

**T.C**  
**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI**  
**İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI**

**KUŞAKLAR ARASI FARKLILIĞIN İŞGÖREN DAVRANIŞI**  
**ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

**HAZIRLAYAN**

**Tutku TOPCU**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TEZ DANIŞMANI**

**Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU**

**ANKARA-2021**

**BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**YÜKSEK LİSANS TEZ ÇALIŞMASI ORJİNALLİK RAPORU**

Tarih: 12 /08/ 2021

Öğrencinin Adı, Soyadı: Tutku TOPCU

Öğrencinin Numarası: 21820242

Ana Bilim Dalı: Yönetim Bilimleri Ana Bilim Dalı

Programı: İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans

Danışmanın Unvanı/Adı, Soyadı: Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

Tez Başlığı: Kuşaklar Arası Farklılığın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi

Yukarıda başlığı belirtilen Yüksek Lisans tez çalışmamın; Giriş, Ana Bölümler ve Sonuç Bölümünden oluşan, toplam 73 sayfalık kısmına ilişkin, 12/08/2021 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda belirtilen filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 14'dür. Uygulanan filtrelemeler:

1. Kaynakça hariç
2. Alıntılar hariç
3. Beş (5) kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

“Başkent Üniversitesi Enstitüleri Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Usul ve Esaslarını” inceledim ve bu uygulama esaslarında belirtilen azami benzerlik oranlarına tez çalışmamın herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Öğrenci İmzası

**ONAY**

Tarih: 10 / 09 /2021

Öğrenci Danışmanı Unvan, Ad, Soyad, İmza

Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU

## TEŞEKKÜR

Bu çalışmamın gerçekleőmesinde bana zaman ayıran ve yol gösteren değerli hocam Doç. Dr. Erdem KIRKBEŞOğLU ve İnsan Kaynakları Yönetimi bölümünde ilerlememe katkı sağlayan Prof. Dr. İpek KALEMCİ TZN ve Prof. Dr. Ali HALICI hocalarıma teşekkür ve saygılarımı sunarım.

Hayatım boyunca desteğini hiçbir zaman esirgemeyen değerli ailem Ahmet TOPCU ve Zenan ULUKAN'a sonsuz teşekkür ederim.

## ÖZET

**Tutku Topcu, Kuşaklar Arası Farklılığın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi, 2021.**

Bu çalışmanın temel amacı, X ve Y kuşağına mensup işgörenlerin, iş hayatındaki davranışları ile bu davranışların örgütsel bağlılığa etkisindeki farklılığın tespit edilmesidir. Çalışmada örgütsel bağlılık ve kuşaklar arası farklılıkların incelenmesine yönelik bir model oluşturulmuştur. Bu modele göre; kişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret ve örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık ilişkilendirilmektedir. Bu doğrultuda 18 yaşından büyük aktif çalışma hayatı olan 174 X kuşağı, 96 Y kuşağı olmak üzere toplamda 270 bireyden, anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programı kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgulara göre; kuşaklar arasında kariyer geliştirme, ücret ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisindeki farklılık tespit edilirken, kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığa olan etkisinde anlamlı bir etki olduğu fakat kuşaklar arası farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yapılan t testi sonucunda örgütsel bağlılık, kişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret adaleti ve örgütsel adalet algısının kuşaklara göre farklılaştığı tespit edilmiştir. Türkiye kapsamında az çalışma bulunması ve sonuçların literatür ile büyük çoğunlukta uyum göstermesi bu çalışmayı önemli kılmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** X ve Y Kuşağı, Örgütsel Bağlılık, Kişi-Örgüt Uyumu, Kariyer Geliştirme, Ücret ve Örgütsel Adalet Algısı

## ABSTRACT

**Tutku Topcu, The Effect Of Intergenerational Differences On Employee Behavior, Social Sciences Institute, Department Of Management Information Systems, Human Resources Management Master's Program With Thesis, Master Thesis, 2021**

The main purpose of this study is to determine the difference between the employee behaviors of the X and Y generations, and the effect of these behaviors on organizational commitment. In the study, a model was created to examine organizational commitment and intergenerational differences. According to this model; Person-organization fit, career development, wage and organizational justice perceptions are associated with organizational commitment. In this direction, data were collected from a total of 270 individuals, 174 of whom are from the X generation and 96 from the Y generation, who are older than 18 years of age and have an active working life by survey method. The data obtained in the research were evaluated using SPSS 21.0 and AMOS 21.0 program. According to the findings; While the difference in the effect of career development, wage and organizational justice perception on organizational commitment was determined between generations, it was concluded that there was a significant effect of person-organization fit on organizational commitment, but there was no intergenerational differentiation. In addition, as a result of the t test, it was determined that organizational commitment, person-organization fit, career development, wage justice and organizational justice perceptions differ according to generations. The fact that there are few studies in Turkey and that the results are mostly compatible with the literature make this study important.

**Keywords:** Generation X and Y, Organizational Commitment, Person-Organization Fit, Career Development, Wage and Perception of Organizational Justice

# İÇİNDEKİLER

|   |            |
|---|------------|
| <b>TEŞEKKÜR</b> .....                                   | <b>i</b>   |
| <b>ÖZET</b> .....                                       | <b>ii</b>  |
| <b>ABSTRACT</b> .....                                   | <b>iii</b> |
| <b>TABLolar LİSTESİ</b> .....                           | <b>iv</b>  |
| <b>ŞEKİLLER LİSTESİ</b> .....                           | <b>v</b>   |
| <b>1. GİRİŞ</b> .....                                   | <b>1</b>   |
| <b>2. KUŞAK KAVRAMI</b> .....                           | <b>3</b>   |
| 2.1. Kuşak Sınıflandırmaları.....                       | 4          |
| 2.1.1. Sessiz kuşak.....                                | 6          |
| 2.1.2. Bebek patlaması kuşağı.....                      | 7          |
| 2.1.3. X kuşağı.....                                    | 8          |
| 2.1.4. Y kuşağı.....                                    | 10         |
| 2.1.5. Z kuşağı.....                                    | 12         |
| 2.2. X ve Y kuşağı arasındaki farklılıklar.....         | 13         |
| <b>3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK</b> .....                       | <b>17</b>  |
| 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı.....                     | 17         |
| 3.2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Boyutları..... | 19         |
| 3.2.1. Duygusal bağlılık.....                           | 21         |
| 3.2.2. Devam bağlılığı.....                             | 22         |
| 3.2.3. Normatif bağlılık.....                           | 23         |
| 3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....        | 25         |
| 3.3.1. Kişisel Faktörler.....                           | 26         |
| 3.3.2. Örgütsel Faktörler.....                          | 30         |

|   |              |
|---|--------------|
| 3.3.3. Örgüt Dışındaki Faktörler .....                        | 32           |
| 3.4. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı .....                           | 32           |
| 3.4.1. Kişi-örgüt uyumunun önemi .....                        | 34           |
| 3.4.2. Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi.....    | 35           |
| 3.5. Ücretlendirme .....                                      | 36           |
| 3.5.1. Ücretlendirmenin önemi.....                            | 37           |
| 3.5.2. Ücretlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi .....      | 38           |
| 3.6. Kariyer Geliştirme .....                                 | 41           |
| 3.6.1. Kariyer geliştirmenin önemi.....                       | 43           |
| 3.6.2. Kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi ..... | 44           |
| 3.7. Örgütsel Adalet .....                                    | 47           |
| 3.7.1. Örgütsel adaletin önemi .....                          | 49           |
| 3.7.2. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi.....     | 50           |
| <b>4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ .....</b>                             | <b>54</b>    |
| <b>5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME .....</b>                        | <b>70</b>    |
| <b>KAYNAKLAR.....</b>   | <b>74</b>    |
| <b>EKLER .....</b>  | <b>.....</b> |
| <b>EK 1: ANKET FORMU .....</b>                                | <b>.....</b> |

## TABLolar LİSTESİ

|   | Sayfa |
|---|-------|
| Tablo 2.1. Kuşak Sınıflandırılması Hakkında Farklı Kaynaklardan Sunulan Tarih Aralıkları .....    | 5     |
| Tablo 2.2. X ve Y Kuşaklarının Kişisel ve Yaşam Tarzı Özellikleri .....                           | 13    |
| Tablo 2.3. X ve Y Kuşağının İş İle İlgili Özellikleri ve Düşünceleri.....                         | 14    |
| Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler .....   | 26    |
| Tablo 3.2. Kariyer Gelişim Sistemi.....   | 43    |
| Tablo 4.1. Uyum Değerlerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri .....                                     | 56    |
| Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....                           | 56    |
| Tablo 4.3. Örgütsel Bağlılık İçin Faktör Analizi Sonuçları .....                                  | 57    |
| Tablo 4.4. Kişi Örgüt Uyumu İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....                            | 57    |
| Tablo 4.5. Kişi Örgüt Uyumu İçin Faktör Analizi Sonuçları .....                                   | 58    |
| Tablo 4.6. Kariyer Geliştirme İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....                          | 58    |
| Tablo 4.7. Kariyer Geliştirme İçin Faktör Analizi Sonuçları .....                                 | 58    |
| Tablo 4.8. Ücret Adaleti İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları .....                               | 59    |
| Tablo 4.9. Ücret Adaleti İçin Faktör Analizi Sonuçları .....                                      | 59    |
| Tablo 4.10. Örgütsel Adalet İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları.....                             | 59    |
| Tablo 4.11. Örgütsel Adalet İçin Faktör Analizi Sonuçları.....                                    | 60    |
| Tablo 4.12. Örgütsel Bağlılık İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası .....                            | 60    |
| Tablo 4.13. Kişi-Örgüt Uyumu İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası .....                             | 61    |
| Tablo 4.14. Kariyer Geliştirme İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası.....                            | 62    |
| Tablo 4.15. Ücret Adaleti İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası .....                                | 63    |
| Tablo 4.16. Örgütsel Adalet İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası .....                              | 63    |
| Tablo 4.17. Güvenirlilik Katsayıları .....  | 64    |
| Tablo 4.18. Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi .....                                       | 65    |
| Tablo 4.19. Demografik Değişkenler .....  | 65    |
| Tablo 4.20. Kuşak Ayrımında Değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi..... | 66    |
| Tablo 4.21. Kuşak Ayrımında Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi....            | 68    |
| Tablo 4.22. Kuşak Ayrımındaki Değişkenlerin İncelenmesi .....                                     | 69    |



## ŞEKİLLER LİSTESİ

### Sayfa

|  |    |
|--|----|
| Şekil 1. Tutumsal Bakış Açısı .....                    | 20 |
| Şekil 2. Davranışsal Bakış Açısı .....                 | 20 |
| Şekil 3. Araştırmanın Modeli .....                     | 53 |
| Şekil 4. Örgütsel Bağlılık DFA Analizi.....            | 61 |
| Şekil 5. Kişi Örgüt Uyumu DFA Analizi .....            | 62 |
| Şekil 6. Kariyer Geliştirme DFA Analizi .....          | 63 |
| Şekil 7. Ücret Adaleti DFA Analizi.....                | 63 |
| Şekil 8. Örgütsel Adalet İçin Yapılan DFA Analizi..... | 64 |

# 1. GİRİŞ

Kuşak kavramı, kuşaklar arasındaki sınıflandırma ve farklılıkların incelenmesi çok eski tarihlerde araştırılan ve günümüze kadar süregelen bir olgudur. Yakın ve aynı tarihlerde doğan bireylerin dönemlerinde yaşanan siyasi, ekonomik ve sosyal şartlar gibi tarihsel olayların aynı olması ortak değerlerin oluşumunu desteklemektedir. Bununla birlikte aynı kuşak grubuna mensup bireylerin davranış ve tutum, beklenti, inanç gibi özelliklerinin birbiriyle benzerlik gösterdiğine inanılmaktadır. Bu doğrultuda literatürde farklı tarihlerde doğan gruplar kuşak olgusu çerçevesinde sınıflandırılarak sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak adlandırılmıştır. Ek olarak son çalışmalarda Alfa kuşağı yerini alsa da yeni bir kuşak olmasından dolayı çok fazla bilgi mevcut değildir. Öte yandan günümüz iş hayatında birlikte en fazla çalışan bireyler X ve Y kuşağı nesline aittir. Bundan dolayı bu çalışmada, işgören davranışlarının incelenmesi X ve Y kuşak farklılıkları üzerinden ilerlemiştir.

Günümüz çalışma hayatında örgütlerin hayatta kalması ve rekabet avantajı kazanması insan kaynağının etkin bir şekilde kullanımına bağlı hale gelmiştir. Örgütün ve işgörenin amaç ve hedeflerinin aynı noktada buluşması, örgütlerin başarılı olmasını ve rekabet gücündeki artışı desteklemektedir. İşgören hedeflerinin örgüt ile ortak ilerleyebilmesi ise çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyi ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok etmen bulunmakla birlikte bu çalışmada kişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret adaleti ve örgütsel adalet algısı üzerinde durulmuştur.

Literatürde, X ve Y kuşağının iş yaşamındaki farklılıkların belirlenmesi adına yapılan birçok çalışma mevcuttur. Y kuşağının örgüte olan bağlılık düzeyinin daha az olduğu birçok çalışma tarafından desteklenmektedir. Bununla birlikte hızlı bir şekilde iş değiştirmeleri örgütlerin Y kuşağını, X kuşağına göre elde tutmasını daha fazla güçleştirmektedir. X ve Y kuşağının beklenti ve amaçlarının aynı olmaması işgören davranışlarında farklılıklar yaratmaktadır. Bu sebeple işgören davranışların tahmin edilmesi ve örgütlerin beklentileri karşılaması daha karmaşık bir hale gelmektedir. Dolayısıyla kuşaklar arasındaki bu farklılıklar örgütlerin amacına ulaşmasını etkileyen

etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma X ve Y kuşağının işgören davranışları farklılıklarını ortaya koyarak bu karmaşıklığı azaltmayı hedeflemektedir.

Çalışmanın amacı X ve Y kuşağına mensup işgörenlerin, işyeri davranışları arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığını sınınamaktır. Bu çalışma doğrultusunda X ve Y kuşağının çalışma ile kişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret adaleti, örgütsel adalet algısı ve örgütsel adalet kavramları tek tek ele alınarak değerlendirilecektir. Kuşakların kişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret adaleti ve örgütsel adalet algılarındaki farklılıklar örgütsel bağlılık üzerinde etkili midir? Kuşaklar arasında örgütsel bağlılık farklılaşır mı? Sorularına cevap aranmaktadır.

## 2. KUŞAK KAVRAMI

Kuşak kavramı ve kuşaklar arasındaki ayrımların incelenmesi, ilk olarak Antik Yunan Çağında şiirler ve eski ahitlerde görülmektedir. Daha sonra 19.yüzyıl sonlarında, hızla gelişen tarihsel olayların meydana gelmesi ile birlikte değişen toplum ve toplum kültürü, kuşak kavramında farkındalığı arttırmayı sağlamıştır. 1830-1840 yılları arasında Auguste Comte, kuşaklar üzerinde ilk bilimsel çalışmayı başlatan kişi olmuştur. Bu çalışmada kuşaklar arası farkları sistematik bir biçimde ele almaktadır. Comte, kuşak değişim hızını, tarihsel ilerlemede hareket eden bir güç unsuru olarak ele almaktadır. Buna göre; tarihsel ilerleme hızı, kuşak değişimi ilerlemesine bağlıdır (Jaeger, 1985).

Türk Dil Kurumu, “kuşak” kavramını felsefe ve toplum bilimi şeklinde iki terim olarak açıklamıştır. Felsefe terimine göre; “ Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları ve kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” şeklinde, toplum bilimi terimini ise; “Yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu [TDK], 1932).

Alman sosyolog Karl Mannheime (1922) kuşak kavramını; “Hem belirli bir doğum yılı aralığını hem de nesillerin gelişim yıllarında meydana gelen sosyal veya tarihsel olayları ve bu olaylara bağlı bir dizi dünya görüşünü paylaşan grup” olarak tanımlanmaktadır (akt. Cogin, 2011, s.2270). Kuşak, doğum zamanına ek olarak ortak özellikler, tutum ve deneyimler bütününden oluşan gruplardır. Kuşakları oluşturan gruplar, aynı zaman ve deneyimin bir ürünüdür (Zemke, Raines, ve Filipczak, 2013).

Geleneksel tanım olarak ise kuşak; “anne ve babanın doğumu ile çocukların doğumu arasındaki ortalama zaman aralığını” ifade etmektedir. Geçmişte bu tanım sosyologlar tarafından kullanılsa da bugün yeni teknolojiler ve bu teknolojilere hızla adapte olma, kariyer ve çalışma seçeneklerindeki değişim ve dönüşüm ile farklılaşan toplumsal değerler bütünüyle beraber, bu tanımın tekrar üzerinde durulması gerekliliği ortaya çıkmıştır (McCrinkle, 2018). Geçmiş dönemlerde her 20-25 yıllık döneme yeni bir kuşak gelebiliyorken, günümüzde; geç evlenme, ebeveyn olma yaşının ertelenmesi ve bununla beraber az çocuk sahibi olma nedenlerinden dolayı, kuşak aralığı daha uzun bir zamanı kapsamaktadır. Bu sebepten 20-25

yılı kapsayan biyolojik temelli kuşak tanımının günümüzdeki anlamını yitirdiğini ve yeni bir tanıma ihtiyaç duyduğunu söylemek mümkündür (Özer, Eriş, ve Timurcanday Özmen, 2013).

## 2.1. Kuşak Sınıflandırmaları

Strauss ve Howe (1991) tarafından yazılan “The History of America’s Future” isimli kitaba göre; “Kayıp kuşak”, 1910’dan 1920’nin ortalarına kadar doğmuş ve II. Dünya savaşında hizmet vermiş olan kuşaktır. “Sessiz kuşak” ise; 1925-1942 yılları arasında doğmuş ve II. Dünya savaşı sırasındaki hizmetlere katkısı olamayacak kadar genç olan nesli içermektedir. II. Dünya savaşı bitiminde, doğum oranlarının artış göstermesi ile yaklaşık 1960’lı yılların sonuna kadar doğanları içeren nesil ise, “bebek patlaması” kuşağı olarak adlandırılmıştır. (Strauss ve Howe, 1991). Solomon (1992) tarafından yazılan “Consumer Behaviour” isimli kitaba göre ise; 1965-1980 yılları arasında doğanlar “ X kuşağı” olarak, 1980’lerden sonra doğanlar ise; “Y kuşağı” olarak kabul edilmektedir (akt. Yu ve Miller, 2005).

Kuşakların sınıflandırılması; ekonomik, sosyolojik, demografik ve politik durumlar gibi birçok dinamiği içinde barındırmaktadır (Zemke, Raines, ve Filipczak, 2013). Bu nedenle kuşakların yıllara göre sınıflandırılmasında, fikir birliği bulunmamakla beraber bu sınıflandırmayı, coğrafi konumun ve içinde bulunulan toplum gibi birçok faktörün etkilediği görülmüştür. (Hole, Schwartz, ve Clugston, 2010).

Kuşaklar ile ilgili farklı çalışmalara dair yazın taraması yapıldığında, tarih aralıklarındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Son yapılan çalışmalarda, alfa kuşağı eklenerek sıralamanın şu şekilde güncellenmesi önerilmiştir; (Danışman ve Gündüz, 2018, s.709).

- Sessiz Kuşak (1925-1946)
- Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1965)
- X Kuşağı (1965-1983)
- Y Kuşağı (1983-1998)
- Z Kuşağı (1998-2012)
- Alfa ( $\alpha$ ) Kuşağı (2012 ve sonrası)

**Tablo 2.1. Kuşak Sınıflandırılması Hakkında Farklı Kaynaklardan Sunulan Tarih Aralıkları**

| Kaynak                              | Kuşak Tarih Aralıkları          |   |                          |  |                                      |
|-------------------------------------|---------------------------------|---|--------------------------|--|--------------------------------------|
| Howe & Strauss,<br>1991             | Sessiz Kuşak<br>(1925-1943)     | Patlama<br>Kuşağı<br>(1943-1960)            | 13. Kuşak<br>(1961-1981) | Milenyum<br>Kuşağı<br>(1982-2000)  |                                      |
| Lancaster & Stillman,<br>2002       | Gelenekçiler<br>(1900-1945)     | Bebek<br>Patlaması<br>Kuşağı<br>(1946-1964) | X Kuşak<br>(1965-1980)   | Milenyum Kuşak<br>Patlama Kuşak<br>Y Kuşak<br>Gelecek Kuşak<br>(1981-1999) |                                      |
| Martin & Tulgan,<br>2002            | Sessiz Kuşak<br>(1900-1945)     | Bebek<br>Patlaması<br>(1946-1964)           | X Kuşak<br>(1965-1980)   | Milenyum<br>Kuşak<br>(1981-1990)   |                                      |
| Oblinger & Oblinger<br>2005         | Yetişkinler<br>(<1946)          | Bebek<br>Patlaması<br>(1947-1964)           | X Kuşak<br>(1965-1980)   | Y Kuşak; Net<br>Kuşak (1981-<br>1995)                                      | Milenyum<br>Sonrası<br>(1995- Şimdi) |
| Tapscott, 1998                      | -----                           | Bebek<br>Patlaması<br>Kuşak<br>(1946-1964)  | X Kuşak<br>(1965-1975)   | Dijital Kuşak<br>(1976 – 2000)   |                                      |
| Zemke, Raines, &<br>Filipczak, 1999 | Eski<br>Askerler<br>(1922-1943) | Bebek<br>Patlaması<br>(1943-1960)           | X Kuşak<br>(1960-1980)   | Gelecek Kuşak<br>(1980 – 1999)   |                                      |

**Kaynak:** Reeves, T.C., & Oh, E., (2008). Generational Differences. Handbook of Research on Educational Communications and Technology.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, kuşak tarih aralıkları, farklı çalışmalarda değişkenlik göstermektedir. Z kuşak ve alfa kuşak bu tabloda yerini almamış olup farklı kaynaklarda tarih aralıkları belirlenmiştir. Literatürde tarih aralıkları, kesin bir şekilde belli olmamakla beraber, tarih aralıklarında aşırı bir değişkenlik göze çarpmaktadır.

### 2.1.1.Sessiz kuşak

Sessiz Kuşak; 1925 ve 1946 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Günümüzde; en yaşlısı 95, en genci 74 yaşındadır ve 74-95 yaş aralığını içeren bireyleri temsil etmektedir. Literatürde; “En Büyük Kuşak”, “Sanayiciler”, ”Sadıklar”, “Olgunlar”, ”Gelenekselciler” gibi isimlerle adlandırılmaktadır. Bu kuşak, II. Dünya savaşı ve Büyük Buhrandan etkilenen ve bu etkileri gözlemleyen kuşaktır (Kim, 2008).

II. Dünya Savaşı ve Büyük Buhran’ın ekonomik sıkıntıları sebebi ile kendilerini finans olarak güvence altına alma eğilimi gösterirler ve risk almaktan kaçınırlar. Yaşadıkları savaş ortamı nedeniyle, barışçıl ve huzurlu bir yaşamı arzulamışlardır. Bu sebeple, otoriteye karşı çıkma konusunda tedirgin ve uyumlu olmuşlardır. Çalışma hayatı açısından; takım çalışmasına yatkınlığı ile bilinen ve işlerine en sadık ve en bağlı çalışan kuşak olarak kabul görülmüştür (Jenkins, 2019).

Zemke, Raines ve Filipczak’a (1999) göre, sessiz kuşağın temel özellikleri; zorlu görevlerde çalışmak, görevini birinci sıralamaya almak, otoriteye saygı göstermek, kanun, kural ve düzene uyum sağlamaktır. Bu özellik ve değerler bütünüyle beraber aile değerlerimizin ve iş ahlakımızın doğrudan bu kuşaktan geldiğini vurgulamaktadır (Herley, 2009). Randstand’in (2001) yaptığı bir araştırmaya göre; resmi şekilde çalışmayı sevindikleri ve hiyerarşik çalışma yapısına yatkınlık gösterdikleri belirlenmiştir. Psikolojik olarak en önemli ihtiyaçlarının ise, saygı olduğu görülmektedir. (Kerstein, 2014).

İş yaşamlarında ise; belirsizlikten ve değişimden kaçınan, sisteme karşı çıkma olasılığı düşük, çatışmalardan rahatsızlık duyan, farklı görüş ve fikirlerini açıkça söylemekten kaçınan uyumlu tutumları ile bilinmektedirler. Ayrıca, güvenli ve istikrarlı bir iş ortamı onlar için oldukça önemlidir. Bir işi iyi yapabilmek, onları memnun eder. İşten tatmin olmaları kolaydır. Riski göze alamadıkları için, sık bir şekilde iş değiştirmezler ve örgütlerine bağlı kalmayı tercih ederler (Herley, 2009).

Sessiz kuşağın günümüzde çok az sayıda çalışan ferdinin olduğu bilinmektedir. Bugün, dünyadaki iş yapma formunun şekillendiren, ilim ve bilginin temellerini bize sessiz kuşak miras bırakmıştır (Zemke, Raines, ve Filipczak, 2013).

### 2.1.2. Bebek patlaması kuşağı

1943-1960 yılları aralığında doğmuş olan bu kuşağın ismi “bebek patlaması kuşağı” olarak adlandırılmaktadır. II. Dünya savaşı sonrası doğum oranlarının artış göstermesi nedeniyle bebek patlaması ismini almıştır. Bu kuşak; II. Dünya Savaşını hatırlamayacak kadar genç ancak savaştan sonraki süreci ve bu sürecin etkilerini hatırlayacak kadar yaşlı olan bireyleri içermektedir (Strauss ve Howe, 1991).

Bebek patlaması kuşağı; Soğuk savaş politikaları, devletlerin yerine getirmediği vaatler ve ekonomik dalgalanmalar gibi bir dizi sosyal kargaşaya tanık olmuş ve kolektif kimlikleri buna göre şekillenmiştir. Bu dönemde ülkeler arası rekabetin artması sebebiyle devletler, eğitim ve yenilikleri destekleyici bir tutum izlemişlerdir. Dolayısıyla bu dönemde, eğitim ve kariyere yönelim artmış ve daha “iyi yaşam” beklentisi hakim olmuştur (Suri, 2009; Jorgensen, 2003). Dönemlerinde ortaya çıkan ideolojileri sorgulayan, özgürlüğe önem veren, daha bireysel olma eğiliminde ve haksızlığın karşısında duran yapılarıyla bilinmektedirler (Altuntuğ, 2012).

Genel olarak iş yaşamlarında; ekip çalışmasına yatkın, süreç odaklı bir iş anlayışına sahip, başarılı olmak adına fedakarlıkta bulunmaya hazır, örgüt bağlılığı ve sadakat değerleri yüksek, kısa vadeli iş aramaktansa, uzun vadeli işleri tercih eden özellikleriyle dikkat çekmişlerdir (Jorgensen, 2003). Bir önceki kuşağa göre, daha idealist ve azimli özellikleri ile toplumda ve iş hayatında etkili olmuşlardır. Onlar için işini iyi yapmak, finansal başarıyı beraberinde getirmek demektir (Glass, 2007).

Rekabetçi yapıları ve karar verme becerileri ön plandadır. “Çalışmak için yaşamak” anlayışını benimseyen ve hızlı değişimlere ayak uyduran, mücadeleci bir kuşaktır. Kendilerini çalıştıkça daha dinamik hissederler. Bu sebeple emekli olsalar bile, bedensel ve mental olarak iyi hissettikleri sürece çalışmaya devam etmek istemektedirler (Arslan ve Staub, 2015).

Bebek patlaması kuşağı döneminde; “Modern Bilinç Devriminin” başlatılması, cinsiyet eşitliği kavramının ortaya çıkarılması ve bilimsel başarının yükseğe taşınması, gelecekteki kuşaklara yansımış en önemli olaylardandır. (Strauss ve Howe, 1991).



### 2.1.3. X kuşığı

X kuşığı, Bebek patlaması kuşağından sonra, 1960-1980 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. X kuşağının, dönemlerinde yaşadığı en büyük değişikliklerden biri, teknolojik devrim ve değişime uyum sağlamak durumunda kalmaları olmuştur. Diğeri ise, ekonomik dalgalanmalar ve krizlerden dolayı yaşadıkları zorluklardır (Zemke, Raines, ve Filipczak, 2013). Ayrıca hızla artan değişimler, çeşitliliğin daha fazla olması, ailevi, toplumsal ve ekonomik güvensizlikler bu kuşağın özelliklerini etkileyen önemli faktörlerdendir (Smola ve Sutton, 2002).

Ebeveynlerinin boşanmasındaki artışlar ve annelerinin çalışma hayatında daha aktif olması, X kuşığı bireylerinin ebeveyn gözetimi olmadan uzun süre kendi başlarına kalmalarına sebep olmuştur. Bunun sonucunda kendilerini küçük yaştan itibaren idare eden ve arkadaşlık bağları güçlü bireyler yetişmiştir (Fernandez, 2009). Bununla birlikte X kuşığı bireyleri, güçlü aile bağlarını inşa etmeye çalışmış, aile ve iş arasındaki dengeyi kurmaya özen göstermişlerdir (Howe ve Strauss, 2007). Aile kurmaya önem verdikleri kadar iyi bir ebeveyn olmayı da önemsemektedirler. Geleceklerinden kaygı duydukları için, çocuklarının gelecek yaşamlarını nasıl sürdüreceği konusunda de endişelidirler. Bu yüzden, çocuklarının psikolojisi, eğitim ve gelişimini destekleyici ebeveyn rolü üstlenmişlerdir. Ebeveyn olarak, çocuklarının gelecekte daha rahat bir hayat sürmelerini sağlamak onlar için oldukça önemlidir (Brown, Haviland ve Morris, 1997).

X kuşığı bireyleri, ekonomik krizde ailelerinin işten çıkarıldığını görmüşlerdir. Yaşadıkları bu güvensizlik sebebiyle, çalıştıkları yerlere, ebeveynleri kadar sadık ve bağlı hissetmezler. İşlerine ve patronlarına bağlıdırlar fakat, diğer şirketlerden gelecek daha iyi tekliflere de açıktırlar (Scheef ve Thielfoldt, 2004). Ebeveynlerinin “çalışmak için yaşamak” anlayışının aksine, “yaşamak için çalışmak” anlayışını benimsemişlerdir. Onlar için, çocuklarına bakmak kariyerdan daha önce gelir. İş yaşamında, çalışmaya istekli, denetime çok fazla ihtiyaç duymadan kendi kendine yeten, sorumluluklarını yerine getiren bir kuşak olarak bilinirler (Zemke, Raines, ve Filipczak, 2013).

Sosyal ve ekonomik krizlerin etkileri ve bebek patlaması kuşağının yetiştirilme tarzı, X kuşağının gelecek kaygısını arttırarak erken yaşta olgun olmalarına sebep olmuştur. Tüm bunlar X kuşağının; duyarlı olma, uyumluluk, eğitime önem verme, sabırlılık, farkındalık,

farklı açılardan bakabilme ve pratik olma gibi genel karakteristik özelliklerini şekillendirmeye katkı sağlamıştır (Strauss ve Howe, 1991).

X kuşağı ayrıca, bilgisayar kullanan ve teknolojik gelişmeler ile büyüyen ilk kuşaktır. Teknolojiye uyum sağlayarak, yeni beceri ve teknikler öğrenerek şirketlerde önemli roller üstlenmişlerdir (Mulvanity, 2001). Coupland (1989), X kuşağının varoluşunu; saygın bir mevkiye sahip olmayı amaçlayan, maddi güç unsuruna değer veren, sosyal iletişimi önemseyen iyi konuşmacılar olarak tanımlamıştır. Ayrıca, kendilerini toplumun bir parçası olarak görmediklerini ve bu açıdan politik fark yarattıklarını belirtmektedir. (Coupland, 1989).

X kuşağı bireyleri, çalışma ortamına ve çalışma ortamındaki ilişkilere önem verirler. Bilgi paylaşımına açık ve destekleyicidirler. Cesaretlendiren ve kendilerini dinleyen anlayışlı liderleri tercih ederler (Sessa ve Kabacoff, 2007). Ayrıca yapılan bir çalışmaya göre, çalışma hayatında X kuşağının, bebek patlaması kuşağına göre, daha fazla serbest zamanı önemseydiği sonucuna ulaşılmıştır (Gürbüz, 2015).

Literatürde kabul görmüş X kuşağı özelliklerini genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz; (Coupland, 1989; Mercan, 2016; Strauss ve Howe, 1991).

- Topluma karşı duyarlı, koruyucu
- Otoriteye karşı saygılı fakat fikirlerini ortaya koyabilen
- İş tatmini yüksek ve girişimci
- Sonuç odaklı
- Motivasyonu yüksek
- Gerçekçi bir bakış açısı ve elindeki ile yetinme
- Kendi sorunlarını çözme, bireysellik
- Statüyü, saygı görmeyi ve para kazanmayı önemseme
- Genel olarak işe sadıklar fakat duruma göre değişkenlik gösterebilir
- Çalışkan ve sabırlı
- Ortama göre esneyip uyum sağlayabilme
- Yaşamak için çalışma
- Ödül ve terfi beklentili
- İş ve yaşam dengesini önemser

- Kendilerine güvenen ve başarı odaklı

Tüm bilgiler doğrultusunda, X kuşağı sonraki kuşaklara, geliştirdikleri teknolojik beceriler ve “yaşamak için çalışmak düşüncesiyle” oluşan yeni iş ve yönetim tekniklerinin aktarımına yardımcı olmuştur sonucunu çıkarabiliriz. Günümüzde hala aktif olarak çalışmakta ve çalışma deneyimlerini paylaşmaktadırlar.

#### 2.1.4. Y kuşağı

Y kuşağı için doğum yılları açısından farklı kaynaklarda birçok aralık belirtilmiştir. Ancak çoğu zaman, 1980’lerin başında doğmuş ve bitişi 2001 yılını kapsayan nesil olarak kabul edilmektedir. İsmi farklı kaynaklarda “Milenyum Kuşağı”, “Eko patlaması” veya “Dijital kuşak” olarak da geçmektedir (Lower, 2008; Strauss ve Howe, 1991). Önceki kuşaklara göre nispeten daha barışçıl, refah düzeyi daha yüksek ve teknolojik bir dünyada büyümüşlerdir. Teknolojik gelişmelerin hızla arttığı bir dönemde büyümeleri, Y kuşağının ayırt edilmesindeki en belirleyici noktadır. Teknoloji ile iç içe büyümeleri, teknolojiyi doğal yaşamlarının önemli bir parçası haline getirmiştir. Teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip ederler ve sorunlarını teknoloji yardımı ile çözerler (Huntley, 2006). Teknolojiye duyulan bu ilgi ile beraber teknik okuryazarlığı en gelişmiş nesil olarak kabul edilirler (Eisner, 2005).

Y kuşağı döneminde yaşanan terör sorunları, Körfez ve Irak savaşlarının etkileri, hızla globalleşen dünyadaki rekabet artışı, cep telefonu, bilgisayar, teknolojik oyunlar ve sosyal medyanın etkileri, başlıca yaşanan ve Y neslini şekillendiren temel olaylardır (Çemberci ve diğer.,2005).

Y kuşağı çocuklar, aileleri tarafından daha ilgili büyütülmüş bir nesildir. Bu dönemde ebeveynler, çocukları için bakıcılar ve öğretmenler tutmuşlardır. Y kuşağı, önceki nesillere göre çeşitli eğitim ve kurslara katılma imkanlarına daha kolay ulaşmışlardır (Raines, 2002). Y kuşağı, ebeveynleri tarafından desteklenerek ve korunarak büyütülen bir nesildir. Ebeveynleri ile olan güçlü ilişkileri, öz güvenlerinin artmasına ve benlik saygısı kazanmalarına yardımcı olmuştur (Lipkin, 2009). Y kuşağı bireyleri de, X kuşağı gibi iyi bir ebeveyn olmayı, iş ve aile arasında denge kurmayı ve topluma katkı sağlamayı önemsemektedir (Eisner, 2005). Ayrıca, ebeveynleri ile dünyanın çeşitli yerlerini gezme fırsatı bulan, farklı kültürlerle tanışmış ve

farklı ülkelerde yaşama imkanı bulmuşlardır. Bu sayede etnik ve kültürel açıdan zenginleşmişlerdir (Raines, 2002).

Y kuşağı bireyleri, otoriteden ve emir almaktan hoşlanmazlar ve özgürlüklerine önem verirler. Hak ve hukuklarının bilincinde, otoriteye karşı çıkan, asi ve ben merkezlidirler. Eğlenceli vakit geçirmeye önem verirler, çalışmayı pek sevmezler ve kolay tatmin olmazlar (Göksel ve Güneş, 2017). Y jenerasyonu, yaptıkları işlere anlam yükler ve öğrenmeyi sürdürebileceği işlerde çalışmak isterler. Genelde takım odaklı çalışmayı severler. Aynı anda çoklu görevlerde çalışabilen, dinamik, meraklı, sorgulayıcı ve yeni şeylere hızlı bir şekilde uyum göstermesi ile bilinirler. Ancak bu her zaman, örgütlerin onlardan verim alabileceği anlamına gelmez. Onlardan verim alabilmek için, onların motivasyonlarını arttıran iyi bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi gerekir (İslam, Cheong ve Desa, 2011).

İş yaşamlarında; para kazanmaya önem verirler ve bu sebeple veya başka sebeplerle iş değiştirmek, onlar için son derece doğal bir durumdur. Esnek iş koşullarında çalışmayı isterler, sıkıcı ve durağan işlerden hoşlanmazlar. İşe gitmeyi sosyalleşmek olarak algırlar, takım çalışmasına değer verirler ve kendilerini iş yerlerine ait olarak görmek isterler. Performansları düştüğü zaman, motivasyonlarını da hızlıca kaybetmeye meyillidirler. İstedikleri herşeye hemen ulaşmak isterler ve sabırsızdırlar. Eleştirileri kabul etmekte zorluk yaşarlar. Başarısız ve suçlu olduğu durumları ve bu gibi olumsuzlukları kabul etmekte zorlanırlar (Lipkin, 2009; Yüksekbilgili, 2013).

Y kuşağı özelliklerinin genel olarak maddelenmiş şekli aşağıdaki gibidir; (Mercan, 2016).

- Özgürlükçü
- Otoriteden ve emir almaktan hoşlanmayan
- Ben merkezli
- Takım çalışmasına yatkın
- Sorgulayıcı
- Sabırsız
- İyimser
- Aynı anda çoklu iş yapma
- Özgüvenli
- Sık bir şekilde iş değiştirme

- Az sadakat duygusuna sahip

### 2.1.5. Z kuşağı

Z kuşağı, kuşak sınıflandırılması tablosunda yerini almamış olsa da, birçok kaynağa göre 1995-2010 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. Teknolojinin kalbinde doğdukları için, gerçek teknolojinin yerlileridir. Bu nedenle “Anında Çevrimiçi”, “Kuşak I”, “Gelecek Kuşak”, “Net Kuşak” isimleri de verilmektedir. Gözlerini açmalarından itibaren, sosyal medya, internet, akıllı telefonlar, tabletler ve bilgisayarlara tanık olmuşlardır (Francis ve Hoefel, 2018; Levickaite, 2010).

Taşınabilir teknolojik aletlerle büyüdüğü için; duyma, görme ve dokunma gibi işlevlerini, koordineli bir şekilde çalıştırma becerileri oldukça yüksektir. Yaratıcı, sonuç odaklı fakat konsantrasyonlar düşük bir kuşaktır. Dikkatlerini çeken konular olduğu zaman, odaklanma problemi çekmezler. Bilgisayarda uzun saatler kalabilir ve aynı anda birçok ekran açık bir şekilde idare edebilirler (Sezen, 2012).

Z kuşağının çalışma hayatı açısından; Kolay bir şekilde başka bir şirkete geçebilen, takım çalışmasının yerine bireysel çalışmayı daha çok tercih eden, ben merkezli, özgüveni yüksek, girişimci, yenilikçi ve hırslı özellikleri ile göze çarpmaktadırlar. Çalışma hayatından beklentileri ise; sıkılmayacağı daha renkli işler, esnek çalışma şartları, ast-üst ilişkisinin daha az olduğu ve teknoloji ile birlikte çalışabileceği bir iş yaşamıdır (Taş, Demirdöğmez, ve Küçükoğlu, 2017). Ayrıca bilinen diğer özellikleri de, risk alma konusunda tedbirli, üretken, hızlı öğrenen ve çalışkan yapılarıdır. Uzun yazıları kendini tekrar eden uygulamaları sıkıcı bulurlar fakat odaklandıkları zaman uzun saatler çalışabilirler. Ayrıca, kendi işlerinin patronu olmak isterler ve para kazanma istekleri yüksektir. Başarı odaklıdırlar ve kazanmak için çalışırlar. Para kazanmak onlar için önemlidir ve bunun için hafta sonu çalışıp ve mesaiye kalmayı isterler (Seymen, 2019).

Z kuşağı, yaş gruplarından dolayı çalışma hayatında çok yenidir. Bu nedenle Z kuşağının literatürde, sosyal ve iş yaşamında dair araştırmalar yeni ve çok detaylı değildir (Adıgüzel, Batur, ve Ekşili, 2014). Bu bilgiler ışığında; teknolojik bir kuşak olan Z kuşağının, gelecekte çalışma hayatında daha fazla aktif rol üstlenmeye başlaması ile birlikte farklı

özelliklerini keşfedeceğimizi ve onları yönetimsel yaklaşımlara daha fazla dahil edeceğimizi söylememiz mümkündür.

## 2.2. X ve Y kuşağı arasındaki farklılıklar

X ve Y kuşağı Dünyada ve Türkiye’de, birlikte çalışma hayatını en çok paylaşan kuşaktır. Bu sebepten, bu iki kuşak arasında uyumu yakalamak için, ortak ve ayrı yönlerini anlamak, iş hayatında yönetimsel fayda sağlayacaktır (Çetin Aydın ve Başol, 2014).

**Tablo 2.2. X ve Y Kuşaklarının Kişisel ve Yaşam Tarzı Özellikleri**

| ÖZELLİKLER          | X KUŞAĞI   | Y KUŞAĞI   |
|---------------------|--|--|
| Öz Değerler         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Şüpheli</li><li>• Esnek</li><li>• Uyumlu</li></ul>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Gerçekçi,</li><li>• Kendine güvenen,</li><li>• Sosyal</li></ul>                      |
| Aile                | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çalışan ebeveynlerden oluşan kuşak</li></ul>               | <ul style="list-style-type: none"><li>• Farklı etnik yapı ve kültürlerin evliliklerinden oluşan kuşak</li></ul>              |
| Eğitim              | <ul style="list-style-type: none"><li>• "Hedefe ulaşmak için bir yoldur"</li></ul>                 | <ul style="list-style-type: none"><li>• Çok masraf yapılabilir</li></ul>   |
| İletişim Tercihi    | <ul style="list-style-type: none"><li>• Cep telefonu ile konuşma</li><li>• Mesaj</li></ul>         | <ul style="list-style-type: none"><li>• Görüntülü konuşma</li><li>• Mesajlaşma uygulamaları</li><li>• Sosyal medya</li></ul> |
| Para İle İlişkileri | <ul style="list-style-type: none"><li>• Temkinli</li><li>• Muhafazakar</li><li>• Tutumlu</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Harcamak için kazanan</li><li>• Tutumuna dikkat etmeyen</li></ul>                    |

Kaynak: (Hammill, 2005), Mixing and managing four generations of employees. FDU Magazine, <https://portal.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>

Kuşakların değerleri motivasyon, beklenti, alışkanlık, davranış, tutum ve beceriler açısından değişkenlik göstermektedir. Birçok araştırma, insanların kendi kuşak dinamiklerine göre iletişim kurduğunu göstermektedir. Oysa çalışma hayatında farklı kuşak gruplarını anlayarak iletişim kurmak büyük çatışmaları engelleyerek, rekabet ile başa çıkmaktan, üretkenliği arttırmaya, yönetimde etkililiği sağlamaya ve motivasyonu arttırmaya kadar birçok faktör üzerinde etkilidir (Hammill, 2005)

**Tablo 2.3. X ve Y Kuşağının İş İle İlgili Özellikleri ve Düşünceleri**

| <b>İŞ ÖZELLİKLERİ</b>           | <b>X KUŞAĞI</b>   | <b>Y KUŞAĞI</b>  |
|---------------------------------|---|--|
| <b>İş Etiği ve Değerleri</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Görev odaklı</li> <li>• Özgüvenli</li> <li>• Planlama ve yönetme isteği</li> <li>• Şüpheli</li> <li>• Dengeli</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Çoklu görev</li> <li>• Özgürlükçü</li> <li>• Girişimci</li> <li>• Hoşgörülü</li> <li>• Hevesli</li> <li>• Dengeli</li> </ul>  |
| <b>İş</b>                       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zor bir meydan okumadır</li> <li>• Sözleşmedir</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Farklılık yaratmaktır</li> <li>• Yerine getirilmesi için bir araçtır</li> </ul>   |
| <b>Etkileşim Stili</b>          | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Girişimci</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Katılımcı</li> </ul>  |
| <b>İdeal Lider Özellikler</b>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Güçlendirici</li> <li>• İşbirlikçi</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İlham verici</li> <li>• Yaratıcılık</li> </ul>  |
| <b>Kişisel Özellikler</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratik</li> <li>• Esnek</li> <li>• Bireyselci</li> <li>• Girişimci</li> <li>• Yaşam kalitesini yükseltmeye önem veren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Siyasal bilince sahip</li> <li>• Yüksek beklentili</li> <li>• Takım çalışmasına yatkın,</li> <li>• Farklılıklara karşı anlayışlı</li> <li>• Kendine güvenen,</li> <li>• Meydan okumalara açık</li> </ul>  |
| <b>İş İle İlgili Özellikler</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İş yeri politikalarını sorgulama</li> <li>• İşgörene bağlı olma durumu değişken</li> <li>• Birden çok görevi aynı anda yapabileme</li> <li>• Eşit haklara sahip olunan iş ortamını sevme</li> <li>• Proje yapmayı sevme</li> <li>• İş sorumluluklarına önem verme</li> <li>• Performansı çıktıya göre değerlendirme</li> <li>• Güç yapılarını sevmeme</li> <li>• Otoriteye karşı esnek olma</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedenleri bilmek isteme</li> <li>• Herkesin önünde övülmek isteme</li> <li>• Eğlenceli bir işyerinden hoşlanma</li> <li>• Paranın güdüleyici olmadığını düşünme</li> <li>• Anlık sorumluluk isteme</li> <li>• Zaman sınırlı küçük hedefler isteme</li> <li>• İş-yaşam dengesinin önemli olduğunu düşünme</li> <li>• Bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki istememe</li> <li>• Yeteneklerine güvenme</li> </ul> |

|                               |  |   |
|-------------------------------|--|---|
| <b>İş Yeri İletişim Stili</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüz yüze</li> <li>• Direkt</li> <li>• E-mail</li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesajlaşma uygulamaları</li> <li>• E-mail</li> <li>• Sesli mesaj</li> </ul>          |
| <b>Geri Bildirim ve Ödül</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Böldüğüm için üzgünüm, ama nasıl yapıyorum ?</li> <li>• Ücret en iyi ödüldür</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• İstedğim zaman geri bildirim almalıyım</li> <li>• Özgürlük en iyi ödüldür</li> </ul> |
| <b>Motivasyon</b>             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendin çabala ve yönetimini oluştur</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlak, yaratıcı çalışma ortamı ve anlamlı iş</li> </ul>                             |

Kaynak: (Çetin ve Karalar, 2016; Hammill, 2005). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma, Cilt:14.

Tablo 2.2'yi incelediğimizde; teknolojik gelişmelerin, kuşaklara iletişimde farklı kanalları kullanma gibi avantajlar sağladığını gözlemleyebiliriz. Ayrıca değişen ekonominin etkisi; X kuşağını, para harcama konusunda tutumlu ve temkinli yaparken, Y kuşağında, daha fazla risk alma ve kazandıkça harcama düşüncesini beraberinde getirmiştir. Y kuşağının eğitim tercihleri, döneminin de getiriyle oldukça çeşitli ve daha masraflıdır. Y kuşağı, eğitim için daha fazla masraf yapmayı göze almaktadır. X kuşağı dönemindeki eğitim seçeneklerinin bu kadar çok ve masraflı olmaması, X kuşağını çalışma hayatına Y kuşağından daha erken girmesini sağlamıştır.

Tablo 2.3 deki çalışmalar dikkate alındığı zaman, işin X kuşağı için meydan okumak anlamına geldiğini görmekteyiz. Y kuşağı için ise iş, bir araç olarak görülmektedir. X kuşağı işi bir görev olarak görürken, Y kuşağı çalıştığı işin anlamlı olmasını ister. X kuşağı iş odaklı, geri bildirim ve denetlenmeye çok fazla ihtiyaç duymayan çalışkan bir kuşaktır. Y kuşağı ise; özgürlükçü ve bağımsız olma istekleriyle denetime daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. İş ile bütünleşmek ve geri bildirim motivasyon araçlarıdır. Hevesli bir kuşaktır fakat beklentisi karşılanmadığında hevesleri çabuk geçmektedir. Y kuşağının, X kuşağına göre iş değiştirme sıklığı daha yüksektir. X kuşağı, iş ortamında anında ve yüzyüze iletişimi tercih eder. Y kuşağı ise iletişimde; e-mail, sesli mesaj gibi teknolojileri tercih ederler. Çünkü Y kuşağı, teknoloji ile büyümüştür ve iletişimde de bu teknolojileri kullanmak onlar için daha caziptir.

X kuşağı, bireysel ve bağımsız çalışırken, Y kuşağı takım ile çalışmaya daha yatkındır. Y kuşağı için iş ortamı, eğlenceli ve monoton olmamalıdır. Liderleri onlara ilham vermeli ve çok sınırlandırmamalıdır. X kuşağı ise, kurallar ve sınırlamanın gerekli olduğunu düşünür ve



uyum sağlar. Y kuşaağı otorite figürlerini sevmez bu sebeple bir an önce müdür olmak, kendi işlerinin başlarına geçmek isterler. Ayrıca para unsuru onlar için tek başına bir motivasyon aracı değildir. X kuşaağına göre daha sabırsızlardır. X kuşaağı otoriteden korkmaz fakat uyum sağlamaya daha meyilli, terfi alması için beklemesi gerektiğinin farkında ve daha sabırlı tutumlar sergilemektedirler.

X ve Y kuşaklarının her ikisinde de iş değerlerinde dengeli olmak, girişimcilik, özgüvenli olmak gibi özelliklerinin ortak olduğu görölmüştür. Özellikler incelenirken; bireysel, ekonomik ve siyasi gibi şekillendirici faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle; X ve Y kuşaağının iş özellikleri, farklı çalışmalarda değişiklik gösterebilmektedir.

### 3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

#### 3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Çalışanların, örgüt ile kendileri arasında benzer kavramlar algılaması, örgüt ile güçlü bir bağ kurulmasına etki etmektedir. Örgütler ile çalışanlar arasındaki bu bağ ise, kendilerini çalıştıkları yerin bir parçası olarak görme, örgütü benimseme ve sadakat gibi unsurları sağlamak açısından önemli bir rol oynamaktadır (Erkmen ve Çelik, 2007). Genel olarak örgütsel bağlılık; çalışanların örgüt ile güçlü bağ kurması, örgütü ileriye taşıma hevesi, örgütün amaç ve değerleri ile bütünleşme ve çalıştığı yerde kalma isteği kavramları ile açıklanmaktadır (Doğan ve Kılıç, 2007).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yazında birçok kavram ve yaklaşım bulunmaktadır. Meyer ve Allen yaklaşımı, araştırmanın temeli olarak ele alındığı için ayrı bir başlık olarak incelenecektir. Becker (1960) bağlılık kavramı ile ilgili, ilk sınıflandırma çalışmasını yapmıştır. Becker'e göre örgütsel bağlılık kavramı; "bireylerin örgüt ile karşılıklı olarak bahse girdikleri bir süreç ve bilinçli bir taraf tutma davranışı" şeklinde ifade edilmiştir (Becker, 1960, s. 32-33). Sheldon (1971) ise; Kişinin kimliğini örgüte bağlayan, bireylerin örgüte yönelik bir tutumu olduğunu belirtmiştir (Sheldon, 1971). Salanik (1977), örgütsel bağlılıkta, örgüt davranışlarına odaklanmıştır. Belirgin (inkar edilemez), istemli ve kamusal davranışların, çalışanlardaki örgütsel bağlılığı arttırdığını düşünmüştür (akt. Reichers, 1985). O'Reilly ve Caldwell (1980, 1981), bu yaklaşıma kısmen katılarak, örgütsel bağlılığı, örgüte psikolojik bağlanma olarak ele almıştır. Çalışanların yaptığı işin belirli özellikleri ve örgütte yaşamış olduğu deneyimlerin, bireylerin örgüte bağlılığını ve örgütün gelir düzeyini etkilediğini belirtmiştir (Reichers, 1985; Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990).

Etzioni (1961, 1975) örgütsel bağlılığı; ahlaki bağlılık, yabancılaştırıcı bağlılık ve hesaplayıcı bağlılık olarak sınıflandırmıştır. Ahlaki ve yabancılaştırıcı bağlılık, duygusal bağlılığın iki zıt kutbu olarak değerlendirilmiştir. Ahlaki bağlılık; Çalışanların, örgütsel hedefleri kabul etmesi ve örgüt ile özdeşleşmiş olmasıdır. Hesaplayıcı bağlılık; Çalışanların örgütten aldıkları teşviklere bağlı olarak verim ve katkı sağlaması demektir. Çalışanlar ve örgüt arasında karşılıklı alışverişe dayalı uyumluluk ilişkisidir. Yabancılaştırıcı bağlılık; çalışanların, örgüte karşı olumsuz duygusal bağlılık geliştirmesidir. İç organizasyon çevresindeki kontrol eksikliğinden kaynaklanır. Çalışanlar, verilen ödül ve cezaların çaba ile

doğru orantılı değil de rastgele verildiğini algılaması durumunda, örgüte karşı bir bağ gelişmez ve örgüte yabancılaşır (akt. Penley ve Gould, 1998).

Kanter (1968), örgütsel bağlılık kavramlarını göz önünde bulundurarak daha geniş bir perspektiften bakmış; süreklilik, kontrol ve uyum şeklinde birbirinden farklı üç problem olarak ele almıştır. Bu problemlere göre; çalışanlar, örgüte devam etmeye istekli olabilir ancak kontrol mekanizmasını reddederek örgüte uyumsuz olabilir. Kanter'e göre; bu problemlerin bir ya da birkaçı var ise, üzerinde durulması ve çözülmesi son derece önemli bir konudur. Örgütler, bağlılık konusunu ve sorunlarını önemseyerek stratejilerini ve sistemlerini bu yönde geliştirmelidir. Örgütlerde, bağlılığın güvence altına alınarak devam etmesi örgütsel başarı için son derece önemli bir unsurdur (Kanter, 1968).

Porter ve arkadaşları (1973), örgütsel bağlılık yaklaşımında; en az üç faktörün göz önünde bulundurulması gerektiğini belirtmişlerdir. Bu üç faktöre göre örgütsel bağlılığı; "Kuruluşun değer ve hedeflerini kabul etme ve güçlü bir inanç duygusu, kuruluş adına önemli ölçüde çaba sarf etme isteği, örgütün bir üyesi olarak kalmayı sürdürmek için kesin bir istek" olarak sınıflandırılmışlardır (Porter, Steers ve Boulian, 1973).

Mowday ve arkadaşları (1979), örgütsel bağlılığı, davranış ve tutum bağlılığı olarak ele almıştır. Tutumsal bağlılık, örgüt hedefleri ve bireysel hedeflerin daha fazla bütünleşmesi sonucu örgüte devam etme isteğidir. Davranış bağlılığı, bağlılıkla ilgili olan davranış ve tutumları temsil etmektedir. Örgüte bağlı çalışanlar, örgütte kalmak ve örgüt hedefleri için çalışmak konularında daha fazla istekli ve istikrarlı davranışlar sergileyeceklerdir. Bu sebeple, örgüt ve çalışanlar bağlılık yönünden aktif bir ilişki içerisindeydir. (Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Wiener (1982), örgütsel bağlılığa bireysel perspektiften bakmıştır. Çalışanların örgüte faydacı ve araçsal yaklaşımlarından farklılaşarak, bağlılığın normatif ve motivasyonel bir süreç olduğunu belirtmiştir. Önceden yapılan bireysel davranış ve sonuç modellerine ek olarak bireysel bağlılık modelini genişletmiştir. Wiener'in normatif ve motivasyonel süreç yaklaşımı; ahlak ve değer yargıları gibi bireysel normların, ödül ve ceza davranışlarından daha farklı bir davranış şekli olduğunu vurgulamaktadır. Kişisel içselleşmiş normatif değerler, uzun vadede daha etkili olabileceğinden dikkate alınması gereken unsurlardır (Wiener, 1982).

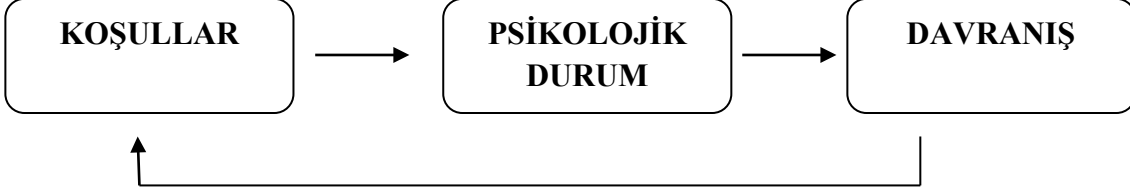
O'Reilly ve Chatman (1986), örgütsel bağlılığı psikolojik bağlılık olarak değerlendirmiştir. Çalışanların, örgütün özelliklerini, bakış açısını ve hedeflerini ne derece özümsemiştiği psikolojik bağlılık ile ilişkilendirilmiştir. Psikolojik bağlılığı üç farklı şekilde sınıflandırmışlardır. Bunlar; uyum ve araca bağlı katılım, isteğe dayalı ve içselleştirme katılımlarıdır. Uyum bağlılığı, ödül ve ceza aracına dayalıdır. Ödülün cezbediciliği, kişi ve örgüt ilişkisinde uyum yakalayacağını ve kişilerin ödüle ulaşmak için daha fazla çaba göstermesine dayalıdır. Diğer çalışanlarla, olumlu ilişkiler kurmak ve bu ilişkide süreklilik sağlamayı istemek bireylerin örgüt ile özdeşleşmiş olduğunun göstergesidir. Örgüt ile özdeşleşmiş bireyler, örgütün bir parçası olmaktan gurur duyarlar ve kendi isteklerine dayalı bir bağlılık sergiler. İçselleştirme ise, bireyler ve örgütün değerleri arasındaki uyuma dayalıdır (O'Reilly ve Chatman, 1986).

### **3.2. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Boyutları**

Meyer ve Allen (1990), Örgütsel bağlılık için yapılan farklı tanımlamaları birleştirerek üç bileşenli bağlılık modeli geliştirip, ölçeklendirmişlerdir. Çalışmalarında, örgütsel bağlılık kavramlarının farklılıklarını, psikolojik durumlar ile ilişkilendirmişlerdir. Psikolojik durumlardaki farklılığı ise; psikolojik durumun gelişmesini sağlayan geçmiş koşullar ve bu psikolojinin davranışlara yansımaları ile açıklamışlardır. Çalışmalarda buldukları ortak örgütsel bağlılık tanımlamaları ise, ciro ile bağlantılı ve mali getiriler ile ilgili kavramlardır. Tüm bunlarla birlikte Meyer ve Allen'e göre; çalışanlar, ne kadar güçlü şekilde örgüte bağlı kalırsa, işten ayrılma olasılığı o kadar düşük olmaktadır (Allen ve Meyer, 1990).

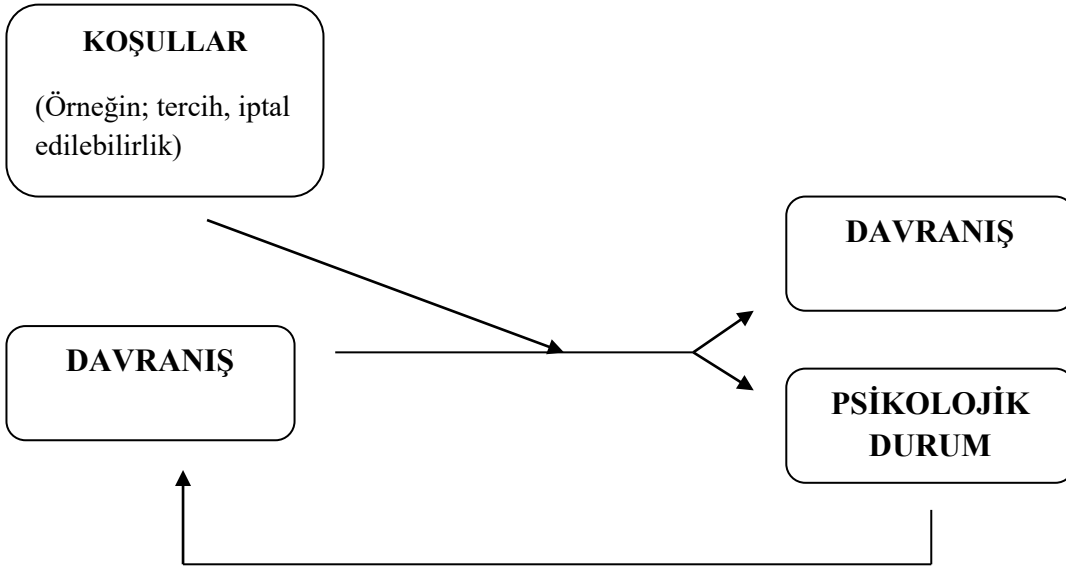
Meyer ve Allen (1991), örgütsel bağlılığı, psikolojik olarak ele alarak tutumsal ve davranış bağlılık yaklaşımları ile incelemişlerdir. Tutumsal ve davranışsal bağlılık ile birlikte, çalışanların örgüte karşı duyduğu hisler, inançlar ve değerler bütünüyle örgütsel bağlılık kavramını genişletmeye çalışmışlardır. Tutumsal bağlılık, örgütsel bağlılığın artması için öncelik unsurları belirleyerek, örgüt ve bireyler arasındaki ilişkiye odaklanır. Davranışsal bağlılık ise; bireylerin örgüt ile yaşadığı sorunlara nasıl yaklaştığı ve davranışlarının tekrarlarının nedeni belirlemeye odaklanmaktadır (Meyer ve Allen 1991).

Meyer ve Allen'nin Örgütsel bağlılıkla ilgili tutumsal ve davranışsal bakış açıları şekil 1 ve 2 de gösterilmektedir;



**Şekil 1. Tutumsal Bakış Açısı**

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



**Şekil 2. Davranışsal Bakış Açısı**

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

Meyer ve Allen (1991) göre; psikolojik bir durum olarak, tutumsal ve davranışsal bağlılık açısından örgütsel bağlılığın üç önemli bileşeni şu şekildedir;

- 1) Duygusal bağlılık
- 2) Devam bağlılığı
- 3) Normatif bağlılık

### 3.2.1. Duygusal bağıllık

Duygusal bağıllık; örgüt ile güçlü bir şekilde bağ kuran çalışanın, kendini örgütün bir parçası olarak hissetmesi ve örgütteki üyeliğini devam ettirmeyi istemesidir(Allen ve Meyer, 1990). Literatürde ileri sürülen bağıllık türleri ve modelleri incelendiğinde, psikoloji ile ilişkili en güçlü bağıllık modeli duygusal bağıllık olarak görülmektedir (O'Reilly & Chatman, 1986; Mowday, Steers ve Porter, 1979).

Duygusal bağıllık; bir kuruluşa yönelik tutum veya yönelim olarak, kişinin kimliği ile örgütün bağdaşmasıdır. Sheldon (1971) çalışmasına göre; kuruluşun, çalışanlara zaman harcama gibi bir yatırım yapmasına rağmen, çalışanların sosyal ilişkiler açısından kendilerini örgüte dahil edemedikleri ve katılım gösteremedikleri zaman örgütten çekilme eğiliminde olduğunu gözlemlemiştir (Sheldon, 1971).

Daha sonra Meyer ve Allen (1991) çalışmasına göre, duygusal bağıllığın üç önemli bileşeni belirlenmiştir. Bu bileşenler; (akt. Gautam, Dick ve Wagner, 2004).

- Bağlanma
- Özdeşleşme
- Katılım

Bireylerin, kendi isteğiyle örgütteki üyeliğini severek devam ettirmesi bağlanma, özdeşleşme ve katılım ile mümkündür. Allen ve Mayer (1990), bu bileşenler için belirlediği öncüller şu şekilde sıralamıştır; (Allen ve Meyer, 1990, s.17-18).

- İş zorluğu: Örgütteki görevlerin zorlu çalışma fırsatları yaratması ve heyecan verici olması
- Rol açıklığı: Örgütün açık ve net bir şekilde işgörelere beklentisini aktarması
- Hedef netliği: Örgütlerin, işgörelere görevlerini ve bu görevlerin amaçlarını net bir şekilde aktarması
- Hedefin güçlüğü: İşgörelere, işin gereksinimleri konusunda özellikle direktif verilerek, görevin yerine getirilmesi konusunda iten bir güç olması
- Yönetim anlayışı: Örgütteki üst düzey yöneticilerin, işgörelere fikirlerine karşı açık olması
- Uyum: İşgörelere birbirleri ile uyumlu çalışması

- Örgüte karşı güven: Örgütün vaatlerde bulunduğu söylemleri yerine getirmesi hususunda, iş görenlerin güven duyması
- Eşitlik: İşgörenlere karşı adaletli ve eşit davranılması
- Kişiyeye verilen önem: Örgütün, işgörenlerine örgüte ve örgüt hedeflerine önemli katkı sağladığını hissettirmesi
- Geri bildirim: Örgütün, işgören performansları ve çalışmalarını doğru bir şekilde işgörenler ile paylaşması
- Katılım: Örgütte, işgörenlerin görevleri ve performansları ile ilgili kararlar alınırken eşit bir şekilde fikir ve görüşlerini paylaşması

Duygusal bağlılık, örgütsel çıktıları tahmin etmede devam ve normatif bağlılığına kıyasla daha uzun ömürlüdür. Bu sebeple; deneysel ve teorik olarak, duygusal bağlılığın üzerinde daha fazla durulması gerekliliği önem kazanmıştır (Kell ve Motowidlo, 2012).

### 3.2.2. Devam bağlılığı

Devam bağlılığı, örgütte kalma ve ayrılma niyeti ile ilgili tutumları temsil eder. Örgütten ayrılmak, maliyet ve algılanan alternatifler ile ilişkilidir. Bireyler işgücü piyasasındaki ve mevcut kurumundaki alternatifleri değerlendirerek istikrar sağlarlar. Bununla beraber bireylerin, değişim ve dönüşüme uyum sağlayamayacaklarını düşündüklerinde mevcut kurumlarına devam etme eğiliminde buldukları ortaya çıkmıştır (Solinger, Olffen, ve Roe, 2008). Devam bağlılığı, örgüte veya hedefe değil davranışlara bağlı tutumları içerir. Kalmak ve gitmek eylemlerinin araçsal sonuçlarının değerlendirilmesini yansıtır (Meyer ve Allen, 1991).

Örgütte devamlılık sağlamak, işgörenlerin harcadığı zaman ve enerjinin karşılığını almalarına yapılan yatırımlar ile pozitif yönde ilişkilidir (Becker, 1960). Yatırım alternatiflerinin fazla olması örgüte devam etmek ile ilgili algılanan maliyetleri düşürür. Algılanan maliyetlerin az olması devamlılık bağlılığının güçlü olmasını sağlar. (Allen & Meyer, 1990). Bu durumda, işgörenler alternatiflerin ne kadar farkında ise bağlılıkları da o kadar düşük olacaktır.

Devam bağıllığının sürmesinde iki temel neden vardır. İlki; maaş, emeklilik ve sosyal haklardan yararlanma gibi algılanan maliyet algıları ile ilgilidir. İkincisi ise, alternatif iş fırsatlarının olmayışıdır (Gautam, Dick ve Wagner, 2004).

İşgörenler, örgüt için çok fazla vakit ve çaba harcadığını düşündükleri zaman örgüte devam etmeyi bir zorunluluk olarak algırlar. Bazı işgörenler ise, örgütten ayrılma durumunda iş bulmada zorluk çekeceğini düşünerek örgüte devamlılık sağlamaktadır. Bazen de emeklilik, ücret, ailesel ve çevresel faktörler gibi zorunlu etmenlerden devamlılık bağıllığı sürdürülür (Bayram, 2005).

Allen ve Meyer (1990)'e göre işgörenlerin, örgüte devam etmesinde önemli maddeler şu şekildedir;

- Beceri: Örgütte kazanılan beceri ve yetenekler ve bu kazanımların başka organizasyonda fayda sağlaması
- Eğitim: Örgütte verilen eğitimin, örgüt içinde ve benzer kuruluşlarda yararlı olması
- Kendine yatırım: Örgütte çok fazla zaman harcamak ve bunun sonucunda yapılacak işe hakim olmak
- Yer değişikliği: Mevcut örgütten ayrılma durumunda yer değişikliği olasılığı
- Emeklilik: Mevcut kuruluştan ayrılma durumunda emeklilik ödeneğinin kaybedilme durumu
- İkamet: Yaşanılan yer ve yaşanılan süre
- Alternatifler: Diğer kuruluşlarda iş bulma olasılığının düşük olması

### **3.2.3. Normatif bağıllık**

Weiner (1982) tarafından geliştirilen normatif bağıllık; bireylerin aileden gelen kültür ve kendi sosyalleşme anlayışları ile örgüt içindeki yaşadıkları deneyimler ve etkileşimlerin, örgüt ile arasındaki sosyal ilişkiye yansımaları şeklinde tanımlanmıştır. Örgüte girmeden önce yaşanılan deneyimler ve örgüte girdikten sonraki deneyimlerin toplamı normatif bağıllığa olumlu veya olumsuz yönde etki etmektedir. Örgütte uzun vadede çalışmak ve örgütsel sadakat, güçlü bir normatif bağıllığın göstergesidir. Normatif bağıllığı etkileyen bir diğer faktör de, örgütün işgörenler için uygulama ve harcama (örneğin: eğitim) yapmasıdır.



Bu uygulamaların karşılığında, işgörenlerin güçlü normatif bağlılık göstereceğine inanılmaktadır (akt. Allen ve Meyer, 1990).

Mathieu ve Zajac'a (1990) göre, işgörenlerin örgütten ayrılma isteği, maliyetler ve örgütte kalma yükümlülüğünün getirdiği duygular ile ilişkilendirilmiştir. Bununla beraber normatif bağlılık işgörenlerin, doğru ve ahlaklı yaptığını düşündükleri durumlara ve bağlılıklara odaklanmaktadır (akt. Iverson ve Buttigieg, 1999).

Örgüt, çalışanların ihtiyaçlarını karşıladığı zaman, bireyler örgüte karşı duyduğu vefanın doğru olduğunu düşündükleri bir değer yargısını benimserler. Bu nedenler bireyler, kendine emek veren örgüte karşı duyduğu minnettarlık duygusu ile örgüte sadakat göstererek bağlılıklarını sürdürürler (Bayram, 2005).

Wasti (2000)' nin örgütsel bağlılıkla ilgili yaptığı bir çalışmaya göre; aile kültürünün etkisi, toplumcu örgüt kültürü yapısı ve sadakat duygusunu belirleyen değerler normatif bağlılığa en fazla etki eden değişkenlerdir. Normatif bağlılığa birçok değişkenin etki etmesi ve bireylerin değer yargılarını kapsamaması sebebiyle yöneticilerin normatif bağlılığı artırması, diğer bağlılıklara göre daha zorludur (Wasti A. , 2000).

Meyer ve Allen'e göre (1993), örgüte karşı duygusal bağlılığı güçlü olan çalışanlar, istediklerini hissettikleri için kalırlar. Devam bağlılığı güçlü olanlar, ihtiyaç duydukları için ve normatif bağlılığı güçlü çalışanlar ise, yapmalarının gerekli olduğunu düşündükleri için kalırlar (Meyer ve Allen, 1993).

Meyer ve arkadaşlarının (2002) oluşturduğu üç bileşenli modelde; duygusal, devam ve normatif bağlılıkların değişkenleri genel olarak kategorize edilmiştir. Bu kategoride duygusal bağlılığı etkileyen değişkenler; kişisel özellik ve iş deneyimleri, devam bağlılığını etkileyen değişkenler; kişisel özellikler, alternatifler ve yatırımlardır. Normatif bağlılık ise; kişisel özellik, sosyalleşme deneyimleri, örgütsel yatırımları içermektedir. Beklenen iş davranışları açısından, duygusal bağlılık pozitif yönde en güçlü bağlılığı göstermektedir. Duygusal bağlılığın ardından, normatif bağlılık gelmektedir. Devam bağlılığında ise, beklenen çalışma davranışlarına karşı ya ilgisiz ya da negatif yönde bir ilişki olacağı öngörülmüştür. Bu çalışma, örgütsel sonuçlara katkı olarak ailesel ve bireysel faktörler, stres ve sağlık gibi değişkenleri de kapsayarak örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri birleştirmiştir (Meyer, Stanley, Herscovitch, ve Topolnytsky, 2002).

### 3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütler, faaliyetlerine devam edebilmek ve rekabet avantajı sağlamak için sahip olduğu en değerli sermaye olan; insan kaynağına değer vermeli, geliştirmeye ve ikna edici olmaya odaklanmalıdır (Gürbüz, Ayhan ve Sert, 2014).

Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların, örgüt hedeflerine gerçekleştirmek için daha verimli ve istekli çalıştıkları, çeşitli araştırmacılar tarafından gözlemlenmiştir. Genel olarak örgütsel bağlılık algıları yüksek işgörenlerin, örgütün beklentilerini karşılama oranının daha yüksek olduğu kabul edilmektedir (Chow, 1994). İşgörenler ile örgütün uyum sağlayamadığı durumlarda ise örgütsel bağlılığın azaldığı ve bunun sonucunda örgütsel amaca ulaşmanın daha zor olacağı belirtilmiştir. İşgörenler ile örgüt uyumunun sağlanması, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemek açısından önemli ipuçları vermektedir. İşgören ve örgüt uyumunun oluşturulmasındaki önemli kriterler ise şu şekilde belirlenmiştir; (İbicioğlu, 2000).

- İşgörenlerin beklentilerinin belirlenmesi
- İşgören ve örgüt vizyonu arasındaki uyumun tutarlı olması
- Örgüt ve işgören amaçlarının uyumlu hale getirilmesi
- İşgören ve örgütün birleşmesini sağlayacak örgüt kültür yapısının oluşturulması
- Doğru kişinin doğru işe yerleştirilmesi

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri belirlemek, örgütsel amaçlara ulaşmadaki önemi sebebiyle birçok araştırmaya konu olmuştur. Mathieu ve Zajac (1990), örgütsel bağlılığın yaş ile birlikte artış göstereceğine inanırken, Cohen (1993) ve Beck ve Wilson (2000), daha üst pozisyonlara yükselmenin yaştan daha fazla önemli olduğunu belirtmişlerdir. Decottis ve Summers (1987) ise örgütsel bağlılığı artırma da, liderlik anlayışı iletişim teknikleri gibi niteliklerin önemine yoğunlaşmışlardır (akt. Mohammed ve Eleswed, 2013). Mowday ve arkadaşları (1982), örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel iş ve rol tutumları, işte kazanılan deneyim, örgütün yapısı ve çalışılan ortam şeklinde açıklamışlardır (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Dick ve Metcalfe (2001) örgütsel bağlılığı iki başlık altında değerlendirmiştir. İlki; bireyin örgütteki yeri, yaşı ve hizmet süresini kapsayan bireysel faktörlerdir. İkincisi ise, işgörenlerin ne şekilde yönetildiğini ve nasıl destek gördüğünü içeren yönetimsel faktörlerdir (Dick ve Metcalfe, 2001).

Northcraft ve Neale (1990) örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve örgüt dışı faktörler olarak üç ana grupta sınıflandırmıştır (akt. Gören ve Yengin Sarpkaya, 2014). Bu sıralama şu şekildedir;

**Tablo 3.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler**

| <b>Kişisel Faktörler</b>   | <b>Örgütsel Faktörler</b>   | <b>Örgüt Dışındaki Faktörler</b>  |
|--|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Kişisel özellikler</li><li>• Psikolojik sözleşme</li><li>• İş beklentileri</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• İş niteliği</li><li>• Yönetim tarzı</li><li>• Ücretlendirme</li><li>• Gözetim</li><li>• Örgüt kültürü</li><li>• Örgütsel adalet</li><li>• Takım çalışması</li><li>• Rol belirsizliği ve çatışması</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• Profesyonellik</li><li>• Yeni iş bulma olanakları</li><li>• İşsizlik oranı</li><li>• Ülkedeki sosyo-ekonomik durum</li><li>• Sektördeki durum</li></ul> |

Kaynak: (Northcraft ve Neale, 1990; akt.Gören ve Yengin Sarpkaya, 2014). Organizational Behavior: A Management Challenge.

### **3.3.1. Kişisel Faktörler**

Örgütte, her bir işgörenin farklı kişisel özellikleri vardır. Farklı kişisel özellikler, işgörenlerin örgütsel bağlılık sonuçlarına, iş ve örgüt ile ilişkisine bambaşka şekilde yansımaktadır.

Kişisel faktörler demografik ve iş yaşamı ile ilgili faktörler olarak iki ayrı grupta ele alınmaktadır. Demografik özellikler; “yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, medeni durum, görev süresi, konsantrasyon ve motive olma, hırs ve sabır yaklaşımları, iş ahlakı ve değerleri, psiko-sosyal davranışlar” gibi bireysel faktörlerdir (Balay, 2000).

Yaş ve örgütsel bağlılık hakkında yapılan araştırmalarda, genel olarak pozitif yönde ilişkili olduğu belirtilmiştir. Kariyer açısından terfi ve tazminat olanakları, örgütte daha fazla sorumluluk alma ve örgütsel bağlılığın daha yüksek olmasını sağlamaktadır (Hunt, Chonko, & Wood, 1985).

Meyer ve Allen'nin (1993), örgütsel ve mesleki bağlılık ile ilgili yaptığı çalışmaya göre; yaş ile duygusal bağlılık arasında negatif yönlü, devam bağlılığı ile pozitif yönlü bir ilişki bulmuştur (Meyer ve Allen, 1993). Ayrıca, yaşları daha yüksek çalışanların, istihdam seçeneklerinin daha düşük olması sebebiyle örgütte kalmaya devam etmekte daha istikrarlı oldukları görülmüştür (Cohen, 1993). Fakat, yaş ve örgütsel bağlılık arasında herhangi bir etki gözlemlenmeyen çalışmalar da mevcuttur. Çöl ve Gül (2010), yaş faktörünü de içeren örgütsel bağlılık çalışmasında, yaşın örgütsel bağlılık türleri üzerinde herhangi bir etkileşim sağlamadığını belirtmektedir (Çöl ve Gül, 2010).

Çalışma sonuçlarını kuşaklara göre uyarlırsak, X kuşağının yaş aralığının daha fazla olmasından kaynaklı, terfi olanakları ve ücret artışı gibi avantajlarının daha fazla olması, örgütsel bağlılıklarının güçlü olacağını göstermektedir. Y kuşağı ise, yaşlarının genç olması sebebiyle daha fazla iş alternatifleri olanaklarından yararlanabilir. Y kuşağı, iş alternatiflerinin ne kadar farkında ise bağlılıkları da o kadar düşük olacaktır. Kuşakları yaş faktörüne göre kıyasladığımızda; X kuşağının örgütsel bağlılığının, Y kuşağına göre daha fazla olacağı öngörüsünde bulunabiliriz.

Cinsiyet unsuru ve örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan ilk araştırmalarda, kadınların iş hayatında çeşitli sebeplerden dolayı aktif olarak, erkeklere kıyasla daha az bulunduğu ve örgütsel bağlılık algılarının daha düşük olduğu belirlenmiştir. Erkeklerin yönetim ve denetimde, kadınlardan daha fazla yetkili olması, kadınların iş hayatındaki rollerinin daralmasına sebep olmuştur. Ayrıca, kadınların duyduğu yüksek ölçüdeki aile bağları ve aile içi yüklediği sorumluluklar da örgütsel bağlılık algılarının düşmesine neden olarak gösterilmektedir (Marsden, Kalleberg ve Cook, 1993). Daha sonraki yapılan araştırmalar ise bu durumun tam tersini, kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere kıyasla daha kuvvetli olduğunu göstermektedir. Bu farklılık, eskiden yapılan araştırmaların erkek çalışanlara daha fazla odaklanılmasından kaynaklanmaktadır. Günümüzde kadınların iş hayatında daha fazla aktif rol üstlenmesi ile birlikte kadınlar da bu araştırmaya dahil olmuştur. Bununla birlikte benzer araştırmalarda kadınların, erkeklere oranla örgütsel bağlılığının daha yüksek olduğu görülmüştür (Palomo, Gomez, & Lopera, 2020). Bu bilgiler bize, cinsiyet rolü hakkında yapılan çalışmaların tam olarak belli olmadığını ve değişebileceğini göstermektedir. Mathieu ve Zajac (1990), cinsiyet unsurundaki ayrımcılığın, örgütsel bağlılık algısını olumsuz şekilde etkileyeceğini ifade etmişlerdir (Mathieu ve Zajac, 1990). Bu durumda örgütlerin, işgörenlere

cinsiyet gözetmeksizin sunacağı iş imkanı ve fırsatlar, örgütsel adaleti sağlayarak çalışanların sadakat algısını destekleyecektir.

Eğitim seviyesi ve örgütsel bağlılık ilişkisi birçok çalışmaya konu olmuştur. Gallie ve White (1993), eğitim seviyesi daha yüksek olan çalışanların, göreve olan bağlılıklarını daha yüksek bulurken, örgütsel bağlılıklarını daha düşük bulmuştur (akt. Bakan, Büyükbeşe ve Erşahan, 2011). Bu durumun sebebinin, eğitim seviyesi yüksek çalışanların beklentilerinin daha fazla olması ve örgütlerin, çalışanların bu beklentilerini yüksek oranda karşılayamadıklarından kaynaklı olduğu ileri sürülmektedir (Mowday, Porter ve Steers, 1982). Y kuşağının, döneminin getirdiği eğitim çeşitliliği ve avantajları sonucu teknolojik ve rahat şartlarda eğitim gören bir kuşaktır. Eğitim seviyesi yüksek olan bu kuşağın, istekleri konusunda sabırsız ve beklentisi yüksek olduğu için iş değiştirme sıklığı, X kuşağına göre daha fazla muhtemeldir. X kuşağı bireyleri ise, daha düşük teknoloji ve zor şartlarda eğitim görmüştür. Şartlara uyum sağlayan X kuşağı, alacağı terfi için beklemesi gerektiğini bilen, isteklerinde daha sabırlı ve makul tutumlar sergilemektedir. Bundan özelliklerinden dolayı, çok sık iş değiştirmez ve örgüte sadakat duygusu daha yüksektir.

Bireylerin medeni durumu ve örgütsel bağlılık ile arasındaki ilişkide, genel olarak evli olan bireylerin, daha fazla mali sorumluluğu olduğu için yüksek derecede devamlılık bağlılığı gösterdikleri görülmüştür. Medeni durumun, duygusal bağlılık ile ilişkisinde herhangi bir bulgu bulunmamıştır (Abdulla ve Shaw, 1999). Salami'nin (2008), örgütsel bağlılığı yordayan psikolojik faktörleri incelediği çalışmasında, işgörenlerin medeni durumlarının örgütsel bağlılığı anlamlı bir şekilde etkilediğini bulmuştur. Bu çalışmaya göre, evli olan işgörenler, kararlı bir duruş sergiledikleri için sadık olma eğilimleri bekarlara göre daha yüksektir (akt. Affum-Osei, Acquaaah ve Phinihas, 2015). Bu bilgiler doğrultusunda, evli olan bireylerin sorumluluklarındaki artışların, çalışmaya devam etmelerinde ittirici bir faktör olduğunu söyleyebiliriz.

Görev süresi arttıkça örgütsel bağlılık daha güçlü olmaktadır. Bunun nedeni, görev süresi fazla olan işgörenlerin kuruma çok emek verdiğini düşünmesi ve kazanılan deneyim ile açıklanmaktadır (Cohen, 1993). Ayrıca, görev süresi fazla çalışanlar örgüt ile bütünleşerek, örgütten ayrılmayı kuruma haksızlık olarak görmektedirler. Görev süresine ilişkin yapılan birçok çalışmada, görev süresi yüksek olan işgörenlerin ayrılmaya çok istekli olmadıkları ve bunun sebebinin de örgüt ile daha çok bütünleşmesinden kaynaklandığı görülmektedir (Bozkurt ve Yurt, 2013).

İşgörenler, emeklilik, terfi imkanları, maaş artışları gibi yaptığı yatırımlardan da vazgeçmek istemeyebilirler. Bu da görev süresi ve örgütsel bağlılık ilişkisinin pozitif yönde olduğunu göstermektedir (İverson ve Buttigieg, 2002).

Bu bilgi ışığında; X kuşağının, çalışma süresi daha fazla olacağından örgüte verdiği emeğin daha fazla olduğunu ve bu emeğin karşılığında hak kazanacağı imkanlardan vazgeçme olasılığının daha düşük olacağını ön görebiliriz. Öte yandan Y kuşağı işgörenleri, daha az süreli çalışanlar olduğu için terfi ve emeklilik primi gibi imkanları daha düşüktür. Bu da görev süresi düşük olan Y kuşağı işgörenlerinin, devam bağlılığının daha düşük olmasına bir sebep olarak gösterilebilir.

Örgütlerin bireyleri, mesleki anlamda tanınması ve beklentilerini karşılaması sahip olunan insan kaynağının devamlılığını sağlamak açısından önemli bir konu haline gelmiştir. Çalışanların mesleki beklentileri ve örgüt tarafından verilen iş rolünün eşleşmesi halinde, iş ve mesleki doyuma ulaşma duygusu ile birlikte kendini mesleki anlamda yetiştirme ve işe devam etme isteği gerçekleşecektir (Emirgil ve Işığışık, 2014). Bireyler, çalıştıkları kurumlara bir amaçla ve bu amaca yönelik beklentilerle girmektedirler. Bireylerin işe girmeden önce belirlediği mesleki hedeflere yönelik beklentiler ile iş yaşamına girdikten sonraki dönüşen beklentiler uyuyor ise örgütsel bağlılık olumlu bir şekilde etkilenmektedir (Zaccaro ve Dobbins, 1989). Bu bilgiler doğrultusunda, örgütlerin çalışanların iş beklentilerini karşıladığı müddetçe, örgütsel bağlılığı sağlamak açısından avantaj kazandığını söyleyebiliriz.

Psikolojik sözleşme; işgörenler ile örgütün, karşılıklı beklentileri ve birbirlerine karşı sorumluluklarının olduğu yazılı olmayan iş anlaşmasıdır. İşgörenler, örgüt hedef ve amaç doğrultusuna uygun görevleri kabul edip, çalışmayı sürdürmektedirler. Örgüt ise, çalışan haklarına uygun bir şekilde ücretlendirme ve çalışan beklentilerini karşılamayı garanti etmelidir. İşgören veya örgüt birbirlerine karşı sorumluluklarında başarılı olamadığı durumlarda, birbirlerine olan hoşnutsuzluğu artar ve bu da işgörenin iş tatminini, görevi yerine getirme motivasyonunu ve örgütsel bağlılığını azaltır (Cihangiroğlu & Şahin, 2010). Özetlemek gerekirse, örgütler ve işgörenler arasında oluşturulan başarılı bir psikolojik sözleşme, bireylerin iş yaşamına devam etme motivasyonunu, örgüte olan inancını ve memnuniyetini arttırmak açısından son derece önemlidir. Örgütler, işgörenlerini elde tutmak için psikolojik sözleşmeyi her iki tarafın yararına olacak şekilde iyileştirmeye ve geliştirmeye çalışmalıdır.

Kuşak algılarının örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği bir araştırmada, X kuşağının çalışma hayatında iş odaklılığı ve örgütsel bağlılık arasında bir ilişki bulunmuştur. Bu kuşak çalışanları, sahip olduğu imaj ve statü konusunda tatmin edildiği takdirde örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Ayrıca bu çalışmada, cinsiyet ve çalışma süresinin de örgütsel bağlılığı etkileyen önemli bir faktör olduğu belirtilmiştir. Buna göre; X kuşağı kadın çalışanlarının, erkeklere göre örgütsel bağlılığı daha azdır. Çalışma süresinde ise, örgütte daha fazla çalışan X kuşağı işgörenlerinin, örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Y kuşağı bireylerinin çalışma hayatında ise, sosyallik ve yaşam tarzı tatminin önemli olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmaya göre Y kuşağı bireyleri; nitelik ve becerilerini geliştirmeyi destekleyen, kariyer geliştirme beklentileri karşılanan, esnek çalışma saatleri uygulayan kuruluşlarda çalışmayı istemektedirler. Ayrıca Y kuşağı çalışanları; çalıştığı kuruluşta kendilerine değer verilmesi, çalışma ortamı, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş- yaşam dengesi ve liderlik tarzı gibi sosyal konuları da önemsemektedir. Tüm bunlar, Y kuşağının örgütsel bağlılığını etkileyen ve belirleyen önemli faktörler olarak çalışmada yerini almıştır (Silva, Dutra, Veloso, Fischer ve Trevisan, 2015).

**Hipotez 1:** Örgütsel bağlılık kuşaklara göre farklılık gösterir.

### 3.3.2. Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığın etkilenmesinde rol oynayan bir diğer faktör de örgütsel faktörlerdir. Örgütsel faktörler, örgütün çevresi, örgüt içindeki uygulamalar, teknik yapı gibi örgütün genel yapısına ilişkin kavramları içinde barındırmaktadır. Bu faktörler, işgörenlerin örgüte olan inancını, güvenini ve iş yapış şekli gibi örgüt ile ilişkisi üzerinde rol oynayan sonuçları içermektedir (Meyer ve Allen, 1991). Ücretlendirme faktörü daha sonra ayrıntılı bir şekilde ele alınacağı için burada yer verilmemiştir.

İş nitelikleri, işgörenlerin sorumluluk alma derecelerini değiştirmektedir. Bazı görev rolleri, sorumluluk almayı arttırmakta ve bazen de bireylerin karar verici olmasını gerektirmektedir. Bu durumlarda, işgörenlerin, nitelikleri, örgütsel bağlılık, iş doyumunu ve iş devamlılığı gibi sonuçlarda önemli bir unsur olarak göze çarpmaktadır (Özutku, Ağca ve Ceviroğlu, 2010).

Yönetici tarzı ve liderlik anlayışları, bireyleri motive etmeye, yaratıcılıkları ortaya çıkarmaya ve bireylerin aidiyet duygularını destekleyen önemli bir unsurdur. Yöneticilerin

işgörenlere gösterdiği davranışlar, bireylere olumlu ve olumsuz olarak yansımakta ve bu durum örgütü algılayış biçimine etki etmektedir. Yöneticinin tarzı, işgörenler üzerinde performansı, yenilikçiliği, verimliliği, örgüte olan uyumu ve örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Çakınberk ve Demirel, 2010).

Örgüt kültürü, insan kaynağını bir arada tutan, istikrar ve devamlılık sağlama da yol gösterici ve aktarıcıdır. Örgütlerin kendilerine ait özellikleri, değerleri ve yaklaşımları örgüt kültürünün bir parçasıdır. Güçlü bir örgüt kültürü, işgören ve örgütün ortak hedefleri çerçevesinde buluşması anlamına gelmektedir. Katı kurallar ve bunaltıcı bürokrasi, örgüt kültürünü ve işgören bağlılığını olumsuz şekilde etkilemektedir. Örgüt kültürünün paylaşımcı ve yordayıcı olması, örgütlerin sahip olduğu insan kaynağını elinde tutması açısından son derece etkilidir (Demir ve Öztürk, 2011).

Örgütsel adalet, örgütte yapılan uygulama ve kararların eşit ve hakkaniyetli bir biçimde dağıtılmasıdır. İşgörenlerin örgüte karşı duyduğu güven algısı, örgütsel adalet algıları, devamsızlık, örgütten ayrılma ve yöneticiler ile uyumlarını etkilemektedir. Bununla birlikte, örgütte ödül ve hakların eşit bir şekilde dağılmadığını düşünen çalışanların, örgüte karşı inançları ve örgütsel bağlılıkları azalma eğilimindedir (Akgündüz ve Güzel, 2014).

Takım çalışması, işgörenleri motive eder, sinerji ortamı sağlamayı destekler ve ortak hedeflerin pekişmesini sağlar. Takım çalışmasını destekleyen örgütler, işgörenlerin yetenek, bilgi ve birikimlerinden daha fazla verim almaya yatkındırlar. Takım çalışması, çalışanların paylaşımını ve iletişimini arttırarak aidiyet duygusunu perçinleyecektir (Güçlü ve Okçu, 2015).

Rol belirsizliği ve çatışmaları, iş kaynaklı kaygılara yol açarak örgütsel karmaşıklığa sebep olur. Çalışanlara verilen roller, çalışanların beklentiye girdiği roller ile uyumlu ve açıklanabilir olmalıdır. Aksi takdirde, doğacak kaos ortamı çalışanlardan verim alma, örgütsel yabancılaşma ve çalışanları kaybetme gibi olumsuz örgütsel sonuçlara yol açabilir (Rizzo, House ve Lirtzman, 1970).



### 3.3.3. Örgüt Dışındaki Faktörler

Örgüt dışında kalan durumlar, uygulamalar ve gelişmeler de örgütsel bağlılığa etki etmektedir. Ülkedeki sosyo-ekonomik nedenler ve sektör bazlı durumlar makro düzeyde incelenmesi gereken faktörlerdir.

Eğitim düzeyindeki, artış profesyonelleşmeyi de arttırmaktadır. Profesyonellik, bireylerin mesleki bağlılıklarıdır. Meslekleri ile özdeşleşen çalışanlar, kendini yönetebilen ve alanlarında iyi olmak için çabalamaktan zevk alan bireylerdir. Yapılan birçok araştırmada, profesyonelleşme ile örgütsel bağlılık ilişkisi çelişkili ve olumsuz olarak değerlendirilmiştir. Mesleki gelişimi destekleyen ve profesyonellerin iş değerlerini dikkate alan örgütlerde, çalışanlarını kaybetme oranlarının daha düşük olduğu görülmüştür (Baugh ve Roberts, 1994).

Yeni iş bulma olanakları, çalışanların beklentilerini daha iyi karşılama fırsatı bulabileceğini düşündürebilir. Yeni iş bulma olanaklarının fazla olması, çalışanların da bu imkanları değerlendirme oranlarını yükseltecektir. Dolayısıyla yeni iş bulma ile örgütsel bağlılık arasında ters orantılı bir ilişki söz konusudur.

İşsizlik oranlarının yüksek olması durumunda, çalışanlar geleceğe yönelik iş kaygısı duydukları için örgütte kalmaya devam edeceklerdir. Bu bakımdan, işsizlik oranlarının yüksek olması, örgütsel bağlılığı artıran bir unsur olarak göze çarpmaktadır (Devece, Marqués ve Alguacil, 2016).

### 3.4. Kişi-Örgüt Uyumu Kavramı

Kişi-örgüt uyumu, araştırmacıların yıllardır araştırdığı ve üzerinde durduğu bir kavramdır. Kişi-örgüt uyumu; “örgütlerin normları ve değerleri ile kişilerin değerleri arasındaki uyum” olarak tanımlanmaktadır. Bir başka deyişle, bireysel değer profilleri ile kurumsal değer profillerinin uyumlu olmasıdır. Bireysel değerlerin baz alınmasındaki temel neden; bireysel değerlerin, insan davranışlarını belirlemesi ve etkilemesidir (Chatman, 1989, s. 333-334).

Kişi-örgüt uyumu hakkında yapılan araştırmaların birçoğunda, bireysel ve örgütsel değerlerin benzerliği ele alınmıştır. Bunun sebebi, değerlerin kalıcı olarak görülmesidir. Verquer, Beehr ve Wagner (2001)'e göre; kişi-örgüt uyumu ile değerler ve değerlerin

benzerliği ve kişi-kültür uyumu, genellikle benzer kavramlar olarak ele alınan ve birlikte uyumlu bir şekilde çalışan yapılardır (akt. Vilela, Gonzalez, & Ferrín, 2008).

Lewin (1963) kişi-örgüt uyumu araştırmalarının temelini atarak, insan davranışını oluşturan fonksiyonları, kişi ve kişilerin çevresi olarak belirlemiştir. Lewin'e göre, üyelerin iş ile ilgili davranış ve tutumlarını, kişisel özellikleri ve örgütte bulunan ortam ile uyumluluk düzeyi belirlemektedir. Çalışanların tutum ve davranışlarının anlaşılabilmesi kişi-çevre uyumu ile açıklanmıştır (akt. Yahyagil, 2005).

Daha sonra Kristof (1996) kişi-örgüt uyumunun kavramlarını bütünlüştirici bir şekilde inceleyerek, kişi-örgüt uyumunu "birey veya örgütten en az birinin, diğerinin ihtiyaçlarını karşılandığında veya benzer ve temel özellikleri paylaştığında ya da her ikisini birden paylaşması durumunda ortaya çıkan insanlar ve kuruluşlar arasındaki uyumluluk" şeklinde tanımlamıştır. Önceki araştırmalarda yapılan kişi-çevre uyumunu da bu tanımın içine katarak, çalışanların iş gereklilikleri arasındaki uyum ve örgüt kültürüne etki eden tutarlı değerler bütünü olarak ek bir tanımlama ile kavramı genişletmiştir. Bu çalışma, farklı özelliklerdeki bireylerin, farklı organizasyon türlerine ilgi duymasının sebepleri ile kişi-çevre uyumunu içinde barındıran geniş kapsamlı, en temel tanımlamadır (akt. Morley, 2007).

Westerman ve Cry (2004), kişi-örgüt uyumunu değerler, kişilik, çalışma ortamından oluşan çok boyutlu bir yapı olarak tanımlamıştır. Kristof Brown ve arkadaşları (2005), kişi ve örgüt uyumunu, üç bileşenli bir yapı olarak tanımlamışlardır. Bu bileşenlerden ilki, çalışanların kişilikleri ile örgütün özellikleri arasındaki benzerliktir. İkincisi, çalışanlar ve örgüt arasındaki hedef uyumluluğudur. Üçüncüsü ise, çalışanların değerleri ile örgüt kültürü arasındaki tutarlılıktır (akt. Liu ve Hu, 2010).

Kişi-örgüt uyumu arayışı farklı değerkenleri içinde barındıran çoklu inceleme yapılması gerektiren bir alandır. Araştırmalarda kişi-örgüt uyumu sağlanması için dört temel madde öne çıkmaktadır. Bu maddeler şu şekilde sıralanmıştır; (Bretz ve Judge, 1992).

1. Bireylerin bilgi ve becerileri arasındaki uyumu ve iş gerekliliklerinin yetkinlikler ile olan uyumun incelenerek işe alınması ve bunlara yönelik uygulamalar yapılması
2. Bireysel ihtiyaçlar ile örgüt sisteminin yapısı ve uygulama sistemleri arasındaki uyumun gerçekteştirilmesi
3. Bireylerin kültür ve değerleri ile örgütsel kültür ve değerlerin uyumlu olması

4. Bireylerin kişiliği ile algılanan kurumsal imaj arasındaki uyumun olumlu yönde olması

### **3.4.1. Kişi-örgüt uyumunun önemi**

Örgütler, yoğun rekabet ortamında ayakta kalmak ve büyümek için örgüt içindeki çatışmaları ortak bir paydada buluşturarak yönetmelidir. Ortak paydayı sağlamak ise bireyler ve örgütün uyum düzeyi ile ilgilidir.

Yapılan birçok araştırma, kişi-örgüt uyumu dikkate alınarak uygulanan işe alım ve yerleştirme süreçlerinin, kişi-iş uygunluğunu olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Araştırmalara göre kişi-örgüt uyumunun yüksek olması; bireysel ve örgütsel performans, iş tatmini, verimlilik, örgütsel iklim ve örgütsel bağlılık kavramları ile pozitif yönde ilişkilidir. (O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991).

Kişi-örgüt uyumunun yüksek düzeyde olması örgüte duyulan güven, örgütsel bağlılık ve vatandaşlık davranışlarını iyileştirmektedir. Kişilerin örgüte uyum sağlayamaması durumunda ise; stres, çatışmalar, iş gören devir hızı, devamsızlık ve örgüt ile yabancılaşma gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır. Bu durum ise örgütsel verimliliği ve etkinliği sağlamayı güçleştirmektedir (Yücel ve Çetinkaya, 2016).

Kişiler ve örgüt başarılı bir şekilde uyum sağlamışlarsa, işgörenler örgütte kalmaya ve çalışmaya devam etmeyi tercih etmektedirler. Kişi-örgüt uyumunu yakalayamayan çalışanlar ise, isteyerek veya istemeyerek örgütü terk etmeye meyillidirler. Ayrıca, örgüt politika ve uygulamaları, örgüte uyum sağlayan ve çalışmaya devam eden bireyler tarafından şekillenmektedir. Bu sebeple kişi-örgüt uyumu hem bireysel hem örgütsel açıdan önemini korumaktadır (Schneider, Smith, Taylor ve Fleener, 1998).

Kişi-örgüt uyumu, çalışanların örgütsel davranışları ve sonuçlarını açıklamaya çalışarak, karşılıklı beklenti ve isteklerin ortak noktada buluşmasına yardımcı olur. Kişi-örgüt uyumu örgütlerin hedefe ulaşmasını destekleyen önemli ve üzerinde durulması gereken bir olgudur.

### 3.4.2. Kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi

Çalışanlar ve örgütün karşılıklı beklentilerinin gerçekleşmesi, bireylerin kendine uygun örgütsel ortamı tercih etme sebebi olacağı gibi işle olan ilişkisini ve örgütsel bağlılığını olumlu anlamda arttırmaktadır.

Yapılan çalışmalar; kişisel özellikler, değerler ve sahip olunan yetkinlikler ile eşleşen iş ve örgüt ortamının, işgörenlerin çalışmaya devam etmesini sağladığını göstermektedir. Schneider (1987) çalışmasında, kişilerin kendilerine en uygun organizasyonları tercih ettiklerini ve kişi-örgüt uyumunu yakalayamadığı durumda, örgüt ile bağını gönüllü olarak terk ettiği sonucuna varmıştır (akt. Valentine, Godkin ve Lucero, 2002).

Kişi-örgüt uyumu, bağlılık ve memnuniyet ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Caldwell ve arkadaşları (1990), kişi-örgüt uyum düzeyi yüksek olan çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının arasında ilişki bulmuştur. Buna göre; kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Literatürde, birçok araştırmacı da kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığı etkilediğini öne sürmektedir. Kişi-örgüt uyumu yüksek olan çalışanlar, genel olarak iş değişikliğini tercih etmezler ve örgütte çalışmayı sürdürürler (akt. O'Reilly, Chatman ve Caldwell, 1991).

Cook ve Wall (1980), 260 kişide oluşan mavi yakalı erkek çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, kişisel değerler ve örgütsel değerlerin uyumlu olması ve bu uyumun artırılması ile örgütsel bağlılığın da artacağını tespit etmiştir. Meyer ve arkadaşları (2010), 627 çalışanı kapsayan araştırması ile kişi-örgüt kavramının bireylerin duygularını etkilediğini vurgulayarak, kişi örgüt uyumu ile duygusal bağlılık arasında olumlu yönde anlam bulmuştur. Birçok araştırma, kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılığı desteklemiştir (akt. Yücel ve Çetinkaya, 2016).

Uzun yıllardır yapılan kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi kavramını içeren çalışmalar ile günümüze yakın yapılan çalışmalar birbirleriyle tutarlı ve birbirlerini doğrular niteliktedir. Kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılığı etkileyerek kişilerin devam etme ve ayrılma düşünceleri üzerinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Kişi-örgüt uyumu; kişisel değerler, kişi-iş uyumu, kişi-çevre uyumu gibi uyum kavramlarını da içermektedir. Temel olarak, örgüt ve çalışanların birbirlerinin beklentilerini karşılama düzeyleri ile ilgilidir. Örgüt ve işgörenler arasında karşılıklı beklentilerin sağlanması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu üzerinden, kuşaklar arası farklılığı açıklamamız için kuşakların iş hayatı özelliklerini göz önünde bulundurmanız gerekir. X kuşağının özelliklerinden yola çıktığımızda, daha çok görev odaklı olduğu için beklentilerinin de o yönde ve daha makul olduğu görülmektedir. Bu bakımdan örgütler bu kuşağın beklentilerini daha kolay karşılayacaklardır. Beklentileri karşılamakta başarılı olmak, kişi-örgüt uyumunu arttırarak, örgütte çalışmayı sürdürmeye katkı sağlayacaktır. Y kuşağı ise, bu işi neden yapıyorum diye sorgular ve işe anlam yükler. Dolayısıyla işin manevi yönü, bu kuşağı tatmin etme noktasında daha etkilidir. Yaptığı işte anlam aramasından dolayı daha yüksek beklenti içinde olma ve doyumsuzluk duygusu, örgütlerin Y kuşağının beklentilerini karşılama noktasında daha fazla zorlanmasına sebep olacaktır. Kıyaslama yapıldığı zaman X kuşağının beklentileri, Y kuşağının beklentilerine göre daha kolay karşılanmaktadır.

İlhan, Kümbül Güler ve Aksaraylı (2019), X ve Y kuşağının çalışma değerleri ve örgütsel bağlılığını inceleyen çalışmasında, X kuşağının geleceğe odaklılık özelliği ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, X kuşağının hedef odaklılığı ve iş değerleri karşılandığı sürece, örgütsel bağlılığın yüksek olacağı vurgulanmıştır. Y kuşağının ise an odaklılığı, o anda beklentilerinin karşılanması ve anlık hedefleri ön plandadır. Y kuşağının bu değerleri de duygusal bağlılık ile etkileşim içerisindedir. Anlık beklentilerin karşılanması hızlı aksiyon almayı gerektirir. Örgütler her zaman bu beklentiye hızlı cevap verememektedirler. Bundan dolayı kişi-örgüt uyumu noktasında Y kuşağının örgüte olan bağlılığı, X kuşağına göre farklılık göstermektedir (İlhan, Kümbül Güler ve Aksaraylı, 2019).

**Hipotez 2a:** Çalışanların kişi örgüt uyumu düzeyi, kuşaklara göre farklılık göstermektedir

**Hipotez 2b:** Kişi örgüt uyumunun, örgütsel bağlılık düzeyine etkisi kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.

### 3.5. Ücretlendirme

Örgütlerin, işgörelere karşı yerine getirmesi gereken en önemli sorumlulukların başında ücret ve ödüllendirme gelmektedir. Ücret, bireylerin çalışma hayatına katılmasını ve devam etmesini sağlayan temel bir nedendir. Bu önemi sebebiyle işgörelere ücretlendirme

kapsamında örgütten beklentisi, emeğinin karşılığını eşit ve adaletli olacak şekilde alacağı ücret ve ödül yönetimi sistemidir.

Ücret ve ödül yönetimi sistemi insan kaynakları yönetiminin en önemli ve temel işlevleri arasındadır. Örgüte, nitelikli adayları çekmek ve elde tutmak, çalışanları motive etmek gibi örgüt hedeflerine ulaşmada yardımcı olur. Bu sebepten örgütlerin, işgörenlerin emeğine karşılık olarak etkili ve adil biçimde yapılandırılan ücret ve ödül yönetimi sistemi, önemli bir İKY konusu olarak göze çarpmaktadır (Gürbüz, 2018).

Ücret, ekonomik açıdan tanımına göre; “üretimde bedensel ve düşünsel olarak kullanılan insan gücünün karşılığıdır.” Ayrıca, “üretimde emeği kullanabilmek için ödenen bedel” şeklinde de tanımlanmaktadır.” İş hukukuna göre ise; “Genel anlamda ücret, bir kimseye bir iş karşılığında işveren veya üçüncü kişiler tarafından sağlanan para ile ödenen tutar” olarak ifade edilmiştir. Ücret kavramı “asıl ücret ve “ücret ekleri” olarak ikiye ayrılır. Asıl ücrete, “çıplak ücret veya “temel ücret” gibi isimler de verilmektedir. Ücret ekleri ise, asıl ücretin üstüne eklenen parasal yararlardır. Ücret eklerine, “giydirilmiş ücret” de denilmektedir (Çelik, 2017).

Ücret ve ödüllendirme, işgörenlerin yaptığı işe karşılık olarak, “tazminat, maaş, teşvik, ikramiye, prim, komisyon ve terfileri” kapsamaktadır. Taban (asıl ücret) ve koşullu (ücret ekleri) olarak sınıflandırılmaktadır. Taban ücret; işin niteliği ya da çalışanların yetkinlik ve beceri düzeylerine göre belirlenmektedir. Taban ücret yıllık, haftalık ve saatlik olarak ifade edilebilir. Koşullu ödeme ise; çalışanların performans seviyelerine veya iş hedeflerinde istenen sonuçlara ulaşan çalışanlara bağlı olarak ödeme yapılmasıdır. Ücret artışları, maaşa ek ödemeler ve bunun gibi ödül kararları çalışanların, öngörülen hedeflere ulaşmasına bağlı olarak verilmektedir. Koşullu ödeme, sadece kişi değil, ekip veya kuruluşu da kapsayabilir. Bireysel düzeyde olan ödemeler, taban ücrete dahil edilir veya nakit ikramiye şeklinde değişken olarak belirlenebilir. Ekip veya organizasyon düzeyindeki ödemeler ise kar veya hisse paylaşımı şeklinde yapılmaktadır (Msengeti ve Obwogi, 2015).

### **3.5.1. Ücretlendirmenin önemi**

Kuruluşların, çalışanları elde tutması ve yeni çalışanları örgüte çekmesi, ücret yönetiminin adil ve bütüncül olmasına bağlıdır. Ücret ve ödüllendirme, hem bireysel hem organizasyonel olmak üzere örgütlerde önemli kilit noktalarda rol oynamaktadır.

Ücret ve ödüllendirme stratejisinin ilk ve en temel amacı, istenen yetkinlikteki ve özellikteki bireyleri kuruma çekebilmektir. Daha sonra ise, kazanılan işgörenleri elde tutabilmek gelmektedir. Ayrıca, işgörenlerin motivasyonunu arttırarak, çalışanlardan daha iyi performans ve verim almayı sağlamaktadır. Ücret ve ödüllendirme stratejisi, kurumun hedeflerine ulaşmasında etkin ve aktif bir rol oynamaktadır. Bu sebeple, üstünde durulması gereken önemli bir insan kaynağı işlevi olmuştur (Ergül, 2006).

Ücretlendirme, çalışanların verdiği emeğin karşılığını satın alarak çalışmayı sürdürdüğü bir sistemdir. Bu sebeple, emeğinin karşılığını yeteri kadar alamadığını düşünen bireylerde, iş tatmini ve örgüte karşı bağlılıklarında azalma görülmektedir. Ücretlendirme ve ödüllendirme sisteminin başarılı bir şekilde çalıştığı örgütlerde ise, çalışanların başarı duygusu tatmin edilerek, motivasyonu ve işe devam etme istekleri artmaktadır (Gürbüz, 2007).

Ücret ve ödüllendirme, çalışanlara ve diğer insan kaynakları işlevlerine katkı sağlayarak örgüt hedeflerine ulaşmada önemli bir etkidir. Genel olarak ücretlendirmenin, amacını ve önemini şu şekilde sıralayabiliriz: (Poole ve Jenkins, 1998).

- İşe alımda, istenilen nitelikte iş gücünü örgüte çekmek
- Çalışanları elde tutarak, devamlılığı sağlamak
- Bireysel performansı ve iş tatminini arttırmak
- İşgörenlerin kendini gerçekleştirmesini sağlamak
- Liyakat felsefesine odaklanmak ve uygulamak
- Çalışanların kendi, bilgi ve becerilerini geliştirmesi için cesaretlendirmek
- Ücret giderlerin kontrolünü sağlamak
- Değişimleri ve yenilikleri desteklemek
- Ücret politikalarını takip etmek ve yasalara uymak

### **3.5.2. Ücretlendirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi**

Heneman ve Schwab (1985) çalışmasında, ücret tatmininin çok boyutlu olarak algılandığını kanıtlayarak desteklemiştir. Buna göre işgörenlerin ücret tatmini; ücret seviyeleri, ücret artışları, elde edilecek faydalar, ödemelerin yapı ve idare ile ilgili memnuniyetlerini içermektedir (akt. Vandenberghe ve Tremblay, 2008). Bir örgütte

çalışanların, ücret ve ödüllendirme yönetimi sistemine duyduğu güven ve ücret tatmin düzeyinin yüksek olması, örgüte devamlılığı sağlayarak örgütsel bağlılığı artırmaktadır. Ücret tatmininin, örgütsel bağlılığa etkisi pozitif yönde ilişkili olarak bulunmuştur (Dulebohn ve Martocchio, 1998). Ücret tatmini, örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılığı destekleyerek, işgörenlerin organizasyon ile özdeşleşmesini ve örgüte katılma isteğini etkilemektedir (Meyer ve Allen, 1991).

Ayrıca, örgütlerde nitelikli çalışanları da elde tutmak için ücretlendirme uygulamalarında yapılan iyileştirmelerin önemli olduğu görülmüştür. Ücretlendirme plan ve stratejileri hem var olan nitelikli çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmeyi hem de yeni nitelikli çalışanlar çekmeye yardımcı olmaktadır. Ücretlendirme politikaları, aynı zamanda yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarının artırılmasını sağlar. Böylece yetenekli çalışanların elde tutulması kolaylaşarak, kaybedilme riski azalmaktadır (Kuvaas, 2006).

Ücret ve ödüllendirme ile ilgili memnuniyet, gönüllü olarak işten çıkma ve örgütsel bağlılığın azalmasında temel belirleyici bir faktördür. Ücret ve ödüllendirme tatmini yüksek olan çalışanlar, organizasyon ile derin bir bağ kurarak örgüte daha fazla dahil olma eğilimindedir. Bu sebeple, işten çıkma olasılıkları daha düşük olacaktır (Salleh ve Memon, 2015).

Ücret ve ödüllendirme dağılımındaki tatminsizlik ve kesintiler, çalışanlar üzerinde eşitsizlik algısını arttırarak örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır. Yapılan birçok araştırma, örgütlerde ücret ve ödüllendirme dağılımının; iş tatmini, iş performansı, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi çalışan tutum ve davranışlarının temeli olduğunu göstermektedir (Folger ve Cropanzo, 1998; Greenberg, 1990). Birçok araştırma ücret ve ödüllendirme memnuniyeti yüksek olan çalışanların, örgütte kalma isteğinin daha fazla olduğunu iddia etmektedir. Ayrıca, ödüllendirme de çalışan davranışları açısından güçlü bir motive aracı olarak görülmektedir (Jayasingam ve Ren Yong, 2013).

Genel olarak çalışanların yaşamlarını sürdürebilmesi için paraya ihtiyaçları vardır. Bununla beraber çalışanların, örgütte kalma isteği ile ücretlendirme güçlü bir ilişki içerisindedir. Kendilerine adaletsiz bir şekilde ücret dağılımı yapıldığını düşünen çalışanların alternatif iş imkanlarına yöneldiği göze çarpmaktadır. Dolayısıyla ücretlendirme deki adaletsizlik algısı, örgütsel bağlılığı etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 2007).



İşgörenler için ücret, çalışma amaçlarının odak noktasıdır. Bu sebeple; ücretlendirme, örgütsel bağlılık üzerinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin uygulayacağı adil ücretlendirme ve ödüllendirme politikaları çalışanları elde tutmayı ve örgüte olan bağlılıklarını artırmayı sağlamaktadır.

Ücretlendirme konusunda kuşakların bakış açısını ve kuşaklar arası farklılığı göstermek için, ilk önce kuşakların kazanç ve para konusundaki değer yargılarını anlamamız gerekir. X kuşağı dönemindeki ekonomik krizlere tanık olan ve bunun sonucunda daha yüksek standartlarda yaşamak isteyen ve para konusunda risk almayı sevmeyen bir nesildir. Gelecek konusunda kaygılı bir şekilde büyüdükleri için para kazanmanın değerini bilen ve elde tutmaya daha fazla odaklı yapıları ile dikkat çekmektedirler. “Yaşamak için çalışırlar” fakat az ile yetinmek de istemezler. Alacakları ücret, yüksek standartlarda yaşama hedeflerine ulaşmaları açısından büyük bir önem arz etmektedir. Daha fazla ücret kazanmak, onları motive ederek daha çok çalışmasına ve örgüte daha fazla dahil olmasına katkıda bulunur. Ücret, X kuşağının iş değiştirme sebeplerinin en başında gelen ve bu sebeple göz ardı edilmemesi gereken bir faktördür. Ücret ve ödüllendirme sistemini doğru bir şekilde kullanmak, X kuşağının elde tutulmasını sağlayarak örgütsel bağlılığının artırılmasında son derece önemli bir etkidir.

Y kuşağı ise, X kuşağına kıyasla daha rahat şartlarda büyümüş ve “harcamak için kazanan” bu sebeple de parayı elde tutma konusunda gayesi olmayan bir nesildir. İş yaşamında, onları elde tutabilmek için tek başına ücret çok yeterli değildir. Çünkü onlar; tatil, çeşitli kültürel ve spor faaliyetleri gibi ödüllendirmeleri de önemsemektedirler. Y kuşağı ayrıca, hemen takdir edilmek ve ödüllendirmek istemektedir. Dolayısıyla onları elde tutmak için tek başına ücretten ziyade, farklı ödüllendirme metodları ve kısa vadeli ödüllendirme yöntemleri gerekmektedir. Bir kuruluşta ücretlendirme beklentisi gerçekleşmezse, iş değiştirmekten çekinmezler. X kuşağına göre, daha az garantidirler ve risk almaktan kaçınmazlar.

X kuşağı için; ücret, şirket politikaları ve çalışma koşulları önem olarak ilk sıralamada yer almaktadır. X kuşağı bireyleri, ücret beklentisi karşılandığında motivasyonu artar ve örgütte kalmaya devam eder. Y kuşağı için ise, başarılı olma ve takdir edilme ön plandadır. Bu bakımdan, ödüllendirme uygulamaları bu kuşağı daha çok motive eder ve elde tutulmasını destekler (Yusoff ve Kian, 2013).

Bu bilgiler ışığında kuşak ayrımında; X kuşağı için ücretlendirmenin daha fazla önemli olduğunu ve adaletsiz ücret dağılımı yapıldığını düşündüklerinde kurumlarından ayrılmaktan çekinmedikleri sonucuna varmaktayız. Öte yandan, Y kuşağı için ise ücretlendirme ilk sıralamalarda yer almamakla beraber daha çok takdir edilme gibi duygusal faktörler ön plana çıkmaktadır.

**Hipotez 3a:** Çalışanların ücret adaleti algısı, kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 3b:** Ücret adaleti algısının, örgütsel bağlılık düzeyine etkisi kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.

### 3.6. Kariyer Geliştirme

Tortop (1994)' göre; "Kariyer, bireylerin iş hayatı süresince belirli bir iş kolunda devamlı olarak sağlanacak bilgi ve birikimin getirdiği tecrübe ve yeterlidir" (akt. (Büyükyılmaz, Karakule ve Karataş, 2018). Kariyer gelişimi ise genel olarak, bireylerin kariyerlerini planlama ve yönetmede başarılı olmasına yardımcı olan ve devamlılık gerektiren faaliyetler bütünü şeklinde ifade edilmektedir. Kariyer gelişiminin etkin bir şekilde yönetilmesi, işgörenlerin örgütsel bağlılıklarını, niteliklerini ve motivasyonlarını arttırmayı desteklemektedir (Gürbüz, 2018).

Kariyer gelişimi, işgörenlerin kariyer beklentilerini karşılamak ve kariyerlerinde başarıyı yakalamaları için yapılan girişimleri yönetmekle mümkün olmaktadır. Buradaki amaç; bireylerin mevcut işlerinde ve yeteneklerinde iyileşme sağlayarak örgütsel rekabette başarıya ulaşabilmektir. Bireylerin kariyer geliştirmesini desteklemek için örgütlerin kariyer planlama ve yönetimini sistematik ve planlı bir şekilde uygulaması gerekir. Bireylerin buradaki rolleri ise, kariyerlerini geliştirmeye istekli ve istikrarlı bir öz yönetimdir. Bireysel kariyer gelişimi ve örgütsel kariyer yönetimi birbirini destekleyen ve bütünleyen iki kavramdır. Örgütlerde başarılı bir şekilde yapılan kariyer yönetimi, bireylerin mevcut konumundaki kariyerlerinin gelişmesini sağlayarak çalışanların niteliklerini iyileştirir ve elde tutmaya destek olur (Struges, Guest ve Conway, 2002).

Kariyer gelişimini etkileyen birçok araştırma yapılmış ve faktörler öne sürülmüştür. Holand (1959) mesleki gelişim teorisinde, mesleki davranışının altında yatan yapıları kariyer gelişimi ile bağdaştırmıştır. Holland'a göre farklı kişilik tipleri kariyer seçimi ve gelişiminde etkilidir. Kişilik tipleri belirlenerek kariyer seçimi tahmin edilebilir. Super (1963) teorisine

göre ise, kariyeri bireylerin kendi benlik kavramlarını ortaya koymanın bir yolu ve yaşam boyu karşılaşılabilecek bir süreç olarak açıklamıştır. Super, Holland'ın kişilik teorisine ek olarak, aileden gelen deneyimlerin kariyer seçimi ve mesleki gelişimi etkilediğini belirtmiştir. Buna göre, bireyleri birbirinden farklı kılan psikolojik ve fizyolojik özellikleri kariyer gelişimi süreçlerini etkilemektedir. Genetik özellikler ve ailesel deneyimlerin kombinasyonu ise mesleki seçim ve gelişim davranışlarını etkilemektedir. Ginzberg (1957) teorisinde ise, kariyer gelişimi için yaş aralığının önemini vurgulamaktadır. Ginzberg 10-24 yaş aralığında alınan eğitim ve mesleki kararların kariyer gelişimini etkilediğini öne sürmektedir. Ayrıca belirli yaş dönemlerinde, ilgi alanlarına karşı duyulan güçlü bağların da kariyer gelişimine etkili olduğunu belirtmiştir. Teoriler genel olarak kariyer gelişiminde kritik etmenler ve dönemleri baz almaktadır. Genel anlamda kariyer gelişimi, bireylerin yaşına ve pozisyon düzeyine ilişkin mesleki gelişim görevleri ile başa çıkmak için gerekli becerilere sahip olması olarak açıklanmıştır (akt. Osipow, 1968).

Kariyer gelişim süreci, kariyer planlamasının başarılı bir şekilde yapılması ve yönetilmesi ile mümkündür. Kariyer gelişimi süreci, hem bireysel hem örgütsel olarak birbirini bütünleyen bir yönetim sürecini gerektirmektedir. Kariyer gelişimi aynı zamanda, bireylerin beklentilerini karşılamak ve desteklemek her iki tarafı da ileri taşıyacak bir İKY uygulaması konusudur. Örgütlerin, çalışanlarının potansiyelleri hakkında bilgi sahibi olmaları, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek açısından önemli bir unsurdur. Örgüt içinde verilen eğitimler, kariyer duyuruları, kariyer danışmanları ve çeşitli görevlendirmeler ve bunun gibi uygulamalar kişilerin kariyer gelişimine destek olmaktadır. Bireylerin hedefleri ve planları ile örgütün kariyer planlama sistemi birbiriyle uyumlu bir şekilde ilerleyerek, örgütsel yönetim sürecine dahil edilmelidir. Kariyer gelişiminin planlanması ve etkin bir şekilde yönetilmesi, çalışanların kariyerlerinde ilerlemelerini destekleyerek örgüt hedeflerini gerçekleştirmede birlikte hareket etmeyi sağlamaktadır (Gürbüz, 2018).

Bireysel olarak kariyer geliştirme, kişilerin kendi sorumluluğu ve öz yönetimi ile ilgilidir. Bireysel kariyer gelişiminin yönetilmesi, kişilerin hedeflerine ulaşmak için oluşturduğu plan ve yapılan eylemleri içermektedir. Örgütlerin buradaki rolü ise, çalışanlar için kariyer geliştirme politikaları belirleyip bireylerin beklentilerini karşılamaktır. Kariyer gelişimi, birey ile başlayan ve bireylerin kariyer anlamında örgütsel ihtiyaçlarının karşılanmasını kapsayan bir süreçtir. Kariyer gelişimi, bireysel ve örgütsel olarak farklı faydalar sağlayan ve birbirini

bütünleyen bir sistemdir. Tablo 3.2’de kariyer gelişimi sürecinde, bireysel ve örgütsel planlama maddeleri yer almaktadır;

**Tablo 3.2. Kariyer Gelişim Sistemi**

| <b>KARİYER GELİŞİMİ</b>  |   |
|--|---|
| <b>BİREYSEL KARİYER PLANLAMA</b>   | <b>ÖRGÜTSEL KARİYER PLANLAMA</b>  |
| <ul style="list-style-type: none"><li>• Bireylerin ilgi alanlarını ve yeteneklerini belirlemek</li><li>• Güçlü ve zayıf yönlerini değerlendirmek</li><li>• Kurum içi ve dışı kariyer fırsatlarını takip etmek</li><li>• Kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerini belirlemek</li><li>• Kariyer planların hazırlanması ve uygulanması</li></ul> | <ul style="list-style-type: none"><li>• İKY planları ile entegre edilmesi, örgütün gelecekteki işgücü ihtiyacının tespiti</li><li>• Kariyer yollarının belirlenmesi ve planlanması</li><li>• Açık iş ilanlarını duyurmak, kariyer bilgilendirmesi yapmak</li><li>• Çalışanlarının performansını değerlendirmek, eğitim ihtiyaçlarını belirlemek</li><li>• Kariyer geliştirme programlarını planlamak ve uygulamak</li></ul> |

Kaynak: (Cavide Uyargil,1994; akt. Evrey, 2005; Gürbüz, İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama, 2018).

### **3.6.1. Kariyer geliştirmenin önemi**

Kariyer gelişimi, örgüt açısından bireylerin örgüt hedeflerine katkıda bulunmalarını sağlamak, bireyler açısından ise kendi kariyer hedefleri doğrultusunda en iyi pozisyonu yakalamalarına destek olmaktadır. Ayrıca kariyer geliştirme sürecinde yapılan planlamalar, çalışanları geleceğe hazırlayarak örgütün hem mevcut hem de gelecekteki ihtiyaçlarını karşılama becerisini korumaktadır (Merchant, 2010).

Örgütler kariyer geliştirme programları uygulayarak, büyüme ve gelişmeyi teşvik eden çalışma ortamını daha rahat oluşturmaktadır. Büyüme ve gelişmeyi teşvik eden çalışma ortamı ise daha yüksek iş tatminini, çalışan devir hızının düşmesini ve çalışan şikayetlerinin daha az olmasını sağlamaktadır. Bu sayede örgütler, küresel rekabet ortamında daha avantajlı bir konumda olurlar (Werther ve Davis, 2008).

Kariyer gelişimi sisteminin örgütsel ve bireysel önemi ve faydası genel olarak şu şekilde özetlenebilir: (Juneja, 2015).

- Bireylerin kendi kariyer hedef ve isteklerini daha iyi anlayarak kariyer hedeflerini nasıl şekillendireceğini belirlemede daha planlı bir yönetim süreci sağlar.
- Çalışanlar ile yönetici arasında ve örgütün her seviyesindeki iletişimin daha iyi olmasını teşvik eder.
- Çalışanlar, performansları hakkında geri bildirim almaları sayesinde çalışma stillerini ve becerilerinin gelişimine katkıda bulunmasını yardımcı olur.
- İşin zenginleşmesini ve iş tatmininin artmasını sağlar.
- Çalışanların motivasyonunun artmasına yardımcı olur.
- Örgütün değerli çalışanlarını elde tutmasını kolaylaştırır.
- Örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesine destek olur.
- Örgütün değişen ihtiyaçlarına, çalışanlar daha rahat uyumlanabilir hale getirilir.
- Örgütü bir bütün olarak ele almaya ve örgütte daha destekleyici bir örgüt kültürünün gelişimine katkı sağlar.
- Yöneticilerin, çalışanların beceri ve yeteneklerini daha iyi teşhis etmesini kolaylaştırarak doğru kişinin doğru işe ve pozisyona yerleştirilmesini sağlar.

### **3.6.2. Kariyer geliştirme ve örgütsel bağlılık ilişkisi**

Kariyer geliştirme ve süreci, çalışanlar üzerinde özgüven artışı, çalışma ortamından ve işinden tatmin olma duygusu, motivasyon ve çalışma azmi gibi birçok etmeni etkilemektedir.. Dolayısıyla kariyer gelişimini destekleyici çeşitli uygulamalar düzenleyen ve kariyer yönetimini etkin bir şekilde yöneten örgütlerin çalışanı elde tutma potansiyelleri de daha yüksektir. Bu görüşü destekleyen kariyer gelişimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmaların bir kısmı şu şekildedir;

Gaertner ve Nollen (1989), şirket içinde yapılan eğitim uygulamaları, terfi fırsatları ve istihdam güvencesi gibi kariyer gelişimine yönelik uygulamaların çalışan bağlılığını etkilediğini bulmuşlardır. Ayrıca Gaertner ve Nollen, Fortune 100 listesinde yer alan örgütlerin çalışanları üzerinden yaptığı araştırmasında, bahsedilen kariyer odaklı uygulamaların bağlılık ile ilişkili olduğu bulgusuna ulaşarak yine benzer sonuçlara varmıştır (akt. Meyer ve Smith, 2000). Kariyer fırsatları duyuruları, eğitim ve oryantasyon gibi kariyer

gelişimini desteklemeye dayalı yöntemler, çalışanları kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmektedir. Bununla birlikte çalışanlar kariyer hedeflerini daha iyi tanımlamaya ve daha fazla kariyer sorumluluğu üstlenmeye başlayacaklardır. Sorumluluğu yüksek, kariyerlerini ve becerilerini geliştirme konusunda hırslı çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri daha fazladır (Sturges ve Guest, 2001; Struges, Guest ve Conway, 2002). Çalışanlar bireysel kariyer gelişimini destekleyen ve bu yönde beklentilerini karşılayan örgütlerde kendilerini daha değerli hissederler. Dolayısıyla motivasyonları yüksek, daha istekli ve verimli çalışma tutumları sergilerler. Bu sebepten, kariyer gelişimi fırsatları, eğitimler ve bunun için yapılan uygulamaların çalışan bağlılığı ve çalışanları elde tutma üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür (Hassan, Razi, Qamar, Jaffir ve Suhail, 2013).

Sturges ve Guest (2001), kariyerine yeni başlayan mezunların örgütsel bağlılıklarını incelediği bir araştırmasında; kariyer beklentileri karşılanmayan çalışanların, kariyerlerini ileriye taşımak için örgütten ayrıldıklarını belirtmiştir. Bununla birlikte, kariyer gelişimini destekleyen örgütlerin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu aktarmıştır (Sturges ve Guest, 2001). Çalışanların kariyer beklentileri karşılandığında ise, kariyer memnuniyetlerinde artış görülmektedir. Çalışanların kariyer memnuniyetlerinin yüksek olması, çalışanların potansiyellerinden daha fazla yararlanmayı ve çalışanları elde tutmayı sağlamaktadır.

Barnet ve Bradley (2007), kariyer gelişimine yönelik kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerine yaptığı bir araştırmada; kariyer gelişimini destekleyen kuruluşların, çalışanların kariyer başarısını etkilediğini doğrulamaktadır. Bununla beraber kariyerinde başarı gösteren ve memnun olan çalışanların, iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı öngörüsünü de desteklemektedir. (Barnett ve Bradley, 2007). Sturges ve Guest (2002), kariyerlerinin ilk on yılındaki mezunların kariyer yönetimini ve örgütsel bağlılıklarını incelediği başka bir araştırmada ise bir önceki araştırmasını desteklemiştir. Bu araştırmaya göre; çalışanların organizasyon içinde kariyer yönetimi faaliyetleri yüksek örgütsel bağlılık ile, organizasyon dışında kariyerlerini ilerletmek isteyen çalışanlar ise düşük örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmiştir (Sturges ve diğer., 2002). Weng, McElroy, Morrow ve Liu (2010), Çin’de yaptığı bir araştırmada, örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile kariyer gelişiminin pozitif anlamda ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada; çalışanlarına kariyer gelişimine olanak

tanıyan uygulamalar ve deneyimler sağlayan kuruluşların, örgütsel bağlılığı arttırmada daha etkili olacağı bulgusuna ulaşılmıştır (Weng, McElroy, Morrow ve Liu, 2010).

Türkiye’de yapılan bir araştırmada ise kariyer memnuniyeti ile kariyer bağlılığının, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın bulguları diğer araştırmaları destekler niteliktedir. Bu bulgulara göre; çalışanlara sunulan kariyer gelişimi olanakları ile beraber, bireylerin kariyer memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının geliştiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla bireylerin kariyerlerini geliştirmeleri, örgütsel bağlılığa katkı sağlayan bir unsur olarak kabul edilmektedir (Demirer ve Kaya, 2020).

Genel olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde, bireysel kariyer gelişimi ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışmaların birçoğu kariyer gelişiminin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucunu desteklemektedir. Bununla beraber kariyer gelişimini destekleyici uygulamalar yapan örgütlerde, çalışanları elde tutma ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha çok artacağı da belirtilmektedir.

Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerinden kuşaklar arası farklılıkları açıklamak için, kuşakların çalışma özelliklerini ve iş hayatına bakış açılarını anlayarak ilerlemek fayda sağlayacaktır. X kuşağı dönemlerinin getirileri sonucu, çok fazla değişim ve dönüşüme maruz kaldıkları için bu dinamiklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneklerini geliştirmiş bir nesildir. Uyum sağlamadaki başarısı ile beraber iş hayatında esnek, mücadeleci ve idealist olma özellikleriyle dikkat çekmektedirler. Ayrıca bu kuşak, görev odaklıdır ve uzun dönemli çalışmaya isteklidir. X kuşağı kendini iş anlamında geliştirmeye açıktır fakat bunun için yapılan uygulamalar konusunda beklentisi daha düşüktür. Öncelikleri daha çok, uzun yıllar çalışmasından dolayı verdiği emeğin karşılığını almaktır.

Y kuşağı ise değişimi kabul eden, bağımsız ve sorgulayıcı bir kuşaktır. İş hayatına yaşam tarzının bir parçası olarak bakmakta ve sonuç odaklı özellikleriyle bilinmektedirler. Sabır düzeyleri düşük olduğu için iş yerinde hemen ilerleme ve başarı gösterme istekleri ön plandadır. Ayrıca iş yerinde takdir görme, kendini gerçekleştirme arzusu kuvvetli ve hırslıdırlar. Dolayısıyla eğitim ve gelişime daha açık ve isteklidirler. Bireysel kariyer gelişimini gerekli görürler çünkü iş hayatındaki merdivenleri en hızlı biçimde tırmanarak ilerlemek isterler. Kariyer geliştirme uygulamalarını da tüm bu beklenti ve arzularını gerçekleştirmek için önemli fırsatlar olarak görmektedirler.

X kuşağının, kendilerine sunulan çalışma şartlarının beklentilerini karşılaması ve iş yaşam dengesini sağlayabilmeleri, motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Kariyerlerini geliştirmeye açıktırlar fakat onlar için öncelik daha çok adaletli ve eşit bir çalışma ortamı, sorumluluk sahibi lider ve etik bir anlayışla yönetilmek ile ilgilidir. Y kuşağı ise, kariyerlerine anlam yükledikleri zaman daha motive ve üretken olmaktadır. Kariyer gelişimini ve kariyer hedeflerini destekleyen rehber ve eğitimciler, onların kariyerlerini anlamlandırmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden kariyer geliştirme uygulama ve fırsatları onlar için önceliklidir. Kariyer gelişimi fırsatı sağlanmayan bir örgütten kolayca vazgeçip iş değiştirmektedirler (Kicheva, 2017).

Metin ve Kızıldağ (2006), X ve Y kuşaklarının kariyer beklentilerindeki farklılıkları incelediği çalışmasında; X kuşağının, kısa dönemli kariyer ve eğitim gelişimini çok fazla önemsemediklerini, onun yerine uzun dönem çalışmalarının sonucunda terfi ve ücreti daha gerekli bulduklarını belirtmiştir. Y kuşağının ise kısa süreli geliştirme ve terfi olanaklarını, X kuşağından daha fazla önemsedikleri ve gerekli buldukları sonucuna varılmıştır (Metin ve Kızıldağ, 2017).

Bu bilgiler doğrultusunda, X ve Y kuşağının kariyer gelişimine olan bakış açılarını ve bu bakış açısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini şu şekilde özetleyebiliriz; X kuşağı bireyleri için kariyer gelişimi önemli görülmekte fakat öncelikli sıralarda yer almamaktadır. Buna karşılık, Y kuşağı bireyleri için kariyer gelişimi, eğitimler ve uygulamalar gerekli ve önemli olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin, Y kuşağını elde tutabilmesi için kariyer gelişim olanakları sağlaması önem teşkil etmektedir.

**Hipotez 4a:** Çalışanların kariyer geliştirme algısı, kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 4b:** Kariyer geliştirme algısının, örgütsel bağlılık düzeyine etkisi kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.

### 3.7. Örgütsel Adalet

Adalet kavramı, Antik Yunan tarihinden günümüze kadar birçok araştırmanın konusu olmuştur. Bu araştırmalar genel olarak, yapılan eylemlerin adaletli olup olmadığını sorgulamak üstüne yapılmıştır. Örgütsel adalet ise, bu tanımlamalar ile bağlantılıdır fakat kendine özel bir ayrımı vardır. Örgütsel adalet kavramı; neyin adil olduğu ile değil, insanların



adaleti nasıl algıladığı ile ilgilidir. Örgütsel adalet, etik ve ahlak çerçevesinden bireysel algıların sonucunda ortaya çıkan yönetsel davranışları kapsamaktadır (Cropanzana, Bowen ve Gilliland, 2007).

Örgütsel adalet, başlangıçta adalet üzerine yapılan sosyal ve psikolojik araştırmaların konusu olmuştur. Fakat daha sonra araştırmacılar, organizasyon ve çalışan arasındaki ilişkileri anlamak için adalet kavramını örgütsel boyuta taşımışlardır. Genel kavram olarak örgütsel adalet; örgütün ve işlerin işleyişleri ile ilgili adil olma durumunun, çalışanlar tarafından nasıl algılandığına yönelik psikolojik bir sorgulama alanıdır (Byrne ve Cropanzano, 2001).

Örgütsel adalet kavramı, Joy Adams (1965) tarafından, General Electric Şirketinde yaptığı çalışmalar sonucu ortaya çıkan Eşitlik Teorisine dayanmaktadır. Adams' göre örgütsel adalet; çalışanlar ile örgüt arasında karşılıklı esaslı bir alışverişin olduğu, sosyal mübadele kuramı ile açıklanmıştır. (akt. Demir, Güney, Akyürek, Ugural ve Arslan, 2017).

Örgütsel adalet kavramı birçok araştırmaya konu olmuş ve literatürde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır. Greenberg (1990), örgütsel adalet kavramını, işgörenlerin adalet algıları ile ilişkili duygusal ve davranışsal olarak verdiği tepkiler şeklinde yorumlayarak literatüre kazandırmıştır (Greenberg, 1990).

Bununla birlikte, genellikle araştırmacıların odaklandığı örgütsel adalet boyutları; dağıtım adaleti, prosedür adaleti ve etkileşimsel adalet olmuştur. (Suliman ve Kathairi, 2013).

Dağıtım adaleti, eşitlik teorisi ile bağlantılıdır (Carr, MacLachlan ve Furnham, 2012). Humans (1961) tarafından geliştirilen dağıtım adaleti, dağıtım kanallarının sonuçlarıyla ilişkilendirilmektedir. Yöneticilerin, kaynakları tahsis ederken verdiği kararlar ve bu kararların sonuçlarına, çalışanların verdiği tepki incelenmektedir. (akt. Eskew, 1993). Çalışanlara verilen ücret, hak, ödül ve ceza gibi dağıtımların adil olup olmadığına ilişkin algılara odaklanmaktadır. Çalışanların dağıtımdaki adalet algısı ise, bilgilerine veya birlikte çalıştığı insanlar ile kıyaslama yapmasına göre değişmektedir (Carr, MacLachlan ve Furnham, 2012).

Prosedür adaleti, dağıtım adaletine yapılan eleştiriler sonucu genişletilmiştir (Greenberg, 2009). Prosedür adaleti kavramı; kuruluşların, adil kararları hangi yönden ve nasıl ele aldığı ve bu kararları almak için uygulanan prosedür ve süreçlerle ilgilidir (Carr, MacLachlan ve Furnham, 2012). Thibaut ve Walker (1975) prosedür adaletini; çalışanların

kendilerini etkileyen kararlar üzerinde söz hakkı verdiği adil prosedürler olarak açıklamıştır. Daha sonra Leventhal (1980) prosedür adaleti kavramını genişletmiştir. Prosedür adaleti kavramının; tutarlı bir şekilde uygulanabilir, kişisel çıkarlardan etkilenmeyen, geçerli ve güvenilir bilgilere dayanan ve değiştirilebilir olması gerektiğini vurgulamıştır. Bu faktörler, çalışanların endişelendiği ve adalet algısını etkileyen faktörler olarak belirtilmiştir (akt. Greenberg, 2009).

Prosedür adaleti üzerine yapılan çalışmalar geliştikçe, araştırmacılar kişiler arası etkileşimin de adalet algılarını belirlemede önemli bir faktör olduğunu fark etmişlerdir. Bies ve Moag (1986) kişiye yönelik tutum ve davranışların örgütsel adaleti etkilediğini belirterek etkileşimsel adalet kavramını ortaya koymuştur. Bies ve Moag'a göre etkileşimsel adalet, prosedürlerin yürütülmesinde alınan kararların ve bu kararların bildirilmesinin kişiler arası muamelenin kalitesine dayanmaktadır (akt. Masterson, Lewis, Goldman ve Taylor, 2000). Etkileşimsel adalet, prosedürler uygulanırken alınan kararların insani yönü ve bu kararlar bildirilirken yöneticilerin davranış biçimini ele almaktadır. Etkileşimsel adaletin odak noktası ise, çalışanlar ile yönetim arasındaki iletişimdir. Genel olarak etkileşimsel adalet; yöneticiler ve çalışanlar arasındaki iletişim sürecinin adalet, dürüstlük, nezaket ve saygı gibi insani yönleriyle ilişkilendirilmiştir (Charash ve Spector, 2001).

Çalışanlar, hem çabalarının sonucunun adaletli ve eşit dağıtılmasını beklerken hem de örgüt içindeki muamelelerin saygılı ve adaletli olmasını beklerler. Dağıtım adaleti örgütsel dağıtımların eşitliği konusunu ele alırken, prosedür adaleti örgütte karar verme sürecindeki prosedürlerin adilliği ile ilgilidir. Etkileşimsel adalet ise, kişiler arası iletişimlerin sonucunda ortaya çıkan davranış ve tutumların güvenilirliği ile alakalıdır (Williams, Pitre ve Zainuba, 2010).

### **3.7.1. Örgütsel adaletin önemi**

Örgütsel adalet kavramı, örgütsel davranışları anlayabilmek ve tahmin edebilmek için önemli bir unsur olarak görülmektedir (Hartman, Yrle ve Galle, 1999). Yapılan çalışmalar örgütsel davranışların, örgütsel adalet algıları üzerinden şekillenmekte olduğunu ortaya koymuştur (Beugre, 1998). Bu nedenle, örgütsel adalet kavramı birçok araştırmaya konu olmuş ve adaletin örgütteki önemi çoğunluk tarafından kabul görmüştür (Greenberg, 1990).

Çoğu araştırmada örgütsel adalet algısı; yönetime duyulan güven, örgütsel vatandaşlık, çalışanların üretkenliği ve performansları gibi tutum ve davranışlar ile ilişkilendirilerek, bu davranışların farklılığını açıklamada önemli bir etken olarak gösterilmiştir (Colquitt, 2005).

İşgörenler açısından örgütsel adalet, kurumunun tüm çalışanlara eşit bir şekilde davranması anlamına gelmektedir. Çalışanların birbiriyle benzer yetenekleri ve gösterilen katkıların sonucunda elde edilen kazanımların eşit bir şekilde dağıtılması, işgörenlerin örgüte olan aidiyet duygusunu arttırmaktadır (Yean ve Yusof, 2016).

İşgörenler, örgütsel adalet kaygısını ilk sıralamalarda yaşamaktadır. İşgörenler tarafından, örgütsel adalet olumlu olarak algılandığında, örgüt içinde işbirlikçi davranışlar ve aidiyet duygusunun arttığı görülmüştür. İşgörenler, örgütleri tarafından kendilerine adaletsiz ve eşit bir şekilde davranılmadığını düşündüklerinde ise bu durumun tam tersi davranışları sergilemişlerdir. İşgörenlerin örgütsel adalet ile ilgili kaygıları ve olumsuz algıları, kendi içlerinde ve yöneticiler ile çatışmalara yol açmaktadır (Research, 2003). Ayrıca işgörenlerin, örgüte karşı duyduğu olumlu ve yüksek örgütsel adalet algısı, motivasyon, performans ve örgütsel bağlılık ile yakından ilişkilidir (Demir, Güney, Akyürek, Ugural ve Arslan, 2017).

İşgörenlerin örgütsel adalet algılarının düşük olması, çalışan davranışlarına olumsuz bir şekilde yansıdığı için örgütte karmaşa ve çatışmalara yol açmaktadır. Örgütsel adalet algısının yüksek olması ise, işgören davranışlarını iyileştirmekte ve örgütlerin verimliliğini arttırmaktadır. Örgütsel adalet kavramı, örgüt içindeki çalışanların iş tutumları ve davranışları üzerinde etkili olması sebebiyle, hem örgüt hem de işgörenler açısından büyük bir öneme sahiptir (Beugre, 1998).

### **3.7.2. Örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi**

Çalışanlar, emeğinin karşılığını hak ettiği bir şekilde görmek isterler. Hak ettiği sonuçları adil ve eşit bir şekilde alan çalışanlar kendilerini çalıştığı yerin bir parçası olarak görmektedirler. Örgütün kendine adil davranmadığını düşünen çalışanlar ise, örgütten uzaklaşmakta ve örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri ve örgüte olan bağlılıklarının pekişmesi açısından etkili bir faktördür (İmamoglu, Ince, Turkcan ve Atakay, 2019).

Yapılan birçok araştırma, işgörenlerin adalet algıları ile bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Susan, 2012). Aynı zamanda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi literatürde birçok meslek grubu ve farklı sektörler ele alınarak araştırılmıştır. Bu çalışma sonuçlarının birbirini destek nitelikte olduğu görülmektedir.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinden ele almıştır. Bu araştırmaya göre; örgütsel adalet duygusunun tüm boyutları (dağıtım, prosedür ve etkileşim) ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşim adaleti diğer boyutlara göre daha yüksek çıkmıştır. Etkileşimsel adaletin daha yüksek çıkması, bireyler arası ilişkiler ve iletişimlerin sonucu ile ilişkilendirilmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Bal (2014) ise, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini ilkökulda görev yapan öğretmenler üzerinden araştırmıştır. Bu çalışmaya göre; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Bal, 2014).

Bağcı (2013), tekstil sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yaptığı örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmasında, gelişmiş örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı arttıracak sonucuna ulaşmıştır (Bağcı, 2013).

Erkuş, Turunç ve Yücel (2011), bankacılık sektörü çalışanları üzerinden yaptığı araştırma sonucuna göre, etkileşim adaleti ile örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki tespit edilmiştir. Ayrıca, etkileşim ve dağıtım adaletinin, iş tatminine pozitif yönde etki ettiği belirtilmiştir (Erkuş, Turunç ve Yücel, 2011).

Örgütsel adalet, çalışan herkes için önemli bir konudur. Fakat örgütsel adalet algısı, kuşakların özelliklerine göre değişebilmekte ve bunun sonucunda kuşakların performans, motivasyon, bağlılık gibi işgören davranışlarında farklılık görülebilmektedir (Kian, Wan ve Rajah, 2014).

Y kuşağı bireyleri, çalıştığı ortam ve işiyle özdeşleşerek çalışmayı arzu etmektedir. Örgütlerde uygulanan ödüllendirme ve kariyer gelişim fırsatları Y kuşağının örgüt ile özdeşleşmesini desteklemektedir. Bununla birlikte Y kuşağı, ekip çalışmasına daha yatkın ve yöneticileriyle iletişime önem veren işgörenlerdir. Bu sebeple, etkileşimsel adalet algısı, bu

kuşak çalışanlarının performansını ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyici önemli bir unsur olarak öngörülmektedir. Ayrıca Y kuşağı bireylerinin, çalışma hayatında çok fazla tecrübesi olmamasından dolayı örgütsel prosedürler hakkında daha az bilgi sahibidir. Y kuşağının, bu prosedürleri anlaması ve soru işaretlerinin giderilmesi gerekir. Çünkü Y kuşağı, beklentisi karşılanmayan ufak konularda bile organizasyonlarından tereddüt etmeden ayrılma potansiyeline sahiptir (Ismail ve Bebenroth, 2016).

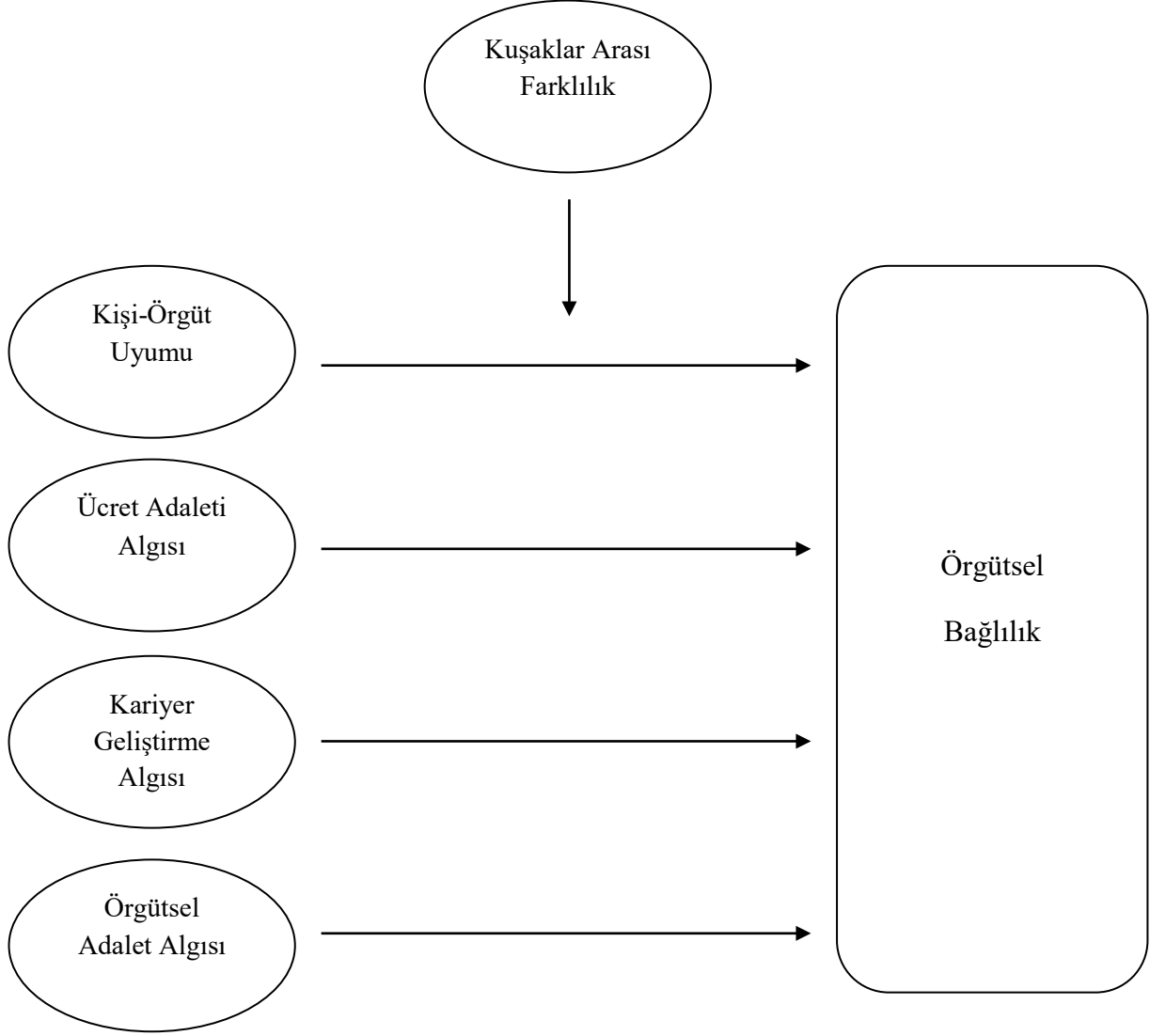
X kuşağı bireyleri ise, çalışma hayatında daha maneviyatı yüksek işgörenler olarak bilinmektedir. Genel olarak, elde ettikleri kazanımlara ve kendilerine verilen değere odaklı çalışırlar. Ayrıca örgütte daha uzun çalışmaları sebebiyle de adalet duyguları daha gelişmiş olması muhtemeldir. Dolayısıyla X kuşağının, örgütsel adaleti Y kuşağından daha fazla önemseydiğini ve örgüte olan bağlılığını etkileme noktasında da Y kuşağından farklılaşmakta olduğunu ön görebiliriz .

Yapılan bir araştırmaya göre; X kuşağının adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin, Y kuşağına göre daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca bu araştırmada, Y kuşağının adalet algısı ile örgütsel güven ilişkisinin, X kuşağına göre farklılaşmakta olduğu da belirtilmiştir (Leelamanothum, Na-Nan ve Ngudgratoke, 2018).

**Hipotez 5a:** Çalışanların örgütsel adalet algısı, kuşaklara göre farklılık göstermektedir.

**Hipotez 5b:** Örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık düzeyine etkisi kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.

Yukarıdaki hipotezlerimize bağlı kalarak çalışmamızın kavramsal çerçevesi aşağıdaki modelde şu şekilde ifade edilmiştir;



**Şekil 3. Araştırmanın Modeli**

## 4. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Bu araştırma kapsamında hipotezlerin sınanabilmesi adına nicel veri toplama tekniği olan anket yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Türkiye genelinde 18 yaşından büyük, özel ve kamu sektöründe çalışanlardan veri alımı sağlanmıştır. Anketlerin ulaşımı e-posta ve sosyal medya aracılığı ile gerçekleştirilerek 307 kişiden veri alımı sağlanmıştır. Bunlardan eksiksiz doldurulan ve sağlıklı veriler alınan 270 anket örnekleme oluşturmuştur. Bu araştırma kapsamında “Kesinlikle katılıyorum” dan “Kesinlikle katılmıyorum” a doğru derecelendirilen 5’li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler şu şekildedir;

- Örgütsel bağlılık için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından oluşturulan, Wasti (2000) tarafından Türkçe’ye çevrilen 18 soruluk örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.
- Kişi-örgüt uyumu için Netemeyer, Boles, McKee ve McMurrian (1997) tarafından geliştirilen 4 soruluk ölçek birebir Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır.
- Kariyer Geliştirme için Puaah ve Ananthram (2006) tarafından yapılan çalışmadan alınan 5 soruluk ölçek kullanılmıştır.
- Ücret Adaleti Algısı için Topçuoğlu (2016) tarafından geliştirilen “Ücret ile İlgili Bilgiler” bölümünde ücret adaleti kısmı araştırma kıstaslarına uyarlanarak 5 soruluk ölçek kullanılmıştır.
- Örgütsel Adalet Algısı için Niehoff & Moorman (1993) tarafından geliştirilen 7 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Analizlerimiz SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programı ile yapılmıştır ve %95 güven düzeyinde çalışılmıştır. Maddeler içi ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997).

Bu nedenle analizlerimizde parametrik olan Bağımsız gruplar t testi, ANOVA testi, Tukey testi, Pearsonkorelasyon testi ve linear regresyon testi kullanılmıştır. Değişkenlerin 2 gruplu değişkenlere göre farklılık gösterme durumu t testi ile 3 ve daha fazla gruplu değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ANOVA testi ile analiz edilmiştir. ANOVA testinde fark çıkması durumu ikili fark Tukey testi ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasında ilişki pearsonkorelasyon testi ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki etki ise regresyon testi ile analiz edilmiştir. Çalışmada ölçeklerin yapı geçerliliğinin belirlenmesi için

Açımlayıcı Faktör Analizi, güvenilirlik Düzeyinin belirlenmesi için Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

AFA birçok gizli değişkenin daha kontrol edilebilir faktörler haline getirilmesinde yani verilerin azaltılmasında ve özetlenmesinde kullanılmaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılacaktır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanırken normal dağılım koşulu Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun. 50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla özdeğerlerin saçılımını gösteren ScreePlot grafiği incelenecektir. Bununla birlikte faktör sayısının 1'den fazla olması durumunda varimax dik döndürme işlemi kullanılarak maddelerin ilgili faktörlere atanması işlemi yapılacaktır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılacaktır.

### **Güvenirlilik Analizi**

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Güvenirlilik analizi mevcut örneklemin evreni ne kadar temsil ettiğini göstermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır.

- $.00 \leq \alpha < .40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Faktörlerin yapısının belirlenmesinin ardından doğrulayıcı faktör analizi yapılarak faktör yapısı test edilecek ve uyum indeksleri hesaplanacaktır.

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Açımlayıcı faktör analizinde, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli



değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır (Sümer, 2000).

DFA’da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü’dür (RMSEA).

**Tablo 4.1. Uyum Değerlerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri**

| Uyum İndeksleri |
|-----------------|
| $\chi^2/sd < 5$ |
| GFI > 0.90      |
| AGFI > 0.90     |
| CFI > 0.90      |
| RMSEA < 0.08    |
| RMR < 0.08      |

Kaynaklar: (Munro, 2005; Schreiber, Nora, Stage, Barlow and King, 2006;; Şimşek, 2007; Hooper and Mullen 2008; Schumacker and Lomax, 2010; Waltz, Strickland and Lenz 2010; Wang and Wang, 2012).

**Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

|  |                    |          |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,848     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 2268,492 |
|  | df                 | 136      |
|  | Sig.               | 0,000    |

Örgütsel Bağlılık için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,848 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO > 0,500). Bartlett testi kapsamında  $\chi^2$  değeri 2268,492 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur

( $p < 0,05$ ). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.2. Örgütsel Bağlılık İçin Faktör Analizi Sonuçları**

| Boyut             | Madde | Faktör yükü | Açıklanan varyans oranı |
|-------------------|-------|-------------|-------------------------|
| Normatif Bağlılık | OB17  | ,831        | 31,201                  |
|                   | OB14  | ,818        |                         |
|                   | OB18  | ,799        |                         |
|                   | OB15  | ,774        |                         |
|                   | OB2   | ,758        |                         |
|                   | OB16  | ,715        |                         |
|                   | OB6   | ,710        |                         |
|                   | OB1   | ,675        |                         |
| Devam Bağlılığı   | OB10  | ,868        | 19,021                  |
|                   | OB9   | ,831        |                         |
|                   | OB8   | ,810        |                         |
|                   | OB12  | ,763        |                         |
|                   | OB11  | ,413        |                         |
| Duygusal Bağlılık | OB4   | ,788        | 8,789                   |
|                   | OB5   | ,784        |                         |
|                   | OB3   | ,747        |                         |
|                   | OB13  | ,370        |                         |

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin 3 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Binişiklik nedeniyle 7.madde analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin Normatif bağlılık boyutundaki faktör yükleri 0,675 ile 0,831 arasında değişen 8 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %31,201'dir. Ölçeğin Devam bağlılık boyutundaki faktör yükleri 0,413 ile 0,868 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %31,201'dir. Ölçeğin Duygusal bağlılık boyutundaki faktör yükleri 0,370 ile 0,788 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %8,789'dur.

**Tablo 4.3. Kişi Örgüt Uyumu İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

|  |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,802    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 812,935 |
|  | df                 | 6       |
|  | Sig.               | ,000    |

Kişi Örgüt Uyumu için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,802 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ( $KMO > 0,500$ ). Bartlett testi kapsamında  $X^2$  değeri 812,935 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.4. Kişi Örgüt Uyumu İçin Faktör Analizi Sonuçları**

| Boyut            | Madde | Faktör yükü | Açıklanan varyans oranı |
|------------------|-------|-------------|-------------------------|
| Kişi Örgüt Uyumu | KOU3  | ,921        | 79,049                  |
|                  | KOU4  | ,911        |                         |
|                  | KOU2  | ,896        |                         |
|                  | KOU1  | ,826        |                         |

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,826 ile 0,921 arasında değişen 4 madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %79,049'dur.

**Tablo 4.5. Kariyer Geliştirme İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

|  |                    |          |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,843     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 1340,345 |
|  | df                 | 10       |
|  | Sig.               | ,000     |

Kariyer Geliştirme için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,843 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ( $KMO > 0,500$ ). Bartlett testi kapsamında  $X^2$  değeri 1340,345 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.6. Kariyer Geliştirme İçin Faktör Analizi Sonuçları**

| Boyut              | Madde | Faktör yükü | Açıklanan varyans oranı |
|--------------------|-------|-------------|-------------------------|
| Kariyer Geliştirme | KG4   | ,929        | 81,471                  |
|                    | KG2   | ,928        |                         |
|                    | KG3   | ,912        |                         |
|                    | KG1   | ,897        |                         |
|                    | KG5   | ,845        |                         |

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,845 ile 0,929 arasında değişen 5 madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %81,471'dir.

**Tablo 4.7. Ücret Adaleti İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

|  |                    |         |
|--|--------------------|---------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,818    |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 751,374 |
|  | df                 | 10      |
|  | Sig.               | ,000    |

Ücret Adaleti için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,818 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,500). Bartlett testi kapsamında  $X^2$  değeri 751,374 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p<0,05$ ). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.8. Ücret Adaleti İçin Faktör Analizi Sonuçları**

| Boyut         | Madde | Faktör yükü | Açıklanan varyans oranı |
|---------------|-------|-------------|-------------------------|
| Ücret Adaleti | UA3   | ,865        | 68,216                  |
|               | UA1   | ,859        |                         |
|               | UA4   | ,825        |                         |
|               | UA2   | ,810        |                         |
|               | UA5   | ,767        |                         |

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,767 ile 0,865 arasında değişen 5 madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %68,216'dır.

**Tablo 4.9. Örgütsel Adalet İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları**

|  |                    |          |
|--|--------------------|----------|
| Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy. |                    | ,886     |
| Bartlett's Test of Sphericity                    | Approx. Chi-Square | 1538,766 |
|  | df                 | 21       |
|  | Sig.               | 0,000    |

Örgütsel Adalet için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,848 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,500).

Bartlett testi kapsamında  $\chi^2$  değeri 2268,492 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 4.10. Örgütsel Adalet İçin Faktör Analizi Sonuçları**

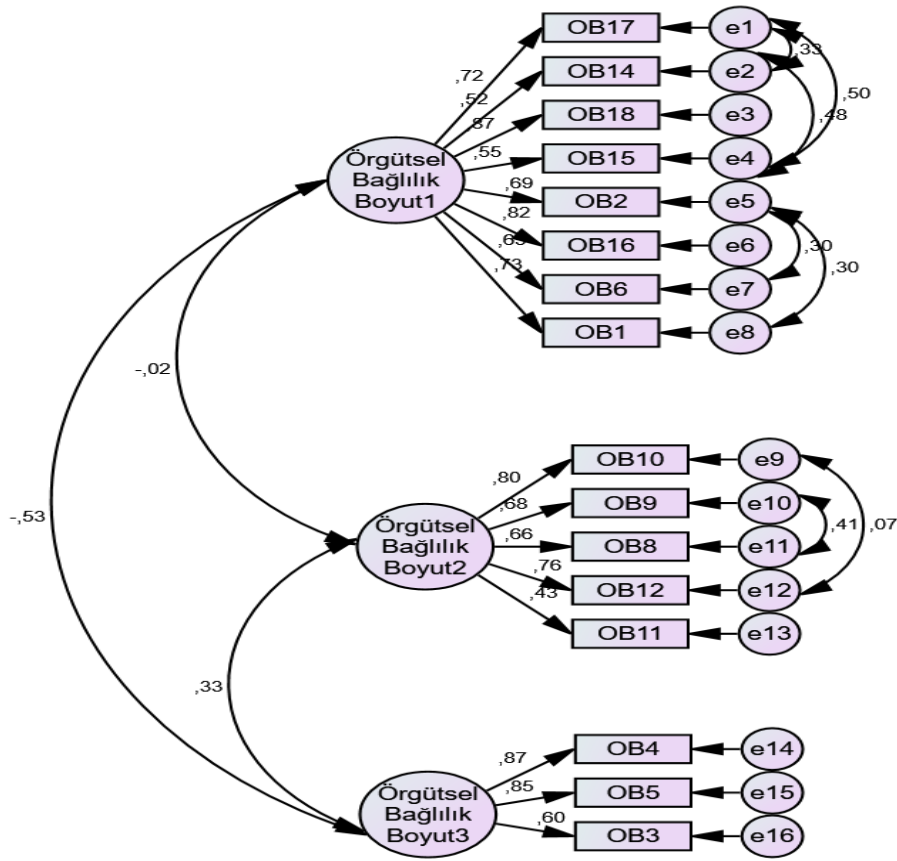
| Boyut           | Madde | Faktör yükü | Açıklanan varyans oranı |
|-----------------|-------|-------------|-------------------------|
| Örgütsel Adalet | OA6   | ,898        | 71,192                  |
|                 | OA5   | ,889        |                         |
|                 | OA3   | ,883        |                         |
|                 | OA4   | ,851        |                         |
|                 | OA7   | ,829        |                         |
|                 | OA2   | ,775        |                         |
|                 | OA1   | ,771        |                         |

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,771 ile 0,898 arasında değişen 7 madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %71,192'dir.

**Tablo 4.11. Örgütsel Bağlılık İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası**

| Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri | Hesaplanan Uyum İndeksleri |
|----------------------------------|----------------------------|
| $\chi^2/sd < 5$                  | 1,972                      |
| GFI > 0.90                       | 0,921                      |
| AGFI > 0.90                      | 0,885                      |
| CFI > 0.90                       | 0,958                      |
| RMSEA < 0.08                     | 0,060                      |
| RMR < 0.08                       | 0,094                      |

Örgütsel Bağlılık için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmekte iken sadece AGFI ve RMR indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerine çok yakın olduğu ve sağladığı görülmektedir. Faktör yükü düşüklüğü nedeniyle 13.madde analize dahil edilmemiştir. (Boyut 1: Normatif bağlılık, Boyut 2: Devam bağlılığı, Boyut 3: Duygusal bağlılık olarak belirlenmiştir).

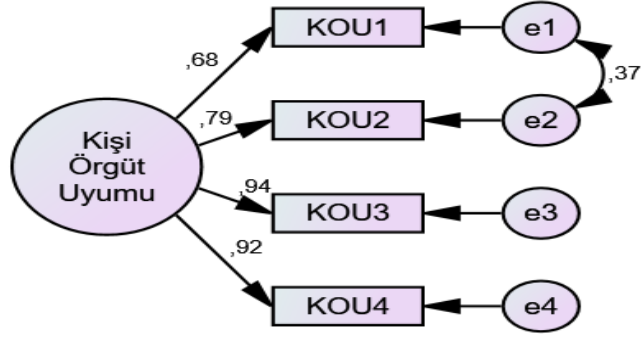


Şekil 4. Örgütsel Bağlılık DFA Analizi

Tablo 4.12. Kişi-Örgüt Uyumu İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

| Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri | Hesaplanan Uyum İndeksleri |
|----------------------------------|----------------------------|
| $\chi^2/sd < 5$                  | 0,109                      |
| GFI > 0.90                       | 1,000                      |
| AGFI > 0.90                      | 0,998                      |
| CFI > 0.90                       | 1,000                      |
| RMSEA < 0.08                     | 0,000                      |
| RMR < 0.08                       | 0,002                      |

Kişi-Örgüt Uyumu için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

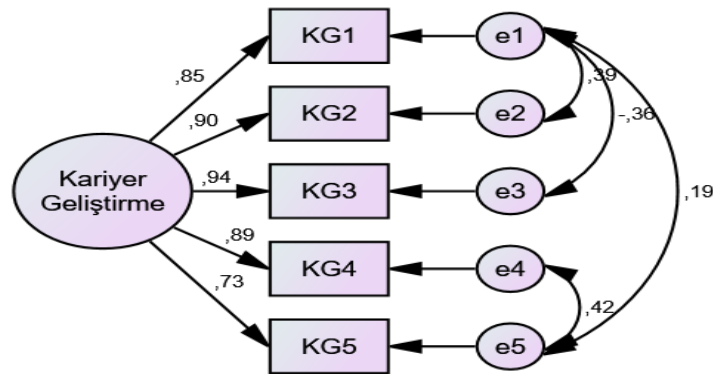


Şekil 5. Kişi Örgüt Uyumu DFA Analizi

Tablo 4.13. Kariyer Geliştirme İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

| Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri | Hesaplanan Uyum İndeksleri |
|----------------------------------|----------------------------|
| $\chi^2/sd < 5$                  | 0,095                      |
| GFI > 0.90                       | 1,000                      |
| AGFI > 0.90                      | 0,998                      |
| CFI > 0.90                       | 1,000                      |
| RMSEA < 0.08                     | 0,000                      |
| RMR < 0.08                       | 0,001                      |

Kariyer Geliştirme için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

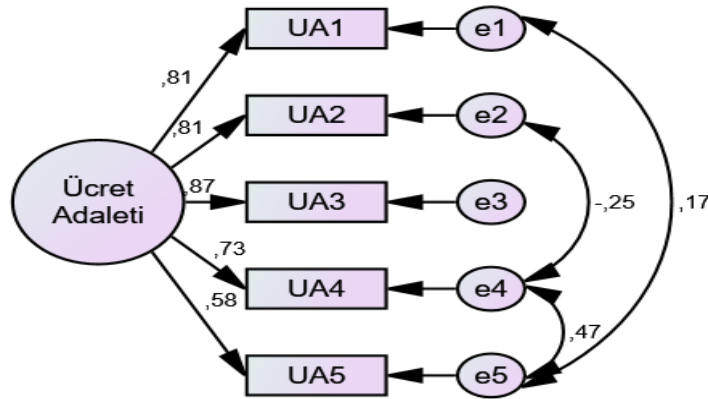


### Şekil 6. Kariyer Geliştirme DFA Analizi

**Tablo 4.14. Ücret Adaleti İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası**

| Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri | Hesaplanan Uyum İndeksleri |
|----------------------------------|----------------------------|
| $\chi^2/sd < 5$                  | 0,912                      |
| GFI > 0.90                       | 0,997                      |
| AGFI > 0.90                      | 0,980                      |
| CFI > 0.90                       | 1,000                      |
| RMSEA < 0.08                     | 0,000                      |
| RMR < 0.08                       | 0,015                      |

Ücret Adaleti için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.



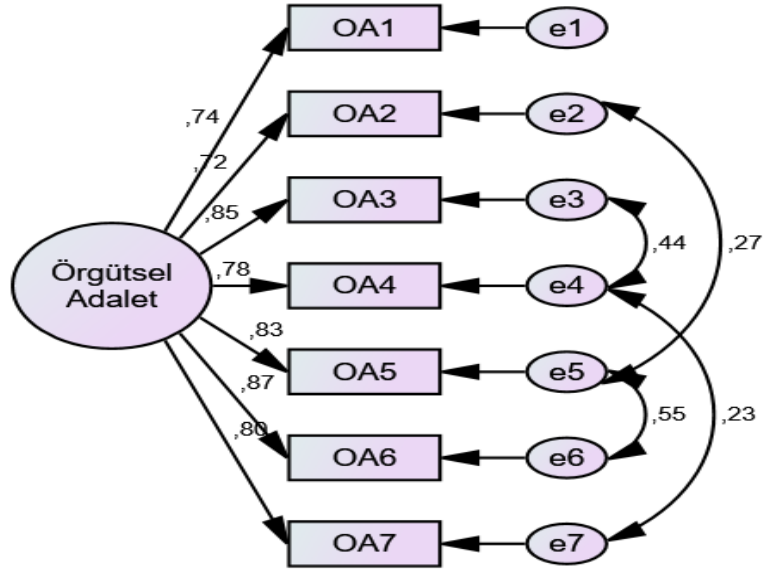
**Şekil 7. Ücret Adaleti DFA Analizi**

**Tablo 4.15. Örgütsel Adalet İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası**

| Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri | Hesaplanan Uyum İndeksleri |
|----------------------------------|----------------------------|
| $\chi^2/sd < 5$                  | 1,441                      |
| GFI > 0.90                       | 0,985                      |
| AGFI > 0.90                      | 0,958                      |
| CFI > 0.90                       | 0,997                      |
| RMSEA < 0.08                     | 0,040                      |
| RMR < 0.08                       | 0,023                      |



Örgütsel Adalet için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.



Şekil 8. Örgütsel Adalet İçin Yapılan DFA Analizi

Tablo 4.16. Güvenirlilik Katsayıları

| Ölçek              | Cronbach's Alpha |
|--------------------|------------------|
| Normatif Bağlılık  | ,897             |
| Devam Bağlılığı    | ,812             |
| Duygusal Bağlılık  | ,818             |
| Örgütsel Bağlılık  | ,810             |
| Kişî Örgüt Uyumu   | ,911             |
| Kariyer Geliştirme | ,942             |
| Ücret Adaleti      | ,883             |
| Örgütsel Adalet    | ,932             |

Cronbach alfa skorunun sosyal bilimler alanında referans kabul edilen 0,70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle tüm ölçeklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 4.17. Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi**

|                    | n   | Minimum | Maximum | Ortalama | ss   | Çarpıklık | Basıklık |
|--------------------|-----|---------|---------|----------|------|-----------|----------|
| Normatif Bağlılık  | 271 | 1,00    | 5,00    | 2,91     | 0,95 | -,128     | -,619    |
| Devam Bağlılığı    | 271 | 1,00    | 5,00    | 3,11     | 0,98 | -,325     | -,517    |
| Duygusal Bağlılık  | 271 | 1,00    | 5,00    | 2,73     | 1,07 | ,200      | -,769    |
| Örgütsel Bağlılık  | 271 | 1,56    | 4,69    | 3,04     | 0,64 | -,124     | -,498    |
| Kişi Örgüt Uyumu   | 271 | 1,00    | 5,00    | 2,83     | 1,07 | ,041      | -,845    |
| Kariyer Geliştirme | 271 | 1,00    | 5,00    | 4,14     | 0,83 | -1,131    | 1,635    |
| Ücret Adaleti      | 271 | 1,00    | 5,00    | 2,58     | 1,07 | ,241      | -,605    |
| Örgütsel Adalet    | 271 | 1,00    | 5,00    | 2,97     | 1,04 | ,077      | -,850    |

Değişkenlerden elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ile -3 arasında olduğundan normallik sağlanmış olup analizlerimizde parametrik olan test teknikleri kullanılmıştır.

**Tablo 4.18. Demografik Değişkenler**

|                |                   | Kusak    |      |          |      |       |      |
|----------------|-------------------|----------|------|----------|------|-------|------|
|                |                   | X Kuşağı |      | Y Kuşağı |      | Total |      |
|                |                   | n        | %    | n        | %    | n     | %    |
| Cinsiyet       | Kadın             | 111      | 63,8 | 71       | 74,0 | 182   | 67,4 |
|                | Erkek             | 63       | 36,2 | 25       | 26,0 | 88    | 32,6 |
| Eğitim         | Lise              | 19       | 10,9 | 11       | 11,5 | 30    | 11,1 |
|                | Ön Lisans         | 17       | 9,7  | 9        | 9,4  | 26    | 9,6  |
|                | Lisans            | 70       | 40,0 | 47       | 49,0 | 117   | 43,2 |
|                | Yüksek Lisans     | 30       | 17,1 | 20       | 20,8 | 50    | 18,5 |
|                | Doktora           | 39       | 22,3 | 9        | 9,4  | 48    | 17,7 |
| Çalışma Süresi | 0-1 Yıl           | 4        | 2,3  | 30       | 31,6 | 34    | 12,6 |
|                | 1-5 Yıl           | 17       | 9,7  | 64       | 67,4 | 81    | 30,0 |
|                | 6-10 Yıl          | 61       | 34,9 | 1        | 1,1  | 62    | 23,0 |
|                | 11-15 Yıl         | 31       | 17,7 | 0        | 0,0  | 31    | 11,5 |
|                | 16-20 Yıl         | 25       | 14,3 | 0        | 0,0  | 25    | 9,3  |
|                | 21 Yıl ve üzeri   | 37       | 21,1 | 0        | 0,0  | 37    | 13,7 |
| Aylık Gelir    | 3000 TL altı      | 3        | 1,7  | 15       | 15,8 | 18    | 6,7  |
|                | 3000-4000 TL      | 14       | 8,0  | 28       | 29,5 | 42    | 15,6 |
|                | 4000-6000 TL      | 59       | 33,7 | 22       | 23,2 | 81    | 30,0 |
|                | 6000-8000 TL      | 38       | 21,7 | 18       | 18,9 | 56    | 20,7 |
|                | 8000-10000 TL     | 29       | 16,6 | 7        | 7,4  | 36    | 13,3 |
|                | 10000-15000 TL    | 23       | 13,1 | 5        | 5,3  | 28    | 10,4 |
|                | 15000 TL ve üzeri | 9        | 5,1  | 0        | 0,0  | 9     | 3,3  |

X kuşağında olan kadınlar 111 kişi olmak üzere oranı %63,8; Erkek olanların sayısı 63 kişi olmak üzere oranı %36,2'dir. Lisans mezunu olanların sayısı 70 kişiden oluşmak üzere %40,0'lık bir orana sahiptir. Daha sonra bu sırayı %22,3 oranla 39 doktora mezunu takip etmektedir. Çalışma süresinde ise 6-10 yıl olanlar 61 kişi oranı %34,9'dur. 21 yıl üzeri çalışanlar 37 kişi oranı ise %21,1'dir. Aylık geliri 4000-6000 TL arası olanların oranı %33,7, 8000-10000 TL arası olanlar %16,6'dır.

Y kuşağında olan kadınlar 71 kişi olmak üzere oranı %74,0; Erkek olanların sayısı 25 kişi olmak üzere %24,0'dır. Lisans mezunu olanların sayısı 47 kişiden oluşma üzere oranı %49,0'dur. Daha sonra bu sırayı %20,8'lik bir oranla 20 Yüksek lisans mezunu takip etmektedir. Çalışma süresinde ise 1-5 yıl olanlar 64 kişi oranı %67,4'tür. 0-1 yıl arası çalışanlar 30 kişi oranı ise %31,6'dır. Aylık geliri 3000-4000 TL arası olanların oranı %29,5, 4000-6000 TL arası olanlar 23,2'dir.

Bu tabloyu yorumladığımızda eğitim yönünden her iki grupta da ilk olarak lisans mezununun fazla olduğunu görmekteyiz. İkinci sıralamada ise X kuşağında doktora mezunu sayısı, Y kuşağında ise yüksek lisans mezunu sayısı daha çoktur. Bu veriler bize örneklemimizi oluşturan kişilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu söylemektedir. X kuşağında çalışma süresi 6-10 yıl arası olanlar, Y kuşağında ise 1-5 yıl arası olanlar çoğunluktadır. Bu durum bize Y kuşağının, X kuşağına göre çalışma hayatında daha yeni olduğu bilgisini vermektedir.

**Tablo 4. 19. Kuşak Ayrımında Değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi**

|                    |   | X Kuşağı          |                 |                   |                   | Y Kuşağı          |                 |                   |                   |
|--------------------|---|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|-------------------|-----------------|-------------------|-------------------|
|                    |   | Normatif Bağlılık | Devam Bağlılığı | Duygusal Bağlılık | Örgütsel Bağlılık | Normatif Bağlılık | Devam Bağlılığı | Duygusal Bağlılık | Örgütsel Bağlılık |
| Kişi Örgüt Uyumu   | r | ,715**            | -,084           | -,395**           | <b>,621**</b>     | ,753**            | -,081           | -,454**           | <b>,641**</b>     |
|                    | p | ,000              | ,268            | ,000              | <b>,000</b>       | ,000              | ,432            | ,000              | <b>,000</b>       |
| Kariyer Geliştirme | r | ,197**            | ,239**          | -,001             | <b>,263**</b>     | ,342**            | ,075            | -,153             | <b>,329**</b>     |
|                    | p | ,009              | ,001            | ,985              | <b>,000</b>       | ,001              | ,465            | ,136              | <b>,001</b>       |
| Ücret Adaleti      | r | ,432**            | -,032           | -,245**           | <b>,387**</b>     | ,353**            | -,160           | -,164             | <b>,229*</b>      |
|                    | p | ,000              | ,676            | ,001              | <b>,000</b>       | ,000              | ,119            | ,110              | <b>,025</b>       |
| Örgütsel Adalet    | r | ,634**            | -,097           | -,355**           | <b>,541**</b>     | ,552**            | -,228*          | -,413**           | <b>,414**</b>     |
|                    | p | ,000              | ,200            | ,000              | <b>,000</b>       | ,000              | ,025            | ,000              | <b>,000</b>       |

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Kuşak Ayırımında Değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir

X kuşağında;

Kişi Örgüt Uyumu ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,715$ ); Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,395$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,621$ ) bulunmaktadır. Kariyer Geliştirme ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,197$ ); Devam Bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,239$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,263$ ) bulunmaktadır. Ücret Adaleti ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,432$ ); Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=-0,245$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,387$ ) bulunmaktadır. Örgütsel Adalet ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,634$ ); Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,355$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,541$ ) bulunmaktadır.

Y kuşağında;

Kişi Örgüt Uyumu ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,753$ ); Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,454$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,641$ ) bulunmaktadır. Kariyer Geliştirme ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,342$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,329$ ) bulunmaktadır. Ücret Adaleti ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,353$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,229$ ) bulunmaktadır. Örgütsel Adalet ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,552$ ); Devam Bağlılığı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=-0,228$ ); Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,413$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,414$ ) bulunmaktadır.

**Tablo 4.20. Kuşak Ayırımında Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi**

| Kuşak    | Bağımlı değ       | Bağımsız değ       | Std olmayan |            | standarti | t      | p             | Model F | R2   |
|----------|-------------------|--------------------|-------------|------------|-----------|--------|---------------|---------|------|
|          |                   |                    | B           | Std. Error | Beta      |        |               |         |      |
| X kuşağı | Örgütsel Bağlılık | Sabit              | 1,531       | ,199       |           | 7,697  | <b>,000*</b>  | 30,131* | ,415 |
|          |                   | Kişİ Örgüt Uyumu   | ,267        | ,055       | ,434      | 4,844  | <b>,000**</b> |         |      |
|          |                   | Kariyer Geliştirme | ,078        | ,046       | ,104      | 1,696  | <b>,092*</b>  |         |      |
|          |                   | Ücret Adaleti      | ,034        | ,043       | ,056      | ,787   | <b>,432</b>   |         |      |
|          |                   | Örgütsel Adalet    | ,111        | ,056       | ,178      | 2,003  | <b>,047**</b> |         |      |
| Y kuşağı | Örgütsel Bağlılık | Sabit              | 1,602       | ,301       |           | 5,327  | <b>,000*</b>  | 19,791* | ,465 |
|          |                   | Kişİ Örgüt Uyumu   | ,420        | ,067       | ,733      | 6,301  | <b>,000**</b> |         |      |
|          |                   | Kariyer Geliştirme | ,163        | ,070       | ,189      | 2,343  | <b>,021**</b> |         |      |
|          |                   | Ücret Adaleti      | -,111       | ,058       | -,187     | -1,923 | <b>,058*</b>  |         |      |
|          |                   | Örgütsel Adalet    | -,035       | ,071       | -,058     | -,486  | <b>,628</b>   |         |      |

**\*p<0,10; \*\*p<0,05**

Kuşak Ayırımında Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi için yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

X kuşağında etkinin incelenmesi için kurulan model anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde Kişİ Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,434; Beta=0,178  $p<0,05$ ). Örgütsel Bağlılıktaki değişimin %41,5'i Kişİ Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adalet tarafından açıklanmaktadır. Y kuşağında etkinin incelenmesi için kurulan model anlamlıdır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde Kişİ Örgüt Uyumu ve Kariyer Geliştirme, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,733; Beta=0,189  $p<0,05$ ). Örgütsel Bağlılıktaki değişimin %46,5'i Kişİ Örgüt Uyumu ve Kariyer Geliştirme tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucunda her ne kadar her iki kuşak arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmışsa da kuşaklar arasındaki farklılaşmalar dikkat çekicidir. X kuşağında, kişİ örgüt uyumunun ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenirken; Y kuşağında kişİ örgüt uyumu, kariyer geliştirme ve ücret adaleti algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle çalışmanın başında ifade ettiğimiz hipotezlerimizde olduğu gibi ücret adaleti (H3b), kariyer geliştirme (H4b) ve örgütsel adalet algısının (H5b) örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Kişİ örgüt uyumu düzeyi her iki kuşakta da anlamlı etkiye sahip olması nedeniyle kuşaklar arasında farklılaşan anlamlı

bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle H3b, H4b ve H5b hipotezleri doğrulanmıştır.

Son aşamada ise diğer hipotezlerimizi sınavabilmek adına t-testi analizi gerçekleştirilmiştir. Bu noktadaki amaç, beş değişkene verilen ortalama cevapların kuşaklara göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamaktır. Gerçekleştirilen t-testi sonucunda tüm değişkenlerin kuşaklara göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın başında ifade ettiğimiz H1, H2a, H3a, H4a ve H5a hipotezlerimiz doğrulanmıştır.

**Tablo 4.21. Kuşak Ayrımındaki Değişkenlerin İncelenmesi**

|                        | t      | df      | Anlamlılık     | Ortalamalar Arası Fark | Standart Hata Farkı | Farkın %95 Güven Aralığı |           |
|------------------------|--------|---------|----------------|------------------------|---------------------|--------------------------|-----------|
|                        |        |         |                |                        |                     | En Düşük                 | En Yüksek |
| Kişi Örgüt Uyumu       | -1,788 | 187,563 | <b>0,075*</b>  | -0,24584               | 0,13751             | -0,51712                 | 0,02543   |
| Kariyer Geliştirme     | -2,777 | 222,35  | <b>0,006**</b> | -0,27571               | 0,0993              | -0,4714                  | -0,08002  |
| Ücret Adaleti          | -1,856 | 193,936 | <b>0,065*</b>  | -0,25158               | 0,13554             | -0,51889                 | 0,01574   |
| Örgütsel Adalet Algısı | -1,851 | 191,108 | <b>0,066*</b>  | -0,2465                | 0,13319             | -0,50921                 | 0,01621   |
| Örgütsel Bağlılık      | -1,721 | 201,376 | <b>0,087*</b>  | -0,12087               | 0,07025             | -0,25938                 | 0,01764   |

\* $p < 0,10$ ; \*\* $p < 0,05$

## 5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Günümüz iş hayatında, insan kaynağını elde tutmak ve çalışanları örgüte kazandırmak örgütlerin rekabet edebilme gücünü arttırmaktadır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılığının yüksek olması, işletmelerin çalışanlarını elde tutmaları açısından önemli bir rol oynamakla beraber, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların hedefleri ile örgüt hedeflerinin ortak olması sebebiyle örgütlerin amacına ulaşmasına önemli ölçüde etki etmektedir.

Bu çalışma, X ve Y kuşağının iş hayatı özelliklerindeki farklılıkları ele alarak, hem örgütsel bağlılığın hem de işgören davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinin kuşaklar arasında değişip değişmediğini ortaya koymak için yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, X ve Y Kuşağı kavramları ve özellikleri gerekli yazın alanında araştırılarak, kişi-örgüt uyumu, ücret adaleti, kariyer geliştirme ve örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisinin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu araştırmayı yapmak için, 174 X Kuşağı ve 96 Y Kuşağından olmak üzere toplamda 270 kişi, 18-56 yaş arası aktif çalışma hayatı olan bireylerden veri alımı gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma metodu olan anket yöntemi ile çeşitli dağıtım kanalları kullanılarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler ve yapılan testler sonucunda hipotezlerimizin tamamına yakını olmak üzere doğrulanmıştır. Kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık düzeyine etkisinin kuşaklar arasında farklılığını göstermek amacıyla oluşturulan hipotezimiz (hipotez 2b) hariç diğer hipotezlerimiz (Hipotez 1, 2a, 3a, 3b, 4a, 4b, 5a, 5b) doğrulanmaktadır. Hipotez bulgularının değerlendirmesine aşağıda yer verilmiştir;

Hipotez 1'i incelediğimizde veriler örgütsel bağlılığın kuşaklar arası farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu noktada hipotezimiz anlamlı olup literatürdeki bulgular tarafından desteklenmektedir. Bu durumu şu şekilde değerlendirebiliriz; Y kuşağı genç olmasından dolayı daha fazla iş alternatifine sahiptir. Ayrıca Y kuşağının görev süresinin daha düşük olması maddi unsurlar ve terfi imkânlarından yararlanma olasılığını düşürmektedir. Bu noktada iş hayatına bakış açıları farklılık göstermektedir. Daha pragmatist yaklaşıma sahiptirler ve onlara daha fazla imkan ve fayda sağlayan başka bir şirkete geçmekten çekinmezler. X kuşağının ise, görev süresinin fazla olmasından dolayı kazanç ve terfilerden yararlanma imkanları daha yüksektir. Bundan dolayı daha sebatli çalışırlar ve başka bir iş yerine geçip konforlarını bozmak istemezler. Bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda,

örgütsel bağlılık noktasında kuşaklar arası ayrımın farklılaştığını yaş ve görev süresinin farklılığı sebebiyle açıklayabiliriz.

Kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığa etkisi her iki kuşakta da anlamlı bir şekilde etki etmesine rağmen, kuşaklar arasında ayrılmadığı görülmektedir. Kişi örgüt uyumu X ve Y kuşağına anlamlı bir şekilde etki ederken, kişi-örgüt uyumunun etkisi kuşaklar arasında farklılaşmamaktadır. Bu hipotez, kişi-örgüt uyumunun kuşaklar arası farklılaşmaması sebebiyle geçersiz kabul edilmiştir fakat Beta skoruna baktığımızda X kuşağında %43, Y kuşağında ise %73 olarak kuşaklar arasında farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Bu skor, kişi-örgüt uyumu değişkeninin etkisinin gücünü göstermektedir. Dolayısıyla, Beta skorları açısından karşılaştırdığımızda, Y kuşağında kişi-örgüt uyumunun daha yüksek seviyede bir açıklayıcılık gücü olduğu göze çarpmaktadır. Kuşak özelliklerini ele alarak bu farklılığı şu şekilde açıklayabiliriz; Y kuşağı, iş hayatında beklentisi daha yüksek ve faydacı bir kuşak olarak göze çarpan çalışanlardan oluşmaktadır. X kuşağı ise, daha düşük beklentisi olan ve uyum sağlama becerisi daha kuvvetli bir kuşaktır. Dolayısıyla Y kuşağı, örgütün kendine uyum sağlamasını beklerken, X kuşağı örgüte uyum sağlamayı amaçlamaktadır. İlgili literatüre baktığımızda, X kuşağının beklentisinin daha makul olduğu için kişi-örgüt uyumunu yakalama noktasında daha başarılı olduğunu, Y kuşağının ise, sabırsız olması ve anlık beklentilerine hemen cevap verilmesini istemesi sebebiyle, kişi-örgüt uyumuna daha fazla ihtiyaç duyduğu göze çarpmaktadır. Y kuşağının bu özelliklerini göz önünde bulundurduğumuzda, kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığa etki gücünün daha fazla olmasının nedenini açıklayabiliriz.

Kariyer geliştirmenin kuşaklar arası örgütsel bağlılığa etkisinin farklılaşmasını değerlendirdiğimizde, X kuşağında güven aralığı %90, Y kuşağında ise %95 olarak güven aralık düzeyinin farklılaştığını görmekteyiz. Kariyer geliştirme ve kariyer geliştirmenin örgütsel bağlılığa etkisi anlamlı çıkmış ve kuşaklar arası farklılıklaşarak hipotezimiz doğrulanmıştır. X kuşağı çalışanları yaşı gereği iş hayatında, daha uzun bulunmuş ve kariyer geliştirmeyi daha erken tamamlamışlardır. Bununla birlikte, iş yaşam dengesini sağlayabilmek, çalıştığı iş ortamında kendini rahat hissedebilmek onlar için daha öncelikli bir konumdur. Y kuşağı ise, çalışmaya daha geç başlaması sebebiyle kariyer geliştirmenin henüz başındadır. İş hayatında sabırsızdırlar ve hemen yükselmeyi arzu ederler bundan dolayı kariyer geliştirmeye daha fazla odaklıdırlar. Y kuşağı, X kuşağına göre kariyer geliştirmelerini destekleyen örgütleri tercih ederek çalışmayı sürdürmeye daha isteklidir. Y



kuşağı açısında kariyer geliştirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha yüksek çıkması, kuşakların çalışma hayatında birbirlerinden ayrılan özellikleri ve bu doğrultudaki beklentileri ile açıklanabilir. Kariyer geliştirme ve kuşak ayrımı ile ilgili literatürde yapılan araştırma bulguları ile hipotezimiz birbirleriyle uyumlu olup desteklenmiştir.

Ücret adaleti algısı ise, X kuşağının örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değilken, Y kuşağında %90 güven aralığında anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla ücret adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisinde, iki kuşak arasında ciddi bir fark olduğu görölmektedir. Bu doğrultuda hipotezimiz doğrulanmaktadır. Literatürde başka toplumlarda farklı sonuçlara ulaşılmasına rağmen Türkiye bağlamında baktığımızda, X kuşağının ücreti daha az önemsemediği görölmektedir. Kuşaklar arasındaki bu farklılık ele alındığında ise olası sebepler arasında özellikle X kuşağının, ücrete karşı daha sebatli olması ve iş ortamında saygı ve değer görmek gibi manevi unsurları daha çok önemsemesi sebebiyle ücrete ilk sıralamalarda yer vermemesi gelebilir. Y kuşağı ise, çalışma hayatında yeni olmasından dolayı paraya olan odağının daha yüksek olması ve maddi unsurların ön planda olması sebepleri bu durumu açıklayabilir. Dolayısıyla X kuşağının ücret adalet algısı örgüte olan bağlılığına etki etmezken, Y kuşağının ücret adalet algısının düşük olması, örgüte olan bağlılığının azalmasında önemli bir etken olarak belirlenmiştir.

Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılığa X kuşağında etki ederken, Y kuşağında anlamsız bulunup etki etmediği görölmektedir. Kuşaklar örgütsel adalet üzerinden birbirinden farklılaşmakta olup hipotezimiz anlamlı çıkmıştır. Ayrıca literatürdeki bulgular da hipotezimizi destekler niteliktedir. Bu hipotezi kuşakların iş hayatı özelliklerinden değerlendirdiğimizde; X kuşağının, daha uzun bir çalışma hayatı olduğu için örgütte adalet algısının daha yüksek ve gelişmiş olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca çalışma süresi yüksek olduğundan bu anlamda daha fazla emek vermişlerdir. Bu emeğin karşılığını kendilerine verilen değer ile ölçmektedirler. Dolayısıyla X kuşağında, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini, çalışma hayatına bakış açısı ve çalışma süresi ile açıklayabiliriz. Y kuşağının ise, iş hayatında daha genç olmasından dolayı ücret ve yükselmeye daha fazla odaklandığını görmekteyiz. Bununla birlikte örgütsel adalet kavramı Y kuşağı için yeni ve çok yerleşmemiş bir kavram olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla, Y kuşağı için örgütsel adalet algısının örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkileyici bir faktör olmadığını söylememiz mümkündür.

Bu çalışma literatüre, X ve Y kuşağının iş hayatına bakış açıları üzerinden işgören davranışlarındaki ayrışmaları ve bu durumun örgütsel bağıllığı etkilemesindeki farklılıkları ortaya koyarak katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte; kişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret adaleti ve örgütsel adalet algıları değişkenlerinin örgütsel bağıllığı etkileme gücünün de neredeyse yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sınırlı ve sektör bazlı şekilde yapılmamıştır. Genel olarak eğitim seviyesi yüksek bireylerden veri alımı sağlanmıştır. Eğitim ve sektör değişkenlerinin de kuşaklar arasındaki farklılaşmayı etkileyebileceği öngörülmektedir. Ayrıca örgütsel bağıllığı etkileyen değişkenlerin de çoğaltılarak farklılıkların daha fazla genişletilebilmesi muhtemeldir.

Çalışmanın sınırlılıkları; Bu çalışma daha geniş bir örneklem kapsamında ve demografik değişkenler göz önünde bulundurularak uygulanması sonucunda daha isabetli sonuçların elde edilebileceği öngörülmektedir. Bu bakımdan gelecek çalışmalara, demografik değişkenlerin ve örgütsel bağıllığı etkileyen farklı faktörlerin göz önünde bulundurulması ve sektör bazlı araştırma yapılması önerilebilir.

## KAYNAKLAR

- Abdulla, M. H., & Shaw, J. D. (1999). Personal Factors And Organizational Commitment: Main And Interactive Effects In The United Arab Emirates. *JOURNAL OF MANAGERIAL ISSUES*, 10(1), 77-93.
- Adıgüzel, O., Batur, H., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Affum-Osei, E., Acquah, E., & Phinias, A. (2015). Relationship between Organisational Commitment and Demographic Variables: Evidence from a Commercial Bank in Ghana. *American Journal of Industrial and Business Management*, 769-778.
- Akgündüz, Y., & Güzel, T. (2014). Örgütsel Adalet ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Örgütsel Güvenin Aracılık Etkisi. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 14(3), 1-17.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.
- Altıntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketim Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*.
- Arslan, A., & Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *KAÜ İİBF Dergisi*.
- Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9(19).
- Bakan, İ., Büyükebeşe, T., & Erşahan, B. (2011). An Investigation of Organizational Commitment and Education Level among Employees. *Int. J. Emerg. Sci*, 1(3), 231-245.
- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1), 1-9.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: 2000.

- Barnett, B. R., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *on career satisfaction*, 12(7).
- Baugh, S. G., & Roberts, R. M. (1994). Professional and Organizational Commitment Among Engineers: Conflicting or Complementing? *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*, 41(2).
- Bayram, L. (2005, Ekim ). Yönetimde Örgütsel Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 16(59), 125-139.
- Beck, K., & Wilson, C. (1997). Police officers' views on cultivating organizational commitment: Implications for police managers. *Policing: An International Journal*, 20(1), 175-195.
- Becker, H. S. (1960). Notes On The Concept Of Commitments. *American Journal of Sociology*, 66(1).
- Beugre, C. D. (1998). Implementing business process reengineering: The role of organizational justice. *The Journal of Applied Behavioral Science*.
- Bozkurt, Ö., & Yurt, İ. (2013). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 11(22), 121-139.
- Bretz, R. D., & Judge, T. A. (1992). The Relationship Between Person-Organizational Fit and Career Success. *CAHRS Center for Advanced Human Resource Studies Workin Paper Series*, 92-11.
- Brown, L., Haviland, A., & Morris, S. (1997). Generation X. *Contemporary Education*, 68(3).
- Büyükyılmaz, O., Karakule, İ., & Karataş, İ. (2018). Örgütsel Kariyer Yönetiminin Duygusal Bağlılık Üzerindeki Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Rolü. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 88(1).
- Byrne, Z. S., & Cropanzano, R. (2001). *Justice In The Workplace: From Theory To Practice*. London: Lawrence Erlbaum Associates.
- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (1990). Building organizational commitment:A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology*(63), 245-261.
- Carr, S. C., MacLachlan, M., & Furnham, A. (2012). *Humanitarian Work Psychology*. UK: Palgrave Macmillan.
- Charash, Y. C., & Spector, P. E. (2001). The Role of Justice in Organizations:A Meta-Analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2), 278–321.
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14(3), 333-349.

- Chow, I. H.-s. (1994). Organizational Commitment and Career Development of Chinese Managers in Hong Kong and Taiwan. *The International Journal of Career Management*, 6(4), 3-9.
- Cihangiroğlu, N., & Şahin, B. (2010). Organizasyonlarda nemli Bir Femomen: Psikolojik SzleŐme. *ZK Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(11), 1-16.
- Cogin, J. (2011). Are generational differences in work values fact or. *The International Journal of Human Resource*, 2270.
- Cohen, A. (1993). Organizational Commitment and Turnover: A Meta-Analysis. *The Academy of Management Journal*, 35(5), 1140-1157.
- Cole, D. (1987). Utility of confirmatory factor analysis in test validation research. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 584-594.
- Colquitt, J. A. (2005). What is Organizational Justice? A Historical Overview. J. Colquitt, J. Greenberg, & C. Zapata-Phelan içinde, *In Handbook of Organizational Justice*. New York.
- Coupland, D. (1989). *The Young and Restless Work Force Following the Baby Boom: Generation X*. <https://joelclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>. adresinden alınmıştır
- Cropanzana, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4).
- Cropanzana, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21(4).
- akınberk, A., & Demirel, E. T. (2010). rgtsel Bağlılığın Belirleyicisi Olarak Liderlik: Sağlık alıŐanları rneği . *Seluk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- elik, A. . (2017). *İŞ Hukukunda cret Kavramı*. 4 4, 2021 tarihinde <https://www.tazminathukuku.com/> adresinden alındı
- etin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamın Bir DeđiŐme Var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges-*.
- etin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı ğrencilerin çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları zerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 163.
- Çöl, G., & Gül, H. (2010). Kişisel zelliklerin rgtsel Bağlılık zerine Etkileri ve Kamu niversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.
- Danışman, A. Ő., & Gündüz, Ő. (2018, Nisan). X ve Y Kuşaklarının DıŐarıdan Kahvaltı Satın Alma Davranış. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 707-728.

- De Carlo, L. T. (1997). On the Meaning and Use of Kurtosis. *Psychological Methods*, 2.
- Demir, C., & Öztürk, U. (2011). Örgüt Kültürünün Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi ve Bir Uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 17-41.
- Demir, M., Güney, S., Akyürek, S., Ugural, M., & Arslan, İ. (2017). Effect of managers' organizational justice understanding on the level of employees' organizational commitment and job satisfaction. *Revista de cercetare [i interven]ie social*, 58, 146-165.
- Demirer, Ö., & Kaya, A. (2020). Kariyer Gelişimi Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Sürecine Etkisi: Yer Hizmetleri Çalışanları Örneği. *Business Management Studies: An International Journal*, 8(5), 4175-4210.
- Devece, C., Marqués, D. P., & Alguacil, M. P. (2016). Organizational commitment and its effects on organizational citizenship behavior in a high-unemployment environment. *Journal of Business Research*, 1857-1861.
- Dick, G., & Metcalfe, B. (2001). Managerial Factors and Organisational Commitment A Comparative Study of Police Officers and Civilian Staff. *The International Journal of Public*, 14(2), 111-128.
- Doğan, S., & Kılıç, S. (2007). Örgütsel Bağlılığın Sağlanmasında Personel Güçlendirmenin Yeri ve Önemi. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*(29).
- Dulebohn, J. H., & Martocchio, J. J. (1998). Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24(4), 469-488.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal; Corpus Christ*, 70(4).
- Emirgil, B. F., Aca, Z., & Işığçok, Ö. (2014). Türkiye'de İş ve Meslek Danışmanlığının Etkinliği: Sorun Alanları ve Beklentiler. *Çalışma ve Toplum*.
- Ergül, H. F. (2006). Kurumlarda Ücret, Ücret Sistemleri ve Ücret- Başarı İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(18), 92-105.
- Erkmen, T., & Çelik, Ş. (2007). Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Öneri*, 7(28).
- Erkuş, A., Turunç, Ö., & Yücel, R. (2011). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkilerde İçsel ve Dışsal İş Tatmininin Aracılık Rolü: Bankacılık Sektöründe Bir Araştırma. *ESKİŞEHİR OSMANGAZİ ÜNİVERSİTESİ İİBF DERGİSİ*, 6(1), 245-270.
- Eskew, D. E. (1993). The Role of Organizational Justice in Organizational Citizenship Behavior. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 6(3).

- Evrey, B. G. (2005). Organizational Career Development and an Application Over Defence Industry Organization. *Yüksek Lisans Tezi*.
- Fernandez, S. (2009). Comparing Generation X to Generation Y on work-related beliefs. *San Jose State University*.
- Folger, R., & Cropanzo, R. (1998). *Organizational Justice and Human Resource Management*. United Kingdom: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Francis, T., & Hoefel, F. (2018). 'True Gen': Generation Z and its implications for companies. *McKinsey & Company*.
- Gautam, T., Dick, R. V., & Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 301-315.
- Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 98-103.
- Göksel, A., & Güneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*.
- Greenberg, J. (1990). Employee Theft as a Reaction to Underpayment Inequity: The Hidden Cost of Pay Cuts. *Journal of Applied Psychology*, 7(5), 561-568.
- Greenberg, J. (1990). Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow. *Journal Of Management*.
- Greenberg, J. (2009). Everybody Talks About Organizational Justice, But Nobody Does Anything About It. *Industrial and Organizational Psycholog*, 2, 181-195.
- Groeneveld, R., & Medden, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis. *The Statistician*, 33, 391-399.
- Güçlü, N., & Okçu, V. (2015,). İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. *YYÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1), 49-69.
- Gürbüz, S. (2007). Kamu Personelinin Ücret Tatmini Seviyelerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(21), 240-260.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*.
- Gürbüz, S. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Gürbüz, S., Ayhan, Ö., & Sert, M. (2014). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi:Türkiye’de Yapılan Araştırmalar Üzerinden Bir Meta Analizi. *İş ve İnsan Dergisi*, 1(1).
- Hammill, G. (2005). Mixing and managing four generations of employees. <https://portal.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>.
- Hartman, S. J., Yrle, A. C., & Galle, W. P. (1999). Procedural and Distributive Justice: Examining Equity in a University Setting. *Journal of Business Ethics*, 337–351.
- Hassan, W., Razi, A., Qamar, R., Jaffir, R., & Suhail, S. (2013). The Effect of Training on Employee Retention. *Global Journal of Management and Business Research*, 13(6).
- Herley, W. ( 2009). Motivating the Generations:Economic and Educational Influences. *Journal of Inquiry & Action in Education*.
- Hole, D., Schwartz, J., & Clugston, D. (2010). Talking About Whose Generation. *Why Western generational models can’t account for a global*.
- Hopkins, K. D., & Weeks, D. L. (tarih yok). “Tests for Normality and Measures of Skewness and Kurtosis:Their Place in Research Reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 years: How customer And Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 85, 41-52.
- Hunt, S. D., Chonko, L. B., & Wood, V. R. (1985). Organizational Commitment and Marketing. *Journal of Marketing*, 9(1).
- Huntley, R. (2006). *GGeneration Y, Intergenerational relations*. Australia: Crows Nest, NSW: Allen ve Unwin.
- İbicioğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *D.E.Ü.İ.İ.B.F Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İlhan, Ü. D., Kümbül Güler, B., & Aksaraylı, M. (2019). Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık:X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 14(56), 379-406.
- Imamoglu, S. Z., Ince, H., Turkcan, H., & Atakay, B. (2019). The Effect of Organizational Justice and Organizational Commitment on Knowledge Sharing and Firm Performance. *Procedia Computer Science*, 899–906.
- İslam, M. A., Cheong, T. W., & Desa, H. (2011). A Study on ‘Generation Y’ Behaviours at Workplace in Penang. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*.



- Ismail, M., & Bebenroth, R. (2016). Organizational Justice and Organizational Identification of Millennials in Mergers and Acquisitions: A Conceptual Framework. *European Journal of Social Sciences*, 51(4), 397-409.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (1999). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can The 'Right Kind' Of Commitment Be Managed. *Journal of Management Studies*.
- Iverson, R. D., & Buttigieg, D. M. (2002). Affective, Normative and Continuance Commitment: Can the 'Right Kind' of Commitment be Managed? *Journal of Management Studies*, 36(3), 307-333.
- Jaeger, H. (1985). Generations in History: Reflections on a Controversial Concept. *History and Theory*.
- Jayasingam, S., & Ren Yong, J. (2013). Affective commitment among knowledge workers: the role of pay satisfaction and organization. *The International Journal of Human Resource Management*.
- Jenkins, J. (2019, Ocak 24). <https://www.amanet.org/articles/leading-the-four-generations-at-work/>. Aralık 19, 2020 tarihinde alındı
- Jorgensen, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? *Foresight* , 41-49.
- Juneja, P. (2015). [www.managementstudyguide.com](http://www.managementstudyguide.com). 5 9, 2021 tarihinde MSG Management Study Guide: <https://www.managementstudyguide.com/components-of-career-development-systems.htm> adresinden alındı
- Kanter, R. M. (1968). Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities. *American Sociological Review*, 33(4).
- Kell, H. J., & Motowidlo, S. J. (2012). Deconstructing Organizational Commitment: Associations Among Its Affective and Cognitive Components, Personality Antecedents, and Behavioral Outcomes. *Journal Of Applied Social Psychology*, 42(1), 213-251.
- Kerstein, D. (2014, April). *Today's generations face new*. Aralık 20, 2020 tarihinde [www.kcnawic.org/uploads: http://www.kcnawic.org/uploads/4/4/7/2/4472081/04-15-2014.pdf](http://www.kcnawic.org/uploads/4/4/7/2/4472081/04-15-2014.pdf) adresinden alındı
- Kian, T. S., Wan, F., Wan, Y., & Rajah, S. (2014). Motivation for Generations Cohorts: An Organizational Justice Perspective. *International Journal of Management Sciences*, 2(11), 536-542.
- Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives*, 1, 103-121.

- Kim, D. J. (2008, june). Generation Gaps in Engineering? *Master of Science in Engineering and Management*.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385.
- Leelamanothum, A., Na-Nan, K., & Ngudgratoke, S. (2018). The Influences of Justice and Trust on the Organizational Citizenship Behavior of Generation X and Generation Y. *Asian Social Science*, 14(5).
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders(The Case Of Lithuania). *Limes*, 3(2).
- Lipkin, N. A. (2009). *Y in the workplace : managing the "me first" generation*. U.S.A: Franklin Lakes, NJ : Career Press.
- Liu, B., Liu, J., & Hu, J. (2010). Perdon-Organization Fit, Job Satisfaction, and Turnover Intention: An Empirical Study in The Chinese Public Sector. *Social Behavior and Personality*, 38(5), 615-626.
- Marsden, P. V., Kalleberg, A. L., & Cook, C. R. (1993). Gender differences in organizational commitment: Influences of work positions and family roles. *Work and Occupations*, 20(3), 368-390.
- Masterson, S. S., Lewis, K., Goldman, B. M., & Taylor, M. S. (2000). Integrating Justice and Social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on Work Relationships. *The Academy of Management Journal*, 738-748.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta- Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment". *Psychological*, 108(2), 171-194.
- McCrindle, M. (2018). *The Abc of XYZ Understanding Global Generations*. Australlia: McCrindle Research Pty Ltd.
- Mercan, N. (2016). X, Y ve Z Kuşığı Kadınların Farklı Tüketim Alışkanlarının Modern Dünyada İnşa Edilmesi. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 59-70.
- Merchant, R. C. (2010). The Role of Career Development in Improving Organizational Effectiveness and Employee Development. *Florida Department of Law Enforcemen*.
- Metin, S., & Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşıklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.

- MetLife. (2013). The MetLife Study of Gen X: The MTV Generation Moves. <https://web.archive.org/web/20161021014452/https://www.metlife.com/assets/cao/mmi/publications/studies/2013/mmi-gen-x.pdf>.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., & Smith, C. A. (2000). HRM Practices and Organizational Commitment: Test of a Mediation Model. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 17(4), 319-331.
- Meyer, J. P., Allen, N., & Smith, C. A. (1993). Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three- Component Conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- Meyer, J., Stanley, D. J., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior* , 20-52.
- Mohammed, F., & Eleswed, M. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: A Correlational Study in Bahrain. *International Journal of Business, Humanities and Technology*, 3(5), 43-53.
- Moors, J. J. (1986). The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined. *The American Statistician*, 40:, 40, 283-284.
- Morley, M. J. (2007). Person-organization fit. *Journal of Managerial Psychology*, 22(2), 109-117.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., & Steers, R. M. (1982). *Employee-Organizational Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnove*. New York: Academic Press Inc. .
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). The measurement of organizational commitment.
- Msengeti, D. M., & Obwogi, D. J. (2015). Effects of Pay and Work Environment on Employee Retention: A Study of Hotel Industry in Mombasa County. *International Journal of Scientific and Research Publications*, 5(4).
- Mulvanity, E. (2001). Generation X in the workplace: age diversity issues in project teams. <https://www.pmi.org/learning/library/generation-x-workplace-age-diversity-style-7904>.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrian, R. (1997,). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61(3), 85-98.

- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36(3), 527-556.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effect of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Osipow, S. H. (1968). Theories of career development A Comparison of the Theories. *Theories of career development A Comparison of the Theories*. içinde New York: <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED026698.pdf>.
- Öcal, M. (tarih yok). *Medya Ve İletişim Önlisans Programı İnsan Kaynakları Yönetimi*. 6.4.2021 tarihinde [file:///C:/Users/Asus/Desktop/indir/IKY113\\_unite10%20\(4\).pdf](file:///C:/Users/Asus/Desktop/indir/IKY113_unite10%20(4).pdf) adresinden alındı
- Özer, P. S., Eriş, E. D., & Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). KUŞAKLARIN FARKLILAŞAN İŞ DEĞERLERİNE İLİŞKİN EMİK BİR ARAŞTIRMA. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 125.
- Özutku, H., Ağca, V., & Ceviroğlu, E. (2010). Lider-Üye Etkileşim Teorisi Çerçevesinde, Yönetici-Ast Etkileşimi ile Örgütsel Bağlılık Boyutları ve İş Performansı Arasındaki İlişki: Ampirik Bir İnceleme. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 22(2), 193-210.
- Palomo, D. R., Gomez, A. L., & Lopera, F. G. (2020). Disentangling organizational commitment in hospitality industry: The roles of empowerment, enrichment, satisfaction and gender. *International Journal of Hospitality Management*, 90.
- Penley, L. E., & Gould, S. (1998). Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. *Journal Of Organizational Behavior*, 9, 43-59.
- Poole, M., & Jenkins, G. (1998). Human Resource Management and the Theory of Rewards: Evidence from a National Survey. *British Journal of Industrial Relations*, 36(2), 227-242.
- Porter, L. W., Steers, R. M., & Boulian, P. V. (1973). *Organizational Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians*. University of CatAnia.

- Puah, P., & Ananthram, S. (2006). Exploring the Antecedents and Outcomes of Career Development Initiatives: Empirical Evidence from Singaporean Employees. *Research and Practice in Human Resource Management*, 112-142.
- Raines, C. (2002). Managing Millennials.
- Reichers, A. E. (1985). A Review and Reconceptualization of Organizational Commitment. *The Academy of Management Review*, 10(3), 465-476.
- Research, J. o. (2003). Gender Equity in the Context of Organizational Justice: A Closer Look At a Reoccurring Issue in the Field. 35(2), 228-247.
- Rizzo, J. R., House, R. J., & Lirtzman, S. I. (1970). Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 153-163.
- Salleh, R., & Memon, M. A. (2015). A Review on the Effects of Pay Satisfaction on Employee Engagement and Turnover: A Proposed Mediating Framework. *International Business Management*, 9(3), 344-348.
- Scheef, D., & Thielfoldt, D. (2004). Generation X and the Millennials: What you need. Law practice Today.
- Schneider, B., Smith, B., Taylor, S., & Fleenor, J. F. (1998). Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis . *Journal of Applied Psychology*, 83(3), 462-470.
- Sessa, V. I., & Kabacoff, R. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. *Article in The Psychologist-Manager Journal*.
- Seymen, A. F. (2019). Y ve Z Kuşak İnsanı Özelliklerinin Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2019 Stratejik Programı ve TÜBİTAK Vizyon 2023 Öngörülerini İlişkilendirilmesi. *Kent Kültürü ve Yönetimi Hakemli Elektronik Dergisi*, 10(4), 467-489.
- Sezen, N. K. (2012). Gelien Yeni Nesil, İnsan Kaynakları Yönetimi. <https://www.xing.com/communities/posts/gelisen-yeni-nesil-insan-kaynaklari-yoenetimi-1002940054>.
- Sheldon, M. E. (1971). Investments and Involvements as Mechanisms Producing Commitment to the Organization. *Administrative Science Quarterly*, 16, 143-150.
- Silva, R. C., Dutra, J. S., Veloso, E. F., Fischer, A. L., & Trevisan, L. N. (2015). Generational Perceptions and Their Influences on Organizational Commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13(1), 5-30.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.

- Solinger, O. N., Olffen, W. v., & Roe, R. A. (2008). Beyond the Three-Component Model of Organizational Commitment. *Journal of Applied Psychology*, 9(1), 70-83.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). The History Of America's Future, 1584 to 2069. [https://archive.org/details/generationshisto00stra\\_0/page/16/mode/1up](https://archive.org/details/generationshisto00stra_0/page/16/mode/1up).
- Struges, J., Guest, D., & Conway, N. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Sturges, J., & Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance and Counselling*, 29(4).
- Sturges, J., Guest, D., Conway, N., & Davey, K. M. (2002). A longitudinal study of the relationship between career management and organizational commitment among graduates in the first ten years at work. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 731-748.
- Suliman, A., & Kathairi, M. A. (2013). Organizational justice, commitment and performance in developing countries The case of the UAE. *Employee Relations*, 35(1).
- Suri, J. (2009). The Rise and Fall of an International Counterculture, 1960-1975. *The American Historical Review*, 45-68.
- Sušan, Z. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style. *Psychological Topics*.
- Sümer, N. (2000). Yapısal Eşitlik Modelleri: Temel Kavramlar ve Örnek Uygulamalar [Structural Equation Modeling: Basic Concepts and Applications]. *Türk Psikoloji Yazıları*, 49-74.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*.
- Topçuoğlu, D. (2016). Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini ve Verimlilik: Konuya İlişkin Bir Uygulama. *Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi*.
- Uyargil, C. (1998). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İ.Ü İşletme Fakültesi Yayınları.
- Valentine, S., Godkin, L., & Lucero, M. (2002). Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit. *Journal of Business Ethics*, 349-360.
- Vandenberghe, C., & Tremblay, M. (2008). The Role of Pay Satisfaction and Organizational Commitment in Turnover Intentions: A Two-Sample Study. *Bus Psychol*, 22, 275-286.

- Vilela, B. B., Gonzalez, J. A., & Ferrín, P. F. (2008). Person–organization fit, OCB and performance appraisal: Evidence from matched supervisor–salesperson data set in a Spanish context. *Industrial Marketing Management*.
- Wasti, A. (2000). Örgütsel bağlılığı belirleyen evrensel ve kültürel etmenler: Türk kültürüne bakış. *Türk Psikoloji Dergisi*, 201-224.
- Wasti, S. A. (2000). Örgütsel Bağlılığı Belirleyen Evrensel ve Kültürel Etmenler: Türk Kültürüne Bir Bakış Açısı. *Türk Psikologları Derneği Yayınları*, 202-224.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 391-400.
- Werther, W. B., & Davis, K. (2008). *Administración de recursos humanos El capital humano de las empresas*. Meksika: McGraw Hill.
- Wiener, Y. (1982). Commitment in Organizations: A Normative View. *The Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Williams, S., Pitre, R., & Zainuba, M. (2010). Justice and Organizational Citizenship Behavior Intentions: Fair Rewards Versus Fair Treatment. *The Journal of Social Psychology*, 142(1), 33-44.
- Yahyagil, M. Y. (2005). Birey ve Organizasyon Uyumu ve Çalışanların İş Tuumlarına Etkisi. *Öneri Dergisi*, 6(24), 137-149.
- Yazıcıoğlu, İ., & Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3-16.
- Yean, T. F., & Yusof, A. A. (2016). Organizational Justice: A Conceptual Discussion. *Procedia- Social and Behavioral Sciences*, 798-803.
- Yu, H., & Miller, P. (2005). Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26(1), 35-50.
- Yusoff, W. F., & Kian, T. S. (2013). Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2(4).
- Yücel, İ., & Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.
- Yücel, İ., & Çetinkaya, B. (2016). Birey-Örgüt Uyumu ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkide Cinsiyetin Rolü: Kayseri Örneği. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(3), 17-30.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşığı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*.

Zaccaro, S. J., & Dobbins, G. H. (1989). Contrasting Group and Organizational Commitment: Evidence for Differences Among Multilevel Attachment. *Journal of Organizational Behavior*. *10*, 267-273.

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. books.google.com.



## EKLER

### EK 1: ANKET FORMU

#### Kuşaklar Arası Farklılığın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi

Bu soru formu, Başkent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Programında yürütülen, “Kuşaklar Arası Farklılığın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi” konulu tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Vereceğiniz yanıtlar yalnızca bilimsel bir çalışmanın veri tabanını oluşturmak amacıyla kullanılacak ve kesinlikle gizli tutulacaktır. Çalışmanın güvenilirliği açısından lütfen isminizi belirtmeyiniz. Önemli olan vereceğiniz yanıtın sizin duygu, düşünce ve davranışlarınızı yansıtmasıdır.

1. Cinsiyetiniz?

Kadın ( ) Erkek ( )

2. Yaşınız?

18-25 ( ) 26-35 ( ) 36-45 ( ) 46-55 ( ) 56 ve üzeri ( )

3. Eğitim Durumunuz? (En son tamamladığınız dereceyi seçiniz.)

Lise ( ) Ön lisans ( ) Lisans ( ) Yüksek Lisans ( ) Doktora ( )

4. Kurumunuzda ne kadar süredir çalışıyorsunuz?

0-1 yıl ( ) 1-5 yıl ( ) 6-10 yıl ( ) 11-15 yıl ( ) 16-20 yıl ( ) 21 ve üzeri ( )

5. Aylık Geliriniz?

3.000 TL altı ( ) 3.000-4.000 TL ( ) 4.000-6.000 TL ( )

6.000-8.000 TL ( ) 8.000-10.000 TL ( ) 10.000-15.000 TL ( )

15.000 TL ve üzeri ( )

| <b>Lütfen dikkatlice okuyarak size en uygun cevaba X işareti koyunuz.<br/>Her bir soru için tek bir kutucuğu işaretleyiniz.</b> | <b>Kesinlikle<br/>Katılmıyorum</b> | <b>Katılmıyorum</b> | <b>Kararsızım</b> | <b>Katılıyorum</b> | <b>Kesinlikle<br/>Katılıyorum</b> |
|---|------------------------------------|---------------------|-------------------|--------------------|-----------------------------------|
| <b>Örgütsel Bağlılık Ölçeği</b>   |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 1. Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım.  |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 2. Kurumun sorunlarını, kendi sorunlarım gibi görürüm.  |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 3. Kurumda, kendimi “aileden biri” gibi hissetmiyorum.  |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 4. Kendimi, kuruma karşı "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.   |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 5. Kuruma karşı güçlü bir “aidiyet” duygusu hissetmiyorum.  |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 6. Kurumun, kişisel açıdan benim için büyük bir önemi vardır.   |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 7. Şu an zorunlu olduğum için bu kurumda çalışmaya devam ediyorum.  |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 8. Kurumdan ayrılmak istesem bile, şu anda bunu yapmak benim için çok zor olurdu.   |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 9. Kurumdan şu anda ayrılmaya karar vermem halinde, hayatımdaki pek çok şey bundan olumsuz etkilenecektir.                      |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 10. Kurumdan ayrılmak konusunda çok az seçeneğimin olduğunu düşünüyorum.  |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 11. Eğer bu kuruma bu kadar emek vermemiş olsaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.                                   |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 12. Kurumdan ayrılmamın yol açacağı olumsuz sonuçlardan biri de alternatif iş olanaklarının az olmasıdır.                       |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 13. Kurumda çalışmaya devam etmem konusunda herhangi bir zorunluluk hissetmiyorum.  |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 14. Benim için avantajlı sonuçları olsa bile, işten ayrılmamın kuruma karşı uygun bir davranış olacağını düşünmüyorum.          |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 15. Kurumdan şu anda ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.   |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 16. Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.   |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 17. Kurumdan şu anda ayrılmazdım çünkü buradaki insanlara karşı bir yükümlülük hissediyorum.                                    |                                    |                     |                   |                    |                                   |
| 18. Kurumuma karşı büyük minnettarlık hissediyorum.   |                                    |                     |                   |                    |                                   |

| <b>Kişi-Örgüt Uyumu Ölçeği</b>  |  |  |  |  |
|---|--|--|--|--|
| 1. Kişisel değerlerimin kurumun değerleriyle uyumlu olduğunu düşünüyorum.   |  |  |  |  |
| 2. Bu kurumun insanlara bakış hususunda benimle aynı değere sahiptir.   |  |  |  |  |
| 3. Bu kurum dürüstlük konusunda benimle aynı değere sahiptir.   |  |  |  |  |
| 4. Bu kurumun adalet konusunda benimle aynı değere sahiptir.  |  |  |  |  |
| <b>Kariyer Geliştirme Ölçeği</b>  |  |  |  |  |
| 1. Kariyer gelişimi sağlayabilecek resmi oluşumlar benim için önemlidir.  |  |  |  |  |
| 2. Kariyer gelişimi benim için önemlidir  |  |  |  |  |
| 3. Sürekli bir kariyer gelişiminin bir ihtiyaç olduğunun bilincindeyim.   |  |  |  |  |
| 4. Kariyer gelişiminin desteklenmesi açısından kariyer planlamanın bir gereklilik olduğunun bilincindeyim.            |  |  |  |  |
| 5. Kariyer gelişiminin desteklenmesi açısından kariyer yönetim programlarının bir gereklilik olduğunun bilincindeyim. |  |  |  |  |
| <b>Ücret Adaleti Ölçeği</b>   |  |  |  |  |
| 1. Çalıştığım kurumda performansımın ücrete etkisi olduğunu düşünüyorum.  |  |  |  |  |
| 2. Çalıştığım kurumda kıdemimin ücrete etkisi olduğunu düşünüyorum.   |  |  |  |  |
| 3. Çalıştığım kurumda deneyimimin ücrete etkisi olduğunu düşünüyorum.   |  |  |  |  |
| 4. Çalıştığım kurumda iş yüküne göre ücretlendirme yapıldığını düşünüyorum.   |  |  |  |  |
| <b>Örgütsel Adalet Ölçeği</b>   |  |  |  |  |
| 1. Bir bütün olarak değerlendirildiğinde, işyerimden elde ettiğim kazanımların adil olduğunu düşünüyorum.             |  |  |  |  |
| 2. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana nazik ve ilgili davranırlar.                                   |  |  |  |  |
| 3. İşle ilgili bütün kararlar,bunlardan etkilenen tüm çalışanlara ayırım gözetmeksizin uygulanır.                     |  |  |  |  |
| 4. İşyerinde sorumluluklarımın adil paylaştırıldığı kanısındayım.   |  |  |  |  |
| 5. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bana karşı dürüst ve samimidirler.                                  |  |  |  |  |
| 6. İşimle ilgili kararlar alınırken yöneticilerim bir çalışan olarak haklarımı gözetirler.                            |  |  |  |  |
| 7. İş yükümün adil olduğu kanısındayım.   |  |  |  |  |