

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KUŞAK
FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ: İLAÇ
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZLEM ÖZBEK
13712008**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Serdar BOZKURT**

**İSTANBUL
2019**

**T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ALGISİNİN ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KUŞAK
FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ: İLAÇ
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

**ÖZLEM ÖZBEK
13712008**

**TEZ DANIŞMANI
Doç. Dr. Serdar BOZKURT**

**İSTANBUL
2019**

T.C.
YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

YÜKSEK LİSANS TEZİ




DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL
BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KUŞAK
FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ: İLAÇ
SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

ÖZLEM ÖZBEK
13712008

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 12.06.2019

Tezin Savunulduğu Tarih: 25.06.2019

Tez Oy Birliği / Oy Çokluğu ile Başarılı Bulunmuştur

	Unvan Ad Soyad	İmza
Tez Danışmanı	: Doç Dr. Serdar BOZKURT	
Jüri Üyeleri	: Doç. Dr. Emel ESEN	
	: Doç. Dr. Altan DOĞAN	

İSTANBUL
Haziran, 2019

ÖZ

DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KUŞAK FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Özlem Özbek
Haziran, 2019

Çalışmada dönüşümcü liderlik ve boyutlarının çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkisinin olup olmadığı kuşak farklılıklarına göre araştırılmıştır. Bu kapsamda kuşak kavramı ve kuşaklarının özellikleri, dönüşümcü liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık kavramları kuramsal çerçevede araştırılmış ve bu kavramlar arasındaki ilişki belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma Türkiye’de ilaç sektöründe yer alan 156 özel sektör çalışanı üzerinde yapılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada Padsakof ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen Dönüşümsel Liderlik Ölçeği, Allen ve Meyer (1990) Örgütsel Bağlılık Ölçeği ve Weiss ve arkadaşları (1967) tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Verilerin analizinde SPSS 18 istatistik paket programı kullanılmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkeni dönüşümsel liderlik, bağımlı değişkenleri ise iş tatmini ve örgütsel bağlılıktır. Verilerin analizinde frekans analizi, güvenilirlik analizi, faktör analizi, pearson korelasyon analizi kullanılmıştır. Bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini kuşak farklılıklarına göre incelemek için örneklem kuşaklara göre bölünerek her iki kuşak için ayrı ayrı doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Son olarak bağımlı değişkenlerin demografik özelliklere göre değişkenliğini test etmek amacıyla T-testi ve tek yönlü varyans analizleri kullanılmıştır. Çalışmanın sonucunda dönüşümsel liderlik, iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenleri arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiş, X ve Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin demografik değişkenlere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Dönüşümsel Liderlik, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini

ABSTRACT

THE INVESTIGATION OF GENERATIONAL DIFFERENCES IN THE EFFECT OF TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP PERCEPTION ON EMPLOYEE COMMITMENT AND JOB SATISFACTION: A STUDY IN PHARMA SECTOR

Özlem Özbek
June, 2019

The effect of transformational leadership and its dimensions on employee satisfaction and organizational commitment levels was investigated according to generational differences. In this context, the concept of generation and the characteristics of the generations, transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment were investigated in the theoretical framework and the relationship between these concepts was tried to be determined. Research was conducted in the pharma sector in Turkey is located on 156 private sector employees. Survey technique was used as survey method. Transformational Leadership Questionnaire developed by Padsakof and others Transformational Leadership Questionnaire (1990), Allen and Meyer (1990) Organizational Commitment Questionnaire and Minnesota Job Satisfaction Scale developed by Weiss and others (1967) were used in the study. SPSS 18 statistical package program was used in data analysis. The independent variable of the study is transformational leadership, dependent variables are job satisfaction and organizational relevance. In the analysis of data, frequency analysis, reliability analysis, factor analysis, Pearson correlation analysis were used. In order to examine the effect of the independent variable on the dependent variable according to the generational differences, linear regression analyzes were performed for both generations by dividing the sample according to the generations. Finally, T-test and one-way ANOVA were used to test the variability of dependent variables according to demographic characteristics. As a result of the study, it was determined that there was a positive positive relationship between transformational leadership, job satisfaction and organizational commitment variables. Transformational leadership in X and Y generation workers had an effect on both job satisfaction and organizational commitment. It was determined that the job satisfaction and organizational commitment levels of the employees did not differ according to the demographic variables.

Key Words: Generations, Transformational Leadership, Employee Commitment, Job Satisfaction

ÖN SÖZ

Araştırmam süresince değerli önerilerini, bilgisini ve desteğini esirgemeyen değerli tez danışmanım Doç. Dr. Serdar Bozkurt'a,

Bu günlere gelmemde en büyük emeği olan sevgili Annem'e, her zaman benimle gurur duyacağını bildiğim sevgili merhum Babam'a, bana abla olma gururunu yaşatan sevgili Kardeşim'e,

Yüksek lisans eğitimi almamı her daim destekleyen, beni yüreklendiren ve manevi desteğini her daim hissettiğim biricik Eşim'e,

Araştırmam boyunca beni motive eden ve desteklerini esirgemeyen tüm dostlarıma,

Çalışmam süresince bana anlayış gösteren yöneticilerime ve iş arkadaşlarıma ve vakit ayırıp anket sorularımı cevaplayan tüm katılımcılara sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

İstanbul; Haziran, 2019

Özlem Özbek

İÇİNDEKİLER

ÖZ	iii
ABSTRACT	iv
ÖN SÖZ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar LİSTESİ	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	xi
KISALTMALAR	xii
1. GİRİŞ	1
2. KUŞAK KAVRAMI	3
2.1. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması ve Temel Özellikleri.....	4
2.1.1. Sessiz Kuşak.....	6
2.1.2. Bebek Patlaması	8
2.1.3. X Kuşağı.....	9
2.1.4. Y Kuşağı.....	10
2.1.5. Z Kuşağı	12
2.2. X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklar	13
2.2.1. X ve Y Kuşağının İş Dünyasındaki Davranış Özelliklerinin Karşılaştırılması 14	
3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI	18
3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı	18
3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları.....	20
3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	22
3.2.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı	24
3.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı	26
3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı.....	27
3.2.1.4. Kanter'in Yaklaşımı	28

3.2.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı	29
3.2.2. Davranışsal Bağlılık Yaklaşımları	30
3.2.2.1. Becker'ın Yan Bahis Yaklaşımı	31
3.2.2.2. Staw ve Salancik'in Yaklaşımı	32
3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	33
3.3.1. Kişisel Faktörler	34
3.3.2. Örgütsel Faktörler	35
3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları.....	35
4. İŞ TATMİNİ	37
4.1. İş Tatmini Kavramı	37
4.2. İş Tatmininin Önemi	38
4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler	40
4.3.1. Bireysel Faktörler	41
4.3.2. Örgütsel Faktörler	44
4.4. İş Tatmini Kuramları.....	47
4.4.1. Maslow'ın İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı	47
4.4.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı	49
4.4.3. McChelland'ın Başarı-Güç Kuramı	50
4.4.4. Alderfer'in ERG Kuramı.....	51
4.4.5. Vroom'un Beklenti Kuramı	51
4.4.6. Lawler ve Porter Kuramı.....	53
4.4.7. Adams'ın Eşitlik Kuramı	54
4.4.8. Locke'un Amaç Belirleme Teorisi	55
4.5. İş Tatminsizliği ve Sonuçları.....	56
5. LİDERLİK.....	57
5.1. Liderliğin Tanımı ve Özellikleri	57
5.2. Liderlik ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar.....	59

5.3. Liderlik Tarzları	61
5.3.1. Dönüşümsel Liderlik ve Boyutları	62
6. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KUŞAK FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA	66
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi	66
6.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları.....	67
6.3. Veri Toplama Yöntemi.....	68
6.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	69
6.5. Araştırma Bulguları.....	71
6.5.1. Demografik Verilerin Analizi	72
6.5.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi	74
6.5.3. Güvenilirlik Analizi.....	74
6.5.4. Faktör Analizi.....	75
6.5.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular	79
6.5.6. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular.....	93
SONUÇ.....	98
KAYNAKÇA	100
EKLER.....	113
EK 1. ANKET FORMU	113
ÖZGEÇMİŞ.....	118

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1: Kuşakların Karşılaştırılması	6
Tablo 2: Türkiye’de Kuşakların Sayısal Karşılaştırması	16
Tablo 3: Kuşakların Özelliklerine Göre Karşılaştırılması	16
Tablo 4: İş Yaşamında Kuşakların Nüfus Dağılımı	17
Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Tanımları	19
Tablo 6: Tutumsal Bağlılık	23
Tablo 7: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları ve Alt Boyutları	24
Tablo 8: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler	33
Tablo 9: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi	48
Tablo 10: Herzberg Çift Faktör Teorisi	49
Tablo 11: Vroom Tatmin Kuramı	53
Tablo 12: Literatürdeki Liderlik Tanımları	59
Tablo 13: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar	60
Tablo 14: Liderlik Davranış Tarzları	61
Tablo 15: Demografik Verilerin Analizi	72
Tablo 16: Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları	74
Tablo 17: Dönüşümsel Liderlik Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Bulguları	76
Tablo 18: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Bulguları	76
Tablo 19: Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi	77
Tablo 20: Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Faktör Analizi	78
Tablo 21: Korelasyon Dereceleri	79
Tablo 22: Pearson Korelasyon Analizi	80

Tablo 23: Y Kuşağında Dönüşümsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	82
Tablo 24: Y Kuşağında Dönüşümsel Liderlik Boyutlarının İş Tatminine Üzerindeki Etkisi	84
Tablo 25: Y Kuşağında Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	85
Tablo 26: Y Kuşağında Dönüşümsel Liderlik Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	87
Tablo 27: X Kuşağında Dönüşümsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	88
Tablo 28: X Kuşağında Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi.....	90
Tablo 29: X Kuşağında Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi	91
Tablo 30: X Kuşağında Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi.....	93
Tablo 31: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Kuşaklar Arasındaki İlişki	94
Tablo 32: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki	94
Tablo 33: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Medeni Durum Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 34: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Pozisyon Arasındaki İlişki.....	95
Tablo 35: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki	95
Tablo 36: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile İşyeri Kıdemi Arasındaki İlişki	96
Tablo 37: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile İşyeri Kıdemi Arasındaki İlişki	96
Tablo 38: Araştırma Hipotezleri Özeti.....	97

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım.....	30
Şekil 2: Dönüşümsel Liderliğin Davranış Boyutları.....	63
Şekil 3: Araştırma Modeli.....	70

KISALTMALAR

www	: World wide web
İETT	: İstanbul Elektrik Tünel Tramvay
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
TDK	: Türk Dil Kurumu

1. GİRİŞ

Günümüzde rekabetin hızla artması ve teknolojinin getirdiği yenilikler işletmeler için de değişimi zorunlu kılmaktadır. ‘teknoloji ve bilgi çağı’ olarak adlandırılan 21. yüzyılda, işletmelerin varlıklarını uzun vadede sürdürebilmeleri için çalışmalarını yakından tanımaları ve onların beklentilerini karşılayabilmeleri gerekmektedir. İşletmeler için en önemli sermaye olan çalışanların, iş hayatından beklentileri her dönemde farklılık göstermektedir.

2000’li yıllarda yeni kuşakların iş dünyasına adım atmasıyla birlikte, işverenler farklı kuşaklardan çalışanları bir arada yönetmek durumunda kalmıştır. Rekabetçi piyasa ve çalışan profillerindeki değişimler, nitelikli iş gücünü uzun vadede işletmelerde tutmak ve yeni yetenekleri istihdam edebilmek için, iş süreçlerinde modernleşmeyi ve gelişimi zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, günümüzdeki işletmeler kurumsal bağlılık ve iş tatmini kavramlarını insan kaynakları süreçlerine dahil etmiştir ve konuyla ilgili yaklaşımlarını belirlemeye çalışmaktadırlar.

Aynı örgütte birlikte çalışan, farklı özelliklere sahip kuşakların örgütsel bağlılık ve iş tatmin unsurlarının bilinmesi örgütlerin sürdürülebilir performans ve verimlilikleri açısından önemlidir. Farklı kuşaklara mensup bireylerin aynı düzeyde beklentileri ve güdülenme düzeyleri farklı olduğundan her kuşağın farklılaşan yönlerinin belirlenmesi önemli bir amaç olmaktadır (Aka,2018).

Çalışan profillerindeki değişimlerin yönetim bilimine olan etkileriyle birlikte, liderlikte modern yaklaşımlar konusu da önem kazanmıştır. Bu bağlamda, çalışanları örgüt hedeflerine ulaşmada motive edebilen, onları düşünmeye ve yeni çözüm yolları geliştirmeye teşvik eden ve özgüvenlerini artırıp, rekabet avantajı sağlayacak darklı bakış açıları geliştirmelerini sağlayan dönüşümcü liderlere ihtiyaç vardır. Literatürde farklı konular olarak ele alınan liderlik ve yönetici kavramları, günümüzde yerini “lider-yönetici” kavramına bırakmıştır. Literatürdeki farklı liderlik türleri arasında dönüşümcü liderlik özelliği gösteren yöneticilerin, çalışanlar üzerinde daha etkili olmakta ve çalışanların örgütte kalma isteklerini olumlu yönde değiştirebilmektedir (Sarpbalkan, 2017:1).

Günümüzde ilaç sektöründe yaşanan yoğun rekabet ortamı, sektörde yer alan örgütlerin nitelikli nitelikli çalışanlara olan ihtiyacını da arttırmaktadır. Bu bağlamda yetenekli ve potansiyel iş gücünün örgütte kalmasını sağlamak ve bu doğrultuda izlenecek politikalar ilaç firmalarının öncelikleri haline gelmiştir. Çalışan devrinin genellikle yüksek olduğu ilaç sektöründe, rekabet avantajı sağlayabilmek için tecrübeli çalışanların mevcut örgütlerine kalmaları, potansiyel yeteneklerin ise örgütlere çekilerek beklentilerinin doğru karşılanması ve böylece yeteneklerin uzun vadede örgütte tutulması ve sonucunda artan iş tatmini ve çalışan bağlılığı sayesinde çalışan devir oranının azaltılması oldukça önem kazanmaktadır (Varol, 2010:1).

Çalışmanın ilk bölümünde kuşak kavramı ve literatürde yer alan kuşakların karakteristik özellikleri açıklanmış, ikinci bölümde örgütsel bağlılık kavramı, bağlılık kuramları ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları üzerinde durulmuştur. Üçüncü bölümde iş tatmini kavramı , önemi ve iş tatmini etkilen faktörler ile iş tatmini kuramlarına ve iş tatminin sonuçlarına yer verilmiştir. Dördüncü bölümde liderlik kavramı, liderlik türleri ve dönüşümcü liderlik tarzı açıklanmıştır. Son bölümünde ise ilaç sektöründe faaliyet gösteren özel sektör çalışanları üzerinde yapılan araştırmanın bulgularına ve sonuçlarına yer verilmiştir.

2. KUŞAK KAVRAMI

İnsanoğlu, belli bir zaman döngüsünde ve belli bir konumda birtakım sosyal ve kültürel geleneklerin egemen olduğu bir ortamda diğer insanlarla sosyalizasyon süreçlerinden geçerek bir bütünleşme sağlar. Bu bütünleşmenin sonucunda toplum oluşur. Toplum kavramının tanımı yapılırken birbirinden farklı perspektif ve tanımların şekillendiği birbirinden farklıdır iç dinamikler vardır.

Bu bağlamda toplumu, sosyal gereksinimleri karşılamak gayesiyle etkileşen ve ortak kültürü paylaşan çok sayıdaki insanın oluşturduğu bir birikim olarak tanımlamak mümkündür (Fichter, 2012, 86). Ortak kültür ise ortak bir yaş grubu ve ortak bir zaman dilimi kapsamaktadır. Birbirine yaklaşık dönemlerde dünyaya gelen bireylerin benzer özellikler bulundurmasının yanı sıra farklılıklarda taşınması araştırmacıların kuşak kavramını incelemeye yöneltmiştir. Bu noktada da kuşak kavramı öne çıkmaktadır. Kuşak kavramına ilişkin literatürde önemli farklı perspektifler ve bu perspektiflere bağlı olarak farklı tanımlamalar bulmak mümkündür.

Kuşak kavramının sözlük anlamı; yaklaşık olarak aynı yıllarda dünyaya gelmiş, aynı çağın şartlarını buna bağlı olarak da birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri ve benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu topluluktur (www.tdk.gov.tr, [08.02.2019]).

Kuşak kavramının bir diğer sözcük tanımı da, “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan, yeni bir anlayışa, yeni bir yaşama duygusuna sahip, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu” olarak açıklanmıştır (www.tdk.gov.tr, [08.02.2019]).

Sosyolojik açıdan kuşak tanımları incelendiğinde ise tanımların ortak bağlamı belli tarih aralıklarında doğmuş, sosyalizasyon sürecinde ortak kültürden, ekonomiden, politikadan gibi birçok olaylardan etkilenmiş, buldukları tarih dilimi içinde yaşanan benzer koşullardan ve benzer sorunlardan geçmiş, bunlara bağlı olarak da ortak bir davranış, düşünce, inanç ve değer kalıplarına sahip gruplar olarak genel bir açıklama yapılabilir.

Kuşak kavramının tanımları incelendiğinde tanımların en güçlü çıkış noktası doğdukları zaman dilimleri olduğunu görmek mümkündür. Lakin kuşakları sadece bu bağlamda sınıflamak doğru olmayacaktır. Çünkü kuşakları oluşturan topluluğun belli bir düşünce yapıları, inandıkları ve toplumsal eğilimleri mevcuttur. Bu çerçevede kuşak sınıflamasında tüm bu bahsi geçen özelliklerden yararlanılır. Önemli olayların oluşmasının, örgüt kültürlerinin şekillendirdiği çalışma tarzlarının ve toplumsal eğilimlerin meydana getirdiği davranışların kökeninde kuşak farklılığı vardır. Her kuşak kendi dönemi içinde doğru ve yanlış olgularını kendi döneminin bakış açısıyla geliştirir. Bu durum kuşaklar arasındaki iletişim sorununun ve kültür farkının temelini oluşturmaktadır. Her kuşağın hayatı algılaması, hayata tutunma inançları, yaşam biçimi ve çalışma değerleri kendine özgü özellikleri vardır. Sosyolojiye göre, ortalama her 20 yılda bir değerler, tutumlar ve inançlar birbirini andıran yeni bir kuşak oluşumuna zemin hazırlar. Ancak değişen dünya inancıyla gelişen bir döngünün etkisiyle zaman içinde oluşan kuşaklar birbirine benzerlik özelliğini dışında bırakacak biçimde günümüzde önceki kuşakların sahip olduğu değer, inanç ve tutumlarını ciddi bir değişiklik yaparak farklı değer, tutum ve inanç sistemi bulma noktasına gitmektedir.

2.1. Kuşakların Kronolojik Sınıflandırılması ve Temel Özellikleri

Amerika’da son yıllarda Etik Kaynak Merkezi, Ulusal İş Ahlakı Anketiyle (NBES) 2011 yılında araştırma raporu oluşturmuştur. Raporun temel dinamiği farklı kuşak gruplarında çalışanlar temel alınmıştır. Rapora yaş perspektifinden bakıldığında, kuşak farklılıkları ve diğer nesillerle ilgili şikâyetler kesinlikle yeni bir olgu olmadığı anlaşılmaktadır. Bu farklılık ve şikâyetler kuşaklarının birbirleri arasındaki iletişimi etkilemektedir. Bu durum sadece iletişimi değil aynı zamanda aynı ortamda birlikte bulunma ve iş anlayışları üzerinde de bir etkiye sahiptir. Bu etkinin kapsamlılığı kuşaklar arasında bir sınıflama yapılması ihtiyacını gündeme getirmiştir (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, 170). Kuşakların sınıflanması sadece olumlu iletişim dinamiklerini çözümlenmek dışında yaşam tarzlarının anlaşılmasında, sağlıklı bir kültürel yapının oluşmasını sağlamada ve toplumu oluşturan bireylerin daha ferah bir düzen içinde yaşamasına katkı sağlamak konusunda yardımcı niteliğe sahiptir.

Karl Mannheim, kuşaklar arasındaki problemleri tartışırken düşünce yapısını ve sosyal yapısını anlamak için kuşakların önemine vurgu yapmıştır. Toplumda yaşayan

bireylerin kuşak sınıflamasını yaparken fiziksel ve zihinsel hiçbir yakınlığını temel almayan somut bir grup olarak değil sosyal konumuna göre kuşakları tanımlamıştır. Kuşakların varlığını toplumun sahip olduğu özellikler paralelinde açıklamıştır. Bu özellikler de kültürel süreçte yeni katılımcıların var olması, eski katılımcıların ise yok olma durumu, bir kuşağın içinde yer alan bireylerin tarihsel süreçte sınırlı bir bölümünde geçici olarak yer alması ve nesillerden nesillere sürekli bir aktarım veya geçiş olmasıdır. Karl Mannheim ve ondan etkilenenlere göre; kuşak kavramında iki temel unsur vardır. Bu temel unsurlardan biri tarihsel süreç içinde ortak bir konum iken diğeri bu zamanda var olan olaylar ve deneyimlerin şekillendirdiği tarihsel konumdaki farklı bilinçtir. Buna bağlı olarak toplumdaki bireylerin yaşadıkları ve tecrübeleri bireylerin gelecekteki tercihleri, tutumları ve davranışlarını şekillendirmektedir (Parry ve Urwin, 2011, 81).

Yirmi yılda bir ortalama olarak yeni bir kuşak oluşur. Bu oluşan kuşaklarında ortak istekleri, güdüleri, ihtiyaçları ve bunların doğrultusunda eylem yapıları mevcuttur. Her kuşak belli tarihsel süreç içinde yaşlandıkça yorgun düşer ve diğer kuşağın oluşumuna zemin hazırlar. Kuşakların algılama tarzlarının kökten değişiminde etkili olan kuşakların sahip olduğu basit ama kanıtlanmış içgüdüleri, yaş eğrisi, işe bakış açıları, kuşaksal değişimi ve kuşaksal etkinin tüm ticari faaliyete etkisi söz konusudur (www.capital.com.tr, [12.03.2019]).

Tarihsel süreç gözden geçirildiğinde disiplinler arası kuşak algısında farklılıklar olduğu ortadadır. Kuşak veya jenerasyon kavramının oluşumunda ve tanımlanmasında sosyolojik, psikolojik, tarihsel ve yönetim bilimi gibi disiplinlerin araştırmalarının ve çalışma alanlarının katkısı olmuştur. Buna bağlı olarak dünya genelinde yapılan araştırmalarda ülke ve kültürel bazda kuşak ayrımları tanımlanmıştır. Kuşak kavramındaki sınıflamaların temelinde ise kültürel olgular mevcuttur. Sınıflama yapılırken farklı tarihsel aralıklar, sosyal olaylar ve kültür etki güçleri mevcuttur. Kuşak sınıflaması da bu açılarda şekillenmiştir. Kuşaklar genel olarak; Gelenekselciler, Sesiz Kuşak, Bebek Patlaması (Baby Boomers), X Kuşağı, Y Kuşağı ve yeni araştırmalar ile gündeme gelen Z Kuşağıdır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, 167).

Sınıflanan kuşaklar birbirinden farklı sosyal olaylar ve tarihsel süreçlerden geçtiği için farklı düşünce yapılarına, yaşam tarzlarına ve değerlere sahiptir. Her ne kadar kuşaklar arasında bir bağlantı yok gibi görünse de aslında her kuşak kendi içinde bir

önceki kuşağın etkilerini taşımaktadır. Her kuşak kendi içinde bir önceki veya bir sonraki kuşağa karşı geçirgenlik göstermektedir. Bu bağlamda kuşakları birbirinden bağımsız düşünmek olanaksızdır.

Kuşakları kendi içindeki iç dinamiklerini anlamak için derinlemesine incelemeden önce kuşaklar arasındaki genel bir bilgi ve genel farklılıklarını ortaya koymak kuşakların kavranması bağlamında oldukça yarar sağlayacaktır.

Kuşakları oluşturan özelliklerini, değerlerini ve tarihsel süreçlerini karşılaştırmalı olarak Tablo 1 aracılığıyla incelemek mümkündür (Akdemir ve diğ., 2013, 16).

Tablo 1: Kuşakların Karşılaştırılması

Sesiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Sadakat duygusu yüksek	Sadakat duygusu yüksek	Sadakat duygusu değişken	Sadakat duygusu az	İşbirlikçi
Komşuluk ilişkisi	İşkolik	Otoriteye saygılı	Otoriteyi zor kabullenir	Yaratıcı
Otoriteye saygılı	Takım çalışması	Topluma duyarlı	Bağımsızlık	Teknoloji ile doğan
İşkoliklik	Rekabetçi	İş motivasyonu yüksek	İş değiştirme yaygın	
Değerlere adanmışlık	Kanaatkar	Kanaatkar	Bireyci	
Geniş aile kültürü	Teknolojiden uzak	Kaygılı	Teknoloji ile büyüyen	
		Teknolojiyle ilişkisi az		

2.1.1. Sessiz Kuşak

1925 – 1945 yıllarında doğan bireyleri kapsayan kuşaktır. Bu dönem aralığında birden fazla toplumsal ve küresel olaylar meydana gelmiştir. Büyük Buhran, 2. Dünya Savaşı gibi küresel olayların yanı sıra Cumhuriyet'in kurulması gibi toplumsal olaylara şahit olmuş bir kuşaktır (Acılıoğlu, 2017, 24). Bu denli birçok olaya şahit olmasından dolayı Sessiz Kuşak veya Gelenekselciler olarak

adlandırıldığı gibi savaş dönemini yaşamalarından kaynaklı olarak Savaş Kuşağı olarak da adlandırılmış şekilde birçok kaynakta yerini almaktadır.

Hem küresel hem de toplumsal bağlamda böylesine büyük olayların içinde yetişen kuşak hem yaşanan olayların etki gücüyle hem de olayların sonucunda meydana gelen iç dinamiklerle şekillenmiştir. Savaş sonucunda oluşan yokluk bireyler üzerinde sarsıntı oluştururken, Büyük Buhran sonucunda oluşan işsizlik bireylerin geçim sıkıntılarını arttırmıştır. Bu dönemde gerçekleşen Cumhuriyet'in kuruluşu bunca küresel kötü durumu içinde toplumdaki bireyler bir umut duygusu aşlamıştır (Acılıoğlu, 2017, 24).

Gelenekselci yaklaşıma sahip olan sessiz kuşakta yurttaşlık bilinci hakimdir. Bu kuşak dünyaya gelen son 100 yılın en küçük kuşağı olarak değerlendirilir. Küresel bağlamda yaşanan olaylar sonucunda meydana gelen ekonomik sıkıntıların oluşturduğu işsizlikten, kıtlıktan ve ekonomik sıkıntılardan kaynaklı tasarruf etme alışkanlıkları oldukça fazladır. Sessiz kuşağın genel yaşam biçiminde sade yaşam zihniyeti yaygındır (www.capital.com.tr, [26.03.2019]).

İş hayatındaki sessiz kuşağın değerleri, otoritelerini tanıma, dürüstlük ve doyumlarını ikinci planda tutma üzerine şekillenmiştir. İş hayatındaki üst alt yani emir komuta zincirine itaat etme, kuralları harfiyen uygulayan, iş değiştirme konusuna sıcak bakmayan ve sabır konusundaki eşikleri yüksek olan sessiz kuşak için muhafazakar bireylerin bulunduğu kuşak dönemi olarak da tanımlanmaktadır (Acılıoğlu, 2017, 24).

Sessiz Kuşağı genel bir perspektiften ele almak gerekirse, bu kuşağın doğduğu dönemde yaşanan savaş ve hâkim olan buhran nedeniyle kuşağın şekillenmesinde çok güçlü ve farklı dinamikler mevcuttur. Savaşın döneme etkisi sonucunda kuşakta yaşama tutunma iç güdüsünde artış söz konusu olmuş. Buhranın sonucunda oluşan işsizlik ve buna bağlı oluşan ekonomik zorluklar bu kuşağın yaşamak için çalışmanın zorunlu olduğu düşüncesinin doğuşuna zemin hazırlamıştır. Hatta bu düşünce bir yaşam biçimine dönüşmüş ve bir sonraki kuşakta şimdi çok çalışıp ilerde karşılığını göreceği inancının zeminini oluşturmuştur. Emir komuta zincirindeki yöneticinin her dediğini yapma ve itaat duygusu yoğundur. Bu yüzden işe bağlılık bu kuşakta yoğun olarak görülmektedir. Yaşadıkları dönemin mevcut ekonomik şartlarından ötürü tasarrufa ve geleceğe yatırıma oldukça önem vermektedir. Bundan sonra gelecek

olan kuşaklara oranla teknolojiyle çok iç içe olmadıkları için teknolojik cihazları ve teknolojik gelişmelere uzak kalmışlardır. Geleneksel kültür ve tarihlerine bağlılık mevcuttur. Bu yüzden bu kuşaktan bahsedilirken gelenekselciler tanımlaması da kullanılmaktadır. Dönemin ciddi sıkıntılarıyla iç içe oldukları için yaşam biçimi olarak sadelikten yana bir yaklaşım benimsemişlerdir.

2.1.2. Bebek Patlaması

1946 - 1964 yıllarında doğan bireyleri kapsayan kuşaktır. 2. Dünya Savaşı'ndan sonra bir nüfus patlaması yaşanmıştır. Bu nüfus patlaması bu dönemde gerçekleşmiştir. Bu döneme mensup bireyler bir önceki Sessiz Kuşağın yokluk ve ekonomik sıkıntılarından kaynaklı hayatta kalma mücadelesini bu kuşakta biraz daha geri planda kalmıştır. Sessiz Kuşağa oranla daha refaha ve varlığa kavuşulmuş bir dönem hakimdir. Ancak savaşın izleri tamamen silinmiş değildir. Sadece siyasi açıdan çok partili dönemin getirdiği refahın yükselmesine şahit olmuştur (Acılioğlu, 2017, 24-25). Savaş döneminden sonra yaşanan nüfus patlamasından dolayı Bebek Patlaması veya Baby Boomer olarak adlandırıldığı gibi nüfustaki artış yaşanmasında kaynaklı olarak Patlama Kuşağı olarak da adlandırılmış şekilde birçok kaynakta yerini almaktadır.

Bu kuşakta Türkiye' de 1000 kişiye 18 telefon ve 4 otomobil düşmektedir. Aynı zamanda yağ kuyrukları, Sümerbank olayı ve Türkiye'nin yürüyen ilk merdivenleri de dönem içindeki olaylardan bazılarıdır. Bu kuşağı tasrif ederken Sandviç Kuşağı olarak da dile getirilir. Çünkü bu kuşakların çocuklarına bakıcılar değil, anneleri bakmaktadır. Yani hem ebeveynlerine hem çocuklarına bakmış bir kuşaktır (Kuran, 2018, 68).

Yaşam standartlarında ve iş hayatlarında en belirgin faktör çok çalışma güdüsüdür. Şimdi çok çalış ilerleyen zaman diliminde karılığını alırsın zihniyet yapısı hâkimdir. Bundan sonra gelen kuşak bu kuşağı teknolojik gelişmelerden uzak teknolojiye ve birçok konu açısından uyumsuz görmektedir. Gelenekselci bir yapılanmaları olduğu için yeniliklere karşı kapalı oldukları gibi bir değerlendirmeleri vardır. Çalışma değerleri "Çalışmak İçin Yaşamak" düşüncesi egemendir (Acılioğlu, 2017, 25)

2.1.3. X Kuşığı

1965 - 1979 yıllarında doğan bireyleri kapsayan kuşaktır. Toplumda yaşanan değişimlerin ve dönüşümlerin etkisini barındırdığı için Geçiş Kuşığı olarak da adlandırılır. Soğuk Savaş döneminin getirisi olarak radikal değişim süreçlerinden geçen dünya dinamiklerinin ve dengelerinin değişimine tanık olmuşlardır. Soğuk Savaş dışında daha pek çok tarihi olaylara da şahit olan bu kuşak, renkli televizyonların evlere girmesi, 1980 darbesi nedeniyle milyonlarca insanın fişlendiği ve gözaltına alındığı gergin süreçler ve ekonomik alanlardaki değişimler gibi olayların etkisini yoğun olarak bu kuşak hissetmektedir (Acılioğlu, 2017, 25-26).

Her ne kadar önceki kuşaklar gibi sıcak savaş süreçlerinin içinde bulunmasalar Soğuk Savaş, Watergate skandalı ve Vietnam Savaşı gibi uzaktan bir tehdit algıları mevcuttur. Bu yüzden de şüphe ve güvensizlik yapılarıyla şekillenmişlerdir. Bu dönemin diğer önemli öğeleri ise MTV, AIDS ve bilgisayar oyunlarıdır (Demirkaya ve diğer, 2015: 192). Bebek Patlaması kuşağının zemini oluşturduğu olumsuzluklar içinde büyümüştür.

Refah düzeyinin artışına bağlı olarak maliyetlerin zaman içerisinde devlet tarafından ödenememesi ve petrol krizinden dolayı oluşan olumsuzluklar bu kuşağın sıkıntılı süreçlerde büyümesine neden olmuştur. Buna bağlı olarak da “Kayıp Kuşak” şeklinde tanımlamalarda yapılmıştır. Bu kuşağın en belirgin dinamikleri geleceğe karşı olan korkuları ve kaygılarıdır (Altuğ, 2012, 205).

Toplumun sahip olduğu yapısına, sert siyasi görüş çıkışları, alışılmış dışı giyim tarzı ve müzik seçimleriyle zıt bir şekillenme biçimi olduğunu ifade etmek mümkündür. Varoluşlarını açıklarken, saygın bir elde etme bunula beraber para kazanma ve sosyalleşme bağlamında yüksek bir eğilim söz konusudur (Coland, 1989, 83). Kalabalık bir dönemde yetişmelerinden kaynaklı olarak az çocuğa sahip olma bilincinde şekillendiği kuşaktır. Bunun yanında iş yaşam dengesi ve kişisel gelişim kavramlarının temelleri bu kuşakta atılmıştır (Acılioğlu, 2017, 26). X kuşağı bir önceki doğum patlamasından kaynaklı olarak ebeveynleri tarafından en ilgisiz kalmış kuşaktır. Buna bağlı olarak bu kuşak bireyselci ve kendini kalabalık içinde gösterme eğilimine sahiptir. Sadakat duyguları yüksek ve kariyer açısından yükselerek kendini gösterme çabaları mevcuttur. X kuşağı yetiştiği dönemde gerek ekonomik gerekse

siyasi bağlamdaki olaylar ve nüfusun kalabalık olması bu kuşağı oldukça etkilenmiş ve şekillenmesi noktasından bir dinamik olmuştur.

X kuşağı iş ve yaşam arasındaki çizgiyi koyması ve dengeyi sağlaması açısından kendinden önceki kuşaklara göre farklıdır. Kendini güveni olan, bağımsızlığına düşkün ve kendi kendini özgürce yönetme konusunda vakıf özelliklere sahiptir (Zemke ve Diğer, 1999, 5). X kuşağının bulunduğu iş hayatındaki dönemde yöneticileri patlama kuşağının otoriter yapısı, yönetmek durumunda olduğu Y kuşağının kuralcı yaklaşıma karşı oluşu, itaat etmeyi sevmeyen ve bağımsız bir yaklaşımı benimseyen yapılanmanın arasında sıkışıp kalmıştır (Acılıoğlu, 2017, 27).

Genel perspektiften bakıldığında X kuşağı, önceki kuşağın sahip olduğu katı düşünce yapısı ve kendinden sonraki kuşağın değişken ve yenilikçi yapısı arasında kalmıştır. Bu noktada X kuşağı ara köprü görevindedir. Her ne kadar sessiz kuşağın çalışma prensiplerinden farklı bir yaşam ve iş prensipleri benimsemiş olsa da o kuşağın izlerini yine kendinde taşımaktadır.

2.1.4. Y Kuşağı

1980 – 1999 yıllarında doğan bireyleri kapsayan kuşaktır. Y kuşağı kendinden önceki kuşaklara kıyasla hem ekonomik koşullar açısından daha olumlu hem de küresel iletişim teknolojisinin hızla geliştiği bir dönemin çocuklarıdır. Teknolojinin ilerlemesiyle beraber küresel bir mahalleye dönüşen dünyada internet ve sosyal medya ağlarının yardımıyla her şeyden anında haber alabilme ve istediği bilgilere hızlıca sahip olabilme gücüne sahiplerdir. Diğer kuşakların şekillenmesine etki eden yokluk durumu, savaş stresi ve nüfusun kalabalık yapısından kaynaklı oluşan olumsuzluklar gibi negatif bir etki söz konusu değildir. O yüzden var olan ekonomik şartlarıyla hayatı yaşamak ve yaşadıkları hayattan zevk almak gibi bir düşünce yapıları vardır (Acılıoğlu, 2017, 28).

Dünyada stratejistler arasında ismini önlere yazdıran Michael McQueen, bu kuşağın hayattan zevk alma anlayışı ve tüketimi arasında bir bağlantı kurmuştur. Bu kuşağın tüketimlerinin diğer kuşaklara oranla daha bilinçli olduğuna vurgu yapmıştır. Diğer kuşakların telefonu değiştirme nedeni cihazın işlev yetisini kaybetmesi iken Y kuşağı içinse telefon değiştirme nedeni cihazın işlev yetisini kaybetmesi ama buradaki işlev yetisi, çağın gerisinde kalması, gelişim hızına yetişememesi ve demode

olmasıdır. Y kuşağı diğer kuşaklara göre alacağı ürün konusunda fazlasıyla da bilgi sahibi olarak tüketimini gerçekleştirmektedir (Acılioğlu, 2017, 29).

Y kuşağının sahip olduğu tüketim bilincinin şekillenmesinde dünyanın küreselleşme sürecinin ve istediği bilgilere artık hızlı bir biçimde ulaşma imkânlarının olmasıyla doğru orantılıdır. Bu bağlamda bir ürün veya hizmet konusunda karşılaştırma yapabilme, içeriğini inceleme ve en doğru seçimi yapma gibi imkânlara sahiptir. Tüketim anlayışı bu yüzden diğer kuşaklara göre daha bilinçlidir. Bunun dışında değişen ve gelişen dünya standartlarında dünyaya gelen bu kuşakta, kavramlar aynı kalırken kavramların kapsamı ve anlamı değişim göstermiştir. İşlev görme her kuşak için aynı kalırken, işlev görmekten kastedilenin ne olduğu değişim göstermiştir.

Y Kuşağı, ebeveynlerinin desteğini üst boyutta hissedilen bireyleri kapsamaktadır. Bu desteğin hem avantajlarını hem de dezavantajlarını yaşamaktadır. Ailelerinin korumacı ve destekçi yaklaşımı bireylerin hayatta risk alabilme gücünü artmasını ve hayallerinin peşinden giderek içlerindeki cevherleri ortaya çıkarmaları için imkânlar yaratmasını sağlamıştır. Bunun dışında ailelerin bireye sağlamış olduğu maddi desteği, sundukları sosyal ve kültüre eğitim fırsatları sayesinde Y kuşağı diğer kuşaklara göre daha donanımlı ve donanımlarını arttırmaya yatkın bir nesildir. Ailenin bu denli imkânlar yaratması, korucu ve destekçi olması kimi zaman bireye özelsin mesajının fazla vurgulanmasına sebep olmuştur (Sarıoğlu, 2018, 34). Bu noktada bireye özelsin mesajının yoğunluğunda kaynaklı olarak Y kuşağının bireyselci yönlerinde bir artış oluşmasına zemin hazırlanmıştır. Ebeveynlerdeki korumacı ve destekçi yaklaşımının ölçüsünde bir denge olmaması durumunda bireyler her konuda ayağına gelen imkânlar doğrultusunda hazır konma eğilimli bir yaklaşıma sahip olmaları kaçınılmaz olacaktır.

Küresel bir mahalleye dönen dünyada dijital medyanın etkisiyle büyüyen ilk kuşak olan Y kuşağı bireylerinin üçte ikisi 5 yaşından önce bilgisayarla etkileşime girmiştir. Aile fertlerine, akrabalarına, arkadaşlarına, bilgilere ve eğlencelere istedikleri her anda ulaşabilmektedir. Küresel ekonomik sıkıntılar diğer kuşaklara oranlar bu kuşağı daha kötü etkilemesine rağmen bu kuşağın üyeleri iyimserliğini kaybetmemiştir. İlgisi konusunda ön planda olmaya alışın olan bireylerin beklentileri yüksek olarak ve hedefleri net bir biçimde şekillenmiştir. Diğer kuşaklarda genel olarak geniş aile yapıları mevcutken bu kuşakta çekirdek aile yapısı mevcuttur (Zemke ve diğ., 2013, 120 – 123).

Hayata karşı beklentileri yüksek olan Y kuşağının iş konusunda da aynı ölçüde beklenti düzeyleri mevcuttur. En genç kuşak olarak medya, teknoloji ve iletişim konuları konusunda iyi, özgürlüklerine düşkün, diğer kuşaklara göre tüketici bir nesil olarak tanımlanmaktadır. Sosyalleşmeye ve kişisel gelişime önem veren bu kuşak, iş hayatındaki kişilerin ve iş yerinin sosyal yaşam ile birlikte bir bütün olduğunu buna bağlı olarak da sosyalizasyon süreçlerinden biri olarak görmektedir. Araştırmacı, sorgulayıcı ve paylaşımcı olma özellikleri iş hayatına da yansiyarak risk alabilen bireyler olmasına bağlı olarak girişimcilik ve yaratıcı yönleri aktif haldedir. Özgüveni yüksek ve özsaygısı yüksek olan bireylerin eş zamanlı çok işi yapabilme gibi yetkinlikleri mevcuttur (Acılıoğlu, 2017, 37 – 42).

2.1.5. Z Kuşağı

2000 ve sonraki yıllarında doğan bireyleri kapsayan kuşaktır. Bilişim teknolojisinin içinde doğan ve teknoloji ile büyüyen gizemli çocuklardır. Bu kuşak bireyleri için teknolojik olan tüm araç ve gereçler elleri kolları gibi işleve sahiptir. Sosyal ağlara ve internete erişim sağlayan her türlü cihaz bu kuşak üyelerinin vücutlarından bir parça gibidir. Öğrenme süreci onlar için hayat boyudur. Öğrenme kaynakları sadece kitaplardan ve okullardan ibaret değildir. Çünkü doğduktan itibaren merak ettikleri her sorunun cevabını saniyeler içinde alabilme gücüne sahiplerdir. Onlar için kişisel gelişim oldukça önem arz ettiği için çok diplomalı olmaları öngörülmektedir. Bu kuşak edilgenliği kabul etmediği için kendi tercihlerini ortaya çıkarmak ve söylemek konusunda çekinmemektedir. Buna bağlı olarak iş hayatlarında iş değişme düşünceleri aktif olabilir. Sadakat duyguları düşük olma özelliği göstermektedir. Z kuşağı küresel dünyanın vatandaşları olarak nitelendirilmektedir. Küresel dünyanın en büyük getirisi önlerine çıkan olanaklar ve birden fazla alternatiflerinin erişim imkânlarının hızlı olmasıdır. Bunun sonucunda ise zor beğenen, tatmin olamayan ve alternatiflerin fazla olmasından kaynaklı olarak kararsız bireylerin oluşmasına zemin hazırlamıştır (Acılıoğlu, 2017, 30-31).

Yeni teknolojik imkânlar sayesinde iletişim ve ulaşım kolaylıklarıyla hep bir arada olan bu kuşağı “İnternet Kuşağı” olarak da adlandırmak mümkündür. Diğer kuşaklardan farklı olarak bu kuşak bireyleri network gençlerinden oluşmaktadır. Uzaktan iletişim kurmak için gerekli olan tüm imkânlara sahip oldukları için yalnız kalabilme veya yalnız yaşayabilecekleri düşüncesi hâkimdir. Aynı zaman dilimden

birden çok konuyla ilgilenebilme yetilerini geliştirdiklerini söylemek mümkün olabilir (Sezen, 2018).

Teknolojiyi hızlı biçimde kavramaları, yaptıkları işleri titiz ve hızlı bir biçimde tamamlayan bu kuşak tam bir tüketici olarak değerlendirilmektedir. Aynı anda birden fazla iş yapabilme ve ilgilenebilme yetileri oldukça yüksektir. Bunun yanı sıra motor becerileri de iyidir. Otorite kavramı bu kuşak için tamamen içi boş anlamını yitirmiş bir kavramdır. Z kuşağının sahip olduğu işe, çalışma ortamına ve kurallara karşı alışılmış dışı bir yaklaşım biçimi vardır. İş hayatına yeni yeni girmiş olan home office bu kuşak ile beraber hem çalışanın hem de şirketlerin tercih edeceği bir çalışma tarzına dönmesi beklenmektedir. Önceki dönemlerde varlığı söz konusu olmayan fakat ihtiyaç doğrultusunda zaman içinde yeni meslek grupları olarak karşımıza çıkan yaşam koçu, sosyal medya gibi meslekler gelecek kuşak için geride kalacak ve o dönemin ihtiyaçları doğrultusunda yeni meslek alanları oluşacaktır. ABD Çalışma Bakanlığı'nın yaptığı araştırmada bugün okuyan çocukların % 65'i henüz olmayan meslek gruplarında çalışacaktır (Acılıoğlu, 2017, 31-32).

Küreselliğin tam içinde doğan bu nesil her şeye hızlı bir biçimde ulaşabildiği için bekleme konusunda sabırsız, dikkat toplama süresi kısa ve odaklanma konusunda zayıf özelliklere sahiptir. Sosyalleşme konusunda fazlasıyla aktif olan bireyler, duygu, düşünce ve isteklerini paylaşma içgüdüleri yüksektir. İşleri daha hızlı yapmanın yanı sıra işleri yapmanın daha eğlenceli yollarını arayarak, yaratıcılıktan ve yeniliklerden zevk almaktadırlar (Tandoğan, 2013, 27).

2.2. X ve Y Kuşağı Arasındaki Farklar

X ve Y kuşağının öncelikle var oldukları dönemlerde oluşan olaylar ve bu olaylar sonucunda meydana gelen etki güçleri olarak farklılık göstermektedir. X kuşağı uzaktan etki gücü olan Soğuk Savaş'ın tedirginliğinden, 1980 darbesinin sonucunda birçok insanın fişlenmesi ve gözaltına alınmasından dolayı gergin süreçlerden ve ekonomik alanlardaki pek çok değişim olaylarından yoğun olarak etkilenmiştir. Y kuşağı ise; birebir savaş veya yokluk durumu gibi olaylar ile karşı karşıya kalamamıştır. X kuşağına kıyasla ekonomik olarak daha olumlu süreçlere tanık olmuştur.

Y kuşağının sahip olduğu olanaklar arasında dijital iletişim, aktif sosyal yaşam, internet ve bilgisayar oyunları yer almaktadır. Bundan dolayı Y kuşağı interneti ve teknolojiyi aktif bir biçimde kullanmaktadır (Metin ve Kızıldağ, 2017, 345). X kuşağı ise; internetten uzak televizyon ve otomobil açısından ise yeni yeni imkânların olduğu ekonomik ve sosyal açıdan sıkıntılı süreçlerin içinde hayatta kalma mücadelesi veren bir nesildir.

Benimsemiş olduğu çalışma değerleri “Yaşamak için Çalışmak” düşüncesi egemendir. Kendinde önce var olan kuşakların aksine X kuşağı iş ve yaşam dengesini kurmayı başarmış aynı zamanda aile, arkadaş ve iş ilişkilerini dengede tutmaya çalışmıştır. Anne ve babalarına bakarak bu kuşak üyelerinin özgüvenleri yüksek, gerçekçi yaklaşıma sahip ve çalışkan olma gibi özellikleri mevcuttur. En belirgin özellikleri olarak bireyselci ve idealist düşünce yapılarına sahiplerdir (Toduk, 2014, 42).

Y kuşağı nedenini bilmediği bir şeyi yapmaktan kaçınan ve bu konuda önyargılara sahiptir. Bu kuşak mantık arama ve sorgulama yetisi güçlü olduğu için kolay inandırılabilir bir nesil değildir. Araştırmalara bakıldığında Y kuşağı kendine güvenen, bağımsızlığına önem veren, işbirliğine yatkın ve bencillik özelliklerini barındırmaktadır. Her şeyi başarabileceği konusundaki inancı olan Y kuşağı iş ve yaşam dengesi konusunda oldukça hassastır (Yüksekbilgili, 2013, 343).

2.2.1. X ve Y Kuşağının İş Dünyasındaki Davranış Özelliklerinin Karşılaştırılması

İş hayatında şuan da aktif olarak 4 kuşak bulunmaktadır. Çoğunluğu oluşturmamakla beraber son kuşak olan Z kuşağı da iş hayatına giriş yapmıştır. İş hayatındaki gelen yoğunluk X ve Y kuşağındadır. Her kuşak kendinden önceki kuşağı yeniliğe kapalı, gerici, çağdışı ve katı kuralları olan tutucu olan bireyler olarak değerlendirirken, her kuşak yine kendinden sonraki kuşağı sadakatsiz, sabırsız, sorumluluk bilinci az ve saygılı olamayan bireyler olarak değerlendirmektedir. İş hayatındaki Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı ile Y Kuşağı ve Z Kuşağı arasında kalan bir X kuşağı durumu söz konusudur. X Kuşağı bu bağlamda hem önceki kuşakların izlerini taşıırken hem de sonraki kuşakların değişim ve yenilik düşüncesini kavramak durumunda kalan bir köprü niteliğindedir.

Dünyaya geldiği dönem içindeki olayların sonucunda oluşan etkiler ile şekillenen X kuşağı daha çok çalışıp para kazanma eğilimine sahiptir. Belirgin olmayan yaşam şartları sebebiyle ebeveynlerinden farklı olarak değişim konusunda hızlı ve esnek bir yapıya sahiplerdir. Dönemin ekonomik sorunlarıyla ve değişen dünya dinamikleriyle iç içe olmalarından dolayı toplumsal açıdan duyarlı, sadakat duygusu fazla, idealist ve mücadeleci olmasına karşın, iş yaşamında otoriteyi çabuk kabullenen, iş esnasında motivasyonu yüksek ve emir komuta zincirine saygılı bireylerdir (Çevik Tekin ve Akgemci, 2016, 24 – 25). Emir komuta zincirine olan saygısı paralelinde genel ve iş kurallarına itaat etme duygusu fazladır. Her ne kadar değişim konusunda hızlı ve esnek bir yapıya olsa da değişimlere toleransı oldukça düşüktür. Teknolojiye ayak uydurmaya çalışsa da bu konuda da bir sıkıntılar yaşamaktadır.

Dünyaya geldiği dönem içinde çok fazla sorunla mücadele etmek zorunda kalmamış olan Y kuşağı, yaşam tarzı standartlarında haftada 40 saatten çok çalışmayı doğru bulmaktadır. Fakat kabul ettiği çalışma süresi alışılmış olan sabit 9 – 17 saat aralığı değildir. Bu anlayışın değişmesi içinse çabalamaktadır. Çalışma yerlerinde kendilerine ait zaman dilimlerini kendi inisiyatifleri doğrultusunda belirlemeleri gerektiğini düşünmektedirler. Diğer kuşakların aksine bu kuşak üyeleri esnek bir yaklaşıma sahiptirler. Çalışma sürecinde yapacakları işi illa ofiste gerçekleştirmek gerektiği düşüncesinde değildir (Zemke vd., 2013, 138-139). Bu kuşağın iş hayatında en yaşlısı 29 en genci ise 18 yaşındadır. Teknolojinin etkisi ve değişim içinde büyüyen bu bireylerin hızlı tüketim içgüdülerinden kaynaklı sabrı az ve sadakat duygusu azdır. Bireysel olmalarının yanı sıra girişimci ve yaratıcı özellikleri de vardır. Çalışma sürecini zevkli ve eğlenceli hale getirmek istemektedirler. Otoriteye karşı negatif bir bakış açısına sahiplerdir. Hızlı tüketmekten dolayı istekleri çok ve tatmin olma konusunda zorlukları vardır. Beklentileri yüksek olmasına rağmen bu beklentiler için fazla çaba sarf etmek veya bedel ödemek istememeklerdir (Sezen, 2019).

Türkiye’ de Acılioğlu’na göre 5 kuşak mevcuttur. Genel bir perspektiften bakılacak olur ise Türkiye’de toplam nüfus, toplam nüfusun yüzdelik oranı ve bu kuşakların doğum yıl aralıklarına aşağıdaki tabloda görmek mümkündür.

Tablo 2: Türkiye’de Kuşakların Sayısal Karşılaştırması

Kuşaklar	Türkiye’deki Toplam Nüfus	Nüfus (%)
Sessiz Kuşak (1923 – 1945)	4.607.667	% 6
Baby Boomers (1946 – 1964)	12.840.537	% 17
X Kuşağı (1965 – 1979)	16.075.110	% 21
Y Kuşağı (1980 -1999)	25.546.267	% 33
Z Kuşağı (2000 – 2000 üzeri)	17.412.268	% 23

Kaynak: Acılıoğlu, İnan. 2017. “İş’te Y Kuşağı”. 2.bs. İstanbul Elma Yayınevi

Kuşaklar arasında Y kuşağının X kuşağına oranla birçok alanda üstün olduğu gözlemlenmiştir. Aşağıdaki tabloda kuşaklar arasındaki özelliklere göre karşılaştırmalı analiz mevcuttur.

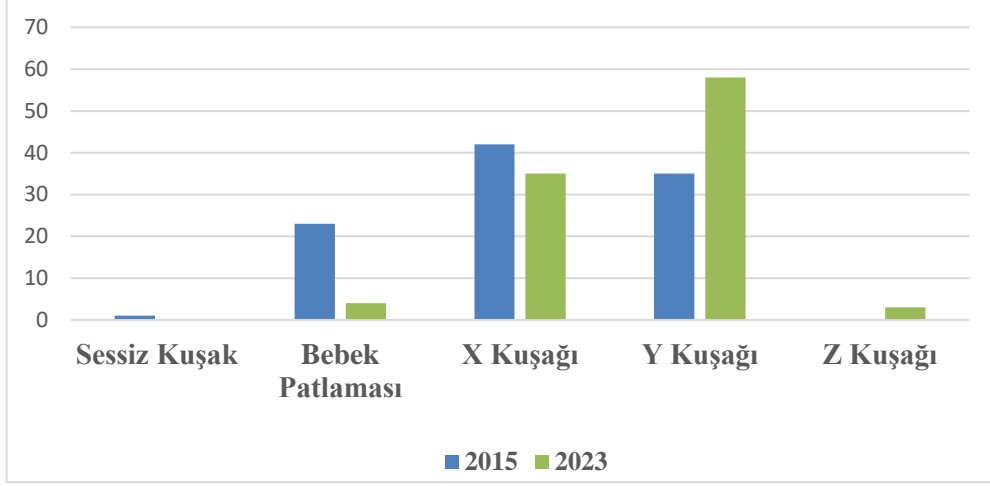
Tablo 3: Kuşakların Özelliklerine Göre Karşılaştırılması

DEĞİŞKENLER	KUŞAKLAR
Başarı Odaklılık	Y kuşağı > Patlama Kuşağı
Başarı Odaklılık	X Kuşağı > Patlama Kuşağı
İletişim Becerisi	Y kuşağı > X Kuşağı
İletişim Kuşağı	Y Kuşağı > Patlama Kuşağı
Dürüstlük	Y Kuşağı > X Kuşağı
İyimserlik	Patlama Kuşağı > X Kuşağı

Kaynak: Dash, M.K. 2010. “Comparative Empirical Analysis Of Occupational and Motivational Differences Of Different Gerations in India Workforce”.**International Journal Of Business Research**. V. 10. N.6: 114

İş yaşamında nüfus dağılımının durumu aşağıdaki gibidir. Henüz Z kuşağı iş hayatında aktif bir yoğunluğu söz konusu değildir fakat 2023 yılında öngörülen duruma göre şekillenmiştir.

Tablo 4: İş Yaşamında Kuşakların Nüfus Dağılımı



Kaynak: Acıhoğlu, İnan. 2017. “İş’te Y Kuşağı”. 2.bs. İstanbul Elma Yayınevi

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI

3.1. Örgütsel Bağlılık Kavramı ve Tanımı

Günümüzde birçok örgüt, çalışan bağlılığını artırmak için büyük çaba göstermektedir. Birey ve örgüt arasında kurulan bağlar, örgütün en değerli sermayesi olan insan gücünün ortak bir amaç ve kültür etrafında birleşmesini sağlayarak, bireylerin örgüte karşı aidiyet duygusu geliştirmelerine katkı sağlamaktadır (Çakır, 2001, 57).

Bireylerin bir işi yapmasını sağlayan temel unsur bağlılıktır. Yoğun bir adanmışlık olarak da ifade edilen bağlılık, en iyi örgüt amaçlarımızdan, irademizden veya koşullarımızdan daha güçlü bir anlamı ifade etmektedir. Bağlılığı düşük olan çalışanın performansı da düşük olacak, engelleri kolaylıkla aşamayacak; dolayısıyla karşısına çıkan fırsatları kaybetme olasılığı artacaktır (Maxwell, 1999).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütün hedeflerine ulaşmasına yardımcı olma taahhüdünde bulunma durumudur ve çalışanların özdeşleşme, katılım ve sadakat düzeylerini ifade eder (Caught ve Shadur, 2000). Bu doğrultuda örgütsel bağlılık, zorlama olmaksızın, gönüllü ve bireysel bir algıyı ifade etmektedir (Aka, 2018).

Psikolojik olarak kuruma bağlı çalışanların iş tatminlerinin yüksek ve daha üretken iş çıktısı sağladıkları yapılan birçok araştırma ile doğrulanmıştır (Ng, 2015).

Porter ve arkadaşları (1974) örgütsel bağlılığın en az üç faktörle açıklanabileceğini savunmuştur;

- 1) örgütün amaç ve değerlerine karşı güçlü bir inanç ve kabul,
- 2) örgüt için kayda değer bir çaba gösterme isteği,
- 3) örgütteki üyeliğini sürdürme konusunda güçlü bir istek duyma.

Diğer bir tanıma göre bağlılık, bireylerin davranışları, inançları ve tutumlarıyla ölçülebilen ve her bireyde farklı düzeylerde ortaya çıkan duygusal bir tepkidir (Starnes ve Truhon, 2006, 1).

Staw ve Salancik (1977)'e göre, örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan tanımların çoğu, bağlılıkla ilgili davranışlara odaklanmaktadır. Örneğin, “eylemleriyle sınırlanan biri” veya “resmi ve/veya normatif beklentileri aşan davranışlar” hakkında konuştuğumuzda, bağlılığın açıkça görülebilen sonuçlarını odaklarız.

Bu tür davranışlar, bireylerin alacakları aksiyonların alternatif sonuçlarından vazgeçtiği ve kendilerini örgütle ilişkilendirmeyi seçtiği sabit örgüt maliyetlerini temsil eder (Mowday, Sters and Porter, 1979).

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan farklı tanımlar, aşağıdaki tabloda özetlenmiştir;

Tablo 5: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Allen ve Meyer (1997)	Çalışanların işine devam etme isteği, işyerine düzenli olarak gelmesi, işletmenin varlıklarını koruması ve işletmenin amaçları ile bütünleşmesidir.
Mowday ve diğerleri	Bireyin belirli bir örgütle kendini tanımlamasının göreceli olarak ifadesidir.
Gaertner ve Nollen (1989)	Bireyin örgütte kalma isteği duyarak, öncelikli hedef olarak maddi kaygılar gütmeksizin, örgütün amaç ve değerleriyle özdeşleşmesidir.
Schermerhorn ve diğerleri (1994)	Çalışanın örgütle kurduğu kuvvetli kimlik birliği ve kendisini örgütün bir parçası olarak algılama derecesidir.
Morris ve diğerleri (1993)	Bireyin örgütle bütünleşme ve gönüllülük eğilimidir.
Davis ve Newstrom (1989)	Çalışanların örgüt ile kurduğu kimlik eşleşme düzeyi ve örgütün aktif bir üyesi olmaya devam etme isteğidir.
Kiesler (1971)	Bireyin belirli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyarak belli davranışlara yönelmesidir.
Sheldon (1971)	Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimlerdir.
Randall ve Cote (1991)	Kişinin örgütte kalma ve örgüt için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesidir.

Kaynak: Diker Oğuz. 2014. Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Eskişehir

Örgüt içerisinde çalışan bireylerin mesleki yeterlilikleri her ne kadar önemli bir unsur olsa da, başarı için tek başına yeterli olmayacaktır. Yüksek yeterliliğe sahip fakat bağlılığı düşük olan çalışanlar örgütün amaçlarına ulaşmasında yeterince istekli olmayacaklardır (Ulrich, 1998). Psikolojik olarak kuruma bağlı çalışanların iş tatminlerinin yüksek ve daha üretken iş çıktısı sağladıkları yapılan birçok araştırma ile doğrulanmıştır (Ng, 2015).

Örgütsel bağlılığı oluşturmak, iş görenlerin duygusal enerjilerini ve ilgilerini olumlu yöne çekebilmeye bağlıdır. Bu da, çalışanların birbirleriyle olan ilişkileri ve örgüt hakkındaki düşünceleri ile yakından ilgilidir (Ulrich, 1998).

Yapılan araştırmalara göre; iş tatmini yüksek olan ve çalıştığı örgüte yüksek bağlılık duyan çalışanların, geri çekilme davranışlarından sakındıkları ve işlerine olan bağlılıklarını devam ettirdikleri görülmüştür (Sagie,1998).

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelediğinde, çalışmaların tümünde bağlılık kavramının, çalışan devir oranı ile ilişkilendirildiği görülmektedir. Örgüte güçlü bir şekilde bağlı olan çalışanlar örgütten ayrılma olasılığı düşük olanlardır (Allen ve Meyer,1990, 2).

Literatürdeki en yaygın yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; bireyin kendisini örgütün bir parçası gibi hissetmesi ve örgütte olmaktan memnuniyet duyması şeklinde ortaya çıkan duygusal bir bağlılıktır. Kanter (1968) bu yaklaşımı “uyum bağlılığı” olarak tanımlamıştır (Kanter,1968).

Örgütsel bağlılık, örgütlerin varlıklarını devam ettirme çabalarının nihai hedeflerinden biridir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar, iş tatmini daha yüksek, daha uyumlu, daha verimli çalışanlar olacak, dolayısıyla örgüte olan maliyetleri de azalacaktır. Başka bir deyişle, bağlılığı yüksek olan çalışanın, bağlılığı düşük olan bir çalışana göre, moral ve motivasyona daha az ihtiyaç duyacaktır. Bu da beraberinde, yönetim ve insan kaynaklarının yükünü azaltacak, örgütün hedeflerine ulaşmasına olumlu yönde katkıda bulunacaktır (Sarıtaş ve Karabuğa, 2017, 141).

3.2. Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları

Örgütsel bağlılık tek bir perspektiften değerlendirilemeyecek soyut ve çok kapsamlı bir kavramdır. Literatürde bağlılık konusundaki araştırmalar incelendiğinde

bağlılığın farklı yönlerden ele alındığı ve her araştırmacının bağlılık kavramını kendi araştırma konularına paralel olarak ortaya koydukları görülmektedir.

Çalışan bağlılığı konusundaki araştırmalar 1970'li yıllarda artmaya başlamıştır. Bağlılık konusunda yapılan araştırmalar konuyla ilgili teorik çerçeveyi genişletse de bağlılık kavramıyla ilgili görüşlerde kesin bir ortaklık sağlanamamıştır.

Morrow (1983) bağlılığın beş odak noktası olduğunu savunmaktadır; (Swailey, 1999, 30);

1. İşin kendisine duyulan bağlılık; Örgüt veya yapılan iş farketmeksizin bireyin yalnızca işin kendisine olan bağlılığını ifade etmektedir. Çalışmaya kendini adanmış bireyler, işlerine güçlü bir görev duygusuyla sahiplenirler ve işi hayatlarının odak noktasına koyarlar.
2. Belirli bir işe duyulan bağlılık
3. Bir topluluğa duyulan bağlılık (sendika, dernek, vb. kuruluşlar)
4. Mesleğe veya kariyere duyulan bağlılık
5. Çalışılan kuruma duyulan bağlılık

Randall ve Cote (1991) benzer bir kavramsal çerçeve kullanarak, örgütsel bağlılık ile, kariyer bağlılığı, bir çalışma grubuna bağlılık ve işe katılım arasında çok değişkenli ilişkilerin olduğunu öne sürmektedir. Morrow'un araştırmasının (1983) temel farkı, modellerinde “bir çalışma grubuna bağlılık”la, “belirli bir işe olan bağlılık” kavramlarının yer değiştirmesidir. Bireyler birden fazla bağlılık türü geliştirebilmektedir. Fakat genellikle, bağlılığa yönelik odaklardan yalnızca bir veya iki tanesi bireylerin tutum ve davranışlarına yön vermektedir. İşe bağlılık unsuruna ek olarak, iş dışındaki bağlılık unsurları da önemlidir. Bazı durumlarda -belki de çoğu zaman- aile, inanç veya gönüllü faaliyetler gibi iş dışı unsurlar da bireyler için bağlılığın odak noktası olabilmektedir (Swailey, 1999, 31).

Örgütsel bağlılık ile ilgili yaygın olarak kabul görmüş çalışmaların başında Allen, Meyer ve Smith'in (1993) çalışmaları gelmektedir. Allen ve Meyer ve Smith (1993) örgütsel bağlılığı üç boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır: Örgüte olan duygusal bağlılık, örgütten ayrılmanın getireceği maliyet nedeniyle bağlılık, örgütte kalmak için hissedilen zorunlu bağlılık. Bu üç bağlılık türü sırasıyla, “duygusal”, “devam” ve “normatif” bağlılık olarak adlandırılmıştır.

Literatürde örgütsel bağlılık konusundaki yaklaşımlar farklı şekillerde sınıflandırılmaktadır. Swailey (2004) örgütsel bağlılığın çok boyutlu yapısını ele alarak, araştırmaların tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki temel perspektifte incelenmesi gerektiğini savunmaktadır (Swailey,2004, 189). Mowday ve arkadaşları (1982) ise örgütsel bağlılığın birey ya da örgüt açısından gerçekleştiği sınırlara göre ele alınması gerektiğini savunmaktadır. Bu görüşe göre bağlılık bir amaç birliğine dayanmaktadır ve ancak tutumsal bir bütünlük sağlanması halinde tutumsal bağlılık ortaya çıkacaktır. Tutumlar, bireylerin duygularına bağlı olarak ortaya çıkan, duyguların eyleme dönüşme biçimidir (Mowday, Steers ve Porter, 1982, 76).

3.2.1. Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutum, bireyin kendisine ya da çevresindeki herhangi bir nesne, toplumsal konu ya da olaya karşı deneyim, motivasyon ve bilgilerine dayanarak örgütlediği zihinsel, duygusal ve davranışsal bir tepkidir. Tutumlar zihinsel, duygusal ve davranışsal olmak üzere üç farklı perspektiften değerlendirilmektedir. Buna göre; bireyin herhangi bir nesne hakkında bildikleri *zihinsel öge*, bildiklerine karşı geliştirdiği olumlu/olumsuz düşünceler *duygusal öge*, geliştirdiği duygu ve düşünceler doğrultusunda verdiği tepkiler ise *davranışsal öge*'yi ifade etmektedir (İnceoğlu, 2000, 5).

Tutumsal bağlılık, çalışanın örgütüyle olan ilişkisini incelediğinde ortaya çıkan, çalışanın hedef ve değerlerinin örgütün hedef ve değerleri ile bağdaştığı duygusal süreci yansıtmaktadır (Allen ve Meyer,1991, 62).

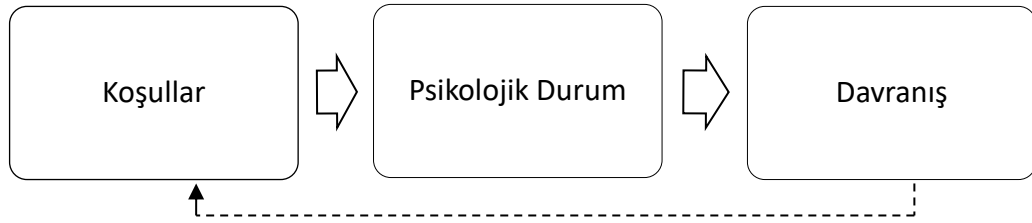
Tutumsal bağlılık yaklaşımları duygusal, ahlaki ve rasyonel boyutları içerisinde barındırmaktadır. Diğer bir deyişle tutumsal bağlılık, çalışanların örgütleriyle olan duygusal etkileşimlerini ifade etmektedir.

Mowday ve arkadaşları (1979) bağlılığı; tutumların bir sonucu olarak tanımlamaktadır. Bireyin kimliği organizasyon ile bütünleştiğinde veya örgütün hedefleri ve bireyin hedefleri bütünleştiği veya uyumlu olduğunda “tutumsal bağlılıktan” söz etmek mümkündür. Tutumsal bağlılık; bireyin belirli bir örgütün hedeflerini benimsediği ve bu hedefleri gerçekleştirmek için örgütteki üyeliğini sürdürdüğü durumu ifade etmektedir (Mowday, Sters ve Porter,1979).

Mart ve Simon (1958)'a göre ise, tutumsal bağlılık çoğu zaman, bireylerin maddi bir ödül veya ödeme karşılığında kendilerini bir örgüte bağlamasıyla gerçekleşen değişim ilişkisini ifade etmektedir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımlarında, örgüt ortamının değerlendirilmesiyle ortaya çıkan ve çalışan bağlılığını direkt olarak tetikleyen “çalışan-örgüt özdeşleşmesi” ve bunun sonucunda örgüte karşı beslenen duygusal tepki incelenmektedir. Tutumsal yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, çalışan ile örgüt arasında kurulan ilişkinin niteliğini ve kalitesini ifade eden tutum olarak ele alınmaktadır (Varol, 2010, 6).

Tablo 6: Tutumsal Bağlılık



Kaynak: Allen, Natalie J., John P. Meyer. 1996. “Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity”. **Journal Of Vocational Behavior**. N.49: 252–276.

Allen ve Meyer (1991) tutumsal bağlılığı yukarıdaki şekilde açıklamışlardır. Şekilde gösterilen “koşullar”, “psikolojik durum” ve “davranış kavramları” bağlılığın neden – sonuç ilişkisini; alttaki kesik çizgiler ise bağlılığı sürekli hale getiren tamamlayıcı değişkenleri ifade etmektedir. Bu doğrultuda, çalışanın içinde bulunduğu koşullar psikolojik durumunu etkileyerek davranışın sürekli hale gelmesini sağlamakta ve bunun sonucunda da bağlılık gelişmektedir.

Tutumsal bağlılık yaklaşımları, bağlılığı farklı alt boyutlarıyla ele almaktadır. Aşağıdaki şekilde tutumsal bağlılık yaklaşımları alt boyutlarıyla birlikte gösterilmiştir.

Tablo 7: Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları ve Alt Boyutları

Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	Alt Boyutlar
Allen & Meyer	Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık
Etzioni	Ahlaki Bağlılık Hesaplı Bağlılık Yabancılaştırıcı Bağlılık
O'Reilly & Chatman	Uyum Bağlılığı Özdeşleştirme Bağlılığı İçselleştirme Bağlılığı
Kanter	Devam Bağlılığı Birleşme Bağlılığı Kontrol Bağlılığı

3.2.1.1. Allen ve Meyer Yaklaşımı

Allen ve Meyer (1991) örgütsel bağlılığı duygusal, devam ve normatif bağlılık olarak üç farklı perpektifte değerlendirmektedir. Bu iç yaklaşımın ortak noktası, bireyin örgütle olan ilişkisini karakterize ettiği ve örgütte devam etme veya etmeme kararını etkilen psikolojik bir durumu yansıtmaktadır.

Diğer yandan, Allen ve Meyer'in ortaya attığı bu üç bağlılık türünün birbirinden oldukça farklı yönleri bulunmaktadır. Güçlü bir duygusal bağlılığı olan çalışanlar organizasyonda kendileri istedikleri için, devam bağlılığına sahip olan çalışanlar ihtiyaç duydukları için, güçlü bir normatif bağlılığa sahip olanlar çalışanlar ise zorunlu hissettikleri için örgütte kalmaya devam etmektedirler.

Allen ve Meyer'in bağlılık modeline göre, çalışanın örgüte olan bağlılığını anlamak ancak üç bağlılık türünü birlikte değerlendirerek mümkün olmaktadır. Çalışanlar bağlılığın üç farklı türünü de değişik varyasyonlarla yaşayabilirler ve her bir bağlılık

türünde iş yerinde gerçekleştirilen davranışlar farklılık gösterecektir (Allen ve Meyer, 1993).

Duygusal Bağlılık: İnsanlar psikolojik varlıklar oldukları için bağlanma ihtiyacı içindedirler. Çocuklukta aile ile başlayan bu bağlanma ihtiyacı, yetişkinlikte bireylerin zamanlarının büyük çoğunluğunu geçirdiği iş ortamına yansımaktadır. Bireyler çalıştıkları kuruma zaman içerisinde farklı düzeylerde bağlılık geliştirme ihtiyacı içindedirler.

Duygusal bağlılık bireyin kendi isteği ile, herhangi bir karşılık beklemeden örgütün amaçlarını benimsemesi ve bu amaçlara ulaşmak için güçlü bir çaba sarfetmesini ifade etmektedir. Duygusal bağlılıkta çalışanlar için ücret, yan haklar gibi mali teşvik edici unsurlardan ziyade çalıştığı örgütle yakın bir duygusal bağlılık söz konusudur. Bu nedenle bu bağlılık türü örgütlerin çalışanlarda en çok arzuladıkları bağlılık türüdür.

Bireyler çalıştıkları örgütü bir bütün olarak görerek takım ruhuyla hareket etme ve örgütsel kazanç sağlama çabası içindedirler. Bu çabanın bir sonucu olarak, örgütlerine hissettikleri güçlü duygular, bireylerin duygusal bağlılıklarının artmasına neden olmaktadır. Duygusal bağlılık düzeyi yüksek olan bireyler buldukları örgütte olmaktan gurur ve haz duyarlar ve örgütte kalmak için çaba sarfederler (Kosovalı,2017, 31)

Devam Bağlılığı: Bireyler yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmak zorundadırlar. Günümüzdeki rekabet koşulları içerisinde, iş bulmanın ve sürdürmenin zorlukları düşünüldüğünde bireyler buldukları örgütte memnuniyetsiz olsalar dahi örgüte olan bağlılıklarını sürdürebilirler.

Devam bağlılığında birey, çaba sarfederek çalıştığı örgüte belirli bir yatırım yaptığını düşünmektedir. Örgütten ayrılm durumunda yapılan yatırımların boşa gideceğini ve zarar uğrayacağı korkusu ve örgütte kaldığı süre içerisindeki olası kazanımlarını düşünerek örgütte kalmaya devam ederler (Kosovalı,2017:32) Diğer bir deyişle, örgütten ayrılmmanın getireceği maliyet, birtakım kişisel ve sosyal kaygıları ve ihtiyaçları nedeniyle örgütte kalmayı seçmektedir.

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık çalışanın örgütün değerler ve politikalarına karşı duyduğu sadakat veya minnet duygusu ile gelişen bir bağlılık türüdür. Bu

bağlılık türünde çalışanların sahip olduğu değer yargıları belirleyici olmaktadır (Swailey, 2004:190)

Bireylerin sahip oldukları değer yargıları, bazı nedenlerden dolayı buldukları örgüte karşı bir yükümlülük hissetmelerine neden olmaktadır. Bu bağlılık türündeki kilit nokta, bireylerin kendilerine bir fayda elde etmek için değil, yaptıkları şeyin ahlaki ve doğru olduğuna inandıkları için bağlılık geliştirmeleridir (Balay, 2000:22).

Meyer ve Smith (2000)'e göre normatif bağlılık, çalışanların örgüt üyeliklerini sürdürmek konusunda hissettikleri yükümlülük duygusudur. Normatif bağlılık, örgüt kültürü, yaş, eğitim ve çalışma süresi gibi faktörlerden etkilenmektedir. Bu bağlılık türünde, çalışan örgütte geçirdiği süre içerisinde örgütün kendisine sağladığı eğitim, terfi, geliştirdiği iyi ilişkiler vb. değerlerden dolayı kendisini örgüte karşı sorumlu hisseder ve bu nedenle örgütteki üyeliğini pozitif bir yaklaşımla sürdürmeye devam eder (Demirel, 2009).

3.2.1.2. Etzioni'nin Yaklaşımı

Etzioni tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık modelinde “örgütsel katılım” kavramı ele alınarak, çalışanların örgüte katılım oranlarına göre en olumsuzdan en olumluya doğru uzanan üç aşamalı bir sınıflandırma yapılmıştır. Etzioni'nin sınıflandırmasına göre; olumsuzdan olumluya doğru sıralamada; negatif-yabancılaştırıcı, nötr-hesapçı ve pozitif-ahlaki bağlılık türleri bulunmaktadır (Varol, 2010, 22).

Negatif – Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bu bağlılık türü davranışın ciddi şekilde sınırlandırıldığı durumda ortaya çıkan ve örgüte karşı olumsuz bir yönelimini ifade eder. Yabancılaştırıcı bağlılık, birey örgütü cezalandırıcı ve zararlı olarak gördüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır.

Etzioni (1975), bu bağlılık türünü olumsuz içeriğinden dolayı hapisane veya askeri düzene benzetmekte ve söz konusu bağlılık türünün zorunlu olarak gösterilen bir bağlılık olduğunu ifade etmiştir. Etzioni (1975)'ye göre bireyleri örgütsel norm ve beklentilere uygun olarak davranmaya iten üç temel güç vardır: korkutma gücü, ödül gücü ve sembolik güç. Korkutma gücü beklenen davranış sergilenmediğinde ortaya çıkan cezalar ile ilgilidir. Ödüllendirici güç ise, beklenen davranış gerçekleştiğinde verilen ödülleri ifade eder. Sembolik güç ise saygı ve kabul görme, prestij gibi sembolik ödülleri ifade etmektedir (İnce ve Gül, 2005, 34).

Nötr - Hesapçı Bağlılık: Bu bağlılık türünde faydacı yaklaşım söz konusudur. Etzioni'ye göre örgüt ile çalışmalar arasında bir tür değişim (alış-veriş) ve bu değişimin getirdiği bir bağlılık söz konusudur (Penley ve Gould, 1988, 46).

Bireylerin örgüte bağlılık duymalarının nedeni, örgüte sağladıkları hizmet karşısında aldıkları ödüllerin yeterli ve faydalı olduğuna olan inançlarıdır (İşçimen, 2012, 27).

Pozitif – Ahlaki Bağlılık: Ahlaki bağlılık, bireyin örgütün hedef ve değerlerini benimsemesi ve otorite ile özdeşleşmesini ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde çalışan, örgütteki amacını ve işini değerli saymaktadır ve ancak ödüle bağlı değişimlerden etkilenmediğinde ahlaki bağlılık türü ortaya çıkmaktadır (Gül, 2007).

3.2.1.3. O'Reilly ve Chatman'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı çalışanın örgütü için hissettiği psikolojik bir bağ olarak tanımlayan O'Reilly ve Chatman ve bağlılığı uyum, özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç gruba ayırmıştır (Caldwell, Chatman ve O'Reilly, 1990);

Uyum Bağlılığı; çalışanın belirli bir ödül için üstlendiği maddi bir bağlılığı ifade etmektedir. Uyum bağlılığında çalışanlar örgütlerini içtenlikle benimsemekten çok, uyumlu davranışlar göstererek ödül kazanma veya olası bir cezadan kurtulma eğilimiyle hareket etmektedirler.

Özdeşleşme Bağlılığı; bireyin örgütle ilişki kurma veya var olan ilişkisini devam ettirme amacıyla ortaya çıkan bağlılıktır. Özdeşleşme bağlılığında çalışanlar örgütün bir parçası olmak isterler ve bu doğrultuda örgüt içerisindeki diğer çalışanlarla yakın ilişkiler kurarlar. Diğer bir deyişle bağlılık, bireyin örgüt değerlerini kabul ederek kendisine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (İnce ve Gül, 2005, 35).

İçselleştirme Bağlılığı; içselleştirme, çalışan ve örgüt değerleri arasındaki uyum sonucu ortaya çıkan bağlılıktır. İçselleştirme bağlılığı örgütlerin çalışanlarda en çok görmek istedikleri bağlılık türüdür.

Bağlılığın sonuçları bireyin bağlılık temeline göre değişkenlik göstermektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme bağlılığında, çalışanların kurumda kalma süreleri yüksek olmakta ve kurumun lehine hareket ederek, katma değer sağlayacak şekilde davranmaktadırlar. Uyum bağlılığında ise, çalışanlar yalnızca belirli bir ödüle ulaşmak için örgütteki üyeliğini devam ettirmekte ve asgari düzeyde çaba ve performans göstermektedirler. Bunun doğum bir sonucu olarak da kurumda kalma

süreleri diğer bağlılık türlerine göre daha düşük olmaktadır (O'Reilly ve Chatman, 1986, 493).

3.2.1.4. Kanter'in Yaklaşımı

Örgütsel bağlılığı çalışanların tecrübeleri ve örgüt olanaklarının bir kesişimi olarak tanımlayan Kanter (1968), bağlılığı üç grupta sınıflandırılmaktadır (Kanter, 1968, 499);

- çalışanların örgütün devamlılığını sağlamak amacıyla kurumdaki üyeliklerini sürdürdükleri **devam bağlılığı**,
- bireylerin belirli bir gruba dayanışmasını ifade eden **birleşme bağlılığı**,
- otoritenin ahlaki bir güce dayalı olarak tanınmasını ifade eden **kontrol bağlılığı**.

Devam Bağlılığı: Devam bağlılığında çalışanlar, örgütün devamlılığını sağlamak amacıyla örgütte çalışmaya devam ederler. Bireyler çalıştıkları süre içerisinde örgüte yaptıkları yatırımları ve fedakarlıkların maliyetlerini düşünerek örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesine kapılmaktadırlar. Diğer bir deyişle, çalışan örgütteki varlığını sürdürmenin daha karlı olduğunu düşündüğünde örgüte ve örgütün değerlerine bağlılığını sürdürecektir. Devam bağlılığı, özveri ve yatırım olmak üzere iki temel unsur çevresinde gerçekleşmektedir. Özveri, çalışanın örgüte üyeliğinin karşılığı olarak bazı şeylerden fedakarlık etmesini ifade etmektedir. Özveri duygusu yüksek çalışanlar için örgüt üyeliği değerli, anlamlı ve kolayca bozulmaması gereken bir olgudur. Başka bir deyişle; örgütteki üyeliğin devam etmesinin çalışan açısından bir maliyeti vardır ve bu nedenle örgüt üyeliği kolayca sonlandırılmaz. Diğer yandan çalışanlar kişisel kaynaklarını örgüte adadıklarında örgütle bir çıkar ilişkisine girerler ve yaptıkları yatırımın olumlu geri dönüşlerini alabilmek için örgütte kalmaya devam ederler. Çalışanın yaptığı yatırımlar sayesinde çalışan örgütü ile bütünleşmekte ve karşılıklı kazanç ve başarı sağlamak amacıyla çalışan-örgüt ilişkisi sürdürülmektedir (Cengiz, 2001, 34).

Birleşme Bağlılığı; bireyin bir gruba ve grup ilişkilerine karşı geliştirdiği olumlu duygulara bağlı olarak gelişen bağlılıktır. Çalışan örgüt içerisinde geliştirdiği ilişkilere ve bağlı bulunduğu gruplara karşı duygusal olarak bağlandığında kendisine kuruma ait hissetmektedir. Bu bağlılık türünün örgüte en iyi getirisi grup içi çatışmalar ve

psikolojik yıldırma gibi örgütteki birlik ve düzeni olumsuz etkileyen durumları ortadan kaldırmadır (Kanter, 1968, 499).

Kontrol Bağlılığı: bireyin geçmişte kabul ettiği norm ve değerleri çalıştığı örgütün norm ve değerlerine göre değiştirmesini ifade etmektedir. Bu bağlılık türünde birey, yaşamını bir düzen içerisinde sürdürebilmesini sağlayan örgüte özel bir anlam yüklemektedir. Kontrol bağlılığında birey kendi davranışlarında örgütün norm ve değerlerini referans almaktadır. Dolayısıyla, kontrol bağlılığı olan çalışanlar örgütün uyulmasını istediği kuralları kolayca benimseyecek ve uyum sağlayacaktır (Kanter, 1968, 505). Kanter'in modeline göre devam, birleşme ve kontrol bağlılığı çalışanlarda ayrı ayrı görülebileceği gibi, temelde tercih edilen tüm bağlılık türlerinin çalışanlara hissettirilmesidir (Kanter, 1968, 515-517).

3.2.1.5. Penley ve Gould'un Yaklaşımı

Etzioni'nin bağlılık yaklaşımını temel alan yaklaşımda Penley ve Gould (1988) da örgütsel bağlılığı; ahlaki, hesapçı ve yabancılaştırıcı olarak sınıflandırmıştır. Fakat Etzioni'nin ortaya koyduğu modeli bazı yönlerden yetersiz ve karmaşık ve ölçülemez bulmaktadır. Etzioni'nin sınıflandırmasında bahsedilen ahlaki ve yabancılaşma bağlılığı kavramlarının temelde aynı mı yoksa birbirine zıt kavramlar mı olduğu kesin şekilde açıklanmamıştır. Penley ve Gould'a göre ahlaki ve yabancılaşma bağlılığı tek boyutlu bir ölçeğin zıttı ise yabancılaşma bağlılığı kavramını ölçmeye gerek bulunmamaktadır. Bu doğrultuda Penley ve Gould (1988) bu kavramları ayrı ayrı değerlendirmektedir (Penley ve Gould, 1988).

Ahlaki Bağlılık: Örgütsel bağlılığın iki duygusal perspektifinden birini ifade etmektedir. Örgütsel hedeflerin tanınması ve kabul edilmesi olarak ifade edilen ahlaki bağlılıkta çalışan örgütüyle kendisini özleştirerek örgütün başarı veya başarısızlığından kendisini sorumlu görmektedir.

Hesapçı Bağlılık: Bireyin gösterdiği veya göstereceği performans düzeyini çalışmanın sonucunda örgütten elde edeceği ödül veya teşviklere göre belirlediği varsayımına dayanan bu bağlılık türü çalışan örgüt ilişkisini bir çeşit alış-veriş ilişkisi olarak tanımlamaktadır.

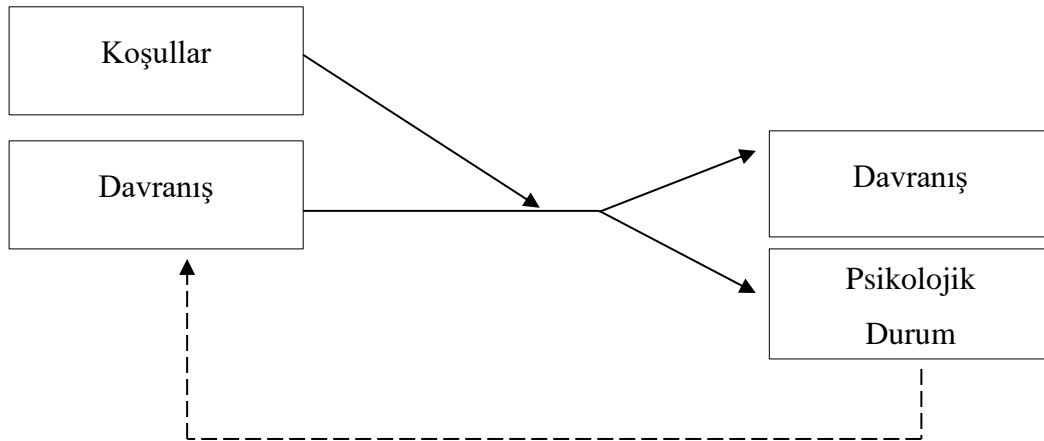
Yabancılaştırıcı Bağlılık: Bireyin başka bir seçeneği bulunmadığını hissettiği durumda örgütteki üyeliğini devam ettirdiği bağlılık türüdür. Bu tür bağlılıkta çalışan

kendisini örgütte kalmaya mecbur hissetmektedir. Penley ve Gould bu bağıllık türünü hapishane örneği ile açıklamışlardır.

Etzioni'nin tersine Penley ve Gould, üç tip bağıllık türünün bir arada görülebileceğini, her bir bağıllık türü farklı değişkenlerle ilişkili olsa da ancak bir arada kullanılarak anlamlı bir bütünlük oluşturacağını ifade etmişlerdir (Penley ve Gould, 1988, 45-57).

3.2.2. Davranışsal Bağıllık Yaklaşımları

Davranışsal bağıllık, çalışanın örgütle olan çıkar ilişkisini ifade eden sosyo-psikolojik bir temele dayanmaktadır. Davranışsal bağıllık, çalışanların geçmişteki davranışlarına yönelik olarak örgüte bağlı kalma sürecini ifade etmektedir. Davranışsal bağıllık çalışanın örgütü ile bir alışveriş ilişkisi içerisine girmesini, bu alışverişin çalışan açısından olumlu sonuçlandığı durumda ise örgütte kalmaya devam ettiği durumu ifade etmektedir. Çalışanlar olumlu davranışlarını uygun olması halinde tekrarlar ve devam ettirirler. Aynı zamanda söz konusu davranışlara uygun duygu ve tutumlar geliştirerek bu davranışların süreklilik olasılığını artırırlar (Oliver,1990,20).



Şekil 1: Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Yaklaşım

Kaynak: Allen, Natalie J., John P. Meyer. 1996. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity". **Journal Of Vocational Behavior**. N.49: 252-276.

Tutum araştırmacıları bağlılığı kişisel özellikler, rolle ilgili özellikler, kurumsal kimlik ve deneyim gibi bireysel ve organizasyonel faktörleri içerisinde barındıran bir kara kutu olarak tanımlamaktadır. Bunlar, ciro, devamlılık, i gücü ve destekleyici davranışlar gibi sonuçları etkileyen ve bağlılığın düzeyine belirleyen faktörlerdir. Girdilerin bağlılık düzeyini etkilediği mekanizmalar genellikle dolaylı bir değişim ilişkisine dayanmaktadır. Değişim teorisi, çalışanların kuruluştan gelen ödüllerin kabul edilmesi karşılığında bağlılık davranışı göstermesi ile ilgilidir (Oliver, 1990, 20). Buna karşılık, davranışsal bağlılık yaklaşımı büyük ölçüde, bireylerin bir organizasyon için değil, kendi eylemleriyle ilgili bir bağlılık duygusu geliştirmeye başladığı süreçle ilgilidir (Becker, 1964; Kiesler, 1971; Salancik, 1977; Staw, 1976).

Davranışsal yaklaşım, iki ayrı perspektifte incelenmektedir. Birincisi, bireylerin eylemin sona ermesi durumunda kaybedilecek olan geçmiş yatırımları nedeniyle belirli davranışlar geliştirmesini ifade eden Becker'in yan bahis yaklaşımı, ikincisi ise, bireylerin davranışlarına karşı psikolojik bir sahiplik duygusu geliştirerek bu davranışlarını sürdürme bağlılığı gösterdikleri süreci ifade eden Salancik (1977)'in yaklaşımıdır. Salancik (1977) bağlılığı, bireyin kendi eylemleriyle ve bu eylemleri sayesinde onları ayakta tutan inançlara bağlandığı bir var olma olarak tanımlamaktadır (Oliver, 1990, 20).

3.2.2.1. Becker'in Yan Bahis Yaklaşımı

Literatürde irrasyonel veya sosyo-psikolojik yaklaşım olarak da bilinen yan bahis yaklaşımı 1969 yılında Becker tarafından ortaya atılmıştır. Bu yaklaşıma göre bireyler geçmiş deneyimleri ve varsayımlarına dayanarak seçimler yapmakta ve bu seçimlere bağlı olarak da alt seçimler yapmaktadırlar. Eğer birey ana seçim olarak adlandırılan il seçiminde başarısız olursa bağlantılı olan alt seçimlerde de başarısız olacaktır (Aksoy ve Yılmaz, 2016).

Becker'e göre bireyler elde ettikleri ödüller, örgüt için harcadıkları çaba ve zaman gibi yatırımların bir sonucu olarak örgüte bağlanırlar ve bu yatırımların maliyeti nedeniyle örgütten ayrılmanın imkansızlaşır. Becker bu süreci "bilinçli bir taraf tutma olarak tanımlamaktadır (Aksoy ve Yılmaz, 2016).

Becker'e göre, işgören aslında örgüte karşı duygusal bir bağlılık hissetmemekte, bağlılık geliştirmede duruma kaybedeceklerini düşündüğü için örgütte çalışmaya devam etmektedir (Becker, 1960, 32). Becker'e göre çalışanların tutarlı davranışlar

sergilemesinin nedeni yan bahis olarak adlandırdığı yaklaşımdan kaynaklanmaktadır. Yan bahis, bireylerin davranışlarıyla ilgili kararların bahsi geçen davranışlarla ilgisi olmayan bazı çıkarları etkilemesidir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık, birey ve örgütün karşılıklı olarak bahse girmesi sürecidir. Bu süreçte çalışan, değerli gördüğü bir şeyi ortaya koyarak örgütü ile bahse girer ve böyle örgütüne bir yatırım yapmış olur. Bireyler, örgüte yaptıkları yatırımlar nedeniyle uğrayacağı zararları göz önünde bulundurarak örgütten ayrılmayı düşünmez ve olumlu davranışlarını sergilemeye devam ederler (Ritzer ve Trice, 1969, 477).

Becker'e göre çalışanların örgütleri ile yan bahse girmelerinin dört temel sebebi bulunmaktadır (Becker, 1960, 36-39);

- Kültürel Beklentiler: Bireyin, toplumdaki değer yargılarından etkilenerek davranışlarını şekillendirdiği ve doğrultuda örgütü ile yan bahis sürecine girebilir.
- Bürokratik Düzenlemeler: Bireylerin bürokratik nedenlerden ötürü uğrayacağı kayıpları düşünerek girdikleri yan bahisleri ifade etmektedir.
- Kişisel Uyum ve Sosyal Roller: Bireyler zamanla özümstedikleri ve alıştıkları örgüt düzenini ve sahip oldukları sosyal rollerini kaybetmemek için yan bahis sürecine girebilirler.
- Sosyal Süreçler: Bireyler sosyal çevrelerindeki diğer kişilerin kendileriyle ilgili duygu ve düşüncelerinin olumsuz etkilenmemesi için, diğer bir deyişle itibarlarını korumak için yan bahis sürecine girebilirler.

3.2.2.2. Staw ve Salancik'in Yaklaşımı

Staw ve Salancik'e göre bağlılık, bireyin davranışlarına ve davranışlarına ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanma durumunu ifade etmektedir (Mowday ve diğ., 1982, 20). Staw ve Salancik'e göre davranışsal bağlılığın oluşabilmesi için bireyin psikolojik yönden iyi olması ve bu durumunu devam ettirmeye istekli olması gerekmektedir. Ancak bu isteklilik oluşursa birey davranışlarını sürekli hale getirebilecektir. Bu yaklaşıma göre birey davranışı herhangi bir zorunluluktan değil bireyin kendi isteği ile gerçekleşmelidir. Diğey yandan, Staw ve Salancik, birey davranışlarında isteklilik, tutarlılık ve sürdürülebilirlik faktörlerine önem vermektedir. Bu yaklaşım, tutum ve davranışlar arasındaki uyuma odaklanmaktadır. Ancak tutum ve davranışların uyumlu olması halinde bağlılık ortaya çıkacaktır

(Bozok, 2016). Staw ve Salancik'in yaklaşımı Festinger'in bilişsel çelişki kuramını temel almaktadır. Bu kurama göre, bireylerin tutum ve davranışları birbiri ile çeliştiğinde birey gerilim duymaktadır. Bireyler bu gerilim duygusunu azaltmak için çelişki yaratan tutum ve davranışlarını uyumlu hale getirmeye çalışmalıdır (Varol, 2010, 15).

3.3. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgütsel bağlılık ile ilgili literatür incelendiğinde, birçok araştırmacının örgütsel bağlılığın farklı yönlerini ortaya koyduğu görülmektedir. Steers (1977), bağlılığın nedenlerini ve sonuçlarını inceleyerek, bağlılığı etkileyen faktörleri; kişisel faktörler, örgütsel faktörler ve iş deneyimleri ile ilgili faktörler olarak üç kategoriye ayırmıştır. Bateman ve Strasser (1984), uzun vadeli bağlılık çalışmalarında lider, ödüllendirme ve ceza davranışlarını ve bu değişkenler arasındaki ilişkileri açıklamaktadır. Diğer araştırmacılar ise bunlara ek olarak, grup normlarını, sosyal ilişkileri ve birey-örüt amaçlarının uyumunu ele almaktadır (Odom, Boxx ve Dunn, 1990, 159). Bu çalışmada örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler kişisel, örgütsel ve örgüt dışı olmak üzere üç başlık altında incelenecektir.

Tablo 8: Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Örgütsel Faktörler	Örgüt Dışı Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Kişisel Özellikler• İş Beklentileri• Psikolojik Sözleşme	<ul style="list-style-type: none">• İşin Niteliği• Yönetim Tarzı• Ücret ve Ödüller• Örgüt Kültürü• Örgütsel Adalet	<ul style="list-style-type: none">• Yeni İş Fırsatları• Profesyonellik• İşsizlik Oranı• Sosyoekonomik Durum• Sektörel Durum

Kaynak: Gül, Hasan. 2007. "Örgütsel Bağlılıkların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi".Ege Akademik Bakış Dergisi. C.2 . S. 1

3.3.1. Kişisel Faktörler

Yapılan çalışmalar sonucunda, cinsiyet, medeni hal, yaş, eğitim süresi ve kıdem gibi demografik faktörlerin örgütsel bağlılığı etkilediği ve bu faktörlerle örgütsel bağlılık arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılığı etkileyen özellikler arasında kişisel faktörler sıklıkla incelenmektedir.

Feinstein ve Vondrasek'in (2001) yemek servisinde çalışan kişilerle yaptığı bir araştırmada, eğitim, yaş, medeni durum ve çalışma süresi gibi demografik faktörlerin iş tatminini etkilediği ve iş tatmininin örgütsel bağlılık hakkında bir fikir sağlayabileceği tespit edilmiştir. Bununla birlikte, demografik özellikler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkileri inceleyen çalışmalarda farklı sonuçlara varılmaktadır. Bazı çalışmalarda örgütsel bağlılığı etkilediği tespit edilen aynı demografik özelliklerin, farklı bir çalışmada örgütsel bağlılık ile arasında ilişki bulunamamıştır. Cohen (2009) ve Iun & Huang (2007) tarafından yapılan çalışmalarda, çalışanların yaşının örgütsel bağlılık açısından önemli bir fark yarattığı, Brown (2003) ise örgütsel bağlılığın yaşa bağlı olarak değişmediği fakat eğitim seviyesine göre değiştiği sonucuna ulaşmıştır. Araştırmada yaş, eğitim düzeyi ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Bireylerin çalışma süresi arttıkça elde ettiği kazançlar artacak, bu da bağlılığı olumlu yönde etkileyeceği için, yaş arttıkça örgütsel bağlılığın da artacağı söylenebilir. Allen ve Meyer (1993)'e göre duygusal bağlılık çalışanların yaşıyla doğru orantılı olarak artış gösterirken, devam bağlılığı çalışanın yaşına bağlı değildir (Türk, 2016). Yapılan birçok araştırmada kıdem ile örgütsel bağlılık arasında genellikle pozitif ilişki tespit edilmiştir. Kişilerin çalışma süreleri arttıkça örgütten elde ettikleri kazançlarda arttığından, örgütte geçirdikleri süreyi bir yatırım olarak görerek, kazanımlarını kaybetmemek için örgütlerine daha çok bağlanmaktadırlar. Bu bağlamda, araştırmalarda yaş ile kıdem faktörü genellikle paralel sonuçlar göstermektedir (Bozok, 2016, 21).

Demografik özelliklerin ve değerlerin bağlılığa etkisine bakıldığı bir araştırmada örgütsel bağlılığın ülkenin yaşam ve ekonomik şartlarına göre değişiklik gösterdiği belirlenmiştir. Batı ülkelerinde yapılan araştırmalarda yaş ile bağlılık arasında pozitif ilişki tespit edilirken, bir doğu ülkesinde yapılan araştırmada bu iki değişken arasında

negatif ilişki tespit edilmiş ve bu durum ülkedeki işsizlik oranının yüksekliği ile açıklanmıştır (Wasti, 2012, 12).

Evli çalışanların bakmakla yükümlü oldukları bireyler olması nedeniyle örgütlerine daha fazla bağlılık gösterirken, bekar çalışanlar alternatif iş fırsatlarını değerlendirmeye daha açık ve örgütlerine bağlanma gereksimleri daha az olmaktadır (Bozok, 2016, 21).

Yapılan araştırmalarda eğitim düzeyi ile bağlılık arasında çoğunlukla negatif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Çalışanların eğitim düzeyi yükseldikçe örgütsel bağlılıkları azalmaktadır (Bozok, 2016, 21).

3.3.2. Örgütsel Faktörler

İşin niteliği ve önemi, yönetim tarzı, rol belirsizliği ve çatışması, karar alma sürecine katılma, örgütsel ödüller, ücret düzeyi, takım çalışması, örgütsel yapı, örgütsel destek, örgüt kültürü örgüt iklimi, örgütsel adalet ve örgütsel güven gibi faktörler örgütsel bağlılığı etkileyen örgüt içi faktörler olarak belirlenmiştir (Taş, 2012). Yapılan araştırmalarda örgütsel bağlılık ile örgütsel faktörler arasındaki ilişki genellikle yüksek çıkmaktadır. Düşük ücretli çalışanlar için kişisel faktörler, yüksek ücretli çalışanlar için ise örgütsel faktörler daha önemli olmaktadır.

Çalışanların görev ve sorumluluklarını bilmesi, işi yapabilecek yetkinliklere sahip olması hem çalışan hem de örgüt açısından önemlidir. Çalışanlar yaptıkları işin önemli olduğunu düşündüklerinde, işle ilgili yetki ve sorumlulukları arttığında örgütsel bağlılıkları da artmaktadır.

3.4. Örgütsel Bağlılığın Sonuçları

Yapılan araştırmalara göre örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların iş performanslarının yüksek olduğu, işlerini yapmak için daha fazla çaba ve özen gösterdikleri ortaya çıkmıştır. Diğer yandan, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanlar örgütleri ile pozitif ilişkiler kurarak örgütte daha uzun süre kalmayı tercih etmektedirler. Literatürdeki araştırmalar incelendiğinde, bağlılık kavramının birçok farklı kavram ile etkileşim içerisinde olduğu görülmektedir. Bağlılık ile en sık bağdaştırılan kavramlar, iş tatmini ve çalışan devridir. Teknolojinin ve iş fırsatlarının artmasıyla birlikte, günümüzde işletmelerin en önemli sorunlarından biri olan

alışanı elde tutma konusu, örgüt içerisindeki çalışanların memnuniyet ve bağlılık düzeyleri ile yakından ilişkilidir. Diğer yandan, yeni kuşakların çalışma yaşamındaki etkinliğini armasıyla birlikte değişen çalışan beklentileri de bağlılık düzeyini yükseltmek için örgütlerin daha çok çaba sarfetmesini gerektirmektedir.

4. İŞ TATMİNİ

4.1. İş Tatmini Kavramı

İş tatmini örgütsel davranış alanında en çok incelenen konuların başında gelmektedir. Teknoloji çağı olarak da adlandırılan, içerisinde bulunduğumuz 21. yüzyılda bilgi ve insan işletmelerin en önemli kaynağı haline gelmiş ve iş tatmini kavramı daha da önem kazanmıştır. Teknolojinin artmasıyla birlikte, çalışanlar işlerini mobil olarak da yürütebilmekte ve “işyeri” kavramının sınırları genişlemektedir.

Bu gelişmelerin bir sonucu olarak; vaktimizin büyük bir kısmını çalışarak geçirdiğimizi düşünürsek, iş tatminin hem iş hayatımızda hem de sosyal hayatımızda etkili olduğunu söyleyebiliriz (Smither, 1998).

İş tatmini, soyut bir kavram olduğu ve göreceli bir durumu yansıttığından, bu kavramı açıklamak için birçok farklı tanım kullanılmıştır.

Locke’a göre iş tatmini ile ilgili yapılmış araştırmaların çoğu yetersiz ve tekrar niteliğindedir. İş tatmininin nedenleri ve içeriğiyle ilgili 1930’lara kadar sistematik bir çalışmaya rastlanmamıştır (Türk, 2007).

Locke’a göre iş tatmini “kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesi sonucu hissettiği zevkli ya da olumlu duygusal durum” olarak tanımlamıştır (Wagner ve Hollenbeck, 1992, 244).

Vroom (1964) iş tatminini “kişinin mevcut işine yönelik duygusal yönelim” olarak tanımlar. (Vroom,1964, 99)

Weiss’e göre ise iş tatmini bir çalışanın işinden ne derece mutlu olduğunun belirlenmesidir (Weiss, 2002, 173).

Hoppock’a göre iş tatmini; kişinin dürüst bir şekilde işinden memnun olduğunu söyleyebilmesi için gerekli fizyolojik ve çevresel koşulların bir kombinasyonudur. Her ne kadar iş tatmini dış faktörlerin etkisi altında olsa da çalışanların nasıl hissettikleriyle ilgili bir kavram olduğundan, aynı zamanda bireylerin iç dünyası ile de ilişkilidir (Aziri, 1998).

Bateman ve Snell (1999)'e göre çalışanlar işten elde ettikleri sonuç ve uygulama süreçlerine göre adil birdavranışla karşılaştıklarında işlerinden tatmin olacaklardır. Ancak bu durum iş tatmini oluşmuş çalışanın aynı zamanda verimli çalışan olduğu anlamına gelmemektedir. Sonuçta iş tatmini kavramı irdelenirken, personelin işten elde ettiği doyum yönünden geriye kalan diğer tüm faktörlerden bağımsız ele alınması gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Akt. Erdoğan, 1996, 240).

Cranny, Smith ve Stone (1992) yapılan iş tatmini tanımları için açık bir görüş birliği olduğunu belirterek, iş tatminini bireylerin işine karşı gösterdiği duygusal bir tepki olarak tanımlar (Erdil, Keskin, Zeki, Mamoğlu, Erat, 2004,1).

Gudanowski'ye göre literatürde farklı tanımları yapılan iş tatmini kavramı; çalışanın işine veya işindeki deneyimine dayanan mutlu ve pozitif ruh halidir (Efeoğlu, 2006, 27).

Tüm bu tanımlardan yola çıkarak iş tatmininin üç önemli özelliği olduğunu söyleyebiliriz (Luthans,1995);

1. İş tatmini duygusal yönü ağır basan, soyut bir kavramdır.
2. İş tatmini genel olarak ihtiyaçların ve beklentilerin ne derece karşılandığı ile ilgilidir.
3. İş tatmini, birbiri ile ilişkili olan ücret, terfi olanakları, çalışma arkadaşları, yönetim tarzı v.b. gibi farklı tutumları ifade eder.

4.2. İş Tatmininin Önemi

Günümüzde hızla artan rekabet ortamında, şirketler çalışanlarını elde tutmak için onların beklentilerini daha iyi anlamak ve bu beklentileri olabildiğince karşılamak durumundadırlar.

Yöneticilerin mevcut iş gücünü planlayarak hareket etmeleri, çalışan verimliliğini ve performansı artırmada etkili olacaktır. Bu durum örgütlerin zaman yönetimi ve rekabet üstünlüğü açısından piyasada avantajlı bir konumda olmalarına katkı sağlar (Kale, 2015, s. 104).

İş tatmini, sadece çalışanın kendisi ve çalıştığı örgütü değil, aynı zamanda ailesini, sosyal çevresini, iş arkadaşlarını ve dolayısıyla da hayat kalitesini de etkiler. Yapılan

bilimsel araştırmalar, iş tatmininin çalışanın ruhsal ve bedensel sağlık durumuyla pozitif yönde ilişkili olduğunu göstermektedir (Bancar, 2016, 35).

Sağlık kavramı nasıl insanın fiziksel koşullarını yatsıtması bakımından önemliyse, iş tatmini de çalışma hayatının koşullarını yansıtması bakımından aynı derecede önemlidir. İş tatmini tıpkı sağlık gibi dikkat, teşhis ve tedavi gerektirir. Çalışanlar tatminsizlik düzeylerini, aktif – pasif ve yıkıcı – yapıcı olarak iki önemli boyutta ortaya koyarlar. Söz konusu boyutlar dört farklı şekilde iş tatminsizliğinin oluşmasına neden olur (Sargut, 1990: 55);

1. ıkış: İş doyumunu yaşayamayan birey işletmeyi terk eder. Bu davranış şekli, yıkıcı bir tepkidir.
2. Sesini yükseltme: Doyumsuz birey yapıcı bir biçimde içerisinde bulunduğu koşulları iyileştirmeye çalışır, önerilerde bulunur ve yönetim ile sorunları tartışır.
3. Bağlılık: alışan eylemsiz bir biçimde ve iyimserlikle koşulların iyileşmesini bekler. Dışarıdan gelen eleştirilere karşı işletmesini korur.
4. Umursamazlık: Doyumsuz alışan herhangi bir eylemde bulunmaksızın işlerin daha kötüye gitmesine izin verir. Devamsızlığı artırır, çabasını azaltır ve hata oranını yükseltir.

Çalışanların görevleriyle ilgili sergiledikleri tutum ve davranışlar, iş tatmini düzeyleri hakkında yöneticilere bilgi vermektedir.

Bir işletmenin çalışanlarının iş tatmin düzeylerine bakarak, o işletmenin örgütsel yapısının ne kadar sağlam veya zayıf olduğunu anlamak mümkündür. Konuyla ilgili yapılan bir araştırmada, iş tatmininin azaldığı bir işletmede, dört yıl içerisinde belirli çalışan sorunu endekslerinde ciddi bir artış kaydedilmiş, çalışan devasızlık oranı %5, çalışan devri ise % 70 artmıştır (Bancar, 2016, 35)

Bu bilgiler işığında, işletmelerin iş tatmini ile ilgili odaklanması gereken üç temel nokta olduğu söylenebilir (Bancar,2016, 36);

1. İş tatmin düzeyi düşük olan çalışan işini kaliteli yapmaz ve kurumdan ayrılmanın yollarını arar; bu durum kurumun işgören devrini artırarak kuruma zarar verir.
2. İş tatmini yüksek olan çalışan fiziken ve ruhen sağlıklı bir bireydir ve kurumda uzun süre çalışabilir.

3. İş tatmini yaşayan çalışanlar olumlu tavır ve tutumlar sergileyerek diğer çalışanları da pozitif yönde etkiler. Aynı zamanda bu davranışlar çalışanın hem sosyal hem de aile yaşantısına yansıdığı için daha sağlıklı ve dinamik bir hayat sürdürebilir ve iş çıktıları da daha sağlıklı olur. Diğer yandan; iş tatmini yaşayamayan çalışanların iş ve sosyal hayatları genellikle sorunludur ve bu sorunların aile yaşantılarına yansması ve mutsuz bireyler olmaları muhtemeldir.

4.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

Örgütlerin hedeflere ulaşılmasında en önemli bir faktör olan iş tatminin sağlanması ve yükseltilmesi için ilk başta iş tatminini sağlayan faktörlerinin neler olduğunun bilinmesi ve öğrenilmesi gerekir (Tuta, 2008, s.49).

Bireylerin “iş” kavramını algılayış biçimi birbirinden farklıdır. Bu kavram çalışanların iş tatmininde önemli bir perspektiftir. Bireyin işten ne anladığı, işten ne beklediği, değer yargıları, inanç ve tutumları iş tatmininin belirleyici faktörleridir. İş toplumdaki saygınlığı konusunda kişilerin görüşleri birbirinden farklı olabilmektedir. Yine aynı şekilde, ücret faktörü aynı kurumda aynı statüde çalışan bireylerden biri ücretinden memnunken, diğeri memnun olmayabilir ve iş tatminsizliği yaşabilir (Bancar, 2016, s.31). Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki; iş tatmini tek başına çalışanın kendisiyle ilgili bir durum değildir. İşin saygınlığı, ücret, izin ve tatil olanakları, iş ortamı, çalışma saatleri, saygı, güven, takdir edilme, işbirliği, yönetim tarzı vb. özellikler iş tatminini etkileyen faktörlerdendir.

Locke ise iş tatmini ile ilgili unsurları aşağıdaki gibi sıralamıştır (Akbal, 2010:48):

- Zeka gerektiren ve başarıya ulaşılabilir bir iş olması
- Bireysel ilgi,
- İşin fiziki olarak daha az yorucu olması,
- Motivasyon artırıcı ödüller,
- Çalışma ortamı ve şartların çalışanın ihtiyacına uygun olması,
- İtibarlı bir iş olması,
- İş, ücret ve terfi için yardımcı olma; rol çatışması ve belirsizliği ortadan kaldırma.
-

Spector'a göre ise (1197:33) iş tatmini sağlayan unsurlar şöyledir;

- Yapılan işin birbirinden farklı yetenekler gerektirmesi
- İşin bütünüyle üstlenilmiş olması
- Diğer çalışanlar üzerindeki etkisinin fazla olması
- Çalışanın yaptığı işle ilgili karar verebilmesi
- Yapılan işin sonunda geri bildirim alınabilmesi

İş ortamında birey; iş yerinin fiziksel özelliklerine bakarak ihtiyaçlarının karşılanıp karşılanmama durumuna göre tatmin durumu ya da tatminsizlik durumu yaşayabilir (Sicim, 2007, 7). Örgütler çalışanların tüm ihtiyaçlarının karşılandığı bir çalışma ortamı sağlasalar bile tüm çalışanlardan aynı düzeyde iş tatmini elde edemeyebilirler (Riggio, 2003)

Çalışanların örgütlerine ilişkin tutumlarını etkileyen birçok parametre bulunmaktadır. Bunlardan bazıları ücret, sosyal imkanlar, terfi olanakları, işin kapsamı ve niteliği, yöneticilerin tutum ve yaklaşımları, çalışan iş ortamı ve güvenlik unsurları olarak sıralanabilir.

İş tatminini etkileyen unsurlar bireysel ve örgütsel olarak iki boyutta incelenmektedir.

4.3.1. Bireysel Faktörler

Çalışanların işlerinden beklentileri kişilik özelliklerine göre farklılık göstermektedir. Bu özellikler yaş, eğitim seviyesi, kıdem ve pozisyon, cinsiyet gibi çalışanları birbirinden farklı kılan demografik özelliklerdir. Bireyin yaşam biçiminin de belirleyicisi olan kişisel faktörler, beklentileri karşılamada, çalışanın örgüte karşı davranacağı tutumun şekillenmesinde olumlu veya olumsuz bir etki yaratmaktadır. (Meral, 2016)

Yaş: Herzberg'e göre yaş ile iş tatmini arasında "U" şeklinde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Yaş ilerdikçe örgütte çalışan bireyin daha fazla ücret ve ödül alacağı varsayılır. Araştırmaların sonuçlarına göre, tatmin düzeyi genellikle 30'lu yaşlarda maksimum seviyeye ulaşmakta, 40'lı yaşlarda inişe geçmekte ve 50'li yaşlarda tekrar artmaktadır. (Yelboğa, 2007) Bu doğrultuda, yaş ile iş tatmini arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu söylenebilir. Genç yaştaki işgörenlerin iş tatmin düzeyi düşük olurken, ilerleyen yaşlarda iş tatmini oranı artmaktadır.

Herzberg'in teorisini destekleyen bir diğ er araştırma da, 1995 yılında Birdi, Warr ve Oswald tarafından on batı ÷lkesinde yapılmıştır. Araştırmanın sonucuna göre, iş tatmininin yaş yükseldikçe azaldığı, daha sonra ise yükselişe gectiğı saptanmıştır. 26-31 yaşları arasında iş tatmininin en dñřük düzeve ulaşmasını ve ardından yükselişe geçmesi, çalışanların artan deneyimleri ile paralel olarak işlerine daha iyi uyum sağlamaları ile açıklanmaktadır. İleri yaşlarda terfi olanaklarının artması, alınan ödüllerin çeşitlenmesi de iş tatmini oluşumunda önemli rol oynamaktadır (Ceylan, 2002, 11)

Genç yaştaki çalışanların tecrübe yetersizliğı, işin yapışına vakıf olmada yaşadıkları sorunlar, iş tatmini açısından negatif sorunlar yaratırken; ileri yaşlardaki deneyimli çalışanların iş tecrübesi arttıķa, işe olan hakimiyetleri de artar. Bu durum ileri yaşlardaki çalışanlar açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır (Carrel ve Elbert, 1974, 372; Akçay, 2012, 135).

Çalışanların içinde buldukları yaş dönemi işe ilişkin tutum, algı, istek ve beklentilerini etkilemektedir. Gençler iş yaşamlarının başlarında ilk defa işe girmenin sıkıntılarını yaşarlar. Diğ er yandan, yeni mezun olan bireylerde eğitim ve yeteneklerine uygun olan işlerde çalışma isteğı yüksektir. Bu isteklerini yerine getirebilen çalışanların, ilk yıllarda iş tatmin düzeyleri yüksek olacaktır. Yaşı ilerleyen çalışanlarda ise değişime direnç gösterme durumu ortaya çıkmaktadır. Gelişen teknolojiye uyum sağlama konusunda istekleri azdır ve rekabetin yüksek olduğu, stresli ve sağlıksız iş ortamında uzun süre çalışamazlar (Güven ve diğ., 2005, 132).

Eğitim Seviyesi: Eğitim düzeyi bireylerin hem bilgi, beceri, tutum ve davranışlarını hem de olaylara bakış aışını etkilemektedir. Bu nedenle eğitim düzeyi farklılařtıķa iş tatmin düzeyinde de farklılıklar olacağı söylenbilir. Yapılan araştırmalara göre iş tatmini ve eğitim düzeyi arasında pozitif bir ilişki tespit edilmiştir. Eğitim düzeyi arttıķa iş tatmininin de arttığı gözlemlenmiştir. Diğ er yandan eğitim düzeyi bireylerin iş hayatına bakış açılarını ve işten beklentilerini de etkilemektedir. Sosyo-ekonomik imkanları dahilinde eğitimini sürdürmüş ve öğrenim düzeyi yüksek bireylerin işine olan bakış açısı öğrenim seviyesi dñřük olan bireylere göre değişiklik göstermektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin, iş tatmini, ücret ve çalışma koşulları ile ilgili beklentileri de eğitim düzeyi dñřük olan bireylere göre yüksektir.

(Güven ve diğ., 2005, 132) Buradan yola çıkarak diyebiliriz ki, eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin ücret, statü gibi beklentileri karşılanmazsa iş tatminleri düşük olabilir.

Konuyla ilgili yapılan birçok araştırmada, bireylerin eğitim düzeylerine göre işten aldıkları kazanımı, diğer kişilerin kazanımları ile karşılaştırdıkları ve sonucunda bir eşitlik veya pozitif durum var ise iş tatmini, tersi bir durum var ise iş tatminsizliği yaşadıkları sonucuna ulaşılmıştır (Kesici, 2006, 41)

Kıdem ve Pozisyon: Kıdem, çalışanın bir işte kalma süresini ifade etmektedir. Uzun dönem aynı işte çalışan kişinin iş tatmininin diğer çalışanlara göre daha fazla olduğunu söylemek mümkündür. Diğer yandan çalışanın aynı işte kalma nedeni farklı sebeplerden kaynaklanabilir. Bireylerin iş hayatı boyunca çok fazla kurumda çalışmış olması ve daha iyi şartlar arayarak sık sık iş değiştirmeleri tatminsizlik göstergesidir. (Kesici, 2006, 40)

Çalışanların kurum içerisindeki pozisyonları da iş tatminine etki eden bir faktördür. Pozisyon çalışanın kurumdaki statüsünü ve ücret düzeyini de belirler. Özer'in (2015) yaptığı bir araştırmada iş tatmini ve pozisyon arasında anlamlı bir farklılık ortaya çıkmıştır. Yönetici pozisyonunda çalışan bireylerin içsel ve dışsal tamin oranı yüksek çıkarken, genel tatmin oranı düşük çıkmıştır. Yönetici olmayan bireylerde ise sonuç tam tersi çıkmıştır. (Kaya, 2013, 116).

Cinsiyet: İş tatmini ve cinsiyet arasındaki ilişkinin incelendiği araştırmalarda tutarlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Yapılan bazı araştırmalar, kadınların annelik ve eş olma gibi rolleri de olduğundan iş tatmin düzeylerinin erkeklere göre daha düşük olduğunu göstermektedir. Erkek ve kadın bireylerin işlerine karşı besledikleri duygular da farklılık göstermektedir. Genellikle kadınların hayattaki sorumlulukları daha fazla olduğu için işte harcadıkları enerji erkeklere oranla daha düşüktür. (Elçi, 2014, 34)

Alanda yapılan birtakım diğer çalışmalarda ise, erkeklere göre kötü koşullarda çalışan kadınların iş tatminlerinin daha yüksek olduğu sonucu çıkmıştır. (Gezer, 1998, 30) Sonuç olarak, cinsiyet değişkeni iş tatmini etkileyen bir faktördür fakat hangi cinsin daha çok tatmin sağladığı konusunda tutarsız sonuçlar elde edilmektedir.

4.3.2. Örgütsel Faktörler

Kişisel faktörler iş tatmini üzerinde tek başına etkili değildir. Ücret, işin niteliği, yönetim tarzı, çalışma koşulları ve kariyer olanakları gibi dışsal faktörler de iş tatminini etkilemektedir.

Ücret: Yapılan iş karşılığında çalışana düzenli olarak ödenen para olarak ifade edilebilir. Ücretin bireyler üzerinde hem maddi hem de manevi olarak önemi büyüktür. Bireyler aldıkları ücret ile hem ekonomik ihtiyaçlarını, hem de toplumdaki saygınlık, duygusal tatmin, onurlanma gibi manevi ihtiyaçlarını giderirler. Çalışanın işe karşı tutumunu yaptığı iş karşılığı aldığı ücretin ihtiyaçlarını karşılama derecesi belirler (Ayhan, 1995).

Diğer yandan, çalışana verilen ücret tek başına bir tatmin unsuru değildir. Verilen ücretin adil bir şekilde dağıtılması ve çalışanların bu konudaki algıları da iş tatminini önemli derece etkilemektedir. Doğal bir süreç olarak, çalışanlar kendisiyle aynı veya benzer işleri yapan diğer çalışanlarla ücretini kıyaslarlar ve aldıkları ücretin adil olup olmadığı yargısına varırlar. Çalışan adil bir ücret aldığına inanırsa iş tatmin düzeyi artacaktır (Keser,2006, 80)

İşin Niteliği: Yapılan iş çalışanın kişisel özellikleri ve yetenekleri ile ne kadar uyumlu ise çalışanın performansı da aynı düzeyde artmaktadır. İşin niteliği ile ilgili en önemli üç faktör; bağımsızlık, çeşitlilik, beceri ve yeteneklerin kullanılabilmesidir. (İşcan, 2007, 125)

Bazı durumlarda, yapılan iş karşılığında alınan ücret, statü ve diğer avantajlar yeterli olmasına rağmen, işin nitelikleri çalışanın kişilik ve beklentilerine uygun olmazsa bu durum genelde tatminsizlik nedeni olmaktadır (Özgen ve Öztürk, 1998, 332). Bilgi ve yetenek gerektiren işler çalışanın işinin daha anlamlı görmesini ve katma değer yaratabildiği için kendisini diğer çalışanlardan farklı hissetmesini sağlar. İşin niteliği belirlenirken çalışanın yetenekleri dikkate alınması fakat iş yeteneklerinin çok üzerinde olmamalıdır. Bu denge iyi korunmazsa çalışan iş tatminsizliği yaşayabilir (Budak, 2006, 41-42).

Yönetim Tarzı: Araştırmalara göre, yönetim tarzı çalışanların kararlara katılımını sağlamak ve çalışanlarla pozitif ilişkiler kurmak açısından iş tatminini iki farklı boyutta etkilemektedir. Çalışanların kararlara katılması, onların bu kararları daha çok

benimsemelerine yol açar ve bu kararların uygulanması konusunda çalışanlarda iş tatmini yaratacağı söylenebilir.

Yönetimin tutumu ve yöneticinin iyi olması, en temel motivasyon unsurlarından biri olan ücretin bile düşük olduğu işletmelerde tatmin sağlamaktadır. Bu da yönetim tarzının ve yöneticinin bir işletme için ne denli kilit bir unsur olduğunu göstermektedir (Tor, 2011, 51).

Yapılan araştırmalara göre liderlik tarzı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Özellikle katılımcı liderlik tarzının iş tatminini artırdığı gözlemlenmiştir. Tüm çalışanlara eşit mesafede olmayan yönetici tutumu çalışanların iyi niyetini ve işlerini iyi yapma isteğini azaltmaktadır. Diğer yandan çalışana karşı adil ve saygılı bir yönetim olduğuna inanan çalışanların daha başarılı oldukları gözlemlenmiştir. Aynı araştırmanın bir diğer sonucuna göre, çalışanların kararlara katılımını destekleyen, çalışanlarla bilgi ve tecrübelerini paylaşan, yol gösterici ve tavsiyelerde bulunan, açık iletişim kültürünü benimseyen bir yöneticiye bağlı çalışanlarda iş tatmin düzeyi yüksek çıkmıştır (Gharibvand ve diğ., 2013, 100-101).

Çalışma Koşulları: Günümüzdeki yasal düzenlemeler, gelişen teknoloji ve rekabet koşulları çalışanların sağlık ve güvenliğini koruyucu düzenlemeleri ve düzgün çalışma şartları sağlamalarını zorunlu kılmaktadır. Bu düzenlemeler hem işverenlerin çalışanlarına karşı yerine getirmek durumunda olduğu yasal ve sosyal sorumluluk bilincinden hem de çalışanların iyilik ve esenliklerini sağlayarak iş gücü performansını yükseltme amacından kaynaklanmaktadır (Türk, 2016,15).

Çalışanların çalışma ortamını güvenli ve değerli; yaptığı işi anlamlı ve kendisini geliştiren bir iş olarak değerlendirmesi, iş tatmini açısından önemlidir. İşini anlamlı bulan bireylerin, gerek işinden gerekse özel yaşamından daha yüksek oranda tatmin duydukları söylenebilir. Loscocco ve Roschelle (1991), bireyin iş yaşamındaki beklentilerinin karşılanmasının, iş tatminini pozitif yönde etkileyeceğini ifade etmişlerdir. (Mete ve Karahan, 2014, 20)

Miner (1992) yaptığı çalışmada, çalışanların işinden ve iş ortamından beklentilerinin yeterince karşılanmadığını düşünürse, iş tatminsizliği yaşayacağını, bu durumun da, çalışan verimliliğini olumsuz yönde etkilediğini, işe bağlılığını azalttığını ve çalışan devir oranını artırabileceğini. Diğer yandan çalışmada, olumsuz şartlarda çalışan bireylerin sağlık durumlarının da olumsuz etkilendiği ve iş tatmini düşük olan

çalışanlarda sinirsel (uykusuzluk, baş ağrısı vb.) ve duygusal bozukluklar (stres, hayal kırıklığı vb.) görülebildiği, bu bağlamda da iş ortamı ve iş tatminsizliği arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ileri sürülmüştür. (Mete ve Karahan, 2014,19)

Kariyer Olanakları: Sözlük anlamına bakıldığında kariyer kavramı; “Bir meslekte zaman ve çalışmayla elde edilen aşama, başarı ve uzmanlık” olarak ifade edilmektedir (TDK, 2019, [12.01.2019])

Terfi ise, çalışanın genellikle örgüt hiyerarşisinde yukarı doğru hareket ederek sorumluluk ve statü arttırması ve eskisinden daha iyi bir ücret paketi elde etmesidir (Lazear, Edward P. 1986, 24).

Çalışanlar, deneyim kazandıkça çok sorumluluk ve saygınlık kazanma ve daha yüksek pozisyonlara yerleştirilme fırsatını beklemektedirler. Çalışanın yaptığı iş bir süre sonra monotonlaşmakta ve mevcut yetki ve sorumlulukları kendisine yetersiz gelmektedir. Bu durumdaki bir çalışan ücreti diğer çalışanlara göre yüksek olsa dahi iş tatmini yaşayamayacaktır. Çalışanlar mevcut işlerinde yükselme imkanı bulduça daha bir iyi yaşam ve çalışma düzeyini, daha yüksek ücret ve statüyü de elde edecek bu da iş tatmini üzerinde pozitif bir etki yaratacaktır (Akbal, 2010, 57-58).

Örgütlerde kariyer gelişim uygulamalarının yapılması hem çalışanlar hem de örgütler açısından önem taşımaktadır. Çalışanlar açısından kariyer; güçlü ve zayıf yönlerin keşfedilmesi, değerlerin ve ilgi alanlarının belirlenmesi, kariyer hedeflerini saptamak ve bu hedefleri gerçekleştirmeye yönelik eylem planları hazırlamak konularında işgörenlere destek olmaktadır. Örgütlerin de gelecekte ihtiyaç duydukları çalışanları önceden belirli bir sistem çerçevesinde geliştirmelerine imkân verecektir (Sadullah, ve diğ., 2015,269).

Yapılan araştırmalara göre, çalışanların kariyer geleceği algısının iş tatmini üzerinde pozitif bir etkisi vardır. Günümüzde birçok işletme kariyer gelişim sistemlerinin iş tatmini ve çalışan bağlılığı açısından önemini anlamış ve örgüt içerisindeki yetenekleri keşfeden ve onlara kariyer imkanları sağlayan programlar geliştirmektedirler.

Çalışanların örgütteki tutum ve davranışları gözlemlendiğinde kariyer geleceği algısının iş tatminini olumlu, işten ayrılma niyetini ise olumsuz yönde etkilediği görülmektedir. Bu doğrultuda; örgütler çalışanların kariyer hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gereken koşulları oluşturabilirse kariyer bilinci gelişmiş,

nitelikli ve yetkin çalışanları elde tutabilecek ve potansiyel çalışanlar için de cezbedici bir unsur yaratabilirler. (Sökmen ve Aydın, 2016)

4.4. İş Tatmini Kuramları

Davranış bilimi araştırmacıları, çalışan bireyleri hangi unsurların tatmin ettiğini belirlemeye yönelik birçok farklı kuram ortaya atmışlardır. “Tatmin” soyut ve karmaşık bir kavram olduğundan bu kavramı açıklarken tek bir yargıya ulaşmak mümkün değildir. Bu nedenle farklı kuramları birlikte değerlendirerek doğru ve anlamlı bir sonuca ulaşabiliriz.

İş tatmini kuramları, kapsam ve süreç kuramları olarak iki farklı perspektifte incelenmiştir.

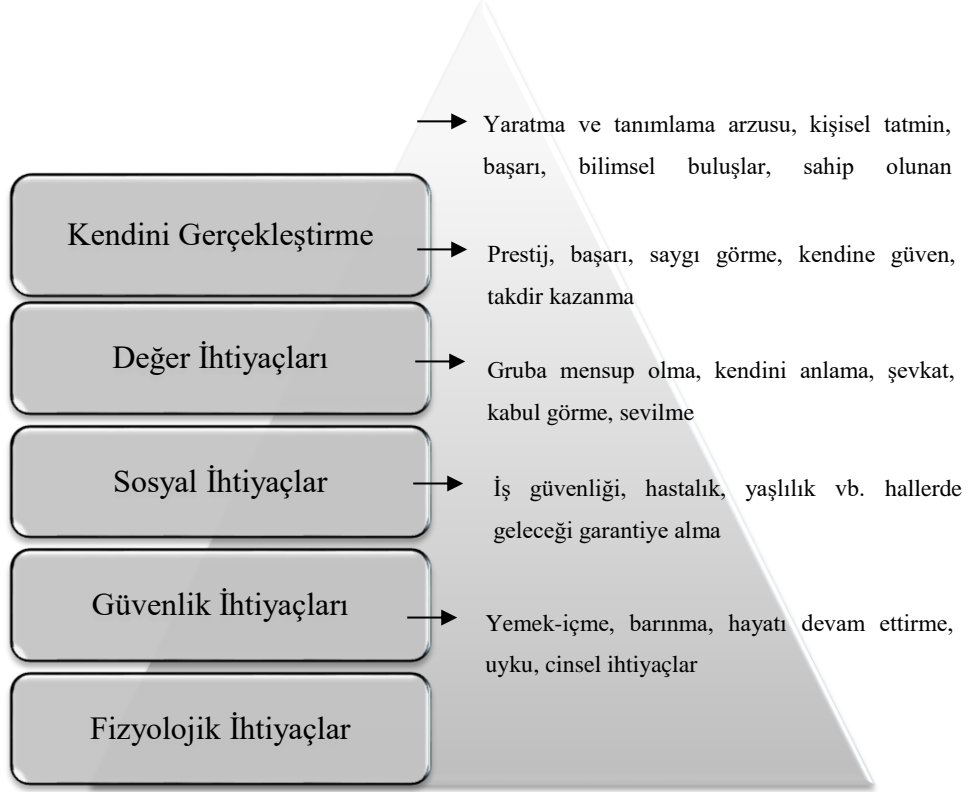
Kapsam kuramları; insan davranışların nasıl oluştuğunu ve onları bu davranışlara götüren nedenleri bulmaya çalışmıştır. Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı, Herzberg’in Çift Faktörü Kuramı, McClelland’ın Başarma İhtiyacı Kuramı ve Alderfer’in ERG Kuramı literatürde kabul görmüş kapsam teorileridir. Kapsam kuramlarının aksine süreç kuramları; ihtiyaç ve güdüler yerine, insan ihtiyaçlarını karşılamada kullanılan dışsal faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu teoriler; Vroom’un Bekleyiş Kuramı, Lawler ve Porter’in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı, Adams’ın Eşitlik Kuramı, Locke’un Amaç Kuramı’dır. (Şimşek ve diğ.,2011, 185)

4.4.1. Maslow’ın İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı

Maslow’un kuramına göre insan ihtiyaçları belirli bir önem sırasına göre aşağıdan yukarıya doğru beş farklı kademede incelenebilir. Bu kademeler aşağıdaki gibidir; (Eren, 2003, 559)

- Fizyolojik İhtiyaçlar
- Güvenlik İhtiyaçları
- Sosyal İhtiyaçlar (Ait Olma ve Sevgi)
- Değer İhtiyaçları (Prestij, Saygı Görme)
- Kendini Gerçekleştirme (Potansiyeli ortaya çıkarma)

Tablo 9: Maslow İhtiyaçlar Hiyerarşisi



Kaynak: Bartol, M. Kathryn, David D. Martin, 1991. **Management**. New York: McGraw Hill Inc.

Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi yaklaşımı üç temel varsayıma dayanmaktadır (Keser, 2006:14);

- Bireylerin davranışlarını ihtiyaçlar belirler. Tatmin edilen bir ihtiyaç motive edici unsur olmaktan çıkar ve yerini yeni bir ihtiyaca bırakır.
- İhtiyaçlar basit olandan karmaşık olana doğru bir önem derecesine göre sıralanır.
- Bireylerin bir ihtiyaç seviyesinden diğerine geçebilmesi için bir alttaki ihtiyacın en azından asgari düzeyde tatmin edilmesi gerekmektedir.

Maslow çalışmasında ihtiyaç kategorilerini belirleyerek, yöneticilere bu ihtiyaçları tatmin edecek araçları belirlemelerinde ve aynı zamanda kişisel gelişim ve kendini gerçekleştirme'nin önemi konusunda yol göstermiştir (Şimşek ve diğ.,2011, 185)

Motivasyon konusundaki çeşitli literatür yazımlarına göre, bireyler işten beklentilerini tutarlı bir şekilde ifade etmekte çoğu zaman zorluk çekmektedirler. Bu nedenle, işverenler bireylerin isteklerini göz ardı ederek, bunun yerine belirli şartlar

altında bireyleri tatmin edeceğine inandıkları faktörlere odaklanmaktadırlar. Bu faktörler genellikle Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisine dayanmaktadır. Bireyler çalıştıkları kurumlarda ilerledikçe, işverenler Maslow'un hiyerarşisindeki yüksek seviye ihtiyaçları karşılamaya odaklanmaktadırlar (Gawel, 1997).

4.4.2. Frederick Herzberg'in Çift Faktör Kuramı

Herzberg, 1959 yılında Pitsburg'da 200 mühendis ve muhasebecilerden oluşan bir grup üzerinde yaptığı araştırmada, bireylerin iş tatminini etkileyen faktörleri ortaya koyan iki boyutlu bir paradigma inşa etmiştir (Gawel, 1997). Bireyleri tatmin eden faktörleri "motive edici faktörler", tatminsizlik yaratan faktörleri ise "hijyen faktörler" olarak sınıflandırmıştır. Herzberg bu kavramların iki farklı boyutu temsil ettiğini ve birbirinin zıddı olmadığını ileri sürmektedir (Şimşek ve diğ.,2011:185). Herzberg'e (1959) göre, hijyen faktörlerin olmaması veya az miktarda karşılanması iş tatminsizliği yaratabilir ancak varlıkları ise iş tatmini yaratmaz. Buna karşılık, bireyleri davranışa götüren motivasyon faktörlerinin aslında bireylerin işlerini zenginleştiren unsurlar olduğunu ileri sürmektedir (Gawel, 1997).

Herzberg araştırması sonucunda Motive edici ve Hijyen Faktörleri aşağıdaki gibi sıralamıştır (Herzberg, 1966; Herzberg, 1996; Herzberg, 2002; Plunkett ve Attner, 1992);

Tablo 10: Herzberg Çift Faktör Teorisi

Motive Edici Faktörler	Hijyen Faktörler
<ul style="list-style-type: none">• Başarı• Tanınma• İşin Kendisi• Gelişme• İlerleme• Sorumluluk• Geribildirim	<ul style="list-style-type: none">• Şirket politikası ve kuralları• Denetim tarzı• Ücret• Çalışma koşulları• İş güvenliği• Statü• Kişisel yaşantı• Astlarla İlişkiler• Bireyler arası ilişkiler

Herzberg'e göre çalışanlar aynı anda hem iş tatmini hem de iş tatminsizliği yaşayabilir. Örneğin; çalışan işini ilgi çekici ve fırsatları olan bir iş olarak

nitelendirdiği için tatmin olurken, diğer yandan hijyen faktörler (güvenlik gibi) sağlanmadığı için iş tatminsizliği de yaşayabilir (Luthans,2002) .

Hijyen faktörler süreklilik sağlamadığı sürece, çalışanlar için bir tatmin unsuru olamayacaktır. Örneğin; ücret hijyen bir faktördür ve diğer birçok motivasyon faktörü ile bağlantılıdır. Ücret bireyleri çalışmak için harekete geçirebilir, fakat tek başına motive etmeyecektir. Diğer yandan, çalışana yüksek sorumluluk vermek bir iş tatmini unsurudur fakat bu unsurun yanında çalışana yüksek ücret sağlamak da gerekecektir. Ücret; birçok farklı konseptte aynı anda birden fazla motivasyon faktörünü etkilemektedir. Diğer bir deyişle, ücret bir motivasyon unsuru değil, bireyi harekete geçirmek için kullanılan bir araçtır. Buradan yola çıkarak denilebilir ki; hijyen faktörler ve motive edici faktörler birbiri ile yakından ilişkilidir ve bu faktörler ancak diğer faktörlerle birlikte ele alındığında başarılı bir sonuca ulaşabilmektedir (Dowling,1978, 42-47).

4.4.3. McClelland'ın Başarı-Güç Kuramı

McClelland'ın ihtiyaç başarıları teorisi, bazı kişilerin “kendilerini ödüllendirmek yerine kişisel başarıyı” arayarak başarmaya yönlendirildiğini ileri sürmektedir. Bu teori bazı çalışanların neden yüksek zorluklara rağmen başarılı olduklarını açıklamaktadır (Badubi, 2004).

Aslında McClelland'ın varsayımına göre insanları motive eden unsurlar çok karmaşıktır. McClelland insanları üç temel kategoriye ayırmaktadır; birinci grubun baskın motivasyon unsuru “başarı”, ikinci grubunki “güç”, üçüncü grubunki “ilişki”dir. Başarı odaklılar artistler ve yaratıcı bireylerdir. İş dünyasında bu motivasyon odağına sahip kişiler; genellikle girişimciler, Ar-ge çalışanları ve satış uzmanlarıdır. Bu görevlerde yer alan bireyler, başka bir grubu kontrol etme istekleri olmaksızın, kişisel bir başarıma arzusu ile çalışmaktadırlar.

Herkes tarafından kabul gören başarıma arzusunun tersine güç isteği, olumsuz bir anlam uyandırabilmektedir. Bir çok organizasyonda güç; bir motivasyon unsuru olarak görülmektedir. Yöneticilerin, astları üzerinde etkili olabilmek için toplumsal gücünü mü yoksa kendi çıkarlarını başarmak ve hakimiyet kurabilmek için kişisel gücünü mü kullandığı kritik bir noktadır. Başarılı yöneticiler genellikle astlarına bir işi yaptırmak için yüksek rütbelerinin bir gereği olarak “toplumsal güç” unsurunu kullanmaktadırlar (Dowling, 1978, 157-158). İlişki odağı yüksek olan bireylerde

birlikte hareket etme, arkadaşlık kurma, aidiyet ve takım ruhu daha belirginken, sosyalleşme arzusu daha düşüktür (Eren, 2000, 501).

4.4.4. Alderfer'in ERG Kuramı

Alderfer'in yaygın olarak varoluş, direnç ve büyüme (ERG) kuramı olarak bilinen motivasyon kuramı, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisindeki gibi bireylerin gereksinimlerini bir sıraya koymaktadır; ancak bu sıralama daha basit kurgulanmıştır.

Alderfer'in teorisine göre; varlığını sürdürme, ilişkide bulunma ve gelişme ihtiyacı üç temel ihtiyaçtır ve bu ihtiyaçlar giderildiği sürece bireyler motive olabilirler. Maslow'un teorisinden farklı olarak bu teoride, alt seviye ihtiyaçlar tatmin edilmeden de üst seviye ihtiyaçlar ortaya çıkabilir. Diğer bir deyişle, Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde aşağıdan yukarıya doğru ilerleyen ihtiyaçların, ERG teorisinde hem ileriye hem geriye hem de kendi aralarında hareket ettiği savunulmaktadır (Ball, [19.03.2019]).

Örneğin, birey ilişkide bulunma veya varlığını sürdürme ihtiyacını tatmin edemese bile, gelişme ihtiyacı duyabilir. Hatta bu üç ihtiyaç da aynı anda ortaya çıkabilir. Maslow'un teorisinde bir ihtiyaç tatmin edilmeden diğerine geçilemezken, Alderfer'e göre, üst seviyedeki bir ihtiyacın tatmininde hayal kırıklığı yaşayan bireyin, üst seviye bir ihtiyacını giderme isteği artmaktadır. Böylece, üst düzey ihtiyaçlarda yaşanan hayal kırıklığı, alt düzey ihtiyaçlarda gerilemeye neden olmaktadır.

Alderfer'in kuramı bireylerin farklılıklarını dikkate alması bakımından da Maslow'un kuramından ayrılır. Kültürel çevre, aile yaşamı, eğitim, yaş, cinsiyet, medeni durum gibi farklılıklar ihtiyaçları ve bu ihtiyaçlara duyulan istek düzeyini değiştirmektedir (Azizoğlu, 2015, 111).

4.4.5. Vroom'un Beklenti Kuramı

Vroom 1964 yılında yaptığı araştırmada beklenti teorisine sistematik bir yaklaşım getirmiştir. Vroom (1964)'e göre; çalışanlar işle ilgili çeşitli davranışlarını rasyonel olarak değerlendirme eğilimdedirler ve en çok ödül veya çıktı alacağına inandıkları davranışı gerçekleştirirler. Bireyin, terfi alacağına inandığı için daha çok çalışması bu duruma örnek olarak verilebilir. Buradan yola çıkarak, belirli bir iş ve o iş için

harcanan performans, bireyin o işi başardığına ne kadar değerli bir çıktı alacağı inancına bağlıdır (Steers, Mowday, Shapiro, 1965).

Vrooms'un beklenti teorisi, davranışın önceliklendirdiğimiz seçimlerin bir sonucu olduğunu ileri sürmektedir. Buradaki düşünce, çalışanların memnuniyetini sağlamak ve memnuniyetsizliği en aza indirmektir. Kişilik ve beceriler gibi bireysel faktörler performansı belirler (Wagner ve Hollenburg, 2007). Bu teori aynı zamanda performans, motivasyon ve çabanın bireyin motivasyonu içinde olduğunu ve değerlik, araçsallık ve beklenti gibi değişkenlerin bunu doğruladığını açıklar. Çalışmadaki çaba arttıkça performans da artar (Badubi,2004).

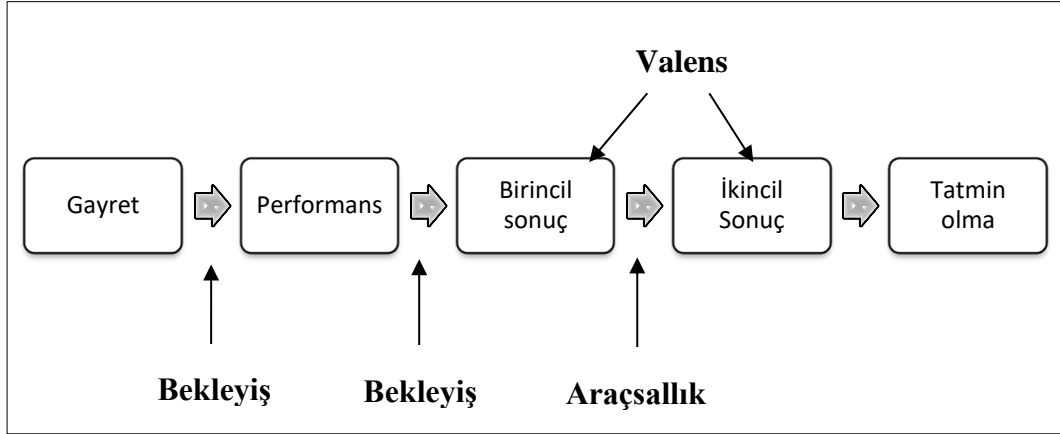
Vroom'un bekleyiş teorisini matematiksel olarak da ifade etmek mümkündür. Bu teoride "valens" ve "beklenti" olmak üzere iki kavram ifade edilmektedir. Valens; bireylerin bir davranış karşılığında beklediği sonuçtan duyduğu tatmin derecesini ifade etmektedir ve "-1" ile "+1" arasında değer almaktadır. Bireylerin bir ödüle verdiği değer, ödülün ihtiyaçları tatmin etme derecesine göre değişmektedir. Yüksek valens bireylerin daha çok performans göstermelerine yol açmaktadır. Bekleyiş ise; bireyin ortaya koyduğu davranışın ödüllendirme olasılığını ifade etmektedir ve yüzdeler olarak "0" ve "+1" arasında bir değer almaktadır. Bireyler gösterdikleri çaba ve aldıkları sonuç arasında ilişki göremezlerse bekleyiş değeri "0" olmaktadır. Bireylerin hem valens hem de bekleyiş değeri yüksek olursa tatmin düzeyi de yüksek olacaktır (<http://www.ikademi.com>, [27.02.2019]).

Dolayısıyla, Vroom'un beklenti teorisinin matematiksel olarak formülü şöyledir;

Motivasyon = Valens x Bekleyiş

Beklenti kuramının 3 temel unsuru olan valens, bekleyiş ve araçsallık aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 11: Vroom Tatmin Kuramı



Kaynak: Tamer Koçel, İşletme Yöneticiliği, 13 bs. (İstanbul Beta Basım, 2011), 634

4.4.6. Lawler ve Porter Kuramı

Lawler ve Porter, insan davranışlarını bireyin amaç ve seçimleriyle, bu amaçları başarmadaki beklentileri açısından ortaya koymuş ve motivasyonu bireysel düzeyde inceleyerek bilişsel farklılıklara dikkat çekmişlerdir. Bir diğer ifadeyle, birey davranışlarını belirlemede akılcıdır. Ortaya konulan seçenekler arasından amacına ulaşma olasılığını arttıracığını düşündüğü davranış tarzını seçer (Azizoğlu, 2015, 114).

Lawler ve Porter'e göre iş tatmini; üç değişken arasındaki çok yönlü bir ilişki olarak görülür. Bu değişkenler şöyle sıralanmaktadır (Kesselman, Hagen ve Wherry, 1974, 569);

- Valens (İş sonuçlarının değeri): Bireyin potansiyel sonuçlara verdiği çekicilik, ihtiyaç, fayda veya önem (İkinci seviye sonuçlar)
- Araçsallık: Bireyin belirli bir düzeyde performans göstermesinin her iş sonucunun elde edilmesine yol açacağı inancı
- Beklenti: Belirli düzeyde çaba sarfetmenin performans yaratacağına dair algılanan olasılık

Bireyin gösterdiği çaba sonucunda işini başarmış olması, verimliliğin artması, devamsızlığın azalması veya olmaması gibi işin yapılmasıyla doğrudan ilişkisi olan sonuçlar birinci derece sonuçlar olarak adlandırılır. Yapılan işi sonucundaki başarının bireye getirdiği ödül veya ceza gibi sonuçlar ikinci derece sonuçlardır (Azizoğlu, 2015:114).

Lawler ve Porter (1968) yaptıkları çalışmada çaba, performans ve memnuniyet arasındaki ilişkileri tanımlamaya çalışmışlardır. Vroom'un beklenti kuramından farklı olarak, Lawler ve Porter, çaba - performans ilişkisine, rol algısının dahil ederek temel beklenti çekirdeğinin bir uzantısını temsil etmektedirler (Kesselman, Hagen ve Wherry, 1974:569).

Lawler ve Porter, verimliliğin iş tatminine neden olduğunu ileri süren dairesel bir model ortaya koymuşlardır. Modele göre; başarı ödül ve iş doyumunu sağlar, bunlar da algılanan yüksek bekleyiş nedeniyle daha çok çabaya yol açarak dairesel bir ilişki içerisinde iş tatmininde artış sağlamaktadır.

4.4.7. Adams'ın Eşitlik Kuramı

Adams (1963,1965) yılında ortaya koyduğu Eşitlik Kuramı ile çalışanların iş yerinde algıladıkları adaletsizliğe hem bilişsel hem de davranışsal olarak nasıl tepki verdiklerini açıklamaktadır (Steers, Mowday, Shapiro, 1965).

Adams'a göre hem düşük ödeme koşulları hem de yüksek ödeme koşullarında birey aynı davranışı sergileyebilmektedir (Steers, Mowday, Shapiro, 1965).

Eşitlik teorisine göre bireyler yaptıkları iş karşılığında elde ettikleri kazanımların eşit olmasını beklerler. Bireyler örgüt içerisindeki diğer bireylerle bir takas ilişkisi kurarlar ve bu iş ilişkilerin girdileri ve sonuçları ile ilgili sürekli bir kıyaslama yapmaktadırlar. Girdiler, eğitim, zekâ, çaba vb. gibi bireylerin bir iş için ortaya koydukları değerleri ifade etmektedir. Sonuçlar ise, ortaya konulan değer karşılığında alınan ücret, bağımsızlık, kişisel tatmin gibi alınan tüm tazminatlardır. Adams (1963,1965), bireylerin bir iş için ortaya koydukları girdi ve çıktılarının oranını diğer bireylerin oranları ile karşılaştırdıklarını savunmaktadır. Eğer bu oranlar eşit değilse birey eşitsizlik duygusu yaşayacak ve eşitsizliği gidermek için bir takım yollara başvuracaktır (Deci, 1972).

Bireylerin eşitsizlik durumunu gidermek için başvuracağı metodlar şöyle sıralanabilir (Coldwell and Perumal, 2014);

- Çalışanlar bir iş için ortaya koydukları girdileri değiştirebilirler
- İşin karşılığında alacakları çıktıları değiştirmek isteyebilirler
- Kurumdaki eşitsizlik durumunda olan diğer çalışanları iş performanslarını azaltma yolunda teşvik ederler

- İşi bırakma eğilimine girerler

4.4.8. Locke'un Amaç Belirleme Teorisi

Edwin Locke tarafından geliştirilen Amaç Belirleme Teorisi'ne göre; bireylerin motivasyon derecelerini amaçları belirlemektedir.

Amaç belirleme teorisi; bireyin belirli iş için harcadığı performansın, o iş üzerinde denediği bilinçli hedefler tarafından belirlendiğini ileri sürmektedir. Belirlenen zorlu hedefler, bireylerin belirledikleri kolay hedeflere göre daha iyi performans göstermelerine yol açmaktadır. Diğer yandan, hedeflerin performansı etkileyebilmesi için hedeflere bağlılık olmalıdır. Bireyler amaçladıkları hedefe ulaştıklarında karşılığında değerli bir sonuç elde edeceklerine inanırlarsa, genellikle hedefe bağlılıkları yüksek olacaktır. Parasal teşvikler ve hedeflerin ulaşılabilir olması bireylerin hedef bağlılığını arttırmaktadır (Locke and Latham,1990).

Locke'un araştırmasının şaşırtıcı bir sonucu olarak; bireylere hedefler atamak, bireylerin kendi hedeflerini belirlemelerine katkıda bulunmaları veya kendi hedeflerini belirlemelerine izin vermek ile aynı derecede bağlılık ve performansa yol açmaktadır. Bireylere atanan hedeflerin, bireyin kişisel hedefleri üzerinde güçlü bir etkisi bulunmaktadır. Bireylere atanan hedeflerin etkinliği aşağıdaki faktörlere bağlıdır (Locke and Latham,1990);

- Hedefler meşru otoriteye sahip kişiler tarafından atanmalıdır.
- Bireylere atanan hedefler, bireyin o hedefe ulaşabileceğine dair güven unsuru oluşturmakta, bu da başarıma konusundaki özgüveni arttırmaktadır.
- Bireylere atanan hedefler zorluyorsa ve merak uyandırıyorsa, bireylerin yaratıcılıklarını ve yetkinliklerini kullanmaları konusunda onları motive edecektir.
- Bireyin hedef belirleme sürecine katılması kendisine verilen görevlere sonuç odaklı yaklaşmasını sağlamaktadır.
- Bireyin hedeflere ulaşıp ulaşmadığına dair yapıcı ve hedefe yönelik geri bildirim verilmelidir.

Bireyler her zaman bir amaç doğrultusunda hareket etmez ve bireysel amaçlarını belirlerken rasyonel davranmayabilir. Bu nedenle, tek tek hedefler belirlemek ve bunlara uygun davranış ve politaları belirlemek oldukça güçtür. Locke'un teorisi bu

noktada yöneticilere astlarını değerlendirmek ve bireysel amaçlarını örgütle bağdaştırmak açısından oldukça fayda sağlamaktadır (Eren,2001:519).

4.5. İş Tatminsizliği ve Sonuçları

İş tatmini, örgütsel yaşam üzerinde farklı yönlerde bir çok etkiye neden olmaktadır. Yapılan akademik çalışmalarda, iş tatmininin çalışanlar üzerindeki etkilerinden en önemli olanlar; verimlilik, bağlılık ve devamsızlık olarak öne sürülmektedir (Aziri, 2011:84).

Çalışan devamsızlığı, işverenlere ciddi ek maliyetler doğurmaktadır. Bu nedenle yöneticiler, devamsızlığı kalıcı olarak azaltmanın çeşitli yollarını aramaktadırlar. Çalışan devamsızlığını azaltmanın en iyi yolunun, çalışanların iş tatmin düzeylerini artırmak olacağı söylenebilir. Bu yaklaşımın arkasındaki ana fikir, iş tatmini derecesi ne kadar yüksekse, çalışan devamsızlığının o kadar düşük olması gerektiğidir (Aziri, 2011:84).

Yapılan birçok araştırmada, bireylerin zihinsel ve fiziksel sağlığı ile iş tatminsizliği arasında yakın ilişki olduğu saptanmıştır. İş tatminsizliğinin birey üzerindeki sonuçları; duygusal bozukluklar, uykusuzluk, iştahsızlık, duygusal çöküntü, hayal kırıklığı gibi belirtilerdir. Örgüt açısından ise, kendini yetersiz hissetme, uzaklaşma, iş birliği sağlayamama, iş kalitesinde düşüklük, işe gitme isteksizliği, işten ayrılma gibi belirtiler görülmektedir (Bayrak Kök, Sabahat, 2006, 296-297).

5. LİDERLİK

Liderliğin tarihi insanlık tarihiyle paralel oluşmuştur. Toplumsal açıdan oldukça önemli yeri olan liderlik kavramı küreselleşmenin etkisiyle ve yıllar içinde artan rekabet koşullarıyla beraber daha da önem kazanmıştır. Zaman içinde liderlik olgusu insanlar için aranan ve ihtiyaç duyulan bir olguya dönüştü. Küreselleşmenin etkisiyle günümüzdeki yöneticilerin ve çalışanların gereksinimlerinde değişimler meydana gelmiştir.

Sosyal bir yapısı olan insan bir arada yaşama eğilimi mevcuttur. İnsanın sahip olduğu bu eğilim önce grup düzeyinde başlayarak daha sonra ise toplumlar içinde farklı düzeylerde etkileşim yapılarının oluşmasına zemin hazırlamıştır. Sosyalleşme içinde olan kişiler diğer kişilerden daha ön planda baskın bir biçimde toplumda yer almaktadır. Bu kişiler çoğunluğun kabulü ile lider olmaktadır. Lider olarak kabul gören kişi yüksek bir konumda olsa bile sosyal yaşamın bir parçasıdır.

5.1. Liderliğin Tanımı ve Özellikleri

Teknolojinin gelişmesiyle beraber küresel bir köy haline gelen Dünya'da liderlik kavramı günümüzde artarak önem kazanan bir hal almıştır.

Bireyler kişisel hedeflerinin ve arzularının gerçekleştirebilmek için bir gruba mensup olma ihtiyacı duymaktadır. Belli hedeflere yönelmiş olan insan grubunun hedeflerine doğru bir biçimde yönlenmesi veya yönlendirilmesi ayrı bir beceri ve ikna etme yetisi gerektirir (Eren, 2003, 525). İnsanları belli amaçlara yönlendirebilmek için bu amaçlara ulaşmada kişisel arzularının ve ihtiyaçlarının düzeyini öğrenmek gerekir. Bu amaçlar noktasındaki çıkarlarının ne olduğunu takip ederek, insanları bir grup etrafında toplayıp güçlerini, cesaretlerini ve enerjilerini yükseltmek gerekir. Bu bağlamda bir grup insanı belli hedeflere yönlendirmek ve bu hedefler için harekete geçirmek kolay olmayan güçlü bir beceri ve ikna etme yetisi gerektirmektedir (Erol, 2007, 431).

Gerek sosyalleşme içgüdüleri olan bir varlık gerekse bir arada yaşamının sağladığı avantajlarını bilen insanlar topluluk halinde yaşama eğilimindedir. Birlikte yaşayan insanlar grupların veya toplulukların yönlendirilme ihtiyacı doğrultusunda liderlik ortaya çıkmıştır. Bu durum gerek grubun/topluluğun gerekse grup bireylerinin yönlendirilme isteğinin bir sonucudur. Bu bağlamda liderlik psikologlar, politikacılar, sosyologlar, araştırmacılar ve felsefeciler tarafından önem arz etmektedir (Glueck, 1980, 459). Çoğunlukla liderlik olgusu toplum bilimciler tarafından fazlasıyla araştırma yapılan bir alandır. Toplumun devamı ve doğru bir biçimde yönlenebilmesi için liderlik olgusunun daha derinlemesine incelenmesi gerektiği kanısındalardır.

Kişinin sadece kendisini değil, onunla beraber yaşayanların ve çalışanların da olaylarını kapsayan öznel olarak değil bütünsel bir yaklaşımla görebilen yetiye sahip kişiye lider denir (Kaya, 2002, 17). Liderlik süreci, misyonu, motivasyonu, vizyonu, organizasyonu ve aksiyonu kapsamaktadır. Lider bireyler insanlara sahiplenebilecekleri hayalleri, tutkuyu, heyecanı, inancı, coşkuyu ve umudu temin eder. Liderlik yetisine sahip yöneticiler; insanlara yol gösterici, yeni lider yetiştirme donanımına, geleceğe yol açma gücüne ve yönlendirmek istediği insanlara yol gösterici fonksiyonlarına sahiplerdir (Toktamışoğlu, 2001; 25).

En basit tanımına lider; belirli koşullar altında, grup üyelerinin örgütsel hedeflerine ulaşması için gönüllü olarak çabalamalarını teşvik eden, ortak hedeflere ulaşmalarında yardımcı olan, tecrübelerini paylaşan ve takipçilerinin uygulanan liderlik yaklaşımından memnun olmalarını sağlayan kişi; liderlik kavramı ise, hedefleri gerçekleştirmek amacıyla grubun aktivitelerini etkilileme süreci olarak tanımlanmaktadır (Gürdoğan, 2018:15).

Literatürde liderlik olgusu farklı perspektiflerden ele alınmıştır. Liderlik çok boyutlu olarak ele alınsa da belli çatı altında belli ortak yetkilikler çerçevesinde şekillenmektedir. Literatürdeki farklı açılardan yapılan liderlik tanımları aşağıdaki tabloda mevcuttur.

Tablo 12: Literatürdeki Liderlik Tanımları

	Yıl	Lider / Liderlik Tanımları
Graen	1976	Liderlik, Lider ve grup üyeleri arasındaki etkileşim sürecidir.
Eren	2003	Bir grup insanı belirli hedefler etrafında toplayabilme ve bu hedefleri gerçekleştirmek için onları harekete geçiren bilginin ve yetenek becerilerinin toplamıdır.
Bennis & Nanus	1985	Lider, çalışanların eylemleri üzerinde etkisi olan istediği biçimde yönetebilme ve yönlendirebilme becerisine sahiptir.
Koçel	2005	Belirli şartlar altında, belli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirme yönünde, birbirlerinin faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirme sürecini kapsar.
Argyris	1976	Liderlik, çalışanlar üzerinde ciddi bir etki gücüne sahiptir.
TDK	2019	Lider, bir örgütün en üst düzeyde yönetimiyle görevli kişidir.
Toktamışoğlu	2001	Liderlik; vizyon, misyon, organizasyon ve aksiyon gibi olguları kapsayan süreçtir.

Kaynak: (Koçel, 2015,583; Eren, 2001, 525; Graen, 1976, 116; Zaleznik, 1977, 267; Bennis & Nanus, 1985, 56; Argyris, 1976, 227; TDK, 2019; Toktamışoğlu, 2001, 25)

5.2. Liderlik ve Yönetici Kavramları Arasındaki Farklılıklar

Günümüzde yöneticilerin ve çalışanların gereksinimleri değişmektedir. Değişimlere bağlı olarak da gereksinimlerin çeşitliliği ve şekli değişim göstermiştir. Liderlik kavramı ile yöneticilik kavramı birbirine bağlı kavramlar gibi görünse de birbirinden farklıdır.

Toplum içindeki lider belki yöneticinin sahip olduğu konuma ve bu konumun paralelindeki yasal güce sahip olmayabilir. Ancak ideal bir yönetici liderin sahip olduğu vasıflara sahip olmalıdır. Başka insanları yönetebilmek için önce bireyin kendisini yönetebilmesi gerekir. Bu durumu başarabilirse bu durumda lider olabilir (Neubeiser, 1996, 10). Yönetici olarak vasıflandırılacak olan kişinin liderin niteliklerine ve becerilerine sahip olması gerekmektedir.

Genellikle yöneticilik, mantığa dayalı bir etkileşimli, analitik düşünen, rasyonel, nicel olanla ilgilenen ve mali değerlere odaklı özellikler taşımalıdır. Liderlik ise lider ile izleyicilerin arasındaki etkileşimi duygusal bir bağ oluşturarak yönlendirme yapabilme yetisine sahiptir. Bu bağlamda lider insani bir süreci değerlendirirken

yönetici daha idari süreçlerle ilgilenir. Yöneticinin etkisi, planlama ve uygulama alanlarını kapsarken; liderin etkisi kendi duygularıyla diğer insanları yönlendirerek hedefe ulaşmayı kapsamaktadır (Özkan, 2011, 23-25; Caruso and Salovey, 2007, 21).

Örgüt içerisinde yönetici rollerinde yer alan kişilerin uyguladıkları liderlik yaklaşımı, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen kritik faktörlerdendir. Yöneticilerin sergiledikleri yönetim ve liderlik tarzları, çalışanların tutumlarını ve örgütsel bağlılılık düzeylerini doğrudan etkilemektedir (Gül,2003).

Tablo 13: Yönetici ile Lider Arasındaki Farklılıklar

LİDER	YÖNETİCİ
Elinde bulunanı geliştirmeye çalışır.	Elinde bulunanı korumaya çalışır.
Hayal gücü güçlü ve uzun vadeli bakış açısı vardır.	Tedbirli ve kısa vadeli bakış açısı vardır.
Kendine has, özgün, yaratıcı ve orijinal bir kişiliktir.	Kendinden öncekilerin kopyası ve taklitçi kişiliktir.
Yenilikler yapabilir, yönetirken yönlendirir.	Sadece yönetir.
Çalışanlara güven ve paylaşılmış amaca dayalı güç kazandırma eğilimindedir.	Çalışanları kontrol altında tutmak için ödül-ceza esaslı güç kazandırma eğilimindedir.
Statükoya meydan okur ve değişim için çaba harcar.	Statükoyu kabullenmeye istekli ve ısrarcıdır.
Başka insanlarla beraber bulunduğu toplumdandır.	Başka insanlarla başkaları tarafından seçilir veya atanır.
Gözü hep ufuktur. Her zaman yüksekleri amaçlar ve örnek olur.	Gözü hep alt sınırdadır. Gelişmeye ve değişmeye direnç gösterir.
Yenilikçidir ve doğru işleri yapar.	Analitiktir ve işleri doğru yapar.
Gücünü izleyicilerinden alır ve moral bazlı bir otorite sağlar.	Gücünü yasal yetkinliğinden alarak, bürokrasiyle otorite sağlar.
Mevcut olan yapıyı sorgular, geliştirici çareler bulmaya ve değişimlere odaklıdır.	Mevcut olan yapıyı korumaya odaklıdır.
Organizasyona yeni bir vizyon vermek ve değişimi gerçekleştirmeye çalışır.	Çevre şartları içinde organizasyonu düzenli ve tutarlı sonuç üretmeye çalışır.
Doğal olanı temsil eder.	Biçimsel olanı temsil eder.
Güdüleri lidere ilham olur, onu aydınlatır ve izleyicilere mücadele ruhu aşılarmaya çalışır.	Yönetici mevcut olan durumu kabullenir, denetler, düzenler ve mutlu topluluğu korur.

Kaynak: (Özkan, 2011, 23-25; Bennis, 1999, 49-50; Celep, 2004, 5-7; Daft, 1997, 495; Kotter, 2001, 86-96; Manske,1994, 97; Starratt, 1995, 10)

Lider ve yönetici arasındaki fark farklı kaynaklarda farklı perspektiflerde ele alınmıştır. Genel bir bakış açısıyla değerlendirecek olursak; lider, geniş bir ufka sahip, gelişime açık, gelişime giden yolları açan, uzun vadeli bakan, ilham verici, mücadeleci, sorgulayıcı, eleştirel bakabilen, değişime uyum gösteren ve bireyler üzerinde motivasyon bazlı bir etki gücüne sahip kişilerdir. Yönetici, mevcut durumu sürdürülebilirlik açısına odaklanan, mevcut yapıyı koruyan, analitik düşünme yapısına sahip, değişime çok sıcak bakmayan, gelişim konusunda tedbirli bir eğilime sahip, kısa vadeli bakan, eleştirel bakmak yerine olan mevcudu aktif olarak kabullenme eğilimine sahip ve bireyler üzerinde bürokratik yetkilerine dayalı bir etki gücüne sahiptir.

5.3. Liderlik Tarzları

Günümüzde bireylerin ihtiyaçları ve beklentileri değişiklik göstermiştir. Bu değişimler dolayısıyla yöneticileri ve çalışanları da etkilemiştir. Geçmişten günümüze dek gelen geleneksel liderlik anlayışının yerini etkileşimci, karizmatik ve Dönüşümsel liderlik gibi farklı liderlik yaklaşımlara ve bu yaklaşımların paralelinde farklı perspektiflere bırakmıştır. Hızla gelişen teknolojiyle beraber değişen çevre koşullarına uyum sağlayarak örgütsel dönüşümü esas alan Dönüşümsel liderlerin firmalar içindeki yeri ve önemi artış görmektedir.

Tablo 14: Liderlik Davranış Tarzları

EYLEMLER	TARZLAR		
	<i>Otokratik</i>	<i>Demokratik</i>	<i>Katılımcı</i>
<i>İletişim</i>	Yukardan Aşağı	Yukardan Aşağı Aşağıdan Yukarı	Çok Yönlü
<i>Motivasyon Türü</i>	Ceza	Ödül	Pozitif Ödül
<i>Yetki Devri</i>	Yok	Kısmen	Fazla
<i>Karar Alma</i>	Takipçilerin Katılımı Yok	Takipçilerin Görüşü Alınır	Takipçilerin Katılımı Sağlanır
<i>Amaç Belirleme</i>	Lider	Takipçilerin Görüşü Alınır	İlgili Herkesin Görüşü Alınır

Tabloda görüldüğü gibi liderlik davranışları çeşitlilik göstermektedir. Bu farklılıklar kendi içinde değerlendirmelidir. Hangisinin doğru veya yanlış olduğunun kanısına

varmak doğru olmayacaktır. Çünkü her liderin kendine özgü davranış eylemleri mevcuttur.

Otoriter Lider, yetkiyi tek elinde tutan, gücünü kimseyle paylaşmayan ve iletişim kurma noktasında tek yönlü özellikler göstermektedir. Bu liderler geleneksel bir yapıda büyüyen, karar ve saygı konusunda büyüğün önceliği olduğunu kabul eden bir yapı içinde yetişmiştir. Otoriteyi kabullenme eğilimi göstermektedir (Eren, 2001, 234). Demokratik Lider, iletişim konusunda astları üzerinde baskı kurmadan gücünü hem takipçilerinden hem de yetkilerinden almaktadır (Güney, 1997, 63). Katılımcı (Serbesiyetçi) Lider, kararlar grup tarafından alınmaktadır. Karar sürecinde grup aktif haldedir. Takipçiler hem grubu hem de lideri yönlendirme etkisine sahiptir (Türkmen, 1999, 63). Her lider kendine özgü niteliklere ve kurallara sahiptir.

5.3.1. Dönüşümsel Liderlik ve Boyutları

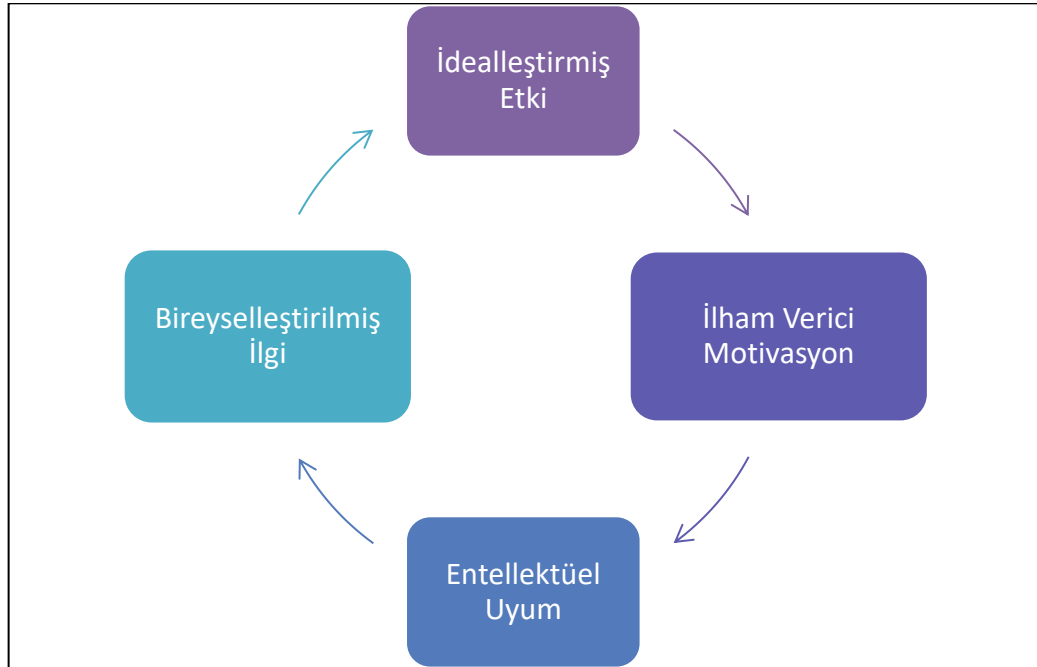
Liderin davranış biçimlerinin şekillenmesinde birden fazla etki gücü söz konudur. Sadece liderin kendisine bağlı bir oluşum söz konusu değildir. Liderin davranış biçimlerinin şekillenmesinde yaşadığı kültür, aldığı eğitim, inanç yapısı, içinde yaşadığı toplumun kurallarının etkisi, aile yapısı ve sosyal çevresi oldukça etki gücüne sahiptir.

İşe karşı olan tatmin hem yöneticilerin hem de çalışanın günümüzde fazlasıyla dikkat ettiği ve üzerinde durduğu bir konu hali gelmektedir. Bu bağlamda çalışanın ne beklediği, ne istediği ve nasıl bir iş yaşamının içinde olacağı hem çalışan hem de yönetici tarafından oldukça önem arz etmeye başlamıştır. Çalışan bireylerin işinden duyduğu memnuniyetlerinin bütünü iş tatmini oluşturmaktadır. Yapılan araştırmalara bakıldığında, yöneticilerin tutumu ve görüşleri çalışanın iş tatminini etkileyen aktif bir dinamiktir. Bu yüzden şirketler artık yöneticilerin aynı zamanda lider özelliklerini de taşıması hususuna dikkat etmektedir. Çünkü her yönetici ideal bir lider olmayabilir.

Bugünün dünyasında değişim ve yenilenme kavramları sıkça kullanılan ve araştırılan kavramlardır. Örgütler için de değişim ve yeniden yapılanma kavramları önemli bir yere sahiptir. Hızla değişen ve gelişen dünyada, belirsizlikler ve ani değişimler yaşanması bu kavramların zaman geçtikçe daha da önemli hale geleceğini gösterirken, örgütler için değişim ve gelişim artık zorunluluk haline dönüşecek gibi görünmektedir. Örgütlerin yapısında oluşabilecek değişim için vizyonu olan,

değişime ve yeniliklere açık liderler tarafından gerçekleştirilebilir. Dönüşümsel liderler, kendi çıkarlarından önce örgütteki bireylerin çıkarlarını ön planda tutar. Bu liderler kendi kişisel gelişimlerine önem vererek kendini sürekli olarak yinelemektedir. Buna bağlı olarak da kendini yenileyen bireylerin bulunduğu örgütlerin oluşumuna veya mevcut örgüt yapısının yenilenecek şekilde gelişim dönüşümü süreci için gerekli koşulları oluşturan kişilerdir (Çetin, 2009, 63).

Liderlik kavramı James McGregor tarafından ilk kez kullanılmıştır. Liderlik kitabında ise etkileşimci özelliklere sahip lider ile Dönüşümsel lideri karşılaştırma bazında incelemiştir (Silver, 1990, 32).



Şekil 2: Dönüşümsel Liderliğin Davranış Boyutları

Dönüşümsel lider karizmasını kullanarak takipçilerinin hedefleri doğrultusunda uygun bir vizyon oluşturur ve kişilerle özel bağ kurar. Çalışan bireylere ilham olmaya, yüksek hedefleri ve kritik önem arz eden konuları etkili semboller oluşturarak basit bir dille aktarım sağlar. Koçluk vasfını üstlenerek, takipçilerine tavsiyelerde bulunur. Takipçilerinin kararlar üzerinde yetki sahibi olmalarını sağlar. Her bir takipçiyle ayrı ayrı ilgilenmektedir. Problemlere karşı takipçilerinin yeni bakış açılarının oluşmasını sağlar (Tosi, Mero ve Rizzo, 2000, 473).

Dönüşümsel liderliğin en önemli özellikleri, çalışanlara bir vizyon kazandırmak, yeniliklere ve değişime öncü olarak ilham vermek ve inanç sahibi olmasını sağlamasıdır. Buna bağlı olarak çalışanların çabaları, çalışmaya karşı duydukları arzu ve istekleri artmış olacaktır. Aynı zamanda çalışanlar orijinal fikirler üreterek farklı çalışmalar ortaya çıkarması için zemin oluşturmuş olacaktır. Yaşamı boyunca öğrenmeye açık bir şekilde çalışmaktadırlar. Karmaşık, belirsiz ve benzer durumlar karşısında geniş görüşlü özellikleri barındıran liderlerdir (Can, Aşan ve Aydın, 2006, 326).

İdealleştirme etkisi; liderin karizmasındaki değerlere, misyonuna ve inançlara yönelik olan faaliyetlerini temsil eder. Bu boyut kendi çıkarlarını arka planda bırakarak takipçilerinin çıkarlarını ön planda tuttuğu yaklaşımını kapsamaktadır. Çalışanlarla onların çıkarları ön planda tutarak risk paylaşıldığında onların kurallarıyla, prensipleriyle ve değerleriyle uyumlu olduğu izlenmiştir. Dönüşümsel liderler saygı duyulan, güvenilen ve takdir edilen kişilerdir. Dönüşümsel liderler ile birlikte olan çalışanlar bu lideri örnek alarak ona benzeme eğilimi sergilemişlerdir. Bu liderler rol model özelliği göstermektedir (Kaygın ve Güllüce, 2012, 267).

İlham verici motivasyon; çalışanların organizasyon içerisindeki hedeflerini gerçekleştirme bağlamında yardımcı olarak iyi bir performans göstermelerini sağlamasını kapsamaktadır (Omar ve Hussin, 2013, 348). Dönüşümsel liderin değişimleri ve yeni düşünceleri çalışanların benimsemesi doğrultusunda bir görevi mevcuttur.

Bireysel ilgi; çalışanlarının veya takipçilerinin bireysel olarak analiz yeteneklerini kapsamaktadır. Dönüşüm sürecine çalışanların katılması, çalışanların isteklerinin, değerlerinin, ihtiyaçlarının ve yeteneklerinin doğru bir biçimde belirlenmesine katkı sağlar. Küresel bir bakış açısına sahip olan dönüşümsel lider böylece çalışanlarının bireysel motivasyonunu da bilmek durumundadır (Gül ve Şahin, 2011, 243). Dönüşümsel liderin bu özelliği çalışanın gözünde kendini değerli hissetmesine ve çalışanın kendini iyi hissetmesine katkı sağlamaktadır.

Dönüşümsel liderlik, takipçilerinin veya çalışanın gözünde olması gereken, ideal olan bir rol modelidir. Çalışanın çalışmaktan keyif alabileceği, sürekli yeni şeyler keşfedebileceği, kişisel gelişimi açısından tatmin olabileceği ve değişen şartlara vakıf olabileceği bir önderdir. Dönüşücü lider, anlamaya, yönlendirilmeye ve

yönlendirmeye açık kişilerdir. Bu bağlamda da çalışan fikirlerini, çalışmalarını ve kararlarını paylaşmaktan çekinmemektedir.

Değişen ve gelişen dünya sisteminde açık görüşlü, hızı yakalayabilen, hızlı değişimler hızlı aksiyonlar alabilen, aynı olaya farklı perspektiflerden bakabilen, iletişim kurma konusunda çok yönlü olan, motivasyonun temelini takdirlerle veya pozitif ödüllerle sağlayan, karar alam sürecine birden fazla görüşün katılımını sağlayan, uzun vadeli öngörülere sahip olan ve değer verebilen özellikler gösteren liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda dönüşümsel liderlerin önemi her geçen gün katlanarak artmaktadır.

6. DÖNÜŞÜMSEL LİDERLİK ALGISININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞ TATMİNİNE ETKİSİNDE KUŞAK FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ: İLAÇ SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde, ilaç sektöründe faaliyet gösteren çalışanlar üzerinde yapılan araştırmanın; problemi, amacı ve önemi, kapsamı, varsayımı ve sınırlılıkları, modeli, veri toplama yöntemi ve hipotezleri, ölçeklere ilişkin faktör analizleri, hipotezleri test etmek amacıyla yapılan korelasyon ve regresyon analizleri ve son olarak da araştırma bulguları ve yorumlar açıklanacaktır.

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Rekabetçi piyasa ve çalışan profillerindeki değişimler, günümüzde nitelikli iş gücünü uzun vadede işletmelerde tutmak ve yeni yetenekleri istihdam edebilmek için, iş süreçlerinde modernleşmeyi ve gelişimi zorunlu kılmıştır. Bu bağlamda, günümüzdeki işletmeler örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarını insan kaynakları süreçlerine yoğun bir şekilde entegre etmiş ve çalışanları elde tutmak için farklı yönetim tarzları uygulamakta ve yeni projeler geliştirmektedirler. Diğer yandan yetinlik, değerler ve deneyimin en önemli sermaye haline geldiği kurumlarda liderlik anlayışı da hızla boyut değiştirmektedir. Günümüzde liderler yalnızca uzmanlıkları ve pozisyon güçleriyle etkili olamamakta, aynı zamanda bilgi ve dönüşüm hızına bakıldığında liderlerin ruh halleri, enerjileri ve ilişkileri de çalışanlar ve örgüt üzerinde birçok konuda belirleyici olmaktadır. Liderlerin astlarını yakından tanıması, farklılıkları yönetebilmesi, potansiyelleri keşfetmesi, kurduğu iletişim gibi konular çalışanların iş tatmini ve kuruma olan bağlılığı üzerinde büyük rol oynamaktadır.

Bu bağlamda araştırmanın temel problemi; modern liderlik yaklaşımlarından biri olan “Dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde etkisinin kuşaklara göre farklılıkları var mıdır?” şeklindedir. Literatürde örgütsel bağlılık, iş tatmini ve Dönüşümsel liderlik üzerine yapılmış çok sayıda araştırma olmakla birlikte, bu üç kavramı kuşaklar bazında ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Ayrıca son yıllarda Türkiye’de ilaç sektörü üzerine yapılan

araştırmalarda kuşak farklılıkları üzerine yapılmış olan çalışmaların sayısının az olması araştırmanın önemini ortaya koymaktadır. Araştırmanın rgtsel davranış konusunda literatüre ve ilaç sektöründe faaliyet gösteren diğer şirketlere katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

6.2. Araştırmanın Kapsamı, Varsayımı ve Sınırlılıkları

Dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerindeki etkisini kuşak farklılıklarına göre ortaya koyan çalışmada araştırmanın ana kütlesini ilaç sektöründe çalışan beyaz yakalı işgörenler oluşturmaktadır. Bilim ve teknolojiadaki gelişmeler sayesinde ilaç sektörü sürekli olarak ilerleme kaydetmekte, yeni keşiflerle sektörün daha da gelişim gösterebileceği tahmin edilmektedir. Bununla birlikte her geçen gün artan dünya nüfusu sayesinde ilaç sektörüne olan talep görece istikrarlı bir şekilde büyümektedir. Dünya genelinde ilaç sektöründe önümüzdeki beş yılda 1,5 trilyon dolar büyüklüğünde bir pazar öngörülmekte, Türkiye, Mısır ve Pakistan'da sektör büyümesinin diğer ülkelere kıyasla daha güçlü olacağı tahmin edilmektedir. Son yıllarda, diğer sektörlerden olduğu gibi ilaç sektöründen de beklentiler değişmekte, sektör dünya genelinde değişen iş modellerine uyum sağlamak zorunda kalmaktadır. Iř süreçlerine yönelik yenilikçi yaklaşımlar sektörün karşı karşıya olduğu riskleri yönetmesini sağlamakta ve önemli fırsatları da beraberinde getirmektedir. Pazarın büyümesiyle birlikte sektördeki istihdamın da artacağı n görülmekte ve değişen beklentiler ve pazardaki yeniliklerle birlikte çalışan profilindeki değişimleri de anlamak ve istihdam planlarını bu doğrultuda yapmak oldukça önemli hale gelecektir.

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından 2015-2018 dönemi için ‘‘Türkiye İlaç Sektörü Strateji Belgesi ve Eylem Planı’’ verilerine göre, sektörde 2015 yılı itibariyle yaklaşık 31 bin kişinin istihdam ettiği tespit edilmiştir. TÜİK'in 2016-2018 yıllarına ait resmi verilerine SGK'lı sayısındaki artış oranlarını eklendiğinde sektör istihdamının 2018 yılı sonu itibariyle yaklaşık 40 bine ulaştığı tatmin edilmektedir. (KPMG Bağımsız Denetim ve Serbest Muhasebeci Mali Müşavirlik A.ř, İlaç Sektörel Bakış, 2019)

Örneklemin belirlenmesinde %95 güven aralığında %8 hata payı ile örneklem büyüklüğü 150 olarak belirlenmiştir. Araştırma kapsamında web tabanlı olarak oluşturulan anketler aracılığıyla 164 adet örneklem ulaşılmış, 8 adet anket sağlıklı

yanıtlar içermemesi nedeniyle çıkarılmış ve kalan 156 adet anket ile analiz çalışması yapılmıştır. Örneklem seçiminde olasılığa dayalı olmayan örnekleme yöntemlerinden kartopu örnekleme tekniği kullanılmıştır. Kartopu örnekleme yöntemi, evrene dâhil herhangi bir deneğe ulaşarak ve bu denek aracılığıyla başka deneklere de ulaşabilmeyi sağlayan bir yöntemdir (Altunışık ve diğ., 2010, 140). Bu bağlamda, katılımcılardan akteti ilaç sektöründeki tandıkları ile paylaşımları istenmiş ve bu yöntemle yeterli örneklem sayısına ulaşılmıştır. Ölçeklerdeki ifadelerin ankete katılan bireyler tarafından doğru anlaşıldığı ve katılımcıların herhangi bir baskı altında kalmadan soruları yanıtladıkları varsayılmaktadır. Ankete katılan ilaç sektörü çalışanlarının iş yoğunlukları nedeniyle zaman kısıtlarının olması araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır.

6.3. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma verileri anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır. Birinci bölümde çalışanların iş tatmin düzeyleri ölçülmüştür. Farklı değişkenlere bağlı olarak değişen iş tatmin düzeyini ölçmek amacıyla 1967 yılında Weiss ve arkadaşları tarafından geliştirilen Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin 20 soruluk kısa formu kullanılmıştır. Ölçek iş tatminini, içsel ve dışsal olmak üzere iki boyutta ölçmektedir.

İçsel tatmin; işin kendisi, işin kapsamı, başarı, takdir edilme ve yükselme gibi işin doğası hakkındaki hisleri ölçerken, dışsal iş tatmini ise yönetici, çalışma arkadaşları, astlarla ilişkiler, iş yeri politikası, denetim şekli, çalışma koşulları, ücret gibi görev dışı iş alanı hakkındaki duyguları ölçmektedir (Koroğlu, 2012, 279). Ölçekte katılımcılardan soruları mevcut kurumlarını düşünerek değerlendirmeleri ve yanıtlarını kendilerine en uygun seçeneği seçerek belirlemeleri istenmiştir. 5'li likert yöntemi kullanılarak oluşturulan ifadelere katılımcıların "Hiç Memnun Değilim (1)", "Memnun Değilim (2)", "Kararsızım (3)", "Memnunum (4)", "Çok Memnunum (5)" olmak üzere 1 ile 5 arasında bir puan vermesi istenmiştir. Sonuçların değerlendirilmesinde verilen cevaplara göre bireyde iş tatminini veya tatminsizliğini yaratan faktörlere ulaşılabilir. ulaşılabilmektedir.

İkinci bölümde çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek amacıyla Allen ve Meyer (1990)'in Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 18 sorudan oluşmakta ve bağlılığı duygusal, normatif ve devam bağlılığı olmak üzere 3 boyutta ölçmektedir. 5'li likert ölçeği kullanılarak oluşturulan ifadelere katılımcılardan "Kesinlikle

Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere 1 ile 5 arasında puan vermesi istenmiştir. Ölçekteki 23.,24., 25., 27., 31. ve 33. sorular ters sorulardır. Faktör analizi esnasında ters sorular yeniden kodlanarak analize dahil edilmiş ve araştırmadan faktör analizinin son hali dikkate alınmıştır.

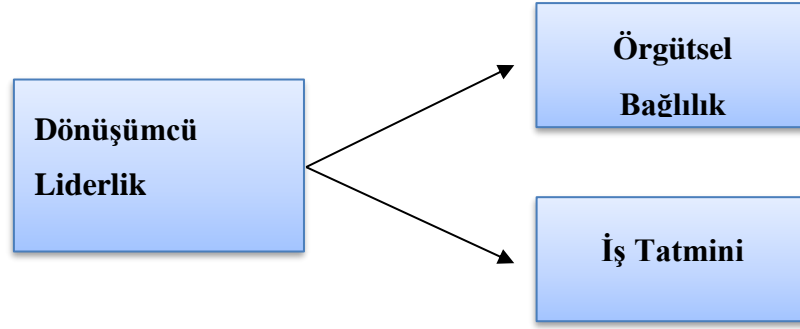
Anketin 3. bölümünde çalışanların Dönüşümsel liderlik algılarını ölçmek amacıyla Padsakof ve arkadaşları (1990) tarafından geliştirilen ve İşcan (2002) tarafından Türkçe’ye uyarlanmış olan 23 soruluk Dönüşümsel Liderlik Ölçeği kullanılmıştır. 5’li Likert ölçeği kullanılarak oluşturulan ifadeler katılımcılardan “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” olmak üzere 1 ile 5 arasında puan vermesi istenmiştir.

Anketin son bölümünde ise katılımcıların yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, kurumdaki çalışma süresi, toplam çalışma süresi, gibi demografik niteliklerini belirlemeye yönelik sorular yer almaktadır.

6.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmada ilaç sektörü çalışanlarında Dönüşümsel liderlik algısının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyine olan etkisine bakılmıştır. Çalışanların Dönüşümsel liderlik algısı araştırmanın bağımsız değişkeni, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri ise bağımlı değişkenlerdir. Araştırmada bağımlı ve bağımsız değişkenler arasındaki etki, kuşak farklılıklarına göre incelenecektir. Kuşak farklılıkları incelenirken, günümüzde iş yaşamının büyük çoğunluğunu oluşturan ve çoğunlukla aynı örgütlerde birlikte çalışmak durumunda kalan X ve Y kuşağı bireyler baz alınacaktır.

Araştırmada yer alan değişkenler ile oluşturulmuş açıklayıcı araştırma modeli Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 3: Araştırma Modeli

Dönüşümcü liderliğin iş tatmini ve örgütsel bağlılık üzerine etkisini araştıran çalışmalar incelenmiştir. Emery ve Barker (2007) hizmet sektöründe yaptıkları araştırmalarında, dönüştürücü liderlik tarzıyla yönetilen çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin; etkileşimci liderlik tarzıyla yönetilen işgörenlerden daha yüksek olduğunu ortaya koymuşlardır. Hamidifar (2010) ise dönüştürücü ve etkileşimci liderlik tiplerinin iş tatminini diğer liderlik tiplerinden daha çok artırdığını ortaya koymuştur. Bushra ve diğ. (2011) bankacılık sektöründe yaptıkları araştırmada, iş tatminindeki değişimlerin %42'sinin dönüştürücü liderlik tarafından açıklandığını ortaya koymuşlardır. Sung (2007) tarafından gerçekleştirilen çalışmada dönüşümcü ve etkileşimci liderlerin iş tatminine etkilerine yönelik bulgular elde edilmiş, dönüşümcü liderlik algısının iş tatmini üzerinde en yüksek etkiyi gösterdiği belirlenmiştir. Tanrıverdi ve Paşaoğlu (2014) tarafından yapılan çalışmada dönüşümcü liderlik algısı arttıkça iş tatmininde arttığı tespit edilmiştir. Eren ve Titizoğlu (2014) tarafından, dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisine yönelik yapılan araştırmada dönüşümcü ve etkileşimci liderliğin iş tatmini üzerinde pozitif yönde etkiye sahip olduğu görülmektedir.

Avolio (1999) tarafından yapılan araştırma sonuçlarına göre, dönüştürücü liderin çalışanlarının bağlılık ve güven düzeylerini arttırdığını tespit edilmiştir. Tse ve Lam'ın 2008 yılındaki çalışmasında da dönüştürücü liderlik davranışının takipçilerin örgütsel bağlılığı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu görülmüştür (Avolio, 1999; Tse ve Lam, 2008). Tims ve diğ. (2011) tarafından yapılan çalışmada dönüştürücü liderlik davranışının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini araştırılmıştır. Elde edilen bulgular, dönüştürücü liderlik tarzı sergilenen örgütlerdeki çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttığı yönündedir. 2011 yılında Riaz ve arkadaşlarının yaptıkları çalışmanın amacı, dönüştürücü liderlik davranışı sergileyen yöneticilerin çalışanların

duygusal bağılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir. Çalışmada dönüştürücü liderlik davranışının takipçilerin duygusal bağlılığı ile pozitif bir ilişki içerisinde olduğunu görülmüştür. Yavuz (2009) tarafından yapılan araştırmada elde edilen bulgular sonucunda, çalışanların örgütsel bağılıkları ile algılanan dönüştürücü liderlik arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Buradan hareketle aşağıdaki araştırma hipotezleri aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur;

H1: Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H1a: Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H2: Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H2a: Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H3: X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H3a: X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H4: X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

H4a: X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır.

6.5. Araştırma Bulguları

Araştırma verilerinin analizi için SPSS 18.0 programı kullanılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla Cronbach Alpha değerinden yararlanılmıştır. İlaç sektörü çalışanlarının demografik özellikleri frekans analizi yapılarak belirlenmiştir. İş tatmini, örgütsel bağlılık ve Dönüşümsel liderlik değişkenlerinin demografik özelliklere göre değişkenlik gösterip göstermediği T-testi ve tek yönlü varyans analizleri ile belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık, iş tatmini ve Dönüşümsel liderlik değişkenlerine ait aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanmıştır. Araştırma değişkenleri

arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemek amacıyla Pearson korelasyon analizi yapılmıştır. Son olarak, değişkenlerin kuşak farklılıklarına göre birbirleriyle olan etkileşimlerini incelemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır.

6.5.1. Demografik Verilerin Analizi

Araştırmaya katılan 156 ilaç sektörü çalışanının yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, pozisyon, iş yeri kıdemi, toplam kıdem sürelerine ilişkin bulgular Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 15: Demografik Verilerin Analizi

Değişkenler		Frekans	Yüzde (%)
Yaş	X (40 - 55)	66	42,3
	Y (20-39)	89	57,1
Cinsiyet	Kadın	57	36,5
	Erkek	99	63,5
Eğitim Durumu	Lise	10	6,4
	Ön Lisans	12	7,7
	Lisans	91	58,3
	Yüksek Lisans / Doktora	43	27,6
Medeni Durum	Evli	117	75
	Bekar	39	25
Pozisyon	Çalışan	111	71,2
	Yönetici	45	28,8
İş Yeri Kıdemi	0-3 Yıl	86	55,1
	4-7 Yıl	39	25
	8-11 Yıl	14	9
	12 Yıl ve üzeri	17	10,8
Toplam Kıdem	0-3 Yıl	3	1,9
	4-7 Yıl	30	19,1
	8-11 Yıl	22	14
	12 Yıl ve üzeri	101	64,6

Araştırmaya katılan çalışanların hepsi 20 yaş ve üzeri olup, en yaşlı çalışan ise 55 yaşındadır. Katılımcıların yaş aralıkları X ve Y kuşağı için atfedilen yaş aralıklarına uygun çıkmıştır. Araştırmaya katılanların % 42,3'ünü X kuşağı çalışanlar oluştururken, %57,1'ini Y kuşağı çalışanlar oluşturmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların toplam kıdemleri incelendiğinde, katılımcıların % 64,6'sının 12 yıl ve üzeri kıdeme sahi olduğu görülmektedir. Kalan katılımcıların %14'ü 8-11 yıl arası, %19,1'i 4-7 yıl arası, %1,9 u ise 0-3 yıl arası kıdeme sahiptir. Çalışanların iş yeri kıdemi incelendiğinde ise katılımcıların % 10,8'inin 12 yıl ve üzeri, %9'unun 8-11 yıl arası, %25'inin 4-7 yıl arası, %55'inin ise 0-3 yıl arası kıdemli oldukları sonucu çıkmıştır. Bu sonuçlardan yola çıkarak, ilaç sektöründe genç çalışan sayısı günden güne artmakla birlikte, sektör genelinde kıdemi yüksek çalışanların sayısı oldukça fazladır. Diğer yandan iş yeri kıdemi incelendiğinde en yüksek katılımcı oranını % 55,1 ile 0-3 yıl arası kıdeme sahip çalışanlar oluşturulmaktadır. Bu da, günümüzde çalışanların uzun yıllar aynı şirketlerde kalmadıklarını, farklı fırsatlar aradıklarını göstermektedir. Y kuşağı bireylerin özelliklerinden olan girişimcilik, yeni fırsatları keşfetme, risk alabilme gibi özellikleri iş hayatına da yansımaktadır. Y kuşağı bireyler uzun yıllar aynı şirketlerde kalmayarak, beklentilerine daha uygun yeni fırsatların peşinden gitmektedirler. Araştırma kapsamında Y kuşağı katılımcıların sayısının yüksek çıkması ve iş yeri kıdeminde en yüksek oranın 0-3 yıl arası olması Y kuşağının özelliklerini destekler niteliktedir. Araştırmaya katılan çalışanların % 28,8'i yönetici, % 71,2'si çalışan pozisyonlarında görev almaktadır. Araştırmaya katılan çalışanların % 27,6'sı yüksek lisans/doktora mezunu, % 58,3 lisans mezunu, %14,1 ise ön lisans ve lise mezunudur. Bulgulara göre katılımcıların eğitim seviyeleri büyük oranda lisans ve üzeri çıktığından eğitim seviyelerinin iyi düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların % 63,5'i erkek, %36,5'i kadındır. İlaç sektörü genelinde erkek çalışanların sayısı fazladır, araştırma sonuçları da genel duruma paralel çıkmıştır. Katılımcıların medeni durumlarına bakıldığında %75'i evli, %25 i bekar olarak tespit edilmiştir.

6.5.2. Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistik Analizi

Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve Dönüşümsel Liderlik ölçeklerine yönelik tanımlayıcı istatistiksel analiz (ortalama ve standart sapma) sonuçları tablo 18’de gösterilmiştir.

Tablo 16: Tanımlayıcı İstatistik Analiz Sonuçları

Değişkenler	N	Ortalama	Standart Sapma
Örgütsel Bağlılık	156	3,54	0,67
İş Tatmini	156	3,93	0,51
Dönüşümsel Liderlik	156	3,64	0,81

Araştırma ölçeklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma sonuçlarına göre, örgütsel bağlılık ölçeğine ilişkin ortalama 3,54 (ss=0,67), iş tatmini ölçeğine ilişkin ortalama 3,93 (ss=0,51), Dönüşümsel liderlik ölçeğine ilişkin ortalama 3,64 (ss=0,81) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuca göre, tüm ölçek ifadeleri için yapılan değerlendirmeler “katılıyorum” seçeneğine yakın olarak belirlenmiştir. İş tatmini ölçeğindeki ifadelerin değerlendirme sonuçları örgütsel bağlılık ve Dönüşümsel liderlik ölçeklerindeki ifadelerle göre “katılıyorum” seçeneğine daha yakın olarak belirlenmiştir.

6.5.3. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik analizleri Cronbach’s Alpha yöntemiyle yapılmıştır.

İş tatmini ölçeğinde yer alan 20 ifade için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach’s Alpha değeri 0,887 olarak belirlenmiştir. Ankette ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır.

Örgütsel bağlılık düzeyini duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak 3 ayrı boyutta, toplamda 18 ifade ile ölçek Allen ve Meyer Örgütsel Bağlılık ölçeğinden faktör yükünü düşüren, 11. (Bu kuruma bu kadar emek vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.), 12. (Bu kurumda kalmamın nedenlerinden birisi iş imkânlarının çok az olmasıdır.) ve 18. (Kurumuma çok şey

borçluyum.) ifadeler çıkarılarak yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,871 olarak belirlenmiştir. Ölçekteki 23.,24., 25., 27., 31. ve 33. sorular ters sorulardır. Bu sorular güvenilirlik analizi yapılırken yeniden kodlanarak analize dahil edilmiştir.

23 ifadeden oluşan ve Dönüşümsel Liderlik algısını vizyon, ilham sağlama ve uygun rol model olma, grup amaçlarının kabulünü sağlama, entelektüel teşvikte bulunma, bireysel ilgi gösterme, yüksek başarı beklentisine sahip olma şeklinde 5 farklı boyutta ölçen Padsakof Dönüşümsel Liderlik ölçeği için yapılan güvenilirlik analizi sonucunda Cronbach's Alpha değeri 0,965 olarak belirlenmiştir. Ölçekte ters kodlanmış ifade bulunmamaktadır.

Sosyal bilimler literatüründe genel kabul görmüş güvenilirlik oranı 0,7 ve üzeri olarak kabul edilmektedir. araştırmada kullanılan iş tatmini, örgütsel bağlılık ve Dönüşümsel liderlik ölçeklerin güvenilirlik katsayıları sırasıyla, 0,887, 0,871 ve 0,965 olduğundan ölçekler güvenilir kabul edilmiştir.

6.5.4. Faktör Analizi

Araştırmanın bu bölümünde Dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık ölçeklerinin faktör analizleri incelenmiştir. İlk olarak, araştırmada kullanılan veri setinin faktör analizine uygun olup olmadığını belirlemek amacıyla Kaiser–Meyer–Olkin (KMO) ve Bartlett Küresellik testi uygulanmıştır. Kabul görmüş KMO değer aralığı 0,000 ile 1,00'dir. Ölçeklere faktör analizi uygulanabilmesi için KMO katsayısının en az 0,50 düzeyinde olması gerekmektedir. KMO katsayısı 1'e ne kadar yakın olursa ölçekteki ifadeler faktörleşmeye o derece uygun olmaktadır. KMO katsayısı 0,50-0,70 arasında ise orta, 0,70-0,80 arasında ise iyi, 0,80-0,90 arasında ise çok iyi ve 0,90 ve üzerinde ise mükemmel" olarak adlandırılır. Barlett Küresellik Testi ile değişkenler arasında ilişki olup olmadığı kısmi kolerasyonlar temelinde incelenmektedir. Bu test sonucunda elde edilen chi-square değerinin anlamlı çıkması değişkenler arasında kolerasyon olduğunu ifade etmektedir. (Kosovalı, 2017 :46)

Dönüşümsel Liderlik ve Örgütsel Bağlılık ölçekleri için yapılan KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonucunda elde edilen değerler Tablo 15 ve 16'da gösterilmiştir.

Tablo 17: Dönüşümsel Liderlik Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,949
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	2970,254
	df	190
	Anlamlılık (Sig.)	,000

p< 0,05

Yapılan analiz sonucunda Dönüşümsel Liderlik ölçeğinin KMO değeri 0,949 olarak bulunmuştur. KMO değeri 1'e oldukça yakın olduğundan örneklem yeterlilik gücü mükemmel seviyededir. Bartlett Küresellik testi sonucu ise anlamlı bulunmuştur (p<0,05).

Tablo 18: Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin KMO ve Bartlett Küresellik Testi Bulguları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçüm Testi		,878
Bartlett Küresellik Testi	Ki-kare	1126,722
	Serbestlik Derecesi (df)	105
	Anlamlılık (Sig.)	,000

p< 0,05

Örgütsel bağlılık ölçeğinin KMO değeri ise 0,878 olarak bulunmuştur. KMO değeri 1'e yakın olup, örneklem yeterlilik gücü çok iyi seviyededir. Bartlett Küresellik testi sonucu anlamlı bulunmuştur (p<0,05).

Her iki ölçek için yapılan KMO ve Bartlett Küresellik Testi sonuçlarına göre, değişkenler arasındaki korelasyon yüksek çıkmış ve ölçeklerin faktör analizine uygun olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılık ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 19:Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklaması (%)	Boyut
Kendimi kuruma "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.	0,826	39,776	Duygusal Bağlılık
Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder.	0,790		
Şu an ki işyerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.	0,769		
Bu kuruma çok fazla ait olmadığımı düşünüyorum.	0,758		
Bu kurumun benim için çok özel bir yeri ve anlamı var.	0,748		
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	0,739		
Bu kurumun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum.	0,712		
Şu anda işyerimde istediğim için değil, zorunluluktan çalışmaktayım.	0,701		
Kendimi, kurumumda "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.	0,678		
Bu kuruma bu kadar emek vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.	0,870	15,642	Devam Bağlılığı
İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu	0,768		
İş alanları çok kısıtlı olduğundan işimi bırakmayı düşünemem.	0,756		
Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.	0,840	7,002	Normatif Bağlılık
Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.	0,634		
Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.	0,627		
Toplam		62,419	

Yapılan faktör analizi sonrası faktör yükü 0,50'den küçük olan ve tek faktör oluşturan ifadeler ölçekten çıkarılmıştır. Toplamda 18 madde olan ölçekten 3 madde çıkarılarak analiz 15 ifade ile yapılmıştır. Faktör analizi sonrasında normatif bağlılık boyutundan 2, devam bağlılığı boyutundan 1 ifade duygusal bağlılık boyutu içerisinde faktörleşmiştir. Faktörler toplam varyansın % 62,41'ini açıklamaktadır.

Dönüşümsel liderlik ölçeği için yapılan faktör analizi sonuçları tablo 17'de gösterilmiştir.

Tablo 20: Dönüşümsel Liderlik Ölçeği Faktör Analizi

Ölçek İfadeleri	Faktör Ağırlığı	Faktör Açıklaması (%)	Boyut
Astlarında takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.	0,880	52,86	Vizyon Oluşturma
Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.	0,863		
Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.	0,845		
Benim duygularımı dikkate alarak davranır.	0,829		
Benim için izlenecek ve örnek alınacak bir liderdir.	0,827		
Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.	0,821		
İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmek için beni teşvik eder.	0,821		
Astlarının belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.	0,821		
Astlarını aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.	0,820		
Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.	0,818		
Geleceğe ilişkin planlarıyla astlarına ilham vermeye çalışır.	0,803		
İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.	0,797		
Beni rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.	0,785		
Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.	0,772		
Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.	0,729		
İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.	0,539		
Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.	0,768	16,37	Başarı Beklentisine Sahip Olma
Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.	0,736		
Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.	0,678		
Toplam		69,23	

Literatürde 5 boyuttan (Vizyon, İlham Sağlama ve Uygun Rol Model Olma, Grup Amaçlarının Kabulünü Sağlama, Entelektüel Teşvikte Bulunma, Bireysel İlgi Gösterme, Yüksek Başarı Beklentisine Sahip Olma) olduğu kabul edilen 23 ifadeli

Dönüşümsel Liderlik Ölçeğine varimax rotasyon tabanlı temel bileşenler analizi uygulanmıştır. Ölçeğin örneklem grubu için hangi boyutlardan oluştuğunu belirlemeye yönelik yapılan analiz sonucunda 2 faktör bulunmuştur. Bu faktörler şöyledir;

1. Faktör: Vizyon Oluşturma
2. Faktör: Başarı Beklentisine Sahip Olma

6.5.5. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında yer alan değişkenlerin birbirleri ile olan ilişkilerini incelemek amacıyla Pearson Korelasyon analizinden yararlanılmıştır. Korelasyon analizi, serbest ve bağımlı değişkenler arasındaki ilişki düzeyini veya derecesini ölçen analizdir. Korelasyon katsayısı, değişkenlerin yönü ve değişkenler arası etkileşimlerin nasıl olduğu hakkında bilgi verir. Korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değişen değerler alır. Katsayı, etkileşimin olmadığı durumda “0”, tam ve kuvvetli bir etkileşim varsa “1”, ters yönlü ve tam bir etkileşim varsa -1 değerini alır. Korelasyon katsayısı genellikle “r” harfiyle gösterilir. Korelasyon katsayısının (r) değerine göre korelasyonun derecesi hakkında aşağıdaki yorumlar yapılabilir (Yılmaz, 2006):

Tablo 21: Korelasyon Dereceleri

Kuvvetli (-)	$-1 \leq r < -0.9$
Orta (-)	$-0.9 \leq r < -0.5$
Zayıf (-)	$-0.5 \leq r < 0$
Zayıf (+)	$0 < r \leq 0.5$
Orta (+)	$0.5 < r \leq 0.9$
Kuvvetli(+)	$0.9 < r \leq 1$

Korelasyon analizinde araştırma modelinde yer alan örgütsel bağlılık (bağımlı), iş tatmini (bağımlı) ve dönüşümsel liderlik (bağımsız) değişkenlerinin yanı sıra, örgütsel bağlılık ve dönüşümsel liderlik değişkenlerinin boyutlarına ait bulgulara da yer verilmiştir.

Tablo 22: Pearson Korelasyon Analizi

	Dönüşümsel Liderlik	Vizyon Yaratma	Başarı	İş Tatmini	Örgütsel Bağlılık	Devam Bağlılığı	Normatif Bağlılık	Duygusal Bağlılık
Dönüşümsel Liderlik	1							
Vizyon Yaratma	,993**	1						
	,000							
Başarı	,601**	,505**	1					
	,000	,000						
İş Tatmini	,747**	,737**	,483**	1				
	,000	,000	,000					
Örgütsel Bağlılık	,571**	,567**	,343**	,615**	1			
	,000	,000	,000	,000				
Devam Bağlılığı	,114	,096	,185*	,113	,483**	1		
	,157	,233	,021	,162	,000			
Normatif Bağlılık	,348**	,342**	,236**	,314**	,738**	,382**	1	
	,000	,000	,003	,000	,000	,000		
Duygusal Bağlılık	,604**	,608**	,305**	,678**	,895**	,113	,478**	1
	,000	,000	,000	,000	,000	,161	,000	

**p<0,01,*p< 0,05 , N=156

Tablo 19’da görüldüğü gibi, Dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasında %74 oranında yüksek düzeyde pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderlik değişkeninin boyutları olan vizyon yaratma ve başarı için p<0,01’dir. Dönüşümsel liderliğin vizyon yaratma boyutu ve iş tatmini arasında %73 oranında yüksek düzeyde pozitif yönlü ilişki vardır. Dönüşümsel liderliğin başarı boyutu ve iş tatmini arasında %48 oranında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile dönüşümcü liderlik değişkenleri arasında %57 oranında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık ve duygusal bağlılık değişkenleri için p<0,01’dir ve boyutların Dönüşümsel liderlik değişkeni ile arasında sırasıyla; normatif bağlılık ile %34 oranında orta düzeyde pozitif yönlü, duygusal bağlılık ile %60 oranında yüksek düzeye yakın pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın devam

bağlılığı boyutu ile dönüşümsel liderlik değişkeni arasında anlamlı bir ilişkinin varlığı saptanamamıştır. ($p=0,157 > 0,05$)

Değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkilerinde, bir değişkenin diğerini ne ölçüde açıkladığını belirlemek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmıştır. Regresyon ve korelasyon analizleri birbirleriyle ilişkili ölçümlerdir. Korelasyon iki değişken arasındaki ilişkiyi nedensellik temelinde ölçerken; regresyon ise, değişkenlerin birbirleri üzerindeki etkilerini neden-sonuç bağı ile açıklamaktadır. (Sümbüloğlu,2019)

Araştırma hipotezlerinin doğruluğunu ölçmek amacıyla dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının ilk olarak iş tatmini daha sonra örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Çalışmanın ana amacı değişkenler arasındaki etkileşimi kuşak farklılıklarına göre tespit etmek olduğundan veri seti önce Y kuşağına, daha sonra X kuşağına göre ayrılarak regresyon analizleri yapılmıştır.

H₁: “Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” hipotezine ait bulgular tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20’de yer alan regresyon analizi sonuçlarına göre; dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasında %77 oranında ilişki bulunmaktadır. Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik algısının iş tatminindeki değişimin % 59,3’ünü açıkladığı görülmektedir. Dönüşümsel liderlik ve iş tatmini değişkenlerine ait regresyon denklemi (Dönüşümsel liderlik = 2,191 + ,0475 * iş tatmini) olarak ifade edilmektedir. Denkleme göre, dönüşümsel liderlikteki 1 birimlik artış iş tatmininde ,0475 birim artışa neden olacaktır. Anova analizi sonuçlarına göre ise modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0.000<0.05$). Değişkenler arasındaki otokorelasyonu incelemek amacıyla Durbin-Watson değeri hesaplanmıştır. Bu değer 1,5 ile 2,5 arasında olduğunda, değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılabacaktır. (Kalaycı, 2009). Modelde Durbin-Watson değeri 1,932 olarak bulunduğundan değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Model içerisindeki değişkenlerin katsayılarının anlamlı olup olmadığını incelemek amacıyla katsayılar tablosu incelenmiştir. Tablo 20’deki istatistiksel anlamlılık değerleri $p=0,000<0,05$ olduğundan modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 23: Y Kuşağında Dönüşümsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	r	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,770 ^a	,593	,588	,32009	1,932	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Dönüşümsel Liderlik (Dön.Lid)						
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	12,971	1	12,971	126,594	,000 ^a
	Hata	8,914	87	,102		
	Toplam	21,884	88			
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Dönüşümsel Liderlik (Dön.Lid)						
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata				Beta
1	(Sabit)	2,191	,156	,770	14,019	,000
	(Dön.Lid)	,0475	,042		11,251	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						

N=89

H_{1a}: “Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” hipotezine ait bulgular tablo 21’de yer almaktadır.

Dönüşümsel liderlik değişkeninin alt boyutlarının iş tatminine olan etkisi tablo 21’de gösterilmiştir. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık arasında % 77,4 oranında ilişki bulunmaktadır ($r = 0,774$). Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik algısının iş tatminindeki değişimin % 59,9’unu açıkladığı görülmektedir ($R = 0,599$). Dönüşümsel liderliğin alt boyutları ve iş tatmini değişkenlerine ait regresyon denklemleri (Başarı

beklentisine sahip olma = $2,066 + ,142 \cdot \text{iş tatmini}$) ve (vizyon oluşturma = $2,066 + ,365 \cdot \text{iş tatmini}$) olarak ifade edilmektedir. Denkleme göre, başarı beklentisine sahip olma alt boyutundaki 1 birimlik artış iş tatmininde ,142 birim artışa, vizyon oluşturma boyutundaki 1 birimlik artış iş tatmininde ,365 birim artışa neden olacaktır. Anova analizi sonuçlarına göre ise modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($p=0.000 < 0.05$). Durbin-Watson değeri 1,938 olarak hesaplandığından değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre başarı beklentisine sahip olma değişkeninin katsayısı $p=0,019 < 0,05$ olduğundan model anlamlı bulunmuştur. Vizyon oluşturma değişkeninin katsayısı $p=0,000 < 0,05$ olduğundan model anlamlı bulunmuştur. Tablo 20 ve tablo 21'deki analiz sonuçlarına bağlı olarak, dönüşümsel liderlik ve vizyon oluşturma alt boyutunun iş tatminini açıklamada etkili olduğu tespit edildiğinden H_{1a} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 24: Y Kuşağında Dönüşümsel Liderlik Boyutlarının İş Tatminine Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	r	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,774 ^a	,599	,589	,31955	1,938	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Başarı Beklentisine Sahip Olma (Başarı), Vizyon Oluşturma (Vizyon)						
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	13,103	2	6,551	64,158	,000 ^a
	Hata	8,782	86	,102		
	Toplam	21,884	88			
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Başarı Beklentisine Sahip Olma (BBSO), Vizyon Oluşturma (VO)						
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata				Beta
1	(Sabit)	2,066	,191		10,820	,000
	Başarı	,142	,060	,198	2,387	,019
	Vizyon	,365	,047	,644	7,761	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						

N=89

H₂: “Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır” hipotezine ait bulgular tablo 22’de yer almaktadır.

Analiz sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasında % 60,9 oranında ilişki bulunmaktadır. Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bağlılıktaki değişimin % 37’sini açıkladığı görülmektedir. Dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait regresyon denklemi (Dönüşümsel liderlik = 1,550 + ,537*örgütsel bağlılık) olarak ifade edilmektedir. Denkleme göre,

dönüşümsel liderlikteki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta ,537 birim artışa neden olacaktır. Anova analizi sonuçlarına göre ise modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. ($p=0.000<0.05$). Durbin-Watson değeri 1,682 olarak hesaplandığından değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenlerin katsayıları $p=0,000<0,05$ olduğundan modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 25: Y Kuşağında Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	r	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,609 ^a	,371	,364	,56870	1,682	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Dönüşümsel Liderlik						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	16,595	1	16,595	51,311	,000 ^a
	Hata	28,137	87	,323		
	Toplam	44,732	88			
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Dönüşümsel Liderlik						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata				Beta
1	(Sabit)	1,550	,278	,609	5,580	,000
	(Dön.Lid)	,537	,075		7,163	,000
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

N=89

H_{2a}: “Y kuşığı çalışanlarda dönüşümsel liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır” hipotezine ait bulgular tablo 23’de yer almaktadır. Yapılan regresyon analizi sonuçlarına göre dönüşümsel liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık arasında % 60,9 oranında ilişki bulunmaktadır. Y kuşığı çalışanlarda Dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bağlılıktaki değişimin % 37’sini açıkladığı görülmektedir. Dönüşümsel liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait regresyon denklemi (Başarı Beklentisine Sahip Olma = 1,597 + ,059*örgütsel bağlılık) ve (Vizyon Oluşturma = 1,597 + ,466*örgütsel bağlılık) olarak ifade edilmektedir. Denkleme göre, başarı beklentisine sahip olma boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta ,059 birim artışa, vizyon oluşturma boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta ,466 birim artışa neden olacaktır. Anova analizi sonuçlarına göre ise modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir. (p=0.000<0.05). Durbin-Watson değeri 1,689 olarak hesaplandığından değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre başarı beklentisine sahip olma değişkeninin katsayısı p=0,580>0,05 olduğundan model anlamlı çıkmamıştır. Vizyon oluşturma değişkeninin katsayısı p=0,000<0,05 olduğundan model anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda, dönüşümcü liderliğin yalnızca vizyon oluşturma boyutunun iş tatminini açıklamada etkili olduğu tespit edilmiş ve H_{2a} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 26: Y Kuşağında Dönüşümsel Liderlik Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	r	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,609 ^a	,371	,357	,57180	1,689	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Başarı Beklentisine Sahip Olma (Başarı), Vizyon Oluşturma (Vizyon)						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	16,614	2	8,307	25,407	,000 ^a
	Hata	28,118	86	,327		
	Toplam	44,732	88			
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Başarı Beklentisine Sahip Olma (Başarı), Vizyon Oluşturma (Vizyon)						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	p
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	1,597	,342		4,674	,000
	Başarı	,059	,107	,058	,555	,580
	Vizyon	,466	,084	,575	5,535	,000
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

N=89

H₃: “X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.” hipotezine ait bulgular tablo 24’te gösterilmiştir.

X kuşağında dönüşümsel liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında % 71,8 oranında ilişki olduğu tespit edilmiştir. X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılıktaki değişimin % 51,5’ini açıkladığı görülmektedir. Dönüşümsel liderlik ve iş tatmini değişkenlerine ait regresyon denklemi (Dönüşümsel liderlik = 2,215 + ,0477*iş tatmini) olarak ifade

edilmektedir. Denklemeye göre, dönüşümsel liderlikteki 1 birimlik artış iş tatmininde ,0477 birim artışa neden olacaktır. Anova analizi sonuçlarına göre ise modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0.000<0.05$). Durbin-Watson değeri 2,215 olarak hesaplandığından değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenlerin katsayıları $p=0,000<0,05$ olduğundan modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 27: X Kuşağında Dönüşümsel Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	r	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,718 ^a	,515	,507	,38291	2,215	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Dönüşümsel Liderlik (Dön.Lid)						
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	9,965	1	9,965	67,965	,000 ^a
	Hata	9,383	64	,147		
	Toplam	19,348	65			
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Dönüşümsel Liderlik (Dön.Lid)						
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	p	
	B	Std. Hata				Beta
1	(Sabit)	2,215	,218	,718	10,171	,000
	(Dön.Lid)	,0477	,058		8,244	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						

N=66

H_{3a}: “X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik boyutlarının iş tatmini üzerinde etkisi vardır.” hipotezine ait bulgular tablo 25’te gösterilmiştir. X kuşağında dönüşümsel liderlik boyutları ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde iki

değişken arasında % 71,8 oranında ilişki olduğu tespit edilmiştir. X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik algısının iş tatminindeki değişimin % 51,5'ini açıkladığı görülmektedir. Dönüşümsel liderlik boyutları ve iş tatmini değişkenlerine ait regresyon denklemi (Başarı Beklentisine Sahip Olma= $2,203 + ,081 * \text{iş tatmini}$) ve (Vizyon Oluşturma= $2,203 + ,400 * \text{iş tatmini}$) olarak ifade edilmektedir. Denkleme göre, başarı beklentisine sahip olma boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta ,081 birim artışa, vizyon oluşturma boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta ,400 birim artışa neden olacaktır. Analiz sonucuna göre başarı beklentisine sahip olma değişkeninin katsayısı $p=0,296 < 0,05$, vizyon oluşturma değişkeninin katsayısı $p=0,000 < 0,05$ olduğundan iki model de anlamlı bulunmuştur. Durbin-Watson değeri 2,213 olarak hesaplandığından değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre başarı beklentisine sahip olma değişkeninin katsayısı $p=0,296 > 0,05$ olduğundan model anlamlı çıkmamıştır. Vizyon oluşturma değişkeninin katsayısı $p=0,000 < 0,05$ olduğundan model anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda, X kuşağında dönüşümcü liderliğin yalnızca vizyon oluşturma boyutunun iş tatminini açıklamada etkili olduğu tespit edilmiş ve H_{3a} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 28: X Kuşağında Dönüşümsel Liderliğin Alt Boyutlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	r	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,718 ^a	,515	,500	,38592	2,213	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Başarı Beklentisine Sahip Olma (Başarı), Vizyon Oluşturma (Vizyon)						
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	9,965	2	49,83	33,456	,000 ^a
	Hata	9,383	63	,149		
	Toplam	19,348	65			
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Başarı Beklentisine Sahip Olma (Başarı), Vizyon Oluşturma (Vizyon)						
b. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	T	p	
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	2,203	,282		7,806	,000
	Başarı	,081	,076	,101	1,055	,296
	Vizyon	,400	,057	,670	6,977	,000
a. Bağımlı Değişken: İş Tatmini						

N=66

H₄: “X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezine ait bulgular tablo 26’da yer almaktadır. X kuşağında dönüşümsel liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde iki değişken arasında % 52,4 oranında ilişki olduğu tespit edilmiştir. X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bağlılıktaki değişimin % 27,4’ünü açıkladığı görülmektedir. Dönüşümsel liderlik ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait regresyon denklemi (Dönüşümsel liderlik = 2,148 + ,400*örgütsel bağlılık) olarak ifade

edilmektedir. Denkleme göre, dönüşümsel liderlikteki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta ,400 birim artışa neden olacaktır. Anova analizi sonuçlarına göre ise modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0.000<0.05$). Durbin-Watson değeri 1,869 olarak hesaplandığından değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Değişkenlerin katsayıları $p=0,000<0,05$ olduğundan modelin anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 29: X Kuşağında Dönüşümsel Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	r	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,524 ^a	,274	,263	,53711	1,869	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Dönüşümsel Liderlik (Dön.Lid)						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	6,984	1	6,984	24,209	,000 ^a
	Hata	18,463	64	,288		
	Toplam	25,447	65			
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Dönüşümsel Liderlik (Dön.Lid)						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar	t	p	
	B	Std. Hata				Beta
1	(Sabit)	2,148	,306	,524	7,030	,000
	(Dön.Lid)	,400	,081		4,920	,000
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

N=66

H_{4a}: “X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik boyutlarının örgütsel bağlılık üzerinde etkisi vardır” hipotezine ait bulgular tablo 27’de yer almaktadır. X kuşağında dönüşümsel liderlik boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelendiğinde değişkenler arasında % 52,4 oranında ilişki olduğu tespit edilmiştir. X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bağlılıktaki değişimin % 27,5’ini açıkladığı görülmektedir. Dönüşümsel liderlik boyutları ve örgütsel bağlılık değişkenlerine ait regresyon denklemi (Başarı Beklentisine Sahip Olma=2,118 + ,076*örgütsel bağlılık) ve (Vizyon Oluşturma=2,118 + ,332*örgütsel bağlılık) olarak ifade edilmektedir. Denklemeye göre, başarı beklentisine sahip olma boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta ,076 birim artışa, vizyon oluşturma boyutundaki 1 birimlik artış örgütsel bağlılıkta ,332 birim artışa neden olacaktır. Anova analizi sonuçlarına göre ise modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=0.000<0.05$). Durbin-Watson değeri 1,864 olarak hesaplandığından değişkenler arasında otokorelasyon olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Analiz sonucuna göre başarı beklentisine sahip olma değişkeninin katsayısı $p=0,481>0,05$ olduğundan model anlamlı bulunmamıştır. Vizyon oluşturma değişkeninin katsayısı $p=0,000<0,05$ olduğundan model anlamlı bulunmuştur. Bu bağlamda, X kuşağında dönüşümcü liderliğin yalnızca vizyon oluşturma boyutunun örgütsel bağlılığı açıklamada etkili olduğu tespit edilmiş ve H_{4a} hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Tablo 30: X Kuşağında Dönüşümsel Liderlik Alt Boyutlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi

Model Özeti ^b						
Model	r	R ²	Düzeltilmiş R ²	Std. Hata	Durbin-Watson	
1	,524 ^a	,275	,252	,54129	1,864	
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Başarı Beklentisine Sahip Olma (Başarı), Vizyon Oluşturma (Vizyon)						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi(df)	Kareler Ortalaması	F	p	
1	Regresyon	6,988	2	3,494	11,925	,000 ^a
	Hata	18,459	63	,293		
	Toplam	25,447	65			
a. Açıklayıcılar: (Sabit), Başarı Beklentisine Sahip Olma (Başarı), Vizyon Oluşturma (Vizyon)						
b. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						
Katsayılar ^a						
Model	Standardize Olmayan Katsayılar		Standardize Katsayılar		t	p
	B	Std. Hata	Beta			
1	(Sabit)	2,118	,396		5,349	,000
	Başarı	,076	,107	,083	,708	,481
	Vizyon	,332	,080	,485	4,123	,000
a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık						

N=66

6.5.6. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Araştırmanın bağımsız değişkenleri olan iş tatmini ve örgütsel bağlılığın demografik özelliklere göre değişkenlik gösterip göstermediğini incelemek amacıyla bağımsız örneklem T-Testi ve Tek Yönlü Varyans (ANOVA) analizlerinden yararlanılmıştır. İki grubun ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığı inceleneceğinde bağımsız örneklem t-testi, üç veya daha fazla grubun ortalamaları arasındaki farkların anlamlılığı inceleneceğinde ise tek yönlü varyans analizi (Anova testi) kullanılacaktır.

Araştırmada kuşaklar (yaş), cinsiyet, medeni durum ve çalışılan pozisyon gibi demografik özellikler bağımsız örneklem t-testiyle, eğitim durumu, iş yeri kıdemi ve toplam çalışma kıdemi gibi demografik özellikler ise tek yönlü varyans analiziyle incelenmiştir.

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin X ve Y kuşağı çalışanlarda farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla bağımsız örneklem T-testi analizinden yararlanılmıştır. Tablo 28’de gösterilen analiz sonuçlarına göre iş tatmini ($p=0,476 > 0,05$) ve örgütsel bağlılık düzeyinin ($p=0,253>0,05$) X ve Y kuşağı çalışanlara göre değişkenlik göstermediği tespit edilmiştir.

Tablo 31: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Kuşaklar Arasındaki İlişki

	Kuşaklar	N	Ortalama	Std. Sap.	t	p
İş Tatmini	X Kuşağı	66	3,9682	,54559	-715	,476
	Y Kuşağı	89	3,9079	,49869		
Ö.Bağlılık	X Kuşağı	66	3,6152	,62569	-1,147	,253
	Y Kuşağı	89	3,4914	,71297		

$p<0,05$

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin cinsiyete göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçları tablo 29’da gösterilmiştir. Tabloya göre iş tatmini ($p=0,479 > 0,05$) ve örgütsel bağlılık düzeyi ($p=0,347>0,05$) ile cinsiyet değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 32: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Cinsiyet Arasındaki İlişki

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sap.	t	p
İş Tatmini	Kadın	57	3,8974	,49312	-710	,479
	Erkek	99	3,9586	,53252		
Ö.Bağlılık	Kadın	57	3,4772	,68194	-943	,347
	Erkek	99	3,5832	,67245		

$p<0,05$

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin medeni duruma göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçları tablo 30’da gösterilmiştir. Tabloya göre iş tatmini ($p=0,793 > 0,05$) ve örgütsel bağlılık düzeyi ($p=0,863>0,05$) ile medeni durum değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 33: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Medeni Durum Arasındaki İlişki

	Med. Dr.	N	Ortalama	Std. Sap.	t	p
İş Tatmini	Evli	117	3,9299	,51904	-263	,793
	Bekar	39	3,9551	,51997		
Ö.Bağlılık	Evli	117	3,5499	,67278	173	,863
	Bekar	39	3,5282	,69289		

p<0,05

Çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık değişkenlerinin çalıştıkları pozisyona göre farklılık gösterip göstermediğini tespit etmek amacıyla yapılan t-testi sonuçları tablo 31’de gösterilmiştir. Tabloya göre iş tatmini ($p=0,755 > 0,05$) ve örgütsel bağlılık düzeyi ($p=0,166 > 0,05$) ile pozisyon değişkeni arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığı tespit edilmiştir.

Tablo 34: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Pozisyon Arasındaki İlişki

	Pozisyon	N	Ortalama	Std. Sap.	t	p
İş Tatmini	Çalışan	111	3,9279	,50631	-313	,755
	Yönetici	45	3,9567	,55017		
Ö.Bağlılık	Çalışan	111	3,5922	,65528	1390	,166
	Yönetici	45	3,4267	,71752		

p<0,05

Çalışanların eğitim düzeyleri ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 32’de gösterilen sonuçlara göre çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin eğitim düzeyine göre anlamlı bir farklılık göstermediği tespit edilmiştir. (iş tatmini; $p=0,784 > 0,005$, örgütsel bağlılık; $p= 0,088 > 0,005$)

Tablo 35: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Eğitim Düzeyi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamalar Karesi	F	p
İş Tatmini	Gruplararası	,291	3	,097	,357	,784
	Grup İçi	41,252	152	,271		
	Toplam	41,543	155			
Ö.Bağlılık	Gruplararası	2,973	3	,991	2,222	,088
	Grup İçi	67,790	152	,446		
	Toplam	70,763	155			

p<0,05

Çalışanların işyeri kıdemi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 33’de gösterilen

sonuçlara göre çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin işyeri kıdemine göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. (iş tatmini; $p=0,508>0,005$, örgütsel bağlılık; $p= 0,194>0,005$)

Tablo 36: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile İşyeri Kıdemi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamalar Karesi	F	p
İş Tatmini	Gruplararası	,628	3	,209	,778	,508
	Grup İçi	40,915	152	,269		
	Toplam	41,543	155			
Ö.Bağlılık	Gruplararası	2,152	3	,717	1,589	,194
	Grup İçi	68,611	152	,451		
	Toplam	70,763	155			

$p<0,05$

Çalışanların toplam kıdemi ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Tablo 34’de gösterilen sonuçlara göre çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin toplam kıdem yılına göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir. (iş tatmini; $p=0,198>0,005$, örgütsel bağlılık; $p= 0,322>0,005$)

Tablo 37: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile İşyeri Kıdemi Arasındaki İlişki

		Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Ortalamalar Karesi	F	p
İş Tatmini	Gruplararası	1,251	3	,417	1,573	,198
	Grup İçi	40,292	152	,265		
	Toplam	41,543	155			
Ö.Bağlılık	Gruplararası	1,602	3	,534	1,174	,322
	Grup İçi	69,161	152	,455		
	Toplam	70,763	155			

$p<0,05$

Araştırma genelinde elde edilen bulgulara göre ana hipotezler kabul edilmiştir. Alt hipotezlerde bağımsız değişkenin alt boyutlarının bağımlı değişkenler üzerindeki etkisi analiz edilmiş, dönüşümsel liderliğin yalnızca bir boyutunun hem iş tatmini hem de örgütsel bağlılık değişkenleri üzerinde X ve Y kuşağı çalışanlarda etkili olduğu tespit edilmiştir. Çalışmada ayrıca demografik verilerin bağımsız değişkenlerle olan ilişkileri incelenmiş ve seçilen örneklem grubunda değişkenlerin demografik verilere göre farklılık göstermediği tespit edilmiştir.

Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar tablo 35’te gösterilmiştir;

Tablo 38: Araştırma Hipotezleri Özeti

H₁	Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{1a}	Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H₂	Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{2a}	Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır.	Kısmi Kabul
H₃	X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{3a}	X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının iş tatmin düzeyi üzerinde etkisi vardır.	Kısmi Kabul
H₄	X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik ve alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır.	Kabul
H_{4a}	X kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderliğin alt boyutlarının örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi vardır.	Kısmi Kabul

SONUÇ

Küreselleşen dünyada, işletmeleri birbirinden ayıracak ve tercih unsuru haline getirecek en kritik unsur çalışanlarının ihtiyaçlarını doğru anlama ve bu ihtiyaçları giderecek çözümler geliştirmektir. 21. yüzyıl iş dünyasına baktığımızda kuşkusuz ki insan faktörü her geçen gün artan rekabet avantajı haline gelmektedir. Ürün ve hizmet stratejilerinin hızla birbirine benzediği iş dünyasında “yetenek” en kritik unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzde farklı kuşaklara mensup bireyler, aynı işletmelerde, ortak hedefler doğrultusunda, birlikte çalışmaktadır. Farklı kuşaklara mensup çalışanların davranış ve iş yapış biçimleri birbirine göre farklılık göstermektedir. Jenerasyonel sistemlerini anlamak bu bağlamda şirketlere büyük avantaj sağlamaktadır. İşletmelerin varlıklarını uzun vadede sürdürebilmesi için farklılıkları etkin bir şekilde yönetmesi beklenmektedir. Bunun sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık yaratmak insan kaynakları yöneticilerinin temel çalışma alanlarını oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini yaratmada işgörenlere ilham veren ve onların köklü bir şekilde değişim ve dönüşümlerini sağlayacak olan modern liderlik yaklaşımlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Modern liderlik tarzlarından biri olan dönüştürücü liderlik, büyük çaptaki değişim ve dönüşümleri öngören bir liderlik tarzıdır ve geleceğe odaklanarak izleyicilerini dönüşümün zorunlu olduğuna inandıran, kuvvetli bir vizyona dayalı olan liderlik modelidir. Bu doğrultuda, dönüşümcü liderlik algısının kuşak farklılıklarına göre iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkisi olup olmadığı ilaç sektöründe incelenmiştir. Son 5 yılda yapılmış olan literatür çalışmaları incelendiğinde dönüşümsel liderlik, iş tatmini, örgütsel bağlılık üzerine yapılmış çok sayıda araştırma olmakla birlikte, ilaç sektöründe bu kavramların tümünü kuşak farklılıklarına göre inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu bağlamda araştırmanın, hızla değişmekte olan çalışan beklentilerini anlamak ve bu doğrultuda stratejilerini geliştirerek, yetenekli çalışanlarını uzun vadede örgüt içerisinde tutmak isteyen işverenlere yol göstereceği düşünülmektedir. Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizi sonucunda dönüşümsel liderlikle iş tatmini arasında yüksek düzeyde ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümsel liderliğin alt boyutları olarak belirlenen vizyon yaratma ve başarı beklentisine sahip olma boyutlarından, vizyon yaratma boyutunun iş tatmini üzerinde daha etkili olduğu görülmüştür. Dönüşümcü liderler; astlarını, paylaşılan

vizyon ile motive etme hususu üzerine odaklanan, astlarını dinleyen, onların sahip olduğu değerleri ve yargıları anlamaya çalışan liderlerdir. Sahip oldukları bu özellikler nedeni ile dönüşümcü liderler, günümüz örgütleri tarafından en çok aranan lider tipleridir (İşcan, 2014:275). Araştırmanın sonuçları da bu görüşü doğrular nitelikte çıkmıştır. Yapılan regresyon analizi sonucunda, Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik algısının iş tatminindeki değişimin % 59,3'unu, X kuşağı çalışanlarda ise % 51,5'ini açıkladığı görülmektedir. Dönüşümsel liderliğin alt boyutları olan başarı beklentisine sahip olma ve vizyon oluşturma ile iş tatmini arasındaki ilişki incelendiğinde, Y kuşağında her iki boyutun da iş tatmini üzerinde etkisi tespit edilirken, X kuşağında yalnızca vizyon oluşturma boyutunun iş tatmini üzerinde etkili olduğu görülmüştür.

Araştırmada dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir. Dönüşümcü liderlik ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan normatif bağlılık ve duygusal bağlılık değişkenlerinden, normatif bağlılık ile orta düzeyde pozitif yönlü, duygusal bağlılık ile yüksek düzeye yakın pozitif yönlü ilişki tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılığın devam bağlılığı boyutu ile dönüşümsel liderlik arasında anlamlı bir ilişki bulunamamıştır. Dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini kuşaklar bazında incelemek amacıyla yapılan regresyon analizi sonucunda ise Y kuşağı çalışanlarda dönüşümsel liderlik algısının örgütsel bağlılıktaki değişimin % 37'sini, X kuşağı çalışanlarda ise % 27,4'ünü açıkladığı görülmüştür. Dönüşümcü liderliğin alt boyutları ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkide, hem X hem de Y kuşağı çalışanlarda vizyon oluşturma boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde etkili olduğu tespit edilirken, başarı beklentisine sahip olma boyutunun örgütsel bağlılık üzerinde bir etkisi tespit edilmemiştir.

Bu araştırmanın ortaya koyduğu bulguların ilerdeki çalışmalara ışık tutacağı düşünülmektedir. Çalışmanın yakın zamanda iş hayatında etkin şekilde yer alacak olan Z kuşağı çalışanlar üzerine yapılacak araştırmaların bu çalışmada ortaya konulan sonuçlarla ne ölçüde farklılaşacağı göstermesi açısından yararlı olabilir.

KAYNAKÇA

Adams, J. Stacy 1963. **Towards an understanding of inequity**. Journal of Abnormal and Social Psychology, 67: 422–436.

Adıgüzel, Orhan, Batur Zeynep, ve Ekşili Nisa. “Kuşakların Değişen Yüzü Ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”. Süleyman Demirel Üniversitesi. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. S. 19

Acıhoğlu, İnan. 2017. “İş’te Y Kuşağı”. 2.bs. İstanbul Elma Yayınevi

Ak, Murat. 2019. “Yapısal Değişim Ekseninde Kamuda Örgütsel Bağlılık: Acil Sağlık Hizmetleri İstasyonlarında Ampirik Bir Analiz”. Atatürk Üniversitesi. **İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. C. 33. S. 19

Aka, Bahattin. 2018. “Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri”. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**. C. 9. S. 20: 118-135.

Akbal, Bilge. 2010. Bankalarda Uygulanan Performans Değerlendirme Kriterlerinin, Çalışanların İş Tatminleri Üzerindeki Etkilerini Belirlemeye Yönelik Bir Alan Araştırması: Ankara İli Özel ve Kamu Bankaları Karşılaştırması. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Akdemir, Ali, Gönül Konakay, Harun Demirkaya, Aral Noyan, Bülent Demir, Cengiz Ağ, Çağlar Pehlivan, Eşref Özdemir, Gülbeniz Akduman, Eregez, Hanife, İlksen Öztürk ve Oktay Balcı. 2013. “Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması”. **Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**. C.2. S.2: 11-41.

Aksoy, Ali ve Onur Yılmaz. 2016. “Örgütsel Bağlılıkta Yan Bahisler Yaklaşımı: İşgörenlerin Demografik Özellikleri ile Yan Bahisler Arasındaki Farklılığı Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma”. İnönü Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi. İşletme Bölümü. **Sosyal Bilimler Enstitüsü. International Journal of Academic Value Studies**. C.2. S.6: 73-83.

Allen, Natalie J., John P. Meyer. 1996. "Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity". **Journal Of Vocational Behavior**. N.49: 252–276.

_____. 1990. "The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance And Normative Commitment To The Organization". Department of Psychology, The University of Western Ontario. **Journal of Occupational Psychology**. V.63: 1-18.

Altuntuğ, Nevriye. 2012. "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili Anlayışı". **Gençlik Araştırmaları Dergisi**. C. 4. S.1: 203-212.

Argyris, Chris. 1976. **Increasing Leadership Effectiveness**. New York: Wiley Interscience.

Arslantaş, Cüneyt, Işıl Pekdemir 2007. "Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkileri Belirlemeye Yönelik Görgül Bir Araştırma". **Sosyal Bilimler Dergisi**. S.1.

Ayhan, Halis. 1995. **Eğitim Bilimine Giriş**. İstanbul: Şule Yayınları.

Azizoğlu Aşan Öznur, Halil Can, Eren M. Aydın. 2015. **Örgütsel Davranış**. Gözden geçirilmiş ve genişletilmiş 2. Baskı. Ankara.

Badubi Reuben M. 2017. "Theories of Motivation and Their Application in Organizations: A Risk Analysis". **International Journal of Innovation and Economic Development**. v.3. n.3: 44 - 51 ISSN 1849-7020.

Bakan, İsmet, Tuba Büyükbeşe. 2004. "Örgütsel İletişim ile İş Tatmini Unsurları Arasındaki İlişkiler: Akademik Örgütler için Bir Alan Araştırması". **Akdeniz İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi** 7: 1-30.

Ball, Benjamin. A. [19.03.2019]. Summary Of Motivation Theories <http://www.yourcoach.be/en/employee-motivation-ebook/>

Bancar, Ali. 2016. **Örgüt DNA'sı**. Ankara: Nobel.

Bartol, M. Kathryn, David D. Martin, 1991. **Management**. New York: McGraw Hill Inc.

Bennis, Warren, Burton Nanus. 1985. **Leaders: The Strategies For Taking Charge**

____.1999. **Bir Lider Olabilmek**. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

Bozok, Elif. 2016. Profesyonelleşmenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Bir Vakıf Üniversite Çalışanları Üzerine Araştırma. Başkent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. İşletme Yönetimi Yüksek Lisans Programı. Yüksek Lisans Tezi. Ankara.

Brikend Aziri. 2011. “Job Satisfaction: A Literature Review”. **Journal of Management Research and Practice**. c. 3. s. 4.

Brooke, P. Paul, Daniel W. Russell, James L. Price. 1988. “Discriminant Validation Of Measures Of Job Satisfaction, Job İnvolvement, And Organizational Commitment”. **Journal of Applied Psychology**. No.73: 139–145.

Budak, Arif. 2006. Kamu Sektöründe Çalışanların İş Tatmin Düzeyi: Milli Savunma Bakanlığı Akaryakıt İkmal ve Nato Pol Tesisleri’nde Bir Uygulama, Yüksek Lisans Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir

Bushra, Fatima., Ahmad Usman, Asvir Naveed. 2011. “Effect Of Transformational Leadership on Employees Job Satisfaction and Organizational Commitment in Banking Sector of Lahore (Pakistan)”. **International Journal Of Business and Social Science**.V. 2 N.18: 261 267.

Carrel, Michael. R. & Nolbert. F. Elbert 1974. Some Personal AndOrganizational Determinants of Job Satisfaction of Postal Clerks. **Academy of Management**. c. 17. s.2: 368-373.

Caruso, David.R., Peter Salovey, 2007. **Duygusal Zekâ Yöneticisi**. Çev. H. Kayra. İstanbul: Crea Yayıncılık.

Caught, Kellie, Mark Shadur. 2000. The Measurement Artifact İn The Organizational Commitment Questionnaire. **Psychological Reports**. s.87: 777-788.

Ceylan, Özgür. 2002. Ödül Yönetiminin Çalışanlarda İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Yaratmadaki Rolü ve Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Coldwell, David, Perumal, S. 2007. "Perceptions of the Measurability, Importance and Effects of Work Equity on Job Satisfaction and Work Motivation: An Exploratory Study of the Utility of Equity Theory". **Alternation African Journals**. v.14. n.1. ISSN 1023-1757.

Coupland, Douglas. 1989. **Generation X: Tales For An Accelerated Culture**, **St. Martin's** . New York: Press.

Çıtak, Zümra. 2010. Motivasyon ve İş Tatmininin Örgütsel Vatandaşlık Davranışın Etkisi Üzerine Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi. Niğde Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Niğde.

Dash, M.K. 2010. "Comparative Empirical Analysis Of Occupational and Motivational Differences Of Different Gerations in India Workforce". **International Journal Of Business Research**. V. 10. N.6: 114

Deci, Edward L. 1972. "Intrinsic Motivation, Extrinsic Reinforcement and Inequity". **Journal of Personality and Social Psychology**. v. 22. n. 1: 113-120.

Demirel, Yavuz. 2009. "Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım". İstanbul Ticaret Üniversitesi. **Sosyal Bilimler Dergisi**. S. 15. Bahar.

Demirkaya, Harun.; Ali Akdemir, Engin Karaman, Özlem Atan. 2015. "Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması". **İAD İşletme Araştırmaları Dergisi**.C.7. S.1: 186-204. ISSN:130-0712

Diker Oğuz. 2014. Algılanan Liderlik Tarzları, Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisinin Turizm Endüstrisinde İncelenmesi. Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi. Eskişehir

Dowling, William. 1978. **Effective Management and the Behavioral Science: Conversations from Organisational Dynamics**. Newyork: Amacom.

Efeoğlu, İ. Efe. 2006. İş-Aile Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma.

Çukurova Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Doktora Tezi.

Emery, C.R. and K.J. Barker . 2007. “The Effect Of Transactional and Transformational Leadership Styles On The Organizational Commitment And Job Satisfaction Of Customer Contact Personnel”. **Journal Of Organizational Culture, Communications and Conflict**. V.11. N.1: 77-90.

Erdil, O., Keskin, H., İmamoğlu, S. Z., & Erat, S. 2004. “Yönetim Tarzı ve Çalışma Koşulları, Arkadaşlık Ortamı ve Takdir Edilme Duygusu ile İş Tatmini Arasındaki İlişkiler: Tekstil Sektöründe Bir Uygulama”. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, c.5. s.1: 17-26.

Erdoğruca, Pınar. 2011. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Ana Bilim Dalı. Yönetim Organizasyon Bilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

Eren, Erol. 2003. **Yönetim Ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım.

_____. 2007. **Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi**. İstanbul: Beta Basım.

Fichter, H. Joseph. 2012. **Sosyoloji Nedir?**. Çev. Prof. Dr. Nilgün Çelebi. Ankara: Anı Yayıncılık.

Gawel, Joseph. E. 1997. “Herzberg's Theory Of Motivation And Maslow's Hierarchy Of Needs”. **Practical Assessment Research & Evaluation**. The Catholic University of America. ISSN=1531-7714. Volume 5. Number 11. November.

Gezer, Nurdan. 1998. Muğla İl Merkezindeki Sağlık Kuruluşlarında Çalışan Hemşirelerde İş Doyumu ve Stres. Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İzmir.

Gharibvand, Somaye. ; Nurul Huda Mazumder Mohammad, Muhammaf Mohiuddin, Zhan Su. 2013. Leadership Style and Employee Job Satisfaction: Evidence from Malaysian Semiconductor Industry. **Transnational Corporations Review**. Volume 5. Number 2.

Glueck, William. F. 1980. **Management**. The Dryden Pres. Illinois.

Gökçe, Gülise. Ali Şahin, Yasin Bulduklu. (2010). “Herzberg’in Çift Faktör Kuramı Ve Alt Gelir Gruplarında Bir Uygulama: Meram Tıp Fakültesi Örneği”. **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 10 (20), 233-246.

Göktaş, Pınar. ve Çarıkçı İlker. H. 2016. “Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik Ve İletişim Tarzları: Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma. Ankara Üniversitesi”. **SBF Dergisi**. C. 71. No. 3: 855 -888.

Graen, George Bear. 1976. “Role Making Processes Within Complex Organizations”. **Handbook Of Industrial And Organizational Psychology**. Chicago: Rand-Mcnally.

Gül, Hasan. 2007. “Örgütsel Bağlılıkların Mukayesesi ve Değerlendirilmesi”. **Ege Akademik Bakış Dergisi**. C.2 . S. 1

_____. 2016. Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. Doktora Tezi. Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü. Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Gürdoğan, Arzu. 2018. **Liderlik Davranışları ve Örgütsel Bağlılık**. İstanbul: Kriter Yayınevi.

Güven, Mehmet. İsmail Bakan, Salih Yeşil. 2005. “Çalışanların İş ve Ücret Tatmini Boyutlarıyla Demografik Özellikler Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması”. **Celal Bayar Üniversitesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi**. c. 12. s.1.

Hamidifar, Fatemeh. 2010. “A Study of the Relationship Between Leadership Styles and Employee Job Satisfaction at Islamic Azad University Branches in Tehran”, **Gran. Au-GSB-e-journal**. V.3. N.1: 45-58

Herzberg, Frederick. 1966. **The Theory of Motivational and Maintenance Needs**. Arizona State University.

_____. 1996. **Work and The Nature of Man**. World Publishing Company.

Hoppock, Robert. 1935. **Job Satisfaction**. New York: Harper and Brothers.

Türk Dil Kurumu Resmi İnternet Sitesi. “Güncel Türkçe Sözlük”. Erişim Adresi: <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim Tarihi: [8.02.2019].

İnceoğlu, Metin. 2000. **Tutum -Algı -İletişim**, Ankara: İmaj Yayınevi.

İşcan Ö. Faruk. Ve Ufuk Sayın. 2010. “Örgütsel Adalet, İş Tatmini Ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişki”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**. C. 24. S. 4.

İşcan, Ö. Faruk. ;M. Kürşat Timuroğlu. 2007. “Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama”. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c. 21. s. 1: 125.

Jaros, Stephen. 2017. “A Critique Of Normative Commitment İn Management Research”. **Management Research Review**. V. 40. Issue: 5: 517-537.

Kalaycı, Şeref. 2009. SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Uygulamaları. Akt.: Dalğar H.; Tunç H. T. ve Kaya, M. 2009 Bölgesel Kalkınmada Yükseköğretim Kurumlarının Rolü ve Bucak Örneği. Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi. **Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C. 1. S. 1 : 47.

Kanter, Rosabeth Moss. 1968. “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities Author(s)”. **American Sociological Review**. V. 33. N. 4: 499-517.

Karagöz, Şerife.; Ahmet Sarıtaş, Gülbahar Karabuğa. 2017. “Örgütsel Desteğin, Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisini İrdellemeye İlişkin Bir Çalışma: Burdur İmalat İşletmeleri Örneği”. **International Journal Of Academic Value Studies**. Vol:3. Issue:15 pp:138-147 (ISSN:2149-8598).

Kaya, Çetin. 2002. **Liderler, Liderliğe Giden Yollar**. İstanbul: Beta Basım

Kaynak, Ece. 2016. Türkiye’de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi. Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans.

Keser, Aşkın. 2006. **Çalışma Yaşamında Motivasyon**. İstanbul: Alfa Akademi Basım Yayım Dağıtım Ltd. Şti.

Kesici, S. 2006. Bankalarda Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi ve Uygulamadan Bir Örnek, Yüksek Lisans Tezi. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Denizli.

Kesselman, Gerald. A, Eileen L. Hagen, Robert J. Wherry. 1974. "A Factor Analytic Test Of The Porter-Lawler Expectancy Model Of Work Motivation". The Ohio State University. **Personnel. Psychology**. N.27: 569-579.

Koçel Tamer. 2011. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Basım.

_____. 1993. **İşletme Yöneticiliği. Yönetici Geliştirme**. İstanbul: Organizasyon ve Davranış Yayın Matbaacılık.

_____. 2015. **İşletme Yöneticiliği**. İstanbul: Beta Yayın.

Kosovalı Pınar, Hüner Şencan. 2017. "İş Tatmininin Örgütsel Bağlılığa Etkisi: Bir Vakıf Üniversitesi Örneği". **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. s. 31: 409 – 424.

Köse Hilal. 2009. Algılanan Liderlik Davranışlarının Ve Demografik Özelliklerin İş Tatmininde Etkisi: Bir Tekstil Firması Örneği. Kadir Has Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi.

KPMG. [15.02.2019]
<https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/tr/pdf/2018/01/sektorel-bakis-2018-ilac.pdf>.

Kuran, Evrim. 2018. **Telgraftan Tablete "Türkiye'nin 5 Kuşağına Bakış"**. İstanbul: Destek Yayınları.

Lazear, Edward. P. 1986. "Salaries and Piece Rates". **Journal of Business**. V. 59: 405 – 431.

_____. 2000. "Performance Pay and Productivity". **American Economic Review**. v. 90: 1346 – 1361.

Locke, Edwin. A. 1976. **The Nature and Causes of Job Satisfaction**. In M. D. Handbook of Industrial and Organizational Psychology (pp.1297-1349). Chigago: Randy McNally.

Locke, Edwin. A, Gary P. Latham. 1990. Work Motivation And Satisfaction: Light at the End of the Tunnel. University of Maryland and University of Michigan. **Psychological Scienc**. V. 1. N. 4: 240-246.

Luthans, Fred. 1995. **Organizational Behavior**. New York: McG raw-Hill Inc.

March. James. G. and Simon, Herbert A. 1958. **4. Organizations**. New York: Wiley.

Maxwell, John. C. 1999. **The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow**. Nashville: Thomas Nelson Publishers.

Meral, Ümit. 2016. Demografik Faktörlerin İş Tatmini Üzerine Etkisi: Ortaokul Öğretmenleri Üzerine Bir Alan Araştırması: Gaziantep İli Nizip İlçesi. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksek Okulu Dergisi**. C.22 s.1:66-73

Mete, Mehmet, Karahan, Mehmet. 2014. Çalışanların İş Tatminine Etki Eden Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Çalışma: Tekstil Sektöründe Bir İşletme Örneği. **C.Ü. İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi**, c. 15. s. 2.

Metin Selda, Kızıldağ Duygu. 2017. X Ve Y Kuşaklarının Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**. C. 14. S. 40.

Meyer, John. P, Natalie. J Allen, Catherine A. Smith. 1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**, Vol.78, No. 4: 538-551.

———.1993. Commitment to Organizations and Occupations: Extension and Test of a Three-Component Conceptualization. **Journal of Applied Psychology**. V.78. N. 4: 538-551.

Mowday, Richard T., Richard M. Steers. 1979. The Measurement Of Organizational Commitment. University Of Oregon. **Journal Of Vocational Behavior**. V. 14: 224-247.

Neubeiser, Marie Louise. 1996. **Liderlik Ve Büyü**. İstanbul: Evrim Yayınevi.

- Odom, Randall. Y., W. Randy Boxx, Mark G. Dunn. 1990. Organizational Cultures, Commitment, Satisfaction, and Cohesion , Author(s). **Public Productivity & Management Review**. V. 14. N. 2: 157- 169
- O'Reilly, Charles. 1980. Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations. **Originally published in CalifomM Management Review**. V.31. N. 4. Summer
- . 1990. Building organizational commitment: A multifirm study David F. Caldwell, Jennifer A. Chatman. **Journal of Occupational Psychology**. V.63: 245-261.
- Özkan, Hakan. 2011. Duygu Etkileşiminin Liderlik Tarzına Etkileri. Afyon Kocatepe Üniversitesi Yayınlanmış Doktora Tezi. Afyonkarahisar.
- Öztürk, Azim, Y, Selim Güzelsoydan. 2001. Büyük Mağazalarda Çalışan Personelin İş Doyum Üzerine Çukurova Bölgesinde Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**. c.15. s.1-2: 333-345.
- Penley, Larry. E., Sam Gould. 1988. Etzioni's model of organizational involvement: A perspective for understanding commitment to organizations. **Journal of Organizational Behavior**. V.9. N.1: 43-59.
- Porter, Lyman. W, Richard M. Steers, Richard T. Mowday. 1974. Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. University of California. Irvine Paul V. Boulian Yale University. **Journal of Applied Psychology**. V.59. N. 5: 603-609.
- Riggio, Ronald E. 2003. **Introduction to Individual Organizational Psychology**. New Jersey: Printice Hall.
- Ritzer, George, Harrison M. Trice. 1969. An Empirical Study of Howard Becker's Side Bet Theory. **Social Forces**. C. 47. N. 4: 475-478.
- Sagie, Abraham. 1998. Employee Absenteeism, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: Another Look. **Journal Of Vocational Behavior**. N. 52: 156-171. ARTICLE NO. VB971581.
- Sargut, Selami. 1990. **Yönetim-organizasyon etkinliği açısından iş analizi. İş değerlemesi, verimlilik ve ücretler:55-61**. Ankara: Kamu İşletmeleri İşverenleri Sendikası Yayın.

Sarioğlu, Elif Başak. 2018. **Y'leri Anla Değiştirme Kurumsal Hayatta Milenyum Kuşağı Ve İletişim**. İstanbul: Humanist Kitap Yayıncılık.

Sarpbalkan Damla. 2017. Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Araştırma. Uludağ Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yüksek Lisans Tezi.

Sezen, Namık Kemal. [30.03.2019]. "İş Başarisında Kuşak Farkı". <https://www.kigem.com/ısBasarisinda-Kusak-Farki.html>.

Sicim, Demet. 2007. İlköğretim Okullarındaki Sınıf Öğretmenlerinin İş Tatmini: İstanbul Büyükçekekmece İlçesinde Bir Uygulama. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı. Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. İstanbul.

Smither, Robert .D. 1998. **The Psychology of Work and Human Performance**. Third Edition. Longman: New York.

Sökmen, Alev, Belgin Aydıntan. 2016. Kariyer Geleceği Algısının İş Tatmini Ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bir Kamu Kurumunda Araştırma, **İşletme Araştırmaları Dergisi**. C.8 s.3

Steers, Richard. M., Richard. T. Mowday, Debra. L. Shapiro. 2004. The Future Of Work Motivation Theory. **Academy Of Management Review**. V. 29. N. 3: 379–387.

Swailles, Stephen. 1999. Organizational Commitment Of Professional Employees: Measurement And Interaction Effects. University of Leicester. Doctorate Theises

_____. 2004. Organizational Commitment: A Critique Of The Construct And Measures. **International Journal of Management Rewievs**. C.4 s.2:155-178

şimşek, M. şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. 2011. **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış** Ankara: Gazi Yayınları.

Tamdoğan, Aysun. 2013. 2000 Yılı Sonrası Doğmuş İnternet Çağı Çocukları Z Kuşağı Çocukları. **Genç Haber Dergisi**. C.1. S.1: 26-34.

- Taş, Özlem. 2012. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Güven Ve İş Doyumu Arasındaki İlişki: Özel Bir Hastane Örneği, Sağlık Kurumları Yönetimi. Anabilim Dalı Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Thomas, W.H. NG. 2015.The Incremental Validity Of Organizational Commitment, Organizational Trust, And Organizational Identification, Thomas W.H. Ng, **Journal of Vocational Behavior**. N.88: 154–163.
- Toduk, Yeşim. 2014. **2023 Lideri**. İstanbul: Ceo Plus Yayıncılık.
- Toktamışoğlu, Murat. 2001. **Kot Pantolonlu Yönetici İş Yasamındaki Akıl Ve Ruhun Sentezi**. Ankara: MediaCat.
- Tor, Serhat Sefa. 2011. Örgütlerde İş Tatminini Etkileyen Demografik Faktörler ve Verimlilik: Karaman Gıda Sektöründe Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi. Karaman.
- Tuta, Y. (2008). Yönetime Katılmada Öneri Sistemleriyle İş Tatmini Arasındaki İlişki Ve Bir Örgütteki Uygulaması. Dumlupınar Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. İşletme Anabilim Dalı. Yüksek Lisans Tezi. Kütahya.
- Türk F. 2016. İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Kamu Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma. Yüksek Lisans Tezi.
- Ulrich, Dave. 1998. Intellectual Capital = Competence x committment. **Sloan Management Review**. Winter: 15-26.
- Varol, Fatih. 2010. Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmininin İş Ten Ayrılma Niyetine Olan Etkisi: Konya İli İ Laç Sektörü Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi. Konya.
- Vroom, Victor. H. 1964. **Work and Motivation**. New York: John Wiley and Sons.
- Wagner John. A. ve John Hollenbeck. 1992. **Management and Organizational Behavior**. New York: Prentice Hall Inc.
- Weiss, Howard. M. 2002. Deconstructing Job Satisfactio Separating Evaluations, Beliefs and Affective Experiences. **Human Resource Management Review**. s.12: 173.

Yalçınsoy, Ayhan. ve Metin Işık,.2018. Toksik Liderlik İle Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisine Yönelik Bir Araştırma, **Gaziantep University Journal of Social Sciences**. C.17. S.3: 1016-1025. Araştırma Makalesi.

Yelboğa, Atilla. 2007. Bireysel Demografik Değişkenlerin İş Doyumu ile İlişkisinin Finans Sektöründe İncelenmesi. **Sosyal Bilimler Dergisi**. c.4. s.2.

Yılmaz, İlker. 2006. Verilerin Çözümlemesi-İlişki-Korelasyon. Ankara Üniversitesi. Eğitim Bilimleri Enstitüsü. Eğitim Yönetimi, Teftişi, Ekonomisi Ve Planlaması. Yüksek Lisans Programı. Ankara.

Yüksekbilgili, Zeki. 2013. Türk Tipi Y Kuşağı. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**. C.12. S.45: 342-353.

Zemke, Ron, Claire Raines, Bob Filipczak.. 1999. **Generations At Work: Managing The Clash Of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters In Your Workplace**. New York: Amacom.

———. 2013. **Generations At Work: Managing The Clash Of Boomers, GEN Xers, And Gen Yers In TheWorkplace**. USA: Amacom

EKLER

EK 1. ANKET FORMU

Bu araştırma, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı, İnsan Kaynakları Yönetimi Programında Doç. Dr. Serdar BOZKURT danışmanlığında devam etmekte olan yüksek lisans tezi için hazırlanmıştır. Çalışmada toplanan veriler bireysel olarak değerlendirilmeyecektir. Bu nedenle formlarda isim bilgisi istenmemektedir. Araştırma tamamlandıktan sonra sonuçlar talep eden katılımcılarla paylaşılacaktır. Anketin geçerliliği ve güvenilirliği açısından tüm soruların eksiksiz yanıtlanması oldukça önemlidir. Değerli katkılarınız için teşekkür ederim.

Özlem Özbek

Y.T.Ü. İnsan Kaynakları Yönetimi Y.L. Öğrencisi

No	Aşağıdaki her bir ifade için memnuniyet derecenizi, <u>mevcut işinizi</u> düşünerek (X) olarak işaretleyiniz.	Hiç memnun değilim	Memnun değilim	Kararsızım	Memnunum	Çok memnunum
1	İşimin beni her zaman meşgul etmesinden.					
2	İşimde tek başıma çalışma olanağımın olmasından.					
3	Ara sıra değişik şeyler yapabilme şansımın olmasından.					
4	İşimin toplumda saygın bir kişi olma şansını vermesinden.					
5	Yöneticimin ekibindeki kişilere yönelik tutumlarından.					
6	Yöneticimin karar vermedeki yeteneğinden.					

7	Vicdanıma aykırı olmayan şeyler yapabilme şansımın olmasından.					
8	Bana sürekli bir iş sağlamasından.					
9	Başkaları için bir şeyler yapabilme olanağına sahip olmaktan.					
10	Başkalarına ne yapacaklarını söyleme şansına sahip olmaktan.					
11	Kendi yeteneklerimi kullanarak bir şeyler yapabilme şansımın olmasından.					
12	İş ile ilgili alınan kararların uygulamaya konulmasından.					
13	Yaptığım iş karşılığında aldığım ücretten.					
14	Çalıştığım işte terfi olanağımın olmasından.					
15	İşimin kendi kararlarımı uygulama serbestliğini bana vermesinden.					
16	İşimi yaparken kendi yöntemlerimi kullanabilme şansını bana sağlamasından.					
17	Uygun çalışma koşullarının sağlanmasından.					
18	Çalışma arkadaşlarımdan.					
19	Yaptığım iyi bir iş karşılığında takdir edilmekten.					
20	Yaptığım iş karşılığında duyduğum başarı hissinden.					

No	Aşağıdaki her bir ifade için mevcut kurumunuzu düşünerek katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
21	Meslek hayatımın kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni çok mutlu eder					
22	Bu kurumun sorunlarını gerçekten de kendi sorunlarım gibi hissediyorum					
23	Bu kuruma çok fazla ait olmadığımı düşünüyorum.					
24	Kendimi, kurumumda "ailenin bir parçası" olarak hissetmiyorum.					
25	Kendimi kuruma "duygusal olarak bağlı" hissetmiyorum.					

26	Bu kurumun benim için çok özel bir yeri ve anlamı var.					
27	Şu anda işyerimde istediğim için değil, zorunluluktan çalışmaktayım.					
28	İstesem de şu anda kurumumdan ayrılmak benim için çok zor olurdu.					
29	Şu anda kurumumdan ayrılmak istediğime karar versem hayatımın çoğu alt üst olur.					
30	İş alanları çok kısıtlı olduğundan işimi bırakmayı düşünemem.					
31	Bu kuruma bu kadar emek vermiş olmasaydım, başka yerde çalışmayı düşünebilirdim.					
32	Bu kurumda kalmamın nedenlerinden birisi iş imkânlarının çok az olmasıdır.					
33	Şu an ki işyerimde kalmak için hiçbir manevi yükümlülük hissetmiyorum.					
34	Benim için avantajlı olsa da kurumumdan şu anda ayrılmanın doğru olmadığını hissediyorum.					
35	Kurumumdan şimdi ayrılısam kendimi suçlu hissederim.					
36	Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.					
37	Buradaki insanlara karşı yükümlülük hissettiğim için kurumumdan şu anda ayrılmazdım.					
38	Kurumuma çok şey borçluyum.					

No	Aşağıdaki her bir ifade için <u>mevcut yöneticinizi</u> düşünerek katılım derecenizi (X) olarak işaretleyiniz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılıyorum ne katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
41	İşletmenin gelecekteki durumuna ilişkin net bir fikre sahiptir.					
42	Çalışanlara sözlerinden çok davranışlarıyla örnek olur.					
43	Örgüt amaçlarının oluşturulmasına çalışanların katılımını sağlar.					
44	Bizden çok şey beklediğini bize açıkça söyler ve belli eder.					
45	Benim duygularımı dikkate alarak davranır.					

46	Beni rutin sorunları yeni bir bakış açısı ile çözmeye teşvik eder.					
47	İşletmenin gelecekteki durumunu çalışanlara anlatmaya çalışır.					
48	Benim için izlenecek ve örnek alınacak bir liderdir.					
49	İşletme içi takım çalışmalarında işbirliğini sürekli hale getirir.					
50	Bizden her zaman en iyisini, daha iyisini yapmamızı bekler.					
51	Benim kişisel duygularıma saygı gösterir.					
52	Beni düşünmeye sevk eden sorular sorar.					
53	İşletme için daima yeni fırsatlar arar.					
54	Başarıları ve amaçlara ulaşmayı sembolleştirir.					
55	Çalışanların "takım oyuncusu" olmalarını sağlamaya çalışır.					
56	Faaliyetlerimizi değerlendirirken ikinci en iyiyi başarı olarak görmez.					
57	Benim kişisel ihtiyaçlarımı göz önüne alarak davranır.					
58	İşleri gerçekleştirme biçimimi sürekli gözden geçirmem için beni uyarır.					
59	Geleceğe ilişkin planlarıyla astlarına ilham vermeye çalışır.					
60	Astlarını aynı amaca dönük olarak çalışmaya sevk eder.					
61	İşime ve kariyerime ilişkin beklentilerimi yükseltmek için beni teşvik eder.					
62	Astlarının belirlenen amaçlara bağlılık duymalarına önem verir.					
63	Astlarında takım düşüncesinin ve ruhunun oluşmasını sağlamaya çalışır.					

Demografik Nitelikler

Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın	<input type="checkbox"/> Erkek		
Yaşınız:(lütfen belirtiniz.)			
Medeni durumunuz:	<input type="checkbox"/> Evli <input type="checkbox"/> Bekar			
Eğitim durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise	<input type="checkbox"/> Ön-lisans	<input type="checkbox"/> Lisans	<input type="checkbox"/> Yüksek lisans/ Doktora
Şu andaki şirketinizde çalışma süreniz: (sadece yıl olarak belirtiniz.)			
İş hayatındaki toplam çalışma süreniz: (sadece yıl olarak belirtiniz.)			
Şirketinizdeki pozisyonunuzu en iyi şekilde tanımlayan seçenek hangisidir?	<input type="checkbox"/> Çalışan	<input type="checkbox"/> Yönetici		

-----ANKET SONA ERMİŞTİR-----

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Ad Soyad: Özlem Özbek

Doğum Tarihi: 04.10.1989

Doğum Yeri: Bakırköy

Eğitim Durumu:

2013 - (...): Yıldız Teknik Üniversitesi SBE – İnsan Kaynakları Yönetimi Tezli Yüksek Lisans Programı

2007-2015: İstanbul Ticaret Üniversitesi – İşletme

İş Deneyimi:

2017 - (...): Pierre Fabre Türkiye – İnsan Kaynakları Uzmanı

2015-2017: Oxford Business Group – İnsan Kaynakları Uzmanı

2014-2015: New York Studio Dil Okulları - İnsan Kaynakları Asistanı

2012-2013: Eximet İç ve Dış Ticaret – Operasyon Uzmanı

Bildiriler:

Y Kuşağı Çalışanların İş Tatmin Düzeyleri ile Kurumsal Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve İlaç Sektöründe Bir Araştırma - V. Yıldız Sosyal Bilimler Kongresi