

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**X ve Y KUŞAKLARINDA İŞ TATMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SEMA ÖZFALCI AKIL

İstanbul, 2020

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİLİM DALI

**X ve Y KUŞAKLARINDA İŞ TATMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİR KAMU KURUMUNDA ARAŞTIRMA**

Yüksek Lisans Tezi

SEMA ÖZFALCI AKIL
Danışman: DOÇ. DR. AYL A ZEHRA ÖNCER

İstanbul, 2020

ÖZET

Bu çalışmada X ve Y kuşaklarında iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi incelenmiştir. Araştırmada veri toplama anket yöntemi ile gerçekleştirilmiştir. Kuşakların iş tatminini ölçmek için, Dawis ve arkadaşları tarafından geliştirilen “Minnesota İş Tatmin Ölçeği”; örgütsel bağlılık seviyelerini ölçmek amacıyla da Meyer ve Allen’in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. İstanbul ili Marmara Üniversitesinde görev yapmakta olan 87 X kuşağı ve 113 Y kuşağı çalışanı olmak üzere toplamda 200 kişiyi içermektedir. Araştırmada, çıkarımsal ve karşılaştırmalı istatistiksel analiz yöntemleri uygulanmıştır. Hazırlanan anket SPSS 22.0 for Windows paket programında güvenirlik analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan anket verilerinin güvenilirliğini ölçmede Cronbach’s Alpha yöntemi kullanılmıştır.

Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının hesaplanması ile değişken arasındaki ilişkinin gücü ortaya konulmak istenmiş ve yapılan analize göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında X kuşağına göre 0,262 değeri elde edildiğinden pozitif yönlü ve anlamlı ve düşük şiddette korelasyon bulunmuştur. Değişkenler arasındaki korelasyon katsayısının hesaplanması ile değişken arasındaki ilişkinin gücü ortaya konulmak istenmiş ve yapılan analize göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında Y kuşağına göre 0,687 değeri elde edildiğinden pozitif yönlü ve anlamlı ve orta şiddette korelasyon bulunmuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramının kuşaklara göre karşılaştırmasında Y kuşağının iş tatmini kavramına ait düzeyin X kuşağına oranla daha yüksek olduğu söylenebilir.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, X Kuşağı, Y Kuşağı, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT

In this study, the effect of job satisfaction of X and Y generations on organizational commitment was examined. The research was carried out with the survey method. In order to determine the organizational commitment levels of the generations, Meyer and Allen's three-dimensional organizational commitment scale was used. "Minnesota Job Satisfaction Scale" developed by Dawis et al. Was used to measure the job satisfaction of generations. It includes a total of 200 people, including 87 X generation and 113 Y generation employees working in the Administrative Affairs Department of Istanbul Marmara University. Descriptive and comparative statistical analysis methods were used in the research. The prepared questionnaire was subjected to reliability analysis in SPSS 22.0 for Windows package program. Cronbach's Alpha method was used to measure the reliability of the survey data used in the research.

The strength of the relationship between the variable was calculated by calculating the correlation coefficient between the variables, and according to the analysis, a positive and significant and low severity correlation was found between the job satisfaction and organizational commitment, since the value of 0,262 was obtained. The strength of the relationship between the variable was calculated by calculating the correlation coefficient between the variables and according to the analysis, a positive and significant and moderate severity correlation was found between the job satisfaction and the organizational commitment, as a value of 0,687 was obtained according to the Y generations. When comparing the concept of job satisfaction and organizational commitment according to generations, it can be said that the level of the generation Y job satisfaction level is higher than that of the X generation.

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

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
ÖZET	i
ABSTRACT.....	ii
İÇİNDEKİLER	iii
TABLolar LİSTESİ	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
GİRİŞ	9
BİRİNCİ BÖLÜM	12
KUŞAKLAR VE KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI.....	12
1.1. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler	12
1.1.1. Yaş Olgusu	12
1.1.2. Fiziksel Yaş.....	12
1.1.3. Yaşam Seyri Teorisi	13
1.2. Kuşak Kavramı.....	13
1.3. Kuşakların Sınıflandırılması	15
1.3.1. Sessiz Kuşak (Geleneksel).....	16
1.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers).....	17
1.3.3. X Kuşağı	19
1.3.4. Y Kuşağı	22
1.3.5. Z Kuşağı	25
1.4. X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklılıklar	27
1.5. Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Türkiye’deki Kuşaklar	29
İKİNCİ BÖLÜM.....	30
İŞ TATMİNİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE.....	30
2.1. İş Tatmini Kavramı	30
2.1.1. İş Tatminin Önemi	31
2.2. İş Tatmininin Kuramsal Temelleri	32
2.2.1. Kapsam Teorileri.....	32
2.2.1.1. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi	33
2.2.1.2. McGregor’un X ve Y Kuramı.....	34
2.2.1.3. Herzberg’in Çift Faktör Teorisi	36
2.2.1.4. Alderfer’in ERG Teorisi	36

2.2.1.5. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi	37
2.2.2. Süreç Teorileri	38
2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi	38
2.2.2.2. Lawler ve Porter'ın Geliştirilmiş Beklenti Teorisi	39
2.2.2.3. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi	39
2.2.2.4. Eşitlik Teorisi.....	40
2.2.2.5. Amaç Teorisi.....	40
2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	41
2.3.1. Örgüt ile İlgili Faktörler	41
2.3.1.1. İşin Niteliği (İşin Kendisi)	41
2.3.1.2. Ücret ve Yan Ödemeler	41
2.3.1.3. Bireyler Arası İlişkiler	42
2.3.1.4. Yükselme Fırsatları.....	42
2.3.1.5. Çalışma Arkadaşları.....	43
2.3.2. Kişisel Faktörler	43
2.3.2.1. Yaş	43
2.3.2.2. Cinsiyet	44
2.3.2.3. Eğitim.....	44
2.3.2.4. Yetenek	45
2.3.2.5. Motivasyon	45
2.3.2.6. Kişilik.....	46
2.3.2.7. Medeni Durum.....	46
2.3.3. İş Tatminini Çevresel Açıdan Etkileyen Unsurlar	46
2.3.3.1. Aile.....	46
2.3.3.2. Coğrafi Bölge.....	47
2.4. İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sonuçları.....	47
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	50
ÖRGÜTSEL BAĞLILIK.....	50
3.1. Bağlılık Kavramı	50
3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı	51
3.2.1. Örgütsel Bağlılığın Önemi	52
3.3. Örgütsel Bağlılık Süreci	54
3.3.1. İşe Alma ve Seçme Süreci	55
3.3.2. Örgütsel Toplumsallaşma	55

3.4. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri	56
3.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma	56
3.4.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme	56
3.4.3. Örgütte Varlığı Sürdürmeye Dair Duyulan İstek	57
3.4.4. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme	57
3.4.5. İçselleştirme.....	58
3.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları	58
3.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	59
3.5.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı	60
3.5.1.2. Kanter'in Yaklaşımı.....	61
3.5.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı	62
3.5.1.4. Allen ve Meyer Yaklaşımı	63
3.5.1.4.1. Duygusal Bağlılık	64
3.5.1.4.2. Devam Bağlılığı	66
3.5.1.4.3. Normatif Bağlılık	66
3.5.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	67
3.5.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	68
3.5.2.1. Becker Yaklaşımı.....	69
3.5.2.2. Salancik Yaklaşımı	69
3.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı	70
3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	71
3.6.1. Kişisel Özellikler	71
3.6.1.1. Cinsiyet	71
3.6.1.2. Yaş	71
3.6.1.3. Medeni Durum	72
3.6.1.4. Eğitim Düzeyi	72
3.6.2. Örgütsel Faktörler	73
3.6.2.1. Ücret.....	73
3.6.2.2. İşin Niteliği	74
3.6.2.3. Yönetim Tarzı	74
3.6.2.4. Örgüt Kültürü.....	74
3.6.2.5. Örgütsel Adalet	75
3.6.2.6. Örgütsel Ödüller	75
3.6.2.7. Rol Belirsizliği.....	76

3.6.2.8. Takım Çalışması	76
3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	76
3.7.1. Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık	77
3.7.2. Orta (İlımlı) Düzey Örgütsel Bağlılık	77
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	78
3.7.3. Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık	78
4.1. Araştırmanın Amacı	80
4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi	80
4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımı.....	80
4.4. Araştırmanın Hipotezleri.....	81
4.5. Araştırmanın Modeli	82
4.5. Verilerin Toplanması	82
4.5.1. İş Tatmin Ölçeği	83
4.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	84
4.6. Verilerin Analizi.....	84
4.7. Araştırmanın Bulguları.....	85
4.7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular	85
4.7.2. Kuşaklara Göre Çıkarımsal İstatistik Bulguları.....	87
Tablo 4.9: X Kuşağının İş Tatmin Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	88
Tablo 4.14: Y Kuşağının İş Tatmin Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	93
SONUÇ	98
KAYNAKÇA.....	105
EKLER	119
Ek 1: Demografik Bilgi Formu	119
Ek 2: İş Tatmini Ölçeği	120
Ek 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	122

TABLÖLAR LİSTESİ

Sayfa No.

Tablo 1.1: Literatürdeki Kuşak Sınıflandırmaları	16
Tablo 2.1: İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları ve İş Tatminsizliğini Azaltıcı Yöntemler	49
Tablo 4.1: İş Tatmin Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri	84
Tablo 4.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri	84
Tablo 4.3: Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı.....	85
Tablo 4.4: Örneklem Grubunun Kuşaklara Göre Dağılımı	85
Tablo 4.5: Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı	86
Tablo 4.6: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı.....	86
Tablo 4.7: Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı.....	86
Tablo 4.8: X Kuşağının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi.....	877
Tablo 4.9: X Kuşağının İş Tatmin Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi.....	888
Tablo 4.10: X Kuşağının İş Tatmin Düzeyi Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	889
Tablo 4.11: X Kuşağının İş Tatmin Düzeyi Alt Boyutları ile Devam Bağlılığı Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	90
Tablo 4.12: X Kuşağının İş Tatmin Düzeyi Alt Boyutları ile Normatif Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	91
Tablo 4.13: Y Kuşağının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi	912
Tablo 4.14: Y Kuşağının İş Tatmin Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi.....	933
Tablo 4.15: Y Kuşağının İş Tatmin Düzeyi Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	934
Tablo 4.16: Y Kuşağının İş Tatmin Düzeyi ve Alt Boyutları ile Devam Bağlılığı Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	945
Tablo 4.17: Y Kuşağının İş Tatmin Düzeyi ve Alt Boyutları ile Normatif Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi	956
Tablo 4.18: Hipotezlere İlişkin Analizlerin Genel Sonuçları	967

ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa No.
Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi	34
Şekil 3.1: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı	68
Şekil 4.1. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Model.....	82



GİRİŞ

Günlük hayatımızın akışında iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, değişen çalışma şartları ve rekabet koşulları sonucunda dünyamız, büyük bir köy haline gelmiştir. İletişim ve ulaşımın hızının geldiği bu noktada sosyal, siyasal, teknoloji ve sağlık alanlarında yaşanan rekabet ve ilerlemeler, iş hayatı ve toplumsal yaşamı önemli ölçüde etkilemektedir. Dünyada rekabet koşullarının hızla değiştiği ve zorlaştığı ekonomik şartlarda, örgütlerin belirledikleri hedef doğrultusunda varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça güç hale gelmiştir. Örgütler, yaşanan gelişmelere, rekabetlere ve ilerlemelere dikkat ederek kendilerini yenilemeli ve sektörlerinde oluşacak riskleri görmeli, gereken tedbirleri almalı, fark yaratmalıdırlar.

Bu noktada örgütleri diğerlerinden ayıracak en önemli unsurun insan olduğu anlaşılmıştır. Her örgüt; kar elde etmek, insanlara hizmet vermek ve varlığını sürdürmek olmak üzere üç temel amaç için kurulmuş sosyal sistemlerdir. Bu amaçların sadece sahip olunan hammadde, teknoloji, yapı vb. gibi maddi kaynaklarla sağlanması mümkün değildir. Sosyal bir sistem olan örgütler için amaçlarına ulaşmada en değerli kaynak insanlardır.

Nitelikli insan gücünün var olması ve çalışanların örgütte kalmalarının rekabette başarı sağlayacağı düşüncesi çalışmacıların ve yöneticilerin bağlılık konusuna olan merakını arttırmaktadır. Doğru çalışanı örgüte kazandırmak ve uzun süre örgütte tutmak zor bir iştir. Eğer, çalışanın amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerleri birbirini tamamlayabilirse, kişi kendisini örgüt ile özdeşleştirebilir ve fedakârlıkta bulunabilir. Bir örgüt için fedakâr çalışan hazine gibidir. Çünkü fedakâr insan çalıştığı örgütün sadece altın çağında değil kriz durumunda da yanında olan ve başka iş teklifleri alsa bile örgütünü bırakmayan çalışandır. Örgütler, üst düzey teknolojiye ve ekonomiye sahip olsalar bile nitelikli insan kaynaklarından yoksun iseler sıkıntıya girmeleri kaçınılmazdır. Bir örgütün insan kaynağından verim alabilmesi insanların çalıştığı örgüte bağlılığı ile mümkün olabilir. Ancak Örgüt amaçlarını benimseyen, kendilerini örgütün bir parçası olarak gören bağlı, üretken ve bundan memnuniyet duyan bireylere sahip örgütler değişime ayak uydurabilir. Bu nedenle, çalışanların bağlılığı için örgütlerin çalışanlarını iyi tanıması önem arz

etmektedir. Çalışanların ekonomik beklentilerinin dışında çalışma koşulları, iş doyumu, çalışan ihtiyaçları ve örgütün yapısı gibi çeşitli konularda beklentileri bulunmaktadır. (Şengün, 2016, s.81).

İş tatmininin tanımını çalışanın işinden maddi ve manevi memnun olması, belirli bir doygunluğa ulaşması şeklinde yapacak olursak, kurumların, örgüt içerisinde faaliyette bulunan iş görenlerinin yaptıkları işlerden tatmin olmalarını, belirli doygunluğa ulaşmalarını sağlayacak yönetsel çalışmalara önem vermeleri gerekmektedir. Örgüt içi iletişimin sorunsuz olması veya diğer örgütlere kıyasla daha üst seviyede yaşanması örgütün rekabet gücünü artırmasının yanında, iş görenlerin motivasyon ve etkinliklerini de artırır.

İhtiyacı olan kaynağı örgüte çekebilme ve mevcuttaki insan kaynağını elde tutabilme niyetinde olan örgütlerin en başta sağlamaları gereken çalışanların iş tatminleridir. İş tatmini sağlayabilmek için dikkat edilmesi gereken noktalardan biri çalışanların ihtiyaç ve beklentilerinin iyi anlayabilmek olduğu bilinen bir gerçekliktir. Bu ihtiyaç ve beklentileri tanımlayabilme noktasında kuşakları anlamanın, farklılıklarının göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Son yıllarda özellikle teknoloji alanında yaşanan hızlı gelişmelerin bu zaman dilimini oldukça azalttığı bilinse de literatürde kuşaklar “Ortalama yirmi beş-otuz yıllık yaş gruplarının oluşturduğu “bireyler öbeği” olarak ifade edilmektedir. Jenerasyonel sistem, içinde antropoloji, psikoloji, sosyoloji ve ekonomi bilimlerinden parçalar barındıran geçmişî anlama ve geleceğe yön verme aracıdır (Kuran, 2018, s. 17).

Kuşaklar, yaşadıkları dönemin sosyal ve toplumsal olaylarından etkilenecek, ortak bir bilinç ve kültür geliştirmiş, değer yargıları birbiri ile yakın olan insanlardır. Kuşakların şahitlik ettiği ekonomik, siyasi ve sosyal olaylar nedeniyle değerleri, algıları ve beklentileri de farklılık göstermektedir. Bu farklılıklar, kuşakların iletişimlerinde, karakterlerinde ve sosyal hayatlarında da ayrışmalar olduğunu göstermektedir.

Teknoloji başta olmak üzere çağımızda yaşanan hızlı değişim ve gelişmeler kuşaklar arasındaki farkları daha da arttırmıştır. Eski kuşaklar kendi şartlarına ayak uydurmaya alıştıkları için yeni kuşağı anlamakta güçlük çekebilmektedir. Yeni kuşak

ise yenilik ve özellikle teknolojik gelişmelere daha hızlı bir şekilde adapte olmakta ve kendinden önceki kuşakları “çağın gerisinde” olmakla itham etmektedir.

Örgütlerde farklı kuşağa mensup birçok çalışanın bir arada bulunması nedeniyle özellikle algı, tutum, davranış, olaylara bakış açısı, sorunlara yaklaşım tarzı ve iletişim gibi konularda farklılıklar ortaya çıkabilmektedir. Örgütler bu farklılıkları göz önünde bulundurarak eğitim ve geliştirme, terfi, ücret, yan haklar ve ödüller gibi insan kaynakları fonksiyonlarının uygulanmasını sağlayabilmelidirler.

Literatüre bakıldığında dünya genelinde yapılan çalışmalarda ülke ve kültürel farklılıklar bazında kuşak ayrımları tanımlanmış, kültürel algılar ele alınarak sınıflandırmalar yapılmıştır. Artan refah düzeyi ve yaşam koşulları sayesinde yaşam süresi de artmış ve insanların iş hayatında daha uzun süre kalmasına yol açmıştır. Bu nedenden bebek patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağından oluşan 3 kuşak aktif olarak iş hayatında bulunmaktadır. Birkaç yıl içinde Z kuşağı da çalışma hayatına katılacaktır. Sonuç olarak, çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlayacak etmenlerin belirlenmesi, iş tatminlerini arttıracak çalışmaların yapılması örgütlerin amaçlarına ulaşarak varlıklarını sürdürebilmelerinde çok önemlidir.

Bu araştırmanın amacı iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisinin X ve Y Kuşakları perspektifinden incelenmesidir ve çalışma dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde; kuşak kavramı ve sınıflandırılması; ikinci bölümde iş tatmini kavramı ve kuramsal temelleri; üçüncü bölümde örgütsel bağlılık kavramı ve kuramsal çerçevesi incelenmiştir. Son bölümünde bir kamu kurumunda çalışan X ve Y Kuşağı çalışanlarında iş tatminlerinin örgütsel bağlılıklarına etkisinin incelenmesi amacıyla gerçekleştirilen bu çalışmanın amacı ve önemi açıklanmış olup, ardından araştırmanın ön kabulleri ve sınırlılıkları ile yöntemine ve sonrasında elde edilen bulgulara yer verilmektedir. Son olarak, tez çalışmasının sonuç bölümünde araştırma bulgularından elde edilen sonuçlar tartışılmakta ve hem bireylere hem de örgütlere faydalı olabileceği düşünülen bazı önerilere yer verilmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAKLAR VE KUŞAKLARIN SINIFLANDIRILMASI

Bu bölüm, kuşak kavramının tarihsel köklerinden günümüze kadar gelinen süreçte sınıflandırılmasını ve belirgin özelliklerinin anlatılmasını içermektedir. Kuşakların sınıflandırılmasında farklı yaklaşımlar, isimlendirmeler ve tarihler söz konusu olsa da çalışma kapsamında literatürde en sık rastlanan Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers), X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı sınıflandırması temel alınmaktadır. Çalışma kapsamında kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılması, içinde bulundukları dönemi yansıtan önemli olaylar, karakteristik özelliklerinin yanı sıra bahse konu olan kuşaklar döneminde Türkiye özelinde yaşanan olaylar da anlatılmaktadır.

1.1. Kuşak Kavramını Oluşturan Etkenler

Literatür genelinde; ekonomik ve sosyal olaylar nedeni ile meydana gelen zaman aralıklarına kuşak denilmektedir. Sosyal hayatın değişmesi ile birlikte daha sonraki nesiller ile önceki kuşaklar arasında kişilik, çalışma şekli, hayata bakış açıları gibi konularda farklılıklar görülmektedir (Keleş, 2011, s.129).

Kuşak kavramını açıklayabilmek için öncelikle bazı kavramların üzerinde durmak gerekmektedir. Bunlar;

1.1.1. Yaş Olgusu

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

1.1.2. Fiziksel Yaş

Fiziksel yaş kavramının gelişim süreci doğum, çocukluk, ergenlik ve yetişkinlik olmak üzere 4 aşamadan oluşmaktadır. Zamanın ilerlemesi ile birlikte

vücutta da bazı deformasyonlar meydana gelmekte ve biyolojik yaşlanma kavramını oluşturmaktadır. Bireylerin vücutlarında meydana gelen bu değişimler hem zamana hem de kişiye göre farklılık göstermektedir. Bunu yanı sıra insanın elinde olmadan ve devamlı bir akış halinde devam eden bütün dünyada genel geçer bir kavram olarak ele alınmaktadır (Adıgüzel vd., 2014, s.168).

1.1.3. Yaşam Seyri Teorisi

Yaşam seyri, kişinin beşikten mezara kadar olan yaşam süreci ve bu süreçte bireyin karşılaştığı zorluklar ve yaşadığı mutluluklar sonucunda yaşadığı deneyimlerdir. Yaşam seyri, bireyin hayatı boyunca yaşadığı durumların birbirleri ile bağlantılı olarak ilerleme durumudur. Yaşam seyri teorisi, bireylerin hayatları boyunca yaşadıkları olayları ve bu olaylar karşında nelerin bireylere etki ettiğini üzerine odaklanmaktadır. Bireyin büyüdüğü çevre, çalışma hayatı, sağlık durumu, eğitim seviyesi gibi konulardaki önemli olaylar da geçiş sürecini yansıtmaktadır (Osunluk, 2014, s.1).

1.2. Kuşak Kavramı

Yıllar boyunca, kuşak kelimesinin çok sayıda tanımı, yayımlanan bilimsel çalışmaları ile ortaya çıkmıştır. Özellikle felsefe, antropoloji, biyoloji, sosyoloji ve sosyal psikoloji literatüründe kullanılan kuşak kavramı kendisi ile aynı anlamı veren nesil veya jenerasyon kelimeleriyle de ifade edilmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıkları, sınıflandırmaları anlatan terminoloji standardize edilmemiştir. Ortalama 20 - 25 yıllık bir dönemi anlatan bu kavram kullanıldıkları alana göre farklı anlamlara vurgu yapmaktadır. Herhangi bir kuşağın hangi yılları kapsadığı konusunda dahi araştırmacılar arasında görüş ayrılıkları vardır.

Türk Dil Kurumu kuşak tanımını, “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak yapmaktadır (Türk Dil Kurumu, 2018). Kuşak kavramına farklı disiplin perspektiflerinden de bakılmalıdır. İlk olarak psikolojik anlamda değerlendirildiğinde kuşak, belli yaş gruplarındaki insanların bir araya kümelenmeleri ve gerçekleşen toplumsal olaylar karşısında yaşadıkları ortak deneyimler ve kişilik değişimlerinin yansıması şeklinde tanımlanmaktadır (Bakırtaş

ve diğ., 2016). Başka bir tanımda ise kuşak kelimesi, ortalama yirmi beş – otuz yıllık yaş gruplarının içerisindeki bireyler topluluğunun kümesi gibi açıklanmakta, jenerasyon, nesil, kuşak kelimeleri ile birlikte toplum bilim sözlüğünde bulunmaktadır (Adıgüzel ve diğ., 2014, s.170).

Kuşak kavramı köken olarak Yunanca bir kelime olan “Genos”a dayanmaktadır. Genos, “En iyi varoluş alanına çıkmak” anlamına gelmektedir. Bu anlamıyla biyolojik doğumdan ve doğumların ardı ardına gelmesinden ziyade, zaman içinde yaşanan devamlı değişim, başka bir ifadeyle toplumsal ya da evrensel olarak yeni bir olay veya olgunun meydana gelmesini anlatmaktadır (Peter, 2012, s.95).

Antropoloji ve biyoloji perspektifinden incelendiğinde, kuşak kavramının daha çok aileler ve çocuklarının doğumları arasında geçen zaman olarak tanımlandığı görülmektedir. Bu zaman dilimi yaklaşık 20 – 25 yıllık bir sürece karşılık gelmektedir. Ancak çocuk sahibi olma yaşının değişmesiyle birlikte bu yaklaşım geçerliliğini yitirmiştir. Günümüzde çocuk sahibi olma yaşı bir hayli ilerlediğinden bu süreç uzun bir zaman aralığına denk gelmekte ve buna göre yapılan sınıflandırma kuşak kavramını doğru anlatmamaktadır (Süral, Özer vd., 2013, s.125).

Kuşak kavramı sosyoloji ve sosyal psikoloji bilimleri perspektifiyle incelendiğinde, benzer dönemlerde hayata gelmiş bireylerin tanıklık ettikleri sosyal, kültürel, siyasi, ekonomik olayların da etkisiyle bireylerin davranış ve tutumlarına yansıyan etkileri ve bu etkiler sonucunda sınıflandırmayı ifade ettiği görülmektedir. Bir kuşağın kapsamını belirlemede şu özellikler yardımcı olur; (Sessa, Kabacoff, Deal, & Brown, 2007, s. 49)

1. Travmatik veya biçimlendirici bir olayın yaşanması (savaş gibi).
2. Demografik yapıda toplumdaki kaynakların dağılımını etkileyen çarpıcı bir değişim
3. Bir kuşağı başarıya ya da başarısızlığa sürükleyen bir dönemin varlığı (Büyük Depresyon 1929 Ekonomik Bunalımı).
4. Aynı düşüncelerin birleştiği ve devam ettirildiği “kutsal alan” oluşturulması
5. Çalışmalarıyla ses getiren ve ivme kazandıran mentorlar ve kahramanların olması (Martin Luther King).

6. Birbirlerini tanıyan ve destekleyen kişilerin çalışmaları (Bill Gates, Steve Jobs).

Gordon Marshall, bir toplumun yaklaşık olarak aynı zamanlarda doğan üyelerinden oluşan yaş gruplarının bir biçimi olarak tanımladığı kuşak kavramını aynı zamanda bir nesil ile öteki arasında geçen dönem için de kullanmaktadır. Marshall cinsiyet, etnik köken ve toplumsal sınıf gibi farklı özelliklerin de kuşaklar arası farklılaşmaya ve yer yer çatışmaya sebep olabileceğine de değinmektedir (Marshall, 1999, s.629).

Bu tanımlardan anlaşılacağı üzere kuşak; benzer zaman dilimlerinde doğmuş, benzer yaşam dönemlerini paylaşan, aynı dönemin olaylarına şahitlik etmiş ve yaşadıkları dönemin olayları sonucunda şekillendirilmiş insan topluluğudur. Her neslin kendine ait özellikleri, tutumları, değerleri, davranışları, güçlü yanları, zayıf tarafları bulunmaktadır (Lower, 2008, s.80-85). Bu aşamada farklılıkların nedenini oluşturduğu savunulan kuşak sınıflandırması aşağıda açıklanmıştır.

1.3. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşaklar, insanların dünyaya gelmelerinden sonra, aynı zaman diliminde doğan bireylerin bir araya gelmesiyle sınıflandırılmaktadır (Delahoyde, 2009, s.29). İnsanlar, doğum yıllarına göre gruplandırılmaktadır. Bu gruplandırmada bireylerin tutumları, hayat deneyimleri, tercihleri gibi birçok davranışların da ortak özellikler gözlemlenmektedir (Kian, Yusoff ve Rajah, 2013, s. 54).

Kuşakları sınıflandırırken, hiçbir kuşağın yaşlarının başlayış ve bitiş aralıklarıyla ilgili net bilgi yoktur. Aynı kuşakta yaşamış ve aynı ekonomik, sosyal, kültürel olaylara maruz kalmış bireyler birbirlerini etkilemekte ve kuşak sınıflarını oluşturduklarını bilinmektedir. Kuşakların etkilendikleri olaylar, akımlar kültürden kültüre ve ülkelere göre farklılıklar gösterdiği için tarih aralıkları ile ilgili fikir birliği sağlanamamıştır.

Yazarlar kuşakları kendi tecrübelerinden yola çıkarak kategorilendirmiştir (Bezirci, 2012, s.9). Sınıflandırma yapılırken Alan yazın incelendiğinde kuşakların yaş aralıklarının 15-20 yıllık bir zaman aralığını kapsadığı görülmektedir (Reeves ve Oh 2008, s. 296).

Tablo 1.1’de belirtilen kuşak sınıflandırmaları içerisinde başlayış ve bitiş tarihi konusunda ortak kanıda olunan kuşağı baby boomer’lar olduğunu görmekteyiz. Bunun nedenini II. Dünya Savaşının dünya üzerindeki yadsınamayacak etkilerinin Kuşak kavramı üzerinden çalışanlar tarafından kabul edilmiş olmasıdır. Her ne kadar kuşak sınıflandırmasında net bir tarih ortaya konulmasa da başlayış ve bitiş aralıklarının çok farklı olmadığını da görebilmekteyiz. (İlhan, 2019, s.15)

Kuşak sınıflandırılmasıyla ilgili alan yazında birçok kaynakta belirtilen tarih aralıkları Tablo 1.1’de verilmiştir. Bu çalışmada, en sık kullanılan tarih aralıkları baz alınarak; Gelenekselciler (Sessiz Kuşak) (1946 Yılı Öncesi Doğanlar), Büyük Bebek Patlaması (BabyBoomers) Kuşağı (1946 - 1964), X Kuşağı (1965 - 1979), Y kuşağı (1980 - 1999) ve Z Kuşağı (2000 - 2021) değerlendirme yapılmıştır.

Tablo 1.1: Literatürdeki Kuşak Sınıflandırmaları

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

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

1.3.1. Sessiz Kuşak (Geleneksel)

Gelenekselciler 1946 yılı ve öncesinde doğan bireyleri kapsamaktadır. Bu kuşağın kapsamına, 1900 – 1945 yılları arasında doğanlar girmektedir. Yani bu

kuşağın Türkiye Cumhuriyeti'nin kurulduğu bir dönemde ortaya çıktığını söylememiz mümkündür (Acılıoğlu, 2017, s.48).

Ekonomik Buhran ve İkinci Dünya Savaşı dönemlerini gören ve önemli nesillere geçişleri sağlayan kuşaktır. Sessiz kuşak ile birlikte iş hayatının esas yapısını oluşturan kavramlar meydana gelmiştir. Bu kuşak; dünyada insan hakları hareketlerine, Türkiye de ise çok partili döneme geçişi ve ihtilali yaşamış kişilerden oluşur. (www.kigem.com).

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

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

Gelenkeselciler olarak da adlandırılan Sessiz Kuşak (Adıgüzel, Batur, ve Ekşili, 2014, s. 171), toplumsal değerlere önem veren, geniş ailelerden oluşan, otorite, disiplin ve saygıyla çevrelenen temel değerlere sahiptir (Bozkurt, 2018, s. 5). Risk almayı çok fazla sevmeyen bu kuşak, dönemlerinde yaşadıkları baskılar yüzünden pek bilgi sahibi olmadıkları konularda temkinli davranmaktadır (Lehto, Jang, Francis, ve O'leary, 2009, s. 145).

1.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)

Babyboomers olarak da adlandırılan büyük bebek patlaması kuşağı 1946-1964 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır (Tolbize, 2008, s. 2). İsmi, 2.Dünya savaşı sonrasında azalmış olan nüfusun birden artması sonucu almıştır. Bebek patlamasının sebepleri arasında, savaş nedeniyle kötüye giden ekonominin sonrasında

düzelmeyle başlamasıyla bireylerin, iyi bir geleceğe doğru adım atması ve çocuk yapmak istemeleri gösterilmektedir (Fındık, 2013, s.44). Bebek patlaması kuşağı, üreten, çalışan ve en bilinçli nesil olarak bilinen toplum için faydalı olmuş bir kuşaktır (İşçimen, 2012, s. 2). Bu kuşak, sıkı çalışmanın ve fedakârlığın başarı için ödenecek bedel olduğuna inanmaktadır. Refah içerisinde büyümeye çalışan nesil, dünyayı değiştirme gücüne sahip duygularla yetişmiştir.

Bu kuşak, bir önceki kuşak olan sessiz kuşak çalışanları gibi savaştan sonra kıtlık ve sıkıntılar yaşamışlardır. Bu kuşağın bireyleri, “çalışmak için yaşamak” düşüncesini temel felsefe olarak benimsemiş ve bu yüzden de anlamlı buldukları işlerde çalışmak istemişlerdir. İşe bağlı ve hırslı bir kuşak olan bebek patlaması kuşağı, iyi bir hayat standardına sahip olmak için çok çalışmak gerektiği düşüncesine sahiptir. (Ayhün, 2013, s. 104).

Baby Boomers kuşağına ait kişilerin rekabet duyguları çok fazladır ve özel hayatlarından çok çalışma hayatlarına bağlıdırlar. Bu kuşağın bireyleri başkalarından çok kendilerini düşünen, sorgulayıcı, araştırmacı ve özgüvenleri yüksek kişilerdir. Bu kuşak için maddi anlamda kazanç ve değerlere olan bağlılık işe olan bağlılığı arttırmıştır. Baby Boomers kuşağı çalışanlar iş yerlerine en fazla aidiyet duygusu duyan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Günümüz koşullarında bu kuşağa mensup bireyler iş deneyimlerinin fazla olması nedeniyle iş yerlerinde üst pozisyonlarda bulunmakta, taktir görmek ve yaptıkları işlerde maddi olarak tatmin edilmek işe olan bağlılıklarını arttırmaktadır (Mücevher, 2015, s.10).

Bu kuşağın genel özellikleri, başarının en önemli koşulları olarak fedakârlık ve çalışkanlık olduğunu düşünmeleridir (Callanan ve diğ. 2008, s.310). Diğer koşulların ise, bireyler arasındaki rekabetin üst düzeyde olması ve işkoliklik derecesinde işlerine düşkün olmaları söylenebilir (Delahoyde, 2009, s.296).

Ekonomik kalkınmanın süregeldiği bir dönemin iradeli bireyleri olan Bebek Patlaması Kuşağı işkolik olarak dikkat çekmektedirler. Çalışma hayatını yaşamlarının ilk sırasına koymuşlardır. İş üretmedeki motivasyonları saygınlık ve gelirdir. Bunun için uzun saatler mesai yapmayı, özveriyi zül olarak saymamışlardır. Saygınlık hırsları beraberinde rekabeti de getirmiştir. İş yerlerine oldukça bağlıdırlar. İşlerine atfettikleri

önem sayesinde iletişimin ve ikili ilişkilerin olumlu olduğu çalışma hayatları olmuştur. İş disiplinleri ve çalışma hayatlarına bağlılıklarıyla kendilerinden sonraki kuşaklara örnek olmayı başarmışlardır. Bu başarılarıyla çeşitli finansal fırsatlar yaratmışlardır. Hedef odaklı, zor projelere imza atan, kazanmak için mücadeleden kaçınmayan yapıdadırlar, boş zaman geçirmeyi sevmezler. Özellikle çalışma hayatındaki hiyerarşik yapının gerekliliğine inanmışlardır. Bağımsızlığa düşkün, özgüven sahibi karakter özelliklerine sahip olmalarına karşın, onlara göre iş hayatında verilen görev sorgusuz bir şekilde yerine getirilmelidir.

1.3.3. X Kuşağı

X Kuşağı 1965-1979 yıllarında dünyaya gelen, hemen hemen 40 milyon kişiden oluşan bireyleri kapsamaktadır. X kuşağı, “Kayıp Kuşak” olarak da bilinmektedir. Bunun nedeni, bireylerin bazı ekonomik buhranlara ve sosyal anlamda sıkıntılara maruz kalmalarıdır. Eğitimi fazlasıyla önemseyen X kuşağı, Baby Boomer’lar ile kıyaslandığında geliri daha düşüktür. (Yaşa ve Mucan, 2010, s. 6). Geleceğe dair duydukları kaygı, bu kuşağın daha fazla çalışmasını, iş hayatlarında kariyer hedeflemelerini ve bunların sonucu olarak daha fazla gelir elde etmelerini sağlamıştır. İş etiğine önem verdikleri için kariyer başarıları oldukça fazladır (Bayrakdaroglu ve Özbek, 2018, s. 7).

Teknolojinin ilerlemesi ve kişisel bilgisayarların ortaya çıkmasının X kuşağı dönemine denk gelmesi, bireylerin teknolojiye olan ilgilerini artırmıştır. Bu bağlamda, bu dönemde yaşayan bireyler çalıştığı işletmelerde yönetici olduklarında bilgisayar teknolojileri gittikçe gelişmiş ve kuşaklar üzerinde etkilerinde olumlu değişimler görülmüştür (Adıgüzel vd., 2013, s. 173). X kuşağı bireylerinin, ailevi yaşamlarında herkese eşit söz hakkı tanındığından, kendilerine güvenleri gelişmiş ve böylelikle erken yaşlarda kendilerini ifade edebilmeyi, tartışmalara katılabilmeyi öğrenmişlerdir (Bezirci, 2012, s. 12). Ayrıca bu kuşağa ait üyeler, ailelerine daha çok zaman ayırabilmek ve aktivitelere daha çok katılabilmek için iş yerlerinde geçirdikleri zamanı azaltmaya gayret göstermektedir (Kelgökmen ve Yalçın, 2017, s. 137).

X kuşağının genel olarak; cesur fakat temkinli, markalara olan sadakatleri yüksek, cinsiyet ayrımı yapmayan, kendilerini yönlendirebilen ve mücadele etmeyi

seven, eğitime önem veren, teknolojiyle birlikte daha zeki olan bu kuşak grubu oldukça çalışkan ve bağımsızdır (Mücevher, 2012, s.12; Reilly, 2012, s. 3).

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

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

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

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

X kuşağı için çalışma hayatı yaşamlarını rahat ettirmek için esas nedendir. X kuşağı için rekabet etmek ve yaptıkları işlerde yönetici olmak çalışma hayatlarını ilerletmek için en önemli nedendir. X kuşağı için iş hayatında duygularına yer bulunmamaktadır. Sosyal hayatlarındaki aile kavramını iş hayatında görmek isterler.

Aynı şekilde arkadaşlık ilişkilerini de iş hayatlarında görmek istemektedirler (Aşkar, 2018, s. 9- 10).

X kuşağı ekonominin düşüş yaşadığı ve farklı değerler sisteminin kurulduğu bir dünyada yaşayan bir nesildir. Bu kuşak üyeleri istediklerini elde etmek için mücadele etmeyi öğrenmişlerdir. (Çarıkçı, Kaplan, 2018, s. 28). Bu kuşak bir geçiş dönemidir. Günümüzde kullanılan birçok teknolojik ürünü bu kuşak bireyleri geliştirmiştir. Teknolojinin hızlı bir şekilde gelişmesine tanıklık etseler de, teknolojiyi kullanmada kendilerinden sonraki kuşakların gerisinde kalmışlardır. Günümüzde iş hayatında bebek patlaması kuşağı üyeleri, genelde yönetim seviyesinde görev almaktadır. X ve Y kuşağı üyeleri bebek patlaması kuşağının bulunduğu konumun daha alt kademelerinde ve birbirlerine benzer pozisyonlarda yer almaktadırlar. Bebek patlaması ve Y kuşağının popülasyonu X kuşağı bireylerinden daha fazladır, bu sebeple X kuşağı “arada kalan kuşak” olarak adlandırılmaktadır. (Toruntay, 2011, s. 74 – 75).

Ülkemizde genelde Sessiz Kuşak bireylerinin çocukları olarak dünyaya gelen X kuşağı nesli, hayata bakış açısı olarak daha gerçekçi, çalışkan ve kanaatkâr bir yapıya sahip olarak öne çıkmaktadırlar (Adıgüzel ve diğ., 2014, s.172). Teknolojik gelişmelerin çok hızlı olduğu bu dönemde gelişmelere çok büyük katkı sağlayan bu kuşak, teknolojiyi kullanma konusunda ise kendilerinden sonra gelen Y kuşağının gölgesinde kalmıştır (Toruntay, 2011, s.74). X kuşağının kişilik yapısı üzerinde ortaya çıkan değişikliklerde özellikle kitle iletişim araçlarının ve teknolojik değişimin önemli etkisi söz konusu olmuştur. Ayrıca bu kuşak bireyleri bilgisayarı aktif bir şekilde kullanan ilk kuşak olma özelliğine de sahiptir (Özmen, 2016).

X Kuşağı bireylerinin sadakat ehli ve kanaatkâr özelliklerinin yanında mücadele eden, dinamik, heyecanlı bireyler olduğu görülse de tedbiri elden bırakmayan, garantici tutumları da söz konusudur. Ortaya çıkan yeni müzik akımları, farklı ilgi alanlarıyla eğlenceye düşkündürler. Formaliteye karşı duruşları bağımsızlıklara olan düşkünlüğünü destekler niteliktedir. Teknolojinin gelişmeye başlaması toplumsal hayat üzerinde de etkili olmuştur. X Kuşağı bireyleri ebeveynlerine kıyasla teknoloji ile daha fazla iç içe yetişmiş ve adaptasyonları daha

hızlı gözlemlenmiştir. Türkiye’de televizyonun kullanılmaya başlaması da bu dönemin önemli sosyal olaylarından biri olarak sayılmaktadır. (Şalap, 2016, s.34).

1961 Anayasa yine X Kuşağı dönemine denk gelmektedir. “Türkiye sosyal bir hukuk devletidir.” (Anayasa, md.2) ilkesini hayata geçtiği bu Anayasa toplumun şekillenmesi üzerinde de etkili olmuştur. Dolayısıyla X Kuşağı sosyal ve siyasal olaylara daha duyarlıdır. Bu duyarlılık aynı zamanda olaylarla mücadele edebilmeyi de beraberinde getirmiştir. Ekonomik kaygılar iş hayatına verilen önemi daha da arttırmıştır. Para kazanma gerekliliği ve kariyer bilinci bu kuşağın üzerinde durmaya başladığı konulardır.

1.3.4. Y Kuşağı

“Why” kuşağı olarak bilinen Y kuşağı her duyduğunu sorguladığı için bu isimle anılmaktadır (Kuru, 2014, s. 2). 1980-1999 yılları arasında doğan Y kuşağı, teknolojik çağda büyüyen, girişimci ruha sahip, kendilerine oldukça güvenen bireyler olmasıyla birlikte sabırsız bir nesil olarak da bilinmektedir. Bunun nedeni, yokluk kavramına uzak bir şekilde büyümeleridir (İzmirlioğlu, 2008, s. 46).

Y kuşağına ilişkin araştırmalara bakıldığında (Kim, Knight, ve Crustsinger, 2009; Twenge, 2010, s. 202; Khanolkar, 2013, s. 13); bu kuşağa ait bireylerin örgütlerine bağlılık düzeylerinin diğer kuşaklara göre daha düşük olduğu görülmektedir. Kimseye minnet etmeyen Y kuşağı, çalıştığı yere olan beklentilerinin karşılanmadığını görürse istifa edebilmektedir. Y kuşağı için kendi yaşamları, sosyal çevreleri, iş dışı hayatlarının kaliteli olması, çalışma hayatlarından daha değerlidir.

Y kuşağı bireylerine, anne babaları tarafından bütün düşüncelerin eşit bir şekilde önemli olduğu öğretilmiş ve anne babalar Y kuşağı çocuklarına spor, sanat ve müzik gibi aktivite alanında birçok şeyi öğrenmelerine ve tecrübe etmelerine destek sağlamışlardır. Y kuşağı, ebeveynlerinin bu ilgileri sayesinde eleştirel bakış açısını benimsemiş ve eleştiri yapacakları alan için cep telefonlarını ve sosyal medya hesaplarını kullanmayı tercih etmişlerdir (Çarıkçı, Kaplan, 2018, s. 28).

Y kuşağının ayırt edici özelliklerinin başında teknolojiye düşkünlükleri gelmektedir. Teknoloji çağının gelişim göstermesi ile küreselleşmenin etkilerini de en

çok bu kuşak görmüştür (Engizek ve Şekerkaya, 2016, s. 247). Y kuşağı; kendisine güvenen, diğer kişilerle olumlu ilişkiler kurabilen, risk almayı seven, özgürlükçü, teknolojiye hakim ve bu alanı kullanarak sosyalleşen, online alışveriş yapmayı seven, sosyal iletişim ağları olan Facebook, Instagram, MSN, Youtube, Twitter gibi hesapları işyerinde çalışırken bile çevrimiçi olarak kullanan kişilerdir (Bozyiğit ve Özeltürkay, 2015, s. 278). Hayatlarının odak noktasında internet bulunur. Bu kuşak eğitilmiş, teknolojiyi diğer kuşaklara göre daha rahat kullanabilen, eğlenceli yaşantıyı iş hayatlarında da sürdürmek isteyen, lider yapıda kişilerdir (Keleş, 2013, s. 29).

Küreselleşmeyle birlikte Y kuşağı birçok kültürle beraber büyümüştür. Elllerinde var olan teknolojik imkanlar, onların her türlü olaydan haberdar olmasını sağlamıştır (Daloğlu, 2013, s. 33). Y Kuşağının teknolojiyi iyi kullanmalarının yanı sıra, seyahat etme, yeme-içme, giyim, pazarlama gibi davranışları da diğer kuşaklara göre farklılık göstermektedir (Tükel, 2014, s. 14). Bu nedenle Y kuşağı, tüketim dünyasına giriş yapan ilk kuşak olarak adlandırılmaktadır (Altuntuğ, 2012, s. 206). Yukarıda anlatılanlara dayanılarak Y kuşağının hırslı ve bilinçli olması, aynı zaman da kendilerine oldukça güvenmeleri, teknolojiye hakim olmaları gibi birçok nedenden bu kuşak günümüzde potansiyel yöneticileri olarak görülmektedir (Yücebalkan ve Aksu, 2013, s.16).

Y kuşağı için iş hayatı ile özel hayatı arasındaki denge durumun önemi çok fazladır. Y kuşağındaki bazı çalışanlar işlerinde daha fazla ilerleyebilmek için uzun saatler çalışmaya tercih ederler. Ancak Y kuşağı çalışma saatlerinde sınırlar olmamasını, kendi alacakları kararlara çok fazla müdahale edilmemesini, kısaca esnek çalışma şartları aramaktadır. Teknolojideki değişim ve gelişmeler ile birlikte örgütlerin esnek çalışma kavramına yönelmelerinin, bu kuşak mensuplarının örgüte olan bağlılıklarının arttırdığı bilinmektedir. Y kuşağı çalışanları örgüt yönetimde söz sahibi olmayı, fikirlerinin sorulmasını isterler. Çalıştıkları örgütlerde ne istediklerini açıkça ifade eden, bilgi ve yeteneklerini sürekli geliştirmek isteyen, istedikleri karşılanmadığı takdirde ise iş değişikliğine gidebilen bir kuşaktır (Yüksekbilgili, 2013, s.346).

Yeni işler ortaya koymaya hevesli, heyecanlı, çözüm odaklı, kendini fazlasıyla seven ve beğenen, her şeyin bir an önce sonuçlanmasını isteyen, kuralları sevmeyen,

emir almaya tahammülü olmayan, hızlı yaşayan ve hızlı tüketen bir kuşaktır. Bunun yanında teknoloji ile birlikte büyümesi, refah seviyelerinin kendisinden önce yetişen kuşaklara oranla yüksek olması, dünya ile iletişimin güçlenmesi gibi etkenlerden bu kuşak kendisinden önce yetişen kuşaklara ile kıyaslandığında daha dışa dönük ve sınırları geniş bireylerdir (Bektaş vd.,2018, s. 156).

Y kuşağını kendilerinden önceki X kuşağından ayıran en önemli farklılıklardan biri, Y kuşağının teknoloji ve tüketim alışkanlıklarının hayatlarının bir parçası haline gelmesi olduğu söylenebilir (Saymaz, 2004, s.85). X kuşağı ile benzer yönleri olarak girişimcilik özellikleri göstermelerine rağmen, süreç odaklılık konusunda X kuşağının çok gerisinde kalmaktadırlar (Crampton ve Hodge, 2009). Yapacakları işe uyum konusunda zorlanmamaları yanında, işten çok kolay sıkılabılme durumları söz konusudur. Aynı anda birden fazla işi yapabilme kabiliyetlerinin dışında, ileri düzey bir bakış açısı ile düşünebilme ve bilgi eksikliğini hızlı kapatabilme yeteneğine de sahiptirler. Yüksek hayat standartlarını yakalamaları söz konusu olmakla beraber diğer kuşaklara nazaran takım çalışmaları olduğunda kendilerini gösterip, daha başarılı olabilmektedirler (Lower, 2008, s.80-85).

Karakteristik özellik olarak bakıldığında Y Kuşağı bireylerinin benlik duygusu yüksek olduğu görülmektedir. Kendi kendilerine yetebilmeyi diğer kuşaklara göre daha iyi başarmışlardır. Bu durum ise onları bencilleştirmenin yanında kendilerine karşı övgüyü hak eder düşüncesine sahip hale getirmiştir. Y Kuşağı bireylerinde özgüven duygusu son derece gelişmiştir. Özgüveni yüksek bireyler olmalarında küçük yaşta elde ettikleri bağımsız davranabilme özelliği etkilidir. Diğer bir taraftan gönüllülük, hak elde etme güdüsü, kültürel farklılıkları hoşgörü bu kuşağın öne çıkan karakteristik özellikleridir. Bebek Patlaması Kuşağı'nın çocukları durumunda olan X Kuşağı ebeveynlerinden etkilenip yaşam boyu öğrenmenin önemine inanarak eğitimin başarının anahtarı olduğuna düşünürler. Sorgulama, iletişim, örgütlenme yetenekleri yüksektir. Toplumsal normlara karşı net duruşları söz konusudur. Özgürlüklerine düşkündürler.

Diğer kuşakların bireylerine kıyasla, Y Kuşağı bireyleri kişisel yaşamı ve iş yaşamı dengesi aramışlardır. Sorgulayan bireylerden oluşan Y Kuşağı, bu özelliğini iş hayatına da yansıtmıştır. Kendilerine olan özgüvenleri sayesinde iş hayatlarında

girişimci ruha sahiptirler. Kariyer gelişimine son derece önem vermişlerdir. Çalıştıkları yerlerde karar süreçlerine dâhil olmayı önemsemişlerdir. Bireyselliğin öne çıktığı Y Kuşağı'nda iş hayatında uzmanlık ve meslek unvanları daha fazla önem kazanmıştır. Her ne kadar çalışma hayatına önem verseler de yaşamın bundan ibaret olmadığı anlayışını benimsemişlerdir (Aytaç, 2016, s. 141). Otoriteye karşı tutum sergilemelerine rağmen, görev bilinci yüksek bireylerdir. Kadınlar Y Kuşağı'yla birlikte çalışma hayatı içinde çok daha aktif konuma gelseler de bu oran hala erkek çalışan oranın çok altındadır.

1.3.5. Z Kuşağı

Z kuşağının başladığı yıl ile bittiği yıl tam olarak bilinmemektedir. Araştırmacılar genelde 2000 doğumlu ve sonrasında doğan yılları bu kuşak kapsamında değerlendirmektedir (Haeberle, vd., 2009; Altuntuğ, 2012; Adıgüzel, vd., 2014). Z kuşağı, “kristal çocuklar”, “vatan kuşağı veya “bilişsel jenerasyon” olarak da bilinmektedir (A. Bozkurt, 2018, s. 18). Yaşam tarzları ve tutumları bakımından geleneksel inançları benimseyen, aileye değer veren, kendini kontrol edebilen bu kuşağın, daha sorumlu bireyler olduğu görülmektedir (Williams ve Page, 2011, s.11).

Mengi (2009) Z kuşağını, gelenekselciler, X ve Y kuşaklarından farklı olarak, “newtwork” çağının gençleri olarak isimlendirmektedir. Aynı zamanda Z kuşağı bireylerinin birçok ağa üye olduğunu ve daha çok uzaktan iletişim ve ilişki kurdukları belirtmektedir. Bu durumunda, onların tek başlarına yaşamaya elverişli olduğunu göstermektedir. Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran önemli bir diğer özellik, dünyadaki değişime hızlı bir şekilde giriş yapmaları ve daha doğmadan tanımlanabilen özelliklerinin olmasıdır (Altuntuğ, 2012, s.206).

Z kuşağına yeni sessiz kuşak denilmektedir. Bunun sebebi, teknolojik imkanların bu kuşağın iletişim ve ulaşım imkanlarını kolaylaştırması, yüz yüze iletişimden kaçınarak sosyal medya hesaplarından iletişim kurmaları ve bunun sonucu olarak fiziksel olarak yalnızlık göstermeleridir. Bu kuşağı aşırı bireysel ve kendi başına yaşayan bir kuşak olarak nitelendirebiliriz (Mücevher, 2015, s.16). Onlar için sosyalleşme sosyal ağlar ile gerçekleşir.

Z kuşağı, teknolojiyi ileri derece kullanan bir nesildir. İşlerini kısa sürede ve internet üzerinden titiz bir şekilde gerçekleştiriyorlar. Bu kuşağın üyelerinin yanında her zaman; bilgisayar, cep telefonu veya tablet bulunmaktadır (Ayhün, 2013, s.102). Eğitimlerine çok erken yaşlarda başlanan Z kuşağı çocukları daha hızlı zihinsel gelişim göstermektedirler. (Demirdöğmez vd., 2017, s.1036). Teknolojiyle birlikte büyüyen Z kuşağı, yaratıcılıktan haz duyan ve yenilikleri seven, birden fazla karar alma becerisine sahip olan, anlık tüketimler yapan ve acele kararlar veren bir kuşaktır (İzmirlioğlu, 2008, s.50). Para harcama konusunda tutumlu olan Z kuşağı, kampanyaları takip eden, online alışveriş sitelerinin aktif kullanıcıları arasında yer alan, fiyatları karşılaştıran ve marka yerine ürünlerin kaliteli olmasına dikkat eden bireylerdir (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017, s. 1038) Kuşak kavramlarına bakıldığında her bir kuşağın kendisine has özelliklerinin olduğu görülmektedir. Bu özelliklere dayanarak kuşakların bir ürünü veya hizmeti satın alırken de farklı özellikler gösterdiği ve farklı davranışlar sergilediği söylenebilir. Z Kuşağı satın alma davranışlarında blogger ve youtuberların etkisi olduğu, takipçi sayısı, izlenme ve tıklanma sayısının yön verdiği popülarite kavramından çokça etkilendikleri görülmektedir.

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

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

1.4. X ve Y Kuşığı Arasındaki Farklılıklar

Kuşakları sadece doğum yıllarına göre sınıflandırmak doğru değildir. Bu kuşakları oluşturan kişilerin duyguları, fikirleri ve tecrübelerinin de tanımlanması gereklidir. Her kuşağın yaşamı anlamlandırma şekilleri, iletişim kurma tarzları, çalışma alışkanlıkları, kişilik özellikleri ve değer yargıları farklı olduğu gibi kendilerine özgü zayıf ve güçlü yönleri bulunmaktadır.

Yapılan araştırmalarda nesiller arasında net bir farklılık ortaya çıkarılamamış olsa da önceki nesillere oranla elindeki ile mutlu olan, mevcut durumlardaki yönetimi sorgusuz kabul eden, değişime tam olarak açık olmayan bireylerin yerine, araştırmayı tercih eden ve kendini geliştirmeye açık, daha ileri gitmek isteyen, yönetimdeki her şeyi sorgulayan, yaptığı işte anlam arayan ve hayata bakış açıları önceki nesilden farklı bir kuşağın olduğu bilinen gerçektir (Sadullah, 2010, s.7).

X kuşağı bireyleri, yaşadıkları ekonomik sıkıntılar nedeniyle kendilerini iş hayatına ve para kazanmaya adanmıştır. X kuşağı teknolojik gelişmelerin yaşandığı dönemlere tanıklık etmiş fakat hızına yetişememiştir. Y kuşağı, X kuşağının aksine teknoloji ile hayatını şekillendirmiştir. Bu aralarındaki en büyük farkı oluşturmuştur. Y kuşağı, internet ile birlikte hız olgusuna alışmış ve X kuşağına zıt bir özellik olan sabırsız karakter yapısına bürünmüştür. Y kuşağı, X kuşağının ciddiliğinin aksine ciddiyetsiz, bürokratik yapılarının aksine bürokrasiye uzak bir nesil olmuştur (Çaycı ve Karagülle, 2014, s. 192).

Y kuşağı çalışma hayatı ve özel hayatının dengeli olmasına önem vermektedir. Y kuşağı bu dengeyi sağlayabilmek için özgür ve esnek çalışma şartlarının olmasını istemektedir. Bunun bir diğer nedeni de kendini yönetme ve sorumluluk alma duygusundan kaynaklanmaktadır. Bu kuşak bilgi ve birikimini hep geliştirmek ve hayatta karşısına yeni çıkacak fırsatlara karşı açık olmak ister. Y kuşağı sorgulayan bireylerdir; kolay inanmamakta ve mantıklı açıklamalar aramaktadırlar (Yüksekbilgili, 2013, s. 345-346).

X kuşağı çalışma hayatını yaşamının temeli yapmış bir kuşaktır, Y kuşağı ise önce mutlu, sonra iş hayatında başarılı olmak isteyen bir kuşaktır. Bunun sonucu olarak X kuşağı, hep rekabet ederek ve liderlik hedefleriyle çalışma hayatında

ilerlemiş, duygularını iş hayatlarının dışında bırakmışlardır. Y kuşağı ise duygularıyla birlikte çalışma hayatında yer almaktadır. Aile ve arkadaşlık ilişkileri iş hayatının içinde de onlar için önemlidir. X kuşağı kadınları ve erkekleri iş hayatında bu kadar aktif olunca, ekonomik şartlarında etkisiyle üst kuşağa göre çocuk sayılarında düşüş görülmüştür (Kuran, 2018, s. 84).

X kuşağı çalışma hayatı boyunca hep sabırlı ve işyerlerine sadık olmuşlardır. Y kuşağı bireyleri ise kısa sürede terfi beklemekte ve yönetici olmak istemekte, beklentileri karşılanmadığında da kolaylıkla işlerinden ayrılabilirler. Örgütleriyle bağ geliştirme konusunda daha zayıf oldukları ve Y kuşağının iş doyumunu açısından, X kuşağına göre tatmini daha düşük bir nesil olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır. Değişimden çok fazla hoşlanmayan ve rutinini devam ettirme eğiliminde olan X kuşağının aksine işyerlerinde artık her alanda değişime açık, fark yaratmayı ve yenilikleri seven Y kuşağı bulunmaktadır (Seymen, 2017, s. 470–471). Bunların yanı sıra iş hayatlarında esnek zaman dilimi istemelerinin nedeni ilişkilere verdikleri önemden kaynaklanmaktadır ve sosyal ilişkilerine vakit ayırmak istemektedirler. (Göktaş, 2016, s.35).

X kuşağı, otoriteye bağlı, çalıştığı kuruma sadakat duygusu besleyen, daha az çocuk sahibi olan (Kuran, 2018, s. 83), kariyer hedefleri yüksek (İşçimen, 2012, s. 13) ve yaşamak için çalışmak ilkesini benimseyen bir kuşakken; Y kuşağı, sosyal ve ailevi ilişkilerine önem veren, otoriteye karşı, teknolojiyi iyi kullanan ve iş hayatında başarıdan önce mutlu olmayı tercih eden bir kuşaktır (Kuran, 2018, s. 98). Yapılan birçok araştırma sonucuna göre, Y kuşağı özgürlüğüne düşkün, kendine güvenli, iş birliği içinde olmaya yatkın ve bencil bir kuşak olarak tanıtılmaktadır. Bu kuşak teknolojik ürünler ve internet ile birlikte büyümüştür. Her şeyi başarabileceklerine inanırlar. (Yüksekbilgili, 2013, s. 343).

Y kuşağı, X kuşağına göre refah düzeyinin daha yüksek olduğu, teknolojinin gelişmiş olduğu, çeşitliliğin bol olduğu bir zamanda yetişmiştir. Bu yüzden Y kuşağının hayatı daha eğlenceli, sosyal aktivitelerle birlikte, esnek, ailesi ve arkadaşlarına zaman ayırarak geçirmek istediği görülmektedir (İşçimen, 2012, s. 10).

1.5. Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Türkiye'deki Kuşaklar

Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) 2018 yılı verilerine göre, 31 Aralık 2018 tarihi itibarıyla Türkiye'de 82 milyon 3 bin 882 kişi yaşamaktadır. Bu kişilerin %50,2'sini erkekler, %49,8'ini ise kadınlar oluşturmaktadır.

Kuşaklar ve ayrıldığı tarih aralıkları uluslararası olduğu gibi Türkiye özelinde de farklılık göstermektedir. Türkiye için literatürde yaygın olarak kabul gören tarih aralıkları

- Sessiz Kuşak (1900 - 1945)
- Bebek Patlaması Kuşağı (1946 - 1964)
- X Kuşağı (1965 - 1979)
- Y Kuşağı (1980 - 2000)
- Z Kuşağı (2000 ve sonrası) şeklindedir.

TÜİK'in 2018 yılı Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçlarına göre, ortalama yaşın bir önceki yıla göre artış gösterdiği gözlemlenerek 32 olduğu tespit edilmiştir. Çocuk yaş grubu olarak kabul edilen 0 - 14 yaş aralığındaki nüfusun oranını % 23,4 olarak gerçekleştiren, 15 - 64 yaş grubunda bulunan ve çalışma çağı olarak tanımlanan nüfusun 2017 yılına göre % 1,4 artarak % 67,8 olduğu görülmüştür. 65 ve üstü yaştaki nüfusun oranı ise % 8,8 oranına ulaşmıştır.

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ TATMİNİ KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini, çalışanın işyerinden yaşadığı manevi veya maddi mutluluğu ya da doygunluğunun seviyesi şeklinde ifade edilmektedir. (Kaya, 2016, s. 40) Bir kişinin kendi işinin ya da deneyiminin sonucunda takdir edilmesinden kaynaklanan duygusal durumdur (Yousef, 2016, s. 78).

Kavram olarak, çalışanın iş yapmaktan mutluluk duyduğu insanlarla iş yapması ve işlerinin sonucunda maddi menfaatler elde etmesi sonucunda ortaya yeni iş veya mal çıkardığı zamanki sevinci olduğu ifade edilir. İş tatminini, örgüt içi bireylerin bedensel ve fiziksel ayrıca fizyolojik ve ruhsal hislerinin göstergesidir (Elmas, 2017, s. 44).

İnsan hayatının çok büyük bir bölümü işyerinde geçmektedir. İnsanların iş tatminlerinin olması hem genel yaşamda hem de iş yaşamında mutlu olmasını sağlayan etmenlerden biridir. Buradan yola çıkılarak iş tatmini, örgütsel davranış literatüründe en çok araştırılan konulardan biri olmuştur. Özellikle hizmet sektöründe, işgören davranışlarının müşteri memnuniyetine etkisinden iş tatmini daha da fazla öneme sahiptir (Snipes vd., 2005, s. 1331).

Başta örgütsel davranış olmak üzere sosyal bilimler alanında iş tatmini üzerine birçok tanım yapılmıştır. Bunlardan öne çıkanlar ise şunlardır.

İş tatmininin en popüler tanımı Locke (1976) tarafından “bir kişinin işinin veya iş deneyimlerinin değerlendirilmesinden kaynaklanan zevkli veya olumlu bir duygusal durum” olarak ifade edilmiştir (Locke, 1976, s. 1304).

İş tatmininin ilk araştırmacılarından olan Hoppock’un tanımı; bir kişinin “işimden memnunum” demesini sağlayan psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların kombinasyonu şeklindedir. Endüstriyel psikoloji literatüründe Locke, bir değerlendirme yapıldığında çalışanın edindiği olumlu duygusal seviyeyi iş tatmini olarak tanımlamıştır (Mohammed ve Eleswed, 2013). Locke’un bir başka tanımı ise

çalışanın işinin sağladığı olanakların onun tarafından ne kadar iyi algılandığının bir sonucudur şeklindedir (Gülakan, 2013, s.21).

Her bir çalışanın, iş hayatı süresince tecrübelerinden kazandığı mutluluk ve hüznlerinden ötürü çalışmasına, çalışma ortamına ve çalıştığı çevrelere ait tecrübeleri mevcuttur. Çalışma hayatındaki bütün duyguları ve malumatlarının sonucunda, çalışanların iş yerlerine ve işlerine göre davranışları meydana gelir. İş tatminini, böyle davranışın geneli olarak söyleyebiliriz. Basit anlamda açıklayacak olursak, çalışanın işinde ortaya koyduğu davranışlardır. Çalışanın işe karşılık davranışı olumsuz veya olumlu olabileceği gibi, tecrübeleri ve işlerini" değerlendirmesinden sonra hissettiği mutluluk ve memnuniyettir (Eronat, 2004, s. 11).

Hayata karşı iş doyumu, kendisine güveni, fiziki ve ruhi sağlığı, hedefi organize etme, müşteri memnuniyeti, çalışan performansı, çalışan verimliliği, içine kapanıklığı, devamsızlığı, çalışanın iş değiştirme niyeti ile ilişkili olması bakımından araştırmacıların ilgisini çekmiştir (Gülnar, 2007, s. 161).

İş tatmini içsel ve dışsal tatmin olmak üzere iki boyutta incelenmektedir. İçsel iş tatmini; işin kendisiyle ilgili olup, çalışanın işinden duygusal olarak yaşadığı doyum olarak değerlendirilirken, dışsal iş tatmini işin çevresine dönük olup, çalışma şartları, uygulanan yönetim şekli, örgüt kültürü, ücret ve ödüller çerçevesinde algılanan tatmin boyutudur.

2.1.1. İş Tatminin Önemi

İşgören, iş ortamında memnuniyet yaşayarak doyuma ulaşır ve hayatının farklı zamanlarında da bunun faydasını görür. İş görenin sosyal hayatındaki duygusunu örgüt içerisinde çalışmasına, çalışma ortamındaki duygusunu da sosyal hayatına yansıtması doğal bir olaydır (Üçüncü, 2016, s.9). İnsanların hayatlarındaki çalışma zamanlarını değerlendirdiğimizde, aileleri, arkadaşları ve kendisinin özel zamanları toplamının neredeyse iki katı veya daha fazlasını çalışma ortamlarında geçirdiğini görüyoruz. Bu gerçekten yola çıktığımızda, yaptığı işten veya iş ortamından memnuniyet yaşayamayan kişi özel hayatında da yaşadığı olumsuz durumların tesirinde olur. Aile huzuru etkilenir, arkadaşları ile olumlu ilişkiler kuramaz ve hayatında huzursuzluk hakim olur. Stresin fazla olduğu bu ortamda, mental sağlığı bozulan birey çalışma

motivasyonunu kaybeder ve çalışırken bir taraftan da iş arayışına girer. Kurum açısından düşündüğümüzde iş tatmini olmayan, motivasyonu düşük ve çalışırken bir taraftan da iş arayan çalışanların bulunduğu örgütün başarılı olmasından söz edemeyiz. Günümüz rekabet koşulları içerisinde böyle bir örgütün çalışan bağlılığı yaratabilmesi mümkün değildir.

Herzberg, iş tatmininin organizasyonlar ve çalışanlar üzerindeki önemini “tatmin düzeyi daha yüksek çalışan organizasyona daha fazla değer katacaktır” şeklindeki ifadesi ile açıklamıştır. 1978’de Freeman ise “Avrupa ve Amerika Birleşik Devletlerinde yapılan geçmiş çalışmalar iş performansının iş tatmininden olumlu yönde etkilendiğini göstermektedir” demiştir. 2007’de Lee-Kelley ve arkadaşları çalışan memnuniyetini yani iş tatminini “bir çalışanın iş yerindeki hoşnutluğunun ve genel kabul tutumlarının bir değerlendirmesi olarak kullanılabilir” demiştir. Eskildsen ve Dahlgaard da “müşteri memnuniyeti ve sadakatini sağlayabilecek çalışanların işinden tatmin düzeye yüksek çalışanlar” olacağını belirtmiştir (Emhan ve Gök, 2011, s.158).

Yapılan çalışmalar ve araştırmalar göstermektedir ki; bir işletmenin kârlılığı hem müşteri memnuniyeti hem de çalışanın iş tatmini ile doğru orantılıdır. İş tatmini olumlu çalışma tutumuna yönlendirecek keyifli bir his yaratır. Çalışma şartlarından tatmin çalışan da yenilikçi, yaratıcı, esnek ve bağlı bir çalışan olacağından kaliteli ürün veya hizmet ortaya çıkararak örgütlerine maksimum fayda sağlayacaktır. Bununla birlikte örgütlerin sektördeki başarıları kârlılık ve pazardaki paylarının yanında çalışanlarına verdikleri değer ile daha fazla anlam kazanacaktır (Öğer, 2009, s.33).

2.2. İş Tatmininin Kuramsal Temelleri

İş tatmini kavramı ile ilgili geçmişten günümüze birçok çalışma yapılmış ve farklı başlıklar altında teoriler ortaya konmuştur. Bunlardan başlıcaları kapsam teorileri ve süreç teorileridir.

2.2.1. Kapsam Teorileri

Kapsam teorileri, kişinin içinde bulunduğu durumu ve kişiyi belirli yönde davranışlara yönlendiren faktörleri ifade etmeye çalışır (Koçel, 2005, s.584). İş tatmini açısından değerlendirildiğinde, istenilen davranışın pekiştirilmesi için seçilecek

pekiştiriciler işgörenin ihtiyaçları göz önünde bulundurularak seçilebilmektedir (Küçüközkan, 2015, s.17).

Bu teori ihtiyaçların neler olduğunu ve bu ihtiyaçların motivasyon ile giderilmesi gerektiğini açıklamaya çalışır. Genel olarak çalışanları görevlerini gerçekleştirmeye yönlendiren faktörlerin üstleri tarafından doğru algılanabilmesi ve bunun sonucu olarak daha iyi yönetilebilmeleri fikrine dayanır. Böylece hem çalışan motivasyonu sağlanabilecek hem de örgüt amaçları doğrultusunda davranışlar elde edilebilecektir (Egüz, 2017, s.85).

Kapsam teorileri şu şekilde sıralanabilir; Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi, McGregor'un X ve Y Kuramı, Alderfer'in ERG Teorisi, Herzberg'in Çift Faktör Teorisi ve McClelland'ın Başarı İhtiyacı Kuramı.

2.2.1.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi

Brandeis Üniversitesi psikoloji profesörü olan Abraham Maslow, 1954 yılında ihtiyaçları, temel ihtiyaçlardan daha yüksek düzey ihtiyaçlara doğru bir sıralama yaparak ihtiyaçlar hiyerarşisini ortaya koymuştur (Göksel, 2013, s.27). Bireylerin bazı gereksinimlerini karşılamak için güdülenmiş olduklarını, bu gereksinimlerinden bir kısmının diğer gereksinimlere göre daha önemli ve acil olduğunu işaret etmiştir. Acil gereksinimiz, fiziksel bir şekilde hayatta kalmak için çalışmaktır. Hareketlerimizi eyleme geçirecek ilk sebep budur. Buradaki aşamanın gereksinimleri tamamlandığında sonraki aşamadaki gereksinim bizi harekete geçirir ve hareketlerimiz ve süreçlerimiz böylece sürer gider. Birbirini takip eden bu süreç Fizyolojik ihtiyaçlar (Physiological), Güvenlik (Safety), Sevgi/Aidiyet (Love/belonging), Saygı (Esteem) ve Kendini Gerçekleştirme (Self-actualization) şeklindedir. Bu modelleri, "eksiklik ihtiyaçları" ve "büyüme ihtiyaçları" şeklinde iki parçaya ayırabiliriz. Belirtilen dört kademedeki model çoğunlukla eksiklik ihtiyaçları olarak tanımlanabilirken, üst kademe ise var olma ya da büyüme gereksinimleri şeklinde tanımlanabilir. Eksiklik gereksinimleri, yoksunluktan ötürü meydana gelir ve bu gereksinimler karşılanmadığı zaman insanları harekete geçirdiği söylenir. Gereksinimleri ortadan kaldırma duygusu ne kadar çok ihmal edilirse, zaman o kadar çok uzar, gereksinim o oranda kuvvetlenir (McLeod, 2007, s.2).

Şekil 2.1: Maslow'un İhtiyaçlar hiyerarşisi



Kaynak: Ay, 2007.

Fizyolojik İhtiyaçlar; insanın yaşamını idame ettirebilmesi için mutlaka giderilmesi gerekli olan temel ihtiyaçlardır. Örgütlerde buna örnek olarak ücret verilebilir. İkinci basamak olan Emniyet ve Güvenlik ise can güvenliği, barınma gibi ihtiyaçları temsil eder. Örgütlerde buna sigorta, ergonomik iş koşulları, iş güvencesi vb. denk sayılabilir. Sosyal İhtiyaçlar da bir topluluğa ait olma, benimsenme gibi ihtiyaçları kapsar. Örgütlerde buna çalışma ortamı, arkadaş ilişkileri vb. örnek verilebilir. Saygınlık basamağında tanınma içgüdüsü ortaya çıkar. Örgütlerde ise bu aşamaya örnek olarak takdir edilme, statü sahibi olma isteği vb. verilebilir. Piramitin son basamağı olan Kendini Gerçekleştirme aşaması kişinin potansiyelinin farkında olmasıdır. Örgütlerde kişinin kendini geliştirmesine ve yaratıcılığını göstermesine yardımcı olacak alternatifler, bu aşamaya örnek gösterilebilir (Yılmaz, 2015, s.33).

2.2.1.2. McGregor'un X ve Y Kuramı

Bu teori 1960'larda sosyal psikolog Douglas McGregor tarafından geliştirilmiştir. McGregor insanları yönetmede iki temel yaklaşım öne sürmüştür. Bunlardan biri X teorisi, diğeri ise Y teorisidir. X teorisini uygulayan yöneticiler genelde kötü sonuçlar almışken, daha geniş görüşlü yöneticiler insanların kendilerini geliştirmesine izin veren ve daha iyi performans ve sonuçlar ortaya koyan Y teorisini kullanmışlardır (Mahamed ve Nor, 2013, s.78).

Douglas McGregor'un yaptığı çalışmalar çoğunlukla 1930'lu yılların içi ile 1950 yılları arasında yapılmıştır. O tarihlerde dünyada "İkinci Dünya Savaşı"nın, "Dünyada Büyük Buhran"ın ve "Soğuk Savaş" yaşandığı, Dünya tarihinin değişikliğe uğradığı dönemdi. X teorileri Klasik Yönetim düşüncesinin, Y teorileri Neo-klasik Yönetim düşüncesinin özünü vurgulamaktadır. Gregor'un X Teorisi; "insan tipik olarak çalışmaktan hoşlanmaz tembeldir, bencildir, kendi istek ve amaçlarını örgütün amaçlarına tercih ederler, sorumluluk almaktan kaçarlar, isteksizdirler, hırslı değildirler, risk almaz güvenliği her şeyin üstünde tutarlar, iş yaptırmak için onu zorlamak takip etmek ve cezalandırmak gerekir" der. Y Teorisinde ise yukarıda X teorisi için yazılan insan tipinin tam aksi yönündedir (Tekin, Baş ve Gökdemir, 2016, s.83). Çalışanlara güven, saygı, istek ve ihtiyaçlarına karşılayabilecek yöntemler geliştirip çalışanları olumlu yönde yönlendirmeyi amaç edinir.

X teorisi otoriter bir yönetim anlayışını ifade eder ve herhangi bir başarısızlıktan çalışanı sorumlu tutulurken, Y teorisi daha katılımcı bir yönetimi ifade eder ve başarısızlıktan yöneticiler sorumlu tutar.

McGregor'a göre yöneticiler, çalışanlarının işlerinden hoşlanmadığını ve düşük motivasyona sahip olduklarını düşünüyorsa otoriter bir yönetim anlayışına sahip olacaklardır. X teorisinde yöneticiler, çalışanlarının görevini yerine getirmesi için onların sürekli teşvik edilmesi, ödüllendirilmesi veya cezalandırılması gerektiğine inanırlar. Bu teorinin çalışanlar hakkındaki varsayımları şu şekildedir;

- Çalışanlar işlerini sevmez, sorumluluktan kaçarlar.
- İşlerini yapmaları için sürekli denetlenmeye, zorlanmaya ve hatta tehdit edilmeye ihtiyaç duyarlar.
- Hırslı değildirler ve yönetilmeyi tercih ederler.

Y teorisi, çalışanların işlerinden gurur duyduklarına inandığı ve çalışanlarına güvenerek daha katılımcı bir yönetim tarzı uygulayan yöneticilerin kullandığı bir yaklaşımdır. Bu teoride yöneticiler çalışanlarına daha büyük sorumluluklar vererek onları kendilerini geliştirmeleri için teşvik eder, cesaretlendirirler. Bu teorinin çalışanlar hakkındaki varsayımları da şu şekildedir (Ulukuş, 2016, s.93);

- Çalışanlar kararlarda daha fazla yer almaktan, kendi inisiyatifleri ile çalışmaktan mutludurlar ve sorumluluktan kaçınmazlar.
- İşlerini tamamlamak için kendi motivasyonlarına sahiptirler ve bunun tadını çıkarırlar.
- Çok az yönetilmeye ihtiyaç duyarlar ve çözüm odaklıdırlar.

2.2.1.3. Herzberg'in Çift Faktör Teorisi

Frederick Herberg çift faktör teorisini açıklarken tatminsizliklere sebep oluşturan “Durum Koruma (Hijyen) Faktörleri” ve tatmini oluşturan “Motivasyon Faktörleri” olacak şekilde incelemiş ve ortaya koymuştur. Durum koruma faktörleri genellikle işin dışındaki çevre ile ilgilidir, çevreye dönüktür. Daha açık bir ifadeyle söyleyecek olursak bunlar örgüt politikası, örgütün kontrolü, ücret politikaları, çalışanlar arasındaki ilişkiler, çalışma şartları gibi faktörlerle ilgilidir. Motivasyon faktörleri de çalışmanın kendisi, çalışan kişinin gösterdiği başarı, gelişme ve işinden tatmin olması ile direkt ilişkilidir. Bu etkenler; sorumlulukları üstlenme, işin kendisi, tanıma, başarı, yükselme olanağı verme gibi faktörlerdir (Toker, 2007, s.95).

Frederick Herzberg çalışma hayatı boyunca işçi ve mühendislerin farklı durum ve zamanlardaki tatmin seviyelerini sürekli takip etmiştir. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisinin bir gelişimi olarak bu teorisini ortaya atmıştır. İhtiyaçlar Teorisini işteki tatmin ve tatminsizlik faktörlerinin birbiri ile ilişkili değil, iki ayrı kavram olduğu şeklinde geliştirmiştir (Akıncı, 2018, s.30).

Motivasyon faktörleri iş tatmini yaratır ve işin direkt olarak kendisi ile ilgilidir. Başarma, tanınma, terfi, mesleki gelişim gibi içsel faktörleri barındırır. Motivasyon faktörlerinin var olması iş tatminini oluştururken olmaması tatminsizliğe yol açmaz (Ulukuş, 2016, s.67).

2.2.1.4. Alderfer'in ERG Teorisi

Clayton Alderfer ERG Teorisi ile Abraham Maslow'un ihtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisini sadeleştirmeye çalışmıştır. ERG Teorisi Yaklaşımında üç grup ihtiyaç incelemeye alınmıştır (Küçüközkan, 2015, s.103).

Var Olma (Existence) İhtiyacı: İlk basamaktır ve var olmak için gerekli temel fiziksel ihtiyaçları kapsamaktadır.

İlişki Kurma (Relatedness) İhtiyacı: İkinci sıradaki insanların bir ortama ait olma ve ilişki kurma ihtiyaçlarını ifade eden basamaktır.

Gelişme (Growth) İhtiyacı: Son sıradaki basamak olan kişinin kendini gösterme, gerçekleştirme ihtiyacıdır.

Clayton Alderfer'in ERG teorisi, kişilerin ihtiyaçlarını giderme becerilerine göre ihtiyaçlar hiyerarşisinin hem üstüne çıkabileceklerini hem de altına inebileceklerini ifade etmektedir.

2.2.1.5. McClelland'ın Başarı İhtiyacı Teorisi

1960'da McClelland tarafından öne sürülen teori, ihtiyaçları 3 ayrı şekilde sınıflandırır ve her basamaktaki ihtiyaç için diğerinden farklı motivasyona ihtiyaç olduğunu savunur.

“Başarma İhtiyacı” bu sınıflandırmanın ilkidir ve teori adından da anlaşılacağı üzere insanlardaki herhangi bir şeye karşı duyulan başarma arzusudur. Bu arzuda olan birey kendine hem zor hedefler seçer hem de bu hedefe ulaşmak adına ihtiyacı olan tüm bilgi ve becerilerini geliştirmeye açıktırlar. Bireyde hedefe ulaşma arzusu baskın olduğu için verilen iş başarıldığındaki his, birey için ödülünden daha önemlidir.

Başarı İhtiyacı Teorisinin diğer bir faktörü “ilişki kurma ihtiyacı”dır (Atıcı, 2003, s.28). İnsanın sosyal bir varlık olduğu gerçeğinden yola çıkarak ilişki kurma arzusunda olduğunu bilmekteyiz. Dolayısıyla bir grubun parçası olmayı, grup tarafında kabul görmeyi takdir edilmeyi bekler. Çalışma arkadaşları ve sosyal çevre ile olan iyi ilişkiler insanları motive eder ve rekabet için işbirliğini destekler.

Teorinin son basamağını “güç kazanma ihtiyacı” oluşturur. Güç ihtiyacı duyan bireyler statü, itibar ve saygınlık gibi faktörlere önem verir, önemli olduklarını, çevreyi etkileyebilme ve onları yönetebilme ihtiyacı duyarlar. Bu tutumdaki kişilerin kazanma hırslı oldukça yüksek ve sürekli rekabet içinde oldukları bilinmektedir.

2.2.2. Süreç Teorileri

İnsan davranışlarının nasıl ortaya çıktığını, şekillendiğini ve tüm bu süreci inceleyen süreç teorileri, kişilerin hedeflerini gerçekleştirebilmek için motive edilme şekilleriyle ilgilidir. Süreç teorisinde motivasyon dış kaynaklıdır. Süreç teorilerini Vroom (1964) Bekleyiş Teorisi, Adams (1963)'ın Hakkaniyet (Eşitlik) Teorisi, Lawler ve Porter (1968)'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi, Locke'ın Amaç Teorisi oluşturmaktadır.

2.2.2.1. Vroom'un Beklenti Teorisi

Günümüzde motivasyona ilişkin en fazla kabul gören yaklaşım Vroom'un Beklenti Teorisi'dir (Robbins ve Judge, 2015, s.225). V. H. Vroom (1964), insanların “zevkleri artırma ve acıyı önleme” isteklerinin bir sonucu olarak algılara, tutumlara ve inançlara dayalı belirli eylem biçimlerini bilinçli olarak seçtiklerini öne sürmüştür (Isaac vd., 2001, s.214). Vroom'un beklenti teorisine göre bireyin motive olması belli bir davranışı amaca ulaştıracağı beklentisiyle, o bireyin amaca verdiği önemin çarpımına eşittir (Erdem, 2014, s. 54).

Bu modelin üç temel kavramı vardır. Bunlardan birincisi Valens (Valence)'dir. Valens bir kişinin belli bir çabayla elde edeceği ödülü arzulama derecesidir. Her ödül her birey için aynı anlamı ifade etmez. Bir birey için çok değerli olan ödül bir diğeri için değersiz olabilir. Modeldeki ikinci kavram bekleyiştir. Kişinin çabasının karşılığında ödüllendirilme olasılığıdır. Modeldeki üçüncü kavram ise araçsallıktır. Kişi belirli bir çaba ile belirli düzeyde bir performans gösterebilir. Bu performansın karşılığında ödül alabilir. Araçsallık, birinci kademe (Valens) sonuçlarının ikinci kademe (beklenti) sonuçlarına ulaştıracağı konusunda sübjektif olasılığı ifade eder (Koçel, 2007, s.495-496).

Viktor H. Vroom teorisinde, çalışanın işe karşı duyduğu heyecan, yaptığı işin sonuca ulaşması beklentisi ile sonucuna atfettiği değer çarpımının sonucuna eş değerdedir. Teoriye göre çalışmanın sonucuna verilen değer “Valance” kavramıyla anlatılmaktadır. Bir hedefe ulaşmak muradı varsa valansımız pozitif, ulaşmak istenen hedefe alaka yoksa valansımızın değeri negatif çıkacaktır. Önemli olan valans değerinin sonuçtaki reel değeri değildir, beklediğimiz değerlerdir. Böyle bir durumda

çalışanın motive edilmesi, amacımızın ve sonucundaki valansların, bu sonuç ve amaçlarımızın olabilme ihtimallerine çarpılmasının sonucuna eşittir (Tunçez, 2007, s. 21).

2.2.2.2. Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Teorisi

Geliştirilmiş beklenti teorisi bir çalışanın; göstereceği çabanın iyi bir performans sağlayacağını, iyi performansın maaş artışı veya promosyon gibi organizasyonel ödüller sağlayacağını ve ödüllerin kendi kişisel hedeflerini tatmin edeceğine inandığı zaman yüksek düzeyde çaba göstermek üzere motive olurlar (Kritner ve Knicki, 2005, s.139).

Vroom'un teorisine göre motivasyonun valens ve beklentiden başka değişkenlerden de etkileneceğini açıklamaktadır. Teoride açıklanan değişkenler bilgi, yetenek, rol algısı yani bireyden beklenen tavır, eylem ve ödüllerdir. Bu teoriye göre kişi motivasyonu meydana getirecek unsurlar olmadan ne kadar yüksek çaba gösterirse gösterebilir istediği sonucu, başarıyı elde edemeyecektir. Gerekli bilgi ve yeteneği olmadan yeterli performansa ulaşamayacaktır. Yeterli performansa ulaşamamasının bir diğer nedeni de rolünü tam olarak anlayamamasıdır (Çabukel, 2008, s.76).

Burada bahsi geçen sadece kendi rolü değil etrafındaki çalışanların da rolüdür. Daha iyi performans göstermede etkili olan bir diğer unsur da ödüldür. Çalışan yaptığı işlerin sonucunda almak üzere ödül beklentisine girer ve diğer çalışanlarla bir kıyaslamada bulunur. Buna algılanan eşit ödül denir. Sonuçta aldığı ödül beklentisinden, algılanan ödülün küçük ise çalışanın motive ve tatmin olması zora girecektir.

2.2.2.3. Locke'un Hedef Belirleme Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen teori, özel ve zor hedeflerin geri bildirim ile daha yüksek performans, dolayısıyla da çıktı sağladığını öne sürmektedir. Örnek verecek olursak, bir satış temsilcisi, belirli bir hedef için haftada 250 birim satış yapmayı taahhüt ettiğinde, bu hedefe ulaşabilmek için bir eğilim ortaya çıkar. Bu teoride hedef, işgörene ne yapılması ve ne kadar gayret gösterilmesi gerektiğini açıklamaktadır (Robbins ve Judge, 2015, s. 214-215).

Locke ve Latham (2006)'a göre bir kişinin, hedefe bağlı, hedefe ulaşmak için gerekli yetkinliklere sahip ve hedef ile çatışan hedefleri olmadığı sürece, hedef zorlaştıkça performansı artacaktır. Hedefler, gelecekteki olası olumlu sonuçları işaret ettiğinden, hedeflerin belirlenmesi her şeyden önce bir farklılık yaratma sürecidir.

2.2.2.4. Eşitlik Teorisi

Eşitlik Teorisi 1963'de John Stacey Adams tarafından geliştirilmiştir ve kişiyi çalışmaya iten şeyin eşitlik ve eşitsizlik algısı olduğu söylenir. Bu teori temel olarak girdi ve çıktıya odaklanır. Teoriye göre kişi kendisini sürekli olarak özellikle aynı düzeyde olduğu çalışma arkadaşları ile kıyaslar. Yaptıklarına karşılık elde ettiklerinin düşük olduğuna inanırsa motivasyonu ve performansı bundan direkt etkilenir; üretkenliği ve işin kalitesi düşebilir. Hatta çoğu zaman eşitsizlik algısı devamsızlıkta artışa ve istifaya bile yol açabilir (Latham and Locke, 1991).

Sonuç olarak eşitlik teorisi çalışanların iş yerindeki eşit şartlar ve eşit davranışlar tarafından motive edildiği algısına dayanır.

2.2.2.5. Amaç Teorisi

Amaç teorisi, içsel gözlemlerin en basitine dayanır. Şöyle ki bilinçli insanın davranışları hedef odaklıdır. Bu da kişisel hedefler sayesinde düzenlenir. Teori bazı insanların neden iş görevlerinde diğerlerinden daha iyi performans gösterdiği sorusuna odaklanır. Eğer yetenek düzeyi ve bilgi birikimi açısından eşit ise sebep motivasyoneldir denebilir ve görev performansındaki kişisel farklılıkların derhal açıklanmasına vurgu yapar. Amaç teorisi bazı insanların daha iyi performans göstermelerinin sebebini en basit şekilde farklı performans hedeflerine sahip olmaları ile açıklar (Latham and Locke, 1991).

Bu teori için en kritik kavramlar şunlardır; bağımsız değişken olarak belirlenen amaç belirleme, bağımlı değişken olan organizasyon etkinliği ve hem bağımsız değişkenin bir ürünü olan hem de bağımlı değişkenin sebebi olduğu için aracı değişken olarak varsayılan çalışan etkinliğidir (Teo ve Low, 2016).

2.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Yöneticiler, astların tam tatmin sağlayacakları davranışları geliştirerek onları güdülemeye çalışırlar. Geliştirilen bu davranışlar hem çalışanların kişisel tatminlerini sağlar hem de işletme amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunurlar. İş tatmini öğelerinden olan faktörleri, örgüt ile ilgili faktörler ve kişisel faktörler olarak iki başlık altında inceleyebiliriz (Gülner, 2007, s.164).

2.3.1. Örgüt ile İlgili Faktörler

2.3.1.1. İşin Niteliği (İşin Kendisi)

Bir bireyin işindeki nitelik, iş tatmini alanında önemli konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Herzberg'in ve arkadaşlarının düşüncelerine göre işin manası; düzenli veya düzensiz, zevkli veya heyecanlı, bütünü karışık veya çok basitçe olabilmektedir. Saydığımız etkenler çalışmaya zenginlik katar ve işin tatminine önemli bir şekilde katkı sağlarlar.

M. Gruneberg'in düşüncesinde iş tatmini, işte bulunan uzmanlıkları, işte bulunan değişik görevlerin ve farklılıkların tanımını içeren bir şekilde çalışmanın niteliğinde gündeme getirilmesinin gerekliliğidir. İşin uzmanlık seviyesini; kişinin sahip olduğu pozisyon içinde başvurmakta olduğu kabiliyet seviyesi şeklinde anlatır. Uzmanlığın, işin başarısına katkı eden faktör olduğunu vurgular (Gülner, 2007, s.165).

2.3.1.2. Ücret ve Yan Ödemeler

Herzberg'in maaş ve primleri çalışanların dış etkenler ve hijyen anlamında tatminsizliğe etkisi olan unsurlar şeklinde görüşü vardır. Ücretin takdir etme ve başarıyı gerçekleştirmek şeklinde olan iç ödüllerin açısından değerlendirme yaptığımızda yalnızca motive edici bir araçtır (Gülner, 2007, s.165).

Ücretle ilgili yapılan araştırmalar neticesinde iş tatmininin anahtar değişkeni olduğu ortaya çıkmıştır. Alınan ücret, başarı ve statü sembolü olarak görülmektedir. Ücret düzeyi, erkeklerde kadınlara göre, mavi yakalılarda beyaz yakalılara göre, evli olanlarda bekârlara göre daha önemli bir değişkendir (Soydan, 2011, s.18).

2.3.1.3. Bireyler Arası İlişkiler

İş tatminini sağlayan etkenlerin en başında genellikle bireylerin aralarındaki ilişkiler gelmektedir. Locke aynı seviyede çalışanların, astların ve yönetim kademesinde bulunanların üç tip temsil görevi olanların ortaya koyduğu işlevsel ve var olmak şeklinde iki değişik anlamda bireyler arası ilişkinin açıklamasını yapmıştır. Varlık ilişkilerin çalışanlar arasında hizmet ve mal takası bağlarının dışarısında bir bağ üstünde yoğunlaştığı, işlevsel ilişkilerin ise değiş tokuş yapılan hizmetler üzerine odaklanır. İşlevsel ilişkileri icra edilen sorumluluklar ya da alınan ödüllerin bağlamında takviye edilen bir kıymet olarak değerlendirmek doğru olur (Gülnar, 2007, s.166).

İnsanlar işten sadece para ya da diğer elle tutulur başarılarından daha fazlasını almak isterler. İş aynı zamanda sosyal etkileşim ihtiyacını da karşılar. Bu sebeple, şaşırtıcı olmayacak şekilde, samimi ve destekleyici çalışma arkadaşları iş tatmininin artmasına yol açar. Yönetici veya patronun davranışı da önemli bir faktördür; üst yönetici anlayışlı ve dostça davranıyorsa, iyi performansı övüyorsa, işgörenlerin fikirlerini dinliyorsa ve işgörenlere kişisel bir ilgi gösteriyorsa işgören memnuniyeti artar (Robbins ve Judge, 2015, s. 90).

Arkadaş canlısı ve birlikte çalışmayı seven bireyler yaptıkları işten zevk almaktadır. Ayrıca birbirleri ile geçinemeyen iş arkadaşlarının iş tatmin düzeylerinin düşük olduğu gözlemlenmiştir. Sonuç olarak iletişim kopukluğu olan çalışma grubunda, işgörenler iş tatminsizliği yaşamakta ve işten ayrılma niyetine sahip olmaktadır (Aliyeva, 2013, s. 66).

2.3.1.4. Yükselme Fırsatları

Bireylerin çalışma ortamlarında ilerleme imkânlarının olmasını umarlar. Böyle düşünmelerinin mühim sebeplerinden bir tanesi; bireylerin tecrübe sahibi oldukça işlerin sadeleşmesi ve pasifleşmesi ve nihayetinde bireylerin yeteneklerini ve görevlerini yeterli bulmamalarıdır. Bunun içindir ki önemli sorumluluk ve yetkileri almak isteğinde bulunacaklardır. İlerleme imkânlarının seviyesi düşen idarecilerin zaman zaman iş içerisindeki istek ve gayretlerinin düşmesi kaçınılmazdır (Eren, 2004, s. 510).

Terfi, kelime anlamı olarak; pozisyon, rütbe, itibar ve statüde artışı ifade etmektedir. İşgörenin örgüt içerisinde daha üst kademedeki bir pozisyona atanması olarak ta tanımlanabilir. İşgörenler için gelişme ve sorumluluğa sahip olma fırsatı sağlamaktadır. Aynı zamanda terfi; bireyin sosyal statüsünü işgören motivasyonunu ve iş tatminini artırmaktadır (Karcıoğlu vd., 2009, s.62)

Yükselmeyi hak ettiğine inanan ve beklediği terfiye olması gereken zamanda ulaşamadığını düşünen işgörenlerin iş tatmini düşmektedir. Organizasyon içinde terfi etme arzusu bulunan işgörenler, terfi etme imkânı var ise daha fazla tatmin olmaktadır. Organizasyonda terfi etme imkânı olmadığı durumlarda ise iş tatmini azalmaktadır. Terfi sisteminin adilliği işgörenler için önemlidir (Akin, 2018, s. 45).

2.3.1.5. Çalışma Arkadaşları

Çalışanların kendileri ile aynı seviyede bulunan çalışan ile üst ve astı ile devam ettirdiği dış ilişki ve işinde olan ilişkilerinin olgunluk seviyesi şeklinde ifade edilebilir. Olumlu ilişkiler kurduğu çalışma arkadaşı, işinden tatmin duygusunun yükselmesi ile son bulacaktır. Çalışma ilişkilerinde üst ile kurulan güzel diyalogların çalışanın işinden tatmin duygusu yaşamasında çok büyük payı olduğu doğrudur.

2.3.2. Kişisel Faktörler

Amaçlarına ulaşması durumunda olumlu bir davranış içinde olan çalışan, iş tatmini yaşamaktadır. Çalışan, toplum içindeki sosyal pozisyonu ve aldığı eğitimi ile referans olarak iş arayacaktır. Bu ilerde çalışacağı iş deki durumunu ve sahip olacağı kişiliği oluşturacaktır.

Kişisel faktörleri, alan yazında yapılan açıklamalar doğrultusunda şu başlıklar altında inceleyebiliriz (Kaya, 2016, s.43).

2.3.2.1. Yaş

Çalışanların işlerinde tatmin duygusu yaşamasının yaşları ile alakalı olduğu birçok çalışma ve araştırma sonucunda belirlendiği görülmüştür. Çalışmalarda görülen, genç yaşlarda çalışmaya başlayıp devam eden çalışanlarda işlerinden daha çok tatmin olduğu, orta yaşları geçerken tatmin seviyesinin düşüşe geçtiği ve ileri yaşlara doğru tekrardan işlerinden tatmin seviyesinde yükselme olduğu anlaşılmıştır.

Erken yaşlarında çalışanlar işlerinde ilerlemeye olan inançları ile işlerinin güvencesi ve çalışma şartları meselelerinde farklı handikapların yaşanmasına ve çalışmalarını sonuçlarında işlerinden daha az tatmin olmalarına sebep olacağı görülmüştür.

Herzberg vd., (1957) iş doyumu ile yaş arasındaki ilişkiye göre, iş tatmininin yüksek olduğunu, azaldığını ve daha sonra yaş artışı ile birlikte yeniden düzelmeye başladığını göstermektedir. Bu ilişki temel olarak erkek popülasyonlarında bulunmuştur, ancak Glenn vd., (1977) tarafından yapılan farklı bir çalışma, kadınlarda da iş tatmininin yaş yükseldikçe arttığını göstermektedir. Ancak, Hunt ve Saul (1975) gibi diğer araştırmacıların, erkek işçiler için hipotezlenmiş U-şekilli eğri buldukları halde, kadın işçiler için iş doyumu ile yaş arasında herhangi bir ilişki bulamadıklarına işaret edilmelidir. Bu alandaki sonuçlar tutarlılık göstermemektedir.

2.3.2.2. Cinsiyet

İş tatminine cinsiyet yönünden bakıldığında bu faktörün iş tatminine büyük etkisi olduğu görülmektedir. Konu ile ilgili günümüze kadar yapılmış olan çalışma bulguları cinsiyet ile iş tatmini arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Ancak hangi cinsiyetin daha fazla iş tatminine sahip olduğu konusu ise değişiklik göstermektedir (Aydınlı, 2005, s. 69).

Çalışma hayatında erkeklerin ve kadınların farklı motivasyon yönelişleri olduğu ve buna bağlı olarak farklı iş tatmini yaşadıkları görülmüştür. Talpade ve Tang; kadın iş görenlerin çalışma alanlarında sosyalleşme ve arkadaşlıklar kurma şeklinde tatmin sağlarken, erkek iş görenlerin ücret nedeniyle iş tatmini yaşadığını açıklamışlardır (Elmas, 2017, s.51). Düşük statüde çalışan kadın ve erkek çalışanlar, daha düşük ücret kazandıkları için iş tatmin düzeyleri de düşük olmaktadır. Ayrıca araştırmalar, kadınların iş tatmininin annelik ve ev kadınlığı gibi faktörlerle de ilgili olduğunu göstermektedir (Aydınlı, 2005, s. 69).

2.3.2.3. Eğitim

Eğitim çalışanların işlerinde tatmin duygusu yaşamaları noktasında önemli faktörlerdendir ve çalışanın iş tatmin seviyesine etkisi büyüktür. Çalışanın bilgi düzeyi, işinden beklentisi ve çalışmadaki ahlaki değeri gibi faktörler ile uygulanan çalışmanın iş görene sunmakta olduğu ortamlar ve fırsatların aralarındaki uyuşmanın

bulunması bu etkinin yönünü belirlemektedir. Yapılan araştırmalar sonucunda eğitim faktörünün iş tatmini üzerinde yarattığı sonuçlar farklılıklar göstermektedir. Örneğin Kaya (2016) tarafından yapılan çalışmada çalışanların eğitim seviyesi yükseldikçe işlerinden aldıkları tatmin düzeyi düşmekte olduğu belirtilmiştir. Bir örnek ile açıklayacak olursak bazı çalışma ortamlarında yüksek eğitilmiş çalışanlar ile düşük eğitilmiş çalışanlar karşı karşıya getirildiğinde yüksek eğitim alan çalışanın düşük eğitim alan çalışana göre tatmin düzeyinin az olduğu görülmüştür. Yüksek eğitim alan çalışanın sorumluluk duygusu ve performansının eğitim düzeyi düşük olan çalışana göre de az olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Kaya, 2016, s.46).

İşgörenin eğitim seviyesi ile iş tatmin düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla yapılan çalışmalarda eğitim seviyesi daha yüksek olan işgörenlerin daha düşük eğitim seviyesine sahip olan işgörelere göre iş tatmin düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucunu saptamışlardır. Eğitim seviyesi bireyin yapmakta olduğu işi daha iyi anlayıp, daha verimli olmasını sağlayarak iş tatmin düzeyini yükseltmektedir (Ayar, 2017, s.20)..

Eğitimin işgörenlerin aldıkları ücret ile dolaylı ve pozitif bir ilişkisi vardır. Fakat sabit ücret uygulaması olan işletmelerde olumsuz bir etki oluşmaktadır (Aydınlı, 2005, s. 71).

2.3.2.4. Yetenek

İş görenlerin kendi kabiliyet ve akılları ile alakalı uyum sağlayabileceği çalışmalar yapmaları, başarılı olabilecekleri ve kendilerinin tercih ettikleri mesleklerde ilerleme fırsatlarının bularak iş üretmeliler. Yetenekleri gelişen çalışanların tecrübeleri ile yaptıkları işlerden tatmin oldukları, ama işe yeni başlayan veya yetenek ve kabiliyetleri o iş dalı ile alakalı bulunmayan çalışanların işlerinden tatmin olamadıkları görülmüştür. Yönetim kademeleri çalışma potansiyeli olan ve işe yeni başlayan bireylere yol göstererek yetenekleri doğrultusunda çalışma ortamına yönlendirmeleri örgütün başarısıyla beraber çalışanda iş tatmini sağlayacaktır.

2.3.2.5. Motivasyon

Motivasyon geniş manada çalışanların ve en çok da idarecilerde olması gereken kabiliyetleri ve onların ilerlemelerine imkân sağlayacak şekilde tatmin

edilerek teşvik edilebilmelerini kapsamaktadır (Kaya, 2016, s. 47). Motivasyon boyutu ile çalışanların iş tatminleri doğru orantılı ve önemli olan bir kavramdır. Çalışanların yaptıkları işlerde gelişme sağladıklarının görülmesi, başarılarının artacak olması takdir, edilerek yaptıkları işlere karşı heyecanlarının artırılarak daha iyi işler yapma hedeflerine yönlendirilmesidir.

2.3.2.6. Kişilik

Bireyler kendilerine has bazen doğuştan gelebilen, bazen de yetiştiği çevreden ve aldığı eğitimden kaynaklanan birtakım özellikleri olan canlılardır. Kişilik yapılarında olan farklılıklar beraber çalıştıkları benzer işleri yaptıkları arkadaşları ile aralarında iş tatmini açısından da farklılıklar göstermektedir. Bu durum için iş tatmininin kişilerden kişilere değişebileceğini göstermektedir (Elmas, 2017, s.53). Örnek olarak verecek olursak aynı işte çalışanlar arasında makam mevki isteği ve gayreti sonucunda hedefine ulaşması durumunda iş tatmini yaşarken, başka bir çalışanda sosyal ilişkiler veya ücretin çokluğunda iş tatmini yaşar.

2.3.2.7. Medeni Durum

Medeni durumun çok farklı değişkenlere bağlı olarak iş tatminini sağladığı görülmektedir. Çalışanın evli olması, aile sorumluluğu taşırken hedeflerine ulaşamaması, ailevi problemleri varsa işteki motivasyonuna olumsuz etki yapması, mutsuzluk yaşayarak işinden tatmin duygusu yaşayamaması üzerinde düşünülmesi gereken ihtimallerdir. Çalışanın bekâr olması evlilik hayatı kurma isteği ve bu isteği gerçekleştirmek isterken karşılaştığı ve yaşadığı olumsuzluklar çalışanın mutsuzluk duygusu yaşayarak işinden tatmin olmamasını sağlayabilir. Sonuç olarak medeni durum ilişkisi iş tatmini ile önemli derecede bağlantılıdır.

2.3.3. İş Tatminini Çevresel Açıdan Etkileyen Unsurlar

İşgörenin aile yapısı ve örgütün bulunduğu coğrafi bölge ve bölgede bulunan sosyal imkânlar iş tatmin düzeyini etkilemektedir.

2.3.3.1. Aile

Çevresel faktörler içinde yer alan aile kavramı, “evlilik ve kan bağına dayanan, karı, koca, çocuklar, kardeşler arasındaki ilişkilerin oluşturduğu toplum içindeki en küçük birlik” olarak tanımlanmıştır (TDK, 2018).

Aile gerilimlerin giderildiği veya gerilimlerin doğduğu yerdir. Geleneksel olarak ev, insanların rahatladığı yerdir. Bu ideal durum, büyük ölçüde aile fertleri arasındaki ilişkinin niteliği ile ilgilidir. Buna rağmen ideal aile yapısında da kimi sorunlar olabilmektedir. Aile içinde sorunlar çıkmasına sebep olan faktörlerden bir tanesi de aile yapısıdır. Örneğin geniş ailelerde bireyin özgürlüğü kısıtlanabilirken, çekirdek ailelerde birey daha özgürdür (Budak, 2006, s. 63-64).

2.3.3.2. Coğrafi Bölge

Örgütün faaliyet gösterdiği coğrafi bölge de işgörenlerin işten soğumasına ve iş tatminsizliğine sebep olabilmektedir. İnsanlar kırsal bölgelerde, küçük şehirlerde çalışmak yerine büyük şehirlerde çalışmak istemektedirler. Kimi örgütler işgörenlerine ek bölge tazminatları, lojman imkânları, ulaşım desteği vb. imkânlar sunarak iş tatminsizliğini ortadan kaldırmaya çalışmaktadır (Budak, 2006, s.64).

İstanbul, Ankara, İzmir, Adana gibi büyük anakent illerde de genellikle lojman desteği, işe geliş-gidiş servisleri, esnek çalışma şartları oluşturma gibi önlemler alınmaktadır (Eren, 2015, s.301).

2.4. İş Tatmininin ve Tatminsizliğinin Sonuçları

İş tatmininin yüksek olması, bireylerde yaşam tatminini de doğrudan etkilemesi başta olmak üzere olumlu sonuçlar sağlayabilmektedir (Ghazzawi, 2008). İş tatmini, fiziksel ve ruhsal olarak bireyin sağlığını doğrudan etkilemektedir. Yüksek iş tatmini, bireylerin mutlu olmasına katkı sağlarken, iş tatmini düştüğünde birey işine yabancılaşabilmekte ve bunun sonucu olarak da ilgisiz ve uyumsuz davranışlar sergileyebilmektedir. İş tatmini düşük olduğunda, olumsuz psikolojik sonuçlar ortaya çıkarak saldırgan davranışlardan hırsızlığa kadar uzanabilen sonuçları meydana getirebilmektedir (Söyük, 2007, s. 104-105).

Performans, çalışanın sorumluluklarını yapmak için sarf ettiği bütün gayretlerinin sonucunda ortaya çıkan başarı düzeyidir. Yaptığı işin karşılığında amacına varma seviyesidir. İş tatminine yönelik çalışmalara bakıldığında belirleyici olarak farklı öğeler üzerinde durulduğu görülmektedir. Performansın iş tatmini belirleyicisi mi, yoksa sonucumu olduğu netleşmiş bir konu değildir. Üç farklı görüş, iş tatmininin performans ile ilişkilerini ortaya çıkarmak için değerlendirilmiştir.

- Ödüller hem performans hem de iş tatmini etkiler
- Performans iş tatmini etkiler
- İş tatmini performansı etkiler

İş tatminini belirli sınırların içerisinde performansları etkilemesi beklenir. İş tatmini, örgütlerde uygulanmakta olan insani ilişkilerin sistemsal temelidir. Çalışanlar severek çalışırsa üretken biçimde gayret ederek başarılı olmak isteyeceklerdir (Çelik ve Keleş, 2006, s.72). İş tatminini üst düzey yaşayan çalışan performansını en iyi şekilde ortaya koyacağı beklenir.

Stres, bireyin çalışmakta bulunduğu iş ortamında oluşan bir değişiklik sebebi veya kendisinin üzerinde oluşturduğu olumsuz etki sonucunda yaşadıkları ile ilgilidir. Bu olumsuzluklar nedeniyle birey vücudunda bazı kasılmalar sonucunda biyolojik veya kimyasal salgılar salgılayarak yeni şartlara uyum sağlamaya çalışması, metabolizmasının faaliyete geçmesi şeklinde tanımlanır (Haşit ve Onur, 2015, s.3). Stresin kaynağı bireyin çalışma ortamlarında olan değişikliğin başarısızlık göstergesi olarak algılanan durumların ortaya çıkması sebebi ile olur. Örnek verecek olursak, terfi edememe, istenilen maaş zammını alamama gibi.

Ghazzawi (2008)'nin çalışması incelendiğinde, iş tatmini ya da tatminsizliğinin çeşitli faktörlerden etkilendiğine dikkat çekilmiştir. Bunlar; iç ve dış faktörler, kişilik-huy, değerler; iş durumu, sosyal etkilenme ve yaşam tatmini olarak gösterilmektedir. Öte yandan iş tatmini sonucunda örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık davranışı ve çalışanların mutluluğu, iş tatminsizliği sonucunda ise; devamsızlık, işten ayrılma niyetleri ve yüksek işgücü devrinin gerçekleşeceği belirtilmiştir.

Çalışanlar iş hayatında karşılaştıkları zorluklar ve çatışmalar karşısında savunma dürtüsüyle kendilerini korumaya çalışırlar. İşlerinde tatminsizlik yaşayan çalışanlar normal savunma dürtüsüyle benliklerini koruyamadıkları zamanlarda daha güçlü savunma dürtüsüyle nevroitik davranışlar gerçekleştirirler. Bu davranışlar kişilere veya çevreye zarar verecek ölçüde davranışlardır. Kendisi de sürekli heyecanlı, endişeli, korkulu ve çöküntü halinde olur (Urhan, 2014, s.37). Bireyin işinden tatmin olamaması, iç dünyasında sıkıntılar yaşamasına sebep olur. Psikolojik yönden kendini

güçsüz görür, yetenek, tecrübe ve bilgi açısından kendisini yetersiz hisseder. Önceden başardığı veya çok rahat başarabileceği işleri yapamaz hale gelir.

Bireyin çalışma şartlarındaki ve iş çevresindeki koşullardan kaynaklı tatminsizlik yaşaması, kendi işyerine karşı bir soğuma ve yabancılık hissi oluşturacaktır. İşine yabancılaşan birey sadece ücret odaklı çalıştığından gerekli verimi ve üretkenliği yakalamayacaktır. Bu durumdan kurtulmaya çalışan birey, çalışırken bir taraftan da farklı iş alternatifleri arayacaktır.

Tablo 2.1: İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları ve İş Tatminsizliğini Azaltıcı Yöntemler

İş Tatminsizliğinin Örgütsel Sonuçları	İş Tatminsizliğini Azaltıcı Yöntemler
Çatışma	İşin Genişletilmesi
Devamsızlık	Oryantasyon
Personel Devir Hızı	İşin Zenginleştirilmesi
	İş Rotasyonu

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

3.1. Bağlılık Kavramı

Bağlılık, Latince kökenli olup birleştirmek anlamına gelen bir kavramdır. Bu kavram duygusal olarak harekete geçme durumu ve bir şeylere ait olma hissi olarak tanımlanmaktadır. Bağlılık, bir çalışana, düşünceye veya örgüte karşı gelişebilir. Çalışanların, örgütlerinin amaç ve hedefleri için çaba sarf etmeleri ve kendilerini örgütleri ile içselleştirmeleri sonucunda bağlılık oluşmaktadır. Bağlılık, çalışanın iş ilişkisine yönelik algısı ve örgütün değerlerine olan inancı ve sadakati doğrultusunda gelişen, çalışanların örgütlenmesinde etkili olan psikolojik bir güçtür. Bağlılık doğal olarak gelişir ve çalışan ile örgüt arasındaki ilişkinin niteliğine göre şekillenir. Bağlılık, hedeflerin ve değerlerin bir araya gelmesi ve ileriye dönük planların yapılması nedeniyle gelişen bir tutum ya da zihniyet olarak görülebilir.

Çalışanlar örgüt kurallarına yönelik “uyma” ve “bağlanma” olmak üzere iki tür davranış sergilerler. “Uyma davranışı” çalışanların örgüt kurallarını benimsemeden gerçekleştirdiği davranışlar iken, “bağlanma davranışı” çalışanların örgüt kurallarını, hedeflerini kendi isteği ile benimseyerek gerçekleştirdiği davranışlardır. (Yüksel, 2018, s. 12).

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

Literatür taramalarında bağlılık kavramı toplum içerisindeki sosyal ortamın oluşmasında önemli bir rol oynadığı için psikolojik, biyolojik ve sosyal olarak incelenme konusu olmuştur. İnsanların sosyal yaşamlarının yanında zamanlarının çoğunu harcadıkları iş yaşamlarında da bağlılık kavramı önemli bir unsurdur. Bu unsurdan hareketle insanların iş yaşamlarındaki bağlılık kavramı incelenmeye başlamıştır (Çakı, 2017, s.9).

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

3.2. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerinin amaçları doğrultusunda gösterdikleri performans ve sadakatin göstergesidir. Örgütsel bağlılık kavramında; çalışan kişilerin ne kadar süre zarfında örgütte çalıştıkları, yaşları gibi bireyle ilişkili durumlar ile işin yapısı, yöneticinin çalışanlarına karşı tavır ve tutumları gibi örgütün yapısındaki kurallar oldukça önemlidir. Aynı zamanda işte verilen yetki ve sorumluluklar, örgüt içerisindeki kararlarda söz sahibi olabilme, örgüt yöneticilerinin yönetim tarzı örgütsel bağlılığı oldukça etkilemektedir (Çukur, 2018, s. 18).

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

Kavram anlamı ile birlikte, tüm bağlılıkların bir bağlılığa veya bağlılığın yapıldığı bir tarafa odaklanması gerekir. Bu bir kişi, bir grup insan, (kuruluştaki gibi) insanlardan oluşan bir varlık veya bir fikir veya sebep olabilir. Bütün bağlılıklar aynı zamanda bir bağlılık tarafının bağlılığı yerine getirmek için ne yapılması gerektiğine dair bir anlayışı da içerir. İlk unsur, şimdilik, “küresel örgütsel bağlılığın” sonuç etkilerini karşılaştırmalı incelemesinde Hunt ve Morgan (1994) tarafından kullanılanlar gibi diğerk odakların aksine, tartışmayı örgütsel bir odağa yönlendirmemize izin veriyor: "gözetmene bağlılık" ve "üst yönetime bağlılık". İkinci unsur, şartların her ikisi de anlaşmayı netleştirir ve birisinin belirli bir partiye birden

fazla bağıllıkta bulunmasına izin verir. Örneğin, bir spor takımı üyesi üyeliğe (yazılı bir iş sözleşmesinde olduğu gibi) bir bağıllıkta bulunabilir ve ayrıca performans konusunda bir bağıllıkta bulunabilir ama bunlarla beraber bağımsız basın toplantıları düzenleyerek bir takım oyuncusu olabilir.

Porter ve arkadaşlarına göre örgütsel bağıllık örgütün hedeflerine duyulan inanç ve katılım, çaba sarf etme ve örgütün bir parçası olmaya devam etmek için hissedilen güçlü bir istek olmak üzere üç unsur ile şekillenir (Yılmaz, 2015, s. 22).

Buchanan 1974’de “örgütsel bağıllığı çalışanların işletmelerin amaç ve değerlerini kabul ederek örgüt bünyesinde kalmak için hiçbir fedakârlıktan kaçınmayacak şekilde çalışması olarak tanımlamıştır (Özkan, 2018, s.41). Buchanan özdeşleşme, sadakat ve işe katılım boyutlarından da bahseder. Özdeşleşme örgütün amaçlarının benimsenmesi, sadakat örgüte duyulan yakınlık ve işe katılım ise bireyin işe odaklanmasını ifade eder (Emhan ve Gök, 2011, s.161).

1979’da Mowday ve Steer bağıllığa çalışanların örgütün amaç ve kültürlerini benimsemelerinin yanında bu amaçlara ulaşma sürecinde gösterdikleri tavır ve davranışlardır demişlerdir. Wiener 1982’de örgütün hedef ve kültürünü gerçekleştirmek için özümsemiş kuralcı baskıların bütününe örgüte bağıllık olarak ifade etmiştir. 1989’da O’Reilley örgütsel bağıllığı basit şekilde örgüte duyulan psikolojik bağıllık ve inancın birleşimidir demiştir (Emhan ve Gök, 2011, s. 165).

Allen ve Meyer’a göre bireyin örgütte kalma isteğine ve ilişkisine etki eden ruhsal durum bağıllıktır. Araştırmacılar 1984 yılında Porter ve arkadaşlarının 1973’de ortaya attığı modele duygusal bağıllık ve devam bağıllığı kavramlarını da ekleyerek yeni bir model geliştirmişlerdir. Bir süre sonra da bağıllığı üç faktör etrafında toplamışlar ve bunlara duygusal bağıllık, devam bağıllığı ve normatif bağıllık demişlerdir (Buluç, 2009, s.16).

3.2.1. Örgütsel Bağıllığın Önemi

Küreselleşen dünyada rekabet koşullarının hızla değiştiği ve zorlaştığı ekonomik şartlarda, örgütlerin belirledikleri hedef doğrultusunda varlıklarını sürdürebilmeleri oldukça güç hale gelmiştir. Bu noktada örgütleri diğerlerinden

ayrıştırarak en önemli unsurun insan olduğu anlaşılmıştır. Örgüt amaçlarını benimseyen, kendilerini örgütün bir parçası olarak gören bağımlı, üretken ve bundan memnuniyet duyan bireylere sahip örgütler değişime ayak uydurarak hızla büyüyebilirler. Örgüt bağlılığı hem birey hem de örgüt açısından olumlu etkilere sahiptir. Bağlılığı yüksek çalışanlar işlerine sadık ve sorumluluk bilinci yüksek bireylerdir. Yüksek performansları sayesinde örgüte fayda sağlarlar.

Nitelikli insan gücünün var olması ve çalışanların örgütte kalmalarının rekabette başarı sağlayacağı düşüncesi çalışmacıların ve yöneticilerin bağlılık konusuna olan merakını arttırmaktadır. Örgütsel bağlılık kavramının örgütler tarafından önemli bulunmasının en temel nedeni pozitif çalışan davranışları üzerinde oluşturduğu olumlu etkilerdir (Ersoy Yılmaz ve Aras, 2015, s.96). Doğru çalışanı örgüte kazandırmak ve uzun süre örgütte tutmak zor bir iştir. Çalışanların ekonomik beklentilerinin dışında çalışma koşulları, iş doyumu, çalışan ihtiyaçları ve örgütün yapısı gibi çeşitli konularda beklentileri olacaktır. Bu nedenle, çalışanların bağlılığı için örgütlerin çalışanlarını iyi tanıması önem arz etmektedir (Şengün, 2016, s.81).

Her örgüt; kar elde etmek, insanlara hizmet vermek ve varlığını sürdürmek olmak üzere üç genel amaç için kurulmuş sosyal sistemlerdir. Bu amaçların sadece sahip olunan hammadde, teknoloji, yapı vb. gibi maddi kaynaklarla sağlanması mümkün değildir. Sosyal bir sistem olan örgütler için amaçlarına ulaşmada en değerli kaynak insanlardır. Bir örgütün insan kaynağından verim alabilmesi insanların çalıştığı örgüte bağlılığı ile mümkün olabilir. Bunun içinde çalışanların kendi amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için örgütsel amaçları benimsemeleri gerekmektedir. Yöneticiler çalışanların bağlılığını sağlamak için çalışanlarda güven yaratabilmeli ve bu çalışanların gereksinimlerini, fikirlerini, amaçlarını önemseyip destekçileri olabilmelidirler. Unutulmamalıdır ki, bir örgütün yaşaması için örgütsel bağlılık oldukça hayati bir öneme sahiptir. Küreselleşme ve rekabet ortamlarının artmasıyla beraber örgütler için çalışanlarının bağlılıkları daha değerli olmaya başlamıştır. Eğer, çalışanın amaç ve değerleri ile örgütün amaç ve değerleri birbirini tamamlayabilirse, kişi kendisini örgüt ile özdeşleştirebilir ve fedakârlıkta bulunabilir. Bir örgüt için fedakâr çalışan hazine gibidir. Çünkü fedakâr insan çalıştığı örgütün sadece altın çağında değil kriz durumunda da yanında olan ve başka iş teklifleri olsa bile örgütünü

bırakmayan insandır. Örgütler, üst düzey teknolojiye ve ekonomiye sahip olsalar bile insan kaynaklarından yoksun iseler sıkıntıya girmeleri kaçınılmazdır. Ancak örgütler çalışanlarının motivasyonlarını sağlarlarsa çalışanlar kıt kaynaklarla bile örgütsel verimlilik ve etkililik sağlayacaklardır (Vural ve Coşkun, 2007, s.45). Sonuç olarak, çalışanların örgüte bağlılıklarını sağlayacak etmenlerin belirlenmesi, bu bağlılıklarını arttıracak çalışmaların yapılması örgütlerin amaçlarına ulaşarak varlıklarını sürdürebilmelerinde çok önemlidir.

3. 3. Örgütsel Bağlılık Süreci

Örgütsel bağlılık süreci işe yeni başlayanları profesyonelliğe dönüştürme süreci olup, mesleki sembollerin, değer ve normların yeni başlayanlar tarafından benimsendiği bir entegrasyon sürecidir (Dimitriadou ve ark, 2013; Devenish ve ark., 2016, s.145). Bu süreç, örgüte giriş ve toplumsallaşma ile gelişen, yetersiz bağlılık söz konusu olur ise örgütten ayrılma ile sonuçlanan bir süreçtir.

Birey örgüte giriş aşamasında çeşitli iş alternatiflerini, bireysel ve örgütsel beklentileri değerlendirerek uygun gördüğü örgütte çalışmaya başlar. Başlangıç sonrasını toplumsallaşma aşaması takip eder. Çalışan toplumsallaşma aşamasında örgütü etkiler ve etkilenir. Çalışanın iş doyumu arttıkça örgütsel bağlılık düzeyi de yükselecektir. Çalışanın bağlılık düzeyinin düşük olması ayrılma isteğini arttıracak ve alternatif iş imkanlarını değerlendirmesi ile sonuçlanacaktır (Balay, 2014; Doğan, 2013, s.69).

Örgütsel bağlılık, bireysel ve örgütsel eğilimlerin etkisi sonucunda zamanla gerçekleşen bir tutumdur. Çalışan-örgüt arasındaki ilişki ve çalışanın işverene yönelik düşünceleri doğrultusunda bağlılığa yönelik tutumlar devamlı olarak gelişmektedir. Bu durum örgütsel bağlılık sürecinin oluşumunda kişilerarası sorunların etkisinin önemli olduğunu göstermektedir. İşe alınacak kişilerin seçimi ve toplumsallaştırma bağlılığın oluşmasını sağlayacak iki önemli aşamadır (Doğan, 2013; Balay, 2014; Altuntaş, 2014; Devenish ve ark., 2016, 69-70).

3.3.1. İşe Alma ve Seçme Süreci

Örgütlerin işe alma ve seçme politikalarının çalışan bağlılığının yaratılmasında etkili olması beklenir. İşe alım politika ve uygulamaların bağlılık merkezli olduğu düşünülürse, işe alım aşamasında etkin iletişim, değer ve beklentilerin önemi göz ardı edilemez. Bağlılık merkezli işe alım süreci, seçilen kişilerin değerleri ile örgütsel değerlerin uyumlu olması ve toplumsallaşmaya açık olmaları yönünden değerlendirilir.

Bu nedenle, bu süreç değer ve beklentilerin değerlendirilmesi ile bunların örgütsel beklentiler ile uyumlanmasını kapsamaktadır. Değerleri örgütün değerleri ile uyumlu olan kişilerin işe alınması, örgütsel bağlılığın oluşumunu kolaylaştıracaktır. Ayrıca örgütsel bağlılığın oluşumunda işe alınan bireyin istekliliği de önem arz etmektedir (Balay, 2014; Doğan, 2013; Altuntaş, 2014, s.41).

3.3.2. Örgütsel Toplumsallaşma

Toplumsallaşma, eğitim merkezli gelişimsel bir süreçtir. Örgüte yeni başlayan çalışanlar örgütün misyonunu, hedeflerini kavrayıp, mesleki dilin temelini oluşturmakta, beraberinde profesyonel rolü kimliğe entegre etmektedir (Dimitriadou ve ark., 2013; Devenish ve ark., 2016; Swardt ve ark., 2017, s.73).

Örgütsel toplumsallaşma, çalışanın örgüt üyeliğine uyumu için gerekli olan değerleri, becerileri, davranışları ve bilgiyi ne ölçüde içselleştirdiğini gösteren süreçtir. Bu süreçte çalışan, görev değerlerini anlamaya çalışır. Çalışanın etkin bir toplumsallaşma süreci geçirmesi bağlılığını, başarısını ve uyumunu güçlendirecektir. Tam tersi etkin olmayan bir toplumsallaşma süreci, çalışanın bazı örgütsel değerlere direnç göstermesi ve işten ayrılması ile sonuçlanacaktır (Balay, 2014; Altuntaş, 2014, s.43).

Örgüte yeni katılan çalışanlar, toplumsallaşma sürecinde istenen değerleri, tutumları, bilgileri ve becerileri edinmektedir. Başarılı bir toplumsallaşma süreci insan kaynakları yönetimine olumlu katkı sağlarken, başarısız bir toplumsallaşma süreci işten ayrılma oranını arttıracığı için insan kaynakları yönetimini olumsuz etkileyecektir (Hamzah ve Achu, 2019, s.155). Bu nedenle, toplumsallaşma sürecinde

çalışanın bağlılık duygusunun güçlendirilmesi çalışan performansını olumlu etkilerken, işten ayrılma gibi olumsuz çalışan davranışlarını da azaltmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007, s.144). İşten ayrılmadan önce çoğu çalışan geri çekilme bilişleri olarak tanımlanan bir aşamayı geçirir. Çalışan bu aşamada örgüte bağlılık düzeyini, yapıp yapmaması gereken faaliyetleri ve örgüte yönelik duygularını değerlendirir.

Örgüt, çalışanların iş memnuniyetini arttırmaya odaklanarak geri çekilme bilişlerini azaltabilir (Westover ve ark., 2010, s.231). Örgütsel toplumsallaşma süreci yeni başlayan çalışanların uyumu için birçok harcama gerektirmektedir. İşten ayrılma toplumsallaşma sürecinin başarısız olduğunu gösterdiği gibi örgüte olan maliyeti de yüksek olacaktır. Bu sonuçtan iki tarafta zarar görecektir. Bu yüzden başarılı bir toplumsallaşma süreci örgüt için önemlidir (Balcı, 2003, s.73).

3.4. Örgütsel Bağlılık Göstergeleri

Örgütsel bağlılığın kişiye, zamana ve yere göre değişebilmesi, farklı incelenebilmesinin yanı sıra, kişinin örgüte bağlı olup olmadığını gösteren belirli göstergelere de sahiptir. Bu göstergeler beş ana başlık altında sınıflandırılmaktadırlar. Bunlar; (Vural ve Coşkun, 2007; Gayır, 2011; Öztürk, 2013; Tutar, 2014; Tutar, 2016, s.63).

3.4.1. Örgütün Amaç ve Değerlerini Kabul ve İnanma

Çalışanın örgüte bağlılık hissedebilmesi için örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi gerekmektedir. Bu da ancak çalışanın amaç ve değerlerinin örgütün amaç ve değerleriyle bütünleşmesi ile mümkün olmaktadır (Vural ve Coşkun, 2007; Gayır, 2011). Çalışanın bireysel değerleri, amaçları ve yaşamdan beklentileri ile örgütün kişiye verebilecekleri arasında ortak nokta bulunması, yararlı ve yüksek düzeyde bağlılık oluşmasında etkilidir (Tutar, 2014; Tutar, 2016, s.33.).

3.4.2. Örgüt İçin Fedakarlıkta Bulunabilme

Örgütün varlığını sürdürebilmesi ve kendisini geliştirebilmesi için çalışanların daha çok çaba göstermesi çok önemlidir. Çalışanın kendi isteği ile gerekli durumlarda kalıp, hiçbir beklentisi olmadan fazladan mesai yapması gibi fedakârlıklar ancak

çalışanın örgüte bağlı olması ile mümkün olabilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007; Öztürk, 2013, s.65).

Çalışanın örgüt için gösterdiği çaba, beklenen düzeyin üstünde bir çabadır. Çalışan, bireysel beklentisi olmadan sadece örgüt başarısı için fedakârlık yapar. Bu da çalışanın örgütünü benimsediğini gösterir (Tutar, 2016; Tutar, 2014; Gayır, 2011, s.34).

3.4.3. Örgütte Varlığı Sürdürmeye Dair Duyulan İstek

Çalışanın örgüte bağlılık göstermesi, örgütünde çalışana bağlılık göstermesinin bir sonucu olarak görülmektedir. Örgütün, çalışanın beklenti ve isteklerine önem vermesi, çalışanın desteklemesi çalışanın örgütsel bağlılığını arttıracak ve örgütsel bağlılığı artan çalışan örgütü için elinden geleni yapacak ve örgütten ayrılmak istemeyecektir (Vural ve Coşkun, 2007, s.66).

Çalışanın bireysel çıkarları ile örgüt çıkarları arasında fark gözetmeden, zamanını etkin kullanarak, rol dışı uğraşlar ile örgüt adına çaba göstermesi ve gelişim göstermeye açık olması çalışanın örgütte varlığını sürdürmeye yönelik istek duymasından kaynaklanır (Tutar, 2016, s.66).

3.4.4. Örgüt Kimliği İle Kimliklenme

Kendini anlatabilme olarak tanımladığımız kimlik kavramı aynı şekilde örgütler içinde kendini ifade edebilme anlamını taşımaktadır. Kendi kimliğini açık bir şekilde tanımlayabilen bir çalışan, örgüt kimliğini anlatırken sahiplenirse, kişi örgüt kimliği ile bütünleşmiş demektir. Bu özdeşleşme örgütün çalışan kimliğine değer vermesi, çalışana şartsız yarar sağlamasının bir sonucu diyebiliriz. Çalışanda bunun sonucunda örgütsel amaçları her şeyin üstünde tutacaktır (Öztürk, 2013, s.98). Unutulmamalıdır ki herhangi bir örgüte ait olma hissi, çalışanları mevcut performanslarını artırmaya ve işlerini etkili bir şekilde icra etmeye motive edecektir (Long ve ark., 2016, s.74).

3.4.5. İçselleştirme

Çalışanın amaç ve değerleri ile kurumun amaç ve değerlerinin örtüşmesi ve uyum içinde olmasıdır. Kurumun değer ve kurallarını, çalışan kendi değer ve kuralları olarak görmesi ve bunu samimi olarak kabul etmesidir ve içselleştirmenin gerçekleşmesi uzun zaman gerektirir. İçselleştirmede normatif bağlılık vardır (Balcı, 2003; Vural ve Coşkun, 2007, s.88). İçselleştirme, çalışanın örgütsel değerleri kabul etmesine dayanan bir katılımdır (Sharma ve Sinha, 201, s.61).

Çalışanlar sürekli bireysel değerleri ile örgüt değerleri arasında uyum olmasını ister. Bu uyum sağlanırsa çalışanlar çok mutlu olurlar ve örgütlerinde daha uzun süre çalışırlar. Örgüt açısından bakıldığında içselleştirme örgütlerin en çok sevdiği bağlılık boyutudur. Çünkü içselleştirme çalışanların örgütlerini daha çok savunmalarını sağlar. Ayrıca içselleştirme örgütlerin çalışanlarını farklı konularda daha kolay etkilemesine yardımcı olur. Bu nedenle örgütlerin en çok güvendiği çalışanlar bu çalışanlardır (Güney, 2017, s.21).

3.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Allen ve Meyer ortaya koydukları örgütsel bağlılık yaklaşımında tutumsal ve davranışsal yaklaşımlar ile birlikte bu yaklaşımların tüm bileşenlerini bir arada ele almışlardır. Bu yaklaşımda örgütsel bağlılık kavramı, işgörenin örgütle ilgili hisleriyle ve/veya inançlarıyla ilgili psikolojik bir durum olarak ifade edilmiştir. Bu teoride örgütsel bağlılığın boyutları “duygusal”, “devamlılık” ve “normatif” bağlılık olarak 3 alt başlık altında sınıflandırılmıştır.

Duygusal bağlılık, kişinin hissi olarak örgüte bağlanmasını, örgütle özdeşleşmesini ve kendi istek ve tercihleriyle mevcut örgüte tabi ve sadık olması şeklinde belirtilmektedir. Devam bağlılığına bakıldığında örgütten ayrılmaya yönelik maliyet kavramlarının etkisi olduğu incelenmiştir. Bir diğer ifade ile devamlılık bağlılığı, örgüt üyesi çalışanların mevcut işlerini bırakarak örgütten ayrılması sonucunda maruz kalacakları ekonomik kayıplar veya örgütten ayrılmayıp devam etmesi durumunda elde edebilecekleri göz önünde bulundurularak örgütte kalmaya karar kılmasıdır. Normatif bağlılık, çalışanlarda örgütte kalma adına hissedilen zorunluluk şeklinde belirtilebilir. Diğer bir ifade ile örgütte faaliyetlerini sürdüren

Çalışanların hissiyat bakımından algıladıkları yükümlölük ve görev duyguları yanı sıra zorunlu bağlılık ve örgütte kalmaya yönelik bağlılığın geliştirmeleri olarak ifade edilebilmektedir.

3.5.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Çalışanlar, bir durum ya da çalışana karşı sahip oldukları bilgiler ve dűřünceler doğrultusunda çeşitli tutumlar geliştirirler ve bu tutumlar çalışanları belirli davranışları yapmaya yönlendirmektedir (Bakan, 2011; Uygur, 2015; Tutar, 2016; Güney, 2017, s.96). Tutumsal bağlılık, örgütsel davranışçılar tarafından benimsenen yaklaşım tarzıdır. Çalışanın örgütün hedef ve değerlerine inanması, örgütte varlığını sürdürme konusunda istek duyması ve örgüt başarısı için çaba göstermesi ile olmaktadır. Buna göre, tutumsal bağlılık çalışanın örgütünün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütü ile özdeşleşmesi, örgütteki rolüne sadakat duygusu ile bağlılık göstermesi ve bu doğrultuda görevini istek ve kararlılıkla yerine getirmesini ifade etmektedir. Tutumsal bağlılık gösteren çalışan için ücret, prim vb. gibi maddi ödüllerden çok terfi, teşekkür yazısı vb. gibi motivasyonu arttırıcı ödülleri daha önemli olmaktadır (Uygur, 2015; Tutar, 2014; Vural ve Cořkun, 2007; Gül, 2002, s.22). Tutumsal bağlılık duygulara odaklanır. Çalışanın çalıştığı örgütü ve mesleği ile ilgili sorumluluk üstlenmesi, örgütüne ve mesleğine yönelik dűřünceleri kişisel özelliklerine bağlı olacak ve bu durum çalışanın tutumunu etkileyecektir (Giffords, 2003).

Tutumsal bağlılık, bireyin örgüte uyumunu ve katılımını kapsayan, bireyin örgüte olan sadakat derecesini yansıtan bağlılığı temsil eder (Nehir ve ark., 2010). Çalışanların birçok açıdan kendi amaç ve değerlerinin, örgütün amaç ve değerleri ile uyumlu olduğunu dűřündükleri bir bağlılık türü olarak görülebilir. Bu örgütsel bağlılık türünde, çalışanların örgütleriyle olan ilişkilerine odaklanılmaktadır. Çalışanlar, örgütsel amaçlar doğrultusunda aktif katılımlar ve duygusal bağlılıklar kurarak sosyalleşmektedirler (Ersoy Yılmaz ve Aras, 2015, s.32).

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgüte psikolojik bağlılığıdır. Çalışanın hedef ve değerleri ile örgütsel hedef ve değerlerin uyum göstermesidir. Bu bağlılık üç faktör ile karakterize edilebilir. Bunlar; (Kipkebut, 2010; Perçin ve Özkul, 2009; şenturan, 2014, s.73).

- Örgütün hedef ve değerlerine kuvvetli bir şekilde inanması,
- Örgüt adına çaba gösterme isteği,
- Örgütte kalma yönünde güçlü bir istek hissedilmesi olarak sıralanabilir.

Araştırmacılara göre tutumsal bağlılık kavramı bireyin örgüt kültürünü benimsediği, kendi değer ve amaçları ile örgütünkileri içselleştirdiği durumlarda ortaya çıkan bir yaklaşımdır. Burada birey örgüt ile bütünleşmiştir ve her türlü duygusal tepkisi, tutumu, davranışlarını şekillendirir.

3.5.1.1. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni, sınıflandırmasını çalışanların örgüte katılımlarını temel alarak yapmıştır. Etzioni yaklaşımında örgütün iş görenleri üzerindeki güç ve etkilerinin temelinde çalışanların örgütlerine yakınlaşmalarının faktör olduğunu ileri sürmüştür.

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarından ilki olan Etzioni'nin yaklaşımında bağlılık çalışanların bakış açısına göre üçe ayrılır. Bunlar kişinin severek ve isteyerek çalıştığını ifade eden ahlaki bağlılık (pozitif), kişinin yaptıkları doğrultusunda aldıklarını dengeli algıladığı çıkara dayalı bağlılık (hesapçı) ve kişinin herhangi bir bağlılık duymadan örgütte bulunduğunu ifade eden yabancılaştırıcı bağlılıktır (Çoban, 2016, s.83)

Ahlaki katılımı ise çalışan örgütü içselleştirir ve beklentiye girmeden örgüt yararı için çalışır. Hesapçı bağlılıkta örgüte karşı hissedilen psikolojik bağ, ahlaki bağlılığa göre daha düşüktür. Yabancılaştırıcı katılım da çalışanların örgütlerine karşı olumsuz katılımları söz konusudur. Çalışanlar örgütlerine bağlılık duymamalarına rağmen örgütte olan varlıklarını; maddi problemler, iş alternatiflerinin yetersizliği, işten ayrıldıklarında aileleri ile yaşayacakları coğrafi mesafe gibi sebeplerden dolayı katılımlarını sürdürmeye devam ederler. Örneğin, bir çalışanın yaptığı işi sevmediği halde başka alternatifinin olmaması ve ayrılma durumunda yaşayacağı kayıpları düşünerek çalışmaya devam etmesi yabancılaştırıcı katılımı göstermektedir. Yabancılaştırıcı katılımı iş yerindeki zorlayıcı tavrılara hapisane veya askeri kamp örnekleri verilebilir. Hesapçı katılım örgüt ile çalışan arasındaki çıkar ilişkisine dayanır. Çalışan örgüt için yaptıklarının karşılığında ödül bekler. (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017; Tutar, 2016; Perçin ve Özkul, 2009, s. 52).

3.5.1.2. Kanter'in Yaklaşımı

Kanter, bağlılığı kişinin tüm enerjisini ve performansını örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için harcaması, örgütün hedefleri dışında kendi kişisel beklentilerini ve hedeflerini gerçekleştirmek için de örgütündeki sosyal oluşumlar ile kendisini bütünleştirmesi şeklinde ifade etmiştir.

Kanter (1968) yaklaşımını üçe ayırmaktadır (Gül, 2002; Bakan, 2011; Uygur, 2015; Tutar, 2016; Güney, 2017, s.101).

1. Devama yönelik bağlılık: Çalışan, örgütten kazanacağı yararı pozisyonundan sağlayacağını düşünürse sahip olduğu göreve daha sıkı sıkıya bağlanır ve örgüt ile çıkar ilişkisine girer. Bu bağlılıkta çalışanın kazançları için yaptığı maddi ve manevi yatırımlar örgüt başarısının önemli bir parçası haline gelirken çalışanın yatırımlarından kazanç sağlayabilmesi içinde örgütte varlığını devam ettirmesi ve örgüt başarısını desteklemesi gerekmektedir (Gül, 2002; Bakan, 2011; Uygur, 2015; Güney, 2017, s.57-58).
2. Kenetlenme bağlılığı: Çalışanın bir grupta kurduğu ilişkilerin paralelinde oluşan bağlılıktır. Bu bağlılık çalışanın grup üyeleri ile özdeşleşmesini, yakın ilişkiler kurmasını ve ilgilenmesini, gruba yönelik duygusal olumlu yönelimler içermesini kapsar. Olumlu ilişkilerin olduğu bu grupta bağlar sıkı olduğu için çekişmeler, çatışmalar minimal düzeyde görülecektir ve kişiler gruba bağlı ve sadık olacaklardır. Grup üyelerinde biz bilinci vardır ve olumsuz durumlarda ve tehditlerde güçlü bir şekilde birlikte direnebilmektedirler. Bir gruba ait olduğunu düşünmek çalışanda duygusal yönden bir tatmin sağlayacaktır (Gül, 2002; Uygur, 2015, s.78). Örgüt, çalışanları arasında dayanışma ruhu yaratarak kenetlenme bağlılığını oluşturmaya çalışır. Bu dayanışma ruhunu oryantasyon eğitimleri, hizmet içi eğitimler veya çeşitli faaliyetler düzenleyerek sağlamaya çalışır. Amaç çalışanlar arasında birlik ve psikolojik bağı geliştirmeye çalışmaktır (Güney, 2017; Tutar, 2016, s.81).
3. Kontrol bağlılığı: Kontrol bağlılığına sahip bir çalışan, örgütün istek ve beklentilerine uymayı doğru bulur. Bu nedenle çalışan örgütün taleplerini yerini getirir. Örgüt normlarının doğru davranışlara yönlendirdiği düşünülür (Güney, 2017; Tutar, 2016; Uygur, 2015; Bakan 2011, s.41).

Kanter'in yaklaşımdaki üç boyut devamı yönelik bağlılık, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığıdır. Devamı yönelik bağlılıkta bireyler örgütün varlığını sürdürebilmeleri için oradadırlar. Kenetlenme bağlılığında ise grup kavramı ortaya çıkar ve gruptaki ilişkilerin ve birliğin iyi olması bu bağlılığın temelini oluşturur. Kontrol bağlılığı bireylerin kurallara uymasındır. Kanter bu üç boyutunda birbiri ile ilişkili olduğunu söylemekte ve hepsinin aynı anda uygulanması gerektiğini savunmaktadır (Çoban, 2016, s. 57-58).

3.5.1.3. O'Reilly ve Chatman Yaklaşımı

Bu yaklaşım insan-örgüt arasındaki bağın psikolojik bir durum olduğunu savunmuştur. Örgütsel bağlılığı 3 alt başlıkta toplayarak ifade etmişlerdir. Bunlar aşağıda,

1. Özdeşleşme
2. Uyum gösterme
3. Benimseme olarak belirtilmiştir

1. Özdeşleşme: Çalışan örgütün hedef ve değerlerini kendi hedef ve değerleri ile bütünleştirir, örgütün amaç ve değerlerine inanır ve kabul eder. Özdeşleşme derecesi çalışanın örgütüne olan bağlılık sebeplerine ve örgüt özelliklerine göre değişebilir. Özdeşleşme örgütün bir parçası olma amacını taşır. Özdeşleşme bağlılığı daha duygusaldır. Çalışan çalıştığı yer ile gurur duyacağı ilişkiler kurar ve bu ilişkileri sürdürmek için emek harcar (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017; Güney, 2017; Tutar, 2016; Uygur, 2015; Bakan, 2011, s.102).

2. Uyum: Çalışan, örgüte içtenlikle ve inanarak değil yüzeysel olarak bağlıdır. Çalışanın sergilediği bağlılığın temel sebebi, bazı dışsal ödülleri kazanmak ve cezalardan kurtulmaktır. Bu sebeple, çalışan örgüt normlarına uygun davranışlar sergiler. Uyum boyutunun temelinde zorunluluk vardır. Çalışan yaptıklarını severek, isteyerek değil zorunluluktan yerine getirir (Gül, 2002; Bakan, 2011; Uygur, 2015; Tutar, 2016; Güney, 2017, s.89).

3. Benimseme: Örgütsel değerler ile bireysel değerlerin gerçek bir uyum göstermesidir. Çalışan, örgütün değerlerini içselleştirdiği için örgütün hedef ve beklentilerine uygun eylemleri istekli bir şekilde gösterme ihtiyacı duyar. Çalışan

gerek var olan örgütsel değerleri gerek oluşacak değişimleri itirazsız kabullenir ve değişimlere uygun davranışlar sergiler. Örgütsel değerler ile bireysel değerlerin örtüşmesi üzerine çalışanın bağlılık düzeyi ve motivasyon derecesi artacaktır (Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu, 2017; Güney, 2017; Uygur, 2015; Bakan, 2011; Gül, 2002, s.89).

Örgüte yeni giren bir çalışana örgütün amaç, değer, tutum, norm ve beklentilerinin anlatılması çalışanda özdeşleşme ve benimseme bağlılığın oluşmasında önemli bir yer tutmaktadır. Çalışana örgütün ödüllendirme sisteminden bahsedilmesi de uyum gösterme bağlılığının oluşmasında oldukça önemlidir (Uygur, 2015, s.55).

O'Reilly ve Chatman yaklaşımında bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme olmak üzere üç boyuta ayırmaktadır. Uyum boyutunda bireyler belirli kazançlar elde etmek için tutumda bulunurlar. Özdeşleşme bireyin kurduğu ilişkiler sonucu hissettiği doyum ve örgütle duyduğu gururu ifade eder. İçselleştirme ise bireyin sergilediği tutum ve davranışların örgüt değerleri ile uyuşmasıdır (Çoban, 2016, s.56).

3.5.1.4. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç ana başlık altında ele almışlardır. Bu üç ana bağlılığın özü, çalışanların örgüt ile ilişkisi ve çalışanların örgütteki varlıklarını sürdürüp sürdürmeyecekleri kararını belirleyecek özelliklerle ilgilidir (Özkalp ve Kırel, 2018; Tutar, 2016; Uygur, 2015; Eren, 2015; Tutar, 2014; Perçin ve Özkul, 2009, s.65).

Örgütlerine duygusal bağlılıkla bağlı olan çalışanlar kendileri istediğinden örgütlerine bağlı kalmaktadırlar. Devam bağlılığı ile bağlı olan çalışanlar ise zorunda oldukları için örgütlerine bağlı kalmaktadırlar. Son olarak normatif bağlılıkla bağlı olan çalışanlar ise yapmaları gerektiği için örgütlerine bağlıdırlar (Pathak, Saxsena ve Jaiswal, 2017; Şengün, 2016; Oyewobi ve ark., 2012, s.143).

Meyer ve Allen'in sınıflandırmasında duygusal, normatif ve devam bağlılığı çoklu boyutlar olarak değerlendirilebilir. Çünkü çalışan örgütüne karşı güçlü bir duygusal bağ ile bağlı iken aynı zamanda kendini örgütte kalma konusunda yükümlü

hissedebilir. Çalışan bu bağlılık boyutlarının hepsini örgütüne karşı farklı ölçülerde hissedebilir. Ayrıca, bu üç boyutun birbiriyle ilişkili olduğunu Meyer ve Allen her tanımlarında vurgulamışlardır (Mardiana ve ark., 2012; Doğan, 2013; Sabuncuoğlu ve Vergiliel Tüz, 2016, s.153).

Allen ve Meyer 1984 yılında Porter ve arkadaşları tarafından 1974 yılında geliştirilen modele duygusal ve devam bağlılığı kavramlarını ekleyerek bağlılığı iki boyutta tanımlamışlardır. Daha sonra araştırmacılar bu iki boyuta normatif bağlılığı da eklemişler ve bağlılığı üç bileşen etrafında toplamışlardır (Yılmaz, 2015, s.25). Çalışanlarının davranışlarını, örgüte duydukları bağlılık boyutunu ve seviyesini anlamak isteyen yöneticiler için bu yaklaşım faydalı olacaktır ve çalışanlar bu üç boyutu farklı seviyelerde aynı anda yaşayabileceğinden bu boyutların beraber değerlendirilmesi gerekmektedir.

Allen ve Meyer yaklaşımı literatürde en çok kabul gören ve yer verilen sınıflandırmadır. Bağlılık ile çalışan birçok araştırmacının bu yaklaşımı dikkate almaları dolayısıyla bu çalışmada da Allen ve Meyer yaklaşımı detaylı bir şekilde incelenecek ve kullanılacaktır.

3.5.1.4.1. Duygusal Bağlılık

Duygusal bağlılık, kişinin karakterinin yeteneği ve kişiliği olarak kavramlaştırılabileceği iddia edilen olumlu bir tutum, davranış ve sonuçtan oluşan faktörlerdir (Schutte ve Malouff, 1999). Bar On ve arkadaşları (2006), bireye kendilerine meydan okuyacak bir etki ya da yetenek olarak veren çeşitli duygu, yetenek, kişisel ve sosyal beceriler olarak ve talep - çevre baskısını etkili bir şekilde karşılama olarak tanımlamıştır. Bunun yanı sıra, duygusal bağlılık bir kişinin duygularına girme, düşünme yoluna yardım etme, öğrenme duygularını anlama ve yardımcı olmak için duygulara erişme ve bunları üretme, duyguların büyümesini sağlamak için duyguları yansıtıcı biçimde kontrol etme yeteneğidir (Mayer ve Salovey, 1997, s.158-160).

Alikhani (2015), duygusal zekâ ile örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi kurum yöneticileri arasında incelemiştir. Sonuçlar, duygusal zeka ile

yöneticilerin örgütsel bağlılığı arasında önemli bir ilişki olduğunu göstermiştir. Örgütsel bağlılığın boyutları arasında, sürekli örgütsel bağlılığın duygusal zeka ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi ve normatif bağlılığın duygusal zeka ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi olarak çıkmıştır. Ancak, yöneticiler arasındaki örgütsel bağlılığın diğer boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Örgütsel bağlılık ve bileşenleri (etkin bağlılık ve normatif bağlılık) iş tatmini ve boyutları ile (işin doğası, tanınma, başarı ve sorumluluk) pozitif bir ilişki kurmuş ve 0.01 düzeyinde önemli bulunmuştur.

EI, Salovey ve Mayer (1990) tarafından kişinin kendi ve diğerlerinin duygusal durumlarının tanınması, kullanılması, anlaşılması ve yönetilmesiyle ilgili entelektüel süreçler ve bu duyguları motive etmek, planlamak ve başarmak için kullanma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Tıpkı insan kaynakları gelişimi ve sosyal sermayenin çeşitli tanımları ve uygulamaları olduğu gibi, bilginler de bireysel ve örgütsel performansı etkileyen duyguları anlamada çeşitli yaklaşımlar kullanırlar. Bir zamanlar psikolojinin insani duyguları yıkıcı, dağınık ve kötü uyumun bir özelliği olarak gördüğü yerlerde, yeni teoriler duyguların insan faaliyetlerini organize etmede, motive etmede ve yönlendirmede önemli bir rol oynadığını göstermektedir (Salovey ve Mayer, 1990, s.160).

Duygusal bağlılık, organizasyonla ilgili veya organizasyona dahil olan pozitif bir kimlik duygusu olarak tanımlanmaktadır (Saroughi ve Ahmad, 1996, s.93). Meyer ve Allen (1991), kişisel, yapısal, mesleki ve deneysel özellikler gibi özelliklerin, duygusal bağlılığın ön koşulları olduğunu belirtmiştir. Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip olan çalışanlar, koşullarını istedikleri için organizasyonda kalacaktır. Duygusal bileşen, çalışanın kuruma olan duygusal bağını, kimliğini ve dahil olmasını ifade eder. Örgütsel bağlılık alanında yapılan araştırmaların çoğu duygusal bağlılığa odaklanmıştır (Brunetto ve Farr-Wharton, 2003, s.253).

Duygusal bağlılık öncelikle olumlu iş deneyimlerinden ve algılanan örgütsel desteğinden etkilenebilir. Bireyin bir kuruluşla olan ilişkisinin göreceli gücünün bir ölçüsü olabilir (Mowday ve diğ., 1979, s. 241). Bir kuruluşun amaç ve değerlerine dair güçlü bir inanç ve kabul ile karakterizedir; organizasyon adına önemli çaba gösterme isteği ve organizasyon üyeliğini sürdürme isteği çok büyüktür (Mathieu ve Zajac,

1990). Duygusal bağıllık, bireyin organizasyon ile ne ölçüde tanımlandığını gösterir (tanımlama, katılım ve duygusal bağlanma). Meyer ve Allen'a (1991) göre, duygusal bağıllık “çalışanın kuruma olan duygusal bağıllığı, tanımlanması ve dahil olması” anlamına gelir (çalışanlar istedikleri için bir örgütte kalırlar).

3.5.1.4.2. Devam Bağıllığı

Devamlılık bağıllığı “kurumdan ayrılma ile ilgili maliyetlerin bilincinde” anlamına gelir. Devamlılık bağıllığına sahip çalışanlar organizasyona ihtiyaç duyacakları için organizasyonda kalacaktır. Sürdürme bileşeni, çalışanın kuruluştan ayrılmasıyla ilişkilendirdiği maliyetlere dayanan bağıllık anlamına gelir. Süreklilik bağıllığı öncelikli olarak dış meseleler veya emeklilik maaşları ve emeklilik planları gibi “yan bahisler” algılarından etkilenebilir. “Yan bahis” teorisine dayanan hesaplama bağıllığına benzer (Mathieu ve Zajac, 1990).

Bağlı çalışanların kurumda kalması daha muhtemeldir, örgütsel hedeflere ulaşmak için çalışın, örgüt adına yüksek çaba sarf edin ve örgütün temel hedeflerini ve değerlerini kabul ettiğini gösterin mottosu ile motive edilirler (Mowday et al., 1982; Porter ve Lawler, 1968). Devamlılık bağıllığı, bir bireyin kuruluştan ayrılma algılanan maliyetlere dayanarak çalışmaya devam etmesi gerektiğini açıklar (Allen ve Meyer, 1990; Meyer ve Allen, 1997).

3.5.1.4.3. Normatif Bağıllık

Normatif bağıllık, kişinin kuruma ve yönetimine bağıllığını vurgulayan “kuruma yönelik görevler temelinde bağıllık” olarak tanımlanmaktadır (Starvan, 1998). Güçlü normatif bağıllığa sahip olanlar, iş yapmak için etik sorumluluk duydukları için organizasyonda kalacaktır. Normatif bileşen, çalışanın kurumda kalma zorunluluğu hissini ifade eder. Normatif katılım daha az araştırmaya dikkat çekmiştir. Normatif bağıllık, sosyal baskıya ve bir kuruluşun yükümlülüğüne dayanabilir. Bir kuruma karşı yükümlülük hissi, bir bireyin kuruma girmeden önce ve sonra meydana gelen ailesel ve kültürel sosyalleşmesinden etkilenebilir (Allen ve Meyer, 1996; Schappe ve Doran, 1997, s.165).

Normatif bağıllık, bir çalışanın bir kuruma ne zaman bağlı olduğuna inandığını ve sosyal normlardan ne kadar etkilenebileceğini açıklar. Normatif bağıllık “istihdama devam etme zorunluluğu hissini yansıtır” (çalışanlar olması gerektiği için bir örgütte kalıyorlar). Normatif bağıllıklar aşağıdakilerle tanımlanır:

- Organizasyon üyeleri örgüte yüksek sadakat duyar ve örgüte üye olmaktan gurur duyar;
- Örgütün gelecekteki gelişimi ve vizyonu hakkında endişe duyarlar ve üyeler kapasitelerini tamamen kullanır;
- Örgütün çalışanların kişisel görev başarısı ve kariyer gelişimi için büyük anlamı vardır; üyelerin bireysel değerleri örgüt değerlerine çok yakındır;
- Örgütün ideal bir çalışma ortamıdır; çalışanlar örgütte çalışmaktan memnun hisseder.
- Üyelerin örgüt hakkında derin bir hisleri vardır; çalışanlar ekstra çaba göstermeye isteklidir ve çalışmalarına ellerinden gelenin en iyisini yapmaktan sorumludur (Porter, 1974).

3.5.1.5. Penley ve Gould’un Yaklaşımı

Bu yaklaşım, Etzioni’nin yaklaşımını temel alarak örgütsel bağıllığı üç biçimde açıklamıştır. Bunlar; (Uygur, 2015; Gül, 2002; Bakan, 2011, s.374).

1. Ahlaki bağıllık: çalışan örgütün amaç ve değerleri ile özdeşleşir, örgütün devamı ve başarısı için herhangi bir çıkar beklemeden örgütüne değer verdiği için çaba gösterir. Ahlaki bağıllıkta çalışan kendini örgütüne adamakta, örgüt başarısı için gerekli çaba ve zamanı harcamakta ve kendisini örgüt başarısı için sorumlu görmektedir. Ahlaki bağıllıkta çalışan örgütün devamı için sürekli olarak örgütünü desteklemektedir (Gül, 2002; Bakan, 2011, s.55).

2. Çıkarıcı bağıllık: Çalışanların örgütsel amaçlar için yaptıkları bilgi, tecrübe, emek ve zaman gibi yatırımların karşılığında örgütten kazanacakları ödüller ve teşviklere karşı duydukları bağıllık şeklidir (Bakan, 2011, s.45). Çıkarıcı bağıllıkta çalışan sadece örgüt normlarının ve beklentilerinin gerektirdiğini yapar ve sorumluluğunu yerine getirmesi karşılığında maddi kazanç sağlamak ister. Çalışan çıkar ilişkisini

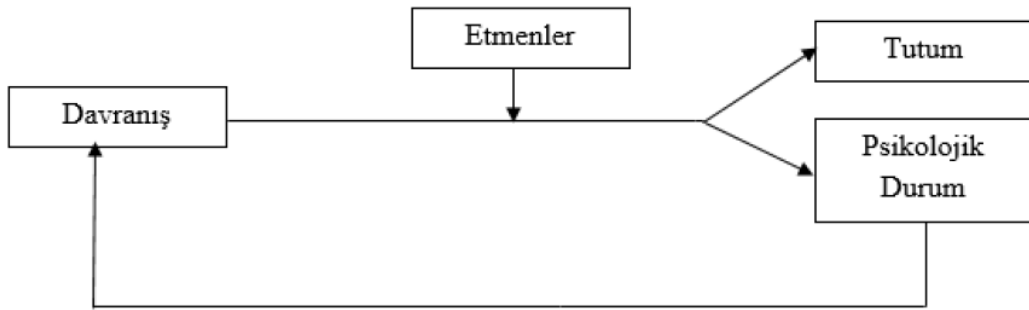
değerlendirerek örgüte girer ve varlığını yararlı gördüğü sürece devam ettirir (Uygur, 2015, s.63).

3. Yabancılaştırıcı bağlılık: Çalışan kendini örgütün bir parçası olarak görmemektedir. Örgüt içinde çalışanın varlığı zorunlulukla sağlanmakta ve katı kurallarla beraber çalışan kısıtlamalara maruz bırakılmaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta çalışan alternatif iş olanaklarının olmaması, işten ayrılması durumunda maddi kayba uğrayacağı için örgütten ayrılamamaktadır. Ayrıca bu bağlılık türünde çalışan kendi rolü ile ilgili hiçbir kontrole sahip olmadığını ve tek başına kararlar alamadığını düşünür. Bu nedenle çalışanın kariyeri ile ilgili yaşadığı kontrol eksikliği de bu bağlılık şeklinin oluşmasına neden olmaktadır (Uygur, 2015; Bakan, 2011).

3.5.2 Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları

Davranışsal bağlılık yaklaşımında çalışanlar aslında doğrudan örgüte değil, kendi gösterdikleri faaliyete bağlıdırlar. Bunlara örnek işteki devamlılık tutumu, örgütte bulunmaya istekli olma ve örgütü bırakmama gibi davranışlar sayılabilir.

Şekil 3.1: Davranışsal Bağlılık Yaklaşımı



Kaynak: Yılmaz, 2006.

Şekil 3.1’de görüldüğü üzere çalışan herhangi bir sebepten ötürü bir davranışını devam ettirir ve devam ettirdiği bu davranışa bağlanır. Bağlılığın doğası gereği de bu davranışa göre hareketlerini geliştirerek tekrarlanma ihtimalini arttırır bu davranış sürekli hale getirir (Çoban, 2016, s.67).

Tutumsal bağlılık ve davranışsal bağlılık arasında varlıklarını devam ettirme gibi ortak noktalar vardır, ancak farklılaştığı en önemli nokta şudur; “tutumsal bağlılık

yaklaşımlarının bireysel hedef ve değerlerle, örgütsel hedef ve değerlerin uyumuna dayanırken; davranışsal bağlılık yaklaşımlarının çalışanların örgüt üyeliklerini devam ettirme için nasıl çaba sarf etmesi ve nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiği ile ilgili sürece dayalı olmasıdır” (Çoban, 2016, s.68).

Bu bağlılık yaklaşımında Becker ve Salancik önemli araştırmalar yapmıştır.

3.5.2.1. Becker Yaklaşımı

Becker davranışsal bağlılık alanında ilk araştırmacılardan biridir. Becker’ın geliştirdiği bu yaklaşım çalışanın elde ettiği kazancın örgüte kattıkları ile alakadar olması olgusuna dayanır. Çalışanın örgüte kattıklarından kastedilen zamanı, becerisi, bilgi birikimi, gücüdür. Bunları örgüte girerken yan bahis olarak yatırdığını düşündüğünden bu yaklaşıma Becker’ın yan bahis yaklaşımı adı da verilir (Çoban, 2016, s.68).

Becker yan bahise uzun süre aynı işte kalamayan bireylerin güvensiz olarak nitelendirildiği toplumsal beklentilerin, emeklilik hakları gibi bürokratik düzenlemelerin, sosyal etkileşimlerin ve sosyal rollerin kaynak olabileceğini savunur (Çoban, 2016, s.69).

3.5.2.2. Salancik Yaklaşımı

Salancik, yaklaşımında örgütsel bağlılığı belirleyen özelliklerde çalışanın davranışlarına olan bağlılığın etkili olduğunu ifade etmiştir. Çalışan davranışlarını herhangi bir baskı olmadan kendi kararı ile yapıyorsa sonuçlarından sorumluluk duyacak ve davranışını sahiplenecektir. Bazen tutum ve davranış birbirine ters düşebilmektedir. Örneğin, çalışan sevmediği bir işe ailesine bakabilmek için zorunluluktan girmişse, işini de bırakamayacağından işi ile ilgili olumsuz tutumunu değiştirmeye çalışacaktır. Çalışan kendi isteğiyle yaptığı davranışını özellikle de ailesi veya toplum önünde yaptıysa davranışının doğru olduğunu inanmak isteyecek ve haklı olduğunu kanıtlamaya çalışacaktır. Çalışanın her davranışına karşı bağlılığı bir değildir. Davranışın geri dönüşünün olmaması da çalışanın bağlılığını etkileyen bir faktördür. Kişi davranışını yaptıktan sonra pişman olsa da hemen değiştiremeyeceği için davranışına karşı olumlu tutumlar geliştirecektir. Çalışan davranışını dış faktörün baskısıyla yerine getiriyorsa çalışanın davranışına olan bağlılığı düşük olacaktır.

Örneğin, kişi bir işe ailesinin zoruyla girmişse, bu durum davranışına olan bağlılığını azaltacaktır (Uygur, 2015, s.).

Bu yaklaşıma göre de bireylerin davranışlarına bağlanması ve bu davranışları devam ettirmeye meyilli olma sonucu bağlılık oluşur. Salancik'e göre bir kişinin tutumları ile davranışları arasında bir uyum varsa bağlılık da olacaktır. Ters olarak tutumları ile davranışları arasında bir uyum söz konusu değilse bağlılık da söz konusu olmayacaktır (Çoban, 2016, s.70).

3.5.3. Çoklu Bağlılık Yaklaşımı

Çoklu bağlılık sınıflandırması, diğer yaklaşımlara oranla daha yenidir. Kelman (1958) çoklu bağlılığa ilk katkı yapan kişilerden biri olarak kabul edilmektedir. Bu yaklaşım, örgütsel bağlılığın duygusal, devam ve normatif bağlılık bileşenlerinin birisinin etkisi ile gelişmesinden daha karmaşık olduğunu ve bu üç bileşenin karşılıklı etkileşimi ile geliştiğini ifade etmektedir (Laka-Mathebula, 2004, s. 312).

Çoklu bağlılık sınıflandırması, tek boyutlu yapılarda olduğu gibi bir yaklaşım üzerine odaklanmak yerine farklı boyutların karşılıklı olarak ilişki içinde olacağını ileri sürmektedir (Kipkebut, 2010, s. 151-152).

Çalışanların örgüt içindeki farklı gruplara karşı duydukları farklı bağlılıkların toplamı, çoklu bağlılık olarak tanımlanmaktadır. Çoklu bağlılık, çalışanların bağlılık duygularının sadece örgütsel hedef ve değerlerden oluşmadığını kabul eden bağlılık türüdür. Çoklu bağlılık sınıflandırılmasına göre, örgütsel bağlılık tek bir duruma ya da kişiye bağlılık değildir. Çalışanlar örgütlerinde meslektaşlarına, yöneticilerine, örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine vs. farklı düzeyde bağlılık gösterirler (Doğan, 2013; Tutar, 2014; Gül, 2002). Buradan hareketle çalışanların bağlılık duydukları şey nedir? sorusunun cevabı sadece örgütsel hedef ve değerler olmayacaktır. Dolayısıyla çoklu bağlılıklar çalışanlar tarafından duyulan bağlılıkların farklı olabileceğini göstermektedir. Sonuç olarak, her bağlılık türü çalışanı örgüte bağlamaktadır. Bağlanma sebeplerinin farklı olması hem birey hem de örgüt için farklı etki ve sonuçlara neden olmaktadır (Balay, 2014; Şenturan, 2014, s.58).

Çoklu bağlılık yaklaşımına göre örgüte duyulan bağlılık herkes tarafından farklılık gösterebilir. Bir kişi örgüte bağlılığının sebebini ekonomik sebeplere dayandırırken bir diğeri ise kendisine hissettirilen örgütün bir parçası olma içgüdüğü olarak tanımlayabilir. Bu durumda farklı düzeylerde bağlılıklar ortaya çıkacağından bu tür bağlılığın belirlenmesinde farklı gruplar araştırılmalıdır.

Sonuç olarak çoklu bağlılık yaklaşımına göre bağlılık, örgütü oluşturan farklı iç-dış grup ve unsurlara ait bağlılıkların toplamıdır (Çoban, 2016, s.70).

3.6. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

3.6.1. Kişisel Özellikler

3.6.1.1. Cinsiyet

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

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

3.6.1.2. Yaş

Araştırmalarda yaş ile işe bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmaktadır. Çalışma hayatında genç yaşlarda olan bireylerin örgütlerinden yüksek beklentilerinin bulunması ve bunların karşılanıp karşılanmaması durumuna göre örgüte bağlılıkları arasında bir bağlantı bulunmaktadır. Beklentileri karşılanmayan

örgüt çalışanının örgüte bağlılığı düşük, beklentileri karşılanan örgüt çalışanının ise örgüte bağlılığı yüksek olacaktır. Çalışanların yaşları yükseldikçe örgüte olan bağlılıklarının düzeyi de artış gösterecektir (Yaşar, 2015, s.21).

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

3.6.1.3. Medeni Durum

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

3.6.1.4. Eğitim Düzeyi

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

Literatürdeki araştırmaların sonuçlarına göre çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılık kavramı arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ancak yapılan bazı araştırmalarda eğitim düzeyi arttıkça çalışanların örgütsel bağlılıklarının azaldığı sonucuna da ulaşılmıştır. Eğitim seviyesi arttıkça örgütsel bağlılık, özellikle devam

bağlılığının azalma gösterdiği; ancak normatif bağlılık ile eğitim seviyesi arasında olumlu ya da olumsuz bir ilişki bulunamadığı yönünde de sonuçlara ulaşılmıştır. (Seyhan, 2014, s. 94).

3.6.2. Örgütsel Faktörler

3.6.2.1. Ücret

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

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

Çalışanın aldığı ücretin diğer örgütlerde aynı işi yapan kişilere göre daha fazla veya az alması duygusal bağlılık düzeyini etkilemektedir. Kişi kendisinden daha alt seviyede ve kendisinden daha az iş yapan bireyin ücretinin daha fazla olduğunu bilmesi halinde örgütsel bağlılığı azalacaktır. Bunun yanında ücretinde artış gören çalışan örgütünün kendisi için yaptığı bu artışa karşılık örgütten ayrılmanın adaletsizlik olacağını düşünerek örgütünde çalışmaya devam edecektir. Bu duruma bağlı olarak duygusal bağlılığı artış gösterecektir. Örgütün çalışanı ile yollarını devam ettirmesi içim ücret düzeyini arttırması gerekmektedir (Çöl ve Gül, 2005, s. 297).

3.6.2.2. İşin Niteliği

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

3.6.2.3. Yönetim Tarzı

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

3.6.2.4. Örgüt Kültürü

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

Örgüt kültürü psikolojik bir anlayıştır. Örgüt kültürü çalışanların düşüncelerindeki inanç ve değer kavramına etki ederek örgütsel bağlılıklarına etki etmektedir. Örgüt çalışanlarının belirli bir kültür içinde çalışması hem bağlılıklarını

arttırır hem de belirli bir disiplinde çalışmalarını sağlar. Kısacası bir örgütte bağlılık derecesi ne kadar yüksekse örgüte ait kültüründe o kadar kuvvetli olduğu görülmüştür (Güven, 2006, s. 15-16).

3.6.2.5. Örgütsel Adalet

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

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

3.6.2.6. Örgütsel Ödüller

Örgütsel bağlılığı arttıran diğer bir unsurda çalışanlara örgüt tarafından ödül dağıtılmasıdır. Örgüt çalışanlarına verilen teşviklerin örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişkisi vardır. Yöneticilerin çalışanlarını belirledikleri hedeflere ulaştırması için ödül ve ceza kavramlarından faydalanması gerekmektedir. Ödül çalışanların yaptıkları işlerin karşılığını aldıklarını hissettirmesi için teşvik edici bir unsurdur. Örgüt çalışanı ödül sayesinde yaptığı işe daha fazla bağlanır. Alınan ödüller çalışanın örgüte ve yöneticisine bağlılığı arttıracak için örgütten ayrılma düşüncesinden uzak olacak bunun yanında daha fazla performans harcayarak daha fazla katkı yapmasını sağlayacaktır. Fazla mesaiden kaynaklı ücretler, prim ve ikramiye, özel sağlık sigortası, izinler, örgüt çalışanları ile yapılan tatiller, özel günlerde verilen hediyeler örgüt çalışanın bağlılığını arttıracaktır (Balci, 1992, s. 48).

3.6.2.7. Rol Belirsizliği

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

3.6.2.8. Takım Çalışması

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

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

3.7. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık sonuçları, bağlılık düzeyleri ile ilgili olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir. Çalışanların hangi bağlılık düzeyinde olduğunu bilmek, örgüt açısından çalışanların hassas oldukları noktaları tanımasını sağlayacaktır. Bu durum çalışanın işteki performansının artması açısından önemlidir. Bağlılık düzeyleri düşük, orta(ılımlı) ve yüksek düzey olmak üzere üç sınıfta değerlendirilmektedir (Vural ve Coşkun, 2007; Perçin ve Özkul, 2009; Balay, 2014; Şengün, 2016, s.25).

3.7.1. Düşük Düzey Örgütsel Bağlılık

Düşük düzey örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda kurumdan ayrılma, devamsızlık yapma, işe geç gelme gibi olumsuz davranışların görülme olasılığı artacaktır. İşten ayrılan çalışanların yerine yeni elemanların alınması ve ayrılan çalışanlardaki bilgi ve uzmanlık düzeyini yeni gelen çalışanlara kazandırabilmek için gereken eğitim programları ve ayrılan çalışanın bilgisi, tecrübesi ve uzmanlığı ne kadar fazla ise işe yeni başlayan çalışanı aynı düzeye getirmek için daha çok çaba harcanacağı için maliyet de artacaktır. Örgütsel bağlılığı düşük olan çalışanlar, bireysel görevlerde yeterli çaba göstermedikleri gibi, ekip bağlılıklarının sağlanmasında da en az çabayı gösterirler. Bu sebeple örgütsel bağlılığı düşük çalışanlar, örgüt için en önemsiz ve duygusuz çalışan profili çizerler (Balay, 2014, s. 39).

Düşük bağlılık düzeyine sahip çalışanların fazla olması işe devamsızlık, çalışma ortamında ayrımcılık, örgütsel yabancılaşma, eldeki mevcut girdi ve bilgileri kötüye kullanma, ruhsal taciz ve işten ayrılma gibi verimliliği azaltıcı davranışların ortaya çıkması kaçınılmaz olmaktadır. Çalışan kendisini örgütü ile özdeşleştiremezse, kendisini örgütünün bir parçası olarak görmezse bunun beraberinde çalışan örgütüne yeterli örgütsel bağlılık duyamayacaktır. Bu durumda beraberinde çalışanın performansının düşük olmasına ve verimlilik düzeyinin azalmasına sebep olacaktır (Doğan, 2013, s. 25).

Ancak düşük düzey örgütsel bağlılık bazen olumlu sonuçlarda yaratabilmektedir. Bu bağlılığa sahip olan çalışanlar çalışma ortamlarını sevmedikleri için alternatif iş olanaklarını araştıracaklardır. Bunu fark eden örgütler ise sıfırdan bir eleman yetiştirmektense, var olan elemanın bağlılığını arttırmaya çalışacaktır ve mevcut insan kaynaklarına daha çok önem vereceklerdir (Vural ve Coşkun, 2007; Balay, 2014, s.40).

3.7.2. Orta (İlmlı) Düzey Örgütsel Bağlılık

Çalışan tecrübesinin yoğun ancak örgütle bütünleşmenin ve bağlılığın yetersiz olduğu şeklidir (Balay, 2014, s.40). İlmlı düzey bağlılığa sahip çalışanlarda örgütlerine karşı sonsuz bir sadakat duygusu bulunmamaktadır. Çalışanlar, kişisel

değerlerini korumaya devam edecek şekilde örgütlerinin bazı değerlerini benimserler. Bu ilişki de örgütler ve çalışanlar için karşılıklı olumlu sonuçlar devam ettiği sürece çalışanlar örgütlerinde kalmaya devam edeceklerdir. Orta düzeyde bağlılık duyan çalışanların itibar ve ödüllendirme gibi olumlu uygulamalarla bağlılık düzeyleri arttırılmaya çalışılmalıdır. Çünkü bu çalışanlar yüksek bağlılık düzeyine katılması gereken önemli bir gruptur (Şengün, 2016; Perçin ve Özkul, 2009, s. 91).

İlimli örgütsel bağlılığa sahip çalışan, üst yönetimi ve işverenleri yeterince dikkate almazlar ve önemsemezler. Bu nedenle çalışan bir üst kademeye terfi olursa sınırsız olmayan bağlılığı nedeniyle başaramayacağı zorunlu bir uzlaşma içinde kendini bulabilir. Ayrıca, çalışan sosyal sorumluluk ile örgüte bağlılık arasında karşı karşıya kalabilir. Bu durumda çalışanın yaşadığı kararsızlık örgütsel verimsizliği meydana getirebilir (Vural ve Coşkun, 2007, s.45).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

X ve Y KUŞAKLARINDA İŞ TATMİNİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNİN İNCELENMESİ

3.7.3. Yüksek Düzey Örgütsel Bağlılık

Yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip çalışanların, örgütleri için rekabet koşulları altında başarıya ulaşmak adına önemli faaliyetleri söz konusudur. Çünkü yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip bir çalışan daha az denetim ve disipline gereksinim duyar, sahip olduğu pozisyonu örgüt yararı için bir araç olarak görür ve pozisyonunu arttırmaya çalışır, özellikle kriz durumlarında tüm samimiyeti ile örgüt başarısı için çalışır. Düzenli işine gelmeye devam eder. Gerekli durumlarda örgüt varlığını korumak için kendi isteğiyle fazladan çalışır (Doğan, 2013; Perçin ve Özkul, 2009, s.74).

Örgütsel bağlılıkları yüksek çalışanlar, işlerine de yüksek bağlılık beslerler ve örgütlerinin en değerli çalışanları olurlar. Bu çalışanlar örgütlerinden ancak; mutsuzluk, beklentilerin karşılanmaması, kurumun amaç ve kültürünün değişmesi, yetersiz ödüllendirme gibi durumlardan dolayı ayrılırlar (Balay, 2014; Şengün, 2016,

s.36). Örgütsel bağlılıkları yüksek olan çalışanların performans düzeyleri de yüksektir. Çalışanlar örgütlerinin amaç ve değerlerini benimseyip maddi problemleri önemsemeyen örgütleri için çalışmaya devam etmektedirler. Dolayısıyla çalıştığı ortamdan memnun olan çalışanların devamsızlık, işten ayrılma gibi olumsuz davranışlar gösterme olasılıkları da oldukça düşüktür (Uygur, 2015, s.54). Örneğin, Japonya’da örgütlerin verimlilik düzeyindeki artış, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile açıklanmaktadır. Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar çoğunlukla sorumluluk bilincine sahip, güvenilir ve yüksek verimlilik sağlayan kişilerdir (Vural ve Coşkun, 2007, s.97). Bu kişiler örgüt başarısı için görev tanımlarında olmayan görevleri bile düşünmeden yerine getirirler ve örgütün varlığını sürdürmesine katkı sağlarlar. Çünkü yüksek düzeyde bağlılık beraberinde daha fazla sorumluluk, daha fazla güven ve daha yüksek verimlilik getirmektedir (Güney, 2017; Paşamehmetoğlu ve Yeloğlu; 2017, s.101).

Yüksek düzey örgütsel bağlılığa sahip olmak bazen de dezavantajlar yaratabilmektedir. Çalışanların yaratıcılıklarını ve gelişimlerini baskılayabilmektedir. İş dışında çalışanların daha çok gergin olmalarına sebep olabilir. Daha cazip iş alternatiflerini değerlendirmelerini engelleyebilir. Ayrıca örgüt, kendisine aşırı bağlı ama normlara tam olarak uymayan çalışanları kendisine çekebilir. Örgütün uzun süre bağlılığı yüksek insanlarla çalışması sonucu, örgütte geleneksel uygulamalar yerleşebilir ve çevrede meydana gelen değişimlere ayak uydurmalarını sağlamak oldukça zor olabilir (Vural ve Coşkun, 2007, s.100).

4.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı; X ve Y kuşağı çalışanlarında iş tatmininin örgütsel bağlılığa olan etkisinin incelenmesini, ayrıca kuşakların iş tatmin düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesidir.

4.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Araştırmanın evreni İstanbul İli, Marmara Üniversitesi'nde görevli 1965-2000 tarihleri arasında doğan idari personelden oluşmaktadır. Çalışma için, 230 adet anket formu araştırmacı tarafından katılımcılara ulaştırılmış, 218 katılımcıdan geri dönüş alınmış, 18 adet anket formu eksik işaretleme nedeniyle işleme alınamamış, 200 katılımcının anketlere vermiş olduğu yanıtlar esas alınmıştır. Örneklem, kolayda olarak araştırmaya dâhil edilmiş ve katılımları için bilgilendirilmiş onam sağlanmıştır.

4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımı

Araştırmada Marmara Üniversitesi'nde görevli personel arasından kolayda örnekleme yöntemi ile seçilen 200 idari personel ve onlardan alınan cevaplarla sınırlandırılmıştır. Araştırma, anket içerisinde yer alan “Demografik Bilgi Formu”, “İş Tatmini Ölçeği” ve “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” ile sınırlandırılmıştır. Araştırma, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerinde etkisi olduğu düşünülen iş tatmini ve alt boyutları olan içsel ve dışsal faktörler değişkenleri ile sınırlıdır.

Araştırmada kullanılan ölçme araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu, verilerin çözümlenmesinde kullanılan istatistiksel yöntemlerin amaca uygun olarak seçildiği ve araştırmaya katılan çalışanların ölçekteki ifadeleri samimi ve içten bir şekilde yanıtladığı varsayılmıştır.

Araştırmanın diğer varsayımları şu şekildedir:

İş tatmini örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığını yordamaktadır.

İş tatmini içerisinde yer alan içsel faktörler, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığını yordamaktadır.

İş tatmini içerisinde yer alan dışsal faktörler, örgütsel bağlılık ve alt boyutları olan duygusal, normatif ve devam bağlılığını yordamaktadır.

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmacı tarafından belirlenen ve nicel araştırma yöntemleri kullanılarak ele alınan araştırmanın ana ve alt hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir;

H₁: X kuşağı çalışanlarında iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: X kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: X kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{1c}: X kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{1d}: X kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatmininin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{1e}: X kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{1f}: X kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H₂: Y kuşağı çalışanlarında iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Y kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{2b}: Y kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H2c: Y kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H2d: Y kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatminin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

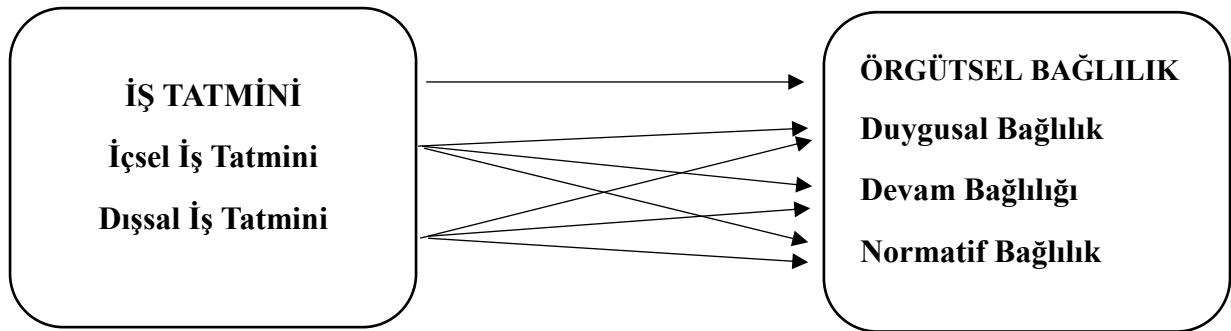
H2e: Y kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatminin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H2f: Y kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatminin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

4.5. Araştırmanın Modeli

Bu araştırmada, X ve Y kuşakları bağlamında iş tatminin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespit edilmesi noktasında ilişkisel bir tarama modeli tercih edilmiştir. Bu modelle, araştırmaya konu bağımsız değişken olan iş tatmini ve alt boyutları içsel ve dışsal faktörler, bağımlı değişken olarak örgütsel bağlılık ve alt boyutları duygusal, devam ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi ortaya konmuştur. Araştırmada söz konusu modele ilişkin gösterim aşağıdaki gibidir:

Şekil 4.1. Araştırma Kapsamında Oluşturulan Modeli



4.5. Verilerin Toplanması

Kolayda örnekleme yönteminin seçildiği bu çalışma yazılı anket yoluyla yapılmıştır. Hazırlanan anket formları Marmara Üniversitesi'nde idari personel olarak çalışan personele (230 kişi) araştırmacı tarafından ulaştırılmıştır. Belirli bir süre sonra

218 katılımcıdan geri dönüş sağlanmış, 18 adet formda eksik veri girişi saptanması nedeniyle bu formlar işleme alınamamış, 200 katılımcının anketlere vermiş olduğu yanıtlar esas alınmıştır.

Ankette çalışanların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik 5 demografik soru bulunmaktadır. Bunun dışında, Davis ve arkadaşları tarafından oluşturulmuş Minnesota İş Tatmin Ölçeğine göre hazırlanmış, 20 sorudan oluşan anket formu iş tatminini ölçme aracı olarak; Allen ve Meyer tarafından oluşturulmuş Örgütsel Bağlılık Ölçeğine göre hazırlanmış 20 sorudan oluşan anket formu da, örgütsel bağlılığı ölçme aracı olarak kullanılmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beşli likert tipi ifadeler “Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)” olarak tanımlanmıştır.

4.5.1. İş Tatmin Ölçeği

Araştırmada çalışanların iş tatminlerini ölçmek amacıyla (Minnesota Satisfaction Questionnaire) Minnesota İş Tatmin Ölçeğinin kısa formu kullanılmıştır. R.V Davis, D.J. Weiss, G.W England, L.H. Lofquist Minnesota İş Tatmin Ölçeği’nin uzun formundan (100 madde) iç ve dış faktörlerden oluşan tatmin durumları ile ilgili maddeleri birleştirerek 20 madde halinde bir ölçek geliştirmişlerdir. Ölçeğin Türkiye’deki adaptasyon çalışmasını Deniz ve Güliz Gökcora yapmış, ölçeği İngilizce formundan Türkçeye çevirmişlerdir (Aktay, 2010, s. 60).

Weiss vd. (1967) hazırlamış olduğu Minnesota İş Tatmin Ölçeği içsel boyut, dışsal boyut ve genel tatmin düzeyini belirleyici özelliklere sahip 20 maddeden oluşmuştur. İçsel tatmini; 1, 2, 3, 4, 7, 9, 10, 11, 15, 16, 19 ve 20. maddeleri; dışsal iş tatmini 5, 6, 8, 12, 13, 14, 17 ve 18. maddeleri; genel iş tatminini ise maddelerin tamamı oluşturmaktadır (Aksu, 2012, s. 59-79). Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beşli likert tipi ifadeler “Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)” olarak tanımlanmıştır.

Tablo 4.1: İş Tatmin Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
İş Tatmini	0,889	20
İç faktörler	0,842	12
Dış faktörler	0,774	8

4.5.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Araştırmada çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmek amacıyla Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Modele uygun olarak ölçek, çalışanın örgütsel bağlılığını duygusal, devamlılık ve normatif olmak üzere üç farklı boyutta değerlendirmektedir (Şahin, 2007, s. 105). Ölçeklerdeki ifadelerin yanıtları için beşli likert tipi ifadeler “Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5)” olarak tanımlanmıştır.

Tablo 4.2: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Güvenilirlik Değeri

	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık	0,858	20
Duygusal Bağlılık	0,895	7
Devam Bağlılığı	0,884	7
Normatif Bağlılık	0,846	6

4.6. Verilerin Analizi

Çalışmada elde edilen bulgular değerlendirilirken, istatistiksel analizler için SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 22.0 programı kullanılmıştır. Kullanılan ölçekte genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Çalışma verileri değerlendirilirken tanımlayıcı istatistiksel yöntemlerin (frekans, yüzde, ortalama, standart sapma) yanı sıra boyut ve alt boyutlar arasındaki ilişkiyi incelemek için Pearson korelasyon analizi, parametrelerin gruplar arası karşılaştırmalarında her iki kuşak için 2 adet çoklu

regresyon testi kullanılmıştır. Sonuçlar % 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

4.7. Araştırmanın Bulguları

4.7.1. Örneklem Grubunun Demografik Özelliklerine İlişkin Bulgular

Bu bölümde örneklem grubunun cinsiyet, medeni durum, doğum yılı, eğitim durumu ve kurumdaki toplam hizmet süresine ilişkin bulgular özetlenmiştir.

Tablo 4.3: Örneklem Grubunun Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	N	%
Kadın	111	55,5
Erkek	89	44,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan X ve Y kuşaklarının 111'i (%55,5) kadın; 89'u (%44,5) ise erkektir.

Tablo 4.4: Örneklem Grubunun Kuşaklara Göre Dağılımı

Doğum Yılı Aralığı	N	%
X Kuşağı (1965-1979)	87	43,5
Y Kuşağı (1980-1999)	113	56,5
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan X ve Y kuşaklarının doğum yılı aralığına bakıldığında; 113'ü (%56,5) 1980-1999 doğum yılları arasına sahipken; 87'si (%43,5) 1965-1979 doğum yıllarına sahiptirler. Araştırmaya katılanların çoğunluğu (%56,5'i, 113 kişi) 1980-1999 doğum aralığındadır.

Tablo 4.5: Örneklem Grubunun Medeni Duruma Göre Dağılımı

Medeni Durum	N	%
Bekar	86	43,0
Evli	114	57,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan X ve Y kuşaklarının 114'ü (%57) evli; 86'sı (%43) bekârdır.

Tablo 4.6: Örneklem Grubunun Eğitim Durumuna Göre Dağılımı

Eğitim Durumu	N	%
Ortaöğretim	4	2,0
Lise	36	18,0
Meslek Yüksekokulu	47	23,5
Lisans	77	38,5
Yüksek Lisans	32	16,0
Doktora	4	2,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan X ve Y kuşaklarının 4'ü (%2) ortaöğretim ve doktora; 36'sı (%18) lise; 47'si (%23,5) meslek yüksekokulu; 77'si (%38,5) lisans ve 32'si (%16) yüksek lisans okul mezunudur.

Tablo 4.7: Örneklem Grubunun Çalışma Süresine Göre Dağılımı

Kurumda Hizmet Yılı	N	%
0-5 Yıl	44	22,0
6-10 Yıl	56	28,0
11-15 Yıl	35	17,5
16-20 Yıl	35	17,5
21 Yıl ve Üstü	30	15,0
Toplam	200	100,0

Araştırmaya katılan X ve Y kuşaklarının 44'ü (%22) 0-5 yıl; 56'sı (%28) 6-10 yıl; 35'i (%17,5) 11-15 yıl; 35'i (%17,5) 16-20 yıl; 30'u (%15) 21 yıl ve üstü kadar bu kurumda çalışmıştır.

4.7.2. Kuşaklara Göre Çıkarımsal İstatistik Bulguları

X ve Y Kuşaklarının iş tatmini alt boyutlarından içsel iş tatmini ve dışsal iş tatminin, örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal, devam ve normatif bağlılıkla olan ilişkisini inceleyen korelasyon analizi sonuçlarına ait bulgular Tablo 4.8 ve 4.12'de verilmiştir.

Tablo 4.8: X Kuşağının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi

Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları (n=87)	1	2	3	4	5	6	7
1. İş Tatmini Genel	1						
2. İçsel İş Tat.	,191	1					
3. Dışsal İş Tat.	-,082	-,112	1				
4. Örgütsel Bağlılık Genel	,262**	-,128	,380**	1			
5. Duygusal Bağ.	-,195**	-,095	,480**	,304**	1		
6. Devam Bağ.	,247**	,126**	-,102	-,353**	-,208**	1	
7. Normatif Bağ.	,068	,148	,122	,220*	,203**	,249**	1

** : Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

* : Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.8'de verilen korelasyonu analizi sonuçlarına göre;

X Kuşağının “iş tatmini genel boyutu” ile “örgütsel bağlılık genel boyutu” ($r=,262$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişkinin varlığı ortaya konmuştur. “İçsel iş tatmini” ile “devam bağlılığı” ($r=,126$; $p<0,05$) ve “dışsal iş tatmini” ile “duygusal bağlılık” ($r=,480$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyli bir ilişkinin varlığından söz edilebilmekte iken, “dışsal iş tatmini” ile “devam bağlılığı” ($r=-,102$; $p<0,05$) arasında negatif yönlü düşük düzeyde ilişki olduğu görülmektedir.

X kuşağının iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi; içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu bağlamda H1 hipotezi 'nin alt hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H₁: X kuşağı çalışanlarında iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{1a}: X kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{1b}: X kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{1c}: X kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{1d}: X kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatmininin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{1e}: X kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{1f}: X kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

Tablo 4.9: X Kuşağının İş Tatmin Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	P
Bağımsız Değişken	B	Std Hata	Beta		
Sabit	1,354	,084		16,204	,000
İçsel İş Tatmini	,236	,036	,344	6,643	,000
Dışsal İş Tatmini	,189	,050	,242	3,750	,124
R=,784 R ² =0,075 Düzeltilmiş R ² =0,081; F=13,304 p<0,05; Bağımlı değişken = Örgütsel Bağlılık					

Regresyon modeli kurgulanırken ‘Stepwise’ yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 4.9’da kurulan regresyon modelinde örgütsel bağlılığın %8,1’inin bağımsız değişken tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir.

Ortaya çıkan sonuçlara göre H_1 hipotezi ‘kısmen kabul’ edilmiştir.

Tablo 4.10: X Kuşağının İş Tatmini Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	P
Bağımsız Değişken	B	Std Hata	Beta		
Sabit	,341	,137		5,595	,000
İçsel İş Tatmini	,599	,110	,454	5,437	,000
Dışsal İş Tatmini	,495	,119	,346	4,148	,000
R=,768 R^2 =0,590 Düzeltilmiş R^2 =0,586; F=14,672 $p<0,05$; Bağımlı değişken = Duygusal Bağlılık					

Regresyon modeli kurgulanırken ‘Stepwise’ yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 4.10’da kurulan regresyon modelinde iş tatmini alt boyutlarının duygusal bağlılığın %58,6’sının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. İş tatmini alt boyutlarından içsel iş tatmini faktörünün ($p=0,000<0,05$) ve dışsal iş tatmininin ($p=0,000<0,05$) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

X kuşağının duygusal bağlılık puanlarının yordayıcısı olarak İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini puanlarının, duygusal bağlılık puanının %58,6’lık kısmını açıkladığı belirlenmiştir. İçsel İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış duygusal bağlılık toplam puanını 0,599 birim azaltacaktır. Dışsal İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış duygusal bağlılık toplam puanını 0,495 birim azaltacaktır. Ortaya çıkan sonuçlara göre H_{1b} ve H_{1e} hipotezleri kabul edilmiştir.

X Kuşağının içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin devam bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 4.11’de sunulmaktadır.

Tablo 4.11: X Kuşağının İş Tatmini Alt Boyutları ile Devam Bağlılığı Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	P
Bağımsız Değişken	B	Std Hata	Beta		
Sabit	1,110	,244		4,547	,000
İçsel İş Tatmini	,186	,126	,168	1,479	,141
Dışsal İş Tatmini	,414	,136	,345	3,043	,003
R=,494 R ² =0,244 Düzeltilmiş R ² =0,236; F=31,819 p<0,05; Bağımlı değişken = Devam Bağlılığı					

Regresyon modeli kurgulanırken ‘Stepwise’ yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 4.11’e göre kurulan regresyon modelinde devam bağlılığının %23,6’sının bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. Dışsal iş tatmininin (p=0,003<0,05) devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Fakat içsel iş tatmininin (p=0,141>0,05) devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı belirtilmektedir.

X kuşağının devam bağlılığı puanlarının yordayıcısı olarak İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini puanlarının, devam bağlılığı puanının %23,6’lık kısmını açıkladığı belirlenmiştir. İçsel İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış, duygusal bağlılık toplam puanını 0,186 birim azaltacaktır. Dışsal İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış duygusal bağlılık toplam puanını 0,414 birim azaltacaktır. Ortaya çıkan sonuçlara göre H_{1f} hipotezi ‘kabul’ edilirken H_{1c} hipotezi kabul edilmemiştir.

X Kuşağının iş tatminini alt boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan normatif bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 4.12’de gösterilmektedir.

Tablo 4.12: X Kuşağının İş Tatmini Alt Boyutları ile Normatif Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	P
Bağımsız Değişken	B	Std Hata	Beta		
Sabit	,818	,232		3,528	,001
İçsel İş Tatmini	,382	,119	,347	3,195	,002
Dışsal İş Tatmini	,276	,129	,232	2,135	,034
R=,555 R ² =0,308 Düzeltilmiş R ² =0,301; F=43,892 p<0,05; Bağımlı değişken = Normatif Bağlılığı					

Regresyon modeli kurgulanırken ‘Stepwise’ yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 4.12’de göre kurulan regresyon modelinde iş tatmini alt boyutlarının normatif bağlılığın %30,1’inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. İçsel iş tatmini ($p=0,002<0,05$) ve dışsal iş tatmininin ($p=0,034<0,05$) normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

X kuşağının normatif bağlılık puanlarının yordayıcısı olarak İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini puanlarının, normatif bağlılık puanının %30,1’lik kısmını açıkladığı belirlenmiştir. İçsel İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış, normatif bağlılık toplam puanını 0,382 birim azaltacaktır. Dışsal İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış normatif bağlılık toplam puanını 0,276 birim azaltacaktır. Ortaya çıkan sonuçlara göre H_{1a} ve H_{1d} hipotezleri ‘kabul’ edilmiştir.

Tablo 4.13: Y Kuşağının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Alt Boyutlarının Korelasyon Analizi

Araştırma Değişkenleri ve Alt Boyutları (N=113)	1	2	3	4	5	6	7
1. İş Tatmini Genel	1						
2. İçsel İş Tat.	,962**	1					
3. Dışsal İş Tat.	,955**	,838**	1				
4. Örgütsel Bağlılık Genel	,687**	,660**	,657**	1			
5. Duygusal Bağ.	,768**	,744**	,727**	,855**	1		
6. Devam Bağ.	,491**	,457**	,486**	,887**	,637**	1	
7. Normatif Bağ.	,555**	,541**	,522**	,912**	,697**	,772**	1

****:** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır.

*****: Korelasyon 0.05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 4.13'te verilen korelasyonu analizi sonuçlarına göre, Y kuşağı "İş tatmini genel boyutu" ile "Örgütsel bağlılık genel boyutu" ($r=,687$; $p<0,05$), arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

"İçsel iş tatmini" ile "Duygusal bağlılık" ($r=,744$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyli bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. "İçsel iş tatmini" ile "Devam bağlılığı" ($r=,457$; $p<0,05$) ve "İçsel iş tatmini" ile "Normatif bağlılık" ($r=,541$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur. "Dışsal iş tatmini" ile "Duygusal bağlılık" ($r=,727$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyli bir ilişkinin varlığından söz edilebilmektedir. "Dışsal iş tatmini" ile "Devam bağlılığı" ($r=,486$; $p<0,05$) ve "Dışsal iş tatmini" ile "Normatif bağlılık" ($r=,522$; $p<0,05$) arasında pozitif yönlü düşük düzeyde ilişkinin varlığı ortaya konulmuştur.

Y kuşağının iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi; iş tatminin alt boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık üzerindeki etkisi incelenecektir. Bu bağlamda H2 hipotezi'nin alt hipotezleri aşağıdaki şekilde geliştirilmiştir.

H₂: Y kuşağı çalışanlarında genel iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{2a}: Y kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{2b}: Y kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{2c}: Y kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

H_{2d}: Y kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatmininin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{2e}: Y kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.

H_{2f}: Y kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.

Tablo 4.14: Y Kuşağının İş Tatmin Düzeyi ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	P
Bağımsız Değişken	B	Std Hata	Beta		
Sabit	,958	,047		2,142	,000
İçsel İş Tatmini	,635	,030	,412	2,042	,002
Dışsal İş Tatmini	,456	,021	,365	1,964	,001
R=,678 R ² =0,769 Düzeltilmiş R ² =0,761; F=14,847 p<0,05; Bağımlı değişken = Örgütsel Bağlılık					

Regresyon modeli kurgulanırken ‘Stepwise’ yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 4.14’te kurulan regresyon modelinde iş tatmininin örgütsel bağlılığın %76,1’inin bağımsız değişken tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir.

Ortaya çıkan sonuca göre H₂ hipotezi ‘kısmen kabul’ edilmiştir.

Y Kuşağının içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin duygusal bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 4.15'te sunulmaktadır.

Tablo 4.15: Y Kuşağının İş Tatmini Alt Boyutları ile Duygusal Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	P
Bağımsız Değişken	B	Std Hata	Beta		
Sabit	,678	,245		7,685	,000
İçsel İş Tatmini	,421	,196	,478	4,345	,000
Dışsal İş Tatmini	,385	,206	,401	4,102	,014
R=,776 R ² = 0,618 Düzeltilmiş R ² =0,611; F=13,104 p<0,05; Bağımlı değişken = Duygusal Bağlılık					

Regresyon modeli kurgulanırken ‘Stepwise’ yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 4.15'te kurulan regresyon modelinde iş tatmini alt boyutlarının duygusal bağlılığın %61,1'inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. İçsel iş tatmini faktörünün ($p=0,000<0,05$) ve dışsal iş tatmininin ($p=0,014<0,05$) duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Y kuşağının duygusal bağlılık puanlarının yordayıcısı olarak İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini puanlarının, duygusal bağlılık puanının %61,1'lik kısmını açıkladığı belirlenmiştir. İçsel İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış duygusal bağlılık toplam puanını 0,421 birim azaltacaktır. Dışsal İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış duygusal bağlılık toplam puanını 0,385 birim azaltacaktır. Ortaya çıkan sonuçlara göre H_{2b} ve H_{2e} hipotezleri kabul edilmiştir.

Y Kuşağının iş tatminini alt boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin örgütsel bağlılığın alt boyutu olan devam bağlılığı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 4.16'da sunulmaktadır.

Tablo 4.16: Y Kuşağının İş Tatmini Alt Boyutları ile Devam Bağlılığı Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	P
	B	Std Hata	Beta		
Bağımsız Değişken					
Sabit	1,072	,197		3,985	,000
İçsel İş Tatmini	,214	,109	,201	2,101	,007
Dışsal İş Tatmini	,387	,117	,287	2,965	,214
R=,701 R ² =0,647 Düzeltilmiş R ² =0,638; F=22,647 p<0,05; Bağımlı değişken = Devam Bağlılığı					

Regresyon modeli kurgulanırken ‘Stepwise’ yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 4.16’da göre kurulan regresyon modelinde iş tatmini alt boyutlarının devam bağlılığının %63,8’inin bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. İçsel iş tatmininin ($p=0,007<0,05$) devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Fakat dışsal iş tatmininin ($p=0,214>0,05$) devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Y kuşağının devam bağlılığı puanlarının yordayıcısı olarak İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini puanlarının, devam bağlılığı alt boyutu puanının %63,8’lik kısmını açıkladığı belirlenmiştir. İçsel İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış devam bağlılık toplam puanı 0,214 birim azaltacaktır. Dışsal İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış devam bağlılığı toplam puanını 0,387 birim azaltacaktır. Ortaya çıkan sonuçlara göre H_{2c} hipotezi ‘kabul’ edilirken, H_{2f} hipotezi kabul edilmemiştir.

Y Kuşağının iş tatminini alt boyutları olan içsel iş tatmini ve dışsal iş tatmininin normatif bağlılık üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçları tablo 4.17’de gösterilmektedir.

Tablo 4.17: Y Kuşağının İş Tatmini Alt Boyutları ile Normatif Bağlılık Alt Boyutu Arasındaki Çoklu Regresyon Analizi

Model	Standardize Edilmemiş Katsayılar		Standardize Katsayılar	t değeri	P
Bağımsız Değişken	B	Std Hata	Beta		
Sabit	1,242	,342		6,782	,000
İçsel İş Tatmini	,424	,201	,417	4,342	,000
Dışsal İş Tatmini	,378	,186	,378	2,963	,000
R=,674 R ² =0,427 Düzeltilmiş R ² =0,419; F=19,741 p<0,05; Bağımlı değişken = Normatif Bağlılığı					

Regresyon modeli kurgulanırken ‘Stepwise’ yöntemi tercih edilmiştir. Tablo 4.17’ye göre kurulan regresyon modelinde normatif bağlılığın %41,9’unun bağımsız değişkenler tarafından açıklandığı değerlendirilmektedir. İçsel iş tatmininin ($p=0,000<0,05$) ve dışsal iş tatmininin ($p=0,000<0,05$) normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Y kuşağının normatif bağlılık puanlarının yordayıcısı olarak İçsel İş Tatmini ve Dışsal İş Tatmini puanlarının, normatif bağlılık puanının %41,9’luk kısmını açıkladığı belirlenmiştir. İçsel İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış normatif bağlılık toplam puanını 0,424 birim azaltacaktır. Dışsal İş Tatmini puanındaki 1 birimlik artış normatif bağlılık toplam puanını 0,378 birim azaltacaktır. Ortaya çıkan sonuçlara göre H_{2a} ve H_{2d} hipotezleri ‘kabul’ edilmiştir.

Tablo 4.18: Hipotezlere İlişkin Analizlerin Genel Sonuçları

Hipotezler	Sonuç
H₁: X kuşağı çalışanlarında iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H_{1a}: X kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{1b}: X kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{1c}: X kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	Red
H_{1d}: X kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatminin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{1e}: X kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatminin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{1f}: X kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatminin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H₂: Y kuşağı çalışanlarında iş tatmininin örgütsel bağlılığa etkisi vardır.	Kısmen Kabul
H_{2a}: Y kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{2b}: Y kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{2c}: Y kuşağı çalışanlarında içsel iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{2d}: Y kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatminin normatif bağlılık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{2e}: Y kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatminin duygusal bağlılık üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{2f}: Y kuşağı çalışanlarında dışsal iş tatminin devam bağlılığı üzerinde etkisi vardır.	Red

SONUÇ

Bilimin hızla geliştiği, teknolojinin hayatın her alanına nüfuz ettiği, sosyal ve kültürel değişimin insanların istek ve ihtiyaçlarını etkilediği günümüzde örgütlerin en büyük sermayesi insan unsurudur. İnsanların sonsuz sayıda istek ve ihtiyaçlarının olduğu, bu istek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bazı davranışlar gösterdikleri, istek ve ihtiyaçlarının karşılanması sonucunda “doyum”, karşılanmaması halinde “doyumsuzluk” duygusunun oluşacağı, ancak günümüz koşulları düşünüldüğünde sürekli bir doyum yaşamamanın da mümkün olmadığı bir gerçektir. En önemli sermayesi insan varlığı olan örgütlerin, varlıklarını sürdürebilmeleri ve gelişmelere uyum sağlayabilmeleri çalışanlarını etkili ve verimli değerlendirmeleriyle mümkündür. İşlerinde mutlu ve yüksek motivasyonlu çalışanlara sahip örgütler de yüksek performans göstererek örgütün verimini artıracaklardır. Hedeflerine ulaşmak, başarılı olmak ve devamlılığını sürdürmek isteyen örgüt, çalışanlarının işlerini sevmelerini ve önemsemesini sağlamalıdır. İşlerini seven ve önemseyen çalışanların iş doyumları da yüksek olacaktır. Dolayısıyla iş doyumunu hem örgüt hem de çalışan açısından üzerinde durulması gereken önemli bir kavramdır.

Araştırmacılar 20. Yüzyılın başlarında iş doyumunu konusu ile ilgilenmeye başlamış, yaşam doyumunu, fizik ve ruh sağlığı, kendine güven, içe kapanıklık, hedef oluşturma, müşteri tatmini, devamsızlık alışkanlığı, çalışan verimliliği, çalışan performansı, çalışan devri (işe giriş ve çıkış) gibi konularını iş doyumunu ile ilişkilendirmeye başlamışlardır. 2. Dünya Savaşı sürecinde gerçekleşen bir dizi olay ve özellikle iş doyum çalışmalarının örgütsel davranış çalışmaları içinde yer alması, iş doyum konusuna akademik bir ilgiyle yaklaşılmasını ve örgütsel psikolojide en çok araştırılan konulardan biri haline gelmesini sağlamıştır.

Günümüzde iş ve yaşam iç içe geçmiş, çalışanlar yaşamlarının büyük bir bölümünü iş yerinde veya işle ilgili faaliyetlerde geçirmektedirler. Çalışma yaşamının karmaşıklığı içinde çalışanların işlerine karşı hisleri, memnuniyet düzeyleri kişiden kişiye göre farklılık gösterebilmektedir. İş doyumunu, iş gören ve örgüt üzerinde önemli etkilere sahiptir. İş doyumunun yüksek olması çalışanın moral ve güdülenmesini olumlu yönde etkileyerek özgüvenini ve başarısını arttırmaktadır. Yetersizlik duygusuna kapılmayan kişi, daha doğru kararlar alır, işinde hata yapma oranı düşer.

İşe ve örgüte daha çok bağlanır, işe geç gelme başta olmak üzere işe gelmeme, işi bırakma gibi isteklerde azalma görülür. Çalışma arkadaşları başta olmak üzere, yöneticilerle iyi ilişkiler geliştirir.

Çalışanın hayatını düzene sokup mutlu olmasına katkı sağlar. Fiziksel ve ruhsal sağlığı daha iyi olacağından, öğrenme potansiyeli de daha yüksek olacaktır. Yeni işleri daha kısa sürede öğrenecek, daha hızlı adaptasyon sağlayacak, iş süreçlerine daha hakim olacak dolayısıyla iş kazalarına uğrama riski de azalacaktır. Ayrıca iş tatmini yüksek çalışanların başkalarına yardım eden, hizmet sunulan kişilere daha çok yaklaşan, katılımcı davranışlar sergiledikleri gözlenmiştir.

İş doyumunun örgüt açısından yararlarına bakıldığında; iç huzuru sağlanmış, mutluluk düzeyi ve yaşam doyumunu yüksek olan çalışanlar, işlerini yapmak için gerekli olan istek ve enerjiye sahip olurlar. İşleri ile ilgili prosedürlere isteyerek uydukları için, örgüt içinde bir düzen oluşur. İşlerine, yöneticilerine ve örgütlerine bağlılıkları artar. İş yapma performansları yüksek olup örgütün hedefleri doğrultusunda diğer çalışanlarla işbirliği içinde ve istekle çalışır, örgütün iklimine olumlu yönde katkı sağlarlar. Örgütün amaçlarının benimsenmesi sonucunda işin aksatılması, örgüt içindeki dengelerin bozulması gibi sorunların en aza indirilmesine yardımcı olup beklenmeyen bir sorunla karşılaşılması veya kriz anlarında olağanüstü bir çaba göstererek çözümün parçası olurlar.

Sahip olunan önemli bir kaynak olan insan unsuru örgütler açısından önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmiştik. Bu etki çalışanlar açısından moral ve motivasyonun artması, işten ayrılmama ve devam durumu; örgütler açısından ise verimliliğin artışı ve örgütsel performansın yükselmesi şeklinde kendini gösterir (Arı, 2015, s. 16). Son yıllarda kuşak kavramının öneminin artması ve bu kapsamda özellikle X ve Y kuşaklarının aynı örgüt içerisinde çalışmaya başlaması, söz konusu kuşakların birbirinden farklı özelliklere sahip olmasından ötürü iş tatmini ve örgüte olan bağlılıklarının incelenmesi kayda değer görülmüştür. (Koç ve ark., 2016, s. 173). Biz de bu çalışmada, X (N=87) ve Y (N=113) kuşaklarında iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerinde herhangi bir etkiye sahip olup olmadığını tespit etmeyi amaçladık. Çalışmada bu amacın karşılanması noktasında veri toplama tekniklerinden anket yöntemine başvurulmuştur. Anketler İstanbul'da bir kamu kurumunda idari personel

olarak çalışanlara uygulanmıştır. Elde edilen verilerin analiz edilmesinde SPSS paket programı tercih edilmiştir.

Yapılan analiz sonucunda öncelikle X kuşakları bağlamında “iş tatmini genel boyutu” ile “örgütsel bağlılık genel boyutu arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. X kuşağında “içsel iş tatmini” ile “devam bağlılığı” arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiş, “Dışsal iş tatmini” ile “duygusal bağlılık” arasında ise negatif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Koç ve arkadaşlarının (2016) “X ve Y Kuşağının İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmada genel iş tatmini ve toplam örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada, X Kuşağında iş tatminin örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal ve normatif bağlılık arasında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde bir ilişkiye sahip olduğu; devam bağlılığıyla ise düşük ve anlamsız ilişki olduğu; Y Kuşağında ise negatif yönde anlamlı bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Çelen ve arkadaşlarının (2013, s. 406-407) GATA’da yaptıkları çalışma sonucunda, iş tatmini yüksek olan kişilerin duygusal ve normatif bağlılıklarının yüksek olduğu sonucuna ulaşmış, bu bağlamda duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile iş tatmini arasında ilişki olduğu kaydedilmiştir. Hoş ve Oksay (2015) yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif, duygusal ve devam bağlılığının iş tatmininin alt boyutları olan içsel ve dışsal iş tatmini ile yüksek düzeyde ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırmada elde edilen bulguda, X Kuşağı çalışanlarında iş tatmini alt boyutlarının duygusal bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu kuşak için olumlu iş deneyimlerinin duygusal bağlılığı da olumlu yönde geliştirdiği, bunun sonucu olarak da örgüte karşı duygusal bağlılık geliştirmeleri üzerinde pozitif etki yarattığı ve bu kuşak çalışanlarının iş tatminini arttırdığı yorumunda bulunabiliriz. Perez ve Cruz (2015, s. 16) Sosyal kuruluşlar üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, içsel motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu, buna karşın dışsal motivasyonun duygusal bağlılık üzerinde düşük bir etkiye sahip olduğu tespit etmiştir. Davran ve Saydan’ın (2018) Van ili örnekleminde yaptıkları çalışmada içsel ve dışsal iş tatmininin duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeyi üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu kaydedilmiştir.

Araştırmada elde edilen diğer bir bulguda, iş tatmini alt boyutlarından dışsal iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu, buna karşın içsel tatminin herhangi bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir. Buna göre, işin kendisinden kaynaklanan motivasyon türü olan içsel tatmin durumundan ziyade maddi ve sözlü ödüllerin çalışanlara verilmesi durumunda çalışanın örgüte olan devam bağlılığı boyutunda artış olacağı yorumunda bulunulabilir. Mio ve arkadaşlarının (2013, s. 3253) yaptıkları çalışmada ise kamu kurumunda çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörleri tespit etmiştir. Çalışmada, dışsal motivasyonun çalışanların devam bağlılıklarını etkilemediği sonucuna ulaşılmıştır. Taşkaya (2009) çalışmasında, iş tatmini ile devam bağlılığı arasında anlamlı düzeyde bir etkileşim olmadığı sonucuna ulaşmıştır.

Araştırmada iş tatmini alt boyutlarından içsel ve dışsal tatminin normatif bağlılık üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuç, çalışanların elde ettiği içsel ve dışsal tatmin düzeyinin onların örgütte kalma yükümlülük duygularını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Karahan'ın (2009) sağlık çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılığın üç boyutu ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir etkileşim olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Kanbay (2010) çalışmasında ise iş tatmini ile örgütsel bağlılık genel boyutu ile alt boyutlarından duygusal bağlılık ile normatif bağlılık arasında etkileşim bulunduğunu, ancak devam bağlılığı arasında anlamlı düzeyde etkileşim olmadığını tespit etmiştir.

Araştırmada elde edilen sonuçları Y kuşağı katılımcıları bağlamında ele aldığımızda “İş tatmini genel boyutu” ile “Örgütsel bağlılık genel boyutu”, “Duygusal Bağlılık alt boyutu”, “Devam Bağlılığı alt boyutu” ve “Normatif bağlılık alt boyutu” arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağı açısından “İçsel iş tatmini alt boyutu” ile “Örgütsel bağlılık genel boyutu” ve alt boyutlardan “Duygusal bağlılık”, “Devam bağlılığı” ve “Normatif bağlılık” arasında doğrusal yönde bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Y kuşağında ‘Dışsal iş tatmini’ alt boyutu ile ‘Örgütsel bağlılık genel boyutu’ ve ‘Duygusal bağlılık’, ‘Devam bağlılığı’ ve ‘Normatif bağlılık’ alt boyutları arasında anlamlı düzeyde pozitif yönlü bir ilişki olduğu kaydedilmiştir. Özkan'ın (2018) yaptığı yüksek lisans çalışmasında Y kuşağı çalışanlarında devam bağlılığı ile genel iş tatmini ile bireysel ve örgütsel iş tatmini

arasında pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Karataş ve Güleş (2010, s. 86-87) yaptığı çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında çift yönlü bir ilişki olduğundan söz etmişlerdir. Buna göre, iş tatmin düzeyi artan çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artacağı; aynı şekilde örgüte olan bağlılık düzeyi yüksek olanların da iş tatmini düzeyinin artacağı yorumunda bulunulmuştur. Yiğit'in (2010), X ve Y kuşak çalışanlarında iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti arasındaki farklılığı incelediği çalışmada, Y kuşağının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyini X kuşağından daha düşük tespit etmiştir. Kerse'in (2016) kamu kurumları özelinde gerçekleştirdiği çalışmada X ve Y kuşağı çalışanlarda motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini ortaya koymuştur. Çalışmada, normatif, duygusal ve devam bağlılıklarının içsel ve dışsal motivasyon araçlarının önemsenmesinde kritik bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Araştırmada Y kuşağı için iş tatmini alt boyutlarının etkisinin test edildiği bir diğer değişken duygusal bağlılık alt boyutudur. Buna göre yapılan aşamalı regresyon modelinde, iş tatmini alt boyutlarının, duygusal bağlılık üzerinde %61,1'lik düzeyde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan analizde etkisi belirlenmek istenen tüm değişkenlerin her birinin ayrı ayrı olacak şekilde etkiye sahip olduğu kaydedilmiştir. Bu sonuç, çalışanlara kendilerini örgüt vatandaşı olarak hissettirebilen, örgütün amaç ve hedefleri kadar çalışanların amaç ve hedeflerini önemseyen, çalışanların ücret dışında yan haklar ile destekleyen örgütlere çalışanlar tarafından bağlılık gösterildiği yorumunda bulunabiliriz. Yapılan bir diğer çalışmada, iş tatmininin duygusal bağlılıkla olumlu bir ilişki aracılığıyla ilişki tespit edilmiştir (Clungston, 2000, s. 482-483). Açıkalin'ın (2011) çalışmada ise duygusal bağlılık değişkenini içsel ve dışsal doyumun birlikte açıkladığı tespit edilmiştir.

Araştırmada, Y Kuşağında iş tatmini alt boyutlarının üzerinde etkisinin test edildiği bir diğer değişken devam bağlılığıdır. Yapılan analiz sonucunda, iş tatmini alt boyutlarının devam bağlılığını %63,8'lik düzeyde etkilediği tespit edilmiştir. Söz konusu etkiye her bir değişken bağlamında bakıldığında ise içsel iş tatmininin devam bağlılığını etkilediği, buna karşın dışsal iş tatmininin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı tespit edilmiştir; ancak X kuşağında bu sonucun tam tersi olarak içsel tatmininin devam bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olmadığı fakat

dışsal tatminin ise devam bağlılıkları üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşıldığını bir kez daha belirtmekte fayda görülmektedir. Bu sonucu X kuşağında dışsal tatmini etkileyen ücret, yan haklar, çalışma ortamının fiziki koşulları gibi faktörler ile devam bağlılığının temelini oluşturan maliyet unsurunun etkili olduğu; Y Kuşağında ise devam bağlılığı boyutunda da içsel tatminlerinin yani işe karşı kişisel duygu, düşünce ve tutumlarının etkili olduğu şeklinde yorumlayabiliriz.

Lee ve Tan'ın (2010) yaptıkları çalışmada her ne kadar normatif bağlılık ve duygusal bağlılık arasında olumlu bir etkileşim olduğundan söz etmişlerse de devam bağlılığıyla iş tatmini arasında etkileşim olmadığını ifade etmişlerdir. Açıkalın'ın (2011) çalışmasında içsel ve dışsal doyumun devam bağlılığını anlamlı düzeyde yordamadığı tespit edilmiştir.

Son olarak, araştırmada iş tatmini alt boyutlarının normatif bağlılık üzerinde %41,9'luk düzeyde etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Burada yapılan aşamalı regresyon analizinde her bir bağımsız değişkenin normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Y Kuşağı çalışanlarının içsel ve dışsal tatmin düzeylerinin örgütlerine bağlı kalmalarını etik ve ahlaki olarak doğru bulmaları, kuruma yönelik görevler temelinde bağlılık göstermeleri üzerinde etkili olduğu söylenebilir. Açıkalın (2011) Eskişehir üretim sektörü örneği üzerinde gerçekleştirdiği çalışmasında içsel ve dışsal doyumun normatif bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan literatür incelemeleri ve anket uygulaması sonuçlarından yola çıkarak aşağıdaki öneriler ortaya konmuştur:

- Çalışmanın İstanbul ili örnekleminde gerçekleşmesi göz önüne alındığında farklı örneklem ile çalışmalar yapılabilir.
- Çalışmanın X ve Y kuşak çalışanları özelinde iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin tespitinin bir kamu kurumunda gerçekleşmiş olmasından yola çıkarak, özel kurumlar üzerinde de aynı çalışma yürütülebilir. Bu doğrultuda kamu ve özel kurum çalışanları örnekleme dahil edilerek iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi kurum türüne göre karşılaştırılabilir.

- Çalışmada iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi nicel analiz yöntemiyle ortaya konmuştur. Gelecekteki araştırmalarda nitel analiz yöntemi tercih edilerek katılımcılarla mülakatlar yapılabilir.
- Çalışmada örgütsel bağlılık üzerindeki etkili olan iş tatmini dışında farklı değişkenlerin etkisi de birlikte ortaya konabilir. Bu bağlamda regresyon analizi çerçevesinde aracı değişkenler rolüne yer verilebilir. Örneğin iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinde çalışanların örgütsel adalet algılarının aracı rolü kapsamında yeni bir çalışma gerçekleştirilebilir.
- Amaçlı örneklem içerisinde katılımcıların cinsiyet, yaş ve medeni durum gibi spesifik özellikleri göz önüne alınır. Bizim çalışmamızda örneklem kitlesinin tercih edilmesinde kolayda örneklem yöntemi tercih edilmiştir. Gelecekteki araştırmalarda farklı örneklem yöntemi tercih edilerek iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi ortaya konabilir. Örneğin gelecekteki araştırmalarda amaçlı örnekleme yöntemi tercih edilerek katılımcıların “yaş” özellikleri belirlenerek bu etki ortaya konabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Acılioğlu, İ. (2015). “İş”te Y Kuşağı”, Elma Yayınevi, Ankara.
- Aytaç, S. (2005). “Kariyerin Değişen Doğası ve Yeni Yaklaşımlar, Çalışma Yaşamında Dönüşümler”, Ed. Aşkın Keser, İkinci Baskı, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Balcı, E. (1992). “Ödüller güdeleme kuramları ve Türkiye’de öğretmen ödülleri”, Adım Yayıncılık, Ankara.
- Çakır, Ö. (2001). “İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler”, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Çoban, F. (2006). “Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek?” Nobel Yayıncılık, Ankara.
- Eren, E. (2004). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayınları, İstanbul.
- Gülner, B. (2007). “Örgütlerde İletişim ve İş Doyumu”, Litaratürk Academia, İstanbul.
- Göksel, A., (2013). “İşletmelerde Performans Değerleme Sistemi Tasarımı”, Nobel Akademik Yayıncılık Eğitim Danışmanlık, Ankara.
- Kuran, E., (2018). “Telgraftan Tablete “Türkiye’nin 5 Kuşağına Bakış”, Destek Yayınları. İstanbul.
- Özel, Ç. H. (2017). “Kuşak Kavramı ve Turizme Yansımaları” Bayrakdaroğlu, F. (Ed), Kuşak Kavramın Disiplinler Arası Bakış, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Özkoç, H. H., Bayrakdaroğlu, F. (2018). “Kuşak Kavramın Disiplinler Arası Bakış”, Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara.
- Sadullah, Ö. (2010). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Basım, İstanbul.

Ünüsân Atak, N. (2016). “X, Y, Z Kuşakları ve Kuşaklar Arası Farklılık Yönetimi”, Nobel Yayınevi, Ankara.

Yörükân, T. (2011). “Bağlanma ve Sonraki Yaşlarda Görülen Etkileri”. Türkiye İş Bankası Yayınları, İstanbul.

Süreli Yayınlar:

Açıkalın, C. (2011). “İçsel Ve Dışsal Doyumun Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Eskişehir Üretim Sektörü Örneği”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S. 31, s. 237-254.

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

Altundağ, N. (2012). “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Cilt 4, Sayı 1, ss. 203-212.

Atıcı, M. (2003). “İstenmeyen Davranışlarla Başa Çıkma Glasser’in Problem Çözme Yaklaşımının Uygulanması”. Eğitim ve Bilim Dergisi, Cilt:28, Sayı:128, s. 27-34.

Ayhün, S.E. (2013). “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları”. Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi. Cilt: 2, Sayı: 1, ss.93 – 109.

Bayrakdaroğlu, F., ve Özbek, Ç. (2018). “Kadınların Tüketim Alışkanlıklarının Kuşaklararası Boyutu”. Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırmaları Dergisi, 19 (42), s. 1-12.

Bektaş, G., Gemlik, N., ve İlter, P. (2018). “Y Kuşağı Orta Düzey Hastane Yöneticilerinin Üst Yöneticilerinden Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma”. Sağlık Akademisyenleri Dergisi, Cilt:5, Sayı:2.

- Bozyiğit, S., ve Özeltürkay, E.Y. (2015). “Y Kuşağı Tüketicilerinin Hediye Verme Gündüleri ile Geleneksel ve Dijital Medyadaki Reklamlardan Etkilenmeleri Arasındaki İlişki”. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, Yıl: 3, Sayı:21, s. 275 – 290.
- Buluç, B., (2009). “Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki”, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 15(57), 5-34.
- Clugston, M. (2000). “The Mediating Effects of Multidimensional Commitment on Job Satisfaction and Intend to Leave”, Journal of Organizational Behavior, Vol.21, No.4, 482-483.
- Çarıkçı, H.İ., ve Kaplan, B.T. (2018). “İş Dünyasında Jenerasyonlar: X, Y ve Z Jenerasyonları Üzerine Kavramsal Bir İnceleme”. Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, s.25 – 30.
- Çaycı, B., ve Karagülle, A.E. (2014). “X Kuşağından Z Kuşağına Değişen Mahremiyet Algısı”. International Trends and Issues in Communication & Media Conference, 190 – 196.
- Çetin, C., ve Karalar, S. (2016). “X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma”. Yönetim Bilimleri Dergisi. Cilt: 14, Sayı: 28, s.157 – 197.
- Çelen, Ö. Teke, A. & Cihangiroğlu, N. (2013). “Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerine Etkisi: Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesinde Bir Araştırma”, Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18(3), s.399-410.
- Davran ve Saydan (2018). “İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: İlk Ve Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Uygulama: Van İli Örneği”, Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi, Cilt 5, Sayı 8, s. 241-261.

- Demirdöğmez, M., Küçükoglu, M., ve Taş, H.Y. (2017). “Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri”. Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi, Cilt: 7, Sayı:13, s. 1033 – 1046.
- Emhan, A. ve Gök, R., (2011). “Bankacılık Sektöründe Personel Memnuniyeti ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması”. Muhasebe ve Finansman Dergisi, 157-174.
- Engizek, N., ve Şekerkaya, A. (2016). “X ve Y Kuşağı Kadınlarının Karar Verme Tarzları Bakımından İncelenmesi”. Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Cilt: 13, Sayı: 36, ss. 242 – 271.
- Göktaş, P. (2016). “Y Kuşağının İletişim Sorunlarının Analizi ve Çözüm Önerileri: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği”, Karadeniz Teknik Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, Cilt: 3, Sayı: 11, 32 – 42.
- Gül, H., ve Çöl, G. (2005). “Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama”, İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 19, Sayı:1, S: 292-306.
- Haşit, G. ve Yaşar, O. (2015). “Çalışan Kadınlarda Örgütsel Stres Kaynakları: Bir Kamu Kurumu Örneği”, Sakarya İktisat Dergisi, Sayı 4, ss.3.
- Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). “Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık ile İş Tatmini İlişkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Cilt.20, ss.1- 24.
- İşcan, Ö.F. ve Sayın, U. (2010). “Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”, Atatürk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, sayı: 24. ss. 4.
- Kaplan, B. (2018). “C Kuşağı Tüketici Davranışları ve C Kuşağına Yönelik Pazarlama Stratejileri”, Kars: 18. Ulusal Pazarlama Kongresi Bildiri Kitabı.

- Karahan, A. (2009). “Dış Kaynak Kullanımının Verimlilik Üzerine Etkisi: Hastane Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma”, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 12/2, s.185-199.
- Karakaş, S. ve Güleş, H. (2010). “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki”, Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3/2.
- Karcıoğlu, F., Timuroğlu, M. K., ve Çınar, O. (2009). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi; Bir Uygulama”, Yönetim Dergisi Sayı 63.
- Keleş, H.N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), 129 – 131.
- Keleş, H.N. (2013). “Girişimcilik Eğiliminin Kuşak Farkına Göre İncelenmesi”, Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi. (The Journal of Social and Economic Research). 2013, 26 – 30.
- Kelgökmen, İ. D. ve Yalçın, B. (2017). “Y Jenerasyonunun Farklılaşan İş Değerleri ve Liderlik Algılamaları”, Journal of Yaşar University, 12 (46), 136-160.
- Kerse, G. (2016). “Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması”, Business & Management Studies: An International Journal, 4(1), 1-23.
- Kian, T. S., Yusoff, W. F., ve Rajah, S. (2013). “Relationship Between Motivations and Citizenship Performance Among Generation X and Generation Y”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(11), 53.
- Koç, M. Öztürk, L. Yıldırım, A. (2016). “X ve Y Kuşağının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığı Üzerine Bir Araştırma”, Research Journal of Business and Management – (RJBM), Volume: 3, Issue: 2, 173-183.

- Kuyucu, M. (2017). Y Kuşığı ve Teknoloji: “Y Kuşığının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları”, Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi. Cilt: 5, Sayı: 2, 846 – 860.
- Küçüközkan, Y. (2015). “Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve”, Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi, cilt:1, Sayı:2.
- Latham, G.P., Locke, E.A., (1991). “Self Regulation through Goal Setting”, Organizational Behavior and Human Decision Processes, 50, 212-247.
- Lee, O. ve Tan, J. A. (2010), “Goal Orientation and Organizational Commitment: Individual Difference Predictors of Job Performance”, International Journal of Organizational Analysis, Vol:18, No.1, s.129-150.
- Mio, Qing, Alexander Newman, Yanxue Sun, Lin Xu, (2013). “What Factors Influence The Organizational Commitment of Public Sector Employees in China? The Role Of Extrinsic, Intrinsic and Social Rewards”, The International Journal of Human Resource Management, Vol: 24, No: 17, 3262–3280.
- Mohamed, R.K.M.H., and Nor, C.S.M., (2013). “The Relationship between Mcgregor’s X-Y Theory Management Style and Fulfillment of Psychological Contract: A Literature Review”, International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 3(5), 715-720.
- Mohammed, F. and Eleswed, M., (2013). “Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain”, International Journal of Business, Humanities and Technology, 3(5), 43-53.
- Özer, S. P., Eriş, E. D., ve Özmen, T. (2013). “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 38, ss. 123-141.
- Perez, M. V. Cruz, N. M. (2015). “The Mediating Role of Affective Commitment in The Rewards-Knowledge Transfer Relationship”, Journal of Knowledge Management, Vol: 19, No: 6, 11671185.

- San, İ. ve Yalçıntaş, M. (2017). “Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Ampirik Bir Çalışma”. Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi, 16. Uik Özel Sayısı, ss. 503-514.
- Seymen, A.F. (2017). “Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014 – 2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörülleri ile İlişkilendirilmesi”. Kent Akademisi / Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergi. Cilt: 10, Sayı: 4, s. 467 – 480.
- Tekin, Ö. A., Baş, M. & Gökdemir, A (2016). “Konaklama işletmesi Çalışanlarının Douglas McGregor’un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma”. Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi, cilt;7, Sayı;14, s. 81-91.
- Teo, T.C., and Low, K.C.P., (2016). “The Impact of Goal Setting on Employee to Improve Organisation Effectiveness: Empirical study of a High-Tech Company in Singapore”, Journal of Business & Economic Policy, 3(1), 82-97.
- Toker, B. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’de ki Beş ve Dört Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”. Doğuş Üniversitesi Dergisi, 8(1) 2007, s. 92-107.
- Tolbize, A. (2008). “Generational Differences in The Workplace”.
- Tükel, İ. (2014). “Tüketimin Yeni Aktörleri: “Y Kuşağı”. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırma E-dergisi, s. 1-22.
- Ulukoş, K.S., (2016). “Motivasyon Teorileri ve Lider Yöneticilik Unsurlarının Bireylerin Motivasyonuna Etkisi”. Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 4(25), s. 247-262.
- Yaşa, E; Sezen, B (2012). “Y Kuşağı Tüketicilerinin Cep Telefonu ve GSM Operatörleri Tercihi: Mersin İlindeki Üniversite Öğrencilerinin Tercihlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9(1), s. 29-46.

Yousef, D. A. (2016). “Organizational Commitment, Job Satisfaction and Attitudes Toward Organizational Change: A Study in the Local Government”, Article in International Journal of Public Administration, Marc 2016.

Yüksekbilgili, Z. (2013). “Türk Tipi Y Kuşağı”. Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Cilt: 12, Sayı: 45, s. 342 – 353.

Yüksel, İ. (2005). “İletişimin İş Tatmini Üzerindeki Etkileri: Bir İşletmede Yapılan Görgül Çalışma”, Doğu Üniversitesi Dergisi, 6(2), s.291-306.

Tezler

Akıncı G., (2018). “Generation Y Preferences At Workplace in Relation To Job Satisfaction & Organizational Commitment”, Master’s Thesis, Bahcesehir University Social Sciences Institute, Master of Business Administration, İstanbul.

Arı, A. 2015, “Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki”, Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya.

Aşkar, S.H. (2018). “X ve Y Kuşağı Bireylerinde Bağlanma Stillerinin Yaşam Doyumuna ve Kişiler Arası İlişkilere Etkilerinin Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Atay, S. (2006). “Kariyer Yönetiminin Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, (Yüksek Lisans Tezi), Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Ay, Z. (2007), “Sanayi İşletmelerinde Motivasyon ve Ülkemizdeki Motivasyon Uygulamaları”. (Yüksek Lisans Tezi). Konya. Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Bezirci, S. Ş. (2012). “Farklı Kuşaklardaki Hemşirelerin Meslekten ve İşten Ayrılma Niyetleri ile İş Doyumlarının İncelenmesi”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Bozkurt Kutluk, A. (2018). “Planlanmış Davranış Teorisi Kapsamında Yerli Y Kuşağının Destinasyon Tercihlerinde Davranışsal Niyetlerinin Belirlenmesi (Antalya Örneği)”, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Budak, G. (2015). “Psikolojik Dayanıklılık ve Örgütsel Adalet Algısının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi”. (Yüksek Lisans Tezi), Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çabukel, R., (2008). “Çalışan Memnuniyeti Analizleri”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çakı, N. (2017). “İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Pilotlar Üzerine Bir Alan Araştırması”, Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çelik Keleş, H.N. (2006). “İş Tatminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çoban, R., (2016). “Örgütsel İklim ile Çalışan Bağlılığı Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çukur, Y. (2017). “Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İlişkisi İstanbul İtfaiyesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Daloğlu, E. S. (2013). “Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dolu, B. (2011). “Bankacılık Sektöründe Çalışanların Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma”, Tezsiz Yüksek Lisans Bitirme Projesi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Egüz, B., (2017). “Araştırma Sektöründe Çalışan Memnuniyeti Üzerine Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Elmas, N., (2017). “Örgütsel iletişim ve İş Tatmini Arasındaki Etkisi ve Bir Uygulama”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Eronat, Z. (2004). “İşletmelerde İş Tatmini ve İşgücü Devir Hızı Problemlerinin Çözümünde Bir Faktör Olarak İletişim”, (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gurlaş, M.S. (2016). “Jenerasyon Teorisine Göre X ve Y Kuşakların Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Farklılıklarının İncelenmesi; Kamuda Vergi Dairesi Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gülakan, G., (2013). “Kamu Hizmet Sektöründe Çalışan Memnuniyeti: Yalova Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İlhan, Ü.D.(2019). “Kuşaklar Arası Çalışma Değerleri Algısı ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşakları Arasındaki Farklılıklar Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İşçimen, D.S. (2012). “Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- İzmirlioğlu, K. (2008). “Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- İzmirlioğlu, K. (2008). “Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kanbay, A. (2010). “Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı”, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: İstanbul.
- Kaya, B. (2016). “Örgütsel İletişim ve İş Tatmini”, Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kaynak, E. (2016). “Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Körelçinler, H. (2018). “X ve Y Kuşağı Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mücevher, M. H. (2015). “X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği”, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Öğür, C.B., (2009). “İnsan Kaynaklarında Çalışan Memnuniyeti ve Bir Örnek Olay, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Özkan, H.B., (2018). “Kurumsal Sosyal Sorumluluk Kapsamındaki Çalışma Koşullarına İlişkin Algının Örgütsel Bağlılığa Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Teknik Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Özkan, A. (2018). “Y Kuşağı Çağrı Merkezi Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Özmen, N. (2016). “Y kuşağının İnternet Alışveriş Eğilimleri”, Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Sevimli, H. (2015). “Örgütsel Bağlılık ile Psikolojik İyi Hali Arasındaki İlişkinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Seyhan, M. (2014). “İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Dönem Projesi, Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Sönmez, B. (2017). “Psikolojik Sözleşme ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Eğitim Kurumlarında Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Taşkaya, S. (2009). “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adale İlişkin Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri”, Hacettepe Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi: Ankara.
- Toruntay, H. (2011). “Takım Roller Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırma Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçez, M. (2007). “İstanbul Büyükşehir Belediyesi’nde Büroda Çalışan İnşaat Mühendisleri ve mimarların Motivasyonu Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Umutlu, F. (2017). “Hemşirelerde Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi: Üniversite Hastanesi Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Okan Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Urhan, S. (2014). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Bir Alan Araştırması”. Yüksek Lisans Tezi, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Üstün, İ. (2014). “Çalışan Memnuniyetinin Performans Üzerine Etkilerinin Araştırılması: İstanbul Avrupa Yakasındaki Matbaacılar Örneği”, Yüksek Lisans Tezi, Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yaşar, O.M. (2015). “İç Anadolu Bölgesinde Görev Yapan Futbol Altyapı Antrenörlerinin İş Doyumu Düzeylerinin ve Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, K., (2015). “İş Tatmini Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Çalışanlar Açısından İncelenmesi ve Bir Endüstri İşletmesinde Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Balıkesir Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü.
- Yılmaz, M., (2006). “Sosyal Bilimlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik”, Yüksek Lisans Programı Araştırma Yöntemleri Dersi Ödevi, Ankara Üniversitesi.
- Yiğit, Z. (2010). “X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay”, İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

İnternet Yayınları:

- F. (2006). “Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek?”
[https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/milenyum-kusagi-neleri degistirecek](https://www.capital.com.tr/yonetim/insan-kaynaklari/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek) (11.03.2019).
- Gürdil, G. (2009). “Geşalt Temas Biçimleri, Bağlanma Stilleri ve Yaşam Doyumu Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, ankadanismanlik.com.tr (22.05.2020)
- McLeod, Saul. A. (2018). “Maslow’s hierarchy of needs”
www.simplypsychology.org/maslow.html (08.02.2020).
- Mengi, Z. (2009). “İş Başarısında Kuşak Farkı” <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> (16.09.2019).
- Tokabaş, E. (2012). “Kuşak, Teknoloji ve Sosyal Hayat”
https://www.academia.edu/5573000/Ku%C5%9Fak_Ku%C5%9Fak_Sosyal_Medya (16.09.2019).

Türk Medeni Kanunu Mevzuatı (2017). Adalet Bakanlığı, Yayın İşleri Dairesi Başkanlığı, Ankara, <http://www.yayin.adalet.gov.tr/dosyalar/pdf/tmkm.pdf>, (20.08.2019).

Türk Dil Kurumu (2018). (www.tdk.gov.tr). (02.02.2019).



EKLER

Ek 1: Demografik Bilgi Formu

1. Cinsiyetiniz

- a) Kadın b) Erkek

2. Medeni haliniz

- a) Evli b) Bekâr

3. Doğum Yılıınız

- a) 1965-1979 b). 1980-1999

4. Eğitim Durumunuz

- a) Ortaöğretim b) Lise c) Meslek Yüksekokulu d) Lisans
e) Yüksek Lisans f) Doktora

5. Bu Kurumdaki Toplam Hizmet Süreniz

- a) 0-5 Yıl
b) 6-10 Yıl
c) 11-15 Yıl
d) 16-20 Yıl
e) 21 Yıl ve Üstü

Ek 2: İş Tatmini Ölçeği

Bu ölçek, kurumunuzda iş tatmini uygulamaları konusundaki düşüncelerinizi belirlemek için hazırlanmıştır. Sizden beklenen maddelere katılma derecenizi işaretlemenizdir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Çalışmaya zaman ayırıp katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

SEÇENEKLER: Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5).

S. NO.	ÖLÇEK MADDELERİ	KATILMA DERECEŚİ				
		1	2	3	4	5
1	Yaptığım işten her zaman memnuniyet duyuyorum.	1	2	3	4	5
2	İşimde bağımsız çalışma imkânımın olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
3	İşimde arada sırada tekdüzelikten uzaklaşarak değişik şeyler yapma şansım oluyor.	1	2	3	4	5
4	İşimin toplum içerisinde "saygın kişi" olma şansını bana verdiğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
5	İş ortamımdaki yöneticilerin yönetim tarzından memnunum.	1	2	3	4	5
6	Yöneticilerin karar verme yeteneklerini memnun edici buluyorum.	1	2	3	4	5
7	Kurumumda bana verilen sorumluluğu memnun edici buluyorum.	1	2	3	4	5
8	İşimi, bana garantili bir gelecek sunması bakımından yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5

9	Yaptığım işi başkaları için bir şeyler yapabilme hissi açısından yeterli buluyorum.	1	2	3	4	5
10	Diğer çalışanlara yönlendirilmesinde aldığım yetkiden memnunum.	1	2	3	4	5
11	Kendi bilgi ve yeteneklerime uygun bir iş yapmaktayım.	1	2	3	4	5
12	İşimi, işle ilgili alınan kararların uygulamaya konması açısından memnun edici buluyorum.	1	2	3	4	5
13	Aldığım ücretin yaptığım iş için yeterli olduğunu düşünüyorum.	1	2	3	4	5
14	Yaptığım işle ileride terfi şansı elde edeceğimi düşünüyorum.	1	2	3	4	5
15	Kendi fikir ve kanaatlerimi kullanabildiğim bir işte çalışmaktayım.	1	2	3	4	5
16	İşim bana kendi yöntemlerimi kullanma serbestisi tanıyor.	1	2	3	4	5
17	Çalışma şartlarını ve saatlerini uygun buluyorum.	1	2	3	4	5
18	Kurumumdaki arkadaşlık ilişkilerinin, işimden duyduğum memnuniyeti etkileyeceğini düşünüyorum.	1	2	3	4	5
19	Yapılan işin takdiri açısından işimi memnun edici buluyorum.	1	2	3	4	5
20	Bugün işe girecek olsam çalıştığım kuruma tekrar başvuruda bulunurum.	1	2	3	4	5

Ek 3: Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Bu ölçek, kurumunuzda örgütsel bağlılık konusundaki düşüncelerinizi belirlemek için hazırlanmıştır. Sizden beklenen maddelere katılma derecenizi işaretlemenizdir. Elde edilen veriler yalnızca bilimsel bir araştırmada kullanılacaktır. Çalışmaya zaman ayırıp katkı sağladığınız için teşekkür ederiz.

SEÇENEKLER: Hiç Katılmıyorum (1), Katılmıyorum (2), Kısmen Katılıyorum (3), Katılıyorum (4), Tamamen Katılıyorum (5).

S. NO.	ÖLÇEK MADDELERİ	KATILMA DERECEŚİ				
		1	2	3	4	5
1	Meslek hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2	Kurumumun problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.	1	2	3	4	5
3	Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
4	Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
5	Bu kurumun benim için çok kişisel (özel) bir anlamı var.	1	2	3	4	5
6	Çalıştığım bu kuruma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
7	Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5
8	İstesem bile şuan bu kurumdan ayrılmak benim için çok zor olur.	1	2	3	4	5
9	Şuan bu kurumdan ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımın büyük bölümü alt üst olur.	1	2	3	4	5
10	Şuan bu kurumda kalmam, bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir (zorunluluktur).	1	2	3	4	5
11	Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5

12	Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de var olan alternatiflerin azlığıdır.	1	2	3	4	5
13	Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
14	Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri, ayrılmamın ciddi kişisel kayıplar getireceğidir. Başka bir firma/kurum burada sahip olduğum olanakları karşılamayabilir.	1	2	3	4	5
15	Bu kurumda çalışmaya devam etmek için herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.	1	2	3	4	5
16	Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
17	Çalıştığım kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5
18	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor	1	2	3	4	5
19	Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
20	Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5

