubunun sürekli azaldığını, buna karşın yaşlı nüfusun arttığı görülmektedir. Bu çerçevede 0-14 yaş grubu, 1965'te nüfusun yüzde 41,9'unu oluştururken, 2020'de % 22,8'ini, 2021'de % 22,4'ünü, 2022 yılında ise daha da azalarak % 22'sini oluşturmaktadır. Çocuk yaş grubundaki nüfusun oranı gerilerken, 65 ve daha yukarı yaştaki nüfusun oranı ise bir önceki yıla göre arttığı %9,9'a (8 milyon 451 bin 669 kişi) gözlemlenmiştir (Tuik, 2023). Her ne kadar Türkiye'de 0-14 yaş grubu azalıyor olsa da nüfusun yaklaşık dörtte birinin (18.657.712 kişi) henüz eğitim çağında olan gençlerden (5-25 yaş aralığında) oluşması, Türkiye'nin hâlâ genç nüfusa sahip olduğunu göstermektedir.

Diğer taraftan bu araştırma kapsamında araştırılan Mersin ilinin (740.393 Erkek; 751.171 Kadın) olmak üzere toplam nüfusu 1.491.564'tür. Bu kapsamda 2022 yılı itibariyle Türkiye'nin nüfus bilgilerine Tablo 1.3'de yer verilmiştir.

Tablo 1.3: 2022 Tarihi İtibariyle Türkiye Nüfus Bilgileri

Yaş Grubu	Erkek	Kadın	Toplam Nüfus Miktarı
0-4	2 904 379	2 759 241	5 663 620
5-9	3 404 972	3 230 105	6 635 077
10-14	3 303 371	3 133 043	6 436 414
15-19	3 244 500	3 070 609	6 315 109
20-24	3 388 724	3 245 984	6 634 708
25-29	3 334 439	3 218 730	6 553 169
30-34	3 199 028	3 116 019	6 315 047
35-39	3 215 451	3 151 290	6 366 741
40-44	3 321 873	3 284 156	6 606 029
45-49	2 893 831	2 869 703	5 763 534
50-54	2 543 588	2 511 036	5 054 624
55-59	2 305 846	2 321 295	4 627 141
60-64	1 893 862	1 962 809	3 856 671
65-69	1 523 412	1 661 877	3 185 289
70-74	1 031 897	1 232 222	2 264 119
75-79	617 021	827 777	1 444 798
80-84	353 290	540 167	893 457
85-89	165 676	284 407	450 083
90+	58 952	154 971	213 923
TOPLAM	42 704 112	42 575 441	85 279 553

Kaynak: tuik.gov.tr. (Erişim tarihi: 04/03/2023)

Diğer taraftan bu araştırma kapsamında kuşakların başlangıç ve bitiş tarihleri ile yaşayan kuşakların 2022 yılındaki yaş aralıkları ve toplam nüfus içindeki kişi sayıları kuşak sınıflandırmaları başlığı altındaki Tablo 1.6'da yer verilmiştir.

1.2. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması ve Özellikleri

Tarihsel süreç içerisinde meydana gelen her büyük olay, sosyal bir varlık olan insan üzerinde çok güçlü değişimleri ortaya çıkarmaktadır. Geçtiğimiz yüzyıl incelendiğinde ikinci dünya savaşı, ardından gelen soğuk savaş dönemi, terör saldırıları, darbeler, kıtlık, ekonomik krizler gibi olaylar sadece yaşandığı bölgelerde değil aynı zamanda bütün dünyayı etkilemekte ve bireylerin dünyaya bakış açıları, değer yargıları, yaşam tarzlarında farklılaşmalara sebep olmaktadır (Yücel Güngör, 2018: 35). Bu kapsamda kuşak teorisinden yararlanabilmek için çeşitli unsurların bir araya getirilmesi gerekmektedir. Aşağıda gösterilen tablo 1.4’den de anlaşılacağı üzere her kuşağın inanç ve motivasyon değerleri, karar verme yöntemleri, para kazanma ve harcama kriterleri, öğrenme stilleri, pazarlama ve iletişim şekilleri, eğitim ortamları, yönetim ve liderlik birbirinden farklılık göstermektedir.

Tablo 1.4: Kuşaklararası Farklılıklar			
Faktörler	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
İnanç Ve Motivasyon Değerleri	İş Ahlakı, Güvenlik, Gelişim, Sorumluluk	Çeşitlilik, Bireysel Özgürlük	Yaşam Tarzı, Eğlence, Kendini Keşfetme,
Karar Verme	Otorite, Marka Sadakati	Uzmanlar, Bilgi, Marka Değiştiriciler	Arkadaşlar, Az Marka Sadakati
Kazanmak Ve Harcamak	Muhafazakâr, Peşin Ödeme	Kredi Konusunda Bilgili, Kendine Güvenen, Yatırımcılar	Belirsiz Harcamalar, Kısa Vadeli İstekler, Krediye Bağlı
Öğrenme Stilleri	İşitsel, İçerik Odaklı, Monolog	İşitsel Veya Görsel Diyalog	Görsel, Kin Estetik, Aşırı Duyusal
Pazarlama Ve İletişim	Kitle	Açıklayıcı, Doğrudan	Katılımcı, Viral, Arkadaşlar Aracılığıyla
Eğitim Ortamı	Sınıf Tarzı, Resmi, Sessiz Atmosfer	Yuvarlak Masa Stili, Planlı, Rahat Ortam	Yapılandırılmamış, Etkileşimli
Yönetim Ve Liderlik	Kontrol, Yetki	İşbirliği, Yetkinlik, Yapanlar	Konsensüs, Yaratıcılık, Hissedenler

Kaynak: Pendergast, 2009 çalışmasından uyarlanmıştır.

Kuşakların kişiliği, bireylerin çalışma hayatından ne istediklerini, nasıl bir iş ortamına değer verdiklerini ve örgüt liderlerinin istek ve arzularını nasıl karşıladıklarını belirlemektedir. Bu nedenle farklı kuşaklara mensup bireyler, başkalarının değerlere bakış açılarını anlamlandırmada problem yaşayabilmekte ve iş ortamlarında kafa karıştırıcı, stresli ve sinir bozucu davranışlar sergileyebilmektedir (Sarı, 2017: 57). Geçmişten günümüze bakıldığında her kuşağın bir önceki kuşağa göre teknolojik açıdan daha da ileri gidildiği tespit edilmiş, bu durum ise kuşaklararası farklılığın ortaya çıkmasına sebep olmakta ve kuşak çatışmalarının daha belirgin olmasına neden olmaktadır (Başgöze, 2015).

İnternetin icadı, finansal krizler ya da savaşlar gibi dünyayı değiştiren birçok olay, ülkelerin çoğunda benzer bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Bu kapsamda kuşak sınıflandırılmasında bütün dünyayı derinden etkileyen bazı önemli olay meydana gelmiştir. Bunlar 1914-1918 Birinci Dünya Savaşı, İkinci Dünya Savaşı ve sonrası olan Soğuk Savaş ve Nükleer Savaş Tehdidi, 1929 Büyük Ekonomik Buhranı, Berlin duvarının yıkılışı, Sovyet Rusya'nın yıkılışı ve körfez krizi, internetin gelişi, televizyonun icadı gibi olaylar küresel anlamda etki yaratan olaylardır (Schewe ve Meredith, 2004). Bu bakış açısından hareketle yapılan literatür araştırmasında kuşak farklılıkları farklı yaş grup aralarında incelenmiş olup, söz konusu sıralama aşağıdaki tablo 1.5’de gösterilmiştir.

Tablo 1.5: Araştırmacıların Kuşak ve Yaş Sınıflandırmaları

Araştırmacılar	Geleneksel (Sessiz) Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Strauss ve Howe, 1993	1925-1942	1943-1960	1961-1981	≥ 1982	-
Spitznas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980	-	-
Zemke vd., 2000	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-1999	-
Washburn, 2000	1926-1945	1946-1964	1965-1981	1982-2003	≤ 2004
Oblinger ve Oblinger, 2005	1946 ≤	1947-1964	1965-1980	1981-1995	≤ 1994
Crumpacker, 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	
Lyons ve diğerleri, 2007	1944 ≤	1945-1964	1965-1979	≤ 1980	-
Fleschner, 2007	1925-1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	≤ 2000
Chen ve Choi, 2008	-	1946-1964	1965-1977	≤ 1978	
Cennamo ve Gardner, 2008	-	1946-1961	1962-1979	≤ 1980	
Haeberle ve diğerleri, 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	≤ 2000
Keleş, 2011	-	1946-1964	1965-1979	1980-1999	≤ 2000
Kazkodu, 2020	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	≤ 2000
Cennamo ve Gardner, 2008	-	1946-1961	1962-1979	≤ 1980	
Haeberle ve diğerleri, 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	≤ 2000
Keleş, 2011	-	1946-1964	1965-1979	1980-1999	≤ 2000
Kazkodu, 2020	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999	≤ 2000

Kaynak: Literatürden derlenmiştir.

Her ne kadar yukarıdaki tablo 1.5’te görüldüğü üzere kuşak çalışmaları yapan araştırmacıların kuşakların başlangıç ve bitiş tarihleri konusunda birtakım farklılıklar görülse de, genel olarak bu araştırmacıların kuşakların başlangıç ve bitiş tarihlerinin birbirlerine yakın tarihler olduğu tespit edilmiştir. Diğer taraftan bu araştırma kapsamında kuşakların başlangıç ve bitiş tarihleri ile yaşayan kuşakların 2022 yılındaki yaş aralıkları ve toplam nüfus içindeki kişi sayıları aşağıdaki tablo 1.6’da gösterilmiştir. TÜİK tarafından 04 Şubat 2023 yılı tarihinde beşer yıllık dilimler halinde yayınlandığı için tabloda gösterilen kişi sayılarının ortalamaları alınarak hesaplanmıştır.

Tablo 1.6: Türkiye'deki Kuşakların Yaş Aralıkları ve Toplam Nüfusa Oranları

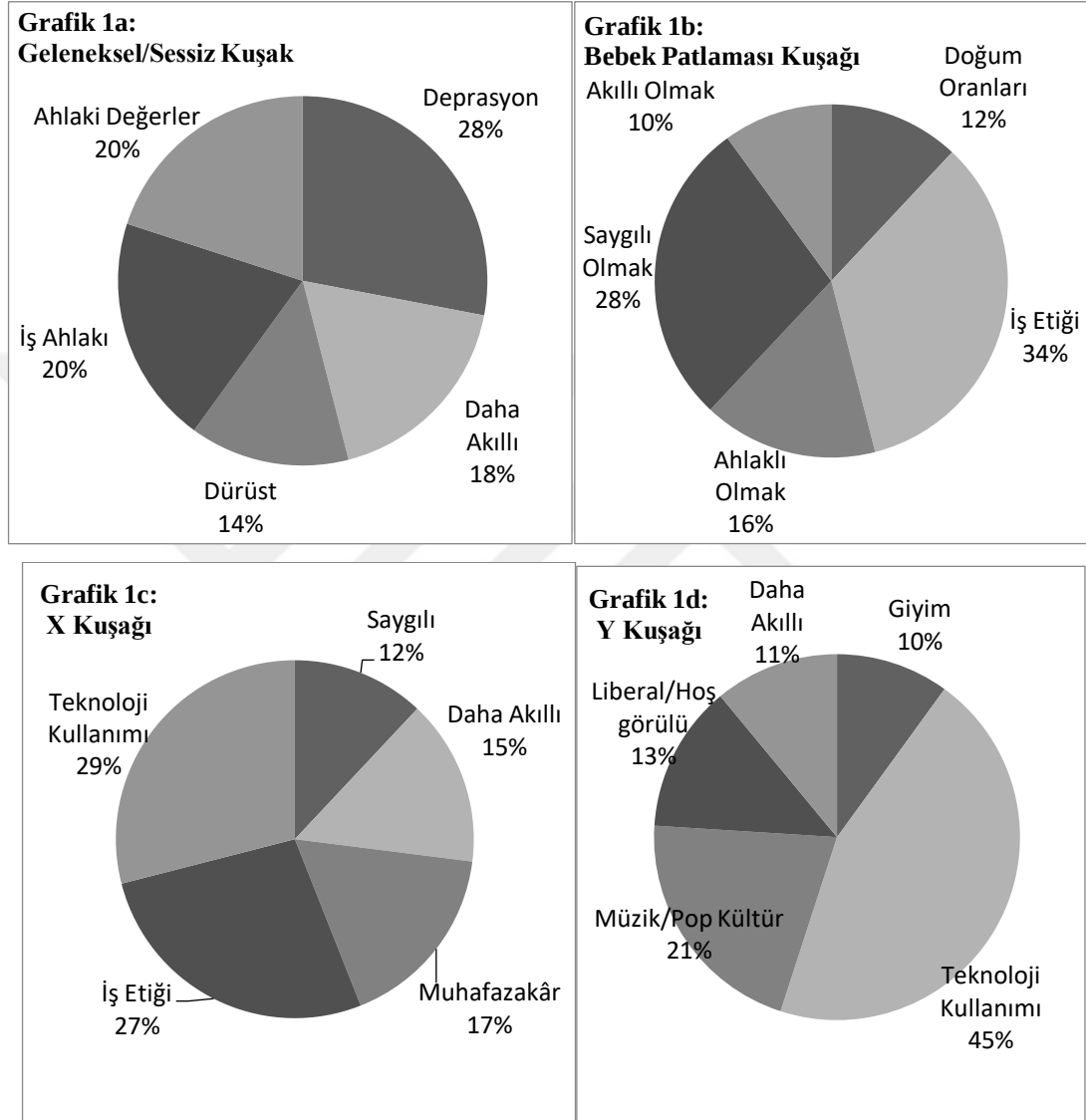
Kuşak Adı	Dönemi	Yaş Aralığı	Nüfus Miktarı	Toplam Nüfusa Oranı
Geleneksel Kuşak	1925-1945	77-97	2 002 261	2,30
Bebek Patlaması Kuşağı	1946-1964	58-76	12 306 079	14,4
X Kuşağı	1965-1979	43-57	16 445 299	19,3
Y Kuşağı	1980-1999	23-42	26 475 694	31,1
Z Kuşağı	2000 ve sonrası	22 altı	28 050 220	32,9
Toplam			85 279 553	% 100

Kaynak: tuik.gov.tr. (Erişim tarihi: 04/03/2023)

2022 tarihi itibarıyla Tablo 1.6'daki veriler incelendiğinde, Geleneksel Kuşak 77-97 yaş, Bebek Patlaması Kuşağı 58-76 yaş, X Kuşağı 43-57 yaş, Y Kuşağı 23-42 yaş, Z Kuşağı 22 yaş ve altında oldukları tespit edilmiştir. Diğer taraftan Türkiye'deki toplam nüfus oranındaki en düşük orana geleneksel kuşak % 2,3 (2.002.261 kişi) en yüksek orana Z kuşağı % 32,9 (28.050.220 kişi) karşılık gelmektedir. 1980-1999 tarihleri arasında doğan Y kuşağı ise 26.475.694 kişi ile Türkiye nüfusunun %31,1'ini oluşturmaktadır. Türkiye'deki Y ve Z kuşaklarının içinde yer aldığı 1-42 yaş aralığındaki kişiler, toplam nüfusun % 64'ünü oluşturmaktadır. Bu oran Y ve Z kuşağını Türkiye toplam nüfusunun üçte ikisini oluşturmaktadır. X kuşağı, 16.445.299 kişi ile toplam nüfusun % 19,3'ünü, Bebek Patlaması kuşağı ise, 12.306.079 kişi ile toplam nüfusun % 14,4'ünü oluşturmaktadır. Elde edilen verilerden de anlaşılacağı üzere Türkiye nüfusunun büyük çoğunluğunun 18-42 yaş grubunda olduğundan çalışma hayatı X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının oluşturduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu durumda çalışma hayatında oldukça fazla olan Y kuşağı (%31,1) çalışanları ile Y kuşağını takip eden Z kuşağı (%32,9) gelecek zaman diliminde çalışma hayatına yön verecek bireyler olacaktır.

Diğer taraftan kuşakların değerleri, tutumları, davranışları ve demografik özellikleriyle ilgili bir rapor düzenlemek amacıyla Amerika'daki PEW Araştırma Merkezi tarafından 2010 yılında bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, 14-27 Ocak 2010 tarihlerinde ülke çapında temsili 2.020 yetişkinden oluşan bir örneklemle sabit hatlar ve cep telefonları üzerinde gerçekleştirilen bir telefon anketinin sonuçlarına dayanmaktadır. Söz konusu araştırma kapsamında katılımcılara; yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin yanı sıra, sizin kuşağınızı farklı kılan özellikler nelerdir, cep telefonlarınızla uyur musunuz, evlilik hakkındaki görüşleriniz nelerdir, ülkenin gidişatından memnun musunuz gibi sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılanların "sizin kuşağınızı farklı kılan özellikler nelerdir" sorusuna verdikleri

cevaplar aşağıda gösterilmiştir. Ayrıca yukarıda belirtilen soruları, 205 kişi geleneksel/sessiz kuşak, 283 kişi bebek patlaması kuşağı, 173 kişi X kuşağı ve 527 kişi ise de Y kuşağı üyeleri olmak üzere toplamda 1188 kişi cevaplamış ve bu cevaplar şekil 1.2’de gösterilmiştir.



Şekil 1.2: Kuşakları Farklı Kılan Özelliklere İlişkin Grafikler

Kaynak: PEW Research Center (2010: 5). (Erişim Tarihi: 13/01/2022).

Yukarıdaki şekil 1.2’de her bir kuşak üyesi kendilerini diğer kuşak üyelerinden farklı kılan bazı özelliklerinin bulunduğu görüşünde olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Bu nedenle kuşak araştırmaları kitlelere hitap etmek ve onları harekete geçirmek konusunda oldukça önemlidir. Bu kapsamda her bir kuşağı diğer kuşaklardan farklı kılan çalışma yöntemleri ve kişisel özelliklerine ait bazı bilgiler aşağıda ele alınmıştır.

1.2.1. Geleneksel (Sessiz) Kuşak

20. yüzyıl içerisinde ortaya çıkan geleneksel kuşak, toplumları kuşaklara bölme ihtiyacının ortaya çıkmasıyla birlikte gerçekleşen sınıflandırmada yer alan ilk kuşaktır (Reeves ve Oh, 2008). Bu çalışma kapsamında 1925-1945 tarihleri arasında doğan kişiler geleneksel/sessiz kuşak kapsamında değerlendirilmiş olup, bu kişiler 2022 tarihi itibarıyla 77-97 yaş aralığındadır. İlk olarak 5 Kasım 1951'de Time dergisinin kapağında yer alan "Sessiz Kuşak" kavramı, Amerika Birleşik Devletleri'nde genç yetişkinler olarak gelen mevcut kuşağı ifade etmektedir (Henger, 2012). Diğer taraftan bu kuşağın üyeleri birçok çalışmada farklı isimlerle (geleneksel/sessiz kuşak, en büyük kuşak, bunalım bebekleri, savaş kuşağı, gaziler, emektarlar, radyo bebekleri, yetişkinler gibi) ifade edilmiştir (Berkup, 2015: 59; Levickaite, 2010). Bu kuşağın üyeleri görev yönelimleri ve uyumlulukları nedeniyle "Sessiz Kuşak" olarak adlandırılmış ve (Taylor ve Keeters, 2010) en yaygın kullanılan isimlerin başında da geleneksel kuşak (traditionalists) gelmektedir (Lehto vd.,2008). Bu nedenle bu çalışma kapsamında 1925-1945 yılları arasında doğan kişiler geleneksel kuşak olarak adlandırılacaktır.

Bu kuşağa mensup bireylerin teknolojiden uzak büyümelerine karşın, yapılan pek çok araştırmada bu bireylerin teknolojiyi kullanma konusunda oldukça istekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Berkup, 2015). Günümüz dünyasından oldukça farklı bir yaşayış tarzına sahip olan geleneksel kuşak üyeleri radyonun icat edildiği yıllarda yaşamışlardır (Erden, 2012). Eşsiz bilgi kaynağı ve pratik zekâları ile işletmeler için kritik mevkilerde çalışan geleneksel kuşak üyeleri 20. yüzyılın iş hayatının temelini atan kuşak olarak bilinmektedir (Zemke vd., 2000: 45).

Geleneksel Kuşak Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar

Bir kuşağın kişiliğinin şekillenmesinde bazı sosyo-kültürel, ekonomik ve politik olaylar etkili olabilmektedir. Büyük dünya savaşlarının ve ekonomik buhranların yaşandığı bu dönemde yaşanan olaylardan bazıları aşağıda gösterilmiştir.

- 1914-1918 yıllarında yaşanan Birinci Dünya Savaşı: Bu savaşın sonunda yaklaşık 17 milyon kişi hayatını kaybetmiş 21 milyon kişi de yaralanmıştır (Günar, 2014).
- 1929 Büyük Ekonomik Buhranı; Kara Çarşamba olarak da adlandırılan bu buhran 24 Ekim 1929 tarihinde ABD'de başlamış kısa süre içerisinde bütün dünyayı etkisi altına alarak İkinci Dünya savaşına kadar sürmüştür. Bu dönemde birçok şirket ve

banka çökmüş, borsa en dip seviyelere kadar düşmüştür. Yaşanan ekonomik sıkıntılar yüzünden dünya genelinde birçok insan işsiz kalarak birçok insan da açlıktan hayatını kaybetmiştir. Örneğin, sadece Ukrayna'da 5 ila 10 milyon kişi açlıktan hayatını kaybetmiştir (Acılioğlu, 2015: 24).

➤ 1939-1945 yıllarında İkinci Dünya Savaşıyla birlikte Amerika Birleşik Devletleri ve Sovyetler Birliği süper güç olarak ortaya çıkmış, dünyanın politik ve sosyal yapısı derinden etkilenmiştir (Aka, 2017).

➤ İkinci Dünya Savaşı sonrasında dünya barışını, güvenliğini korumak ve uluslararası düzeyde ekonomik ve kültürel iş birliğini sağlamak üzere 24 Ekim 1945 tarihinde Birleşmiş Milletler kurulmuştur.

➤ 7 Aralık 1941 Pearl Harbor Baskını: Japonya tarafından Amerikan askeri müdahalesini önlemek için yapılmış olup, söz konusu savaş neticesinde ise 2403 Amerikan askeri ile 68 sivil vatandaş hayatını kaybetmiştir (Russett,1967).

➤ 6 Ağustos 1945 yılında Hiroşima ve Nagazaki'ye atom bombası saldırısı: Söz konusu saldırıda Hiroşima'da yaklaşık 140.000, Nagazaki'de de yaklaşık 80.000 kişi hayatını kaybetmiştir (Russett,1967).

➤ 6 Mayıs 1937 Hindenburg felaketi: Yapılmış en büyük zeplin olarak bilinen, Hindenburg Zeplininin iniş yaparken alev alması sonucu 36 yolcu ve 61 mürettebattan 36'sı hayatını kaybetmiştir (Erenve Demir 2021).

➤ 1940 - 1950 yılları arası ABD Senatörü Joseph McCarthy tarafından yapılan suçlamalar ABD'de korkuya dayalı bir dönemi başlatmış özel ve devlet kurumları saldırgan soruşturmalarla karşı karşıya kalmıştır. Bu korku döneminde birçok kişi işinden kovulmuş, birçok işletme iflas etmiş ve insanlar tutuklanarak cezaevine gönderilmiştir (Güner, 2014).

Geleneksel kuşak dönemini etkileyen en büyük iki önemli olay şüphesiz ki; 1939-1945 yılları arasında yapılan II. Dünya Savaşı ve 1929 yılındaki Büyük Ekonomik Burhan'dır (Frankle, 2007; Levickaite, 2010). Geleneksel kuşağın karakteristik ve ortak özelliklerinin oluşmasında oldukça önemli bir paya sahip olan II. Dünya Savaşı, Büyük Ekonomik Buhran ve yukarıda belirtilen diğer olaylar etkili olmuş olup, ayrıca bu kuşağın üyeleri I. Dünya Savaşı'nın etkilerine de maruz kalmıştır (Henger B. ve Henger J., 2012; Kyles, 2005). Bu kapsamda bu bireylerin sessiz, gelenekselci, otoriteye saygılı ve dürüstlüğü önem veren bir yapıda olmaları geleneksel kuşağın en belirgin özellikleri olarak ortaya çıkmıştır.

Geleneksel Kuşakın İş ve Çalışma Hayatı

Geleneksel kuşak üyeleri yukarıda bahsedilen olaylardan oldukça fazla etkilendiklerinden temel ihtiyaçlarını karşılarken bile tasarrufa önem vererek elindekiler ile yetinmeye çalışmışlardır. Bu nedenle yaşamlarını sürdürmek için çok çalışmanın gerekli olduğuna inanan (Gilbaugh, 2009), işlerini yaparken de elinden gelenin en iyisi yapmaya çalışarak motive olan, disiplini seven, oldukça otoriter ve kuralcı olan geleneksel kuşak üyeleri ekonomik açıdan risk almayarak yeni bir iş arayışı içine de girmemiştir (Akyıldız, 2020).

Günümüz iş dünyasında geleneksel kuşak üyelerinin toplam nüfus oranı %3,5 (Tablo 1.6) olmasına rağmen, günümüz iş hayatında danışmanlık veya üst yöneticilik gibi pozisyonlarda görev aldıkları görülmektedir (Can, 2018). Ayrıca çoğu araştırmacıya göre bu kuşak üyeleri günümüz iş hayatının temellerini atmıştır. Bu kapsamda günümüzün en yaşlı üyeleri olan geleneksel kuşak temsilcileri, siyasi ve politik açıdan oldukça zorlu süreçlerden geçtikleri için, otoriteye değer vererek devletin doğru yönetildiğine inanan, sabırlı, bireysel menfaatlerden ziyade öncelikli olarak vatanının bütünlüğünü ve dirliğini düşünen, yeniliklere karşı da oldukça temkinli ve vatansever bir yaşam sürmüşlerdir (Lehto vd., 2008). Bu kapsamda geleneksel kuşak üyelerinin iş ve çalışma hayatına ilişkin bazı özellikleri aşağıda belirtilmiştir (Berkup, 2015: 65; Aka, 2017: 31):

- Bu kuşak üyeleri ekonomik baskılar altında büyüdüklerinden genel olarak yaşamak için çok çalışmak gerektiğine inanırlar.
- Geleceklerini teminat altına alma gerekliliğinin karşılığı olarak çalıştıkları kurumlara/örgütlere karşı oldukça sadıktırlar.
- Yaşadıkları dönemin zorluklarını göz önünde bulundurarak oldukça tutarlı davranışlar sergilemektedirler ve çalıştıkları kurumlarda bir ömür boyu çalışabilirler.
- İş yerinde var olan kural ve normlara karşı oldukça hassas olan bu kişiler otoriteyi severler ve diğer çalışanların da belirlenen bu düzene uymasını beklerler.
- Genel olarak talimat almaktan hoşlanırlar ve kendi liderlik tarzlarını da belirli bir hiyerarşiye göre oluştururlar.
- Bu kişiler iş yerlerindeki başarılarını kurallara uyup uymadıklarına göre belirleyerek kurallara uydukları ölçüde motive olurlar.

➤ Ayrıca bu kişiler aynı işletmede uzun yıllar boyunca çalışmaktan mutlu olurlar ve nadiren iş değiştirirler. Bu özelliklerinden dolayı bu kişilerin iş tatminleri diğer kuşaklara göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir.

➤ Son olarak bu kişiler uyumlu yapıları itibarıyla takım çalışmasına oldukça yatkın insanlardır.

Yukarıda maddeler halinde verilen özelliklere bakıldığında genel olarak insanların bulundukları dönemin şartlarına göre iş ve çalışma hayatını şekillendirdiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca bir önceki kısımda bahsedildiği üzere; İbn-i Haldun tarafından tohumları 14. yüzyılda ortaya atılan ve Batı dünyasında modellenen “Jenerasyonel Sistemler Teorisi” birbirini takip eden dört kuşağın kısır bir döngü içerisinde 80 veya 100 yılda bir tekrar ettiğini iddia etmektedir (Bekmezci, 2017: 103). Howe ve Strauss (1997) dünyanın sürekli olarak kendisini yenilemesi gerektiği üzerinde durarak, tarih boyunca 80-100 yıllık dönemde yeniden başa döndüğünü ileri sürmüşler, her arketip arasında ise 20-25 yılı içeren “turning” adını verdikleri döngüleri oluşturmuşlardır. Bu kapsamda bahsedilen jenerasyonel sistemler teorisinin incelenmesi neticesinde geleneksel/sessiz kuşak üyelerinin 4. döngüde olduğu, bu döngünün de günümüzde 2008-2029 yıllarını kapsadığı dolayısıyla da bu tarihler arasında Z kuşağı üyelerinin dünyaya geldikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak söz konusu Z kuşağı üyeleri yaşları ve konumları itibarıyla halen daha eğitim gördükleri (tablo 1.6) iş hayatında aktif olarak rol almadıkları faktörlerinin de göz önünde bulundurularak Z kuşağı üyelerine ait yeterli veri toplanması halinde bu araştırma kapsamında jenerasyonel sistemler teorisinin desteklenip desteklenmeyeceği test edilecektir. Ayrıca yapılan literatür araştırmasında jenerasyonel sistemler teorisinin üzerinden 80-100 yıllık süre geçmediğinden, şimdiye kadar jenerasyonel sistem teorisinin tam anlamıyla desteklenip desteklenmediğine dair herhangi bir çalışma yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Z kuşağı üyelerine ait yeterli veri toplanması halinde literatürdeki boşluk bu çalışma ile bir ölçüde doldurulabilecektir.

Diğer taraftan Amerika’daki PEW Araştırma Merkezi tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada “sizin kuşağınızı diğer kuşaklardan farklı kılan özellikler nelerdir” sorusuna araştırmaya katılan kişilerin %28’i geleneksel kuşak dönemini etkileyen olaylardan dolayı depresyonda olduklarını %20’si ahlaki değerlerin ve iş ahlakının olduğu ifade etmişlerdir. Yine araştırmaya katılan kişilerin %18’i diğer kuşaklara nazaran kendilerinin daha akıllı olduklarını ve %14’ü de dürüst olduklarını ifade etmişlerdir

(grafik 1a). Aynı çalışmanın Z Kuşağı üyelerine uygulanması halinde Z kuşağı üyeleri ile geleneksel kuşak üyelerinin kendilerini diğer kuşaklardan ayıran özelliklerinin sonuçları karşılaştırılarak Jenerasyonel Sistemler Teorisinin desteklenip desteklenmeyeceği test edilebilir.

1.2.2. Bebek Patlaması (Baby Boomers) Kuşağı

Yapılan literatür araştırmasında bebek patlaması kuşağı ile alakalı bir çok çalışma ve tanım yapılmıştır. Bu çalışmaların incelenmesi neticesinde üzerinde temel olarak fikir birliğine varılmış demografik düzeyde en temel yargı, batı dünyasındaki birçok ülkenin doğum oranında bir artış yaşandığı İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra meydana gelen bir olguyla ilgili olduğudur. Oxford İngilizce Sözlüğünde Bebek Patlaması Kuşağı, İkinci Dünya Savaşı sonrasında bebek patlaması sonrasında doğan kişiler olarak tanımlar ve bu terimin kullanımını Washington Post "the baby boomers'a" atıfta bulunarak 1970' e tarihlendirir (Bristow, 2015). Willetts (2010) baby boomers'ları kabaca 1945 ile 1965 arasında doğanlar olarak tanımlamaktadır. İkinci Dünya Savaşı sonrası doğanları kapsayan bu kuşak (Can, 2018), oldukça fazla doğum oranları olması nedeniyle sayıca fazla olduğundan toplumu yeniden şekillendiren kuşak olarak da adlandırılmaktadır (Levickaite, 2010: 171; Keleş, 2011: 131).

Toplumsal sorumluluk duygusu gelişmiş ve üretken bir kuşak olan bebek patlaması kuşağı üyeleri soğuk savaş dönemlerinden oldukça fazla etkilendiğinden diğer kuşak üyelerine nazaran yaşamı şekillendirmek için bu dünyayı daha fazla sahiplenme eğilimi gösterirler (Zemke vd., 2000: 68). Bu eğilimlerinin yanı sıra otoriteye saygılı, sadakat duyguları yüksek, kanaatkâr, duygusal, kültürlerine bağlı, gelenekçi ve çevreye duyarlı bir kuşaktır (Strauss ve Howe, 1991: 299; Can, 2018).

Günümüzde bebek patlaması kuşağı üyelerine bakıldığında (tablo 1.6) 58-76 yaşları arasında ve toplam nüfusa oranının %15,8 olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle birçoğunun emeklilik yaşını doldurduğu, buna rağmen çalışmaya devam eden diğer üyelerin ise çalıştıkları örgütlerde üst düzey yönetici rolünü üstlendiği sonucuna ulaşılabilir. Diğer taraftan bu kuşak üyeleri uzmanlık alanlarında kendilerini kanıtlayabilmek için çalışma hayatını sürdüren kuşak olarak tanımlandığından (Can, 2018), bu kuşağın yaşam felsefesi çalışmak için yaşamaktır (Demirkaya vd., 2015: 192).

Bebek Patlaması Kuşağı Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar

Bir kuşağın kişiliğinin şekillenmesinde bazı sosyo-kültürel, ekonomik ve politik olaylar etkili olabilmektedir. Bu kapsamda bebek patlaması dönemini etkileyen başlıca olaylardan bazıları aşağıda açıklanmıştır.

- 1939-1945 yıllarında İkinci Dünya Savaşıyla birlikte ABD ve Sovyetler Birliği süper güç olarak ortaya çıkmış, dünyanın politik ve sosyal yapısı değişerek insanlar üzerinde derin izler bırakmıştır (Aka, 2017).
- Soğuk Savaş Dönemi: Sovyetler birliği önderliği ile Doğu Bloku ülkeleri arasında ve ABD önderliğinde Batı Bloku ülkeleri arasında 1947'de başlayarak 1991'e kadar tüm dünyayı etkilemiştir (Özbay, 2011).
- 1963-1973 yılları arasında yapılan Vietnam Savaşı'nda 60.000 bin asker ölmüş ve etkileri uzun yıllar sürerek bütün dünyayı politik, ekonomik, siyasi vb. yönlerden etkilemiştir (Kaiser, 2000).
- Çok Partili Yönetim: Bebek patlaması kuşağının başlangıcı kabul edilen 1945 yılında CHP dışında Milli Kalkınma Partisi kurularak 27 yıllık Türkiye Cumhuriyeti'nde çok partili yönetime geçilmiştir. Bu kapsamda yeni bir siyasal sisteme geçiş aşamasıyla birlikte Türkiye'deki sosyal hayatta bazı olumsuzluklar yaşanmıştır (Akıncı ve Usta, 2015).
- 1920 yılında Amerika'da yayın hayatına giren radyo, 1927 yılından itibaren Türkiye'de de kullanılmaya başlamış ve bebek patlaması kuşağı döneminde ise altın çağını yaşamıştır (Kıyık Kıcı ve Tonus, 2020).
- Dünya'nın ilk yapay uydusu olan Sputnik 1 uzay aracı 4 Ekim 1957'de SSCB tarafından uzaya gönderilmiş ve dünyadaki süper güçler arasında yeni bir rekabet olan uzay yarışlarını başlatmıştır (Pépin, 1957).
- Cinsel özgürlük konusunda haz ve istek üzerine her eylemi meşru gören ve siyasal bir hareket olan Marksizm ve Cinsel Devrim: Batı dünyasında 1950'li yılların ortasında başlayıp, Türkiye'de ise 1960-1980 yılları arasında yaklaşık 20 yıl sürmüştür. Bu hareket tek eşliliğe, aile ve kadın hakları ile ilgili tabuların yıkılmasına sebep olmuştur (Kollontai ve Yalım, 2001).
- 27 Mayıs 1960 tarihinde gerçekleşen ilk askeri darbe ile birlikte Türkiye'nin ekonomisi çok ciddi bir şekilde etkilenmiş, sürekli yapılan zamlardan dolayı insanlar temel ihtiyaçlarını bile karşılayamaz hale gelmişlerdir (Özsağır, 2013).

➤ ABD 35. Başkanı John Fitzgerald Kennedy'nin 22 Kasım 1963 tarihinde Dallas'ta öldürülmesi ile birlikte terör olayları dünya genelinde artarak uluslararası düzeyde politik krizler yaşanmıştır (O'Donnell ve Powers, 2013).

➤ Amerikan yurttaş hakları hareketi önderi olarak kabul edilen ve Dünya genelinde ise şiddet karşıtı ve ırksal eşitlik görüşleriyle 1964 yılında Nobel Barış Ödülü'nü kazanan papaz Martin Luther King'e 4 Nisan 1968 tarihinde Memphis Tennessee eyaletinde suikast yapılmıştır (Aka, 2017).

Bu olaylar değerlendirildiğinde dünya genelinde bebek patlaması üyeleri; İkinci Dünya Savaşı, Soğuk Savaş Dönemi, Vietnam Savaşı, Cinsel özgürlük konusunda haz ve istek üzerine her eylemi meşru gören ve siyasal bir hareket olan Marksizm ve Cinsel Devrimden etkilenmiştir. Türkiye'de ise; Çok Partili Yönetim, 27 Mayıs 1960 tarihinde gerçekleşen ilk askeri darbeden ciddi şekillerde etkilenmiştir. Ancak yine bu dönemde radyo altın çağını yaşamış, Dünya'nın ilk yapay uydusu olan Sputnik 1 uzay aracı 4 Ekim 1957'de SSCB tarafından uzaya gönderilmiş ve dünyadaki süper güçler arasında yeni bir rekabet olan uzay yarışlarını başlatarak teknolojik gelişmeler hızlanmıştır. Buradan hareketle bebek patlaması üyelerinin siyasi, politik, ekonomik ve sosyal olayların içerisine doğup büyüdükleri göz önünde bulundurularak iş hayatının da bu gelişmelerden hareketle bazı ortak deneyimleri elde ettikleri sonucuna ulaşılmaktadır.

Bebek Patlaması Kuşağının İş ve Çalışma Hayatı

Bebek patlaması kuşağı üyeleri genel olarak iyimserdir. Bu kuşak üyelerinin genel olarak kişisel tatminleri ön planda olduğundan ekip halinde hareket etmeyi sevmektedirler. Ayrıca bu kişiler sağlık konusunda oldukça hassas olduklarından sürekli genç kalmaya çalışmaktadırlar (Zemke vd., 20001). Bebek patlaması kuşağının iş ve çalışma hayatına ilişkin bazı ortak özellikleri aşağıda ifade edilmiştir.

➤ *İşyerindeki özellikleri:* İyi birer takım üyesi olan bebek patlaması kuşağı üyeleri oldukça hırslı ve işkoliklerdir. Bu kişilerin örgütsel vatandaşlık davranışları güçlü olup, herhangi bir ekstra ücret talep etmeden çalışmaya gönüllüdürler (Kane, 2017b). Bunun gibi özelliklerinin yanı sıra oldukça rekabetçi olan bu kişiler hem çalışanlar hem de insanları memnun etmek için istekli ve gönüllüdürler. Ayrıca bu kişiler uzun zaman çalışma saatlerinde keyif alır (Strauss ve Howe, 2000). Bulundukları konumlara

çok zorlu çalışma koşullarından geldikleri için X ve Y kuşağı üyelerinin haklarını vererek onları da bu çalışma disiplinine sokmak için mücadele etmektedirler.

➤ *Bağımsız:* Bebek patlaması üyeleri bağımsız ve kendine güvenen kişilerdir. Bu kuşak bir reform çağında büyüdüleri için kendilerinin dünyayı değiştirebileceklerine inanmaktadırlar. Bu nedenle yerleşik otorite sistemlerini sorgulayarak statükoya meydan okurlar. Genel olarak amirleriyle yüzleşmekten korkmazlar ve yerleşik uygulamalara meydan okumaktan da çekinmezler (Burke, 2015: 22-23).

➤ *İşyerindeki bazı olumsuz özellikleri:* Genel olarak bu kuşak üyeleri iş yerindeki çatışmalardan oldukça rahatsızlık duyup, kendi akranlarıyla karşı karşıya gelmek istemezler. Farklı yaklaşımları yargılayan bu kişiler genel olarak ben merkezlidirler, geri bildirim aşırı derecede duyarlılar ve bir işin sonucundan ziyade işin gerçekleşme süreciyle ilgilenirler. Diğer taraftan bebek patlaması kuşağının genç nesillerini iş etiği ve işyerine bağlılıklarının eksikliği nedeniyle eleştirilebilir (Kane, 2017b).

➤ *Karakteristik özellikleri:* Daha çok karşılıklı anlaşmaya dayalı bir biçimde liderlik stilini kullanan bebek patlaması kuşağı üyeleri kariyer ve başarı odaklıdır. Takım içerisinde iyi çalışırlar ve liderlik yaklaşımları açısından “verdiğin şeyi uygula” prensibini her zaman yerine getirmeyerek diğer kuşaklara nazaran daha otokratik bir yapıya sahip olabilirler (Sarı, 2017).

➤ Bebek patlaması kuşağı üyelerinin çocukluk dönemlerinde rahat bir bakım aldıkları, genç yetişkinlik dönemlerinde sıkı bir bakım üstlendikleri, orta yetişkinlik dönemlerinde yargılayıcı bir davranış sergiledikleri görülmektedir (Dangerfield, 2017). Buna karşın gayet ilkeli ve kararlı olan bu kuşak üyeleri yaşlılık dönemlerinde bilge, vizyon sahibi, sade ve güvenli bir hayat sürmelerine rağmen bencil, kibirli ve acımasız gibi bir takım olumsuz özellikleri bulunmaktadır (tablo 1.3).

Ayrıca Amerika’daki PEW Araştırma Merkezi tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada “sizin kuşağınızı diğer kuşaklardan farklı kılan özellikler nelerdir” sorusuna araştırmaya katılan kişilerin %34’ü iş ahlakının olduğunu, %28’i saygılı olduğunu, %16’sı ahlaklı olduğunu, %12’si doğum oranlarının yüksek olduğunu, %10’u diğer kuşaklara nazaran daha akıllı olduklarını ifade etmişlerdir (grafik 1b). Bu kapsamda konu incelendiğinde her bir kuşak üyesinin kendi kuşağını diğer kuşaklardan farklı gördüğü dolayısıyla da kuşak farklılıkları kapsamında yapılan araştırmaların desteklendiği sonucuna ulaşılabilir.

1.2.3. X Kuşığı

Literatüre bebek patlaması kuşağının çocukları olarak geçen 1965 ile 1979 yılları arasında doğan kişiler olarak tanımlanan (Alwin, 2002) X kuşağı üyeleri 16.383.408 kişi ile Türkiye nüfusunun %19,6'sını oluşturmaktadır (tablo 1.6). Bu bireyler genel olarak bilgi teknolojileri ile barışık, amaç odaklı, girişimci ve bağımsızdırlar (Jianrui, 2011). Diğer taraftan bu kuşak üyeleri birçok çalışmada farklı isimlerle (geçiş kuşağı, kayıp kuşak, gölge kuşağı, baby bast gibi) isimlerle ifade edilmiştir. X kuşağının adı, 1980'lerin sonlarında yetişkinliğe adım atan Amerikalılar hakkında Dopuglas Copeland tarafından yazılan "Generation X: Tales for an Accelerated Culture" adlı roman sayesinde konulmuştur (Sarı, 2017). Bu nedenle literatürde en fazla kullanımın X kuşağı olduğundan (tablo 1.5) bu çalışmada 1965 ile 1979 yılları arasında doğan kişiler X kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Diğer taraftan X kuşağı üyeleri sadece elektronik bir ağa bağlı kalmayıp aynı zamandan dizüstü bilgisayar, akıllı telefon kullanmaları ve televizyon izlemeleri gibi özelliklerinden dolayı diğer kuşaklardan ayrılmıştır (Yücel Güngör, 2018).

X Kuşağı Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar

Bir kuşağın kişiliğinin şekillenmesinde bazı sosyo-kültürel, ekonomik ve politik olaylar etkili olabilmektedir. Bu kapsamda X kuşağı dönemini etkileyen başlıca olaylardan bazıları aşağıda ele alınmıştır.

- Doğu Almanya vatandaşlarının Batı Almanya'ya kaçmalarını engellemek adına 13 Ağustos 1961 tarihinde 46 km² uzunluğunda yapılan Berlin Duvarı (bazı kaynaklarda utanç duvarı olarak geçen) 9 Kasım 1989'da yıkılmıştır (Telatar, 2009).
- Kapitalist görüşlere karşı olan ve kapitalizmin aksinin gerçekleşebilmesini öneren komünizm başarısız olmuştur (Aka, 2017).
- 1963-1973 yılları arasında yapılan ikinci Vietnam Savaşıyla birlikte 60.000 bin asker ölmüş ve etkileri uzun yıllar sürerek bütün dünyayı politik, ekonomik, siyasi vb. yönlerden etkilemiştir (Kaiser, 2000). Söz konusu savaş bebek patlaması kuşağının sonları (1963-1964 yılları) ve X kuşağının başlangıç yıllarını kapsadığından her iki kuşağı da etkilemiştir.
- 2 Aralık 1990'da Irak'ın Kuveyt'i işgal etmesiyle başlayan kod adı Çöl Fırtınası Harekâtı olan Körfez Savaşı ABD öncülüğünde 34 ülkenin koalisyonu ile Irak'a karşı düzenlenen bu savaş televizyonlarda canlı yayınlanmıştır (Kavak, 2013).

➤ 1980'lerin başında ilk defa New York ve Kaliforniya eyaletlerinde gündeme gelen bir enfeksiyon hastalığı olan AIDS (Human Immunodeficiency Virus) dünyada bir çok insanın ölümüne sebep olmuştur (Kelly vd., 1987).

➤ 17 Haziran 1972 günü 5 hırsız Watergate iş merkezine hırsızlık bahanesi ile girerek (asıl amaçları, dönemin siyasilerini dinlemek için mikrofon yerleştirmek) yakalanmaları sonucu ABD başkanı Nixon'un istifa etmesi ile sonuçlanan Watergate Skandalı yaşanmıştır (Dean, 1999). Bu olaydan anlaşılacağı üzere X kuşağı üyeleri diğer kuşaklara nazaran teknolojiyi daha fazla kullanmışlardır.

➤ NASA'nın kullandığı 2. Uzay mekiği olan Challenger kalkışının gerçekleşeceği gece, hava şartlarının kalkış için uygun olmaması yönündeki uyarılara rağmen uçuş yapması sonucu 15 km yüksekte patlamıştır. Tarihe Challenger Uzay Facia'sı olarak geçen bu olayda yedi kişilik mürettebatın tamamı ölmüştür (Thomson, 2014).

Yukarıda sıralanan olaylara ek olarak X kuşağı döneminde kişisel bilgisayarların artması, sinemaların açılması, televizyon kullanımının yayılması gibi gelişmeler de yaşanmıştır. Buradan hareketle X kuşağı üyelerinin siyasi, politik, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin olduğu dönemlerde yaşadığı göz önünde bulundurularak iş hayatlarında da bu gelişmelerden hareketle bazı ortak deneyimleri elde ettikleri sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca X kuşağının çocukluk, gençlik ve orta yetişkinlik dönemlerinde de Türkiye'de birçok olay yaşanmıştır. Bu olaylardan bazılarını aşağıda değinilmiştir.

➤ 12 Mart 1971 askeri darbe sonrası Türkiye ara rejim sürecine girmiş, 32. Dönem Türkiye hükümeti istifaya zorlanmış ve söz konusu darbe süresi 3 buçuk yıl kadar sürmüştür (Ertem, 2018). Bu süreçte halk oldukça fazla etkilenmiş buna bağlı olarak da ekonomide fiyat istikrarsızlığı oluşmuştur.

➤ 1970'lerin ikinci yarısından itibaren baş gösteren siyasal şiddet ve çatışmalar halk üzerinde oldukça etkili olmuş, buna bağlı olarak insanlar arasında kutuplaşmalar meydana gelmiştir (Aka, 2017).

➤ Yine bu dönemde sağ sol çatışmaları ortaya çıkmış (Akın ve Coşkun 2017), ekonomik, politik, sosyal ve eğitim gibi alanlar bu süreçlerden olumsuz yönde etkilenmiştir.

➤ Arap-İsrail savaşları sonrası 1973 yılında petrol krizi ortaya çıkmış, bu krize bağlı olarak da Türkiye'de tüp gaz ve yağ kuyrukları ortaya çıkmıştır (Yılmaz ve Kalkan, 2017).

➤ 12 Mart 1971 askeri darbeden yaklaşık 10 yıl sonra yine 12 Eylül 1980 tarihinde darbe yapılmış, darbe sonrası Süleyman Demirel'in başbakan olduğu hükümete son verilmiştir. Ayrıca darbe sırasında TRT, PTT ve diğer iletişim dairelerine el konularak milyonlarca kişi fişlenmiş ve gözaltına alınmıştır (Yalçın, 2019). Bu gelişmelerden de anlaşılacağı üzere Türkiye'deki sosyo-kültürel, politik, askeri, eğitim alanları oldukça fazla etkilenerek X kuşağı üyelerinin iş ve sosyal hayatı üzerinde derin izler bırakmıştır.

Yukarıda sıralanan bu olayların yanı sıra sosyal hayatı yakından etkileyen ve 1980'lere kadar devam edecek arabesk müzik, renkli televizyonların evlere girmesi, teknolojik gelişmelere bağlı olarak ihracat ve ithalatta meydana gelen artışlar gibi birçok gelişme yaşanmıştır. Bu gelişmelerin yanı sıra birçok şehirde sosyal hayatı etkileyen gameboy, atari gibi video oyunları ve salonları kurulmuş, bu nedenle de X kuşağı üyeleri çocukluk dönemlerinde teknoloji ile erken yaşlarda tanışarak bu deneyimlerini iş dünyasına da aktarmışlardır.

X Kuşağının İş ve Çalışma Hayatı

X kuşağının iş ve çalışma hayatını şekillendiren bazı özellikler aşağıda ifade edilmiştir.

➤ *Karakteristik Özellikleri:* Yüksek düzeyde teknoloji becerisine sahip olan bu kuşak üyeleri; iş yerlerinde resmi ilişkiler isterler, küresel düşünürler, pratikler, kendilerine güvenirlere, hayatlarında denge isterler ve iş yerlerinde eğlenmek istekler. Borçlarından dolayı oldukça rahatsız olan bu kişiler, bir önceki nesile göre daha eğitilmiş olmalarına rağmen finansal gelecek hakkında diğer kuşaklara nazaran biraz daha kötümserlerdir. Bu nedenle emeklilik hayatından beklentileri düşüktür (Zemke vd., 2000: 2-11).

➤ *Aile Yapısı:* Bebek patlaması kuşağına nazaran X kuşağı üyeleri ailelerine daha fazla zaman ayırırlar ve kariyerlerinden ziyade aileleriyle meşgul olurlar. Bu nedenle X kuşağı annelerinin eğitim seviyeleri yüksek olmasına rağmen bebek patlaması kuşağına göre daha geç evlenmiş ve dolayısıyla da daha geç çocuk sahibi olmuşlardır (Sarı, 2017).

➤ *Bağımsızlık:* X kuşağı üyeleri çocukluk dönemlerinde kendileriyle ilgilenmeye alıştıkları için orta yetişkinlik dönemlerinde kendi kendine yeten, becerikli ve bireyseldir (Tablo 1.1). Ayrıca bu kişiler herhangi bir zorluk ile karşılaştıklarında kendi başlarına aşmaya çalışarak özgürlük ve sorumluluklarından taviz vermezler. Bu

nedenle kariyer geliştirmek, problemleri çözmeye ve yeni fikirler üretmek konusunda X kuşağının iş dünyasına katkısı oldukça fazladır (Burke 2015: 22-23).

➤ *İş Yaşam Dengesi*: X kuşağı üyeleri işte geçirilen zamanla kişisel zaman arasında sağlıklı bir dengeye değer vererek çoğunlukla kendi isteklerinin peşinden gitme eğilimi gösterirler. 1980 yıllarında zorlu ekonomik süreçlerden geçtikleri için işverenlerine yani bebek patlaması kuşağı üyelerine göre işlerine daha az bağlıdır. Bu da bu kişilerin güçlü bir girişime sahip olduklarının altında yatan sebeplerden bir tanesidir. Ayrıca bebek patlaması kuşağına nazaran işlerine daha hızlı adapte olurlar, yaratıcıdır, beceriklidir, çoğunlukla hedef odaklıdır, takım odaklı ve disiplinli bir şekilde hareket ederler (Strauss ve Howe, 2000).

➤ *Esnek ve Gayri Resmi*: Mizahi takdir ederek çeşitliliğe önem veren X kuşağı üyelerinin iş yerindeki sloganları "çok çalış, sıkı oyna" olup, bu bireylerin birden fazla beceri geliştirilmesine olanak sağlayan yaklaşımları vardır (Kane, 2017c).

➤ *Teknolojik Açıdan Usta*: Bilgisayarla büyüyen ilk nesil olarak adlandırılan bu kuşak yeni teknolojik programları kolaylıkla öğrenerek işlerine adapte olurlar. Ayrıca bu kişiler bilgisayar, tablet, cep telefonları gibi teknolojik aletlerin doğuşuna tanıklık ederek bu aletleri iş dünyasına kazandırmışlardır (Zemke vd., 2000).

➤ X kuşağı üyeleri çocukluk dönemlerinde az korumalı bir bakım aldıklarından genç yetişkinlik dönemlerinde daha az koruyucu bir bakım üstlendikleri, orta yetişkinlik dönemlerinde ise yorgun bir davranış sergiledikleri görölmektedir. Buna karşın gayet ikna edici olan X kuşağı üyeleri yaşlılık dönemlerinde daha eğitici bir liderlik tarzına sahip olmalarına rağmen sabırsız, kişilerarası becerileri sınırlı, maddi ve ahlak dışı gibi alaycı bir takım olumsuz özellikleri bulunmaktadır (tablo 1.2).

Ayrıca Amerika'daki PEW Araştırma Merkezi tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada "sizin kuşağınızı diğer kuşaklardan farklı kılan özellikler nelerdir" sorusuna araştırmaya katılan kişilerin %29'u teknolojiyi iyi kullandıklarını, %27'si iş ahlakına sahip olduklarını, %17'si muhafazakâr olduklarını, %15'i diğer kuşaklara nazaran daha akıllı olduklarını ve %12'si ise saygılı olduklarını ifade etmişlerdir (şekil 1.2). Bu kapsamda konu incelendiğinde her bir kuşak üyesinin kendi kuşağını diğer kuşaklardan farklı gördüğü dolayısıyla da kuşak farklılıkları kapsamında yapılan araştırmaların desteklendiği sonucuna ulaşılabilir.

1.2.4. Y Kuşığı

Günümüzde nüfus açısından dünyanın en kalabalık kuşığı olarak kabul edilen ve “ele avuca sığmaz” olarak ifade edilen (Kuran, 2012) literatüre ise X kuşağının çocukları olarak geçen 1980 ile 1999 yılları arasında doğan kişiler olarak tanımlanan (Alwin,2002) Y kuşağı üyeleri 25.827.067 kişi ile Türkiye nüfusunun %30,9'unu oluşturmaktadır (tablo 1.6). Diğer taraftan bu kuşak üyeleri birçok çalışmada farklı isimlerle (Generation Y, Gen Y, internet kuşağı, gelecek kuşak, millennials, bir sonrakiler gibi) isimlerle ifade edilmiştir (Kapoor ve Solomon, 2011). Ayrıca bu kuşak üyelerinin teknolojiye yatkınlıkları sebebiyle www kuşağı, Net kuşağı, sanal ortamlarda oynanan oyunlarda bütün katılımcılara bir şekilde ödül kazandırdıkları için ödül çocukları (Tropy Kids) olarak da ifade edilmiştir (Piper, 2012: 16). Yapılan literatür araştırmasında en fazla kullanımın Y kuşağı olduğundan (tablo 1.5) bu çalışmada 1980 ile 1999 yılları arasında doğan kişiler Y kuşağı olarak adlandırılmıştır.

Kuşak teorisi, toplumumuzda işgücüne giren ve turizm pazarında yeni ziyaretçiler olarak adlandırılan insanlar hakkında temel bir anlayış isteyenlere çok şey sunmaktadır (Pierre, 2009). Bu kapsamda sosyal rolleri itibarıyla Y kuşağı üyeleri yaşamın genç yetişkinlik evresindedir. Howe ve Strauss (2000), Huntley (2006) ve Fields vd (2008), çalışmalarında Y kuşağı üyelerini, arkadaşlarına, eğlenceye, dijital okuryazarlığa ve markalara bağlı olan kahraman bir nesil olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Y kuşağı üyeleri, kendinden emin ve rahat, muhafazakâr ve geçmiş kuşakların en eğitilmiş olduğu kuşaktır. Diğer kuşaklara nazaran daha fazla korunan Y kuşağı üyeleri; sabırsızlar, onlara göre güvenlik her şeyden önce gelir, ekip odaklı çalışmaya ve işbirliğine önem verirler. Ayrıca kendilerinden oldukça yüksek beklenti olan bu üyeler herhangi bir konuda bireysel olarak odaklanmak yerine toplu bir şekilde hareket ettiklerinden arkadaşlarından ve yakın çevrelerinden oldukça fazla etkilenirler.

Y Kuşağı Dönemini Etkileyen Başlıca Olaylar

Bir kuşağın kişiliğinin şekillenmesinde bazı sosyo-kültürel, ekonomik ve politik olaylar etkili olabilmektedir. Bu kapsamda Y kuşağı dönemini etkileyen başlıca olaylardan bazıları aşağıda ifade edilmiştir.

➤ 1980’li yıllardan sonra teknolojinin hızla gelişmesiyle birlikte, ulaşım imkânları da gelişmiş böylece bütün dünyanın tek bir köy olarak düşünülmesi sonucu *küreselleşme olgusu* ortaya çıkmıştır. Bu olgu ile birlikte bazı kesimler küreselleşmeyi insan hakları,

özgürlük ve demokratikleşme olarak görürken, bazı kesimler de emperyalizm, sömürgecilik, ulus-devlet karşıtı olarak ifade etmiş (Aydeniz vd., 2012), böylece sosyo-kültürel açıdan toplumları derinden etkilemiştir.

➤ Küreselleşme olgusu ile birlikte bütün dünya tek bir köy olarak düşünüldüğünden farklı anlayış ve düşüncelere tolerans gösterilmiş, bununla birlikte de ırkçılık azalmıştır.

➤ Doğu Almanya vatandaşlarının Batı Almanya'ya kaçmalarını engellemek adına 13 Ağustos 1961 tarihinde 46 km uzunluğunda yapılan *Berlin Duvarı* (bazı kaynaklarda utanç duvarı olarak geçen) 9 Kasım 1989'da yıkılmıştır (Telatar, 2009).

➤ Irkçılık karşıtı hareketleriyle tanınan ve uluslararası düzeyde birçok ödül alan (Lenin Barış Ödülü, Nehru Ödülü, Simon Bolivar Ödülü) Afrika Cumhuriyeti'nin ilk siyahi devlet başkanı *Nelson Mandela* anti-ırkçılık' tan dolayı mahkûm edilmiş, ancak çıkarıldığı mahkeme tarafından 1990 yılında serbest bırakılmıştır (Boehmer, 2008). Irkçı karşıtı hareketleriyle bütün dünyaya örnek olan Mandela bu özelliğinden dolayı toplumların sosyo-kültürel ve politik hayatını etkilemiştir.

➤ 2 Ağustos 1990'da Irak'ın Kuveyt'i işgal etmesiyle başlayan kriz sonrası ABD öncülüğünde kurulan 37 ülkenin Irak'a karşı yaptığı koalisyonu sonucu *Körfez Savaşı* yapılmıştır. Ayrıca bu savaş bütün dünyada televizyonlarda canlı yayınlanan ikinci savaştır (Kavak, 2013). Bu savaş sonrası birçok kişi hayatını kaybetmiş, birçoğu da dünyanın diğer ülkelerine göç etmek zorunda kalmıştır.

➤ 25 Aralık 1991 tarihinde *Sovyetler Birliği dağılarak* yerini Bağımsız Devletler Topluluğu'na bırakmış böylece bağımsız birçok devlet ortaya çıkmıştır. Böylelikle Asya ve Avrupa'nın siyasi haritası yeniden şekillenmiştir (Walker, 2003).

➤ Radikal İslamcı silahlı grup olarak da bilinen El-Kaide'nin Amerika Birleşik Devletlerinde İkiz Kulelere düzenlediği *11 Eylül Terör Saldırıları* neticesinde yaklaşık 2700 kişi hayatını kaybetmiştir (Halatçı, 2006).

➤ 26 Aralık 2004 tarihinde saat 00:58'de meydana gelen ve yaklaşık 8-10 dakika süren *Hint Okyanusu Depremi ve Tsunamisi* sonucunda 230.000'den fazla kişi hayatını kaybetmiştir (Telford ve Cosgrave, 2007).

➤ 4 Kasım 2008 tarihinde yapılan seçim sonucunda Amerika tarihinin ilk siyahi başkanı olarak tarihe geçen *Barack Obama* ABD'nin 44. Devlet Başkanı seçilmiş (Aka, 2017) ve bu seçim bütün dünyanın gündeminde yer almıştır.

Yukarıda sıralanan olaylara ek olarak 1969 yılında kullanıma başlayan internetin 1990 yılından itibaren kullanımının artması sebebiyle, bilgi paylaşımları artmış, buna bağlı olarak da herhangi bir ülkede yaşanan olaylardan bütün dünya haberdar olmuştur. Ayrıca internetin yaygınlaşmasına bağlı olarak Facebook, Instagram gibi sosyal paylaşım siteleri bütün dünyada kullanılmaya başlamıştır. Buradan hareketle Y kuşağı üyelerinin siyasi, politik, sosyal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerin olduğu dönemlerde yaşadığı göz önünde bulundurularak iş hayatlarında da bu gelişmelerden hareketle bazı ortak deneyimleri elde ettikleri sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca Y kuşağına mensup bireylerin çocukluk, gençlik ve orta yetişkinlik dönemlerinde Türkiye’de yaşanan olaylardan bazıları aşağıda ifade edilmiştir.

➤ 43. Türkiye Cumhuriyeti Hükümeti Süleyman Demirel döneminde Türkiye ekonomisinde yaşanan ekonomik sorunları aşmak ve istikrarı sağlamak için bir program hazırlanması için Turgut Özal’a görev verilmiş ve Turgut Özal önderliğinde 24 Ocak 1980 tarihinde ekonomik paket hazırlanmıştır (Öztürk vd., 2008). Bu ekonomik paket sayesinde dış ticaret serbestleştirilmiş böylece ülke ekonomisi bir nebze de olsa rahatlamıştır.

➤ 2 Temmuz 1993 tarihinde Sivas’ta düzenlenen Pir Sultan Abdal Şenlikleri esnasında Radikal İslamcı olan bir grup tarafından Madımak otelinin yakılması neticesinde, 37 kişi hayatını kaybetmiştir (Çavdar, 2017). Literatüre *Sivas Katliamı* veya *Madımak Katliamı* olarak geçen bu olay ülke çapında geniş bir etki bırakmıştır.

➤ Mustafa Kemal Atatürk’ten sonra 17 Nisan 1993 tarihinde görevi başında ölen ikinci cumhurbaşkanı *Turgut Özal’ın ölümü* ülke genelinde derin üzüntüyle karşılanmıştır (Aka, 2017).

➤ 12 Mart 1985 tarihinde Alevilerin çoğunlukta olduğu Gazi Mahallesi’ndeki kahvehaneye, taksi duraklarına bir grup insanın saldırması sonucu yüzlerce insan yaralanmış ve 22 kişi de hayatını kaybetmiştir (Tüylüoğlu ve Şentürk, 2020). Literatüre *Gazi Mahallesi Olayları* olarak adlandırılan bu olay insanların milli birlik ve düzenini bozarak sosyo-kültürel hayatlarını olumsuz yönde etkilemiştir.

➤ 7 Ağustos 1999 tarih ve saat 03:02’de Kocaeli/Gölcük merkezinde 7,4 Mw büyüklüğünde deprem meydana gelmiştir. Literatüre *1999 Gölcük Depremi*, *Marmara Depremi* olarak geçen bu olayda 18.373 ölmüş, 48.901 yaralanmış ve 505 kişi de sakat kalmıştır (Genç, 2008). Son yüzyılın en büyük depremlerinden biri olan Marmara

Depreminin Türkiye'nin önemli bir sanayi bölgesinde olması bakımından bütün ülkeyi olumsuz yönde etkilemiştir.

➤ Milli Güvenlik Kurulu toplantısında Başbakan Bülent Ecevit ile Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer arasında yaşanan tartışma sonucu anayasa kitapçığı krizi ortaya çıkmıştır. 2001 yılında gerçekleşen ve literatüre *Kara Çarşamba* olarak geçen bu kriz Türkiye Cumhuriyetinin en büyük ekonomik krizidir (Aka, 2017). Söz konusu kriz neticesinde temel gıda ürünlerinden sanayi ürünlerine kadar bütün ürünlere aşırı bir şekilde zam gelmiş, dar gelirle geçinen insanlar temel gıda ürünlerini karşılamakta zorluk çekmiştir.

➤ 14 Ağustos 2001 tarihinde Recep Tayyip Erdoğan liderliğinde kurulan Adalet ve Kalkınma Partisi Kasım 2002'de yapılan seçimle tek başına iktidar olmuş böylece uzun yıllar boyunca koalisyon hükümetleriyle yönetilen Türkiye'nin siyasi haritası şekillenmiştir (Aka, 2017).

Yukarıda sıralanan bu olayların yanı sıra insanların sosyal hayatlarını etkileyen spor, sanat, teknoloji gibi alanlarda da birçok gelişme yaşanmıştır. 17 Mayıs 2000 yılında Galatasaray futbol takımının UEFA şampiyonu olması ve 2002 yılında FIFA Dünya Kupasında Türkiye'nin Dünya 3.'sü olması spor alanında yaşanan gelişmelere örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca bu dönemde teknolojinin hızla gelişmiş olması münasebetiyle Y kuşağı üyeleri sosyal medya üzerinden akranlarıyla güçlü bir bağ kurmuşlardır (Twenge, 2013: 12).

Y Kuşağının İş ve Çalışma Hayatı

Kuşak araştırmaları tarafından üzerinde anlaşmaya varılan karakter özelliklerinin kesin bir listesinin bulunmadığını belirtmek önemlidir. Çünkü özellikler zamanla ortaya çıkarak olaylara ve zamana göre şekillenirler. Bu kapsamda Y kuşağının iş ve çalışma hayatını şekillendiren yedi temel özellik aşağıda açıklanmıştır.

1. *Özel:* Y Kuşağı üyeleri, dijital yetenekleri ve nispeten daha küçük aile birimlerinden oluşmaları nedeniyle kendilerini özel görmektedir. Ayrıca diğer kuşaklara nazaran daha az çocuğu olan ailelere ait oldukları için ebeveynleri tarafından özel olarak kabul edilirler (Zemke vd., 2000: 2-11). Bu kapsamda Y Kuşağı üyeleri genellikle yüksek beklenti içerisinde.

2. *Korunaklı:* Y Kuşağı üyeleri, ebeveynleri tarafından aşırı korumacı bir bakım üstlenerek büyütülmüşlerdir. Örneğin bisiklet kasklarının takılması, emniyet kemeri

takmanın zorunlu olması, havuz çitleri ve gençlerin sağlığına odaklanan diğer girişimler bu duruma örnek olarak gösterilebilir. Ayrıca bu kurallar bundan sonra gelecek bütün nesilleri için geçerli olmakla birlikte Y kuşağının çocukluk ve genç yetişkinlik yıllarında ortaya çıkmıştır (Sarı, 2017: 22-23).

3. *Kendinden emin*: Yüksek düzeyde kendine güvenen ve genellikle iyimser olan bu üyeler belirsizlik durumlarında nasıl hareket etmeleri gerektiğini bilirler. Ayrıca yurttaş olma bilinciyle hareket ederek buna değer verirler (Burke, 2015).

4. *Takım odaklı*: Çocukluk ve eğitim yıllarında aldıkları eğitimler bu kuşak üyelerini diğer kuşaklara nazaran ekip faaliyetlerine daha yatkın bir hale getirmiştir. Örneğin organize edilen spor müsabakaları, çocukluk dönemlerinde toplu olarak oynanan oyunlar, okullarda yapılan grup çalışmaları gibi durumlar bu kişilerde takım olma ruhunu güçlendirmiştir (Howe, 2006). Böylece bu kişiler iş ve çalışma hayatında ekip ruhuna önem vererek genellikle işbirlikçi uygulamalara önem vermişlerdir.

5. *Geleneksel*: Y kuşağı üyelerinin kişisel gelişim ve kariyer, iş-yaşam dengesi gibi konularda geleneksel bir tutum sergiledikleri kabul edilir. Bu özellikleri onların güçlü aile yapısı kurmalarına yardımcı olmaktadır (Zemke vd., 2000).

6. *Farkındalıkları yüksek*: Kendi ebeveynleri tarafından genellikle bencil bir yapıda oldukları düşünülse de, Y kuşağı üyeleri kendi ebeveynlerine göre etrafındaki olup bitenlere karşı daha duyarlıdır, dünyayı daha yaşanabilir bir hale getirmek için de dernekler kurmakta, sosyal sorumluluğu olan işlere gönüllü katılım sağlamaktadır (Taşlıyan vd, 2015). Bu durum bu kişilerin zamanlarını kendilerinden çok daha büyük işler uğrunda harcadıklarının göstergesidir.

7. *Özgürlük*: Haklarını sonuna kadar savunan Y kuşağı üyeleri kendilerinin özgür hissettikleri işlerde başarılı olmakta ve başarılarının bir neticesi olarak mutlu hissetmektedirler. Ayrıca bu kişiler genellikle emir almaktan, üzerlerinde baskı kurulmasından ve ast-üst ilişkisinden fazla hoşlanmamaktadırlar (Alp vd., 2019). Ayrıca Amerika'daki PEW Araştırma Merkezi tarafından 2010 yılında yapılan çalışmada "sizin kuşağınızı diğer kuşaklardan farklı kılan özellikler nedir" sorusuna araştırmaya katılan kişilerin %45'i teknoloji kullanımı, %21'i müzik/pop kültür, %13'ü liberal/hoşgörülü, %11'i daha akıllı ve %10'u da giyimlerine önem gösterdiklerini ifade etmişlerdir (grafik 1c). Bu kapsamda konu incelendiğinde her bir

kuşak üyesinin kendi kuşağını diğer kuşaklardan farklı gördüğü dolayısıyla da kuşak farklılıkları kapsamında yapılan araştırmaların desteklendiği sonucuna ulaşılabilir.

1922 yılından itibaren Amerika'nın bağımsız araştırmalara kamu ve özel kurumlarda yüksek etik standartların ve uygulamaların geliştirilmesine adanmış en eski kâr amacı gütmeyen kuruluşu olan ERC'nin (Ethics Resource Center) iş hayatına ilişkin belirlenen etik kodlarının kuşaklar açısından önemi tablo 1.7'de ele alınmıştır (ERC, 2011). Söz konusu tablo 1.7 ve tablo 1.8'de görülen değerler araştırmaya katılan kişilerin vermiş oldukları yanıtları ifade etmektedir.

Tablo 1.7: Etik Açından Kuşakların Kabul Edilebilir Davranışları

Kabul edilebilir davranış	Y Kuşağı	X Kuşağı	Bebek Patlaması Kuşağı	Geleneksel Kuşak
Şirket hakkında olumsuz blog yazmak/tweet atmak	14	9	5	1
Şirket kredi kartı ile kişisel eşya satın almak	15	9	8	5
Gizli belgelerin kopyalarını saklamak	22	18	13	8
Sosyal yardımlardaki veya ödemelerdeki kesintileri telafi etmek için daha az çalışmak	18	13	8	2
Sosyal medyada bir müşteriyi "Arkadaş" olarak kabul etmek	36	32	24	15
Şirketin rakipleri hakkında bilgi edinmek için sosyal ağları kullanmak	37	34	27	9
Şirket ağına kişisel fotoğraflar yüklemek	26	19	15	10
Kişisel kullanım için iş yazılımının bir kopyasını eve götürmek	13	11	5	8

Kaynak: ethics.org (Erişim Tarihi: 11/01/2022).

Ayrıca yukarıda bahsi geçen ERC kuruluşunun yine aynı tarihli raporunda kuşakların iş hayatına ilişkin durumlarını sosyal platformlarda kullanma şekillerine ilişkin veriler aşağıdaki tablo 1.8'de ifade edilmiştir.

Tablo 1.8: Kuşakların İş Hayatındaki Gelişmeleri Sosyal Medya Hesaplarında Paylaşma Şekilleri
Aşağıda belirtilen durumları sosyal medya hesaplarından paylaşıyor musunuz?

Aşağıda belirtilen durumları sosyal medya hesaplarından paylaşıyor musunuz?	Y Kuşağı	X Kuşağı	Bebek Patlaması Kuşağı	Geleneksel Kuşak
Yeni bir iş veya terfi	62	54	47	35
İş arkadaşının can sıkıcı herhangi bir alışkanlığı	20	14	4	3
Patron tarafından yapılan kötü şaka	26	17	9	3
Çalıştığı bir projeyi yayınlamak	26	19	11	15
İş hakkındaki duygu ve düşünceleri	40	27	18	17
İş arkadaşları hakkındaki olumlu yorumlar	47	41	35	37
Şirket hakkındaki olumlu yorumlar	54	49	45	53
İş arkadaşının alkol kullanırken çekilmiş fotoğrafı	22	15	4	3
Şirketin rakibi hakkında paylaşım	19	12	6	7
İş arkadaşının politikası hakkında bilgi	16	11	4	3

Kaynak: ethics.org (Erişim Tarihi: 14/01/2022).

Bu iki tablodan da görüleceği üzere her kuşağın gerek sosyal hayatında gerekse de iş ve çalışma hayatında birbirinden farklı özellikler gösterdiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca bu araştırma kapsamında konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanların

çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumlarının iş tatminine olan etkisi araştırılmaktadır. Yukarıda görüldüğü üzere her kuşağın iş ortamında oluşabilecek durumlara farklı tepkiler gösterdiği, yine her kuşağın sosyal medyadaki hesaplarını farklı kullandığı dolayısıyla da bu kişilerin iş tatminlerinin birbirinden farklı olabileceği sonucuna ulaşılabilir.

1.2.5. Z Kuşağı

Ülkemizin nüfus açısından en kalabalık ikinci kuşağı olan literatüre ise Y kuşağının çocukları olarak geçen 2000 yılından sonra doğan kişiler olarak tanımlanan (Kyles, 2005; Reeves ve Oh, 2008) Z kuşağı üyeleri 25.298.351 kişi ile Türkiye nüfusunun %30,2'sini oluşturmaktadır (tablo 1.6). Diğer taraftan bu kuşak üyeleri birçok çalışmada farklı isimlerle (Generation Z, Gen Z, internet kuşağı, yeni kuşak, dijital kuşak, her daim çevrimiçi kuşak, milenyum kuşak) isimlerle ifade edilmiştir (Kapoor ve Solomon, 2011; Levickaite, 2010: 173; Akyıldız, 2020; Twenge vd., 2010). Yapılan literatür araştırmasında en fazla kullanımın Z kuşağı olduğundan (tablo 1.5) bu çalışmada 2000 sonrası doğan ve günümüzde yaşları 22 olan kişiler Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır.

Y kuşağının teknolojiyi yeni yeni kullanmaya başladığı dönemde dünyaya gelen Z kuşağı üyeleri teknolojinin hâkim olduğu dijital çağda dünyaya geldiklerinden kendilerine internet kuşağı ya da dijital kuşak da denilmiştir (Kapil ve Roy, 2014). Bu kapsamda Y kuşağı üyeleri gibi Z kuşağı üyelerinin de karakteristik özelliklerinin oluşmasını etkileyen en önemli etken teknolojidir (Holton ve Fraser, 2015). Bu özelliklerinden dolayı diğer kuşaklardan ayrılan Z kuşağı üyeleri internet, akıllı telefonlar, sosyal medya, tabletler gibi teknolojik aletlerin kullanımına bağlı olarak gündelik hayatı sarsan gelişmelerin de içerisinde yer almışlar ve almaya da devam etmek etmektedirler (Erkara, 2019).

Adamson vd. (2018) Z kuşağını tanımlarken öğrenme, düşünme ve iletişim kurma becerilerinin diğer kuşaklardan oldukça farklı olduğunu, ayrıca dijitalleşmenin de etkisiyle sanal dünyada büyüyen bir nesil olduklarını ifade etmişlerdir. Bu kapsamda Z kuşağı üyeleri dijital çağda dünyaya geldiklerinden sosyal medyadan, çevrimiçi ortamlardan hiç ayrılmak istememekte ve bunu da bir tür sosyalleşme biçimi olarak görmektedir (Akyıldız, 2020). Bu kapsamda teknolojik gelişmelerin insanlar üzerindeki olumlu/olumsuz etkileri halen tartışılmaktadır.

Haeberle vd. (2009) çalışmalarında Z kuşağını ikinci dünya savaşı öncesi yaşayan Geleneksel/Sessiz kuşaktan sonra gelen yeni nesil sessiz kuşak olarak ele almıştır. Yine Strauss ve Howe (1991)'a göre bu kuşağın aşırı bireyleşme ve yalnız yaşadıkları veya yaşayacaklarından dolayı bu kuşağı yeni nesil sessiz kuşak “The New Generation” olarak adlandırılmıştır. Daha önce belirtildiği gibi temelleri İbn-i Haldun tarafından 14'üncü yüzyılda ortaya atılan “Jenerasyonel Sistemler Teorisi” (Generational Theory), birbirini takip eden dört kuşağın 80 veya 100 yılda bir sosyolojik olarak tekrar ettiğini iddia etmektedir (Bekmezci, 2017: 103). Howe ve Strauss (1997) dünyanın sürekli olarak kendisini yenilemesi gerektiği üzerinde durmuştur. Bu kapsamda konu değerlendirildiğinden Z kuşağı üyelerinin 4. döngü yani kriz (şekil 1.1) aşamasında oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Kısaca belirtmek gerekirse jenerasyonel sistem teorisine göre bundan 80-100 yıl önce 4. döngüde olan geleneksel/sessiz kuşağın olduğu dolayısıyla da günümüzde yaşayan Z kuşağı üyeleri ile geleneksel/sessiz kuşağın özelliklerinin benzer olduğu üzerinde durulmuştur. Bu nedenle bu çalışma kapsamında temelleri İbn-i Haldun tarafından 14'üncü yüzyılda atılan ve Strauss ve Howe tarafından (1997) jenerasyonel sistem teorisi olarak adlandırılan teorinin desteklenip desteklenmeyeceği test edilecektir.

Z Kuşağının İş ve Çalışma Hayatına Ait Beklentiler

Yakın geleceğin gizemli çocukları olarak adlandırılan Z kuşağı üyelerinin birçoğu halen yükseköğretim kurumlarında eğitim aldıklarından şimdiye kadar literatürde bu kuşakların iş ve çalışma hayatları hakkında çok fazla bilgi bulunmamaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 174). Bu nedenle bu kuşağın iş ve çalışma hayatına ilişkin bazı tahminler yapılabilmektedir (Can, 2018).

Teknolojiyi ileri derecede kullanan Z kuşağı üyelerinin sosyal ilişkileri güçlü, teknolojiye bağımlı, kendilerini kolay ifade edebilen, kolay iletişim sağlayan, hakkını arayan, bireysel ve bağımsız olmalarından dolayı yaratıcı bir profil çizmeleri olumlu özellikleri olarak sayılabilir (Montana ve Petit, 2008: 140). Ancak bu kişiler çok çabuk sıkılabildiklerinden iş hayatına bağlılıkların az olabileceği, dolayısıyla da geleneksel kuşaktan farklı olarak örgütsel sadakatlerinin düşük olacağı düşünülmektedir. Bunlara ek olarak bu kişilerin teknolojik gelişmelere bağlı olarak daha sık iş ve kariyer değiştirebilecekleri tahmin edilmektedir (Levickaite, 2010: 173).

Ancak geleneksel/sessiz kuşağın aksine bu kişiler çok çabuk sıkıldıkları, geleneksel eğitime karşı çıktıkları, sürekli teknoloji ile meşgul olduklarından dikkatlerinin dağınık ve odaklanma sürelerinin kısa olması, aynı anda birden fazla işle ilgilenebilir olmaları, sabırsız olmaları, çoğunlukla kararsız ve örgütsel bağlılıkları düşüktür. Bu kapsamda konu değerlendirildiğine Howe ve Strauss tarafından (1997) yılında ortaya atılan jenerasyonel sistemler teorisinin desteklenmediği sonucuna ulaşılabilir. Ancak bu kişilerin iş hayatına yeni atılacakları dolayısıyla aktif olarak çalışan bireylerin günümüzde az olmaları sebebiyle Z kuşağının iş ve çalışma hayatına ilişkin ortaya konulan ifadelerin birçoğunun varsayımdan ibaret olduğundan herhangi bir genelleme yapılması doğru olmayacaktır.

1.3. Çalışma Değer Algıları Kavramı

Bu başlık altında öncelikle çalışma değer algıları kavramı açıklanarak, çalışma faaliyetlerine yüklenen anlamları, çalışma değer algılarına etki eden faktörler ve son olarak çalışma değer algılarında öne çıkan yaklaşımlardan bahsedilmiştir. Kimilerine göre kasvet, kimilerine göre coşku veren çalışma hayatı, bir taraftan hayatta kalmanın bir gereği, diğer taraftan da dostluk, zevk, heyecan veren bir olgu olarak görülmüştür. Bu kapsamda yapılan literatür araştırmasında bazen çalışma hayatı yalnızca hayatta kalmanın bir zorunluluğu olarak görüldüğünden, pek de hoşlanılmadan katlanılan bir olgu olduğundan bahsedilmiştir (Weis ve Kahn, 1960). Diğer taraftan bazı araştırmacılar insanların geçimlerini sağlamak, üretimi devamlı kılmak gibi ekonomik getirilere dayalı bir olgu olduğunu ifade etmiştir (Miller, 1980). Ancak çalışmanın yalnızca insanların hayatta kalmalarının bir gereği olarak zorunluluk veya ekonomik getirisinden ziyade psikolojik ve sosyal ihtiyaçları karşılamanın bir gereği olarak görüldüğü sonucunu da dikkate almak gerekmektedir. Bu kapsamda literatür incelendiğinde çalışma olgusunun toplumsal fayda sağladığı, arkadaşlarla ilişkiler kurmanın ya da özdeşleşmenin yolu olduğu görülmüştür (Steers ve Porter, 1975; Donald ve Havighurst, 1959).

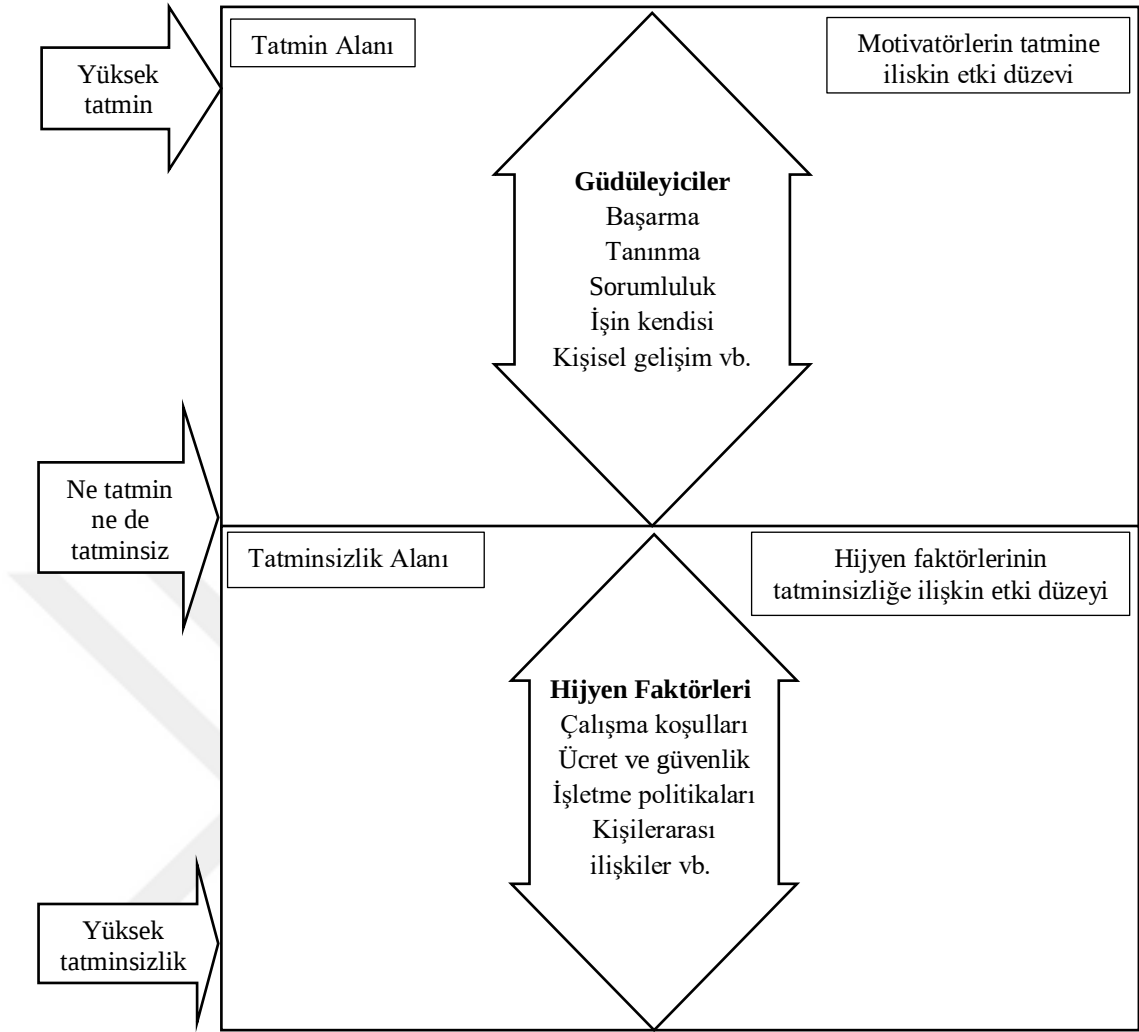
Bu çerçevede yapılan çalışmaların incelenmesi neticesinde çalışma hayatında bireyler için önemli olan değerleri ifade eden çalışma değer algısı, bireylerin hem maddi, hem manevi, hem de psikolojik ve sosyal işlevi gibi farklı unsurlara dikkat çekerek açıklanmıştır (İlhan, 2019). Allport'a (1961) göre çalışma değerleri bireylerin çalışma hayatında tercihlerine göre hareket etmelerini sağlayan inançlar bütünü olarak

tanımlamaktadır. Wollack vd. (1971) bireylerin belirli bir iş ile ilgili duygularından ziyade o işe karşı tutumlarının bir göstergesi olarak tanımlamışlardır. Super (1980) bireylerin herhangi bir işi karşılamak için ulaşmak istediği hedefler bütünü olarak tanımlamıştır. Ros vd. (1999)'ne göre çalışma değerleri, temel yaşam değerleri gibi, arzu edilen nihai sonuçlarla (yüksek maaş, kariyer gibi) veya davranışlarla (insanlarla beraber çalışmak, sosyalleşmek gibi) ilgili inançlar bütünü olarak tanımlamıştır. Bu tanımlardan da anlaşılacağı üzere çalışma değer algıları bireylerin davranışlarını yönlendiren ihtiyaç, inanç, ilke, amaç ve güdü gibi çeşitli kavramlarla bağlantılı olduğu dolayısıyla da bireylerin çalışma ortamlarını ve sonuçlarını değerlendirmek için farklı çalışma alternatifleri arasından seçim yapmak için yol gösterici ilkeler olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Karl Mannheim'a (1952) göre kuşak teorisi, belli tarihler arasında doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik, ekonomik vb. olaylardan etkilendiğinden benzer sorumluluklar yüklenmiş, ortak inanç, değer, beklenti ve davranışlara sahip gruplar olarak açıklanmıştır. Bu tanımdan hareketle bireylerin çalışma değer algılarının da erken çocukluk dönemlerinde geliştiği ve yetişkinliğe geçiş süreci ile birlikte korunarak bir takım değerleri oluşturduğundan çalışma değer algıları ile kuşak teorisi birbirleriyle örtüşmektedir. Buna göre kuşakların çalışma değer algıları kendi grubundaki var olan kuşaklar ile ortak, inanç, değer, beklenti ve davranışları oluşturacağı gibi diğer kuşaklar ile farklı bir takım unsurlar barındırmaktadır. Bu farklılıkları anlamak ve değerlendirmek örgütler için hem insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmak hem de işe alım ve performans değerlendirmede oldukça önemlidir (Lyons vd., 2005a: 68-69).

Diğer taraftan çalışma değer algılarının boyutlarının neler olduğuna ilişkin literatürde halen fikir birliğine varılmış genel bir yargı bulunmamaktadır. Zytowski (1994) çalışmanın belirlenebilecek ne kadar yönü varsa o kadar çalışma değeri olmalıdır iddiasında bulunmuştur. Gerçekten de bazı araştırmacılar üçten çok daha fazla boyutlu yapılar ortaya koymuşlardır. Wollack vd. (1971) beş boyutlu (faaliyet tercihi, kazanca yönelik tutum, işe bağlılık, çalışmada gurur, yükselme); Sverko (1999) beş boyutlu (kendini gerçekleştirme yönelimi, bireyselci yönelim, sosyal yönelim, faydacı yönelim ve maceracı yönelim); Lofquist ve Dawis (1978) altı boyutlu (başarı, konfor, statü, diğerkamlık, güvenlik ve özerklik); Pryor (1987) 13 boyutlu (bağımsızlık, iş

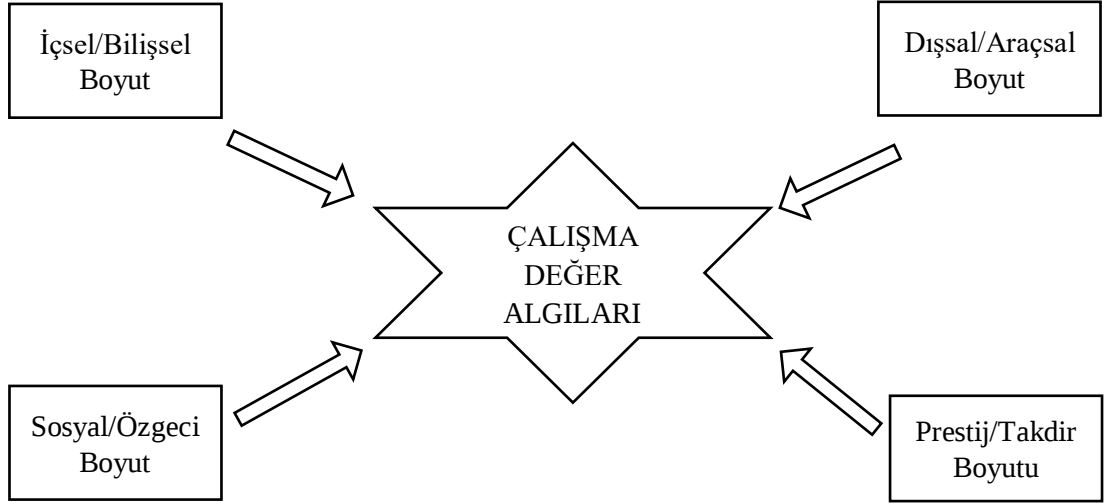
arkadaşları, kendini geliştirme, yaratıcılık, para, yaşam tarzı, prestij, diğerkamlık, güvenlik, yönetim, objektiflik, fiziksel faaliyet ve çevre) yapılar belirlemişlerdir. Super (1970) ise 15 boyutlu bir yapı belirlemiş ama bu 15 boyutun üç ana boyut altında yer aldığını da saptamıştır. Buna göre dış kaynaklı değerler ana boyutunda yaşam tarzı, güvenlik, prestij, ekonomik getiri; dış kaynaklı sosyal/çevresel değerler ana boyutunda çevre, iş arkadaşları, yöneticiyle ilişkiler, çeşitlilik; iç kaynaklı değerler ana boyutunda yaratıcılık, yönetim, başarı, diğerkamlık, bağımsızlık, entelektüel uyarılım, estetik değerler yer almaktadır. Ancak genel olarak çalışma değer algısı boyutlarının iki temel boyutu olan içsel/bilişsel ve dışsal/araçsal boyutu olduğu üzerinde fikir birliğine varılmıştır. Bu boyutlar da Herzberg'in (1959) Çift Faktör Teorisi ile uyumluk göstermektedir. Bu teori motive edici/güdüleyici faktörler ve hijyen faktörleri olmak üzere iki temel bileşimden oluşmaktadır. Motive edici faktörler işin kendisi ile ilgili olan “başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim gibi” faktörlerdir. Hijyen faktörleri ise işin çalışma koşulları ile ilgili olan “çalışma koşulları, ücret ve güvenlik, işletme politikaları, kişilerarası ilişkiler gibi” faktörlerdir. Bu kapsamda Herzberg'in Çift Faktör Teorisi aşağıdaki şekil 1.3'de gösterilmiştir.



Şekil 1.3: Herzberg' in Çift Faktör Teorisi

Kaynak: Herzberg vd (1959) çalışmasından uyarlanmıştır.

En yalın ifadeyle çalışma değer algıları kavramı bireylerin çalışma hayatında neyin önemli olduğu sorusuna cevap verir ve genel yaşam değerlerinden daha somut ve özeldir. Ayrıca insanların genel yaşam değerleri ile çalışma değer algıları kişiden kişiye kuşaktan kuşağa farklılıklar gösterebilir. Bu kapsamda konu değerlendirildiğinde X ve Y kuşağı çalışanların çalışma değer algıları birbirinden farklıdır sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca yukarıdaki şekil 1.3 ile bahsedilen Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ile Lyons ve diğerleri (2010) tarafından işgörenlerin çalışma değer algılarını ölçmek amacıyla hazırlanan çalışma algı değerleri ölçeği bu çalışmanın yöntem kısmında değerlendirilecektir. Lyons ve diğerlerine göre (2010) çalışma değer algılarının içsel/bilişsel, dışsal/araçsal, sosyal/özgeci ve prestij/takdir boyutu olmak üzere toplamda dört boyutu bulunmaktadır.



Şekil 1.4: Çalışma Değer Algısının Boyutları

Kaynak: Lyons vd (2010) çalışmasından uyarlanmıştır.

İçsel/Bilişsel Boyut: Bireyin yaptığı işi ne derece anlamlı bulduğu, topluma ne ölçüde yararlı olduğuyula ile ilgili boyuttur. İçsel boyut ile bireysel gelişme fırsatı, geri bildirimle sahip olmak, edindiği bilgi ve becerileri işinde kullanabilmek gibi durumların oluşmasında yarar sağlamaktır (Geeta vd., 2016). Bilişsel iş değerleri başarı, statü, terfi, işte geribildirim, işte bağımsız olma, övünç duyulacak bir şirketin çalışanı olmak, işin ilgi çekiciliği ve anlamlı olması, kişisel gelişim imkânı sunması, övünç duyma, topluma yararlı olmak gibi değerleri ifade etmektedir (Bayar, 2016). Bu kapsamda bireylerin bir değere sahip olması, onun bilişsel olarak doğru davranmayı bildiği anlamına gelmektedir.

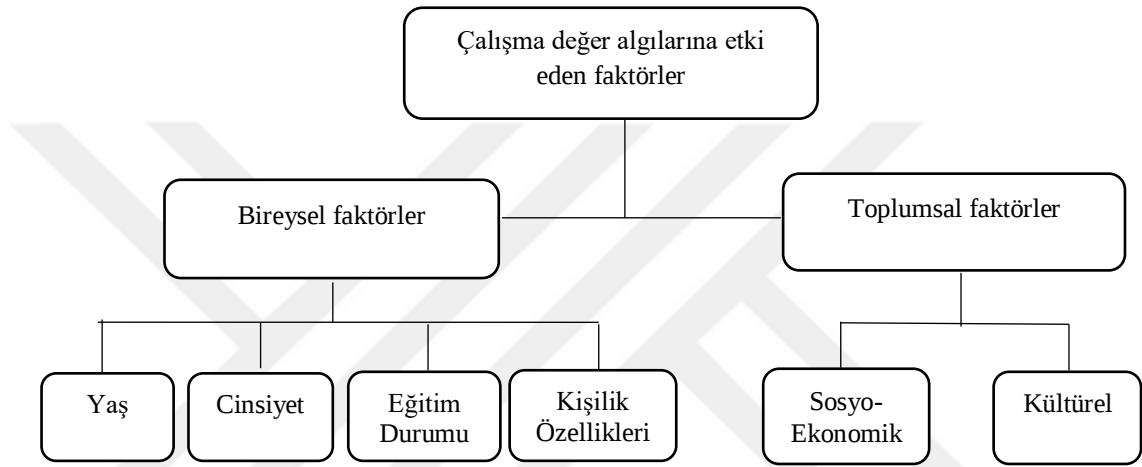
Dışsal/Araçsal Boyut: Dışsal iş değerleri bireylerin kendisi dışında olan maddi olanaklarla ilgilidir. Uygun çalışma saatleri, ücret, rahat ve temiz çalışma şartları, iş imkânları, iş güvenliği, maaş dışı sunulan iş imkânları (servis, ücretli tatil, sigorta, emeklilik) gibi değerleri ifade etmektedir (Altaş, 2004).

Sosyal/Özgeci Boyut: Toplumsal ilişkileri ve topluma katkıları ifade eden sosyal boyut, işte saygı ve itibar görme, uyumlu ve samimi iş arkadaşları, amirlerin adil ve düşünceli olması, insanlarla tanışabilme ve etkileşimde bulunması sosyal iş değerleri kapsamındadır (Altaş, 2004).

Prestij/Takdir Boyut: Başkalarının, kişinin yaptığı işe saygı duyması ile ilişkili olan boyuttur. Bu boyutların daha iyi anlaşılması için çalışma değer algılarına etki eden faktörlerin bilinmesi önemlidir (Altaş, 2004).

Çalışma Değer Algılarına Etki Eden Faktörler

Literatür incelendiğinde çalışma değer algılarına etki eden faktörlerin neler olduğuna dair birçok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bu kapsamda konu değerlendirilerek bu çalışmada çalışma değer algılarına etki eden faktörler bireysel ve toplumsal faktör olarak iki başlık altında açıklanmıştır. Bireysel faktörler başlığı altında demografik özelliklerden öncelikli olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kişilik özelliklerinden bahsedilmiş, toplumsal faktörler başlığı altında ise sosyo-ekonomik ve kültürel etkiler açıklanmıştır.



Şekil 1.5: Çalışma Değer Algılarına Etki Eden Faktörler

Kaynak: İlhan ÜD (2019) çalışmasından uyarlanmıştır.

Bireysel Faktörler

Yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde çalışma değer algılarını etkileyen bireysel faktörlerin temel olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kişilik özellikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bireysel faktörler kişilerin sevdiği işi yapmak, bilgi edinmek, hayatlarına renk ve anlam katmak, bireysel amaçları çerçevesinde kendilerine bir uğraş bulmak gibi amaçlara ulaşma işlevini yüklenmektedir (Hrebiniak vd., 1972). Bu çalışmanın amacı doğrultusunda çalışma değerlerini etkileyen bireysel faktörler aşağıda açıklanmıştır.

a) Yaş: Yapılan literatür araştırmasında yaş faktörünün çalışma değer algıları ile ilişkisi çokça incelenmesine rağmen elde edilen bulguların birbirleriyle ilişkisine dair farklı sonuçlar elde edilmiştir. Ancak araştırmacıların fikir birliğine varmış olduğu genel yargı çalışma değer algılarının yaş ile ifade edilen yaşam boyu gelişim evrelerinden önemli ölçüde etkilendiği sonucuna ulaşılmasıdır (İlhan, 2019). Yaş faktörü bireylerin iş, yeteneklerinin kullanımı, başarı, iş çeşitliliği gibi iç kaynaklı

Çalışma değerlerini (Sheldon ve Kasser, 2001; Priyadarshi ve Kumar, 2009) ve iş güvenliği, para, terfi, otorite ve statü gibi dış kaynaklı çalışma değerlerini (Rhodes, 1983) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan bazı araştırmacılara göre yaşın artması ile birlikte bireylerin topluma katkı düzeylerinin arttığı (Turgut ve Tevrüz, 2003) bazı araştırmacılara göre de tam tersine yeni şeyler öğrenme, kişisel gelişim, arkadaşlık ilişkilerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Ebner vd., 2006; Maurer vd., 2003; Freund, 2006; Cherrington vd, 1979). Buradan hareketle yaş faktörünün bireylerin i ve dış kaynaklı çalışma değerlerine etki ettiği gibi arkadaşlık gibi sosyal çalışma değerlerine etki ettiği sonucuna ulaşılabilir.

b) Cinsiyet: Bireylerin alışma değer algısı ile ilişkisi en çok incelenen demografik özellik cinsiyettir. Cinsiyet-rol sosyalleşme teorisi kız ve erkek çocuklarına çalışmayla ilgili farklı tutum ve değerler öğretildiğini ve cinsiyetle özdeşleştirilen mesleklere yönlendirildiklerini belirtmektedir. Cinsiyet-rol sosyalleşmesinin etkilerini araştıran bazı çalışmalar kızların ve erkeklerin kariyer tercihlerinin farklı olduğunu ve kadınlarla erkeklerin farklı değerlere önem verdiği sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlara göre erkekler kariyerle ilgili para, ekonomik ödüller, terfi, bağımsızlık, başarı, inisiyatif alma, uzmanlık, başatlık, rekabet ve uzun vadeli kariyer hedeflerini daha çok önemserken, kadınlar çalışmanın sosyal yönleriyle ilgili destekleyici iş arkadaşları ve şefler, uygun çalışma saatleri, sosyal onay ve kısa vadeli kariyer hedeflerini daha çok önemsemektedir (Elizur, 1994; Konrad vd., 2000; Furnham, 1984; Warr, 2008; Lynn, 1993).

Geleneksel olarak erkeklerin daha çok maddi değerlerle ve kadınların ise daha çok duygusal/sosyal değerlerle ilgilendiği söylenebilirken, kadınlar ile erkekler arasındaki çalışma değer algılarının farklı olduğuna dair çalışmalar bulunmaktadır. Tait vd (1989) kadınların iş gücüne erkeklerle eşit şartlar altında girdiğinden çalışma değer algılarının farklılıklarının azaldığı sonucuna ulaşmıştır. Benzer olarak Vansteenkiste vd. (2007) Belçikalı kadın ve erkeklerin i ve dış kaynaklı değerlere önem vermek bakımından aralarında herhangi bir farklılık olmadığını tespit etmiştir. Turan ve Pilavcı (2011) alışma değerleri bakımından kadın ve erkek niversite öğrencileri arasında anlamlı bir farklılık olmadığını; kadın öğrencilerin sadece başarı ve fedakrlığa, erkek öğrencilerin ise sadece ekonomik kazanca daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan Priyadarshi ve Kumar (2009) Hindistan'ta yaptıkları

araştırmadan kadınların erkeklere kıyasla otorite sahibi olmaya, sosyal ilişkilere ve duygusal destek anlamında başkalarına bağlılığa daha az önem verdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Turgut ve Tevrüz (2003) çalışmalarında erkeklerin topluma katkıda bulunarak toplumsal düzeni koruma eğilimde olduklarını, kadınlarınsa statü kazanma ve bilgi edinme ve edindikleri tecrübeleri kullanmaya daha fazla önem verdiğini; Uçanok (2011) ise erkeklerin normatif değerlere, kadınlarınsa bireyselci değerlere daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşmıştır.

c) Eğitim Durumu: Bireylerin çalışma değer algısı ile ilişkisi en az incelenen demografik özellik eğitim olmasına rağmen ulaşılan sonuçlar birbirleriyle tutarlıdır. Genel olarak, eğitim seviyesi yüksek olan çalışanlar iş, ilgi çekici iş, yeteneklerle uyumlu iş, başarı, inisiyatif almak gibi iç kaynaklı çalışma değerlerine; eğitim seviyesi düşük çalışanlar ise ücret, iş güvenliği, çalışma saatleri gibi dış kaynaklı çalışma değerlerine daha fazla önem vermektedir (Lacy vd., 1983; Vansteenkiste vd., 2007; Warr, 2008). Kasnak (1998) çalışmasında eğitim seviyesi yüksek olan kişilerin eğitim seviyesi düşük olan kişilere nazaran daha az araçsal (maddi) değerlere önem verdiği sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde (Turgut ve Tevrüz, 2003) çalışmalarında ilköğretim mezunlarının topluma katkı sağlamak, geçimini temin etmek, dini görevini yerine getirmek, sakınma, kendi düzenini kurma olmak üzere hem normatif hem de dünyevi çalışma değerlerine daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşmıştır. Shapira ve Griffith (1990) de eğitim seviyesi sosyal statüye ve maddi kazanca verilen önem ile negatif, işini iyi yapmaktan duyulan gurur ile pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca yaş ve eğitimin iç kaynaklı çalışma değerlerine kıyasla, dış kaynaklı çalışma değerleri ile daha güçlü bir ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmıştır.

d) Kişilik Özellikleri: Kişilik daha çok biyolojik temelli olduğundan nadiren değişme gösterirken, değerler ise daha çok sosyal etkileşimle ve yaşam deneyimleriyle öğrenildiğinden kişilik özelliklerine nazaran daha esnek bir yapıdadır. Bu kapsamda Staw vd (1986) çalışmalarında kişilik özellikleri ile çalışma değerleri arasında iki olası durumun söz konusu olduğu üzerinde durmuştur. İlk olarak duygusal mizacın insanlar üzerinde (iş ortamı da dâhil olmak üzere) dünyayı nasıl algılayıp değerlendirdikleri konusunda önemli bir etkisi olduğudur. İkinci olarak da mizaçların işle ilgili seçimleri etkilemesi muhtemel olduğudur. Negatif bir mizaca sahip olan kişiler pozitif mizaçlı kişilere nazaran cazibesi düşük işleri daha kolay kabul etme eğilimindedir. Diğer bir

ifadeyle farklı kişilik özelliklere sahip olan insanlar farklı deneyimlere açık olduklarından farklı yapıdaki işleri tercih ederler. Örneğin, değişime açık olan kişiler iş çeşitliliği, yeniliği ve öğrenme fırsatlarını içeren işleri tercih etme eğilimindedirler.

Furnham vd. (2005) hem İngiliz hem de Yunan uyruklu çalışanlar üzerindeki yaptıkları araştırmada farklı kişilik özelliklerinin farklı çalışma değerleri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmıştır. Bu kapsamda değişime açık kişilikte bireylerin yeteneklerini kullanmalarına verilen önem pozitif ilişki gösterirken maddiyat ve çalışma şartlarına verilen önem ise negatif bir ilişki göstermiştir. Benzer bir şekilde Furnham vd (1999) çalışmalarında dışa dönük olan kişilerin iç kaynaklı çalışma değerlerinin, içe dönük çalışma değerleri olan kişilerden daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmış, ayrıca dışa dönük kişilerin daha fazla sorumluluk aldığı sonucuna da ulaşmışlardır.

Bu kapsamda yapılan araştırmaların bulgularından hareketle, çalışma değer algılarının kişilerin yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kişilik özelliklerine göre farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Dolayısıyla insan kaynağının etkin ve verimli kullanılması için çalışma değer algılarını etkileyen faktörlerin bilinmesinin iş tatmini açısından oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Toplumsal Faktörler

Çalışma değer algılarını etkileyen toplumsal faktörler temel olarak sosyo-ekonomik etkiler ve kültürel etkiler olmak üzere literatürde iki başlık altında incelenmiştir. Bu kapsamda çalışma değerlerini etkileyen toplumsal faktörler aşağıda açıklanmıştır.

a) Sosyo-Ekonomik Etkiler: Mortimer ve Lorence (1979) çalışmalarında yüksek sosyo-ekonomik düzeye sahip ailelerin çocuklarının iş hayatında dış kaynaklı çalışma değer algılarına daha az önem verirken, insan yönelimli ve iç kaynaklı çalışma değerlerine daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşmışlardır. Batı Avrupa ülkelerinde II. Dünya Savaşından sonra daha yüksek yaşam standartlarına ulaşılması, sosyal programların hayata geçirilmesi ve temel yaşamın tehdit altında olmaktan çıkarılmasıyla birlikte para ve güvenlik gibi değerlerin geri planda kalıp, özerklik ve yaratıcılık gibi değerlerin ön plana çıktığı gözlemlenmiştir (Inglehart, 2008). Ayrıca ülkeler arası karşılaştırmalarda gelişmekte olan ülkelerin para ve güvenlik gibi değerlere, zengin ülkelerin ise kendini ifade etme gibi sosyal değerlere daha fazla önem verildiği tespit edilmiştir (Egri ve Ralston, 2004).

Avrupa Değerler Çalışmasının 2008 verilerini kullanarak 45 Avrupa ülkesini karşılaştıran Kaasa (2011) dış kaynaklı çalışma değerlerinin zengin Avrupa ülkelerinde daha az, sosyo-ekonomik gelişmişlik düzeyi düşük olan Avrupa ülkelerinde daha çok önemsendiğini tespit etmiştir. Dış kaynaklı değerlere verilen önemin kişi başına düşen harcanabilir gelir ve gayrisafi yurtiçi hâsıla ile negatif ilişkili olduğu, ayrıca örgütsel güven ve örgüte bağlılık seviyesi düşük olan ülkelerdeki insanların duygusal (sosyal) değerlere daha fazla önem verdiği sonucuna da ulaşmıştır. Bu bulgular fiziksel ihtiyaçların daha az karşılandığı ülkelerde maddi değerlere, duygusal ihtiyaçların daha az karşılandığı ülkelerde ise duygusal değerlere daha fazla önem verildiğinin işaretidir. Kaasa'nın incelediği bu 45 ülke arasında Türkiye de vardır. Kaasa'ya göre Türkiye'deki katılımcıların hem iç kaynaklı, hem dış kaynaklı hem de duygusal değerlere yüksek derecede önem verdiği tespit edilmiştir.

b) Kültürel Etkiler: Ülkeler açısından çalışma değer algıları karşılaştırıldığında araştırmaların çoğunun çalışma değer algılarını temel yaşam değerlerinin bir ifadesi olarak ele almış ve gözlenen farklılıklar belirli ülkelerin ya da bölgelerin tarihsel gelişimlerini ve çevreye uyumlarını yansıtan geniş kültürel kalıplar temelinde yorumlanmıştır (Roe ve Ester, 1999).

Batı Avrupa ile Uzakdoğu kültürleri (veya komünist rejimin uygulandığı ülkelerle batı ülkeleri) arasında farklılıklar olabileceği fikrinden hareket eden Elizur vd. (1991) çeşitli kültürleri belirli çalışma değerlerine verilen önem bakımından karşılaştırmıştır. Araştırma bulgularına göre batılı kültürlerde (Amerika Birleşik Devletleri, Hollanda, Almanya) ilgi çekici iş en önemli çalışma değeri iken, Çin ve Macaristan içinse dikkate değer iş daha az önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çin, Tayvan, Kore, İsrail, Amerika ve Hollanda için başarı en önemli çalışma değeri iken, Almanya için başarının bu ülkelere nazaran daha az önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Diğer taraftan iş güvenliğine en yüksek önemi Koreliler verirken, Çinliler ve İsraillilerin iş güvenliğine daha az önem verdikleri tespit edilmiştir. Ayrıca para ve diğer maddi değerlere pek önem vermeyen Çinliler, toplumsal katkının önemli bir çalışma değeri olduğunu belirtmişlerdir.

Kaasa (2011) çalışmasında çalışma değer algılarında kültürel farklılıkların önemli bir rolünün olduğuna dair sonuçlara ulaşılmıştır. Örneğin, belirsizlikten kaçınmanın sosyo-ekonomik ve kültürel yönden güçlü olan ülkelerde duygusal değerler (iş

arkadaşlarıyla iyi ilişkiler kurma, sevgi ve bağlılık isteği) daha fazla önemsenmektedir. Bu kapsamda belirsizlikten kaçınma ihtiyacının, toplumda belli bir konuma sahip olurken, başkaları tarafından onaylanma ve ait olma isteği ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Warr (2008) çalışmasında Katolik (Belçika, Avusturya, Fransa), komünist (Romanya, Bulgaristan, Rusya) ve Protestan (Batı Almanya, Finlandiya, İngiltere) olmak üzere farklı kültürel mirasa sahip ülkeleri karşılaştırmıştır. Elde edilen bulgulara göre, komünist ülkelerdeki çalışanların iç kaynaklı çalışma değerlerine (bir şey başarma fırsatı, inisiyatif kullanmak) daha az önem verirken, yüksek maaş ve güvenliğe daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşılmıştır. Protestan ülkelerdeki çalışanlar ilgi çekici iş, başarı, kişisel inisiyatif almak gibi iç kaynaklı değerlere yüksek önem verirken, iş güvenliği, yüksek maaş, tatil ve topluma katkı olanaklarına ise daha az önem göstermişlerdir. Katolik ülkelerdeki çalışanları için toplumsal katkı en fazla önemsenen değerdir.

Bu çalışmalarının bulgularından hareketle bireylerin çalışma değer algılarının oluşmasında hem bireysel faktörlerin (yaş, cinsiyet, eğitim ve kişilik özellikleri) hem de toplumsal faktörlerin (sosyo-ekonomik etkiler ve kültürel etkiler) etkili olduğu sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca kuşakların gelişim dönemlerinde meydana gelen olaylar bireylerin çalışma değer algılarını oluşturduğundan kuşaklar ile çalışma değer algıları arasında bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılabilir. Bu ilişkinin daha iyi anlaşılabilmesi için çalışma değer algılarının oluşmasında öne çıkan yaklaşımlar aşağıda açıklanmıştır.

1.4. Çalışma Değer Algılarında Öne Çıkan Yaklaşımlar

Çalışma değer algılarının boyutları hakkında literatürde halen fikir birliğine varılmış genel bir yargı bulunmamaktadır. Ancak genel olarak çalışma değer algısı boyutlarının iki temel boyutu olan içsel/bilişsel ve dışsal/araçsal boyutu olduğu üzerinde fikir birliğine varılmıştır. Bu boyutlar da daha önce de belirtildiği üzere Herzberg'in (1959) Çift Faktör Teorisi ile uyumluk göstermektedir. Herzberg'e göre (1959) maddi olmayan ve çalışmanın doğal psikolojik tatminleri ile ilgili olan işin ilgi çekiciliği, zorlayıcılığı, çeşitliliği ve entelektüel olarak uyarıcılığı gibi içsel/bilişsel çalışma değerleri ile çalışmanın maddi yönleriyle ilgili olan çalışma koşulları, ücret, yan haklar ve iş güvenliği gibi dışsal/araçsal çalışma değerleridir (şekil 1.2). Bu boyutların yanı sıra literatürde başta sosyal/özgeci ve prestij/takdir olmak üzere başka boyutlar da

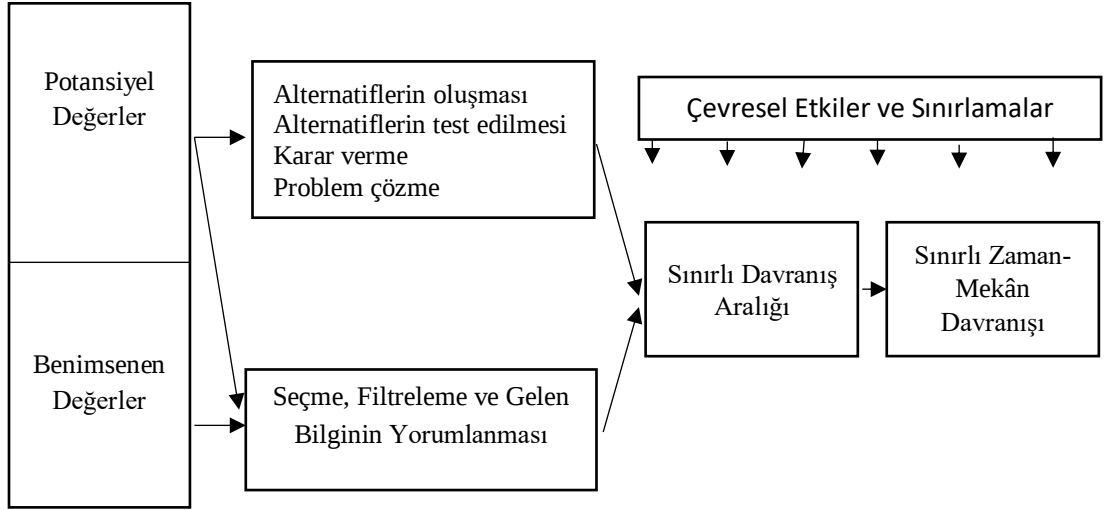
mevcuttur (şekil 1.3). Bu çerçevede genel olarak toplumsal ilişkileri ve topluma katkıları ifade eden sosyal/özgeci boyut, iş yerinde saygı ve itibar görme, uyumlu ve samimi iş arkadaşları, amirlerin adil ve düşünceli olması, insanlarla tanışabilme, etkileşimde bulunma ve başkalarına yardım etme sosyal/özgeci iş değerleri kapsamındadır. Prestij/takdir boyutu ise, başkalarının kişinin yaptığı işe saygı duyması ve yapılan işin takdir edilmesi ile ilişkili olan boyuttur (Elizur, 1984; Taris ve Feij, 2001; Schwartz, 1994).

Bu kapsamda çalışma değer algılarında öne çıkan yaklaşımların odağında George England (1967), Donald E. Super (1970), Joseph P. Manhardt (1972), Milton Rokeach (1973), Rounds, Henley, Dawis, Lofquist, Weiss (1981), Dov Elizur (1984) ve son olarak Schalom Schwartz (1992-2001) çalışma değer algıları aşağıda açıklanmıştır.

1.4.1. George W. England'ın Çalışma Değer Algısı

İş değerlerinin belirlenmesine yönelik en eski araştırmacılardan olan George England (1967) çalışmasında, değerlerin insan davranışlarıyla olan ilişkisi hakkında kuramsal bir model geliştirmiştir. Bu model bireylerin davranışları hakkında kesin bir yargıya varmadan önce onların değerlerinin davranışlar üzerindeki etkisinin, çevresel faktörlere bağlı olarak da düşünülmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Ayrıca geliştirilen bu model, bireylerin kişisel değer sistemleri hakkındaki verilerin yorumlanmasına da katkı sağlamaktadır. England, yöneticilerin çeşitli alanlardaki amaçlarını içeren Kişisel Değer Anketi'ni (Personel Value Questionnaire) geliştirmiştir.

Bu modele göre, çalışma değer algıları potansiyel değerler ve benimsenen değerler olmak üzere iki boyut altında incelenmiş, potansiyel değerlerin alternatiflerin oluşması, test edilmesi, karar verme ve problem çözme gibi davranışların çevresel etkiler ve sınırlamalar çerçevesinde sınırlı davranış ve zaman-mekân davranışları oluşturduğu tespit edilmiştir. Benimsenen değerlerin ise seçme, filtreleme ve gelen bilgilerin yorumlanması çerçevesinde sınırlı davranış ve zaman-mekân davranışları oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda George W. England'ın geliştirdiği model aşağıdaki şekil 1.6'da gösterilmiştir.

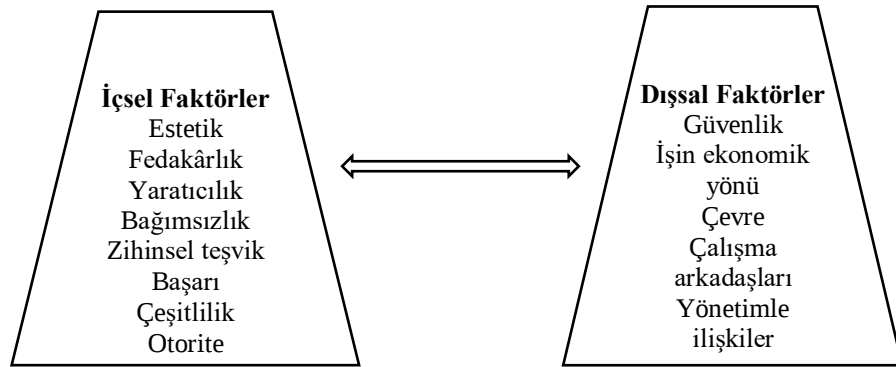


Şekil 1.6: Değerler ve Davranışlar Üzerine Geliştirilmiş Teorik Bir Model

Kaynak: England, G. W. (1967: 55).

1.4.2. Donald E. Super'in Çalışma Değer Algısı

İşgörenlerin çalışma değer algılarının ihtiyaçtan türediğini ve insanların bu ihtiyaçları karşılamak için ulaşmak istediği hedefler olduğunu savunan Super (1970) çalışmasında iş değerlerinin sınıflandırılması ile ilgili “Work Values Inventory” (İş Değerleri Envanteri-SWVI-R) ölçeğini geliştirerek 15 temel çalışma değeri ortaya koymuştur. Bu değerleri de içsel ve dışsal olmak üzere iki alt boyutta sınıflandırmıştır. İçsel çalışma değerleri boyutunda fedakârlık, estetik, yaratıcılık, bağımsızlık, zihinsel teşvik, başarı çeşitlilik ve otorite gibi değerler yer almaktadır. Dışsal çalışma değerleri boyutunda ise; çalışma arkadaşları, güvenlik, işin ekonomik yönü, çevre, prestij, üst ve alt yönetimle ilişkiler ve yaşam tarzı ile ilgili değerler yer almaktadır (şekil 1.7).



Şekil 1.7: Donald E. Super'in Çalışma Değer Algısı

Kaynak: Donald E. Super (1970) çalışmasından uyarlanmıştır.

Literatürde uzun yıllar boyunca çok yaygın olarak kullanılan bu sınıflandırma Zytowski (2006) tarafından yeniden revize edilerek, yukarıdaki şekil 1.7’de bahsi geçen fedakârlık, estetik ve yönetim ile ilgili ifadeler çıkartılmıştır. Bu doğrultuda

Zytowski, revize edilmiş çalışma değerleri ölçeği (Super's work values inventory revised SWVI-R) ölçeğini literatüre kazandırarak, bu boyutları Super'in çalışmasında olduğu gibi içsel ve dışsal çalışma değerleri olmak üzere iki boyut altında sınıflandırmıştır. Ancak Super'in çalışma değer algıları birçok araştırmada kullanılarak çalışma değer algılarını etkileyen faktörlerin içsel ve dışsal boyutları üzerinde tartışılmaktadır.

1.4.3. Joseph P. Manhardt'ın Çalışma Değer Algısı

Manhardt (1972) yapmış olduğu çalışmada önceki yaklaşımlar çerçevesinde yapılan sınıflandırmadan farklı olarak iş değerleri envanteri (MWVI) adı verilen bir ölçek geliştirerek çalışma değer algılarını üç boyut altında bir araya getirmiştir. Toplamda 25 ifadeden oluşan ölçeğin analizi neticesinde belirlenen bu boyutlar; “yetenek ve büyüme”, “konfor ve güvenlik” ve “statü ve bağımsızlık” tır. Buna göre konfor ve güvenlik boyutu, boş zaman, rutin bir program ve iş arkadaşları ile iyi ilişkiler kurma gibi rahat ve konforlu bir iş ortamının özelliklerini içermektedir. Yetenek ve büyüme boyutu, başkalarının sorumluluğunun, ilerlemesinin ve gözetiminin önemi gibi konulara değinerek yetenekli olan kişilerin sahip oldukları yeteneklerin kullanımını gerektiren iş özelliklerini içermektedir. Kişisel becerilerin geliştirilmesi gibi işin niteliğiyle ilgili esas nitelikleri olan öğeler statü ve bağımsızlık boyutunu içermektedir.

1.4.4. Milton Rokeach'ın Çalışma Değer Algısı

Milton Rokeach (1973) yaptığı araştırmada çalışma değer algısını amaçsal değerler ve araçsal değerler olmak üzere iki temel kategoriye ayırarak Rokeach Değerler Ölçeğini geliştirmiştir. Amaçsal değerler, bir kişinin hayatı boyunca başarmayı amaçladığı değerlere ilişkin tercihleri kapsarken, bu amaçlara ulaşmak için de araçsal değerleri kullanmaktadır. Bu kapsamda bireyler kendi önceliklerine göre bu değerleri sıralamaktadır (Çalışkan ve Karademir 2014).

Amaçsal değerler; rahat bir yaşam, bir şeyi tamamlama duygusu, dünyada barış, eşitlik, hürriyet, aile güvenliği, iç uyum, mutluluk, milli güvenlik, olgun bir aşk, zevk, sosyal tanınma, akıllılık ve gerçek arkadaşlık değerleridir. Araçsal değerler ise; açık görüşlülük, çalışkanlık, beceri, düzenlilik, neşeli, bağışlayıcılık, yürekli, dürüstlük, entelektüel, bağımsızlık, sevilme, akıllılık, itaatkâr, sorumluluk, nezaket, saygılı, kendi kontrolü yüksek olmaktır (Milton, 1973).

Ayrıca Rokeach kişisel değerlerin tutumlardan daha önemli olduğunu, değerlerin tutum ve davranışların oluşmasında önemli bir rolü olduğunu ifade etmiştir (Schiffman vd., 2003). Bu kapsamda aynı meslek grubunda veya aynı değerlere sahip olan kişilerin bir arada birleştiği görülmektedir. Bu duruma sendika üyeleri, öğrenciler, yöneticiler örnek olarak gösterilebilir.

1.4.5. Rounds, Henley, Dawis, Lofquist, Weiss'in Çalışma Değer Algısı

Rounds vd (1981) araştırmalarında çalışma değer algılarını başarı (başarıyı teşvik eden bir ortam), statü (tanınma ve prestij sağlayan bir ortam), rahatlık (rahat ve stresli olmayan bir ortam), güvenlik (öngörülebilir ve istikrarlı bir ortam), fedakarlık (diğerleri için uyum ve hizmet edebilmeyi teşvik eden ortam) ve özerklik (girişkenliği teşvik eden ortam) olarak 20 iş gereksinimlerini faktör analizi yaparak çalışma değer algılarını altı boyut altında incelemişlerdir. Çalışma uyum teorisi (Theory of work adjustment), Rounds vd. (1981) geliştirerek minnesota önem ölçeğini Minnesota Importance Questionnaire (MIQ) adıyla literatüre kazandırmışlardır.

1.4.6. Dov Elizur'un Çalışma Değer Algısı

Çalışma değer algılarının boyutları hakkında yapılan bir diğer çalışma da Dov Elizur'un (1984) çalışmasıdır. Daha önceki çalışmalarda çalışma değer algılarını etkileyen faktörlerin içsel ve dışsal faktörlerin uygunluğunu sorgulayan Dov Elizur iş çıktılarının sonuçlarını göz önünde bulundurarak 21 maddeden oluşan bir çalışma değer listesi ortaya koymuştur. Bu kapsamda Elizur çalışma değer algıları araçsal, bilişsel ve özgeci olmak üzere üç boyutta toplamıştır. Ayrıca Elizur bu sınıflandırmada 21 maddelik çalışma değerine 1994 yılındaki çalışma ile 3 yeni madde ekleyerek 24 maddelik revize edilmiş yeni bir çalışma değer listesi oluşturmuş ve çalışma değerlerini analiz edebilmek için çıktı yaklaşımı ve iş performansı olmak üzere iki temel alan belirlemiştir.

a) Çıktı Yaklaşımı; Elizur çalışma değer algılarını araçsal, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç boyutta toplamış, temel olarak da bu yaklaşımlar sonucu bazı çıktılarına ulaşmıştır. Bu çıktıların bazılarını doğrudan erişilebilmekte (maaş ödemesi gibi) bazıları da sunulan uygulamaların ve imkânların neticesinde (iş koşulları, çalışma saatleri ve diğer kazançlar gibi) ortaya çıkmaktadır.

Araçsal Değerler: Araçsal iş değerleri bireylerin kendisi dışında olan maddi olanaklarla ilgilidir. Uygun çalışma saatleri, ücret, rahat ve temiz çalışma şartları, iş imkânları, iş güvenliği, maaş dışı sunulan iş imkânları (servis, ücretli tatil, sigorta, emeklilik) gibi değerleri ifade etmektedir (Altaş, 2004).

Bilişsel Değerler: Bireyin yaptığı işi ne derece anlamlı bulduğu, topluma ne ölçüde yararlı olduğuyula ile ilgili olan değerlerdir. Bilişsel iş değerleri başarı, statü, terfi, işte geribildirim, işte bağımsız olma, övünç duyulacak bir şirketin çalışanı olmak, işin ilgi çekiciliği ve anlamlı olması, kişisel gelişim imkânı sunması, övünç duyma, topluma yararlı olmak gibi değerleri ifade etmektedir (Bayar, 2016).

Duygusal Değerler: Toplumsal ilişkileri ve topluma katkıları ifade eden duygusal değerler, işte saygı ve itibar görme, uyumlu ve samimi iş arkadaşları, amirlerin adil ve düşünceli olması, insanlarla tanışabilme ve etkileşimde bulunma, değerli olduğunu hissetmek duygusal iş değerleri kapsamındadır (İlhan, 2019).

b) İş Performansı Yaklaşımı: Bireylerin çalışma performansı sonucunda elde edilen çıktılardır. İş performansı yaklaşımı daha çok kurumların çalışanları örgütsel faaliyetlere katılmasına bağlı olarak motive etmesiyle ilgilidir. Örgütler bu motivasyonu sağlamak içinde çalışanlarına bir takım teşvikler sağlamaktadır. Bu teşviklerden bazıları, yeme-içme, ulaşım, çalışma saatlerinde uygulanan molalar, ücret artırım, kademe ilerlemesi gibi teşvikler çalışanların performansına bağlı olarak gelişim göstermektedir (Solmaz, 2017).

1.4.7. Lyons, Higgins ve Duxbury'nin Çalışma Değer Algısı

Lyons vd (2010) yapmış oldukları çalışma, çalışma değer algıları sınıflandırması konusunda şimdiye kadar yapılan çalışmaları ve en yaygın kullanılan çalışma değer ölçeklerinin incelenmesi esasına dayanmaktadır. Bu kapsamda yaptıkları çalışma ile çalışma hayatına yönelik modern yaklaşımları da göz önünde bulundurarak çalışma değer sınıflandırmasında yer almayan ancak günümüz modern çalışma hayatını etkileyen 13 ifadeyi kategorize ederek yeni bir ölçek geliştirmişlerdir. Böylece bireylerin çalışma hayatına ilişkin çok yönlü bir karşılaştırma yapacak yeni bir yapı elde edilmiştir.

Lyons (2003) yılındaki çalışma ile çalışma değer algılarını 31 maddelik bir çalışma listesi oluşturmuş, bu çalışma değer algıları ifadelerini de toplamda 5 boyut ile

ölçmüştür. Bu boyutlar içsel, dışsal, prestij, özgeci ve sosyal boyuttur. Daha sonra 2003 yılında yapılan bu çalışma 2010 yılında Lyons, Higgins ve Duxbury tarafından yeniden revize edilerek çalışma değer algıları konusunda 32 maddelik bir çalışma değer listesi oluşturulmuştur. Ayrıca oluşturulan bu 32 maddelik değer listesi ise 4 boyutla ölçülmüştür. Bu boyutlar araçsal, bilişsel, sosyal ve prestij'tir (şekil 1.3). Lyons vd (2010) tarafından yeniden revize edilerek geliştirilen çalışma değerleri ölçeği (Lyons work values survey-LWVS) bu çalışma kapsamında da çalışma değer algılarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır. Kısaca bu boyutlara değinecek olursak, araçsal boyutta; adalet, bilgiye ulaşma, eğitim, destekleyici yönetici, çalışma saatleri, geri bildirim, yetkin yönetici, tanınma, iş özel yaşam dengesi, iş güvenliği, yan haklar, ücret ve bağımsızlık yer almaktadır. Bilişsel boyutta; işin ilginç olması, yeteneklerin kullanılması, yaratıcılık, iş çeşitliliği, işin zorlayıcıları, gelişime açıklık, sürekli öğrenme ve özgürlük yer almaktadır. Sosyal boyutta; insanlara yardım etme, topluma katkıda bulunma, sosyal etkileşim, eğlence ve ahlaki değerler yer almaktadır. Son olarak prestij boyutunda ise; prestij, etki, nüfuz ve otorite gibi değerler yer almaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

BİREY-ÖRGÜT UYUMU VE İŞ TATMİNİ KAVRAMLARI

Çalışmanın bu bölümü temel olarak birey-örgüt uyumu ve iş tatmini olmak üzere toplamda iki başlıktan oluşmaktadır. Bu kapsamda öncelikli olarak birey-örgüt uyumu kavramının tanımı yapılmış daha sonra Chatman ve Schneider'in birey örgüt uyumu kuramları ile Kristof'un modelinde değinilen bütünleştirici uyum ve tamamlayıcı uyum kavramları açıklanmıştır. Ayrıca birey-örgüt uyumunu etkileyen ihtiyaçlar, koordinasyon, kurallar, değerler, iş bölümü ve sorumluluk alanı gibi unsurlar örneklerle açıklanmıştır. Bu kapsamda birey-örgüt uyumunun sağlanması durumunda oluşabilecek güven, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı, performans ve verimlilik kavramları ile birey-örgüt uyumsuzluğu durumunda oluşabilecek stres, çatışma ve işgören devir hızı düşmesi gibi kavramlar açıklanmıştır. Son olarak iş tatmininin tanımı ve önemine değinilerek konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algısı, birey örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi açıklanmıştır.

2.1. Birey ve Örgüt Uyumu Tanımı ve Önemi

Bireylere iş hayatında yardımcı olmak amacıyla kurulan örgütler, zaman içerisinde bir takım özellikler elde etmekte ve bireylerden bazı isteklerde bulunmaktadır. Bu nedenle örgütlerin sahip oldukları özellikler ile bireylerden yapması istenen davranışlar hakkında birey ile örgüt arasındaki uyumu zorunlu hale getirmektedir. Aksi takdirde birey ile örgüt uyumu gerçekleşemeyeceğinden örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi mümkün olamamaktadır (Çetinkaya, 2019). Bu nedenle birey-örgüt arasında ortaya çıkan ilişkinin farklı noktalarına değinebilmek adına literatürde alternatif tanımlamalar yapılmıştır. Diğer taraftan araştırmacıların birey-örgüt uyumunu farklı açılardan ele

almaları konuyu zenginleştirerek farklı disiplinlerde araştırmalar yapılmasına olanak sağlamıştır.

Birey-örgüt uyumu hakkında yapılan literatür araştırmasında en çok karşılaşılan tanımlardan birini Kristof (1996) yapmıştır. Kristof birey ve örgüt arasındaki uyuma dair dört farklı yaklaşımdan hareketle konuyu değerlendirmiştir (Kristof, 1996):

- Bireylerin ve örgütlerin temel özelliklerinin uyumu,
- Bireylerin ve örgütlerin belirlediği ortak amaçların uyumu,
- Örgüt ikliminin ve bireylerin kişilik özelliklerinin uyumu,
- Bireylerin tercihleri ya da gereksinimleri ile örgüt yapısının uyumudur.

Birey-Örgüt uyumu; bireysel ve örgütsel ihtiyaçların birbirleriyle uyumluk göstermesi halinde güçlü olmaktadır (Chatman, 1991; McCulloch ve Turban, 2007). Bu doğrultudan bireysel ve örgütsel ihtiyaçlar aşağıdaki Tablo 2.1’de ele alınmıştır.

Tablo 2.1: Bireysel ve Örgütsel İhtiyaçlar

Bireysel İhtiyaçlar	Örgütsel İhtiyaçlar
İyi ücret Başarı hissi İyi yönetim Terfi olanağı İyi çalışma şartları İş güvenliği Örgütsel iklime dâhil edilme Sorumluluk alabilme Becerilerini sergileyebilme Diğer insanlarla birlikte olma	Otoriteye saygı Örgüte bağlılık Çok çalışma Kaliteli iş Örgütün amaçlarına bağlılık İşgören doyumu Çalışanların işbirliği İş arkadaşları ile dostluk Yaratıcılık direktiflere uyma

Kaynak: Silverthorne (2004: 595)

Tablo 2.1’de görüldüğü gibi iyi ücret, başarı hissi, iyi yönetim, terfi olanağı, iş güvenliği, sorumluluk alabilme, örgütsel iklime dâhil edilme ve becerilerini sergileyebilme gibi bireysel ihtiyaçlar ile örgüte bağlılık, otoriteye saygı, kaliteli iş, örgütün amaçlarına bağlılık gibi örgütsel ihtiyaçlar eşleştiği takdirde birey-örgüt uyumu oluşur. Ayrıca yukarıda tabloda belirtilen eşleme ne kadar güçlü olursa birey-örgüt uyumu o kadar yüksek olacaktır.

Birey ve örgüt arasındaki uyum, tamamlayıcı uyum (complementary fit) ve bütünleştirici uyum (supplementary fit) olmak üzere bir takım yöntemlerle kazanılır. Tamamlayıcı uyum, birey ve örgüt arasındaki uyumun sağlanabilmesi için eksik kalan herhangi bir özelliğin tespit edilerek o eksikliğin giderilmesi halinde elde edilir. Bütünleştirici uyum ise birey ve örgütün özellikleri açısından birbirleriyle ortak yönlerin bulunması halinde yani birey ve örgütün birbirine benzediği zaman kazanılır

(Örki, 2018). Birey ve örgütlerin özellikleri; örgüt kültürü, normlar ve hedefler örgütün özellikleri; değerler, hedefler ve davranışlar ise bireyin özellikleri olarak sayılabilir (Sutarjo, 2011). Bu kapsamda örgütlerin hedef ve beklentileri itibariyle kendilerine benzeyen bireyleri örgütlerine çekmeleri sonucu bütünleştirici uyum oluşurken; örgütlerin verdiği görev ve kaynakların bireylerin belli ihtiyaçlarını tatmin etmesi sonucunda ise tamamlayıcı uyum kazanılır (Kristof, 1996; Cable ve Edwards, 2004). Bütünleştirici uyum birey ve örgütlerin değerlerinin uyumu ile ilgili iken, tamamlayıcı uyum ise genellikle bireylerin ihtiyaçları ve istekleri ile ilgilidir. Bu nedenle iş motivasyonu, adil ücretlendirme, iş çevresi ile ilgili olan kaynaklar, iş güvenliği, ödül gibi alanlar tamamlayıcı uyumla ilgili ihtiyaçlarla ilişkilendirilir (Cable ve Edwards, 2004).

Yapılan literatür araştırmasında birey örgüt uyumunun alan yazınına psikoloji biliminden geçtiği tespit edilmiş ve Mitchell (2006) birey-örgüt uyumunu, örgütün ve bireyin değerleri arasında görülen benzerlik derecesi olarak tanımlamıştır. 1950 yıllarında birey-örgüt uyumu kavramı yönetim bilimciler tarafından çalışılmaya başlanmış ve 1950'den sonraki süreçte ise, iş ve meslek seçiminde, örgütsel çevre konusunda birey-örgüt uyumu üzerinde düşünülen bir konu haline gelmiştir (Xiaojun ve Shizong, 2010). Başka bir ifade ile birey-örgüt uyumu, örgütlerin değer, kaynak, hedef gibi kendine has özellikleri ile bireylerin değer, kaynak ve hedefleri arasındaki uygunluk derecesi olarak tanımlanabilir (Saraç, 2014).

Diğer taraftan birey-iş uyumu kavramının genişletilmesi sonucu ortaya çıkan bir kavram olan birey-örgüt uyumu, örgütleri işe alım esnasında çeşitli pozisyonlarda çalışabilecek nitelikte bireyleri seçmeye yönlendirmektedir. Bu kapsamda seçilecek bireylerin sadece vasıflı olmalarının yanı sıra aynı zamanda örgüt kültürü ile uyumlu özelliklere sahip olmaları da zorunluluk haline gelmiştir (Akbaş, 2011: 57). Sürekli değişen ve dinamik bir çerçevede bulunan bir örgütte, örgüt çalışanlarının da görevlerini değiştirebilecek nitelikte ve değişime ayak uydurabilen çalışanlar olması gerekmektedir (Robbins ve Judge, 2015: 152). Bu kapsamda konu değerlendirildiğinde örgütte çalışan bireylerin kişilik özelliklerinin örgüt kültürü ve işin nitelikleriyle uyumlu olması gerektiği sonucuna ulaşılmaktadır.

2.2. Birey - Örgüt Uyumu Üzerine Kuramlar

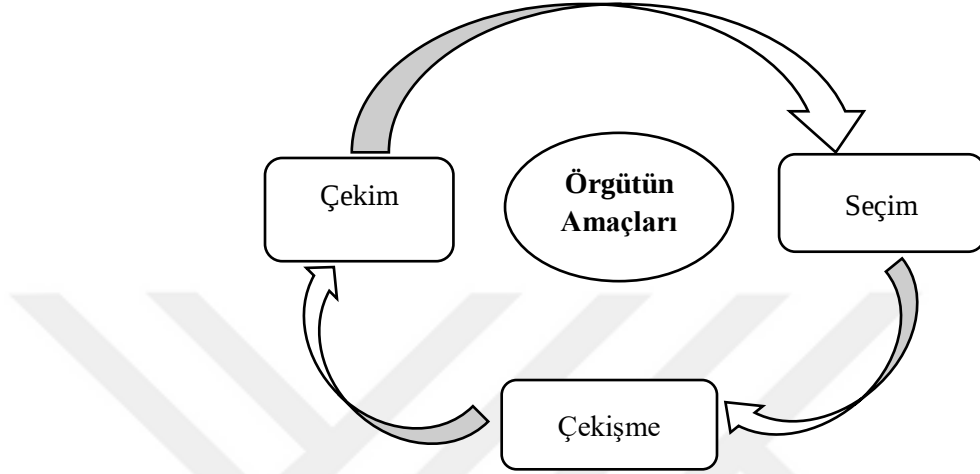
Bu başlık altında birey-örgüt kuramı üzerine Chatman, Schneider ve Kristof-Brown tarafından geliştirilen modeller açıklanmıştır.

2.2.1. Chatman'ın Birey Örgüt Uyum Modeli

Chatman (1989) değerler bazında birey-örgüt uyumunun olması gerektiğine vurgu yaparak, insanların üyesi oldukları örgüt üzerindeki etkileri, bir örgüte üye olmanın insanlar üzerindeki etkisi, birey ve örgüt ile ilgili bilgilerin derlenmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Burada asıl üzerinde durulması gereken konunun ise hangi durumların bireyler tarafından ve hangi durumların örgütler tarafından olduğudur. Birey ve örgütlerin bakış açıları, davranışları (iş gereksinimleri, kabiliyet, şahsi özellikler ve meslekler) belirlemede önemli olmasına rağmen birey örgüt uyumunda değerlerin ön planda olduğudur (Yumuk, 2018). Bu bakış açısından hareketle bireyler inanç ve hedef gibi belirlemiş olduğu değerler ile uyumlu olan örgütlerde çalışmayı tercih etmektedirler.

Bireylerin davranışları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olan değerler, bireyin çevresine uyumuna yardımcı olan sosyal bilincin bir türüdür. Ayrıca değer sistemleri, hem birey ile örgüt arasındaki davranışların uyumlu olmasını hem de sistemlerin işlevleri ve etkinlikleri için örgütlere ayrıntılı ve genel normlar kazandırır. Ayrıca sistem üyeleri için uygun olan davranış biçimlerini ortaya çıkaran bu normlar değerlerle yakından ilişkilidir. Belirlenen bu örgütsel normlar ve değerler bütün grup üyeleri için aynı değerlere sahip olmasa bile üyelerin büyük bir çoğunluğu belirlenen bu norm ve değerleri kabul etmektedirler (Ulutaş, 2010). Bu çerçevede belirlenen değerler, bütün grup üyeleri tarafından paylaşılarak güçlü örgütsel değerleri oluşturmaktadır. Buradan da anlaşılacağı üzere bireylerin değerleri ile örgütün norm ve değerleri arasındaki uyumluluk birey-örgüt uyumu olarak adlandırılmaktadır.

işgörenin, üstlenmiş olduğu görevin içinde yer alarak edindikleri konumun tespit edilmesinde desteklenmesidir (Çetinkaya, 2019). Son olarak çekişme ise; örgütle uyumlu olmayan bireylerin işten ayrılma olasılığının daha yüksek olduğunu savunmaktadır. Bu model çerçevesinde bireyler daha çok örgütün bir parçası olma arzusuyla hareket etmektedir.



Şekil 2.2: Schneider'in Çekim-Seçim-Çekişme (ASA) Döngüsü

Kaynak: Schneider, B. (1987).

Schneider (1987) bireylerin işe alım sürecinde güçlü bir seçim sürecinden geçen ve uzun süredir belirli bir örgüt kültür deneyimi olan kişilerin birey-örgüt uyumunun daha yüksek olduğunu savunmuştur. Ayrıca kişilik özellikleri ile uyumlu olan bir çevrede çalışan bireylerin de pozitif ve anlamlı tecrübeler edindiği üzerinde durmuştur.

Diğer taraftan yapılan literatür araştırmasında araştırmacıların büyük bir çoğunluğunun Schneider (1987) tarafından geliştirilen ASA (Çekim, Seçim, Çekişme) modelinin desteklendiği sonucuna ulaşmasına rağmen bazı araştırmacılar da bu modelin test edilmediği sonucuna ulaşmıştır. Diğer taraftan örgütler birey örgüt uyumunu nasıl sağlayacakları konusunda pek fazla bir şey bilmemektedir (Bretz vd., 1993: 315). Bu kapsamda yapılan değerlendirmede birey örgüt uyumunun görüşmeler yolu ile kurulabildiği, işe alım esnası da dâhil olmak üzere bütün aşamalarda örgüt temsilcileri çalışanlarla sürekli etkileşim halindedir (Rynes ve Gerhart, 1990: 17). Diğer taraftan her ne kadar görüşme yöntemi birey örgüt uyumunun sağlanmasında uygun bir araç olarak görülse de yapılan araştırmalar genellikle uygulama ve araştırma odaklıdır (Bowen vd., 1991: 40).

Bretz vd (1993), görüşmeleri organize eden örgüt temsilcileri genellikle subjektif uyum değerlendirmesi yaparak açık uçlu sorulara yanıt ararken, görüşmelere katılan bireyler de genellikle kişisel özelliklerinden, almış oldukları eğitimlerden ve edinmiş oldukları deneyimlerden bahsettikleri sonucuna ulaşmışlardır.

2.2.3. Kristof-Brown'un Birey Örgüt Uyumu Modeli

Kristof (1996) birey-örgüt uyumunu, bireylerin değer yargıları ve arzularının örgütlerin değer yargıları ve arzuları ile örtüşmesi olarak tanımlamıştır. Benzer şekilde birey ve örgüt taraflarından birinin istek ve beklentilerinin karşılanması halinde ya da birey ve örgütün benzer karakteristik özelliklere sahip olduğu durumlarda uyumluluk söz konusudur. Diğer taraftan üzerinde durulması gereken sorun, işe alım esnasında mülakatı yapan kişi tarafından birey iş uyumu ve birey örgüt uyumunun kısıtlı bir sürede değerlendirilmesinin personel seçim sürecinde güvenilir sonuçlar vermeyeceği sorunudur. Bu sorunu Kristof-Brown (2000) iki aşamalı bir çalışma ile ele almıştır. Birinci aşamada mülakatı yapan kişinin birey iş uyumu ile birey örgüt uyumu değerlendirilmelerini hangi kıstasları esas alarak yaptığı üzerine durarak bu iki değerlendirmenin mülakatçı tarafından doğru bir şekilde ayrışıp ayrışmadığı araştırılmıştır. İkinci aşamada ise mülakatı yapan kişinin birey iş uyumu ve birey örgüt uyumu değerlendirmelerinin işe alım kararı üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bu araştırma bulgularına göre, bireyler kendi beceri ve tecrübelerinin geliştirilmesi için örgütün sağladığı spesifik özelliklerin karşılaştırabilmesine izin vermektedir (Wingreen ve Blanton, 2007).

Ayrıca özel niteliklere sahip olan bireyleri boş olan pozisyonlara almak için başvuru geleneksel yöntem birey-iş uyumudur. Bu yöntem 1. Dünya savaşından sonra uygulamaya başlamış ve iş dünyasının daha karmaşık bir yapıda olmasıyla birlikte daha esnek kadro oluşturma gerekli olduğundan birey-örgüt uyumu geliştirilmiştir (Haire vd., 1966). Bu kapsamda Kristof birey-örgüt uyumunu, bütünleştirici uyum ve tamamlayıcı uyum olmak üzere iki boyutlu olarak ele almıştır. Diğer taraftan Lauver ve Kristof (2002) araştırmalarında algılanan birey örgüt uyumunun iş tatmini ile pozitif ve anlamlı bir ilişkisi olduğuna, işten ayrılma niyeti ile de negatif bir ilişkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

2.3. Birey - Örgüt Uyumu Türleri

Birey ve örgüt arasındaki uyum bütünleştirici uyum (supplementary fit) ve tamamlayıcı uyum (complementary fit) olmak üzere bir takım yöntemlerle kazanılır (Edwards, 1996; Kristof, 1996). Bu yöntemlere aşağıda değinilmiştir.

2.3.1. Bütünleştirici Uyum (supplementary fit)

Bütünleştirici uyum kavramının temelinde birey ve örgütün kişisel özellikleri arasındaki ilişki yer almaktadır. Bireyin özellikleri; değer yargıları, belirlenen amaçlar, kişilik özellikleri ve süreç içerisinde belirlenen normlardan oluşmaktadır. Örgütün özellikleri ise; örgütün kültürel yapısı, örgütün ortaya koymuş olduğu vizyon ve misyondur (Yavuz, 2021). Orki'ye göre (2018) bütünleştirici uyum, birey ve örgütün özellikleri açısından birbirleriyle ortak yönlerin bulunması halinde yani birey ve örgütün birbirine benzediği zaman kazanılır. Bu uyumun sağlanması halinde ise bireylerin örgüte karşı pozitif ve anlamlı bir yaklaşım sergiledikleri sonucuna ulaşılabilir. Bu alanda yapılan çalışmaların neticesinde tespit edilen pozitif yaklaşımlar; kurumsal aidiyet duygusunun gelişmesi, bireylerin iş tatmininde meydana gelen artış, iş verimliliğinin artması ve son olarak işi bırakma eğilimlerinde azalış olduğu şeklindedir (Piasentin ve Chapman, 2007).

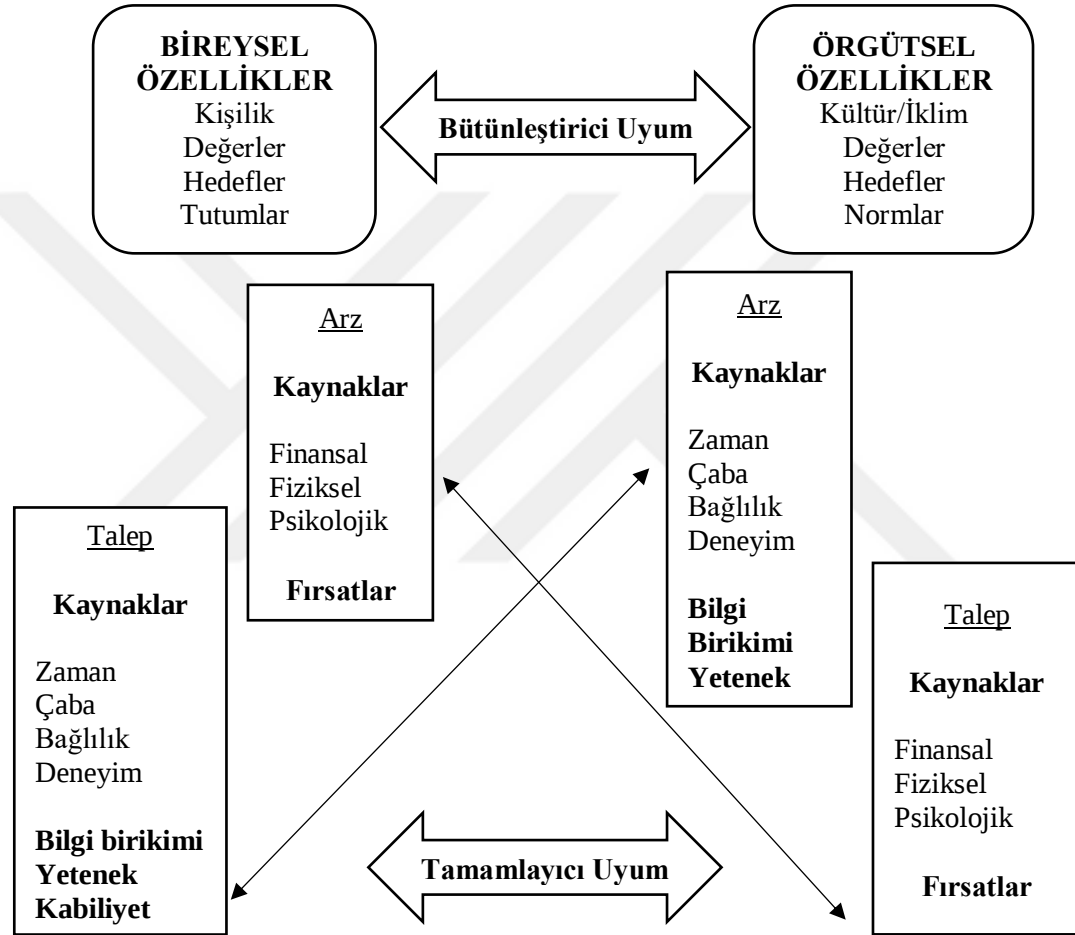
Kristof (1996) yapmış olduğu çalışmada bütünleştirici uyum kavramı ile iş görenlerin işe karşı yaklaşımları arasında güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Ashforth ve Mael (1989) yaptığı çalışmada bütünleştirici uyum kavramı ile iş tatmini ve bireylerin örgütsel bağlılıkları arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine Autry ve Wheeler (2005) bütünleştirici uyumun artması halinde iş stresinin ve işten ayrılma eğiliminin azalacağını ifade etmişlerdir.

Sonuç olarak aşağıdaki şekil 2.2'de görüleceği üzere bütünleştirici uyum birey ve örgütün kişilik, değerler, hedefler, tutumlar, örgüt kültürü ve normlarının benzer veya uyumlu olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır. Bu bakış açısından hareketle birey ve örgütün benzer değerlere sahip olması durumunda bütünleştirici uyumun yüksek olmasının muhtemel olacağı sonucuna ulaşılabilir.

2.3.2. Tamamlayıcı Uyum (complementary fit)

Değerler bakımından örgütün yapısına uygun işgören seçimi, örgüt verimliliği ve örgütsel bağlılık açısından oldukça önemlidir. Bu neticede yapılan değerlendirmede

bireye ait özellikler örgüt gereksinimlerini karşıladığında tamamlayıcı uyum (complementary fit) ortaya çıkmaktadır (Piasentin ve Chapman, 2007). Bunun yanı sıra literatürde birey-örgüt uyumu, “uyumluluk” ve “çeşitlilik” olmak üzere iki biçimde açıklanmaktadır. Uyumluluk, örgütün değer ve hedefleri ile uyumlu bireyleri işe alarak örgütte var olan kültürü güçlendirmekte ve örgütsel dayanışmayı arttırmaktadır. Çeşitlilik ise, uyumun kapsamını genişletmek için örgütün değer ve hedefleri ile uyumlu olmayan diğer bireyleri işe almaktır (Ferratt vd., 2004).



Şekil 2.3: Bütünleştirici Uyum ve Tamamlayıcı Uyum Ayrımı

Kaynak: Kristof, 1996: 4.

Genel olarak bireyin özellikleri çevreyle uyumluluk gösterdiğinde ya da çevrede meydana gelen herhangi bir eksiklik giderildiğinde tamamlayıcı uyum gerçekleşmektedir. Dolayısıyla da tamamlayıcı uyum birey ile çevrenin güçlü yönlerini dengelemektedir (Muchinsky ve Monahan, 1987). Bu duruma örnek vermek gerekirse, takım çalışmasına önem veren örgütlerde çalışan personel de takım çalışmasına yatkın ise bu durumda tamamlayıcı uyumdan söz edilebilir.

Tamamlayıcı uyum; ihtiyaç-arz uyumu (needs-supplies fit) ve talep kabiliyet uyumu (demandabilities fit) olmak üzere iki bölümden oluşmaktadır (Kristof, 1996). Bireylerin talep ettikleri finansal, fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlar karşılandığı zaman ihtiyaç-arz uyumu oluşurken, örgütün ihtiyaç duyduğu bilgi birikimi, örgüte bağlılık duyma, çaba sarf etme ve yetkinlik gibi bir takım özellikler karşılandığında ise talep kabiliyet uyumu oluşmaktadır (Westerman ve Cyr, 2004).

Bu nedenle yukarıdaki şekil 2.3'den de anlaşılacağı üzere tamamlayıcı uyum, birey ve örgüt arasındaki uyumun sağlanabilmesi için eksik kalan herhangi bir özelliğin tespit edilerek o eksikliğin giderilmesi halinde elde edilir. Bütünleştirici uyum ise birey ve örgütün özellikleri açısından birbirleriyle ortak yönlerinin bulunması halinde yani birey ve örgütün birbirine benzediği zaman kazanılır (Örki, 2018). Bu bakış açısından hareketle bütünleştirici uyum bireylerin değerleri ile örgütlerin değerlerinin uyumu ile ilgili iken, tamamlayıcı uyumun ise genellikle bireylerin istekleri ve değerleri ile ilgili olduğu sonucuna ulaşılabilir (Cable ve Edwards, 2004).

2.4. Birey – Örgüt Uyumunu Etkileyen Unsurlar

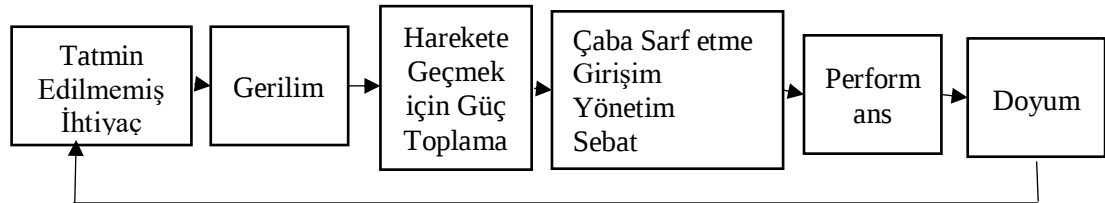
Birey-örgüt uyumunu etkileyen unsurlar; ihtiyaçlar, koordinasyon, kurallar, değerler, iş bölümü ve sorumluluk alanlarından oluşmaktadır. Bu bakış açısıyla yapılan literatür araştırmasında birey-örgüt uyumu hakkında yapılan araştırmalar ışığında belirlenen unsurlar aşağıda açıklanmıştır.

2.4.1. İhtiyaçlar

Bireyler ve örgütler kendilerine sunulan sınırlı kaynaklar ile sınırsız ihtiyaçlarını karşılamak istemekte ve belirlenen amaçların gerçekleşmesi için sürekli mücadele etmektedirler (Ulutaş, 2010). Belirlenen ihtiyaçların karşılanması halinde tatmin ve gurur oluşmakta, giderememeleri halinde ise endişe ve kaygı oluşmaktadır. Bunun yanı sıra belirlenen ihtiyaçların karşılanması durumunda ise yeni gereksinimler ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan bu gereksinimler ise zaman içerisinde sıradan bir hale gelerek giderilmesi gerekli ihtiyaçlar haline dönüşmektedir. Yakın tarihe bakıldığında ilk çıktıklarında lüks olarak kabul edilen; telefonlar, televizyonlar, bilgisayarlar, arabalar vb. ürünlerin, günümüzde giderilmesi gereken ihtiyaçlar listesinde yer alması bu duruma verilecek en güzel örnektir (Ertürk, 2017). İhtiyaç kavramı; karşılanması halinde bireylerin varlıklarının devam etmesini sağlayan, karşılanmaması halinde ise bireylerde negatif etki bırakan olgudur (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 121).

Diğer taraftan ihtiyaçları bireysel ihtiyaçlar ve örgütsel ihtiyaçlar olmak üzere iki kısımda incelemek mümkündür. Bireysel ihtiyaçlar; iyi ücret, iyi yönetim, başarı hissi, iyi çalışma şartları, terfi olanağı, iş güvenliği, diğer insanlarla birlikte olma, kişisel becerilerini sergileyebilecekleri çalışma ortamı, sorumluluk alabilme, örgütsel iklime dâhil edilme, diğer insanlarla birlikte olmaktır. Örgütsel ihtiyaçlar ise; örgütsel bağlılık, otoriteye saygı, kaliteli iş, çok çalışma, işgören doyumu, örgütün amaçlarına bağlılık, çalışanların işbirliği, yaratıcılık, direktiflere uyma ve iş arkadaşları ile dostluk kurmaktır (şekil 2.3). Bahsedilen ihtiyaçlar birbirleriyle ne kadar uyumlu olursa birey-örgüt uyumu o kadar yüksek olacaktır.

Fiziksel ya da psikolojik gereksinimler olarak tanımlanan ihtiyaçların, hayatta kalabilmek ve refahı garanti altına alabilmek için mutlak suretle karşılanması gerekmektedir. Aşağı gösterilen şekil 2.4’de de görüleceği üzere, bireylerin tatmin edilmemiş ihtiyaçları bireylerde gerilim yarattığından, bu iç gerilimin ortadan kaldırılması için de söz konusu ihtiyaçların karşılanması gerekmektedir. Diğer taraftan ihtiyaçlar teorisine göre bireyler, tatmin edilmemiş ihtiyaçlar tarafından motive olmakta, söz konusu ihtiyaçların karşılanması halinde ise güdülenme sona ererek insanlar doyuma ulaşmaktadır.



Şekil 2.4: İhtiyaçlar ve Doyum Tablosu

Kaynak: Williams, 2000: 652.

Bireylerin ve örgütlerin kurmuş oldukları ilişkilerde koordinasyon, kurallar, değerler, iş bölümü ve sorumluluk alanlarının birey örgüt uyumunun sağlanmasındaki rolü oldukça fazladır.

2.4.2. Koordinasyon

Örgütlerin belirli bir disiplin içerisinde amaçlarına ulaşmak için alt birimleri arasındaki ilişki, düzen ve uyum koordinasyon ya da eşgüdüm olarak tanımlanmaktadır (Mutdoğan, 2011). Henri Fayol tarafından beş temel yönetim faaliyetlerinden biri olarak kabul edilen koordinasyon; amaçlar doğrultusunda süreçte yer alanları kontrol etme ve kontrol sürecinin doğru işleyip işlemediğini kontrol etme ve gerekli durumlarda düzeltici harekete geçme olarak tanımlanmaktadır (Williams,

2007). Ayrıca koordinasyonun sağlanabilmesi için örgüt içerisinde uyulması gereken bazı kurallar bulunmaktadır. Bu kurallar; örgüt içi iletişimde etkinliğin sağlanması, örgüt politikalarında hem fikir olabilmek, örgüt yapısının karmaşıklığından uzak bir hale dönüştürülmesi ve işgörenlerin motive edilmesidir (Çetinkaya, 2019). Bu bakış açısından hareketle koordinasyon aracılığıyla; bütün departmanlar diğer departmanlardan haberdar olarak hareket etmekte ve farklı bölümde çalışan personelin diğer bölümlere karşı olan sorumluluklarını bilerek departmanlar arası yardım ve dayanışma yönündeki sorumlulukları artmaktadır.

2.4.3. Kurallar ve Normlar

Türkçe sözlüklerde norm kavramı (2005: 1480); “kural olarak benimsenmiş, yerleşmiş ilke veya kanuna uygun durum” olarak tanımlanmıştır. Büyük Larousse Ansiklopedisinde (1992) ise; “bir toplumsal grubun kendisi için ilke edindiği ve grup üyelerinin eylemlerini yönlendiren davranış kurallarının tümü” olarak tanımlanmıştır (Eroğlu, 2015). Yapıları itibarıyla örgüt iklimi üzerinde güçlü bir etkiye, katı kurallara ve prosedürlere sahip olan kültürler daha çok soğuk ve kapalı bir iklim tipine sahiptir (İlkım, 2017). Bu neticede konu değerlendirildiğinde kurallar, bireysel ve örgütsel isteklerin hangi ilkeler doğrultusunda karşılanabileceğinin çerçevesini çizen temel değerlerdir (Çetinkaya, 2019).

Örgüt içerisinde uyulması gereken kurallar bütünü olarak ifade edilen normlar ise, örgüt içinde hangi eylemin doğru hangi eylemin yanlış olduğu hakkında örgütlere yol göstermektedir. Ayrıca örgüt yöneticileri tarafından belirlenen ve bireylerin davranışlarının şekillenmesinde etkili olan bu normlar, bir kılavuz görevi görmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001: 46). Bu bakış açısından hareketle örgütün değerleri ile normları birbirinden farklı özellikler taşımaktadır. Değer olarak algılanan şeyler soyut bir kavram olarak ifade edilirken, normlar ise değerlere göre daha somut bir kavram olmakla birlikte her ikisinin de aktarımları kültür aracılığıyla gerçekleşmektedir.

2.4.4. Değerler

Birey-örgüt uyumunu etkileyen en önemli faktörlerden bir tanesi de değerlerdir. Hem bireylerin hem de örgütlerin değerleri birbirlerinden farklı özellikler gösterebilmekte ve bireylerin çalışma değer algılarının oluşmasında ise değer uyumlarının rolü oldukça önemli olabilmektedir. Değer kavramının sınırlarının belirlenmesinin hem örgüt kültürünün yaygınlaşmasına hem de bireylerin iş tatminine yönelik algılarında pozitif

bir etki bırakacağı düşünülmektedir. Yapılan literatür araştırmasında değer kavramına farklı açılardan bakılarak farklı tanımlar yapıldığına, yine her toplumun özelliklerine göre değerlerin birbirinden farklı özellikler taşıdığı sonucuna ulaşılmıştır.

Robbins ve Judge (2013) çalışmasında değerleri, bireysel veya sosyal açıdan belli bir duruşun ya da davranışın oluşmasında ihtiyaç duyulan temel inanışlar olarak tanımlamıştır. Birey ve örgüt tarafından oluşturulan değerler hangi davranışın doğru veya hangi davranışın yanlış olarak nitelendirilmesini kolaylaştırmaktadır. Başka bir şekilde ifade etmek gerekirse değerler, bireylerin algılamalarına yön veren ve bu algılamaların anlaşılması için kullanılan yargılar bütünüdür. Benzer şekilde Milton (1973) değerleri, insan davranışlarını inceleyen bilim dallarının katkıları ile elde edilen amaçlar ve araçlar bütünü olarak ifade etmiştir.

Bireylerin duygusal ve eylemsel yönden refaha ulaşmasını sağlayan değer yargıları birey örgüt uyumunun oluşmasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Çünkü her insan kendi kişilik özellikleri ile uyumlu işlerde çalışmak istemektedir. İnsanların karar mekanizmasında etkili olan bu istem ise bireyin değer yargılarıdır. Bu kapsamda insanlar kendi değer yargıları ile en çok örtüşen işlerde çalışmak istemekte ve bu durumun sonucu olarak da birey örgüt uyumu sağlanabilmektedir (Ahmadi vd., 2014: 33-43). Diğer taraftan bireylerin değer yargılarının genellikle istikrarlı bir yapıya sahip olsa da zamanla değişim göstermesi de mümkündür (Kara, 2011: 68). Bu duruma en iyi örnek olarak kuşaklararası farklılıklar gösterilebilir. Örneğin 1929 ekonomik buhran ve Birinci Dünya Savaşı gibi bütün dünyayı etkileyen krizlerin ve savaşların etkisiyle büyüyen gelenekselciler, örgütsel bağlılıkları yüksek, otoriteye karşı saygılı, çalışma arzusu yüksek kişiler olarak tanımlanmakta iken, bu dönem sonrasında gelen bebek patlaması kuşağı üyeleri tam tersi eğilim göstermektedir (Robbins ve Judge, 2013: 148-149).

2.4.5. İş Bölümü ve Sorumluluk Alanı

İş bölümü ve sorumluluk alanı bireylerin hangi departmanda istihdam edileceği, takım arkadaşlarının kimler olacağı, ne kadar süre çalışılacağı konusunda bireylere yol gösterdiğinden birey örgüt uyumunun oluşmasında oldukça önemli bir etkiye sahiptir. (Biddle ve Thomas, 1966). Çünkü bireylerin çalışacağı departmanın, çalışacağı kişilerin veya iş ortamlarının kendi kişilik özellikleri ile uyumlu olması durumunda birey örgüt uyumunu ve iş tatminini de beraberinde getirmektedir. Bu nedenle iş

bölümü ve sorumluluk alanı birey örgüt uyumu ile iş tatmininin oluşmasında oldukça önemli etkiye sahiptir.

Diğer taraftan işgörenlerin çalıştığı yer ve departmanlar sorumluluk alanı olarak tanımlanmaktadır (Birkök, 2004). İşgörenler sorumluluk alanına düşen görevleri yerine getirdiklerinde, işgörelere bu sorumlukları yükleyen idarecilerin sorumlulukları ortadan kalkmamaktadır (Çetinkaya, 2019). Kısaca ifade etmek gerekirse yetkililer tarafından devredilen yetkinin sorumluluklarını ortadan kaldırma yetkisi bulunmadığından, birey örgüt uyumunun sağlanabilmesi için bütün departmanların hiyerarşie uygun olarak koordineli bir şekilde hareket etmesi oldukça önemlidir.

Yukarıda bahsedilen hiyerarşi kavramı aynı zamanda iş bölümünü de temsil etmektedir. Bu kapsamda yeni işe başlayan bir kişi örgüt tarafından belirlenen hiyerarşinin en alt kademesinden işe girmekte, kıdem ve deneyimi arttıkça da bir üst kademeye doğru hareket etmektedir. Bu duruma paralel olarak teknolojinin gelişimine bağlı olarak da iş bölümü ve sorumluluk alanı değişmektedir. Örneğin hemşireler zaman içinde doktorların birçok görevini devralmakta ve hem bilgi birikimi olarak hem de edindikleri sorumluluklar itibarıyla doktorların bulundukları konuma yaklaşmaktadırlar (Hughes, 1971). Bu bakış açısından hareketle iş bölümü ve sorumluluk alanının dinamik bir yapıda olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

2.5. Birey-Örgüt Uyumunun Sonuçları

Birey örgüt uyumunun sağlanması durumunda pozitif iş çıktıları ortaya çıkarken, uyumsuzluk olması durumunda ise negatif iş çıktıları ortaya çıkmaktadır (Jansen ve Kristof-Brown, 2006). Yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde birey örgüt uyumunun güven, iş tatmini, performans, verimlilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performans ile doğru orantılı olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Bretz ve Judge, 1994a; Kristof-Brown vd., 2005). Bu kapsamda birey-örgüt uyumu sağlanması durumunda oluşabilecek bazı olumlu sonuçlar aşağıda ifade edilmiştir.

2.5.1. Güven

Güven kavramıyla ilgili yapılan literatür araştırmasında, bu kavramın psikoloji, sosyoloji, antropoloji, ekonomi, tarih ve yönetim gibi disiplinlerde farklı bakış açıları ile açıklandığı tespit edilmişti (Gambetta, 1988; Lewicki ve Bunker, 1996). Bu

kapsamda Worchel (1979) güven kavramını üç ayrı grupta toplayarak açıklamıştır. İlk olarak güvenin kişiliğin köklerinden kaynaklandığı, inanç ve beklenti olarak kavramsallaştığı aşamadır. İkinci olarak sosyologlar ve ekonomistlere göre güvenin kurumsal bir olgu olduğu, kurumlar arası kişinin kuruma yansıttığı güven olarak kavramsallaştırıldığı aşamadır.

Bu kapsamda literatürde güven ile alakalı birçok tanım yapılmıştır. Rotter (1967) çalışmasında kişiler arası güveni diğerinin sözlü ve yazılı vaadine kişinin saygı göstereceğine yönelik beklentisi olarak ifade etmiştir. Rempel ve Holmes (1986) çalışmalarında güven kavramını, herhangi bir objeye karşı ya güçlü duygusal hisler (duygusal güven) ya mantıklı sebepler (bilişsel güven) ya da her ikisiyle güdülenen bir kavram olarak açıklamıştır. Benzer şekilde Bromiley ve Cummings (1992) çalışmalarında güven kavramını, kişinin (ya da bir grup kişinin), karşı tarafa verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, olasılık durumunda bile faydacı davranmayacağına, müzakerelerde dürüstlük göstereceğine yönelik inancı olarak tanımlanmıştır.

Bu tanımlardan hareketle birey-örgüt uyumunun sağlanması durumunda ortaya çıkabilecek en önemli sonuçlardan bir tanesi de birey ile örgüt arasındaki ilişkinin güven üzerine inşa edilmesidir. Güven kısaca bir kişi ya da kurumun doğruluk ve dürüstlüğüne karşı duyulan inançlar bütünüdür (Tüzün, 2007). Mc Allister güveni, bilgi esaslı güven (cognition-based trust) ve duygu esaslı güven (affect-based trust) olmak üzere iki boyutta incelemiştir (Demircan ve Ceylan, 2003). Bireylerin birbirlerinin mutluluğunu gözetken güven duygu esaslı güven olarak açıklanmaktadır.

2.5.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık, bireyin bağlı bulunduğu kurumun amaçlarını ve değerlerini kabul ederek, örgütün belirlemiş olduğu bu amaçlar için mücadele etmesi ve kurum üyeliğini devam ettirme arzusudur (Testa, 2001). Bu tanımdan hareketle örgütsel bağlılık temel olarak bu faktörler üzerinde durmaktadır. Örgütün belirlemiş olduğu amaç ve değerlere gönülden bağlı olma durumu; örgütün belirlemiş olduğu amaçlara ulaşabilmek için üzerine düşen görevlerde gönüllü olma ve son olarak örgütün üyesi olarak kalma noktasında güçlü bir iradeye sahip olmaktır (Durna ve Eren, 2005). Örgütsel bağlılığın hem örgütler açısından hem de çalışanlar açısından önemli yararları bulunmaktadır (Tan ve Akhtar, 1998). Bu açıdan konu değerlendirildiğinde örgütsel

bağlılığın oluşmasında belirlenen bir takım etmenlerden söz etmek gerekirse; ücret, prim gibi maddi çıkarlar yani çalışma değer algıları ile iş ve özel yaşamdaki denge, örgütün kültürel özellikleri gibi birey-örgüt uyumu gibi faktörler etkilidir (Stum, 1999: 6). Bu araştırma kapsamında konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanların çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumlarının iş tatminine etkisi araştırılmaktadır. Literatür incelendiğinde örgütsel bağlılığın oluşmasında hem birey-örgüt uyumunun etkili olduğu hem de çalışma değer algılarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle örgütsel bağlılık ile alakalı yapılan bazı çalışmalar aşağıda açıklanmıştır.

Oliver (1990) ile Putti vd. (1989) çalışmalarında işgörenlerin birbirleriyle ve yönetimle ilişkileri, yönetimde işgörenlerin karar almaya katılımları, iş güvenliği ve gelir gibi değerlerin oluşması durumunda birey örgüt uyumunun sağlandığı ve örgüte bağlılık üzerinde pozitif yönde katkısı olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Elizur'un çalışma değerleri ölçeği kullanılarak yapılan çalışmalarda örgüte bağlılığın ilgi çekici iş, yetenek kullanımı, başarı, ilerleme gibi bilişsel değerlerle pozitif ilişkili olduğu ancak duygusal ve araçsal değerlerle ilişkisiz olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Elizur, 1996; Elizur & Koslowsky, 2001). Uçanok (2011) yapmış olduğu çalışma ile konuyu biraz daha detaya inerek, iç kaynaklı çalışma değerlerinin hem duygusal hem de zorunlu örgüte bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu, dış kaynaklı çalışma değerlerinin ise ilişkisiz olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Butler vd., (1992) çalışmalarında iç kaynaklı çalışma değerlerine yüksek puan veren çalışanların örgüte normatif bağlılıklarının olduğu ve dış kaynaklı çalışma değerlerine yüksek puan veren çalışanların örgüte zorunlu bağlılıklarının daha güçlü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Sönmezer (2015)'in yaş gruplarına göre incelediği çalışma değer algıları ile örgüte bağlılık ilişkisinde yaş durumuna göre bazı farklılık olduğu sonucuna ulaşmışlardır. 30 ve 40 yaş grubundaki çalışanlarda gözlenen ortak bulguya göre gelişim, sosyal ve normatif çalışma değerleri hem duygusal hem de normatif örgüte bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde 20 yaş grubundaki çalışanlar için sadece başarı ve normatif çalışma değerleri duygusal bağlılıkla pozitif ilişkili, iç kaynaklı çalışma değerleri ise normatif bağlılıkla negatif ilişkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Elde edilen bu bulgular, yukarıda ifade edildiği gibi iç kaynaklı değerlerin dış kaynaklı değerlere kıyasla örgüte bağlılığı daha güçlü ifade ettiği yönündeki bulguları desteklemekle birlikte, çalışma değer algıları ile birey-

örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisinde yaş durumlarının etkili olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

2.5.3. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

Örgütsel vatandaşlık kavramı ilk defa 1938 yılında Chester Barnard tarafından ele alınmış ve Barnard'a göre bu kavram çalışanların herhangi bir zorunluluğa tabi olmadan gönüllülük esasına göre iş arkadaşlarına yardımcı olmasıdır (Kidder ve Parks, 2001: 942). Benzer bir şekilde Katz da 1864 yılında yapmış olduğu çalışma ile örgütsel vatandaşlık davranışının önemine değinmiş, 1980 yılından sonrasında ise örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı çalışmalar önem kazanmaya başlamıştır (Konovsky ve Pugh, 1994: 672). Ertürk'e göre (2015) örgütsel vatandaşlık davranışı, birey-örgüt arasında gerçekleştirilen anlaşmada yer almayan, ihmali halinde herhangi bir ceza-i yükümlülüğü olmayan, bireyin iş ve görev tanımlarında zorunlu tutulmayan ve daha çok bireysel seçim sonucu sergilenen gönüllü davranışlar bütünü olarak tanımlanmıştır. Örgütsel vatandaşlık davranışının yardımseverlik davranışı, vicdanlılık davranışı, sportmenlik davranışı, vatandaşlık erdemi ve nezaket olmak üzere toplamda beş boyutu bulunmaktadır (Doğan ve Özkoç, 2020). Bu kapsamda örgütsel vatandaşlık davranışı ile alakalı yapılan bazı çalışmalara aşağıda yer verilmiştir.

Uçanok (2009) Türkiye'de KOBİ çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada çalışma değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışının yardım ve sorumluluk alt boyutları ile ilişkilerinin anlamlı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Benzer şekilde Yücel (2008) öğretmenler üzerine yaptığı araştırmada, örgütsel vatandaşlık davranışını en güçlü açıklayan çalışma değerinin kendini gerçekleştirme olduğu ve takdir görmeye verilen değer de örgütsel vatandaşlık davranışını pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Liang (2012) Tayvan'daki konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerine yaptığı araştırmada hem iç kaynaklı çalışma değerlerinin hem de dış kaynaklı çalışma değerlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı ile pozitif yönde bir ilişkisi olduğunu tespit etmiş, ayrıca iç kaynaklı çalışma değer algılarının dış kaynaklı çalışma değer algılarına göre etkisinin daha güçlü olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Feather ve Rauter (2004) Avustralya'daki sözleşmeli ve kadrolu öğretmenler üzerine yaptıkları araştırmada çalışma değer algıları (etki, çeşitlilik ve beceri kullanımı) ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiş, ancak

bu ilişki kadrolu öğretmenler için pozitif yönde iken, sözleşmeli öğretmenler içinse negatif yönde olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Söz konusu ilişkinin sözleşmeli öğretmenlerde negatif çıkmasının sebebi, sözleşmeli öğretmenlerin kadro karşılığı çalışmadığı, her sene sözleşme imzaladıkları, bir sonraki sene iş güvencelerinin olup olmadığı hakkındaki belirsizlik gibi durumlar sayılabilir. Bu kapsamda bu çalışmanın sonuçlarına göre personelin iş statüsü, örgütsel vatandaşlık davranışı oluşmasında aracı rol üstlendiği sonucuna ulaşılabilir. Ayrıca yukarıda bahsedilen çalışma değer algısının sonuçları arasındaki farklılıkların yapılan işin türü, işin statüsü gibi değişkenlerden kaynaklandığı, yine çalışma değer algıları ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkide tükenmişlik değişkeninin aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılabilir.

2.5.4. Performans

Performans, belirlenen koşullara göre bir işin yerine getirilme düzeyi, işgörenin davranış biçimi, planlanmış bir etkinlik sonucunda elde edilen şeyin nitelik ya da nicelik olarak belirlenmesidir (Zhao ve Burke 2021; Akal, 2005). Ayrıca performans bir çalışanın belirli bir zaman içerisinde kendisine verilen iş sonucu elde edilen çıktılardır (Chia ve Pumera, 2018). Performansın değerlendirilebilmesi için gerçekleşen faaliyetin sonuçlarına bakmak gerekmektedir. Bu nedenle performans değerlendirme çok yönlü olmalı, adil, tarafsız ve herhangi bir ön yargıdan kurtulmuş olmalıdır (Padilla vd., 2020).

Yapılan literatür araştırmasında çalışma değer algıları ile performans arasındaki ilişkide örgütsel vatandaşlık davranışına nazaran daha tutarlı sonuçlar elde edildiği tespit edilmiştir. Örneğin, Kanzenas (1978) çalışmasında, iç kaynaklı çalışma değerlerine (bağımsızlık, öz-disiplin, kendini gerçekleştirme) yüksek önem veren çalışanların performanslarının, dış kaynaklı çalışma değerlerine (çalışma şartları, prestij, sosyal statü) yüksek önem veren çalışanların performanslarına kıyasla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmıştır. Siu (2003) Hong Kong'taki finans, pazarlama, ulaşım, sağlık gibi çeşitli sektörlerden oluşan çalışanlar arasında yaptığı çalışmada Çin çalışma değer algıları (çalışkanlık, dayanıklılık ve ahenkli sosyal ilişkiler) ile performans arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir.

Shapira ve Griffith (1990) tarafından İsrail'de sanayi sektöründe dört meslek grubu üzerinde çalışma değerlerinin performans üzerindeki etkileri incelenmiş, elde edilen

bulgulara göre, mühendis ve yöneticilerin performanslarındaki artışın önemli bir miktarının iç kaynaklı çalışma değerlerinden kaynaklandığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca mühendis ve yöneticilerin performansları ile iş yerindeki statüye verdikleri önem arasında negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Yine araştırma kapsamında üretim ve büro çalışanlarının performansları ile çalışma değer algıları arasında daha zayıf bir ilişki tespit edilirken, çalışanların performanslarındaki artışın daha çok dış kaynaklı çalışma değerlerine (statü ve maddi kazanç) bağlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Turgut ve Tevrüz (2003) araştırmalarında çalışmaya ayrılan zaman ile 'sevdiği işi yapma ve topluma katkıda bulunma' arasında pozitif yönde bir ilişki tespit ederken, 'geçimini temin etme ve statü kazanma' arasında negatif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu kapsamda birey-örgüt uyumunun sağlanması durumunda çalışanların iş performanslarının artacağı sonucuna ulaşılabılır.

2.5.5. Verimlilik

Birçok işletmede kullanabilme kolaylığından ve basit bir şekilde ölçülebilen bir performans ölçütü olan verimlilik (Akdeniz ve Durmaz, 1998), üretilen mal ve hizmet miktarı ile bu mal ve hizmet miktarının üretilmesinde kullanılan girdiler arasındaki oran olarak tanımlanmaktadır (Yükçü ve Atağan, 2009). Bu kapsamda yapılan literatür araştırmasında birey örgüt uyumunun sağlanması durumunda verimliliğin ne yönde etkileneceği yönünde yapılan bazı çalışmalar aşağıda ele alınmıştır.

Özdemir ve Muradova (2008) örgütlerdeki motivasyon ve verimlilik ilişkisini tespit etmeye yönelik yapmış oldukları araştırmalarında motivasyonun verimliliğin bir fonksiyonu olduğunu, motivasyon ile verimlilik arasında olumlu bir ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca verimlilik ve motivasyonun daha çok insan faktörüne bağlı olduğu göz önünde bulundurulduğunda birey örgüt uyumunun sağlanması durumunda verimlilik ve motivasyonun artacağını da belirtmişlerdir. Benzer şekilde Çekmecelioğlu (2006) çalışmasında iş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının verimlilik ve işten ayrılma niyeti üzerindeki etkilerini değerlendirmiştir. Araştırma bulgularına göre iş tatmini ile duygusal bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu, duygusal bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyetlerini de negatif yönde etkilediğini, iş tatmininin verimlilik üzerindeki etkisinin ise diğer değişkenlerin etkisinden daha güçlü olduğunu tespit etmiştir. Ulutaş (2011) araştırmasında birey örgüt uyumunun iş stresi ve verimlilik üzerindeki etkisini araştırmış, araştırma

bulgularına göre birey-örgüt uyumu ile iş stresi arasında negatif yönde ve güçlü bir ilişki olduğunu, birey örgüt uyumu ile verimlilik arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Söz konusu araştırmaların tetkikinde birey örgüt uyumunun sağlanması durumunda işgörenlerde verimliliğin artacağı sonucuna ulaşılabilir.

2.6. Birey-Örgüt Uyumsuzluğunun Sonuçları

Birey örgüt uyumunun sağlanması durumunda pozitif iş çıktıları ortaya çıkarken, uyumsuzluk olması durumunda ise negatif iş çıktıları ortaya çıkmaktadır (Jansen ve Kristof-Brown, 2006). Yapılan literatür araştırmasında birey örgüt uyumsuzluğunun olması durumunda uyumsuzluk kaynaklarıyla başa çıkamayan işgören, ya örgütte uyum sorunlarıyla birlikte yaşamakta ya da ilk fırsatta örgütten ayrılmaktadır (Kristof, 1996; Hamstra vd., 2019; Miller ve Peter, 2021). Bu kapsamda birey örgüt uyumsuzluğu olması durumunda oluşabilecek stres, çatışma ve işgören devri durumları aşağıda açıklanmıştır.

2.6.1. Stres

Birey örgüt uyumunun sağlanmaması halinde işgörenlerin hissedecekleri en önemli sonuçlardan bir tanesi de iş ortamında meydana gelen gerginlik ve bu gerginliğe bağlı olarak da ortaya çıkan strestir. Stres kavramının ne anlama geldiği hakkında literatürde birçok tanım yapılmıştır. Latince de “estrica” eski Fransızca da “estrece” olarak geçen ve felaket, bela, musibet dert anlamlarına gelen stres kavramı (Akgemci, 2001), insan vücudunda gerilimlere neden olan bir olgu (Olpin ve Hesson, 2012), vücuda yüklenilen herhangi bir duruma karşı, vücudun tepkisi olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2001; Yüksel, 2014). Ayrıca birey-örgüt uyumunun sağlanmaması durumunda işgörenlerde meydana gelen stres durumları ile ilgili yapılan bazı çalışmalar aşağıda ele alınmıştır.

Lovelace ve Rosen (1996) araştırmalarında beyaz ırktan olan yöneticilerin siyahi çalışanlara karşı veya siyahi yöneticilerin beyaz çalışanlara karşı tutumlarını ve Afrika kökenli ve Latin Amerika kökenli yöneticilerin birey örgüt uyum düzeylerinin karşılaştırmasını yapmışlardır. Araştırma bulgularına göre Afrika uyruklu yöneticilerin diğer yöneticilere nazaran daha düşük düzeyde birey örgüt uyumu gösterdiklerini, ayrıca bu uyum düzeyine bağlı olarak da düşük düzeyde iş tatmini, yüksek düzeyde işten ayrılma niyeti ve iş stresi ile ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Gümüştekin ve Öztemiz (2004) örgütsel stres yönetimi konusunda uçuş

personeli üzerine yapmış olduğu araştırma bulgularının sonucunda, uçuş personelinin değişik şekillerde strese maruz kaldıklarını tespit etmişlerdir. Buradan hareketle iş ortamındaki stres durumlarının kişiden kişiye farklılık gösterdiğinden stresin örgütler üzerindeki etkilerinin net bir şekilde ortaya konulması gerekmektedir.

2.6.2. Çatışma

Birey örgüt uyumunun sağlanmaması halinde işgörenlerin hissedecekleri önemli sonuçlardan bir tanesi de çatışmadır. Çatışma çeşitli nedenlerden ortaya çıktığından tam olarak ne anlama geldiğini açıklamak oldukça zordur (Özalp, 1989). Genel olarak çatışma, taraflardan birinin çıkarına diğerrinin karşı çıkması durumunda ortaya çıkan olumsuzluk durumu olarak açıklanabilir (Wall ve Callister, 1995).

Birey örgüt uyumunda çatışma genel olarak iki temel unsurdan kaynaklı ortaya çıkmaktadır (Chung, 2015). Bunlardan ilki fonksiyonel çatışmadır. Fonksiyonel çatışma genel olarak örgüt ve üyeleri arasında sürece bağlı olarak ortaya çıkan ve çözülebilir nitelikte olan anlaşmazlıklardır (Bruck-Lee vd., 2013). İkinci çatışma türü ise disfonksiyonel ya da başka bir ifadeyle işlevsel olmayan çatışmadır. Disfonksiyonel çatışmada birey ve örgüt arasında ortaya çıkan anlaşmazlıklar genellikle çözülemez ve söz konusu çatışmaların devam etmesi durumunda örgüt süreçleri olumsuz yönde etkilenir (McClure, 2010, 516).

Aydemir (2018) algılanan sosyal kaytarmanın örgütsel çatışma eğilimine etkisini araştırmak amacıyla yaptığı çalışmada, sosyal kaytarma algısı ile çatışma eğilimi arasında pozitif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Yavuz ve Akça (2018) çatışma, stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkinin medeni durum ve cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre, çatışma, stres, tükenmişlik ile işten ayrılma niyeti arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiş, ayrıca eşinden boşanan çalışanların iş stresi, tükenmişlik düzeyleri ve çatışma durumlarında evli ve bekar çalışanlara göre anlamlı farklılık olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle yapılan çalışmaların bulguları değerlendirildiğinde, genel olarak birey örgüt uyumu ile çatışma düzeyleri arasında negatif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılabilir. Başka bir ifade ile çatışma durumu arttıkça birey örgüt uyum düzeyi azalmaktadır.

2.6.3. İşgören Devri

Birey örgüt uyumunun sağlanmaması halinde işgörenlerin hissedecekleri en önemli sonuçlardan biri de işgören devrinin hızlı olmasıdır. Yapılan literatür araştırmasında işgören devri hakkında birçok tanım yapıldığı ve üzerinde fikir birliğine varılmış herhangi bir tanımın bulunmadığı tespit edilmiştir. Li (2006) işgören devrini (turnover) belirli bir dönemde işten ayrılanların toplam sayısı olarak tanımlamaktadır. Diğer taraftan işgören devri, işten ayrılan personelin yerine yeni personelin alınması durumu dikkate alındığında oryantasyon, eğitim, sigorta primleri gibi maliyeti oldukça yüksek bir kriterdir (Borman, 2001). İşgören devrinin hızlı olması örgütler açısından birçok olumsuzluk getireceğinden işgören devrinin yavaş olması gerekmektedir.

Chuang ve Shen (2008) birey-örgüt uyumunda çevrenin aracılık rolünü buna bağlı olarak da işgören devir düzeyini tespit etmeyi amaçladıkları çalışmalarında, birey-örgüt uyumunun düşük olması halinde işgören devrinin yüksek olacağı sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde Brigham vd. (2007) yöneticilerin bireysel karar verme tarzları ile örgüt yapısındaki etkileşimleri tespit etmek amacıyla yapılan çalışmalarında, bireysel karar verme tarzları ile örgüt yapısı arasındaki etkileşimin; iş doyumunu, işten ayrılma eğilimi ve işgören devri ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Ayrıca Silverthorne (2004) çalışmasında birey-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini araştırmış, araştırma bulgularına göre birey örgüt uyumu örgütsel bağlılık ve iş tatmini pozitif yönde etkilerken işgören devrini negatif bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda söz konusu araştırmaların bulguları değerlendirildiğinde birey örgüt uyumu ile işgören devri arasında negatif bir ilişkinin olduğu, başka bir ifadeyle birey örgüt uyumunun artması durumunda işgören devrinin azalacağı sonucuna ulaşılmaktadır.

2.7. İş Tatmini Tanımı ve Önemi

Bu çalışma konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumlarının iş tatminine olan etkisini araştırmayı amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan literatür araştırmasında ulusal ve uluslararası düzeyde işgörenlerin çalışma değer algılarının iş tatminine etkisini araştıran bir çok çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan birey örgüt uyumunun iş tatminine olan etkisini araştıran çalışmaların olduğu da tespit edilmiştir.

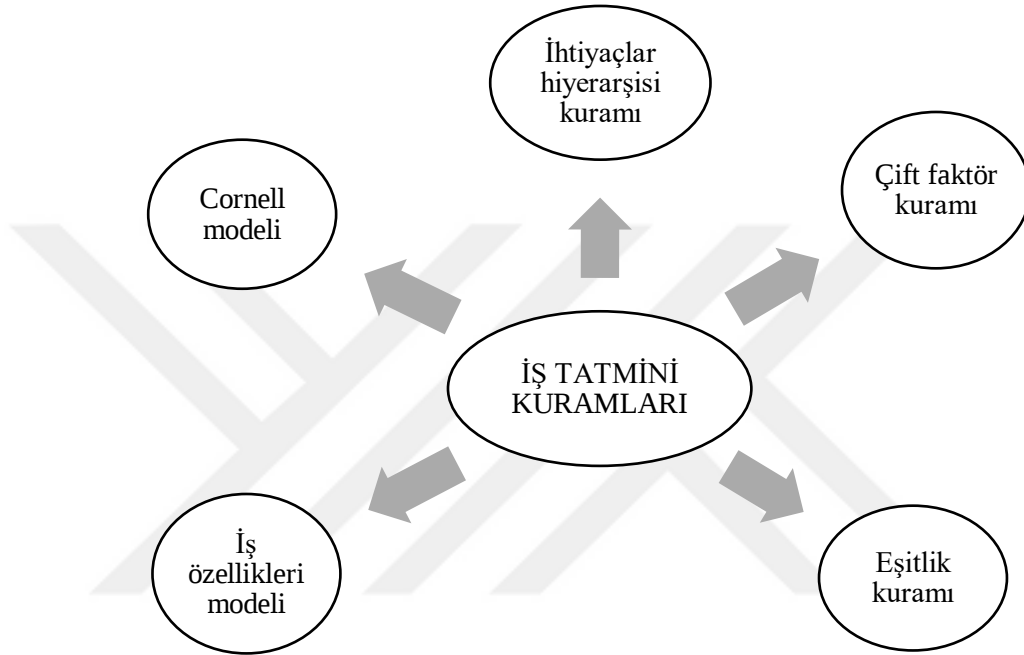
Bu kapsamda konu değeriendirildiğinde iş tatmininin tanımı ve öneminin neler olduğu, iş tatminin oluşmasında hangi teorilerden etkilendiğı konunun anlaşılması için oldukça önemlidir. Diğer taraftan yapılan literatür araştırmasında iş tatminin bir çok tanımının yapılmasına rağmen üzerinde henüz fikir birliğine varılan herhangi bir tanım olmadığı tespit edilmiştir. Yönetim alanında oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan iş tatmini, genel olarak işğörenlerin işleri hakkında sahip oldukları olumlu ya da olumsuz tutum ve duygular olarak tanımlanmıştır (Aksoy, 2020). Spector (2006) iş tatminini genel olarak insanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne düşündükleri ile ilgili olduğunu, Aamodt ise (2015) çalışanların işlerine karşı tutumları olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Edwards vd. (2008) çalışanların işinden elde ettiğı zevk derecesi olduğunu, Roodt vd. (2002) ise bireylerin ihtiyaçları, değeri ve beklentileri gibi faktörlerin temelinde iş tatminin olduğu üzerinde durmuştur.

Ayrıca çalışma değeri algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkinin araştırıldığı çalışmaların bulgularının incelenmesi neticesinde ortaya çıkan sonuçların birbirinden farklı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kalleberg (1977) çalışmasında çalışma değeri algıları ile iş tatmini arasında ilişkinin zayıf olmakla birlikte negatif bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Kalleberg (1983) çalışmasında ise eğer bir kişi herhangi bir şeye yüksek derecede önem veriyorsa, beklentisi yüksek olduğundan tatmin olma seviyesinin düşük olacağını belirtmiştir. Kalleberg'in sonuçlarıyla tutarlı olarak, Drummond ve Stoddard (1991) hem ekonomik ve güvenlik gibi dış kaynaklı değeriye hem de yaratıcılık gibi iç kaynaklı değeriye verilen önemin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Buna karşın Amabile vd. (1994) iş tatminini, iç kaynaklı çalışma değeri ile pozitif ilişkili dış kaynaklı değeriyle herhangi bir ilişkinin olmadığı üzerinde durmuşlardır. Knoop (1994) ise hem iç kaynaklı hem de dış kaynaklı çalışma değeriinin iş tatmini ile pozitif ilişkili olduğunu ortaya koymuştur.

Vansteenkiste vd. (2007) bu çelişkili bulguların iç ve dış kaynaklı çalışma değeriine verilen mutlak önemlerin etkilerine odaklanılmış olmasından kaynaklanmış olabileceğine, değeriin göreceli önemlerine odaklanmanın daha tutarlı sonuçlar elde edilmesini sağlayabileceğine değinmişlerdir. Bu bakış açısıyla yapmış oldukları araştırmada iç kaynaklı çalışma değeriinin, iş tatmini, yaşam tatmini, temel psikolojik ihtiyaçlar tatmini ile pozitif yönde ilişki tespit ederken, duygusal tükenmişlikle negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca dış kaynaklı çalışma

değerlerinin pozitif tutumlarla arasında herhangi bir ilişki bulunmamasına rağmen, negatif tutumlarla ise pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir.

Diğer taraftan yapılan literatür araştırmasında ilk olarak iş tatminin sistematik bir biçimde incelenmesinin motivasyon kuramlarıyla alakalı olduğu tespit edilmiştir (İlkım, 2017). Bu kapsamda iş tatminin oluşmasında etkili olan kuramlar aşağıdaki şekil 12’de ifade edilmiştir.



Şekil 2.5: İş Tatmini Kuramları

Kaynak: Literatürden derlenmiştir.

İhtiyaçlar hiyerarşisi kuramı; kişiye ait içsel bir güç olan motivasyon ya da güdü, bir davranışın oluşmasında veya ortaya çıkan bir davranışı yönlendirmede oldukça etkilidir (Seeley, 1992). Bu kapsamda Maslow tarafından (1975) ihtiyaçları beş farklı grupta toplayarak bir piramit halinde sıralamıştır (Özkalp ve Kirel, 1996). Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı aynı zamanda bireylerin tatmin seviyesini de göstermektedir.

Çift faktör kuramı; Herzberg vd. (1959)’ne göre çift faktör teorisi, motive edici/güdüleyici faktörler ve hijyen faktörleri olmak üzere iki temel bileşimden oluşmaktadır. Motive edici faktörler işin kendisi ile ilgili olan “başarı, tanınma, sorumluluk, işin kendisi, kişisel gelişim gibi” faktörlerdir. Hijyen faktörleri ise işin çalışma koşulları ile ilgili olan “işletme politikaları, ücret ve güvenlik, kişilerarası ilişkiler, çalışma koşulları gibi” faktörlerdir.

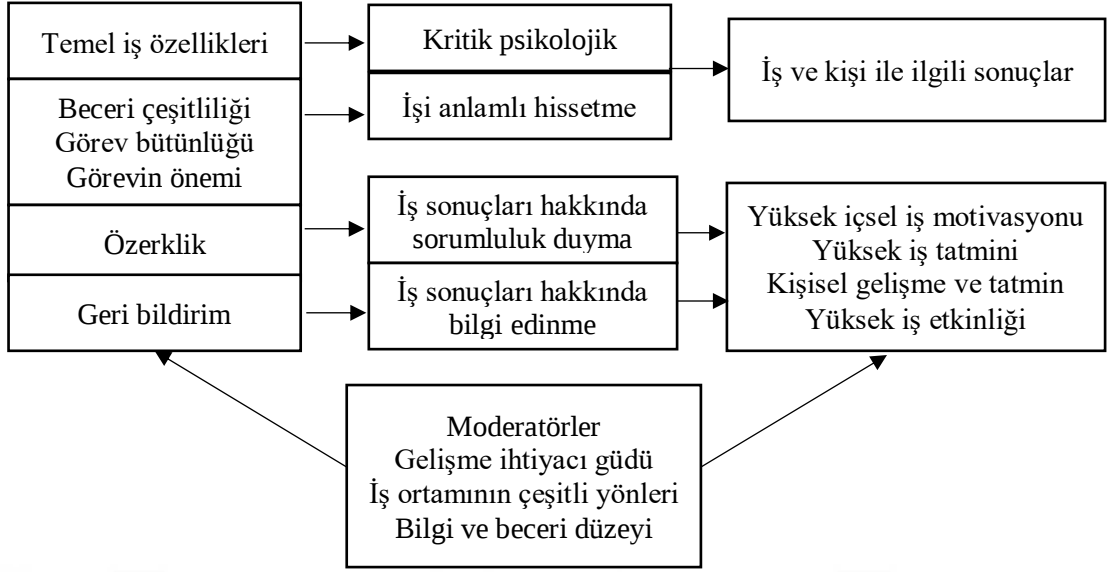
Diğer taraftan Dartey-Baah ve Amoako'ya (2011) göre, Herzberg vd.'nin çift faktör kuramında bahsi edilen motive edici faktörler, işgörenlerin motivasyonunu ve içsel mutluluğunu arttırıp, buna bağlı olarak da iş tatminini ortaya çıkarmaktadır. Hijyen faktörleri ise işgörenlerde sadece dışsal mutluluğa sebep olduğundan iş tatminsizliğini gidermekte yeterince güçlü olmamakla birlikte örgütler için varlığı oldukça önemlidir.

Eşitlik Kuramı; Adams (1965) tarafından geliştirilen bu kurama göre, bireyler çalışma ortamında harcadıkları emek ile elde ettikleri sonuçları karşılaştırmakta ve diğer çalışanlara göre algıladıkları eşitlik seviyesine göre de işinden tatmin olmaktadır. Başka bir ifadeyle işgörenler örgüte harcadıkları emeğin karşılığını aldığına inanıyorsa; motivasyonları artmakta, yüksek performans göstermekte ve son olarak da iş tatmini ortaya çıkmaktadır. Ancak işgörenler örgüte harcadıkları emeğin karşılığını almadıklarına inanıyorsa (Özkalp ve Kirel, 1996);

- Örgüte karşı gösterilen emek ve çabanın azalması,
- Bireyin algılarının değişmesi,
- Örnek alınan grup ya da bireyin değiştirilmesi,
- Üretilen çıktının sonuçlarının değiştirilmesi,
- İşten ayrılması durumu ortaya çıkmaktadır.

İş Özellikleri Modeli; kişileri örgüt içerisinde üst düzeyde motive etmeyi amaçlayan bir iş tasarım tekniği olan iş özellikleri modeli 1980 yılında Hackman ve Oldman tarafından geliştirilmiştir. Literatür incelendiğinde araştırmacıların bir çoğunluğu yüksek içsel motivasyona sahip kişilerin iş motivasyonlarının da yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Yine araştırmacılara göre yüksek iş motivasyonu olan kişilerin sürekli olarak işlerini daha iyi yapmaya çalıştıkları yönünde fikir birliğine varmışlardır (Bilgiç, 2008).

İş özellikleri modeline göre, bireylerin içsel motivasyonlarının yüksek olabilmesi ve motivasyonlarının kalıcı olabilmesi için; öncelikler bireylerin iş sonuçları hakkında bilgi sahibi olması gerekmektedir. Daha sonra bireylerin işin sonuçlarına yönelik sorumluluk duyması gerekmektedir. Son olarak da bireylerin yaptıkları işi anlamlı bulması gerekmektedir. Söz konusu durumlardan herhangi birinin ortadan kalkması durumunda ise içsel motivasyon düşecektir (Utaş vd., 2017).

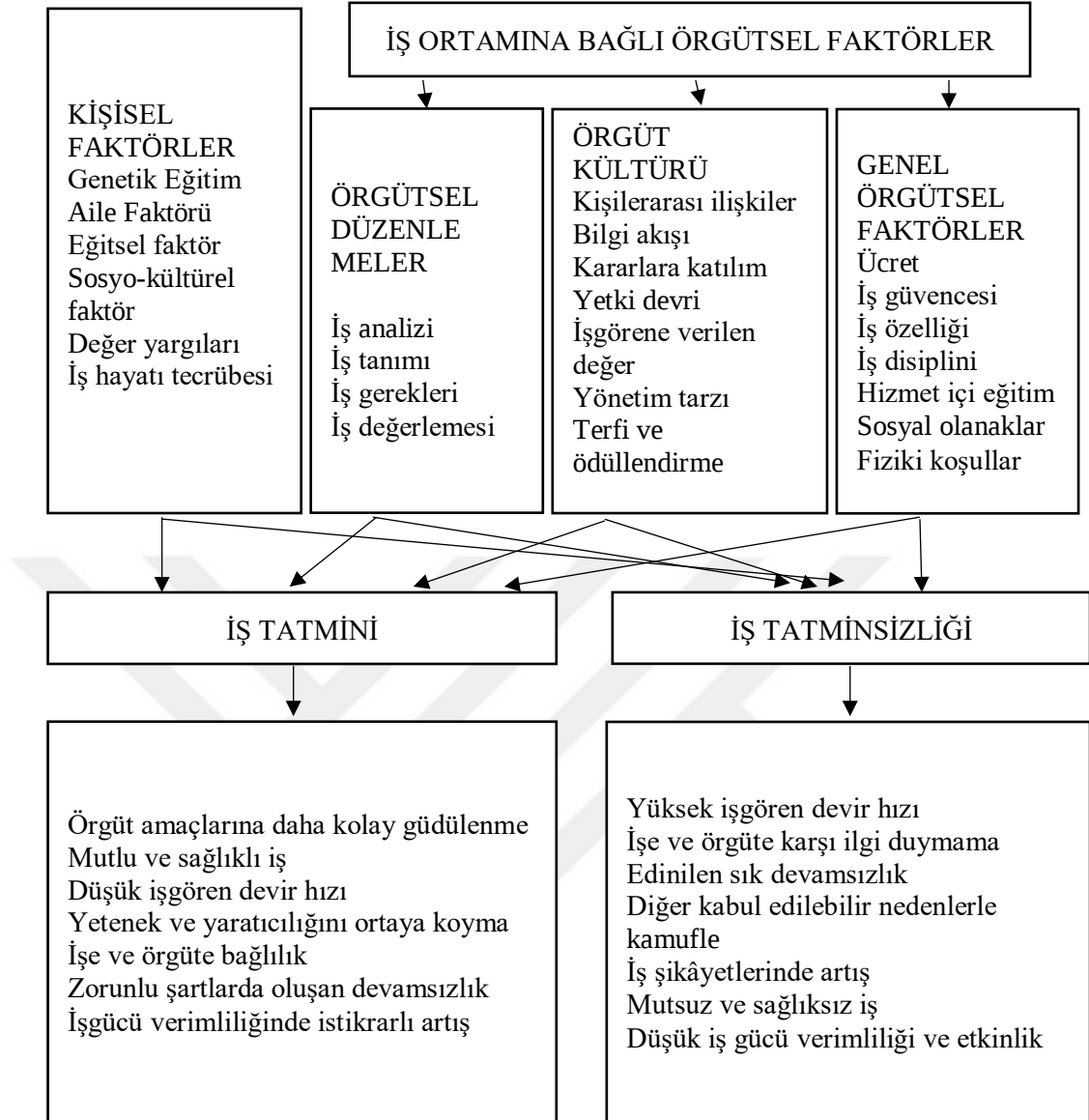


Şekil 2.6: İş Özellikleri Modeli

Kaynak: Kaşlı, M. (2007: 161).

Yapılan literatür araştırmasında araştırmacılar yukarıda şekil 2.6’da gösterilen beş iş özelliğinin gerekli olduğunu ileri sürmüşlerdir. Bu özellikler; işi anlamlı hissetmeye yönelik özellikler (beceri çeşitliliği, anlam bütünlüğü, görevin önemi), sorumluluk almaya yönelik iş özellikleri (özerklik), sonuçlar hakkında bilgi sahibi olmaya yönelik iş özellikleri (geri bildirim), potansiyel motivasyon skoru ve moderatörlerdir.

Cornell Modeli; 1969 yılında Smith, Kendall ve Hulin tarafından geliştirilmiş olan bu modele göre iş tatmini genel olarak rol girdileri ile rol çıktıları arasında dengenin bir fonksiyonu olarak tanımlanmıştır. Ayrıca işgörenlerin işine karşı duyduğu hisler şeklinde açıklanan bu modelde rol girdileri; işgörenlerin eğitimi, deneyimleri, zamanları ve çabaları gibi bireylerin iş rolüne dâhil ettiği şeyleri içermektedir. Rol çıktıları ise; çalışma koşulları, ücret ve statü gibi durumları ifade etmektedir (Judge vd., 2002: 533). Cornell modeline göre, bireylerin rol çıktılarının rol girdilerine nazaran daha fazla olması durumunda iş tatmini yüksek olacaktır.



Şekil 2.7: İş Tatmini ile İlgili Neden Sonuç İlişkisi

Kaynak: Bakan, İ. (2020: 66).

İş tatmininin veya tatminsizliğinin oluşmasında kişisel faktörler ve iş ortamına bağlı örgütsel faktörler etkilidir. Kişisel faktörler; eğitsel faktör, genetik eğitim, sosyo-kültürel faktör, aile faktörü, iş tecrübesi ve değer yargıları gibi faktörler etkilidir. İş ortamına bağlı örgütsel faktörleri ise, temel olarak örgütsel düzenlemeler, örgüt kültürü ve genel örgütsel faktörler olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür. Örgütsel düzenlemeler; iş tanımı, iş gerekleri, iş değerlemesi ve iş analizidir. Örgüt kültürü; yönetim tarzı, kararlara katılım, kişilerarası ilişkiler, yetki devri, işgörene verilen değer, bilgi akışı, terfi ve ödüllendirme. Son olarak genel örgütsel faktörler ise; iş özelliği, ücret, sosyal olanaklar, iş disiplini, iş güvencesi, hizmet içi eğitim ve fiziki koşullardır (Bakan, 2020).

2.8. Kuşakların Çalışma Değer Algıları ile Birey-Örgüt Uyumları İlişkisi

Tarihsel süreç içerisinde meydana gelen her büyük olay, sosyal bir varlık olan insan üzerinde çok güçlü değişimleri ortaya çıkarmaktadır. Geçtiğimiz yüzyıl incelendiğinde ikinci dünya savaşı, ardından gelen soğuk savaş dönemi, terör saldırıları, darbeler, kıtlık, ekonomik krizler gibi olaylar sadece yaşandığı bölgelerde değil aynı zamanda bütün dünyayı etkilemekte ve bireylerin dünyaya bakış açılarında, değer yargılarında, yaşam tarzlarında farklılaşmalara sebep olmuştur (Yücel Güngör, 2018: 35).

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğünde kuşak kavramı *"benzer zaman diliminde dünyaya gelmiş olan, içinde bulundukları ortak zamanın gerekliliklerini, yarattığı buhranları, ortak kader geçmişini ve ortak sınavları üstlenmiş olan bireyler kümesi"* şeklinde açıklanmaktadır (TDK, 2022). Diğer taraftan kuşaklar kronolojik olarak sınıflandırıldığında; geleneksel kuşak, bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşağı olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır. Bu çalışma kapsamında değerlendirilen X ve Y kuşağına mensup bireylerin 2022 yılındaki yaşlarının 43-57 ile 23-42 yaş aralığında oldukları ve toplam nüfus oranının %19,7 ile %30,7 oldukları (TÜİK, 2023), dolayısıyla da X ve Y kuşağı çalışanlarının Türkiye nüfusunun yarısından fazlasını (%50,4) oluşturduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumlarının ilişkisinin oldukça önemli ve araştırmaya değer olduğu düşünülmüştür.

Çalışma değer algısı kısaca çalışma hayatında bireyler için önemli olan değerleri ifade etmektedir (İlhan, 2019). Ros vd. (1999)'ne göre ise çalışma değerleri, temel yaşam değerleri gibi, arzu edilen nihai sonuçlarla (yüksek maaş, kariyer gibi) veya davranışlarla (insanlarla beraber çalışmak, sosyalleşmek gibi) ilgili inançlar bütünü olarak tanımlanmıştır. Bu tanımdan hareketle çalışma değer algılarının bireylerin davranışlarını yönlendiren ihtiyaç, inanç, ilke, amaç güdü gibi çeşitli kavramlarla bağlantılı olduğu dolayısıyla da bireylerin çalışma ortamlarını ve sonuçlarını değerlendirmek için farklı çalışma alternatifleri arasından seçim yapmak için yol gösterici ilkeler olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Birey-örgüt uyumu; çalışma ortamındaki mevcut güçlerin eşleşmesi, bireylerin kişilik özellikleri, hedef ve değer uygunluğu ile örgütlerin özelliklerinin eşleşmesi gibi çeşitli şekillerde tanımlanmıştır (McCulloch ve Turban, 2007; Chatman, 1991). Birey-örgüt uyumu, çalışanların kişisel özellikleri, inanç ve değerlerinin örgüt kültürü ve örgütün

belirlediği stratejik hedefler ve normlar ile örtüşmesidir (Ilkım Şimşek, 2017). Ayrıca Kristof (1996) birey ve örgüt arasındaki uyuma dair dört farklı yaklaşım açısından konuyu değerlendirmiştir. Bunlar; (1) bireylerin ve örgütlerin temel özelliklerinin uyumu, (2) bireylerin ve örgütlerin belirlediği ortak amaçların uyumu, (3) örgüt ikliminin ve bireylerin kişilik özelliklerinin uyumu ve (4) bireylerin tercihleri ya da gereksinimleri ile örgüt yapısının uyumudur. Bu kapsamda konu değerlendirildiğinde X ve Y kuşağı çalışanlarının bireysel ihtiyaçları ile örgütsel ihtiyaçların birbirleriyle uyumluluk göstermesi halinde birey-örgüt uyumu akabinde ise iş tatmini oluşacağı düşünülmektedir.

Bu bakış açısından hareketle yapılan literatür araştırmasında çalışma değer algısı ile iş tatmini kavramlarının ele alındığı bir çok çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir. Yine birey-örgüt uyumu ile iş tatmininin karşılaştırıldığı birçok çalışmanın yapıldığı tespit edilmiştir. Ancak söz konusu çalışmanın amacı doğrultusunda X ve Y kuşağın çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumu arasında herhangi bir ilişki olup olmadığını araştıran herhangi bir araştırmanın yapılmadığı tespit edildiğinden aşağıdaki hipotezler kurulmuştur.

H₁: X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1a}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamaları ile gereksinim-karşılama uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile gereksinim-karşılama uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1g}: X ve Y kuşağı çalışanlarının sosyal değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1h}: X ve Y kuşağı çalışanlarının sosyal değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1i}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile gereksinim-karşılama uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1j}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1k}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1l}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamaları ile gereksinim-karşılama uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

2.9. Kuşakların Çalışma Değer Algılarının İş Tatminine Etkisi

İş tatmininin veya tatminsizliğinin oluşmasında kişisel faktörler ve iş ortamına bağlı örgütsel faktörler etkilidir. Kişisel faktörler; genetik eğitim, aile faktörü, eğitsel faktör, sosyo-kültürel faktör, değer yargıları ve iş tecrübesi faktörleridir. İş ortamına bağlı örgütsel faktörleri ise, temel olarak örgütsel düzenlemeler, örgüt kültürü ve genel örgütsel faktörler olmak üzere üç başlık altında toplamak mümkündür. Örgütsel düzenlemeler; iş tanımı, iş gerekleri, iş değerlemesi ve iş analizidir. Örgüt kültürü; yönetim tarzı, kararlara katılım, kişilerarası ilişkiler, yetki devri, işgörene verilen değer, bilgi akışı, terfi ve ödüllendirmedir. Son olarak genel örgütsel faktörler ise; iş özelliği, ücret, sosyal olanaklar, iş disiplini, iş güvencesi, hizmet içi eğitim ve fiziki koşullardır (Bakan, 2020).

Yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde çalışma değer algılarını etkileyen bireysel faktörlerin temel olarak yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kişilik özellikleri olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca bireysel faktörler kişilerin sevdiği işi yapmak, bilgi edinmek, hayatlarına renk ve anlam katmak, bireysel amaçları çerçevesinde kendilerine bir uğraş bulmak gibi amaçlara ulaşma işlevini yüklenmektedir (Hrebiniak vd., 1972). Yine çalışma değer algılarının hangi boyutlardan oluştuğu hakkında net bir ayırım yapılamamaktadır. Bu nedenle bu çalışma kapsamında literatürde en sık karşılaşılan Lyons ve diğerlerinin (2010) çalışma değer algıları boyutlarından yararlanılmıştır. Lyons ve diğerlerine göre (2010) çalışma değer algılarının içsel/bilişsel, dışsal/araçsal, sosyal/özgeci ve prestij/takdir boyutu olmak üzere toplamda dört boyutu bulunmaktadır. Yine söz konusu araştırmaların neticesinde bu

boyutların birbirleriyle herhangi bir ilişkisi olup olmadıkları hakkında yeterli düzeyde çalışma yapılmadığı tespit edildiğinden, bu çalışma ile literatürdeki bu boşluğun doldurulacağı düşünülmüştür.

Dışsal/Araçsal Boyut; dışsal iş değerleri bireylerin kendisi dışında olan maddi olanaklarla ilgilidir. Uygun çalışma saatleri, ücret, rahat ve temiz çalışma şartları, iş güvenliği, maaş dışı sunulan iş imkânları (servis, ücretli tatil, sigorta, emeklilik) gibi değerleri ifade etmektedir (Altaş, 2004). *İçsel/Bilişsel Boyut;* bireyin yaptığı işi ne derece anlamlı bulduğu, topluma ne ölçüde yararlı olduğu ile ilgili olan boyuttur. İçsel boyut ile bireysel gelişme fırsatı, geri bildirimle sahip olmak, edinilen bilgi ve becerileri iş yerinde kullanabilmek gibi durumların oluşmasında yarar sağlamaktır (Geeta vd., 2016). *Sosyal/Özgeci Boyut;* toplumsal ilişkileri ve topluma katkıları ifade eden sosyal boyut, işte saygı ve itibar görme, uyumlu ve samimi iş arkadaşları, amirlerin adil ve düşünceli olması, insanlarla tanışabilme ve etkileşimde bulunma sosyal iş değerleri kapsamındadır. *Prestij/Takdir Boyutu;* başkalarının, kişinin yaptığı işe saygı duyması ile ilişkili olan boyuttur (Altaş, 2004).

İş değerlerinin belirlenmesine yönelik en eski araştırmacılardan olan George England (1967) çalışmasında değerlerin insan davranışlarıyla olan ilişkisi hakkında kuramsal bir model geliştirmiştir. Bu model bireylerin davranışları hakkında kesin bir yargıya varmadan önce onların değerlerinin davranışlar üzerindeki etkisinin, çevresel faktörlere bağlı olarak da düşünülmesi gerektiği üzerinde durmuştur. Benzer şekilde bireylerin yeteneklerinin kullanımı, başarı, iş çeşitliliği gibi iç kaynaklı çalışma değerlerini (Sheldon ve Kasser, 2001; Priyadarshi ve Kumar, 2009) ve iş güvenliği, para, terfi, otorite ve statü gibi dış kaynaklı çalışma değerlerini (Rhodes, 1983) pozitif yönde etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yine bazı araştırmacılara göre çalışma değer algısının bir alt boyutu içerisinde yer alan içsel faktörlerden yaşın artması ile birlikte bireylerin topluma katkı düzeylerinin ve iş tatmininin arttığı (Turgut ve Tevrüz, 2003) bazı araştırmacılara göre de tam tersine yeni şeyler öğrenme, kişisel gelişim, arkadaşlık ilişkilerinin azaldığı sonucuna ulaşılmıştır (Ebner vd., 2006; Maurer vd., 2003; Freund, 2006; Cherrington vd, 1979). Buradan hareketle çalışma değer algısı yüksek olan bireylerin iç ve dış kaynaklı çalışma değerlerine etki ettiği gibi arkadaşlık gibi sosyal çalışma değerlerine etki ederek iş tatminini arttıracığı sonucuna

ulaşılabilmektedir. Bu bakış açısından hareketle yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde aşağıda gösterilen hipotezler kurulmuştur.

H₂: X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{2a}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{2b}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{2c}: X ve Y kuşağı çalışanlarının sosyal değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{2d}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

2.10. Kuşakların Birey-Örgüt Uyumlarının İş Tatminine Etkisi

Bireylere iş hayatında yardımcı olmak amacıyla kurulan örgütler, zaman içerisinde bir takım özellikler elde etmekte ve bireylerden bazı isteklerde bulunmaktadır. Bu nedenle örgütlerin sahip oldukları özellikler ile bireylerden yapması istenen davranışlar hakkında birey ile örgüt arasındaki uyumu zorunlu hale getirmektedir. Aksi takdirde birey ile örgüt uyumu gerçekleşmeyeceğinden örgütlerin amaçlarına ulaşabilmesi mümkün olamamaktadır (Çetinkaya, 2019). Diğer taraftan iyi ücret, başarı hissi, iyi yönetim, terfi olanağı, iş güvenliği, sorumluluk alabilme, örgütsel iklimde dâhil edilme ve becerilerini sergileyebilme gibi bireysel ihtiyaçlar ile örgüte bağlılık, otoriteye saygı, kaliteli iş, örgütün amaçlarına bağlılık gibi örgütsel ihtiyaçlar eşleştiği takdirde birey-örgüt uyumundan bahsedilebilir. Söz konusu eşleme ne kadar iyi olursa birey-örgüt uyumu ve akabinde de iş tatmini o kadar yüksek olacaktır (Silverthorne, 2004).

Yönetim alanında oldukça karmaşık bir yapıya sahip olan iş tatmini, genel olarak işgörenlerin işleri hakkında sahip oldukları olumlu ya da olumsuz tutum ve duygular olarak tanımlanmıştır (Aksoy, 2020). Spector (2006) iş tatminini genel olarak insanların işleri ve işlerinin farklı yönleri hakkında ne düşündükleri ile ilgili olduğunu, Aamodt ise (2015) çalışanların işlerine karşı tutumları olduğunu ifade etmiştir. Benzer şekilde Edwards vd. (2008) çalışanların işinden elde ettiği zevk derecesi olduğunu, Roodt vd. (2002) ise bireylerin ihtiyaçları, değerleri ve beklentileri gibi faktörlerin temelinde iş tatmininin olduğu üzerinde durmuştur.

Mortimer ve Lorence (1979) çalışmalarında yüksek sosyo-ekonomik ve kültürel düzeye sahip ailelerin çocukları iş hayatında çalışmanın dış kaynaklı değerlerine daha az önem verirken, insan yönelimli ve iç kaynaklı değerlere daha fazla önem verdiği sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde İlkın ve Derin (2018) çalışmalarında algılanan iş güvencesizliği, birey örgüt uyumu ve iş tatmini kavramları arasındaki ilişkileri incelemiş, araştırma bulgularına göre; iş güvencesizliği ve birey örgüt uyumu ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını tespit etmiştir. Ancak birey örgüt uyumu ile iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit ederek, literatürde yapılan diğer çalışmaları (Turunç ve Çelik, 2012; Sökmen ve Bıyık, 2016; Ulutaş vd., 2015) destekleyen bir sonuca ulaşmışlardır. Buradan hareketle güçlü bir birey-örgüt uyumu iş tatminini arttıracak sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bakış açısından hareketle yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde aşağıda gösterilen hipotezler kurulmuştur.

H₃: X ve Y kuşağı çalışanlarının birey-örgüt uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{3a}: X ve Y kuşağı çalışanlarının değer uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{3b}: X ve Y kuşağı çalışanlarının beklentiler-beceriler uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{3c}: X ve Y kuşağı çalışanlarının eri uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KONAKLAMA İŞLETMELERİNDE X VE Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÇALIŞMA DEĞER ALGILARI İLE BİREY ÖRGÜT UYUMLARININ İŞ TATMİNİNE ETKİSİ

Çalışmanın bu bölümünde konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumlarının iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Bu kapsamda öncelikle araştırmanın kapsamı ve sınırlıkları, yöntemi, araştırma değişkenlerinin belirlenmesi ve anket sorularının hazırlanması, araştırmada kullanılan model ve hipotezler, araştırmanın evren ve örneklem büyüklüğü, anketin uygulanması ve veri toplama süreçleri açıklanmıştır. Daha sonra X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatminine ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi, çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmek için kısmi korelasyon analizi ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumu ve iş tatminindeki farklılıkları ortaya koymak için de T Testi yapılarak, literatür ışığında belirlenen hipotezler açıklanmıştır.

3.1. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Bu çalışmada konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algısı ile birey-örgüt uyumlarının iş tatminine etkisi araştırılmıştır. Başka bir ifadeyle benzer zaman dilimlerinde dünyaya gelmiş olan, benzer olaylardan etkilenmiş olan X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatminlerinin ortaya konulması bu araştırmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda ulaşılan çalışmalar (makale, doktora tezi, kitap, bildiri gibi) ve Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personel bu araştırmanın sınırlarını oluşturmaktadır. Ancak söz konusu çalışma başka sektörlere uygulanabileceği gibi, Mersin dışında turizm sektöründe faaliyet gösteren

konaklama işletmelerinin yoğun olduğu diğer şehirlere de uygulanabilir. Çalışmanın başka sektörlere uygulanması halinde bu araştırmadan farklı sonuçlar çıkma olasılığı da bulunmaktadır.

Araştırma kapsamında kullanılan anket formu, çalışma değer algılarının “dışsal-araçsal, içsel-bilişsel, sosyal-özgeci ve prestij-takdir” boyutlarını ölçen ifadeler, birey-örgüt uyumunun “değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim karşılanma uyumu” boyutlarını ölçen ifadeler ve nihayetinde iş tatminine ilişkin ölçülen ifadeler ile sınırlandırılmıştır. Söz konusu anket çalışmasının 17 Temmuz 2022 tarihi ile 30 Eylül 2022 tarihleri arasında uygulanması da bir sınırlılık olarak görülmektedir.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmanın teorik kısmında ele alınan kuşak kavramı ve kuşakların iş ve çalışma hayatına ilişkin bazı yaklaşımlar, çalışma değer algıları kavramı, birey-örgüt uyumu kavramı ve iş tatmini kavramları hakkında alan araştırması yapılmıştır. Araştırmanın amacı doğrultusunda veri toplamak için birincil ve ikincil verilerden yararlanılmıştır. Birincil veri toplama yöntemi olarak seçilen anket formu hem yüz yüze uygulanmış hem de internet üzerinden oluşturulan anket formunun bağlantı adresi internet üzerinden katılımcılara ulaştırılarak (kolayda örnekleme yöntemi) veriler toplanmıştır. İkincil veri toplama yöntemi olarak da düzenli yayınlar, makaleler, ulusal ve uluslararası kongrelerde yayınlanan bildiriler, Yükseköğretim Kurulu Başkanlığının Tez Merkezinde yayınlanan doktora tezleri, kitaplar ve elektronik veri tabanlarından elde edilen kaynaklardan yararlanılmıştır. Bu çerçevede araştırmanın yöntem kısmı, araştırma değişkenlerinin ve anket ifadelerinin belirlenmesi, araştırmada kullanılan model ve hipotezler, araştırmanın evren ve örneklem büyüklüğü, anketin uygulanması, verilerin toplanması ve araştırma verilerinin analiz edilmesi ve kullanılan istatistiki yöntemler başlıklarıyla ele alınmıştır.

3.2.1. Araştırma Değişkenlerinin ve Anket İfadelerinin Belirlenmesi

Bu bölümde araştırmanın amacına bağlı olarak yapılan literatür araştırmasında tezin genel çerçevesini oluşturan konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatmini olmak üzere üç değişken ve bu değişkenleri oluşturan alt değişkenler anket aracılığıyla Mersin ili konaklama işletmelerinde çalışanlar üzerinde test edilmiştir.

Araştırmada ölçüm aracı olarak kullanılan anket formu temel olarak üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların çalışma değer algılarına ilişkin ifadeler, ikinci bölümde çalışanların birey-örgüt uyumları ile iş tatminlerine ilişkin ifadeler, üçüncü ve son bölümde ise katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin ifadeler yer almaktadır.

Anket formunun birinci bölümünü çalışma değer algısı değişkeni oluşturmaktadır. Çalışma değer algıları boyutlarının neler olduğu ve söz konusu değerleri tespit edebilmek için hangi ifadelerin kullanılması gerektiği konusunda literatürde henüz fikir birliğine varılmış herhangi bir çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Ancak genel olarak çalışma değer algısı boyutlarının iki temel boyutu olan içsel/bilişsel ve dışsal/araçsal boyutu olduğu üzerinde fikir birliğine varılmıştır.

George England (1967) çalışmasında yöneticilerin çeşitli alanlardaki amaçlarını içeren Kişisel Değer Anketi'ni (Personel Value Questionnaire) geliştirerek beş kategoride gruplandırmıştır. Bunlar; (1) insanlarla bütünleşen değerler, (2) gruplara ilişkin değerler, (3) organizasyonun amaçlarına yönelik değerler, (4) kişisel amaçlara yönelik değerler, (5) genel kavramlara yönelik değerlerdir. Super (1962) çalışmasında iş değerlerinin sınıflandırılması ile ilgili “Work Values Inventory” (İş Değerleri Envanteri-SWVI-R) ölçeğini geliştirerek 15 temel çalışma değeri ortaya koymuştur. Bu değerleri de içsel ve dışsal olmak üzere iki alt boyutta sınıflandırmıştır.

Manhardt (1972) yapmış olduğu çalışmada önceki yaklaşımlar çerçevesinde yapılan sınıflandırmadan farklı olarak iş değerleri envanteri (MWVI) adı verilen bir ölçek geliştirerek çalışma değer algılarını üç boyut altında bir araya getirmiştir. Toplamda 25 ifadeden oluşan ölçeğin analizi neticesinde belirlenen bu boyutlar “konfor ve güvenlik”, “yetenek ve büyüme” ile “statü ve bağımsızlık” tır. Milton Rokeach (1973) yaptığı araştırmada çalışma değer algısını amaçsal değerler ve araçsal değerler olmak üzere iki temel kategoriye ayırarak Rokeach Değerler Ölçeğini geliştirmiştir.

Rounds vd (1981) araştırmalarında çalışma değer algılarını başarı, statü, rahatlık, güvenlik, fedakarlık ve özerklik olmak üzere altı boyut altında incelemişlerdir. Çalışma uyum teorisi (Theory of work adjusment), Rounds ve diğerleri tarafından Minnesota Importance Questionnaire (MIQ) adı altında literatüre kazandırılmıştır. Dov Elizur'un (1984) çalışmasında 21 maddeden oluşan çalışma değer algısını araçsal, bilişsel ve özgeci olmak üzere üç boyutta toplamıştır.

Lyons (2003) yapmış olduğu çalışma ile 31 maddelik bir çalışma listesi oluşturmuş, bu çalışma değeri algıları ifadelerini de toplamda 5 boyut ile ölçmüştür. Bu boyutlar; içsel, dışsal, prestij, özgeci ve sosyal boyuttur. Daha sonra 2003 yılında yapılan bu çalışma 2010 yılında Lyons, Higgins ve Duxbury tarafından yeniden revize edilerek çalışma değeri algıları konusunda 32 maddelik bir çalışma değeri listesi oluşturulmuştur. Ayrıca oluşturulan bu 32 maddelik değeri listesi ise 4 boyutla ölçülmüştür. Bu boyutlar araçsal, bilişsel, sosyal ve prestij'dir (şekil 1.3). Lyons vd (2010) tarafından yeniden revize edilerek geliştirilen çalışma değeri ölçeği (Lyons work values survey-LWVS) bu çalışma kapsamında da çalışma değeri algılarını ölçmek amacıyla kullanılmıştır.

Anket formunun ikinci bölümünü birey-örgüt uyumu ve iş tatmini değışkeni oluşturmaktadır. Kristof (1996) birey ve örgüt arasındaki uyuma dair dört farklı yaklaşım açısından konuyu değerlendirmiştir. Bunlar; (1) bireylerin ve örgütlerin temel özelliklerinin uyumu, (2) bireylerin ve örgütlerin belirlediği ortak amaçların uyumu, (3) bireylerin tercihleri ya da gereksinimleri ile örgüt yapısının uyumu ile (4) örgüt ikliminin ve bireylerin kişilik özelliklerinin uyumudur. Yapılan literatür araştırmasında birey-örgüt uyumu konusunda bir çok çalışma yapılmıştır (Chatman, 1989; Bretz vd., 1993; Ferratt vd., 2004; Autry vd., 2005; Piasentin vd., 2007; Ulutaş vd., 2015; Çetinkaya, 2019; Hamstra vd., 2019; Yavuz, 2021). Bu kapsamda yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde birey-örgüt uyumu konusunda en fazla kullanılan ölçeğin Cable ve Derue (2002) tarafından geliştirilen ölçek olduğu görülmüştür. Cable ve Derue (2002) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada kullanılan birey-örgüt uyumu ölçeği "Person Organization Fit Scale" değeri uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılanma uyumu olmak üzere üç boyut altında ele alınmış ve her bir alt boyut üç ifadeden oluşmak kaydıyla toplamda dokuz ifadeden oluşmaktadır.

İş tatmini ölçeği bu çalışma kapsamında tek bir boyut altında ele alınarak toplamda üç ifadeden oluşmaktadır. İş tatmini ölçeği Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi'nin (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) bir alt ölçeği olan iş tatmini ölçeğinden (Job Satisfaction Sub-Scale) alınmıştır. İş tatmini ölçeğinin orijinal versiyonu 7'li Likert tipi olarak oluşturulmasına rağmen (Bowling ve Hammond, 2008; Cammann vd., 1979) bazı araştırmalar söz konusu ölçeği 5'li Likert şeklinde

derecelendirilmiştir (Allen, 2001; Grandey, 2003). Bu nedenle bu çalışma kapsamında Aksoy (2020) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır.

Anket formunun üçüncü ve son bölümü ise katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin tanımlayıcı ifadelerden oluşmaktadır. Anket formunda katılımcıların demografik özelliklerinin oluşturulması sürecinde kuşak araştırmaları kapsamında yapılan çalışmalarda kullanılan anket formları ve söz konusu anketlerde kullanılan demografik bilgilere ilişkin ifadeler incelenmiştir. Yapılan inceleme neticesinde, bu çalışma kapsamında X ve Y kuşağı çalışanlarının demografik özelliklerinin belirlenmesinde; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve çalışma süresi gibi faktörler dikkate alınmıştır.

Tablo 3.1: Araştırmada Kullanılan Ölçekler Boyutlar ve İfade Sayıları

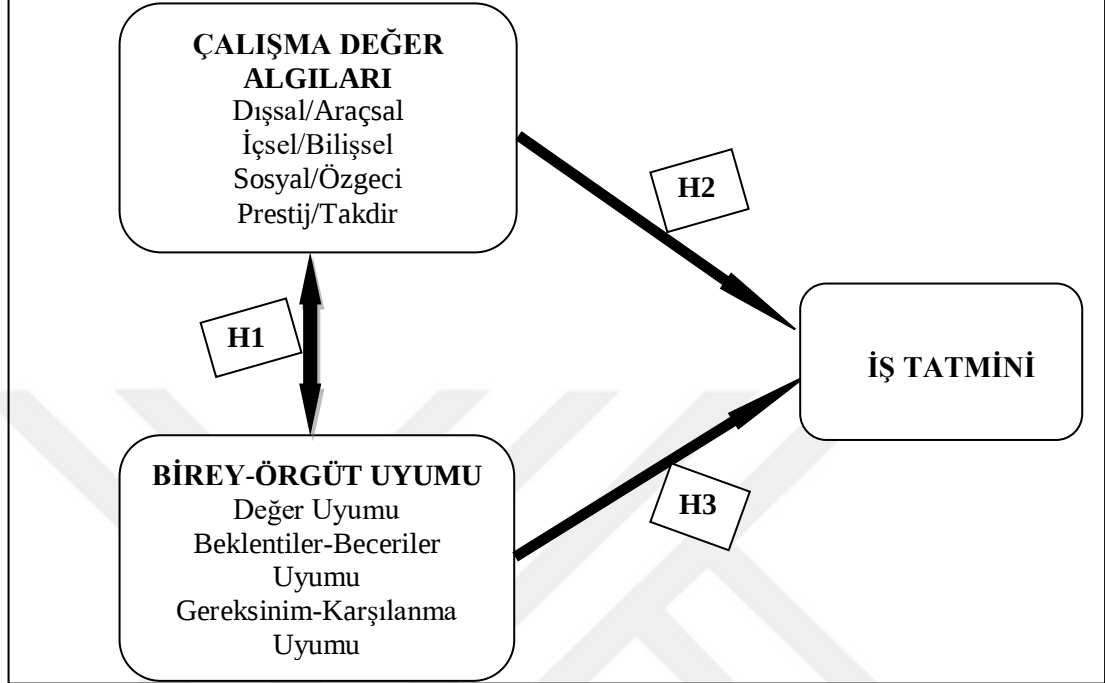
Ölçekler	Boyutlar	İfade Sayısı
Çalışma Değer Algısı	Dışsal-Araçsal	8
	İçsel-Bilişsel	10
	Sosyal-Özgeci	6
	Prestij-Takdir	7
	ÇDA Toplam	31
Birey-Örgüt Uyumu	Değer Uyumu	3
	Beklentiler-Beceriler Uyumu	2
	Gereksinim-Karşılama Uyumu	2
	BÖU Toplam	7
İş Tatmini	-	3
	Genel Toplam	41

Tablo 3.1’ de görüleceği üzere çalışma değer algıları; dışsal-araçsal, içsel-bilişsel, sosyal-özgeci ve prestij-takdir olmak üzere dört boyut altında incelenmiş, X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarını ölçmek için anket formunda toplamda 31 ifade kullanılmıştır. Söz konusu ifadeler 5’li Likert Tipi ölçek olup, 1: hiç önemli değil, 5: tamamiyle önemli şeklinde düzenlenmiştir.

Birey-örgüt uyumu; değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılama uyumu olmak üzere üç boyut altında incelenmiş, X ve Y kuşağı çalışanlarının birey-örgüt uyumlarını ölçmek için anket formunda toplamda 7 ifade kullanılmıştır. Son olarak X ve Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini durumlarını ölçmek için anket formunda toplamda 3 ifade tek bir boyut altında ele alınmıştır. Anketteki ifadeler 5’li Likert Tipi ölçek olup, 1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum şeklinde düzenlenmiştir.

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Model ve Hipotezler

Bu çalışmanın amacı doğrultusunda oluşturulan araştırma modeli Şekil 3.1’de ele alınmıştır.



Şekil 3.1: Varsayılan Araştırma Modeli

Ana Hipotezler

H₁: X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H₃: X ve Y kuşağı çalışanlarının birey-örgüt uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Alt Hipotezler

H_{1a}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1b}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1c}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamaları ile gereksinim-karşılama uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1d}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1e}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1f}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile gereksinim-karşılama uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1g}: X ve Y kuşağı çalışanlarının sosyal değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1h}: X ve Y kuşağı çalışanlarının sosyal değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1i}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile gereksinim-karşılama uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1j}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1k}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{1l}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamaları ile gereksinim-karşılama uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.

H_{2a}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{2b}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{2c}: X ve Y kuşağı çalışanlarının sosyal değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{2d}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{3a}: X ve Y kuşağı çalışanlarının değer uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{3b}: X ve Y kuşağı çalışanlarının beklentiler-beceriler uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H_{3c}: X ve Y kuşağı çalışanlarının gereksinim-karşılama uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

3.2.3. Araştırmanın Evren ve Örneklem Büyüklüğü

Araştırmanın evreni, araştırma yapılmak istenen konuya ilişkin tüm olası örneklemeleri kapsayan bir bütündür. Örneğin, bir ülkedeki tüm vatandaşların sağlık durumlarını araştırmak istediğinizde, evren o ülkedeki tüm vatandaşlar olacaktır. Örneklem, evrenden seçilen ve araştırma verilerinin toplandığı gruptur. Örneklem büyüklüğü, araştırmaya katılan örneklem üyelerinin sayısıdır. Örneklem büyüklüğü, araştırmanın doğruluğu ve güvenilirliği açısından önemlidir. Genellikle, örneklem büyüklüğü ne kadar büyük olursa, araştırmanın sonuçlarının evrene uygulanabilirliği o kadar yüksek olmaktadır. Ancak, örneklem büyüklüğünün aşırı büyük olması, araştırmanın yapılması için gereken zaman ve kaynaklar açısından maliyetleri artırabilir. Bu nedenle, örneklem büyüklüğünün evreni temsil edebilecek düzeyde olması gerekmektedir. Ayrıca örneklem büyüklüğü belirlenirken, evren örnekleminin büyüklüğü, araştırma konusu, araştırmanın amacı ve mevcut kaynaklar gibi faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir (Lorcu, 2015; İslamoğlu ve Alınacı, 2016; Gürbüz ve Şahin, 2018).

Araştırmanın evren ve örneklemini belirleyebilmek için, araştırma verilerinin hangi birimlerden elde edileceği ve araştırma kapsamında elde edilecek bulguların kimler üzerinde genelleme yapılacağına iyi ifade edilmesi gerekmektedir (Altunışık vd., 2012). Bu kapsamda araştırmada kullanılan veriler Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personelden toplanmıştır. Mersin ilinin örneklem grubu olarak seçilmesinin sebebi Mersin'in hem turizm potansiyeli bakımından hem de konaklama işletmeleri sayısı bakımında güçlü bir potansiyelinin olmasıdır. Kültür ve Turizm Bakanlığının verilerine göre (2022 Eylül ayı), turizm işletme belgeli konaklama tesislerine gelen kişi sayısının toplamda 5.236.797 olduğu tespit edilmiştir. 2022 Eylül ayı itibarıyla 14.078 yabancı turist 94.619 yerli turist olmak üzere toplamda 108.697 kişi Mersin ilini ziyaret etmiştir. Ayrıca bu tarihte Mersin ilinde faaliyet gösteren turizm işletmeli belgeli konaklama işletmelerinin doluluk oranının %50'nin üzerinde olduğu görülmüştür. Bu veriler her ay değişkenlik göstermekle birlikte genel olarak Mersin ilinin turizm potansiyelinin oldukça güçlü olduğu sonucuna ulaşılabilir.

Diğer taraftan Mersin İl Kültür ve Turizm Müdürlüğü'nün resmi web sitesindeki veriler incelendiğinde, Mersin ilinde faaliyet gösteren Kültür ve Turizm Bakanlığı'ndan belgeli otel sayısının 67 olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla araştırmanın amacı

doğrultusunda belirlenen ilişkileri test etmek Mersin ilinin Türkiye'deki en uygun destinasyonlardan biri olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personel sayısına ilişkin yapılan inceleme neticesinde, konuya ilişkin herhangi bir veri elde edilememiştir. Bu çerçevede örneklem sayısının tam olarak belirlenemediği durumlarda 384 örneklem sayısının evreni nitelik ve nicelik yönünden temsil edeceği çeşitli kaynaklarda belirtilmektedir (Altunışık vd., 2012; Gürbüz ve Şahin, 2018; İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016). Bu kapsamda her ne kadar araştırmanın evrenini Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personel oluşturmakta ise de % 95 güven düzeyinde ve % 5 örneklem hatası ile bu araştırmanın örneklemini için 471 kişiden toplanan anketin yeterli olduğu düşünülmektedir. Başka bir ifadeyle Mersin ilinde konaklama işletmelerinde çalışan personelden toplanan 471 adet anket araştırmanın örneklemini temsil etmektedir.

3.2.4. Anketin Uygulanması ve Verilerin Toplanması

Araştırmanın amacı kapsamında oluşturulan anket formunda yer alan ifadelerin konaklama işletmelerinde çalışan personel tarafından nasıl algılandığı ve nasıl karşılandığını değerlendirmek için ilk olarak alanında uzman 15 akademisyenin görüşleri alınarak pilot uygulama yapılmıştır. Yüz yüze görüşme tekniği kullanılarak pilot uygulama neticesinde, anket formunda yer alan ve konaklama işletmelerinde çalışan personelin yanlış algılamasına sebep olabilecek bazı ifadelerin düzeltilmesi sağlanmıştır. Uzman akademisyenlerin görüşleri de dikkate alınarak pilot çalışmanın tamamlanması aşamasından sonra, araştırmada kullanılacak birincil verilerin elde edilmesi için anket formunun konaklama işletmelerinde çalışan personele ulaştırılması aşamasına geçilmiştir.

Anket formunun dağıtım sürecinde, örnekleme yer alan konaklama işletmelerinde çalışan insan kaynakları ile telefon görüşmesi gerçekleşmiş, bu görüşmede araştırmanın amacı ve araştırma kapsamında uygulanacak olan anketin içeriği hakkında bilgi verilmiştir. Mersin ilinde faaliyet gösteren bütün konaklama işletmeleriyle telefonla görüşülmesi araştırmanın amacı kapsamında önemli bir kıstas olarak değerlendirilemeyeceğinden bu süreç, yeterli olacağı düşünülen sayıya ulaşınca kadar devam etmiştir. Bu görüşmelerden sonra öncelikli olarak Mersin ilinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerin 5 tanesi araştırmayı kabul etmiştir.

Araştırmayı kabul eden her bir otel için ortalama 25 adet anket hazırlanmıştır. Anketlerin büyük bir çoğunluğunda yüz yüze görüşme tekniğinin kullanılması düşünülse de, veri toplama sürecinde personelin iş başında olduğu, araştırmaya katılımın gönüllülük esasına dayalı olduğu yani otel yönetiminden ankete katılımları konusunda personeli zorlama durumları ve söz konusu anketin sadece belirli bir zaman diliminde dolduramamaları hususları dikkate alınmıştır. Bahsi geçen hususlar göz önünde bulundurularak veri toplama süreci hem yüz yüze anket hem de Google formlar üzerinden oluşturulan anket formunun bağlantı adresinin katılımcılara sanal ortamlardan ulaştırılması suretiyle veri toplama süreci tamamlanmıştır.

Google formlar üzerinden oluşturulan anket formunun bağlantı adresi katılımcılara sanal ortamlardan ulaştırılarak toplamda 446 tane anket toplanmıştır. Araştırmanın amacı kapsamında, araştırmaya sadece X ve Y kuşağı çalışanları dâhil edileceğinden 2022 yılı itibarıyla 18-22 yaş aralığında olan kişilerden toplanan 34 anket ve 58 yaş ve üstü olan çalışanlardan toplanan 4 anket analiz dışı bırakılmıştır. Dolayısıyla Google formlar üzerinden sanal ortamda toplanan 408 anket değerlendirilmeye alınmıştır. Yüz yüze görüşme tekniği ile de 63 anket toplanarak; toplamda 471 anket araştırmanın analiz aşamasına dâhil edilmiştir. Söz konusu anket çalışması, Sosyal Bilimler Enstitüsü Etik Kurul Onayı verdikten sonra, 17 Temmuz 2022 – 26 Ekim 2022 tarihleri arasında yapılmıştır.

Araştırmanın amacı doğrultusunda toplanan verilerin nasıl analiz edileceği ve verilerin analiz aşamasında hangi tekniklerin kullanılması gerektiği hakkında karar vermek araştırma bulgularının doğru yorumlanması açısından oldukça önemlidir. Bu kapsamda toplanan veriler uygun istatistik programlarına yüklenerek analiz edilmiştir. Öncelikli olarak veri setinin normal dağılım gösterip göstermediğini test etmek amacıyla çalışma değer algı ölçeği, birey-örgüt uyum ölçeği ve iş tatmini değişkenleri ve alt boyutlarına ilişkin çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayılarına bakılmıştır. Söz konusu inceleme neticesinde çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 değerleri arasında olduğu tespit edildiğinden verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Ankette yer alan ifadelerin geçerli olup olmadığını tespit etmek için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Daha sonra araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olup olmadığını test etmek için içsel tutarlılık analizlerinden birisi olan

Cronbach Alfa olarak da bilinen alfa kat sayısına bakılmıştır. Araştırmanın tanımlayıcı istatistiklerinin belirlenmesi sürecinde yüzde, frekans, standart sapma ve aritmetik ortalama analizleri kullanılmıştır. Bu kapsamda yüzde ve frekans analizlerinden yararlanarak konaklama işletmelerinde çalışan personele ilişkin tanımlayıcı istatistikler ortaya konulmuştur.

X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatminleri arasındaki farklılıkları tespit etmek için parametrik testlerden T Testi yapılmıştır. Yine çalışma değer algısı ile birey örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi tespit etmek için korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak çalışma değer algısı ile birey örgüt uyumunun iş tatminine etki düzeylerini tespit etmek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır.

3.3. Araştırmanın Geçerliliği ve Güvenilirliği

Araştırmanın geçerliliği, araştırmanın ölçtüğü değişkenlerin gerçekte neyi ölçtüğünü ve araştırmanın sonuçlarının doğruluğunu ve evrene uygulanabilirliğini ifade etmektedir. Ayrıca geçerli bir araştırma, araştırma yapılan konuya ilişkin doğru sonuçlar verdiğinden evrene uyarlanabilir. Araştırmanın güvenilirliği ise, araştırmanın yapılaş şekline ve araştırma sonuçlarının tutarlı olmasıyla ilişkilidir. Güvenilir bir araştırma, aynı koşullar altında tekrar yapıldığında benzer sonuçlar vermektedir. Sosyal bilimlerde araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği, araştırmanın doğruluğu ve tutarlılığı açısından oldukça önemlidir. Geçerliliği ve güvenilirliği olan araştırmalar, evren hakkında daha doğru ve tutarlı bilgi sunmaktadır. Bununla birlikte, sosyal bilimlerde araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliği, tamamen garanti edilememektedir. Örneklem büyüklüğü, örneklem seçimi ve ölçme yöntemleri gibi faktörler, araştırmanın geçerliliği ve güvenilirliğine etki edebilir. Bu nedenle, sosyal bilimlerde yapılan araştırmaların sonuçlarının doğruluğu ve tutarlılığı açısından dikkatli bir şekilde değerlendirilmesi gerekmektedir (Hair vd., 2013; George ve Mallery, 2016)

Diğer taraftan yapılan bir araştırmanın sadece güvenilirliğine bakılması o araştırmanın geçerli olduğu anlamına gelmemektedir. Başka bir ifadeyle bir araştırmanın güvenilir olması geçerli olduğu anlamına gelmemektedir. Yine bir araştırmanın geçerli olması da güvenilir olduğu anlamına gelmemektedir. Bu kapsamda yapılan araştırmanın güvenilirliğini test etmek için Cronbach alfa değeri dikkate alınmıştır. Araştırmanın

geçerli olup olmadığını test etmek için de faktör analizi yapılmıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018).

Faktör analizi, araştırma kapsamında kullanılan ve anket formunda yer alan çok sayıda ifadenin bir araya getirilerek, birbirleri ile tutarlı olan az sayıdaki faktörle elde edilmesi ve kullanılan ifadelerin birbirleriyle olan örüntüsünü keşfetmeye yarayan çok değişkenli bir analiz yöntemidir. Sosyal bilimlerde araştırma yaparken faktör analizi denildiğinde, Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis) akla gelmektedir. Ölçek geliştirme çalışmalarının ilk aşamasında daha sık kullanılan ve gözlenen değişkenlerin hangi faktörler altında bir araya geldiğini tespit etmek için keşfedici faktör analizi kullanılmaktadır. Keşfedici faktör analizi aynı zamanda, araştırma kapsamında ele alınan kavrama ilişkin çok sayıdaki ifadenin azaltılarak, o kavramı açıklama gücü daha yüksek olan az sayıda faktörün elde edilmesine olanak sağlamaktadır. Doğrulayıcı faktör analizi ise, daha önceki araştırmalarda kullanılan veya kurumsal bir dayanağı bulunan ölçeklerin doğruluğunun tespit edilerek, araştırma kapsamında oluşturulan modelin test edilmesi için tercih edilmektedir (Gürbüz, 2021: 54-55). Araştırmada kullanılan verilerin yapı yapısallığını test etmek için, katılımcılardan toplanan veriler uygun istatistik programına yüklenerek Keşfedici Faktör Analizi (Exploratory Factor Analysis) ve Doğrulayıcı Faktör Analizi (Confirmatory Factor Analysis) yapılmıştır. Yine araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek için de “Güvenilirlik Analizi” yapılmıştır.

Araştırmanın amacı kapsamında toplanan verilerin analizleri yapılmadan önce veri setinin normallik varsayımını karşılayıp karşılamadığı öncelikli olarak test edilmiştir. Bu amaç doğrultusunda “Gauss Eğrisi” ya da “Gauss Dağılımı” olarak bilinen normal dağılım eğrisi, sürekli ve olasılıklı bir fonksiyon eğrisidir. Verilerin normal dağılım sağlayıp sağlanmadığını inceleyebilmek için, grafiksel yöntemler, aralık yöntemi, shapiro-willks ve kolmogorov-smirnov normallik testleri incelenmektedir. Diğer taraftan verilerin normallik dağılımını test etmenin başka bir yolu da Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) katsayılarına bakmaktır (Altunışık vd., 2012). Bu kapsamda Basıklık (Kurtosis) ve Çarpıklık (Skewness) katsayıları aşağıdaki Tablo 3.2’de gösterilmiştir.

Tablo 3.2: Çalışma Değer Algısı, Birey Örgüt Uyumu ve İş Tatmini Değişkinlerine İlişkin Çarpıklık ve Basıklık Katsayıları

İFADELER	Çarpıklık		Basıklık	
	İstatistik	Standart Hata	İstatistik	Standart Hata
DA1	-,732	,113	-,138	,225
DA2	-,956	,113	-,425	,225
DA3	-,446	,113	-1,066	,225
DA4	-,557	,113	-,944	,225
DA5	-,534	,113	-1,093	,225
DA6	-,974	,113	-,281	,225
DA7	-,524	,113	-1,096	,225
DA8	-,670	,113	-,936	,225
İB1	-,202	,113	-1,026	,225
İB2	-,352	,113	-1,087	,225
İB3	-,360	,113	-7,63	,225
İB4	-,462	,113	-,595	,225
İB5	-,419	,113	-1,236	,225
İB6	-,426	,113	-1,127	,225
İB7	-,524	,113	-,493	,225
İB8	,084	,113	-1,019	,225
İB9	-,251	,113	-1,371	,225
İB10	-,383	,113	-1,242	,225
SÖ1	-,648	,113	-,900	,225
SÖ2	-,302	,113	-1,365	,225
SÖ3	-,789	,113	-,720	,225
SÖ4	-,348	,113	-,814	,225
SÖ5	-,499	,113	-,668	,225
SÖ6	-,489	,113	-1,133	,225
PT1	,128	,113	-1,009	,225
PT2	,043	,113	-,983	,225
PT3	-,189	,113	-,964	,225
PT4	-,146	,113	-,964	,225
PT5	-,221	,113	-,680	,225
PT6	-,247	,113	-,867	,225
PT7	-,718	,113	-,106	,225
BÖU-DU1	,020	,113	-,936	,225
BÖU-DU2	-,090	,113	-,824	,225
BÖU-DU3	-,077	,113	-,902	,225
BÖU-BB1	-,529	,113	-,445	,225
BÖU-BB2	-,451	,113	-,562	,225
BÖU-GK1	-,240	,113	-,850	,225
BÖU-GK2	,113	,113	-,902	,225
İT1	,127	,113	-,908	,225
İT2	-,478	,113	-,222	,225
İT3	-,293	,113	-,667	,225

DA: Dışsal-Araçsal, İB: İçsel-Bilişsel, SÖ: Sosyal-Özgeci, PT: Prestij-Takdir, DU: Değer Uyumu, BB: Beklentiler Beceriler, GK: Gereksinim Karşılama, İT: İş Tatmini

Yapılan literatür araştırmasında araştırma kapsamında toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği hakkında farklı görüşlerin bulunduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda yapılan çalışmalar incelendiğinde Hair vd. (2013) basıklık ve çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ Aralığında değer alması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılabilirken, George ve Mallery (2016) basıklık ve çarpıklık

değerlerinin ± 2 Aralığında değer alması durumunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda yukarıdaki Tablo 3.2'nin incelenmesi neticesinde çalışma değer algısını oluşturan dışsal-araçsal, içsel-bilişsel, sosyal-özgeci, prestij-takdir boyutları ile birey-örgüt uyumunu oluşturan değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu, gereksinim-karşılanma uyumu boyutları ve iş tatmini değişkenlerinin her birinin çarpıklık ve basıklık değerlerinin ± 1 Aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırma kapsamında toplanan verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

3.3.1. Çalışma Değer Algısına İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin çalışma değer algılarını ölçmek için yapılan literatür araştırmasında çalışma değer algıları boyutlarının neler olduğu ve söz konusu değerleri tespit edebilmek için hangi ifadelerin kullanılması gerektiği konusunda literatürde henüz fikir birliğine varılmış herhangi bir çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir. Bu kapsamda çalışma değer algısı konusunda son yıllarda yapılan çalışmaların incelenmesi neticesinde, en fazla kullanımının 2010 yılında Lyons, Higgins ve Duxbury tarafından geliştirilen 32 maddelik ve 4 boyutlu olan çalışma değerleri ölçeği (Lyons work values survey-LWVS) olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda bu çalışmada Lyons vd. (2010) tarafından geliştirilen ölçek kullanılmıştır.

Lyons vd. (2010) tarafından geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliği tespit etmek, değişkenleri tanımlamak, tanımlanan değişkenleri özetlemek, yönetilebilir ve üzerinde çalışabilir düzeyde faktörleri belirlemek için toplanan verilere Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Keşfedici Faktör Analizinin uygulanması neticesinde Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değerinin .94 olduğu ve bu kapsamda örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testinin ($p<,001$) düzeyinde anlamlı olması (,000) ankette yer alan ifadelerin faktör analizi için uygun olduğunun göstergesidir. Diğer taraftan öz değerlerin de 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Bu kapsamda KFA uygulanması neticesinde çalışma değer algısını ifade etmek için dört faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Ancak açıklanan varyanslar ve yamaç serpintisi verileri dikkate alındığında çalışma değer algısını etkileyen içsel bilişsel boyuttan bir ifadenin çıkarılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda anket formunda yer

alan “topluma faydalı katkı sağlayan bir işte çalışmak” ifadesinin çıkartılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda yeniden yapılan KFA sonucunda çalışma değer algısına etki etki eden faktörler (içsel-bilişsel boyut 10 madde; prestij-takdir boyutu 7 madde; sosyal-özgeci boyutu 6 madde; dışsal-araçsal boyut 8 madde olmak üzere) toplamda 31 ifade ile ölçülmüş ve söz konusu ifadelerle ilişkin KFA sonuçları Tablo 3.3’de gösterilmiştir.

Tablo 3.3: Çalışma Değer Algısı Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Madde	İçsel Bilişsel	Prestij Takdir	Sosyal Özgeci	Dışsal Araçsal
İB3	,837			
İB2	,825			
İB1	,805			
İB4	,764			
İB7	,758			
İB6	,726			
İB8	,718			
İB5	,690			
İB9	,620			
İB10	,584			
PT1		,817		
PT2		,768		
PT4		,721		
PT3		,715		
PT5		,669		
PT6		,652		
PT7		,591		
SÖ2			,698	
SÖ3			,695	
SÖ1			,669	
SÖ6			,615	
SÖ4			,579	
SÖ5			,572	
DA7				,652
DA2				,771
DA1				,694
DA6				,691
DA5				,633
DA8				,577
DA3				,553
DA4				,547
Öz Değerler	11,703	2,721	1,382	1,216
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	37,752	8,776	4,457	3,922
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %	54,907			
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri	,949			
Bartlett Küresellik Testi	,000			

Bilindiği üzere keşfedici faktör analizinde tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın çok boyutlu ölçeklerde en az % 50, tek boyutlu ölçeklerde ise en az % 30 olması beklenir (Gürbüz, 2021). Tablo 3.3’de görüldüğü üzere çalışma değer algısını etkileyen; 10 maddelik içsel-bilişsel ölçeğinin, 7 maddelik prestij-takdir ölçeğinin, 6

maddelik sosyal-özgeci ölçeğinin ve son olarak 8 maddelik dışsal-araçsal ölçeğinin tek faktörlü yapıda olduğu tespit edilmiştir. Yine yapılan inceleme neticesinde söz konusu maddelerin faktör yüklerinin .50'nin üzerinde olduğu ve bu faktörlerin toplam açıklanan varyans yüzdesinin %54,907'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar çalışma değer algısını etkileyen faktörlerin “içsel-bilişsel, prestij-takdir, sosyal-özgeci ve dışsal-araçsal” olmak üzere 4 boyutunu açıkladığına ve 31 maddeden oluşan çalışma değer algısının tek faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

3.3.2. Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin birey-örgüt uyumlarını ölçmek için yapılan literatür araştırmasında birey-örgüt uyumu boyutlarının neler olduğu ve söz konusu değerleri tespit edebilmek için hangi ifadelerin kullanılması gerektiği konusunda literatürde henüz fikir birliğine varılmış herhangi bir çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir.

Yapılan literatür araştırmasında birey-örgüt uyumu konusunda bir çok çalışmanın yapılmıştır (Chatman, 1989; Bretz vd., 1993; Ferratt vd., 2004; Autry vd., 2005; Piasentin vd., 2007; Ulutaş vd., 2015; Çetinkaya, 2019; Hamstra vd., 2019; Yavuz, 2021). Bu kapsamda yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde birey-örgüt uyumu konusunda en fazla kullanılan ölçeğin Cable ve Derue (2002) tarafından geliştirilen ölçek olduğu görülmüştür. Cable ve Derue (2002) tarafından geliştirilen ve bu çalışmada kullanılan birey-örgüt uyumu ölçeği “Person Organization Fit Scale” değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılanma uyumu olmak üzere üç boyut altında ele alınmış ve her bir alt boyut üç ifadeden oluşmak kaydıyla toplamda dokuz ifadeden oluşmaktadır.

Cable ve Derue (2002) tarafından geliştirilen ölçeğin yapısal geçerliliğini tespit etmek, değişkenleri tanımlamak, tanımlanan değişkenleri özetlemek, yönetilebilir ve üzerinde çalışılabilir düzeyde faktörleri belirlemek için toplanan verilere Keşfedici Faktör Analizi (KFA) uygulanmıştır. Keşfedici Faktör Analizinin uygulanması neticesinde Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değerinin .82 olduğu ve örneklem büyüklüğünün faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Bartlett küresellik testinin ($p < .001$) düzeyinde anlamlı olması (.000) ankette yer alan ifadelerin faktör analizi için uygun olduğunun göstergesidir. Diğer taraftan öz değerlerin de 1'den büyük olması durumunda faktörlerin oluşması sağlanmıştır. Bu kapsamda KFA

uygulanması neticesinde birey-örgüt uyumunu ifade etmek için üç faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Ancak açıklanan varyanslar ve yamaç serpintisi verileri dikkate alındığında birey-örgüt uyumunu etkileyen beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim karşılanma uyumu boyutlarından birer ifadenin çıkarılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda anket formunda yer alan “kişisel becerilerim ile işimin benden beklentileri arasında çok iyi bir uyum vardır” ile “işimin benden beklediği ile benim bir işten beklediğim arasında iyi bir uyum vardır” ifadelerinin çıkartılmasına karar verilmiştir. Bu çerçevede yeniden yapılan KFA sonucunda birey-örgüt uyumuna etki etki eden faktörler (değer uyumu 3 madde; beklentiler-beceriler uyumu 2 madde; gereksinim-karşılanma uyumu 2 madde olmak üzere) toplamda 7 ifade ile ölçülmüş ve söz konusu ifadelerle ilişkin KFA sonuçları aşağıdaki Tablo 3.4’de gösterilmiştir.

Tablo 3.4: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Madde	Değer Uyumu	Beklentiler Beceriler Uyumu	Gereksinim Karşılanma Uyumu
DU2	,899		
DU3	,872		
DU1	,804		
BB1		,931	
BB2		,919	
GK1			,929
GK2			,899
Öz Değerler	3,917	,908	,809
Açıklanan Varyans Yüzdesi %	55,962	12,977	11,560
Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi %	80,50		
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri	,825		
Bartlett Küresellik Testi	,000		

Bilindiği üzere keşfedici faktör analizinde tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın çok boyutlu ölçeklerde en az % 50, tek boyutlu ölçeklerde ise en az % 30 olması beklenir (Gürbüz, 2021). Tablo 3.4’de görüldüğü üzere birey-örgüt uyumunu etkileyen; 3 maddelik değer uyumu ölçeğinin, 2 maddelik beklentiler-beceriler uyumu ölçeğinin ve son olarak 2 maddelik gereksinim-karşılanma uyum ölçeğinin tek faktörlü yapıda olduğu tespit edilmiştir. Yine yapılan inceleme neticesinde söz konusu maddelerin faktör yüklerinin .80’nin üzerinde olduğu ve bu faktörlerin toplam açıklanan varyans yüzdesinin %80,50’sini açıkladığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar birey-örgüt uyumunu etkileyen faktörlerin “değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılanma uyumu” olmak üzere 3 boyutunu açıkladığı ve 7 maddeden oluşan birey-örgüt uyum ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

3.3.3. İş Tatminine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş tatminini ölçmek için yapılan literatür araştırmasında iş tatmininin boyutlarının neler olduğu ve söz konusu değerleri tespit edebilmek için hangi ifadelerin kullanılması gerektiği konusunda literatürde henüz fikir birliğine varılmış herhangi bir çalışmanın bulunmadığı tespit edilmiştir.

İş tatmini ölçeği Michigan Örgütsel Değerlendirme Anketi'nin (Michigan Organizational Assessment Questionnaire) bir alt ölçeği olan iş tatmini ölçeğinden (Job Satisfaction Sub-Scale) alınmıştır. İş tatmini ölçeğinin orijinal versiyonu 7'li Likert tipi olarak oluşturulmasına rağmen (Bowling ve Hammond, 2008; Cammann vd., 1979) bazı araştırmalar söz konusu ölçeği 5'li Likert şeklinde derecelendirilmiştir (Allen, 2001; Grandey, 2003). Bu nedenle bu çalışmada Aksoy (2020) tarafından Türkçeye çevrilen ölçek kullanılmıştır. Bu doğrultuda yapılan KFA sonucunda iş tatmini toplamda 3 ifade ile ölçülmüş ve söz konusu ifadelere ilişkin KFA sonuçları aşağıdaki Tablo 3.5'de gösterilmiştir.

Tablo 3.5: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin KFA Sonuçları

Madde	İş Tatmini	Öz Değerler	Toplam Açıklanan Varyans Yüzdesi	Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterlilik Değeri	Bartlett Küresellik Testi
İT3	,865	2,167	72,242	,707	,000
İT2	,862				
İT1	,821				

Bilindiği üzere keşfedici faktör analizinde tüm faktörlerin açıkladıkları toplam varyansın çok boyutlu ölçeklerde en az % 50, tek boyutlu ölçeklerde ise en az % 30 olması beklenir (Gürbüz, 2021). Tablo 3.5'de görüldüğü üzere iş tatminini etkileyen 3 maddelik iş tatmini ölçeğinin tek faktörlü yapıda olduğu tespit edilmiştir. Yine yapılan inceleme neticesinde söz konusu maddelerin faktör yüklerinin ,82'nin üzerinde olduğu ve bu faktörlerin toplam açıklanan varyans yüzdesinin %72,242'sini açıkladığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar iş tatminini etkileyen 3 maddelik iş tatmini ölçeğinin tek faktörlü yapısının geçerliliğine işaret etmektedir.

3.3.4. Çalışma Değer Algısı Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Yapısal eşitlik modellemesi testleri, araştırma kapsamında oluşturulan modelin uygunluğuna dair uyum indekslerini sunmaktadır. Oluşturulan modelin veri ile uyumu ya da uyumsuzluğunun çeşitli uyum indeksleri tarafından test edilmesi mümkündür.

Bu indeksler temel olarak altı başlık altında toplanmıştır. Bunlar karşılaştırmalı uyum indeksleri, genel model uyumu, artık temelli uyum indeksleri, mutlak uyum indeksleri, model karşılaştırmaları uyum indeksleri ve koruyucu uyum indeksleri olarak ifade edilmektedir (Meydan ve Şeşen, 2015). Bu doğrultuda yapılan literatür araştırmasına ilişkin model uyum değerleri Tablo 3.6’da ifade edilmiştir.

Tablo 3.6: Yapısal Eşitlik Modelinin Uyumuna İlişkin İstatistiksel Değerler

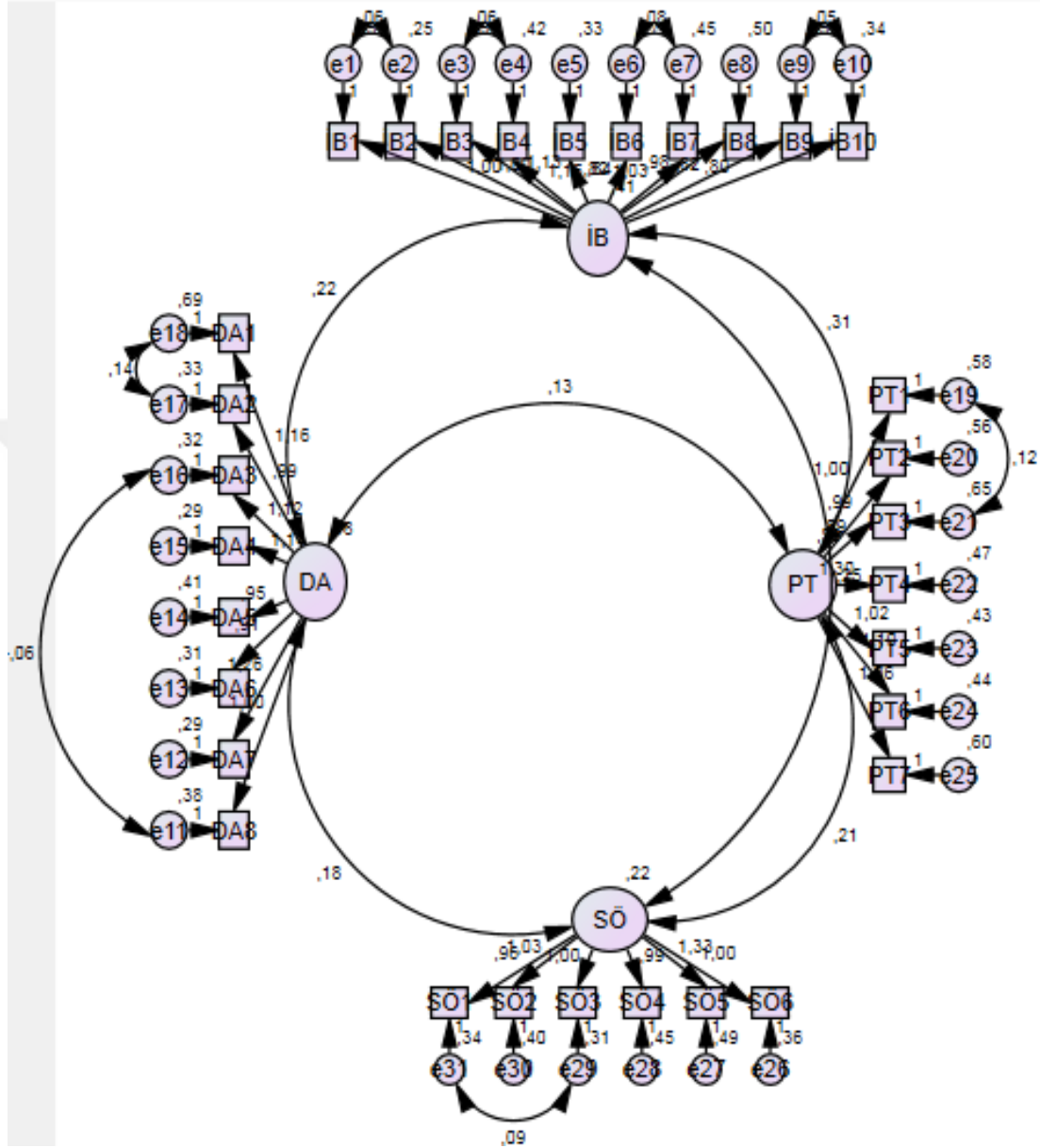
Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90
Genel Model Uyumu		
X ² uyum testi (x ² /df)	Anlamlı Olmaması ≤ 3	$\leq 4-5$
Koruyucu Uyum İndeksleri		
PGFI	$\geq 0,95$	
PNFI	$\geq 0,95$	
Mutlak Uyum İndeksleri		
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85
Artık Temelli Uyum İndeksleri		
RMR	$\leq 0,05$	0,06-0,08
Model Karşılaştırmalı Uyum İndeksleri		
CAIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
AIC	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	
ECVI	Karşılaştırılan modelden daha küçük olan değer	

Kaynak: Anderson ve Gerbing,, 1984; Marsh ve Hocevar, 1988; Tabachnick ve Fidell, 2013.

Yapısal eşitlik modellemelerinin raporlanmasında en sık kullanılan yöntemler Tablo 3.6’da gösterilmiştir. Son yıllarda yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde araştırmada kullanılan ölçekleri ayrı ayrı incelemek yerine tüm ölçüm modelini bir bütün olarak alternatif modeller stratejisi ile analiz etme anlayışı yaygınlaşmaya başlamıştır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu çerçevede Ölçüm modeline ilişkin doğrulayıcı faktör analizi yapılmadan önce araştırmanın her bir değişkeni (çalışma değer algısı, birey-örgüt uyumu ve iş tatmini) uygun analiz programıyla test edilmiştir. Böylece istatistiksel olarak anlamlı olabilecek değerlere ulaşıldıktan sonra, bütün değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinin tespit edilebilmesi için veriler uygun analiz programlarına yüklenerek değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkisindeki uyum değerleri kontrol edilmiştir.

Bu doğrultuda KFA yapıldıktan sonra çalışma değer algı ölçeği (içsel-bilişsel boyut 10 ifade; prestij-takdir boyutu 7 ifade; sosyal-özgeci boyutu 6 ifade; dışsal-araçsal

boyut 8 ifade olmak üzere) toplamda 31 ifade ile test edilmiştir. Bu doğrultuda çalışma değer algısı ölçeğine ilişkin DFA modeline Şekil 3.2’de yer verilmiştir.



DA: Dışsal-Araçsal, İB: İçsel-Bilişsel, SÖ: Sosyal-Özgeci, PT: Prestij-Takdir
Şekil 3.2: Çalışma Değer Algısı Ölçeğine İlişkin İkincil Seviye DFA

Tablo 3.7: Çalışma Değer Algısına İlişkin İkincil Seviye DFA Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	SONUÇ
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,93	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,49	İyi uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,90	Kabul Edilebilir Uyum
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,92	Kabul Edilebilir Uyum
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	2,13	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,86	Kabul Edilebilir Uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,90	İyi Uyum

Çalışma değer algısına ilişkin ikincil seviye DFA uyum indeks değerleri Tablo 3.7’de gösterilmiştir. Söz konusu tablonun incelenmesi neticesinde değişkenler arasındaki ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. DFA analizi ile model uyum indeksleri kontrol edilmiş ve model uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeye gelmesi için Modification Indices (MI) değerleri incelenmiştir. MI değerleri kısaca serbestlik derecesi karşılığı ki-kare değerindeki değişimler hakkında bilgi vermektedir. Dolayısıyla MI değerlerinin yüksek olması araştırma kapsamında kullanılan değişkenler arasında bir bağ olduğunu yani araştırma kapsamında kullanılan değişkenlerin serbest olmadıklarını ifade ettiği anlamına gelmektedir. Sosyal bilimlerde yapılan araştırmalardan MI değerinin sıfır olması olası bir durum değildir. MI değerleri yüksek olan iki değişken arasında kurulacak kovaryanslar ki-kare değerinin düşmesini sağlayarak, araştırma kapsamında oluşturulan modelin daha uygun bir hale gelmesini sağlamaktadır (Jöreskog ve Sörborn, 1993).

MI değerlerini düzenlemek için ifadeler arasında uygulanan kovaryansların sayısı incelendiğinde; 5 veya daha fazla maddeden oluşan faktörlere 1; 6 ile 11 madde arasında oluşan faktörlere 2 ve 12 ile 12’den daha fazla maddeden oluşan faktörlere ise 3’ten fazla kovaryans çekilmesi uygun bulunmuştur (Gürbüz, 2021). Yukarıdaki Şekil 3.2’de gösterilen ve aynı faktörü açıklayan e1-e2, e3-e4, e6-e7, e9-e10, e11-e16, e17-e18 ve e29-e31 hata terimleri arasında kovaryans çizilmiştir. Böylece hata terimleri arasına çizilen kovaryanslardan sonra model uyum indeks değerlerinin yükseldiği tespit edilmiştir. İkincil düzey DFA sonuçlarına göre uyum indeks değerleri yukarıdaki Tablo 3.7’de gösterilmiş olup, araştırma kapsamında oluşturulan modelin toplanan veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda DFA’ dan elde edilen bulgulardan hareketle, ölçüm modeline ilişkin ön görülen kurumsal yapının doğrulandığı sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 3.8: Çalışma Değer Algısına İlişkin Faktör Yükleri, CR, AVE ve Güvenilirlik Değerleri

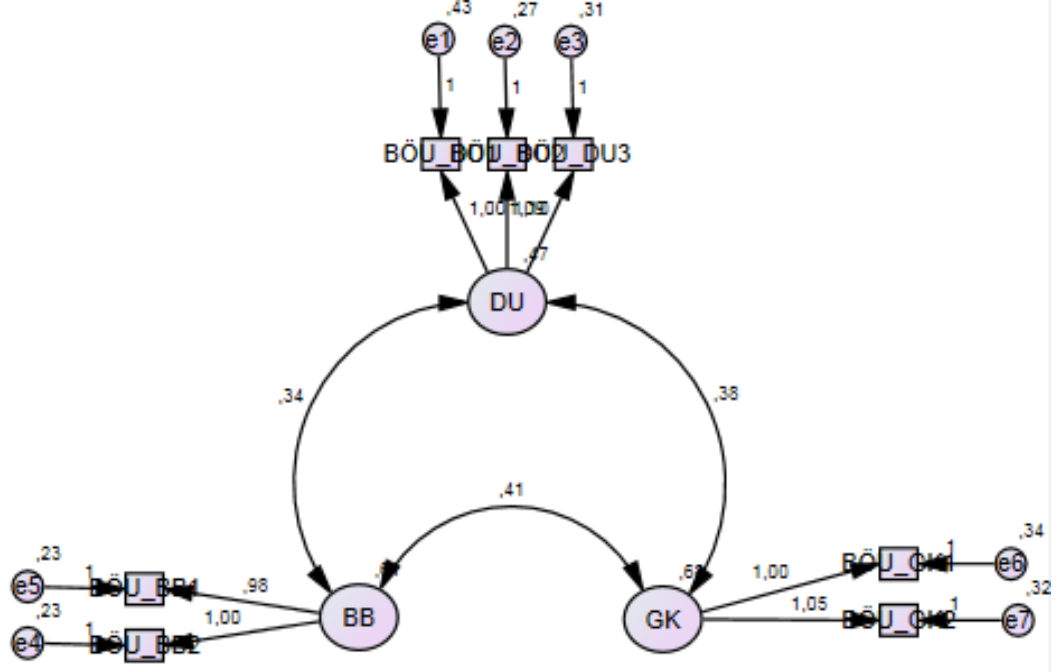
Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	<i>t</i> değeri	CR	AVE	Cronbach Alpha
DA	DA1	,69	10,83	,762	,513	,828
	DA2	,71	10,71			
	DA3	,67	10,76			
	DA4	,73	11,19			
	DA5	,68	10,96			
	DA6	,76	12,25			
	DA7	,78	12,93			
	DA8	,75	11,96			
İB	İB1	,73	13,53	,781	,522	,913
	İB2	,78	17,00			
	İB3	,74	15,97			
	İB4	,75	16,06			
	İB5	,79	18,41			
	İB6	,72	12,85			
	İB7	,77	16,61			
	İB8	,81	18,83			
	İB9	,80	18,56			
	İB10	,77	17,61			
SÖ	SÖ1	,71	10,41	,817	,580	,793
	SÖ2	,73	11,56			
	SÖ3	,76	16,94			
	SÖ4	,73	11,56			
	SÖ5	,77	17,37			
	SÖ6	,81	19,36			
PT	PT1	,71	11,23	,796	,536	,853
	PT2	,73	12,41			
	PT3	,75	14,94			
	PT4	,76	15,86			
	PT5	,77	16,11			
	PT6	,72	12,27			
	PT7	,76	15,86			

DA: Dışsal-Araçsal, İB: İçsel-Bilişsel, SÖ: Sosyal-Özgeci, PT: Prestij-Takdir

Hair vd. (2017) faktör yüklerinin 0.708' in üzerinde olması gerektiğini belirtmiştir. Bu değer altında kalan ifadelerin ölçekten çıkarılmadan önce AVE ve CR değerlerine bakılması gerekir. Araştırmacılar, AVE ve CR değerlerinin 0.40 ile 0.70 arasında olması durumunda ölçekten ifadelerin çıkarılmaması gerektiği kabul edilmektedir. Tablo 3.8'deki değerler incelendiğinde, analize dâhil edilen ifadelerin bu eşik değerin üzerinde olduğu görülmektedir. Çalışma değer algısını oluşturan boyutların Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde; “dışsal-araçsal boyutunun ,828 içsel-bilişsel boyutunun ,913 sosyal-özgeci boyutunun ,793 prestij-takdir boyutunun ,853” olduğu ve CR katsayılarının da 0.762 ile 0.817 arasında gerçekleşmesi nedeniyle iç tutarlılık geçerliliğinin sağlanmış olduğu kabul edilmiştir. Yapıların faktör yüklerinin 0.69 ile 0.81 arasında, AVE katsayılarının ise 0.513 ile 0.580 arasında gerçekleşmesi birleşme geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir.

3.3.5. Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırma kapsamında KFA yapıldıktan sonra birey-örgüt uyumu ölçeği (değer uyumu 3 ifade; beklentiler-beceriler uyumu 2 ifade; gereksinim-karşılanma uyumu 2 ifade olmak üzere) toplamda 7 ifade ile test edilmiştir. Bu doğrultuda birey-örgüt uyumu ölçeğine ilişkin ikincil düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model Şekil 3.3’de verilmiştir.



DU: Değer Uyumu, BB: Beklentiler-Beceriler Uyumu, GK: Gereksinim-Karşılanma Uyumu

Şekil 3.3: Birey-Örgüt Uyumu Ölçeğine İlişkin İkincil Seviye DFA

Tablo 3.9: Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin İkincil Düzey DFA Uyum İndeksleri

Ölçüm (Uyum İstatistiği)	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Değerler	SONUÇ
CFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,99	İyi uyum
IFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,99	İyi uyum
RMSEA	$\leq 0,05$	0,06-0,08	0,39	İyi uyum
NFI	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,98	İyi uyum
NNFI (TLI)	$\geq 0,95$	0,94-0,90	0,99	İyi uyum
(χ^2/df)	≤ 3	$\leq 4-5$	1,70	İyi Uyum
AGFI	$\geq 0,90$	0,89-0,80	0,97	İyi uyum
GFI	$\geq 0,90$	0,89-0,85	0,98	İyi Uyum

İkincil düzey DFA sonuçlarına göre uyum indeks değerleri yukarıdaki Tablo 3.9’da gösterilmiş olup, araştırma kapsamında oluşturulan modelin toplanan veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda DFA’ dan elde edilen bulgulardan hareketle, ölçüm modeline ilişkin ön görülen kurumsal yapının doğrulandığı sonucuna ulaşılabilir.

Tablo 3.10: Birey-Örgüt Uyumuna İlişkin Faktör Yükleri, CR, AVE ve Güvenilirlik Değerleri

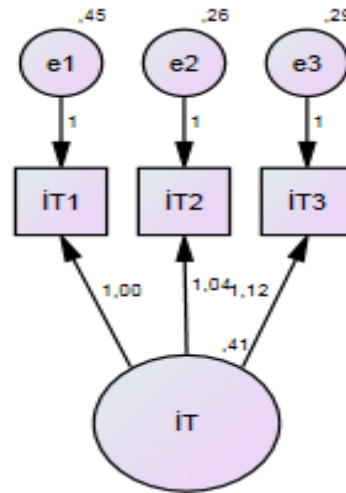
Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	t değeri	CR	AVE	Cronbach Alpha
DU	DU1	,72	14,746	,785	,617	,828
	DU2	,82	15,859			
	DU3	,80	15,606			
BB	BB1	,85	17,211	,850	,723	,913
	BB2	,84	16,223			
GK	GK1	,81	14,437	,827	,685	,793
	GK2	,83	15,322			

DU: Değer Uyumunu, BB: Beklentiler-Beceriler Uyumunu, GK: Gereksinim-Karşılama Uyumunu

Birey-Örgüt uyumu ölçeğine ilişkin yapılan DFA sonucu elde edilen faktör yükleri, CR, AVE ve güvenilirlik değerleri Tablo 3.10’da verilmektedir. Birey-Örgüt uyumunu oluşturan boyutların Cronbach Alpha değerleri incelendiğinde; “değer uyumu ,828 beklentiler beceriler uyumu ,913 gereksinim-karşılama uyumu ,793” olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede birey-örgüt uyumu ve boyutlarının oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabılır. Ayrıca birey-örgüt uyumunu oluşturan boyutların faktör yükleri ,72 ile ,85 arasında değişkenlik gösterdiği, AVE değerlerinin ,513 ile 580 arasında değişkenlik gösterdiği, CR değerlerinin ise ,617 ile ,723 arasında değişkenlik gösterdiği tespit edilmiştir. Bu sonuçlar ışığında, birey-örgüt uyumu ölçeğine ilişkin ön görülen kuramsal yapının doğrulandığı sonucuna ulaşılabılır (Hair vd., 2017).

3.3.6. İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Bu araştırma kapsamında KFA yapıldıktan sonra iş tatmini ölçeği 3 ifade ile test edilmiştir. Bu doğrultuda iş tatmini ölçeğine ilişkin birincil düzey doğrulayıcı faktör analizine ilişkin istatistiksel değerler Şekil 18’de verilmiştir.



İT: İş Tatmini

Şekil 3.4: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Birincil Seviye DFA

Tablo 3.11: İş Tatmini Ölçeğine İlişkin Faktör Yükleri, CR, AVE ve Güvenilirlik Değerleri

Boyutlar	İfadeler	Faktör Yükleri	t değeri	CR	AVE	Cronbach Alpha
İT	İT1	,70	11,896	,809	,587	,808
	İT2	,79	8,479			
	İT3	,80	8,121			

İT: İş Tatmini

İş tatmini ölçeğine ilişkin yapılan DFA sonucu elde edilen faktör yükleri, CR, AVE ve güvenilirlik değerleri Tablo 3.11’de verilmektedir. İş tatmini ölçeğini oluşturan Cronbach Alpha değeri incelendiğinde ,808 olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede iş tatmini ölçeğinin oldukça güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabılır. Ayrıca iş tatmini ölçeğinin faktör yüklerinin ,70 ile ,80 arasında değişkenlik gösterdiği, AVE değerinin ,587 olduğu, CR değerinin ise ,809 olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgulardan sonra, iş tatmini ölçeğine ilişkin ön görülen kuramsal yapının doğrulandığı sonucuna ulaşılabılır (Hair vd., 2017).

3.4. İstatistiksel Analizler ve Bulgular

İstatistiksel analizler ve bulgular başlığı altında öncelikli olarak araştırmaya katılan kişilerin demografik özelliklerine, değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, araştırma kapsamında kurulan hipotezleri test etmek amacıyla yapılan istatistiksel analizlere (kısmi korelasyon, çoklu regresyon, T Testi) yer verilerek, bu analizler sonucunda elde edilen bulgulara ve bu bulgular ışığında ortaya çıkan yorumlamalara yer verilmiştir.

3.4.1. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın evrenini Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personel oluşturmakta iken, örneklemini ise Mersin ilinde konaklama işletmelerinde çalışan ve ankete katılan 471 personel oluşturmaktadır. Belirlenen örneklem çerçevesinde katılımcılara ilişkin demografik özellikler, frekans ve yüzde yardımıyla değerlendirilerek aşağıdaki Tablo 3.12’de gösterilmiştir.

Tablo 3.12: Katılımcıların Cinsiyet, Yaş, Eğitim ve Kıdem Durumlarına İlişkin Bilgiler

Cinsiyet	N	%	Yaş		
Kadın	227	48,2	43-57 yaş (X kuşağı)	168	35,7
Erkek	244	51,8	23-42 yaş (Y kuşağı)	303	64,3
Toplam	471	100	Toplam	471	100
Eğitim			Kıdem	N	%
İlköğretim	5	1,1	1 yıldan az	37	7,9
Lise	35	7,4	1-5 yıl	135	28,7
Önlisans	88	18,7	6-10 yıl	117	24,8
Lisans	278	59,0	11-15 yıl	101	21,4
Lisansüstü	65	13,8	16 yıl ve üzeri	81	17,2
Toplam	471	100	Toplam	471	100

Elde edilen demografik verilere göre, kadın katılımcıların (227 kişi) erkek katılımcılardan (244 kişi) fazla olduğu; yine erkek katılımcıların örneklem %51,8'ini oluşturduğu tespit edilmiştir. Araştırmaya katılanların yaşları incelendiğinde araştırmaya en fazla katılım sağlayan kişilerin 303 kişi ile 23-42 yaş aralığında (%64,3) olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle şu anki mevcut durumda Y kuşağı çalışanların X kuşağına nazaran daha fazla iş hayatında olduğu sonucuna ulaşılabilir. Yine katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde araştırmaya katılanların büyük bir kısmının 253 kişi ile (%53,7) lisans mezunu olduğu, en az katılımcının ise ilköğretim mezunu 5 kişi (%1,1) olduğu tespit edilmiştir. Buradan hareketle Mersin ilinde konaklama işletmelerinde çalışan personelin büyük bir çoğunluğunun % 74,5 (Lisans, %53,7; Lisansüstü, % 20,8) en az bir fakülteden mezun olduğu sonucuna ulaşılabilir. Son olarak katılımcıların işletmede çalışma yılları incelendiğinde en fazla katılımın 117 kişi ile 6-10 yıl arasında deneyimi olan personelden oluştuğu, en az katılımın ise 37 kişi ile 1 yıldan az deneyimi olan personelden oluştuğu tespit edilmiştir.

3.4.2. Değişkenlere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler aşamasında, araştırma hipotezlerine konu olan çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatminine değişkenlerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak, elde edilen sonuçlara ilişkin yorumlamalara yer verilmiştir.

3.4.2.1. Çalışma Değer Algısı Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

Çalışma değer algısını oluşturan “dışsal-araçsal, içsel-bilişsel, sosyal-özgeci ve prestij-takdir” boyutlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 3.13’de gösterilmiştir.

Tablo 3.13: Çalışma Değer Algısı Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Genel Ortalama	Standart Sapma
1. Ücretsiz izin, sağlık sigortası gibi kişisel ihtiyaçlarınızı karşılayan ek ödenekler almak.	4,06	0,96
2. Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışmak.	4,47	0,71
3. İş performansınız hakkında zamanında ve yapıcı geri bildirimler yapan bir üst yönetime sahip olmak.	4,25	0,74
4. İşinizi yaparken ihtiyacınız olan bilgiye ulaşma imkânına sahip olmak.	4,31	0,72
5. Başkalarına bel bağlamadan özgürce çalışma yeteneğine sahip olmak.	4,29	0,76
6. İş güvencesi garantisine sahip olmak.	4,49	0,68
7. İş hayatınızla özel hayatınız ve aile sorumluluklarınızı dengede tutmanıza müsaade eden iş kollarına sahip olmak.	4,28	0,76
8. Size iyi kazanç sağlayan bir işte çalışmak.	4,35	0,75
9. Yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektiren bir işte çalışmak	3,97	0,87
10. Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına sahip olmak	4,13	0,81
11. Düşünsel açıdan ilham verici bir işte çalışmak	3,92	0,93
12. İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahip olmak.	3,92	0,98
13. Kariyerinizde ilerleme fırsatlarına sahip olmak.	4,23	0,77
14. Eğitim ve iş hayatınız boyunca edinip geliştirdiğiniz yetkinliklerinizi kullanmanıza imkân veren bir işte çalışmak.	4,24	0,75
15. İş etkinliklerinde değişim ve çeşitlilik sağlayan bir işte çalışmak.	3,96	0,94
16. Zorlayıcı ve çalışma azminizi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışmak.	3,64	0,94
17. İşinizi nasıl yapacağınızı ve harcayacağım zamanı planlama özgürlüğüne sahip olmak	4,14	0,79
18. Becerilerinizi geliştirebilmeniz için ihtiyaç duyduğunuz eğitim olanaklarına kolayca ulaşabileceğiniz bir işte çalışmak.	4,21	0,77
19. İşin ehli bir yönetici ile çalışmak.	4,35	0,73
20. Arkadaşlık kurabileceğiniz anlayışlı, nazik ve samimi iş arkadaşlarıyla çalışmak	4,16	0,79
21. Anlayışlı ve destekleyici bir yönetici ile çalışmak.	4,40	0,72
22. İyi yapılan işin takdir gördüğü bir iş yerinde çalışmak.	4,06	0,81
23. Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışmak	3,98	0,93
24. Özel yaşamınızla uyumlu çalışma saatlerine sahip olmak.	4,27	0,76
25. Diğer çalışanların işlerini organize edip yönetme konusunda yetki sahibi olmak.	3,46	0,98
26. Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışmak.	3,49	0,97
27. Başkaları tarafından çokça saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışmak.	3,66	0,97
28. Çok fazla sosyal etkileşim kurmanıza imkân veren bir işte çalışmak.	3,59	1,06
29. İşletmenin üretimine katkıda bulunabilmek.	3,79	0,91
30. İnsanlara yardım etmeye olanak sağlayan bir işte çalışmak.	3,83	0,95
31. Manevi değerlerinizle uyumlu bir işte çalışmak.	3,96	1,01
Genel Çalışma Değer Algısı	4,05	0,51

Araştırmada çalışma değer algısı değişkeni “dışsal-araçsal, içsel-bilişsel, sosyal-özgeci ve prestij-takdir” boyut olmak üzere 4 boyutta ele alınmıştır. Yukarıdaki Tablo 3.13’de görülen 1 ile 8 arasındaki ifadeler dışsal-araçsal boyutu, 9 ile 18 arasındaki ifadeler içsel-bilişsel boyutu, 19 ile 24 arasındaki ifadeler sosyal-özgeci boyutu, 25 ile 31 arasındaki ifadeler ise prestij-takdir boyutunu ölçmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır.

Dışsal-Araçsal boyuttaki ifadeler incelendiğinde; ücretsiz izin, sağlık sigortası gibi kişisel ihtiyaçlarınızı karşılayan ek ödenekler alma “genel ortalama= 4,06; standart sapma= 0,96”, plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışma “genel ortalama= 4,47; standart sapma= 0,71’dir.” İş performansınız hakkında zamanında ve yapıcı geri bildirimler yapan bir üst yönetime sahip olma “genel ortalama= 4,25; standart sapma= 0,74”, İşinizi yaparken ihtiyacınız olan bilgiye ulaşma imkânına sahip olma “genel ortalama= 4,31; standart sapma= 0,72’dir.” Başkalarına bel bağlamadan özgürce çalışma yeteneğine sahip olma “genel ortalama= 4,29; standart sapma= 0,76”, iş güvencesi garantisine sahip olma (genel ortalama= 4,49; standart sapma= 0,68’dir.” İş hayatınızla özel hayatınız ve aile sorumluluklarınızı dengede tutmanıza müsaade eden iş kollarına sahip olma (genel ortalama= 4,28; standart sapma= 0,76,” size iyi kazanç sağlayan bir işte çalışma “genel ortalama= 4,35; standart sapma= 0,75’dir.”

İçsel-Bilişsel boyuttaki ifadeler incelendiğinde; yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektiren bir işte çalışma “genel ortalama= 3,97; standart sapma= 0,87” sürekli öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına sahip olma “genel ortalama= 4,13; standart sapma= 0,81’dir.” Düşünsel açıdan ilham verici bir işte çalışma “genel ortalama= 3,92; standart sapma= 0,93” ilgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahip olma “genel ortalama= 3,92; standart sapma= 0,98” kariyerinizde ilerleme fırsatlarına sahip olma “genel ortalama= 4,23; standart sapma= 0,77’dir.” Eğitim ve iş hayatınız boyunca ediniz geliştirdiğiniz yetkinliklerinizi kullanmanıza imkân veren bir işte çalışma “genel ortalama= 4,24; standart sapma= 0,75” iş etkinliklerinde değişim ve çeşitlilik sağlayan bir işte çalışma “genel ortalama= 3,96; standart sapma= 0,94’dir.” Zorlayıcı ve çalışma azminizi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışma “genel ortalama= 3,64; standart sapma= 0,94” işinizi nasıl yapacağınızı ve harcayacağım zamanı planlama özgürlüğüne sahip olmalı “genel ortalama= 3,64; standart sapma= 0,94’dir.” Becerilerinizi geliştirebilmeniz için ihtiyaç duyduğunuz eğitim olanaklarına kolayca ulaşabileceğiniz bir işte çalışma “genel ortalama= 4,21; standart sapma= 0,77’dir.”

Sosyal-Özgeci boyuttaki ifadeler incelendiğinde; işin ehli bir yönetici ile çalışma “genel ortalama= 4,35; standart sapma= 0,73”, arkadaşlık kurabileceğiniz anlayışlı, nazik ve samimi iş arkadaşlarıyla çalışma “genel ortalama= 4,16; standart sapma= 0,79’dir.” Anlayışlı ve destekleyici bir yönetici ile çalışma “genel ortalama= 4,40;

standart sapma= 0,72”, iyi yapılan işin takdir gördüğü bir iş yerinde çalışma “genel ortalama= 4,06; standart sapma= 0,81’dir.” Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışma “genel ortalama= 3,98; standart sapma= 0,93”, özel yaşamınızla uyumlu çalışma saatlerine sahip olma “genel ortalama= 4,27; standart sapma= 0,76’dir.”

Prestij-Takdir boyutundaki ifadeler incelendiğinde; diğer çalışanların işlerini organize edip yönetme konusunda yetki sahibi olma “genel ortalama= 3,46; standart sapma= 0,98”, organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışma “genel ortalama= 3,49; standart sapma= 0,97’dir.” Başkaları tarafından çokça saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışma “genel ortalama= 3,66; standart sapma= 0,97”, çok fazla sosyal etkileşim kurmanıza imkân veren bir işte çalışma “genel ortalama= 3,59; standart sapma= 1,06”, işletmenin üretimine katkıda bulunabilme “genel ortalama= 3,79; standart sapma= 0,91’dir.” İnsanlara yardım etmeye olanak sağlayan bir işte çalışma “genel ortalama= 3,83; standart sapma= 0,95”, manevi değerlerinizle uyumlu bir işte çalışma “genel ortalama= 3,96; standart sapma= 1.01’dir.”

3.4.2.2. Birey-Örgüt Uyumunu Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

Birey-Örgüt uyumunu değişkenine ilişkin genel ortalamalara aşağıdaki Tablo 3.14’de yer verilmiştir.

Tablo 3.14: Birey-Örgüt Uyumunu Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Genel Ortalama	Standart Sapma
1. Hayatta değer verdiğim şeylerle çalıştığım işletmenin değer verdiği şeyler birbirine çok benzemektedir.	3,41	0,95
2. Kişisel değerlerim çalıştığım işletmenin kültürü ve değerleriyle uyumludur.	3,52	0,92
3. Çalıştığım işletmenin kültürü ve değerleri, hayatta değer verdiğim şeylerle iyi bir uyum göstermektedir.	3,44	0,93
4. Yeteneklerim ve eğitimim işimin gerektirdikleri ile iyi bir uyum halindedir.	3,75	0,91
5. Kişisel becerilerim ve aldığım eğitim, işimin benden bekledikleriyle iyi bir uyum içerisindedir.	3,72	0,91
6. Şimdiki işim bir işten beklediğim nitelikleri olabildiğince karşılamaktadır.	3,31	1,01
7. Şimdiki işim bir işten beklediğim her şeyi karşılamaktadır.	3,08	1,03
Birey-Örgüt Uyumunu	3,46	0,71

Araştırmada birey-örgüt uyumu değişkeni “değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılanma uyumu” boyut olmak üzere 3 boyutta ele alınmıştır. Yukarıdaki Tablo 3.14’de görülen 1 ile 3 arasındaki ifadeler değer uyumu boyutunu, 4 ile 5’ inci arasındaki ifadeler beklentiler-beceriler uyumu boyutunu, 6 ile 7’ inci

ifadeler gereksinim-karşılanma boyutunu ölçmektedir. Bu doğrultuda katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır.

Değer uyumu boyutundaki ifadeler incelendiğinde; hayatta değer verdiğim şeylerle çalıştığım işletmenin değer verdiği şeyler birbirine çok benzemektedir “genel ortalama= 3,41; standart sapma= 0,95”, kişisel değerlerim çalıştığım işletmenin kültürü ve değerleriyle uyumludur “genel ortalama= 3,52; standart sapma= 0,92’dir.” Çalıştığım işletmenin kültürü ve değerleri, hayatta değer verdiğim şeylerle iyi bir uyum göstermektedir “genel ortalama= 3,44; standart sapma= 0,93’dir.”

Beklentiler-Beceriler uyumu boyutundaki ifadeler incelendiğinde; yeteneklerim ve eğitimim işimin gerektirdikleri ile iyi bir uyum halindedir “genel ortalama= 3,75; standart sapma= 0,91,” kişisel becerilerim ve aldığım eğitim, işimin benden bekledikleriyle iyi bir uyum içerisindedir “genel ortalama= 3,72; standart sapma= 0,91’dir.”

Gereksinim-Karşılanma uyumu boyutundaki ifadeler incelendiğinde; şimdiki işim bir işten beklediğim nitelikleri olabildiğince karşılamaktadır “genel ortalama= 3,31; standart sapma= 1,01”, şimdiki işim bir işten beklediğim her şeyi karşılamaktadır “genel ortalama= 3,08; standart sapma= 1,03’dir.”

3.4.2.3. İş Tatmini Değişkenine İlişkin Genel Ortalamalar

İş tatminin oluşturan ifadelere ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri aşağıdaki Tablo 3.15’de ifade edilmiştir.

Tablo 3.15: İş Tatmini Değişkenine İlişkin Aritmetik Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

	Genel Ortalama	Standart Sapma
Her anlamda işimden memnunum.	3,28	0,92
Genel olarak işimi seviyorum.	3,77	0,83
Genel olarak bu işletmede çalışmayı seviyorum.	3,60	0,90
İş Tatmini	3,55	0,75

Araştırmada iş tatmini değişkeni tek boyut altında ve 3 ifade ile incelenmiş olup, katılımcıların vermiş oldukları yanıtlar incelendiğinde yüksek ortalamalar ile karşılaşılmaktadır. Her anlamda işimden memnunum “genel ortalama= 3,28; standart sapma= 0,92”, genel olarak işimi seviyorum “genel ortalama= 3,77; standart sapma= 0,83”, genel olarak bu işletmede çalışmayı seviyorum “genel ortalama= 3,60; standart sapma= 0,90’dir.”

3.4.3. Değişkenler Arası Farklılıklara Yönelik T Testi Analizi

Çalışma değer algısı değişkeni “dışsal-araçsal, içsel-bilişsel, sosyal-özgeci ve prestij-takdir” boyut olmak üzere 4 boyutta incelenmiş, birey-örgüt uyumu “değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu, gereksinim-karşılanma uyumu” 3 boyutta incelenmiş ve iş tatmini değişkeni ise tek boyutta incelenmiştir. Bu kapsamda konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanların yaşlarına göre T Testi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.16’da gösterilmiştir.

Tablo 3.16: X ve Y Kuşağı Çalışanlarının Yaşlarına Göre T-Testi Sonuçları

Temel Değişkenler	Yaş	N	X	SS	S.Er	F.	Sig.(P)
Dışsal-Araçsal	X kuşağı	168	4,16	,491	,037	,071	,790
	Y kuşağı	303	4,39	,507	,029		
İçsel-Bilişsel	X kuşağı	168	3,95	,592	,045	8,859	,003
	Y kuşağı	303	4,07	,670	,038		
Sosyal-Özgeci	X kuşağı	168	4,01	,563	,043	0,448	,504
	Y kuşağı	303	4,30	,524	,030		
Prestij-Takdir	X kuşağı	168	3,68	,687	,053	1,947	,164
	Y kuşağı	303	3,68	,735	,042		
Değer Uyumu	X kuşağı	168	3,51	,758	,058	2,597	,108
	Y kuşağı	303	3,42	,828	,047		
Beklentiler-Beceriler Uyumu	X kuşağı	168	3,76	,805	,062	1,124	,290
	Y kuşağı	303	3,71	,871	,050		
Gereksinim-Karşılanma Uyumu	X kuşağı	168	3,33	,952	,073	0,237	,627
	Y kuşağı	303	3,12	,928	,053		
İş Tatmini	X kuşağı	168	3,67	,718	,056	3,977	,049
	Y kuşağı	303	3,47	,762	,042		

İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi: 0,05

Yukarıdaki Tablo 3.16’deki değerler incelendiğinde, çalışma değer algısını oluşturan “dışsal-araçsal, sosyal-özgeci ve prestij-takdir” boyutları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde X ve Y kuşağı çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak çalışma değer algısını oluşturan içsel-bilişsel boyut arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde X ve Y kuşağı çalışanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile X ve Y kuşağı çalışanların çalışma değer algısını etkileyen içsel-bilişsel algıları birbirinden farklılık göstermektedir.

Birey-örgüt uyumunu oluşturan “değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu, gereksinim-karşılanma uyumu” boyutları arasında 0,05 anlamlılık düzeyinde X ve Y kuşağı çalışanları arasında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Diğer taraftan iş tatmini değişkenine ait değerler incelendiğinde, Mersin ilinde konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının iş tatminlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Başka bir ifade ile konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının iş tatminleri birbirinden farklılık göstermektedir.

3.4.4. Değişkenler Arası İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

İki değişken arasındaki ilişkinin yönünü ve şiddetini belirlemeye yönelik bir analiz tekniği olan korelasyon analizinin güvenilir sonuçlara ulaşabilmesi için araştırma kapsamında toplanan verilerin metrik özellikler taşıması gerekmektedir. Bu doğrultuda korelasyon analizi bulgularını değerlendirmede korelasyon katsayısı “r” harfi gösterilmekte ve bu korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Korelasyon analizi kapsamında hesaplanan korelasyon katsayısını 0’a yakın olması değişkenler arasında ilişkinin olmadığı; -1’e yakın olması değişkenler arası negatif yönlü bir ilişkinin olduğu; +1’e yakın olması değişkenler arası pozitif bir ilişki olduğu anlamına gelmektedir. Diğer taraftan korelasyon katsayısının 0,7-1 arası değer alması iki değişkenin çok güçlü bir ilişki olduğu; 0,3-0,7 arası değer alması ilişkinin orta düzeyde olduğu; 0-0,3 arasında değer alması ilişkinin zayıf olduğu anlamına gelmektedir (Gülbüz, 2021).

Konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumları arasındaki ilişkinin şiddetini ve yönünü ortaya koyan korelasyon analizi sonuçları aşağıdaki Tablo 3.17’de açıklanmıştır.

Tablo 3.17: Çalışma Değer Algıları ile Birey-Örgüt Uyumu İlişisine Yönelik Korelasyon Analizi

	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)
DA	1								
İB	,667**	1							
SÖ	,693**	,701**	1						
PT	,393**	,668**	,563**	1					
DU	,131**	,295**	,200**	,427**	1				
BB	,150**	,278**	,270**	,377**	,537**	1			
GK	-,033	,173**	,113*	,366**	,551**	,523**	1		
ÇDA	,791**	,927**	,843**	,799**	,327**	,324**	,199**	1	
BÖÜ	,102*	,302**	,231**	,472**	,872**	,796**	,820**	,343**	1

**Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-uçlu). N=471

Çalışma değer algısı değişkeni “dışsal-araçsal, içsel-bilişsel, sosyal-özgeci ve prestij-takdir” boyut olmak üzere 4 boyutta incelenmiş, birey-örgüt uyumu “değer uyumu, beklentiler-beceriler uyumu, gereksinim-karşılanma uyumu” 3 boyut altında incelenmiştir. Bu doğrultuda yukarıdaki Tablo 3.17’ de ulaşılan değerler incelendiğinde, bütün değerlerin korelasyon katsayısı değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dışsal-Araçsal boyut ile çalışma değer algısı arasında ($r=,791$; $p=,000<0,01$) yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dışsal-Araçsal boyut ile içsel-

bilişsel boyut ($r=,791$; $p=,000<0,01$), sosyal-özgeci boyut ($r=,693$; $p=,000<0,01$) ve prestij-takdir boyutları arasında ($r=,791$; $p=,000<0,01$) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dışsal-Araçsal boyut ile değer uyumu ($r=,131$; $p=,000<0,01$), beklentiler-beceriler uyumu ($r=,150$; $p=,000<0,01$) ve birey-örgüt uyumu arasında ($r=,102$; $p=,000<0,01$) düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dışsal-Araçsal boyut ile gereksinim-karşılama boyutu arasında ($r=-,033$; $p=,000<0,01$) düşük düzeyde negatif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

İçsel-Bilişsel boyut ile sosyal-özgeci ($r=,701$; $p=,000<0,01$) ve çalışma değer algısı arasında ($r=,927$; $p=,000<0,01$) yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İçsel-Bilişsel boyut ile prestij-takdir ($r=,393$; $p=,000<0,01$) ve birey-örgüt uyumu arasında ($r=,302$; $p=,000<0,01$) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. İçsel-Bilişsel boyut ile değer uyumu ($r=,295$; $p=,000<0,01$), beklentiler-beceriler uyumu ($r=,278$; $p=,000<0,01$) ve gereksinim-karşılama uyumu arasında ($r=,173$; $p=,000<0,01$) düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Sosyal-Özgeci boyut ile çalışma değer algısı arasında ($r=,843$; $p=,000<0,01$) yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sosyal-Özgeci boyut ile prestij-takdir boyutu arasında ($r=,563$; $p=,000<0,01$) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Sosyal-Özgeci boyut ile değer uyumu ($r=,200$; $p=,000<0,01$), beklentiler-beceriler uyumu ($r=,270$; $p=,000<0,01$) ve gereksinim-karşılama uyumu ($r=,113$; $p=,000<0,01$) düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Benzer şekilde sosyal-özgeci boyut ile birey-örgüt uyumu arasında ($r=,231$; $p=,000<0,01$) düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Prestij-Takdir boyutu ile çalışma değer algısı arasında ($r=,799$; $p=,000<0,01$) yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Prestij-Takdir boyutu ile değer uyumu ($r=,427$; $p=,000<0,01$), beklentiler-beceriler uyumu ($r=,377$; $p=,000<0,01$), gereksinim-karşılama ($r=,366$; $p=,000<0,01$) ve birey-örgüt uyumu arasında ($r=,472$; $p=,000<0,01$) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Değer uyumu ile birey-örgüt uyumu arasında ($r=,872$; $p=,000<0,01$) yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Değer uyumu ile beklentiler-beceriler ($r=,537$; $p=,000<0,01$), gereksinim-karşılama ($r=,551$; $p=,000<0,01$) ve çalışma değer algısı arasında ($r=,327$; $p=,000<0,01$) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Beklentiler-beceriler uyumu ile birey-örgüt uyumu arasında ($r=,796$; $p=,000<0,01$) yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Beklentiler-beceriler uyumu ile gereksinim-karşılama uyumu ($r=,523$; $p=,000<0,01$) ve çalışma değer algısı arasında ($r=,324$; $p=,000<0,01$) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Gereksinim-karşılama uyumu ile birey-örgüt arasında ($r=,820$; $p=,000<0,01$) yüksek düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Gereksinim-karşılama uyumu ile çalışma değer algısı arasında ($r=,199$; $p=,000<0,01$) düşük düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Son olarak çalışma değer algısı ile birey-örgüt uyumu arasında ($r=,343$; $p=,000<0,01$) orta düzeyde pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir.

Korelasyon analizi bulguları incelendiğinde, araştırmanın amacı kapsamında kurulan H_1 hipotezi ve alt hipotezleri kabul edilmiştir. Diğer taraftan X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi tespit edebilmek için yaş faktörü kısmi (partial) olarak seçilerek yeniden korelasyon analizi yapılmıştır. Bu doğrultuda X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumu arasındaki ilişkiye yönelik partial korelasyon analizi aşağıdaki Tablo 3.18’de gösterilmiştir.

Tablo 3.18: Çalışma Değer Algıları ile Birey-Örgüt Uyumu İlişisine Yönelik Partial Korelasyon Analizi

Kontrol		DA	İB	SÖ	PT	DU	BB	GK	ÇDA	BÖU
Yaş	DA	1								
	İB	,665	1							
	SÖ	,676	,704	1						
	PT	,403	,672	,583	1					
	DU	,147	,302	,222	,428	1				
	BB	,160	,283	,287	,377	,537	1			
	GK	-,011	,185	,146	,368	,549	,523	1		
	ÇDA	,786	,927	,843	,808	,340	,332	,218	1	
	BÖU	,121	,312	,260	,473	,872	,796	,819	,359	1

**Partial Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlı (2-uçlu). N=471

Tablo 3.18’deki partial korelasyon katsayıları incelendiğinde, elde edilen bütün değerlerin korelasyon katsayısı değerlerinin 0,01 düzeyinde anlamlı çıktığı sonucuna ulaşılmıştır.

3.4.5. Değişkenler Arası Etkiye Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Regresyon analizi, bağımlı değişken üzerindeki etkisi olduğu düşünülen bağımsız değişken veya değişkenler arasındaki ilişkinin bir model ile karşılanmasını sağlamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018). Bu araştırma çerçevesinde iş tatmini değişkeni bağımlı değişken olarak ele alınırken, çalışma değer algısı ve birey-örgüt uyumu değişkeni bağımsız değişken olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda çalışma değer algısı ile iş tatmini değişkenler arasındaki korelasyon katsayıları ve varyans şişirme (VIF) değerleri aşağıdaki Tablo 3.19’de gösterilmiştir.

Tablo 3.19: Çalışma Değer Algısı ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve VIF Değerleri

	İT	DA	İB	SÖ	PT	ÇDA	VIF
İT	1,000						
DA	,018	1,000					4,792
İB	,193	,667	1,000				3,958
SÖ	,131	,693	,701	1,000			4,075
PT	,322	,393	,668	,563	1,000		5,587
ÇDA	,210	,791	,927	,843	,799	1,000	18,412

Sosyal bilimlerde bir sonucu tek bir nedenle açıklamak mümkün olmadığından, bağımlı değişken üzerinde etkisi olduğu düşünülen birden fazla bağımsız değişken olabilir. Bu nedenle regresyon analizinde bağımlı değişkenle birden fazla bağımsız değişkenin etkisini inceleyebilmek için çoklu regresyon analizinden yararlanılır (İslamoğlu ve Alnıaçık, 2016).

Tablo 3.20: Çalışma Değer Algısı ile İş Tatmini Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Hipotez Test Sonuçları

Test Edilen Yollar	Beta (ß)	Sta. Hata	T Değeri	P	Sonuç
ÇDA İT	,288	,272	1,061	,289	Desteklenmedi
DA İT	-,324	,140	-,2,315	,021	Desteklendi
İB İT	2,931	,292	10,042	,000	Desteklendi
SÖ İT	-,048	,119	-,401	,689	Desteklendi
PT İT	,285	,108	2,635	,009	Desteklenmedi
R	,347		R ² (Adjusted)		,113
R ²	,120		F		15,917

Yapılan çoklu regresyon analizinde, çalışma değer algısı (dışsal-araçsal boyut, içsel-bilişsel boyut, sosyal-özgeci boyut ve prestij-takdir boyutu) bağımsız değişken olarak ele alınmış olup, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma kapsamında kurulan model, iş tatmininin %11,3’ünü (R² Adjusted) açıklamaktadır. Başka bir ifade ile konaklama işletmelerinde çalışan personelin çalışma değer algılarının iş tatmini üzerindeki değişimin %11,3’ünü açıklamaktadır.

Tablo 3.20’ye göre, çalışma değer algısını etkileyen dışsal-araçsal boyutu ile sosyal-özgeci boyutun iş tatmini üzerindeki etkisi negatif yönlü iken; çalışma değer algısını

etkileyen içsel-bilişsel boyut ile prestij-takdir boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif yönlüdür.

Analiz sonuçlarına göre, çalışma değer algısındaki bir birimlik değişim iş tatmininde ,288 ($p<0,05$); çalışma değer algısını etkileyen dışsal-araçsal boyuttaki bir birimlik değişim iş tatmininde -,324 ($p<0,05$) oranında değişime neden olmaktadır. Çalışma değer algısını etkileyen içsel-bilişsel boyuttaki bir birimlik bir değişim iş tatmininde 2,931 ($p<0,05$); sosyal-özgeci boyuttaki bir birimlik bir değişim iş tatmininde -,048 ($p<0,05$) ve prestij-takdir boyutundaki bir birimlik bir değişim iş tatmininde ,285 ($p<0,05$) oranında değişime neden olmaktadır.

Tablo 3.21: Birey Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Korelasyon Katsayıları ve VIF Değerleri

	İT	DU	BB	GK	BÖU	VIF
İT	1,000					
BÖU_DU	,538	1,000				
BÖU_BB	,463	,537	1,000			3,166
BÖU_GK	,664	,551	,523	1,000		3,542
BÖU	,667	,872	,796	,820	1,000	7,014

Birey-Örgüt uyumu ile iş tatmini arasındaki korelasyon katsayıları ve varyans şişirme değerleri yukarıdaki Tablo 3.21’de gösterilmiştir.

Tablo 3.22: Birey Örgüt Uyumu ile İş Tatmini Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi Hipotez Test Sonuçları

Test Edilen Yollar	Beta (ß)	Sta. Hata	T Değeri	P	Sonuç
BÖU İT	,474	,093	5,114	,000	Desteklendi
BÖU_DU İT	1,282	,127	10,096	,000	Desteklendi
BÖU_BB İT	-,060	,052	-1,144	,253	Desteklenmedi
BÖU_GK İT	,266	,050	5,321	,000	Desteklendi
R	,699		R² (Adjusted)		,485
R²	,488		F		148,357

Yapılan çoklu regresyon analizinde, birey örgüt uyumu (değer uyumu, beklentiler beceriler uyumu ve gereksinim karşılanma uyumu) bağımsız değişken olarak ele alınmış olup, iş tatmini ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma kapsamında kurulan model, iş tatmininin %48,5’ini (R^2 Adjusted) açıklamaktadır. Başka bir ifade ile konaklama işletmelerinde çalışan personelin birey örgüt uyumlarının iş tatmini üzerindeki değişimin %48,5’ini açıklamaktadır.

Tablo 3.22’ye göre, birey örgüt uyumunu etkileyen beklentiler beceriler boyutunun iş tatmini üzerindeki etkisi negatif yönlü iken; birey örgüt uyumunu etkileyen değer uyumu ile gereksinim karşılanma boyutlarının iş tatmini üzerindeki etkisi pozitif yönlüdür.

Birey-örgüt uyumundaki bir birimlik değişim iş tatmininde ,474 ($p<0,05$) oranında değişime neden olmaktadır. Birey-örgüt uyumunu etkileyen değer uyumu boyutundaki bir birimlik bir değişim iş tatmininde 1,282 ($p<0,05$); beklentiler-beceriler uyumu boyutundaki bir birimlik bir değişim iş tatmininde -,060 ($p<0,05$); gereksinim karşılanma uyumu boyutundaki bir birimlik bir değişim iş tatmininde ,266 ($p<0,05$) oranında değişime neden olmaktadır. Araştırmanın amacı kapsamında yapılan korelasyon, çoklu regresyon ve T Testi analizlerinden hareketle aşağıda gösterilen Tablo 3.23’de hipotez testi sonuçlarına yer verilmiştir.

Tablo 3.23: Hipotez Sonuçları

Ana Hipotezler	Kabul	Ret
H₁: X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H₂: X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.		✓
H₃: X ve Y kuşağı çalışanlarının birey-örgüt uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	✓	
Alt Hipotezler		
H_{1a}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1b}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1c}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamaları ile gereksinim-karşılanma uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1d}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1e}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1f}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile gereksinim-karşılanma uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1g}: X ve Y kuşağı çalışanlarının sosyal değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1h}: X ve Y kuşağı çalışanlarının sosyal değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1i}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamaları ile gereksinim-karşılanma uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1j}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamaları ile değer uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1k}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamaları ile beklentiler-beceriler uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{1l}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamaları ile gereksinim-karşılanma uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki vardır.	✓	
H_{2a}: X ve Y kuşağı çalışanlarının içsel değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	✓	
H_{2b}: X ve Y kuşağı çalışanlarının dışsal değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	✓	
H_{2c}: X ve Y kuşağı çalışanlarının sosyal değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	✓	
H_{2d}: X ve Y kuşağı çalışanlarının prestij değer algılamalarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.		✓
H_{3a}: X ve Y kuşağı çalışanlarının değer uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	✓	

H_{3b}: X ve Y kuşağı çalışanlarının beklentiler-beceriler uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.		✓
H_{3c}: X ve Y kuşağı çalışanlarının gereksinim-karşılama uyumlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır.	✓	

Tablo 3.23’de görüldüğü üzere H₁ ana hipotezi ve alt hipotezleri ile X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının boyutları ile birey-örgüt uyumunun boyutları arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizlerin bulgularından hareketle X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu tespit edilmiş; dolayısıyla da H₁ ana hipotezi ile alt hipotezler olan (H_{1a} H_{1b} H_{1c} H_{1d} H_{1e} H_{1f} H_{1g} H_{1h} H_{1i} H_{1j} H_{1k} H_{1l}) hipotezleri kabul edilmiştir.

H₂ ana hipotezi ve alt hipotezleri ile X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizlerin bulgularından hareketle X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının boyutlarının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı dolayısıyla da H₂ ana hipotezi ile H_{2d} alt hipotezi reddedilmiştir. Caricati vd (2014) hemşirelerin çalışma değer algılarının iş tatmini ve mesleki bağlılık üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapmış oldukları çalışmalarında İtalya’da faaliyet gösteren hastane personelinin anket verileri toplanmıştır. Araştırma bulgularına göre, çalışma değer algılarının hemşirelerin mesleki bağlılıkları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilirken, hemşirelerin çalışma değer algılarının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir. Ancak hemşirelerin mesleki bağlılıkları ile iş tatmini arasındaki ilişkide çalışma değer algılarının aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu kapsamda bundan sonraki çalışmalarda X ve Y kuşağı çalışanlarının birey-örgüt uyumlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde çalışma değer algısının aracılık veya düzenleyici rolü tespit edilebilir.

Son olarak H₃ ana hipotezi ve alt hipotezleri ile X ve Y kuşağı çalışanlarının birey-örgüt uyumlarının alt boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olup olmadığı test edilmiştir. Yapılan analizlerin bulgularından hareketle X ve Y kuşağı çalışanlarının birey-örgüt uyumlarının alt boyutlarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu tespit edilmiş, dolayısıyla da H₃ ana hipotezi ile alt hipotezleri olan (H_{3a} H_{3c}) hipotezleri kabul edilmiş H_{3b} hipotezi ise reddedilmiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Turizm endüstrisi insan gücünün ön planda olduğu, emek-yoğun bir sektördür. Bu nedenle ağırlanan konuklar kadar işgörenlerin de tatmin edilmesi gerekmektedir. İşgörenlerin tatmin edilmesinde ücret, terfi imkânı, çalışma koşulları ve yönetim tarzı gibi faktörler etkili olmakla birlikte; işgörenlerin çalışma değer algıları ile birey-örgüt arasındaki uyum iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir. Bu araştırmanın amacı, konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumlarının iş tatmini üzerindeki etkisini ortaya koymaktır. Bu amaç doğrultusunda literatür ışığında araştırma hipotezleri geliştirilmiş ve kuramsal bir model oluşturulmuştur. Araştırmanın teorik kısmında detaylandırılan kuşaklar, çalışma değer algısı, birey-örgüt uyumu ve iş tatminine ilişkin önermelerin ampirik bazda çözülmesi amacıyla, alan araştırması yapılmış ve veriler anket tekniği kullanılarak toplanmıştır. Araştırmada olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın evrenini Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personel oluşturmaktadır. Bu kapsamda Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinden 17 Temmuz 2022 tarihi ile 30 Eylül 2022 tarihleri arasında 471 personele ulaşılarak veri toplanmıştır. Anket formunda katılımcıların demografik özelliklerine (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, kıdem), çalışma değer algılarına, birey-örgüt uyumlarına ve iş tatminine ilişkin ifadeler bulunmaktadır.

Yapılan anket çalışması sonucunda elde edilen veriler, uygun analiz programları kullanılarak güvenilirlik ve geçerlilik testleri yapıldıktan sonra frekans, aritmetik ortalama ve yüzde dağılımları hesaplanmıştır. Konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatminine ilişkin keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmış, daha sonra çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumu arasındaki ilişkiyi ve etkiyi tespit etmek için de kısmi korelasyon

analizi ile çoklu regresyon analizleri yapılmıştır. Bu kapsamda elde edilen bulgulara göre, X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatmini düzeylerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Ayrıca X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algısı ile birey-örgüt uyumu arasında pozitif ve anlamlı bir ilişkinin olduğu, yine birey-örgüt uyumunun iş tatmini üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Son olarak X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kuşak kavramı, yüzyıllar boyunca felsefeciler, sosyologlar, tarihçiler hatta günümüzde pazarlamacılar, ekonomistler vb. tarafından araştırılan ve tartışılan güncel bir kavramdır. Yapılan literatür araştırmasında kuşaklar ile ilgili bir çok araştırma yapılmasına rağmen üzerinde fikir birliğine varılmış herhangi bir kuşak tanımı yapılmamıştır. Kuşak Kavramı benzer zaman diliminde dünyaya gelmiş, benzer olaylardan etkilenmiş olan bireyler kümesi olarak açıklanabilir. Diğer taraftan kuşaklar kronolojik olarak sınıflandırıldığında; geleneksel kuşak, bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşağı olmak üzere beş gruba ayrılmaktadır. Bu çalışma kapsamında değerlendirilen X ve Y kuşağına mensup bireylerin 2022 yılındaki yaşlarının sırasıyla 43-57 ile 23-42 aralığında oldukları ve toplam nüfus oranının sırasıyla %19,7 ile %30,7 oldukları tespit edilmiştir (TUİK, 2023). Bu kapsamda, X ve Y kuşağı çalışanları Türkiye nüfusunun yarısından fazlasını (%50,4) kapsadığından kuşak olgusundan hareket ederek, işgörenlerin çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumlarının iş tatminine etkisini tespit etmek oldukça önemlidir.

Bu araştırmada; çalışma değer algıları, birey örgüt uyumu ve iş tatmini olmak üzere toplamda üç değişken bulunmaktadır. Çalışma değer algıları; Dışsal/Araçsal (DA), İçsel/Bilişsel (İB), Sosyal/Özgeci (SÖ) ve Prestij/Taktir (PT) olmak üzere dört boyut; Birey-Örgüt uyumu; Değer Uyumu (DU), Beklentiler-Beceriler Uyumu (BBU) ve Gereksinim-Karşılama Uyumu (GKU) olmak üzere üç boyut ve son olarak iş tatmini ise tek boyut altında ele alınmıştır. Diğer taraftan bu tez çalışmasının literatüre katkıları, işletmelere yönelik önerileri ve araştırmacılara yönelik çıkarım ve önerileri aşağıda açıklanmıştır.

Literatüre Katkılar

Yapılan araştırmanın teorik açıdan literatüre sağladığı ilk katkı, araştırma kapsamında kullanılan çalışma değer algısı (Lyons vd., 2010), birey-örgüt uyumu (Cable ve Derue, 2002) ve iş tatmini (Aksoy, 2020) ölçeklerinin hem güvenilir hem de geçerli olduğunun desteklenmesi yönündedir. Ayrıca çalışma değer algılarının boyutlarının kaç alt boyuttan oluştuğuna ilişkin literatürde henüz fikir birliğine varılmış genel bir yargı bulunmamaktadır. Bu araştırma kapsamında Lyons vd (2010) çalışmasındaki çalışma değer algılarının boyutları (dışsal-araçsal, içsel-bilişsel, sosyal-özgeci ve prestij-takdir) dikkate alınmış, yapılan istatistiki analizler neticesinde söz konusu boyutlar desteklenmiştir. Diğer taraftan KFA uygulanması neticesinde çalışma değer algısını ifade etmek için dört faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Ancak açıklanan varyanslar ve yamaç serpintisi verileri dikkate alındığında çalışma değer algısını etkileyen içsel-bilişsel boyuttan bir ifadenin çıkarılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu kapsamda anket formunda yer alan “topluma faydalı katkı sağlayan bir işte çalışmak” ifadesinin çıkartılmasına karar verilmiştir. Bu kapsamda yeniden yapılan KFA sonucunda çalışma değer algısına etki etki eden faktörler (içsel-bilişsel boyut 10 madde; prestij-takdir boyutu 7 madde; sosyal-özgeci boyutu 6 madde; dışsal-araçsal boyut 8 madde olmak üzere) toplamda 31 ifade ile ölçülmüştür.

Diğer taraftan Cable ve Derue (2002) çalışmasındaki birey-örgüt uyumunun boyutları (değerler uyumu, beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim-karşılanma uyumu) dikkate alınmış, yapılan istatistiki analizler sonucunda söz konusu boyutlar desteklenmiştir. Ancak KFA uygulanması neticesinde birey-örgüt uyumunu ifade etmek için üç faktörlü bir sonuç elde edilmiştir. Açıklanan varyanslar ve yamaç serpintisi verileri dikkate alındığında birey-örgüt uyumunu etkileyen beklentiler-beceriler uyumu ve gereksinim karşılanma uyumu boyutlarından birer ifadenin çıkarılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda anket formunda yer alan “kişisel becerilerim ile işimin benden beklentileri arasında çok iyi bir uyum vardır” ile “işimin benden beklediği ile benim bir işten beklediğim arasında iyi bir uyum vardır” ifadelerinin çıkartılmasına karar verilmiştir. Yeniden yapılan KFA sonucunda birey-örgüt uyumuna etki etki eden faktörler (değer uyumu 3 madde; beklentiler-beceriler uyumu 2 madde; gereksinim-karşılanma uyumu 2 madde olmak üzere) toplamda 7 ifade ile ölçülmüştür. Son olarak Aksoy (2020)’un çalışmasındaki iş tatmini boyutu üç

ifade ve tek boyut altında ele alınmış, elde edilen istatistiki bulgulara göre de söz konusu ölçek ifadelerinin desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu bakış açısından hareketle yapılan çalışma ulusal ve uluslararası düzeyde literatüre bu yönüyle önemli katkıda bulunmuştur denilebilir.

Konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları, birey-örgüt uyumları ve iş tatminleri arasında birtakım ilişkiler bulunmaktadır. Bu ilişkiler doğrultusunda, araştırmanın amacına yönelik, kurumsal yapıdan hareketle, konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumunun iş tatminine etkisine yönelik oluşturulan model çözümlenmiştir. Ayrıca araştırma amacı kapsamında, literatüre bağlı olarak 3 ana hipotez ve 19 alt hipotez geliştirilmiştir. Bu doğrultuda geliştirilen hipotezlerin literatüre katkısı aşağıda açıklanmıştır.

Konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının oluşabilmesi için hem bireysel faktörlerin hem de örgütsel faktörlerin etkili olması gerekmektedir. Yapılan literatür araştırmasında X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumları arasında bir ilişkinin olup olmadığı konusunda yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının boyutları ile birey-örgüt uyumunun boyutları arasındaki ilişki test edilmiştir. Yapılan analizlerin bulgularından hareketle X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumu arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu dolayısıyla da H₁ ana hipotezi ile alt hipotezler olan (H_{1a} H_{1b} H_{1c} H_{1d} H_{1e} H_{1f} H_{1g} H_{1h} H_{1i} H_{1j} H_{1k} H_{1l}) hipotezleri kabul edilmiştir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde çalışan personelin çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumları arasında bir ilişkinin tespit edilmesinin literatüre önemli bir katkı niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

Konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile iş tatmini arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmaların incelenmesi neticesinde, söz konusu çalışmalarda birbirinden farklı sonuçlar tespit edildiği sonucuna ulaşılmıştır. Kalleberg (1977) çalışmasında çalışma değer algıları ile iş tatmini arasında negatif yönlü ve zayıf bir ilişkinin olduğunu tespit etmiştir. Kalleberg, eğer bir kişi herhangi bir şeye yüksek derecede önem veriyorsa, beklentisi yüksek olduğundan tatmin olma seviyesi düşük olacağını belirtmiştir. Kalleberg'in sonuçlarıyla tutarlı olarak Drummond ve Stoddard

(1991) hem ekonomik ve güvenlik gibi dış kaynaklı değerlere hem de yaratıcılık gibi iç kaynaklı değerlere verilen önemin iş tatmini ile negatif ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Buna karşın Amabile vd. (1994) iş tatmininin iç kaynaklı çalışma değerleri ile pozitif ilişkili olduğu tespit ederken, dış kaynaklı değerlerle de herhangi bir ilişkinin olmadığını tespit etmişlerdir. Vansteenkiste vd. (2007) bu çelişkili bulguların iç ve dış kaynaklı çalışma değerlerine verilen mutlak önemlerin etkilerine odaklanılmış olmasından kaynaklanmış olabileceğine, değerlerin göreceli önemlerine odaklanmanın daha tutarlı sonuçlar elde edilmesini sağlayabileceğine değinmişlerdir. Bu bakış açısıyla yapmış oldukları araştırmada iç kaynaklı çalışma değerlerinin, iş tatmini, yaşam tatmini, temel psikolojik ihtiyaçlar tatmini ile pozitif yönde ilişki tespit ederken, duygusal tükenmişlikle negatif ilişki olduğunu tespit etmişlerdir. Ayrıca dış kaynaklı çalışma değerlerinin pozitif tutumlarla herhangi bir ilişkisi bulunmamasına rağmen, negatif tutumlarla ise pozitif yönde bir ilişki tespit etmişlerdir. Bu tez çalışması kapsamında konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla H₂ ana hipotezi ile alt hipotezleri geliştirilmiştir. Yapılan analizlerin bulgularından hareketle X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının boyutlarının iş tatmini üzerinde herhangi bir etkisinin bulunmadığı dolayısıyla da H₂ ana hipotezi ile H_{2d} alt hipotezleri hipotezleri reddedilmiş, H_{2a} H_{2b} H_{2c} hipotezleri ise kabul edilmiştir. Dolayısıyla yukarıda bahsi geçen çalışmaların kısmen desteklendiği ve konaklama işletmelerinde çalışan personelin çalışma değer algılarının iş tatminini etkilememesi bakımından literatüre katkı sağladığı düşünülmektedir.

Çalışma değer algılarına etki eden faktörler bireysel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında kategorize edilmiştir. Bireysel faktörler; yaş, cinsiyet, eğitim durumu ve kişisel özellikler başlıkları altında incelenirken, örgütsel faktörler ise; sosyo-ekonomik ve kültürel etkiler başlıkları altında incelenmiştir. Bu kapsamda çalışma değer algılarının oluşmasında yaş faktörünün çok önemli bir etken olduğu dolayısıyla da kuşak teorisi ile çalışma değer algıları arasında pozitif ve güçlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Nitekim bu araştırma kapsamında X ve Y kuşağı çalışma değer algılarının iş tatminine etkisi incelenmiş, elde edilen bulgulara göre de X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgulardan hareketle, X ve Y kuşağı çalışanlarının birey-örgüt uyumlarının alt boyutlarının iş tatmini üzerinde

olumlu bir etkisinin olduğu, dolayısıyla da H₃ ana hipotezi ile alt hipotezleri olan (H_{3a} H_{3c}) hipotezleri kabul edilmiş, H_{3b} hipotezi ise reddedilmiştir. Bu nedenle konaklama işletmelerinde çalışan personelin çalışma değeri algılarının iş tatminine etkisinin tespit edilmesinin literatüre önemli bir katkı niteliğinde olduğu düşünülmektedir.

Kuşakların değeri, demografik özellikleri, tutum ve davranışlarıyla ilgili bir rapor düzenlemek amacıyla Amerika'daki PEW Araştırma Merkezi tarafından 2010 yılında bir araştırma yapılmıştır. Bu araştırma, 14-27 Ocak 2010 tarihlerinde ülke çapında temsili 2.020 yetişkinden oluşan bir örneklemele sabit hatlar ve cep telefonları üzerinde gerçekleştirilen bir telefon anketinin sonuçlarına dayanmaktadır. Söz konusu araştırma kapsamında katılımcılara; yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özelliklerinin yanı sıra, sizin kuşağınızı farklı kılan özellikler nelerdir, cep telefonlarınızla uyur musunuz, evlilik hakkındaki görüşleriniz nelerdir, ülkenin gidişatından memnun musunuz gibi sorular sorulmuştur. Araştırmaya katılan kuşakların bu sorulara vermiş oldukları yanıtların birbirinden farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Bu araştırma kapsamında Mersin ilinde konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının iş tatminlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde bir farklılık gösterdiği dolayısıyla kuşak farklılıkları konusunda yapılan araştırmaların desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

Son olarak yapılan literatür araştırmasında, iş tatminin sistematik bir biçimde incelenmesinin motivasyon kuramlarıyla alakalı olduğu tespit edilmiştir. Bu kapsamda iş tatminin oluşmasında etkili olan kuramlar; ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, çift faktör kuramı, eşitlik kuramı, iş özellikleri modeli ve Cornell modelidir. Bu araştırmanın bulgularından hareketle söz konusu kuramların desteklendiği sonucuna ulaşılmıştır.

İşletmelere Yönelik Öneriler

Tarihsel süreç içerisinde meydana gelen her büyük olay, sosyal bir varlık olan insan üzerinde çok güçlü değişimleri ortaya çıkarmaktadır. Geçtiğimiz yüzyıl incelendiğinde İkinci Dünya Savaşı, ardından gelen soğuk savaş dönemi, terör saldırıları, darbeler, kıtlık, ekonomik krizler gibi olaylar sadece yaşandığı bölgeleri değil aynı zamanda bütün dünyayı etkilemekte ve bireylerin dünyaya bakış açılarında, değeri yargılarında, yaşam tarzlarında farklılaşmalara sebep olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar bireylerin çalışma değeri algılarını, birey-örgüt uyumlarını, iş ve çalışma hayatlarını şekillendirmektedir. Bu nedenle güçlü bir örgüt yapısına sahip olmak isteyen

işletmelerin kuşak farklılıklarının olduğu bilincinden hareketle her kuşağın özelliklerine göre iş ve görev dağılımı yapılması gerekmektedir.

Karl Mannheim'a (1952) göre kuşak teorisi, belli tarihler arasında doğmuş, sosyalleşme sürecinde ortak sosyal, politik ve ekonomik olaylardan etkilendiğinden benzer sorumluluklar yüklenmiş, ortak inanç, değer, beklenti ve davranışlara sahip gruplar olarak açıklanmıştır. Bu tanımdan hareketle bireylerin çalışma değer algılarının da erken çocukluk dönemlerinde geliştiği ve yetişkinliğe geçiş süreci ile birlikte korunarak bir takım değerleri oluşturduğundan, çalışma değer algıları ile kuşak teorisinin birbirleriyle örtüştüğü sonucuna ulaşılabılır. Buna göre, kuşakların çalışma değer algıları kendi grubunda var olan kuşaklar ile ortak, inanç, değer, beklenti ve davranışları oluşturacağı gibi diğer kuşaklar ile farklı bir takım unsurlar barındırmaktadır. Bu farklılıkları anlama ve değerlendirmenin örgütler için hem insan kaynağını etkin ve verimli bir şekilde kullanmak hem de işe alım ve performans değerlendirmede oldukça önemli olduğu sonucuna ulaşılabılır.

Kuşak farklılıkları farklı yaş gruplarındaki insanların iş hayatında farklı davranışlar sergilemeleri ve farklı beklentilere sahip olmaları olarak tanımlanabilir. Bu farklılıklar işletmeler açısından önemli olduğu düşünüldüğünden işletmelerin çalışanlar arasındaki bu farklılıkları anlaması ve yönetmesi gerekmektedir. İşletmeler kuşak farklılıklarını anlamak için çeşitli yöntemler kullanabilirler. İşletmeler kuşak farklılıkları bilincinden hareketle çalışanları için farklı yönetim ve liderlik stilleri kullanmaları gerekmektedir. Ayrıca her yaş grubunun farklı bir liderlik yaklaşımına ihtiyacı vardır. Örneğin Y kuşağına mensup bireyler daha fazla özerklik isteyen bir liderlik tarzına sahipken, bebek patlaması kuşağı daha otoriter bir liderlik tarzını tercih edebilirler. Yine her kuşağın farklı motivasyon kaynaklarına ihtiyacı vardır. Örneğin bebek patlaması kuşağı çalışanları maddi ödülleri daha önemli bulurken Y kuşağı çalışanları ise işletmede sosyal etkileşim, takım çalışması ve işletme kültürüne uyum gibi faktörlerin daha önemli olduğunu düşünebilirler.

Kuşak farklılıkları aynı zamanda işletmelerin çalışanlarını eğitmek ve geliştirmek için farklı yaklaşımlar kullanmalarını da gerektirir. Her kuşağın farklı öğrenme stilleri ve becerileri vardır. Örneğin bebek patlaması kuşağı, geleneksel öğrenme yöntemlerini tercih ederken Y kuşağı çalışanları ise daha çok teknolojiye dayalı öğrenme yöntemlerini tercih ederler. Bu bakış açısından hareketle işletmelerin kuşak

farklılıklarını anlaması ve yönetmesi, çalışanların verimliliğini artırarak işletmelerin başarısına da katkıda bulunabilir.

Çalışma hayatında bireyler için önemli olan değerleri ifade eden çalışma değer algısı, bir işletmenin başarısı için kritik bir faktördür. Çalışanların işlerine olan bağlılığı ve iş yerindeki motivasyonu işletmelerin performansını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle işletmeler çalışanların değer algısını artırmak için çeşitli stratejiler kullanabilirler. Örneğin, çalışanların işlerinde kendilerini geliştirebilecekleri ve kariyerlerini ilerletebilecekleri fırsatlar sunarak çalışanların değer algısını artırabilirler. Bununla birlikte çalışanların fikirlerine ve önerilerine değer vererek onları işletme kararlarında daha fazla dâhil edebilirler. Bu durum işletmelerin üretkenliğini, karlılığını ve itibarını artırır. Eğer çalışanlar işletme hakkında olumlu bir değer algısına sahiplerse, işletmenin itibarı da yüksek olacaktır. İşletmenin iyi bir itibara sahip olması müşteriler ve çalışanları için oldukça önemlidir. Bununla birlikte çalışanların işletmeye olan değer algısının düşük olması, işletme için birçok olumsuz sonuç doğurabilir. Bu durumda çalışanlar işlerine karşı ilgisiz hale gelebilir, performansları düşebilir ve çalıştıkları işten ayrılmak isteyebilirler. Bu durum çalışanların verimliliğinin düşmesine, iş gören devir hızının artmasına, iş gücü devir oranının yükselmesine istinaden personel maliyetlerinin artmasına neden olur. Bu nedenle işletmelerin çalışanların işletmeye olan değer algısını artırmak için çeşitli yöntemler kullanabilirler. Bu yöntemler arasında çalışanların eğitimi, işletme içi iletişim, işletme kültürü ve değerlerinin açıkça belirlenmesi, çalışanların fikirlerini ve önerilerini dinlemek ve çalışanların performansını ödüllendirmek gibi yöntemler yer almaktadır.

İyi ücret, başarı hissi, iyi yönetim, terfi olanağı, iş güvenliği, sorumluluk alabilme, örgütsel iklimle dâhil edilme ve becerilerini sergileyebilme gibi bireysel ihtiyaçlar ile örgüte bağlılık, otoriteye saygı, kaliteli iş, örgütün amaçlarına bağlılık gibi örgütsel ihtiyaçlar eşleştiği takdirde birey-örgüt uyumu oluşmaktadır (Jansen ve Kristof-Brown, 2006). Yapılan araştırmaların incelenmesi neticesinde birey örgüt uyumunun sağlanması durumunda güven, iş tatmini, performans, verimlilik, örgütsel vatandaşlık davranışı ve performansın arttığı sonucuna ulaşılmıştır (Bretz ve Judge, 1994a; Kristof-Brown vd., 2005). Bu nedenle güçlü bir örgüt yapısı oluşturmak isteyen işletmelerin yukarıda bahsedilen hususları dikkate alması gerekmektedir.

Birey örgüt uyumu çalışanların işletme ile olan uyumunu ifade etmektedir. Bu uyum çalışanın işletmenin hedefleri, kültürü, değerleri ve beklentileri ile ne kadar uyumlu olduğunu göstermektedir. İşletmeler açısından birey örgüt uyumu, birçok önemli avantaj sağlamaktadır. Bu avantajlardan en önemlisi çalışanların işletme için daha verimli ve etkili çalışmasını sağlamasıdır. Birey örgüt uyumu yüksek olan çalışanlar, işletmenin hedeflerine ve değerlerine daha sadık ve bağlıdırlar. Bu da çalışanların işletme için daha iyi çalışmalarını ve daha yüksek bir performans göstermelerini sağlamaktadır.

Birey-örgüt uyumu kısaca çalışanların örgüt kültürüne, örgütün değerlerine ve hedeflerine uyumu anlamına gelmektedir. Bu uyum, çalışanın örgütteki rollerini yerine getirirken ve örgütteki ilişkilerini yönetirken ortaya çıkmaktadır. Birey-örgüt uyumu, örgütte çalışanların daha yüksek bir iş performans göstermesine, verimliliğinin artmasına ve örgütsel vatandaşlık davranışının oluşmasına yardımcı olmaktadır. Bu nedenle işletmeler çalışanlarının örgüt kültürüne uyum sağlamalarını teşvik etmelidir.

Araştırmacılara Yönelik Çıkarım ve Öneriler

Bu çalışmaya zaman ve mekân kısıtlaması nedeniyle sadece Mersin ilinde faaliyet gösteren konaklama işletmelerinde çalışan personel dâhil edilmiş olup, bundan sonraki araştırmalarda başka illerde faaliyet gösteren konaklama işletmeleri veya başka sektörler dâhil edilerek çalışmalar yapılabilir.

Bu tez çalışması kapsamında konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algılarının iş tatmini üzerindeki etkisini tespit etmek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda çalışma değer algısının (dışsal-araçsal, içsel-bilişsel, sosyal-özgeci, prestij-takdir) iş tatmini üzerinde herhangi bir etkinin olup olmadığı araştırılmıştır. Ancak konaklama işletmelerinde çalışan personelin iş tatmininin oluşmasında çalışma değer algısının veya birey örgüt uyumunun herhangi bir düzenleyici veya aracı rolünün olup olmadığı test edilmemiştir. Ancak yapılan literatür araştırmasında Caricati vd (2014) çalışmalarında hemşerilerin mesleki bağlılıkları ile iş tatmini arasındaki ilişkide çalışma değer algılarının aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir. Bu nedenle bundan sonraki çalışmalarda X ve Y kuşağı çalışanlarının birey-örgüt uyumlarının iş tatmini üzerindeki etkisinde çalışma değer algısının aracılık veya düzenleyici rolü araştırılabilir.

Bu tez çalışması kapsamında konaklama işletmelerinde X ve Y kuşağı çalışanlarının çalışma değer algıları ile birey-örgüt uyumlarının iş tatmini üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Ancak yapılan literatür araştırmasında birey-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütsel bağlılık, verimlilik, performans gibi durumları etkilediği tespit edilmiştir. Bu nedenle bundan sonraki araştırmalarda birey-örgüt uyumu ile bahsedilen hususlara ilişkin çalışma yapılabilir.

İbn-i Haldun tarafından tohumları 14'üncü yüzyılda ortaya atılan ve Batı dünyasında modellenen “Jenerasyonel Sistemler Teorisi” birbirini takip eden dört kuşağın kısır bir döngü içerisinde 80 veya 100 yılda bir tekrar ettiğini iddia etmektedir (Bekmezci, 2017: 103). Howe ve Strauss (1997) dünyanın sürekli olarak kendisini yenilemesi gerektiği üzerinde durarak, tarih boyunca 80-100 yıllık dönemde yeniden başa döndüğünü, her arketip arasında ise 20-25 yılı içeren “turning” adını verdikleri döngüleri oluşturmuşlardır. Bu kapsamda bahsedilen jenerasyonel sistemler teorisinin incelenmesi neticesinde geleneksel/sessiz kuşak üyelerinin 4. döngüde olduğu bu döngünün de günümüzde 2008-2029 yıllarını kapsadığını dolayısıyla da bu tarihler arasında Z kuşağı üyelerinin dünyaya geldikleri sonucuna ulaşılmaktadır. Ancak söz konusu Z kuşağı üyeleri yaşları ve konumları itibarıyla halen eğitim gördükleri dolayısıyla da iş hayatında aktif olarak rol almadıkları faktörlerinin de göz önünde bulundurularak Z kuşağı üyelerine ait yeterli veri toplanamadığından jenerasyonel sistemler teorisinin desteklenip desteklenmeyeceği test edilememiştir. Ayrıca yapılan literatür araştırmasında jenerasyonel sistemler teorisinin üzerinden 80-100 yıllık süre geçmediğinden, şimdiye kadar jenerasyonel sistem teorisinin tam anlamıyla desteklenip desteklenmediğine dair herhangi bir çalışma yapılmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle Z kuşağı üyelerine ait yeterli veri toplanarak literatürdeki bu boşluk doldurulabilir.

KAYNAKÇA

- Aamodt MG (2015) Industrial/organizational psychology: An applied approach. Cengage Learning.
- Acılioğlu İ (2015) *İş'te Y Kuşağı* (Elma Yayınevi, 1. Baskı, Ankara).
- Adams JS (1965) Inequity İn Social Exchange. *Advances in Experimental Social Psychology*. Ed. L. Berkowitz, Academic Press, New York, 267-299.
- Adamson MA, Chen H, Kackley R, Micheal A (2018) For the Love of the Game: Game- Versus Lecture-Based Learning With Generation Z Patients. *Journal of Psychosocial Nursing and Mental Health Services* 56: 29-36.
- Adıgüzel O, Batur HZ, Ekşili N (2014) Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1(19): 165-182.
- Adkins C, Russell C, Werbel J (1994) Judgments Of Fit In The Selection Process: The Role Of Work Value Congruence. *Personnel Psychology* 47(3): 605- 623.
- Ahmadi SA, Mohammadpour B, Rajabi M, Baghbani F (2014) Effect of person-organization fit on organizational commitment, *International Journal of Information Technology and Management Studies* 1(1): 33-43.
- Aka B (2017) Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma. Doktora Tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İzmir.
- Akal Z (2005) *İşletmelerde Performans Ölçümü ve Denetimi* (6. Baskı, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları No: 473, Ankara).
- Akbaş TT (2011) Algılanan kişi-örgüt uyumunun örgütsel vatandaşlık davranışları üzerindeki etkisi: Görgül bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi* 9(1): 57-81.
- Akdeniz HA, Durmaz F (1998) Verimliliğin Genel Performans Üzerindeki Yansımalarının Uygulaması. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13(2): 85-99.

- Akgemci T (2001) Örgütlerde stres ve yönetimi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 15(1-2): 302-309.
- Akın MH, Coşkun B (2017) Türkiye Siyasi Kültüründe Sağ-Sol Ayrımı ve Milli Görüş Hareketi. *Electronic Turkish Studies* 12(8): 1-10.
- Akıncı A, Usta S (2015) Türkiye’de çok partili hayata geçişte etkili olan iç faktörlerin analizi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 17(29): 41-52.
- Aksoy A (2020) Algılanan örgüt yapısı, kişi iş ve kişi örgüt uyumunun iş tatmini ve işe kenetlenme üzerine olan etkisi. *Doktora Tezi*, Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Osmaniye.
- Akyıldız S (2020) Sosyal medyanın tüketici satın alma karar sürecine etkisi: kozmetik sektöründe kuşaklar arası farklılıklar üzerine bir araştırma. *Doktora Tezi*, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, Ankara.
- Allen TD (2001) Family-supportive work environments: The role of organizational perceptions. *Journal of Vocational Behavior* 58(3): 414-435.
- Allport GW (1961) Pattern and Growth in Personality. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Alp GT, Tuncer AD, Sulaiman, SAB, Güngör A (2019) Çalışma Hayatında Y ve Z Kuşağının Motivasyonel Farklılıkları. In *Proceedings on 2nd International Conference on Technology and Science* (Vol. 803, p. 810).
- Altaş SS (2019) İş değerleri, örgütsel vatandaşlık davranışı ilişkisinin bireysel iş performansı ve işten ayrılma eğilimi üzerindeki etkisine yönelik bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 11(3): 1927-1944.
- Altunışık R, Coşkun R, Bayraktaroğlu S, Yıldırım E (2012) Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı (Sakarya Yayıncılık, Sakarya).
- Alwin DF (2002) Generations X, Y and Z: Are They Changing America, *American Sociological Association, Contexts* 42(1): 42-51.
- Alwin DF, McCammon RJ (2007) Rethinking Generations. *Research in Human Development*, 4(4): 219-370.

- Amabile TM, Hill KG, Hennessey BA, Tighe EM (1994) The work preference inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 66: 950–967.
- Anderson JC, Gerbing DW (1984) The effect of sampling error on convergence, improper solutions, and goodness-of-fit indices for maximum likelihood confirmatory factor analysis. *Psychometrika*, 49 (2): 155-173.
- Ashforth BE, Mael F (1989) Social identity theory and the organization. *Academy of management review*, 14 (1): 20-39.
- Autry CW, Wheeler AR (2005) Post-hire Human Resource Management Practices and Person-Organization Fit: A Study of Blue- Collar Employees. *Journal of Managerial Issues*, 17 (1): 58-75.
- Aydemir S (2018) Algılanan sosyal kaytarmanın örgütlerde çatışma eğilimine etkisi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 7 (2): 259-275.
- Aydeniz N, Silinir M, Karhan G (2012) Küreselleşme Olgusuna Temel Yaklaşımlar. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi* 1 (1): 1013-1023.
- Bakan İ (2020) *Örgütsel davranış*. (Beta yayınevi, 2 baskı, İstanbul).
- Bardakçı MÖ (2021) Telgraftan Tablete: Türkiye'nin 5 Kuşağına Bakış. *Din Sosyolojisi Araştırmaları*, 1 (1): 104-111.
- Bayar L (2016) Demografik faktörlerin iş değerleri üzerine etkisi; İşçi sendikaları üzerine bir araştırma. *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3 (1): 38-67.
- Bekmezci M (2017) Kuşakların Karşılaştırılması ve İş Dünyasında 'Y' Kuşağına Kuramsal Bir Bakış. *İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi* 4 (7): 100-111.
- Berkup SB (2015) Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Biddle BJ, Thomas EJ (1966) Role Theory: Concepts and Research. New York: John Willey & Sons.

- Bilgiç R (2008) İş özellikleri kuramı: Geniş kapsamlı gözden geçirme. *Türk Psikoloji Yazıları* 11(22), 66-77.
- Birkök MC (2004) Sosyal rol ve iş bölümü. *Journal of Human Sciences* 1(1): 1- 10.
- Boehmer E (2008) *Nelson Mandela: A very short introduction* (Vol. 188). Oxford University Press.
- Boomer LG (2007) The 7 requirements of a training/learning culture. *Accounting Today* 21(6): 22-34.
- Borman WC (2001) Performance Evaluation in Work Settings, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences, Elsevier Science Ltd.
- Bowen DE, Ledford GE, Nathan BR (1991) Hiring for the Organization, Not the Job. *Academy of Management Executive* 5 (4): 35-51.
- Bowling NA, Hammond GD (2008) A meta-analytic examination of the construct validity of the Michigan Organizational Assessment Questionnaire Job Satisfaction Subscale. *Journal of Vocational Behavior* 73(1): 63-77.
- Bretz RD, Judge TA (1994a) Person–Organization Fit and The Theory of Work Adjustment: Implications for Satisfaction, Tenure and Career Success. *Journal of Vocational Behavior* 44 (1): 32–54.
- Bretz RD, Judge TA (1994b) The Role of Human Resource Systems in Job Applicant Decision Processes. *Journal of Management* 20(3): 531–551.
- Bretz RD, Rynes SL, Gerhart B (1993) Recruiter Perceptions of Applicant Fit: Implications for Individual Career Preparation and Job Search Behavior. *Journal of Vocational Behavior* 43(3): 310-327.
- Brigham KH, De Castro, JO, Shepherd DA (2007) A person–organization fit model of owner–managers’ cognitive style and organizational demands. *Entrepreneurship theory and practice* 31(1): 29-51.
- Bristow J (2015) Baby boomers and generational conflict. Palgrave Macmillan İngiltere.

- Bromiley P, Cummings LL (1992) Transactions Cost In Organizations with Trust. Discussion Paper, 128. Minneapolis: University of Minnesota, Strategic Management Research Center.
- Bruck-Lee V, Nixon AE, Spector PE (2013) An Expanded Typology Of Conflict At Work: Task, Relationship and Non-Task Organizational Conflict As Social Stressors. *Work & Stress* 27(4): 339- 350.
- Burke RJ (2015) Managing An Aging and Multi-Generational Workforce: Challenges and Opportunities, Edt. Ronald J. Burke, Cary L. Cooper, Alexander-Stamatios G. Antoniou, *The Multi-Generational and Aging Workforce: Challenges and Opportunities*, Edward Elgar Publishing, Cheltenham, UK, Northampton, MA; USA.
- Butler G, Vodanovich SJ (1992) The relationship between work values and normative and instrumental commitment. *Journal of Psychology* 126: 139-146.
- Cable D, Edwards JR (2004) Complementary and supplementary fit: A Theoretical and empirical integration. *Journal of Applied Psychology* 822-834.
- Cable DM, DeRue DS (2002) The convergent and discriminant validity of subjective fit perceptions. *Journal of applied psychology* 87 (5): 864-875.
- Cambridge, America).
- Cammann C, Fichman M, Jenkins D, Klesh J (1979) The Michigan organizational assessment questionnaire. Unpublished manuscript.
- Can M (2018) Motivasyon araçlarının kuşaklar ve örgüt kültürü bağlamında karşılaştırılmalı analizi: konaklama işletmelerinde bir uygulama. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Ankara.
- Caricati L, Sala RL, Marletta G, Pelosi G, Ampollini M, Fabbri A, Mancini T (2014) Work climate, work values and professional commitment as predictors of job satisfaction in nurses. *Journal of nursing management* 22 (8): 984-994.
- Carlson E (2008) The lucky few: between the greatest generation and the baby boom. Springer Science Business Media B.V.

- Chatman JA (1989) Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person Organization Fit. Northwestern University, *Academy of Management Review* 14 (3): 339-340
- Chatman JA (1991) Matching People and Organizations: Selection and Socialization in Public Accounting Firms. *Administrative Science Quarterly* 36 (3): 459-484.
- Cherrington DJ, Condie SJ, England DL (1979) Age and work values. *Academy of Management Journal* 22: 617-23.
- Chia X, Pumera M (2018) Characteristics and performance of two-dimensional materials for electrocatalysis. *Nature Catalysis* 1(12): 909-921.
- Chuang A, Shen CT (2008) Leader-member relationship: The mediation and moderation effects of person-environment fit in a Chinese culture. In *annual meeting of the Academy of Management, Anaheim, CA*.
- Chung YW (2015) The Mediating Effects of Organizational Conflict on the Relationships Between Workplace Ostracism with in-Role Behavior and Organizational Citizenship Behavior. *International Journal of Conflict Management* 26(4): 366-385.
- Cogin J (2012) Are generational differences in work values factor fiction? Multicountry evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (11): 2268-2294.
- Comte A (1974) The Positive Philosophy. (Çev. Abraham S. Blumberg), AMS Pres, 2008, New York.
- Çalışkan H, Karademir Ç (2014) Değer yönelimleri ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması. *Değerler Eğitimi Dergisi* 12(28): 47-68.
- Çavdar O (2017). Mekân ve Kolektif Bellek: Sivas Katliamı ve Madımak Oteli. *Moment Dergi*, 4 (1), 237-257.
- Çekmecelioğlu H (2006) İş tatmini ve örgütsel bağlılık tutumlarının işten ayrılma niyeti ve verimlilik üzerindeki etkilerinin değerlendirilmesi: Bir araştırma. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 8 (2): 153-168.

- Çetinkaya MC (2019) Psikolojik dayanıklılık ve örgütsel yabancılaşma arasındaki ilişki: birey-örgüt uyumu, birey-iş uyumu, işten ayrılma niyeti ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyicilik rolü (perakende sektörü örneği). Doktora Tezi, Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Adana.
- Dangerfield K (2017) From Baby Boomers to Millennials: Which Generation Speaks to You?, <https://globalnews.ca/news/3587440/generation-traitsmillennials-baby-boomer-generation-x/>, (Erişim Tarihi: 15/01/2022).
- Dartey-Baah K, Amoako GK (2011) Application of Frederick Herzberg's Two-Factor theory in assessing and understanding employee motivation at work: a Ghanaian Perspective. *European Journal of Business and Management* 3(9): 1-8.
- Dean JW (1999) Watergate: What Was It. *Hastings LJ* 51, 609.
- Demircan N, Ceylan A (2003) Örgütsel güven kavramı: Nedenleri ve sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 10 (2): 139-150.
- Demirkaya H, Akdemir A, Karaman E, Atan Ö (2015) Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 7(1): 186-204.
- Doğan Y, Özkoç AG (2020) İşgörenlerde etik tutum ve davranışların oluşmasında örgütsel vatandaşlığın rolü: Konaklama işletmelerinde bir uygulama. *Review of Tourism Administration (ROTA) Journal*, 1(1): 22-40.
- Drummond RJ, Stoddard A (1991) Job satisfaction and work values. *Psychological Reports* 69: 116–118.
- Durna U, Eren V (2005) Üç bağlılık unsuru ekseninde örgütsel bağlılık. *Doğuş üniversitesi dergisi* 6(2): 210-219.
- Ebner NC, Freund AM, Baltes PB (2006) Developmental changes in personal goal orientation from young to late adulthood: From striving for gains to maintenance and prevention of losses. *Psychology and Aging* 21, 664-678.

- Edwards BD, Bell ST, Arthur JW, Decuir AD (2008) Relationships between facets of job satisfaction and task and contextual performance. *Applied psychology* 57 (3): 441-465.
- Egri CP, Ralston DA (2004) Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science* 15: 210-220.
- Elizur D (1984) Facets of Work Values: A Structural Analysis of Work Outcomes. *Journal of Applied Psychology* 69(3): 379-389.
- Elizur D (1994) Gender and work values: A comparative analysis. *Journal of Social Psychology* 134: 201-212.
- Elizur D, Borg I, Hunt R, Beck IM (1991) The structure of work values: A cross-cultural comparison. *Journal of Organizational Behavior* 12: 21-38.
- Elizur D, Sagie A (1999) Facets of personal values: A structural analysis of life and work values. *International Association of Applied Psychology* 48(1): 73-87.
- Elizur D, Shye S (1992) Values and motivation to work. Proceedings of the 3rd International Conference on Work and Organizational Values, The International Society for the Study of Work and Organizational Values, Karlovy-Vary, Czechoslovakia 1-10.
- England GW (1967) Personal value systems of American managers. *Academy of Management journal*, 10 (1): 53-68.
- ERC (2011) American Ethics Resource Center. <https://www.ethics.org/wp-content/uploads/2011/05/nbes.jpg> (Erişim Tarihi: 11/01/2022).
- Erden S (2012) Kültürel Değişimlerin rgtlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma. Doktora Tezi, Çanakkale On Sekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Çanakkale.
- Eren AK, Demir N (2021) *Turizm Sektöründe Hizmet Vermiş İlk Hava Ulaşım Araçları: Zeplinler ve Hindenburg Felaketi* (Çizgi Kitapevi, Konya).
- Erkara C (2019) Çalışanların kuşak farklılıklarına göre genel sinizm düzeylerinin örgütsel sinizm düzeyine etkisinin değerlendirilmesi. Doktora Tezi, Anadolu

Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Eskişehir.

- Eroğlu E (2015) Geçmişten günümüze sosyal normlar. *Akademik Bakış Uluslararası Hakemli Sosyal Bilimler Dergisi* (50): 299-308.
- Ertem B (2018) 12 Mart 1971 Askerî Müdahalesi Sonrası Ara Rejim ve Türkiye Siyasetine Etkileri (1971-1974). *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi* 8(14): 655-676.
- Ertürk E, Bedük A (2015) Sosyal mübadele teorisi bağlamında güç mesafesi ve örgütsel adalet algılamalarının örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi. *İşletme Bilimi Dergisi* 3(1): 1-19.
- Ertürk M (2017) İşletme biliminin temel ilkeleri, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Eyerman R, Turner BS (1998) Outline of a Theory of Generations. *European Journal of Social Theory* 1(1): 91-106.
- Feather NT, Rauter KA (2004) Organizational citizenship behaviours in relation to job status, job insecurity, organizational commitment and identification, job satisfaction and work values. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 77: 81–94.
- Ferratt TW, Enns HG, Prasad J (2004) Employment arrangement fit for IT professionals: An examination of the importance of fit components. *In Proceedings of the 2004 SIGMIS conference on Computer personnel research: Careers, culture, and ethics in a networked environment.* 25-29.
- Fields B, Wilder S, Bunch J, Newbold R (2008) Millennial Leaders: Success Stories from Today's Most Brilliant Generation Y Leaders. *Ingram Publishing Services.*
- Frankle B (2007) Four generations in the workplace: Do you get their differences. *DiversityInc* 6(6): 10-26.
- Freund AM (2006) Age-differential motivational consequences of optimization versus compensation focus in younger and older adults. *Psychology and Aging* 21: 240-252.

- Furnham A (1984) Work values and belief in Britain. *Journal of Occupational Behavior* 5: 281-291.
- Furnham A, Forde L, Ferrari K (1999) Personality and work motivation. *Personality and Individual Differences* 26: 1035-1040.
- Furnham A, Petrides KV, Tsaousis I, Pappas K, Garrod D (2005) A crosscultural investigation into the relationships between personality traits and work values. *The Journal of Psychology* 139(1): 5-32.
- Gambetta D (1988) Can We Trust, D.G. Gambetta (Der), Trust: Making and Breaking Cooperative Behaviors, 131-185, New York: Basil Blackwell.
- Geeta R, Renu R, Pooja G (2016) Work Values and Its Impact on Managerial Effectiveness: A Relationship Study in Indian Context, *Vision*, 20(4): 273-301.
- Genç F (2008) Kriz iletişimi: Marmara depremi örneği. *Selçuk İletişim Dergisi* 5(3): 161-175.
- George D, Mallery P (2016) *IBM SPSS Statistics 23 Step by Step A Simple Guide and Reference* (Routledge, New York).
- Gilbaugh P (2009) Supervision of Intergenerational Dynamics. University of Iowa School of Social Work – National Resource Center for Family Centered Practice. *Committed to Excellence Through Supervision* 4-6.
- Grandey AA (2003) When “the show must go on”: Surface acting and deep acting as determinants of emotional exhaustion and peer-rated service delivery. *Academy of management Journal* 46(1): 86-96.
- Güçlü N (2001) Stres yönetimi. *Gazi Üniversitesi Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi* 21(1): 91-109.
- Gümüştekin GE, Öztemiz AB (2004) Örgütsel stres yönetimi ve uçucu personel üzerinde bir uygulama. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 23: 61-85.
- Günar A (2014) Amerika Birleşik Devletleri’nde Mccarthy Dönemi ve Dış Politika Üzerindeki Etkileri. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 62-78.

- Gürbüz S (2021) *Amos ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel İlkeler ve Uygulamalı Analizler* (2. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Gürbüz S, Şahin F (2018) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz* (5. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara).
- Hackman JR, Oldham GR (1980) Work redesign (adapted from pp. 80, 81, 90, and 303–306) by Addison-Wesley Publishing Company, Inc. Reprinted by permission of Addison-Wesley Longman, Inc.
- Haeberle K, Herzberg J, Hobby T (2009) Leading the Multigenerational Work Force, *Healthcare Executive* 24(5): 66-67.
- Hair JF, Black WC, Babin BJ, Anderson RE (2013) *Multivariate Data Analysis* (Pearson Education Limited, Harlow).
- Hair JF, Hult GTM, Ringle CM, Sarstedt M, Thiele KO (2017) Mirror, Mirror on The Wall: A Comparative Evaluation of Composite-Based Structural Equation Modeling Methods. *Journal of The Academy of Marketing Science* 45(5): 616-632.
- Haire MG, Edwin E, Porter E, Lyman W (1966) *Managerial Thinking An International Study* (John Wiley & Sons Inc, New York).
- Halatçı Ü (2006) 11 Eylül Terörist Saldırıları ve Afganistan Operasyonu’nun Bir Değerlendirmesi. *Uluslararası Hukuk ve Politika* (7): 80-98.
- Hamstra MR, Van Vianen AE, Koen J (2019) Does employee perceived person-organization fit promote performance? The moderating role of supervisor perceived person-organization fit. *European Journal of Work and Organizational Psychology* 28(5): 594-601.
- Henger B, Henger J (2012) *The Silent Generation: 1925-1945*. Author House Liberty Drive Bloomington.
- Herzberg F, Mausner B, Synderman BB (1959) *The Motivation to Work* (New York: John Wiley & Sons).
- Holton T, Fraser B (2015) *Generation Z and Technology: Constructing Tomorrow's Boundary Spanners*. Defence Research and Development Canada.

http://cradpdf.drdc-rddc.gc.ca/PDFS/unc199/p802434_A1b.pdf, Son (Erişim Tarihi: 28/01/2022).

Howe N, Strauss W (2000) *Millennial's Rising: The Next Great Generation*. Vintage Books, New York.

Hrebiniak LG, Alutto JA (1972) Personal and Role Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly* 17(4): 555-573.

Hughes EC (1971) *The Sociological Eye: Work, self, and the study of society* (Vol. 2). Aldine-Atherton.

Ilkım N, Derin N (2018) Algılanan iş güvencesizliği, iş tatmini ve birey-örgüt uyumu kavramları arasındaki ilişkiler. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* 18(36): 238-254.

Ilkım Şimşek N (2017) Güvenlik iklimi ve iş tatmini ilişkisinde birey-örgüt uyumunun aracı rolü: tekstil sektöründe bir araştırma. Doktora Tezi, İnönü üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Ana Bilim Dalı, Malatya.

Inglehart R (2008) Changing values among western publics from 1970 to 2006. *West European Politics* 31(1/2): 130-146.

İlhan ÜD (2019) Kuşaklar arası çalışma değerleri algısı ve örgüte duygusal bağlılık: X ve Y kuşağı çalışanları arasındaki farklılıkları üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İzmir.

İlhan ÜD, Güler BK, Aksaraylı M (2019) Çalışma değerleri ve örgüte duygusal bağlılık: X ve Y kuşağı mavi yakalı çalışanlar üzerine bir çalışma. *Journal of Yaşar University* 14(56): 379-406.

İslamoğlu AH, Alınçık Ü (2016) *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul).

Jansen KJ, Kristof-Brown A (2006) Toward a multidimensional theory of person-environment fit. *Journal of Managerial issues* 193-212.

Jianrui J (2011) The Y Factor: Managing The New Generation of Soldiers, *Journal of The Singapore Armed Forces* 39(4): 53-59.

- Joshi A, Dencker John C, Franz G (2011) Generations in Organizations, *Research in Organizational Behavior* 31: 177-205.
- Jöreskog KG, Sörborn D (1993) Lisrel 8: Structural Equation Modelling With SIMPLIS Command Language (Scientific Software International, Lincolnwood).
- Judge TA, Bretz RD (1992) Effects of work values on job choice decisions. *Journal of applied psychology* 77(3): 247-261.
- Judge TA, Heller D, Mount MK (2002) Five-factor model of personality and job satisfaction: a meta-analysis. *Journal of applied psychology* 87(3): 517-530.
- Kaasa A (2011) Work values in European countries: Empirical evidence and explanations. *Review of International Comparative Management* 12: 852-862.
- Kaiser DE (2000) *American tragedy: Kennedy, Johnson, and the origins of the Vietnam War*. Harvard University Press.
- Kalleberg AL (1977) Work values and job rewards: a theory of job satisfaction. *American Sociological Review* 42: 124-43.
- Kalleberg AL, Loscocco KA (1983) Aging, values, and rewards: Explaining age differences in job satisfaction. *American Sociological Review* 48: 78-90.
- Kane S (2017a) Common Characteristics of the Silent Generation, <https://www.thebalance.com/workplace-characteristics-silent-generation2164692>, (Erişim Tarihi: 10/01/2022).
- Kane S (2017b) Baby Boomers in the Workplace. <https://www.thebalance.com/baby-boomers-2164681>, (Erişim Tarihi: 15/01/2022).
- Kane S (2017c). The Common Characteristics of Generation X Professionals. <https://www.thebalance.com/common-characteristics-of-generationxprofess>, (Erişim Tarihi: 18/01/2022).
- Kanzanas HC (1978) Relationship of job satisfaction and productivity to work values of vocational education graduates. *Journal of Vocational Behavior* 12: 155-164.

- Kapil Y, Roy A (2014) Critical evaluation of generation z at workplaces. *International Journal of Social Relevance and Concern* 2(1): 10-14.
- Kapoor C, Solomon N (2011) Understanding and managing generational differences in the workplace. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 3(4): 308-318.
- Kara H (2011) *Yönetmel ve örgütsel değler* (Ekin Kitabevi Yayınları, Bursa).
- Kasnak E (1998) Çalışanların iş değleri ve bir özel sektör şirketinde uygulama. Yayınlanmamış yüksek lisans tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kaşlı M (2007) İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi* 8(2): 159-174.
- Katı Y (2020) Örgüt kültürü ve iş tatmini ilişkisinde rol belirsizliği ve kuşak farklılıklarının etkisi. Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Balıkesir.
- Kavak G (2013) Birinci Körfez Savaşı Sonrası Irak'tan Türkiye'ye Göç ve Sonuçları. II. *Türkiye Lisansüstü Çalışmalar Kongresi*, 435-444.
- Kazkondur İ (2020) Türkiye'de yeme içme alışkanlıklarının kuşaklara göre değişimi. Doktora Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Gastronomi ve Mutfak Sanatları Anabilim Dalı, Ankara.
- Keleş NH (2011) Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 3(2): 129-139.
- Kelly JA, St Lawrence JS, Smith JS, Hood HV, Cook DJ (1987) Stigmatization of AIDS patients by physicians. *American journal of public health* 77(7): 789-791.
- Kıyık Kıcı G, Tonus HZ (2020) Türkiye'de Radyo Yayıncılığının Yeni Kurumsal Kuram Bağlamında Değerlendirilmesi. *Anadolu University Journal of Social Sciences* 20(1): 191-209.
- Kidder DL, Parks JM (2001) The good soldier: who is s (he)?. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior* 22(8): 939-959.

- Knoop R (1994) The relationship between importance and achievement of work values and job satisfaction. *Perceptual and Motor Skills* 79: 595–605.
- Kollontai A, Yalın K (2001) *Marksizm ve Cinsel Devrim* (Akyüz Kitabevi, İstanbul).
- Konovsky MA, Pugh SD (1994) Citizenship behavior and social exchange. *Academy of management journal* 37(3): 656-669.
- Konrad AM, Ritchie JE, Lieb P, Corrigan E (2000) Sex differences and similarities in job attribute preferences: A meta-analysis. *Psychological Bulletin* 126: 593-641.
- Kristof AL (1996) Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel psychology* 49 (1): 1-37.
- Kristof-Brown AL, Zimmerman RD, Johnson EC (2005) Consequences of individuals fit at work: A meta-analysis OF person–job, person–organization, person–group, and person–supervisor fit. *Personnel psychology* 58(2): 281-342.
- Kupperschmidt BR (2000) Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager* 19(1): 65-76.
- Kuran E (2016) *Yeni kuşakları anlamak*. <https://www.youtube.com> (Erişim Tarihi: 23/09/2021).
- Kuran E (2019) *Z Bir Kuşağı Anlamak* (1. Basım, Can Sanat Yayınları, İstanbul).
- Kuvan H (2007) Türk girişimcilerinin yaşam ve çalışma değerleri Malatyalı girişimciler üzerine bir araştırma. Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Isparta.
- Kyles D (2005) Managing Your Multigenerational Workforce. *Strategic Finance* 87(6): 52-55.
- Lacy WB, Bokemeier JL, Shepard JM (1983) Job attribute preferences and work commitment of men and women in the United States. *Personnel Psychology* 36: 315–329.

- Lehto XY, Jang S (Shawn), Achana FT, O’Leary JT (2008) Exploring tourism experience sought: A cohort comparison of Baby Boomers and the Silent Generation. *Journal of Vacation Marketing* 14(3): 237-252.
- Levickaite R (2010) Generations X Y Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders the Case of Lithuania. *Limes Cultural Regionalistics* 3(2): 170-183.
- Lewicki RJ, Bunker BB (1996) Developing and Maintaining Trust in Work Relationships. Roderick M Kramer ve Rom T.Tyler (Ed), *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*, Sage Publications London 114- 139.
- Li J (2006) The interactions between person–organization fit and leadership styles in Asian firms, an empirical testing. *The International Journal of Human Resource Management* 17(10): 1689-1706.
- Liang YW (2012) The relationships among work values, burnout, and organizational citizenship behaviors. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 24(2): 251-268.
- Lifecourse (2021) *Kuşak Arketipleri*. <http://www.lifecourse.com/about/> (Erişim tarihi: 25/12/2021).
- Lofquist LH, Dawis RV (1978) Values as second-order needs in the theory of work adjustment. *Journal of Vocational Behavior* 12(2): 12-19.
- Lorcu F (2015) *Örneklerle Veri Analizi SPSS Uygulamalı* (Detay Yayıncılık, 1. Baskı, Ankara).
- Lovelace K, Rosen B (1996) Differences in achieving person-organization fit among diverse groups of managers. *Journal of Management* 22(5): 703-722.
- Lower J (2008) Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse* 28(5): 80-85.
- Lynn R (1993) Sex differences in competitiveness and the valuation of money in twenty countries. *Journal of Social Psychology* 133: 507-521.
- Lyons S (2003) *An Exploration of Generational Values in Life and at Work*. (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Ottawa: Carleton Üniversitesi.

- Lyons ST, Duxbury L, Higgins CA (2005a) An Empirical Assessment of Generational Differences in Work Related Values. *Administrative Sciences Association of Canada* 26: 62-71.
- Lyons ST, Higgins CA, Duxbury L (2010) Work Values: Development of a New Three-Dimensional Structure Based on Confirmatory Smallest Space Analysis. *Journal of Organizational Behavior* 31(7): 969-1002.
- Manhardt PJ (1972) Job orientation of male and female college graduates in business. *Personnel Psychology* 25: 361-368.
- Mannheim K (1952) *Essays on the Sociology of Knowledge*. Routledge & Kegan Paul, London.
- Mannheim K (1952) The Problem of Generations, Kecskemeti P. (Edt) 276-322, Routledge.
- Mannheim K (1952) The Sociological Problem of Generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*. P. Kecskemeti (Ed.). London: Routledge & Kegan Paul, 165-193.
- Marsh HW, Hocevar D (1988) A new, more powerful approach to multitrait-multimethod analyses: Application of second-order confirmatory factor analysis. *Journal of Applied Psychology* 73(1): 1-30.
- Maslow A (1975) A Theory of Human Motivation. *Theoretical Readings in Motivation: Perspectives on Human Behavior* Ed. Levine, F. M., IL: Rand McNally, Chicago 358-379.
- Maurer TJ, Weiss EM, Barbeite FG (2003) A model of involvement in workrelated learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational, and age variables. *Journal of Applied Psychology* 88: 707-724.
- McClure RE (2010) The Influence of Organizational Culture and Conflict on Market Orientation. *Journal of Business & Industrial Marketing* 25(7): 514-524.
- Mcculloch MC, Turban DB (2007) Using Person-Organization Fit to Select Employees for High-Turnover Jobs. *International Journal of Selection and Assessment* 15(1): 63-71.

- Meydan CH, Şeşen H (2015) *Yapısal Eşitlik Modellemesi AMOS Uygulamaları* (Detay Yayıncılık, Ankara).
- Miller JM, Peter Y (2021) Person-organization fit and first-year teacher retention in the United States. *Teaching and Teacher Education* 97: 203-226.
- Milton R (1973) *The Nature of Human Values*, New York, Free Press.
- Mitchell MJ (2006) Person-Organization Fit, Organizational Commitment and Intent to Leave among Nursing Leaders. Nova Southeastern University UMI Microform, 26.
- Montana PJ, Petit F (2008) Motivating Generation X and Y On The Job And Preparing Z. *Global Journal Of Business Research* 2(2): 139-148.
- Morsümbül Ş (2014) Değerlerin kuşaklar arası değişimi: Ankara örneği. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sosyoloji Anabilim Dalı, Ankara.
- Mortimer JT, Lorence J (1979) Work experience and occupational value socialization: A longitudinal study. *American Journal of Sociology* 84: 1361-1385.
- Muchinsky PM, Monahan CJ (1987) What is person-environment congruence? Supplementary versus complementary models of fit. *Journal of vocational behavior* 31(3): 268-277.
- Mutdoğan K (2011) Kurumsal Sosyalleşme Taktiklerinin Birey Örgüt Uyumuna Etkileri. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- O'Donnell KP, Powers DF (2013) *Johnny, we hardly knew ye: memories of John Fitzgerald Kennedy*. Open Road Media.
- Oliver N (1990) Work rewards, work values, and organizational commitment in an employee-owned firm: Evidence from the U.K. *Human Relations* 43: 513-526.
- Olpin M, Hesson M (2012) *Stress Management For Life A Research Based Experimental Approach*, USA: Centage Learning Publication.

- Örki MT (2018) Şirket satın alma ve birleşmelerinde örgütsel kültürün çalışan sonuçlarına etkisinde birey- örgüt uyumunun aracı rolü. Doktora Tezi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İstanbul.
- Özalp İ (1989) Örgütlerde Çatışma. *Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 7(1): 81-114.
- Özbay F (2011) Soğuk Savaş Sonrası Türkiye-Rusya İlişkileri: 1992-2010. *Bilge Strateji* 3(4): 55-77.
- Özdemir S, Muradova T (2008) Örgütlerde Motivasyon ve Verimlilik İlişkisi. *Journal of Qafqaz University* 24: 146-154.
- Özkalp E, Kirel Ç (1996) *Örgütsel Davranış* (Anadolu Üniversitesi Yayınları, Eskişehir).
- Özsağır A (2013) Askeri darbe ve müdahalelerin ekonomik performans üzerine etkisi: Türkiye örneği. *Gaziantep University Journal of Social Sciences* 12(4): 35-47.
- Öztürk Ş, Fethi N, Ergün İ (2008) 24 Ocak Kararları, Neo-Liberal Politikalar Ve Türkiye Tarımı. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5(2): 15-32.
- Padilla R, Netto SL, Da Silva EA (2020) A survey on performance metrics for object-detection algorithms. *In 2020 international conference on systems, signals and image processing* 237-242.
- Pendergast D (2009) Generational theory and home economics: future proofing the profession. *Family and Consumer Sciences Research Journal* 37(4): 504-522.
- Pépin E (1957) Legal Problems Created by the Sputnik. *McGill LJ* 4: 66.
- Piasentin KA, Chapman DS (2007) Perceived similarity and complementarity as predictors of subjective person-organization fit. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80(2): 341-354.
- Pierre B, Gianna M, Donna P (2009) *Tourism and Generation Y* (CAB International,
- Pilcher J (1994) Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy. *British Journal of Sociology* 45(3): 481-495.

- Piper LF (2012) Generation Y in healthcare: leading millennials in an era of reform. *Frontiers of health services management* 29(1): 1-16.
- Priyadarshi P, Kumar P (2009) Demographic correlates of work values: A study of social workers in India. *Indian Journal of Industrial Relations* 45: 277-288.
- Pryor RGL (1987) Differences among differences: In search of general work preference dimensions. *Journal of Applied Psychology* 72: 426-33.
- Putti JM, Aryee S, Liang TK (1989) Work values and organizational commitment: A study in the Asian context. *Human Relations* 42: 275-288.
- Reeves Thomas C, Oh E (2008) Generational Differences, in Handbook of Research on Educational Communication and Technology. 296-297. Ed: J.M.Spector, M.D. Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll. 3th ed. Athens, Georgia.
- Rempel J, Holmes J (1986) How Do I Trust Thee? *Psychology Today* 28-34.
- Rhodes SR (1983) Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin* 93: 328-367.
- Robbins SP, Judge TA (2013) *Örgütsel davranış*. (Çev. Ed.: İnci Erdem, Nobel Yayınevi, Ankara).
- Robbins SP, Judge TA (2015) *Örgütsel Davranış* (Çev. Ed.: İnci Erdem, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara).
- Roe RA, Ester P (1999) Values and work: Emprical findings and theoretical perspective. *Applied Psychology: An International Review* 48 (Special Issue): 1- 21.
- Roodt G, Rieger HS, Sempene ME (2002) Job satisfaction in relation to organisational culture. *SA Journal of industrial Psychology* 28(2): 23-30.
- Ros M, Schwartz SH, Surkiss S (1999) Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: An International Review* 48: 49-71.
- Rotter JB (1967) A New Scale Of Measurement Of Interpersonal Trust. *Journal of Personality* 35: 651-665.
- Russett BM (1967) Pearl Harbor: Deterrence theory and decision theory. *Journal of Peace Research* 4(2): 89-105.

- Rynes SL, Gerhart B (1990) Interviewer Assessments of Applicant Fit: An Exploratory Investigation. *Personnel Psychology* 43(1): 13-35.
- Sabuncuoğlu Z, Tüz M (2001) *Örgütsel Psikoloji* (Ezgi Kitabevi, 3. Baskı, Bursa).
- Sagie A, Elizur D, Koslowsky M (1996) Work values: A theoretical overview and a model of their effects. *Journal of Organizational Behavior* 17 (Special Issue), 503-514.
- Saraç M (2014) Birey-örgüt uyumunun iş tutumları üzerine etkisi. Doktora Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Bursa.
- Sarı S (2017) Kuşakların satın alma niyetleri üzerinde tüketici etnosentrizmi ve tüketici husumetlerinin etkileri. Doktora Tezi, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Burdur.
- Schewe CD, Meredith G (2004) Segmenting Global Markets by Generational Cohorts: Determining Motivations by Age. *Journal of Consumer Behaviour* 4(1): 51-63.
- Schiffman LG, Sherman E, Long MM (2003) Toward a better understanding of the interplay of personal values and the Internet. *Psychology & Marketing* 20(2): 169-186.
- Schneider B (1987) The People Make the Place. *Personnel Psychology* 40(3): 437-453.
- Schneider B, Goldstein HW, Smith DB (1995) The ASA framework: An update. *Personnel psychology* 48(4): 747-773.
- Schwartz SH (1994) Are there universal aspects in the structure and contents of human values? *Journal of social issues* 50(4): 19-45.
- Seeley E (1992) Human needs and consumer economics: the implications of Maslow's theory of motivation for consumer expenditure patterns. *The Journal of Socio-Economics* 21(4): 303-324.
- Shapira Z, Griffith TL (1990) Comparing the work values of engineers with managers, production, and clerical workers: A multivariate analysis. *Journal of Organizational Behavior* 11: 281-292.

- Sheldon KM, Kasser T (2001) Getting older, getting better? Personal strivings and psychological maturity across the life span. *Developmental Psychology* 37: 491-501.
- Silverthorne C (2004) The Impact of Organizational Culture and Person Organization Fit on Organizational Commitment and Job Satisfaction in Taiwan. *University of San Francisco, The Leadership and Organization Development Journal, Emerald Group Publishing Limited* 25(7): 592-599.
- Siu OL (2003) Job stress and job performance among employees in Hong Kong: The role of Chinese work values and organizational commitment. *International Journal of Psychology* 38: 337-47.
- Solmaz B (2017) Kuşaklar ve çalışma değerleri: X ve Y kuşağı akademik personelinin çalışma değerlerine bakışı. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı, İstanbul.
- Sökmen A, Bıyık Y (2016) Örgütsel bağlılık, örgütsel özdeşleşme, kişi-örgüt uyumu ve iş tatmini ilişkisi: Bilişim uzmanlarına yönelik bir araştırma. *International Journal of Informatics Technologies* 9(2): 221-227.
- Sönmezer S (2015) An analysis of work values, organizational commitment, and work centrality of Turkish employees from an age diversity perspective. Yayınlanmamış doktora tezi. Bilgi Üniversitesi, İstanbul.
- Spector PE (1997) Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences. California: Sage publications.
- Spector PE (2006) Industrial and organizational psychology: Research and practice. John Wiley & Sons.
- Staw BM, Bell NE, Clausen JA (1986) The dispositional approach to job attitudes: A lifetime longitudinal test. *Administrative Science Quarterly* 31: 56-77.
- Strauss W, Howe N (1991). Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. New York: Perennial 299-335.
- Strauss W, Howe N (2000) Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069. William Morrow & Co, New York.

- Stum DL (1999) Workforce commitment: Strategies for the new work order. *Strategy & Leadership* 27(1): Jan-Feb, 5-7.
- Super D (1980) A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Occupational Psychology* 52: 129-148.
- Super DE (1962) The structure of work values in relation to status, achievement, interests, and adjustment. *Journal of Applied Psychology* 46(4): 217-231.
- Super DE (1970) Manual for the work values inventory, Chicago: Riverside Publishing Company.
- Sutarjo N (2011) Ten Ways of Managing Person-Organization Fit (P-O Fit) Effectively: A Literature Study. *International Journal of Business and Social Science* 2(21): 226-233.
- Tabachnick BG, Fidell LS (2013) *Using Multivariate Statistics* (Pearson Education Limited, Boston).
- Tait M, Padgett MY, Baldwin TW (1989) Job and life satisfaction: An examination of the strength of the relationship and gender effects as a function of date of the study. *Journal of Applied Psychology* 74: 502-517.
- Tan DS, Akhtar S (1998) Organizational commitment and experienced burnout: An exploratory study from a Chinese cultural perspective. *The International Journal of Organizational Analysis* 6(10): 310-333.
- Taris R, Feij JA (2001) Longitudinal Examination of the Relationship Between Supplies-Values Fit and Work Outcomes. *Applied Psychology* 50: 52-80.
- Taşlıyan M, Eyitmiş A, Gündüğü E (2015) Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 4(2): 19-32.
- Taylor P, Keeters S (Eds.) (2010) Millennial: A portrait of generation next: Confident, connect, open to change. Pew Research Center. <https://www.pewresearch.org/wpcontent/uploads/sites/3/2010/10/millennialsconfident-connected-open-to-change.pdf>, (Erişim Tarihi: 09/11/2021).
- TDK (2021) Kuşak Terimi. <http://www.tdkterim.gov.tr> (27/09/2021).

- Telatar G (2009) Berlin Duvarı'nın Yıkılışından 11 Eylül'e: Amerikan Dış Politikasında Yanlış Anlaşılan Yıllar. *Alternatif Politika* 1(3): 430-436.
- Telford J, Cosgrave J (2007) The international humanitarian system and the 2004 Indian Ocean earthquake and tsunamis. *Disasters*, 31(1): 1-28.
- Testa MR (2001) Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment, *The Journal of Psychology* 135(2): 226-236.
- Thomson CW (2014) *Voyage of the Challenger: The Atlantic* (Vol. 1) Cambridge University Press.
- TÜİK (2022) *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi*, <https://data.tuik.gov.tr> (Erişim Tarihi: 04/03/2023).
- Turan M, Pilavcı D (2011) Kariyer tercihleri - iş değerleri ilişkisi: Üniversite öğrencileri üzerinde bir araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar* 48(554): 99-116.
- Turgut T, Tevrüz S (2003) Meslekler, çalışma amaçları ve çalışmaya ayrılan zaman. *Yönetim Araştırmaları Dergisi* 3(1): 57-80.
- Turunç Ö, Çelik M (2012) İş tatmini-kişi örgüt uyumu ve amire güven-kişi-örgüt uyumu ilişkisinde dağıtım adaletinin düzenleyici rolü. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 14(2): 57-78.
- Türkçe Sözlük (2005) (10. Basım, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara).
- Tüylüoğlu BT, Şentürk M (2020) Sermaye Biçimi Olarak Mekânsal Sermaye ve Yükseköğretim Mezunu Gençlerin Deneyimleri Üzerine Nitel Bir Araştırma: İstanbul/Gazi Mahallesi Örneği. *Gençlik Araştırmaları Dergisi* 8(21): 47-73.
- Tüzün İK (2007) Güven, örgütsel güven ve örgütsel güven modelleri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (2): 93-118.
- Twenge JM (2013) *Ben nesli*. Çev. Esra Öztürk. (3. Baskı. Kaknüs Yayınları, İstanbul).
- Uçanok B (2009) The effects of work values, work-value congruence and work centrality on organizational citizenship behavior. *International Journal of Human and Social Sciences* 4: 626-639.

- Uçanok B (2011) The effects of work alienation in the relationship between work values, materialism and organizational commitment. Workshop on Research Advances in Organizational Behavior and Human Resources Management, *Conference Proceedings, Paris Dauphine* May 17-19.
- Ulutaş M (2010) Birey örgüt uyumu kuramı ve dalaman havalimanı çalışanları üzerine bir alan araştırması. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Ulutaş M (2011) Birey-Örgüt Uyumunun İş Stresi ve Verimlilik Üzerine Etkisi: Dalaman Havalimanı Çalışanları Üzerine Bir Alan Araştırması. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi* 14(1-2): 13-30.
- Ulutaş YD, Kalkan DA, Bozkurt ÖÇ (2015) Birey-örgüt uyumunun iş doyumu ve örgüte bağlılık üzerine etkisi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources* 17(1): 138-160.
- Utaş T, Çinko L, Işıl G (2017) Hibrit iş özellikleri kuramı çerçevesinde iş motivasyonu ve üretim. *Social Sciences Research Journal* 6(1): 1-21.
- Vansteenkiste M, Neyrinck B, Niemiec CP, Soenens B, de Witte H, van den Broeck A (2007) On the relations among work value orientations, psychological need satisfaction and job outcomes: A self-determination theory approach. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 80: 251-277.
- Walker EW (2003) *Dissolution: Sovereignty and the breakup of the Soviet Union*. Rowman & Littlefield.
- Wall JA, Callister RR (1995) Conflict and its management. *Journal of management* 21(3): 515-558.
- Warr P (2008) Work values: Some demographic and cultural correlates. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* 81: 751–775.
- Westerman JW, Cyr LA (2004) An integrative analysis of person–organization fit theories. *International Journal of selection and assessment* 12(3): 252-261.
- Willetts D (2010) Financial times. <https://www.ft.com/content/5a64c27e-61bd-11da-8470-0000779e2340#axzz2x515DTus> (Erişim Tarihi: 10/01/2022).
- Williams C (2000) *Management* (South Western College Publishing, Texas).

- Williams C (2007) *Management* (Canada: Thomson South-Western).
- Wingreen SC, Blanton JE (2007) A Social Cognitive Interpretation of Person Organization Fitting: The Maintenance and Development of Professional Technical Competency. *Human Resource Management* 46(4): 631- 650.
- Wollack S, Goodale JG, Wijting JP, Smith PC (1971) Development of the Survey of Work Values. *Journal of Applied Psychology* 55(4): 331-338.
- Worchel P (1979) Trust and Distrust. In G.W. Austin ve S Worchel (Eds.), *The Social Psychology and Intergroup Relations*, Belmont, CA: Wadsworth.
- Xiaojun W, Shizong L (2010) The Research on Knowledge Worker's PersonOrganization Fit, IEE, *Computer Society* 120.
- Yalçın E (2019) 1980 Askeri Darbesi ve Sonrasında Özal Dönemi Siyasal ve Ekonomik Yapılanma. *Turan-Sam* 11(41): 171-175.
- Yavuz A (2021) Birey- örgüt uyumu, psikolojik sahiplenme, işgören sesliliği ve motivasyon araçları ilişkisi üzerine ampirik bir çalışma. Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, Konya.
- Yavuz M, Akça M (2018) Çatışma, stres, tükenmişlik ve işten ayrılma niyeti: Medeni durum ve cinsiyete göre farklılıkların incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi* 10(2): 827-846.
- Yılmaz S, Kalkan DK (2017) Enerji güvenliği kavramı: 1973 petrol krizi ışığında bir tartışma. *Uluslararası Kriz ve Siyaset Araştırmaları Dergisi* 1(3): 169-199.
- Yumuk Y (2018) Otel işletmelerinde birey-örgüt uyumu örgütsel yabancılaşma ilişkisinde örgüt kültürünün rolü. Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, İzmir.
- Yücel C (2008) Teacher burnout and organizational citizenship behavior in Turkish elementary schools. *Educational Planning* 17(1): 27-43.
- Yücel Güngör M (2018) Kuşakların sosyal medya kullanımının yiyecek işletmesi tercihleri üzerine etkisi. Doktora Tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Aydın.

- Yükçü S, Atağan G (2009) Etkinlik, Etkililik ve Verimlilik Kavramlarının Yarattığı Karışıklık. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi* 23(4): 1-13.
- Yüksel H (2014) Çalışma Yaşamı ve Stres Kavramı: Durumsal Bir Yaklaşım. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi* 3(3): 109-131.
- Zemke R, Raines C, Filipczak B (2000) Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, Nexters in Your Workplace. New York: *Amacom Publishers* 68-132.
- Zemke R, Raines C, Filipczak B (2013) Generations at Work. Managing the Clash of Boomers, Gen Xers and Gen Yers in the Workplace. 2. Baskı, Amacom: New York.
- Zhao J, Burke AF (2021) Review on supercapacitors: Technologies and performance evaluation. *Journal of Energy Chemistry* 59: 276-291.
- Zytowski DG (1994) A Super contribution to vocational theory: Work values. *Career Development Quarterly* 43: 25-32.

EKLER

Ek 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,	
Bu çalışmada X ve Y kuşağı çalışanların çalışma değer algıları ile birey örgüt uyumlarının iş tatminine etkisi ölçülmektedir. Bu veriler sadece bilimsel amaçlarla ve toplu olarak kullanılacaktır. Şahıs ismi kullanılmayacağını taahhüt eder, katkılarınızdan dolayı teşekkür ederiz.	
Danışman Prof. Dr. Lütfi BUYRUK Nevşehir HBV Üniversitesi	Sorumlu Araştırmacı Öğr. Gör. Yunus DOĞAN Mersin Üniversitesi

ÇALIŞMA DEĞER ALGI ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin yanındaki cevap kutucuklarından size uygun olan seçeneği belirleyerek (X) işareti koyunuz.		Hiç önemli değil	Biraz önemli	Ne Önemli Ne Önemsiz	Çok önemli	Tamamıyla önemli
1	Ücretsiz izin, sağlık sigortası gibi kişisel ihtiyaçlarınızı karşılayan ek ödenekler almak.					
2	Plan ve programların adil ve tarafsızca yönetildiği bir işte çalışmak.					
3	İş performansınız hakkında zamanında ve yapıcı geri bildirimler yapan bir üst yönetime sahip olmak.					
4	İşinizi yaparken ihtiyacınız olan bilgiye ulaşma imkânına sahip olmak.					
5	Başkalarına bel bağlamadan özgürce çalışma yeteneğine sahip olmak.					
6	İş güvencesi garantisine sahip olmak.					
7	İş hayatınızla özel hayatınız ve aile sorumluluklarınızı dengede tutmanıza müsaade eden iş kollarına sahip olmak.					
8	Size iyi kazanç sağlayan bir işte çalışmak.					
9	Yaratıcılık ve orijinal düşünce gerektiren bir işte çalışmak					
10	Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme fırsatına sahip olmak					
11	Düşünsel açıdan ilham verici bir işte çalışmak					
12	İlgi çekici, heyecan verici ve cazip bir işe sahip olmak.					
13	Kariyerinizde ilerleme fırsatlarına sahip olmak.					
14	Eğitim ve iş hayatınız boyunca edinip geliştirdiğiniz yetkinliklerinizi kullanmanıza imkân veren bir işte çalışmak.					
15	İş etkinliklerinde değişim ve çeşitlilik sağlayan bir işte çalışmak.					
16	Zorlayıcı ve çalışma azminizi arttıran iş ve projeler üzerinde çalışmak.					

17	İşinizi nasıl yapacağınızı ve harcayacağım zamanı planlama özgürlüğüne sahip olmak					
18	Becerilerinizi geliştirebilmeniz için ihtiyaç duyduğunuz eğitim olanaklarına kolayca ulaşabileceğiniz bir işte çalışmak.					
19	İşin ehli bir yönetici ile çalışmak.					
20	Arkadaşlık kurabileceğiniz anlayışlı, nazik ve samimi iş arkadaşlarıyla çalışmak					
21	Anlayışlı ve destekleyici bir yönetici ile çalışmak.					
22	İyi yapılan işin takdir gördüğü bir iş yerinde çalışmak.					
23	Canlı ve eğlenceli bir iş ortamında çalışmak					
24	Özel yaşamınızla uyumlu çalışma saatlerine sahip olmak.					
25	İşin ehli bir yönetici ile çalışmak.					
26	Diğer çalışanların işlerini organize edip yönetme konusunda yetki sahibi olmak.					
27	Organizasyon üzerinde önemli etkisi olan bir işte çalışmak.					
28	Başkaları tarafından çokça saygı duyulan ve prestijli bir işte çalışmak.					
29	Çok fazla sosyal etkileşim kurmanıza imkân veren bir işte çalışmak.					
30	İşletmenin üretimine katkıda bulunabilmek.					
31	İnsanlara yardım etmeye olanak sağlayan bir işte çalışmak.					

BİREY ÖRGÜT UYUMU VE İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Lütfen aşağıda belirtilen ifadelerin yanındaki cevap kutucuklarından size uygun olan seçeneği belirleyerek (X) işareti koyunuz.		Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1	Hayatta değer verdiğim şeylerle çalıştığım işletmenin değer verdiği şeyler birbirine çok benzemektedir.					
2	Kişisel değerlerim çalıştığım işletmenin kültürü ve değerleriyle uyumludur.					
3	Çalıştığım işletmenin kültürü ve değerleri, hayatta değer verdiğim şeylerle iyi bir uyum göstermektedir.					
4	Yeteneklerim ve eğitimim işimin gerektirdikleri ile iyi bir uyum halindedir.					
5	Kişisel becerilerim ve aldığım eğitim, işimin benden bekledikleriyle iyi bir uyum içerisindedir.					
6	Şimdiki işim bir işten beklediğim nitelikleri olabildiğince karşılamaktadır.					
7	Şimdiki işim bir işten beklediğim her şeyi karşılamaktadır.					
8	Her anlamda işimden memnunum.					
9	Genel olarak işimi seviyorum.					
10	Genel olarak bu işletmede çalışmayı seviyorum.					

Lütfen aşağıdaki tabloda yer alan kişisel bilgilerinizi eksiksiz olarak doldurunuz.

Cinsiyetiniz: a) Erkek b) Kadın

Yaşınız: a) 18-22 b) 23-42 c) 43-57 d) 58 ve üzeri

Eğitim Durumunuz: a) İlköğretim b) Lise c) Ön Lisans d) Lisans e) Lisansüstü

Sektörde Çalışma Süreniz:

a) 1 Yıldan az b) 1-5 Yıl c) 6-10 Yıl d) 11-15 Yıl e) 16 Yıl ve üzeri

Katkılarınız için teşekkür ederiz...

