

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANABİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
X ve Y KUŞAKLARINA GÖRE
FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ**
(Doktora Tezi)

Zeynep HATİPOĞLU

İSTANBUL, 2014

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME YÖNETİMİ ANA BİLİM DALI

**ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ
ARASINDAKİ İLİŞKİNİN
X ve Y KUŞAKLARINA GÖRE
FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ**
(Doktora Tezi)

Tezi Hazırlayan:
Zeynep HATİPOĞLU
Öğrenci No:
115600134

Tez Danışmanı:
Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

İSTANBUL, 2014

T.C.
İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜ
DOKTORA SINAV TUTANAĞI

22/09/2014

Enstitümüz İşleme Anabilim dalı *Yönetim Organizasyon* doktora programı öğrencilerinden 115600134 numaralı **Zeynep HATİPOĞLU**'nun İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim - Öğretim ve Sınav Yönetmeliği'nin ilgili maddesine göre hazırlayarak, Enstitümüze teslim ettiği "**Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin x ve y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi**" konulu tezini, Yönetim Kurulumuzun 11.09.2014 tarihi ve 2014/12 sayılı toplantısında seçilen ve Sefaköy Yerleşkesinde toplanan bir jüri üyeleri huzurunda, ilgili yönetmeliğin 48. maddesi gereğince (20) dakika süre ile aday tarafından savunulmuş ve sonuçta adayın tezi hakkında **uyçokluğu oybirliği** ile **Kabul/Red veya Düzeltme** kararı verilmiştir.

İşbu tutanak, 1 nüsha olarak hazırlanmış ve Enstitü Müdürlüğü'ne sunulmak üzere tarafımızdan düzenlenmiştir.

DANIŞMAN

Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

ÜYE

Prof. Dr. Reyhan Ayşen WOLFF

ÜYE

Yrd. Doç. Dr. Oben ÜRÜ SANI

ÜYE

Prof. Dr. Nevin DENİZ

ÜYE

Doç. Dr. Ömer Faruk ŞİMŞEK

Tutanakçı Tarafından

Jüri Başkanı

Prof. Dr. Cahit ÖZDEMİR

Not 1: Jüri üyeleri söz konusu tezi kendilerine teslim edildiği tarihten itibaren en geç 1 ay içinde toplanarak öğrenciyi tez sınavına alır. Tez sınavı, tez çalışmasının sunulması ve bunu izleyen soru cevap bölümünden oluşur. Sınav süresi en az 45, en çok 90 dakikadır.

Not 2: Tez sınavının tamamlanmasından sonra, jüri tez hakkında salt çoğunlukla (kabul), (red) veya (düzeltme) kararı verir. Bu karar ilgili anabilim dalı başkanlığına tez sınavını izleyen 3 gün içinde ilgili Enstitüye intarak bildirilir. Tezi red edilen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir. Tezi hakkında düzeltme kararı verilen öğrenci en geç 3 ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur. Bu sınavına sonunda da tezi kabul edilmeyen öğrencinin Enstitü ile ilişkisi kesilir.

YEMİN METNİ

Doktora tezi olarak sunduğum “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi” başlıklı bu çalışmanın, bilimsel ahlak ve geleneklere uygun şekilde tarafımdan yazıldığını, yararlandığım eserlerin tamamının kaynaklarda gösterildiğini ve çalışmanın içinde kullanıldıkları her yerde bunlara atıf yapıldığını belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

Zeynep HATİPOĞLU



ÖZET

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN X ve Y KUŞAKLARINA GÖRE FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ

Doktora Tezi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

Ağustos, 2014 – 177 sayfa

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklar düzeyinde incelenmiştir. Bu amaçla örgütsel bağlılığın alt boyutları olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” ile “iş tatmini” arasındaki ilişkiler ayrı ayrı açıklanmıştır. Ardından elde edilen veriler doğrultusunda, demografik değişkenler, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler belirtilmiştir.

Bu amaca yönelik olarak araştırmamız; özel sektörde ve kamu kurumlarında, farklı büyüklük ve yapıdaki kuruluşlarda gerçekleştirilmiştir. Araştırmaya farklı görevlerde çalışan 569 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanlara; Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin yanı sıra Örgütsel Bağlılık Ölçeği olarak Allen ve Meyer'in 1990'da geliştirdikleri üç bileşenli (duygusal, devam ve normatif) bağlılık ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır.

Soru formu geniş bir literatür çalışması yapıldıktan sonra hazırlanmıştır. İş Tatmini Anketi oluşturulurken; Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (1965) ve Minnesota İş Uyumu Kuramı (Lofquist ve Dawis,1978) doğrultusunda geliştirilmiş olan bir ölçektir. Örgütsel Bağlılık Anketi oluşturulurken ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır.

Çalışma kapsamında bankacılık-finans, eğitim, gıda, kimya, perakende, elektronik, otomotiv, turizm, bilişim, tekstil gibi farklı sektörlerden veri toplanmıştır. Cinsiyet, eğitim düzeyi, medeni durum, ünvan, çalışılan bölüm, sektör yapısı ve endüstri şekli dikkate alınarak X ve Y kuşaklarının farklılıkları incelenmiş, örgütsel bağlılık ve iş tatminine etki eden faktörlerin bulunması ve mukayasesi hedeflenmiştir. Araştırmanın İstanbul'da gerçekleştirilmiş olması, kısıtlardan biridir; dolayısıyla elde edilen sonuçlar genelleştirilemeyebilir.

Araştırmanın sonucunda önemli bir bulgu olarak, X ve Y kuşaklarının devam bağlılığının X kuşağında iş tatmini üzerinde pozitif ancak anlamsız bir etkisi bulunmuş, Y kuşağında ise negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

Anahtar kelimeler: X kuşağı, Y kuşağı, örgütsel bağlılık, iş tatmini.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION DIFFERENTIATION FROM A STUDY OF GENERATION X AND Y

Zeynep HATİPOĞLU

Doctorate Thesis, Business Management Department

Supervisor: Prof. Dr. Gönen DÜNDAR

August, 2014 - 177 pages

In this study organizational commitment and job satisfaction have been reviewed in the context of differences between X and Y Generations. Thus ‘affective commitment’, ‘maintenance commitment’ and ‘normative commitment’ which are three subtitles of organizational commitment have been explained separately. According to the data which have found ,relations between demographic variables, dependent and independent variables, and their sub dimensions.

For this goal our study has been made among the foundations that have different size and structure in both public and private sectors. 569 people who are in different positions have been participated for the study. As well as Minnesota Job Satisfaction Measure, as an organizational commitment measurement Allen and Meyer’s three component commitment measure which was developed in 1990 and personal information form have been applied to the participations.

The question survey has been prepared after a comprehensive literature study had been done. Minnesota Job Satisfaction Survey is a measurement

which has been developed in accordance with Minnesota Job Fit Theory (Lofquist and Dawis, 1978) and Herzberg's Double Factor Theory (1965).

For the study, some data have been collected from different sectors such as banking-finance, education, food, chemistry, retail, electronic, automotive, tourism, IT, and textile. The differences between X and Y Generations have been viewed by considering some factors such as gender, educational level, marital status, title, positions, sector's structure, and industrial form. To find and compare the factors which affect organizational commitment and job satisfaction have been aimed. It is one of the limitations that the study has been prepared in Istanbul; that's why the data might not be generalized.

As an important consequence of the study, it has been found that maintenance commitment of X and Y Generations has a positive and meaningless effect on job satisfaction of X Generations, and it has a negative and meaningful effect on Y Generation.

Keywords: Generation X, generation Y, organizational commitment, job satisfaction

ÖNSÖZ

Araştırma sürecim boyunca olumlu yaklaşımları, güler yüzü ile yüksek lisans dönemimden bu yana beni destekleyen, kıymetli danışman hocam Prof. Dr. Gönen DÜNDAR'a tüm katkıları ve yol gösterici tutumu nedeniyle sonsuz teşekkürler ediyorum.

Doktora eğitimimin başlangıcından itibaren katkılarını hissettiğim ve yakın zamanda hayata veda eden rahmetli hocam Prof. Dr. Erol EREN'e, analiz sürecimde ve tüm sorularımda daima destekçi olan Doç. Dr. Ömer Faruk ŞİMŞEK'e, motivasyonumda çok önemli katkısı olan sevgili hocam Prof. Dr. Nevin DENİZ'e ve Yrd. Doç. Dr. Ali Özgür KARAGÜLLE hocama teşekkür ediyorum.

Ayrıca desteklerini daima hissettiğim hocalarım Prof. Dr. Ümit ATAMAN'a, Prof. Dr. Ayşen WOLFF'e ve araştırmalarım boyunca katkılarını esirgemeyen tüm hocalarıma teşekkür ediyorum.

Her konuda danıştığım ve araştırma sürecimde önemli yardımlarını gördüğüm İstanbul Arel Üniversitesi Enstitü Sekreteri Metin TOK'a, İstanbul Arel Üniversitesi Kütüphane Daire Başkan Yardımcısı değerli dostum Melda DEMİRDELEN'e, her an yardımını esirgemeyen Yrd. Doç. Dr. Ebru GÖZÜKARA'ya, veri toplama sürecinde ve analizlerde yardım aldığım değerli dostum Zeki YÜKSEKBİLGİLİ'ye teşekkür ediyorum.

Bugünlere gelmemde emeklerini ödeyemeyeceğim annem Ülkü Nur YÜCE'ye, dünyaya gözlerimi aynı anda açtığım sevgili ikiz kardeşim Esra HATİPOĞLU ve sevgili babam Şemsettin HATİPOĞLU'na teşekkür ediyorum.

Anket çalışmama destek veren yöneticilere ve kıymetli zamanlarını ayırarak anketi dolduran tüm katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunuyorum.

ZEYNEP HATİPOĞLU, 2014

İÇİNDEKİLER

ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
ÖNSÖZ	viii
TABLO LİSTESİ	xii
ŞEKİL LİSTESİ	xiv
1. GİRİŞ	1
2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	3
2.1.Örgütsel Bağlılık Tanımları	4
2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları.....	8
2.2.1.Etzioni'nin Sınıflandırması	10
2.2.2.O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması.....	11
2.2.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması	12
2.2.4. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması	13
2.2.5. Wiener'in Sınıflandırması	13
2.2.6. Allen ve Meyer'ın Sınıflandırması.....	14
2.2.7. Penley ve Gould'un Sınıflandırması	17
2.2.8. Kanter'in Sınıflandırması	18
2.3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşımlar.....	20
2.3.1. Becker'in Yaklaşımı.....	20
2.3.2. Staw ve Salancik'in Yaklaşımı.....	22
2.4. Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Yaklaşımlar.....	25
2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	26
2.5.1. Kişisel Faktörler	27
2.5.2. Örgütsel Faktörler.....	30
2.5.3. İşin Özellikleri	36
2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	36
2.7. Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisi	40
3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI	44

3.1. İş Tatmini Tanımları	44
3.2. İş Tatmini Boyutları	49
3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	50
3.3.1. Örgütsel Faktörler.....	50
3.3.2. Bireysel Faktörler	55
3.3. İş Tatmini Kuramları.....	59
3.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi.....	59
3.3.2. Herzberg'in Çift- Faktör (Hijyen) Teorisi.....	60
3.3.3. Başarma İhtiyacı Teorisi	61
3.3.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	62
3.3.5. Vroom'un Bekleyiş Teorisi	63
3.3.6. Lawler- Porter Modeli	64
3.3.7. Eşitlik Teorisi	65
3.3.8. Amaç Teorisi	66
3.4. İş Tatmininin Sonuçları.....	67
3.4.1. Devamsızlık.....	67
3.4.2. İşgücü Devri	68
3.4.3. Yaşam Tatmini	69
3.4.4. Fiziksel ve Zihinsel Sağlık	69
3.5. İş Tatmininin Ölçümü	70
3.5.1. Puanlama Ölçekleri	70
3.5.2. Görüşmeler ve Yüzleşme Toplantıları	71
3.5.3. Davranış Eğilimleri	72
3.5.4. Porter Gereksinim ve Tutum Anketi	72
3.6. İş Tatminini Artırma Yöntemleri	73
3.6.1. İş Rotasyonu	73
3.6.2. İş Zenginleştirme	74
3.6.3. İş Genişletme.....	74
3.6.4. İş Basitleştirme	75
3.6.5. Personel Güçlendirme	75
4. İŞ HAYATINDA KUŞAKLAR.....	78
4.1. Kuşak Kavramı	78
4.1.1. Kuşak Tanımları	79

4.1.2. Fizyolojik Yaş	80
4.1.3. Yaş.....	81
4.2. Kuşakların Sınıflandırılması	81
4.2.1. Sessiz Kuşak.....	84
4.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)	84
4.2.3. X Kuşağı.....	85
4.2.4. Y Kuşağı.....	86
4.2.5. Z Kuşağı	89
4.3. Kuşak Teorisi	90
4.4. X ve Y Kuşağının Karşılaştırılması	91
4.5. Türkiye’de Kuşaklar	95
5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN X ve Y KUŞAKLARINA GÖRE FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ.....	105
5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı	105
5.2. Veri Toplama Aracının Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri	105
5.3. Araştırma Metodolojisi	108
5.3.1. Ölçeklerin Belirlenmesi.....	108
5.3.2. Evren ve Örneklem.....	111
5.3.4. Araştırmanın Kısıtları.....	112
5.4. Araştırmanın Hipotezleri	112
5.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler	113
5.5.1. Analiz ve Bulgular.....	113
5.5.2. Demografik Özellikler.....	113
5.5.3. Analiz Stratejisi.....	124
5.6. Araştırmanın Modeli	125
5.7. Analiz Sonuçları.....	126
5.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Karşılaştırmalar.....	130
6. SONUÇ ve ÖNERİLER.....	138
EK – Anket Formu.....	173

TABLO LİSTESİ

Tablo 1 - Bağlılık Yaklaşımları	6
Tablo 2 - Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler	7
Tablo 3 - Farklı Yazarların Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları	9
Tablo 4 - İş Tatmininin Önemi veya Önemsizliği	48
Tablo 5 - Ücret Artışının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi	52
Tablo 6 - Kuşakların Sınıflandırılması	82
Tablo 7 - Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırmaları	83
Tablo 8 - Türkiye’de Y Kuşağı Trendleri.....	97
Tablo 9 - Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus – 2013 Türkiye.....	102
Tablo 10 - X ve Y Kuşağının Toplam Nüfus İçerisindeki Durumu	103
Tablo 11 - Cronbach's Alpha Değeri	106
Tablo 12 - KMO ve Bartlett's Test Sonuçları	107
Tablo 13 - Allen ve Meyer Tarafından Geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği Soruları	108
Tablo 14 - İş Tatmini Ölçeği Soruları.....	110
Tablo 15 - Kuşaklara Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım	113
Tablo 16 - Cinsiyete Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım	114
Tablo 17 - Eğitime Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım.....	114
Tablo 18 - Medeni Duruma Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım	115
Tablo 19 - Ünvana Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım.....	115
Tablo 20 - Çalışılan Bölüme Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım	116
Tablo 21 - Firma/Sektör Yapısına Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım	117
Tablo 22 - Endüstri Şekline Sayısal ve Yüzdesel Dağılım.....	117
Tablo 23 - Raporlama Verilen Kişilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı	118
Tablo 24 - Kuşakların cinsiyete göre dağılımları	118
Tablo 25 - Kuşakların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları	119
Tablo 26 - Kuşakların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	120
Tablo 27 - Kuşakların Ünvanlarına Göre Dağılımları.....	121
Tablo 28 - Kuşakların Çalışılan Bölüme Göre Dağılımları.....	122
Tablo 29 - Kuşakların Firma/Sektör Yapısına Göre Dağılımları	123
Tablo 30 - Kuşakların Çalıştığı Endüstri Şekline Göre Dağılımı.....	124
Tablo 31 - Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri	125

Tablo 32 - Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sorularına İlişkin Faktör Yükleri.....	127
Tablo 33 - İş Tatmini Ölçeği Sorularına İlişkin Faktör Yükleri.....	129
Tablo 34 - Cinsiyetin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi – Anova Analizi Sonucu.....	130
Tablo 35 - Medeni Durumun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi – Anova Analizi.....	131
Tablo 36 - Eğitim Düzeyinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi – Anova Analizi.....	133
Tablo 37 - Kuşaklara İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları –.....	135
Tablo 38 - Kuşaklara İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları –.....	135
Tablo 39 - Araştırma hipotezleri ve sonuçları	137

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1 - Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli.....	15
Şekil 2 - Çoklu Bağlılık Modelinde İç ve Dış Etkenler.....	26
Şekil 3 - Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları.....	27
Şekil 4 - Kaynakları Dağıtımını ve Karar Sürecine İlişkin Adalet.....	33
Şekil 5 - Vroom'un güdülemede süreç modeli.....	63
Şekil 6 - Lawler- Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklanması.....	64
Şekil 7 - Personel Güçlendirme ve Motivasyon İlişkisi.....	76
Şekil 8 - Araştırmanın Modeli.....	125
Şekil 9 - Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Scree-Test Sonucu	126
Şekil 10 - İş Tatmini Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Scree-Test Sonucu.....	128
Şekil 11- Kuşaklararası Parametre Farklılıkları.....	136

1. GİRİŞ

İşgörenin içinde bulunduğu örgütün genel amaçlarına ulaşması için yeterli çabayı sarf etmesi, örgütün faydasına olacak işleri yapması örgütsel bağlılık olarak ifade edilir. Yüksek bağlılık düzeyi örgütleri etkin ve verimli kılmaktadır. Kendisini işletme ile özdeşleşmiş hisseden çalışanın örgütte uzun süreli çalışması, bireysel hedeflerini örgüt hedefleri ile uyumlaştırması daha kolay hale gelmektedir.

Araştırmamızda Meyer ve Allen'in üç faktörlü tanımlamasını kullanılmıştır. Sınıflandırmaya göre örgütsel bağlılık; devam bağlılığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ekseninde değerlendirilmektedir.

- Devam bağlılığında işgören mevcut işi dışında kendisini çekecek cazip bir iş imkanı olmaması nedeniyle örgütte kalmayı sürdürür.
- Duygusal bağlılıkta, işgören kendisini örgütün bir parçası olarak görür. İşletmenin tüm prosedürlerini, iklimini ve sosyal ortamını benimsemiştir.
- Normatif bağlılıkta ise işgören örgütün kurallarına bağlılık sergilemektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili farklı tanımlamalar bulunur. Çünkü örgütsel bağlılık hem örgütsel hem de sosyal psikoloji alanında çalışan uzmanların ilgisini çekmektedir (Bakan, 2011:7).

Allen ve Meyer'in sınıflandırması dışında tutumsal ve davranışsal bağlılık ile ilgili yapılan sınıflandırmalar da vardır. Tanımların temelinde işgörenin, bulunduğu örgütün amaçları ile bireysel amaçlarını örtüşürmesi ve daha iyi alternatiflerin varlığı durumunda bile örgütte kalma isteği yatmaktadır. İş tatmini ise duygusal olarak daha kısa vadeli. Örgütsel bağlılıkta olduğu gibi psikolojik açıdan değerlendirilmelidir. Ancak tatmin düzeyi içinde bulunulan şartların kısa süreli etkileri ile belirlenir. Yapılan araştırmalar

örgütsel bağıllık ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Günümüz işletmelerinin en önemli sorunu nitelikli insan kaynağına ulaşmak ve hatta daha da önemlisi ulaşılan kaynağı elde tutabilmektir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme her ne kadar işleri insandan bağımsız hale getirme çabasını yansıtsa da aslında arka planda yine nitelikli bir kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla hem iş ile ilgili tatminin sağlanması için gereken koşulları hazırlamak hem de örgüte olan bağıllığı artırıcı faaliyetler organize etmek yöneticilerin temel sorumluluğudur.

Araştırmamız farklı kuşakların değişen iş dünyası ve sosyal yaşam karşısında iş tatmini algılarında ve örgütsel bağıllık düzeylerindeki farklılığı ortaya koymaya yöneliktir. Kuşak (jenerasyon) kavramı ile ifade edilen, hemen hemen aynı dönemde dünyaya gelen insanların birbirleriyle ortak ancak diğer diğer dönemlerde dünyaya gelenlerden farklı özelliklerinin olduğunu gözlenmesidir. Bu farklılıkların örgütsel süreçlere nasıl yansıdığı belirlenmeli ve farklı kuşakların aynı ortamda verimli çalışmaları için gereken yenilikler yapılmalıdır.

Günümüzde halen aktif olarak iş hayatında olan ve önemli bir çoğunluğu oluşturan X kuşağı ile beklentileri ve yaşam tarzları geçmiş kuşaklardan çok daha farklı olan Y kuşağının örgütsel bağıllık ve iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla bu çalışma yapılacaktır. Her iki kuşağın bağıllık düzeyleri duygusal, normatif ve devam bağıllığı kapsamında değerlendirilecek ve iş tatmini düzeyleri ile ilişkilendirilecektir.

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

Globalleşme baskısı altında hareket eden işletmeler yüksek performans göstermek ve yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar. Baskının altındaki ana aktör bilişim sektöründeki hızlı gelişmelerdir. Bu sektördeki her yenilik gerek hizmet işletmelerini gerekse mal üreten işletmeleri direkt etkilemektedir. Böyle bir ortamda geçmiştekinin aksine teknolojik rekabet yerine insan kaynağı ile rekabet edebilmek mümkündür. Çünkü hızlıca piyasaya giren bir ürünü taklit etmek de bir o kadar hızlı olmaktadır. Bu taklidin önüne geçebilmek ve işletme amaçlarına en etkin şekilde ulaşabilmek ancak insana odaklı bir vizyona sahip olmakla gerçekleşebilir. Bu şekilde işgörenlerin işletmelerinin amaçlarına, hedeflerine ve sistemlerine olan bağlılıkları ile rekabette üstünlük sağlanabilmektedir.

Bağlılık duygusu ile çalışanlar örgütsel üreticiliği artırıcı performans sergilerler. Bu yönleriyle örgüte önemli katkılar sağlarlar. Ayrıca örgütlerde iş sözleşmelerinden bağımsız olarak gayret sarfeden ve normal olarak beklenenin ötesinde, isteğe bağlı hareket eden çalışanlara gereksinim duyulmaktadır (Nawab ve Bhalti, 2011).

Dolayısıyla fiziksel büyüklüğü ne düzeyde olursa olsun bir örgütün başarısı çalışanlarının yeterliliklerini ne ölçüde geliştirdiğine ve örgütün çalışanlarını bağlamak için ne tür girişimler yaptığına bağlıdır (Olukayode, 2013).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak belirtilebilir. İşe karşı ilgi, sadakat ve örgütsel değerlerin benimsenmesi bağlılığı ortaya çıkaracaktır. Ayrıca kurumla özdeşleşme, faaliyetlerin parçası olarak beklenenin ötesinde çaba gösterme ve devamlılık davranışlarına neden olur (Erkmen ve Şerik, 2007: 108).

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin ek çaba sergileme, örgüte üye olma isteği, örgüt mallarını koruma, örgütsel değerleri ve amaçları paylaşma konusunda destekleyici tutumlarıdır (Chandan ve Santosh,2010: 45).

İşletmenin rekabetçi performansında kilit rol işgörenin örgüte bağlılığıdır. Bununla birlikte etkili bir örgüt için insan kaynakları yönetiminin doğrudan üretimi ve belki de en kritik rolü olarak da değerlendirilebilir. Duygusal bağlılığın eksikliğini ortadan kaldırabilmek, adaletli bir yönetim olduğunu ortaya koyabilmek ve işgörenin örgüt içerisindeki şartların değişiminden kaynaklanan olumsuz sonuçlara karşı adaptasyonunu geliştirmek önemli bir örgüt stratejisidir (Shahnawaz ve Juyal, 2006: 171).

Steers örgütsel bağlılığı; çalışanın belirli bir örgüte olan ilgisi ve orada tanımlanmasındaki güçlü ilişki olarak ifade etmiştir (Steers, 1997: 46).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmaların önemli bir kısmı, örgütsel bağlılığın; örgütsel performans, doğrudan ya da açıkça resmi ödül sistemi, destekleyici gönüllü tutumlar, dürüstlük ve sadakat, örgütsel itaat, bireysel inisiyatif ve bireysel gelişim ile olumlu yönde ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır (Rusu, 2013: 192). Örgütsel bağlılık, performans artışı ve işe ilişkin çıktılarının yükselmesi ile bağlantılıdır (Edmunds ve Turner, 2005: 561).

Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılık değişkenleri ile ilgili deney ve gözleme dayalı çalışmalarının kaynağı ve sonucu olarak; personelin devamlılığını, performansını, yaptıkları işi ve diğer davranışlarını değerlendirmişlerdir. Ayrıca işe bağlılık ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki olabileceğini savunmaktadırlar (Bakiev, 2013: 166).

2.1.Örgütsel Bağlılık Tanımları

Özellikle 1970'li yıllardan sonra sosyoloji, sosyal psikoloji, psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların örgütsel bağlılık konusuna ilgileri ve bu alanda yaptıkları çalışmaların sayısı artmıştır.

Ancak her araştırmacının bakış açısı farklılığı nedeniyle ortak bir tanım bulmak zorlaşmıştır. Morrow, bu dūřünceyi destekler nitelikte 30 farklı örgütsel bağlılık tanımının yapıldığını belirtmektedir (Oliver, 1990: 21).

Yapılan tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Örgütsel bağlılık, işgörenin çalıştığı örgüt ile kurduğu güçlü kimlik ilişkisi ve kendisini örgütün bir parçası olarak hissetmesidir (Schermerhorn ve ark.,1994: 44).

Bağlılık alışanlar açısından psikolojik bir durumdur. Bu durum, örgüt performansını direkt etkilemektedir. Her örgüt üyesi, amaçları gerçekleştirme aşamasında kendisini kanıtlamak için elinden geleni yapmaya çalışır. Örgütte uzun vadeli kalma isteği ise işgörene sunulan karar verebilme özgürlüğu ile ilişkilidir. Bağlılık hissi ile çalışanlar örgütten ayrılmak istemezler (Razzaq, Ayub, Farah, ve Aslam, 2013: 75).

Örgütsel bağlılık, bireyin kişisel istek, amaç ve değerlerine katkı sağlayan, onların gerçekleşmesine aracı olan, örgütün amaçlarına bağlılık hatta sadakatle hizmet etme, örgüt yararına özverili davranma, kendini örgüte adama duygu ve tutumlarına denir. Örgütsel bağlılık ile birey örgütün değer ve amaçlarına katkı sağlar, onun faydasına hizmet eder, onu her türlü mecrada savunur. Örgütsel bağlılık, örgütü gönülden kabullenme, örgütün amaçlarına, kurallarına, stratejilerine, normlarına, kültürüne saygı ve kabul gösterme ile birlikte onu destekleme davranışı gerektirir (Eren, 2012: 555).

İşgörenin çalıştığı örgüt ve örgüte ilişkin yönetsel amaçlara ulaşmak için sergilediği özdeşleşme duygusu, başarılı olmak için gayret gösterme ve örgütsel değerleri içselleştirmeye yönelik davranışlar da bağlılık ifadesidir (Brewer, 1996: 25).

Tablo 1 - Bağlılık Yaklaşımları

BAĞLILIK TÜRÜ	TANIM	ÖRNEK
İş Ahlakına Bağlılık	Bireyin işin kendisine verdiği değer ölçüsü	Çalışanın çalışmanın en önemli erdemlerinden biri olduğuna inanması
Mesleğe/Kariyere Bağlılık	Çalışanın mesleğine karşı tutumu	Hekimin yeminine bağlılığı, kişinin kendini mesleğine adanması
Örgüte Bağlılık	Çalışanı örgüte bağlayan psikolojik bağ	Çalışanın çalıştığı kurumu ailesi olarak görmesi
Gruba Bağlılık	Çalışanın çalıştığı grubun ilke ve amaçlarına, yöneticisine, çalışma arkadaşlarına karşı tutumu	Çalışanın birim ilkelerinden taviz vermesi, A.B.D başkanına bağlılık, hemşirelik hizmetleri yöneticisine bağlılık, aynı klinik çalışanlarına bağlılık
Sendikaya Bağlılık	Çalışanın sendikaya karşı sadakat, sorumluluk duygusu ve sendika amaçları doğrultusunda çalışma arzusu	Çalışanın sendikal faaliyetlerde aktif biçimde görev alması, toplantıları kaçırmaması
Amaçlara Bağlılık	Çalışanın tüm olumsuzluklara karşın belirlenmiş amaçlardan vazgeçmeme duygusu	Çalışanın sağlık hizmetlerinin kalitesinden tüm maliyet unsurlarına karşın ödün vermemek için çaba göstermesi
İşe Bağlılık	İşe Psikolojik bağlılık	Çalışanın uzun ve zorlu çalışma saatlerine karşın işinin hakkını verme çabası içinde olması

Kaynak: Arbak ve Kesken, (2005:57), “Örgütsel Bağlılık–Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım”

Örgütsel bağlılık çalışmaları, verimlilik, kalite ve karlılık gibi örgütsel sonuçlar ile örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur (Perryer ve Jordan, 2005:382).

Tablo 2’de örgütsel bağlılık tanımlamaları yapılırken dikkate alınan kriterler ve kimler tarafından kullanıldıkları açıklanmıştır:

Tablo 2 - Örgütsel Bağlılık Tanımlarında Kullanılan Kriterler

ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMLANMASINDA KULLANILAN KRİTERLER	ARAŞTIRMACILAR VE ARAŞTIRMA SONUÇLARI
YATIRIMLAR	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonu olup; örgütsel hizmet süresi ile paralellik arzeder. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır.
DAVRANIŞLAR ve ÖZELLİKLER	Bu kriterleri kullananlara göre örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır şeklinde tanımlanmıştır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır.
ÇALIŞAN-ÖRGÜT AMAÇ UYGUNLUĞU	Çalışanlarla örgütün amaçlarının uygunluğunu hedef alan çalışmalarda ise örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir şeklinde tanımlanmıştır. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır.

Kaynak: Reichers,1985, akt.Gül, H. (2002:39).,“Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”

Örgütsel bağlılık düzeyi düşük ise işgörenlerin iş güvenliği ile ilgili tedirginlik yaşamaları beklenen bir sonuçtur. Düşük bağlılık düzeyi örgüt için dolaylı ve dolaysız ek maliyetler oluşmasına neden olur. Yönetim bu anlamda da bağlılık düzeyi ile ilgili çalışmalar yapmalıdır (Hartmann, 2000: 89).

2.2. Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Örgütsel bağlılık çeşitli faktörlerden etkilenen subjektif bir kavramdır ve dolayısıyla yapılan sınıflandırmalar da farklılık göstermektedir. Farklı dönemlerde yapılan araştırmalarda özellikle tutumlar ve davranışlar dikkate alınarak sınıflandırmalar yapılmıştır.

Örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (Gül, 2002: 40). Diğer bir ifadeyle işgörenler tutumsal ve davranışsal bir sebep geliştirerek örgüt üyeliğini devam ettirmektedirler. Bu nedenle bağlılık, davranışsal ve tutumsal olmak üzere iki ana başlık altında incelenmektedir (Çöl, 2004).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bu çalışmaların, bir işgörenin örgüte bağlılığını sağlayan, onu örgüte çeken, örgütün sahip olduğu birçok özelliğın olabileceğini de ortaya çıkardığı görülmektedir (Üstüner, 2009: 6).

Tablo 3 - Farklı Yazarların Örgütsel Bağlılık Sınıflandırmaları

Yazarlar	Tipoloji	Tanım
Etzioni(1961)	Etik Bağlılık	Örgütsel amaç ve değerlerin içselleştirilmesi ve mevcut otorite ile kimlik kazanmaya dayalı olumlu ve yüksek yoğunluktaki uyum
	Hesapçı Bağlılık	Çıkar ve ödüllerin rasyonel değişimine dayalı daha düşük yoğunluktaki ilişki
	Yabancılaşma Bağlılığı	Sömürücü ilişkilerde bulunan (hapishane gibi) olumsuz uyum
Kanter(1968)	Devamlılık Bağlılığı	Ayrılmanın maliyetli ya da imkansız olduğu durumlardaki kişisel yatırım ve fedakarlıkların sebep olduğu örgütün devamlılığına olan kararlılık
	Kohezyon Bağlılığı (Kenetlenme)	Grup kohezyonunu yükseltmek için yapılan organizasyonlar ya da önceki bağların feragati gibi tekniklerin ortaya çıktığı bir örgütteki sosyal ilişkilere bağlılık
	Kontrol Bağlılığı	Üyenin eski normlarından vazgeçmesi gerekliliğinden ve kendi kavramlarını örgüt değerleri ile yeniden düzenlemesinden ortaya çıkan örgütsel normlara bağlılık
Staw(1977) ve Salancik(1977)	Örgütsel davranış yaklaşımı	Bağlılık çeşitli faktörlerin sebep olduğu örgüte bağlanma ile oluşan güçlü kimlik kazanma terimi olarak düşünülür (tutumusal bağlılık)
	Sosyal Psikolojik yaklaşım	Bağlılık, bireyin geri dönülmez biçimde örgüte bağlanmasına sebep olacak yatırımlar yapması olarak düşünülür (davranışsal bağlılık)

Kaynak: Mowday, R.T., Porter, Lyman, W., Steers, R.M., (1982). Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover, Academic Press, s.26

2.2.1.Etzioni'nin Sınıflandırması

Bağlılık tipolojisini geliştirecek ilk girişimlerden biri Etzioni tarafından 1961'de yapılmıştır. Etzioni, örgütsel direktiflerle üyelerin uyumuna ilişkin geniş çaplı bir model ortaya çıkarmıştır. Örgütlerin bireyler üzerinde sahip olduğu güç veya yetkinin, çalışanın örgüte bağlanma doğasına kadar dayandığı öne sürülür. Bu bağlanma ya da bağlılık üç ayrı formda sınıflandırılabilir: a) pozitif moral bağlılık (etik bağlanma), b) hesapçı bağlanma, c) yabancılaşma bağlılığı (Mowday, Porter, Lyman, Steers, 1982:21).

En olumlu uçta yer alan pozitif-moral bağlılıkta birey, örgütün amacını ve örgütteki işini özünde değerli kabul etmekte ve işini her şeyden önce ona değer verdiği için yapmaktadır. Nötr-hesapçı bağlılıkta kişi, verilen ücrete karşılık olarak bir günde çıkarılması gereken iş standartlarına uygun biçimde bir bağlılık ortaya koymaktadır. Yabancılaştırıcı bağlılıkta ise kişi, psikolojik açıdan örgüte bağlılık duymadığı halde örgüt üyesi olarak kalmaya zorlanır (Balay, 2000: 19).

Pozitif-moral bağlılık, ahlaki açıdan yakınlaşma; nötr-hesapçı bağlılık, çıkar ilişkisine dayalı bir yakınlaşma olarak ifade edilirken; negatif-yabancılaştırıcı bağlılık ise yabancılaştırıcı yakınlaşma olarak ifade edilir. Ahlaki yakınlaşma, örgütün değerleri, amaçları ve normlarının içselleştirilmesine, yetkiyle özdeşleşmeye dayalı, örgüte pozitif ve yoğun bir yakınlaşma olarak açıklanır. Örgütsel normlar ve değerler içtenlikle kabul edildiğinde ve örgüte bağlılık göreceli olarak ödülün etkisinde kalmadığında moral açıdan yakınlaşma ortaya çıkmaktadır (Gül, 2007:37).

Etzioni'nin moral bağlılığında işgörenler örgütlerinin amaç ve değerlerini kendi amaç ve değerleri olarak görmeleri söz konusudur. Şüphesiz, çalışanlardan moral bağlılıklarının yüksek olması istenmektedir. Moral bağlılığı yüksek olan çalışanların örgütten ayrılma eğilimleri de çok düşüktür (Bingham, 2005: 25).

Etzioni'nin modeli makro örgütsel sosyolojik teoriyi temel alan diğer bir açıdan da irdelenmiştir. Bu model örgütsel güç kontrolü ve bireyin ilişki ve bağlılığının karşılıklı yapılarının güç kaynağı arasındaki farklılıkları açıklar: a) kar sağlayan güç ve hesapla ilgili bağlılık, b) zorunlu güç ve uzaklaştırıcı bağlılık, c) normatif güç ve etik bağlılık. Kar sağlayan güç ve hesapla ilgili bağlılıkta maddi faydalar ve teşvikleri kazanmak için örgütsel olarak beklenen davranışları yerine getirme durumu söz konusudur. Zorunlu güç ve uzaklaştırıcı bağlılık, çevre baskısı, oluşan kontrol kaybı, alternatif yoksunluğu gibi bir grup harekete zorlanma doğrultusunda ortaya çıkan duygusal yapıyı açıklar. Normatif güç ve etik bağlılık ise sembolik ödülleri, paylaşılan normları ve kişisel bağlılığı önemseyen bir sadakat yapısına dayanan örgütsel değerler ve amaçların özümsemesini ve duygusal bağlılığı ifade eder (Hornung, 2010:1082).

Uzaklaştırıcı bağlılık, bireysel davranışların sınırlandırıldığı durumlarda ortaya çıkar ve örgüte olumsuz bir yönelimi gösterir. İşgören, psikolojik olarak örgüte bağlılık duymamakta ancak örgüt üyeliğini sürdürmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982).

2.2.2.O'Reilly ve Chatman'ın Sınıflandırması

Sorumluluk duygusu taşıyan çalışanlar, örgüte hizmet eden davranışlar göstermeye yatkındırlar (O'Reilly & Chatman, 1986:492). Bu davranış şekli doğrudan ya da dolaylı olarak, grubun işbirliğine, örgüte ve diğer örgütün tüm üyelerine katkı sağlar. Örneğin, örgütte daha uzun saatlerde çalışan kişiler, iş arkadaşlarına ya da diğer çalışma gruplarına daha fazla hizmet edebilirler. Geç saatlere kadar iş yerinde bulunan proje yöneticileri herhangi bir teknik soruyu yanıtlamak için iş arkadaşlarının erişiminde olabilir ya da yaptıkları işte elle tutulur neticeler üretmediklerinde onlara zorlandıkları noktalarda yardımcı olabilirler (Khalili ve Asmawi, 2012).

O'Reilly ve Chatman örgütsel bağlılığı, işgörenin örgütü için hissettiği psikolojik bağ şeklinde tanımlayarak örgütsel bağlılığı üçe ayırmaktadır (Balay, 2000: 22):

Uyum bağlılığı: Bu bağlılık şeklinde ödülün çekiciliği ve cezanın iticiliği önemlidir. Bağlılık oluşumunda paylaşılmış değerler değil belirli ödülleri kazanmak ön plandadır.

Özdeşleşme bağlılığı: Bağlılık, diğer çalışanlarla tatmin sağlayıcı bir ilişki kurmak veya ilişkiyi sürdürmek için ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla çalışan, bir grubun üyesi olmaktan gurur duymaktadır.

İçselleştirme bağlılığı: Tamamen örgütsel değerler ve bireysel değerler arasındaki uyuma dayanmaktadır. İçselleştirme bağlılığına ilişkin tutum ve davranışlar; çalışanların, iç dünyalarını örgütteki diğer çalışanların değerler sistemiyle uyumlu kıldığında ortaya çıkmaktadır.

2.2.3. Katz ve Kahn'ın Sınıflandırması

Katz ve Kahn'a göre, her örgüt kendine ait normları, gelenekleri ve görenekleri ile kendi kültürünü ve örgüt iklimini oluşturur. Biçimsel sistemin normları ve değerleri ile bunların doğal örgüt sistemi içerisindeki yorumlarını sistemin iklimi veya kültürü yansıtır. Örgüt iklimi; iç ve dış çatışmaları, örgütün çektiği işgören çeşitlerini, iş süreçlerini ve fiziksel şartları, sistem içinde otoritenin kullanımını ve iletişim yöntemini gösterir. Örgütler toplumda olduğu gibi kendi duygu ve düşünce kalıplarına sahiptirler ve bunları yeni üyelere aktarırlar. Temel olarak aynı tip faaliyetleri gerçekleştiren örgütlerin kültürleri arasındaki farklılıklar net şekilde görülür ancak bu farklılıkların düzeylerini belirlemek kolay değildir. Örgütsel işleyişi anlamada ise örgütsel iklim önemli faydalar sağlayabilir (Katz ve Kahn, 1977: 71).

Personelin hem örgüt içinde hem de örgüt dışında edindikleri ödüllerin toplamının bir sonucu olarak personel eylemleri ortaya çıkar. İç ödüller

anlatımsal devreyi, dış ödüller ise araçsal devreyi açıklamaktadır. Anlatımsal ve araçsal devreler ayırımını, bireylerin kendilerini sisteme adayışlarının niteliğini belirtir. İçsel ödüllerin güdüleme bakımından ödüllendirici olduğu durumlarda, anlatımsal devre söz konusudur. Buna benzer dış ödüllerin güdüleyici olduğu durumlar ise araçsal devre ile ifade edilir (Bayram, 2005).

Örgütsel bağlılık; personel devir hızının azalmasına ve belirli bir örgütsel rolün başarı derecesini nitelik ve nicelik bakımından yükseltmekle kalmayarak aynı zamanda çalışanı örgütsel süreçlerde en üst düzeyde başarı için ihtiyaç duyulan pek çok gönüllü davranışa yönlendirmektedir (Katz ve Kahn, 1977: 436).

2.2.4. Mowday, Steers ve Porter'ın Sınıflandırması

Mowday ve arkadaşları, örgütsel bağlılıkla ilgili yaptıkları çalışmalar kapsamında örgüt ile çalışanlar arasında iki türlü ilişki olduğunu ifade etmişlerdir. Birinci tür ilişki, örgütsel üyelik statüsüdür. Bireyin bazı özel durumlar hariç, devamsızlık yapmaması, örgütten ayrılmaması üyelik statüsü ile açıklanır. Bu bağlılık yalnızca biçimsel bağlılığı göstermektedir. Ancak bireyin örgütten ayrılmamasına rağmen sıkça devamsızlık yapması bağlılığın tam olmadığını ortaya koyabilir. İkinci tür ilişki ise örgütsel üyeliğin niteliğidir. Bu durumda bağlılık, sadakat, güven ve işbirliğini ortaya çıkarmaktadır. Burada bireyin devamsızlığının düşüklüğü ya da örgütten ayrılmaması üyelik statüsünün bir gereği olarak oluşabileceği gibi, içten bir örgütsel bağlılığa, güvene ve sadakate dayalı da olabilir. Ancak bağlılık nedenlerini tam anlamıyla belirlemenin zorluğu bu alanda yapılan çalışmalar için önemli bir sorun olmaktadır (Mowday, 1982).

2.2.5. Wiener'in Sınıflandırması

Wiener (1982), örgütsel bağlılık ile işe alma stratejilerinin ve oryantasyonun önemli bir ilişkisi olduğunu ifade etmektedir. Kişilerin bireysel değerleri ile örgütsel değerler net şekilde örtüşmüyorsa bağlılık göstermeleri

mümkün değildir ve daha sürecin başında işe alınmamalıdır. Dolayısıyla örgütün işe alımdan sonra bir sosyalleşme programı mevcut değil ise bireysel değerleri örgüt ile açıkça örtüşen bireyler işe alınmalıdır. Ancak böyle bir örtüşme yoksa bireysel değerleri örgütsel değerlerle örtüşmeyen bireyler ancak sosyalleşme programı planlanarak örgüte dahil edilmelidirler. Belli tipteki insanların örgüte karşı bağlılık geliştirmesi, diğerlerinden daha muhtemel olduğu için, işe alım politikaları ve uygulamaları üyelerin nihai bağlılık dereceleri üzerinde etki edebilir. Bağlılık uyumlu işe alım, açıklayıcı mesajlara dayanır ve inançları kapsar. Benzer şekilde bağlılık uyumlu seçme, değer ve inançların değerlendirmelerine ve örgütsel değerlere olan uyumlarının derecesine odaklanır. Bu, normatif bağlılık için tipik bir durumdur. Aksine, çıkarıcı örgütler çok fazla değer odaklı uygulamalara uyumlu değildir (Weiner, 1982: 418).

2.2.6. Allen ve Meyer'in Sınıflandırması

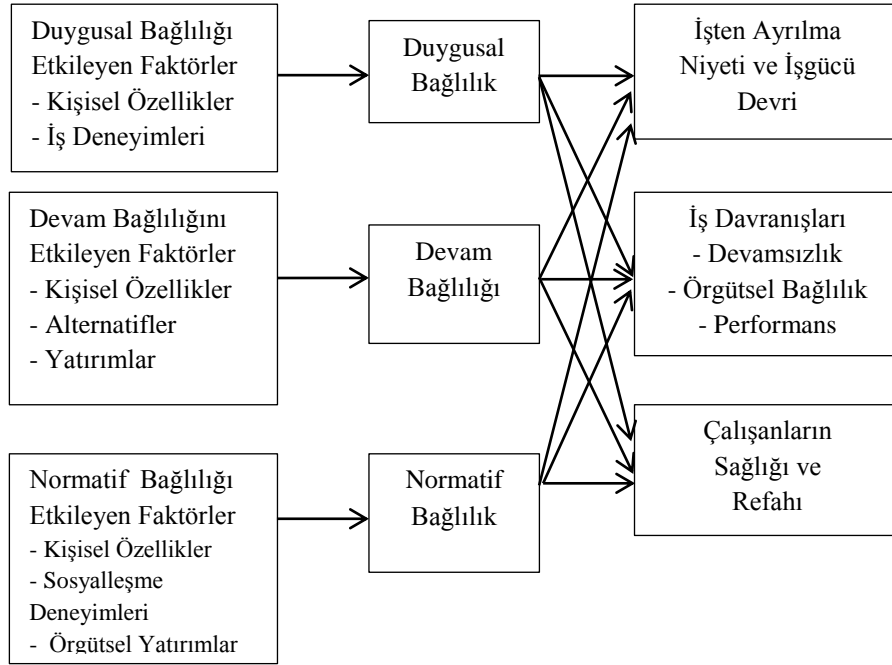
Örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini ifade eden tek boyutlu bir yapı olarak yansıtan ilk araştırmalar varlığı ile birlikte Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşımların ortak özelliği çalışan ve örgüt arasında muhtemel iş oranı düşüren bir bağlantı olmalarıdır. Buna rağmen, bu bağlantının doğası farklılık gösterir. Baskın duygusal bağa sahip çalışanlar; istedikleri için, baskın devamlılık bağına sahip olanlar; ihtiyaç duydukları için ve baskın normatif bağlılığa sahip olanlar ise; öyle yapmaları gerektiğini hissettikleri için örgüt içerisinde kalmaya devam ederler (Coleman vd., 1999: 996).

Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, bireyin kendini örgütle birlikte ifade etmesi ve kendini örgüte adanması bağlılığın “duygusal boyutunu”; çalışanın örgütten ayrılması durumunda ödemek zorunda kalacağı bedeller bağlılığın “devamlılık boyutunu”; çalışanın ahlaki olarak örgütte çalışmak zorunda olduğu duygusunu yaşaması ise “normatif boyutunu” oluşturmaktadır (Sığırı, 2007: 272).

Örgüte duyulan duygusal bağlılığın öncülleri dört kategoride değerlendirilebilir; bireyin karakteri, işin karakteri, iş tecrübeleri ve yapısal karakteristikler. Ancak Meyer ve Allen'in vurguladığı gibi, bunların en güçlüsü, tecrübe öncülünün ve açıkça 'örgüt içinde rahat ve işlerinde ehil hissetme' gibi psikolojik ihtiyaçlarını tamamlayan bu tecrübeleridir (Allen ve Meyer: 1990).

Allen ve Meyer tarafından ortaya konulan bağlılık öğeleri, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır. Şu şekilde açıklanabilirler:

Şekil 1 - Üç Bileşenli Örgütsel Bağlılık Modeli



Kaynak: Meyer ve arkadaşları., (2002: 22), akt. İnce ve Gül, (2005: 39), "Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık"

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık tutumsal bağlılık unsurları olarak kabul edilir. İşgörenler aynı anda hem bağlılık hissini hem de zorunluluk hissini yaşayabilirler. Bir başka bakış açısıyla işgörenler bağlılık hissini yoğun şekilde yaşarken zorunluluk ve ihtiyaç hissetmeyebilirler. Bahsedilenler bir bütün olarak ele alınabilecek psikolojik durumlardır.

Duygusal Bağlılık: Çalışanın örgütle uyum ve birlik içinde olmasını ve örgütle bir takım değerleri paylaşmasını ifade etmektedir. Bireysel özellikler, işe ilişkin özellikler ve iş tecrübesi duygusal bağlılığı etkiler. Ayrıca iş performansını, işten ayrılma veya devam etme niyetini, çalışan devir hızını ve devamsızlık durumu üzerinde etkilidir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990: 51) Çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve bu amaç ve değerlerle özdeşleşmelerinin bir neticesi olarak örgüte duygusal bağlılıkla bağlanırlar. Birey örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla aktif katılım ve duygusal bağlılık göstererek sosyalleşir. Bu anlamda örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı örgütle ve onun amaçlarıyla bütünleşmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgüt üyeliğinin devamına hevesli olması şeklinde ifade edilebilir (Bakan, 2011: 76).

Ayrıca çalışanın kendi isteği ile kurumda çalışmaya devam etmesi ve kuvvetli bir bağ hissetmesi durumu da duygusal bağlılık olarak ifade edilir. Duygusal bağlılık en iyi bağlılık şeklidir. Gerçekte bu kişiler her işverenin hayal ettiği, içtenlikle kendini bulunduğu örgüte adanmış, sadık çalışanlardır ve ek sorumluluklar almak için heveslidirler.

Devam Bağlılığı: Örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağını anlayan bireyin örgütte kalmanın kendisi adına daha olumlu sonuçlar ortaya çıkaracağına inanarak çalışmaya devam etmesini ifade eder. Bireyin örgütü için her türlü fedakarlığa katlanmaya istekli olması, örgütün kalıcılığını sağlamak ve sürekliliği için kendini adama davranışı sergilemesi devama yönelik bağlılık şeklinde açıklanır (Bakan,2011: 83).

Devam bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve elde ettiği faydalar gibi yatırımları yüksek düzeyde ise ortaya çıkar. Dolayısıyla birey isteksiz de olsa örgütte kalmayı sürdürür. Bu bağlılık türünde örgütsel bağlılık maliyet ve ödül açısından değerlendirilir. Maliyet ile ödül karşılaştırıldığında daha fazla ödül elde etmek daha fazla örgütsel bağlılığa neden olur. Becker, bu karşılaştırmaya zaman unsurunu da dahil etmiştir. Ona göre bir kişinin zaman içinde örgüte daha çok yatırım yapması, ayrılması durumunda bu yatırımları

kaybetme ihtimali nedeniyle bağıllığının artmasına neden olacaktır (Çetin, 2004)

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı hissettikleri sorumluluğa ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Normatif bağlılık bireyin örgütüne bağlılık göstermesini bir görev, sosyal sorumluluk olarak kabul etmesi ve örgüte bağıllığın doğru olduğunu düşünmesi ile ortaya çıkan diğer iki tür bağıllıktan farklı bir boyutu ortaya koymaktadır (Gül, 2002: 45).

Wiener ise normatif bağıllığın en önemli belirleyicilerini sosyalizasyon tecrübeleri ve yatırımlar şeklinde açıklamaktadır. Normatif bağıllık kişinin aileden ve kültürden kaynaklanan erken sosyalizasyonu ile birlikte örgüte katılımı sırasında maruz kaldığı baskıların neticesi olarak ortaya çıkar. Gerek hayatın ilk dönemlerinde gerekse meslek yaşamında ortaya çıksınlar, sosyalizasyon tecrübeleri birbirlerinden oldukça farklı ve geniş bir kapsama sahiptirler. Bu tecrübeler belirli tutum ve davranışların uygunluğuna ilişkin her türlü mesajı bünyelerinde bulundurlar. Kişi aile, kültür ve örgütte yaşadığı sosyalizasyon tecrübelerinin bir neticesi olarak sergilediği davranışların hangilerinin olumlu görüldüğü ve kendisinden nelerin beklendiğini öğrenir. Dolayısıyla, sosyalizasyon tecrübeleri, örgüte bağıllık davranışının en uygun davranış biçimi olduğu düşüncesinin birey tarafından içselleşmesine neden olur. Yatırım şeklinde ifade edilen ise kişinin bireysel olarak altından kalkamayacağı fakat örgüt tarafından üstlenilmiş yatırımlardır. Örneğin, bir örgütün kendi üyeleri için eğitim masraflarını karşılayarak onlara kişisel gelişim imkanı sunması gibi. Dolayısıyla, birey ahlaki bir sorumluluk şeklinde kabul ederek kendisine yatırım yapmış olan örgütüne bağımlı olma eğilimine girecektir (Bakan, 2011: 101).

2.2.7. Penley ve Gould'un Sınıflandırması

Penley ve Gould örgütsel bağıllığı ahlaki, çıkarıcı ve yabancılaştırıcı bağıllık olmak üzere üç boyut şeklinde değerlendirmişlerdir.

Ahlaki Bağlılık: Bireyin örgütün amaçlarını, değerleri ve normlarını onaylaması ve onlarla özdeşleşmesinin bir sonucu olarak kendini örgüte adanması, örgütün başarısı adına sorumluluk duygusu hissederek ve örgüte gönülden destek vermesidir (İlsev, 1997). Kendisini örgütle bütünleşmiş hissedenden ve örgütün toplumsal amaçları gerçekleştirmek için çaba sarfettiğini düşünen birey örgütsel faaliyetlere katılmak için istek duyar (Varoğlu, 1993:4).

Çıkarıcı Bağlılık: Bu bağlılık türü örgüte bağlılığın araçsal halini yansıtır. Örgüt belirli ödüllere ulaştıran bir araçtır. Örgüt üyeliğini sürdürme nedeni bu ödüllere ulaşma isteğidir (Penley ve Gould, 1988:43). Örgütle üyeler arasındaki çift yönlü alış verişe dayanır (Varoğlu, 1993:4). Birey sorumluluk bilinciyle hareket ederek örgütün sunduğu maddi ve manevi ödülleri artırması için gayret eder. Kendisine verilen işleri en iyi şekilde tamamlayarak, bilgi ve deneyimleri ile birlikte başarılarını örgüt hiyerarşisinde daha üst basamaklarda yer alabilmek amacıyla yöneticilerine sunar ve yöneticileriyle olumlu ilişkiler içerisinde bulunmak için özen gösterir (Bakan, 2011: 91).

Yabancılaştırıcı Bağlılık: İşgörenin örgütün iç çevresi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır. Bu durumu yaşayan birey, örgüt tarafından sunulan ödül ve cezaların performansı ile orantılı olarak değil, rasgele verildiğini düşünmektedir (İnce ve Gül, 2005: 37).

2.2.8. Kanter'in Sınıflandırması

Kanter örgütsel bağlılığı, kişilerin sosyal ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla sosyal sistemlere dahil olma istekleri ve ihtiyaçları ile ifade ederek; örgütsel bağlılığı üçe ayırmıştır. Bu ayırım kişilerin farklı davranışsal ihtiyaçlarının sonucu ortaya çıkmaktadır. Devam bağlılığı, kenetlenme bağlılığı ve kontrol bağlılığı şeklinde bir sınıflandırmaya gitmiştir (Kanter, 1968:500).

Kanter'e göre bu sınıflandırmanın temelinde örgüt içerisinde bireylerden beklenen davranışlar yatmaktadır. Devam bağlılığı, bireyin örgütün

kalıcılığını sağlamak amacıyla kendisini örgüte adanması ve örgütte bulunmayı sürdürmesi ile ilişkilidir (İlsev, 1997). Buna göre bağlılık, işgörenin örgüte devam etmesi durumuna faydanın, örgütten ayrıldığında maliyetin olduğu durumda var olan bir durumdur. Birey, örgütte çalışmaya devam etmesi dolayısıyla ücret ve terfi gibi faydalar sağlarken, örgütten ayrıldığında bu faydayı başka bir yerde sağlayamayacağını düşünüyorsa örgütte çalışmaya devam edecek ve bu durumda bireyin örgütüne karşı devamlılık bağlılığı oluşacaktır (Aslan, 2008: 164).

Bir başka deyişle, üyeler örgüte katılmak ya da mevcut örgütte devam etmek için önemli fedakarlıklar yaptıklarında, sistemin varlığını devam ettirmesine daha güçlü şekilde ihtiyaç duyacaklardır. Bu durumda birey şu şekilde hissedebilir; *“bu örgüt için o kadar çok fedakarlık yaptım ki onun varlığını devam ettirmek zorundayım”* (Mowday, Porter, Steers, 1982: 23).

Kenetlenme bağlılığı, bireyin örgüt içindeki gruba hissettiği duygusal bağlılığı ifade eder. Duygusal bir eğilim ile bireyin gruba dahil oluşunu ve grubun diğer üyeleri ile özdeş hale gelişini açıklar (Güney, 2011).

Kenetlenme bağlılığını sağlayabilmek için yöneticilere düşen önemli görevler vardır. Özellikle örgüte ilk giriş sürecinde yaşanan deneyimler ve oluşan algılar, işgörenlerin zamanla oluşması beklenen kenetlenme bağlılığını henüz başlangıç sürecinde etkileyecektir. Uygulanacak oryantasyon programları, örgüte ilişkin iç ve dış müşteri düşüncelerinin aktarımı, özellikle günümüz iletişim araçlarında örgüt ile ilgili yapılan yorumların aktarımı, olumlu davranışların sıkça övülmesi ve yönetim kademeleri içerisinde işgörenler arası iletişimi geliştirme çabaları kenetlenme bağlılığını artırır.

Kontrol bağlılığı ise; bireyin örgüt normlarını kabul etmesini, dolayısıyla yöneticilerin, liderlerin emirlerine bağlı şekilde davranmasını ifade eder. Bu bağlılık şeklinde çalışanlar örgütün amaç, değer ve normlarını kendilerine yol gösterici olarak kabul ederler (İnce ve Gül, 2005: 31).

Kanter'in geliştirdiği bu üç bağlılık şeklinin örgüt açısından neticeleri üç alt başlıkta açıklanabilir: Eğer örgütte devamaya yönelik bağlılık daha yoğun ise üyelerin örgütte kalma olasılıkları daha fazladır. Kenetlenme bağlılığının yüksek olduğu örgütlerde ise, örgüt dışından gelebilecek tehlikelere ve tehditlere karşı örgüt üyelerinin kendilerini savunma yetisi daha güçlü olacaktır. Kontrol bağlılığının ön planda olduğu örgütlerde ise üyelerin bireysel değerleri ve normlarıyla örgütün değer ve normları uyumlu olmaktadır. Bu üç bağlılık türü de birbiriyle ilişki içindedir. Dolayısıyla birarada kullanılırlarsa örgüt üyelerinin bağlılıkları sağlanmış olur (Arslan, 2008).

Etzioni'nin aksine Kanter, bağlılıkla ilgili üç yaklaşımının birbirleriyle yüksek derecede ilgili olduğunu savunur. Yani örgütler bu üç yaklaşımı, üyelerinin bağlılıklarını geliştirmek için bir arada kullanırlar. Örneğin, bir üye sistemin varlığını sürdürmesine ilişkin kararlılık, grup işbirliği hissi ve örgütsel değer ve normlarla kimlik kazanma yaklaşımlarının bir sonucu olarak örgüte bağlanabilir. Birçok açıdan bakıldığında, bu üç tür bağlılık yaklaşımlarından her birinin diğerlerinin takviyesi olduğu görülür. Çünkü bu yaklaşımlar kişiyi, örgüte olan bağlarını arttırması konusunda önemli derecede etkiler. Diğer yandan Etzioni, bağlılığın daha kapsamlı tanım ve kategorilerini geliştirmeye çalışır ve çalışanın bağlılığı üzerindeki etkilerin mutlaka bu üç kategoriden birine gireceğini öne sürer (Mowday, Porter, Steers, 1982: 24).

2.3. Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşımlar

2.3.1. Becker'in Yaklaşımı

Becker ise bireylerin, çalıştıkları örgütlere yapmış oldukları yatırımların boşa gitmemesi adına örgütlerine bağlılık sergilediklerini ifade etmektedir. Birey maddi vb. kayıplarla karşılaşmak istemediği için örgüt içinde kalma zorunluluğu hisseder. Bu durum devamlılık bağlılığı ile açıklanır. Diğer yandan iş alternatiflerinin sınırlılığı ve diğer şartlar sebebiyle örgüt üyeliğini sürdüren ve ancak örgütte kalmasına yetecek düzeyde performans sergileyen bir grup da vardır (Becker, 1960: 32).

Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla direkt ilgili olmayan menfaatleri ile ilişkilendirmesidir. Yan bahis kuramı literatürde "side bet theory" olarak da yer almaktadır (İşçimen,2012).

Becker, örgütsel bağlılık üzerinde örgütün tepe yönetiminin, ast-üst ilişkilerinin, iş arkadaşları ile iletişimin önemini vurgulamıştır. Çünkü örgütsel bağlılıkta birey kendisini aynı iş ortamında çalışan arkadaşları ve diğer gruplarla girdiği kimlik ilişkisi içinde tanımlamaktadır (Becker ve Billigs, 1993: 179)

Becker bireylerin bağlılık göstermelerine sebep olan dört farklı yan bahis kaynağının olduğunu belirtmiştir (İnce ve Gül, 2005: 51) :

Toplumsal beklentiler

Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılarla, sürekli olarak iş değişikliği yapan kişiler hem örgütlerde hem de toplum içinde güvenilir kabul edilmezler (İlsev, 1997: 32)

Bürokratik düzenlemeler

Örneğin, emekli maaşı ile ilgili birikimler bireyi yan bahse sokabilir. Çalıştığı süre boyunca her ay aylık kazancının belirli bir miktarı kesilen birey işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen tutarın oldukça yüklü bir miktara ulaştığını fark edip bu geliri kaybetmemek adına örgütten ayrılmamayı düşünecektir.

Sosyal etkileşimler

Bireyin diğerleri ile kurduğu ilişki sonucu bir kanaat oluştuğunun bilincindedir ve bu kanaatin bozulmaması adına belirli davranışları sergileme zorunluluğu hisseder. Eğer dürüst biri olarak tanınıyorsa bu kanaatin bozulmaması için yalan söylememesi gerekir. Dolayısıyla dürüst davranış şekli için bağlılık geliştirecektir.

Sosyal roller

Kişinin içinde olduğu sosyal şartlara alışmış ve uyum sağlamış olması da bir başka yan bahis kaynağıdır. Kişi bu role uyum sağlama ihtiyacı ile hareket edecek ve diğer bir role uyum davranışı sergileyemeyecektir.

Yan bahis, daha fazla ödeme yapmayı reddetme gerçeğinden bağımsız olarak, orijinal teklife sadık kalınmasını sağlar. Pazarlık yapan çalışanla son pazarlık hakkında konuştuğumuzda, çalışan muhtemelen daha fazla ödeme yapmamanın onun çıkarı için bir faiz geliri olarak kendine döneceğini söyleyecektir. Bağlılığın açıklamasıyla ilgili bir önerme yapacak olursak, davranışta tutarlılığın bağımsız gözlemler yapılarak aşağıdaki bileşenler ile ifade edildiği görülür:

- kişinin önceki eylemlerinde, bir çizgide sergilediği aktivitelerden dolayı alması gereken faizde bir miktar zarar gördüğünü,
- bu faizi şimdiki aktivitelerinin de içerdiğini farketmesi,
- bunun sonucu olarak yeni aktiviteler zincirinin oluşması (Becker, 1960: 34).

2.3.2. Staw ve Salancik'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılık kavramına ilişkin en önemli gelişmelerden biri Staw ve Salancik tarafından yapılmıştır. Bu görüşte, örgütsel davranış araştırmacıları ile sosyal psikologların gözlemlediği bağlılık arasında ayırım yapılmasına dair ihtiyaç vurgulanmıştır. Örgütsel davranış araştırmacıları, bağlılık terimini çalışanların örgüt içindeki değer ve normlarıyla kimlik kazanma ve örgütteki üyeliğin devamlılığını sağlamaya istekli olmalarını tanımlamak için kullanmaktadırlar. Bu yaklaşım Staw tarafından tutumsal bağlılık olarak da ifade edilmiştir. Staw bağlılığı tanımlama açısından tutumsal yaklaşımla ilgili çeşitli problemlerin olduğunu öne sürmüştür. İlk olarak, bağlılık, daha çok örgütün bakış açısıyla kavramsallaştırılmıştır, bundan dolayı kişinin bağlanmayla ilgili kendi beklentisini merkeze alan bazı psikolojik süreçler gözden kaçırılabilir. Buna ek olarak, Staw tutumsal bağlılık türlerinin (amaç

tanımlanması, üyeliğin devamına ilişkin istek) kendi içinde yapılanmaları olabileceğini ve bu türleri tek bir terimde özetlemenin bilgi kaybına sebep olabileceğini ve kuramsal zeminde adil olmayacağını öne sürer (Mowday, Porter, Steers, 1982: 24).

Salancik'in yaklaşımı davranışlar ve tutumlar arasındaki uyuma dayanır. Bireyin tutumları ve davranışları arasında uyum olmazsa birey gerilim ve stres hissedecektir. Ancak tutumlar ve davranışlar uyumlu olursa bağlılık beraberinde gelecektir. Davranış, olumlu tutumların ortaya çıkmasına sebep olurken, tutumlar ise davranışların sürekliliğine sebep olurlar. Dolayısıyla birey davranış yönünden ve psikolojik yönden örgüte bağlanır (Salancik ve Pfeffer, 1978: 226).

Bir işi kabul etmek için gerekçenin yeterliliği ve gereken fedakarlık, mümkün olan daha düşük maaşı kabul eden, aynı zamanda işi almak için çok fazla fedakarlık yapmak zorunda kalan kişiler ile etkileşimde olacak ve en yüksek teklifi kabul edip çok fazla fedakarlık yapmak zorunda olmayan kişiler, fedakarlık olmaksızın daha düşük teklifler alan ya da bir fedakarlığa daha yüksek bir teklif kabul eden kişilerden daha fazla memnuniyet ve bağlılık göstereceklerdir (O'Reilly ve Caldwell, 1981: 560).

Becker örgütsel bağlılığı isgörenin kazanımları ile açıklamış ve bu kazanımları bir yatırım olarak değerlendirmiştir. Salancik ise, örgütsel bağlılığın devam ettirilmesi yatırımlarla değil, isgören ile örgüt arasındaki psikolojik bağ ile açıklanmaktadır (Yavuz, 2008: 83).

O'Reilly ve Caldwell (1981) tarafından belirtilen örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler aşağıdaki şekilde sınıflandırılmıştır (Bakan, 2011):

Kamuya Açıklama (publicity-visibility)- (Davranışın başkaları önünde gerçekleştirilmesi):

Bireyin örgüte üyeliğinin veya davranışlarının, diğer bireylere duyurulması ve gözlenebilmesinin sağlanmasıdır. Bireyin yaptığı davranış ailesi, iş arkadaşları veya dostları tarafından duyulmakta veya gözlenebilmekte ise, birey bu davranışların sonuçları ile ilgili sorumluluğunu görmezlikten gelemeyecektir. Birey eylemi ile sosyal çevresi arasında bağ kuracak ve davranışını haklı kılacak nedenler ileri sürecektir.

Dışavurum (explicitness)- (Davranışın açıklık ve kesinliği):

Davranışın yapılması gerekliliği açık ve kesin bir şekilde dışa vurulmuş ise bu davranışa olan bağlılık yüksek olacaktır. Örneğin; birey bir işe girerken sözleşme imzalamışsa ya da o işi seçmiş ise bu seçimini inkar edemeyecektir. Yani işe girmeyi kabul ettiğini dışa vuran eylemlerde bulunmuşsa bu kararına ilişkin bağlılığı yüksek olacaktır.

Vazgeçilebilirlik (revocability-irreversibility)-(Davranışın geri dönülmez olması):

Bazı eylemlerin sonucu ister hoşsa gitsin isterse gitmesin geriye alınamaz. Dolayısıyla ortaya konulduktan sonra iptal edilmesi veya vazgeçilmesi mümkün olmayan davranışlara olan bağlılık güçlü düzeyde olacaktır. Örneğin, birey bir işe girdikten sonra o işi değiştiremeyeceğine inanırsa, yaptığı işi başlangıçta sevmiyor olsa da zamanla sevmesini haklı çıkaracak olumlu tutumlar geliştirerek işine bağlılık sağlayacaktır.

İrade:

Dışarıdan herhangi bir baskı ile karşılaşmaksızın bir davranış gönüllü olarak sergileniyor ise birey bu davranış ve sonuçlarına karşı kişisel olarak kendini sorumlu tutacaktır. Dışarıdan gelen olumsuz baskı negatif bir tepki yaratacak iken, içten gelen irade, davranışa gönüllü bağlılık yaratacaktır. Dolayısıyla, birey bu davranışı rutin olarak sergileme gereksinimi duyacaktır. Örneğin, çalıştığı örgütte bir projeye gönüllü olarak katılan birey, dışarının

baskısı olmaksızın proje ekip üyesi olduğundan projeyi diğerlerine göre daha fazla benimseyecek ve projenin başarısı için en yüksek performansı sergileyecektir.

2.4. Örgütsel Bağlılıkta Çoklu Yaklaşımlar

Örgütsel ortamda çalışanlar, etkileşim halinde oldukları birbirinden farklı gruplara karşı çoklu bağlılık geliştirebilirler. Bu duruma, hem çalıştıkları örgüte ve hem de bir sendikaya bağlılık gösteren işgörenler örnek olarak verilebilir. Çoklu bağlılık kaynakları olarak çeşitli gruplar, işgörenler, yöneticiler, sendikalar ve en genel anlamıyla da kamuoyu örnek gösterilebilir. Yapılan çalışmalara göre gerek yöneticiler ve gerekse işgörenlerin kendileri, örgüt üyelerinin çoklu rol yönelimlerinin farkındadırlar. Reichers ise, çoklu bağlılık yaklaşımına göre, örgüte duyulan bağlılığın nedenlerinin kişiden kişiye farklılaşabileceğini; dolayısıyla bir kişi için örgüte duyulan bağlılığın kaynağı ürün kalitesi olabiliyorken, bir başkası için bunun örgüt tarafından işgörenele gösterilen yakın ilgi ve samimiyet olabileceğini belirtmektedir (İnce ve Gül, 2005: 53).

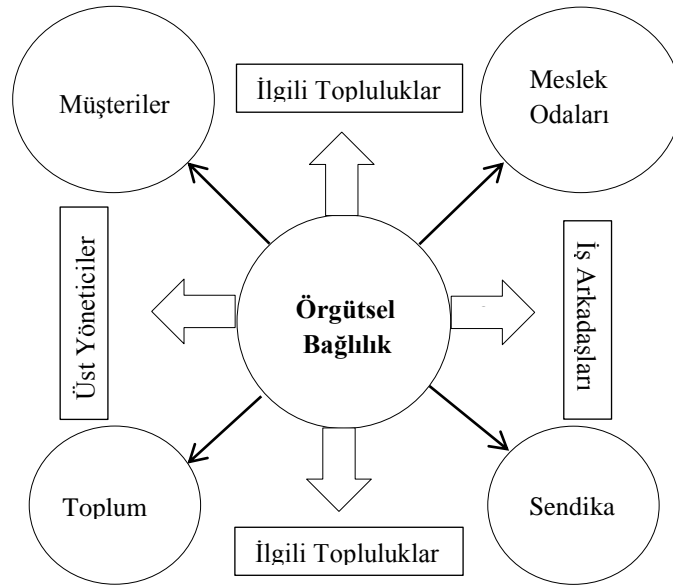
Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki çalışma davranışlarını anlamak amacıyla kullanılan önemli bir değişken olarak kabul edilmektedir. Reichers'in çalışması örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk dönemlerde psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmıştır. Ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği ifade edilmiştir (Balay, 2000: 19).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Örgütlerin varlık

sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin ve çalışanların çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını göstermektedir (İnce ve Gül, 2005).

Çoklu bağlılık modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler. Bu durum Şekil 2’de açıklanmıştır:

Şekil 2 - Çoklu Bağlılık Modelinde İç ve Dış Etkenler



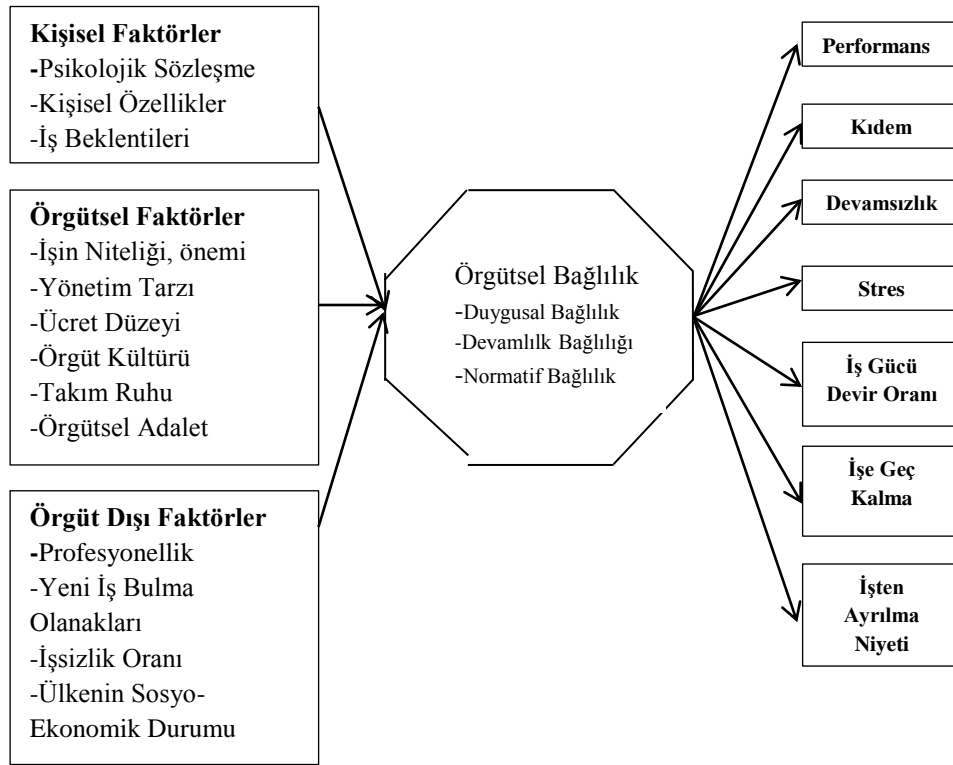
Kaynak: Balay, R., (2000: 33)., “Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık”

2.5. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar gerek bağlılık faktörleri gerekse bağlılık sınıflandırmaları açısından subjektif değerlendirmelerin

etkisini yansıtmaktadır. Bağlılık kişilik yapısı, örgütün özellikleri ve örgüt dışı etkenlerin etkisi altındadır. Belirtilen etkiler de sabit değildir. Örneğin, örgütsel bağlılığı yüksek bir işgörenin, iş dışında yaşadığı şahsi bir sorun nedeniyle motivasyonu düşebilir. Motivasyon düşüklüğü belli bir zaman sonra iş arkadaşları ve yöneticileri ile iletişiminin de zedelenmesine neden olup onların tepkisini çekmesine yol açabilir. Dolayısıyla oluşan bu tepkiler örgütsel bağlılığı da etkileyecektir. Bu durum bir bağlılık döngüsünü ortaya çıkarır. Açıkça ifade edilebilecek belli faktörler Şekil 3 'te ifade edilmektedir:

Şekil 3 - Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Sonuçları



Kaynak: Suliman, (2002:172), akt. İnce ve Gül, (2005: 58), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık”

2.5.1. Kişisel Faktörler

2.5.1.1. Yaş

İş hayatına yeni giren gençlerin örgütsel bağlılık düzeyleri yaşları ileri olan bireylere nazaran daha düşüktür. 25-45 yaş arası kimselerde devamsızlığın genç gruplara ve yaşlılara nazaran daha az olduğunda

birleşmişlerdir. Bireylerin devamsızlıklarındaki bu azalmanın nedeni mesleki seçimlerini yapmış olmaları ve eğilimlerinin netliğidir (Eren, 2012: 268).

Kuşak (jenerasyon) teorisine göre aynı dönemde doğan ve aynı geçmiş olaylardan etkilenerek deneyimlenen bireyler benzer değerlere, görüşlere ve yaşama tecrübelerine sahip olurlar. Kuşak farklılığını karşılaştırma değişkeni olarak temel alan araştırmalar, farklı kuşakların birbirinden değişik özelliklere ve işe ilişkin değerlere sahip olacakları argümanını savunmaktadırlar. Yaşlı çalışanların gençlere kıyasla işverenlerine sadakatleri daha yüksektir ve sıkı çalışmanın bir ödülü olarak iş güvencesi ve sürekli ücret artışı ortaya çıkacağına inanmaktadırlar. Genç kuşağa göre ise işverenin sadakatine bel bağlama oldukça riskli bir durumdur. Bu nedenle, genç ve hızlı kariyer değişimi yapmaya daima hazır olmalı ve beklenmeyen fırsatlardan yararlanma hususunda daima hazırlıklı bulunmalıdırlar (Bakan, 2011: 97).

Angle ve Perry, yaptıkları araştırmada yaş ilerledikçe alternatif ya da farklı eğitim alma imkânlarının azalması ile birlikte örgütsel bağlılığın arttığını ifade etmişlerdir. Meyer ve Allen ise, yaş ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi farklı bir şekilde yorumlamışlardır. Bu yorumlardan ilki; çalışanların örgütte kalma süresi arttıkça, söz konusu süreye paralel olarak örgütteki getirilerinin artacağı, diğer yorumları ise çalışanların uzun süre örgütte kalmaları ile ortaya çıktığına inandıkları psikolojik bağlılıktır (Keleş, 2006).

2.5.1.2. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasındaki ilişki incelendiğinde, yaşlı ilerlemiş çalışanların, gençlerle kıyaslandıklarında, örgütlerine daha bağlı olma eğiliminde oldukları tezi kabul görmektedir. Çünkü yaşlı ilerlemiş olan çalışanlar mesleklerinden ve örgütteki pozisyonlarından daha memnun olma eğilimindedirler. Eğitim düzeyi yüksek olanların daha kolay iş bulabildikleri ve bunun sonucu olarak da mevkilerine daha az adapte oldukları düşünülmektedir (Özkaya, Kocakoç, Kara, 2006: 80).

2.5.1.3. Kıdem

Bireyin örgütte çalışma süresinin artmasıyla örgüte yaptığı yatırımlarda artmaktadır. Zamanla birey bu yatırımların karşılığında elde ettiği faydaları arttırabilmektedir. Bireyin farklı kıdemleri olan bir kurumda, çalışanlarla etkileşim halinde olması daha yüksek psikolojik bağlılığı ve daha düşük düzeyde bireysel devamsızlığı beraberinde getirmektedir (Saldamlı, 2009: 20).

2.5.1.4. Cinsiyet

Cinsiyet faktörü dikkate alındığında kadınların erkeklere nazaran örgütlerine daha bağlı oldukları saptanmıştır. Bu durumun nedeni kadınların üyelik kazanabilmek adına erkeklerden daha çok engeli aşmak zorunda olmalarıdır (Balay, 2000).

2.5.1.5. Değerler

Aristo'ya göre, “Değerler; alışkanlıklarımız, becerilerimiz ve davranışlarımızla yansıtmış olduğumuz insan mükemmeliyetine ilişkin niteliklerdir”. Diğer bir ifadeyle, değerler, ulaşılmak istenen ideallerdir. Olması gereken durumu anlatırlar. Değerler bireyin hayatının ve düşüncesinin bir parçasıdır. Değerler dünyası, insanın irade, istek ve niyetleri tarafından yönetilmektedir. Onlar, insan davranışının tanımlayıcı standartlarıdır, ancak emretmezler. Değerler, yaşamımıza anlam kazandıran idealler olup, tercihlerimiz, kararlarımız ve davranışlarımızın önceliğini yansıtır (Özgener, 2000).

Örgütsel bağlılık üzerinde etkili olan bir unsur olarak değerler özellikle işe yeni başlayan işgöreni etkiler. Birey için, yapacağı iş bireysel değerleriyle uyumlu ise hem işe hem de örgüte bağlılığı olumlu yönde olacaktır. Örgütsel değerler ile kişisel değerleri uyuşmayan bireyin ise örgüte bağlanması son derece zor olacaktır (Bakan, 2011: 76).

2.5.1.6. Kişilik Özellikleri

Kişilik özellikleri, kişilerin hayatla ilgili çabalarını, hayatın zorluklarına karşı yaklaşımlarını ve işi sürdürmeye yönelik tutumlarını belirlemektedir. İyimser insanların hem iç motivasyonları yüksektir hem de işlerin iyi gideceğine olan inançları yüksektir. Kişinin iyimser yaklaşımı iş hayatı için de başarı getirmektedir (Baltaş, 2002).

Kişilik, bireyin maddi ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi, çeşitli ilişki ve durumlara uyum gösterme yeteneği gibi durumları ifade etmektedir. İş hayatında birey ilk olarak kendi kişilik özellikleri ile örgüt içinde yerini alır. Kişilik yapısı örgüt ile uyumlu olur ise, birey iş hayatında tatmini yaşar. Aksi durumda, beklentileri karşılanmayacak ve hayal kırıklığı yaşayacaktır. Örgütler bu noktada çalışanlarının kişilik özelliklerine ve gereksinimlerine cevap vermelerinin yanı sıra iş alışkanlıkları yaratarak kişiliğe önemli katkılar sağlarlar (Küçük, 2012).

2.5.2. Örgütsel Faktörler

2.5.2.1. Örgütün Büyüklüğü ve Yapısı

Örgütsel bağlılık, örgütün çalışanların sorunlarıyla ilgilenmesi ile de yakından ilgilidir. Örgütsel yapı içerisinde doğru şekilde çalışan iletişim kanalları, etkin insan kaynakları politikaları, sosyal etkinlikler, uygun kariyer olanakları, örgüt içi adalet gibi unsurların, çalışanın örgüt üyeliğini devam ettirme isteğine olumlu etki yapması beklenmektedir (Gündoğan, 2009). Örgütün büyüklüğü de bağlılık üzerinde etkilidir. Büyük ölçekli örgütlerde çalışanların karşılıklı iletişim düzeylerinin daha az olması ve yardımlaşma olanağının kısıtlılığı nedeniyle bağlılık düzeyi azalmaktadır. Örgüt büyüdükçe çalışanlar karar alma süreçlerine katılmada sıkıntı yaşayacaklar ve örgüt amaçlarını benimserken sorunlar yaşanacaktır (Sommer, 1996: 979).

2.5.2.2. Liderlik Stili

Liderlik stilleri ile ilgili çalışmasında Wong örgütsel bağlılık ile liderlik arasında güçlü bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Örgütsel bağlılığın geliştirilmesinde, iş tatmininin artırılmasında ve çalışanın örgütte kalmasında liderlik en önemli faktördür (Wong, 2007: 42).

Bilgi çağının önemli liderlik tarzı transformasyonel liderlik stilini benimseyen örgütlerde olumlu bir iklim ortaya çıkmaktadır. Açık iletişim şekline, empatik yaklaşıma ve örgütün bütününe kapsayan bir anlam ve amaç oluşturulmasına önem veren liderler çalışan mutluluğuna katkı sağlarlar (Dickson, 2001:208). Ayrıca örgüt içindeki güven, işbirliği, ortak amaçlar, liderlik, takım ruhu ve etkin performans değerlendirmenin örgütsel bağlılık ve iş tatminine katkıda bulunduğu ifade edilmektedir (Huff, 2003: 83).

Liderlik tarzı ile örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan bir araştırmada; polis memurlarına uygulanan destekleyici liderlik tarzı ile bağlılık düzeyi arasında olumlu bir ilişki olduğu tespit edilmiştir (Dick ve Beverly, 2001: 114).

2.5.2.3. Örgütsel Ödüller

Ödüller, çalışanın emek ve işe ilişkin başarısına istinaden sunulan ücret artışı, prim, ikramiye vb. maddi nitelikli unsurlar olabildiği gibi zaman zaman takdir, yetkilendirme, teşekkür gibi maddi olmayan unsurlar da olabilir. Maddi ödüllerle maddi olmayan ödüller kıyaslandığında maddi ödüllerin daha uzun süre etki gösterdiği belirtilmektedir. Maddi olmayan ödüller ise çalışan için gurur vesilesidir. Bir sonraki adımı atmak ve başka bir ödüle ulaşmak için motive edicidir. Maddi yönden sıkıntı çeken çalışan direkt bu yönde ödüllendirilmeyi tercih edecektir (Yenipınar, 2005: 197).

Bireyler örgütün desteğini hissettikleri ölçüde örgüte katkı sağlayabilecek davranışlar gösterme eğilimindedirler. Blau'nun örgütsel destek ile ilgili yaklaşımını ifade eden, sosyal etkileşim teorisi ile açıklanabilecek bu

eğilime göre çalışanlar işleriyle ilgili gayretlerini ve performanslarını, örgütün gelecekte kendilerine sunmasını bekledikleri maddi ve manevi ödüllere bağlı olarak şekillendirirler (akt., Stamper ve Johlke, 2003: 571).

Maddi ve manevi ödüller ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki vardır. Üst yöneticilerin çalışanları sayması, fikirlerini söyleyebilecekleri özgür bir ortam oluşturulması, takdir edilmeleri, eğitim ve kariyer fırsatlarıyla kendilerini geliştirmelerinin desteklenmesi bir bütün olarak bağlılığı artırıcı desteklerdir. Çalışanlar ancak emeklerinin karşılığını aldıklarına inandıkları takdirde bilgi ve becerilerini etkili ve verimli şekilde ortaya koyarlar. Örgütler, kendi istek ve beklentilerinin karşılanmasını istiyorlarsa öncelikle çalışanlarının beklentilerini karşılamalıdır (Moorman, 1991: 847).

2.5.2.4. Sosyal İlişkiler

Örgütsel bağlılık bireylerin sosyal sisteme sadakati, sosyal sisteme katılma istekleri ve örgüt içindeki sosyal ilişkilerle uyumdur. Birey ile örgüt arasındaki ilişkiler güçlenirse birey örgüte dahil olacaktır. Örgüt içi sosyal ilişkilerin ve iç süreçlerin gelişmesinde etkili olan, dürüstlük, tutarlılık, açıklık, paylaşım, saygı, takım çalışması, iletişim, motivasyon, başarı, kişisel gelişim, yönetici desteği ve güveni, eğitim, iyi niyet, katılım gibi faktörler çalışanların örgüte olan duygusal bağlılıklarını yükseltmektedir (Demirel, 2008).

Özellikle örgüt içindeki iletişim sistemi, örgütün yapısını da göstermektedir. Modern işletme yapısında yukarıdan aşağıya emirlerin iletildiği katı iletişim sisteminden, aşağıdan yukarıya iletişim ortamının oluşturulduğu, şikayetlerin, görüşlerin iletildiği katımlı yönetim anlayışına doğru bir geçiş yaşanmaktadır. Yatay iletişimin artması, bölümler arası işbirliği ve takım çalışması ile desteklenmektedir (Özler, 2012: 152) .

2.5.2.5. Örgütsel Adalet

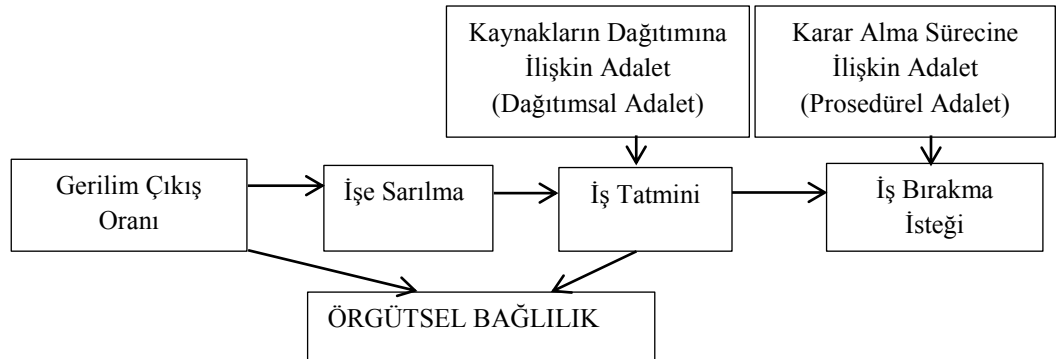
Sweeney ve McFarlin (1993) tarafından yapılan araştırmaya göre yaygın adalet algısı çalışanların üretim miktarlarını etkiler. Ücret tatmini ve kurumsal işleyişle ilgili bu algılar örgütsel bağlılık düzeyini de etkilemektedir (Yüksel, 2012). Örgütsel adalet kavramı iki ayrı şekilde incelenmektedir:

1. *Dağıtumsal Adalet*: Çalışanların ücret, ödül, terfi vb. konularda örgütsel kaynakların ne şekilde dağıtıldığı ile ilgili algılarını ifade etmektedir. Çalışan bu tür kazançlarını ve haklarını diğerleriyle kıyaslarken dağıtımın adil olarak yapıldığını kabul ederse bu durum ücret ve iş tatmini ile neticelenmektedir (İnce ve Gül, 2005: 77).
2. *Prosedürel Adalet*: Çalışanın iş sonuçlarına ilişkin dağıtımda karar sürecine ilişkin adalet algısını yansıtır (Greenberg, 1990:406). Özellikle kararı veren örgütün ya da bu prosedürleri yasallaştıran yöneticilerin tutumları adalet algısını etkiler (Moorman, 1991: 850).

Prosedürel olarak adil olan uygulamalar, çalışanların örgütsel bağlılık motivasyonlarını etkilemektedir. Çünkü adil prosedürlerin kullanılması, örgüt yöneticilerinin her bir çalışanın onuruna ve haklarına saygı gösterdiğini ortaya koyar. Prosedürel olarak çalışanlar lehine eylemleri ifade eden tutumlar, yönetimin bu yönde adil faaliyetleri, çalışanları örgüte daha fazla bağlayacaktır. İlk dönem araştırmacılarının çalışmaları, prosedürel adaletin değerlendirilmesinin, çalışanların tutumlarını etkilemede önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir (Nasurdin ve Ahmad, 2001: 36).

Kaynakların adil dağıtımını örgütsel bağlılığı olduğu kadar iş tatminini ve diğer örgütsel tutumları da etkilemektedir. Bu durum Şekil 4’te açıklanmıştır:

Şekil 4 - Kaynakları Dağıtımını ve Karar Sürecine İlişkin Adalet



Kaynak: Dailey and Kirk, 1992, s.313, akt: akt. İnce ve Gül, (2005: 58), “Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık”

Martin ve Benett, iş memnuniyeti ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi açıklarken, dağıtımsal ve prosedürel adaletin rolünü araştırmışlardır. Örgütsel bağlılığın dağıtımsal adalet ile değil, prosedürel adaletle belirleneceğini keşfetmişlerdir (Martin ve Bennett, 1996: 88).

2.5.2.6. Birey-Örgüt Uyumu

Birey-örgüt uyumunun hem davranışsal hem de tutumsal açıdan farklı sonuçları vardır. Yapılan çalışmalarda birey-örgüt uyumunun işten ayrılma niyeti, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilişkisi ortaya konulmuştur (Hoffman ve Woehr, 2006: 392).

Birey örgüte katılıp o örgütün koşullarına uyumlu davranırsa bağlılığı yüksek düzeyde olacaktır. Yine örgüt kültürü de bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır (Hult, 2005:251).

Birey ile örgüt arasındaki uyumun ortaya çıkabilmesi için birey ve örgüt değerlerinin uyumu ayrıca vurgulanmalıdır. Örgütlerin değerleri vizyon, politika ve strateji oluşturma süreçlerinde etkilidir (Sığrı, 2007: 52).

Edwards ve Rothbard'ın (1999) yaptığı bir araştırmada, değer uyumu yüksek olan bir örgütün düşük olan bir örgüte kıyasla daha huzurlu ve düşük stresli olduğu ortaya çıkarılmıştır. Ayrıca iş ortamı stresini açıklarken birey ve örgüt uyumunun kavram olarak kullanılması gerektiği vurgulanmıştır (Sığrı, 2007: 53).

2.5.2.7. Eleman Bulma ve İşe Alma

Eleman bulma ve işe alma süreçlerinde başvuruları alınan adayların örgüt ile ilgili bilgilerinin doğruluğu önemli bir kriterdir. Wanous (1980; 1992) bu konuda iki ayrı yaklaşımı karşılaştırmıştır: Geleneksel “*sıkı pazarlık-hard sell*” yaklaşımı ile işin pozitif ve negatif net şekilde ifade edildiği “*gerçekçi iş tanımlaması*” yaklaşımı; Wanous'a göre örgütler bu yaklaşımı kullanarak

verimliliği olumsuz yönde etkilemeden iş tatminini, örgütsel bağlılığı artırabilir ve işe yeni başlayan personelin örgütte kalma sürelerini uzatabilirler.

Gerçekçi iş tanımlarının yaklaşımında ortaya çıkma nedenlerinin bilinmesi önemlidir. Bu konuda değişik teorik açıklamalar yapılmaktadır (Bakan, 2011):

- Birincisi; örgütlerin başvuru yapan adaylara doğru bilgileri iletmesi, adayların kendi beklentileri ile örgütün sunduğu işin ne derece örtüştüğünü analiz edebilmesini sağlar. Dolayısıyla, işe alma sürecine devam eden ve işi kabul eden aday yaptığı işten tatmin olur.
- İkincisi; aday beklentilerinin daha başvuru aşamasında minimuma indirilmesidir.
- Üçüncüsü; iş ile ilgili henüz başlangıçta olumsuz durumların farkında olan aday bu durumlar yaşandıktan sonra demoralize olmaz ve sorunlara karşı hazırlıklı olur.
- Dördüncüsü; başvurdukları işin olumlu ve olumsuz yönlerini öğrenenler, bilinçli olarak işi kabul veya red yönünde kararlarını şekillendirirler. Kararlarını serbestçe ve bilinçli olarak veren bireylerin bağlılık düzeyleri yüksek olacaktır.
- Sonuncu olarak, beklentilerini karşılayabilecek adaylara bile avantaj ve dezavantajlarını dürüst şekilde açıklayan örgütlere güven daha yüksektir. (Meyer ve Allen, 1997:70). Eleman bulma ve işe alma stratejileri örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli rol oynamaktadırlar (Bakan, 2011).

2.5.2.8. Eğitim ve Oryantasyon

Örgütün çalışana yaptığı kişisel gelişim programları yatırımları, staj ve işe alım öncesi burslar ve diğer ödemeler bireyin örgüte karşı borçluluk duygusu hissetmesine neden olur. Dolayısıyla çalışan kendini bulunduğu örgütte kalmak için zorlar. Bu durum özellikle normatif bağlılığı ortaya çıkarır. Ancak çalışan örgüte olan borcunu ödeyince bu bağlılık duygusu ortadan kalkabilir (Meyer ve Allen, 1991: 72).

Çalışanların algıladıkları eğitim imkanları, örgütün eğitime verdiği değeri yansıtmaktadır. Uygulanan eğitim politikaları, eğitim planları ve organizasyonları çalışanların belirlenen programlardan eşit şekilde yararlanması örgütsel bağlılık düzeylerini arttırır (Maurer ve Tarulli, 1994: 11)

2.5.3. İşin Özellikleri

2.5.3.1. Otonomi (Özerklik)

Otonomi psikolojik güçlendirme boyutları arasında yer alan ve bireyin yaptığı işten kaynaklanan motivasyonel algılarından biridir (Conger ve Kanungo, 1988:473,akt.Oktay ve Gül, 2003) . İşgörenlere yaptıkları işle ilgili sunulan hareket özgürlüğü, bağımsızlık, işlerini ve zamanlarını planlama yetkisi, işlerinin kapsamını, metodları belirleme hakkının verilmesi otonominin genel çerçevesini oluşturur. Wallace (1995), bir örgütte otonominin gücü ne derece kuvvetli ise bağlılığında aynı ölçüde kuvvetli olacağını belirtmiştir (Bakan, 2011:208).

2.5.3.2. Uzmanlaşma

Yüksek uzmanlaşma ile örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu belirtilmiştir (Wallace, 1995). Profesyonel örgütlerle profesyonel olmayan örgütler hukuk büroları özelinde karşılaştırıldığında belirli bir alanda (örneğin, aile hukuku, icra ve iflas hukuku gibi) uzmanlaşan avukatların başarılarının bağlılığa olumlu etki yaptığı sonucuna ulaşılmıştır (Bakan,2011:209).

2.6. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Örgütsel bağlılık yüksek veya düşük düzeyde olabilir. Düşük seviyedeki bağlılığın olumlu tarafları olabileceği gibi yüksek seviyedeki bağlılığın olumsuzlukları da olacaktır. Örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olması; işe devamsızlık, isteksizlik, özensiz çalışma, düşük verimlilik ve işin yapılış şekline zarar verme şeklinde sonuçlar doğurabilir. Buna karşılık bazı

durumlarda düşük bağıllık düzeyi olan personelin yaratıcı fikirler sunması da muhtemeldir. Yüksek bağıllık düzeyi ise değişime direnmeye, yasal olmayan işlemlere bile olumlu yaklaşıma, strese ve iş ile özel yaşam arasında denge kuramamaya neden olmaktadır (Keleş, 2006).

Örgütsel Bağıllığın Performans İle İlişkisi

Performans değerlendirme çalışmaları personelin güçlü ve zayıf yönlerinin belirlenmesine katkı sağlamaktadır. Bireyin güçlü yönlerinin performans sonuçları ile geliştirilmesi ve bu sonuçların yöneticiler tarafından bilinmesi personelin kişisel güvenini artırırken başarılarının ödüllendirilmesi iş motivasyonunu yükseltecek dolayısıyla örgütsel bağıllığın ortaya çıkmasına neden olacaktır (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010:5).

Performans ve örgütsel bağıllık arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik yapılan bazı çalışmaların sonuçları aşağıda belirtilmiştir (Özler, 2012: 11):

- Suliman ve Iles (2000) tarafından yapılan araştırmaya göre duygusal, normatif ve devam bağıllığı ile performans arasında pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Performans ile en güçlü ilişkisi olan bağıllık şekli duygusal bağıllıktır. Devam bağıllığı ve performans ilişkisi orta düzeydedir ve son olarak normatif bağıllık ile performans arasında daha düşük düzeyde bir ilişki vardır.
- Gupta ve diğerleri (1998) ise araştırmalarında örgütsel değer ve amaçlara bağıllık ile performans düzeyi arasında pozitif yönde bir ilişkinin olduğunu tespit etmişlerdir.

Ancak araştırma sonuçlarının diğer bulguları her bireyin bağıllık şeklinin iş ortamında performansa farklı yansıdığı yönündedir. Örneğin, duygusal bağıllığı olan bir çalışan, örgütteki konumunun gerektirdiği sorumluluğun üzerine çıkarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olmaya çalışır. Yüksek duygusal bağıllığa sahip çalışanlar ise iş ortamında daha az

devamsızlık ile daha motive olmuş davranışlar ve örgütsel vatandaşlık eğilimindedirler. Devam bağlılığında durum farklıdır; bağlılık düzeyi yüksek çalışanlarda performans daha düşüktür. Çalışanlar yalnız pozisyonlarının beklentilerini karşılarlar. Yüksek oranlarda devamsızlığa ve düşük motivasyona sahiptirler (Çetin, 2004: 91-92).

Performans değerlendirme ile ilgili yapılan uygulamaların da örgütsel bağlılık üzerinde farklı etkileri olmaktadır. Tek yöneticinin değerlemesinin var olduğu örgütlerde, birey performansı ile ilgili geri bildirim alırken yöneticisinin objektif bir değerlendirme yapmadığı ve taraflı davrandığını düşünmekte ve uğradığı bu haksızlıktan dolayı örgüte olan bağlılığı azalmaktadır. Yönetici, çalışma arkadaşı, astlar ve müşterileri içine alan çok boyutlu bir değerlemenin yapıldığı 360 derece performans değerlendirme sisteminde ise, bireyin değerlendirmeye güven düzeyi artmaktadır (Gümüştekin, Özler ve Yılmaz, 2010: 5).

Örgütsel bağlılık ile iş üretkenliği arasında pozitif bir ilişkinin var olduğu kabul görmektedir. Bu konuda yapılmış yirmiyedi çalışmanın bir arada değerlendirilmesi sonucunda bağlılık ve performans arasındaki ilişkinin çalışma yıllarına göre değiştiği saptanmıştır. Buna göre, işe yeni girenlerde bu ilişki çok sıkı ve güçlü iken, daha deneyimli çalışanlar için epeyce zayıf olduğu öne sürülmüştür (Judge ve Robbins, akt. Erdem, 2012: 77)

Örgütsel Bağlılığın Devamsızlık ve İşe Geç Kalma İle İlişkisi

Örgütsel bağlılık ile işe geç kalma ve devamsızlık arasında kuvvetli ve negatif bir ilişki mevcuttur (Mowday, v.d., 1982:32). Ancak bağlılık çalışanların devamlılık göstermelerini sağlayan tek faktör değildir (Yüceler, 2005: 79).

Örgütsel verimlilik ve etkinlik düzeyi çalışan bağlılığı ile direkt ilişkilidir. Bağlılık düzeyi yükseldikçe işten ayrılma, işe geç kalma, devamsızlık gibi olumsuz davranışlar sergileme olasılığı azalmaktadır. Örgüt

amaçlarını benimseyen ve bu amaçlara ulaşmak için kendilerinden beklenenin üstünde çaba harcayan çalışanlar örgütün gücünü artırırken; çevrelerindeki bireylere olumlu görüşlerini ileterek örgütün nitelikli personel çekebilme imkanını genişletirler (Uygur, 2009: 14).

İşe devamlılık; işini istekle yapmak ve işe ilgili olmaktır. İşe katılım ve iş yerinde hazır bulunma davranışlarında duygusal bağlılığın en yüksek pozitif ilişki gösteren boyut olduğu belirtilebilir. Bireyler örgüt ile aralarında duygusal bir bağlılık oluşturduklarında, örgüt hedefleri ve bireysel hedeflerini özdeşleştirdiklerinde, işe daha fazla katılmaları ve gönüllü olmaları söz konusudur. Gellatly, Meyer ve Allen, Smith ve Steers'ın araştırma sonuçlarına göre duygusal bağlılığı yüksek olan bireylerde isteğe bağlı devamsızlıkta büyük azalma olmaktadır (DeLoria, 2001, akt. Sığı, 2007: 267).

Örgütsel Bağlılığın İş Gücü Devir Oranı ve İşten Ayrılma Niyeti İle İlişkisi

İşten ayrılma niyeti işgörenlerin işten memnun olmalarına bağlıdır. Burada önemli olan kendilerini örgüte yaptıkları yatırımın karşılığını almış hissetmelerinin sağlanmasıdır. İşgörenler örgütlerine yaptıkları yatırımların karşılığını alamadıklarına inandıkları zaman işten ayrılma eğilimine girerler. Örgütte çalışmaya devam etmek, bir çalışan için örgüte yaptığı yatırımın sürdürülmesi demektir. Bu yatırım zamanla birikir ve vazgeçilme maliyeti de yükselir (Erol, 1998: 81).

İşgücü devir oranı, işgörenin kendi isteği ile işten ayrılma niyeti ve örgüte bağlılıkla yakından ilişkilidir. Yüksek düzeyde bağlı olan işgörenler örgüte bağlılık düzeyi daha düşük olan işgörenlerden daha az işten ayrılma kararı alırlar. İşgücü devri ile bağlılık arasında ilişki olduğu kabul edildiğinde düşük örgütsel bağlılığın işgücü devir hızına olumsuz etki edeceği sonucuna varılmaktadır (Keleş, 2006: 98).

Fortune’da (1981) yayınlanan bir araştırmada, bir şirketin yeni mezunlarından istihdam edilenlerin yüzde 50’sinin ilk beş yıl içerisinde şirketten ayrıldıkları tespit edilmiştir (Mowdey ve diğeri, 1982, akt. Üzüm, 2010: 5).

2.7. Örgütsel Bağlılık İş Tatmini İlişkisi

Son 40 yıldır iş tatmini ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine birçok modelleme geliştirilmeye çalışılmıştır. Tatmin ve bağlılığın olmadığı durumlarda işten ayrılma isteğinin arttığı ve her birinin birbirini etkilediği görülmüştür. Türkiye’de yapılmış bir çalışmada, işe katılım, etkin ve normatif bağlılığın iş tatminini arttırdığı bir kez daha ortaya çıkmıştır (şencan, 2011: 61).

İş tatminine ilişkin yapılan çalışmaların sonuçları ile örgütsel bağlılık çalışmalarının sonuçları zaman zaman karıştırılır. Mowday, Steers ve Porter, örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğunu çalışmaları neticesinde ifade etmişlerdir. Bununla birlikte işe geç gelmelerde azalmalar, iş gücü devir hızında ve ayrılma oranlarında düşüş, artan performans gibi faktörlerde benzerlikler çalışmalarda belirtilmiştir. Bu durum farklı yorum ve tanımlamaların yapılmasına neden olmuştur (Mahmutoğlu, 2007).

Vandenberg ve Lance (1992: 153), örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında olumlu bir ilişki tespit etmişler ve örgütsel bağlılığın iş tatminine neden olduğunu ortaya koymuşlardır.

İş tatmini, bireyin işine karşı geliştirdiği tutumlarla ilgilidir. Ancak örgütsel bağlılık örgüte karşı geliştirilen tutumla açıklanabilir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki temel fark; işgörenin duygusal tepkilerinin örgütsel bağlılığı etkilemesi ve iş tatmininin belirli bir işe karşı geliştirilen tepki olmasıdır. Her iki değişkenin birbirleriyle yüksek derecede ilişkili olduğu kabul görmüştür. Yani işgören örgüte, örgütün amaçlarına ve değerlerine karşı olumlu duygusal tepkilere sahipken yaptığı belli bir işten kaynaklı mutsuzluk

yaşayabilir. Araştırma sonuçlarına göre, örgüte hissedilen bağlılık iş tatmini ile kıyaslandığında iş gücü devir oranını tahmin ederken daha iyi bir gösterge kabul edilmektedir (Mowday ve arkadaşları, 1982: 28).

Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ancak bu ilişkilerin anlamlılık düzeyi tartışmalıdır.

Bu konuda yapılan araştırmaların bazılarında iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında olumlu yönde ilişkiler bulunmuştur. Benzer şekilde, iş tatmini, algılanan yükselme olanakları ve yetkilendirilmenin örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkisini gösteren çok sayıda araştırma bulunmaktadır (Mamedov, 2013). Mamedov'un araştırması ve aktardığı bazı araştırma sonuçları aşağıda belirtilmiştir:

- Mamedov (2013), tarafından Kazakistan'da yapılan araştırma sonucunda ise; iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi arasında çok zayıf pozitif bir ilişki bulunmuştur. İş tatmini ile duygusal bağlılık arasında anlamsız bir ilişki elde edilmiştir. İş tatmini ile normatif bağlılık arasında anlamsız bir ilişki elde edilmiştir. İş tatmini ile devam bağlılığı arasında çok zayıf ve pozitif dereceli ve anlamlı bir ilişki elde edilmiştir.
- Mathieu ve Zajac beş iş tatmini boyutunun (ücret, yükselme, gözetim, çalışma arkadaşları ve işin kendisi) örgütsel bağlılıkla olumlu yönde ilişkili olduğunu belirtmiştir. Araştırma çalışma arkadaşları ile sosyal ilişkilerin hem işgören tatmini üzerinde hem de örgütsel bağlılık üzerinde olumlu etkisi ortaya çıkarılmıştır.
- Clugston (2000), ise iş tatmini ile örgütsel bağlılık ilişkisini incelemiş ve iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılığı olumlu yönde etkilediğini ancak devam bağlılığı üzerinde ise olumsuz bir etkiye sahip olduğunu ifade etmiştir.

Bu araştırmalar dışında beş ayrı araştırma sonucu da örnek olarak aşağıda belirtilmiştir:

- Engin (2007), üç ayrı kurumda yaptığı örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisini incelediği araştırmasındaki sonuçlara göre duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın iş tatmini ile pozitif yönde anlamlı bir ilişkisi vardır. Ancak devam bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucu ortaya çıkmıştır.
- Namasivayam ve Zhao (2007)'nin Hindistan'da otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırma sonuçlarına göre; devam bağlılığının iş tatmini üzerinde etkili olmadığı, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın ise iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisinin olduğunu belirlenmiştir. Ayrıca duygusal bağlılığın normatif bağlılıktan daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya çıkmıştır.
- Kaya (2013), iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemiş ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu tespit etmiştir. Bireylerin rgtsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve toplam örgütsel bağlılık düzeyleri arttıkça iş tatmini düzeyinin de arttığı sonucuna ulaşmıştır. Ancak demografik faktörlerin bazılarının iş tatmini ve örgütsel bağlılığı etkilediği, bazılarının ise etkilemediği belirtmiştir.
- Karaca (2001) ise yaptığı araştırmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında bir ilişki tespit edememiştir. Denizli'de kamu ve özel sektörde çalışanlarından oluşan bir gruba yöneltilen anket sonuçlarına göre; ülkemizde yaşanan krizler nedeniyle işgörenler iş tatminsizliğini yüksek düzeyde yaşasalar da örgütsel bağlılıkları yine de yüksek olmaktadır.
- elen ve arkadaşları (2013), Gülhane Askeri Tıp Fakültesi Eğitim Hastanesi'nde yaptıkları araştırmada, iş tatmini üzerinde duygusal bağlılığın ve normatif bağlılığın anlamlı ve pozitif yönde bir etkisinin

olduğunu, buna karşın devam bağlılığının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığını ortaya koymuştur.

3. İŞ TATMİNİ KAVRAMI

İşgörenin çalıştığı örgüt içerisinde elde ettiği tatmin veya tatminsizlik yaşamının tamamını etkilemektedir. İnsan gününün büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve bu durumun doğal sonucu olarak iş ile ilgili duygusal durumunu hayatının geri kalanına da yansıtmaktadır. Beden ve ruh sağlığını da etkileyen bu yansımalar tatmin düzeyi yüksek ise olumlu yönde; eğer aksi bir durum varsa olumsuz yönde kendini hissettirir.

İş tatmini her bireyin beklentilerinin farklı olması sebebiyle kişiden kişiye farklılık gösterir. Örneğin; risk alma eğilimi ve bireysel motivasyonu yüksek bir işgören için başkaları tarafından zor kabul edilen bir iş tatmin edici olabilir. Ancak sorumluluk alma yönü zayıf, karar süreçlerine dahil olmadan alınan kararları uygulayarak tatmin olan bir işgören için aynı iş tamamen tatminsizlik nedenidir.

Literatürde farklı pek çok tanım olması iş tatmininin de örgütsel bağlılık gibi sübjektif yönlü bir değerlendirme neticesinde ortaya çıkmasıdır. Çalışmamızda iş tatmininin çeşitli tanımları, boyutları, kuramlar, sonuçları, ölçümü ve iş tatminini artırma yöntemleri ayrıntılı olarak ifade edilmiştir.

3.1. İş Tatmini Tanımları

İş tatmini, işgörenin işi ile ilgili sergilediği genel tutum olarak ifade edilmektedir. Ancak bu tutumu olumlu veya olumsuz olabileceği için, kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali iş tatminini daha iyi tanımlamaktadır (Erdoğan, 1996: 231).

İş tatmini, örgütsel davranış ve yönetim ile ilgili çalışmalar içerisinde en çok üzerinde durulan konular arasındadır. İş tatmini, kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan pozitif duygusal durum olarak ifade edilmekle birlikte çalışanın işinden bekledikleri ve kendisine

sunulanlar arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak da tanımlanmaktadır (Locke, 1976, akt. Dhammika ve arkadaşları).

Benzer bir tanımda ise iş tatmini işgörenlerin beledikleri ve çıktılarla elde ettikleri sonuçlar karşısında gösterdikleri duygusal tepkiler olarak ifade edilmektedir (Mosadeghrad ve Yarmohammadian, 2006: 11).

Luthans (1998) iş tatmininin üç önemli boyutu olduğunu belirtmektedir. İlki, çalışma koşulları karşısındaki duygusal tepki durumu, ikincisi sonuçların beklentileri ne düzeyde karşıladığı, son olarak birçok ilişkili tutumun açıklanmasıdır. Bu boyutları ortaya çıkartan ve uzantısı olan süreçler iş tatmininin öncülleri ve sonuçları olarak açıklanır (Şengül, 2008: 41).

Schyns & Croon (2006) ise iş tatmini dört kategoride gruplandırmıştır. Birinci kategoride; performans, işin yapılma şekli ve örgütsel bağlılık faktörü yer alır. İkinci kategoride; stres, tükenmişlik gibi kişisel sonuçlar söz konusudur. Üçüncü kategoride; liderlik, liderin davranış şekli ve işin genel yapısı yer alırken son kategoride; doğuştan gelen kişilik özellikleri yer almaktadır.

Crake (2003), aynı şekilde iş tatminini operasyonel ve kavramsal olarak iki farklı açıdan incelemiştir. İşin kendisi ve çalışma şartları boyutları operasyonel yönde değerlendirilirken, prosedürler, terfi imkanları ve örgüt içi iletişim ise kavramsal boyutta değerlendirilir. İş tatmininin ortaya çıkmasında operasyonel ve kavramsal kabul edilen alt faktörler aynı düzeyde etkilidir.

Ancak iş tatmini ile ilgili çalışmalar bu konuda daha fazla bilgiye ulaşılması gerektiğini ifade etmektedir. Donaldson ve Folb (2000), yaptıkları derinlemesine görüşmelerle işe ilişkin tutumların ve motivasyon durumunun iş tatminini yeterince açıklamadığını, ayrıca değerlerin de dikkate alınması gerektiğini de belirtmişlerdir. Özellikle örgütsel başarı için insan faktörünün üzerinde durulması gerektiğini, aksi takdirde örgütsel performans kaybının

yanı sıra bireysel performansın da azalma riskinin ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir.

Tatmin, istenilen bir durumun ortaya çıkması nedeniyle ihtiyaçların karşılanması sonucunda görülen mutluluk halidir. Tatminsizlik ise beklentilerin karşılanmaması şeklinde açıklanır (Telman ve Ünsal, 2004: 13). İş tatmininde işgörenin iç ve dış memnuniyet düzeyi de önemlidir. İç ve dış davranışsal hedefler memnuniyeti etkilemektedir. İçsel memnuniyet çalışılan ortamdaki iş arkadaşlıklarından doğabileceği gibi dışsal memnuniyet iş ortamının fiziksel koşullarından kaynaklanabilir (Diestel ve arkadaşları, 2014).

İş tatmini, işgörenin kişiliği ve dış çevresi ile ilgilidir. Lee ve Mitchell (1994), bu bakış açısı ile iş tatminini; değeri olan bir işin başarılması ve işgörenin bu işi değerlendirmesinin sonucunda duyduğu onur verici duygusal durum olarak açıklamaktadır.

Çalışmalar iş ortamındaki ilişkilerin iş tatminindeki etkisinin üzerinde durmaktadır. İşgören işini sevebilir ancak yöneticisini sevmemesi tatminini etkiler. Dolayısıyla iş ile ilgili memnuniyet ile genel memnuniyet düzeyi aynı olmayacaktır. Yine işin belirli bir kısmı tatmin edici olurken belirli bir aşamadan sonra işgöreni zorlayan bir hale gelirse tatmin düzeyi düşmeye başlayacaktır (Johns, 1996: 137).

İş tatmini genellikle *“kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan memnun edici ya da pozitif duygusal durum”* olarak tanımlanır (Locke 1976: 1304). Çalışanların iş tecrübelerine verdikleri duygusal cevaplar ve kavramsal değerlendirmeleri zamanla değişir (Hausknecht ve arkadaşları 2011: 874). Bu değişim, iş tatmininde iniş ve çıkışlara neden olabilir. İlginçtir ki, iş tatmini zaman içerisinde açıkça değişmesine rağmen, tipik olarak Lee, Cerhart, Weiler ve Trevor (2008)'a göre durağan bir değer olarak işlevselleştirilmiştir (Liu ve arkadaşları, 2012: 1362).

İş tatmini çok yönlü bir kavramdır. Tatminin en kabul edilen ve en yaygın yönleri ödeme, terfi imkanları, çalışma arkadaşları, denetim

mekanizması ve işin kendisiyle oluşan tatmindir. Bu beş yön iş tatminindeki farklılıkların önemli kısmını oluşturur. Araştırmacılar halen, iş tatmininin diğer kalıcı ve önemli yönlerini tanımlama çalışmalarına devam etmektedirler. Örneğin; Taber ve Alliger (1995) tüm iş tutumlarını anlamak açısından araştırmacıların çalışanın içinde bulunduğu başlıca görev ve faaliyetleri incelemeleri gerektiğini vurgularlar. Belki de en dikkate değer Brief(1998)'in yaklaşımıdır. Brief çalışma doğasının değişiminin bizi nasıl yönlendirdiğini tartışır: 1) iş tatmininin en merkezi olarak değerlendirilen yönlerinin günümüzde gerçekten merkezde olup olmadığı sorusu 2) iş tatminine yeni yönler verilip verilemeyeceği ve çevresel olarak değerlendirilen yönlerin daha merkeze alınıp alınmayacağı çalışmasıdır (Rogelber ve arkadaşları, 2010: 150)

İlham (2009)'a göre çalışanın tatmini, işine ya da işinin bazı özelliklerine karşı olan tutumunun olumlu ya da olumsuz türlerini ifade eder. Çalışanın tatmini, istekleri ve ihtiyaçları açısından mutlu, memnun ve tatmin olmuş olup olmadıklarını tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Bir çok ölçümde iş tatmini motivasyon, hedefe ulaşma ve iş yerindeki morali kapsayan bir faktördür. Örgütte genel olarak pozitif anlamda bir tatmin söz konusuysen çalışanın işte kalması ortalama düzeyde olabilir. İş tatmininin, aslında çalışılan ortamla standart olan çalışma ortamına dair bazı kıyaslamaların yapıldığı süreci değerlendirmenin sonucunda ortaya çıkan bir tutum olduğunu belirtilir (Kermani, 2013: 150).

İş tatmini işgörenlerin maddi ve manevi olarak mutlu olmalarını açıkça etkilemektedir. Özellikle saygı görme ihtiyacı her insanın doğasında vardır. Belirli bir gelir seviyesinin üzerine çıkıldığında, temel ihtiyaçlar karşılandığında saygı ihtiyacı şiddetini artırmaktadır. Dolayısıyla iş tatmini psikolojik durumu direkt etkiler. Günümüz işletmelerinde tatmin olmayan çalışanların örgütsel verimliliği olumsuz yönde etkileyecekleri kabul görmektedir. Ancak yine de toplum içindeki farklı ekonomik düzeyler ve yaşam standartları her örgütün belirtilen tatmin düzeyi ile aynı oranda meşgul olmamalarına neden olmaktadır. Tablo 4'te iş tatminini önemli veya önemsiz kabul eden iki ayrı bakış açısı açıklanmıştır.

Tablo 4 - İş Tatmininin Önemi veya Önemsizliği

İş Tatmini Önemlidir	İş Tatmini Önemsizdir
İnsanlar kişisel yetkilerini ortaya koymak ve gerçekleştirmek isterler.	Hepsi değil, bazı kişiler uğraşmasız işi yeğlerler. Kendilerini işlerinde gerçekleştirmeyi düşünmeyebilirler.
İş tatmini elde edemeyenler hiçbir zaman psikolojik olgunluğa erişemezler.	Kişilik, daha insan çalışmaya başlamadan oluşur. Birey olgun değilse, bunun nedeni işte aranmamalıdır.
İş tatmini elde edememek bireyleri hayal kırıklığına uğratar.	Çoğu kişileri zaten rutin işler bekler. İş tatminine olan arzu kişilerde değişik düzeyde olacaktır.
İş, insan hayatının odak noktasıdır.	Bu değerlendirme gerçek olmayabilir. Bir çok kişi hayatlarının odak noktası olarak iş yerine aile ve çevreyi almışlardır.
İşsiz olan kişiler umutsuzdur. İnsanlar zorunlu olmadıkları zaman bile çalışmak isterler.	İnsanın bir işi olmasına yönelik sosyal baskılar olmasına rağmen bu, bireyin mutlaka tatmin duyacağı, uğraşmalı nitelikte bir işi olmasını gerektirmez. Kaldı ki, insanlar bazen çalışmamayı, boş zamanı yeğlerler.
Birey açısından “uğraşmalı” bir işin olmaması, psikolojik sağlığın düşük düzeyde kalmasına neden olur.	Psikolojik sağlığın zayıf olması belli düşük gelirin sonuçlarına ya da rutin işlere, düşük sosyal düzeye bağlıdır. Araştırmalar kesin sonuç getirmiş değildir.
İş ve boş zaman birbiri ile yakından ilintilidir. Yaratıcı işi olmayan, boş zaman geçirmeye yöneliktir.	İşe bazen fazla önem vermemek, işteki artan sıkıcılığı azaltmaya, monotonluğu gidermeye yarar.
İş tatminindeki bolluk ve işten soğuma, düşük moralin, düşük verimliliğin ve sağlıksız bir topluma gidişin nedenini oluşturur.	Herkese uğraşmalı iş sağlamak “kitle üretimi” teknolojisini ortadan kaldırma pahasına gerçekleştirilebilir. Oysa bu teknoloji sayesinde yüksek standartlı bir yaşam tarzına ulaşmış toplum, bu bedeli ödemek istemez.

Kaynak: Duman, (2006: 16), akt. Kodan, (2013:30)., “İnsan Kaynağı Güçlendirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sakarya Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Araştırma”

3.2. İş Tatmini Boyutları

Yapılan çalışmalarda iş tatmini ile ilgili boyutlar Misener ve diğerlerine (1996; 87-91) göre ücret, işten elde edilen fayda, terfi olanakları, çalışma şartları, yönetim, çalışma arkadaşları ve örgütsel tecrübeden oluşmaktadır. Benzer şekilde Aksu ve Aktaş (2005; 480) iş tatmini faktörlerini ücret, işin yapısı, fiziksel şartlar, çalışma arkadaşları, güvenlik, terfi olanakları, statü, fiziksel ve psikolojik ödüller, iletişim, sosyal aktiviteler, örgüt yönetimi ve politikası olarak belirtmişlerdir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde Friday ve Friday (2003; 429-430), Crosman ve Abou-Zaki (2003; 369), Savery (1996; 19), Lam (1995: 74) iş tatmini boyutlarının ücret, güvenlik, terfi, liderlik, yönetim tarzı, çalışma koşulları, arkadaşlık ortamı, takdir edilme ve işin kendisi gibi faktörlerden oluştuğunu belirtmişlerdir (akt. Eroğluer, 2011: 127).

Şimşek (1995: 92) ise iş tatminini üç önemli boyutta incelemiştir:

- 1) İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu durumda görülemez, sadece ifade edilir.
- 2) İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
- 3) İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

Çalışmamızda iş tatmini örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki temel boyutta incelenmiştir. Örgütsel boyutun alt faktörleri; ücret, işin kendisi, yükselme olanakları, çalışma koşulları / şartları, danışmandır. Bireysel boyutta ise; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, meslekte geçen süre ve medeni durum alt faktörleri dikkate alınmıştır.

3.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

3.3.1. Örgütsel Faktörler

Her örgütün temel kuruluş amaçlarından biri varlığını sürdürmek ve büyüebilmektir. Bu amaca ulaşmak için işgörenlerin kişisel amaçlarının örgütsel amaçlarla aynı doğrultuda olması ve örgüt yönetimi tarafından bu konuda özen gösterilmesi gerekir. İşgörenlerin tatminlerini etkileyecek temel faktörlerin yöneticiler tarafından kavranması ve uygulamaların bu faktörler çerçevesinde yürütülmesi gereklidir. Aşağıda iş tatminini etkileyen başlıca örgütsel faktörler açıklanmıştır.

3.3.1.1. Ücret

Ücret iş tatmini sağlanırken en az işin niteliği kadar önem taşır. İşgören yeteneklerini ve toplumun ekonomik yapısını değerlendirerek ücretinin adil biçimde belirlendiğine inanırsa işine olumlu yaklaşır (Türk, 2007: 76). Burada vurgulanması gereken nokta ücretin miktarı değil adil ücret algısıdır. (Robbins, 1998: 152).

İşgören ücretini dikkate alarak bulunduğu örgütte kendisi ile ilgili memnuniyet düzeyini algılamış olur. Ücrete ek olarak sunulan gelirler önemli olsa da direkt ücret kadar etkili değildir (Özalp ve Kirel, 2000: 131).

Çalışanlar beklentilerine uygun adil ve eşit bir ücret ve ödüllendirme sistemi isterler. Çalışanın aldığı ücretin işin gerekleri ile uyumlu, kendi yeteneklerine, tecrübelerine ve toplumsal ücret standartlarıyla örtüşen bir yapısı var ise doyum yaşayabileceği öngörülebilir (Yıldırım, 2007: 255).

Ücret ile ilgili tutum iki ayrı nedenden kaynaklanır. İşgören öncelikle işteki yaratıcılığını artıracak, devamlılığını sağlayacak geliri elde ederse tatmin olmaktadır. Diğer yandan üretime yaptığı katkının karşılığını aldığı için işi ile ilgili tatmini yaşamaktadır (Pehlivan, 2000: 55).

Heneman ve Schwab örgütlerdeki ücretin nispeten bağımsız dört boyutunun var olduğunu ifade etmişlerdir. Bu boyutlar sırasıyla; ücretin seviyesi, avantajlar (yararlar), ücret artışı ve ücret yapısıdır. Ücret politikaları ve uygulamaları işgörenlerin;

- Mevcut ödemeden (seviye),
- Çalışılmayan zamanlar, sigorta, emekli aylığı ve diğer hizmetler için yapılan ödemelerden (avantajlar / yararlar),
- Ücret seviyelerindeki değişikliklerden (artışlar),
- İşletmedeki ücret oranları arasındaki hiyerarşik ilişkiden ve
- Yönetim algıladıkları ve tecrübe ettikleri beş değişik tatmini yansıtmaktadır (Öztekin, 2008: 15).

Ücret ile ilgili üzerinde durulması gereken en önemli hususlardan birisi ücret bilgisinin örgütün genelinde işgörenlerle paylaşılmasıdır. Bu konuda örgütlerde farklı uygulamalar söz konusudur. Ücret bilgilerini gizli tutan kırmızı örgütler olduğu gibi her türlü bilgiyi şeffaf biçimde paylaşan yeşil örgüt tüpleri de olabilir. Bunların dışında ücret yapısını saklamayan ancak ücret sisteminin alt faktörlerini gizli tutan örgütler de mevcuttur. Şeffaf ücret politikası örgüt içi asılsız bilgileri önler ve işgörenlerin bilgi edinme isteğini karşılar. Ücret eşitliğinin sağlanmasına yardımcı olur. Dolayısıyla ücretle ilgili şeffaf yaklaşım örgütün adaletine olan inancı artıracaktır (Day, 2007; 740). Örgütler çalışanlarına ücret bilgisi vermekle yetinmemeli onları bu konuda eğitmelidirler. Bilgilendirme sürecinde yöneticiler ve örgüt yönetiminin aktif katılımı önemlidir (Eroğluer, 2011: 127).

İş tatminini artırıcı en eski ve en yaygın yöntem çalışanların ücret düzeyidir. Fransa’ da 1969 yılında yapılan bir araştırmanın sonuçları bu görüşü desteklemektedir. Bu çalışmada bir grup işgörene yöneltilen; “*şayet işveren, ücretlerin artışı, haftalık çalışma süresinin azaltılması ve senelik izin süresinin uzatılması şeklinde size üç öneri getirseydi hangisini tercih ederdiniz?*” sorusuydu. Bu anket sorusuna verilen yanıtlar değerlendirildiğinde işgörenlerin neredeyse üçte ikisine yakını ücret artışını seçtiği saptanmıştır. Bu

değerlendirme aşağıda Tablo 5’te daha ayrıntılı olarak verilmiştir (akt. Budak, 2006: 40).

Tablo 5 - Ücret Artışının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Tercih Edenler	Ücret Artışı (%)	Haftalık Çalışma Süresinin Azaltılması (%)	Yıllık İzin süresinin Uzatılması (%)	Yanıt vermeyen(%)	Toplam(%)
100 İşgören üzerinde toplam değerlendirme	63	22	11	4	100
Cinsiyet					
-Erkek	62	23	12	3	100
-Kadın	66	21	10	3	100
Yaş					
-20-34 arası	65	22	12	1	100
-35-49 arası	62	22	11	5	100
-50-64 arası	60	23	12	5	100
-65 ve yukarısı	75	13	6	6	100
Meslek					
-Üst Yönetici	59	26	9	6	100
-Büro Memuru	61	23	14	2	100
-İşçi	64	22	10	4	100

Kaynak: Maurice COHEN (1972), “La Stimulation des Hommes dans l’ Entreprise” Principes et Technigues, les Editions d’Organisation (1972: 58)’dan (akt, Budak, 2006: 40).

Ücretin önemli etkisi toplumun ve bireyin refah düzeyi ile yakından ilgilidir. ABD’de yapılan bir araştırmada ortalama ücret ile ortalama iş tatmini arasında önemli bir ilişki bulunmadığı belirtilmiştir. Yüksek kazançlı işler, daha az kazançlı işlere göre daha fazla tatmin sağlamamakta, ortalama tatmin düzeyine sahip kabul edilmektedirler. Hatta bir araştırmacı Forbes 400 listesindeki en zengin insanlarla Doğu Afrika’daki Maasai kabilesinde yaşayan

çobanların genel iyi olma durumlarını karşılaştırmış ve aralarında anlamlı bir farklılık bulamamıştır (Judge ve Robbins, akt. Erdem, 2012: 82).

3.3.1.2. İşin Niteliği

İşin çalışana sağladığı ücret, statü ve diğer menfaatle yeterli de olsa eğer işin genel yapısı çalışanın kişiliğine ve beklentilerine uygun değil ise çoğu zaman tatminsizlik ortaya çıkmaktadır (Özgen ve Öztürk, 1998, s.332).

İşin niteliği beş farklı iş özelliği ile değerlendirilebilir:

Otonomi, işgörenin işin yapılması sürecinde işi hakkında karar verebilme özgürlüğüdür.

Görev kimliği, çalışanın işini başından sonuna kadar yürütüp yürütemediği ile ölçülen bir özelliktir.

Görevin önemi, işin çalışma arkadaşları ile müşteriler tarafından ne kadar önemli kabul edildiğidir.

Beceri çeşitliliği, işin kaç farklı faaliyeti ve yetkinliği gerektirdiğini gösteren bir özelliktir.

Görev geri bildirim, işgörenin çalışma performansına ilişkin aldığı geri bildirim ne derece açık ve net olduğunun ifadesidir (Özcan, 2011: 111)

İşin niteliği ve iş tatmini arasındaki ilişkinin bir başka yönü ise işin genel özellikleri ile işgörenin özelliklerinin uyumudur. Kişi ve iş özellikleri birbirine yakın ise iş tatmini de artacaktır. Çünkü kişinin işini sevmesi, planlı hareket etmesi bu uyuma bağlıdır. Bu yaklaşım onu başarıya götürecektir, dolayısıyla iş doyumunu daha çok yaşayacaktır (Sinangil, 1998).

İşin zorluk derecesi de iş tatminini etkileyen bir faktördür. Özellikle, zihinsel yönde zorluğu olan bir işin başarılması ve çevreden de bu konuda olumlu geri bildirimler alınması kişiyi motive eder. Aksi durumda ise bilgi ve yeteneğin sınırlı olduğu bir alanda yapılan çalışma ve elde edilen sonuçlar olumsuz etki yaratabilir (Erdoğan, 1996).

3.3.1.3. Yükselme Olanakları (Terfi Fırsatları)

İşgörenin örgüt içerisinde mevcut pozisyonundan daha fazla sorumluluk almasına neden olan, ücretini ve yetki oranını artıran bir işe atanması terfidir. (Bingöl, 2003, 440).

Örgütlerdeki yükselme (terfi) olanakları işgöreni çalışmaya teşvik eden önemli bir husustur. İlerleme ve ücret artışı ile ilgili olumsuz bir izlenim ortaya çıkarsa işgörenin çaba sarf etmesi mümkün olmayacak; dolayısıyla iş tatminsizliği meydana gelecektir (Oshagbemi, 2003: 1226).

Terfi kararlarının adil alındığına inanılan bir örgütte tatmin düzeyi de yüksek olacaktır. Aynı örgüt içerisinde belirli bir dönem çalıştıktan sonra her işgörenin terfi beklentisi oluşur. Geçmiş başarıların bir ödülü ve gelecekte örgüt içerisinde bir kariyer düşünülebilmesi adına işgörenin terfisi hem kendisini tatmin edecek hem de diğer iş arkadaşlarının motivasyonunu artıracaktır (İşcan ve Sayın, 2010: 200)

3.3.1.4. Çalışma Koşulları / Şartları

Çalışılan ortamın fiziksel koşulları işgörenin hem iş kalitesini hem de motivasyonunu etkileyen unsurlardan biridir. İşin rahat yapılabilmesi, sosyal ilişkilerin ve iş iletişimin doğru şekilde ilerleyebilmesi adına işin niteliğine uygun bir çalışma ortamı hazırlanması gerekir. Stres başta olmak üzere çalışanın ruhsal durumu ve fiziksel durumu açısından da ergonominin göz önünde bulundurulması yönetimin diğer bir sorumluluğudur. İş ortamında özellikle aydınlatma sorunu, yüksek ses, ısı ve basınç düzeyinden kaynaklı sorunlar iş tatminsizliğine neden olmaktadır.

İş yerinin ısı, nemi, havalandırması, ışık ve gürültü seviyesi, mesai saatleri ve mola süreçleri, işyerinin fiziki konumu, işyerinin temizliği ve kalitesi, kullanılan makine ve teçhizat gibi çalışma ortamıyla ilgili unsurlar iş tatminine etki etmektedir. Çalışanlar daha fazla fiziksel rahatlık sağlayacak iş

ortamı istemektedirler. Örneğin, çok fazla ısı veya az ışık fiziksel rahatsızlığa neden olmakta, kirli hava veya zayıf havalandırma tehlikeli olabilmektedir (Erdil ve arkadaşları, 2004: 19).

3.3.1.5. Danışman

Son yıllarda sıkça duyduğumuz danışmanlık uygulamaları iş tatminini yakından etkilemektedir. İşgörenler geçmişte olduğu gibi işi yapan olmayı değil işin sahibi olmayı daha fazla önemser hale gelmişlerdir. Ancak işin sahibi olma yolunda kendilerini güçlendirecek, gelişimlerine katkı sağlayacak ve sorun yaşadıklarında kendilerine farklı çözüm yolları sunabilecek danışmanlara sahiplerse hem işlerine hem de örgütlerine bağlılık düzeyleri artmaktadır. Danışmanı ile fikir alış verişi yapan ve iyi ilişkiler geliştiren işgörenin işe devamsızlığı ve ayrılma isteği önemli ölçüde azalmaktadır.

3.3.2. Bireysel Faktörler

3.3.2.1. Yaş

Oswald ve Warr (1996) ,yaş ile iş tatmini arasındaki ilişki konusunda üç farklı görüş ileri sürmüşlerdir. İlki, yaş yükseldikçe iş tatmininin de aynı oranda artacağı düşüncesidir. İkincisi, yaş ile iş tatmini arasında 'U' şeklinde bir ilişki olduğudur. İş yaşantısının ilk yıllarında iş tatmini belli bir düzeyden giderek azalmakta, belli bir döneme ulaştığında azalma durmakta ve durağan bir şekilde seyretmekte, daha sonra 45 yaşları civarında iş tatmini düzeyi yeniden artmaya başlamaktadır. Üçüncü görüş ise yaş ile iş tatmini arasında ters 'U' şeklinde bir ilişki vardır. İş tatmin düzeyi yaşa bağlı olarak belirli bir noktaya kadar artmakta ve bu noktadan sonra azalmaya başlamaktadır (Görgülüer, 2013: 77).

Herzberg'e göre, çalışanın yaşı, tecrübesi ve iş tatmini yıllar içinde bazı sapsmalara uğrar. Buna göre; 25 yaş altı ve 45 yaş üstündeki çalışanların iş

tatmininde bir artış vardır. En düşük tatmin ise 20'li yaşların sonu ve 30'lu yaşların başlarıdır. İş tatmini iş hayatının ilk yıllarında yüksek olabilir, daha sonra azalmaya başlar ve çalışanın kariyeri yükselirken tatmin seviyesi de önem kazanır (Yeltan, 2007: 58).

İş tatmini ile yaş arasında pozitif bir ilişki olduğu kabul görmektedir. Yaş ilerledikçe beraberinde gelen tecrübe artışı iş tatmini de artmaktadır. Ancak bu durum sürekli artan bir ivme olduğunu göstermez. İş hayatının ilk yıllarında işgören heveslidir. Sonra bu heves azalır ve 30 yaşa doğru en düşük seviyeye geriler. Daha sonra yine yükselişe geçer (Keser, 2006: 104).

3.3.2.2. Cinsiyet

Literatüre iş tatmini ile cinsiyet arasında anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmemiştir. Kadınların ve erkeklerin iş tatmini düzeyi bulunulan koşullara göre değişmektedir. İşcan ve Timuroğlu (2007), tarafından yapılan araştırmada yine benzer bir sonuç bulunmuş ve cinsiyet ile iş tatmini arasında bir ilişki tespit edilmemiştir. Ancak Çarıkçı'nın (2004) 307 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yaptığı araştırmada cinsiyete göre iş tatmininin farklı olduğu ve kadınların iş tatmininin erkeklere oranla daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Yapılan işin niteliği de cinsiyet ile birlikte dikkate alınmalıdır. Örneğin, güzellik salonunda çalışan bir bayanın iş tatmini ile havacılık sektöründe teknik uzman olan bir erkeğin iş tatminlerini mukayese etmek daha doğrudur. Çünkü işin niteliği cinsiyete göre tercih edilebilirliği değişkendir.

İş tatminindeki cinsiyet farklılıklarının analizinden sonra Mannheim cinsiyet farklılıklarını yapısal görüş ve sosyal görüş olmak üzere iki başlıkta toplamıştır:

- Yapısal görüşte cinsiyet farklılıkları ücret ve terfi gibi değişkenlerle birlikte incelenir,

- Sosyal görüşte ise; erkek ve bayanın farklı sosyal durumlarını iş motivasyonu kapsamında, psikolojik farklılıklarının sonuçları açısından ele alır. (Öztekin, 2008: 34)

3.3.2.3. Eğitim Seviyesi

Eğitim hem çalışan hem de örgüt gelişimi için son derece önemlidir. Bireysel verimlilik düzeyinin artışı beraberinde başarıyı getirir ve kişiyi iyi yönde etkiler. Eğitimi iki ayrı bakış açısı ile değerlendirmek uygun olacaktır. Öncelikle kişinin eğitim düzeyi iş tatmini açısından değerlendirilmelidir ki genelde eğitim düzeyi yükseldikçe iş tatmininin azaldığı yönünde bulgulara ulaşılmaktadır. İkinci bakış açısı ise örgüt içerisinde sağlanan eğitim imkanlarına ilişkin olmalıdır. Günümüz işletmeleri eğitimin önemini kavramış ve hemen her işletme iç eğitimlerle verimliliği artıma çabası içine girmiştir. Bu konuda yapılan çalışmalarda ise stratejik olarak eğitim planlaması ve uygulaması yapan işletmelerin rakiplerine oranla işgören tatmininin de daha başarılı oldukları ve bunun sonucunda işten ayrılma ve devamsızlıkların azaldığı görülmektedir.

Eğitim düzeyi ile iş tatmini arasındaki ilişki net değildir. Bazı durumlarda eğitim düzeyi yükseldikçe işgören tatminsizliği artarken bazen de tam aksi söz konusu olmaktadır. Çünkü eğitim düzeyi ile örgütsel ödüllerin ve ücretlerin paralel artışı yüksek iş tatminine yol açar (Söyük, 2007: 79).

Bir diğer bakış açısı ise eğitimin fonksiyonel ve sembolik değer olarak iki ayrı yönden incelenmesi gerektiğidir. Eğitim aynı zamanda bir sosyal hareketlilik aracıdır. Fonksiyonel değer olarak eğitimden bir amaca ulaşma hedefi ile yararlanır ve eğitim sonunda elde edilen statü kullanılır. Ancak eğitim alındıktan sonra kazanılan fayda direkt kullanılmayıp yalnızca bilgi düzeyinde kalırsa bu durumda sembolik bir eğitim değerinden bahsetmiş oluruz. Örneğin; tıp eğitimi alan kişinin doktor statüsü kazanıp iş hayatına girmesi fonksiyonel bir değeri ifade ederken, iktisat alanında doktora

derecesine sahip kişinin bu alanda çalışmaması sembolik bir değeri ifade eder (Mohsin ve arkadaşları, 2011: 210).

3.3.2.4. Meslekte Geçen Süre (Hizmet Süresi)

Meslekte geçen süre ile iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu genel kabul görmektedir. İşin daha iyi anlaşılması ve beraberinde gelen başarı duygusu, örgütün kıdem derecesi yüksek olan işgörene sağladığı faydaların artması, işgörenin zaman geçtikçe işi ile bütünleşmesi ve örgütün sunduğu olanakların çeşitlenmesi bu kabulün temel nedenleridir (Güven ve arkadaşları, (2005: 134). Ronen (1978) tarafından yapılan araştırmada da kıdem ile iş tatminini arasında pozitif bir ilişki olduğu belirlenmiştir (Oshagbemi, 2003: 1216)

Ancak bazı araştırmalarda kıdemle iş tatmini ile negatif yönde ilişkili olduğu veya hiç ilişki saptanmadığı bulgular da elde edilmiştir.

Hizmet süresi dikkate alınırken örgüt içindeki kariyer olanakları da incelenmelidir. Eğer örgüt, işgörenlere doğru bir kariyer planı hazırlamışsa ve kişi bir sonraki adımda nerede olabileceğini biliyorsa işi ile ilgili tatmin düzeyi artacaktır. Ancak yalnızca örgütte geçirilen süreye ilişkin bir tatmin beklentisi olması doğru olmayacaktır. Özellikle birey kendisini iş arkadaşları ve farklı örgütlerde benzer pozisyonlarda çalışan meslektaşları ile kıyasladığında beklediği sonuçlara ulaşamadığı hissini yaşıyorsa tatmin düzeyi azalacaktır.

3.3.2.5. Medeni Durum

Bireysel demografik değişkenler açısından evli bireylerin, diğer işgörenlerle karşılaştırıldığında işlerinden ayrılma eğilimlerinin daha az olduğu belirtilmektedir. Mano-Negrin ve Kirschenbaum işten ayrılma kararı alınırken eşin çalışma şartları ile diğer faktörlerin birbirine bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bununla birlikte Brough ve Frame'in çalışmasında medeni durumun iş tatmini ile personel devir oranına büyük ölçüde bağlı olmadığı ortaya çıkmıştır. Fakat evli olan işgörenlerin daha az devamsızlık, daha az işten

ayrılma ve bekar olanlara kıyasla daha çok tatmin oldukları da vurgulanmıştır (Öztekin, 2008: 38)

Kodan (2013) tarafından Sakarya Otomotiv Yan Sanayiinde çalışanlar üzerinde yapılan araştırmada medeni durum ile iş tatmini arasında anlamlı bir fark bulunamamıştır. Benzer şekilde Şencan (2011) tarafından ilaç sanayiinde çalışan yöneticilerin katılımı ile yapılan araştırmada da medeni durumun iş tatmini ile doğrudan ilişkisi tespit edilmemiştir.

3.3. İş Tatmini Kuramları

3.3.1. Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi

İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı'na göre; insan ihtiyaçları olan bir varlıktır. Örgüt işgörenden en iyisini beklerken işgörenin düşüncelerini, korkularını, ihtiyaçlarını bilmeli ve bu bilgiler doğrultusunda kişiyi motive edebilecek araçları belirlemelidir.

En alt düzey ihtiyaçlardan başlayarak daha az insanın ulaşabileceği beş farklı ihtiyaç kümesi olduğunu öne süren Maslow'a göre bir basamakta ki ihtiyaç karşılanmadan diğer bir basamağa geçmek mümkün değildir. İşgörene tatmin sağlayacak bu beş basamak şu şekilde açıklanabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2001):

- Fizyolojik İhtiyaçlar: Yeme, içme, barınma, dinlenme gibi temel gereksinimlerden oluşur.
- Güvenlik İhtiyacı: Fiziksel ve ekonomik güvenlik, korunma, rahat bir çevrede yaşama gereksinimlerinden oluşmaktadır.
- Sosyal Gereksinimler: İnsanlar tarafından kabul görme, bir gruba ait olma duygusu ve sevilme gereksiniminden oluşmaktadır.
- Saygı Görme Gereksinimi: Toplumda kabul görme ve prestij, kendine güven, liderlik ve başarı gereksinimlerinden oluşmaktadır.

- Kendini Gerçekleştirme Gereksinimi: Çevresi tarafından farklı ve başarılı kabul edilme, en iyi olma ve gücünden tatmin olma gibi üst düzey gereksinimlerinden oluşmaktadır.

Günümüzde önemini halen koruyan bu kuram özellikle yöneticiler tarafından iyi algılanmalıdır. İşgörenin hangi ihtiyaç basamağında olduğunu bilmek ve sunulan ödüllerin bu basamaklar düzeyinde olmasını sağlamak iş tatminini artıracaktır. Her işgöreni benzer ödüllerle motive etmek mümkün değildir. Örneğin, asgari ücret düzeyinde maaş alan, henüz fizyolojik veya güvenlik düzeyinde ihtiyaçları olan bir işgörene başarıları nedeniyle beş yıldızlı otelde ailesi ile birlikte konaklama ödülünü vermek yerine çocuklarının okul masraflarına katkı sağlamak onu hem işinden tatmin olmuş duruma getirir hem de örgütsel bağlılığı artırır.

3.3.2. Herzberg'in Çift- Faktör (Hijyen) Teorisi

Herzberg'in teorisi de Maslow'da olduğu gibi ihtiyaçları basamak sırasına göre değerlendirmektedir. Özellikle işyerinin fiziksel ortamı ile ilgili çalışmalar yapan Herzberg işgörenin daha etkin ve verimli çalışabilmesine olanak sağlayacak ortamın nasıl olması gerektiğini açıklamaya yönelik bir dizi araştırma yapmıştır. Motivasyon, teşvik edici araçlar yönünden ifade edilmiştir (Eren, 2000: 32).

Teorinin ortaya çıkışı Herzberg'in 200 muhasebeci ve mühendise yönelttiği sorular ile olmuştur. İş ile ilgili memnuniyeti ve tatmini ölçen sorulara aldığı yanıtlar test aşamasında karmaşık sonuçlar vermiştir. Ancak Herzberg yaptığı ayırım ile net bir tanıma ve sınıflandırmaya ulaşabilmiştir (Greenberg ve Baron, 1996: 183). Analizde araştırmaya katılanların, kendilerini tatmin olmuş hissettikleri durumları aktarırken işin kendisi, sorumluluk, başarı gibi kavramlara yoğunlaştıkları tespit edilmiştir. En düşük tatmin düzeyini anlatırken ise işin direkt içinde olmayan ücret, çalışma şartları, gözetim gibi kavramları kullandıkları görülmüştür (Koçel, 1998: 441).

Herzberg, işgöreni harekete geçiren ve tatmin olmasını sağlayan faktörleri iki ana grupta ele almıştır. Bu faktörler, hijyen faktörler ve teşvik edici faktörler olarak ifade edilmiştir. Hijyen faktörler (veya dışsal faktörler adını da vermektedir) arasında; şirket politikası ve yönetimin kötüye gitmesi, teknik bilgi ve nezaretin yetersiz oluşu, yönetici ile ilişkilerin iyi olmaması, iş ortamının elverişsiz fiziksel şartları, ücret ve maaş düzeyi ile bunlardaki artışların yetersizliği, aynı seviyedeki iş arkadaşlarıyla geçimsizlikler ve kötü alışkanlıklar, işgörenin özel yaşamına gereken saygının gösterilmemesi ve istihdam güvenliğinin yetersizliği yer almaktadır (Eren, 2012: 514).

Bu faktörler işgöreni motive etmez. Ancak mevcut olmadıklarında motivasyon düşecektir. Hijyen faktörleri bulunması gereken temel faktörlerdir. Varlıkları motivasyon için gerekli ortamı hazırlar. Motivasyonun sağlanması teşvik edici faktörlerin varlığı ile mümkündür. Hijyen faktörleri sağlamadan sadece teşvik edici faktörleri sağlamak, işgöreni motive etmeye yetmeyecektir (Fındıkçı, 2002: 383).

Teşvik edici faktörler ise; bir işi başarı ile tamamlamanın verdiği mutluluk, işyerinde başarı ile tanınma, bundan dolayı takdir edilme ve ödüllendirilme, arzu ve yeteneklerine uygun bir işte çalışma, yeterli yetki ve sorumluluğa sahip olma, terfi imkanlarıdır (Eren, 2012: 514). Bu faktörlerin varlığı, kişiye kişisel başarı hissi verdiği için, kişiyi motive edecektir. Bunların yokluğu ise kişinin motive olmaması ile sonuçlanacaktır (Koçel, 1998: 441)

3.3.3. Başarma İhtiyacı Teorisi

D.McClelland tarafından geliştirilen bu teoriye göre kişi üç grup ihtiyacın etkisi altında davranış sergiler. Bu ihtiyaçlar (Koçel, 2003: 643);

1. İlişki Kurma İhtiyacı
2. Güç Kazanma İhtiyacı
3. Başarma İhtiyacı

Güç kazanma ihtiyacı kuvvetli olan bir kişi güç ve otorite kaynaklarını genişletme, başkalarını etki altında tutma ve gücünü koruma davranışları gösterecektir. Yüksek başarı ihtiyacı olan kişi ise, problemlerini çözdükçe ve görevlerini başardıkça tatmin olanlardır. Buna karşın, yüksek sosyal etkileşim ihtiyacı içindeki çalışanlar, iş arkadaşları ile ilişkilerini korudukça en çok tatmin olanlardır (Günbatan, 2006: 54).

İş tatmini ve başarı arasındaki ilişkiyi araştırırken ödülün araya girdiği ve bu ilişkiyi etkilediği görülmüştür. İşgören elde ettiği üstün başarı karşılığında bir ödül elde ediyorsa bu durum diğer çalışanlar tarafından da olumlu algılanmakta ve iş tatmini ortaya çıkmaktadır. İş tatmini de yine beraberinde başarıyı getirmekte ve doğal bir döngü yaşanmaktadır. Başarı artışı ödül beklentisine yol açmış, ödülün de istekleri karşılama derecesine göre ortaya tatmin çıkmıştır (Ağan, 2002: 10).

3.3.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer, Maslow'un yaklaşımında bazı değişiklikler yapmıştır. ERG Kuramı'nda üç grup ihtiyaçtan söz edilmektedir (Eren, 2012: 510);

- *Varolma İhtiyaçları*: İnsanın fiziksel olarak hayatta kalabilmesi ve bunun için tüm tehlikelerden uzak durup güvencede olmasıdır.
- *İlişkisel İhtiyaçlar*: İnsanın başkalarıyla hem çalışma ortamında hem de diğer sosyal yaşamda iyi ilişkiler kurması ve sürdürmesidir.
- *Gelişme ve Büyüme İhtiyaçları*: Beşeri potansiyeli geliştirme ve bireysel gelişme ihtiyaçlarına destek olmaya ilişkindir.

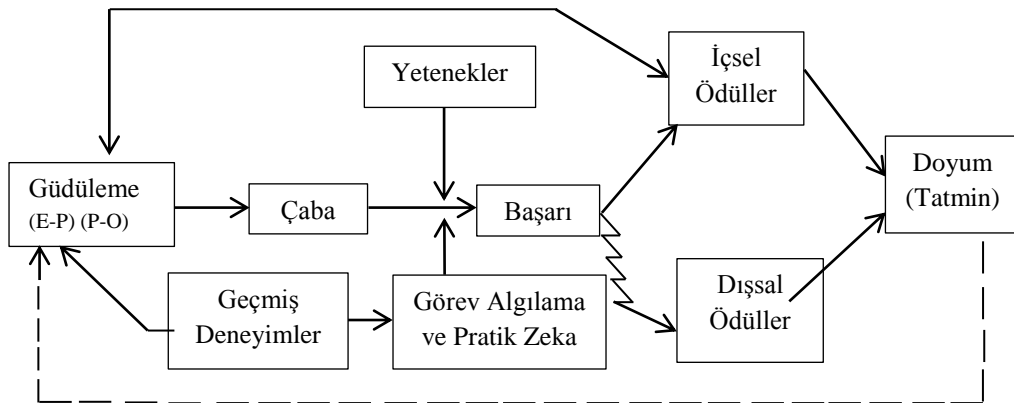
Bu kuramın özünde yine ihtiyaçlar bir basamak sırası izler. Bir ihtiyaç grubu tatmin olmadan diğerine geçilmez. Kuramın önemli bir özelliği geri çekilme davranışı ile ilgilidir. Bir üst basamağa geçilince ihtiyaç karşılanmazsa gerileme olacak ve alt basamaktaki ihtiyacı da tetikleyerek orada da tatminsizliğe sebep olacaktır.

3.3.5. Vroom'un Bekleyiş Teorisi

Teoriye göre sonuca ulaşma beklentisi yüksek olan ve çok istenen amaçlar için kişiler çok çaba sarf edeceklerdir. Ancak sonuç beklentisi zayıf ise herhangi bir çaba söz konusu olmaz. Yine sonuç beklentisi yüksek olsa da pek istenmeyen amaçlar için kişi çabalamaz (Türk, 2007: 88).

Kişi çabalarının sonucunda elde edeceği kazancın yaşamını olumlu yönde etkileyeceğine inanırsa gereken özveriyi gösterecektir. Ancak çok çalışarak elde edeceği parasal ödülün iş ve özel yaşam dengesini bozacağını düşünürse beklenen gayreti göstermeyecektir. Kişi kararlarını alırken tüm yönleri ile değerlendirecek ve en rasyonel olanı tercih edecektir.

Şekil 5 - Vroom'un güdülemede süreç modeli



- 1) Çaba – Performans (EP) Bekleyişleri
- 2) Performans – Sonuç (PO) Bekleyişleri

Kaynak: Eren, 2012: 538, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, İstanbul

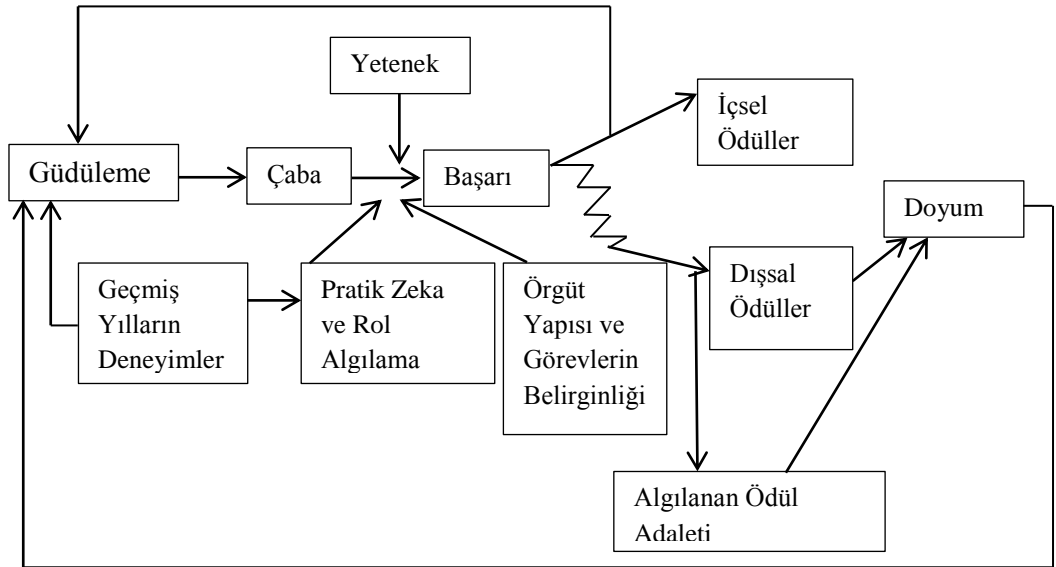
Teori, motivasyon için beklenti, araçsallık ve çekiciliğin birarada işgörenin gözünde olumlu olması gerektiğini ileri sürmektedir. Eğer işgören, ne kadar çabalarsa çabalsın başarılı olacağına inanmıyorsa yani beklenti yoksa, daha başlangıçta işe motive olmayacaktır. İş başarıacağına inanıyor, ancak bu başarının kendisine herhangi bir ödül sağlamayacağını düşünüyorsa yani araçsallık yok ise çalışmasının boşa gideceğine inanarak yine motive

olmayacaktır. İşgören, işi başaracağına ve bu başarı sonucunda ödül alacağına inanıyor, ancak alacağı ödül ihtiyacını tatmin etmiyorsa, yani işgören verilen ödülü beğenmiyorsa (çekicilik yok), yine o işi yapmak için güçlü bir motivasyon hissetmeyecektir (Güney, 2001: 233).

3.3.6. Lawler- Porter Modeli

Lawler ve Porter, Vroom'un beklenti teorisi geliştirerek bu modeli ortaya çıkarmışlardır. Beklenti düzeyi ve araçsallığın yanı sıra bilgi, yetenek ve algılanan rol değişkenleri dikkate alınmıştır (Ataman, 2002: 449). Bireyin beklentileri ve ortaya koyulan ödül tek başına yeterli olmamaktadır. Araya giren bilgi ve yetenek ilk değişken grubunu; bireyin algıladığı rol ise ikinci değişkeni teşkil etmektedir (Koçel, 1998: 448).

Şekil 6 - Lawler- Porter'in Ümit Kuramının Şematik Açıklanması



Kaynak: Eren, 2012: 541, "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", İstanbul

Modelde çaba yalnız başına performans arttırmaz, bireysel özellikler ve yetenekler, rol algılanması performans artışında önemli faktörlerdir. Performanstan sonra verilen ödüllerin niteliği, bunun adil olarak algılanmasının doyum üzerindeki etkileri üzerinde durulmakta ve doyum arasındaki ilişkiyi anlamalarında katkı sağlamaktadır. Hangi personelin hangi ödüle değer

verdiğinin belirlenmesi istenilen performansın tanımlanması ve ulaşılabilir olması, ödül performans arasındaki bağın oluşturulmasında güçlükler vardır. İşin yapısı diğer bölümlere bağımlılığı, iş gerekleri etrafındaki belirsizlikler, işin yapılma olasılığı gibi konular modelde ele alınması ve çözüm üretilmesi gereken konulardır (Ceylan, 1998: 138).

Ayrıca bireyin çalıştığı örgütte görev tanımları yapılmamış, yetki ve sorumluluklar belirlenmemişse, bu takdirde başarıyı ve güdülenmeyi etkileyecek rol çatışmalarına rastlanabilecektir. Yüksek başarının yüksek tatmin sağlayabilmesi için beklentilerle ödül arasında bir denge kurulmalı ve dağıtılan ödüllerin adil olması gerekmektedir (Eren, 2012: 541).

3.3.7. Eşitlik Teorisi

Bu teoride işgören sarfettiği çaba ile elde ettiği sonuçları mukayese eder ve temelinde iki varsayım vardır (Şimşek ve arkadaşları, 2001:133). Bireyler kendilerine verilen ödüllerle başkalarına verilen ödülleri karşılaştırırlar. Eğer kendilerine verilen bu ödüllerin benzer işleri yapan işgörenlerle aynı olmadığını görürlerse yani adaletsiz bir tutum varsa olumsuzluklar ortaya çıkar. Kişi kendi ödülünü artırmak isteyecektir. Aksi bir durumda ise verimini düşürecek ve hatta örgütü yıpratacak yöntemler deneyecektir (Eren, 2012: 542).

Eşitsizlik durumunda insanlar rahatsız olmakta ve eşitliği adaleti sağlamak için çaba harcamaktadırlar. Motivasyonun, çabanın gücü algılanan eşitsizliğin oranıyla ilgilidir. Eşitsizlik durumundaki birey, motivasyonunu değişik şekilde ifade edebilir. Eşitliği korumak için kişi girdilerini ve ödülleri değiştirebilir. Girdi ve çıktı algılanmasını saptırabilir, diğerlerinin girdi ve çıktılarını değiştirmeleri için teşvik edici davranışlarda bulunurlar, farklı bir mukayese noktası seçerler ya da işlerini bırakırlar (Ceylan, 1998: 139)

Yöneticiler örgüt içerisinde eşitsizlik algısının oluşmasını engellemek durumundadırlar. Bunun için örgütsel ve bireysel hedefler açıkça

belirtilmelidir. Hedeflere ulaşma derecesi ile ödül arasında objektif bir ödül sistemi oluşturulmalı ve bu sistem tüm işgörenler tarafından kabul görmelidir.

3.3.8. Amaç Teorisi

Edwin Locke'a göre ihtiyaçlar benzerlik gösterse bile değerler böyle bir benzerlik göstermez. Ayrıca değerler kişinin işine olan duygusal tepkisi üzerindeki en belirgin etkiye sahiptir. Bu nedenle de Locke'un iş tatmin teorisinde değerlerin önemi büyüktür. Locke'a göre değerler ve amaçlar arasında ortak yönler daha fazladır. Her ikisi de içerik ve yoğunluk özellikleri gösterirler ki içerik özelliği "değer verilen şey nedir?" sorusuna; yoğunluk da "ne kadar değer veriliyor?" sorusuna cevap verir (Tietjen ve Myers, 1998: 228, akt. Oksay, 2011: 24).

Bireylerin amaçlarına ilişkin nitelikler ve bu amaçların güdülemedeki rolleri şu şekilde sıralanmıştır (Eren, 2012: 530):

- a) Birey tarafından belirlenen amacın açık ve seçik olması iş başarısını artırmaktadır,
- b) Birey tarafından belirlenen amaçların kolay başarılamayacak cinsten olması onun işyerinde daha arzulu ve hırslı çalışmasını gerektirecek ve başarıları artıracaktır. Kolay ve basit nitelikteki amaçların bireysel istek ve hırsı azalttığına ve bunun da yüksek başarıları önlediğini söylemek mümkündür,
- c) Bireysel amaçların örgütsel amaçlar ile çatışma derecesi de önemlidir.

Birey amaçlarını her zaman akılcılıkla belirlemez. Yöneticiler bireylerin amaçlarını anlamalı ve sundukları ödülleri gerek rasyonel, gerekse irrasyonel olabilecek durumlarda doğru şekilde planlamalıdır.

Amaç Kuramına büyük katkıları olan Locke ve izleyicileri, yaptıkları araştırmalar sonucunda aşağıdaki temel esasları belirlemişlerdir (şimşek, Akgemci, elik, 2011: 203);

- İşgörenlerin iş tasarısının motivasyonel belirleyicisi onların amaçları ve niyetleridir,
- Dışsal özendiriciler, çalışanların amaçları ve niyetleri üzerinde etkili olabilmektedir,
- Etkili reaksiyonlar, kişilerin algılarından ve değer yargılarından kaynaklanan değerlendirmelerin sonucudur.

3.4. İş Tatmininin Sonuçları

3.4.1. Devamsızlık

İş tatmini ve devamsızlık arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma sonuçlarından bir kısmı bu iki değişken arasında ilişki bulamamış, bazıları ise negatif yönde bir ilişki tespit etmiştir. Literatürde kabul gören görüş ise iş tatmin düzeyi yüksek olan işgörenin devamsızlığının daha az olduğu şeklindedir (Özcan, 2011: 121).

İş tatmini düşük olan işgören, genellikle işlerini bırakma ve iş başında bulunmama gibi davranışlarda bulunmaktadır. İşyerinden uzaklaşma, iş çevresindeki hoşlanılmayan durumdan kaçmayı, uzaklaşmayı sağlamaktadır. İş tatminsizliği yüksek olan kişiler, işlerini bir an önce değiştirmek istemektedirler. Personel devir ve devamsızlık oranlarının yüksekliği, işletme için ilave eğitim ve personel bulma maliyeti oluşturmaktadır. Eğer iş tatmini olmayan kişiler iş değiştirme için uygun alternatifleri bulamazlarsa işletmede kalmaya devam edebilirler (Ceylan, 1998: 83).

Devamsızlık verileri birçok farklı faktöre (hastalık, kaza yada diğer nedenler) bağlı olarak değişebilmektedir. Bu veriler çalışanlar tarafından her zaman gerçek nedenlere bağlı olarak da verilmeyebilmektedir. Ayrıca farklı iş

tatmin ve devamsızlık ölçümleri nedeniyle kavramsal ve metodolojik problemler daha da fazla yoğunlaşmaktadır. Diğer yandan devamsızlığı iş tatmini dışında; çalışanların medeni durumları, çocuk sayısı, iş yerine uzaklıkları, maddi problemleri, örgütsel bağlılıkları, buldukları ülkelerin sosyal politikaları ve yasalar da etkileyebilecektir (Türker, 2008: 78)

Ancak çalışma hayatında sıkça rastlanan hastalık, ailevi sorunlar, yol durumu vb. devamsızlık nedenlerinin pek çoğunun temelinde iş tatminsizliği yatmaktadır. İşgörenin işi ile ilgili olumsuz duyguları işe gelme isteğini azaltmakta ve çoğunlukla ciddi temele dayanmayan mazeretler öne sürerek işe gelmemektedir. Yöneticilerin özellikle işgören yedekleyecek bir iş dizaynına gitmeleri devamsızlıktan kaynaklı sorunları azaltacaktır.

3.4.2. İşgücü Devri

İşgücü devir oranı, bir işletmede çalışan işgörenlerin belirli bir dönem içerisinde işlerinden ve işletmelerinden ayrılma yüzdesidir (Sabuncuoğlu, 1986: 54). İşgörenlerin devamsızlıktan sonra tatmin düzeylerinin düşüklüğü en fazla ayrılma süreçlerinde hissedilir. İş bırakma kararında demografik faktörlere göre bazı değişiklikler olsa da genelde belirli bir süre devamsızlık, işe geç gelme, iş ile ilgili sorumluluk almama veya işten tamamen kaçma gibi davranışlar görülür. Bu davranışlar örgüt içerisinde fark edilecek düzeye geldiğinde işgören örgütten ayrılma yoluna gider. Ancak arada geçen süre ve ayrılan işgören yerine yenisini alma ve işe adaptasyon en az altı ay süre ile ek maliyetler doğurmaktadır.

İş tatminsizliğini işten ayrılma niyetine etki süreci (Johns, 1996: 147):

- İş tatminsizliği deneyimlerini biraraya getirmek,
- İstifa etmeyi düşünmek,
- Yeni iş arayışları ve istifa etmenin maliyetini hesaplamak,
- Alternatifleri araştırmaya niyetlenmek,
- Alternatifleri araştırmak,

- Mevcut iş ile alternatif işleri karşılaştırmak,
- İşten ayrılma ya da kalma konusunda kararsız kalmak,
- Ayrılmak ya da devam etmek.

3.4.3. Yaşam Tatmini

İnsanlar öncelikle bireysel olarak kendilerini ifade etmek ve başarı duygusunu yaşamak isterler. İş, hayatın ayrılmaz ve en önemli parçasıdır. Çoğu zaman bireyler kendilerini ünvanları ile ifade eder ve iş hayatındaki rollerini genel yaşam şekli olarak benimserler.

İş tatmini, kişilerin psikolojik olgunluğuna erişmesini sağlarken, tatminsizlik ise hayal kırıklığına neden olmaktadır. Belirli bir işe sahip olmayanlar mutsuzluk yaşarlar. Düşük iş tatmini ve belirsizlikler bireyin hem özel hayatını hem de iş hayatını olumsuz yönde etkiler. İnsanlar hayatlarına devam etmek için ihtiyaç duydukları kaynakları ancak işleri ile elde edebilirler. Dolayısıyla düşük tatmin düzeyi yaşam tatminini önemli ölçüde etkiler.

3.4.4. Fiziksel ve Zihinsel Sağlık

Tatmin ve işçi sağlığı konusu üzerinde fazla durulmamakla birlikte aslında son derece önemli bir konudur. Tatmin düzeyi düşük olan işgörenlerin baş ağrısı ve kalp rahatsızlığı başta olmak üzere sıkça hasta oldukları görülmektedir. İş tatmini yüksek olan kişiler daha az hasta olur, dolayısıyla daha az doktora gider ve daha az rapor alır. Bu da örgüt açısından sağlıkla ilgili masraflarda azalma sağlar (Özalp ve Kirel, 2000: 139)

Beklentilerin karşılanmaması işgörenlerde bazen hayal kırıklığı yaratmaktadır. İşgören “ruhsal iklim bozukluğu” denilen rahatsızlık kişisel değerlerin hiçe sayılmasından, terfi ve tayinlerde haksızlık yapıldığı duygusundan ileri gelmektedir. Adil bir terfi sistemi olduğuna inanılmıyorsa, haksızlıklar yaşanıyorsa işgören psikolojik olarak olumsuz etkilenmektedir.

Ayrıca olumsuz iş atmosferinden dolayı ortaya çıkan iş tatminsizliği sonucu, işgörende psikolojik davranış bozukluklarının oluşması söz konusu olabilir (Bingöl, 2003: 186).

Yukarıda açıklanan devamsızlık, işgücü devri, yaşam tatmini, fiziksel ve zihinsel sağlık üzerindeki etkilerin yanı sıra (Şimşek, Akgemci, Çelik, 2011: 203);

- Düşük firma sadakati,
- Yabancılaşma ve kırgınlıkların artması,
- Grevlerin gündeme gelmesi,
- Hırsızlık oranlarında artış,
- Makine ve tesislere zarar verme veya sabotaj yapılması, gibi etkilerde

ortaya çıkmaktadır. İş tatmininin neden olabileceği olumlu sonuçlardan ziyade olumsuz sonuçların ortadan kaldırılması önemlidir.

3.5. İş Tatmininin Ölçümü

3.5.1. Puanlama Ölçekleri

İşgörenlerin tatmin düzeylerini ölçmek ve değerlendirmek üzere en sık başvurulan yöntemdir. Elde edilen bilgiler sayısal ifadelerle aktarılır ve homojen olmalarına özen gösterilir. Puanlama ölçekleri üç gruba ayrılmaktadır:

- *Minnesota Tatmin Ölçeği:* Ölçek, 1967 yılında Weiss, Dawis, England ve Lofquist tarafından geliştirilmiştir. 1985 yılında Aslı Baycan tarafından Türkçe'ye çevrilmiştir. İşgörenlerin işlerinden elde ettikleri tatmin ya da tatminsizliği ölçer. Önce çalışanların işlerinin genel yapısı ve işlerinin algı doğuran özellikleri ile tatmin sağlayan yönlerini analiz eder. Tatmin ya da tatminsizliği doğuran etkenler birer ölçüm faktörü olarak düşünülür ve bu faktörlere bağlı olarak bir ölçek geliştirilir. Cevaplayan kendine uygun olan bölümü işaretler ve sonuçta işin tatmin

yaratılan yönleri, çalışanların işten aldıkları tatmin belirlenir (Erdoğan, 1996: 257).

-Kritik Olaylar Yaklaşımı: İş tatmin düzeyini değerlendirmek için kullanılan ikinci bir yöntem kritik olay yaklaşımıdır. İşgörenlerin işlerine karşı tatmin edici buldukları veya tam aksine tatminsizlik unsuru kabul ettikleri durumlar anlaşılmasına çalışılır (Greenberg ve Baron, 1996: 180)

İşgörelere kendilerini mutlu veya mutsuz hissettikleri olaylara ilişkin sorular yöneltilir. Alınan yanıtlara dayanarak işleri ile ilgili tatmin düzeyleri tespit edilir.

İş Tanımlayıcı Endeks Yöntemi: Kullanımı oldukça kolay olan bir yöntemdir. Uygulanan işgörelerin okur-yazar olması bile yeterlidir. Tatmin düzeyi iş ile ilgili beş boyut dikkate alınarak değerlendirilir. Bahsi geçen beş boyut: işin kendisi, iş arkadaşları, yükselme olanakları, ücret ve nezaket ilişkisini kapsar.

3.5.2. Görüşmeler ve Yüzleşme Toplantıları

İşgörelere bireysel görüşmeler yapılarak işleri ile ilgili memnun oldukları ve olmadıkları durumlar hakkında bilgi edinilir. Her konuda açıklıkla görüşlerini aktarmaları beklenir ancak yüzleşme toplantısı olarak ifade edilen değerlendirme görüşmelerinde işgörelere kendilerini net şekilde anlatamamaları dezavantajlı yönüdür. Görüşme ortamının ve görüşmelerin objektif olabilmesi için elverişli bir ortam sağlanmalıdır (Greenberg ve Baron, 1996: 180)

3.5.3. Davranış Eğilimleri

Bireylere işleri ile ilgili yapma eğiliminde oldukları davranışlar sorulur. Yapmayı tercih ettikleri ve etmedikleri davranışlar öğrenilir. Bu şekilde iş tatmini ile ilgili bilgi edinilebilir. Sorular “*sabah kalktığımızda işe isteksiz mi gidiyorsunuz?*” veya “*gerektiğinden fazla kahve molası verdiğinizizi mi düşünüyorsunuz?*” şeklindedir. Bu yöntemin olumlu yönü insanların duygularını açıklamalarına diğer yöntemlere kıyasla daha fazla olanak sağlamasıdır (Ağan, 2002: 29).

3.5.4. Porter Gereksinim ve Tutum Anketi

Porter tarafından geliştirilen ölçek Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Maslow’un teorisi insanın temel ihtiyaçlarının karşılanmasından sonra bir sonraki basamaktaki ihtiyaçların karşılanması gerektiği temeline dayanmaktadır. Porter buradan hareketle çalışanın algıladığı mevcut koşullar ile ideal kabul ettiği koşullar arasında ilişki kurmaktadır. (Tarlan ve Tütüncü, 2001: 79).

Porter tipi taramadan bir örnek soru;

İşinizdeki güvenlik duygusu (sayılardan birini daire içine alın)

(a)Şimdi ne kadar? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

(b)Ne kadar olmalı? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

(c)Bu benim için ne derece önemli? (en az) 1 2 3 4 5 6 7 (en çok)

Tatmini belirtmek için, (a) sorusuna verilen yanıt (b) sorusuna verilen yanıtta çıkarılır. Fark ne kadar az ise, iş tatmini o kadar yüksektir. Gereksinimin önemi (c) sorusuna verilen yanıtla ölçülür.

3.6. İş Tatminini Artırma Yöntemleri

Örgütlerde iş tatmini düzeyinin verimliliği doğrudan etkilediği belirtilmiştir. Beklenen düzeyde olmayan iş tatminini artırıcı çabalar yönetimin önemli sorumluluklarının başında gelmektedir. İş tatmin düzeyi beklenen seviyede olsa bile zaman içerisinde hemen hemen her işgören uzmanlaştığı alanda tatminsizlikle yüzyüze gelmektedir. Dolayısıyla tatmini artırıcı belli başlı yöntemler özellikle insan kaynakları departmanının desteği ile birlikte belirli periyotlarda uygulamaya alınmalıdır. Bu yöntemlerden başlıcaları aşağıda açıklanmıştır.

3.6.1. İş Rotasyonu

İş rotasyonu ile ilgili genel tanımlama, rotasyonun bir işbaşı eğitim yönündedir. Orta ve üst yönetimin yoğun olarak katıldığı bu eğitim şeklinde, işgörelere örgütün faaliyetlerini daha iyi kavramaya, teknik ve yönetsel anlamda becerilerini artırmaya yönelik bir program uygulanır (Özçelik, 1998: 193). İş rotasyonu örgüt için özellikle işlerin aksamaması adına önem taşır. Farklı alanlarda, belirli dönemlerde eğitim gören kişiyi bir iş arkadaşının ayrılması durumunda kolayca onun pozisyonuna almak mümkün olacaktır. Yine iş yükü artan bir işgörenin yanında aynı iş ile ilgili rotasyon sürecinden geçen bir başkası da destek olarak verilebilir.

Bu tür düzenlemeler, iş monotonluğunu ve tatminsizliğini ortadan kaldırmak; personelin işin tümünü görerek kendi işinin üretim sürecindeki yerini ve önemini kavramasını sağlamak, çalışanların yetiştirilmesi ve geliştirilmesini temin etmek gibi değişik amaçlara yöneliktir (Dinçer, 1992: 142).

Montaj hattındaki işçilerin eğitimi için de zaman zaman bu teknik kullanılmaktadır. İş başında eğitim yöntemi temeline dayanan bu gibi uygulamalarda, vasıfsız ya da yarı vasıflı işçiler birden fazla görevde çalışarak,

çeşitli beceriler geliştirme ve birden fazla alet ya da makine kullanabilme olanağı elde etmektedirler (Uyargil ve arkadaşları, 2008: 85).

3.6.2. İş Zenginleştirme

Herzberg ve arkadaşları tarafından geliştirilen iş zenginleştirme kavramı, “*işin çalışanlar açısından daha anlamlı hale getirilmesi için girişilen çabaların toplamı*” olarak ifade edilmektedir. Bu çabalar ise işin niteliğini değiştirmeden ziyade, yönetim kademelerinde bulunan işi planlama ve karar verme yetkisinin astlarla paylaşılması anlamındadır. İş zenginleştirmede çalışanlara işi sadece yapma değil, onları planlayabilme, yön verebilme ve kontrol edebilme sorumluluğu da verilmektedir. Böylece çalışanların yaptıkları iş kendileri için daha anlamlı hale gelmektedir. İş zenginleştirmenin amacı çalışanların kendilerini işe adanmalarını ve işi severek yapmalarını sağlamaktır (Eren, 2004: 583)

İş zenginleştirme çalışanlara belirli sınırlar içinde kendi çalışma hızlarını belirleme, yaptıkları işlerin kalitesinden sorumlu olma, hatalarını düzeltme, çalışma yöntemlerini, kullanacakları malzeme, makine, alet ve teçhizatı seçme olanağının tanınması olarak ifade edilir. Bu durumda gerek temel ilkeleri, gerekse sınırları açısından iş genişletmeden üstünlüğü kolayca fark edilen bu tekniğin günümüzde iş genişletme ile birlikte uygulamalarına rastlanmaktaysa da, iş dizaynı çalışmalarının çoğunda iş genişletmenin yerini almaktadır (Uyargil ve arkadaşları, 2008: 86).

3.6.3. İş Genişletme

En basit şekliyle belirli bir işin, işçinin, daha çok ve çeşitli işi yapabilecek şekilde yeniden organize etmesi demektir. Yatay zenginleştirme (Horizontal Job Enrichment) olarak da adlandırılan bir iş genişletme programı, hem işin bitirilme süresinin uzamasına hem de teknolojik yapı ve yerleşme sayesinde önemli değişikliklere yol açar. İşçi, kendi işiyle yapı benzerliği olan

diğer iş elemanlarını yan yana getirerek, yapmakta olduğu işin kapsamını genişletmektedir. Programın amacı, yorgunluk ile monotonluğu ortadan kaldırmak ve motivasyon sağlamaktır (Dinçer, 1992: 143).

3.6.4. İş Basitleştirme

İş basitleştirmede işler etkinliği artırmak amacı ile bölünebilen en basit görevlere ayrılır. Böylece kişiler işlerini oluşturan bu basit görevleri daha kısa zamanda öğrenecek ve daha hatasız yapabileceklerdir (Uyargil ve arkadaşları, 2008: 83). Taylor'un "*Bilimsel Yönetim*" hareketine dayanır. Zaman ve hareket etüdüleri ile insan-makine etkileşimini esas alarak, verimliliği artırmaya yöneliktir (Dinçer, 1992: 142).

Ancak işin basitleştirilmesi, rutin olarak tekrar eden işlerde monotonluğu artırabilir ve işgörenleri olumsuz yönde etkileyebilir. İlk zamanlarda olumlu etkisi görülen bu yöntemde belirli bir süre sonra iş tatmini azalabilir (Demir, 2005:162).

3.6.5. Personel Güçlendirme

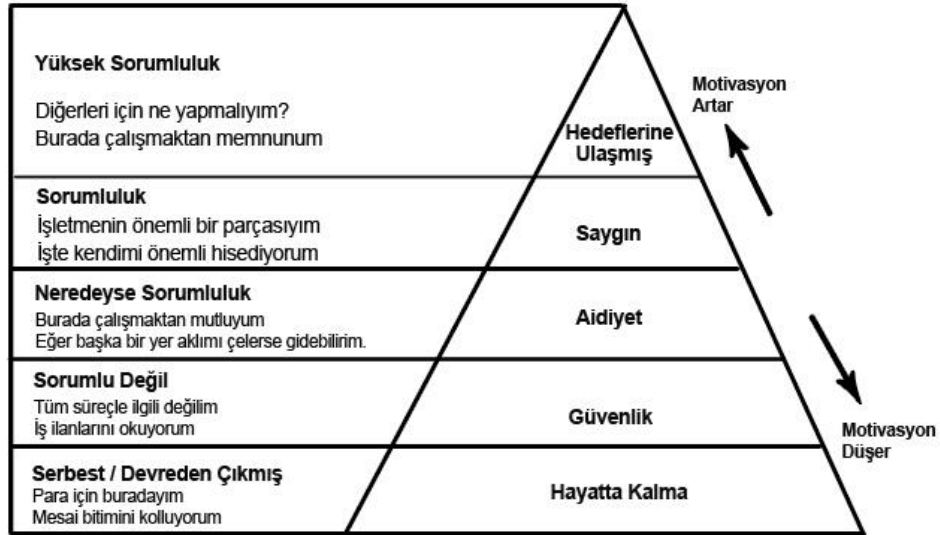
Güçlendirme fikri, iş ile ilgili karar almada daha fazla özgürlük, daha büyük bir esnekliğin sağlanmasıyla oluşan işgücünü içerir. Geleneksel yönetim tekniklerinde var olan kontrol, hiyerarşi ve katılık, güçlendirme ile arasındaki tezatlığı gösterir (Özler, 2012:134).

Personel güçlendirmede astlara daha fazla söz hakkı verilerek pozisyon güçlerini, eğitim ve geliştirme faaliyetleriyle uzmanlıklarını, örgüt içi ve dışındaki farklı kaynakları kullanımlarını kolaylaştırmakla kaynak güçlerini ve bireysel güven ve motivasyonlarını artırarak kişilik güçlerini geliştirmek mümkündür. Bu aşamalar bir bütün olarak ele alındığında güçlendirme söz konusu olur (Koçel, 2001: 339). İşletmenin örgüt yapısının güçlendirmeye

uygun şekilde dizaynı ve destekleyici bir yönetim vizyonu olması gerekmektedir (Ceylan, 2002: 114).

Personel güçlendirme aynı zamanda motivasyon ile yakından ilişkilidir. İşgörenlerin örgüt için daha verimli çalışmaları ve örgütsel hedefleri benimsemeleri için onları harekete geçirebilecek araçların neler olduğunu bilmek gerekir. Güçlendirme çalışmalarının etkili olabilmesi için motivasyonun ne düzeyde olduğu önemlidir. Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi dikkate alındığında hayatta kalma ve güvenlik basamaklarında olan bir işgörenin güçlendirmeden önce örgüte bağlılığının artırılması gerekir. Aksi takdirde motivasyonu düşük olan işgören, yöneticilerine personel güçlendirme için harcadıkları çabaya gönüllü olarak karşılık vermeyecektir. Şekil 7'de motivasyon faktörleri ve güçlendirme üzerindeki etkileri açıklanmıştır:

Şekil 7 - Personel Güçlendirme ve Motivasyon İlişkisi



Kaynak: <http://www.scancapture.co.uk/how-maslows-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement/>

Örgüt içerisinde çalışılan her kademedeki farklı motivasyon araçlarının kullanılması ve hatta yöneticilerin her bir işgören için güçlendirme yönünde

uygun kariyer planları yapması gerek örgütsel bağlılığı gerekse iş tatminini yakından etkileyecektir.

4. İŞ HAYATINDA KUŞAKLAR

4.1. Kuşak Kavramı

Türk Dil Kurumu (TDK)'nda kuşak; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak tanımlanmaktadır.

Aynı tarihsel zamanda ve aralıklarda doğan, ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş zaman periyodlarına ya da belli bir sosyal gruba mensup olanlar için yapılan tanımlamalara kuşak (jenerasyon) denilmektedir. Kuşaklar arasında yaşam şekli ve buldukları ortamların neden olduğu farklılıklar görülmektedir. Dolayısıyla kuşaklar arasında hem karakter, hem çalışma yaşamları hem de sosyal hayatlarında önemli ayrışmalar olduğu söylenebilir. (Adıgüzel ve arkadaşları, 2014: 167).

Ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda kuşaklar konusunda elli yıldan fazla çalışılmaktadır (Alwin, McCammon, 2007). Kuşaklar bu alanlarda geniş olarak incelenmiştir. Belli devrimci olaylar bireylerin paylaştıkları doğum ve onları bir arada tutan kritik gelişimsel yılların büyük etkisi olmuştur. Kuşak üyelerinin tutum ve davranışlarını etkiler, “zaman içinde birlikte yolculuk” yaparlar ve bu grupların beraberce olaylara karşı verdikleri tepkiler şekillenir. Ayrıca aynı doğum yıllarını paylaşan bireyler birbirlerini aynı grubun üyesi olarak tanımlarken diğerlerini farklı kuşak olarak görürler. Bu nedenle aynı kuşaktan oluşan bireyler diğer kuşaklardan oluşan üyelerden farklılaşırlar. Sadece paylaşılan yıllar değil sosyal ve tarihsel benzersiz deneyimler de, gençlerin özelliklerini kalıcı olarak etkilemiştir. (Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., Mainiero, L.A., 2009, akt. Yüksek Bilgili, 2013: 343-345).

4.1.1. Kuşak Tanımları

Kuşak kavramının sosyal teoriye ilk kez 1950'lerde girmiş ve yaşam süresini, ortak kültür ve gelenekleri paylaşan bir grubu ifade etmiştir. Aynı kuşaktaki insanlar yalnızca kültür ve gelenekleri değil aynı zamanda toplu olarak duyguları, tutumları, eğilim ve tercihleri de paylaşırlar. 1960'lardaki kuşak farkı yapısı da ebeveynler ve çocukları arasındaki değerlerde, yaşam tarzlarında ve ruhsal durumlarındaki farklılıklar nedeniyle ortaya çıkmıştır. 21.yüzyıldaki kuşak farkı ise aynı şekilde teknoloji ve elektronik ticaretin getirdiği değişikliklerle baskın hale gelmiştir (Arsenault, 2004: 126).

Aynı zaman periyodunda dünyaya gelen bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklandığı olgusuna vurgu yapan teori "*kuşak teorisi*" dir. Her kuşağın kendine has özellikleri ve değer yargılarının olması nedeniyle, kişiler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler sergilerler ancak diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler gösterirler (Chen, 2010, Shacklock ve Brunetto, 2011).

Kuşak kavramı sosyolojik teoride güçlü bir temele sahip olsa da iş değerlerinde kuşaksal farklılıklarının akademik ve ampirik kanıtları karışıktır. Birçok çalışma kuşaksal değerlerdeki tahmini farkları bulamamaktadır ve gözlenen farklılıklar "*nesil*" ve "*yaş*" arasındaki ayırmda başarısız olmaktadır. İş değerlerine göre kuşak farklılıkları üzerine kanıt, doğası gereği çok sayıda problem içermektedir ve nesiller kavramına ilişkin değerlerin ne olduğu açık değildir. Ancak durum sadece bu şekliyle ifade edilemez. İlk olarak yaş ve dönemden kaynaklanan kuşak ve kuşakların etkilerinden kurtulmak gerektiğini ileten önemli araştırmalar bulunmaktadır. Yöneticiler için kullanışlı bir düşünce olarak farklı gruplardaki çalışanların farklı değer ve tercihleri vardır fakat henüz yapılmamış ayırt edici ek faktörler olarak kuşaklar göz önünde bulundurulurken inandırıcı bir örnek olduğu göz önünde bulundurulmalıdır (Akdemir, Konakay, Demirkaya, 2013: 13).

Kuşak Alt Kültür Teorisi; grupların doğdukları ve erken yetişkinlik dönemlerinde gerçekleşen ve göreceli olarak yaşam süreci boyunca sabit kalacak inançlar, beklentiler ve değeri ortaya çıkaran önemli sosyal, ekonomik ve politik olayları sorgular (Strauss ve Howe 1991). Bu sorgulama farklı yaş gruplarının farklı sosyal değerlere sahip olabileceğinin bir kanıtıdır (Thau ve Heflin 1997).

4.1.2. Fizyolojik Yaş

Türk Dil Kurumu tanımına fizyolojik yaş; cinsel olgunluğa girişin ortalama yaşına göre, bireyin ergenliğe girişinde insan bedeni biyolojik ve fiziksel olarak da yaşlanmakta ve birçok değişikliğe uğramaktadır (www.tdk.gov.tr). Bu açıklamadan anlaşılacağı gibi fizyolojik yaş bedensel olarak ortaya çıkan değişimlere ilişkin yaştır.

Fiziksel yaş bebeklerin doğumu ile başlar. Daha sonra çocukluğa adım atılır ve çocukluktan ergenliğe ve ergenlikten yetişkinliğe doğru bir evre yaşanır. Yetişkin olmuş bireylerde üreme döngüsünü tekrar başlatırlar. Üreme döngüsü bireylerin ilerleyen yaşlarında kadın ve erkeklere göre değişiklik göstermektedir. Biyolojik yaşlanma bireylerde farklı şekillerde değişiklik göstererek devam edegelen bir süreç halindedir. Bireylerde bir takım fiziksel değişimler ve kırışıklıklar ile yaşlanma evresine doğru bir geçiş meydana gelir (Pilcher, 1995, akt. Adıgüzel ve ark., 2014: 168).

İnsanlar yıllar ilerledikçe bedensel ve zihinsel olarak yaşlanmaktadır. Zaman faktörü her an devrededir. Yaşam seyrine baktığımızda tüm canlılar gibi insanlarda doğar, ergenleşir, olgunlaşır, yaşlanır ve yaşamı son bulur. Bu süreç içerisinde nesillerin devam etmesi için üreme gerçekleşir. Her kuşak kendisinden sonra gelecek kuşaklar için zihinsel ve fizyolojik miraslar bıraktığı gibi toplumsal olarak da miras bırakmaktadır. Bugün işletme yönetimi ile ilgili konuşulan, tartışılan her konuda geçmiş kuşakların etkisi devam etmektedir.

4.1.3. Yaş

Yaş ve kuşak kavramları arasındaki ayrımı yapmak kuşak farklılıklarını anlamak açısından bir diğer önemli noktadır. Arsenault 'un (2004)'de üzerinde durduğu gibi kuşak üyeleri arasında ortak olarak paylaşılan değer ve davranışların yaş ve olgunlaşmayla (ya da yaşam dönemleriyle) birlikte değişeceğini ve gözlemlenen farkların kuşakla değil yaş ile açıklanabileceğini iddia etmek araştırmacıların kuşak farklılıkları konusuna gerektiği kadar özen göstermemesine neden olan yanılgılardan biri olmuştur (Özer, Eriş ve Özmen, 2013: 125).

Bir kişinin doğduğu yıl ve yakın zamanları, o kişinin bir işi yapması ya da yapmamasına neden olacak önemli faktörler arasında yer almaktadır. Bazı kültürlerde yaşamış kişiler açısından yaşın önemi büyüktür. Ancak bu önem kültürlere göre farklılık göstermektedir. Batı toplumunda kronolojik sıra önemli olurken, Afrika gibi bazı topluluklarda bunun hiç önemi olmayabilir. Bu yaş olgusu toplumların gelişmişlik düzeyleri ile de ilgilidir. Batı toplumlarında ise takvimlendirme ve numerik olarak yaş kavramı okuryazarlık ve bilim tekniklerine göre dayandırılmıştır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014: 168).

4.2. Kuşakların Sınıflandırılması

Günümüz iş gücü en az dört farklı kuşağı içerir: Sessiz Kuşak, Baby Boomer (Doğum patlaması), X Kuşağı ve Y Kuşağı (De Long 2004). Çoklu yaş gruplarının dahil olduğu iş gücü ve yaşlanan nüfus ile ilgili bilgiler aşağıda gruplandırılmıştır:

Tablo 6 - Kuşakların Sınıflandırılması

Yazarlar	Kuşakların Tanımları				
	Sessiz Kuşak	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Appelbaum (2005)		1943-1960	1961-1981		
Broadbridge (2007)				1977-1994	
Cennamo ve Gardner (2008)		1946-1961	1962-1979	1980 ve sonrası	
Hammill (2005)	1922 -1945	1946-1964	1965-1980	1981-2000	2001 ve sonrası
Chen ve Choi (2008)		1946-1964	1965-1977	1978 ve sonrası	
Gürsoy (2008)		1943-1960	1961-1980	1981-2000	
Kuran (2010)					2000-2020
Jurkiewicz (2000)		1946-1962	1963-1981		
Jurkiewicz ve Brown (1998)	1925-1942	1943-1960	1961-1981		
Oblinger (2005)					2000 ve sonrası
Lamm ve Meeks (2009)		1943-1960	1961-1980	1981-2000	

Lyons (2007)	1945 öncesi	1945-1964	1965-1979	1980 sonrası	
Parker ve Chusmir (1990)	1946 öncesi	1946-1964			
Sessa (2007)	1925-1945	1946-1963	1964-1982	1983 ve sonrası	
Smola ve Sutton (2002)		1946-1964	1965-1977		
Wong (2008)		1945-1964	1965-1981	1982-2000	
Williams ve Page (2011)	1930-1945	1946 – 1964	1965 – 1976	1977 – 1994	1994 ve sonrası
Howe ve Strauss (2000)	1925-1943	1943-1960	1961-1981	1982-2000	

Kaynak: Emma Parry, Peter Urwin, “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, International Journal of Management Reviews, Sayı: 13, 2011, s.89. ve çeşitli kaynaklardan ek yapılmıştır.

Yukarıdaki tabloda çeşitli kuşak sınıflandırmaları belirtilmiştir. Araştırmamızda kullanılan kuşak sınıflandırmaları Türkiye’de ki çeşitli kaynaklardan elde edilen veriler dikkate alınarak ülkemizdeki kuşak sınıflandırmalarına göre yapılmıştır. X ve Y kuşakları ana konumuz olduğu için bu kuşaklara diğer kuşakların özellikleri daha ayrıntılı irdelenmiştir. Sınıflandırmamız Tablo 7’de görülmektedir:

Tablo 7 - Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırmaları

Sessiz Kuşak	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
1945 ve öncesi	1946-1964	1965-1979	1980-2000	2001 ve sonrası

4.2.1. Sessiz Kuşak

Sessiz Kuşak, 1. Dünya Savaşı ve 2. Dünya Savaşı döneminde dünyaya gelmiştir. Ahlak kurallarına, toplumsal normlara önem verirken otoriteye sessiz şekilde saygı göstermişlerdir (Zhang ve Bonk 2010: 80).

Gelenekçiler olarak da adlandırılan sessiz kuşak mensupları; başarılarını disipline, çok çalışmaya ve maddi ödüllerin ertelenmesine dayalı olarak geliştirdiler. Genellikle hizmet veren bir kuşak olarak tanımlanırlar. Çünkü bu kuşağın üyelerinin çoğu, diplomatlar, toplum hakları savunucuları olarak ulusal roller üstlenmiş ve memurlar ya da politikacılar olarak farklılık göstermişlerdir. Görev iadesi ve toplumun iyiliğine katkıda bulunmak bu kuşağın işidir. İşyerinde yasal prosedür ve adil bir ortam ararlar. Böyle bir ortam bulduklarında şirkete sadık kalıp mevcut sistem içinde çalışırlar.

Sessiz kuşağın çoğu geleceklere düşünür ve iş ortamında yeni uygulamalar deneyimlemek isterler. İşverenlerinin, yaptıkları iş için kendilerini destekleyeceğini bilmek isterler. Kar zarar noktasında katkılarının ne olduğunu bilmeleri önemlidir. Eğer teknoloji konusuna yeterli değillerse bu kuşağın mensuplarına proaktif teknoloji destekleri sağlanmalıdır. Kanuni prosedürler uygulayarak kararların altındaki temel gerçekleri ve kararların ardında yatan gerekçeleri bilmek isterler. Kendilerinden sonra gelen kuşaklara tecrübelerini aktarabilecekleri ortamlar yaratılır ve değerli oldukları hissettirilirse verimleri artacaktır (Kaye, 2012).

4.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)

Baby Boomers Kuşağı (1946-1964) artık iş gücünden emekliliğe geçiş yaparken, önemli derecede demografik değişim gerçekleşmektedir. Bu kuşak, başarıya, azme, kariyerlerine ve örgütlerine olan sadakatlerini de beraberinde götürmektedir (Alexander ve Sysko, 2013: 127). İkinci Dünya Savaşı'nın

ardından doğan bir milyar bebek nedeniyle yaşanan nüfus patlaması bu kuşağa adını vermiştir (www.kigem.com).

Suh (2005)'ya göre, ABD 2003 Nüfus Sayımı'nda Baby Boomers'lar nüfusun büyük kesimini oluşturmaktaydı. Weston (2001) ve Suh (2005) bu kuşağın kendini özel hissettiğini, adanmış çalışanlar grubunu oluşturduğunu ve kişisel gelişimlerine önem verdiklerini belirtmişlerdir. Ancak idealist tutumları meslek seçimlerinde tam anlamıyla kendini gösterememiş, ihtiyaçları doğrultusunda seçim yapmak durumunda kalmışlardır (Kupperschmidt, 2000: 67).

Baby Boomers'lar işyerlerinin konforuna dikkat etmektedirler. Kendilerini değerli hissetmek isterler. Bireysel maddi kazançlar kadar toplumsal kazançlar da onların ilgi alanına girmektedir (Lancaster ve Stillman, 2002).

Geçmiş araştırmalar göstermektedir ki; yönetim kendisinden önce gelen yönetici kadrosunun iş etiğinden, değerlerinden, pozisyon ve kişilik gücünden etkilenmektedir (Shacklock ve Brunetto, 2011).

Bu kuşak mensupları hem eğitim hem de ekonomik açıdan ciddi bir patlama döneminde dünyaya gelmişlerdir. Unvan onlar için son derece önemlidir. İdealist olarak tanımlanabilirler. Ayrıca kendilerini, büyükleri ve çocukları arasında feda etmeyi göze alarak çeşitli sivil sorunların içerisine girmişlerdir. (Smola and Sutton 2002, Wong, Gardiner, Lang and Coulon 2008). “Sandviç Kuşağı” olarak da adlandırılan Baby Boomer Kuşağı aynı evde önce çocuklarına daha sonra da yaşlanan anne ve babalarına bakmışlardır (Kuyucu, 2014: 57).

4.2.3. X Kuşağı

X Kuşağı kanaatkar, aynı şirkette uzun yıllar çalışan sadık bir kişilik profili oluşturur. Toplumsal sorunlara duyarlılıkları ve yüksek iş motivasyonları önemli özellikleridir (Mengi,2009).

Türkiye açısından bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmıştır. X kuşağı, değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkar, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşaktır. X kuşağının geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; sözkonusu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşümler yaşamaya başlamasından kaynaklanmaktadır (Ayhün, 2013: 100).

Bu kuşak iş güvenliğini önemsemektedir. Eğer mevcut ortamda iş güvenliği yönünden memnun edilemezse deneyimleri ile rahatlıkla bir başka örgütte kariyerine devam edebilir (Kupperschmidt 2000, Bell ve Narz 2007, Shacklock 2011).

4.2.4. Y Kuşağı

Türkiye nüfusunun yaklaşık yüzde 25'ini kapsayan Y kuşağı üyeleri önümüzdeki on yıl içinde yönetici pozisyonlarında olacaklar. Aynı anda birden fazla işi yapmak isteyen, kariyer planında hep ikinci bir alternatifi olan bu kuşağın yaklaşımları klasik tarzın oldukça dışında olacaktır. Kendilerine sunulmasını bekledikleri yenilikçi, yaratıcılığı ön plana çıkaran yönetim yaklaşımını artık kendileri göstermek durumunda kalacaklardır. Bu güncel yapı, hem yöneticileriyle hem de yönettikleri farklı kuşaklarla iletişimlerini etkileyecektir. Bireyci, girişimci, özgüveni yüksek ve karar alma kabiliyeti gelişmiş bireylerin oluşturduğu bir topluluğu işletmede tutabilmenin zorluğu kabul edilmektedir. Çünkü Y kuşağı üyesi bir çalışan karar alma mekanizmalarından uzak durmaktadır ve sadakatten ziyade kendisine daha fazla zaman ayırabileceği örgüt yapısı hangisi ise onu tercih etmektedir (Löle, 2011).

Y Kuşağı'nın Dünyadaki İşgücü Payları; İSMMO tarafından hazırlanan "Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği / Y Kuşağı" adlı raporuna göre, dünyada Y kuşağı, 2030 yılında işgücü içerisindeki en büyük paya sahip olacaktır. 2010 yılında Y kuşağının çalışan 463 milyonluk nüfus içerisinde payı yüzde 22,5

olarak gerçekleşmiştir. Bu durum her dört işgörenden birinin Y kuşığı mensubu olduğunu gösterir. 2030 yılına gelindiğinde ise iş gücündeki Y kuşığı sayısı 107.2 milyona ulaşacak ve işgücünün yüzde 28'i Y kuşığı olacaktır (İSMMM Raporu, 2013).

Araştırma şirketi Gartner'ın Mayıs 2013'te yayınladığı araştırma sonuçlarına göre; yöneticiler örgütlerinin hizmetlerini güçlendirirken ve kararlarını alırken Y kuşığını hesaba katmalıdırlar. Belirtilen demografik grup X kuşığını takip eden, 1980'lerin başlarında 2000'lerin ilk yılları arasında kalan ve aynı zamanda Millennial olarak da isimlendirilen kuşaktır. Gartner'a göre Y kuşığının internet teknolojilerini iyi düzeyde kullanması örgütlerin risk almasına neden olabilir, bu riskler örgütlerin hedefleri ile dengelenmelidir (www.enterpriseinnovation.net, Mayıs 2013).

Morrow (2008), Y kuşığı tarafından sergilenen yetki verme fikri merkezinden yol çıkarak teorik bir çerçeve geliştirmiştir. Araştırma bulguları bu kuşığın üyelerinin genellikle çocuk merkezli ebeveynlere sahip olduğu düşüncesini desteklemektedir. Ve bu tür ebeveynler eskiden rekabetçilik olan aktivitelerde '*her şeye ödül*' davranışı sergilerler. Bu tür tutum ve davranışlar çocuklar tarafından gerçekçi olmayan beklentiler doğurur. Genellikle herkesin kazanamayacağını ve bazen çabaların başarısızlıkla sonuçlanabileceğini kavrayamazlar. Takım çalışmasına yatkınlıkları rekabet isteklerinin önüne geçmektedir (Stewart, 2006: 117)

Jayson (2007), sadakat, zengin olma, ailenin ve akranlarının beklentilerini karşılama, ün sahibi olma, aileye destek, rahat, moda uygun bir hayat yaşama gibi fikirleri içeren yetki verme yaklaşımının ardındaki motivasyonel yapıları saptamıştır. Nations (2007) ise kişisel zaman, terfi olanakları, gelişim, güvenlik isteği, ödüllendirilme, liderlik imkanları ve ekip gelişimi isteklerinin hepsinin bu grubun teşvik edici öğeleri olduğunu ortaya çıkarmıştır.

İstanbul Arel Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (ARELSEM) tarafından 15 Mart 2012’de düzenlenen “Y Jenerasyonu Zirvesi”nde insan kaynakları yöneticilerinin Y kuşağına ilişkin bazı tespitlerine yer vererek konuyu daha somut hale getirmek gerekirse:

Secret CV Kurumsal İletişim Müdürü **Elif Büyükak Kunter** "Günümüzde dünyayı ve şirketleri yöneten X kuşağı. İş hayatında Y kuşağının iş görüşmelerine geç kalması ya da gitmemesi, kendilerine aşırı güvenden dolayı farklı cevaplar vermeleri, X kuşağı yöneticilerini rahatsız ediyor" diyor Kunter, 2000 yılı sonrası doğanların mensubu olacağı Z kuşağının ise sabırsız ancak kompleksiz bir nesil olacağını belirtti. Kunter’e göre bireyselliğin ön planda olacağı Z kuşağından lider seçiminde Y kuşağı zorluk yaşayacak. Zira Y kuşağı hem X kuşağını anlamak zorunda hem de Z kuşağına hazırlanmak zorunda.

Teknosa İK Genel Müdür Yardımcısı **Asena Yalınız**

"Sosyal medyada aktifler, 271 mağazamızdaki 3 bin 300 çalışanımızın yüzde 71'i Y kuşağı. Bu yoğunlukta Y kuşağı barındıran şirket olarak elbette ki bu gençlerin iş hayatından istek ve beklentilerini önemsiyoruz. Sosyal medyayı ve interneti aktif olarak kullanan Y kuşağı için teknoloji hayatın vazgeçilmez bir parçası. Şirket olarak kendi sosyal medyamızı kurduk ve çalışanlarımız kurdukları bloglarda birbirleriyle paylaşımda bulunabiliyorlar. İşveren markayı tanıtmak için sosyal medya kullanımı şart" diyor Yalınız, mülakattan sonra görüştükları kişinin Facebook sayfasına bakıp kişi hakkında ipuçları elde ettiklerini ifade ediyor.

Akçansa İK Genel Müdür Yardımcısı **Hakan Timur**

"Gençler saygınlık bekliyor. Akçansa olarak çalışanlarımızın yüzde 35'i Y kuşağından oluşuyor. Bu kuşağın yüzde 20'si ise yönetsel konumda. Y kuşağı lider ve büyük bir şirkette çalışmak istiyor. İş ortamını önemsiyor ve saygınlık bekliyor. Buna karşın fark edilecek kadar küçük bir organizasyonun içerisinde yer almak istiyorlar. Deneyim kazanmak için bu kadar sık iş değişikliği yapıyorlar. Y kuşağının kişisel gelişimlerine katkıda bulunmak için

Akçansa olarak hem yurtiçi hem yurtdışı eğitim ve gelişim fırsatı veriyoruz” ifadeleriyle şirketlerinde kuşakların farklı beklentilerine özen gösterildiğini vurguladı.

4.2.5. Z Kuşağı

2000 ve sonraki yıllarda doğanların oluşturduğu kuşaktır. Y kuşağında olduğu gibi bu kuşak da teknoloji ile iç içedir. Bugünden tahmin yapmanın zor olmasıyla birlikte Z kuşağı için; daha fazla gelir elde edecekleri, coğrafi sınırlamalara tabi olmayacakları, kadın-erkek ilişkilerinde sosyal rollerin değişime uğrayacağı, yalnız yaşama isteğinin yoğun olacağı söylenmektedir (Senbir: 2004).

Mesutoğlu tarafından kigem.com.tr’de 2013’te yayınlanan “Çekilin Yoldan Z Kuşağı Geliyor” adlı makaledeki satır başları:

Levent Burak Demiralp’e göre Türkiye’de nüfus içerisindeki büyüklüğü 2015’te tahminen 18 milyona varacak olan bu kuşak - kuşaklar arası dönemler kısaldığı için - kendilerinden önceki nesille kolay anlaşacak. Uyum sorunu yaşamayacaklar. Bununla beraber hiyerarşiye soğuk durdukları ve iletişime açık oldukları için organizasyon yapısı değişecek. Her şeyin kendilerine uygun kişiselleştirilmesini bekledikleri için tüm yöneticilerin bireysel bakış açısı geliştirmesi gerekecek. Bireye yatırım giderek artacak. Değişim isteyen, çabuk vazgeçen kuşak olduklarından yetenekli olanları elde tutmak daha fazla kaynak gerektirecek. İş süreçleri mutlaka teknoloji ile desteklenmiş ve bürokrasiden uzak tasarlanmış olacak. "Ben" odağı yükselen çalışanların bireyselleşen taleplerine karşılık verecek esnek sistemler tanımlanması ve ortamlar oluşturulması gerekecek. Pazarlamacılar şimdiden Z'lere özel strateji geliştiriyor. Örneğin marka sadakatleri zayıf olacağı için bu kuşak mensuplarının küçük yaşlarda zihinlerine yerleşecek işlere yönelme planları var. Standart politikaları bir kenara bırakacak olan insan kaynaklarında ise hızlı ve esnek olmak gerekecek.

Z kuşağının olumlu yönleri:

- Daha iyi eğitilmiş olacaklar.
- Bireysel ve bağımsız olmaları yaratıcılığı artıracak.
- Doğruyu çekinmeden söylemeleri motive edici bir ortam oluşturacak.
- Nesiller arası farklar azalacak.
- Sosyal ve iletişime açık olmaları müşterileri ve birbirlerini kolay anlamalarını sağlayacak.
- İnternet ile coğrafi sınırları kaldırmaları güvenlerini arttıracak.
- Kompleksiz oldukları için kendilerini rahat ifade edebilecekler.

Z kuşağının olumsuz yönleri:

- Sadakatsiz olmaları şirketleri zorlayacak.
- Azimli ve hırslı olmamaları, kriz dönemlerini olumsuz etkileyecek.
- Hep yükselmek istemeleri nedeniyle "yıldız savaşları" yaşanması kaçınılmaz olacak.
- Çabuk vazgeçmeleri nedeniyle şirketlerin yetenekleri tutmaları zorlaşacak.
- Standart işleri yaptırmak zorlaşacak.
- Zaman ve emek gerektiren meslek dalları değer kaybedecek.
- Her şeyi kişiselleştirmek istemeleri, zengin - fakir uçurumu yaratacak.

4.3. Kuşak Teorisi

Farklı kuşaklar onları belirli bir grubun içine çekecek ya da gruptan ayıracak farklı semboller ve özelliklere sahiptirler. Her bir kuşağın üyeleri algı, yargılama ve duygu yönünden birbirlerinden farklıdır ancak özellikleri birbirlerine yakındır (Chen, 2010: 133).

Genel olarak, kuşaklar yaşlarla ayrılır. Yaş öncülü, karmaşık toplumların anlaşılmasında yardımcı olacak ve bunu sadeleştirecek bir niteliktir. Yaşın yanında, sosyal yapı öğeleri de, sosyal hareketlilik, etnik

bütünlük, bölgesel çeşitlilik ve kitle iletişimi aracılığıyla ortaya çıkan kitle kültür ile bağlantılar kuşakları ayırmak için kullanılabilir (Chen, 2010: 134).

Shewe ve Meredith (2004) 'grup' teriminin kuşaktan farklı olarak kullanıldığını, çünkü bu terimin yalnızca doğulan yaş ile tanımlanamayacağını ifade ederler. Kuşak grupları ise 'kuşak' ve 'grup' kavramlarının bir kombinasyonudur. Kuşak grupları, bir kuşağın yetişkinlik öncesi döneminde gerçekleşen önemli ekonomik, politik ve kültürel gelişmeleri yansıtan değer uyumuna sahip toplumsal alt gruplardır.

Kuşak Teorisi; 1977'de Renals Inglehart tarafından geliştirilmiştir. Bu teori iki temel çıkarıma dayanır: sosyalleşme hipotezleri ve yetersizlik hipotezleri. *Sosyalleşme hipotezi*, yetişkinlerin temel değerlerinin çocukluk ve ergenlik dönemlerindeki sosyoekonomik şartları yansıttığını öne sürer. Toplumsal şartların değişimi yetişkinlik yaşındaki kişileri etkileyebilmesine rağmen, bir kuşağın yaşamın erken dönemlerinde gelişen çeşitli bireysel değerlere olan katkısının göreceli önemi sabit kalır. *Yetersizlik teorisi*, kuşak gruplarının, ergenlik dönemlerinde kaynakların az olduğu sosyoekonomik çevresel öğelere dayalı değerlerin yerleşmesine neden olacağını öne sürer. Bu yüzden, savaş, ekonomik kriz gibi fiziksel ve sosyoekonomik dönemlerde büyüyen kuşaklar modern hayatta kalma değerlerini öğrenirler (ekonomik determinizm, ırkçılık, materyalizm, otoriteye saygı vb). Bu yüzden, milletin tarihi, kuşak grupları arasındaki değer ve tutum farklılıklarını yansıtabilir. Buna benzer şekilde, kuşak grubunun değerleri, tutumları ve yaşam tarzları belli toplumların özelliklerine ayna tutar (Chen, 2010: 135).

4.4. X ve Y Kuşağının Karşılaştırılması

Sessiz Kuşak, Baby Boomer Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağının iş felsefelerine dair dikkate değer birkaç farklılık bulunmaktadır. Her kuşak iş hayatının kalitesini farklı şekilde algılar. Sessiz Kuşağa çalışması söylenmiştir ve iş güvenliği olan her örgütte çalışabilir. Önemli olan uzun süreli istihdam edilmek ve sadakatin karşılığını alabilmektir (Allen, 2004). Bebek Patlaması

Kuşağı çalışmak için yaşamaya inanır ve bunun için sabahtan gece geç vakitlere kadar iş peşinde koşar. Bu yüzden iş hacmini arttırarak iş hayatını daha yüksek kalitede algırlar. Diğer yandan, X Kuşağı yaşamak için çalışmaya inanır. İş hayatının kalitesine en çok vurguyu yaparak, aile ile iş arasında otomatik olarak uyum sağlarlar. Y Kuşağı üyeleri ise kendilerine ayırabilecekleri boş zamana çok daha fazla önem verirler. Zamanın paradan daha önemli olduğunu düşünürler. Bu yüzden, iş hacminin daha da ağırlaştığı durumlarda, Y Kuşağı için iş hayatının etkisi olumsuz olacaktır (Suk ve Chan, 2005: 58).

Rainmaker Thinking tarafından 10 yıllık bir araştırma çalışması hazırlanmıştır. Bu araştırma iş gücü içerisindeki 6 anahtar kuşak farkı trendini ortaya çıkarmıştır (Tulgan 2004):

- İlk trend, teknolojik gelişmeler ve işverenlerinden daha fazla beklentilerle daha etkili ve etkileyici şekilde çalışırlar. Aşırı talepkar bir işyeri çalışanların hayat-iş dengesi ihtiyacını kısıtlar.
- İkinci trend daha düzlemsel örgütsel yapı yoluyla daha az hiyerarşik işçi-işveren ilişkisinin oluşturulmasıdır. Çalışanlar başarılarını unvanları, yaşları ya da rütbeleriyle değil, becerileri ve bilgileriyle tanımlarlar.
- Üçüncü trend ise, uzun vadeli iş ilişkileri, işverenlerin daha rastlantısal çalışanları işe alma, başarı ve ölçülebilir sonuçlara dayalı kısa süreli işçi zararını karşılama seçeneklerini azaltır.
- Dördüncü trend, çalışanların üreticiliği, kaliteyi, morali ve motivasyonu yüksek seviyede tutmak için kısa vadeli ödüllere olan beklentisinin yüksek olmasıdır.
- Beşinci trend, hızlı teftiş çalışanların iş yerinden beklentileri ve oradaki ihtiyaçlarını karşılama açısından giderek artan bir önem arz etmektedir.

- Altıncı ve son trend; çalışanları teftiş etmenin, onları meşgul ve motive ederken, aynı zamanda üreticiliklerini, çalışma kalitelerini arttırmak için daha fazla zaman, çaba ve beceri gerektirmesidir.

X kuşağı ile Y kuşağı hiyerarşik yapılardan hoşlanmazlar (Hart 2006). Araştırmalar genel olarak kuşaklar arasında farklılıklar olduğuna vurgu yapsalar da yine de çok net çizgilerle bir ayırım olduğu söylenememektedir (Parry ve Urwin 2011: 80).

Read (2007: 63) yaptığı araştırmada X kuşağı ve Y kuşağı arasında iş tatmini, örgütsel bağlılık, personel güçlendirme faaliyetlerine yaklaşım, stres, yönetime güven düzeyi, iş-yaşam dengesi gibi temel örgütsel davranış yaklaşımları açısından farklılıklar olduğunu ortaya koymuştur. Ancak Hymowitz (2007)'in araştırmalarında iyimserlik, idealist yaklaşım, geleneksel değerleri önemseme ve daha ciddi kariyer planı gibi konularda önemli düzeyde benzerliklerle karşılaşmıştır.

Julie Cugin, X ve Y kuşaklarını çevresel etkenler ve yönetim tercihleri açısından aşağıdaki şekilde karşılaştırmıştır:

X Kuşağı Çevresel Etkenleri

- Finansal ailevi ve sosyal güvensizliğin olduğu bu dönemde gelişmiş hızlı bir değişim gösterip toplumsallıktan bireyselliğe geçiş gözlemlenmiştir.
- Baby Boomers'ların aksine her iki ebeveyn de çalışır. Artan boşanmalar sonucu çocuk tek ebeveyn de büyür.
- 1980'lerde bu kuşağın aileleri ciddi işten çıkarımlar yaşamışlardır. Bu durum çocukların iş ile ilgili bir bakış açısı geliştirememesine sebep olmuştur.

Y Kuşığı Çevresel Etkenleri

- Dijital dünyada sosyalleşme ortaya çıkmıştır.
- Dijital bağlantılar ve bilgiye erişim söz konudur.
- Dijital dünyayla 24 saat bağlantılıdır.
- Günde 6 saatten fazla online durumdadırlar.
- Ekonomik açıdan gelişme göstermişlerdir.
- Neredeyse herkes kişisel bilgisayar ve internet sahibi olmuştur.
- Doğum kontrolü ve kürtajların oldukça yaygın olduğu bir dönemdir. Böylelikle isteme ve planlama yoluyla çocuk sahibi olarak çocukları için daha iyi bir yaşam standardı sunmuşlardır.
- “Helikopter” aileler sözünün türediği bir kuşaktır. Bu grubun üyeleri sürekli çocuklarının etrafında oldukları için bu adı almışlardır. Bu değişim üniversite yıllarına kadar yayılmış ve hatta çocuklarının iş hayatında da devam etmiştir.

X Kuşığının Yönetim Tercihleri

- Kişisel bilgisayarlardan hemen geri bildirim alırlar.
- İşyerlerinde genellikle bilgisayar oyunu oynarlar.
- Bireysel çabaları desteklemek için genellikle ekipler kullanırlar.
- Popüler iş ünvanları bu kuşak için çok şey ifade eder.
- Mikro yönetimi iyi karşılamazlar ve sonuçları etkileyebilecekleri koçluk tarzı yönetimini benimserler.
- Örgüte sadık kalma açısından şüpheçilerdir ve işverenlerinden karşılıklı alışveriş beklemezler (Maccoby 2000).

Y Kuşığının Yönetim Tercihleri

- Şeffaflık ve açıklığı tercih ederler.
- İç yönetimde iyi ilişkiler ve ekip uyumu söz konusudur.
- Kendilerine yetki verilmesini beklerler.
- Günlük geri bildirim isterler.
- Yeni işlerin üstesinden gelme ve sınırları zorlama istekleri vardır.

- Yetenekleri tanımlandığında işlerle eşleştirildiğinde ve hedeflere odaklanıldığında en iyi şekilde performansı sergilerler.
- Esneklik talepleri, pozisyondan pozisyona, departmandan departmana geçiş istekleri vardır.
- Çalışma arkadaşlarıyla ve benzer değerlere sahip örgütlerle işbirliği yapmayı severler.
- Çift yönlü iletişimi ve açık iletişimi benimserler.
- Yönetimle direkt bağlantılı olmayı tercih ederler.
- İş birliği yapmaya, bağımsızlığa ve görevlerini ve hedeflerini yerine getirmek için bağlantılar kurmaya meyillidir (Alch 2000).

4.5. Türkiye’de Kuşaklar

Türkiye’de Sessiz Kuşak; 1929-1939 yılları arasında dünyaya gelen bu kuşak geleceğe ilişkin endişelere sahiptir. Bu özellikleri nedeniyle “Buhran Kuşağı” olarak da ifade edilirler. “Büyük Buhran” denilen ve tüm dünyayı etkileyen işsizlik sonrasında, dünyanın savaşın eşiğine geldiği, iş ve güvenlik kavramlarının hayata devam etmek için önemli etki sahibi olduğu bir dönemde dünyaya gelen bireyler kuşağın üyeleridir (Ayhün, 2013: 98).

1939-1945’li yıllar arasında doğanlardan oluşan II. Savaş Kuşağı, Türkiye’de savaşın yıkıcı atmosferi içerisinde öncelikle hayatta kalmanın önemini öğrenerek yetişmişlerdir. Buna ilaveten soğuk savaş dönemi, dünyanın Batı medeniyeti, Doğu Bloku, İslam dünyası ve Üçüncü dünya olarak parçalandığı dönemi oluşturmaktadır (Senbir, 2004: 21).

Türkiye’de Baby Boomers’lar; Türkiye’de patlama kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak; büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun etkili olduğu kuşaktır (Senbir, 2004: 24).

Bu kuşak, çocukluk ve gençlik yıllarında kırların kentlere taşındığı ve kentlerin de gecekondulaşmaya başladığı bir dönemi yaşamıştır. Hem kırsal

kesimde ciddi değişimler olmuş hem de üretim ve verimlilik büyük oranda artmıştır. Dolayısıyla kırsal nüfus kentlere göç etmeye başlamış ve karayolu ulaşımı demiryolunun yerini almıştır. Kırsal kesim dış dünyayı daha iyi tanımaya başlamıştır (Seçkin 2000, Yiğit, 2010).

Türkiye’de ihtilal ve çok partili döneme geçiş sürecinin yaşadığı yıllarda ki kuşaktır. Sadakat duyguları yüksektir, kanaatkar davranıp aynı yerde uzun süre çalıştılar. Teknolojiyi çok benimsemediler. Ebeveynleri gibi otoriteye saygılılardı. İçlerinden en idealistleri toplumsal haksızlıklara isyan edip 68 gençlik hareketlerinin kahramanı olurken, büyük çoğunluk hayattan belediklerini elde ettiğini düşünerek tatmin ve mutlu oldu. Patlamasıyla internet ve cep telefonu yılları oldu. 2000’lerde artık yaşları 50’yi geçmişti, ceplerinde paraları vardı, ömrün uzadığını biliyorlardı, "iyi yaşlanmak" hatta mümkünse yaşlanmamak için sağlık ve güzellik-bakım sektörlerini de patlattılar. Savaş sonrasının yokluklarını, sıkıntılarını unutmadılar, zenginleşmenin tadını aldılar. İşe bakışları: çalışmak için yaşamak (Mengi, 2009).

Türkiye’de X Kuşağı; Türkiye açısından bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmıştır. X kuşağı, değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkar, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşaktır. X kuşağınının geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; sözkonusu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşümler yaşamaya başlamasından kaynaklanmaktadır (Senbir, 2004: 24).

Tablo 8 - Türkiye’de Y Kuşağı Trendleri

TÜRKİYE’DE Y KUŞAĞININ ÖNE ÇIKAN TRENDLERİ		
Trendler	Tanım	Örnekler
Sağlıklı Yaşam	Çevresel faktörlerden ve yeni tüketim kalıplarından doğan tehditlerin farkında olma, bunlara karşı koyabilme arzusu	Her türlü detoks programı, fitness salonları, bitki çayları, dün keten tohumu,bugün altın çilek
Gerçeklik, Samimiyet ve Şeffaflık Arayışı	Hikayesi olana, gerçekten yaşanmış hikayesi olana artan ilgi. Nostaljik değil realistik. Sınanmışa güven, içtenliğe daha fazla prim	Wikileaks, kişisel bloglar, “içindekiler” okumaları, gerçek isim ve soyadlı e-posta adresleri
Sosyal Medya	Pek de sanal olmayan, web bazlı buluşma, izleme ve izletme platformları	Facebook, Twitter
Koşturmaca	Her yere yetişme telaşı, hiçbir zaman yeterli olmayan zamanla mücadele. Bu tempoyla baş edebilmek için gerekli duraklar	Akıllı telefonlar, masaj koltukları, çabuk çorba
Yeni Deneyimlere Aç(ık)lık	Ürün yerine deneyim edinme arzusu. Sıradan olana karşı koyabilme isteği.	Her türlü sportif ve kültürel kurs, yeni mutfaklar, yeni kültürler.

Kaynak: Tufur, (2011:34), Media Cat Dergisi Özel Eki Mayıs 2011

Sadakat duyguları duruma göre değişir, daha iyi kariyer imkanları ararlar, çoğu (teknolojik devrime denk geldiklerinden) teknolojiyi kerhen, zorunluluktan kullanmaya başladılar. Toplumsal sorunlara duyarlılar, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkarlar. Kadınlar iş gücüne katılmaya başladı. Daha (iyi yaşamak için, daha) az çocuk sahibi oldular. Paraya daha fazla odaklandılar ve bireycilik önem kazandı. Boşanma, HIV, uyuşturucu gibi kavramlarla tanıştılar. İşe bakışları: yaşamak için çalışmak (Mengi, 2009: 14).

Türkiye’de Y Kuşağı; Türkiye’de 1980 sonrası olarak ifade edilen Y kuşağı, PC’nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır (Senbir, 2004: 25).

Türkiye’de Y Kuşağının Özellikleri ve İstatistikler konusunda 22 Temmuz 2013’te eticaretmag internet sitesinde yayınlanan ayrıntılı rapora göre Türkiye’nin de dahil olduğu 11 ülkede sonuçlar şu şekilde:

1980 ve 1995 yılları arasında doğmuş olanların içinde yer aldığı Y kuşağının neyi istediği, neye önem verdiği ve yani bakış açıları, markalar açısından pazarlama stratejilerini gözden geçirmeleri anlamında büyük öneme sahip.

Yaşları 18 ile 33 arasında olan bu kitle, 2025 yılı itibarıyla çalışan nüfusun yüzde 70’ini oluşturacak ve 2018 itibarıyla bir önceki nesilden daha fazla harcama gücüne sahip olacak. Tarihteki en fazla çeşitliliğe sahip ve en eğitilmiş olan bu nesil dünyadaki 7 milyar nüfusun 1,8 milyarını oluşturuyor.

2012 yılını kapsayan ve “8095” isimli çalışmasında Y kuşağını değerlendiren halkla ilişkiler ve iletişim ajansı Edelman’ın araştırmayı gerçekleştirdiği 11 ülke arasında Avustralya, Brezilya, Kanada, Çin, Fransa, Almanya, Hindistan, Arap Emirlikleri, İngiltere ve ABD ile beraber Türkiye’de yer alıyor.

Araştırmada ilk göze çarpan noktalardan biri Y kuşağının çevresindekilerin satın alma alışkanlıklarını etkileme konusundaki özgüveni. Buna göre katılımcıların yüzde 74’ü etrafındakilerin satın alma fikirlerini yönlendirebileceğini düşünüyor.

Raporda Y kuşağının üç önemli global trende önderlik yaptığı belirtiliyor:

Kentleşme: 2050 yılı itibarıyla insan nüfusunun yüzde 70’i kentlerde yaşıyor olacak. Bu da Y kuşağının kırsal değil tam bir kent kültürüne sahip olması demek.

Deneyim: Y kuşağı satın alma alışkanlıklarında yaşadığı deneyime çok ama çok önem veriyor.

Ebeveyn rolü: Kadınların daha çok para kazandığı, erkeklerin ise ev işlerine daha çok yardımcı olduğu bir nesil ile karşı karşıyayız. Roller değişiyor.

Araştırmadan Y kuşağına dair çıkan önemli ipuçları şu şekilde:

Türkiye’de Y kuşağının en büyük hedefi yüzde 86 ile “ev sahibi olmak” İkinci sırada yüzde 82 ile “iş yerinde güçlü bir unvana sahip olmak” ve üçüncü sırada yüzde 80 ile “yüksek maaşlı bir işte çalışmak” geliyor.

11 ülkenin toplamında Y kuşağı üyeleri arasında kendi işini kurmak isteyenlerin oranına bakıldığında yüzde 76 ile Türkiye birinci sırada yer alıyor. Arkasından ise yüzde 65 ile Brezilya ve yüzde 61 ile Çin geliyor. Fransa’da bu rakam yalnızca yüzde 30.

Dünya geneline bakıldığında Y kuşağının sağlıkla ilgili ürün ve hizmetlerde yüksek miktarda ödeme yaptığını ve ama kıyafet ile güzellik/bakım harcamalarında ise en az miktarda ödeme yaptıklarını görüyoruz.

12 kategori arasında 8 ve 9’uncu sıralara yerleşen “ihtiyacı olanlara yardım etme” ve “çevreye destek sağlama” gibi amaçlar, Y kuşağının öncelikleri arasında değil. Ancak Türkiye, Hindistan, Birleşik Arap Emirlikleri gibi ülkelerde bu iki amaç, ilk 5 öncelik arasında yerini almış.

Türkiye’deki Y kuşağının % 66’sı sosyal alışverişe inanıyor ve sevgilileri, arkadaşları veya aile bireyleri ile alışverişe çıkıyor. 11 ülkenin toplamında bu oran yüzde 65.

Türk Y kuşağının satın alma tercihleri önce arama motorlarında, sonra ürün inceleme sitelerindeki araştırmalarıyla ve son olarak arkadaşları ve aileleri ile yaptıkları yüz yüze görüşmeler neticesinde oluşuyor. Sosyal medya ise ilk üç arasında değil.

Türkiye'deki Y neslinin yüzde 48'i ailelerinin, büyükanne veya büyükbabalarının ve kendilerinden daha genç aile üyelerinin satın alma kararlarını etkilediğini düşünüyor.

Türkiye'deki Y kuşağının yüzde 55'i yeni trendleri en çok arkadaşlarından, yüzde 49'u ise ailelerinden öğrendiklerini belirtiyor.

Ülkemizdeki Y nesli gençlerin yüzde 78'i markaların geziler, eğitimler, koçluk gibi aktivitelerle onlara farklı deneyimler sunmasını, yüzde 76'sı ise markaların burs vs. gibi yollarla kendilerini finansal olarak desteklemesini istiyor.

Türkiye'de Y neslinde yer alan her dört kişiden üçü markalarla yaşadıkları iyi veya kötü deneyimleri paylaşma gerekliliği hissediyor.

Çin'deki gençlerin yüzde 98'i, Almanya'dakilerin yüzde 82'si ve Hindistan'dakilerin ise yüzde 84'ü ülkelerinin dünyada etkili olduğunu düşünüyor. Türkiye'deki Y kuşağının ise yalnızca yüzde 62'si Türkiye'nin dünya arenasında etkili olduğu görüşüne sahip.

20 Ocak 2014'te Habertürk Gazetesi haberinde İstanbul Serbest Muhasebeci Mali Müşavirler Odası (İSMMM) tarafından hazırlanan "Türkiye'nin Yaratıcı Geleceği/Y Kuşağı" raporuna ilişkin sonuçların özeti:

Türkiye'de 1980'li yılların başı ile 1999'ların sonu arasında doğmuş kişilerin (Y Kuşağı) hakim özellikleri masaya yatırıldı. Rapor bu kişilerin dünya ve Türkiye nüfusu içerisindeki yerini, potansiyelini, öncelikli değerlerini, harcama alışkanlıklarını ve teknolojiyle ilişkilerini ortaya koydu. Çalışmaya göre, Türkiye'nin geleceğini yaklaşık 25 milyon kişilik Y Kuşağı kitlesi belirleyecek.

Rapora göre, dünyada sayıları 2,2 milyara ulaşan Y kuşağı, özellikle dünyanın yeni merkezleri olarak kabul edilen gelişmekte olan ülkelerde yoğunlaşıyor. Sadece Hindistan ve Çin Y kuşağı nüfusunun yüzde 32'sine sahip. Nüfus sayım sonuçları ve TÜİK'in verilerine göre Türkiye'de ise Y

kuşağı, dört yaş diliminde dengeli bir dağılım gösterirken toplamda 25 milyon 407 bin 346 kişiyi buluyor.

Türkiye'de Y kuşağının yüzde 80'i kentlerde yaşıyor ve *"rahatlarına düşkün, çekingen olmayan, emir almaktan hoşlanmayan, otoriteyi tanımayan, sabırlı olamayan, aynı anda birden fazla iş yapmak isteyen"* gibi özelliklere sahip. İstatistiklere göre 10 milyonu evli olan bu kitle, ağırlıkla 25 yaş sonrası evlenmeyi tercih ediyor, teknolojiye büyük oranda hakim ve çok hızlı öğreniyor.

Y kuşağının yaşadıkları yerlere bakıldığında Y kuşağı büyük oranda kentli bir kesim. 25,4 milyonu bulan 15-34 yaş nüfusun yüzde 80'i kentte, kalan 5 milyonu yani yüzde 20'si belde ve köylerde yaşıyor.

Türkiye'deki Y kuşağının en önemli problemi ise birçok Avrupa ülkesinde de olduğu gibi işsizlik. Geçen yılın eylül ayı sonu itibarıyla yüzde 9,9'larda dolaşan işsizlik oranına rağmen genç kuşağın iş bulma gücü sıkıntılı görünüyor.

TÜİK verilerine göre genç nüfus olarak ifade edilen 15-24 yaş işsizlik oranı yüzde 19,4. Yani beş gençten biri işsiz. Kentlerde bu rakam yüzde 22,1 kırsal kesimde yüzde 13,7 oranında.

Tablo 9 - Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Nüfus – 2013 Türkiye

Yaş Grubu	Toplam	Erkek	Kadın
0 – 4	6 149 576	3 154 873	2 994 703
5 – 9	6 243 132	3 204 359	3 038 773
10 – 14	6 358 456	3 262 070	3 096 386
15 – 19	6 464 723	3 318 831	3 145 892
20 – 24	6 220 784	3 165 124	3 055 660
25 – 29	6 276 971	3 185 746	3 091 225
30 – 34	6 534 646	3 303 908	3 230 738
35 – 39	5 804 733	2 936 005	2 868 728
40 – 44	5 307 908	2 673 028	2 634 880
45 – 49	4 704 583	2 380 454	2 324 129
50 – 54	4 231 157	2 121 752	2 109 405
55 – 59	3 547 882	1 766 237	1 781 645
60 – 64	2 758 695	1 346 737	1 411 958
65 – 69	2 046 104	950 704	1 095 400
70 – 74	1 506 509	674 504	832 005
75 – 79	1 072 254	457 535	614 719
80 – 84	819 780	335 953	483 827
85 +	433 956	135 752	298 204
Toplam	76 481 847	38 373 573	38 108 274

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (www.tuik.gov.tr, Yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus, 2013) verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Rapordaki eğitim durumlarına göre, Türkiye'de 25 milyonun 7 milyonu şu an için lise mezunu. Üniversite mezunlarının sayısı 3 milyon 248 bini aşmış

durumda. 25 yaşın altındakilerin eğitimi devam ettiği için üniversite mezunu sayısının önümüzdeki yıllarda artacağı vurgulanıyor.

Tablo 10 - X ve Y Kuşağının Toplam Nüfus İçerisindeki Durumu

Doğum Tarihi Aralığı	Yaş Aralığı	Kuşak	Kuşak Nüfusu	Genel Nüfus İçerisindeki Oran
1945 ve öncesi	69 ve üstü	Sessiz Kuşak	3.832.499	0,5
1946-1964	50-68	Bebek Patlaması Kuşağı	12.583.838	0,16
1965-1979	35-49	X Kuşağı	18.447.352	0,24
1980-2003	11-34	Y Kuşağı	26.822.896	0,35

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu (www.tuik.gov.tr, Yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus, 2013) verilerinden yararlanılarak oluşturulmuştur.

Tablo 10'da gösterildiği gibi 2013 yılı itibariyle Türkiye nüfusunun yüzde 35'i Y Kuşağı üyelerinden oluşmaktadır. Geçmiş kuşaklardan farklılığı yapılan araştırmalarla ifade edilen bu kuşağın doğru şekilde yönetimi için onları iyi tanımak ve beklentilerini karşılamak gerekmektedir. Ayrıca örgütlerin kültürel, yasal, toplumsal ve teknolojik alanda yaşadığı hareketlilik insan kaynaklarının yönetiminin üzerinde oldukça etkilidir. Globalleşmenin iş

yaşamındaki etkileri farklı kültürlerin aynı ortamda çalışmasını da beraberinde getirmiştir. Geçmiş dönemlerdeki katı hiyerarşik yapılar, dikey iletişim kanalları günümüzde yerini esnek ve açık bir iletişim kanallarına bırakmıştır. Karşımızda yepyeni bir kuşak vardır.

5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN X ve Y KUŞAKLARINA GÖRE FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ

5.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık Meyer ve Allen'in üç faktörlü tanımlaması bağlamında incelenmiştir. Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak belirtilen bileşenlerin, 1980 sonrası doğumlu olan Y kuşağı ve 1980 öncesi doğumlu olan X kuşağı özelinde iş tatmini üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan, çalışılan firmanın faaliyet süresi, sektör gibi bağımsız değişkenlerin kuşaklar açısından üç bağlılık bileşenini dikkate alarak iş tatminini ne düzeyde etkilediği araştırılmış ve kuşaklar arasında farklılık olup olmadığı belirlenmiştir.

Literatür incelendiğinde, iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan araştırmalar iki başlık altında incelenmektedir; iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi veya iş tatmini örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkinin incelemesidir (Lance, 1991: 138)

5.2. Veri Toplama Aracının Güvenilirlik ve Geçerlik Analizleri

Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Güvenilirlik; bir ölçme aracında (test) bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan oluşumu ölçmede türdeşliğini, yeterliliğini ortaya koyan bir kavramdır. Testlerin güvenilirliğini değerlendirmek amacıyla geliştirilmiş yöntemlere güvenilirlik analizi ve bu testte yer alan soruların irdelenmesine ise soru analizi (Item Analysis) denilmektedir. Güvenilirliğin incelenmesinde en yaygın kullanılan yöntem Cronbach's Alpha Katsayısı'dır. Cronbach's Alpha Katsayısı'nın değerlendirilmesinde kullanılan değerlendirme ölçütü (Özdamar, 2004: 522):

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

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

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

$0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Sonuçlar yüzde 95 güven aralığında, anlamlılık $p < 0,05$ düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada, çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan maddeler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu maddeler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar (Bayram, 2004: 127). Araştırmada iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,881 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmanın geneli, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili güvenilirlik analizleri sonuçları Tablo 29'da gösterilmiştir.

Tablo 11 - Cronbach's Alpha Değeri

	Cronbach's Alpha Değeri	N
Çalışmanın Geneli	,881	44
Örgütsel Bağlılık	,728	24
İş tatmini	,919	20

Elde edilen cronbach alpha sonucuna göre değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek ve ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, bir veri matrisinin temelini teşkil eden ilişki yapısını anlamak için kullanılan çok değişkenli bir analiz tekniğidir.

KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması halinde faktör analizine devam edilmez. Bunun KMO değerine bağlı olarak örneklem büyüklüğü hakkında şu yorumlar yapılır:

-0.50-0.60 arası "kötü",

- 0.60-0.70 arası “zayıf”,
- 0.70-0.80 arası “orta”,
- 0.80-0.90 arası “iyi”,
- 0.90 üzeri “mükemmel”.

KMO değerinin 0.50'den düşük çıkması durumunda, daha fazla anketi işleme katmak gerekir (Pullant, 2001).

Kaiser-Meyer-Olkin örneklem değeri 0,642 olarak gerçekleşmiştir ($p < .0001$) ki bu değer kabul edilebilir sınırlar içinde yer almaktadır (Toker, 2007: 99). Çalışma sonuçlarına ilişkin KMO ve Bartlett's test sonuçları Tablo 30'da gösterilmiştir.

Tablo 12 - KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Değeri	,642	
Bartlett's Testi	Yaklaşık Ki-Kare	346,659
	df	6
	Sig.	,000

Ölçü serilerinin normal dağılımda olup olmadıkları Bartlett Testi ile denetlenir. Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Bu nedenle elde edilen değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli ve elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmiştir. ($\chi^2=346.659$, $df=6$, $p < .001$). İyi bir faktör analizi için Bartlett testinin anlamlı çıkması gerektiği belirtilmiştir (Tabachnick ve Fidel, 1996; Büyüköztürk, 2005). Bartlett testinin anlamlı çıkması verilerin faktör analizi için uygunluğunu göstermektedir. Bu nedenle elde edilen değerler, örneklem büyüklüğünün yeterli ve elde edilen verilerin faktör analizi için uygun olduğunun bir göstergesi olarak kabul edilmiştir.

5.3. Araştırma Metodolojisi

5.3.1. Ölçeklerin Belirlenmesi

Araştırma değişkenlerini ifade eden kavramları uygulamada test edebilmek için literatürde geçerli ve güvenilir olarak kabul edilmiş ölçekler taranmıştır.

Bu aşamada; örgütsel bağlılık anketi olarak Allen ve Meyer'in 1990'da geliştirdikleri ölçek kullanılmış ve bağlılık üç bileşen (duygusal, devam ve normatif) düzeyinde incelenmiştir. Anket uygulaması için bu çalışma referans olarak alınmıştır.

Tablo 13 - Allen ve Meyer Tarafından Geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği Soruları

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
DUYGUSAL BAĞLILIK
1. Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum
2. İşletmemin dışında olan insanlar ile işletmem hakkında konuşmayı seviyorum
3. Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi görüyorum
4. Bu işletmeye gösterdiğim bağlılığı başka bir işletmeye de kolaylıkla gösterebileceğimi düşünüyorum
5. Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” olarak görmüyorum
6. Kendimi bu işletmeye “duygusal olarak bağlı” görmüyorum
7. Bu işletmenin benim için kişisel olarak büyük bir anlamı var
8. Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet duygum yok
DEVAM BAĞLILIĞI
9. Başka bir iş bağlantısı kurmadan, işimden ayrılmam durumunda olabileceklerden <u>korkmuyorum</u>

10. Kendim istiyor olsam bile çalıştığım işletmemden şu an ayrılmakta zorlanırdım
11. Eğer çalıştığım işletmeden şu an ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda birçok şey alt üst olur
12. Çalıştığım işletmeden hemen ayrılmak beni maddi olarak çok <u>etkilemez</u>
13. Şu anda bu işletmede bulunmayı istiyor olsam da bu benim için aynı zamanda bir zorunluluk meselesidir
14. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifim olduğunu düşünüyorum
15. Bu işletmeden ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin yetersizliği olacaktır
16. Bu işletme için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerimden biri; buradan ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar gerektirebileceğidir. Başka bir işletme burada sahip olduğum tüm imkanları <u>karşılamayabilir</u>
NORMATİF BAĞLILIK
17. Bence günümüzde insanlar çok sık iş değiştiriyorlar
18. Bir kişinin çalıştığı işletmeye karşı her zaman sadık olması gerektiğini <u>düşünmüyorum</u>
19. Bir işletmeden başka bir işletmeye geçmek (sık sık iş değiştirmek) bana göre tümüyle etik dışı bir davranış değildir
20. Bu işletme için çalışmaya devam ediyor olmamın ana sebeplerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu sebeple burada devam etmeyi ahlaki bir yükümlülük olarak görmemdir
21. Başka bir işletmeden daha iyi bir iş teklifi alırsam çalıştığım yerden ayrılmamın doğru olacağını <u>düşünmüyorum</u>
22. Bir işletmeye karşı sadık kalmamın değeri öğretildi
23. İnsanlar kariyerleri boyunca aynı işletmede çalıştıkları sürece işler daha yolunda gider.
24. “Şirketin adamı” olmanın benim için herhangi bir anlamı yok

Kaynak: Allen, N. and Meyer, J.P., (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization” Journal of Occupational Psychology, Sayı.63, s.6-7

Araştırmamızda iş tatminini ölçen pek çok anket içerisinde en çok başvurulanlardan biri olan Minnesota İş Tatmini Anketi kullanılmıştır (Weiss ve arkadaşları, 1967).

Minnesota İş Tatmini Anketi, Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (1965) ve Minnesota İş Uyumu Kuramı (Lofquist ve Dawis,1978) doğrultusunda geliştirilmiş olan bir ölçektir.

Tablo 14 - İş Tatmini Ölçeği Soruları

İŞ TATMİNİ
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından
2. Tek başıma çalışma imkânının olması bakımından
3. Bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi bakımından
4. Toplumda bana statü kazandırması bakımından
5. Yöneticimin bana tavrı bakımından
6. Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansının olması bakımından
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından
9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından
10. Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından
11. Yeteneklerimi kullanabilme imkânımın bulunması bakımından
12. Kararların uygulanabilmesi bakımından
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından
14. Terfi imkânımın bulunması bakımından
15. Kendi kararlarımı uygulayabilme imkanı bakımından
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından
17. Çalışma koşulları bakımından

18. Çalışma arkadaşlarımla uyumu bakımından
19. Takdir edilmem bakımından
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından

Kaynak: Weiss, J.D., Dawis, V.R., England, W.G. ve Hofquist H.L., (1967)., “Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation:XXII, Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, University of Minnesota, s.111

Araştırma anketini oluşturmak için kullanılan ölçeklerdeki ifadeler İngilizce’dir. Kullanılan tüm ifadeler öncelikle Türkçe’ye çevrilmiş ve ardından yeniden İngilizceye çevirisi yapılarak ifadelerin anlamsal içeriği kontrol edilmiştir. Anket anlatımı ve ifade edilmek istenen vurgular çalışma alanına hakim olan, farklı disiplinlerde görev yapan akademisyenlere ön test öncesinde kontrol ettirilmiştir. Anket sorularının uyarlanmasında en çok dikkat edilen nokta ise; soruların uyarlamada mümkün olduğunca ana ölçekte yer alan ifadelerle kısa, açık, anlaşılır ve yeterince özel olarak değinmesine dikkat edilmesidir (Zikmund, 2000).

5.3.2. Evren ve Örneklem

Türkiye’de faaliyette bulunan firmalardaki çalışanlardan oluşmaktadır. Kullanılan kolayda örnekleme yönteminde örnek seçiminin subjektif olması ve örnekleme oluşturan bireylerin gerçeği temsil edip etmedikleri durumu araştırmanın genelleme problemini yansıtmaktadır. Örneklemin içinde yer alan firmaların tümü İstanbul ilinde bulunmaktadır. Araştırmada ilgili firmalara toplam 1270 adet anket yollanmıştır. Ancak bunlar arasından geri dönüş yapan cevaplayanların anket sayısı ise 607 adettir. Bu anketlerin sıralanması ve numaralandırılması sürecinde cevaplama hatası gözle görülür nitelikte olanlardan 20 adedi tespit edilerek analize dahil edilmemiştir. Kodlama ve veri girişinden sonra ise cevaplama hatası olan ve anket yanıtlarından hangi kuşakta

olduğu tespit edilemeyen 18 anket daha çıkarılarak 569 anket analize dahil edilmiştir.

Bankacılık-Finans, eğitim, gıda, kimya, perakende, elektronik, otomotiv, turizm, bilişim, tekstil gibi farklı sektörlerden veri toplanmıştır. Bu sektörlerde yer alan işletmelerden veri toplanırken firmaların çalışan sayılarının 20'nin üzerinde olan firmalar olmasına dikkat edilmiştir. Araştırma alanının bu nitelikte firmaların oluşturduğu çalışmada tek kaynak yanlılığının önüne geçmek için her bir firmadan en az iki çalışandan veri toplanmıştır.

5.3.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırmanın en önemli kısıtı verilerin il düzeyinde toplanmış olmasıdır. Veriler zaman ve maliyet kısıtları dolayısıyla Türkiye genelinde değil İstanbul genelinde, coğrafi ve sektörel dinamikler gözönünde bulundurulurak uygulama yapılan işletmelerin her seviyedeki çalışanlarından elde edilmiştir.

5.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1: Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

H2: Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

H3: Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

H4: X Kuşağında Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır

H5: X Kuşağında Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır

H6: X Kuşağında Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır

5.5. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

5.5.1. Analiz ve Bulgular

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 20.0 istatistik paket programı ve LISREL 8.8 paket programı kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Frekans analizi yardımı ile güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş olan araştırma verilerindeki değişkenlerin sıklık dağılımları belirlenmiştir. Daha sonra ise faktör analizi, regresyon analizi uygulanarak veriler analiz edilmiştir. Analizlerin sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

5.5.2. Demografik Özellikler

Bu bölümde araştırma örneklemini ile ilgili demografik veriler açıklanmaktadır. Verilere göre sırasıyla: cinsiyet, eğitim, medeni durum, kuşak, ünvan, çalışılan bölüm, sektör yapısı ve endüstri şekli bakımından katılımcıların frekansları ve oranları tespit edilecektir. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 15’de verilmiştir.

Tablo 15 - Kuşaklara Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

	n	%
Y Kuşağı	384	67,5
X Kuşağı	185	32,5
Toplam	569	100

Anket 587 kişiye uygulanmıştır. Tablo 15’e göre verilerden 569’u analize dahil edilmiştir. 569 ankette; ankete katılan kişilerin yüzde 67,5’i (384 çalışan) 1980 ve sonrası doğumludur, Y kuşağı mensubudur. Ankete katılan

kişilerin yüzde 32,5'i (185 çalışan) 1980 öncesi doğumludur ve X kuşağı mensubudur.

Tablo 16 - Cinsiyete Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

	n	%
Kadın	305	53,6
Erkek	264	46,4
Toplam	569	100

Tablo 16'da cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların yüzde 53,6'sı (305 çalışan) kadın, yüzde 46,4'ü (264 çalışan) erkektir. Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

Tablo 17 - Eğitime Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

	n	%
İlkokul	5	0,8
İlköğretim	5	0,8
Lise	119	21
Ön lisans	115	20,3
Lisans	228	40,2
Yüksek Lisans	63	11,2
Doktora	32	5,7
Toplam	568	100

Tablo 17'ye göre, katılımcıların yüzde 0,8'i (5 çalışan) ilkokul mezunu, yüzde 0,8'i (5 çalışan) ilköğretim mezunu, yüzde 21'i (119 çalışan) lise mezunu, yüzde 20,3'ü (115 çalışan) ön lisans mezunu, yüzde 40,2'si (228 kişi) lisans mezunu, yüzde 11,2'si (63 çalışan) yüksek lisans mezunu, yüzde 5,7'si (32 çalışan) doktora mezunudur. Katılımcıların çoğunluğu lisans mezunudur.

Tablo 18 - Medeni Duruma Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

	n	%
Evli	234	41,3
Bekar	333	58,7
Toplam	567	100

Tablo 18'e göre, katılımcıların yüzde 58,7'si (333 çalışan) bekar, yüzde 41,3'ü (234 çalışan) evlidir. Katılımcıların çoğunluğu bekârdır.

Tablo 19 - Ünvana Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

	n	%
Başkan/Sahip	12	2,2
Genel Müdür	15	2,7
Bölüm Müdürü	54	9,7
Ürün / Proje Müdürü	20	3,6
Teknik Müdür	1	0,2
Müdür Yrd. / Şef	40	7,2
Mühendis / Teknisyen	22	4,0
Diğer	390	70,4
Toplam	554	100

Tablo 19'a göre, katılımcıların yüzde 2,2'si (12 çalışan) başkan/sahip pozisyonunda, yüzde 2,7'si (15 çalışan) genel müdür pozisyonunda, yüzde 9,7'si (54 çalışan) bölüm müdürü, yüzde 3,6'sı (20 çalışan) ürün/proje müdürü pozisyonunda, yüzde 0,2'si (1 çalışan) teknik müdür pozisyonunda, yüzde 7,2'si (40 çalışan) müdür yardımcısı/şef pozisyonunda, yüzde 4'ü (22 çalışan) mühendis/teknisyen pozisyonunda çalışmaktadır. Ancak ankete katılanların yüzde 70,4'ü (390 çalışan) dolayısıyla çoğunluğu yukarıda belirtilen

pozisyonların dışında çalışmakta ve ankette “diğer” ile belirtilen bölüme dahil olmaktadır.

Tablo 20 - Çalışılan Bölüme Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

	n	%
Yönetim	51	11
Üretim	32	0,5
Pazarlama	92	16
İnsan Kaynakları	53	9,3
Muhasebe / Finans	45	7,9
Mühendislik/Tasarım	24	4,2
Ar&Ge	4	0,1
Diğer	264	45,7
Toplam	565	100

Tablo 20'ye göre, katılımcıların yüzde 11'i (51 çalışan) yönetim bölümünde, yüzde 0,5'i (32 çalışan) üretim bölümünde, yüzde 16'sı (92 çalışan) pazarlama bölümünde, yüzde 9,3'ü (53 çalışan) insan kaynakları bölümünde, yüzde 7,9'u (45 çalışan) muhasebe/finans bölümünde, yüzde 4,2'si (24 çalışan) mühendislik/tasarım bölümünde, yüzde 0,1'i (4 çalışan) Ar&Ge bölümünde ve yüzde 45,7'si (264 çalışan) ise belirtilen bu pozisyonların dışında çalışmaktadır ve en yüksek yüzdeyi oluşturmaktadır.

Tablo 21 - Firma/Sektör Yapısına Göre Sayısal ve Yüzdesele Dağılım

	n	%
Kamu Sektörü	83	15,1
Özel Sektör / Yerli Firma	335	60,8
Özel Sektör / Uluslararası	107	19,4
Kamu-Özel sektör Ortaklığı	25	4,5
Toplam	550	100

Tablo 21'e göre, katılımcıların yüzde 15,1'i (83 çalışan) kamu sektöründe, yüzde 60,8'i (335 çalışan) özel sektör/yerli firmada, yüzde 19,4'ü (107 çalışan) özel sektör/uluslararası firmada, yüzde 4,5'i (25 çalışan) kamu-özel sektör ortaklığında çalışmaktadır. Katılımcıların büyük çoğunluğu özel sektör/yerli firma ortaklığında çalışmaktadır.

Tablo 22 - Endüstri Şekline Sayısal ve Yüzdesele Dağılım

	n	%
İmalat / Üretim	96	18,1
Hizmet / Servis	434	81,9
Toplam	530	100

Tablo 22'ye göre, katılımcıların yüzde 18,1'i (96 çalışan) imalat/üretim endüstrisinde, yüzde 81,9'u (434 çalışan) hizmet/servis endüstrisinde faaliyet gösteren işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 23 - Raporlama Verilen Kişilerin Ünvanlarına Göre Dağılımı

	n	%
Başkan/Sahip	70	13,1
Genel Müdür	61	11,4
Bölüm Müdürü	187	35,0
Ürün / Proje Müdürü	11	2,1
Teknik Müdür	3	0,6
Müdür Yrd. / Şef	89	16,6
Mühendis / Teknisyen	6	1,1
Diğer	108	20,2
Toplam	586	100

Tablo 22'ye göre, katılımcıların yüzde 13,1'i (70 çalışan) başkan/sahip pozisyonundaki kişiye, yüzde 11,4'ü (61 çalışan) genel müdür pozisyonundaki kişiye, yüzde 35'i (187 çalışan) bölüm müdürü pozisyonundaki kişiye, yüzde 2,1'i (11 çalışan) ürün/proje müdürü pozisyonundaki kişiye, yüzde 0,6'sı teknik müdür pozisyonundaki kişiye, yüzde 16,6'sı (89 çalışan) müdür yardımcısı/şef pozisyonundaki kişiye, yüzde 1,1'i (6 çalışan) mühendis/teknisyen pozisyonundaki kişiye, yüzde 20,2'si (108 çalışan) ise belirtilen pozisyonların dışındaki kişilere raporlama yapmaktadır. En fazla rapor verilen kişiler bölüm müdürleridir.

Tablo 24 - Kuşakların cinsiyete göre dağılımları

			Kuşaklar	
			Y	X
Cinsiyet	Kadın	n	220	85
		%	38,7%	14,9%
	Erkek	n	164	100
		%	28,8%	17,6%

Tablo 23'e göre, araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcıların yüzde 38,7'si (220 çalışan) kadın, yüzde 28,8'i (164 çalışan) erkektir. X kuşağı katılımcıların ise yüzde 14,9'u (85 çalışan) kadın, yüzde 17,6'sı erkektir.

Tablo 25 - Kuşakların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımları

			Kuşaklar	
			Y	X
Eğitim Durumu	İlkokul	n	0	5
		%	0,0%	0,9%
	İlkretim	n	1	4
		%	0,2%	0,7%
	Lise	n	85	34
		%	15,0%	6,0%
	n Lisans	n	94	21
		%	16,5%	3,7%
	Lisans	n	142	86
		%	25,0%	15,1%
	Yüksek Lisans	n	42	21
		%	7,4%	3,7%
	Doktora	n	18	14
		%	3,2%	2,5%

Tablo 25'e göre, araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcılardan ilkokul mezunu olan yoktur. Ancak yüzde 0,2'si (1 çalışan) ilköğretim mezunu, yüzde 15'i (85 çalışan) lise mezunu, yüzde 16,5'i (94 çalışan) n lisans mezunu, yüzde 25'i (142 çalışan) lisans mezunu, yüzde 7,4' (42 çalışan) yüksek lisans

mezunu, yüzde 3,2'si (18 çalışan) doktora mezunudur. X kuşağı katılımcıların ise yüzde 0,09'u (5 çalışan) ilkokul mezunu, yüzde 0,7'si (4 çalışan) ilköğretim mezunu, yüzde 6'sı (34 çalışan) lise mezunu, yüzde 3,7'si (21 çalışan) ön lisans mezunu, yüzde 15,1'i (86 çalışan) lisans mezunu, yüzde 3,7'si (21 çalışan) yüksek lisans mezunu ve yüzde 2,5'i (14 çalışan) ise doktora mezunudur. Her iki kuşaktan katılımcılar ağırlıklı lisans mezunudur.

Tablo 26 - Kuşakların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

			Kuşaklar	
			Y	X
Medeni Hal	Evli	n	95	139
		%	16,8%	24,5%
	Bekar	n	287	46
		%	50,6%	8,1%

Tablo 26'ya göre, araştırmaya katılan Y kuşağı katılımcıların yüzde 16,8'i (95 çalışan) evlidir, yüzde 50,6'sı (287 çalışan) bekaardır. X kuşağı katılımcıların ise yüzde 24,5'i (139 çalışan) evli, yüzde 8,1'i (46 çalışan) bekaardır. Katılımcıların çoğunluğunu Y kuşağındadır ve bekaardır.

Tablo 27 - Kuşakların Ünvanlarına Göre Dağılımları

			Kuşaklar	
			Y	X
Unvanlar	Başkan/Sahip	n	8	4
		%	1,4%	0,7%
	Genel Müdür	n	9	6
		%	1,6%	1,1%
	Bölüm Müdürü	n	23	31
		%	4,2%	5,6%
	Ürün / Proje Müdürü	n	14	6
		%	2,5%	1,1%
	Teknik Müdür	n	0	1
		%	0,0%	0,2%
	Müdür Yrd. / Şef	n	21	19
		%	3,8%	3,4%
	Mühendis / Teknisyen	n	17	5
		%	3,1%	0,9%
	Diğer	n	285	105
		%	51,4%	19,0%

Tablo 27'ye göre, araştırmaya katılan Y kuşağı çalışanlardan yüzde 1,4'ü (8 çalışan) başkan/sahip pozisyonunda, yüzde 1,6'sı (9 çalışan) genel müdür pozisyonunda, yüzde 4,2'si (23 çalışan) bölüm müdürü pozisyonunda, yüzde 2,5'i (14 çalışan) ürün/proje müdürü pozisyonunda, yüzde 3,8'i (21 çalışan) müdür yardımcısı/şef pozisyonunda, yüzde 3,1'i (17 çalışan) mühendis/teknisyen pozisyonunda, yüzde 51,4'ü (285 çalışan) ise belirtilen bu pozisyonların dışında çalışmaktadır. Ayrıca teknik müdür pozisyonunda çalışan bulunmamaktadır.

X kuşağı katılımcıların ise yüzde 0,7'si (4 çalışan) başkan/sahip pozisyonunda, yüzde 1,1'i (6 çalışan) genel müdür pozisyonunda, yüzde 5,6'sı (31 çalışan) bölüm müdürü pozisyonunda, yüzde 1,1'i (6 çalışan) ürün/proje müdürü pozisyonunda, yüzde 0,2'si (1 çalışan) teknik müdür pozisyonunda, yüzde 3,4'ü (19 çalışan) müdür yardımcısı/şef pozisyonunda, yüzde 0,9'u (5 çalışan) mühendis/teknisyen pozisyon pozisyonunda, yüzde 19'u (105 çalışan) belirtilen bu pozisyonların dışında çalışmaktadır.

Tablo 28 - Kuşakların Çalışılan Bölüme Göre Dağılımları

			Kuşaklar	
			Y	X
Bölümler	Yönetim	n	23	28
		%	4,1%	5,0%
	Üretim	n	21	11
		%	3,7%	1,9%
	Pazarlama	n	75	17
		%	13,3%	3,0%
	İnsan Kaynakları	n	44	9
		%	7,8%	1,6%
	Muhasebe / Finans	n	31	14
		%	5,5%	2,5%
	Mühendislik / Tasarım	n	19	5
		%	3,4%	0,9%
	Ar&Ge	n	3	1
		%	0,5%	0,2%
	Diğer	n	168	96
		%	29,7%	17,0%

Tablo 28'e göre, Y kuşağı katılımcıların ise yüzde 4,1'i (23 çalışan) yönetimde, yüzde 3,7'si (21 çalışan) üretimde, yüzde 13,3'ü (75 çalışan) pazarlamada, yüzde 7,8'i (44 çalışan) insan kaynaklarında, yüzde 5,5'i (31

çalışan) muhasebe/finans da, yüzde 3,4'ü (19 çalışan) mühendislik/tasarım da, yüzde 0,5'i (3 çalışan) Ar&Ge'de ve yüzde 29,7 (168 çalışan)'si ise bu bölümlerin dışındaki bölümlerde çalışmaktadır.

X kuşağı katılımcıların ise yüzde 5'i (28 çalışan) yönetimde, yüzde 1,9'u (11 çalışan) üretimde, yüzde 3'ü (17 çalışan) pazarlamada, yüzde 1,6'sı (9 çalışan) insan kaynaklarında, yüzde 2,5'i (14 çalışan) muhasebe/finans da, yüzde 0,9'u (5 çalışan) mühendislik/tasarım da, yüzde 0,2'si (1 çalışan) Ar&Ge de ve yüzde 17'si (96 çalışan) ise bu bölümlerin dışındaki bölümlerde çalışmaktadır.

Tablo 29 - Kuşakların Firma/Sektör Yapısına Göre Dağılımları

			Kuşaklar	
			Y	X
Firma/ Sektör Yapısı	Kamu Sektörü	n	35	48
		%	6,4%	8,7%
	Özel Sektör / Yerli Firma	n	240	95
		%	43,6%	17,2%
	Özel Sektör / Uluslararası	n	80	27
		%	14,5%	4,9%
	Kamu-Özel sektör Ortaklığı	n	16	9
		%	2,9%	1,6%

Tablo 29'a göre, Y kuşağı katılımcıların yüzde 6,4'ü (35 çalışan) kamu sektöründe, yüzde 43,6'sı (240 çalışan) özel sektör/yerli firmada, yüzde 14,5'i (80 çalışan) özel sektör/uluslararası firmada, yüzde 2,9'u (16 çalışan) kamu-özel sektör ortaklığında çalışmaktadır.

X kuşağı katılımcıların ise yüzde 8,7'si (48 çalışan) kamu sektöründe, yüzde 17,2'si (95 çalışan) özel sektör/yerli firmada, yüzde 4,9'u (27 çalışan) özel sektör/uluslararası firmada, yüzde 1,6'sı (9 çalışan) ise kamu-özel sektör ortaklığında çalışmaktadır.

Tablo 30 - Kuşakların Çalıştığı Endüstri Şekline Göre Dağılımı

			Kuşaklar	
			Y	X
Çalıştığı Endüstri Şekli	İmalat / Üretim	n	70	26
		%	13,1%	4,9%
	Hizmet / Servis	n	288	146
		%	53,9%	27,3%

Y kuşağı katılımcıların yüzde 13,1'i (70 çalışan) imalat/üretim endüstrisinde, yüzde 53,9'u (288 çalışan) hizmet/servis endüstrisinde çalışmaktadır. X kuşağı katılımcıların ise 4,9'u (26 çalışan) imalat/üretim endüstrisinde, yüzde 27,3'ü (146 çalışan) ise hizmet/servis endüstrisinde çalışmaktadır.

5.5.3. Analiz Stratejisi

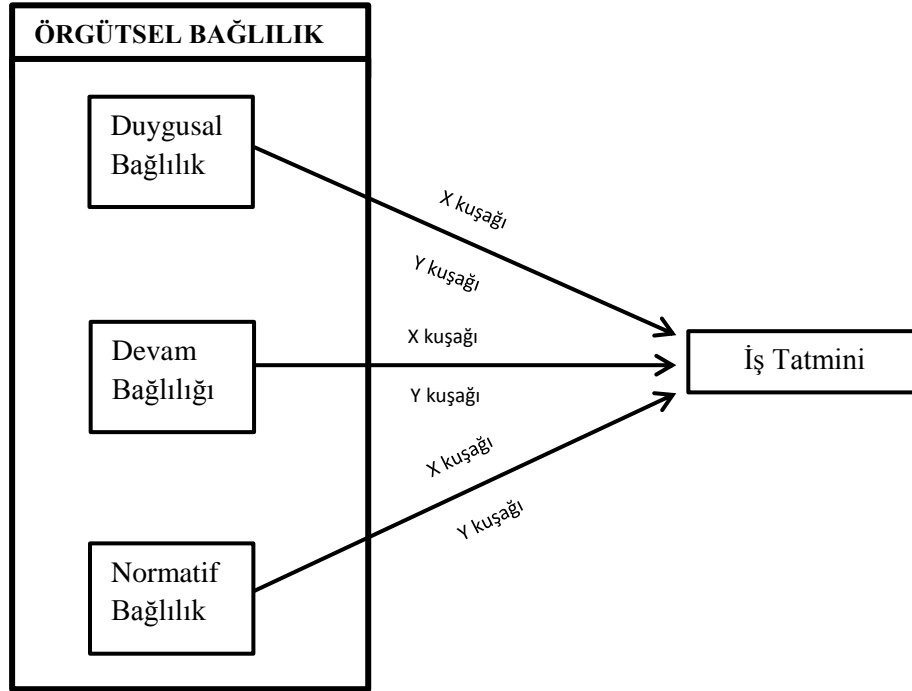
Bu çalışmada test edilecek olan modelin analizlerinde temel olarak yol analizi (path analizi) kullanılmıştır. Temelde “çoklu doğrusal regresyon” olarak tanımlanan model, iki grupta regresyon katsayılarının eşit olup olmadığını belirlemeye odaklanmış olduğu için regresyonların eşitliği testi olarak adlandırılmaktadır (Şimşek, 2007). Bu analizlerde, eş zamanlı tahmin ile modeldeki üç bağımsız değişken olan örgütsel bağlılık faktörlerinin, bağımlı değişken olan iş tatminini X ve Y kuşağı gruplarında benzer şekilde yordayıp yormadıkları anlaşılmaya çalışılmıştır. Ancak regresyon analizlerinde ölçeklerin geçerlik ve güvenilirlikleri önemli olduğu için, bu analizlerin öncesinde geleneksel faktör analizi yaklaşımı ile ön analizlerin yapılmasının, yani örtük yapıların açıklayıcı faktör analizi ile de gözden geçirilmesinin gerekli olduğu belirtilmektedir (Mulaik ve Millsap, 2000; Schumacker & Lomax, 2004). Bu nedenle bu çalışmada da model testinden önce her bir yapının açıklayıcı faktör analizleri yapılarak tek boyutluluk varsayımının

karşılanıp karşılanmadığı anlaşılmaya çalışılacak ve sonrasında yol analizi gerçekleştirilecektir

5.6. Araştırmanın Modeli

Araştırmanın modeli Şekil 8’de gösterilmiştir.

Şekil 8 - Araştırmanın Modeli



Çalışma sonucunda elde edilen tanımlayıcı istatistikler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 31 - Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri

	Ortalama	Standart Sapma
Duygusal Bağlılık	27,7821	6,09418
Devam Bağlılığı	24,1933	6,01213
Normatif Bağlılık	26,9789	5,41642
İş Tatmini	71,8959	14,67088

Araştırma sonucunda elde edilen ortalamalar Tablo 31’de belirtilmiştir. Duygusal bağlılık ortalaması 27,78, devam bağlılığı ortalaması 24,19 ve

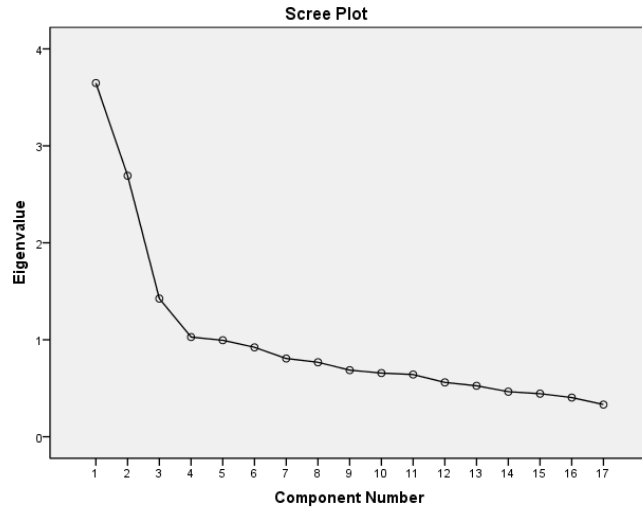
normatif bağıllığın ortalaması 26,97 olarak belirlenmiştir. Görüldüğü gibi ortalamalar arasında büyük bir fark yoktur. En yüksek ortalama duygusal bağıllık için, en düşük ortalama ise devam bağıllığı için söz konusu olmaktadır. Devam bağıllığının ortalaması diğer iki bağıllık türünden düşüktür.

Araştırmaya katılan tüm çalışanların birlikte değerlendirildiği iş tatmini düzeyi ortalaması ise 71,90'dır.

5.7. Analiz Sonuçları

Faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan yaygın bir yöntem Cattell (1966, akt. Stevens, 2002) tarafından ortaya atılan Scree-Testi'dir. Bu yöntemde öz-değerler y-ekseninde ve bu değerlerin sıra numaraları x-ekseninde gösterilir. Faktör sayısını belirlemek için grafiğin dirsek şeklini aldığı nokta referans alınır. Bu nokta aynı zamanda grafiğin düz bir çizgiye benzemeye başladığı noktadır. Başlangıç faktör analizi için Scree Testi grafiği Şekil 9'da gösterilmiştir.

Şekil 9 - Örgütsel Bağıllık Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Scree-Test Sonucu



Şekil 9'da, faktörün gerçekten orijinalde belirtildiği gibi üç faktörlü olup olmadığını belirlemek için yapılan "Temel Bileşenler Analizi" sonucunda elde edilen Scree-Test verileri tabloda görülmektedir. Scree-Test sonucundan

anlaşılacağı üzere, üç faktörden sonra bir düzleşme oluşmuştur, dolayısıyla bu ölçek maddelerinin altında aslında üç faktör olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 32’de ise, bu üç faktörün orijinal ölçekte belirtilen maddelerden oluşup oluşmadığını gösterilmiştir, tabloda anlaşıldığı gibi üç faktör ölçekte belirtilen maddelerden oluşmuştur.

Örgütsel bağlılık üç faktörlü olarak belirlendiği için, faktörlerin kendileriyle yüksek ilişki veren maddeleri bulmaları ve daha kolay yorumlanabilmeleri amacıyla varimax tekniği uygulanarak rotasyon işlemi yapılmıştır (Büyüköztürk, 2000: 120). Varimax rotasyon çözümü yöntemiyle faktörlerin hangi değişkenlerden oluştuğu belirlenmiştir. Sonuçlar ölçeğin orijinaliyle paralel olarak üç faktörlü bir yapıya sahip olduğunu göstermiştir (Şekil 9). Ancak bazı maddelerin orijinal yapıdan saparak farklı faktörlerde yer aldıkları, bazı maddelerin ise kendi faktörlerinin dışında diğer faktörlerde de yüksek faktör yüküne sahip oldukları belirlendiği için ölçekten çıkarılarak (0,32’nin altındaki faktör yükleri) son durum Tablo 32’de gösterilmiştir.

Tablo 32 - Örgütsel Bağlılık Ölçeği Sorularına İlişkin Faktör Yükleri

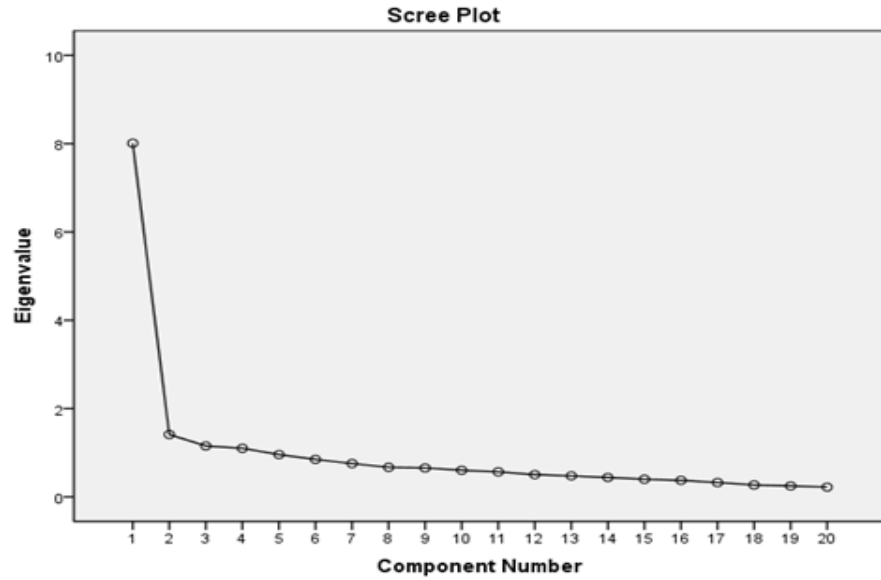
MADDE	Faktör 1 Duygusal Bağlılık	Faktör 2 Devam Bağlılığı	Faktör 3 Normatif Bağlılık
5	,811		
6	,807		
8	,760		
7	,586		
1	,544		
15		,703	
14		,667	
11		,644	
16		,547	
9		,522	

10		,427	
13		,406	
20			,666
21			,656
23			,647
22			,636
17			,322

Analizler sonucunda “Duygusal Bağlılık” faktöründe 5, 6, 8, 7, 1, ‘Devam Bağlılık’ faktöründe 15, 14, 11, 16, 9, 10,13 ve ‘Normatif Bağlılık’ faktöründe 20, 21, 23, 22, 17 maddelerinin yer aldığı belirlenmiştir.

İş tatmini ölçeğinin ise tek faktörlü bir yapı arz ettiği anlaşılmıştır. “İş Tatmini Ölçeğinin Temel Bileşenler Analizi ve İç Tutarlılık Sonuçları” ile ilgili Scree-Test sonuçları Şekil 10’da gösterilmiştir:

Şekil 10 - İş Tatmini Ölçeğinin Maddelerine İlişkin Scree-Test Sonucu



Şekil 10’da, faktörün gerçekten orijinalde belirtildiği gibi tek faktörlü olup olmadığını belirlemek için yapılan Temel Bileşenler Analizi sonucunda elde edilen Scree-Test sonucu belirtilmiştir. Scree Test’de görüldüğü üzere, tek

faktörden sonra bir düzleşme oluşmuştur, dolayısıyla bu ölçek maddelerinin altında aslında tek faktör olduğu anlaşılmaktadır. Tablo 33’de ise, belirtilen faktörün orjinal ölçekte belirtilen maddelerden oluşup oluşmadığını gösterilmiştir.

Tablo 33 - İş Tatmini Ölçeği Sorularına İlişkin Faktör Yükleri

Madde	Faktör
15	,768
12	,750
19	,731
20	,730
11	,713
6	,696
16	,687
17	,681
5	,675
14	,649
4	,618
13	,606
3	,603
9	,549
10	,534
8	,527
18	,522
1	,507
2	,503
7	,475

5.7.1. Demografik Değişkenlere İlişkin Karşılaştırmalar

Anova testi ise, bağımsız üç veya daha fazla grubun ortalamaları arasındaki farkın istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını sınamak amacıyla geliştirilmiştir (Bayram, 2004). Eğitim, medeni hal ve cinsiyet, gibi demografik değişkenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi test edilmiştir. Bu amaçla amacıyla anova testi (tek yönlü varyans analizi) kullanılmıştır.

Tablo 34 - Cinsiyetin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi – Anova Analizi Sonucu

		Df	F	Sig
İŞ TATMİNİ	Grup İçi	1	1,650	,200
	Gruplar Arası	565		
	Toplam	566		
DUYGUSAL BAĞLILIK	Grup İçi	1	,030	,864
	Gruplar Arası	567		
	Toplam	568		
DEVAM BAĞLILIĞI	Grup İçi	1	,012	,911
	Gruplar Arası	567		
	Toplam	568		
NORMATİF BAĞLILIK	Grup İçi	1	,027	,870
	Gruplar Arası	567		
	Toplam	568		

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda iş tatmini açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (F= 1,650; p= 0,200>0,05).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda duygusal bağlılık açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (F= 0,030; p=0,864>0,05).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda devam bağlılığı açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (F=0,012 ; p= 0,911>0,05).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda normatif bağlılık açısından cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (F=0,027; p= 0,870>0,05).

Analizde elde edilen sonuçlarda cinsiyetler arasında iş tatmini, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit edilmiş ve durum Tablo 34'de gösterilmiştir.

Tablo 35 - Medeni Durumun Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi – Anova Analizi

		Df	F	Sig
İŞ TATMİNİ	Grup İçi	1	,168	,682
	Gruplar Arası	563		
	Toplam	564		
DUYGUSAL BAĞLILIK	Grup İçi	1	,086	,769
	Gruplar Arası	565		
	Toplam	566		

DEVAM BAĞLILIĞI	Grup İçi	1	,143	,705
	Gruplar Arası	565		
	Toplam	566		
NORMATİF BAĞLILIK	Grup İçi	1	,579	,447
	Gruplar Arası	565		
	Toplam	566		

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda iş tatmini açısından evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F=0,168$; $p=0,682>0,05$).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda duygusal bağlılık açısından evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F= 0,086$; $p= 0,769>0,05$).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda devam bağlılığı açısından evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F= 0,143$; $p= 0,705>0,05$).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda normatif bağlılık açısından evli ve bekarlar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir ($F= 0,549$; $p= 0,447>0,05$).

Analizde elde edilen sonuçlarda farklı medeni durumda olan kişiler arasında iş tatmini, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olmadığını tespit edilmiş ve durum Tablo 35’de gösterilmiştir.

Tablo 36 - Eğitim Düzeyinin Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Üzerindeki Etkisi – Anova Analizi

		Df	F	Sig
İŞ TATMİNİ	Grup İçi	3	1,133	,335
	Gruplar Arası	562		
	Toplam	565		
DUYGUSAL BAĞLILIK	Grup İçi	3	1,805	,145
	Gruplar Arası	564		
	Toplam	567		
DEVAM BAĞLILIĞI	Grup İçi	3	3,999	,008
	Gruplar Arası	564		
	Toplam	567		
NORMATİF BAĞLILIK	Grup İçi	3	6,785	,000
	Gruplar Arası	564		
	Toplam	567		

Araştırmaya katılan kişilerin eğitim durumları dikkate alındığında ilköğretim mezunları ile lisanüstü mezunlarının sayısı diğer eğitim düzeyindekilere oranla önemli ölçüde azdır. Dolayısıyla eğitim düzeyleri dört grupta toplanmıştır:

- Lise ve altı
- Önlisans

- Lisans
- Lisans üstü

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda iş tatmini açısından farklı eğitim düzeylerine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (F= 1,133 ; p= 0,335>0,05).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda duygusal bağlılık açısından farklı eğitim düzeylerine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olmadığı görülmektedir (F=1,805 ; p= 0,145>0,05).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda devam bağlılığı açısından farklı eğitim düzeylerine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F= 3,999 ; p= 0,008<0,05).

Tek yönlü ANOVA analizi sonucunda normatif bağlılık açısından farklı eğitim düzeylerine sahip kişiler arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir (F=6,785 ; p= 0,00<0,05).

Eğitim durumuna ilişkin olarak yapılan tek yönlü varyans analizleri ise, devam bağlılığı ve normatif bağlılık faktörlerinin puan ortalamalarının gruplara göre farklılaştığını ortaya koymuştur. Durum Tablo 36'da gösterilmektedir.

Hangi grupların ortalamalarının birbirinden istatistiksel olarak farklılaştığını anlamak için hesaplanan post-hoc Tukey testi (Oneway Anova) sonuçları, devam bağlılığında lise ve altı eğitim seviyesindeki grup ile lisans eğitimi almış olan kişilerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermiştir.

Normatif bağlılıkta ise benzer şekilde post-hoc Tukey testi (Oneway Anova) sonuçları, normatif bağlılıkta lise ve altı eğitim seviyesindeki grup ile lisans eğitimi almış olan grubun ve lisans üstü eğitim almış olan kişilerin ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın olduğunu göstermiştir.

Dolayısıyla bu sonuçlar, hem devam bağlılığının hem de normatif bağlılığın eğitim seviyesi arttıkça istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde azaldığını göstermektedir. Bir başka deyişle, eğitim düzeyi ile normatif bağlılık ve devam bağlılığı arasında ters yönde bir ilişki vardır.

Tablo 37 - Kuşaklara İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları – X Kuşağında Değişkenler Arası İlişkiler

	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK
İŞ TATMİNİ	0,519	0,088	0,410
DUYGUSAL BAĞLILIK		0,65	0,384
DEVAM BAĞLILIĞI			0,208

Çalışmada ele alınan değişkenlerin X kuşağında birbirleriyle ilişkilerinin düzeyini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 37’de verilmektedir. Buna göre, iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkisi orta düzeyde iken, devam bağlılığının iş tatmini ile ilişkisi düşük ve anlamsız bir düzeydedir. Buna karşın, bağlılık faktörleri arasındaki ilişkilerin, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık dışında, anlamlı olduğu ve düşük düzeyde ilişkili oldukları anlaşılmaktadır.

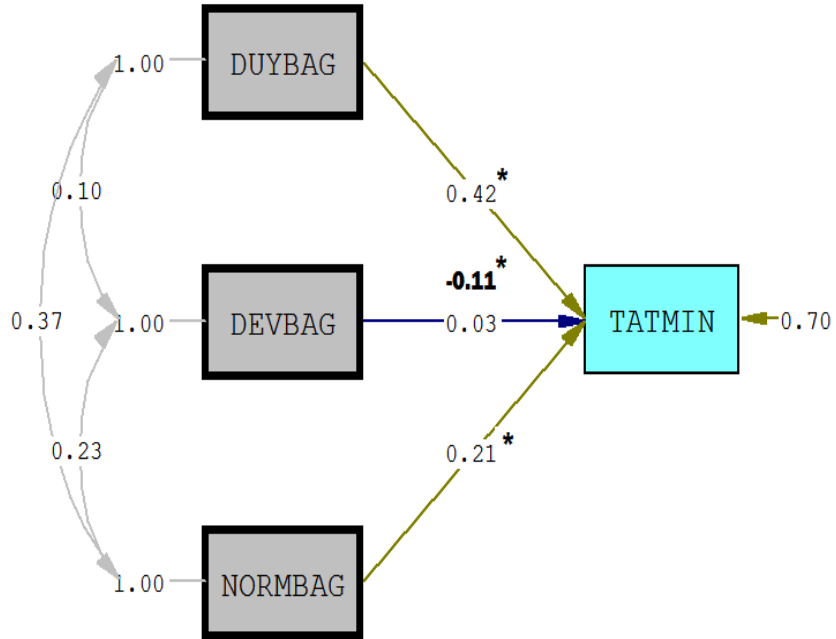
Tablo 38 - Kuşaklara İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları – Y Kuşağında Değişkenler Arası İlişkiler

	DUYGUSAL BAĞLILIK	DEVAM BAĞLILIĞI	NORMATİF BAĞLILIK
İŞ TATMİNİ	0,502	- 0,046	0,375
DUYGUSAL BAĞLILIK		0,020	0,486
DEVAM BAĞLILIĞI			0,206

Çalışma değişkenleri arasındaki ilişkilerin Y kuşağındaki düzeylerini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları ise Tablo 38'de gösterilmektedir. X kuşağına çok benzer şekilde, iş tatmininin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile ilişkisi orta düzeyde iken, Y kuşağında devam bağlılığı ile iş tatmini arasında negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna karşın, bağlılık faktörleri arasındaki ilişkilerde yine devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin düşük ve anlamsız olduğu, normatif bağlılığın ise diğer iki faktörde orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir.

Bu durumda H1, H2 ve H3 hipotezi doğrulanmıştır.

Şekil 11- Kuşaklararası Parametre Farklılıkları



Chi-Square=0.60, df=3, P-value=0.89724, RMSEA=0.000

Not: -0.11 Y kuşağına ilişkin parametre değerini belirtmektedir. *p<.05

Bu sonuçlara göre, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığının iş tatmini üzerindeki etkisi gruplar arasında bir farklılık göstermemektedir. Duygusal bağlılık, normatif bağlılığının yaklaşık iki katı daha fazla iş tatmininde açıklanan varyansa katkıda bulunmaktadır. Devam bağlılığının ise X kuşağında, iş tatmini üzerinde pozitif (ancak anlamsız) bir etkisi var iken, Y kuşağında negatif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Toplamda bu üç değişken, iş tatmini değişkenindeki varyansın %30'unu açıklamışlardır.

Bu durumda H4 ve H6 reddedilmiş, H5 kabul edilmiştir.

Tablo 39'da hipotezler ve sonuçları özetlenmiştir:

Tablo 39 - Araştırma hipotezleri ve sonuçları

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H1	Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	Kabul
H2	Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	Kabul
H3	Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	Kabul
H4	X Kuşağında Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır	Red
H5	X kuşağında Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır	Kabul
H6	X kuşağında Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır	Red

6. SONUÇ ve ÖNERİLER

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini yönetim literatüründe en çok incelenen konular arasındadır. Örgütsel bağlılık örgüte olan sadakati ve devamlılık isteğini ifade etmektedir. İş tatmini ise işe yönelik bir tutumdur. Günümüzün rekabet yoğun iş ortamı işletmelerin devamlılıklarını sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Bugün yalnızca gelişmiş bir teknolojik altyapı oluşturmak da örgütler için yeterli değildir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir işgören grubu ile çalışmak örgütü rakiplerinin karşısında birkaç adım öne geçirecektir. Ayrıca işinden tatmin olan çalışanların varlığı örgütsel verimliliği yükseltecek ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına büyük katkılar sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında gerek örgütsel bağlılık gerekse iş tatmini örgütün mevcut başarısında ve geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirmesinde son derece önemli kabul edilmelidir.

Çalışmamızda örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi kuşaklar bağlamında incelenmiştir. Demografik faktörler dikkate alınarak kuşaklar arasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır.

Demografik faktörlere göre araştırma sonuçlarının değerlendirilmesi:

Araştırma anketimize katılanların 384'ü Y kuşağı, 185'i X kuşağı mensubudur. Ağırlıklı olarak Y kuşağı katılımının olması ankete destek veren örgütlerde çalışan ağırlığının Y kuşağında olduğunu ifade edebilir. Buna karşın katılımcıların 305'i kadın, 264'ü ise erkektir. Kadın çalışanların katılımının daha fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılım cinsiyet açısından değerlendirildiğinde; en yüksek katılım 220 Y kuşağı kadın tarafından gösterilmiştir. En düşük katılım ise 85 kişi ile X kuşağı kadınlarda olmuştur.

Eğitim durumu incelendiğinde ise 228 katılımcı ile lisans mezunlarının çoğunlukta olduğu; toplamda 10 katılımcıyla en az ilkokul (5 katılımcı) ve ilköğretim (5 katılımcı) mezununun katılımı olduğu görülmektedir.

Katılımcıların 234'ü evli, 333'ü ise bekadır. Y kuşağının katılımının yoğun olması bu durumun nedeni olabilir. Ünvana göre katılımcı durumu incelendiğinde 290 (en yüksek düzeyde) katılımcının araştırma anketimizde yer alan pozisyonların dışında ki pozisyonlarda çalıştıkları görülmektedir. Ayrıca katılımcıların yoğunlukla Y kuşağında olması, yönetim pozisyonlarında henüz X kuşağının daha yoğun çalışması yönetim pozisyonunda katılımcı sayısının az olmasının bir göstergesi olabilir. Bu durumun nedeni örgütlerde yatay yapıların artışı ve ünvanlarda görülen çeşitliliğin artması olabilir.

Çalışılan bölüme göre inceleme yapıldığında katılımcıların ünvanlarında görülen duruma benzer bir durumla karşılaşılmaktadır. Çünkü anketimizde belirtilen bölümlerin dışındaki bölümlerde (diğer olarak belirtilen) çalışan işgören sayısı 264'tür. Bu grubun dışındaki katılımcılar arasında yoğun olarak pazarlama bölümünde çalışan katılımcıların (92 katılımcı) olduğu söylenebilir. Ar&Ge bölümünde çalışanların sayısı ise 4'tür ve en az katılımcımız bu bölümdedir.

Medeni durum açısından bakıldığında ise 287 Y kuşağı bekar çalışanın ankete katıldığı ve en yüksek oranı oluşturduğu görülmektedir. En düşük katılım ise 46 kişi ile X kuşağı bekar katılımcılar oluşturmuştur. Ankete katılan kadınların yoğunluğu ve Y kuşağı mensuplarının sayısının fazla olması ise günümüzde evlilik yaşının ilerlemesiyle ve iş hayatında kadın çalışanların sayısının artmasının bir göstergesi olabilir.

Çalışılan firma/sektör yapısı incelendiğinde 240 kişiyle Y kuşağı katılımcıların özel sektör/yerli firmada çalıştıkları ve en yüksek oranı oluşturdukları görülmektedir. Bu durum; kamu sektöründe sınavla alım yapılması ve yükselme olanaklarının daha kısıtlı olması Y kuşağının özel sektör firmalarında çalışmasına neden olmaktadır şeklinde açıklanabilir.

Çalışılan endüstri şekline bakıldığında en yüksek katılımın 288 kişiyle hizmet/servis endüstrisinde çalışan Y kuşağı mensupları ile gerçekleştiği görülmektedir. İmalat sektörü ile kıyaslandığında istihdam olanaklarının daha

fazla olması, anketimize yanıt verenlerin çoğunluğunun eğitim, perakende, sağlık ve bankacılık sektörlerinde çalışması bu durumun nedeni olarak ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılık ile ilgili çalışmalar bağlılığın kişisel ve örgütsel faktörlerin birarada etkisi ile oluştuğunu göstermektedir. İşgörenlerin devamsızlık, işten ayrılma isteği, performans ve motivasyonu düşük çalışma eğilimleri dikkate alındığında, bağlılık tutum ve davranışlarının örgütü etkileyecek bir reaksiyona dönüştüğü söylenebilir.

Yhang ve Chang (2008: 883) tarafından yapılan sağlık sektörüne yönelik araştırma da iş tatmini ve örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Benzer şekilde sağlık sektörü ile ilgili hemşireler üzerinde yapılan araştırma, bir üniversite ve bir devlet hastanesinde çalışan hemşirelerin iş tatminleri ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir (Duygulu ve Korkmaz, 2008: 15).

Çelen ve arkadaşları (2013: 405) tarafından sağlık sektöründe yapılmış olan araştırmada bu çalışma sonuçlarına çok benzer sonuçlar elde edilmiştir. Sonuçlara göre; örgütsel bağlılık boyutlarından duygusal bağlılık ve normatif bağlılık boyutları ile iş tatmini arasında orta düzeyde bir ilişki olduğunu devamlılık bağlılığı ile iş tatmini arasında ise anlamlı bir ilişkinin olmadığını belirlemiştir. Bizim X kuşağı ile ilgili bulgularımız da iş tatmininin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile orta düzeyde ilişkisi olduğunu ayrıca devam bağlılığının iş tatmini ile düşük ve anlamsız bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmamızda Y kuşağında devam bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı olmayan bir ilişki değil, diğer araştırma sonuçlarından farklı olarak negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür.

Bu araştırmada elde edilen sonuçlara yakın bulgulardan biri de Jahangir ve Shokrpour (2009: 379) tarafından ortaya koyulmuştur. Hemşireler üzerinde yapılan çalışma; duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın iş tatmini ile pozitif

yönde bir ilişkisinin olduğunu, devam bağlılığının ise iş tatmini ile negatif bir ilişkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Taşkaya (2009: 101) sağlık çalışanlarının duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının iş tatminini pozitif yönde bir ilişkili olduğunu, devam bağlılığının ise iş tatmini üzerinde etkili olmadığını ortaya koymuştur.

Kanbay (2010: 98), hemşireler üzerinde yaptığı araştırmasında, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın arasında anlamlı bir ilişki olduğunu, iş tatmini ile devamlılık bağlılığı arasında anlamlı bir ilişkinin olmadığını göstermiştir.

Poyraz ve Kama (2008: 158), kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde yaptığı çalışmada iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır.

Aktay (2010: 71) askeri hekimlerin duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının iş tatminlerini etkilediği sonucuna ulaşmış ve duygusal bağlılığın normatif bağlılığa kıyasla daha fazla etkiye sahip olduğunu bulmuştur. Araştırma sonucumuzda benzer şekilde hem X kuşağında hem de Y kuşağında duygusal bağlılık ve normatif bağlılığının iş tatmini üzerindeki etkisi gruplar arasında farklılık göstermemektedir. Ancak Aktay'ın bulgularına yakın şekilde duygusal bağlılık iş tatminini normatif bağlılığının yaklaşık iki katı daha fazla etkilemektedir.

Araştırmamızda olduğu gibi Namasivayam ve Zhao (2007: 1219)'da Hindistanda otel çalışanları üzerinde yaptıkları araştırmalarında devam bağlılığının iş tatmini üzerinde etkisi olmadığını, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığın ise iş tatmini üzerinde pozitif yönde bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir. Sonuç bulguları ayrıca duygusal bağlılığın normatif bağlılıktan daha güçlü bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuşlardır.

Lee ve arkadaşları (2010: 141), sağlık çalışanlarının ve duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıklarının iş tatminini pozitif yönde etkilediğini, ancak devam bağlılığının iş tatmini üzerinde anlamlı bir etkisini olmadığı sonucuna ulaşmışlardır.

Şenergüç (2009: 112) ise çalışmasında normatif bağlılık, duygusal bağlılık ve devam bağlılığının iş tatmini üzerinde etkili olduğunu belirtmiştir. Duygusal bağlılık ve normatif bağlılık arttıkça iş tatmininin arttığını, ancak bizim Y kuşağı ile ilgili elde ettiğimiz bulgularda olduğu gibi devam bağlılığı arttıkça iş tatmininin düştüğünü bulmuştur.

Sonuç olarak, örgütsel ihtiyaç ve beklentilerle, kişisel ihtiyaç ve beklentilerin örtüşmesi durumunda araştırmamızın genelinde de belirttiğimiz gibi örgütsel verimlilik artacaktır. Çalıştığı ortamı benimseyen, mutluluk hissi ile işine giden bir işgörenin performansının yüksek olacağı kuşkusuzdur. Ancak bağlılık faktörlerinin derinlerine indiğimizde bizi devam bağlılığına yani örgütten ayrılmanın doğuracağı yüksek maliyetler nedeniyle örgütte kalmayı tercih etme eğilimine götürebilir. Bu durum örgütler için tercih edilmez, çünkü işgörenin devam bağlılığı ile örgütte kalması demek işini iyi yaptığı ve örgüte olumlu katkıları olduğu anlamına gelmemektedir.

Günümüzde özellikle insan kaynakları alanında çalışan her işgörenin özellikle Y kuşağının bağlılığını sağlamaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir. Farklı kariyer yaklaşımlarını benimseyen, birden fazla alanda uzmanlaşmayı hedefleyen bu kuşağın üyelerini örgüte çekmek için iyi bir işveren markası altyapısı oluşturulması zorunludur. Örgüte yalnızca çekmek ve doğru kişileri doğru pozisyonlara yerleştirmek de yeterli olmayacak ve bu durumda yetenekleri elde tutabilecek bir yetenek yönetimi sürecinin devreye girmesi gerekecektir. Tüm bu uğraşlar çalışmamızın genelinde ifade edilen duygusal bağlılığı sağlayabilmek adına sergilenmektedir. Örgütsel ve bireysel tatmin açısından en etkili bağlılık faktörünün duygusal bağlılık olduğu ve özellikle Y kuşağında bağlılık düzeyinin diğer kuşaklardan farklı bir yapısı olduğu dikkate alındığında yöneticilerin sorumluluğu artmaktadır.

Bu çalışma, İstanbul ilinde yaşayan X ve Y kuşağı çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla elde edilen verilerle ve kullanılan yöntemlerle sınırlıdır. Kuşaklar arasında oluşan her döneme özgü farklılıklar ve iş hayatında bu farklılıkların en etkin şekilde yönetimi gerek tepe yönetiminin gerekse insan kaynakları bölümü çalışanlarının üzerinde durması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatminine ilişkin benzer çalışmaların X ve Y kuşakları özelinde farklı meslek grupları arasında da yapılması ve iş tatminini üzerinde etkili olabilecek farklı faktörlerin de ilerleyen dönemlerde yapılan araştırmalar için kullanılması araştırmacılara tavsiye edilir. Ayrıca, X ve Y kuşaklarının kapsadığı yıllara ilişkin literatürde karşılaşılan farklılıklar nedeniyle her iki kuşak için de başlangıç yılları bu araştırmanın kabullerinde bulunan yılların değişiklik göstermesi veya farklı kabullerin yapılması durumunda farklılık gösterecektir.

ÖZGEÇMİŞ

Zeynep HATİPOĞLU 1982 yılında İstanbul'da doğdu. 1999 yılında Ataköy Cumhuriyet Lisesi'ni bitirdi. Lisans eğitimini Abant İzzet Baysal Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü'nde tamamladı. 2006 yılında başladığı İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü MBA eğitimini 2008 yılında tamamladı. 2006 yılından bu yana öğretim görevlisi olarak görev yapan Hatipoğlu ayrıca insan kaynakları alanında çalışmakta ve İstanbul Arel Üniversitesi Sürekli Eğitim Merkezi (ARELSEM) Müdürlüğü'nü yürütmektedir.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, Z., Ekşili, N. (2014), “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.19, Konu.1, Isparta
- Ağan, F. (2002). “Özel Okullarda, Devlet Okullarında ve Dershanelerde Çalışan Lise Öğretmenlerinin İş Tatminlerinin Karşılaştırılması”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H. ve arkadaşları. (2013). “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Sayı:2
- Alch, M. L. (2000), “Get Ready for the Net Generation”. Training and Development, Sayı.54, Konu.2, ss. 32-34.
- Alexander, C.S., Sysko, J.M. , (2013), “I’m Gen Y, I Love Feeling Entitled, and It Shows”, Academy of Educational Leadership Journal, Sayı.17, Konu.4, ss. 127-131
- Allen, N. and Meyer, J.P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization” Journal of Occupational Psychology, Sayı.63, ss.1-18
- Allen, P. (2004). “Welcoming Y.” Benefits Canada, Sayı.28,Konu.9,ss. 51-53.
- Alwin, D.F., McCammon, R.J. (2007)., "Rethinking Generations", Research in Human Development, Sayı. 4,Konu.3

- Arsenault, P. M., (2004). "Validating Generational Differences: A Legitimate Diversity and Leadership Issue", Leadership and Organization Development Journal, Sayı.25, Konu.2,ss. 124-141.
- Arbak, Y. ve Kesken, J. (2005). "Örgütsel Bağlılık-Sağlık Hizmetlerinde Sürekli Gelişim İçin Davranışsal Bir Yaklaşım", Dokuz Eylül Üniversitesi Yayınları, 1. Baskı, İzmir
- Arslan T., (2008). "Yöneticilerin Statüleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Tespitine Yönelik Bir Çalışma", Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli.
- Aslan, Ş. (2008), "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Örgütsel Bağlılık ve Mesleğe Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Araştırılması", Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu, Konya
- Ayhün, S.E. (2013). "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları", Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, Cilt.2, Sayı.ss. 93-112
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara
- Bakiev, E. (2013). "The Influence of Interpersonal Trust and Organizational Commitment on Perceived Organizational Performance", Journal of Applied Economics and Business Research JAEBR, Sayı.3, Konu.3, s. 166-180
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Nobel Yayın Dağıtım, Yayın No: 206, Ankara,
- Baltaş, A. (2002). Değişimin İçinden Geleceğe Doğru Ekibin Çalışması ve Liderlik, Remzi Kitabevi, İstanbul

- Bayram, L. (2005). “Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık”, Sayıştay Dergisi, Sayı:59, s.131.
- Bayram, N. (2004). “Sosyal Bilimlerde SPSS ile Veri Analizi”. Ezgi Kitabevi, Bursa
- Becker, H. S. (1960). “Notes on The Concept of Commitment”, American Journal of Sociology, Sayı.66, s. 32-42.
- Becker, E.T., Billings, R.S. (1993). “Profiles of Commitment: An Emprical Test”, Journal of Organizational Behavior, Sayı. 14, ss. 177-189.
- Bell N.S. ve Narz M. (2007). “Meeting the Challenges of Age Diversity in the Workplace”, The CPA Journal, Sayı.77, Konu.2, ss.56–59.
- Bingham, J.B. (2005). “Multiple Obligations: Distinguishing The Dimensionality and Confirming The Role of Ideology Within The Psychological Contract Framework”, Texas A&M University, Doctor of Philosophy.
- Bingöl, D. (2003). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayıncılık, 5.Baskı, İstanbul.
- Brewer, A.M. (1996), “Developing Commitment Between Managers and Employees”, Journal of Managerial Psychology”, Sayı.11, Konu.4, ss.23-34
- Budak, A. (2006). “Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

- Büyüköztürk, S. (2005). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Ceylan, A. (1998). “Örgütsel Davranışın Bireysel Modeli Teori ve Uygulamaları”, GYTE, Kocaeli
- Ceylan, A. (2002). “Çalışanların Güçlendirilme Algıları Üzerine Tuzla Bölgesindeki Ticari Bankalarda Bir Araştırma”, Öneri, Cilt.5, Sayı.17, ss.113-120
- Chen, H. (2010). “Advertising And Generational Identity: A Theoretical Model”, American Academy of Advertising Conference Proceedings, 132-140.
- Cogin, J. (2012). “Are Generational Differences in Work Values Fact or Fiction? Multi-country Evidence and Implications”, The International Journal of Human Resource Management, Sayı.23, Konu.11
- Coleman D. F., Irving, G. P., Cooper, C. L. (1999). “Another Look At The Locus Of Control- Organizational Commitment Relationship: It Depends On The Form Of Commitment”, Journal Of Organizational Behavior s.20.
- Crake, A.G. (2003). “Job Satisfaction of Employees in the Australian Overseas Aid and Development Non-Government Organizations (NGO) Sector”, Doctor of Philosophy, Northcentral University, Arizona, USA
- Çardak, M. (2002). “İlköğretim Okullarında Çalışan Öğretmenlerin İş Doyumu ile Stresle Başa Çıkma Yolları”, Yüksek Lisans Tezi, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Niğde.
- Çarıkçı, H. (2004). “Hizmet İşletmelerinde Çalışan Kamu ve Özel Sektör Personelinin İş Tatmininin Karşılaştırılması”, Amme İdaresi Dergisi. Sayı.37, Konu.4, ss. 83-95.

- 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, Sayı.18, Konu.3
- Çetin, M.Ö. (2004). “Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık”, Ankara: Nobel Yayınları
- Çöl, G. (2004). “Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Benzer Kavramlarla İlişkisi”, İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Sayı.6, Konu.2
- Day, N. E. (2007). “An Investigation Into Pay Communication: Is Ignorance Bliss?”, Personnel Review, Sayı.36, Konu.5, s.739-762.
- De Long, D.W. (2004), “Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce”, New York: Oxford University Press.
- Demir, N. (2005). “Örgüt Kültürü, İş Tatmini İlişkisi: Plastik Sektöründe Bir Araştırma”, İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Doktora Tezi, İstanbul.
- Demirel, Y. (2008). “Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi: Tekstil Sektörü Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma”, Yönetim ve Ekonomi Dergisi, Cilt:15 Sayı:2 Celal Bayar Üniversitesi, Manisa
- Dharmika, K.A.S., Ahmad, F.B. ve Sam, T.L., “Job Satisfaction, Commitment and Performance: Testing the Goodness of Measures of Three Employee Outcomes”, South Asian Journal of Management, Sayı: 19, Konu: 2, S.8 Yazarlar:
- Dick, G. ve Beverly, M. (2001). “Managerial Factors and Organisational Commitment – A Comparative Study of Police Officers and Civilian

Staff”. International Journal of Public Sector Management. Sayı.14, Konu.2, ss.111-129

Dickson, M.W., Smith,B., Grojean, M.W., Ehrhart, M. (2001). “An Organizational Climate Regarding Ethics: The Outcome Of Leader Values And The Practices That Reflect Them” The Leadership Quarterly, Sayı:12

Diestel, S., Wegge, J., Schmidt, K.H. (2014). “The Impact of Social Context on The Relationship Between Individual Job Satisfaction and Absenteeism: The Roles of Different Foci Job Satisfaction and Work-Unit Absenteeism”, Academy of Management Journal, Sayı. 57, Konu. 2, 353–382.

Dinçer, Ö., (1992). “Örgüt Geliştirme Teori, Uygulama ve Teknikler”, Timaş Basım, 1. Baskı, İstanbul

Donaldson, R., ve Folb, B. (2000). “Catching Falling Stars at the Workplace. Supervision, Sayı.61,Konu.3, ss. 6-8.

Duygulu, S. ve Korkmaz, F. (2008). “Hemşirelerin Örgüte Bağlılığı, İş Doyumları ve İşten Ayrılma Nedenleri”, Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi, Sayı.12, Konu. 2, ss.9-20.

Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Davis-LaMastro, V. (1990). “Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation”, Journal of Applied Psychology, Sayı.75, Konu.1

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S.Z., ve Erat, S. (2004). “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı, Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”, Doğuş Üniversitesi Dergisi, Cilt:5, Sayı:1.

- Erdoğan, İ. (1996). “İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış”, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 266, İstanbul.
- Edmunds, J. ve Turner, B., (2005). “Global Generations: Social Change in The Twentieth Century”, The British Journal of Sociology, Sayı.56, Konu.4, ss. 559-77.
- Engin, Ç., (2007). “The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment”, Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Eren, E. (2000). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi” ,Beta Yayınları, İstanbul
- Eren, E. (2010). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayıncılık, 12. Basım, İstanbul.
- Eren, E., (2012). “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Yayıncılık, 13.Basım, İstanbul.
- Erkmen, T. ve Şerik, S. (2007). “Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama”, Öneri Dergisi, Sayı.7, Konu.28, ss. 107 – 119.
- Eroğluer, K. (2011). “Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Kuramsal Bir İnceleme”, Ege Akademik Bakış, Cilt.11, Sayı.1, 121-136)
- Erol, V. (1998). “İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık”, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İnsan Kaynakları Yönetimi ve Gelişimi Bilim Dalı, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Fındıkçı, İ. (2002). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Alfa Basım Yayım, İstanbul

- Görgülür, A.A. (2013). “Örgütsel Adalet ve İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Niğde
- Greenberg, J.(1990). “Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow”, Journal of Management, Sayı.16, Konu.2, ss.399-432
- Greenberg, J. ve Baron, R.A. (1996). “Behavior in Organizations”, 6. Baskı.
- Gül, H. (2002). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, Ege Akademik Bakış Dergisi
- Gümüştekin, G.E., a Özler, D.E. ve Yılmaz, F. (2010). “360 Derece Performans Değerleme Sisteminin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, İşletme ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi, Sayı 1,Konu.1, ss.1-20
- Günbatan, A. (2006). “Toplam Kalite Yönetimi Uygulamaları ve Çalışanların İş Tatmini Üzerine Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, İnönü Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Malatya
- Gündoğan, T. (2009). “Örgütsel Bağlılık Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası Uygulaması”. Uzmanlık Yeterlilik Tezi T.C.M.B. İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Ankara
- Güner, A.R. (2007). “Sağlık Hizmetlerinde Örgütsel Bağlılık, İşe Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkilerin Modellenmesi”, Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Güney, S. (2001). “Yönetim ve Organizasyon”. Nobel Basım Yayım, Ankara.
- Güney, S. (2011). “Örgütsel Davranış”, Ankara: Nobel Yayıncılık

- Güven, M., Bakan, İ. ve Yeşil, S. (2005). “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”, Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi. Sayı.12, Konu.1, ss.127-151.
- Hart, S.M. (2006). “Generational Diversity: Impact on Recruitment and Retention of Registered Nurses”. The Journal of Nursing Administration, Sayı. 36, Konu.1, ss.10-12.
- Hartmann, L. C. (2000). “Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects”, International Journal of Organizational Analysis. Sayı.8, Konu.1, 89- 108.
- Hausknecht, J. P. (2011). “Justice as a Dynamic Construct: Effects of Individual Trajectories on Distal Work Outcomes”, Journal of Applied Psychology, Sayı.96, ss.872-880.
- Hoffman, B., Woehr, J., David J. (2006). “A Quantitative Review of the Relationship Between Person-Organization Fit and Behavioral Outcomes”, Journal of Vocational Behavior, Sayı.68, s.389-399.
- Hornung S. (2010). “Alienation Matters: Validity and Utility of Etzioni’s Theory of Commitment in Explaining Prosocial Organizational Behavior”, Social Behavior and Personality, Sayı. 38 Konu.8, s. 1081-1096
- Huang, M. ve Chen, M. (2013). “Internal Marketing, Customer Orientation, and Organizational Commitment: Moderating Effects of Work Status”, Taiwan, Sayı.113, s.180-198.

- Huff, L. ve Kelley L. (2003). "Levels of Organizational Trust in Individualist Versus Collectivist Societies: A Seven Nation Study", Organization Science, Sayı.14, Konu.1
- Hult, C. (2005). "Organizational Commitment and Person-Environment Fit in Six Western Countries", Organization Studies, Sayı.26,Konu.2, ss.249-270.
- Hymowitz, C. (2007). "Managers Find Ways to Get Generations to Close Culture Gaps", Wall Street Journal
- İlsey, A. (1997). "Örgütsel Bağlılık: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005)."Yönetimde Yeni Bir Paradigma Örgütsel Bağlılık", Çizgi Kitabevi
- İşcan, Ö.F. ve Timuroğlu, M.K. (2007). "Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 21, Sayı: 1, Erzurum
- İşcan, Ö.F., Sayın, U. (2010). "Örgütsel Adalet, İş Tatmini ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, Cilt: 24, Sayı: 4
- İşçimen, D. (2012). "Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama", Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul

- Jahangir, F. ve Shokrpour, N. (2009). "Three Components of Organizational Commitment and Job Satisfaction of Hospital Nurses in Iran, The Health Care Manager", Sayı.28, Konu. 4, ss. 375-380.
- Johns, G. (1996). Organizational Behavior (Understanding and Managing Life at Work/ Fourth Edition), s.137-144, Concordia University
- Kanbay, A. (2010). "Hemşirelerin İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılığı, Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, İstanbul.
- Kanter R. M. (1968). "Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities", American Sociological Review, ss.499- 517.
- Karaca, S.B. (2001). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama", Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, Denizli
- Katz, D., Kahn, R.L. (1977). Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi. Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları, Doğan Basımevi, Ankara,
- Kaya, N. (2013). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Bir Uygulama". Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Keleş, H.N.Ç. (2006). "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisine İlişkin İlaç Üretim Ve Dağıtım Firmalarında Yapılan Bir Araştırma". Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Kermani, Z. (2010). "Study of the Linking Between Job Satisfaction and Customer Satisfaction: A Case Study of Iran Insurance", University of Kerman, Iran, s.105

- Keser, A. (2006). “Çağrı Merkezi Çalışanlarında İş Yükü Düzeyi İle İş Doyumu İlişkisinin Araştırılması”, Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.11.
- Keser, A. (2006). “Çalışma Yaşamında Motivasyon”, 1. Baskı., Alfa Aktüel Yayınları. İstanbul
- Khalili, A., Asmawi, A. (2012). “Appraising the Impact of Gender Differences on Organizational Commitment: Empirical Evidence from a Private SME in Iran”, International Journal of Business and Management, Sayı.7,Konu.5
- Koçel, T. (1998). İşletme Yöneticiliği, Beta Yayınları, İstanbul
- Kodan, E. (2013). “İnsan Kaynağı Güçlendirme İle İş Tatmini Arasındaki İlişki: Sakarya Otomotiv Yan Sanayiinde Bir Araştırma”, Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sakarya
- Kupperschmidt, B. R. (2000). “Multi-generational Employees: Strategies for Effective Management”. The Health Care Manager, Sayı.19, Konu.1,ss. 65-76.
- Kuyucu, M. (2014). “Y Kuşağı ve Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.13, Konu.49
- Küçük, M. (2012). “Kariyer Yönetimi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Banka Çalışanları Üzerindeki Etkinin İncelenmesi”. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Lancaster, L. C. ve Stillman, D. (2002). “When Generations Collide: Who Are They, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work”, New York

- Lance, C.E. (1991). "Evaluation of a Structural Model Relating Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Precursors to Voluntary Turnover", *Multivariate Behavioral Research*, Sayı.26, Konu.1, ss.137-162
- Lee, T.W., ve Mitchell, T.R. (1994). "An Alternative Approach: The Unfolding Model of Voluntary Employee Turnover", *Academy of Management Review*, Sayı.19, Konu.1, ss. 51-89
- Liu, D., Mitchell, T.R., Lee, T.W., Holtom, C.B., Hinkin, T.R. (2012). "When Employees Are Out of Step With Coworkers: How Job Satisfaction Trajectory and Dispersion Influence Individual and Unit Level Voluntary Turnover". *Academy of Management Journal* 2012. Sayı. 55, Konu. 6, 1360-1380.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*. ss. 1297-1349, Chicago
- Maccoby, M. (2000). "Why Should the Best Talent Work for You?", *Research Technology Management*, Sayı.43, Konu.5, ss.57-58.
- Mahmutoğlu, A. (2007). "Milli Eğitim Bakanlığı Merkez Örgütünde İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık", *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, Bolu*
- Mamedov, B. (2013). "İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Araştırma", *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi, İstanbul*
- Martin,C.L., and Bennett,N. (1996). "The Role of Justice Judgements in Explaining The Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment", *Group and Organization Management*, Sayı.21, Konu1, ss.84-104.

- Mathieu, J.E. ve Zajac, D.M. (1990). "A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Corralates and Consequences of Organizational Commitment", *Physcological Bulletin*, Sayı.108, Konu.2., ss.171-194.
- Maurer, T. J. ve Tarulli, B. A. (1994). "Investigation of Perceived Environment, Perceived Outcome, and Person Variables in Relationship to Voluntary Development Activity by Employees", *Journal of Applied Psychology*, Sayı.79, Konu.1, ss. 3-14.
- Mengi, Z. (2009). "BB, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çoook Farklı", *Hürriyet İK*, 11 Ekim 2009. s.14.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991). "A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment", *Human Resource Management Review*, Sayı.1, Konu.1, ss. 61-89.
- Mulaik, S. A., ve Millsap, R. E., (2000). "Doing the Four-step Right", *Structural Equation Modeling*, Sayı.7, ss. 36–74.
- Mohsin B., Liao J., Zhao J., Faheem G., Muhammad M. K. (2011). "The Role of Demographic Factors in the Relationship between High Performance Work System and Job Satisfaction: A Multidimensional Approach" *International Journal of Business & Social Science*, Sayı.2, Konu.18, ss.207-218.
- Moorman, R.H. (1991). "Relationship Between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions Influence Employee Citizenship?", *Journal of Applied Psychology*, Sayı.76, Konu.6, ss.845-855.
- Morrow, P. C. (1983). "Concept Redundancy In Organizational Research:The Case of Work Commitment", *Academy of Management Review*, Sayı. 8, Konu.3, ss. 486-500.

- Mosedeghrad, A.M. ve Yarmohammadian, M.H. (2006). “A Study of Relationship Between Managers Leadership Style and Employees Job Satisfaction”, *Leadership in Health Services*, Cilt No 19, Sayı2, ss. 11-28,
- Mowday, R.T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). “Employee-Organization Linkages, The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover”. New York: Academic Pres.,s.21
- Namasivayam, K. ve Zhao, X., (2007). “An Investigation of the Moderating Effects of Organizational Commitment on the Relationships Between Work–Family Conflict and Job Satisfaction Among Hospitality Employees in India, *Tourism Management*, Sayı.28, ss.1213-1223.
- Nasurdin, A., Ahmad, Z. (2001). “The Effect of Procedural Justice on Organizational Commitment in The Malaysian Context: Do Men and Women Differ”. *Asian Academy of Management Journal*, Sayı.6, Konu.1. ss.31-47
- Nawab, S. and Bhalti, K. (2011). “Influence of Employee Compensation on Organisational Commitment and Job Satisfaction. A Case Study of Educational Sector of Pakistan”. *International Journal of Business and Social Sciences*, Sayı.2, Konu.8.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). “Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Conger ve Kanungo’nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma”, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Sayı: 10, ss. 403–428

- Oliver, N. (1990). "Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development", Journal of Occupational Psychology, Sayı.63, Konu.1, s.21.
- Olukayode, L. (2013). "The Effect of Personal Characteristics and Other Status Related Factors on Employee Commitment to Work in the Manufacturing Industry in Nigeria" Sayı.21, Konu.2, Department of Sociology Ekiti State University, Ado – Ekiti.
- O'Reilly, C.A. ve Caldwell, D.F. (1981). "The Commitment and Job Tenure of New Employees: Some Evidence of Postdesicional and Commitment". Journal of Applied Psychology, Sayı.65, Konu. 5, 559-565
- O'Reilly,C.A. ve Chatman, J.(1981). "Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior", Journal of Applied Psychology, Sayı. 71, Konu. 3, ss. 492-499, University of California, Berkeley
- Oshagbemi, T. (2003). "Personal Correlates of Job Satisfaction: Emprical Evidence From UK Universities", International Journal of Social Economics, Sayı. 30, Konu.12, s.1226, UK.
- Özalp, E. ve Kırel, Ç. (2000). "Örgütsel Davranış" Eskişehir: Anadolu Üniversitesi İşletme Fakültesi Ders Kitapları Yayın No:11
- Özcan,E.D. (2011). "Kişilik Bakış Açısından Örgüt Yapısı ve İş Tatmini", 1.Baskı, Beta Basım, İstanbul
- Özçelik, O. (1998). "Eğitim ve Geliştirme", İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi, İstanbul, Sayı. 276, ss.169-205

- Özdamar, K. (2004). “Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1, Kaan Kitabevi, Genisletilmiş 5. Baskı, İstanbul
- Özdamar, K. (2004). “Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 2, Kaan Kitabevi, Yenilenmiş 5. Baskı, İstanbul
- Özer, P.S., Eriş, E.D., Özmen, Ö.N.T. (2013). “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.38, ss.123-139
- Özkaya, M., Kocakoç,İ., Kara, E. (2006). “Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması” Celal Bayar Üniversitesi, Sayı.2
- Özler, D. (2012). Örgütsel Davranışta Güncel Konular, Ekin Yayıncılık, Bursa. 2.Baskı s.152
- Öztekin, Z.S. (2008). “Orduda İş Tatmini: Subayların İş Tatminin Etkileyen Faktörler Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Çalışma”, Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir
- Özgen, H. ve Öztürk, A. (1998). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Nobel Yayın.
- Parry, E. ve Urwin, P. (2011). “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, International Journal of Management Reviews, Sayı.13, ss.79–96
- Pehlivan, İ. (2000) “İş Yaşamında Stres”, 1. Basım, Pegem Yayıncılık, Ankara
- Penley, L.E. ve Gould,S. (1988). “Etzioni’s Model of Organizational Involvement: A Perspective for Understanding Commitment to Organizations”, Journal of Organizational Behavior, Sayı: 9 s.43-59

- Perryer, C. ve C. Jordan. (2005). "The Influence of Leader Behaviors on Organizational Commitment: A Study in the Australian Public Sector" International Journal of Public Administration. Sayı.28, Konu.5/6, s.379-396.
- Pilcher, J. (1995). "Age Generation and Modern Britain", Oxford University Press, Newyork.
- Poyraz, K. ve Kama, B. (2008). "Algılanan İş Güvencesinin, İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, Sayı.2, Konu.13, ss. 143-164.
- Pullant, J. (2001). SPSS Survival Manual: A Step-By-Step Guide to Data Analysis Using SPSS for Windows. Philadelphia, PA: Open University Press.
- Razzaq, A., Ayub, A., Farah, A., Aslam, M. (2013). "The Nexus Between Technological Learning, Downsizing, Employee Commitment, and Organizational Performance", Business Management Dynamics, Sayı.2, Konu.10, ss.74-80
- Read, E. (2007). "People Management: Myth-Busting Generation Y Generational Differences at Work; Don't Understand Your Younger Colleagues? Think They Have Different Work Attitudes to You? Always Blamed it on the Generation Y Factor? Well Those Days May be Over as a Major Study on Workplace Attitudes in New Zealand Dispels the Hype About the Differences Between Generations X, Y and Baby Boomers", New Zealand Management
- Robbins, S.P. (1998). "Organizational Behavior". New Jersey: Prentice Hall.

- Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2012). "Organizational Behavior", Çeviri Editörü, Erdem, İ., Nobel Yayıncılık, 14. Basımdan Çeviri, İstanbul
- Rogelberg, S.G., Allen, J.A., Shanock, L., Scott, C., Shuffler, M. (2010). "Employee Satisfaction With Meetings: A Contemporary Facet of Job Satisfaction", Human Resource Management, Sayı.49, Konu.2 s.149-172
- Rusu, R. (2013). "Affective Organizational Commitment, Continuance Organizational Commitment or Normative Organizational Commitment?" Management and Economics, ss. 192-197
- Sabuncuoğlu, Z. "Çalışma Psikolojisi", Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z. (1986). "Personel Yönetimi". A. Üniversitesi Basımevi. Eskişehir.
- Sahoo, C.K., Tripathy, K.S. (2010). "Employee Empowerment and Individual Commitment" Analysis from Integrative Review of Research, Employment Relations Record, India, Sayı.10, Konu.1, s.40-51.
- Salancik, G.R. ve Pfeffer,J. (1978). "A Social Information Processing Approach to Job Attitudes and Task Design", Administrative Science Quarterly, Sayı.23 s.224-253
- Saldamlı, A. (2009). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve İşgören Performansı. Detay Yayıncılık, Ankara, s.20-25.
- Sall, F. E., Knight, P.A. (1987). "Organizational Psychology,: Science And Practice", Cole Publishing Co., Pasific Grove. s.317
- Schermerhorn, J.R, J. G. Hunt ve R. N. Osborn, (1994). "Managing Organizational Behavior", 8.Baskı, Mcgraw-Hill Book Co.,Newyork, s.44.

- Schewe, C.D. ve Meredith, G. (2004). "Segmenting Global Markets by Generational Cohorts: Determining Motivations by Age." *Journal of Consumer Behavior*, Sayı.4, Konu.1, ss.51-63.
- Schumacker, R. E. ve Lomax, R. G. (2004). "A Beginner's Guide to Structural Equation Modeling, Hillsdale.
- Schyns, B. ve Croon M.A. (2006). "A Model of Task Demands, Social Structure, and Leader-Member Exchange and Their Relationship to Job Satisfaction". *International Journal of Human Resource Management*, Sayı.17, S.602-615.
- Seçkin, F.S. (2000). "Türkiye'nin Kuşak Profili". *Capital Dergisi*, ss. 100-106.
- Senbir, H. (2004). "Z Son İnsan Mı?", "O" Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul.
- Shahnawaz, M. ve Juyal, R. (2006). "Human Resource Management Practices and Organisational Commitment in Different Organisations", *Journal of Indian Academy of Applied Psychology*, Sayı.32, Konu.3, ss.171-178
- Shacklock, K. ve Brunetto, Y. (2011). "The Intention to Continue Nursing: Work Variables Affecting Three Nurse Generations in Australia", *Journal of Advanced Nursing*, Sayı.68, Konu.1,ss. 36-46
- Sığrı, Ü. (2007). "Kamu ve Özel Sektörlerdeki Kişisel ve Örgütsel Değerlerin Uyumlaştırılması Üzerine Karşılaştırmalı Bir Çalışma", *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi (İLKE)*, 18, ss. 49-62.
- Sığrı, Ü. (2007). "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.2, Konu. 7, ss.261-278

- Sinangil, H. K. (1998). "Endüstri ve Örgüt Psikolojisinin İş Yaşamına Katkıları", *Mercek Dergisi*, (Ocak) , s.107-111.
- Sommer, S.,Bae,S. ve Luthans,F. (1996). "Organizational Commitment Across Cultures: The Impact of Antecedent on Korean Employees". *Human Relations*.49(7): 977-993
- Söyük, S. (2007). "Örgütsel Adaletin İş Tatmini Üzerine Etkisi ve İstanbul İlindeki Özel Hastanelerde Çalışan Hemşirelere Yönelik Bir Çalışma", Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Stamper ve Johlke, (2003). The impact of perceived organizational support on the relationship between boundary spanner role stress and work outcomes. *Journal of Management*, Sayı.29, Konu.4, ss.569-588
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, Sayı.22, Konu.1, ss.46–56
- Strauss, W. ve Howe, H. (1991). "Generations: The History of America's Future", New York, NY: Quill William Morrow, ss.1584-2008
- Stewart D. (2006). "Generational Mentoring". *The Journal of Continuing Education in Nursing*, Sayı.37, Konu.3,ss.113–120
- Stevens, J. (2002). "Applied multivariate statistics for social sciences", Fourth Edition. London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Suh, J. S. K. (2005). "Influence of Birth Decade on Workrelated Motivational Factors" Doctoral Dissertation, Alliant International University, Los Angeles

- Suk, D. Ve Chan, H. (2005). "Relationship Between Generation-Responsive Leadership Behaviors and Job Satisfaction of Generations X and Y Professionals", Doctor of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix
- Şencan, N.S. (2011). "Türk İlaç Sektöründe Çalışan Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumlarına Yönelik Bir Araştırma", Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara
- Şenergüç, S. (2009). "Örgütsel Bağlılığın İş Doyumu Üzerindeki Etkileri ve Özel Sektörde Bir Uygulama", Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri A.B.D. Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Şengül, C.M. (2008). "Örgüt Çalışanlarının Kişilik, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi", Celal Bayar Üniversitesi, Doktora Tezi, Manisa
- Şimşek, L. (1995). "İş Tatmini", Verimlilik Dergisi, 1995 / 12
- Şimşek, Ö.F. (2007) "Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş Temel İlkeler ve LISREL Uygulamaları", Ekinoks Yayınları, Ankara
- Şimşek, Ş., Akgenci, T., Çelik, A. (2001). "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış". 2. Baskı. Nobel Yayım. Ankara.
- Şimşek, Ş., Akgenci, T., Çelik, A. (2011). "Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış", 7. Baskı. Gazi Kitabevi. Ankara.
- Tabachnick, B.G., ve Fidell, L.S. (1996). "Using Multivariate Statistics" (3rd edition). Washington: American Psychological Association

- Tarlan, D. ve Tütüncü, Ö. (2001). “Konaklama İşletmelerinde Başarım Değerlemesi ve İş Doyumu Analizi”, Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi, Sayı.3, Konu.2, ss.141-151
- Taşkaya, S. (2009). “Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Adale İlişkin Algılamaları ile Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkileri, Sağlık Kurumları Yönetimi”, Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). “Çalışan Memnuniyeti”, Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti., İstanbul
- Thau, R.D. ve Heflin, J.S. (1997). “Generations Apart: Xers vs Boomers vs the Elderly”, NY: Prometheus Books.
- Toker, B. (2007). “Demografik Değişkenlerin İş Tatminine Etkileri: İzmir’deki Dört ve Beş Yıldızlı Otellere Yönelik Bir Uygulama”, Doğu Üniversitesi Dergisi, Sayı. 8, Konu.1, ss.92-107
- Tulgan, B. (2004). “Developing the Next Generation of Leaders”, ABA Bank Marketing, Sayı.36, Konu.10,ss. 49-51
- Türk, M.S. (2007). “Örgüt Kültürü ve İş Tatmini”, Gazi Kitabevi, Ankara
- Türker, A.V. (2008). “Çalışan Bireylerin Anne-Babalarına Yönelik Algıladıkları Çocuk Yetiştirme Davranışları ile Benlik Saygıları, Örgütsel Tutumları ve Psikosomatik Şikayetleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi”, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Doktora Tezi
- Uyargil, C., Adal, Z., Ataay, İ., Acar, A., Özçelik, O., Sadullah, Ö., Dündar, G., Tüzüner, L. (2008). “İnsan Kaynakları Yönetimi”, Beta Yayınları, 3.Baskı, İstanbul

- Uygur, A. (2009). “Örgütsel Bağlılık ve İşe Bağlılık”, Ankara, Barış Platin Kitabevi, 1.Baskı
- Üstüner, M. (2009). “Öğretmenler İçin Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Geçerlik ve Güvenirlilik Çalışması”, İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, Sayı.10, Konu.1, ss.1-17.
- Üzüm, H. (2010). “Sporcuların Örgütsel Stres Düzeyleri İle Örgütsel Bağlılık İlişkisinin İncelenmesi”. Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Doktora Tezi, Bolu
- Vandenberg, R.C. ve Lance, C.E. (1992). “Examining the Causal Order of Satisfaction and Organizational Commitment”, Journal of Management, Sayı.18, Konu.1, ss.153-167
- Varoglu, D. (1993). “Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri”, Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Weiner, Y. (1982). “Commitment in Organizations: A Normative View”, Academy of Management Review, Sayı.7, Konu.3, s.418-428.
- Weiss, J.D., Dawis, V.R., England, W.G. ve Hofquist H.L. (1967). “Minnesota Studies in Vocational Rehabilitation:XXII, Manual for the Minnesota Satisfaction Questionnaire”, University of Minnesota
- Weston, M. (2001). “Coaching Generations in the Workplace”. Nursing Administration Quarterly, Sayı.25, Konu,2, ss.11-21.
- Williams, C.K. ve Page, A.R. (2011). “Marketing to the Generations”, Journal of Behavioral Studies in Business, Sayı.3,ss.3-11

- Wong, M., YimLing, “Transformational Leadership And Job Saitisfaction Of Advanced Practice Nurses In Public Health Setting”, PHD Thesis, University Of Phoenix, 2007
- Yavuz, E. (2008). “Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Davranışının Örgütsel Bağlılığa Etkisinin Analizi”, Yayınlanmamış Doktora Tezi. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Yeltan, A. (2007). “Koçluğun İş Tatmini Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Kamu Yönetimi Anabilim Dalı, Human Resources Management and Development Bilim Dalı, İstanbul
- Yenipınar, U. (2005). “Özendirme ve Ödül Yönetimi”, Konaklama İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi: İlkeler ve Uygulamalar, Editör: Demir, C., Nobel Yayın Dağıtım, Ankara.
- Yhang, F. H. ve Chang, C.C. (2008). “Emotional Labour, Job Satisfaction and Organizational Commitment Amongst Clinical Nurses: A Questionnaire Survey”, International Journal of Nursing Studies, Sayı.45, Konu.6, ss.879-887.
- Yıldırım, F. (2007). “İş Doyumu İle Örgütsel Adalet İlişkisi”, Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, Sayı.62, Konu.1, ss.253–278
- Yiğit, Z. (2010). “X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay”, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Yüceler, A. (2005). “Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma”, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Konya

Yüksekbilgili, Z. (2013). “Türk Tipi Y Kuşığı”, Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, Sayı.12, Konu.45

Yüksel, S. (2012). “Etik İş İklimleri ve Örgütsel Adalet Algısının İşyerinde Sapkın Davranışlar Üzerindeki Etkisi”, Yüksek Lisans Tezi, ODTÜ, Ankara

Zhang, K. ve Bonk, C. J. (2010). “Generational Learners ve E-learning Technologies”. Handbook of Research on Practices and Outcomes in E-learning: Issues and Trends. USA: IGI-Global, ss. 76-92.

Zikmund, W.G.,(2000). Business Research Methods, 6. Baskı, USA, Harcourt

Online Kaynaklar

Löle, A., Akşam Gazetesi, <http://www.businews.eu/2011/03/nufusun-yuzde-25i-y-kusagi-oldu-sirketler-hizli-terfil-cozum-buldu/> (erişim tarihi: 11.08.2014)

Beverly Kaye (2012), www.LeaderExcel.com, Four Generations / Develop and Engage Them at Work (11.08.2014)

Gül, H., (2007). “Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi”, 37-56, <http://eab.ege.edu.tr> (24.07.2014)

Hammill, G.,(2005), “Mixing and managing four generations of employees”, FDU Magazine, <http://fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>.
<http://eticaretmag.com/turkiyede-y-kusagi-ozellikleri-istatistikler/> (13.05.2014)

İSMMMO (2013), “Türkiye’nin Yaratıcı Geleceği / Y Kuşağı” Raporu “Türkiye’nin Geleceğini 25 Milyonluk Kitle Belirleyecek”, Sayı.2014/01 (24.07.2014)

Jayson, S. (2007). “Generation y’s goal? Wealth and fame”.
<http://usatoday.printthis.clickability.com> (05.09.2014)

Kuran, E., Bir Kuşağı Anlamak, <http://isyasami.yenibiris.com/yri-.aspx?pageID=238&nlID=70364&NewsCatID=327&AuthorID=152>
(10.01.2014)

Mengi, Z. “İş Başarısında Kuşak Farkı”,www.kigem.com.tr (24.07.2014)

Morrow, P. (2008). Helium, “Do We Set up Children for Disappointment?”
Retrieved February 27, 2008, from <http://www.helium.com/tm/288795/lived-happily-after-times>. (03.08.2014)

www.scancapture.co.uk/how-maslows-hierarchy-of-needs-influences-employee-engagement/ (27.08.2014)

www.enterpriseinnovation.net (22.07.2014)

EK – Anket Formu



T. C. İSTANBUL AREL ÜNİVERSİTESİ

Sayın İlgili,

Bu anket formu, T.C. İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü tarafından yürütülen **“ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ”** konulu tez çalışmasının uygulama kısmı ile ilgilidir. Gönderilecek cevaplarda firmalarla ilgili bilgiler kesinlikle gizli tutulacak olup, elde edilecek sonuçlar sadece araştırma amacıyla kullanılacaktır. Aynı zamanda sizin yanıtlarınız da tamamen gizli kalacaktır. Bu çalışmadan elde edilen sonuçlarla yönetim biliminin ilerlemesine ve Türk iş dünyasının gelişimine katkıda bulunmayı arzuluyoruz.

Anketi oluşturan soruları cevaplandırmak şüphesiz çok kıymetli zamanınızın bir kısmını alacaktır. Ancak iş dünyası ile üniversite arasındaki ilişkileri güçlendirmek ve elde edilen sonuçlardan ortaklaşa yararlanmak düşüncesi ile bize yardımcı olacağınızı ümit etmekteyiz.

Gönderilecek cevaplar ve elde edilecek sonuçlar kesinlikle gizli tutulacaktır. İstenildiği takdirde sonuçlar araştırmamıza katılan işletmelere (işletme adı belirtilmeksizin, genel ve ortalama özellikler şeklinde) bildirilecektir. Birbirine benzeyen ve tekrar gibi görünen sorular araştırma tekniği açısından sorulması zorunlu sorulardır. Dolayısıyla bütün soruların cevaplandırılması değerlendirmenin sağlıklı yapılabilmesi için büyük önem arz etmektedir.

İlginiz için teşekkürlerimizi sunar, çalışmalarınızda başarılar dileriz.

© 2014 Prof. Dr. Gönen Dündar

İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi

© 2014 Zeynep Hatipoğlu
T.C. İstanbul Arel Üniversitesi

Doktora Öğrencisi

KİŞİSEL BİLGİLER

Cinsiyetiniz ? Kadın Erkek

Yaşınız? _____

Medeni haliniz? Evli Bekar

Eğitim düzeyiniz?

- (1) İlkokul (2) İlköğretim (3) Lise (4) Ön lisans (5) Lisans
(6) Yüksek lisans (7) Doktora

Çalıştığınız bölüm hangisidir? (lütfen birini seçiniz)

- (1) Yönetim (2) Üretim (3) Pazarlama (4) İnsan Kaynakları (5)
Muhasebe/Finans (6) Mühendislik/Tasarım (7) Ar&Ge (8) Diğer:

Firmadaki unvanınız hangisidir? (lütfen birini seçiniz)

- (1) Başkan/Sahip (2) Genel Müdür (3) Bölüm Müdürü (4) Ürün/Proje
Müdürü (5) Teknik Müdür (6) Müdür Yrd./Şef (7) Mühendis/Teknisyen (8)
Diğer:

Çalıştığınız firma/sektör yapısı

- (1) Kamu Sektörü (2) Özel Sektör/Yerli Firma (3) Özel Sektör/Uluslararası
(4) Kamu-Özel Sektör Ortaklığı

Firmadaki raporlama verdiğiniz kişinin unvanı hangisidir? (lütfen birini seçiniz)

- (1) Başkan/Sahip (2) Genel Müdür (3) Bölüm Müdürü (4) Ürün/Proje
Müdürü (5) Teknik Müdür (6) Müdür Yrd./Şef (7) Mühendis/Teknisyen (8) Diğer:

Firmanızdaki çalışan sayısı kaçtır? _____

Firmanız kaç yıldır faaliyet gösteriyor? _____

Firmanızın bulunduğu sektörü (İşkolu) yazınız: _____

Endüstri şekli: (1) İmalat / Üretim (2) Hizmet/Servis

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Bu bölümde size bulunduğunuz işletmeye bağlılığınıza ilişkin sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	ÇOGUNLUKLA YANLIŞ	BAZEN YANLIŞ	KARARSIZIM	BAZEN DOĞRU	ÇOGUNLUKLA DOĞRU
1. Kariyer hayatımın geri kalanını bu işletmede geçirmekten çok mutlu olurum	1	2	3	4	5
2. İşletmemin dışında olan insanlar ile işletmem hakkında konuşmayı seviyorum	1	2	3	4	5
3. Bu işletmenin problemlerini gerçekten kendi problemlerimmiş gibi görüyorum	1	2	3	4	5
4. Bu işletmeye gösterdiğim bağlılığı başka bir işletmeye de kolaylıkla gösterebileceğimi düşünüyorum	1	2	3	4	5
5. Bu işletmede kendimi “ailenin bir parçası” olarak <u>görmüyorum</u>	1	2	3	4	5
6. Kendimi bu işletmeye “duygusal olarak bağlı” <u>görmüyorum</u>	1	2	3	4	5
7. Bu işletmenin benim için kişisel olarak büyük bir anlamı var	1	2	3	4	5
8. Bu işletmeye karşı güçlü bir aidiyet <u>duygum yok</u>	1	2	3	4	5
9. Başka bir iş bağlantısı kurmadan, işimden ayrılmam durumunda olabileceklerden <u>korkmuyorum</u>	1	2	3	4	5
10. Kendim istiyor olsam bile çalıştığım işletmemden şu an ayrılmakta zorlanırdım	1	2	3	4	5
11. Eğer çalıştığım işletmeden şu an ayrılmak istediğime karar verirsem hayatımda bir çok şey alt üst olur	1	2	3	4	5
12. Çalıştığım işletmeden hemen ayrılmak beni maddi olarak çok etkilemez	1	2	3	4	5
13. Şu anda bu işletmede bulunmayı istiyor olsam da bu benim için aynı zamanda bir zorunluluk meselesidir	1	2	3	4	5
14. Bu işletmeden ayrılmayı düşünmek için çok az alternatifim olduğunu düşünüyorum	1	2	3	4	5
15. Bu işletmeden ayrılmanın ciddi sonuçlarından biri mevcut alternatiflerin yetersizliği olacaktır	1	2	3	4	5
16. Bu işletme için çalışmaya devam etmemin ana sebeplerimden biri; buradan ayrılmanın önemli kişisel fedakârlıklar	1	2	3	4	5

gerektebileceğidir. Başka bir işletme burada sahip olduğum tüm imkanları <u>karşılamayabilir</u>					
17. Bence günümüzde insanlar çok sık iş değiştiriyorlar	1	2	3	4	5
18. Bir kişinin çalıştığı işletmeye karşı her zaman sadık olması gerektiğini <u>düşünmüyorum</u>	1	2	3	4	5
19. Bir işletmeden başka bir işletmeye geçmek (sık sık iş değiştirmek) bana göre tümüyle etik dışı bir davranış değildir	1	2	3	4	5
20. Bu işletme için çalışmaya devam ediyor olmamın ana sebeplerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanıyor olmam ve bu sebeple burada devam etmeyi ahlaki bir yükümlülük olarak görmemdir	1	2	3	4	5
21. Başka bir işletmeden daha iyi bir iş teklifi alırsam çalıştığım yerden ayrılmamın doğru olacağını <u>düşünmüyorum</u>	1	2	3	4	5
22. Bir işletmeye karşı sadık kalmamın değeri öğretildi	1	2	3	4	5
23. İnsanlar kariyerleri boyunca aynı işletmede çalıştıkları sürece işler daha yolunda gider.	1	2	3	4	5
24. “Şirketin adamı” olmanın benim için herhangi bir anlamı yok.	1	2	3	4	5

İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Bu bölümde size işinizden duyduğunuz memnuniyete ilişkin sorular yöneltilmiştir. Lütfen içinde bulunduğunuz durumu en iyi ifade eden seçeneği seçiniz	HİÇ TATMİN ETMİYOR	PEK TATMİN ETMİYOR	ETKİSİ YOK	YETERİNCE TATMİN EDİYOR	ÇOK TATMİN EDİYOR
1. Beni her zaman meşgul etmesi bakımından	1	2	3	4	5
2. Tek başıma çalışma imkânının olması bakımından	1	2	3	4	5
3. Bazen farklı şeyler yapma fırsatı vermesi bakımından	1	2	3	4	5
4. Toplumda bana statü kazandırması bakımından	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin bana tavrı bakımından	1	2	3	4	5
6. Yöneticimin karar verme yeteneği bakımından	1	2	3	4	5
7. Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olması bakımından	1	2	3	4	5
8. Bana sabit bir iş sağlaması bakımından	1	2	3	4	5

9. Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
10.Kişilere ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmam bakımından	1	2	3	4	5
11.Yeteneklerimi kullanabilme imkânımın bulunması bakımından.	1	2	3	4	5
12. Kararların uygulanabilmesi bakımından	1	2	3	4	5
13. Yaptığım iş ve karşılığında aldığım ücret bakımından.	1	2	3	4	5
14. Terfi imkânımın bulunması bakımından	1	2	3	4	5
15. Kendi kararlarımı uygulayabilme imkanı bakımından.	1	2	3	4	5
16. İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlaması bakımından.	1	2	3	4	5
17. Çalışma koşulları bakımından	1	2	3	4	5
18. Çalışma arkadaşlarımla uyumu bakımından.	1	2	3	4	5
19. Takdir edilmem bakımından.	1	2	3	4	5
20. Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissi bakımından	1	2	3	4	5