



T.C.

KTO Karatay Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK
ALGILARI: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA**

Niray DEMİRÖRS

YÜKSEK LİSANS TEZİ

KONYA

Mayıs, 2019

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI:
BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Niray DEMİRÖRS

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı Yüksek Lisans Programı

Yüksek Lisans Tezi

KONYA

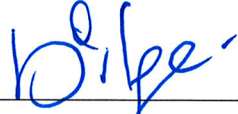
Mayıs, 2019

KABUL VE ONAY

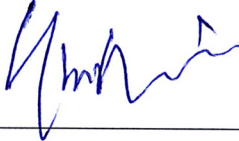
Niray DEMİRÖRS tarafından hazırlanan “Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA” başlıklı bu çalışma, 27/05/2019 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından yüksek lisans tezi olarak *... kabul edilmiştir.*



Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN (Danışman)

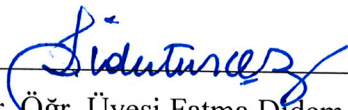


Doç. Dr. Bilge AFŞAR



Dr. Öğr. Üyesi Ebru ERTÜRK

Jüri tarafından kabul edilen bu tezin Yüksek Lisans Tezi olması için gerekli şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.



Dr. Öğr. Üyesi Fatma Didem TUNÇEZ

Enstitü Müdürü

ETİK BEYAN

KTO Karatay Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez/Proje Hazırlama ve Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Niray DEMİRÖRS



TEŞEKKÜR

Tez çalışmasının bütün aőamalarında değerli bilgi ve deneyimleriyle bana yardımcı olan tez danıőmanım Dr. Öğr. Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN' a, yüksek lisans dönemim boyunca emeği geçen bütün hocalarıma ve bana her zaman, her konuda destek olan aileme teşekkür ederim.

ÖZET

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

DEMİRÖRS, Niray

Yüksek Lisans, İşletme Bölümü

Tez Danışmanı: Dr. Öğretim Üyesi Birol BÜYÜKDOĞAN

Mayıs, 2019

Günümüz çalışanlarının büyük bir çoğunluğu Y kuşağı üyesi olduğundan bu kuşağın örgütsel bağlılıklarının incelenmesi, çalışan kitlesinin örgütsel bağlılığını belirleme adına büyük bir kazanım sağlayacağından önem taşımaktadır. Çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesi motivasyon ve performans üzerindeki etkileri de açıklayacağından işletmeler adına oldukça önemli bir husustur.

Araştırmada, “ Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algıları: Bilişim sektöründe bir araştırma” örnekleme bağlamında; Y kuşağı ve örgütsel bağlılık kavramlarının tanımlanması ve Y Kuşağı'nın örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi ile ilgili hususların belirli boyutları ile ortaya konulması amaçlanmıştır.

Araştırmada kullanılan verilerin toplanması amacıyla Sosyo-Demografik Bilgi Formu ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Y kuşağında bulunan ve bilişim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık olmak üzere üç alt boyut ve örgütsel bağlılık olmak üzere bir ana boyut yardımıyla belirlenmiştir. Araştırma bulgularına göre; katılımcıların duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri yüksek, devam bağlılıkları ve genel örgütsel bağlılıkları çok yüksek bulunmuştur. En yüksek bağlılık düzeyi devam bağlılığı olarak belirlenmiştir. Bu bağlılığı sırasıyla; duygusal bağlılık ve normatif bağlılık izlemektedir. Cinsiyete göre duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılıkta anlamlı farklılık bulunmuştur. Kadınların bağlılık düzeyinin erkeklerden yüksek olduğu belirlenmiştir. Eğitim durumlarına göre üniversite ve yüksek lisans mezunları arasında duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyinde anlamlı farklılık bulunmuştur. Üniversite mezunlarının duygusal bağlılığı yüksekken yüksek lisans mezunlarının devam bağlılıkları yüksek olarak belirlenmiştir. Bulunduğu işyerinde çalışma süresine ve toplam hizmet süresine göre tüm boyutlarda anlamlı farklılık bulunmuştur. Genel olarak işyerinde çalışma süresi ve toplam hizmet süresi arttıkça duygusal, devam, normatif ve genel örgütsel bağlılığın da arttığı belirlenmiştir.

Sonuç olarak örgütsel bağlılık, bireysel motivasyon ve performans, bunlara bağlı olarak da örgütsel motivasyon ve örgütsel performans üzerinde doğrudan etkiye sahiptir. Bu sebeple, çalışanların örgütsel bağlılıklarını arttırmak, işletmelere uzun vadede yüksek performansı da beraberinde getirmektedir.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, rgtsel Bağlılık, Normatif Bağlılık, Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı

ABSTRACT

ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE Y GENERATION: INFORMATICS SECTOR EXAMPLES

DEMİRÖRS, Niray

Master of Business Administration

Supervisor: Doctor Lecturer Birol BÜYÜKDOĞAN

May, 2019

It is essential to inspect organisational commitment of Generation Y, as they are the majority in the workplace. Since the definition of the factors effecting the worker's organisational commitment gives way to define the effects on their motivation and performance, it is a prominent subject for enterprises.

The research aims identifying the Generation Y and its organisational commitment; how the related subjects and their aspects effect the levels of Generation Y's organisational commitment.

Socio-Demographic Characteristics and Organisational Commitment Measure are used in order to collect data for the research. Generation Y members working in information industry have a main level of commitment which is organisational commitment; and three sub-levels of organisational commitment which are affective commitment, continuance commitment and normative commitment. It is found out that the affective commitment and normative commitment levels of the participants are high, continuance commitment and general organisational commitment levels are very high, according to the research. The highest level of commitment is defined as continuance commitment. Affective commitment and normative commitment follow it respectively. There is a significant difference between genders looking at their levels of affective commitment, normative commitment and general organisational commitment. The female commitment level is defined higher than male commitment level. There is a significant difference between bachelor's degrees and master degrees. The ones having a bachelor's degree have a high level of affective commitment while the ones having a master's degree have a high level of continuance commitment. In respect to the time worked in the current workplace and total service time, there is a significant difference in all commitment levels. In general, the more the time worked in a certain workplace and the total service time, the higher the level of affective, continuance, normative and general organisational commitment.

In conclusion, organisational commitment has an effect on personal motivation and performance; thus, it has a direct effect on organisational motivation and organisational performance. In the light of this conclusion, increasing the employees' organisational commitment brings high performance along the side.

Key Words: Generation Y, Organisational Commitment, Normative Commitment, Affective Commitment, Continuance Commitment

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY	i
ETİK BEYAN	ii
TEŞEKKÜR	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER.....	viii
TABLolar LİSTESİ.....	xii
SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ.....	xiii
GİRİŞ	1

1. BÖLÜM Y KUŞAĞI

1.1. Y KUŞAĞI KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ	6
1.1.1. Y Kuşağı Kavramı.....	6
1.1.2. Y Kuşağı ve Özellikleri	7
1.1.3. Y Kuşağı Karakteristik Özellikleri.....	8
1.1.3.1. Kültür, Aile Yapısı ve Değerler	9
1.1.3.2. Öğrenme Stilleri.....	11
1.1.3.3. Teknoloji.....	14
1.2. Y KUŞAĞI VE İŞ HAYATI.....	16
1.2.1. İyi Yönetim ve İdeal Yönetici.....	17
1.2.2. Çalışma Ortamı	18
1.2.3. Organizasyona Güven ve Sadakat	19

1.2.4. Liderlik Tarzları	21
1.2.5. İletişim ve Geri Bildirim.....	23
1.2.6. İş Yaşam Dengesi ve Esneklik	24
1.2.7. Takım Çalışması.....	26
1.2.8. Performans, Maaş ve Ödüller.....	27
1.2.9. Motivasyon.....	28
1.2.10. Kişisel ve Mesleki Gelişim Fırsatları ve Kariyer Beklentileri	30

2. BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE Y KUŞAĞI

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ.....	32
2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı	32
2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi	34
2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER	35
2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler	35
2.2.1.1. Yaş.....	36
2.2.1.2. Cinsiyet.....	36
2.2.1.3. Eğitim Düzeyi	38
2.2.1.4. Kıdem	39
2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler	39
2.2.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı.....	39
2.2.2.2. Ücret Sistemi.....	40
2.2.2.3. İşin Niteliği	41
2.2.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik	42
2.2.2.5. Takım Çalışması	42
2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI	43
2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ MODELLER	45

2.4.1. Allen ve Meyer Sınıflandırması: Üç Bileşenli Model	45
2.4.2. O'Reilly Chatman Sınıflandırması: Örgütsel Adanmışlık	48
2.4.3. Mowday Sınıflandırması.....	49
2.4.4. Etzioni'nin Sınıflandırması	49
2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA BENZER KAVRAMLAR.....	50
2.5.1. İşe Bağlılık	51
2.5.2. Çalışmaya Bağlılık	51
2.5.3. Mesleki Bağlılık	52
2.5.4. Kariyer Bağlılığı.....	53
2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	53
2.6.1. Y Kuşağı İle İlgili Araştırmalar	53
2.6.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar	55

3. BÖLÜM

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI: AMPİRİK ANALİZ

3.1. METODOLOJİ	62
3.1.1. Araştırmanın Tipi	62
3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi.....	63
3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları	63
3.1.3.1. Sosyo-Demografik Bilgi Formu	63
3.1.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği.....	63
3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistikî Teknikler.....	64
3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri	64

3.2. BULGULAR.....	67
3.2.1. Sosyo- Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analizleri	67
3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler	68
3.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Bulguları.....	71
3.2.4. Normallik Testi Bulguları	72
3.2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Bulgular	73
3.2.4.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	75
3.2.4.2. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi Bulguları	76
3.2.4.3. Katılımcıların Buldukları İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi Bulguları	76
3.2.4.4. Katılımcıların Toplam Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Analizi Bulguları.....	79
3.3. TARTIŞMA.....	83

4. BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

KAYNAKÇA	91
EKLER.....	101
ÖZGEÇMİŞ.....	103

TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1. Y Kuşağı Öğrenme Stilleri ve Aktiviteleri.....	12
Tablo 2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Bilgilerine Ait Frekans Dağılım Tablosu ..	67
Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Tanımlayıcı İstatistik Bulgular Tablosu (n=200)	68
Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayı Bulguları	72
Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Skewness ve Kurtosis Değerleri	72
Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	74
Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	75
Tablo 8. Katılımcıların Buldukları İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	77
Tablo 9. Katılımcıların Toplam Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular.....	80

SİMGELER VE KISALTMALAR LİSTESİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ERM	: Employee Relationship Management
İK	: İnsan Kaynakları
KEFAD	: Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi
PWC	: Price Waterhouse Coopers
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu1
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Teknolojiyle birlikte hızla gelişen dünyamızda milyonlarca nesil yetişmekte ve bununla birlikte, yeni nesiller de oluşmaya devam etmektedir. İçinde buldukları döneme göre şekillenen nesiller, yine içinde buldukları dönemin koşullarına göre karakteristik özellik sergilemektedirler. Bu durum da, bir sonraki dönemde gelecek olan kuşak ile bir önceki kuşak arasındaki benzer ya da farklı özellikleri belirlememize olanak sağlamaktadır.

Bu özellikler doğrultusunda, oluşum sürecini tamamlamış olan Y kuşağı mensupları ile X kuşağı karşılaştırıldığında; yenilikçi ve yeniliklere açık, özgüveni yüksek ve özgür ruhlu bir kuşakla karşılaşmaktayız. 18-38 yaş arası kişiler olarak değerlendirilen, eski yönetim anlayışlarını reddeden Y kuşağı, sorgulayıcı yönlerinden dolayı bir önceki kuşak tarafından “benmerkezci” olarak tanımlansalar da, diğer kuşaklara göre daha duyarlı kişilerdir. Yöneticileri tarafından verilen herhangi bir çalışmayı sorgulamadan, kayıtsız şartsız kabul etmezler.

Y kuşağı, daha fazla para kazanma arzusu ve girişimci ruhuyla kendi işini kurma niyetinde olan Z kuşağının aksine, geleceğe değil şimdiki odaklanan bir kuşaktır, risk almayı sevmez. Bununla birlikte Y kuşağının iş hayatına bakış açısı da kendinden sonra gelen kuşakla farklılık göstermektedir. Z kuşağı fazla mesayi yapıp, fazla para kazanmayı amaçlarken, Y kuşağı işin esnekliğine ve rahatlığına önem verir.

Türkiye’de Y kuşağı temsilcilerinin sayısının, diğer birçok gelişmiş ülkeye göre daha fazla olduğu belirtilmektedir. Çünkü genç Türkiye’de genç nüfus fazladır ve Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre de; 20 – 24 yaş arasında, yaklaşık 17 milyon kişi bulunmaktadır. Bu yaş grubundaki bireylerin ise, yaklaşık 2 milyon 300 bin kadarı, Sosyal Güvenlik Kurumu’na (SGK) kayıtlı olarak çalışmaktadır (TÜİK, 2016). Bu grupta yer alan üniversite öğrencileri çıkartıldığında, geriye kalan ve artan bir işgücü potansiyelini ifade eden rakamın, ne denli büyük olduğu görülebilecektir.

Mevcut düzeni reddeden, otoriteye meydan okuyan Y kuşağına, yönetim tarafından belirlenmiş katı kuralları kabul ettirmek çokta doğru olmayacaktır. Bunun

yerine örgütlerin büyüme ve gelişim süreçlerinde, Y kuşağının inovatif özelliğinden fayda sağlayabilmek adına onlara daha rahat, fikirlerini özgürce ifade edebildikleri bir çalışma ortamı sunulabilmektedir. Bu anlamda, Y kuşağı çalışanlarının fikirlerinin önemsendiğinin ve değerli olduklarının hissettirilmesi önemli görülmektedir.

Bu doğrultuda; örgütlerin verimliliklerinin artırılması, başarının sağlanması, daha düşük düzeyde iş bırakma, devamsızlık, stres ve işyeri ile ilgili diğer problemler adına da, Y kuşağının iş yaşamındaki değerinin fark edilmesi önem taşımış olacaktır. “Örgütsel bağlılık” kavramının tanımlanması ve benzer kavramlarla olan ilişkilerinin belirlenebilmesi ise, net olarak ortaya konulamayan bir konudur denilebilir. Çünkü araştırmacıların her biri, örgütsel bağlılığın tanımını kendi araştırdıkları alana yönelik olarak yapmıştır. Bu alanlardan bazıları sosyoloji, psikoloji ve örgütsel davranıştır. Bu nedenle de, birbirinden çok farklı tanımlar ortaya çıkmıştır.

“Örgütsel bağlılık” kavramının araştırılmasına başlanması, 1950’li yıllara dayanmaktadır. İlk olarak 1956 yılında başlanan araştırmalarda Whyte öncü olmak ile birlikte Porter, Mowday ve Steers, Becker ile Allen ve Meyer’in önemli katkılarda bulunduğu söz etmek mümkündür (Gül, 2010, s. 6).

Buchanan, 1974 yılında yaptığı çalışmasında “örgütsel bağlılığı” ; örgütün yararı ile ilgili olan amaç ve değerlere, çalışanın duygusal yönden taraftar gibi bağlanması olarak görmüştür. Buchanan’a göre metodolojik olarak bağlılık, üç bileşenden oluşmaktadır ve bu bileşenler; özdeşleşme, bütünleşme ve sadakat olarak değerlendirilebilir. Kiesler ve Sakamura (1996) ve Salancik’e (1977) göre de “örgütsel bağlılık” ; bireylerin bağlılık tutumlarının sonucunda ortaya çıkan davranışsal eylemlerdir (Yüksel, 2008, s.38).

Meyer ve Allen (1998) örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütle ilişkisi ile şekillenen ve onların örgütün sürekli bir üyesi olma kararını almalarını sağlayan davranış olarak tanımlamışlardır. Meyer ve Allen (1998), örgütsel bağlılığın çeşitli biçimlerde gerçekleşebileceğini öne sürerek, önceki tek boyutlu çalışmalardan farklı olarak, “örgütsel bağlılık” kavramını üç boyutlu olarak değerlendirmişlerdir.

“Örgütsel bağlılık” ; çalışanların, örgütün yapısı ve özelliklerine, hiçbir etki altında kalmadan ve doğrudan doğruya örgüte sadık kalmaları olarak

tanımlanabilmektedir. Bu bağlamda “örgütsel bağlılık” ; örgütte yer alan bireylerin örgütün vizyonu ve misyonu doğrultusunda hareket etmesini, bireysel olarak kendilerini ifade etmelerini, örgütün vizyonunu ve misyonunu kabul etmelerini, örgütte yer alan diğer bireyler ile uyum içerisinde hareket etmelerini, teşvik edici ve yardımcı olmalarını, örgütsel motivasyonu arttırmalarını kapsamaktadır (Demirel, 2009, s. 119).

Kuşaklar arasındaki temel farklılık iş hayatından beklentilerdir. X kuşağı daha çok görevini yerine getirme, üstlerine bağlı kalma ve söylenenleri uygulama ile yetinirken, Y kuşağı sunduğu hizmetin yanında kendisine sunulan çalışma ortamının da beklentilerini karşılamaını beklemektedir. X kuşağı yaptığı işin en iyisini yapmayı amaçlar ve başarıya odaklıdır. Y kuşağı ise iyi vakit geçirme, iyi koşullarda çalışma ve iyi ilişkiler kurma amacındayken, Z kuşağı sosyal olanak ve haklarına önem vermektedir. Y kuşağı sorgulayıcıdır ve verilen görevleri uygulaması için o görevin gerekliliğine ve doğru yöntem olduğuna inanması gerekmektedir. Bu sebeple Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık algılarını arttırabilmek için verilen görevlerin, sunulan koşulların görevlendirilen üstlerin tatmin edici olması gerekmektedir.

Araştırmanın ana problemi; Bilişim sektöründe Y kuşağının örgütsel bağlılığı hangi düzeyde gerçekleşmektedir? olarak belirlenmiştir. Ana problem cümlesi doğrultusunda araştırmanın alt problemleri aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Alt problem 1: Y kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre;

- Duygusal bağlılık,
- Devam bağlılığı,
- Normatif bağlılık,
- Örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Alt problem 2: Y kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre;

- Duygusal bağlılık,
- Devam bağlılığı,
- Normatif bağlılık,
- Örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Alt problem 3: Y kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre;

- Duygusal bağlılık,
- Devam bağlılığı,
- Normatif bağlılık düzeyleri
- Örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Alt problem 4: Y kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının toplam hizmet sürelerine göre;

- Duygusal bağlılık,
- Devam bağlılığı,
- Normatif bağlılık
- Örgütsel bağlılık düzeyleri farklılaşmakta mıdır?

Amaç

Araştırmanın temel amacı, Y kuşağında yer alan ve bilişim sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini çeşitli boyutlar düzeyinde belirlemektir.

Önem

Belirlenen amaç doğrultusunda araştırmanın örnekleminde yer alan Y kuşağı üyesi bilişim sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin farklı değişkenlere göre incelenmesi, konuyla ilgili önerilerde bulunulması, ilerde konuyla ilgili yapılacak araştırmalara katkı sağlanması ve kaynak oluşturması bakımından önemli olacağı düşünülmektedir.

Varsayımlar

Araştırmanın varsayımları aşağıda belirtildiği gibi belirlenmiştir:

- Ölçme araçları yeteri kadar geçerli ve güvenilirlerdir.
- Evrenden alınan örneklem grubu evreni temsil etmektedir.
- Cevaplayıcılar anket sorularına doğru yanıtlar vereceklerdir.

Sınırlılıklar

Araştırma kapsamında söz konusu sınırlılıklar aşağıda verildiği gibi belirlenmiştir;

- Araştırma, Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeyinin bilişim sektörü örnekleminde incelenmesi ile sınırlıdır.

- Araştırma, 15/08/2016-15/09/2016 tarihleri arasında görüşülecek bilişim sektöründe çalışan ve Y kuşağında yer alan 200 kişi ile sınırlıdır.

- Araştırma; bilişim sektöründe yer alan Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin cinsiyet, eğitim durumu, işyerinde çalışma süresi ve toplam hizmet süresi değişkenleri bağlamında incelenmesi ile sınırlıdır.

Bu doğrultuda çalışmanın ilk bölümünde Y kuşağı ele alınmıştır. Y kuşağının hangi kesimi kapsadığından, özelliklerinden, iş hayatına yönelik amaçlarından, beklentilerinden ve iş hayatına olan yaklaşımlarından bahsedilmiştir.

Çalışmanın ikinci bölümünde örgütsel bağlılık ele alınmış ve bu kavramın gelişiminden, öneminden, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden, sonuçlarından, bir işletme için konumundan ve bu kavramı oluşturan modellerden bahsedilmiştir.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde toplanan verilerin analizi sonrası elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Araştırma sonunda bulgular literatürle tartışılarak, ulaşılan sonuçlara ve bu sonuçlar doğrultusunda önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

Y KUŞAĞI

Bu başlık altında Y kuşağı kavramının tanımı, Y kuşağı ve nitelikleri, Y kuşağı işe bakış kriterleri, Y kuşağı ve kurum için hedefleri ile Y kuşağının iletişim beklentileri ele alınmıştır.

1.1. Y KUŞAĞI KAVRAMI VE ÖZELLİKLERİ

Y kuşağı kavramı ve Y kuşağının özellikleri bu başlık altında ele alınmış ve incelenmiştir.

1.1.1. Y Kuşağı Kavramı

İş hayatında sayısı en hızla artan kesim Y kuşağıdır. Türkiye'nin 2010 yılındaki son nüfus bilgilerine göre 71 milyon dolayındaki nüfusun yaklaşık %20'sini 1980 sonrası doğanlar oluşturmaktadır (Baltaş, 2010).

Y kuşağı; özgürlüğüne düşkün, bireysel hareket etme eğiliminde olan, sadakat duygusu çok da güçlü olmayan ve teknoloji bağımlısı bireylerden oluşan bir kuşak olarak tanımlanmaktaysa da, öзде Y Kuşağı, belirli kalıplarda değerlendirilemeyen bir kuşak olarak görülmektedir (Sungur, 2016, s. 3).

Ülkemizde yapılan bazı araştırma sonuçları; Y kuşağında yer alanların mesafeden hoşlanmayan, yöneticileriyle arkadaş gibi olmayı tercih eden kişiler olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca; Y kuşağı için terfinin son derecede önemli olduğu, beklentilerini yöneticileriyle kısa sürede paylaştıkları, sonuçlar beklentilerini karşılamadığında kolay bir şekilde iş değiştirebildikleri belirlenmiştir. Terfiyi önemsemekle birlikte mutsuz olduklarında, mobbinge karşılaştıklarında terfi de ettirseler ücretleri de yüksek olsa işi değiştirmeye yönelmektedirler (Aygenoğlu, 2015).

Y kuşağının teknolojiye bağımlı oldukları, değişimlere açık oldukları, sadakatsiz ve sabırsız oldukları, kolay kolay tatmin olmadıkları, kendilerine olan güvenlerinin yüksek olduğu, emir almaktan hoşlanmadıkları, birden fazla işi bir arada yapabildikleri ve hırslı olduğu ileri sürülmektedir (Arslan & Staub, 2015).

1.1.2. Y Kuşağı ve Özellikleri

Y kuşağının özellikleri ile ilgili birçok belirmede bulunulması ile birlikte, aslında sadece bu kuşağa özgü olarak düşünülmeyen birtakım ortak niteliklerden de bahsedilmesi söz konusudur. Zamanın ruhunu yakalama çabasında oldukları belirtilen bu kuşak mensupları, aşağıda belirtilen nitelikler bağlamında değerlendirilebilmektedir (Kağıtçıbaşı, 2006, s. 35; Çakın, 2008, s. 67; Sondikme, 2008, s. 81; Altınöz, 2009, s. 28; Can, 2009, s. 3; Baltaş, 2016):

- Bir önceki kuşak olarak nitelendirilen X kuşağının, almaya çalıştığı birçok teknolojik gelişme, çocukluklarından itibaren Y kuşağına sunulduğundan ve bu süre boyunca onların kullanım alanında olduğundan, bu kuşakta yer alan bireylerin teknolojik yeniliklere olan aşinalıkları daha fazladır.

- İnternet kullanımına yaşamlarında herkesten daha fazla yer verdiklerinden, şirketlerle birebir iş görüşmesi yapmak yerine, daha çok kariyer portallarından ya da şirketlerin internet sitelerinden iş başvurusu yapmayı tercih etmektedirler.

- İş ve özel yaşam dengesine önem verdiklerinden ve yaşamlarını sadece iş yaşamına endekslemediklerinden, uzun mesai saatleri doğrultusunda çalışmak istememektedirler.

- Kazançlarını, bir önceki kuşak gibi biriktirmek yerine, yaşam standartlarını artırmak adına birtakım ürünleri satın almak adına harcamaktadırlar.

- Özel yaşamlarını iş yaşamlarına göre değil, iş yaşamlarını özel yaşamlarına göre planlamaktadırlar.

- Belirgin ve hızlı kariyer yollarını tercih etmekte ve çalışacakları unvanı, bir önceki kuşağa göre daha fazla önemsemektedirler.

- Kendileri için önemli ve anlamlı işleri yapmayı tercih etmekte ve yaptıklarıyla organizasyona / örgüt işleyişlerine değer katmayı istemektedirler.

- Kendilerine daha fazla zaman ayırabilmek adına, esnek çalışma saatlerini tercih etmektedirler.
- Saygı görmek ve değer verildiğinin hissettirilmesini istemektedirler.
- Tatmin edici bir iş ortamında daha fazla bulunmak istemediklerinden, iş değiştirmeye eğilim göstermektedirler.
- Rutin işleri ve sürekli aynı işi yapmaktan sıkılmaktadırlar.
- Aynı işte sürekli olarak çalışıp, emekliliğe yönelik bir plan yapmaktan ziyade, istedikleri işlerde çalışmayı daha fazla önemsemekte ve hatta çift kariyer yapma konusunda hareket etmeye özen göstermektedirler.
- Daha çabuk öğrenmekte ve bu nedenle de, daha az yönlendirme ve eğitim gerektirmektedirler.
- Daha üretkendirler ve kalıcı değerler üretmeye isteklidirler.
- Sahip oldukları yetenekleri doğrultusunda, yöneticiye zaman kazandırmaktadırlar.
- Katma değer yaratmakta ve geleceğe yönelik bir yatırıma dönüştürülebilmektedirler.

1.1.3. Y Kuşağının Karakteristik Özellikleri

Kupperschmidt'e (2000) göre; kuşakların karakteristik özellikleri; değerler, tutumlar, tercihler ve davranışları içermektedir. Y kuşağını pozitif ve negatif özellikler olmak üzere genel olarak 12 özelliğe anlatan Chester'a (2002) göre, Y kuşağı; uyumlu, yenilikçi, yetenekli, esnek, hoşgörülü ve kararlı olmak gibi pozitif; açık sözlü, sabırsız, duyarsız, serbest, şüpheli, saygısız, kendine aşırı güven gibi negatif özelliklere sahiptir (Kupperschmidt, 2000, s. 69).

McQuenn (2011) ise Y kuşağının giderilmesi gereken yedi yaygın negatif özelliği olduğundan bahsetmektedir. Bunlar; bencil olmaları, geleceği düşünmemeleri, ahlaki pusulalarının olmaması, saygısız olmaları, tembellikleri, yalnızca online teknolojilerle iletişim kurmak istemeleridir. Ayrıca; eski kuşaklarla bağlantı kurmak istememektedirler. Literatürde genel olarak Y kuşağında yer alanlar, bireysel, iyimser, gerçekçi, aynı anda birden çok görev yapabilen (multitasker), ileri görüşlü, teknoloji meraklısı ve teknoloji anlayışlı oldukları vurgulanmaktadır. Aynı zamanda sosyal, şehir

yaşamına uyum sağlayabilen, çeşitliliğe açık, aktif, başarılı, işbirlikçi, ekip odaklı ama bireyci, açık fikirli, amaç yönlü, karamsar, sabırsız, özgürlüğüne düşkün, girişimci, yenilikleri kolay benimseyen, bağımsız, cesur ve yüksek özgüvene sahip olmak gibi birçok karakteristik özelliğe sahiptirler (Shaw & Fairhurst, 2008, s. 368).

Bazı çalışmalara göre; Y kuşağının en önemli özellikleri özgürlük ve teknolojidir. Sadakat duyguları azdır, narsist, bireyci ve girişimcilerdir. Çalışmaktan hoşlanmazlar ve eğlenceyi, kazanmayı çok severler. Otoriteye saldırgan davranırlar, tatminsizlerdir ve çok sayıda istekleri vardır. Beklentileri yüksek olmakla beraber bedel ödemeye yanaşmamaktadırlar. Hızlı tüketmektedirler. Günümüzde hizmet sektöründe büyük bir Y kuşağı gurubu çalışmaktadır ve ağırlıklı olarak X kuşağı tarafından yönetilmektedirler. Bu nedenle çoğu şirkette personel devir hızı giderek yükselmektedir. Daha otoriter olan X kuşağındaki yönetici Y kuşağı çalışanını çabuk küstürmekte ve işgücü devir hızı yükselmektedir. Y Kuşağı çalışanları medya, reklam, iletişim, bilişim, tekstil, mobilya, dekorasyon, turizm gibi aha çok yaratıcılık gerektiren sektörlerde başarı sağlamaktadırlar (Çoban, 2006; Sezen, 2013). Bazı araştırmalara göre; Y kuşağı, dinleme, iletişim, bağımsız düşünme, zaman yönetimi, takım çalışması, işe bağlılık ve güçlü bir iş etiği gibi temel becerileri yönünden eksiktirler (Pekala, 2001, s. 32).

1.1.3.1. Kültür, Aile Yapısı ve Değerler

Y kuşağının literatürde yaygın olan ilk özelliği, aileleri tarafından sürekli korunmaları, desteklenmeleri ve "özel bireyler" olarak yetiştirilmelerinin vermiş olduğu bir "özgüven" duygusu ve açık ve hoşgörülü bir topluma, ailevi ve toplumsal değerlere olan bağlılığa ve ahlaki değerlere olan eğilimleridir. Yaşanan toplumsal ve dünya olayları sonucunda Y kuşağı tarihin en çok korunan nesli olmuştur ve ebeveyn denetimi Y kuşağı çocuklarıyla birlikte yeni bir anlam kazanmıştır. Y kuşağında yer alan çocuklar tıpkı X kuşağı gibi çift gelirli, boşanmaların sık yaşandığı ailelerde yetişmişlerdir. Bu kuşağın ebeveynleri dünyanın çocuklarına yüklediği sıkıntılardan onları korumuşlardır. Piyano derslerinden futbol kamplarına kadar her şey onlar için planlanmıştır. Bir disiplin metodu olarak dayanın yerini ödül/ceza sistemi almıştır (Weston, 2006, s. 15).

Y kuşağı çocukları kariyerlerine odaklanmış, diğer her şeye ulaşmış ve sonrasında aynı coşku ile ebeveyn olmaya hazırlanmış geç doğum yapmış Boomer ebeveynler (orta yaşlı profesyonel ebeveynler) ile geri kalanı, ebeveynlik ile ilgili tüm dikkatini onlara vermiş olan X ebeveynlere sahip olmuşlardır. Onların çoğu geleneksel olmayan aile türleri olmasına rağmen, her iki durumda da Y kuşağı üyeleri çocuk merkezli ailelerde büyümektedirler (Morton, 2002, s. 46).

Aileleri Y kuşağına "özel bireyler" olduklarını hissettirmişlerdir ve Boomer kuşağında yer alan ebeveynler tarafından her zaman maddi ve manevi olarak desteklenerek yetiştirilmişlerdir. Arman'ın (2013) Evrim Kuran ile yaptığı "Yaşasın Y kuşağı" başlıklı söyleşisinde; Kuran, Y kuşağı ailelerinden bahsederken, onların ailelerine inanılmaz düşkün olduklarını, hatta bu nedenle Y kuşağı ailelerinin çocuklarının bir sorunu olduğunda anında aşağı inen, halleden ve tekrar yukarı çıkan "helikopter ebeveynler" olarak adlandırıldıklarını ve inanılmaz bir destek sağladıklarını belirtmiştir. Aileleri sürekli özveride bulunmakta, onların iş ve sosyal faaliyetlerini denetlemeye çalışmakta, çocuklarının etrafında gezinmektedirler. Dolayısıyla aile onlar için çok önemlidir. Bilişim International'ın "İnsanlar Yaşadıkça- As long as people live TM2003" araştırmasında, tüm örneklem bazında aynı olmakla beraber, 13-19 ve 20-29 yaş gruplarında "aileyi korumak" değeri son dört yılın bir numaralı kişisel değeri olarak ortaya çıkmıştır (Senbir, 2004, s. 71).

Y kuşağı üyeleri, gelenekçi kuşağın etkisiyle inanç ve sadakat duygusuna sahip olmuşlar, X ebeveynler onlara şüphecilik ve temkinli olmayı aşlamış ve idealist Boomer kuşağı ebeveynlik tarzı sayesinde ise iyimser ve kendine güvenen bireyler olmuşlardır. Eğer bu kuşağı tanımlayan tek kelime varsa o da "gerçekçi" olmalarıdır. Kültürel açıdan bakıldığında ise, Y kuşağı, geçmiş kuşaklardan daha fazla ırksal ve kültürel hoşgörüyü sahip bir kuşaktır. Eşcinsel hakları ve geleneksel olmayan cinsiyet rolleri daha yaygın olarak kabul edilir hale gelmiştir. Onlar kadınlara saygının arttığı, kadın ve erkeklerin eşit olarak kabul edildiği ilk kuşak iken aynı zamanda tarihin etnik ve ırksal olarak en çeşitli neslidir. Onlar ırk, cinsiyet, etnik köken, cinsel yönelimler ve ekonomik statü konusunda farklılıkları kabul eden, açık fikirli olan bir kuşaktır. Çünkü onlar farklı milletlerden olan komşular, okul ve çevrelerindeki arkadaşlar, çift ırklı ve

çok kültürlü ailelerden oluşan evlilikler ile çok kültürlü, çok ırklı ve küresel bir dünyada büyümetedirler (Weston, 2006, s. 17).

Y kuşağı üyeleri yaşam stili olarak nispeten sakin bir yaşam sürmektedirler; müzik dinlemek, arkadaşlarıyla gezmek, sinemaya gitmek, dışarıda yemek yemek ve TV izlemek gibi faaliyetlerden hoşlanmaktadır. Onlar nadiren tenis ve motosiklet gibi yüksek aksiyon faaliyetlerine katılmaktadırlar. Çoğu pratik, rahat ve değer odaklıdır. Dolayısıyla bu kuşak işyerinde de ahlaka ve değerlere dayanan ve amaca yönelik bir çalışma istemektedir. Y kuşağının temel değerleri ise; iyimserlik, vatandaşlık görevi, güven, başarı, sosyallik, çeşitlilik ve ahlaktır (Mücevher, 2015).

Y kuşağı için genel olarak; ebeveynleri tarafından sürekli korunan, sorumluluk yüklenmeyen, sorunlarını çözmede sürekli destek verilen kişilerdir denilebilir. Ayrıca; Y kuşağı ebeveynlerinin bu tutumlarından dolayı, sorumluluk almaktan kaçınan, özgürlüğüne düşkün, sabırsız, aceleci, kontrol edilmeyi sevmeyen kişiler olarak yetişmişlerdir denilebilir. Bu eksik yönlerine karşın Y kuşağının; teknolojiye çok kolay ayak uydurabilen, yetenekli, hırslı, işbirliğine açık, ileri görüşlü, kendine güvenen, idealist yapıya sahi, toplumsa olaylara karşı duyarlılığı yüksek kişiler oldukları söylenebilir.

1.1.3.2. Öğrenme Stilleri

Y kuşağı, tüm kuşaklar içerisinde en eğitimli olan kuşaktır. Y kuşağının büyük bir kısmı liseden sonra üniversiteye girmiş, lisans derecelerini tamamlamış ve birçok durumda yüksek lisans ve doktora dereceleri ile ilerlemişlerdir. Bu bakımdan bu kuşak, bir kariyer yolu oluşturmak için bilgi, yetenek, beceri geliştirme, öğrenme ve eğitimin önemini anlamaktadır. Ancak bu kuşağın karakteristik özellikleri göz önüne alındığında onların öğrenme sürecine etkileri hakkında bazı endişeler vardır. Onların dikkat süreleri kısadır ve bu kuşak üyelerinin çoğu, televizyon izlerken aynı anda telefonla konuşmaya, ödev yaparken yemek yemeye veya aileleri ve arkadaşları ile etkileşim halinde olmaya alışkındırlar (Shaw & Fairhurst, 2008, s. 370).

Kuşaklara göre öğrenme stillerinin araştırıldığı çalışmalarda Y kuşağının; Boomers ve X kuşağından çok farklı şeyler öğrendikleri belirlenmiştir. Y

kuşağındakiler bilgisayar ve internet meraklısı olduklarından, kütüphanede rafta kitap aramak yerine internetten araştırma yaparak öğrenmeyi tercih etmektedirler. Ayrıca; 7/24 bilgi erişimine alışkın oldukları için çalışmalarını hakkında anında geri bildirim beklemektedirler. Bu kuşak ekipler halinde işler yaparak büyüdüğü için, grup projelerini tercih etmekte ve hatta bireyselleştirilmiş düşünmede zorluk çekmektedirler. Y kuşağında yer alanların öğrenme stili / tercihler / özellikler ve öğrenme aktiviteleri örnekleri Tablo 1’de sunulmuştur (Johnson & Romanello, 2005, s. 214).

Tablo 1. Y Kuşağı Öğrenme Stilleri ve Aktiviteleri

Öğrenme Stili / Tercihler / Özellikler	Öğrenme Aktiviteleri Örnekleri
<ul style="list-style-type: none"> - Grup halinde takım çalışmasını tercih ederler. - Mümkün olduğunda teknolojiyi kullanırlar. - Deneysel faaliyetlere ağırlık verirler. - Gecikmeler için sıfır toleransları vardır. - Güçlü yönleri; çoklu görev, hedef yönelimi, olumlu tutum, işbirlikçi tarzıdır. - Hata yaptığında hatasını hemen düzeltir ve hata yaparak daha kolay öğrenirler. 	<ul style="list-style-type: none"> - Nasıl yaptığı üzerinde anında etkili olan simülasyonlar - Grup aktiviteleri; bir problem çözme veya küçük bir gruptaki bir vaka çalışmasına soruları cevaplama - Yaratıcı, yenilikçi etkileşimli alıştırmalar, - Teknolojik (internet vs) takım oyunları

Kaynak: Johnson ve Romanello, 2015, s. 214’den alınarak düzenlenmiştir.

Tablo 1’deki örnekler doğrultusunda Y kuşağının etkileşimsel ve kinestetik (bedensel zekâ) öğrenme stillerini benimsemiş olabileceği öngörülebilmektedir. Y kuşağı çeşitli bilgi kaynaklarına çok sayıda farklı kaynaktan ve hızlı bir şekilde ulaştığından somut ve yansıtıcı öğrenme stilini tercih etmektedir. Dolayısıyla simülasyon ağırlıklı öğrenme programları Y kuşağı için ideal öğrenme stilleri arasında yer alır (Wilson & Gerber, 2008, s. 33). Bu bağlamda Y kuşağının deneysel/yaparak öğrenme, görsel/dijital öğrenme ve takımlarda öğrenme/etkileşimli olmak üzere üç öğrenme stilinden bahsedilebilir (Erden, 2017, s. 254).

Deneyimsel/Yaparak öğrenme

Y kuşağının sürekli öğrenme için kavrama ve adaptasyon özelliği vardır. Aynı zamanda bu kuşak yaparak öğrenme konusunda önceki kuşaklardan daha rahattır. Y kuşağı üyeleri ilkokul ve lisede yuvarlak masa toplantılarıyla ve çalışma takımlarıyla tamamlanan deneyimsel öğrenme ortamı sağlayan okullara gitmektedirler. Onlar kendi bilgilerini inşa etmek ve hemen sürece dâhil olmak istemektedirler. Y kuşağı üyeleri, araştırmacı doğası ve şiddetli bağımsızlık gibi karakteristik özelliklerini 'keşfederek öğrenme' üzerine inşa ederek, öğrenmeye deneyimlerini katmaktan ve kendi görüşlerini ifade etmekten hoşlanmaktadırlar. Görselleştirme, simülasyonlar ve alan çalışması gibi diğer katılımcı metotlar onların öğrenme repertuarlarının bir parçasıdır (Weston, 2006, s. 18).

Görsel/Dijital Öğrenme

Teknolojinin hayatının bir parçası olduğu Y kuşağı, sınıf ortamında da teknoloji entegrasyonunun olması beklentisi içerisinde. Onlar teknoloji kullanımını sosyalleşmek, keşfetmek ve iletişim aracı olarak görmelerinin yanı sıra öğrenmeyi kolaylaştıracak bir araç olarak da görmektedirler. Çünkü televizyona ve interaktif medyaya maruz kalarak büyüyen bu neslin metin okuryazarlığı önceki kuşaklara göre daha az gelişmiş ve dolayısıyla onların önceki kuşaklara göre daha fazla görsel okuryazarlığı artmıştır. Bu nedenle Y kuşağı ders kitabından öğrenmek yerine anında internetten bilgi edinmeyi tercih etmekte ve onlar öğrenme ortamı içerisine teknolojinin eklenmesini istemektedirler. Dolayısıyla talimat kılavuzları, teknik ipuçları ve anlatıma dayalı dersler unutulmuştur. Günümüz video oyunları deneme yanılmaya dayanmakta ve Y kuşağı bunları bir tür metafor olarak görmektedir (Weston, 2006, s. 18).

Takımlarda Öğrenme/ Etkileşim ve İşbirliği

Deneyimsel öğrenme (yaparak öğrenme) ve görsel öğrenme dışında Y kuşağının bir diğer öğrenme stili ise takımlarda öğrenmedir. Onlar genellikle takımlarda öğrenmeyi tercih etmektedirler. Bu neslin üyeleri arasında eşler arası (peer to peer) bir yaklaşım yaygındır, onlar öğrenme sürecinde yardımcı olmak için akranlarına başvurumaktadırlar ve birbirlerine yardım etmektedirler. TTT Yaklaşımı (konuşma, metin, test) onlar için değerli değildir. Ders metnini okumak, soru sormak ve test

çözmek gibi geleneksel öğrenme paradigmaları onlara göre değildir. Onlar akran etkileşimlerine katılmayı ve takımlarda çalışmayı tercih etmektedirler. Bloglar, küresel ağlar ve oyunlar onları öğrenmeye teşvik eden sosyal etkileşim araçlarıdır (Weston, 2006, s. 18).

Teknoloji içinde doğan ve teknolojiyle iç içe büyüyen Y kuşağının öğrenmeye açık olduğu, ancak bu öğrenmeyi kitaplar, dergiler, gazeteler gibi basılı kaynaklar yerine bilgisayar ve internet kullanarak dijital öğrenmeyi tercih ettikleri söylenebilir. Kendini geliştirirken özellikle simülasyon ağırlıklı oyunları tercih ettiği, oyunlarda yaptığı hatalarla öğrenme gerçekleştirdikleri söylenebilir.

1.1.3.3. Teknoloji

Teknoloji bu kuşağın belirleyici özelliklerinden ve onları tanımlayan faktörlerden biridir. Çünkü Y kuşağı, işgücüne giren dördüncü kuşak ve işgücü piyasasında tam bir bilgi ve teknoloji anlayışı ile yer alan ve birçok bakımdan bilgisayar tabanlı toplumda büyümüş olan ilk kuşaktır. Bu yüzden Y kuşağına "dijital yerliler" (Dijital teknolojinin başlangıcı veya gelişimi sırasında doğmuş kimse) de denilmektedir. Bilgisayarlar 1980'lerin başında yaygın olmamasına rağmen bu kuşak modern teknolojilerden büyük ölçüde yararlanmış, evde veya okulda onları kullanmıştır. Onlar basit bilgisayar oyunları oynayarak bilgisayar kullanımını anlamaya başlamış ve araştırma makalesi yazmak için interneti nasıl kullanacağını öğrenmişlerdir. Yani teknolojik gelişmeler X kuşağı döneminde başlamış olmasına rağmen, Y kuşağı teknoloji içinde doğmuştur ve onlar dijital dünya hakkında çoğu zaman öğretmenlerinden ve ailelerinden daha fazla bilgiye sahip olmuşlardır (Shaw & Fairhurst, 2008, s. 372).

Ancak bu teknolojik etki bütün Y kuşağı üyeleri için geçerli olmayabilir. Çünkü 1990'larda etnik ve azınlık grupları arasındaki dijital bölünme ya da düşük gelirli ailelerde teknolojiye erişim konusunda eşitsizlikler olmuştur. Son on yılda bu durum değişmiştir ancak teknolojinin kuşaklar arasındaki ilk etkileri konusunda farklılıklar söz konusudur. Ayrıca, teknolojinin, birkaç saniye içinde bir soruya cevap almak, video ya da müzik indirmek, arkadaşlarıyla konuşmak gibi faydalarından da yararlanmaktadırlar. Elle taşınan GPS sistemleri sayesinde arkadaşlarını takip etmekte, yeni medya

platformları dünyasında resimlere, tweetlere ve mesajlara anında ulaşmaktadırlar. Aynı zamanda Youtube sayesinde film yıldızları, televizyon ünlüleri ve siyasi liderleri eleştirebilmektedirler. İnternetin yanı sıra sayısız televizyon kanalı tarihin en küresel bilince sahip neslini yaratmıştır. Sosyal ve politik medyanın bilgi bombardımanı bu neslin küresel yönelimini arttırmıştır (Senbir, 2004, s. 74).

Yine teknoloji sayesinde bu kuşak, ekonomik hareketliliğin bir aracı olarak ATM ve kredi kartlarının olduğu nakitsiz bir toplumda var olmuştur. Anlık haz duygusuna sahip olan Y kuşağı bunun doğal bir uzantısı olan bir müşteri hizmeti görmektedir. Tüketici grubu olarak da Y kuşağı daha fazlasını beklemektedir ve onlar satın almadan deneme, özgün faydaları olan ve standart olan markalardan ziyade kişiselleştirilmiş ürünler, online ürün özelleştirme ve 7/24 müşteri hizmeti istemektedirler. Kısacası onlar teknoloji sayesinde istedikleri şeyin, istedikleri zaman, istedikleri yerde ve istedikleri zamanda olmasını beklemektedirler. Bazı kaynaklara göre; Y kuşağı tarafından kullanılan yeni ve gelişmiş teknolojik iletişim yöntemleri bu kuşağa gerçeklik, yazarlık ve bağımsızlık gibi özellikler katmıştır (Weston, 2006, s. 20).

Y kuşağını önceki kuşaklardan ayıran en önemli özellik teknolojiye yakın olmalarıdır. 1980'li yılların başında doğan ilk Y kuşağı temsilcilerinin çoğunluğu çocukluklarında yalnızca çok kanallı ve renkli televizyonlarla tanışmalarına rağmen 1990'lı yıllarda teknolojide yaşanan hızlı gelişmelere kolayca adapte olmuşlardır. Bu gelişmeler arasında belki de en önemli sayılabacak olan bilgisayar işletim sistemlerinin yaygınlaşarak bilgisayar kullanım kolaylığının yaşanması ve kişisel bilgisayarların artış göstermesidir. Bu gelişmeleri internet ve cep telefonları takip etmiştir. Teknoloji günümüzde Y kuşağının vazgeçilmez bir parçasıdır. Tüm kuşaklarda var olmakla beraber özellikle Y kuşağı ve sonrası arkadaş edinmek amaçlı sosyal paylaşım sitelerini kullanmakta, araştırma yapmak için internette vakit geçirmekte, video, film izlemek, müzik dinlemek için interneti kullanmaktadır. X kuşağı teknolojiyi daha çok işini halledene kadar kullanırken Y kuşağı çevrimiçi ya da çevrimdışı olarak gününün büyük çoğunluğunu bilgisayarda geçirmektedir (Akdemir, ve diğerleri, 2013, s. 18). Y kuşağı dijital çağda yetiştiği için iletişim stilleri de geçmiş kuşaklardan farklılık göstermektedir. Elektronik posta, sesli posta, internet, görüntülü telefonlar ve benzeri iletişim araçlarını tercih etmektedirler (Tekin, 2016, s. 60).

1.2. Y KUŞAĞI VE İŞ HAYATI

Kendisinden önceki kuşaklarla kıyaslandığında farklı özellikler gösteren Y kuşağının, son yıllarda X kuşağının emekliliğe yaklaşmasından dolayı nitelikli işgücü olarak iş hayatındaki varlıkları gittikçe artmaktadır. Y kuşağı çalışanlarının iş hayatından; girişimcilik ve yaratıcılıklarını kullanabilecekleri fırsatlar elde etmek, uluslararası alanda kariyer yapmak, iş-yaşam dengesini tutturmak, belirli bir iş ya da konuda uzmanlaşmak, lider olmak, topluma yararlı işler yapmak gibi beklentileri bulunmaktadır. Ancak bu beklentileri gerçekleştirirken bağımsız olmak, karşısına çıkacak eğitim ve kariyer fırsatlarını da değerlendirmek istemektedirler. Genel olarak işinden ve iş hayatından beklentileri karşılanmadığında iş değiştirmekten çekinmeyen Y kuşağı, kendi değerleri ve beklentileriyle uyuşan işlerde ve işyerlerinde yüksek bir performans sergilemektedir. Yöneticilerden, yöneticilikten çok koçluk yapmalarını, yaptıkları işte yönetici desteği yanında eğitim olanaklarının da sağlanmasını beklemektedirler (Kaynak, 2016, s. 14).

Son yıllarda yapılan araştırmalar Y kuşağı işçilerin, Baby Boomer atalarından ne kadar farklı olduklarını ortaya koymaktadır. 20'li ve 30'lu yaşlarda olan bu kuşak, esnek çalışma programları, işyerlerinde yöneticilerinden kendilerine daha fazla kişisel zaman tanınmasını, sürekli geribildirim ve kariyer tavsiyesi almak istemektedirler. Ayrıca bu araştırma sonuçları; araştırma katılanlarının yarısından fazlasının yöneticilerin genç çalışanlarından bir şeyler öğrenebileceğini düşünmektedirler (Schawbel, 2012).

Otoriteye meydan okuyan, önce ailelerini sonra ise yöneticilerini sorgulamaktan çekinmeyen ve kısa zamanda iyi iş çıkarma odaklı bir kuşak olan Y kuşağı, iş hayatında son derece seçicidir, diğerlerinden hızlı çalışarak başarısını çabuk kanıtlama çabası içindedir. Y kuşağı döneminde yaşanan olaylar; Körfez Savaşı, 11 Eylül, Irak Savaşı, internet, küreselleşen dünya, ipod, cep telefonu, Google, msn olarak sayılabilir. Y kuşağının iş hayatına bakış açıları ise şöyle sıralanabilir (Topçuoğlu, 2007):

- Gözde sektörlerden olan bilişim ve finansı tercih etmektedirler.
- Rahat koşullarda çalışabilecekleri hatta yarı zamanda işleri tercih etmektedirler.
- İnternet bir numaralı iletişim alanlarıdır ve tüm işlerini bu yolla yapmayı tercih etmektedirler. Böylelikle hem zaman hem de para kazanmaktadırlar.

- Yaşanan krizlerden korkmamaktadırlar. Zekâları sayesinde bir yolla sıyrılacaklarını düşünmektedirler.

1.2.1. İyi Yönetim ve İdeal Yönetici

Y kuşağının yönetim karakteristikleri birçok anketle ortaya çıkmıştır. Daha önce de belirtildiği gibi Y kuşağı aileleri, öğretmenleri ve diğer otorite figürleri tarafından sürekli denetim ve rehberlik görmeye alışkındırlar. Dolayısıyla onlar yöneticileri ile de aynı ilişkiyi aramaktadırlar ve sürekli geri bildirim beklemektedirler. Araştırmaya katılanların çoğu yöneticisi ile günde neredeyse birkaç kez iletişim kurmak istediklerini belirtmişlerdir. Y kuşağının ideal yönetici özelliklerinden biri; yöneticinin iyi anlaşabildikleri ve birlikte çalışmanın kolay ve keyifli olması, anlayışlı ve şefkatli, esnek ve açık fikirli olmasıdır. Yöneticiler iletişime ve çalışanların fikirlerine değer vermeli, işyerinde saygı, samimiyet, şeffaflık ve güvenin olduğu bir ortam yaratmalıdırlar. Y kuşağının bir diğer ideal yönetici özelliği; yöneticilerinin aynı zamanda onlara tavsiyeler veren, mesleki gelişimleri hakkında rehberlik sunan bir danışman ve rehber olmalarıdır. Onlar gayri resmi rehberliği tercih etmektedirler. Ayrıca ideal yönetici; tam yetki vermeli, emir komutadan ziyade daha çok fikir birliği, yapılandırılmış ve hiyerarşiden ziyade daha organik, otokratik olmaktan ziyade daha katılımcı daha esnek olmalı ve çalışanına güvenmelidir. Çalışanları ile görevler için sorumluluklarını paylaşmalı ve bir görev verdiği zaman işyerinde sınırlanmaksızın bir süre de vermeli ve çalışanına görevi yapabileceğine dair güvenmelidir (Weston, 2006, s. 20).

Martin & Tulgan'a (2006) göre ise Y kuşağının ideal yöneticide aradığı özellikler; geribildirim verme ve almada açıklık, görüşlerine saygı, patron olmaktan ziyade kişilerarası ilişkiler, öğretici bir "hadi düzeltelim" tarzı, takım performansının yanı sıra bireysel olarak tanımadır (Martin & Tulgan, 2006, s. 41).

Y kuşağının yönetim anlayışına gelince ise; araştırmalar algılanan yönetsel yetkinlik ile Y kuşağının iş yerindeki memnuniyeti arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Yönetim biçimi; Y kuşağının işverende aradığı en önemli motivasyonel özelliklerden biridir. Onların en çok şikâyet ettikleri konulardan birisi micro yönetimdir.

Çünkü onlar çok yakından idare ve denetim istememektedirler. Sadece düzenli bir geribildirim ve yönetici rehberliği beklemektedirler. Y kuşağı çalışanları için görev performanslarında özgürlük olması da çok önemlidir. Kısaca Y kuşağının yönetim algısı aşağıdaki maddelerden oluşmaktadır (Aygenoğlu, 2015, s. 80):

- Görev tanımları, çalışma koşulları ve çalışma saatlerinde esnek bir yönetim anlayışı,
- Denetim mekanizmalarını çok sık kullanmayan bir yönetim anlayışı,
- Lider odaklı, katılımcı ve yönlendirici bir yönetim anlayışı,
- Kişilerarası farklılıkları gözeten ve değer veren bir performans sistemine sahip bir yönetim anlayışı,
- Yenilikçilik ve yaratıcılığı teşvik ve takdir eden bir yönetim anlayışıdır.

1.2.2. Çalışma Ortamı

İşyeri ortamı fiziksel ve sosyal çevre olmak üzere iki unsurdan oluşmaktadır. Fiziksel çevre, mobilya tasarımı, ses, ışık seviyesi gibi fiziksel unsurları içerirken, sosyal çevre ise işyeri atmosferini ve sosyal etkileşim koşullarını içermektedir. Fiziksel ve sosyal çevre birbiriyle bağlantılıdır. Fiziksel çevre açık ve etkileşimli sosyal çevreyi etkiler bazen de tam tersi olabilmektedir. Y kuşağını işte tutmak için fiziksel ve sosyal çevre son derece önemlidir. Y kuşağı da tıpkı X kuşağı gibi işyerinde rahat, samimi ve eğlenceli bir çalışma ortamını tercih etmektedir. Onlar sosyal açıdan işyerinde çalışma arkadaşları ile etkileşime ve dostluklar geliştirebilme olanakları olmasına büyük ölçüde değer vermektedirler. Y kuşağı çalışanları, sosyal etkileşim imkânlarının sağlanması ve arkadaşlarıyla çevrili bir iş ortamı istemektedirler. Çünkü onlar okul yıllarından itibaren rahat bir ortamda ve gruplar ve takımlar içerisinde çalışmaya alışmışlardır (Yüksekbilgili, 2013, s. 345).

Eski kuşaklarla karşılaştırıldığında bu kuşakta yer alan bireylerin daha kısa sürede terfi almak istedikleri görülmektedir. Bireyler, iş ve sosyal hayatı beraber yürütebilmek için gayret göstermektedirler. İş hayatı onlar için aynı zamanda eğlenceyi de içerisinde barındırması gereken bir kavramdır. Y Kuşağında yer alan bireyler, yaratıcılıklarına ve

ortaya çıkardıkları fikirlere fazlasıyla değer vermektedirler. Başkalarından da fikirlerine önem göstermelerini beklemektedirler (Günay, 2018, s. 49)

Y kuşağının istekleri önceki kuşaklara nazaran daha fazladır ve bu isteklerini daha az çalışarak elde etmeyi planlamaktadır. Y kuşağı refaha, rahata düşkün olmakla birlikte bu rahatlığı her yerde aramaktadır. Dolayısıyla çalıştığı işyerinin fiziki ortamı da onun için büyük önem taşımaktadır. Y kuşağını tatmin eden fiziksel çevre; ışık, ferah, açık ve hoş bir tasarım demektir. Güzel bir ofis ortamında çalışmak istedikleri gibi zaman zaman işyeri dışında sözgelimi evinde ya da güzel bir havada dışarıda çalışmak istemektedirler. Hem ev hem iş hayatını birlikte yürütmeyi seven Y kuşağı evlerinin rahatlığında sıcak ve samimi ortamlarda çalışmayı tercih etmektedirler (Gemlik, Hoser, Yıldız, & Bektaş, 2017). Genellikle rahat ve esnek yöneticiler ile çalışmayı tercih ettikleri söylenebilir.

1.2.3. Organizasyona Güven ve Sadakat

Y kuşağı çalışanları, işverenlerine sadık ve işkolik Boomer ebeveynlerinin aksine organizasyonlarına karşı sadık değildirler ve uzun süre kaldıkları bir işte sıkıldıklarında değiştirmek için hızlı hareket etmektedirler. Çünkü onlar, işin gerçekdışı ve geçici olduğunu düşünmektedirler. Bu düşünce onların işverenlerine karşı daha az sadakat ve bağlılık duygusu hissetmelerine neden olmaktadır. Y kuşağı üyeleri, genellikle çalıştıkları organizasyondan yararlanabildiklerini hissettikleri zaman uzun kalmaktadırlar. Bu kuşak için rahat bir ofis ve etkileyici bir iş unvanı başarı ile eşdeğerdir. Bu nedenle onlar daha iyi bir iş teklifi yapıldığı zaman itiraz etmemektedirler. Çünkü Y kuşağı çalışanları işe çok yüksek beklentilerle başlamaktadırlar ve sıkıcı işler yaparak kariyer merdivenlerini tırmanmak istememektedirler. Dolayısıyla işe ilk günden ilginç bir işle başlamak istemekte ve eğer işlerinde mutlu değillerse ve daha iyi bir fırsat bulurlarsa anında başka bir organizasyona geçmek istemektedirler (Yüksekbilgili, 2013, s. 347).

İş unvanı ve şirket imajı dışında Y kuşağının çok çabuk iş değiştirme nedenlerinden bir diğeri de yüksek beklentileridir. Amerika'da yapılan bir araştırmaya göre aslında Y kuşağı çalışanlarının %45'i kariyerlerinin devamında da o anki işyerinde

devam etmek istemektedirler. Ancak onların çalıştıkları işyerinden kendilerine yeni deneyimler ve fırsatlar sunmalarına yönelik yüksek beklentileri vardır. Dolayısıyla aslında onları "sadakatsiz" olarak nitelendirmek yerine, Y kuşağının daha çok "koşullu bir sadakat anlayışı" olduğu söylenebilmektedir (Flauto, 1999, s. 88).

Y kuşağında yer alan bireyler, ailelerine ve arkadaşlarına karşı oldukça sadıktırlar. Ancak aynı sadakati çalıştıklarına işyerine karşı göstermemektedirler. Bu kuşağın motive olabilmesi için alınan ücret ya da elde edilen gelir tek başına yeterli gelmemektedir. Hatta ihtiyaçları olan parayı kazandıklarında motivasyon kaybı yaşadıkları da söylenebilir. Y kuşağı beklentisini karşılamayan işi değiştirmekten kaçınmamaktadır. Bu da bu kuşağın sadakatlerinin düşük olduğu şeklinde yorumlara neden olmaktadır (Günay, 2018, s. 46). İş hayatından daha esnek bir yapı bekleyen Y kuşağı işyerinde iyi bir şekilde yönetildiğinde yetenekleri ön plana çıkmaktadır. İyi yönetilememeleri halinde ise işletmeye sadakatsizlik gibi bir durum ortaya çıkabilmektedir (Akdemir ve diğerleri, 2013, s. 19). Kuran (2010) Y kuşağını memnun edebilmek ve işyerine sadakatlerini arttırabilmek için gerekli dokuz stratejiden söz etmektedir (Akt. Toruntay , 2011, s. 86)

- Bilgi paylaşımı ve öğrenmeyi kurum kültürünün parçası yapmak,
- Ebeveynleri işgücü stratejisinin parçası yapmak,
- Esnek ve eğlenceli bir çalışma ortamı yaratmak,
- İşte geçirilen zaman yerine işe odaklanmak,
- Genel yapı ve sınırları sağlamak,
- İlk amirleri ile ilişkilerinin en önemli motivasyon kaynağı olduğunu anlamak,
- Baby Boomers ve X Kuşağı üyelerinin mentorluğundan faydalanmak,
- Kişiselleştirilmiş motivasyon araçları kullanmak. Kitlesele değil, kişiye özel ödüllendirme ve takdirleri mekanizmaları oluşturmak,
- Y Kuşağı üyelerinin dilini anlamak ve konuşmak için çaba sarf etmek.

Y kuşağı çalıştığı örgüte ve yöneticilerine güven duymak istemektedir. Bunun içinse esnek çalışma saatleri, yöneticilerinden yaptığı işlerle ilgili sürekli geri bildirim, yaptıkları karşılığında manevi ödül ağır basmakla beraber maddi ödüller beklemektedirler. Y kuşağının sadakatini kazanmak için yöneticilerin bu kuşağa bir

yöneticiden çok yol gösterici, önder ve lider olarak yaklaşması gerekmektedir, denilebilir.

1.2.4. Liderlik Tarzları

Dulin'in (2008) çalışmasına göre Y kuşağının liderlerde aradığı beş temel özellik; yetkinlik, kişilerarası ilişkiler, başkalarının yönetimi, özyönetim ve iletişimdir.

Yetkin lider; bilgili, akıllı, hedef odaklı, profesyonel ve risk alabilen bir liderdir. Onlar büyük düşünen liderleri tercih etmektedir. Y kuşağının ideal lideri kendisi, çalışanları ve organizasyonu için net bir vizyona sahip olan liderdir. İkinci olarak; onlar kişilerarası ilişkileri iyi olan, yapıcı geri bildirim sağlayan, eğlenceye teşvik eden, pozitif tutumlara sahip olan, cana yakın ve samimi liderleri tercih etmektedirler. Bu anlamda ideal lideri; konuşurken kendilerini rahat hissettikleri ve söylediklerini dinleyen ve değer veren, açık ve samimi ilişkilerinin olduğu bir liderdir. Onlara göre; liderler sadece rehberlik edecek danışmanlar değil aynı zamanda onları dinleyecek danışmanlar olmalıdırlar. Daha önce de bahsedildiği gibi aileleri tarafından ekonomik, eğitimsel, psikolojik ve duygusal olarak desteklenen ve korunan Y kuşağı üyeleri iş hayatında da onları koruyacak ve tavsiye verecek bir danışman arayışı içerisinde olmuşlardır. Bir diğer özellik olan "başkalarının yönetimi" ile kastedilen olumlu bir çalışma ortamı yaratmak için liderlerin; çalışanların ihtiyaçlarını dikkate almak, aile odaklı olmak, iş yaşam dengesine önem vermek, ödüller sağlamak, gerçekçi beklentiler koymak, rehberlik sağlamak, mesleki gelişime izin vermek, yaratıcılığı teşvik etmek gibi özelliklerinin olmasıdır. Liderler, Y kuşağının iş-yaşam ihtiyaçlarını karşılamamanın yollarını bulmalıdırlar. Çünkü Y kuşağı diğer kuşakların aksine mesleki başarı için kişisel uğraşlarından fedakârlık etmeye istekli değildirler (Dulin, 2008, s. 47).

İş dünyasında Y kuşağı; birey olarak ve grup içinde şirkete enerji ve yenilik getirmektedir. Y kuşağı üyeleri, yaptıkları işle ve sahip oldukları fikirlerle çalıştıkları şirkete değer kattığını düşünerek motive olmaktadır. Aynı zamanda; işbirliğine yatkın, iyimser, kendinden emin, iş becerisi yüksek, başarı odaklı çalışan, hırslı kişilerdir. Y kuşağının iş yerinde ve iş hayatında kalıcı olması, motive edilmesi için şunlara önem verilmelidir (Zemke, Here Come the Millennials, 2013, s. 258):

- Gerçekten önemli olan zor işlerle uğraşmaları sağlanmalıdır.
- Tamamen özgür bırakmamakla birlikte esneklik sağlanmalıdır.
- Başarıları karşısında ödül olarak yeni sorumluluklar verilmelidir.
- Y kuşağının yeteneklerini belirlemek için yöneticilerin zaman ayırması çok önemlidir.
- Y kuşağına sürekli eğitim ve öğrenim fırsatları sunulmalıdır.
- Yöneticiler Y kuşağına yöneticilikten ziyade koçluk, danışmanlık yapmalıdır.
- Rahat, düşük stresli bir ortam oluşturulmalıdır.
- Çalışma saatlerinde esneklik sağlanmalıdır.
- Yönetici işe odaklanmalı, ancak Y kuşağına karşı güler yüzlü ve esprili yaklaşmalıdır.
- Y kuşağı çalışan ile patron/amir ve takım oyuncusu rolleri iyi dengelenmelidir.
- Yeni işe başlayan bir Y kuşağına stajyer ya da genç olarak değil meslektaş gibi davranılmalıdır.
- Y kuşağına karşı daima saygılı olunmalı ve karşılığında saygı beklenmelidir.
- Y kuşağına karşı tutarlı bir şekilde yapıcı geribildirimde bulunulmalıdır.
- Y kuşağı bir işi başardığında mutlaka ödüllendirilmelidir.

Y kuşağının liderlerinde olmasını istediği bir diğer özellik ise; özyönetimdir. Onlara göre bir liderin duygu ve düşüncelerini yönetebilme özelliği olmalıdır. Çünkü onlar için liderlerinin duygularını kontrol edebilmesi, güvenilir, dürüst ve saygılı olması önemlidir. Son olarak; lider iletişim yönlü olmalıdır. Y kuşağına göre lider; kendine olan güvenini ve güvenilirlik duygusunu yansıtan bir dil kullanmalıdır. Onlara göre ideal lider, durumlara ve kişilere uygun iletişim tarzını adapte edebilmelidir (Baltaş, 2010).

Bu bağlamda; Y kuşağının bulunduğu işyerinde kalıcı olması, sadakat geliştirilmesi için rahat çalışabileceği bir iş ortamının sağlanması, esnek çalışma saatleri, yaptıklarının takdir edilmesi önem taşımaktadır. Y kuşağı yöneticisiyle bir yönetici-çalışan ilişkisinden çok bir arkadaşlık ilişkisi beklemektedir. Bu beklentilerinin karşılanması halinde işyerine ve işine bağlılığı artacaktır denilebilir. Sürekli kontrol edildiğini, fikirlerinin dikkate alınmadığını, kendini rahat hissetmediğini düşünen Y kuşağı işten ayrılma kararını hemen uygulayabilecek yapıya sahiptir. Y kuşağı için

ücretten çok nasıl rahat çalıştıklarına, eğitim ve öğrenme fırsatlarının varlığına, yaptıklarının onaylanmasına odaklanmaktadırlar. Otoriteyi zor kabullenene, bağımsızlığına düşkün ve sürekli iş değiştirmeye alışkın olan bir Y kuşağını işyerinde tutmak için hem iş arkadaşlarının hem yöneticilerin onların özelliklerini öğrenerek davranış tarzı geliştirmeleri önem taşımaktadır.

1.2.5. İletişim ve Geri Bildirim

Anlık teknoloji ile büyüyen, teknolojiyi tüm yaşamında kullanan, 7/24 bilgiye anında erişime alışkın olan Y kuşağı aynı zamanda anlık iletişime ve anında geri bildirim almaya ve vermeye de alışkındır. Ailelerinden gördükleri güçlü bağ ve sürekli geribildirim de etkisi olarak onlar üstlerinden de geribildirim ve tavsiye beklemektedirler. Dolayısıyla onlar işyerinde sürekli geribildirim, ayrıntılı açıklama ve direktifleri tercih etmektedirler. Bu kuşağa detay odaklı direktifler verildiği zaman onlarla daha doğru ve daha rahat iş yapmak mümkündür. Ancak geribildirim dezavantajı; bu durum çok fazla geribildirim gerektirmeyen yönetici Boomers ile Y çalışanları arasında çatışmaya neden olabilmektedir ve bu da düşmanlık atmosferi ile dolu verimsiz bir ofis ile sonuçlanabilmektedir. Bu durumun çözümü ise; işveren ya da çalışana direktiflere ve geribildirime ilişkin beklentilerinin sorulması ve her iki tarafın da cevaba ilişkin yaklaşımına nasıl uyum sağlanabileceğinin öğrenilmesidir. Fakat dikkat edilmesi gereken nokta ise, sürekli övgü almaya alışkın olan Y kuşağı, kendilerine özellikle negatif geribildirim verirken daha nazik davranmayı gerektirmektedir. Tabi ki bireysel ve kurumsal performansı arttırmak için negatif ve pozitif geribildirim liderin işinin bir parçasıdır. Dolayısıyla geribildirim avantajı; geribildirim ile çalışanlar büyüme ve gelişmeye teşvik edilebilmekte ve bu şekilde iyi performanslar ödüllendirilebilmektedir (Dulin, 2008, s. 49).

Y kuşağının iletişim yöntemi tercihleri ise X'ler ile aynıdır. Boomer'lar için yüz yüze iletişim daha değerliyken ve bir meslektaşına soru sormak için bir ofisten başka bir ofise gitmek sorun olmazken, onlar yüz yüze iletişim kurmak yerine dijital iletişim araçlarını kullanmayı tercih etmektedirler. Telefona cevap vermek ya da yüz yüze konuşmaktan ziyade dijital mesaj ya da hızlı elektronik posta göndermek onlara daha rahat ve kolay gelmektedir. Dijital araçlarla iletişimin olumsuz yönü ise; Y kuşağının

elektronik posta ile rahatlık seviyesi, aynı zamanda işyerinde çatışma kaynağı olabilir. Çünkü çalışanlar özellikle iyi ya da kötü haberlerin paylaşımında her zaman en iyi durumda olamayabilirler. Y kuşağının dijital teknolojiler üzerindeki aşırı bağımlılığı, onların doğrudan raporlar, müşteriler, meslektaşları ve yöneticileri ile kişisel ilişkilerini geliştirmelerine izin veremeyebilir. Y kuşağı ile iletişimde aşağıdaki tedbirler yararlı olacaktır (Glass, 2007, s. 101):

- Çalışma ortamının net bir resmini oluşturun.
- Gelenekçiler gibi daha tecrübeli uzmanlar tarafından danışmanlık hizmeti sağlayın.
- Y kuşağının amaçlarını öğrenin ve bunlara ulaşabilmeleri için stratejiler geliştirmelerine yardım edin.
- İnternet, Facebook, Twitter, metin mesajları ve elektronik posta ile iletişim sağlayın.

Y kuşağına yaptıkları işler, ortaya koyduğu fikirlerle ilgili mutlaka geribildirim verilmelidir. İletişim kanalları sürekli açık tutulmalıdır. Aksi durumda iletişim kopukluğu yaşanması, geribildirim olmaması Y kuşağının bulunduğu işyerinden uzaklaşmasına hatta işi bırakmasına yol açabilir denilebilir.

1.2.6. İş Yaşam Dengesi ve Esneklik

İş yaşam dengesi konusunda farklı bir bakış açısına sahip olan Y kuşağı, Boomer'ların bir iş için haftalık 60 hatta 70 saat çalışmalarına alışık olan işverenleri zorlayacak ve işverenlerin Y kuşağını işe aldıkları zaman onların beklentilerini yeniden gözden geçirmelerini gerektirecektir. Y kuşağı için iş yaşam dengesi maaştan daha fazla öneme sahiptir. Onlar iş yaşam dengesinin lüksten ziyade bir gereklilik olduğunu düşünmektedirler. Y kuşağı üyeleri, işten arta kalan zamanlara diğer kuşaklara göre daha fazla değer vermektedir. Dolayısıyla onlar için, iş dışında kalan zamanlarına katkıda bulunacak ikramiye ve esnek çalışma saatleri gibi imkânlar sağlayan işyerleri caziptir. Çünkü onlar evden de çalışabildikleri sürece tuhaf saatleri umursamamaktadırlar. Bu bağlamda Y kuşağı çalışanları için iş yaşam dengesine dair en önemli faktör, bu dengeyi istedikleri gibi oluşturmakta bağımsız ve esnek

olabilmeleridir. Onlar ne zaman, nerede ve nasıl çalışacaklarına yönelik bağımsız olmak istemektedirler (Glass, 2007, s. 104).

Evden çalışma (tele-working) Y kuşağı için iş yaşam dengesini kolaylaştıran bir mekanizma olabilir. Y kuşağı çalışanları iş yaşam dengesini koruyabilmek için evden çalışmayı tercih etmektedir. Y kuşağına esneklik veren yöneticilerin, otoriter yöneticilerden daha iyi sonuçlar alması olasıdır. Ayrıca Y kuşağı "daha azı ile daha fazla" yapacaklarına inanmaktadır. Ancak onlar için bu inanış maaşı ifade etmemektedir, onlara göre kendilerine verilen ve diğerleri ile aynı olan görevi onlar daha kısa sürede yapabileceklerdir. Buna ek olarak, onlar teknoloji ile aşinalığı ve yetenekleri sayesinde de daha verimli çalışabileceklerine inanmaktadır. Bu anlamda teknoloji de iş yaşam dengesini daha kabul edilebilir ve daha kolay hale getirebilmek için anahtar olmuştur. Bu sayede onların normal ofis ortamında ve yüz yüze etkileşim ile harcanan ve gereksiz olduğuna inandıkları boş zamanların ortadan kaldırılabilceğini düşünmektedirler. Y kuşağı çalışanları iş yaşam dengesinin önemli olduğunu kabul etseler bile iş yaşam dengesinin onlar için ne anlama geldiğini tam olarak ifade edememektedirler. Bunun olası açıklamaları; iş yaşam dengesi farklı insanlar için farklı şeyler ifade etmektedir; bazıları için kişisel hayatlarındaki öncelikler, bazıları için ev içindeki günlük ihtiyaçları, bazıları için aile ziyaretlerine ayrılan zaman iken bazı çalışanlar için ise geleneksel 09:00-17:00 çalışma mesaisi yerine kişisel hayata da zaman ayırmaktır. Dolayısıyla bireysel sorunlara çözümler sağlayan sosyal bir ortamın yaratılması açısından iş yaşam dengesi Y kuşağı için son derece önemlidir (Yüksekbilgili, 2013, s. 349).

Y kuşağı için bağımsızlık ve özgürlük son derece önemlidir. Bir işyerine hapsedilmek yeteneklerinin körelmesine, işyerinden uzaklaşmasına ve işi bırakmasına neden olabilir. Yeteneklerini kullanabileceği, hem işyerinde hem dışarıda yapabileceği bir işinin olması, merakını arttıracak ve motivasyonunun devamını sağlayacak işler verilmesi önem taşımaktadır. Y kuşağına hem işyerinde hem evinde yapabileceği, teknolojiyi kullanacağı işler verilmesi hem başarısını hem de çalıştığı işyerine olan katkısını arttıracaktır.

1.2.7. Takım Çalışması

Y kuşağının işgücüne girmesiyle birlikte iş dünyasında değişimler olmuştur ve hiyerarşik çizgileri izleyen farklı kuşaklardan insanların olduğu geleneksel bürokratik yapılar değişmeye başlamıştır. Toplam kalite yönetimi ve sürekli kalite iyileştirmenin başlamasıyla birlikte organizasyonlar takım temelli uygulamalara yönelmişlerdir. Bu uygulamalar organizasyonun çeşitli seviyelerindeki bireylerin takımın eşit üyeleri olarak organizasyona dâhil olmasına izin vermiştir (Weston, 2006, s. 22).

Ancak Y kuşağı takım içerisinde diğer çalışanlarla rahatça çalışabilmesine rağmen, diğer kuşaklardan biraz farklıdır. Örneğin, Boomer'lar güçlü bir ekip ahlakı sergilemektedirler ve onlar bir grup görevini başarmak ve işbirliği yapmak için bireyler grubu olarak çalışmayı tercih etmektedirler. Tersine Y kuşağı ise; takım üyelerinin kaynakları, bilgileri ve yeteneklerini kullanarak bağımsız görevleri başarmak ve bireysel ihtiyaçları karşılamak için bir takım olarak çalışmayı tercih etmektedir. Bununla beraber, aslında Y kuşağı çalışanları yöneticisiyle etkileşim içinde olduğu zaman ve bireysel düzeyde çalıştıkları zaman kendilerini değerli hissetmektedirler. Onların bireysellikten kastı; bireysel olarak danışmanlık ve liderlik iken; literatür Y kuşağının takım oryantasyonunun, diğer takım üyeleri ile bilgi paylaşımı ve işbirliğini ifade ettiğini açıklamaktadır. Y kuşağı, tercihen yakınında olan, bir veya birden fazla rehber ya da liderin olduğu takım çalışmalarını sevmektedir. Ayrıca Y kuşağı kararlı ve motive olmuş çalışanlardan oluşan takımlar içerisinde olmayı istemektedir. Çünkü onlar işyerinde sorumluluk alma arzusuyla, zor ve mücadeleci işler, yaratıcı yeteneklerini sergileyebilme, açık ve kesin direktifler ve pozitif bir lider istemektedirler (Yüksekbilgili, 2013).

Y kuşağı için takım çalışması yalnızca işlerin yapılması anlamına gelmemektedir. Y kuşağı çalışarak aynı zamanda sosyalleşmektedir. İş arkadaşlarıyla fikirlerini paylaşıp onlardan geribildirim aldıkça daha fazla motive olacaktır. Bir takımda yer almak ya da o takıma liderlik etmek, fikirlerinin benimsendiğini, desteklendiğini görmek Y kuşağı için yaptığı işe, arkadaşlarına ve işyerine sadakatının artmasında katkı sağlayacaktır. Ancak, Y kuşağı kendisini ait olduğu takımda gösteremezse ters etkiler.

1.2.8. Performans, Maaş ve Ödüller

Literatürdeki bazı çalışmalar Y kuşağının dışsal motivasyonlarının X kuşağının dışsal motivasyonlarından yüksek olduğunu ileri sürmektedir (Jang, 2008; Susaeta, ve diğerleri, 2013). Dolayısıyla diğer kuşaklarda olduğu gibi Y kuşağı için de işin getirdiği imkânların daha önemli olduğu söylenebilir. Diğer bir deyişle Y kuşağı için yüksek ücret, iyileştirilmiş sosyal haklar, sabit çalışma saatleri ve iş güvencesi önemli faktörlerdir. Y kuşağı çalışanlarına işverenleri tarafından ücret arttırma konusunda sözler verilmişse verilen düşük ücreti kabul etmeyeceklerdir. Y kuşağı başarıları karşılığındaki her tür ödülün anında kendilerine verilmesini beklemektedirler (Aydın & Başol, 2014).

Ayrıca Y kuşağı çalışanları hem rekabetçi bir taban maaş hem de üniversite eğitim bursu ve sağlık sigortası gibi parasal yararlar beklemektedirler. Temel maaş ve faydaları onlar için Hertzberg'in Çift Faktör Kuramı'ndaki Hijyenik Faktörleri teşkil ederken, iyi bir performans için para ödülleri gibi teşvik paketleri ise motivasyon aracıdır. Dolayısıyla işverenler Y kuşağının performansını arttırmak için baz maaş, parasal faydalar ve parasal ödülardan oluşan bir teşvik paketi oluşturabilirler. Y kuşağı adil ve rekabetçi bir teşvik paketinin çalışanın geleceği için önemli olduğunu düşünmektedir. Y kuşağının performansına etki eden bir diğer faktör ise geribildirimdir. Yöneticileri onlara iş performansları hakkında sık ve dürüst bir geri bildirim sağladıkları zaman Y kuşağı daha verimli çalışmaktadır. Yöneticileri ya da liderleri Y kuşağının sorunları ile ilgilendiği, beklentilerini karşılamaya istekli oldukları ve onları yönlendirdikleri zaman Y kuşağının en yüksek performansı gösterdiği gözlenmiştir (Yüksekbilgili, 2013, s. 351).

Y kuşağı için maddi ödülardan çok manevi ödüller önem taşımakla birlikte yaptığı iş ve gösterdikleri performans karşılığında tüm çalışanlar gibi ücretlerinin de beklentilerine uygun olmasını istemektedirler. Performanslarının altında ücret aldıklarını düşündüklerinde ya da daha yüksek ücret beklentisi içinde girdiklerinde işten ayrılmaya yatkınlık göstermektedirler. Bunun yanında eğitim, sosyal destek gibi manevi ödülleri de en az ücretleri kadar önemsemektedirler. Bu maddi ve manevi ödüller hem iş tatminlerini sağlamakta hem de motive etmektedir.

1.2.9. Motivasyon

Amar'a (2004, s. 91) göre; Y kuşağının motivasyonu önceki kuşaklardan farklıdır. Onları motive eden üç temel motivasyon kaynağı vardır. Bunlar; ilk olarak, ödül ve yaptırımlar, ikincisi; politikalar, uygulamalar, kültür ve imajın dâhil olduğu organizasyonel sistem ve son olarak en motive edici şey ise yenilik getiren faaliyetlerde yer almalarına izin vermek ve onlar üzerinde bir kontrol mekanizmasının olmamasıdır.

Keleş'in (2011) yaptığı çalışmaya göre ise Y kuşağı çalışanları; çalışma saatlerindeki esneklik, çalışmalarının ödüllendirilmesi, yöneticinin tutumu, rahat iletişim kurabileceği insanlarla çalışmak ve kendisini her anlamda rahat hissetmek (giyim tarzı, iletişim şekli, çalışma saatleri vs.) gibi faktörlerle motive olduklarını belirtmişlerdir. Yine aynı çalışmada; çalışma saatlerinde esneklik olmaması, performans değerlendirme sisteminin adil olmaması, katı kurallarla yürütülen uygulamalar, iletişim kanallarının resmiyeti, çalışma ve izin saatleri konusunda izlenen katı kurallar ve işyerinde yaşanan çatışmaların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilediğini belirtmişlerdir.

Etkili bir ücretlendirme sistemi Y kuşağını motive etmektedir. Yapılan araştırmalarda Y kuşağı yüksek bir ücret, iyi avantajlar ve diğer tazminatları motivasyonel karakteristikleri arasında listelemiştir. Ancak maaş artık motivasyon için tek faktör değildir. Y kuşağı için aynı zamanda ek ödemeler ve çalışma esnekliği caziptir. Onlar iyi bir iş yaptıklarını bilmek istemektedirler. Dolayısıyla Y kuşağı onaylama, tanınma ve sürekli ödül ile de motive edilmelidir. Y kuşağı çalışanları ödüllerin yanı sıra işlerinde bir amaç aramaktadırlar ve işin anlamı onlar için önemlidir. Dolayısıyla organizasyonlar Y kuşağına işlerinde, hangi görevi yürütebileceklerine dair iş planlaması yapmak veya farklı görevlere atamak, farklı projeler üzerinde çalışmalarına izin vermek ve yeni ve motive edici fikirler sunmak gibi mümkün olduğunca çok seçenek sağlamalıdır. Çünkü onlar yaptıkları işin önemini görene kadar mutlu değildirler. Onlar işlerinin bir amaç duygusuna sahip olduğunu hissederseniz motive olacaklardır. Aynı zamanda tutarlı ve yapıcı geribildirim de Y kuşağını motive etmektedir. Sürekli geri bildirim onların performanslarını ölçmeye

olanak sağladığı gibi katkılarının organizasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu bilmeleri Y kuşağının motivasyonunu arttırmaktadır (Glass, 2007, s. 106).

Y kuşağını motive eden bir diğer faktör de yönetim biçimidir. Daha önce de belirtildiği gibi yönetim biçimi Y kuşağının işverende aradığı en önemli motivasyonel özelliklerden biridir. Onlar kapsayıcı bir yönetime eğilimlidirler ve micro yönetim yani çok yakından idare ve denetim istememektedirler. Sadece düzenli bir geribildirim ve yönetici rehberliği beklemektedirler. Ayrıca onlar için çalışma ortamlarında özgürlük olması çok önemlidir. Y kuşağı mesleki becerilerini geliştirebilme arzusu ile de motive olmaktadır. Hatta onları en motive eden şey kariyer yapma imkânıdır. Çünkü Y kuşağı çok talepkârdır ve başarı odaklıdır. Dolayısıyla Y kuşağı çalışanlarının örgütsel amaçlarını tanımlamak, organizasyon üyesi olarak onlara değer vermek ve çoklu görevlerde başarılı oldukları düşünüldüğünde görev tanımını yapmak, Y kuşağını son derece motive etmekte, güven vermekte ve performanslarını arttırmaktadır (Keleş, 2011).

Oliver'a (2006, s. 64) göre; Y kuşağının yeteneklerinin organizasyon içinde nasıl kullanılacağına dair yüksek beklentileri onların motivasyonunu etkilemektedir. Dolayısıyla bu eğilim onların görevleri yapmalarındaki başarı kalitesini düşürecek ve zorlu görevler verildiği zaman mücadele etmeyeceklerdir. Kısaca Y kuşağının beklentileri karşılanmadığı zaman meydana gelen bu eğilim onların işe yönelik beklentilerini düşürdüğü gibi motivasyonlarını da azaltacaktır.

Y kuşağını motive eden en önemli faktörlerden birisi de esnekliktir. Keleş (2011) yaptığı araştırmada; Y kuşağı çalışanlarının hem görev tanımlarında hem de çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları görülmüştür. Onlar istedikleri gibi çalışma özgürlüğü verildiği zaman motive olmaktadır. Önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında Y kuşağı onlara göre herhangi bir yerde veya herhangi bir zamanda çalışmaya açıktırlar. İlginç bir şekilde başarısızlık da Y kuşağı için bir motivasyon aracıdır. Onlar başarısızlığı caydırıcı bir unsur olarak değil, iş performanslarını geliştirmek için bir fırsat olarak görmektedirler. İş güvenliği ise Y kuşağı için bir motivasyon aracı değildir. Çünkü özellikle iş hareketliliği yüksek olan sektörlerde uzun vadeli istihdam beklenmemektedir. Y kuşağının motivasyonuna olumsuz etki eden faktör ise verimsiz toplantılardır. Onlar verimsiz toplantılara tahammül edemezler.

Verimsiz toplantılarda harcanan zaman Y kuşağının motivasyonunu azaltıcı bir etki yaratmaktadır.

Deloitte (2017) Y Kuşağı Araştırmasına göre; esnek çalışma düzenine, Türkiye'deki Y kuşağı dünya geneline göre daha cesur bakıyor. İşsizlik, Türkiye'deki Y kuşağı çalışanlarının %21'inin en çok endişe duyduğu konu olarak yer alıyor. Y kuşağının kendini güvende hissetme arzusu 'freelance' (sözleşmeli danışman) ve tam zamanlı çalışmaya karşı bakış açısını da etkiliyor. Güvende hissetme ihtiyacına paralel olarak tam zamanlı düzenli bir işe olumlu bakma katsayısı artsa da (Türkiye'de %54), Y kuşağının freelance çalışma isteği hala hatırı sayılır oranlarda. Özellikle Türkiye'de bu oranın dünya geneline göre daha yüksek olduğu gözlemleniyor. Türkiye'deki Y kuşağı çalışanlarının %40'ı, globalde ise %31'i 'freelance' çalışmayı tercih edeceğini belirtiyor. Ülkeler geneline bakıldığında, Y kuşağı çalışanlarının %84'ü kurumlarında esnek çalıştıklarını ve %39'u kurumlarının yüksek esnek çalışma ortamları sunduğunu belirtiyor. Türkiye'deki katılımcıların çoğunluğu esnek çalışma koşullarının; motivasyonu, kişisel refahı, iş-özel yaşam dengesini, performansını ve kurumların hedeflerine ulaşmadaki başarısını olumlu etkilediğini belirtiyor. Türkiye'de, bu şekilde düşünen Y kuşağı çalışanların oranı %65'ler seviyesinde iken, globalde bu oran %75-80 seviyesinde gerçekleşiyor.

Y kuşağı için aldıkları ücret önemli bir faktör olmakla beraber maddi ödüllere nazaran manevi ödüllere daha fazla önem vermektedirler. Bu bağlamda Y kuşağının işyerinde kalıcı olması, motivasyonun artması, başarı sağlaması ve bu başarıyı sürdürebilmesi için bu ödüllere ağırlık verilmelidir. Yeni kariyer fırsatları, eğitimler, fikirlerini uygulamaya koyabileceği yeni işler bu ödüller arasında yer almaktadır. Ayrıca yöneticinin Y kuşağının öne sürdüğü yeni fikirlerle ilgili verdiği geribildirim, bir takdir ya da teşekkür cümlesi de maddi ödüllerden daha tatmin edici olacaktır.

1.2.10. Kişisel ve Mesleki Gelişim Fırsatları ve Kariyer Beklentileri

İyi eğitilmiş, teknolojik yetenekli ve kendine güvenen Y kuşağı işyerine yeni bir tarz, yeni bir bakış açısı ve yüksek başarılar getirmekle birlikte yüksek beklentiler de getirmektedir. Y kuşağı, aileleri tarafından sürekli destek ve övgü ile büyütülmüştür.

Dolayısıyla onlar yaşamlarında iyimser ve özgüvene sahip bir kuşak olmuştur ve bu diğerleri tarafından yanlış bir özgüven ve hak duygusu olarak düşünülmüştür. İş yaşamında da yine diğer kuşaklar ve iş arkadaşları tarafından mantıksız gelen ancak onların sahip olduklarını düşündükleri bu hak duygusu ile Y kuşağı çalışanları yüksek beklentilere sahip olmakta ve dolayısıyla daha az çaba ile kariyer basamaklarını hızlı bir şekilde tırmanacaklarını düşünmektedirler. Y kuşağı üyeleri başarı odaklıdır ve onlar ait oldukları profesyonel topluluğun çalışmalarına katkıda bulunmayı istemektedirler. Ancak bu bazen onların işyeri hiyerarşilerine karşı bilgisiz, kendine fazla güvenen ve itaatsiz olarak algılanmalarına neden olmaktadır. Bu kuşağın üyeleri kişisel ve mesleki gelişim fırsatları istemektedirler. Y'ler bir pozisyonda sadece bir ya da iki yıl kalmayı planlamaktadırlar. Onlar uzun süre aynı pozisyonda kalmak istemezler, onlara göre; buldukları pozisyonda her şeyi öğrendikten sonra ya organizasyon içinde bir üst pozisyona ya da başka bir organizasyona hareket zamanı gelmiştir (Glass, 2007, s. 108).

Y kuşağı tarafından büyük ölçüde takdir edilen ve istenen kişisel ve mesleki gelişim fırsatlarının bir diğeri de eğitim alma fırsatıdır. Deloitte (2015) Y Kuşağı Araştırmasına göre; Y kuşağının bir kurumu lider olarak tanımlamasında en belirleyici özelliği kurumun çalışanlarına karşı davranışı (eğitim ve kariyer fırsatları) oluşturmaktadır. Hem günümüz liderleri hem de Y kuşağı (eğer onlar lider olsaydı) için organizasyonların geleceğini garanti altına almak ve verimlilik öncelik taşıyor. Ancak Y kuşağı mevcut liderlerin kâr ve kişisel gelirlere daha fazla öncelik verdiğini düşünüyor. Diğer yandan kendileri lider olsalar insan faktörüne (çalışanların refahı, gelişimi) daha çok önem vereceklerini belirtiyor. Bu da lider kurum tanımlarıyla örtüşüyor. Hem globalde (%53) hem de Türkiye'de (%55) her iki Y kuşağından biri lider olmak istiyor. İş dünyasının, kurumlarını Y kuşağına daha cazip hale getirebilmek için yeni fikirlere açık olmak, inisiyatif kullanmayı ve esnekliği destekleyen bir kültür yaratmak ve Y kuşağının kariyer gelişimine fırsat tanımak önem taşıyor.

Y kuşağı çalışanı kişisel ve mesleki gelişimine büyük önem vermektedir. İşyerinin de bu konuda destek vermesi Y kuşağının kariyerinde ilerlemesinde ve işyerine bağlılığının artmasında önemli rol oynayacaktır. Sabit bir işte kalmakta yapı itibarıyla zorlanan Y kuşağı, bulunduğu işyerinde yeterli mesleki gelişim fırsatlarını elde edemediğinde yeni iş arayışına girebilecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE Y KUŞAĞI

Çalışmanın bu aşamasında; örgütsel bağlılığın tanımı, önemi, örgütsel bağlılık kapsamında söz konusu edilebilecek bilimsel modeller, örgütsel bağlılık ile benzer kavramlar, örgütsel bağlılığı etkileyen temel faktörler ve örgütsel bağlılığın sonuçları üzerinde ayrıntılı değerlendirmelerde ve belirlemelerde bulunulacaktır.

2.1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN TANIMI VE ÖNEMİ

Dünyada meydana gelen küresel ekonomik değişiklikler ve gelişmeler çerçevesinde artan rekabet koşulları çokuluslu şirketleri ve organizasyonları yeni arayışlara itmiştir. Bu durumda ulusal ve uluslararası ölçekte rekabette üstünlük sağlayan örgütlerin insan kaynağını değişik değerlendirdikleri ve başarılarının esasında; insan unsuruna verdikleri önemden kaynaklandığı görülmektedir. İşletme biliminin ve endüstri psikolojisinin ele aldığı konulardan örgütsel davranış alanında karşılaşılan en önemli tutumlarından birisi örgütsel bağlılıktır.

2.1.1. Örgütsel Bağlılığın Tanımı

Bu olgu daha çok personel yönetiminden, insan kaynakları yönetimine geçişle birlikte genişlemeye başlayan, insanı esas alan insan odaklı yönetim anlayışının ortaya çıkardığı kavramlardan birisidir. Örgütsel bağlılık çalışanların örgütte kalma isteği, örgütün amaç ve değerlerine olan bağlılığı olarak betimlenmektedir. Örgütsel bağlılık, toplu yaşama iradesinin var olduğu yerlerde olan, toplu yaşamın gerektirdiği duygusal bir hissediş şeklidir. Teoride kavramla ilgili bazı tanımların yapıldığı görülmektedir. Bu tanımlardan birinde örgütsel bağlılık; çalışanın, organizasyonun değer ve amaçlarına sıkı sıkıya etkili bağlılığı şeklinde tanımlanmıştır. Örgüte bağlı olan çalışan, işletmesine güçlü bir biçimde inanmakta ve kural ve kendinden beklenilene gönülden uymaktadır (Balay, 2000a, s. 51).

Örgütsel bağlılık çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. Bununla birlikte çoğu teorisyen, tanımlarının ayrılmaz bir parçası olarak aşağıdaki üç tutum unsurundan birine ya da daha fazlasına tanımlarında yer vermiştir (Eisenberg, Monge, & Miller, 1983, s. 181)

- Örgütlerin amaç ve değerlerine güçlü bir inanç ve kabul,
- Örgüt adına önemli çaba gösterme istekliliği,
- Örgüte üyeliği sürdürmek için güçlü bir istek.

Örgütsel bağlılık literatürü incelendiğinde kavrama ilişkin ortak bir görüşün olmadığı görülmektedir. Başlangıçta duygusal bir bağlılık olarak tanımlanan örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerinin değerlerini ve amaçlarını benimsedikleri oranda hissettikleri bağlılık olarak ele alınmıştır. Diğer bazı araştırmalarda ise örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerine yaptıkları yatırımların sonucunda gelişen bir bağlılık olarak tanımlanmıştır (Özutku, 2008, s. 80).

Örgütsel bağlılık; çalışanların örgüte karşı hissettikleri içsel bir duygu olduğundan örgütsel bağlılık psikolojik bir bağlılıktır. Buna göre bağlılık, işe karşı duyulan ilgi, örgüt değerlerine olan yüksek inanç ve sadakat şeklinde belirtilmiştir. Teorideki tanımlardan birine göre örgütsel bağlılık, üyelerin örgütle bilinmesi, değerlerinin ilgili örgütle örtüşmesi ve örgütte çıkarına istekli şekilde bir çaba içinde olması şeklinde ele alınmaktadır. Böylece bağlılık; sadakat hissi ve örgütle bütünleşme ve onu benimseme anlamına da gelir (Çekmecelioğlu, 2006, s. 155).

Çalışanın içinde yer aldığı örgütün amaç ve değerlerine olan inancı nedeniyle; çalışmaya devam etme arzusunu belirtmek şeklinde betimlenen bağlılık, çalışanların kurumla bütünleşme ve örgütte faal bir şekilde kalmaya devam ettirme isteği şeklinde de tanımlanmıştır (İbicoğlu, 2000, s. 14).

Schermerhorn ve arkadaşlarına (1976) göre örgütsel bağlılık; kişilerin mensubu olduğu örgütlerle kurduğu güçlü özdeşleme ve kendilerini buldukları örgüte ait hissetme derecesidir

Porters' a göre ise bağlılık; kişinin örgütsel amaçları gerçekleştirmek için gönüllü olarak çaba göstermesi, örgütte kalmaya güçlü bir arzu duyması şeklindedir (Akt. Çakır, 2001, s. 85). Diğer taraftan Mowday ve arkadaşları (1979) örgütsel bağlılığın tutumsal

ve davranışsal olmak üzere iki boyutundan söz ederek; örgütsel bağlılığı, çalışanların davranışlarıyla örgüte ve örgüt faaliyetlerine olan ilgisinin artmasını sağlayan inançlarına bağlanması olarak tanımlamışlardır. Allen ve Meyer (1990,1993) örgütsel bağlılığı çalışanların örgütleriyle ilgili hisleri ya da inançlarıyla ilgili psikolojik durum şeklinde tanımlamışlardır. Ayrıca Meyer, Allen ve Smith (1993) Örgütsel Bağlılık Ölçeğini geliştirmişlerdir. Orijinal ölçek ilk olarak Allen ve Meyer (1990) tarafından 8'er maddeden oluşan 3 boyut ve toplam 24 maddeden oluşan bir formatta hazırlanmıştır. Daha sonra Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından revize edilerek 6'şar maddeden oluşan 3 boyut ve toplam 18 madde haline getirilmiştir. Ölçek son haliyle 3 boyut (duygusal, devam ve normatif) ve toplam 18 maddeden oluşmaktadır (Dağlı, Elçiçek, & Han, 2018, s. 1767).

O'Reilly ve Chatman,(1986) örgütsel bağlılığı; çalışanların örgütlerine psikolojik olarak bağlanmaları olarak tanımlamışlardır. Bu bağlılığı; uyum bağlılığı, özdeşleşme bağlılığı ve içselleştirme bağlılığı olmak üzere üç boyutlu olarak ele almışlardır.

Bu tanımlardan hareketle örgütsel bağlılığın; bir çalışanın bulunduğu kurumu benimsemesi, kendisini o kurumun bir parçası olarak görmesi, kendini bu kurumla özdeşleştirerek duygusal bağ kurması yanında zorunluluktan kaynaklı bir bağlılık geliştirmesi olarak tanımlanabilir. Örgütsel bağlılık arttıkça hem çalışan sağlıklı, mutlu ve başarılı olmakta bu da örgüt performansına olumlu yansımalar yapmaktadır.

2.1.2. Örgütsel Bağlılığın Önemi

Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmesi, çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerini işlerine yönlendirmeleriyle yakından ilgilidir. Ancak, çalışanların işlerini yapmak için harcadıkları çaba ve yetenekleri örgütlerin devamlılığı için yeterli değildir. Çalışanların işlerini yaparken aynı zamanda örgüte karşı güçlü duygular beslemesi de önemlidir. Bunun için yapılan iş için gerekli olan bilgi ve beceriler kadar örgütsel bağlılık olarak adlandırılan işe ve işyerine karşı olumlu tutumlara da sahip olması gerekir. Bu yönden bakıldığında örgütsel bağlılık örgütler için önemli bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır (Hoş & Oksay, 2015, s. 3).

Çalışanların örgütsel anlamda etkilenme düzeylerini ifade eden örgütsel bağlılık davranış ve tutumları önemli bir noktadır. Örgütlerin çalışanların bu davranış ve tutumlarını yapıcı olarak gözlemlemesi ve devamında ihtiyaç duyulan tedbirlerin gecikmeden alınması, çalışanların örgütten kopmasını engellemekte, çalışanların verimliliğinin istenilen düzeye ulaşmasına yardımcı olmaktadır (Günüşen, 2016, s. 52). Yürütülen araştırmalar örgütsel bağlılık ve iş sadakati, örgütsel bağlılık ve performans, örgütsel bağlılık ve stres ile örgütsel bağlılık ve işten ayrılma arasında önemli ilişkiler olduğuna işaret etmektedir. Bunlar arasında örgütsel bağlılığın öncelikle personel devri ve iş tatmini üzerinde belirleyici bir rol oynadığı üzerinde durulmaktadır (Kök, 2006, s. 299).

Örgütsel bağlılık yalnızca örgütler için değil çalışanlar için de önemlidir. Örgütüne karşı olumsuz duygular besleyen çalışanlarda işe yabancılaşma, çevresine yabancılaşma ortaya çıkabilir. Bu da verimliliğinin düşmesine, işyerinde geçirdiği zamanın çok az bir kısmını işine ayırmasına, çok fazla hata yapmasına ve hatta iş kazalarına neden olabilir. Bu durum örgütler için ek maliyet ve örgüt içi çalışan problemlerini getirirken çalışanlar içinse örgüte olan olumsuz duyguların bir sonucu olarak iş kazası sonucu işini kaybetme, işini yapmadığı için işten çıkarılma şeklinde ortaya çıkabilir. Bu da örgütsel bağlılığın önem derecesinin düşünülenin ötesinde olduğunu göstermektedir denilebilir. Örgütsel bağlılığın öneme yönetici ve işyeri sahipleri tarafından özümsererek çalışanın bağlılığını kaybetmemesi için gerekli tedbirlerin alınmasının gerekli olduğu söylenebilir.

2.2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN ETMENLER

Örgütsel bağlılığı etkileyen birçok faktörden söz edilebilir. Bu faktörler; kişisel faktörler ve örgütsel faktörler olmak üzere iki başlık altında ele alınabilir.

2.2.1. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Kişisel Faktörler

Kişisel özellikler; yaş, kıdem, cinsiyet, eğitim, medeni durum olarak beş başlıkta toplanmaktadır.

2.2.1.1. Yaş

Çalışanın yaşı önemli kişilik özelliklerinden biridir. Yaş faktörü çoğunlukla çalışılan süre olarak ifade edilen kıdemle beraber değerlendirilmektedir ve bu iki değişkenin aynı yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Yaş ve örgütsel bağlılık ilişkisi doğrusal bir yapıya sahiptir, yaş ilerledikçe çalışanların iş bulma olanakları azalmakta ve çalıştıkları örgüte daha fazla bağlılık hissetmektedirler, bu durum örgütsel bağlılığın artması gibi doğal bir sonuç oluşturmaktadır (Gündoğan, 2009, s. 55).

Allen ve Meyer'e göre; yaşı büyük olan çalışanların, örgütlerine duydukları bağlılık daha yüksektir. Ayrıca yaş yükseldikçe çalışanların iş bulma alternatifleri ve iş görebileceği örgüt azaldığından iş bulabilme olanakları sınırlanmakta, mevcut maddi değerler ile sahip oldukları imtiyaz ve hakları kaybetme korkusu, örgütsel bağlılıklarını artırmaktadır. Bundan farklı olarak genç çalışanların işlerini daha eğlenceli bulduklarını ve çalışmaya daha istekli olduklarını ve bu nedenle örgütsel bağlılığın genç çalışanlarda yaşlılara oranla daha fazla olduğunu savununa farklı araştırmalar da bulunmaktadır. Bu araştırma sonuçlarına göre; genç çalışanlarda örgütsel bağlılığın diğer çalışanlara göre daha fazla olduğu savunulmaktadır. Bunun başlıca nedenleri, genç çalışanların risk alma konusunda daha atak olmaları, kariyer yapma isteğine sahip olmaları, çağa ayak uydurma isteği içinde bulunmaları, teknolojiye ve değişime açık olmaları, esnek çalışma biçimlerini daha rahat kabul ediyor olmalarıdır (Yavuz, 2009).

2.2.1.2. Cinsiyet

Bağlılık ile cinsiyet arasındaki ilişkiyi açıklamak için çeşitli araştırmalar yapılmıştır. Literatürde kadınların mı yoksa erkeklerin mi örgütlerine daha bağlı oldukları konusunda görüş ayrılıkları bulunmaktadır. Herhangi bir nedene dayanmaksızın, kadınların erkeklere göre örgütlerine daha bağlı olduğunu savunanlar, kadınlarda bulunan örgütsel bağlılık türü olarak da devamlılık bağlılığını tanımlamaktadırlar. Bunun tersi olarak ise kadınların örgütsel bağlılığının erkeklere oranla düşük olduğunu tespit etmeye dair çalışmalar da bulunmaktadır. Geçmişte yapılan araştırmalarda erkekler ön planda tutulduğundan, kadınlar daha çok ev işleri için yaratılmış kişiler olarak görülmekte, çalışma yaşamının kadına ağır geldiği ve bu

nedenle kadınların, devamsızlık yaparak ya da işi terk ederek örgütlerine olan bağlılıklarını azalttıkları savunulmaktadır. Fakat günümüz çalışma yaşamında, kadınlar daha etkin ve girişken bir rol oynamakta ve bağlılığın cinsiyetle ilişkisi tartışmalı bir konu haline gelmektedir. Kadın çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerinin erkeklere oranla daha düşük olduğunu savunanların gerekçeleri şu şekilde açıklanmaktadır (Yavuz, 2009, s. 57):

- Kadınların ailevi rolleri: Kadın çalışanlar aile yaşantılarına ve ev ile ilgili rollerine, erkeklere oranla daha fazla önem verdiklerinden, kariyer, terfi ve iş ile ilgili rollerine erkek çalışanlar kadar zaman ayıramamakta, bu durum da onların örgütsel bağlılık oranlarının erkeklere oranla daha düşük çıkmasına neden olmaktadır.

- Kadınların iş hayatına katılmalarını engelleyici faktörlerin bulunması: Bu faktörler kadınlara yönelik olumsuz tutumlardan, ahlaki, dinsel, kültürel yapıdaki farklılıklardan ya da erkekleri daha fazla önemseyen insan kaynakları politikalarından oluşmaktadır. Bunun yanı sıra kadınlarla üst yönetim arasında görünmez bir duvar oluşturarak, onların üst yönetim kademelerinde yer almalarını engelleyen cam tavan sendromu olarak nitelendirilen durumdan kaynaklı da olabilmektedir.

Cinsiyet ve örgütsel bağlılık ilişkisini açıklamaya dönük iş ve cinsiyet modeli olmak üzere iki yaklaşım öne çıkmaktadır. Cinsiyet modeline göre kadınların erkeklere oranla daha az bağlılık sergileyecekleri ileri sürülmektedir. Bunun nedeni olaraksa kadınların işte çalışmaları yanında aileyle ilgili sorumluluk ve görevlerinin olması gösterilmektedir. Kadınların işin yanı sıra aileye ilişkin sorumluluklarının ve görevlerinin bulunmasıdır. İş modelinde ise, kadınlarla erkekler arasında örgütsel farklılığın yalnızca cinsiyet kaynaklı olmadığı, kadın ve erkeklerin örgüt içindeki pozisyonlarıyla kişilerin örgüt amaç ve değerlerine ilişkin tutumları gibi faktörler sonucu ortaya çıktığı savunulmaktadır (Hoş & Oksay, 2015, s. 6). Kaş (2012) ise çalışmasında erkeklerin kadınlara nazaran genellikle daha iyi pozisyon ve yüksek ücretle çalıştığı için daha fazla örgütsel bağlılık yaşadıklarını ileri sürmektedir. Kadınların aile içindeki rollerini işlerinden önde tuttıkları için erkeklere oranla daha düşük bir örgütsel bağlılık yaşadıkları ileri sürülmektedir. Özkaya ve arkadaşları (2006) kadınların devam bağlılığını erkeklerden yüksek bulmuş ve bunu ise kadınların evlilik,

çocuk gibi çeşitli etkenlerden dolayı yeni iş fırsatlarını değerlendirmede tereddütte olmalarına bağlamışlardır.

Araştırma sonuçları ağırlıklı olarak kadınların aile sorumlulukları nedeniyle erkeklere nazaran düşük örgütsel bağlılık gösterdiklerini ortaya koysa da özellikle bizim ülkemize benzer ülkelerde kadınların iş hayatında yer almasında birçok zorluk bulunmaktadır. Dolayısıyla zor şartlarda, düşük ücretle bile olsa iş bulan kadın çalışmayı kabul etmektedir. İş bulmanın zorluğundan dolayı örgütsel bağlılık geliştirmektedir, denilebilir. Erkeklerde ise benzer bir durum söz konusu olmakla beraber kadınlara oranla daha kolay iş bulmaları örgütsel bağlılıklarını düşürebileceği söylenebilir.

2.2.1.3. Eğitim Düzeyi

Örgütsel bağlılıkla eğitim arasında bir ilişki olduğunu savunanlar bu ilişkinin genellikle ters yönlü bir ilişki olduğunu, eğitim düzeyi arttıkça, çalışanların bağlılık oranlarının azalacağını savunmaktadırlar. Eğitim seviyesi, çalışanların iş hayatına bakışlarını ve iş hayatından isteklerini etkileyen önemli bir faktördür. Çalışanların sahip oldukları eğitim düzeyinin yükselmesi, çalışma yaşamına yüklenen anlamın artması ve çalışanların beklentilerinin de yükselmesi anlamına gelmektedir. Eğitim düzeyleri açısından bakıldığında yüksek eğitim almış, uzun yıllar boyunca belli masraflara katlanmış, gelir elde etmek yerine eğitimini sürdürmeye devam etmiş kişilerin yaptıkları yatırım ve harcadıkları zamanın karşılığı olarak daha nitelikli işleri tercih ettikleri, ücret ve çalışma koşulları olarak beklentilerinin daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu kişiler çalışma yaşamını yalnızca para kazanma aracı olarak değil, yüksek statü ve saygın bir iş sahibi olma, sosyal ilişkiler anlamında kendilerini geliştirmeye yarayan bir araç olarak görmektedirler. Örgütte çalışanlar arasında eğitim düzeylerindeki farklılaşma arttığında, iş görenlerin örgüte bağlılıklarının da arttığı görülmektedir (Yavuz, 2009).

Eğitim ve bilgi düzeyi yüksek olan çalışanlar bağımsız karar verme, inisiyatif alma gibi konularda daha işlevsel olduklarından monotonluk gibi olumsuz durumlar yaşamamaktadırlar. Bu durum bu kişilerin alternatif iş arama olanaklarının artmasına ve örgütten ayrılma eğilimlerinin oluşmasına neden olmaktadır. Eğitim düzeyi düşük olan

çalışanların örgütsel bağlılık seviyelerinin, eğitim düzeyi yüksek olan çalışanlara oranla yüksek olmasının sebebi olarak ise, eğitim düzeyi düşük olan çalışanların alternatif iş bulma olanaklarının az olması nedeniyle örgütlerine daha bağlı olmaları örnek gösterilmektedir (Gündoğan, 2009, s. 58).

2.2.1.4. Kıdem

Kıdem, çalışanın işletmede çalışmaya devam ettiği zaman dilimidir. Kıdem ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki olduğunu savunanların yanında, aralarında bağlantı olmadığını savunanlar da bulunmaktadır.

Kıdem süresi, çalışanların hem kendilerine hem de örgütlerine yaptıkları bir yatırım olarak görülmektedir. Becker'in Yan Bahis Teorisi' ne göre, çalışanlar içinde buldukları sosyal role adapte olduklarından dolayı bu durum onlarda alışkanlık haline gelmekte, yıllar içerisinde yaptıkları yatırım artmakta ve kıdemleri arttıkça örgütten kopamaz hale gelmektedirler. Bu durum kıdemin artmasıyla örgütsel bağlılığın da arttığını göstermektedir. Kıdem ile örgütten ayrılmanın getireceği maliyetlerin bilincinde olma anlamına gelen devamlılık bağlılığı arasında pozitif bir ilişki bulunmaktadır (İnce & Gül , 2005, s. 15).

2.2.2. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgütsel Faktörler

Örgüt büyüklüğü ve yapısı, ücret sistemi, işin niteliği, yönetim tarzı ve liderlik, takım çalışması çalışanların örgütsel bağlılığını etkileyen örgütsel faktörler arasında yer almaktadır.

2.2.2.1. Örgüt Büyüklüğü ve Yapısı

Örgüt büyüklüğü ve yapısı, kişinin örgüte olan bağlılığını birebir etkileyen bir faktördür. Büyük örgütlerde iletişimin sözlü yerine yazılı olması, kurallardaki ve yaptırımlardaki belirgin artış, yetkilerin ve sorumlulukların kurullarla ortaya konması, ast-üst ilişkilerinin kesin çizgilerle çizilmiş olması ve buna bağlı olarak yaratıcılığa çok fazla izin verilmemesi, kişinin örgüte olan bağlılığını negatif yönde etkilemektedir

(Baykal, 2010, s. 100). Görülmektedir ki; örgüt büyüklüğü ve yapısı, örgütsel bağlılığı doğrudan etkilemektedir ve yapısı merkezi sisteme dayanan örgütlerde örgütsel iletişim genellikle “enformatik”, yerinden yönetilen sistemlerde ise “çift yönlü” olarak gerçekleşir (Uğurlu, Sincar, & Çınar, 2013, s. 206).

Örgüt tarafından benimsenen iş süreçleri ve örgütün organizasyon yapısı, çalışanların bağlılık düzeyinde etkili olmaktadır. Örgüt kurallarının biçimsel olarak yazılması, örgütün merkezleşme derecesi ve diğer bölümlerle fonksiyonel olarak bağlılıkla örgütsel bağlılık arasında olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bununla birlikte değişen çevre koşullarının etkisiyle ortaya yeni bir örgüt tipinin çıktığını iddia eden bir yaklaşım da söz konusudur. Bu yaklaşıma göre, ortaya çıkan bu yeni örgüt tipi bağlılık, özdeşleşme ve sadakat ilkelerinin çalışanların örgütle çıkar birliği içinde olduğunu ön plana çıkarmış, çalışanların örgütle çıkar birliği içinde olduğu bir ilişkiye girmesini sağlamaktadır (Öneği, 2014, s. 23). Organik ve mekanik olmak üzere iki örgüt tipinden söz edilebilir. Mekanik örgütler büyük ölçekli işletmelerdir ve bu örgütlerde; yönetim ve denetim mekanizmasının işletilmesi için kişilerin buldukları pozisyonlar dahilinde belirlenmiş yetki ve sorumluluklar belirlenmiştir. Çalışanlar arasındaki ilişkiler de bu hiyerarşiye uygun olarak yürütülür (Hoş & Oksay, 2015, s. 7). Bu tür örgütlerde çalışan katılımı yok denecek kadar azdır, tüm kararlar yönetici tarafından alınır ve dikey iletişim söz konusudur. Organik örgütlerde ise mekanik örgütlerin tam aksine yatay iletişime imkân sağlanmakta, örgüt çalışanlarının karara katılımlarına izin verilmektedir. Mekanik örgütlerde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri düşükken organik örgüt yapılarında yüksek düzeyde gerçekleşmektedir (Önal, 2014, s. 11-12).

2.2.2.2. Ücret Sistemi

Ücret düzeyi, çalışanların örgüte bağlılıkları üzerinde rol oynayan en önemli faktörlerden biridir. Çünkü ücret düzeyi, hem örgüt içerisinde, hem de sosyal yaşamda çalışanların statüsünü belirlemektedir. Ücret düzeyi çalışanlar tarafından cezbedici bir unsur olarak görülmekte ve ücret düzeyi ne kadar artarsa çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri de o kadar artış göstermektedir. Kısacası ücret düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında doğru orantı bulunmaktadır. Ücret düzeyinin işi bırakmada en etkili faktör olduğunu savunan bazı araştırmacılara göre, düşük ücret düzeyleri çalışanlarda yeni iş

arayışlarında bulunma eğilimi yaratmaktadır. Çalışanlar daha iyi ücret düzeylerinde işler aramakta, bu durum ise, hem örgütsel bağlılığı zayıf olan çalışanlar yaratmakta, hem de çalışan devir oranını yükseltmektedir. Bunun yanı sıra, emekli aylığı, ücret dışı maddi ödüller, terfi ve sağlık olanaklarından yoksun kalmama durumu da örgütsel bağlılık üzerinde etkilidir. Çalışanlar bunlardan yoksun kalmamak için örgütlerine bağlılık duyabilmektedirler (Gündoğan, 2009, s. 58).

Çalışanın aldığı ücret düzeyi, onun örgüt içinde ve sosyal hayatında statüsünün bir belirleyicisidir. Çalışana ödenen ücret, yaptığı işi ona daha çekici kılmaktadır. Çalışana yüksek ücret ödemenin bir sonucu olarak da genel olarak üst düzeyde örgütsel bağlılığın oluşmasını sağlayıcı bir etkidir (Balay, 2000b, s. 68).

2.2.2.3. İşin Niteliği

İşin önem ve niteliği, örgütsel bağlılık üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşin önemi olarak ifade edilen kavram, herhangi bir işin örgüt içinde ya da dış çevrede nasıl algılandığı ile ilgili olmakta ve insanların yaşamındaki önemi belirtmektedir. İşin niteliği olarak tanımlanan kavram ise, daha çok işe ait özellikler olarak açıklanmaktadır. Bu özellikler işin tehlikeli olması, monoton olması, az veya çok olması gibi şekillerde örneklendirilmektedir (Gündoğan, 2009, s. 60).

İşin özellikleriyle örgütsel bağlılık arasında güçlü bir ilişki olduğu varsayılmaktadır. Buna göre alt düzeyde çalışanlar için, kıdem, yaş, eğitim, medeni durum gibi özellikler önemli olurken, üst düzey çalışanlar için ise örgütün özellikleri, kararlara katılım, örgütün yapısı gibi özellikler örgütsel bağlılık düzeyi üzerinde etkili olmaktadır. Destekleyici bir örgüt havasının yaratılması, iş rotasyonu ve işin zenginleştirilmesi gibi etkenler de çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Monoton işlerin çalışanlar üzerinde yarattığı sıkıntı ve yorgunluk hissini azaltmak adına özellikle iş rotasyonu oldukça etkili bir yöntemdir. Böylece çalışanlar potansiyellerini yükselterek bireysel tatmin sağlayabilmekte ve verimlilik üzerinde bir artış meydana gelmektedir (İnce & Gül, 2005, s. 71).

2.2.2.4. Yönetim Tarzı ve Liderlik

Yönetim tarzı, yöneticinin iş yapış biçimi olarak tanımlanmaktadır. Yönetim tarzı çalışanlar ile yöneticiler arasındaki ilişkiyi belirleyen önemli bir örgütsel bağlılık unsurudur. Yöneticiler yönetim tarzlarını kullanarak, çalışanların örgütleri için harekete geçmesini sağlamaktadır, bu nedenle yönetim ve yöneticinin özellikleri çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde etkili olmaktadır (Gündoğan, 2009, s. 61).

Başka bir konu ise liderlik özellikleridir. Lider kişiler; insanların davranışlarını kendi istedikleri şekilde etkileyebilen, yol gösteren, ileriye gören, emir ve talimatın yanında ilham da veren, çalıştığı kişilerin istek ve ihtiyaçlarını zamanında sezebilen aynı zamanda yaratıcı da olabilen kimseler olarak tanımlanmaktadır. Örgüt içerisinde var olan liderin türü de çalışanların örgütsel bağlılığı üzerinde etki yaratmaktadır. Örneğin yönetme ve karar alma yetkisi sadece kendisine ait olan otokratik liderlerin bulunduğu örgütlerde; çalışan kişilerin iş tatminleri ve motivasyonlarında azalma meydana gelmekte, bu durum çalışanlarda baskı yaratarak bağlılıklarını azaltıcı bir unsur olmaktadır. Buna karşın astlarına planlama ve kararlara katılım konusunda destek sağlayan demokratik- katılımcı liderlerin olduğu örgütlerde çalışan kişiler daha huzurlu bir çalışma ortamında çalışmakta, kendilerini değerli hissetmekte, bu durum ise onların bağlılık düzeylerini arttırmaktadır (İnce & Gül , 2005, s. 72).

Şirketin vizyonu, ortak amaç ve hedeflerin çalışanlarla paylaşılması, yöneticilerin çalışanların bağlılığını korumaya yönelik uygulamaları, örgütsel bağlılık düzeyinin artması açısından önemli konulardır. Aynı zamanda çalışanların kararlara katılımının sağlanması, bireysel karar verme, inisiyatif alma konusunda çalışanların desteklenmesi gibi etkenler de örgütsel bağlılık düzeyini artırma konusunda etkili olmaktadır.

2.2.2.5. Takım Çalışması

Randall ve Cote (1991) iş arkadaşlarına bağlılığın, örgütsel bağlılığı doğrudan etkileyen bir faktör olduğunu ileri sürmüşlerdir. İş arkadaşlarına bağlılığın işe bağlılık kadar örgütsel bağlılık üzerindeki güçlü bir etkisi olmamasına rağmen, sosyal katılımın kurumsal düzeyde örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu sonucuna varılmıştır. Örgütsel

bağlılık üzerinde sosyal bağlar önemli çevresel etkiler doğurmaktadır. Çalışan için örgütten ayrılma aynı zamanda değer verdiği iş arkadaşlarından ayrılma anlamı taşıdığından çalışanlar sosyal bağları koparmayarak örgütte kalmayı seçmektedirler.

İş grupları, örgütsel bağlılık üzerinde bağımsız büyük etkiler de yaratabilmektedirler. Bu etkiler zaman zaman olumluyken zaman zaman da olumsuz olabilir. Desteğin yoğun olduğu bir iş çevresinde grup üyeleri karşılıklı olarak ortak amaç algısıyla örgütle özdeşleşebilirler. Ancak rekabetin yoğun olduğu iş ortamlarında grubun amaçları örgütün amaçlarının önüne geçebilir. İşyerlerindeki grupların amaçlarıyla örgütün amaçları örtüştüğünde bu durum grubu yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa yöneltir. Ancak amaçlar uyuşmadığında gruba bağlılık söz konusuysen gruba bağlılık ile örgütsel bağlılık birbiriyle ilişkili olmayacaktır (Biçer, 2005, s. 54). Yüksek grup bağlılığı olmakla beraber düşük örgütsel bağlılık ortaya çıkacaktır.

2.3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın sonuçlarına bakıldığında, pozitif veya negatif sonuçlar görülebilmektedir. Belirlenen hedefler çalışanlarca kabul görmediğinde örgüt dağılma sürecine girebilir. Tersine durumda ise, yüksek düzeyde bir bağlılığın oluşması beklenmektedir. Bağlılığın düşük seyrettiği örgütlerde, düşük performans, artan devamsızlık ve gecikme ile yüksek seviyede bir ilişki söz konusudur. Randall (1987) bağlılık ile ilgili araştırmalarında; bağlılığın ve oluşan bu bağlılık düzeylerinin çalışana ve işletmeye olan pozitif ve negatif yanlarını araştırmıştır. Bu araştırmayla örgütsel bağlılığın; düşük, ılımlı ve yüksek örgütsel bağlılık olmak üzere üç türünden söz edilmiştir.

Düşük Örgütsel Bağlılık

Bu bağlılık düzeyinde çalışan, kendisini örgüte bağlayan güçlü tutum ve eğilimlerden yoksundur. Düşük örgütsel bağlılık çalışana ve örgüte yönelik olarak önemli sonuçlar doğurur. Düşük örgütsel bağlılık uzun dönemde örgüte faydalar sağlayabilecek itiraz, şikâyet ve söylenmelerle sonuçlanır. Örgüt, bu gelen tepkileri zamanında fark eder ve değerlendirebilirse kendisine pahalıya mal olabilecek davalardan kurtulabilir (Balay, 2000b, s. 61).

Düşük örgütsel bağlılık Allen ve Meyer (1990) tarafından tanımlanan devam bağlılığına denk gelmektedir. Bağlılığı düşük olan çalışanlar örgüt tarafından istenmeyen çalışan olarak görülebilirler (Allen & Meyer, 1990). Bu durum, çalışanların kariyerlerini olumsuz yönde etkileyebilir. Bu durumlarda yöneticiler bağlılığı düşük olan çalışanları dışlayarak başkalarıyla çalışma yoluna gidebileceklerdir. Çalışan, örgüte bağlı olduğu konusunda yöneticiyi ikna etmeden örgüt içinde yükselme şansı bulamayacaktır. Bu çalışanlar genellikle iş güvenliği kaybı, gelir kaybı, soyutlama, grup içinde hor görülme, ağır iş yükü hatta taciz gibi ağır kişisel maliyetlere katlanmak zorunda kalabilmektedirler kalmaktadırlar. Örgüt açısından ise; düşük örgütsel bağlılık söylenti, şikâyet ve itirazlarla sonuçlandığında örgüt itibar, müşteri ve gelir kaybı yaşayabilmektedir. Örgüt içinde yayılan söylentiler örgüt yönetimi ve varlığının sorgulanmasına neden olabilmektedir. (Randall, 1987, s. 463).

İlmlı Örgütsel Bağlılık

İlmlı örgütsel bağlılık; şekilsel bağlılık diğer bir deyişle Allen ve Meyer (1990) tarafından tanımlanan normatif bağlılığa karşılık gelmektedir (Allen & Meyer, 1990; Koç, 2009, s. 206). Çalışanın tecrübesinin fazla, özdeşleşmesinin ve bağlılığın yeterli olmadığı düzeyidir. İlmlı düzeydeki bu bağlılıkta yer alan çalışanlar, sistemin kendilerini yeniden şekillendirmesine karşı çıkmakta ve bundan dolayı kişi olarak kendine has özelliklerini korumaya girişmektedirler. Organizasyona ilmlı bağlılıkta, her zaman pozitif sonuçlara neden olmayabilir. Örgüte ilmlı bağlı olarak çalışan bireyler, toplumsal sorumluluk ile örgütsel sadakat arasında çatışma yaşayabilirler. Bu durum örgütte kararsızlık ve verimsizlik getirecektir (Bayram, 2005, s. 135).

Yüksek Örgütsel Bağlılık

Örgütün tüm amaç ve hedeflerinin çalışan tarafında kabul gördüğü, örgütün tüm değer yargılarını benimsemek suretiyle örgütle özdeşleşerek kendini örgütüne adadığı bağlılıktır. Allen ve Meyer'in (1990) duygusal bağlılığı bu bağlılığı ifade etmektedir (Allen ve Meyer, 1990). Çalışan, örgüte güçlü tutum ve eğilimlerle bağlılık gösterir. Örgütle olan özdeşleşme sonucunda yüksek bağlılık, hem çalışan hem de örgüt açısından olumlu sonuçlar doğurur (Özler, Atalay, & Şahin, 2008).

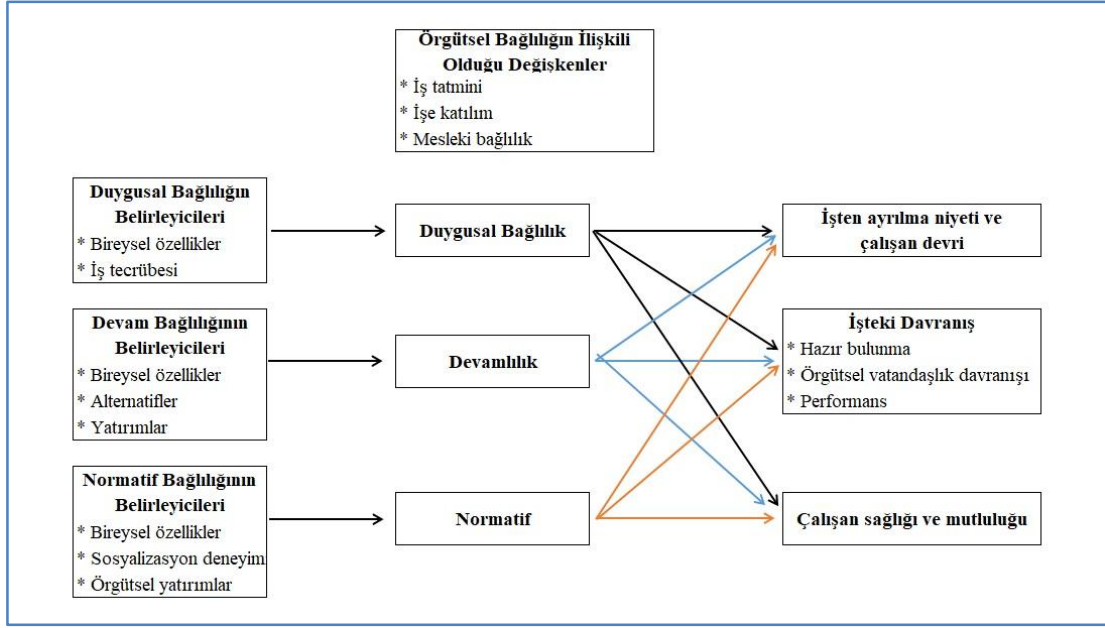
Bu düzeyde çalışanlar, işletmeye düşünce ve davranışlarla bağlı olurlar. Yüksek örgütsel bağlılık çalışana, mesleğinde ilerleme ve tatmin edici ücretle tatmin sağlayacağını, işletmenin de buna karşılık çalışanı yetkilendirerek ve kademeli ilerleterek karşılık vermektedir. Yüksek düzeyde işletmeye bağlılık hisseden çalışanların; işin bizzat kendinden, kendi kariyerinin geleceğinden, kontrolden, diğer üyelerden doyumları yüksek olur. Bu çalışanların işi bırakmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, değerlerinin değişmesi, doyumsuzluk ve yetersiz ödüllendirilme veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşecektir (Bayram, 2006, s. 65).

2.4. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLE İLGİLİ MODELLER

Literatürde örgütsel bağlılıkla ilgili çok sayıda modele rastlamak mümkün olmaktadır. Belli başlıları aşağıda incelenmiştir.

2.4.1. Allen ve Meyer Sınıflandırması: Üç Bileşenli Model

Örgütsel bağlılık konusunda esas alınan ve yaygın şekilde incelenen modellerden biri Meyer ve Allen'ın geliştirdiği çok boyutlu örgütsel bağlılık modelidir. Söz konusu model başlangıçta duygusal ve zorunlu bağlılık olmak üzere iki tür bağlılıktan oluşturulmuştur. Daha sonra Allen ve Meyer (1990) üçüncü tür bağlılık olarak normatif bağlılığı da çalışmalarına dâhil etmiştir.



Şekil 1. Allen ve Meyer Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli

Kaynak: Meyer ve diğerleri, 2002, s. 22.

Şekil 1’de Allen ve Meyer’in üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli görülmektedir. Bu modele göre; iş tatmini, iş katılımı ve mesleki bağlılık ile örgütsel bağlılık birbiriyle sürekli ilişki içinde olan kavramlardır. Çalışanın duygusal bağlılığı bireyin özellikleri ve iş tecrübesinden etkilenmektedir. Devam bağlılığı, alternatif iş imkânları yanında çalışanın bireysel özellikleri ve çalışanın örgüte yaptığını düşündüğü yatırımların etkisindedir. Normatif bağlılık; çalışanın işyerindeki sosyal yaşamı, bireysel özellikleri ve örgüt tarafından çalışana yapılan yatırımlardan etkilenen bağlılıktır. Bu boyutlar birbiriyle ilişkili boyutlardır. Birbirinden bağımsız değildir. Örgütsel bağlılıktaki azalmayla birlikte çalışanda işten ayrılma niyeti oluşacak, bu da işgücü devir hızının artmasına neden olacaktır. Örgütüne karşı bağlılık geliştiren çalışan, bu bağlılığın sonucunda işinde düzenli olarak hazır bulunacak, örgütsel vatandaşlık davranışı geliştirecek ve iş performansında artış yaşanacaktır. Örgütsel bağlılığın sonucu olarak çalışanlar mutlu ve sağlıklı olacaktır (Meyer vd., 2002, s. 22).

Allen ve Meyer’in çok boyutlu bağlılık modelini mesleki bağlılık için de uyarlamak mümkündür. Duygusal olarak mesleğine bağlı olan kişi mesleğine karşı olumlu duygular içindedir ve mesleği ile bütünleşmiştir. Bu nedenle mesleğini bırakamaz. Devamlılık boyutunda ise birey mesleğinden ayrılırsa kaybedeceklerinden

korkar ve başka alternatifi olmadığını düşündüğü için mesleğinden ayrılamaz. Burada bir ihtiyaç hali söz konusudur. Normatif boyutta mesleğe bağlılıkta ise birey meslekte kalma zorunluluğu hisseder ve bu nedenle mesleğini bırakamaz. Örgütsel bağlılık ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde bağlılığın öncelikle duygusal açıdan incelendiği anlaşılmaktadır. Diğer iki bağlılık türü ise daha sonra araştırılmaya başlanmıştır. Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılığın en önemli ve pozitif unsurudur ve çalışanın içsel güdülerinden kaynaklıdır. Devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılığında ise tamamen dış faktörler etkili olmaktadır (Çekmecelioğlu, 2006).

Duygusal, devamlılık ve normatif bağlılığı birbirinden ayırmak doğru değildir, hepsi bir bütünün parçalarıdır. Duygusal bağlılığın yüksek olması halinde bireyler gerçekten arzu ettikleri için örgütte kalırlar, hâlbuki devamlılık bağlılığında örgüte gereksinim duyma hali vardır. Normatif bağlılıkta ise kişi kendini örgüte karşı borçlu hissettiği için üyeliğini sürdürür (Özutku, 2008, s. 45).

Bağlılık türlerinin her biri çalışanı bir şekilde örgüte bağlar ancak her çalışan iş ortamındaki davranışlarını yönlendirmesi noktasında farklı etkilere sahiptir. Örneğin, duygusal bağlılığa sahip olan çalışan bulunduğu pozisyonun gerektirdiği sorumluluğun üstünde sorumluluklar alarak örgütün hedeflerine ulaşmasına yardım etmeye çalışır. Yüksek duygusal bağlılığa sahip çalışanlar daha az devamsızlık yaparken daha fazla iş motivasyonuna sahip ve örgütsel vatandaşlık eğilimleri yüksek çalışanlardır. Buna karşın devam bağlılığı olumsuz etkileşim içindedir. Bu bağlılığa sahip çalışanlar sadece kendilerinden beklenenleri yaparlar. Devamsızlıkları fazlayken motivasyonları ise düşüktür. Fakat devam bağlılığı olumsuz bir etkileşim içerisindedir. Öyle ki çalışanlar yalnız kendinden bekleneni yapar. Yüksek oranlarda devamsızlığa ve düşük motivasyona sahiptirler (Güçlü & Zaman, 2011, s. 551).

Çalışanların örgütsel bağlılıklarını artırmada örgütsel desteğin önemi büyüktür. Örgütsel desteği sağlamada yöneticilere önemli görevler düşmektedir. Yöneticiler, çalışanlarına değer vermek, onların huzurlu çalışmalarını için gerekli ortamı sağlamak, çalışma şartlarını iyileştirmek, görüşlerini ve şikâyetlerini dikkate almak, sorunlarıyla ilgilenmek ve başarılarını ödüllendirmek yöntemlerine başvurabilir.

2.4.2. O'Reilly Chatman Sınıflandırması: Örgütsel Adanmışlık

Örgütsel bağlılık O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılık; çalışanların kimliklerini örgüt ve yönetimlerinin amaçlarıyla tanımlaması, örgüt için harcanan çabalarda gönüllülük, örgüt kararlarına katılma ve örgüt yönetsel değerlerini içselleştirmedir.

Bu yaklaşımda tutum farklılığı ele alınarak, bireyin üç farklı şekilde etki altında kaldığı ortaya konmuştur. O'Reilly ve Chatman'a (1986) göre örgütsel bağlılığın üç boyutu bulunmaktadır. Bunlar, uyum, özdeşleşme ve benimsemedir.

- *Uyum*: Çalışanlar kimi zaman çeşitli durumlarda çalıştıkları kurumu yüzeysel düzeyde desteklerler. Çalışanlar bu durumda, kuruma inanmaktan çok, uyumlu eylemler yoluyla bazı ödüller elde etmeyi ve cezalardan kurtulmayı tercih ederler. Çalışanlar tarafında örgüte duyulan bu yüzeysel bağlılık örgütsel bağlılığın uyum boyutunu oluşturur. Basitçe uyum bağlılığı, rıza gösterme ya da içsel ve belirli ödüllere sarılmayı kapsamaktadır. Bu bağlılıkta yöneticiler, çalışanların uyumunu sağlamak ve sürdürebilmek için değişik araçlar kullanırlar. Çalışanları formal yollarla cezalandırır ya da ödüllendirirler (İmamoğlu, 2011, s. 16-17).

- *Özdeşleşme*: Örgütsel bağlılığın ikinci boyutudur. Çalışan, diğer örgüt üyeleriyle yakın ilişkiler kurmasının bir sonucu olarak, tutum ve davranışlarını, kendini ifade etmek ve tatmin sağlamak için diğer grup ya da üyelerle ilişkilendirir. Çalışan, örgütün amaçlarını, değerlerini, özelliklerini kabul eder ve bunlarla özdeşleşir. Bu durumda örgütsel bağlılık, çalışanın örgütün bakış açılarını ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesini yansıtmaktadır (Gümüş & Sezgin, 2012, s. 95).

- *İçselleştirme*: Örgütsel bağlılığın içselleştirme ya da benimsemeye dayanan bu boyutunda çalışan; örgütün ve örgütte diğer üyelerin değerler sistemlerini kendi tutum, davranış ve kişisel değerleriyle uyumlu görmektedir. Örgütler tarafından en fazla beklenen ve istenen boyut bu boyuttur (İmamoğlu, 2011, s. 16-17).

Genel olarak uyum boyutu, ödül-maliyet değerlendirmesini öne çıkarmakta ve çalışana araçsal algılara yönelmektedir. Özdeşleşme ve içselleştirme boyutlarıysa, çalışana örgütün beklentilerine yönelik sonuçlara yönelmektedir. O'Reilly ve Chatman tarafından önerilen bu boyutlar, bağlılığın birbirinden farklı ve bağımsız olan

boyutlarıdır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, psikolojik bağın temellerinin ve boyutlarının kişiden kişiye ve kişinin kendi içinde değişebileceğidir (Çakır , 2007, s. 19-20). Örgütler, çalışanlarından bekledikleri bağlılık türü özdeşleşme ve benimsemedir. Çünkü birey, bu bağlılığı kendiliğinden geliştirmekte ve örgüte olan bağlılığı nedeniyle etkili ve verimli çalışmaktadır (Baysal, 2012, s. 46).

2.4.3. Mowday Sınıflandırması

Mowday, örgütsel bağlılığı “bireyin örgütün amaçlarını ve değerlerini kabullenmesi, örgüt için çaba sarf etmeye ve örgüt üyeliğini sürdürmeye istekli olması ile nitelenen, kendisini bir örgütle bütünleştirmesinin ve o örgüte katılmasının nispi gücü” olarak tanımlamıştır (Özutku, 2008).

Örgütsel bağlılık Mowday tarafından tutumsal ve davranışsal olarak iki başlık altında araştırılmıştır. Örgütsel davranış bilimcileri tutumsal bağlılıkta yoğunlaşırken sosyal psikoloji alanında çalışanlar daha çok davranışsal bağlılıkla ilintili çalışmalar yapmıştır. Bağlılığın dışavurumu veya normatif beklentilerin üzerindeki davranışlar davranışsal bağlılık olarak tanımlanır. Burada kişinin geçmiş davranışları nedeniyle örgütte kalması durumu söz konusudur. Davranışsal bağlılık örgütte kalma arzusu duyma, örgütten ayrılamama ve devamsızlığı azaltma gibi davranışlardan oluşmaktadır. Tutumsal bağlılıkta birey çalışma hayatını analiz eder ve bunun sonucunda örgüte bağlanır. Yani, birey ile örgütün özdeşleşmesi ve örgüt üyeliğinin nisbi gücü olarak değerlendirilir. Duygusal bağlılığa etki eden faktörler tutumsal kaynaklıdır. Bu durumda duygusal bağlılığın bazı tutumsal faktörler sonucunda meydana gelmesi söz konusudur (Gürbüz, 2006, s. 74).

2.4.4. Etzioni'nin Sınıflandırması

Örgütsel bağlılık kavramının sınıflandırılması Etzioni (1961) tarafından yapılan çalışmayla başlamıştır. Etzioni; örgütsel bağlılığı sınıflandırırken “örgüt üyelerinin örgütün yönergelerine uyumu” fikrine odaklanmıştır. Buna göre bağlılığın kaynağını; örgütün çalışanlar üstündeki gücü ve otoritesi oluşturmaktadır. Örgütsel bağlılık; ahlaki bağlılık, hesapçı bağlılık ve yabancılaştırıcı bağlılık olmak üzere üç bağlılık olarak ele

alınmaktadır. Etzioni (1961) çalışanların bu üç bağlılık biçiminden yalnızca birisini benimsediklerini öne sürerek, bağlılık tutumlarını kategorize etmeye çalışmıştır (Çetin, 2011, s. 57). Bu bağlılık türleri şöyle açıklanabilir (Bayram, 2006, s. 67):

- *Ahlaki bağlılık*: Birey, örgütün amaç, değer ve normlarını içselleştirir. Toplum için faydalı şeyler yapan kişiler örgütlerine daha çok bağlanmaktadır. Ahlaki bağlılıkta örgüte bağlılık göreceli olarak ödüldeki değişimlerden bağımsızdır.

- *Hesapçı bağlılık (Çıkara dayalı bağlılık)*: Bu bağlılık türü, örgüt ile çalışanlar arasındaki alışveriş ilişkisi esas almaktadır. Çalışanlar, örgüte katkılarında ötürü kazanacaklarını düşünerek örgüte bağlılık hissederler. Kişi kendisine ödenen ücret karşılığında gün içinde yapılması gereken iş normu bağlamında bir bağlılık gösterir.

- *Yabancılaştırıcı bağlılık*: Bireylerin davranışların kısıtlandığı hallerde oluşan ve örgüte yönelik negatif bir tutumu içermektedir. Kişi, psikolojik olarak örgüte bağlı olmamakla birlikte üyeliğini sürdürmektedir. Bu bağlılık şekli örgüt cezalandırıcı veya zararlı olarak algılandığında gözlemlenir.

2.5. ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLA BENZER KAVRAMLAR

Literatürde bağlılık kavramını ilk olarak ele alanlardan biri olan Becker (1960) bağlılığı taraf olma/tarafını tutma olarak ifade etmiştir. Ancak bağlılığın gerçek bir bağlılık olması için içselleştirme ve özdeşleşme yoluyla ortaya çıkması gerekmektedir. Bu kapsamda bağlılık, bireylerin yaşamlarında önemli kabul ettikleri psikolojik objelere ilişkin hissettikleri bir tutum ve bu psikolojik obje ile ilişkisinin gerektirdiği davranışları istekle ve memnuniyetle yerine getirmeleridir. Söz konusu psikolojik obje bir arkadaş, bir yönetici olabileceği gibi siyasi parti, sendika, iş yeri gibi bir örgüt ya da iş, meslek gibi olgular da olabilir (Karacaoğlu, 2005, s. 63).

İşe bağlılık, çalışmaya bağlılık, mesleki bağlılık ve kariyer bağlılığı örgütsel bağlılıkla en çok benzerlik gösteren kavramlar olup aşağıda bu kavramlar tanımlanmaktadır.

2.5.1. İŖe Bağlılık

İŖe bağlılık, bireyin alıŖmayla zdeŖlemesi ve alıŖmanın bireyin yaŖamında önemli bir yere sahip olması durumudur. Bir diğer tanıma göre ise kiŖinin kendini iŖine adanmıŖlıęıdır. İŖe bağlılığın cinsiyete göre deęiŖtięini gösteren alıŖmalar yapılmıŖtır. Bu alıŖmalar sonucunda kadınların erkeklere göre iŖlerine daha az bağlılık gösterdiği saptanmıŖtır. Bunun sebebi kadınların ev iŖleri ile daha fazla meŖgul olmalarıdır. Ayrıca eğitim düzeyi de iŖe bağlılığı etkilemektedir. Daha yüksek niteliğe sahip olan bireyler iŖlerine yüksek bağlılık göstermektedir. Yani daha fazla bilgi iŖe daha fazla ilgiyi getirmektedir (Karacaoğlu, 2005, s. 65).

Örgütsel bağlılık ile iŖe bağlılık benzer kavramlar olmasına rağmen farklı anlamlar barındırmaktadır. İŖe bağlılıkta örgüt değil alıŖılan pozisyon önemlidir. Örgütsel bağlılıkta ise örgüt amaçlarını kendi amaçlarıyla zdeŖleŖtirme ve bu doğrultuda her türlü fedakrlığı yapma söz konusudur. Yani rgtsel bağlılıkta asıl olan örgüttür. Örgütsel bağlılık devamsızlık ve personel devri ile daha çok iliŖkilidir. Diğer taraftan iŖe bağlılık performansla daha sıkı bir iliŖki halindedir (akır, 2001, s. 114).

2.5.2. alıŖmaya Bağlılık

Bağlılık, kiŖilerin alıŖmayla ilgili tutumlarından birisidir. Becker (1960) herhangi bir faaliyet, kiŖi ya da konum gibi faktörlere bağlı olan alıŖanın, bu faktörlere uygun davranıŖlar iine girdiğini belirtmiŖ, bağlılığı taraf olma ya da taraf tutma olarak ele almıŖtır. alıŖanın iŖe bağlılığın gerçek olabilmesi için alıŖanın bunu iselleŖtirmesi ve iŖiyle kendini zdeŖleŖmesi gerekmektedir.

alıŖmaya bağlılıktan söz edebilmek için alıŖmanın, alıŖanın hayatında önemli bir yere sahip olması gerekir. Dolayısıyla bazı zorunluluklardan dolayı alıŖmaya yönelmede alıŖmaya bağlılıktan söz edilemez. alıŖmaya bağlılık, kiŖinin alıŖmanın geneliyle ilgili duygusal bütünlüğü ifade ettiğinden, iŖe, mesleğe ve örgüte bağlılıktan ayrılır. alıŖmaya bağlılık, kiŖinin alıŖmaya iliŖkin aidiyet duygusunu göstermektedir. Bundan dolayı alıŖmaya bağlılık genellikle kiŖinin hayatında alıŖmanın değeriyle ilgili

normatif bir inanç olarak ele alınmakta ve daha çok kişinin geçmiş kültürel ve sosyal şartlarının bir fonksiyonu olarak görülmektedir (Çolak, 2013, s. 83).

2.5.3. Mesleki Bağlılık

Mesleki bağlılık aynı zamanda profesyonel bağlılık olarak adlandırılmakta olup “belirgin ya da özel bir alana yönelik bireysel sadakat” olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer tanıma göre ise kişinin mesleğine ilişkin duygusal tepkileridir. Mesleki bağlılık, örgüt ve kariyer bağlılığından farklı anlamlar içermektedir. Mesleğe bağlılıkta kişinin belli bir alanda yetenek ve uzmanlık kazanmak için çalışması sonucunda mesleğinin hayatındaki anlamını ve önemini algılaması durumu vardır. Bir kişi mesleği uğruna uzun yıllar uğraş verip, mesleğinden vazgeçemeyecek duruma geldiğinde, mesleğe ilişkin değer ve ideolojiyi içselleştirir. Mesleki bağlılık 3 alt düzeyde ele alınır: kişinin iş ile hayatını özdeşleştirmesi, mesleğinde ilerlemek için yatırım yapması ve iş ile iş dışı aktiviteler arasında seçim yapılması (Karacaoğlu, 2005, s. 67).

Mesleki bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişkiyi inceleyen bazı araştırmalara göre mesleki bağlılığı yüksek olan bireylerin örgütsel bağlılığı da yüksek olmakta ve örgütten ayrılma eğilimleri düşmektedir. Hatta bazı çalışmalar örgütsel bağlılığı düşük ancak mesleki bağlılığı yüksek olan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin azaldığını ortaya koymaktadır. Aslan (2008) mesleki bağlılığı tutumsal ve davranışsal olarak iki yaklaşımda ele almıştır. Davranışsal yaklaşımda birey meslekle ilgili birliklere katılır, tutumsal yaklaşımda ise mesleğiyle ilgili yeni fikirler üretir. Örgütsel bağlılığın 3 alt boyutu olan duygusal, normatif ve devam bağlılığı ile mesleki bağlılık arasındaki ilişkiler farklılaşmaktadır. Yapılan araştırmalarda profesyonel faaliyetlere katılma niyeti ile duygusal bağlılık ve daha düşük olarak normatif bağlılık arasında ilişki bulunmuştur. Başka bir araştırmada duygusal bağlılık ve mesleğe bağlılık arasında pozitif yönde bir ilişki tespit edilmiştir. Ancak devam bağlılığı ve mesleki faaliyetlere katılma isteği arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Benligiray & Sönmez, 2011, s. 25).

2.5.4. Kariyer Bağlılığı

Kariyer, çalışmadan farklı olarak yüksek bir bağlılık gerektiren ve sürekli gelişmeci karakter gösteren işlerde çalışmak anlamına gelir. Kariyer bağlılığı kısaca bir bireyin kariyerine yönelik tutumudur. Özdevecioğlu ve Aktaş'a (2007) göre kariyerine bağlı olan kişiler sadece kariyerlerine odaklanırlar, çalışma koşulları, çalışma arkadaşları ve çalışılan örgütle ilgileri yoktur. Yani çalıştıkları örgütten memnun olmasa dahi kariyer bağlılığı nedeniyle örgütte kalma şeklinde aksiyon alabilirler. Bireyler üç temel nedenden dolayı kariyerlerine bağlı olurlar (Özdevecioğlu & Aktaş, 2007, s. 6):

- Kariyer kişinin geleceğidir, kişiler vizyonlarının bir parçası olduğu için kariyerlerine bağlı olurlar.
- Kariyer kişinin statüsünün gelişmesi ve statü sembolüdür. Bu sembol iş dışında da kullanılır.
- Kariyer bağlılığı başarıma arzusundan kaynaklanır, başarıma arzusu yüksek insanlar kariyerlerine daha fazla bağlı olurlar.

Kariyer bağlılığı yüksek olan kişiler kariyerlerine daha çok yatırım yapar. Ayrıca, kendilerine başarması zor kariyer hedefleri koyarlar ve bu hedefleri gerçekleştirmede zorlansalar bile asla vazgeçmezler. Daha fazla emek harcadıkları ve pes etmedikleri için kariyerlerinde daha yüksek performans sergileyecekleri söylenebilir. Kişilerin yaşamlarında işleri ve kariyerleri çok büyük bir alan işgal ettiğinden kariyerde başarılı olmak yaşam tatminini de dolaylı olarak artırır.

2.6. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Araştırma konusuyla ilgili yapılan araştırmalardan bazılarını aşağıda yer verilmiştir.

2.6.1. Y Kuşağı İle İlgili Araştırmalar

Yiğit (2010) X ve Y kuşak çalışanlarda iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyeti tutumları arasındaki farklılığı toplamda 487 beyaz ve mavi yaka çalışanla

araştırmıştır. Araştırmma sonucuna göre; Y kuşağının iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyi X kuşağından düşük bulunmuştur. İş tatmini ve örgütsel bağlılığın aksine Y kuşağının işten ayrılma niyeti X kuşağından yüksek bulunmuştur. Cinsiyete, kurumda çalışma süresine göre her iki kuşakta da örgütsel bağlılık düzeyinde anlamlı farklılık bulunamamıştır.

Keleş (2011) Y kuşağı çalışanlarının iş tatmini ve motivasyon sağlayan faktörlerin belirlenmesine yönelik yaptığı araştırmada; Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları, sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği belirlenmiştir. Ayrıca; çalışanların motivasyonunda; kendilerini rahat hissetmeleri, çalışma ortamı, yönetim şekli, üstlerinden geri bildirim alma, üstlerinin rehberliğinin etkili olduğu sonucuna varılmıştır. Y kuşağının gelecek beklentileri hakkında konuşma, kariyer geliştirme olanaklarını değerlendirme ve kariyerlerini planlamalarına yardımcı olma, bireyler arası farklılıkların gözetilmesi önemli hususlar olarak ortaya çıkmıştır.

Toruntay (2011) takım rolleri çalışması ile birlikte X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma yaptığı çalışmada; X ve Y kuşağının aynı rolleri ya da aynı rol grubundaki rolleri tercih ettikleri belirlenmiştir. Birbiriyle çatışmaya neden olacak rolleri tercih etmedikleri bulunmuştur. Takım içinde X ve Y çalışanlarının davranışlarının benzer olduğu, çatışmaya yol açacak rol ya da bu rollerle ortaya çıkabilecek olası davranışlardan kaçındıkları sonucuna varılmıştır.

Taşlıyan ve arkadaşları (2014) yaptıkları çalışmayla Y kuşağının iş hayatından beklentilerini araştırmışlardır. Doğdukları, yetiştikleri yer, elde ettikleri gelir gibi değişkenlerin beklentileri değiştirmedikleri bulunmuştur. Aillerin, annenin çalışmamış olması ya da eğitim seviyesinin düşüklüğü, kuşağının beklentisi üzerinde bir etkisi olmadığı da elde edilen bulgular arasında yer almaktadır. Y kuşağının X kuşağından farklı olarak göreceli olarak daha yüksek bir ücret beklentisi içinde oldukları da elde edilen diğer bir sonuçtur. Y kuşağının iş hayatından en fazla beklentisi kişisel gelişim ve motivasyondur. Bunları takım çalışması, karar verme, iletişim, yönetici takip etmektedir. En az beklentinin olduğu değişken kültürel beklenti değişkenidir.

Kerse (2016) kamu kurumlarında çalışan X ve Y kuşağının motivasyon araçlarının örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma sonucunda normatif bağlılıklarının devam ve duygusal bağlılıklarından daha düşük olduğu bulunmuştur. Ayrıca; X ve Y Kuşağı arasında normatif, devam ve duygusal bağlılık düzeylerinde hem de içsel ve dışsal motivasyon araçlarının önemsenme düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar görülmüştür.

Kuyucu (2017) Y kuşağının iletişim teknolojilerini kullanım alışkanlıklarını araştırdığı çalışmada; geleneksel medyaya oranla akıllı cep telefonlarını daha fazla kullandıkları belirlenmiştir. Y kuşağının Facebook'u Twitter'a oranla daha fazla kullandığı bulunmuştur. Y kuşağının yeni iletişim teknolojilerine çok çabuk uyum sağladığı, geleneksel medyayı kullanma oranlarının bu teknolojiyle birlikte düşüşe geçtiği belirlenmiştir. Y kuşağının teknolojik değişime açık olduğu sonucuna varılmıştır.

2.6.2. Örgütsel Bağlılık İle İlgili Araştırmalar

Porter ve arkadaşları (1974) araştırmaları kapsamında, çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile iş tatmini düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırmaları neticesinde; çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir korelasyon olduğunu bulgulamışlar ve hatta iş tatmininin, çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen temel etmen olduğunu belirlemişlerdir.

Bateman ve Strasser (1984) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, hemşireler örneğinde örgütsel stresin örgütsel bağlılığın öncülleri arasında yer alıp almadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaları sonucunda, araştırmanın örneğinde yer alan hemşirelerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında negatif korelasyon bulunduğunu belirlemişlerdir.

Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılığın öncüllerini, bu öncüllerle ilişkilerini ve bu ilişkilerin sonuçlarını belirlemeye yönelik olarak yaptıkları meta – analiz çalışması kapsamında, ilgili literatürde çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile

örgütsel stres düzeyleri arasında negatif korelasyon bulunduğuna yönelik bulgular içeren araştırmaların çoğunlukta olduğunu belirtmişlerdir.

Becker ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan araştırma kapsamında; çalışanların iş tatmini, motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaları sonucunda, çalışanların iş tatmini ve motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif korelasyon bulunduğunu belirlemişlerdir.

Leong ve arkadaşları (1996) tarafından yapılan araştırma kapsamında, örgütsel bağlılığın örgütsel stres üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmalarını bir kamu kurumunun farklı departmanlarında görev yapan çalışanlar örnekleminde gerçekleştirmişler ve araştırmaları sonucunda çalışanların örgütsel bağlılık ve örgütsel stres düzeyleri arasında negatif yönlü bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

Celep (1998) “Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı” başlıklı araştırmasında; Zonguldak İli örnekleminde, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Araştırması sonucunda; örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan öğretmenlerin, örgütsel bağlılık düzeyi görece daha düşük düzeyde olan öğretmenlere göre, kendilerinden beklenilenden daha fazla çaba gösterdiklerini ve bu öğretmenlerin kendilerini okula adadıklarını bulgulamıştır.

Bamberger ve arkadaşları (1999) araştırmaları kapsamında; çalışanların iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirlemişler ve çalışanların bu iki düzeyi arasında karşılıklı ilişki modeli çerçevesinde bir ilişki olduğunu belirlemişlerdir.

“Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği)” başlıklı araştırmasında Balay (2000), özel ve resmi ve okullarda görev yapan öğretmenlerin ve okul yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini farklı değişkenler bağlamında incelemiştir. Araştırması neticesinde; resmi liselerde görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerinin, özel okullarda görev yapan öğretmen ve okul yöneticilerine ve öğretmenlerin de okul yöneticilerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğunu belirlemiştir.

Meyer ve arkadaşları (2002) tarafından üç bileşenli örgütsel bağlılık modelinin kullanılması doğrultusunda, örgütsel bağlılığın bileşenleri ile çalışanların örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir meta – analiz çalışması yapılmıştır. Çalışmaları sonucunda; örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık bileşeni ile çalışanların örgütsel stres düzeyleri arasında negatif korelasyon ve örgütsel bağlılığın devam bağlılığı bileşeni ile çalışanların örgütsel stres düzeyleri arasında pozitif korelasyon bulunduğuna yönelik araştırma bulgularının ilgili literatürde sayıca çoğunlukta olduğunu belirlemişlerdir. İlgili literatürde örgütsel bağlılığın normatif bağlılık bileşeni ile çalışanların örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik yeterli sayıda araştırma olmaması dolayısıyla, buna yönelik meta – analiz çalışması yapılamadığını ifade etmişlerdir.

Temizkan (2004) tarafından yapılan araştırma kapsamında; doktorlar örnekleminde çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel stres düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda Temizkan (2004), çalışanların iş tatmini düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif korelasyon, iş tatmini düzeyleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında pozitif korelasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel stres düzeyleri arasında negatif korelasyon bulunduğunu belirtmiştir.

Terzi ve Kurt (2005) “İlköğretim Okulu Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığına Etkisi” başlıklı araştırmalarında; Zonguldak İli Ereğli İlçesi merkez ilköğretim okullarında görev yapan sınıf öğretmenleri örnekleminde okul müdürlerinin yöneticilik davranışlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırmaları neticesinde Terzi ve Kurt (2005); okul yöneticilerinin demokratik liderlik yaklaşımlarının öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerinde olumlu, otoriter ve ilgisiz liderlik davranışlarının da öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerini olumsuz yönde etkilediğini belirlemişlerdir.

Efeoğlu (2006) tarafından yapılan araştırma kapsamında; Adana İli’nde ilaç sektöründe faaliyet gösteren işletmelerin bölge müdürlüklerinde çalışan tıbbi mümessiller örnekleminde çalışanların iş – aile – yaşam çatışması düzeylerinin iş stresi, iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda, araştırmanın örnekleminde yer alan çalışanların iş stresi

düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki olmadığını bulgulamıştır.

Erdoğan (2006) “Resmî – Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği)” başlıklı araştırmasında, okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. İstanbul İli Kadıköy, Maltepe, Kartal, Üsküdar ve Pendik ilçelerinde görev yapan 274 okul müdürü örneklemindeki araştırması neticesinde; okul yöneticilerinin kişilik özellikleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif korelasyon olduğunu belirlemiştir.

Özdevecioğlu ve Aktaş (2007) tarafından yapılan araştırma kapsamında; çalışanların kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yaşam tatmini üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaları sonucunda; kariyer bağlılığı, mesleki bağlılık ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile yaşam tatmini düzeyleri arasında pozitif korelasyon bulunduğunu belirlemiştir.

Gözen (2007) tarafından yapılan araştırma kapsamında, çalışanların gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda; araştırmanın örnekleminde yer alan katılımcıların gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık ve devam bağlılığın boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, normatif bağlılık düzeyi ile de pozitif korelasyon bulunduğunu saptamıştır.

Yalçın ve İplik (2007) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, seyahat acentelerinde görev yapanların örgütsel bağlılık düzeylerini etkileyen faktörlerin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaları sonucunda; araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların yaş, cinsiyet, medeni durum, mesleki kıdem ve kurumda çalışma süresi değişkenleri ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı, normatif bağlılık ve duygusal bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu, bununla birlikte gelir durum değişkeni ile anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirtmişlerdir.

Çakır (2007) “İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı araştırmasında; İstanbul İli Üsküdar ilçesinde resmi ilköğretim okullarında görev yapan

öğretmenler örnekleminde, öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırması neticesinde; öğretmenlerin okul kültürü algıları ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif korelasyon olduğunu belirlemiştir.

Aydoğan (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, iş stresinin çalışanların tükenmişlik ve örgütsel bağlılık düzeylerine etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmasını Ankara ilinde bulunan 13 ilköğretim okulunda görev yapan 378 öğretmen örnekleminde gerçekleştiren Aydoğan, araştırması sonucunda örneklem grupta yer alan öğretmenlerin iş stresi düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında negatif korelasyon ve iş stresi düzeyleri ile tükenmişlik düzeyleri arasında pozitif korelasyon bulunduğunu belirlemiştir.

Zeyrek (2008) “Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlıklı araştırmasında; İstanbul ili örnekleminde resmi ilk ve ortaöğretimlerde görev yapan ve MEB Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavı’nda başarılı ve başarısız olan 350 öğretmen ile görüşmüştür. Araştırması neticesinde; MEB Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavı’nda başarılı olan öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerinin, başarısız olan öğretmenlere göre daha düşük düzeyde olduğunu belirlemiştir.

Gül, Oktay ve Gökçe (2008) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında; sağlık profesyonelleri örnekleminde çalışanların iş tatmini, örgütsel stres ve örgütsel bağlılık düzeyleri ile işten ayrılma niyeti ve performans arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaları sonucunda; örneklem grupta yer alan sağlık profesyonelleri kapsamında çalışanların örgütsel stres düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığını belirlemişlerdir.

Doğruöz (2009) “Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Karşılaştırılması” başlıklı araştırmasında; 2008 – 2009 Eğitim – Öğretim yılında Samsun İl Milli Eğitim Müdürlüğü bünyesinde ilköğretim okullarında kadrolu ve sözleşmeli olarak görev yapan öğretmenler örnekleminde örgütsel bağlılık düzeylerini incelemiştir. Araştırması neticesinde; kadrolu öğretmenlerin örgütsel

bağlılık düzeylerinin, sözleşmeli öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeylerine göre daha yüksek düzeyde gerçekleştiğini belirlemiştir.

Gündoğan (2009) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, Türkiye Cumhuriyeti Merkez Bankası çalışanları örnekleminde çalışanların eğitim düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda; araştırmanın örneklem grubunda yer alan çalışanların eğitim durumları ile örgütsel bağlılığın bileşenlerinden devam bağlılığı boyutu ve normatif bağlılık boyutu arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığını, çalışanların eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığın bileşenlerinden duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Aydemir (2009) “Meslek Lisesi Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi” başlıklı araştırması kapsamında; meslek lisesi müdürlerinin yöneticilik davranışlarının, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiştir. 2008 – 2009 Eğitim Öğretim yılı itibariyle İstanbul ilindeki Endüstri Meslek Liseleri, Kız Meslek Liseleri ve Ticaret ve Turizm Meslek Liseleri’nde görev yapan 324 öğretmen örnekleminde gerçekleştirdiği araştırması neticesinde; okul müdürlerinin yönetsel yaklaşımları ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif korelasyon olduğunu bulgulamıştır.

Gider (2010) tarafından gerçekleştirilen araştırma kapsamında, çalışanların gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılığın boyutları arasındaki ilişkinin incelenmesi amaçlanmıştır. Araştırması sonucunda; çalışanların gelir düzeyleri ile örgütsel bağlılığın devam bağlılığı ve normatif bağlılık boyutları arasında anlamlı bir ilişki olmadığını, bununla birlikte duygusal bağlılık boyutu arasında anlamlı bir ilişki olduğunu bulgulamıştır.

Canpolat (2011) “Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulaması ile Öğretmen Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” başlıklı araştırması kapsamında; Elazığ ili merkez ve ilçelerindeki ilköğretim okullarında görev yapan öğretmenler örnekleminde, kariyer basamakları uygulamasının öğretmenlerin motivasyon düzeyleri ile örgütsel bağlılık düzeyleri üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırması neticesinde;

kariyer basamakları uygulaması ile öğretmenlerin motivasyon ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasında pozitif korelasyon olduğunu bulgulamıştır.

İmamoğlu (2011) “İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki” başlıklı araştırması kapsamında; Ankara ili merkez ilçelerindeki resmi ilköğretim okullarında görev yapan 470 sınıf öğretmeni ile görüşmüştür. Araştırması neticesinde; katılımcı öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ile örgütsel adalet algıları arasında pozitif korelasyon olduğunu bulgulamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI: AMPİRİK ANALİZ

Araştırmanın metodolojisi altında yer alan; araştırmanın tipi, evren ve örnekleme, veri toplama teknik ve araçları, araştırmada kullanılan istatistiki analiz teknikleri, araştırma soruları ve hipotezleri bu bölüm altında ele alınmıştır. Ayrıca; istatistiki analizler sonrası elde edilen bulgular tablolar halinde bu bölümde yer almaktadır.

3.1. METODOLOJİ

Çalışmanın bu aşamasında; araştırmanın tipi, araştırmanın evreni ve örneklem seçimi, araştırmada kullanılan veri toplama tekniği ve araçları, araştırmada kullanılan istatistikî teknikler, araştırma soruları/araştırmanın hipotezleri, bulgular ve tartışma ile ilgili değerlendirmelerde ve belirlemelerde bulunulmuştur.

3.1.1. Araştırmanın Tipi

Araştırmada; “Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma” ile ilgili belirlemelerde bulunulabilmesi amacıyla, “Tarama Modeli” kullanılmıştır.

Tarama modeli, yaşanmış ya da yaşanan bir olayın olduğu gibi araştırılması amacı ile oluşturulan modellerdir. Bu modellerde amaçlar genellikle soru şeklinde ifade edilir. Oldukça uzun bir süreçten oluşan bu modeller, söz konusu olaya ilişkin verilerin toplanması, toplanan verilerin sınıflandırılması, düzenlenmesi ve çözümlenmesi şeklinde ilerlemektedir (Gurbetoğlu, 2015, s. 7).

3.1.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma evrenini, Türkiye'deki tüm Y kuşağı üyesi bilişim sektörü çalışanları oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise kolayda örneklem yöntemiyle seçilen Y kuşağında bulunan ve bilişim sektöründe çalışan 250 kişi oluşturmaktadır. Hazırlanan anket tablo 5 ve ölçekler 15/08/2016-15/09/2016 tarihleri arasında katılımcılara yüz yüze görüşerek, elektronik posta, telefon yoluyla ulaşılarak doldurtulmuştur. Anket çalışması sonunda eksik ya da yanlış doldurulan, boş bırakılan 50 anket elenmiş ve analize elverişli bulunan 200 anket analize tabi tutulmuştur.

3.1.3. Araştırmada Kullanılan Veri Toplama Tekniği ve Araçları

Araştırmada, veri toplama tekniği olarak “Anket Tekniği” uygulanmıştır. Anket iki bölümden oluşturulmuştur.

3.1.3.1. Sosyo-Demografik Bilgi Formu

Araştırmacı tarafından hazırlanan formdur. Araştırma katılımcılarının cinsiyet, eğitim durumu, işyerinde çalışma süresi, toplam hizmet süresi olmak üzere dört soru (iki kapalı uçlu iki açık uçlu soru) yer almaktadır.

3.1.3.2. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

Anketin ikinci bölümünde; Y kuşağı üyesi bilişim sektörü çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenebilmesine yönelik olarak; Meyer ve Allen (1990) tarafından geliştirilen ve yine Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından revize edilen “Örgütsel Bağlılık Ölçeği” Boylu ve arkadaşlarından (2007) alınarak kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği; “Duygusal Bağlılık Boyutu”, “Devam Bağlılığı Boyutu” ve “Normatif Bağlılık Boyutu” olmak üzere üç alt boyut ve tamamını kapsayan bir ana boyuttan oluşmaktadır (Boylu, Pelit, & Güçer, 2007, s. 58). Ölçekte olumlu ve olumsuz ifadelerden oluşan 17 ifade yer almaktadır. Ölçekte yer alan 1-6. ifadeler duygusal bağlılığı; 7-12. ifadeler devam bağlılığını; 13-17. ifadeler çalışanların normatif

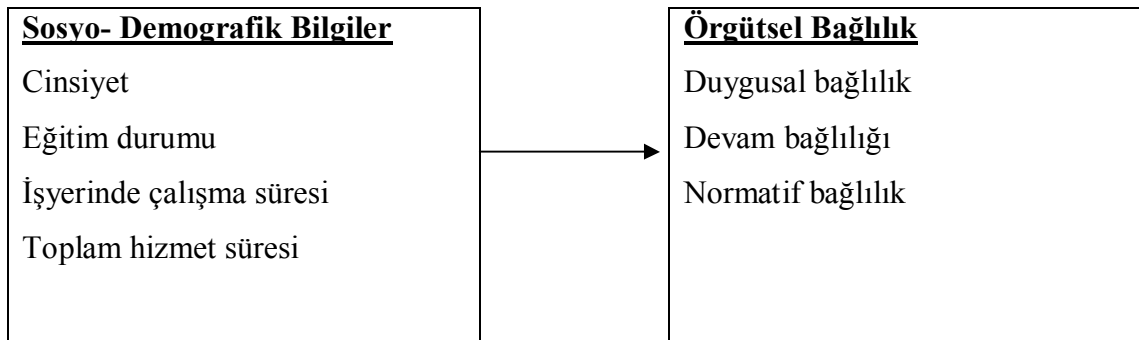
bağlılığını ölçmeye yöneliktir. Tüm ifadeler; 1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5- Kesinlikle katılıyorum şeklinde kodlanmış ve puanlanmıştır.

3.1.4. Araştırmada Kullanılan İstatistiki Teknikler

Araştırmadan elde edilen veriler, SPSS 25 programıyla analiz edilmiştir. Analizlerde yüzde, ortalama, toplam istatistiklerine yer verilmiştir Ayrıca; ölçeğin geçerlilik ve güvenilirliğini belirlemek amacıyla Cranboch's Alpha Güvenirlik Analizi yapılmıştır. Araştırma verilerinin analizinde kullanılacak parametrik ya da nonparametrik yöntemlerin belirlenmesi amacıyla çarpıklık ve basıklık normallik testi yapılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeğinde; 0,00-1,00 arası ortalama çok düşük; 1,01-2.00 arası ortalama düşük; 2,01-3.00 ortalama orta; 3,01-4.00 ortalama yüksek ve 4.01-5.00 arası ortalama çok yüksek örgütsel bağlılık şeklinde yorumlanmıştır.

3.1.5. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırma problemleri kapsamında araştırmanın modeli Şekil 2'de görüldüğü gibi oluşturulmuştur. Bu model dahilinde hipotezler ve alt hipotezler aşağıdaki şekilde belirlenmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

Ana Hipotez: Y Kuşağının örgütsel bağlılık düzeyi yüksektir.

Hipotez 1:

H₁₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₁₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₁₋₃: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₁₋₄: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 2:

H₂₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₂₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₂₋₃: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₂₋₄: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 3:

H₃₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₃₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₃₋₃: Y Kuşaağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre normatif bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₃₋₄: Y Kuşaağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre örgütsel bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

Hipotez 4:

H₄₋₁: Y Kuşaağındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre duygusal bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₄₋₂: Y Kuşaağındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre devam bağıllığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₄₋₃: Y Kuşaağındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre normatif bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₄₋₄: Y Kuşaağındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre örgütsel bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

3.2. BULGULAR

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeği puan ortalamaları, güvenilirlik ve normallik analizi, farklılık analizleri sonucu elde edilen bulgular bu başlık altında yer almaktadır.

3.2.1. Sosyo- Demografik Bilgilere İlişkin Frekans Analizleri

Araştırmaya katılan Y kuşağı bilişim sektörü çalışanların sosyo-demografik bilgilerine ilişkin bulgular Tablo 2’de görüldüğü gibidir.

Tablo 2. Katılımcıların Sosyo-Demografik Bilgilerine Ait Frekans Dağılım Tablosu

		n	%
Cinsiyet	Kadın	82	41,0
	Erkek	118	59,0
	Toplam	200	100,0
Eğitim Durumu	Üniversite	179	89,5
	Yüksek Lisans	21	10,5
	Doktora	0	0
	Toplam	200	100,0
İşyerinde Çalışma Süresi	1 yıldan az	24	12,0
	1-5 Yıl	89	44,5
	6-10 Yıl	77	38,5
	11-15 Yıl	10	5,0
	Toplam	200	100,0
Toplam Hizmet Süresi	1 yıldan az	21	10,5
	1-5 Yıl	69	34,5
	6-10 Yıl	91	45,5
	11-15 Yıl	19	9,5
	Toplam	200	100,0

Tablo 2’ye göre; katılımcıların % 41’i (82 kişi) kadın ve % 59’u (118 kişi) erkektir. Katılımcıların % 89,5’i (179 kişi) üniversite, % 10,5’i (21 kişi) yüksek lisans mezunudur ve doktora mezunu yoktur. Kurumda; 1 yıldan az süredir çalışanların oranı % 12 (24 kişi); 1-5 yıldır çalışanların oranı % 44,5 (89 kişi); 6-10 yıldır çalışanların oranı % 38,5 (77 kişi) ve 11-15 yıldır çalışanların oranı % 5,0’dır (10 kişi). Toplam hizmet süresi; 1 yıldan az olanların oranı % 10,5 (21 kişi); 1-5 yıl olanların oranı % 34,5

(69 kişi); 6-10 yıl olanların oranı % 45,5 (91 kişi) ve 11-15 yıl olanların oranı % 9,5'dir (19 kişi).

3.2.2. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmaya katılanların örgütsel bağlılık ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri cevaplara ilişkin tanımlayıcı istatistikleri Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık Tanımlayıcı İstatistik Bulgular Tablosu (n=200)

BOYUT	İFADELER		Kesimlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesimlikle katılıyorum	\bar{x}	SS
			f	%	f	%	f		
DUYGUSAL BAĞLILIK (3,93 ± 0,88)	1) Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	f	16	15	58	41	70	3,67	1,25
		%	8	7	29	21	35		
	2) Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	f	2	11	77	28	82	3,88	1,05
		%	1	6	38	14	41		
	3) Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	f	2	11	77	30	80	3,88	1,04
		%	1	6	38	15	40		
	4) Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	f	1	12	93	22	72	3,76	1,03
		%	1	6	47	11	35		
	5) Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	f	0	13	74	54	59	3,79	0,94
		%	0	7	36	27	30		
	6) Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	f	0	0	1	77	122	4,61	0,50
		%	0	0	1	38	61		
DEVAM BAĞLILIĞI (4,53 ± 0,95)	1) Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	f	16	4	0	28	152	4,48	1,12
		%	8	2	0	14	76		
	2) Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	f	0	0	0	54	146	4,73	0,45
		%	0	0	0	27	73		
	3) Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	f	19	1	16	3	161	4,43	1,25
		%	10	1	8	2	80		
	4) Benim için bu kurumdan ayrılmamın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	f	0	16	20	3	161	4,54	0,97
		%	0	8	10	2	80		

Tablo 3'ün Devamı										
	5) Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	f	19	1	0	20	160	4,50	1,20	
		%	10	1	0	10	79			
	6) Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	f	17	3	2	19	159	4,50	1,18	
		%	9	2	1	10	78			
NORMATİF BAĞLILIK (3,57 ± 0,65)	1) Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	f	20	7	102	56	15	3,19	0,99	
		%	10	4	51	27	8			
	2) Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	f	0	0	15	146	39	4,12	0,51	
		%	0	0	8	72	20			
	3) Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	f	0	11	161	18	10	3,13	0,57	
		%	0	6	80	9	5			
	4) Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	f	15	5	23	56	101	4,12	1,18	
		%	8	3	11	27	51			
	5) Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim.	f	13	37	48	81	21	3,30	1,09	
		%	7	18	23	41	11			
	ÖRGÜTSEL BAĞLILIK								4,04	0,69

Araştırmaya katılan çalışanların Örgütsel Bağlılık Ölçeğinde yer alan ifadelere verdikleri cevaplara ait frekans, yüzde, ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 3'de yer almaktadır. Buna göre;

- Duygusal bağlılık boyutunda yer alan “1) Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım” ifadesine katılımcıların; %8'i (16 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %7'si (15 kişi) katılmıyorum, %29'u (58 kişi) kararsızım, %21'i (41 kişi) katılıyorum ve %35'i (70 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “2) Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum” ifadesine katılımcıların; %1'i (2 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %6'sı (11 kişi) katılmıyorum, %38'i (77 kişi) kararsızım, %14'ü (28 kişi) katılıyorum ve %41'i (82 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “3) Bu kurumda kendimi “ailenin bir parçası” gibi hissediyorum” ifadesine katılımcıların; %1'i (2 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %6'sı (11 kişi) katılmıyorum, %38'i (77 kişi) kararsızım, %15'i (30 kişi) katılıyorum ve %40'ı (80 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “4) Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum” ifadesine katılımcıların; %1'i (1 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %6'sı (12 kişi) katılmıyorum, %47'si (93 kişi) kararsızım, %11'i (22 kişi) katılıyorum

ve %35'i (72 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “5) Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum” ifadesine katılımcıların; %7'si (13 kişi) katılmıyorum, %36'sı (74 kişi) kararsızım, %27'si (54 kişi) katılıyorum ve %30'u (59 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “6) Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum” ifadesine katılımcıların; %1'i (1 kişi) kararsızım, %38'i (77 kişi) katılıyorum ve %61'i (122 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

- Devam bağlılığı boyutunda yer alan “1) Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur” ifadesine katılımcıların; %8'i (16 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %2'si (4 kişi) katılmıyorum, %14'ü (28 kişi) katılıyorum ve %76'sı (146 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “2) Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir” ifadesine katılımcıların; %27'si (54 kişi) katılıyorum ve %73'ü (146 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “3) Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum” ifadesine katılımcıların; %10'u (19 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %1'i (1 kişi) katılmıyorum, %8'i (16 kişi) kararsızım, %2'si (4 kişi) katılıyorum ve %80'i (161 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “4) Benim için bu kurumdan ayrılmanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir” ifadesine katılımcıların; %8'i (16 kişi) katılmıyorum, %10'u (20 kişi) kararsızım, %2'si (3 kişi) katılıyorum ve %80'i (161 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “5) Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum” ifadesine katılımcıların; %10'u (19 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %1'si (1 kişi) katılmıyorum, %10'u (20 kişi) katılıyorum ve %79'u (160 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “6) Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir” ifadesine katılımcıların; %9'u (17 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %2'si (3 kişi) katılmıyorum, %1'i (2 kişi) kararsızım, %10'u (19 kişi) katılıyorum ve %78'i (159 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

- Normatif bağlılık boyutunda yer alan “1) Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor” ifadesine katılımcıların; %10'u (20 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %4'ü (7 kişi) katılmıyorum, %51'i (102 kişi) kararsızım, %27'si (56 kişi) katılıyorum ve %8'i (15 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

“2) Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor” ifadesine katılımcıların; %8’i (15 kişi) kararsızım, %72’si (146 kişi) katılıyorum ve %20’si (39 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “3) Bu kurumdan şimdi ayrılmanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum” ifadesine katılımcıların; %6’sı (11 kişi) katılmıyorum, %80’i (161 kişi) kararsızım, %9’u (18 kişi) katılıyorum ve %5’i (10 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “4) Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum” ifadesine katılımcıların; %8’i (15 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %3’ü (5 kişi) katılmıyorum, %11’i (23 kişi) kararsızım, %27’si (56 kişi) katılıyorum ve %51’i (101 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir. “5) Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissedirim” ifadesine katılımcıların; %7’si (13 kişi) kesinlikle katılmıyorum, %18’i (37 kişi) katılmıyorum, %23’ü (48 kişi) kararsızım, %41’i (81 kişi) katılıyorum ve %11’i (21 kişi) kesinlikle katılıyorum cevabını vermiştir.

- Katılımcıların duygusal bağlılık puan ortalamaları $3,93 \pm 0,88$; devam bağlılığı puan ortalamaları $4,53 \pm 0,95$; normatif bağlılık puan ortalamaları $3,57 \pm 0,65$ olarak ölçülmüştür. Örgütsel bağlılık puan ortalaması ise $4,04 \pm 0,69$ olarak ölçülmüştür. Genel olarak katılımcıların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir, denilebilir. Alt boyutlarda ise en yüksek bağlılığın devam bağlılığı olduğu söylenebilir. Bunu sırasıyla duygusal bağlılıkları ve normatif bağlılıkları takip etmektedir.

3.2.3. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Geçerlilik ve Güvenirlik Analizi Bulguları

Araştırmada kullanılan Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin geçerlilik ve güvenirliliği Cronbach’s Alpha katsayısı yardımıyla ölçülmüştür. Cronbach’s Alpha katsayısı; bir ölçekte yer alan belli bir sayıdaki maddenin varyansları toplamının genel varyansa oranlanması sonucu bulunan ağırlıklı bir standart değişim ortalamasını ifade etmektedir (Karakoç & Dönmez, 2014). Cronbach’s Alpha Katsayı değeri 0,40’ın altında olan ölçek güvenilir kabul edilmez. 0,40-0,59 arası katsayı düşük güvenirlilik; 0,60-0,79 arası katsayı oldukça güvenilir ve 0,80-1,00 arası olan ölçek yüksek derecede güvenilir kabul edilir (Özdamar, 2004). Örgütsel Bağlılık Ölçeği ana boyutu ve alt boyutlarına ilişkin Cronbach’s Alpha katsayıları ve güvenirlilik dereceleri Tablo 2’de görüldüğü gibi ölçülmüştür.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Cronbach's Alpha Katsayı Bulguları

Ölçek	İfade Sayısı	Katsayı	Güvenirlilik
Örgütsel Bağlılık	17	,995	Yüksek
- Duygusal Bağlılık	6	,942	Yüksek
- Devam Bağlılığı	6	,946	Yüksek
- Normatif Bağlılık	5	,765	Oldukça güvenilir

Tablo 4'de yer alan katsayı bulgularına göre; örgütsel bağlılık genel boyutu, duygusal bağlılık ve devam bağlılığı alt boyutunda ölçek yüksek derecede güvenilir, Normatif bağlılık boyutunda oldukça güvenilir bulunmuştur.

3.2.4. Normallik Testi Bulguları

Verilerin varyanslarının normal dağılıp dağılmadığını belirleyerek analizde kullanılacak parametrik ya da nonparametrik testlerin belirlenmesi amacıyla Skewnes (Çarpıklık) ve Kurtosis (Basıklık) normallik testi yapılmıştır. Ölçekte yer alan ifadelerin normallik testini geçebilmesi için 0,05 anlamlılık düzeyinde Skewness ve Kurtosis değerlerinin $\pm 3,00$ değerleri arasında (Altun vd., 2015) 0,01 anlamlılık düzeyinde $\pm 1,96$ değerleri arasında olması beklenmektedir (Yücenur vd., 2011). Örgütsel Bağlılık Ölçeği ana boyutu ve alt boyutlarına ilişkin Skewness ve Kurtosis değerleri Tablo 5'de görüldüğü gibi belirlenmiştir.

Tablo 5. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Skewness ve Kurtosis Değerleri

Ölçek	Skewness	Kurtosis
Örgütsel Bağlılık	-,902	,132
- Duygusal Bağlılık	-,209	-1,283
- Devam Bağlılığı	-2,036	2,710
- Normatif Bağlılık	-,296	,342

Tablo 5'deki normallik testi bulgularına göre Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin ana boyutta ve tüm alt boyutlarda Skewness ve Kurtosis değerlerinin 0,05 anlamlılık düzeyinde normallik varsayımının referans değerler arasında olduğu belirlenmiştir. Verilerin normal dağılması halinde parametrik testler uygulanabilir. Bu bağlamda iki

gruplu cinsiyet değişkenine Bağımsız T Testi, ikiden fazla grubu bulunan eğitim durumu, işyerinde çalışma süresi ve kıdem süresi değişkenlerine Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır (Demir, Saatçioğlu, & İmrol, 2016).

3.2.4. Hipotezlerin Test Edilmesi ve Bulgular

Araştırmanın hipotezlerine ilişkin; T Testi Bulguları, ANOVA Testi bulguları bu başlık altında yer almaktadır.

3.2.4.1. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Farklılık Analizi Bulguları

Hipotez 1:

H₁₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₁₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₁₋₃: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₁₋₄: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

İki grubu bulunan cinsiyet değişkenine Bağımsız T Testi yapılarak sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Boyut	Cinsiyet	n	\bar{x}	SS	p
Duygusal Bağlılık	Kadın	82	4,08	0,84	,039*
	Erkek	118	3,83	0,89	
Devam Bağlılığı	Kadın	82	4,63	0,84	,242
	Erkek	118	4,47	1,01	
Normatif Bağlılık	Kadın	82	3,73	0,66	,004*
	Erkek	118	3,46	0,63	
Örgütsel Bağlılık	Kadın	82	4,17	0,65	,020*
	Erkek	118	3,95	0,69	
* $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık vardır.					

Tablo 6'daki bulgulara göre; Y kuşağının devam bağlılığı düzeyinde cinsiyet göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve örgütsel bağlılık genel düzeyinde cinsiyete göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre kadınların duygusal bağlılık, normatif bağlılık düzeyleri ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri erkeklerden yüksektir.

Hipotez 1 açısından;

- H₁₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

- H₁₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, reddedilmiştir.

- H₁₋₃: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

- H₁₋₄: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının cinsiyetlerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

Bu bağlamda Hipotez 1 kısmen kabul edilmiştir.

3.2.4.2. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Farklılık Analizi Bulguları

Hipotez 2:

H₂₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₂₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₂₋₃: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₂₋₄: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

İki grubu bulunan eğitim durumu değişkenine Bağımsız T Testi yapılarak sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Boyut	Eğitim Durumu	n	\bar{x}	SS	P
Duygusal Bağlılık	Üniversite	179	3,99	0,86	,017*
	Yüksek Lisans	21	3,47	0,88	
Devam Bağlılığı	Üniversite	179	4,48	0,99	,018*
	Yüksek Lisans	21	4,99	0,04	
Normatif Bağlılık	Üniversite	179	3,61	0,63	,065
	Yüksek Lisans	21	3,26	0,81	
Örgütsel Bağlılık	Üniversite	179	4,05	0,70	,420
	Yüksek Lisans	21	3,94	0,54	

* $p \leq 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık vardır

Tablo 7'deki bulgulara göre; Y kuşağının normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyinde eğitimin durumuna göre anlamlı farklılık bulunamamıştır ($p > 0,05$). Duygusal bağlılık ve devam bağlılığı düzeyinde eğitim durumuna göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre üniversite mezunlarının duygusal bağlılık düzeyi

yüksek lisans mezunlarından; yüksek lisans mezunlarının devam bağlılığı düzeyi üniversite mezunlarından yüksektir.

Hipotez 2 açısından;

- H₂₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

- H₂₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

- H₂₋₃: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, reddedilmiştir.

- H₂₋₄: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının eğitim durumlarına göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, reddedilmiştir.

Bu bağlamda Hipotez 2 kısmen kabul edilmiştir.

3.2.4.3. Katılımcıların Buldukları İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Farklılık Analizi Bulguları

Hipotez 3:

H₃₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₃₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₃₋₃: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₃₋₄: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

İkiden fazla grubu bulunan bulunduğu işyerindeki çalışma süresi değişkenine ANOVA Testi yapılarak sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. ANOVA testiyle birlikte verilerin homojen olarak dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla işyerinde

çalışma süresi değişkenine Levene Homojenlik Testi yapılmıştır. Levene Testi “ele alınan grupların kendi ortalamasından oluşan sapmalarının mutlak değerlerine varyans analizinin uygulanması esasına dayanır” (Mendeş, 2003). Homojenlik testinde iki hipotez bulunmaktadır.

H_0 : Varyanslar homojen değildir ($p < 0,05$)

H_1 : Varyanslar homojendir ($p > 0,05$)

Duygusal bağlılık boyutunda homojenlik değeri $p = 0,000$; devam bağlılığı boyutunda $p = 0,000$; normatif bağlılık boyutunda $p = 0,008$ ve örgütsel bağlılık genel boyutunda $p = 0,000$ olarak bulunmuştur. Tüm boyutlarda varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Buna göre; “ H_0 : Varyanslar homojen değildir” kabul edilerek “ H_1 : Varyanslar homojendir” reddedilmiştir. ANOVA sonuçlarına göre farklılık bulunan ancak varyansları homojen olmayan gruplara Tamhane’s T2 testi uygulanmış ve farklılık bulunan gruplar belirlenmiştir (Gündoğdu, 2014).

Tablo 8. Katılımcıların Buldukları İşyerinde Çalışma Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Boyut	Çalışma Süresi	n	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p	Anlamlı fark
Duygusal Bağlılık	A- 1 yıldan az	24	2,99	0,17	G. Ara.	109,19	3	36,40	163,84	,000*	A<B,C,D
	B- 1-5 yıl	89	3,37	0,64	G. İçi.	43,54	196	0,22			B<C,D
	C- 6-10 yıl	77	4,78	0,28	Toplam	152,73	199				
	D- 11-15 yıl	10	4,63	0,38							
	Toplam	200	3,93	0,88							
Devam Bağlılığı	A- 1 yıldan az	24	2,46	1,13	G. Ara.	118,75	3	39,58	127,79	,000*	A<B,C,D
	B- 1-5 yıl	89	4,72	0,54	G. İçi.	60,71	196	0,31			B<C,D
	C- 6-10 yıl	77	4,90	0,26	Toplam	179,47	199				
	D- 11-15 yıl	10	4,93	0,12							
	Toplam	200	4,53	0,95							
Normatif Bağlılık	A- 1 yıldan az	24	2,78	0,36	G. Ara.	59,09	3	19,70	149,38	,000*	A<B,C,D
	B- 1-5 yıl	89	3,22	0,45	G. İçi.	25,84	196	0,13			B<C,D
	C- 6-10 yıl	77	4,08	0,22	Toplam	84,93	199				C<D
	D- 11-15 yıl	10	4,74	0,43							
	Toplam	200	3,57	0,65							
I B	A- 1 yıldan az	24	2,74	0,54	G. Ara.	76,26	3	25,42	289,43	,000*	A<B,C,D

Tablo 8' in Devamı											
B- 1-5 yıl	89	3,80	0,29	G. İçi.	17,22	196	0,09				B<C,D
C- 6-10 yıl	77	4,62	0,19	Toplam	93,48	199					
D- 11-15 yıl	10	4,77	0,21								
Toplam	200	4,04	0,69								
* p≤ 0,05 düzeyinde anlamlı farklılık vardır.											

Tablo 8'deki bulgulara göre; Y kuşağının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyinde buldukları işyerindeki çalışma sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). Buna göre;

- 1 yıldan az süredir buldukları işyerinde çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıldır çalışanlar arasında; 1-5 yıldır buldukları işyerinde çalışanlar ile 1 yıldan az, 6-10 yıl ve 11-15 yıldır çalışanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). 1 yıldan az süredir buldukları işyerinde çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri diğer gruplardan düşüktür. 1-5 yıldır çalışanların duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve genel örgütsel bağlılık düzeyleri 1 yıldan az ve 1-5 yıldır çalışanlardan yüksek 6-10 yıl ve 11-15 yıldır çalışanlardan düşüktür.

- Normatif bağlılık düzeyinde tüm gruplar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p< 0,05$). 1 yıldan az süredir buldukları işyerinde çalışanların normatif bağlılık düzeyleri 1-5 yıl; 6-10 yıl; 11-15 yıldır çalışanlardan düşüktür. 1-5 yıldır çalışanların normatif bağlılık düzeyleri 1 yıldan az süredir çalışanlardan yüksek 6-10 yıl ve 11-15 yıldır çalışanlardan düşüktür. 6-10 yıldır çalışanların normatif bağlılık düzeyleri 1 yıldan az ve 1-5 yıldır çalışanlardan yüksek 11-15 yıldır çalışanlardan düşüktür.

Hipotez 3 açısından;

- H₃₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

- H₃₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

- H₃₋₃: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

- H₃₋₄: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının işyerinde çalışma sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

Bu bağlamda Hipotez 3 tamamen kabul edilmiştir.

3.2.4.4. Katılımcıların Toplam Hizmet Sürelerine Göre Farklılık Analizi Bulguları

Hipotez 4:

H₄₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₄₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₄₋₃: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

H₄₋₄: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre örgütsel bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır.

İkiden fazla grubu bulunan toplam hizmet süresi değişkenine ANOVA Testi yapılarak sonuçlar aşağıdaki tabloda gösterilmiştir. ANOVA testiyle birlikte verilerin homojen olarak dağılıp dağılmadığını belirlemek amacıyla Levene Homojenlik Testi yapılmıştır. Duygusal bağlılık boyutunda homojenlik değeri $p= 0,003$; devam bağlılığı boyutunda $p= 0,000$; normatif bağlılık boyutunda $p= 0,000$ ve örgütsel bağlılık genel boyutunda $p= 0,000$ olarak bulunmuştur. Tüm boyutlarda varyansların homojen olmadığı belirlenmiştir. Buna göre; “H₀: Varyanslar homojen değildir” kabul edilerek “H₁: Varyanslar homojendir” reddedilmiştir. ANOVA sonuçlarına göre farklılık bulunan ancak varyansları homojen olmayan gruplara Tamhane’s T2 testi uygulanmış ve farklılık bulunan gruplar belirlenmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Toplam Hizmet Sürelerine Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine İlişkin Bulgular

Boyut	Toplam Hizmet Süresi	n	\bar{x}	SS	Var. K.	KT	df	KO	F	p	Anlamlı fark
Duygusal Bağlılık	A- 1 yıldan az	21	2,95	0,13	G. Ara.	123,14	3	41,05	271,81	,000*	A<C,D
	B- 1-5 yıl	69	3,10	0,44	G. İçi.	29,60	196	0,15			B<C,D
	C- 6-10 yıl	91	4,66	0,39	Toplam	152,73	199				
	D- 11-15 yıl	19	4,52	0,33							
	Toplam	200	3,93	0,88							
Devam Bağlılığı	A- 1 yıldan az	21	2,11	0,68	G. Ara.	142,96	3	47,65	255,85	,000*	A<B,C,D
	B- 1-5 yıl	69	4,94	0,16	G. İçi.	36,51	196	0,19			B<C,D
	C- 6-10 yıl	91	4,82	0,43	Toplam	179,47	199				
	D- 11-15 yıl	19	4,33	0,72							
	Toplam	200	4,53	0,95							
Normatif Bağlılık	A- 1 yıldan az	21	2,70	0,29	G. Ara.	43,55	3	14,52	68,75	,000*	A<B,C,D
	B- 1-5 yıl	69	3,20	0,49	G. İçi.	41,39	196	0,21			B<C,D
	C- 6-10 yıl	91	3,95	0,36	Toplam	84,93	199				
	D- 11-15 yıl	19	4,09	0,80							
	Toplam	200	3,57	0,65							
Örgütsel Bağlılık	A- 1 yıldan az	21	2,58	0,34	G. Ara.	71,06	3	23,69	207,09	,000*	A<B,C,D
	B- 1-5 yıl	69	3,78	0,29	G. İçi.	22,42	196	0,11			B<C,D
	C- 6-10 yıl	91	4,51	0,32	Toplam	93,48	199				
	D- 11-15 yıl	19	4,33	0,55							
	Toplam	200	4,04	0,69							
* $p < 0,05$ düzeyinde anlamlı farklılık vardır.											

Tablo 9'daki bulgulara göre; Y kuşağının duygusal bağlılık, devam bağlılığı, normatif bağlılık ve genel örgütsel bağlılık düzeyinde toplam hizmet sürelerine göre anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). Buna göre;

- 1 yıldan az hizmet süresi bulunan çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ile 6-10 yıl, 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanlarla 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p < 0,05$). 1 yıldan az hizmet süresine sahip olanların duygusal bağlılık düzeyleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresi olanlardan düşüktür. 1-5 yıl hizmet

süresine sahip olanların duygusal bağlılık düzeyleri 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresi olanlardan düşüktür.

- 1 yıldan az hizmet süresi bulunan çalışanların devam bağlılığı düzeyleri ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanlarla 1 yıldan az ve 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). 1 yıldan az hizmet süresine sahip olanların devam bağlılığı düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresi olanlardan düşüktür. 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanların devam bağlılığı düzeyleri 1 yıldan az olanlardan yüksek 11-15 yıl hizmet süresi olanlardan düşüktür.

- 1 yıldan az hizmet süresi bulunan çalışanların normatif bağlılık düzeyleri ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanlarla 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). 1 yıldan az hizmet süresine sahip olanların devam bağlılığı düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresi olanlardan düşüktür. 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanların normatif bağlılık düzeyleri 1 yıldan az olanlardan yüksek 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresi olanlardan düşüktür.

- 1 yıldan az hizmet süresi bulunan çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeyleri ile 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında; 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanlarla 1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl hizmet süresine sahip olanlar arasında anlamlı farklılık bulunmuştur ($p<0,05$). 1 yıldan az hizmet süresine sahip olanların genel örgütsel bağlılık düzeyleri 1-5 yıl, 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresi olanlardan düşüktür. 1-5 yıl hizmet süresine sahip olanların genel örgütsel bağlılık düzeyleri 1 yıldan az olanlardan yüksek 6-10 yıl ve 11-15 yıl hizmet süresi olanlardan düşüktür.

Hipotez 4 açısından;

H₄₋₁: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre duygusal bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

H₄₋₂: Y Kuşağındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre devam bağlılığı düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

H₄₋₃: Y Kuşaðındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre normatif bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

H₄₋₄: Y Kuşaðındaki bilişim sektörü çalışanlarının hizmet sürelerine göre örgütsel bağıllık düzeylerinde anlamlı farklılık vardır, kabul edilmiştir.

Bu bağlamda Hipotez 4 tamamen kabul edilmiştir.

3.3. TARTIŞMA

Araştırma sonunda ulaşılan bulguların sonuçları değerlendirilip literatürde daha önce yapılmış olan çalışmalarla karşılaştırıldığında aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

Çorum (2012)'un Y kuşağına yönelik insan kaynakları uygulamalarını görüşme yöntemi kullanarak bir şirket örneği üzerinde incelediği çalışmasında şirketin Y kuşağı projesini 2009 yıl sonunda belirlemiş olduğunu, 2010 yılında geliştirdiğini ve 2011 yılında uygulama faaliyetlerini gerçekleştirmeye başladığını bildirmiştir. Çalışmada örnek olarak ele alınan şirketin çalışan bağlılığını belirlemeye yönelik her yılsonunda anket uyguladığı ve anket sonuçlarına göre çalışan bağlılığı oranları; 2009 yılında %63, 2010 yılında %80 ve 2011 yılında % 83 olarak ölçüldüğü bildirilmiştir. Sonuç olarak şirketin uyguladığı Y kuşağı projesi ile çalışan bağlılığını arttırdığı görülmüştür.

İşçimen (2012)'in telekomünikasyon sektörünün önemli kurumlarından birinde Y kuşağı mensubu 1.504 kişiye anket uygulatılması yoluyla gerçekleştirdiği çalışmada; evli bireylerin bekar bireylere göre kurumsal bağlılıklarının yüksek olduğu, dört/altı yıl deneyime sahip bireylerin ise daha düşük bağlılık düzeyine sahip olduğu bulgulanmıştır. Bu araştırma da İşçimen (2012) araştırması ile benzer sonuçlara ulaşılmış, daha az deneyime sahip çalışanların daha düşük örgütsel bağlılığa sahip olduğu görülmüştür.

Taşlıyan vd. (2013)'nin Kilis 7 Aralık Üniversitesi'nde eğitim gören toplam 435 öğrenci ile yürüttükleri “Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” adlı çalışmaları sonucunda; üniversitenin kurumsal imajı ile örgütsel vatandaşlık davranışı, akademik başarı ve örgütsel bağlılık arasında pozitif anlamlı ilişki olduğu saptanmıştır. Örgütsel bağlılık ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasında pozitif anlamlı ilişkinin olduğu fakat örgütsel bağlılık ile akademik başarı arasında bir ilişkinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Çalışmanın bir başka bulgusu ise örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel bağlılığın kurumsal imajı etkilediğidir.

Taşlıyan vd. (2014)'nin Y kuşağının iş hayatından beklentilerini belirlemeye yönelik Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi son sınıf öğrencileriyle yaptığı çalışmasında; Y kuşağının iş hayatından beklentilerinde; diğer değişkenlere göre kişisel gelişim ve motivasyonun daha önemli olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Y kuşağının

doğdukları yer, yetiştikleri yer, elde etikleri gelir, aileleri, annelerinin çalışmamış olması ve daha iyi bir eğitim almamış olması gibi değişkenlerin onların iş hayatından beklentilerini farklılaştırmamıştır. Çalışmanın bir başka bulgusu ise Y kuşağının X kuşağına göre göreceli olarak daha yüksek bir ücret beklentisi içinde olduklarıdır.

Kerse (2016) çalışmasında kamu kurumlarında çalışan X ve Y kuşağının örgütsel bağlılık ve motivasyon araçlarını önemseme düzeyleri ve motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık boyutlarına etkisini araştırmıştır. Çalışmanın örneklemini Aksaray ilinde yer alan 171 kamu çalışanı oluşturmuştur. Araştırma sonucunda Y kuşağı katılımcıların devam ve duygusal bağlılık düzeylerinin yüksek, normatif bağlılık düzeylerinin ise orta olmakla birlikte diğer bağlılık düzeylerinden daha düşük olduğu bulunmuştur. Bu bulgu, yapılan bu araştırma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Ayrıca Kerse (2016) çalışmasında içsel motivasyon araçları ile normatif bağlılık, dışsal motivasyon araçları ile normatif ve devam bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişki olduğudur. Sonuç olarak çalışmasında; dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediğini de bildirmiştir.

Aka (2017) “Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma” başlıklı araştırmasında; İzmir ili örnekleminde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren farklı kurumlarda çalışan 357 Y kuşağına mensup yönetici ile gerçekleştirdiği araştırmasında; Y kuşağı mensubu çalışanların devam bağlılıklarının duygusal ve normatif bağlılıklara göre daha düşük olduğunu bildirmiştir. Bu sonuç bu çalışmada farklılık göstermektedir. Bu farklılığın kaynağı ise Aka (2017)’nin çalışmasını yöneticilerle gerçekleştirmiş olması olduğu söylenebilir. Aka (2017) çalışmasındaki bir başka sonuç ise kamu sektöründe çalışan yöneticilerin devam bağlılığının özel sektör yöneticilerine göre daha yüksek olduğudur. Bu durumun sebebi olarak kamu sektöründeki alternatif iş olanaklarının özel sektöre göre daha az olması olduğu söylenebilir.

Baran (2018) X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanlarının motivasyon faktörleri arasındaki farklılıkları belirlemeye yönelik, otomotiv sektörü örnekleminde, anket yöntemi kullanarak gerçekleştirdiği araştırmasında; X ve Y kuşaklarının tüm alt boyutlarda iş motivasyonu düzeylerinin oldukça yüksek olduğu belirlenmiştir. İş motivasyonu alt boyutlarından; adalet, hareket alanı, iş yaşamı, maddi beklenti ve rahat

çalışma ortamı X ve Y kuşakları arasında farklılaştığı, adalet, hareket alanı ve rahat çalışma ortamını Y kuşağının X kuşağından daha çok önemseydiği görülmüştür. X kuşağının ise iş yaşamı ve maddi beklentileri Y kuşağına göre daha çok önemseydiği belirlenmiştir.

Ergin (2018) “X ve Y Kuşağının Algıladığı Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki Farklılık: Kardemir A.Ş.' De Bir Uygulama” adlı çalışmasında Kardemir A.Ş. çalışanları tarafından algılanan örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılarının X ve Y kuşakları arasında farklılaşıp farklılaşmadığını çeşitli demografik değişkenlerle incelemiştir. Çalışmanın sonucunda çalışanların örgütsel destek ve lider-üye etkileşimi algılarının X ve Y kuşağı açısından farklılık gösterdiği ayrıca demografik faktörlere göre de çalışanların örgütsel destek algılarının farklılıklar gösterdiği belirlenmiştir. Lider-üye etkileşimi algılarının ise yalnızca cinsiyet ve eğitim seviyesine göre farklılaştığı belirlenmiştir.

Jafarova (2018) X ve Y kuşaklarının arasındaki örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasındaki farklılıkları ortaya çıkarmayı amaçladığı çalışmasını İstanbul ilinde 519 beyaz yakalı çalışan üzerinde anket yöntemi kullanılarak gerçekleştirmiştir. Araştırma sonucunda; örgütsel bağlılığın alt boyutlarında olan yalnızca normatif bağlılığın X ve Y kuşağı arasında farklılaştığını ve X kuşağının normatif bağlılığının daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca Y kuşağının örgütsel bağlılıklarından; devam ve normatif bağlılığın duygusal bağlılığa göre daha düşük olduğu görülmüştür. Bu sonuç gerçekleştirdiğimiz bu çalışma sonucuyla benzerlik göstermektedir. Jafarova (2018) çalışmasında örgütsel bağlılığın hiçbir boyutunda cinsiyete göre bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu sonuç gerçekleştirilen bu araştırma ile farklılık göstermektedir. Bunun sebebi olarak Jafarova (2018)’ın çalışmasında örgütsel bağlılığın cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını X ve Y kuşağını birlikte ele alarak incelemesi olduğu düşünülebilir. Jafarova (2018) çalışmasını incelemeye devam ettiğimizde; duygusal ve normatif bağlılığın medeni durum göre farklılaştığı, evli bireylerin bu boyutlarda daha yüksek bağlılık gösterdiği görülmüştür. Benzer şekilde örgütsel bağlılığın alt boyutlarında olan duygusal ve normatif bağlılığın çalışma yılı değişkenine göre farklılaştığı, 36 ve üstü olan çalışanların duygusal ve normatif bağımlılıkları daha yüksek iken bu boyutlarda en düşük bağlılık gösteren grubun ise çalışma yılı bir ile üç yıl arasında olan çalışanlar olduğu görülmüştür.

Çalışma yılı daha az olan çalışanların duygusal ve normatif bağlılıklarının daha düşük olması gerçekleştirdiğimiz çalışmanın sonucuyla karşılaştırıldığında benzerlik göstermektedir. Fakat çalışmamız sonucunda elde ettiğimiz devam bağlılığının da çalışma süresine göre farklılaştığı sonucu karşılaştırdığımız bu çalışmaya göre farklılık göstermektedir.

Akıncı (2018) çalışmasında Y kuşağının iş hayatından beklentilerini anlamak ve bu beklentilerin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini belirlemeye yönelik çalışmasında Türkiye genelinde 521 Y kuşağı mensubuna ulaşmıştır. Çalışma kapsamında anket yöntemi uygulanarak Y kuşağının; iş hayatındaki öncelikleri, bu önceliklere dair memnuniyet oranları ve örgütsel bağlılıkları ölçülmüştür. Çalışma sonucunda; Y kuşağının örgütsel bağlılığı ile onları motive eden unsurlar ve iş tatmini arasında pozitif ilişki olduğu belirlenmiştir. Sonuç olarak Y kuşağını motive eden unsurlar belirlendiğinde örgütsel bağlılık ve iş tatmininin de artacağı söylenebilir.

Körelçiner (2018)'in "X ve Y Kuşağı Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Bir Uygulama" adlı araştırmasında; Kırklareli ili örnekleminde, 292 Kırklareli Üniversitesi akademik personeli üzerinde yürüttüğü çalışmasında, çalışma yaşamı kalitesine ilişkin algıların X ve Y kuşakları arasında farklılaşıp farklılaşmadığını incelemiştir. Çalışma sonucunda; X kuşağı mensubu bireylerin çalışma yaşamı kalitesine yönelik algılarının Y kuşağı mensubu bireylere göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Kahveci (2018) Y kuşağının iş yeri seçimini etkileyen faktörleri ortaya koymaya çalıştığı, Bahçeşehir Üniversitesi örnekleminde 338 bireyle gerçekleştirdiği çalışmasında; Y kuşağının; maaş, kurumun sosyal statüsü ve esnek çalışma saatlerine sahip olması iş yeri seçiminde en önemli gördükleri ilk üç değişken olduğu görülmüştür. Kadınların işveren markasından beklentilerinin daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Çalışmanın bir başka bulgusu ise çalışanların yaşları arttıkça; uygulama, esnek çalışma, ekonomik, sosyal değer, geliştirme ve işveren markasına verdikleri önemin artmakta olduğudur.

Özkan ve Salepçioğlu (2018) çalışmasında y kuşağı çağrı merkezi çalışanlarının örgütsel bağlılık ve iş tatminini belirlemeye yönelik 829 çağrı merkezi çalışanlarıyla gerçekleştirdiği çalışmasında örgütsel bağlılığın; cinsiyet, eğitim düzeyi ve kıdem değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu sonuçlar ile bu çalışmanın sonucunda elde edilen sonuçların gösterdiği benzerlik; genel örgütsel bağlılığın eğitim

durumuna göre farklılaşmamasıdır. Farklılıkları ise genel örgütsel bağlılığın cinsiyet ve çalışma süresine göre farklılık göstermemesidir. Oysa gerçekleştirilen çalışma sonucunda çalışanların genel örgütsel bağlılık düzeyleri cinsiyet ve çalışma süresine göre farklılık göstermiştir. Özkan ve Salepçioğlu (2018) çalışmasının çağrı merkezi sektör çalışanları ile gerçekleştirirken bu çalışma bilişim sektöründe gerçekleştirilmiştir. Bu bakımdan farklı sektörlerde çalışan Y kuşaaının örgütsel bağlılıklarının da farklılaşabileceği görölmektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

SONUÇ VE ÖNERİLER

“Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma” adlı bu çalışmada bilişim sektöründe çalışan Y kuşağının; örgütsel bağlılık düzeyleri belirlenmeye çalışılmış ve sosyo-demografik özelliklere göre örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Araştırmanın örneklemini Y kuşağında bulunan ve bilişim sektöründe çalışan kişiler arasından kolayda örneklem yöntemiyle seçilen 250 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın uygulama kısmında, Sosyo-Demografik Bilgi Formu ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır.

Katılımcıların %59'u erkek ve %89,5'i üniversite mezunudur. Çalışanların %44,5'i 1 – 5 yıl arası işyerinde çalışma süresine sahipken % 45,5'i 6 – 10 yıl arası hizmet süresine sahiptir.

Araştırma bulgularına göre; katılımcıların genel örgütsel bağlılıkları ve devam bağlılıkları çok yüksek, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri ise yüksek bulunmuştur. Y kuşağının örgütsel bağlılıklarından; en yüksek bağlılık düzeyi devam bağlılığı iken en düşük bağlılık düzeyi normatif bağlılık düzeyidir.

Katılımcıların cinsiyetine göre; genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık ve normatif bağlılık düzeylerinde anlamlı farklılıklar gözlenirken devam bağlılığı cinsiyete göre değişmemektedir. Kadınların; genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, normatif bağlılık düzeylerinin erkeklere göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre; duygusal ve devam bağlılık düzeyleri anlamlı olarak farklılaşırken genel örgütsel bağlılık ve normatif bağlılık düzeyleri eğitim durumuna göre değişmemektedir. Üniversite mezunlarının duygusal bağlılık düzeyleri yüksek lisans mezunlarına göre daha yüksekken yüksek lisans mezunlarının devam bağlılık düzeylerinin üniversite mezunlarına göre daha yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların işyerinde çalışma sürelerine göre; genel örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutlarında anlamlı farklılıklar gözlenmiştir. 1 yıldan az süredir buldukları işyerinde çalışanların; genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif

bağlılık düzeyleri diğer gruplara göre daha düşük olduğu bulunmuştur. 1-5 yıl arasında buldukları işyerinde çalışma süresine sahip çalışanların ise genel örgütsel bağlılık, duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık düzeyleri 6 – 10 ve 11 – 15 yıl arası çalışanlardan daha düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca çalışanların işyerindeki çalışma süreleri arttıkça normatif bağlılık düzeyinin de anlamlı olarak yükseldiği görülmüştür.

Katılımcıların hizmet sürelerine göre; genel örgütsel bağlılık ve tüm alt boyutlarında anlamlı farklılar gözlenmiştir. 1 yıldan az hizmet süresine sahip çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri 6 – 10 yıl ve 11- 15 yıl hizmet süresine sahip çalışanlardan anlamlı olarak daha düşük olduğu, benzer şekilde 1 – 5 yıl arası hizmet süresine sahip çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri 6 – 10 yıl ve 11- 15 yıl hizmet süresine sahip çalışanlardan anlamlı olarak daha düşük olduğu görülmüştür. Katılımcıların; genel örgütsel bağlılık, devam ve normatif bağlılık düzeylerinin ise 1 yıldan az hizmet süresine sahip çalışanların diğer tüm gruplardan, 1 – 5 yıl arası hizmet süresine sahip çalışanların da 6 – 10 yıl ve 11- 15 yıl hizmet süresine sahip çalışanlardan anlamlı olarak daha düşük olduğu görülmüştür.

Araştırmadan elde edilen bulguların değerlendirilmesi sonucunda ortaya konulan öneriler aşağıda yer almaktadır.

Kurumların, iş hayatında daha fazla yer almaya başlayan Y kuşağının çalışma ortamından istek ve beklentilerinin neler olduğunu inceleyip buna yönelik uygulamalar geliştirmesi önerilebilir. Ayrıca bu uygulamaların örgütsel bağlılık düzeylerindeki rolünü inceleyebilmek için düzenli aralıklarla çalışanların örgütsel bağlılıklarını ölçmeleri önerilebilir.

Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeylerini belirlemeye yönelik olarak yapılacak yeni çalışmalarda medeni durum gibi farklı sosyo-demografik özelliklere de yer verilmesi önerilebilir.

Bu çalışma bilişim sektöründe çalışan Y kuşağının örgütsel bağlılığı üzerine yapılmıştır. Benzer çalışmaların, yeni araştırmacılar tarafından farklı sektörlerde de yapılması önerilebilir.

Yeni çalışmalarda Türkiye'nin farklı bölgelerinden örneklem alınarak bu bölgelerde bulunan Y kuşağının örgütsel bağlılık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı ayrıca bölgesel olarak Y kuşağının iş hayatından beklentileri belirlenip

bu beklentilerin örgütsel bağıllık düzeyleri üzerindeki etkisi karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

İleride yapılacak olan yeni çalışmalarda Y kuşağına özel olarak uygulama geliştiren şirketlerin çalışanlarının örgütsel bağıllık düzeyi ile Y kuşağına özel olarak uygulama geliştirmeyen şirketlerin çalışanlarının örgütsel bağıllık düzeyleri karşılaştırılabilir.

Bu çalışma Y kuşağının örgütsel bağıllığı üzerinde yapılmıştır. İleride yapılacak olan yeni çalışmalarda, Z kuşağının iş hayatına bakış açıları ve örgütsel bağıllığı, Y kuşağı ile karşılaştırmalı olarak incelenebilir.

KAYNAKÇA

- Aka, B. (2018). Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu Ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi: Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20), 118-135.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., . . . Balcı, O. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Akıncı, G. (2018). Generation Y Preferences At Workplace In Relation To Job Satisfaction & Organizational Commitment. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Allen, N., & Meyer, J. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N., & Meyer, J. (1993). Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effects? *Journal of Business Research*, 26, 49-61.
- Altınöz, M. (2009). *Yetenek Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Altun, F., Yurga, C., Zahal, O., & Gürpınar, E. (2015). Müzik Öğretmeni Adaylarının Öğrenme Stilleri ve Alan Dersleri Başarıları Arasındaki İlişkiler. *E-International Journal of Educational Research*, 6(3), 46-70.
- Amar, D. (2004). Motivating Knowledge Workers to Innovate: A Model Integrating Motivation Dynamics and Antecedents. *European Journal of Innovation Management*, 7(2), 89-101.
- Arman, A. (2013). *Yaşasın Y kuşağı!* <http://www.hurriyet.com.tr/yasasin-y-kusagi-23465715>, Erişim Tarihi: 19.05.2017. adresinden alındı
- Arslan, A., & Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11), 1-24.
- Aydemir, Ö. (2009). Meslek Lisesi Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıklarına Etkisi. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 1-15.
- Aydoğan, O. (2008). İş Stresinin Tükenmişlik ve Örgütsel Bağlılıkla İlişkisi: Kamu Sektöründe Bir Uygulama . Ankara: Kara Harp Okulu Komutanlığı Savunma Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Aygenoğlu, K. (2015). X Ve Y Kuşaklarının Kurumsal İş Hayatında İnsan Kaynağı Açısından Stratejik Yönetimi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Balay, R. (2000a). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Balay, R. (2000b). Özel ve Resmi Liselerde Yönetici ve Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılığı (Ankara İli Örneği). Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmış Doktora Tezi.
- Baltaş, A. (2016). *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İK* (2. Baskı b.). İstanbul: Remzi Kitabevi .
- Baltaş, A. (2010). *Y Kuşağını Yönetmek*. <http://www.acarbaltas.com/y-kusagini-yonetmek/>, Erişim Tarihi: 10.07.2016. adresinden alındı
- Bamberger, P., Kluger, A., & Suchard, R. (1999). Organizational Ccommitment; the Antecedents and Cconsequences of Uunion Ccommitment. *Academy of Management Journal*, 42(3), 69-98.
- Baran, A. (2018). X ve Y Kuşağı Mensubu Satış Danışmanlarının Motivasyon Faktörleri Arasındaki Farklılıklar; Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi
- Bateman, T., & Strasser, S. (1984). A Longitudinal Analysis of the Antecedents of Organizational Commitment. *Academy of Management Journal*, 27(1), 95-112.
- Baykal, N. (2010). Örgütlenmede İç Faktörler. *İşletme Araçları Dergisi*, 2(4), 98-119.
- Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*(59), 125-139.
- Baysal, İ. A. (2012). Presenteeism (İşte Varolmama Sorunu) İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki: Adnan Menderes Üniversitesi Akademik Personeli Üzerinde Bir Uygulama. Aydın: Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Becker, H. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66(1), 32-40.
- Becker, T., Billings, R., Eveleth, D., & Gilbert, N. (1996). Foci and Bases of Employee Commitment: Implications for Job Performance. *The Academy of Management Journal*, 39(2), 464-482.
- Benligiray, S., & Sönmez, H. (2011). Hemşirelerin Mesleki Bağlılıkları ile Diğer Bağlılık Formları Arasındaki İlişki: Örgüte Bağlılık, İşe Bağlılık ve Aileye Bağlılık. *Hacettepe Üniversitesi Sağlık Bilimleri Fakültesi Hemşirelik Dergisi*, 18(1), 28-40.
- Biçer, M. (2005). Satış Elemanlarının İş Tatmini, Örgüt Bağlılığı ve İşten Ayrılma Niyetinin Etik İklim İle İlişkisi: Sigorta ve İlaç Sektörlerinde Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Boylu, Y., Pelit, E., & Güçer, E. (2007). Akademisyenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 44(511).
- Can, Ö. (2009). Devir Y Devri. Pro – Group Bülten, 3, Ekim Dönemi, 1 – 4. *Pro-Group Bülten*, 3, 1-4.

- Canpolat, C. (2011). Öğretmen Kariyer Basamakları Uygulaması ile Öğretmen Motivasyonu ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler. Elazığ: Fırat Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Celep, C. (1998). Eğitim Örgütlerinde Öğretmenlerin Örgütsel Adanmışlığı. *Eğitim ve Bilim*, 22(108), 56-62.
- Çakın, Ş. A. (2008). İşe Alım ve Eğitim. 3. Yıldızların Yönetimi Zirvesi: Performans Gösterenler ve Yedekleme Planları Sempozyumu (20 Şubat 2018). İstanbul: HR Dergisi Yayınları.
- Çakır, A. (2007). İlköğretim Okullarında Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Okul Kültürü Algıları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Çakır, Ö. (2001). *İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Çekmecelioğlu, H. G. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Tutumlarının İşten Ayrılma Niyeti ve Verimlilik Üzerindeki Etkilerinin Değerlendirilmesi: Bir Araştırma. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 8(2), 153-168.
- Çetin, F. (2011). Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarının Açıklanmasında Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, Kişilik ve Örgüt Kültürünün Rolü. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çoban, F. (2006). Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek. *Capital Dergisi*.
- Çolak, M. (2013). Çalışma Kültürü Farklılıklarının Çalışma Davranışları Üzerine Etkileri: Türkiye ve Polonya Örneği. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Çorum, AA. (2012). Y Kusağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları ve Bir Şirket Örneği. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dağlı, A., Elçiçek, Z., & Han, B. (2018). Örgütsel Bağlılık Ölçeği'nin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(68), 1765-1777.
- Deloitte. (2015). *Deloitte Y Kuşağı Araştırması 2015*. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/millennialsurvey_2015_tr.pdf, Erişim Tarihi: 31.03.2019. adresinden alındı
- Deloitte. (2017). *Deloitte Y Kuşağı Araştırması 2017*. <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>, Erişim Tarihi: 31.03.2019. adresinden alındı
- Demir, E., Saatçioğlu, Ö., & İmrol, F. (2016). "Uluslararası Dergilerde Yayımlanan Eğitim Araştırmalarının Normallik Varsayımları Açısından İncelenmesi". *Curr Res Educ*, 2(3), s. 130-148.

- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşılı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Doğruöz, S. (2009). Kadrolu ve Sözleşmeli Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Araştırılması (Amasya İli Örneği). Samsun: Ondokuz Mayıs Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Dulin, L. (2008). Leadership Preferences of Generation Y Cohort. A Mixed-Methods Investigation. *Journal of Leadership Studies*, 2(1), 43-59.
- Efeoğlu, İ. E. (2006). İş – Aile – Yaşam Çatışmasının İş Stresi, İş Doyumu ve Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkileri: İlaç Sektöründe Bir Araştırma. Adana: Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Doktora Tezi.
- Eisenberg, E., Monge, P., & Miller, K. (1983). Involvement in Communication Networks as a Predictor of Organizational Commitment. *Human Communication Research*, 10(2), 179-201.
- Erden, N. (2017). Yeni Nesillere Yeni Öğretim Yöntemleri: Z Kuşağının Öğrenme Stilleri ve Yükseköğrenim İçin Öneriler. *International Journal of Academic Value Studies (Javstudies)*, 3(12), 249-257.
- Erdoğan, H. (2006). Resmî-Özel İlköğretim Okullarında Çalışan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki (İstanbul Örneği). İstanbul: Marmara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Ergin, B. (2018). X ve Y Kuşağının Algıladığı Örgütsel Destek Ve Lider-Üye Etkileşimi Arasındaki Farklılık: Kardemir A.Ş.' de Bir Uygulama. Karabük: Karabük Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Flauto, F. (1999). Walkingthe Talk: The Relationship Between Leadership and Communication Competence. *Journal of Leadership Studies*, 6(1-2), 86-97.
- Gemlik, H., Hoser, G., Yıldız, A., & Bektaş, G. (2017). Y Kuşağı Hasta Kabul Yetkililerinin Beklentileri Üzerine Nitel Bir Araştırma: İki Farklı Kamu Hastanesi Örneği. *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 4(3), 164-180.
- Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
- Gözen, E. D. (2007). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama. Ankara: Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gurbetoğlu, A. (2015). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Güçlü, N., & Zaman, O. (2011). Alan Dışından Atanmış Rehber Öğretmenlerin İş Doyumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki. (9, Çev.) *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 541-576.
- Gül, H. (2010). Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirilmesi. *Ege Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 4-21.

- Gül, H., Oktay, E., & Gökçe, H. (2008). İş Tatmini, Stres, Örgütsel Bağlılık, İşten Ayrılma Niyeti ve Performans Arasındaki İlişkiler: Sağlık Sektöründe Bir Uygulama. *Akademik Bakış*(15), 1-11.
- Gümüş, S., & Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun Örgütsel Bağlılığa ve Performansa Etkisi*. İstanbul: Hiperlink.
- Günay, G. (2018). Kariyer Çapaları Ve Kariyer Tatmini Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik X ve Y Kuşağı Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Arel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gündoğan, T. (2009). Örgütsel Bağlılık: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası Uygulaması. Ankara: Türkiye Cumhuriyet Merkez Bankası İnsan Kaynakları Genel Müdürlüğü, Yayınlanmamış Uzmanlık Yeterlilik Tezi,.
- Gündoğdu, S. (2014). Su Ürünlerinde Çoğunlukla Uygulanan Çoklu Karşılaştırma (Post-Hoc) Testleri. *Journal of Fisheries Sciences.*, 8(4), 310-316.
- Günüşen, Z. (2016). Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi ve Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Gürbüz, S. (2006). Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Duygusal Bağlılık Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 3(1), 48-75.
- Hoş, C., & Oksay, A. (2015). Hemşirelerde Örgütsel Bağlılık İle İş Tatmini İlişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
- İbicoğlu, H. (2000). Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri. *Dokuz Eylül Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 15(1), 13-22.
- İmamoğlu, G. (2011). İlköğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeyleri ve Örgütsel Adalet Algıları Arasındaki İlişki . Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- İnce, M., & Gül , H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitapevi.
- İşçimen, DS. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Jafarova, F. (2018). X-Y Kuşağı Çalışanlarının İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık Ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırılması: Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Uygulama. İstanbul: İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Jang, J. (2008). The Impact of Career Motivation and Polychronicity on Job Satisfaction and Turnover Intention among Hotel Industry Employee. Texas: University of North Texas Unpublished Master's Thesis.
- Johnson, S., & Romanello, M. (2005). Generational Diversity: Teaching and Learning Approaches. *Nurse Educator*, 30(5), 212-216.

- Kağıtçıbaşı, Ç. (2006). *Yeni İnsan ve İnsanlar*. İstanbul: Evrim Yayınları.
- Kahveci, NE. (2018). Y Kuşağının İşyeri Seçimini Etkileyen Faktörler: İş Veren Markası Ve Sosyo Demografik Özellikler. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Karacaoğlu, K. (2005). Sağlık Çalışanlarının İşe Bağlılığa İlişkin Tutumları ve Demografik Nitelikleri Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi. *Nevşehir İlinde Bir Uygulama. Yönetim Dergisi*, 16(52), 54-72.
- Karakoç, F., & Dönmez, L. (2014). "Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler". *Tıp Eğitimi Dünyası*, 40(40), s. 39-49.
- Kaş, L. (2012). Herzberg'in İçsel ve Dışsal Herzberg'in İçsel ve Dışsal Motivasyon Etmenleri İle İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Belek'teki Beş Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kaynak, E. (2016). Türkiye'de Çalışan Y Kuşağında İş Tatmini – Motivasyon İlişkisi. İstanbul: Doğu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Keleş, H. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Kerse, G. (2016). Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi: Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması. *Business & Management Studies: An International Journal*, 4(1), 1-23.
- Koç, H. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Sadakat İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(28), 200-211.
- Kök, S. B. (2006). İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 291-317.
- Körelçiner, H. (2018). X ve Y Kuşağı Çalışma Yaşam Kalitesi Üzerine Bir Uygulama. Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multi Generation Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Kuyucu, M. (2017). Y Kuşağı ve Teknoloji: Y Kuşağının İletişim Teknolojilerini Kullanım Alışkanlıkları. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 5(2), 845-872.
- Leong, C., Furnham, A., & Cooper, C. L. (1996). The Moderating Effect of Organizational Commitment on the Occupational Stress Outcome Relationship. *Human Relations*, 49(10), 1345-1363.
- Martin, C., & Tulgan, B. (2006). *Managing the Generation Mix: From Urgency Opportunity* (Second Edition b.). Canada: HRD Press, Inc.

- Mathieu, J., & Zajac, D. (1990). A Review and Meta – Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- McQueen, M. (2011). *The New Rules of Engagement: A Guide to Understanding & Connecting With Generation Y* (5.Baskı b.). New York: Morgan James Publishing.
- Mendeş, M. (2003). Levene, Bartlett, Neyman-Pearson ve Bartlett 2 Testlerinin 1.Tip Hata Olasılıkları Bakımından Karşılaştırılması. *Tarım Bilimleri Dergisi*, 9(2), 143-146.
- Meyer, J. P., Allen, N. J., & Topolnytsky, L. (1998). Commitment in Changing World Of Work. *Canadian Psychology*, 39(1-2), 83-93.
- Meyer, J. P., Stanley, D., Herscovitch, L., & Topolnytsky, L. (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*, 61(1), 20-52.
- Morton, L. (2002). Targeting Generation Y. *Public Relations Quarterly*, 47(2), 46-48.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. New York: Academic Press.
- Mowday, R., Steers, R., & Porter, L. (1979). "The Measurement of Organizational Commitment". *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), s. 224-247.
- Mücevher, M. (2015). X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: Sdü Örneği. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Oliver, D. (2006). An Expectation of Continued Success: The Work Attitudes of Generation Y. *Labour & Industry: a Journal of the Social and Economic Relations of Work*, 17(1), 61-84.
- O'Reilly, C., & Chatman, J. (1986). Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.
- Önal, E. S. (2014). Örgüt Yapısı, Adalet Algısı İle Bağlılık ve İş Doyumu. *Anahtar Dergisi*, 26(305), 10-16.
- Öneği, M. (2014). Otel İşletmelerinde Çalışan İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık Düzeyinin İş Tatmini ve Çalışma Performansına Etkisi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Özdamar, K. (2004). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi* (5 b., Cilt 2). Eskişehir: Eskişehir Kaan Kitabevi.
- Özdevecioğlu, M., & Aktaş, A. (2007). Kariyer Bağlılığı, Mesleki Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığın Yaşam Tatmini Üzerindeki Etkisi, İş-Aile Çatışmasının Rolü. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 28, 1-20.
- Özkan A., Salepçioğlu MA. (2018). Y Kuşağı Çağrı Merkezi Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(86), 452-464

- Özkaya, M., Kocakoç, İ., & Karaa, E. (2006). Yöneticilerin Örgütsel Bağlılıkları ve Demografik Özellikleri Arasındaki İlişkileri İncelemeye Yönelik Bir Alan Çalışması. *Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi*, 13(2), 77-96.
- Özler, D., Atalay, C. G., & Şahin, M. D. (2008). Mobbing'in Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*(22), 1-28.
- Özutku, H. (2008). Örgüte Duygusal, Devamlılık ve Normatif Bağlılık İle İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37(2), 79-97.
- Pekala, N. (2001). Conquering the Generational Divide. *Journal of Property Management*, 66(6), 30-38., 66(6), 30-38.
- Porter, L., Steers, R., Mowday, R., & Boulian, P. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59, 603-609.
- Randall, D. (1987). Commitment and the Organization: The Organization Man Revisited. *The Academy of Management Review*, 12(3), 460-471.
- Randall, D., & Cote, J. (1991). Interrelationships of Work Commitment Constructs. *Work and Occupations*, 194-211.
- Schawbel, D. (2012). *Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire?* <http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire/>, Erişim Tarihi: 30.03.2019. adresinden alındı
- Schermerhorn, J. R., Hunt, J., & Osborn, R. (1976). *Organizational Behavior* (7 b.). New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Senbir, H. (2004). *Z "Son İnsan" mı?: Z Kuşağı ve Sonrasına Dair Düşünceler*. İstanbul: Okuyan Us Yayın.
- Sezen, N. K. (2013). *Gelişen Yeni Nesil, İnsan Kaynakları Yönetimi*. <https://www.xing.com/communities/posts/gelisen-yeni-nesil-insan-kaynaklari-yoenetimi-1002940054>, Erişim Tarihi: 28.03.2019. adresinden alındı
- Shaw, S., & Fairhurst, D. (2008). Engaging a New Generation of Graduates. *Education Training*, 50(5), 366-378.
- Sondikme, M. D. (2008). Tofaş'ta Yetenek Yönetimi Uygulamaları. *3. Yıldızların Yönetimi Zirvesi: Üstün Performans Gösterenler ve Yedekleme Planları Sempozyumu (Şubat 2008)*. İstanbul: HR Dergisi Yayınları.
- Sungur, E. (2016). *İletişim Beklentileri Farklılaşan Kurum İçi Hedef Gruplardan Biri: Y Kuşağı. Markalar ve İletişim Stratejileri*. İstanbul: Prbu Yayınları.
- Susaeta, L., Pin, J., Idrovo, S., Espejo, A., Belizón, M., Gallifa, A., . . . Pedrozo, E. (2013). Generation or culture? Work Attitude Drivers: An Analysis in Latin America and Iberian Countries. *International Journal*, 20(3), 321-360.
- Taşlıyan, M., Paksoy, HM., Hırlak. B. (2013). Kurumsal İmaj ile Örgütsel Bağlılık, Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ve Akademik Başarı Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 12(4), 775-805

- Taşlıyan, M., Eyitmiş, AM., Gündoğdu, E. (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 4(2), 19- 32
- Taşlıyan, M., Eyitmiş, A., & Gündoğdu, E. (2014). Y Kuşağı İş Yaşamından Ne Bekliyor. *II. Uluslararası İş ve Meslek Danışmanlığı Kongresi (26-27 Kasım 2014)* (s. 142-147). Antalya: Türkiye İş Kurumu.
- Tekin, M. (2016). Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Temizkan, M. (2008). Bilişsel Okuma Stratejilerinin Türkçe Derslerinde Bilgiye Dayalı Metinleri Okuduğunu Anlama Üzerindeki Etkisi. *GÜ Gazi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 28(2), 129-148.
- Terzi, A., & Kurt, T. (2005). *İlköğretim Okul Müdürlerinin Yöneticilik Davranışlarının Örgütsel Bağlılığına Etkisi*. Ankara: Milli Eğitim Yayınları.
- Topçuoğlu, M. C. (2007). *İyi de Kim Bu Y'ler?* <http://www.youblisher.com/p/290772-Please-Add-a-Title/>, Erişim Tarihi: 30.03.2019. adresinden alındı
- Toruntay , H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Uğurlu, C., Sincar, M., & Çınar, K. (2013). Ortaöğretim Okulu Öğretmenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yöneticilerinin Etik Liderlik Davranışlarının Etkisi. *Erzincan Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(1), 206-281.
- Weston, M. J. (2006). Integrating Generational Perspectives in Nursing. *Online Journal of Issues in Nursing*, 11(2), 12-22.
- Wilson, M., & Gerber, L. (2008). How Generational Theory Can Improve Teaching: Strategies for Working with the "Millennials". *Generational Theory*, 1(1), 29-44.
- Yalçın, A., & İplik, F. (2007). A Grubu Seyahat Acentelerinde Çalışanların Örgütsel Bağlılıklarını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(18), 483-500.
- Yavuz, E. (2009). İşgörenlerin Dönüşümcü Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İle İlgili Tutumlarına Yönelik Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 51-69.
- Yiğit, Z. (2010). X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
- Yücenur, G., Demirel, N., Ceylan, C., & Demirel, T. (2011). Hizmet Değerinin Müşterilerin Davranışsal Niyetleri Üzerindeki Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli İle Ölçülmesi. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 12(1), 156-168.

- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.
- Zemke, R. (2013). Here Come the Millennials. R. Zemke, C. Raines, & B. Filipczak içinde, *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplac* (2. Baskı b., s. 255-264). New York: Amacom.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplac* (2. Baskı b.). New York: Amacom.
- Zeyrek, A. (2008). Milli Eğitim Bakanlığı 2005 Öğretmenlik Kariyer Basamakları Yükselme Sınavında Öğretmenlerin Başarı Durumları İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (İstanbul İli Örneği). İstanbul: Yeditepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

EKLER

EK – 1:

ANKET FORMU

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ALGILARI: BİLİŞİM SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

“Y Kuşağı Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Algıları: Bilişim Sektöründe Bir Araştırma” başlıklı bu araştırma, konu ile ilgili görüşlerinizin belirlenmesi amacıyla yapılmaktadır.

Lütfen her maddede belirtilen ifadelere ne derece katıldığınızı, her bir maddenin yanında yer alan sayılardan birini seçerek belirtiniz. Eğer söz konusu ifadeye kesinlikle katıldığınızı düşünmekteyseniz 5’i, eğer söz konusu ifadeye kesinlikle katılmadığınızı düşünmekteyseniz 1’i işaretleyiniz. Eğer düşüncelerinizin kesin olmadığını düşünmekteyseniz, 1 ile 5 arasındaki bir sayıyı işaretleyiniz.

Ankette doğru ya da yanlış cevapların yer alması söz konusu değildir. Çalışma sonuçları, sadece akademik çalışma için kullanılacak ve araştırma için sizden ad, soyad, adres ya da telefon bilgileri istenmeyecektir.

Araştırmaya katıldığınız için teşekkür ederiz.

Niray DEMİRÖRS

A. SOSYO-DEMOGRAFİK BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz:

Kadın () Erkek ()

2. Eğitim Durumunuz:

Üniversite ()

Yüksek Lisans ()

Doktora ()

Diğer: (Lütfen Belirtiniz)

3. Şu andaki işyerinde ne kadar süredir çalışmaktasınız? (Lütfen Belirtiniz)

4. Toplam Hizmet Süreniz: (Lütfen Belirtiniz):

B. ALLEN-MEYER ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÖLÇEĞİ

Lütfen her maddede belirtilen özelliklere, ne derece sahip olduğunuzu düşündüğünüzü, her bir maddenin yanında yer alan sayılardan birini seçerek belirtiniz. Eğer söz konusu özelliğe kesinlikle sahip olduğunuzu düşünmekteyseniz 5'i, eğer söz konusu özelliğe kesinlikle sahip olmadığını düşünmekteyseniz 1'i işaretleyiniz. Eğer düşüncelerinizin kesin olmadığını düşünmekteyseniz, 1 ile 5 arasındaki bir sayıyı işaretleyiniz.

(1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum)

DUYGUSAL BAĞLILIK BOYUTU

1) Kariyer hayatımın geriye kalanını bu kurumda geçirmekten mutluluk duyarım.	1	2	3	4	5
2) Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
3) Bu kurumda kendimi "ailenin bir parçası" gibi hissediyorum.	1	2	3	4	5
4) Bu kuruma karşı duygusal bir bağ hissediyorum.	1	2	3	4	5
5) Çalıştığım kuruma karşı güçlü bir aidiyet duygusu hissediyorum.	1	2	3	4	5
6) Çalıştığım kurumdan, dışarıdaki insanlara gururla bahsediyorum.	1	2	3	4	5

DEVAM BAĞLILIĞI BOYUTU

1) Şu an bu kurumdan ayrılmam, bundan sonraki hayatımda maddi zarara uğramama neden olur.	1	2	3	4	5
2) Şu an bu kurumda kalmam, istekten ziyade gerekliliktir.	1	2	3	4	5
3) Bu kurumdan ayrılmayı düşünmek için çok az seçim hakkına sahip olduğuma inanıyorum.	1	2	3	4	5
4) Benim için bu kurumdan ayrılmamanın olumsuz sonuçlarından biri de, başka bir kurumun burada sahip olduğum olanakları sağlayamama ihtimalidir.	1	2	3	4	5
5) Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrıldığımda neler olacağı konusunda endişe hissediyorum.	1	2	3	4	5
6) Bu kurumda çalışmaya devam etmemin önemli nedenlerinden biri de, ayrılmamın kişisel fedakârlık gerektirmesidir.	1	2	3	4	5

NORMATİF BAĞLILIK BOYUTU

1) Benim avantajıma olsa bile, çalıştığım kurumdan şimdi ayrılmak bana doğru gelmiyor.	1	2	3	4	5
2) Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	1	2	3	4	5
3) Bu kurumdan şimdi ayrılmamanın, burada çalışan diğer insanlara karşı duyduğum sorumluluklar nedeniyle yanlış olacağını düşünüyorum.	1	2	3	4	5
4) Çalıştığım kuruma çok şey borçluyum.	1	2	3	4	5
5) Bu kurumdan şimdi ayrılırsam suçluluk hissederim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Niray Demirörs
Doğum Yeri ve Tarihi : Adapazarı-19/05/1989

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Selçuk Üniversitesi Fransız Dili ve Edebiyatı
Yüksek Lisans Öğrenimi : İşletme (Tezli)
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce, Fransızca
Bilimsel Faaliyetleri : Yok

İş Deneyimi

Stajlar : Milli Eğitimde Fransızca Öğretmenliği
Projeler : Yok
Çalıştığı Kurumlar : AKINSOFT Yazılım Firması

İletişim

E-Posta Adresi : nirayemir6@gmail.com

Tarih : 27/05/2019