

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAMINDAN
BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMA DÜZEYİ İLE
KURUMSAL BAĞLILIK KARASINDAKİ İLİŞKİ VE
BİR ÖRNEK UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

DİDEM SEVER İŞÇİMEN

İSTANBUL, 2012

**T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ**

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ**

**Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAMINDAN
BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMA DÜZEYİ İLE
KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE
BİR ÖRNEK UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

DİDEM SEVER İŞÇİMEN

Tez Danışmanı: PROF. DR. ESİN CAN MUTLU

İSTANBUL, 2012

T.C.
BAHÇEŞEHİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ

Tezin Adı:Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama
Öğrencinin Adı Soyadı: Didem Sever İşçimen
Tez Savunma Tarihi: 04 Haziran 2012

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğu Enstitümüz tarafından onaylanmıştır.

Yrd. Doç. Dr. Burak KÜNTAY

Enstitü Müdürü
İmza

Bu tezin Yüksek Lisans tezi olarak gerekli şartları yerine getirmiş olduğunu onaylarım.

Doç. Dr. Tunç Bozbura
Program Koordinatörü
İmza

Bu Tez tarafımızca okunmuş, nitelik ve içerik açısından bir Yüksek Lisans tezi olarak yeterli görülmüş ve kabul edilmiştir.

_____ Jüri Üyeleri

_____ İmzalar

Tez Danışmanı
Prof. Dr. Esin CAN MUTLU

.....

Üye
Prof. Dr. Yonca GÜROL

.....

Üye
Doç. Dr. Tunç BOZBURA

.....

TEŐEKKÜR

Bilgisi, ilgisi, enerjisi ile güç veren, planlı ve sistematik yaklaşımıyla doğru adımları atmamı sağlayan, önerileri ile hem akademik hem de kişisel hayatıma renk katan sevgili danışmanım Prof. Dr. Esin Can Mutlu'ya,

Modern fikirleri ve projeleri ile insan kaynaklarına yeni bakış açıları kazandıran Prof.Dr. Yonca Gürol ile Doç.Dr. Tunç Bozbura'ya,

Kurumlarında araştırma yapmam için engelleri kaldıran, desteklerini eksik etmeyen yöneticilerim Savaş Usta ve Ali Mercan'a,

Değerli zamanlarımı ayırarak anketimi dolduran tüm çalışanlara,

Ve son olarak hayatıma girdiği günden bu yana değişmeme, gelişmeme katkısı olan, ufkumu genişleten, daha iyi bir insan olmamı sağlayan sevgili eşim Erkan İşçimen'e

Teşekkürlerimi sunarım.

İSTANBUL 2012

Didem SEVER İŞÇİMEN

ÖZET

Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARIN İŞ YAŞAMINDAN BEKLENTİLERİNİN KARŞILANMA DÜZEYİ İLE KURUMSAL BAĞLILIK ARASINDAKİ İLİŞKİ VE BİR ÖRNEK UYGULAMA

Didem Sever İşçimen

İnsan Kaynakları Yönetimi
Tez Danışmanı: Prof. Dr. Esin Can Mutlu

Haziran 2012, 99 Sayfa

Bu çalışmanın amacı Y kuşağı çalışanların iş yaşamından beklentileri ile mevcut deneyimleri arasındaki farkı ortaya çıkararak aradaki farkın örgütsel bağlılığa etkisinin incelenmesidir. Araştırma şu anda iş hayatına girmekte olan ve beş yıl içinde kurumlarda en büyük nüfusa sahip olacak Y kuşağı çalışanları kapsamaktadır. Kurumların yeni kuşağın beklentilerinin farkında olarak, sistemlerini buna göre şimdiden gözden geçirmesi ve hazırlanması açısından önem taşımaktadır.

Çalışma kapsamında telekomünikasyon sektörünün önemli kurumlarından birinde 1.504 kişinin katılımıyla anket uygulaması gerçekleştirilmiştir. Eğitim düzeyi, cinsiyet, bölgeler, deneyim gibi özellikler bazında farklılıklar incelenmiş, örgütsel bağlılığa etki eden beklentilerin bulunması hedeflenmiştir. Araştırmanın tek bir kurumda gerçekleştirilmiş olması, kısıtlardan biridir; bu yüzden elde edilen sonuçlar genelleştirilemeyebilir.

Araştırmanın sonunda, modelde yer alan faktörlerin kurumsal bağlılığı açıklamakta yetersiz kaldığı bulunmuştur. Ülkenin sosyoekonomik durumu, işsizlik ve istihdam oranı gibi kurum dışı faktörler ile kurumun marka gücü, imajı gibi kurumsal faktörlerin modele dahil edilmemiş olması, düşük açıklama oranının sebebi olabilir.

Bu çalışmanın sadece Y kuşağının kurumsal bağlılık tutumlarını incelemesi anlamında literatüre önemli katkısı bulunmaktadır. Türkiye'ye özgü olarak kuşakların incelenmesi açısından da literatürün oldukça yetersiz olduğu görülmüş, bundan sonraki araştırmacıların bu alanda çalışmalar yapmasının önemli katkılar doğuracağı düşünülmektedir.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, Milenyum Kuşağı, Örgütsel Bağlılık, Beklenti Düzeyi, Türkiye

ABSTRACT

EFFECTS OF EXPECTATION GAPS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF GENERATION Y AND A CASE STUDY

Didem Sever İşçimen

Human Resources Management
Supervisor: Prof. Dr. Esin Can Mutlu

June 2012, 99 Pages

The aim of this research is to reveal the difference between expectations and actual experiences of generation Y employees pertaining to the working environment, and also the effects of the gap on organizational commitment. The scope of research is based on generation Y which will be the biggest population in the organizations within the next five years. It is important that organizations notice the characteristics and expectations of generation Y and design the organizational systems in accordance with them.

In this study, 1.504 employees participated the survey that work in one of the leading company of telecommunication sector. Demographic variables such as education, gender, location, job experience has been analyzed, and aimed to find out the important expectations effecting organizational commitment. One of the limitations of this study is to focus only one company's employees; therefore it cannot ensure generalization of results obtained.

The analysis of the data has shown that the factors are inadequate to explain the organizational commitment. The factors that are not in the model such as socio-economic development and employment rate of the country or brand image of the company may be the reasons of this low rate of explanation.

This study makes significant contributions in terms of the focus on generation Y. The literature about generations in Turkey is considered inadequate and it would make important contributions if new researchers study about particularly the characteristics of generations in Turkey.

Key Words: Generation Y, Millennial, Organizational Commitment, Expectation Gaps, Turkey

İÇİNDEKİLER

TABLolar	viii
ŞEKİLLER	x
1. GİRİŞ	1
2. İNSAN KAYNAKLARINDA KUŞAK KAVRAMI	2
2.1 KRONOLOJİK OLARAK KUŞAK SINIFLANDIRMALARI	3
2.1.1 Yetişkinler (Matures)	4
2.1.2 Bebek Patlaması (Baby Boomers)	5
2.1.3 X Kuşağı	8
2.1.4 Y Kuşağı	10
2.1.5 Z Kuşağı	12
2.2 KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR	13
2.3 NÜFUS BİLGİLERİ VE KUŞAKLAR	16
2.3.1 Türkiye'deki Nüfus Bilgileri ve Kuşaklar	16
2.3.2 Türkiye'deki İstihdam İçinde Kuşak Oranları	18
3. KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMI	20
3.1 KURUMSAL BAĞLILIK TANIMLARI	21
3.2 KURUMSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI	24
3.2.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları	25
3.2.1.1 Kanter'in yaklaşımı	26
3.2.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı	28
3.2.1.3 O'Reilly & Chatman'in yaklaşımı	28
3.2.1.4 Penley & Gould'un yaklaşımı	29
3.2.1.5 Allen & Meyer'in yaklaşımı	30
3.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar	32

3.2.2.1	Becker'in yaklaşımı.....	33
3.2.2.2	Staw & Salancik'in yaklaşımı	34
3.2.3	Çoklu Bağlılık Yaklaşımları	35
3.3	KURUMSAL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER.....	37
3.3.1	Kişisel Faktörler	37
3.3.2	Kurumsal Faktörler	39
3.3.3	Kurum Dışı Faktörler	41
3.4	İŞ YAŞAMINDAN BEKLENTİLER	42
4.	ARAŞTIRMA.....	43
4.1	ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	43
4.2	ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER.....	44
4.3	ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI.....	45
4.4	ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER.....	46
4.5	ANALİZ VE TESTLER	48
4.5.1	Tanımlayıcı İstatistikler	48
4.5.2	Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi	53
4.5.3	Değişkenler ve Demografik Bilgilere İlişkin Çapraz Tablolar ...	56
4.5.4	Hipotez Testleri.....	58
5.	BULGULAR.....	61
6.	SONUÇ VE ÖNERİLER	64
	KAYNAKÇA	68
	EKLER.....	74
	EK 1 - Anket.....	75
	EK 2 – SPSS Tabloları: Değişkenlerin Ortalaması	84
	ÖZGEÇMİŞ.....	99

TABLULAR

Tablo 2.1: Farklı kaynaklarda yer alan kuşak sınıflandırmaları	3
Tablo 2.2: Araştırmada kullanılan kuşak sınıflandırması	4
Tablo 2.3: Coomer & Debard'ın yaklaşımı ile kuşak farklılıkları	13
Tablo 2.4: Kuşakların davranış özellikleri arasındaki farklılıklar	14
Tablo 2.5: Lancaster & Stillman'ın yaklaşımı ile kuşak farklılıkları.....	15
Tablo 2.6: Yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus dağılımı	16
Tablo 2.7: Kuşakların nüfus içinde dağılımı.....	17
Tablo 2.8: Yaş grubu ve cinsiyete göre işgücü ve istihdam içinde dağılımı.....	18
Tablo 2.9: Kuşakların işgücü ve istihdam içinde dağılımı.....	19
Tablo 3.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları.....	21
Tablo 3.2: Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında kullanılan kriterler	23
Tablo 3.3: Tutumsal bağlılık yaklaşımı açısından farklı araştırmacılarının geliştirdiği yaklaşımlar ve alt öğeleri	26
Tablo 3.4: Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler	37
Tablo 3.5: İş beklentileri örnekleri.....	42
Tablo 4.1: Anket ölçeği.....	47
Tablo 4.2: Cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım	48
Tablo 4.3: Yaşa göre sayısal ve yüzdesel dağılım	49
Tablo 4.4: Yaş gruplarına göre sayısal ve yüzdesel dağılım.....	49
Tablo 4.5: Eğitim durumuna göre sayısal ve yüzdesel dağılım	50
Tablo 4.6: Medeni duruma göre sayısal ve yüzdesel dağılım	50
Tablo 4.7: Toplam çalışma süresine göre sayısal ve yüzdesel dağılım.....	51
Tablo 4.8: Toplam çalışma süresi grubuna göre sayısal ve yüzdesel dağılım	51
Tablo 4.9: Şehire göre sayısal ve yüzdesel dağılım	52
Tablo 4.10: Bölgeye göre sayısal ve yüzdesel dağılım	53
Tablo 4.11: Güvenilirlik analizi	53
Tablo 4.12: Faktör analiz / bireyin iş yaşamından beklentileri	54
Tablo 4.13: Faktör analizi / kurumdaki mevcut durum	55
Tablo 4.14: Çapraz tablo / değişken ve demografik bilgiler	57

Tablo 4.15: Korelasyon analizi	58
Tablo 4.16: Regresyon analizi.....	59

ŞEKİLLER

Şekil 2.1: 1920-2000 yılları arasında Amerika’da gerçekleşen doğum oranları ve toplam doğum sayıları	6
Şekil 2.2: Kuşakların dağılımının grafik ile gösterimi (milyon).....	17
Şekil 2.3: Kuşakların istihdam içinde oranları (yüzde).....	19
Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları	24
Şekil 3.2: Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı	25
Şekil 3.3: Kanter’in yaklaşımı	27
Şekil 3.4: Etzioni modelinde temel kontrol mekanizmaları.....	28
Şekil 3.5: Allen & Meyer modeli	31
Şekil 3.6: Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı.....	32
Şekil 3.7: Çoklu bağlılık modeli	36
Şekil 3.8: Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçlar.....	41
Şekil 4.1: Araştırma Modeli	44

1. GİRİŞ

Hız ve değişim, hayatımızın iki önemli olgusudur ve teknoloji, bilim, kültür, ekonomi,siyaset, sanat gibi her alanda karşımıza çıkmaktadır. Etki alanı oldukça geniştir; insanları, kurumları, toplumları, aile hayatını veya sosyal ilişkileri, hatta çalışma, dinlenme veya eğlenme biçimlerini bile etkilemektedir.

Bilim ve teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte yirmi birinci yüzyıl ‘bilgi çağı’ olarak nitelendirilmektedir. Bilgi ve insan ekonominin önemli girdileri; kurumların da en önemli sermayesi haline gelmiştir. İnsanın öneminin artması ile birlikte bağlılık kavramı da önem kazanmıştır. Çünkü artık çalışanlar için klasik kariyer anlayışı da değişmekte ve artık kurumlarını değiştirmekte bir sakınca görmemektedirler.

Değişen dünya insanların algılarını, beklentilerini, önceliklerini, hayata bakışlarını, davranışlarını da etkilemektedir. Birbirlerine yakın dönemlerde dünyaya gelen insanların benzer özelliklerinin olması, kuşak kavramını ortaya çıkarmıştır. Her bir kuşağın farklı özellikleri olduğundan, kurumlar da sistemlerini yeni kuşaklara göre güncellemek durumundadır.

Bu çalışma, şu anda iş hayatına girmekte olan ve beş yıl içinde kurumlarda en büyük nüfusa sahip olacak Y kuşağının kurumsal bağlılık için beklentilerini ortaya koymak üzere yapılmıştır. Bu kuşaktaki çalışanların iş yaşamından beklentileri ile çalışma ortamlarındaki mevcut durumları kıyaslanmış ve bu farkın kurumsal bağlılığa ne ölçüde etkilediği incelenmiştir.

Kuşaklar ve kurumsal bağlılık üzerine yapılan literatür araştırması ikinci ve üçüncü bölümde anlatılmaktadır. Kuşak kavramı ikinci bölümde tanımlanmış, öncelikle kronolojik sınıflandırmalara yer verilmiş ve bu sınıflar arasındaki farklar özetlenmiştir. Türkiye’deki nüfus bilgilerine göre ülkemizdeki kuşak dağılımları tablolarla gösterilmiş, aynı zamanda yurtdışı literatür ile Türkiye arasında bulunan farklara dikkat çekilmiştir.

Üçüncü bölümde, kurumsal bağlılık kavramı üzerine inceleme yapılmış; literatürde yer bulan tanımlamalar anlatılmıştır. Farklı araştırmacıların yaklaşımlarına detaylı olarak yer verildikten sonra, kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler özetlenmiştir. Araştırmanın konusu olan iş yaşamından beklentiler ise ayrı bir başlıkta daha detaylı aktarılmıştır.

Araştırmanın önemi, modeli, hipotezleri, yöntemi ve analizi ile ilgili bilgiler ise dördüncü bölümde yer verilmiştir. Yapılan çapraz tablolar, güvenilirlik, faktör ve hipotez testleri ile özet tablolar bu bölümde yer almaktadır. Araştırmada kullanılan ölçek, analiz esnasında elde edilen detaylı tablolar ise ekler bölümünde görülebilir. Araştırmanın bulguları beşinci, buna yönelik sonuç ve öneriler ise altıncı bölümde özetlenmiştir.

Yapılan araştırma tek bir kurumla sınırlı kaldığından, sonuçların genelleştirilemeyecek olması çalışmanın kısıtlarından biridir. Aynı zamanda kurumsal bağlılığı etkileyen her bir faktöre ölçekte yer verilememesi de bir diğer kısıtı oluşturmaktadır. Ancak Türkiye genelinde yapılandırılmış büyük ölçekli bir kurumdan 1.504 gibi büyük bir çalışan kitlesinin değerlendirmelerinin analiz edilmiş olması sonucunda; araştırmanın modelinde yer alan faktörler ile ilgili ulaşılan bulguların, gerçekten çok da uzak olmayacağı söylenebilir.

Çalışmanın önemi sadece Y kuşağına yönelik bir araştırma olmasıdır. Kurumsal bağlılık ile ilgili literatürde çok sayıda akademik çalışma yer almaktadır. Ancak özellikle Y kuşağına odaklanan bir çalışma bulunmamaktadır.

Diğer bir önemi, yurtdışı kaynaklarda belirtilen kuşak özelliklerinin Türkiye ile kıyaslanarak ortaya çıkarılan farklardır. Türkiye’de Y kuşağı dönemi içinde doğan nüfusun, yurtdışı kaynaklarda belirtilen X kuşağı özelliklerine çok benzer olduğu gözlemlenmiştir. Bu anlamda Y kuşağı bilgisinin yurtdışından olduğu gibi Türkiye’ye transfer edilmesi ve ülkemize adapte edilmeden uygulamaya alınması sakıncalı sonuçlar doğurabilecektir. Bu çalışma Türkiye’deki kuşaklara yönelik bir çalışmanın başlangıcı niteliğinde olabilir.

2. İNSAN KAYNAKLARINDA KUŞAK KAVRAMI

Dünya, kurulduğu günden bu yana bir değişim süreci içindedir. Ekonomi, kültür, siyaset, teknoloji, sanat gibi çeşitli alanlarda gerçekleşen değişimler hayatın her alanında hissedilmektedir ve insanların algılarını, beklentilerini, önceliklerini, hayata bakışlarını, davranışlarını etkilemektedir. Bu etkileşimler; kuşakların dönemlerini oluşturmaktadır ve karakteristiğini belirlemektedir.

Türk Dil Kurumu “kuşak” kelimesini “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlamaktadır¹. Türk Dil Kurumu’nun bir diğer tanımı da şöyledir: “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil,jenerasyon, batın”. İlk tanımın temelinde yaşam benzerliği yatarken, ikinci tanımda yıl bazında bir ayırma gidilmiştir. Ancak hayat o kadar hız kazanmıştır ki, tanımda geçen süre geçerliliğini yitirmiştir. Dolayısıyla, bir kuşağı bir araya getiren, doğum tarihinden çok daha fazlasıdır.

Yirmi ve yirmi birinci yüzyılda yaşanan hızlı toplumsal değişmelerin sonucu olarak, kuşaklar arasındaki farklar daha belirginleşmektedir (İzmirlioğlu 2008). Kuşak dönemlerinin kısalması ve aradaki farkların belirginleşmesi sonucunda, konu insan kaynakları gündemindeönemli yer tutmaya başlamıştır. Bir işyerinde aynı anda üç farklı kuşaktan çalışanlar olabilmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıklar, insan kaynakları alanında da farklılıklara gidilmesine neden olmakta ve son yıllarda bu konuda yoğun araştırmalar yapılmaktadır.

Bu bölümde öncelikle kuşak kavramı tanımlanmış olup, sonraki kısımlarda ise kuşak sınıflandırmalarına ve her bir kuşağın özelliklerine detaylı olarak yer verilecektir. Türk kültürüne göre farklılık arz eden özellikler belirtilecek ve nüfus bilgileri, istihdam ve işgücündeki kuşak dağılımları ile bölüm sonlanacaktır.

¹ Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, 2012

2.1 KRONOLOJİK OLARAK KUŞAK SINIFLANDIRMALARI

Kaynak araştırması sırasında, kuşak kavramının çok net olarak tanımlanmadığı; özellikle sınıflandırma konusunda farklılıkların olduğu gözlemlenmiştir. Kuşakları başlatan tek bir olay olmadığından, daha çok bir geçiş süreci ile yeni bir dönem başladığından; tarihler konusunda farklılıklar olması olağandır. Ayrıca her toplumun aynı akımlardan farklı zamanlarda etkilendiği düşünüldüğünde, yine toplumlara göre kuşakların sınırları değişecektir.

Tablo 2.1’de farklı araştırmacıların, kuşak sınıflandırmaları yer almaktadır (Reeves & Oh 2008).

Tablo 2.1: Farklı kaynaklarda yer alan kuşak sınıflandırmaları

Kaynak	Sınıflandırma				
Howe & Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Lancaster & Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin & Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Oblinger & Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995-şimdi)
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-
Zemke vd. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-

Kaynak: Reeves & Oh2008. Generational differences, in handbook of research on educational communications and technology,

Tablodan görülebileceği gibi, farklı dönemler için farklı isimlendirmeler yapılmıştır, bu araştırmada kullanılan sınıflandırma tablo2.2’de gösterilmektedir. Tabloda yer alan kuşaklar bu bölümde tanımlanacaktır, araştırma konusu olan Y kuşağına ise, diğer kuşaklara göre daha detaylı olarak yer verilecektir

Tablo 2.2: Araştırmada kullanılan kuşak sınıflandırması

Sınıflandırma				
Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı (1995-şimdi)

2.1.1 Yetişkinler(Matures)

1900 ile 1945 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Dönemin insanları büyük savaşlar ve ekonomik krizler gibi zorlu yaşam şartlarına maruz kalmışlardır ve bu dönüm noktaları, kuşağın alt kırılımlarını oluşturmuştur.

Alt kuşaklar sırasıyla aşağıdaki gibidir (İzmirlioğlu 2008):

- i. Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914)
- ii. I. Savaş Kuşağı (1914-1918)
- iii. Ümit Kuşağı (1918-1929)
- iv. Depresyon Kuşağı (1929-1939)
- v. II. Savaş Kuşağı (1939-1945)

Yukarıdaki ayırımlar, dünya çapında genelleştirilebilir olmasına rağmen, toplumdan topluma zamanlaması değişiklik gösterebilir. Örneğin, Türkiye için ümit kuşağı 1918’de değil, Kurtuluş Savaşı’nın kazanılarak savaşların dinmesi ve yeni bir ülkenin temellerinin cumhuriyet ile atılması ile 1923’te başlamıştır.

Ekonomik ve politik belirsizlikler, bu kuşağın çalışkan, tutumlu ve temkinli olması sonucunu doğurmuştur. Kurumsal sadakate önem verirken, otoriteye ve çalışkanlığa saygı duymaktadırlar (Zemke vd. 1999).

Değişimi sevmeme ve riskten kaçınma, yine bu kuşağın özellikleri arasında yer almaktadır. Bu tutumları, komuta ve kontroledici bir liderlik tarzını ortaya çıkarmaktadır. Kendileri kural koyucudurlar, ancak koydukları kurallara kendileri de uyarlar (Burnett 2010).

Çalışma hayatında diğer kuşaklara nazaran daha küçük oranda yer bulan bu kuşak, iş hayatlarında hiyerarşiyi kabul etme, otoriteye saygı duyma, kendilerini işe ve kuruma adama, görevini herşeyin önünde tutma gibi davranışları ile göze çarpmaktadır (Notter 2005)

Bu döneme damga vuran olaylar, I ve II. Dünya Savaşları, 1929 ekonomik buhran, ırkçılık olayları; gelişmeler ise televizyonun icadı, otomobilin ve seri üretimin yaygınlaşması olarak gösterilebilir².

2.1.2 Bebek Patlaması (Baby Boomers)

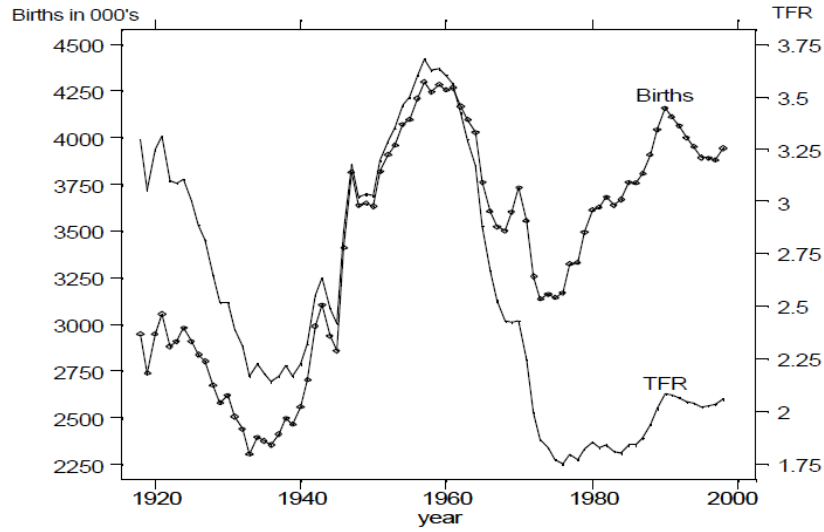
Bebek patlaması kuşağı 1947 ile 1964 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Bunüfus patlamasının ardında uzlaşılmış bir neden olmamakla birlikte, ekonomik, sosyal ve psikolojik faktörlerin bütününe neden olduğu söylenebilir.

Tolbize (2008)'e göre, ikinci dünya savaşından sonra azalan nüfusun hızlıca toparlanmasını sağlama, ekonomik buhranın etkilerinin azalması sonucunda ertelenen çocuk isteğinin yansıması ve daha iyimser bir döneme başlama hissi bebek patlamasının nedenleri arasında gösterilebilir.

Şekil 2.1'de, 1920-2000 yılları arasında Amerika'da gerçekleşen doğum oranları ve toplam doğum sayılarını göstermektedir. Grafik bu döneme neden bebek patlaması denildiğini net bir şekilde açıklamaktadır (Macunovich 2000).

²*Supervision of Intergenerational Dynamics Workshop*. 2009. University of Iowa School of Social Work

Şekil 2.1: 1920-2000 yılları arasında Amerika'da gerçekleşendoğum oranları ve toplam doğum sayıları



Kaynak: Macunovich 2000, *The baby boomers*, Columbia University

Bu kuşak, nüfusta önemli bir orana sahip olduklarından, hayatları boyunca ekonomiyi, finansal dengeleri, iş hayatını, kültürel değişimleri; emekli olurken de sosyal güvenlik kurumları, sağlık kuruluşları gibi sistemleri etkileyen bir role sahip olmuştur³(Macunovich 2000).

CQ Press tarafından 2007 yılında yayınlanan yazıda bebek patlaması kuşağının kronolojik olarak etkileri özetlenmektedir. Buna göre, 1940-50'lerde yüksek doğum oranları ile şehrin çevresindeki yerleşim alanlarının (suburban) gelişmesinde, 1960'larda kolej eğitiminin yaygınlaşmasında, uyuşturucu kullanımının artmasında, savaş karşıtı söylemlerin artmasında, 1980'lerde politikada ve mal varlığı konusunda öncü olmakta ve son olarak 1990'lerde emeklilik sistemlerinin ve fonlarının oluşturulmasında etkin rol oynamıştır.

Harris Interactive Poll adlı kuruluşun yaptığı farklı nesillerin birbirine bakış açısı ve toplumdaki algılanışlarını sorgulayan bir kamuoyu araştırmasının sonuçlarına göre "bebek patlaması" neslinin, topluma en olumlu etkisi olan, toplumsal bilinci en yüksek olan ve en üretken nesil olarak görüldüğü ortaya çıkmaktadır (İzmirlioğlu 2008).

³*Baby boomer 'retirement' facts*, (2008)

Bu dönemin insanları da, bir önceki kuşak gibi çalışkandır ve kurumlarına sadıktır. Üretkenlik ve kalite önemlidir (Mitcell 2005).

Çalışkanlık ve fedakârlığın başarı için ödenmesi gereken bedel olarak gören bu kuşak, işkoliklik akımını başlatmışlardır (Zemke vd., 2000). Takım çalışması, işbirliği yapma ve birlikte karar almayı severler. Sonuç odaklı olmalarına rağmen süreç odaklılığı da ihmal etmezler (Tolbize 2008).

Dönemin önemli olayları dünya savaşı sonrasındaki gelişme ve refah, insan hakları hareketleri, kadınlara özgürlük için girişimler sayılabilir. Televizyonun yaygınlaşması ile televizyondan etkilenen, kendilerine iyi bakan, sağlıklı olma ve genç kalabilme için çaba harcayan, iyimser ve barışçıl bir kuşaktır⁴.

Türkiye’de bu dönemde dünyaya gelen kuşak, her ne kadar bazı benzerlikler gösteriyor olsa da, farklı özellikleri de göz önünde bulundurulmalıdır. Öncelikle nüfus dağılımı Şekil 2.1’de gösterilen Amerika grafiğinden farklıdır. Amerika’da bu dönemde doğum oranlarında artış görülmüş ve sonraki dönemlerde bu oran azalmıştır. Bu durum, “baby boomer” kuşağının her alanda baskın kuşak olması sonucunu doğurmuştur. Oysa Türkiye’de doğum oranları azalmamış, sonraki yıllarda da artmaya devam etmiştir. Dolayısıyla baskın kuşak rolünde olmadığından; ekonomiyi etkileme, sistemlerin bu kuşağa göre yapılandırılması, bir sonraki kuşağa göre daha refah içinde olması durumları Türkiye için uygun yorumlar olmamaktadır. Bununla birlikte üretken, çalışkan ve fedakâr olma özellikleri ile Amerika’daki kuşak ile benzerlikler göstermektedir.

Türkiye’deki nüfus dağılımı ile istihdam ve işgücü içinde kuşakların payları bölüm 2.3’te detaylı olarak anlatılacaktır.

⁴*Supervision of Intergenerational Dynamics Workshop. 2009*

2.1.3 X Kuşığı

X kuşığı 1965 ile 1980 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Bebek Patlaması kuşağının gölgesinde yetiştikleri için bu kuşağın da özelliklerini yansıtmaktadırlar. (Fleischner2006)

Bu kuşak nüfus olarak daha küçük bir boyutta olduğundan aynı zamanda “bebek düşüşü – *baby bust*” olarak da adlandırılır. “X kuşığı” terimi Kanadalı yazar Douglas Coupland 1991 yılında “Generation X: Tales for an accelerated culture” adlı bir kitap yayınlanmasının ardından sonra popüler bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Tolbize 2008). Kitap “etiket”lere karşı çıkan kuşağın adını “X kuşığı” olarak nitelendirirken, sonradan gelen kuşakların Y ve Z kuşığı olarak etiketlenmesine de zemin hazırladığını ifade etmektedir.

X kuşığı, eski “boomer”ların çocukları, finans, aile ve toplum açısından güvensiz bir ortamda yetiştiler. Ailelerinin işten atılmalarına ve Amerika’nın global gücünün azalmasına şahit oldular. Durgun iş pazarı, kurumların küçülmesi ve sınırlı iş gücü hareketliliği ile büyüdüler ve anne-babalarından daha az kazanan ilk kuşak oldular. Her iki ebeveynin çalıştığı ya da yüksek boşanma oranları ile tek bir ebeveyn ile yaşayan bu kuşak, kilitli kapıların ardından kendilerini korumaları gereken çocuklar oldular (Karp vd. 2002)

Önceki kuşaklar ile kıyaslandığında, iş-yaşam dengesini koruyabilen; daha bağımsız, özerk ve kendine güvenen bir kuşaktır (Zemke vd. 2000).

Para bu kuşağı motive etme araçlarından biri değildir, ancak eksikliği motivasyon kaybına neden olur (Karp vd. 2002).

Geribildirim almaktan hoşlanırlar, değişimlere uyum sağlama konusunda iyidirler, esnek planları tercih ederler ve işe ancak eğlenceli olduklarında katlanabilirler. Girişimci, pragmatist ve yaratıcı özellikleri ile eski kuşaklardan bir adım daha öndedir (Tolbize2008).

İş yaşam dengesini önem verirler. Bebek patlaması kuşağının “çalışmak için yaşamak” sloganı, bu kuşakta “yaşamak için çalışmak” şeklinde değişmiştir. Bu dönemin önemli olayları soğuk savaş, Vietnam savaşı, Watergate skandalı sayılabilir. Önceki kuşaklar gibi sıcak savaşın içinde yer almamış, ancak uzakta hep bir tehdit olarak algıladıklarından şüpheli ve güvensiz bir yapıya sahip olmuşlardır. MTV, AIDS, bilgisayar oyunları dönemin diğer önemli etkenleri arasında yer almaktadır⁵.

Bu kuşağın iş hayatındaki özellikleri aşağıdaki başlıklarda özetlenebilir (Mitchell 2005)

- Nicelikten çok niteliğe önem verme
- Çoklu görevler üstlenebilme (*multitask*)
- İş-yaşam dengesi, esnek çalışma saatleri, görev paylaşımı
- Otorite ile rahat bir ilişkide olması, unvanlardan etkilenmemesi
- Teknik ve iletişim becerilerinin güçlü olması
- Çok üretmek için değil, kendilerine zaman kazanmak için çok çalışmaları

Bu kuşağın özellikleri de “bebek patlaması” kuşağında olduğu gibi, Türkiye’den farklılık göstermektedir. Örneğin, Amerika’da boşanma oranlarının yüksek olması veya her iki ebeveynin çalışıyor olması sonucunda evde yalnız büyüyen, bilgisayar oyunları ile zamanını geçiren ve bireyselliğine düşkün olan bir kuşak ortaya çıkmıştır. Ancak Türkiye’de aile yapısı birbirine bağlı ve bireysellikten uzak olmayı sağlayan bir yapıdadır. Yurtkuran ve arkadaşlarının yaptığı araştırmaya göre (2009), Türkiye’deki boşanma oranlarına bakıldığında, diğer ülkelere kıyasla en düşük orana sahip ülkelerden biridir. ABD ise en yüksek boşanma oranına sahip ülkeler arasında yer almaktadır. Aile özellikleri bakımından farklılaşan ve dönemin çocuklarını etkileyen özellikler bakımından, yukarıda bahsedilen özelliklerin birçoğu Amerika için geçerli olup, Türkiye’deki kuşak özelliklerinin daha farklı olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

⁵*Supervision of Intergenerational Dynamics Workshop. 2009*

2.1.4 Y Kuşığı

Y kuşığı 1981 ile 1995 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. Bu kuşığı aynı zamanda “milenyum kuşığı, gelecek kuşak, www kuşığı, dijital kuşak, patlama kopyası (echo boomers), net kuşığı” olarak nitelendiren kaynaklar da mevcuttur (Tolbize 2008).

Nüfus içinde oran olarak X kuşağından daha büyüktür. Türkiye’de genç nüfusa sahip bir ülke olarak, Y kuşığı oldukça büyük oranda yer tutmaktadır ve gelecek 5-10 yıl içerisinde iş hayatında en çok paya sahip olan kuşak olacaktır. Araştırmamda bu kuşığı hedef kitle olarak seçmemin nedeni kısa vadede iş hayatında baskın rolü sahiplenecek olmalarıdır.

Refah düzeyi yüksek, iletişim ve bilgi teknolojilerinin patladığı bir dönemde dünyaya gelmişlerdir. Televizyon, medya gibi kanallar ile pazarlama hedefi olarak mesaj bombardımanına tutulmuşlar ve dünya ile iletişimleri doğdukları günden itibaren başlamıştır. Bu yüzden iletişimin yeri bu kuşakta oldukça önemlidir. İş, eğlence ve sosyal aktiviteler iç içe geçmiştir. Çeşitlilik (diversity) ile büyüyen bu kuşak, nerdeyse fark etmeyecek kadar insanlar arasındaki etnik farklılıkları dikkate almamaktadırlar (Notter 2005) . Bu yönüyle X kuşağından farklıdır, ayrımcılık Y kuşağından önceki kuşaklarda daha baskın olarak görülmektedir.

Deloitte tarafından 2007 yılında yürütülen bir araştırmada da, kendilerini özgüveni oldukça yüksek ve hırslı olarak tanımladıkları görülmektedir. Sosyal ağlardan ve iletişimden vazgeçmeme yönleri ön plana çıkmış olup, bu ortamları iş hayatında da bulma beklentileri vardır.

Talepkar, kendine güveni yüksek ve girişim ruhu olan bir kuşaktır (Tolbize 2008).Y kuşığı sabretmeyi ve beklemeyi bilmemektedir. Varlıkla büyüyen Y kuşığı fazla sabırlı olamamaktadır çünkü yokluğu neredeyse hiç yaşamamıştır. Bu da Y kuşağının en büyük dezavantajı olarak göze çarpmaktadır (İzmirlioğlu 2008).

Çatalkaya (2008), Y kuşağının özelliklerini şu şekilde sıralıyor:

- Çok kanallı televizyon, internet
- Kendini ve tercihlerini rahatlıkla ortaya koyabilme, girişimcilik
- Kendilerinden ve işvereninden yüksek beklentiler
- Sürekli eğitimin ve öğrenme
- Sorumluluk alma ve kendilerini ispat etme isteği
- Daha hırslı ve çabuk yükselmek isteme
- Rahatlığa düşkün, çalışmayı ve sosyalleşmeyi pek sevmeme
- Uzun süreli sadakat göstermeme ve kolay tatmin olmama
- Direkt emir almaktan ve ast olmaktan hoşlanmama
- Otoriteden rahatsız olma

University of Iowa School of Social Work'ün (2008) yürüttüğü çalıştay raporunda ise özellikleri şu şekilde sıralanmıştır:

- Global odaklı
- Sağlık, spor, bedenleri ile ilgili
- En eğitilmiş kuşak, ama soğuk savaşı hatırlamayan bir kuşak
- Geleceğe yönelik oldukça iyimser
- Özgüven sahibi
- Ahlaki konularda güçlü bir duruş sergileyen
- Her türlü bilgiye ve kaynağa ulaşabileceğini düşünen
- Farklılığa sadece değer vermenin ötesinde, farklılığı arayan

Mitchell (2005) araştırmasında Y kuşağının tercihlerini aşağıdaki gibi ifade etmiştir:

- Değişim sağlayan ve etki bırakan
- Kendilerini ifade edebilecekleri bir iş
- Aynı anda çok işi yürütme
- Aktif bir şekilde olaylara dahil olma, içinde yer alma
- Çalışma saatlerinde, dış görünüşte esneklik; rahat bir iş ortamı
- Takım çalışması
- İş başı eğitim

- Her şeyi hızlı ve kolay yoldan elde etme
- İş ve hayat dengesi

Şekil 2.1’de görüldüğü üzere bu kuşağı kapsayan dönemde de; baby boomer kuşağındaki gibi yüksek doğum oranı görülmektedir. Bu yönüyle ikinci bir bebek patlaması kuşağı olarak nitelendirilen Y kuşağının, aynen bebek patlaması kuşağının ekonomi üzerindeki etkileri gibi büyük etkileri olacağı düşünülmektedir.

Diğer kuşaklarda olduğu gibi, Türkiye’deki Y kuşağı da yukarıdaki özellikler itibariyle farklılaşmaktadır. Bir önceki bölümde anlatılan X kuşağı özelliklerinin bir kısmı, Türkiye’deki Y kuşağı sınırlarında doğan insanlar için daha uygundur. Bu dönemde anne-babası çalıştığı için daha yalnız olan, bireyselliğini ön plana çıkaran, teknoloji ve iletişime yatkın olan, çoklu görevler üstlenebilen özellikleri ile X kuşağı özellikleri baskındır. Türkiye’deki Y kuşağının tam olarak hangi yılda başladığına dair araştırmalar literatürde yer bulmamakla birlikte, 1985-1990 yılından sonra doğanlar için Y kuşağı tanımı yapılması hipotez olarak öne sürülebilir.

2.1.5 Z Kuşağı

Z kuşağı 1995 yılından sonra doğanları kapsamaktadır, en büyükleri 16 yaşındadır. Henüz iş dünyasına girmediklerinden, iş hayatında nasıl bir davranış sergileyecekleri bilinmemektedir.

Literatürde henüz çok geniş yer bulmayan bu kuşak için teknolojiye en açık, yatkın ve araçtan ziyade yaşamın bir parçası gibi gören algılarının bulunduğu söylenebilir.

Bu araştırmanın konusu kuşakların iş hayatındaki davranışları, beklentileri ve algılarını kapsadığından; bu kuşak detaylı olarak anlatılmayacak olup, sonraki bölümlerde yapılan kıyaslamalara dahil edilmeyecektir.

2.2 KUŞAKLAR ARASINDAKİ FARKLILIKLAR

Detaylı olarak anlatılan kuşakların ana özelliklerinden sonra, bu bölümde bakış açıları, değerleri, davranışları yönüyle farklı araştırmacıların yapmış olduğu kıyaslamalara yer verilmektedir. Farklı kaynaklarda yer alan kıyaslama örnekleri tablo 2.3, 2.4 ve 2.5'te özetlenmiştir.

Tablo 2.3: Coomer & DeBard'ın yaklaşımı ile kuşak farklılıkları

Kriter	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven düzeyi	Otoriteye değil, kendine güven	Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi	Otoriteye karşı yüksek güven düzeyi
Kurumlara Sadakat	Küçümseyen	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
İstek	Görev alma	Girişimci olma	Bir kahramanı takip etme
Kariyer hedefi	Gösterişli bir kariyer	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) kariyer sahibi olma
Ödül	Unvan ve güzel bir ofis	Yapmama özgürlüğü	Anlamlı iş
Ebeveyn-çocuk ilişkisi	Uzaklaşan	Mesafeli	İzinsiz, müdahaleci
Çocuk sahibi olma	Kontrollü	Şüpheli	Şüphesiz, kesin
Aile hayatı	Çocuk olarak üzerine düşülen	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
Eğitim	İfade özgürlüğü	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Değerlendirme	Yılda bir kere belge ile	"Pardon, nasıl iş çıkarıyorum sizce?" diye soran	Ne zaman istersem, geribildirim alırım
Politik eğilim	Baskılara karşı hücum eden, saldıran	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan
Büyük soru	Bu ne demek?	Bu çalışıyor mu?	Bunu nasıl kurgularız?

Kaynak: Coomers & DeBard, 2004. Serving the millennial generation: new directions for student services

Tablo 2.3'teki özellikler, bebek patlaması kuşağının birçok yönden kendine güvenen, kafasında bazı şeyleri oturtmuş ve ne istediğini bilen bir tarzı olduğuna işaret etmektedir. X kuşağı içinse bu söylenemez, şüpheli yapısı onu sürekli geribildirim almaya itmektedir, çevresindekilerin görüşü ile kendi özgüvenini sağlamaya yönelik çabalar. Bireysel olmasının arkasında yine bu güvensiz tutum yatıyor olabilir. Y kuşağı incelendiğinde, bebek patlaması kuşağı ile ortak yönleri olduğu görülebilir. Kendine

güven problemi olmayan bu kuşağın, bunu yansıtmaya biçimi farklıdır. Bir önceki kuşaktan en büyük farkı, bireysel olmaması, sosyal ortamlarda kendini ifade etmeye değer vermesidir.

Reisenwitz ve Iyer'in 2009'da yaptığı çalışmalarında, Y kuşağı X kuşağına göre kendi becerilerine çok daha yüksek oranda güvendiklerini, rahatlık düzeylerinin daha yüksek olduğunu ve eğlence ve sosyal amaçlı internet kullanımının yoğun olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo2.4: Kuşakların davranış özellikleri arasındaki farklılıklar

Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşama	Yaşamak için çalışma	Mevcut birikimleri tüketerek yaşama
Sadece iş odaklı olma	Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Uzun süreli çalışma	Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Küçük işletmeler kurma çabası	Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı önemsememe	Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Gerekirse teknolojiyen yararlanma	Teknolojiyle yaşama	Teknolojiyen vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle (pure) duygusal

Kaynak: İzmirlioğlu 200.

Tablo 2.4'te yer alan özellikler, çoğunlukla iş hayatı ile ilgilidir. Eski kuşaklarda emek ve zaman olarak daha fedakâr bir yaklaşım görülürken, yakın dönemlere yaklaşıldığında daha az çalışma isteği göze çarpmaktadır. Bununla birlikte imaj önem kazanmakta ve sosyal yaşamın etkileri artmaktadır.

Tablo 2.5: Lancaster & Stillman'ın yaklaşımı ile kuşak farklılıkları

Kriter	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Tutum	İyimser	Şüpheli	Gerçekçi
Genel	Dünyada olumlu bir değişim yaratabileceklerine inanır	En yanlış anlaşılmiş kuşak Becerikli ve bağımsızdır Yardım istemek veya etmek için de başkalarına bağlı değildir	Farklılığa değer verir Düzenlenmiş olma yerine işbirliğini tercih eder Sorunların çözülmesinde pragmatist yaklaşır
Etkileyen Kişiler	Martin Luther King, JFK, Gloria Steinem, the Beatles	Bill Clinton, Al Bundy, Madonna, Beavis and Butthead, Dennis Rodman	Prince Williams, Winky Tinky, Felicity, Marilyn Manson, Venus and Serena Williams, Britney Spears
İş Alışkanlıkları	Opritimist bakış açısı var Çalıştıkları işten haz almak isteyen ve çalışkanlar Kişisel gelişime inanan	Çeşitliliğin farkında olan ve global düşünen İş-özel hayat dengesi önemli Kendilerine güvenen İşte eğlence arayan Son teknoloji ile çalışmayı seven	Opritimist bakış açısı var Kendinden emin Başarı odaklı Güçlü ahlaka ve topluma hizmete inanan Çeşitliliğin farkında olan

Kaynak: Lancaster & Stillman 2002

Tablo 2.5'te yer alan çeşitli kriterler göz önünde bulundurulduğunda, Y kuşağı ve bebek patlaması kuşağı arasında benzerlikler olduğu görülebilir. İyimserlik, kendine inanan bir yapısı olan her iki kuşak, bu yönleriyle X kuşağından farklılaşmaktadır. X kuşağı için kullanılan "kayıp kuşak, anlaşılmayan kuşak" tanımlamalarını, bu durum anlaşılır kılabilir.

2.3 NÜFUS BİLGİLERİ VE KUŞAKLAR

Bu bölümde Türkiye’den bilgiler aktarılmaktadır. Nüfus, istihdam ve işgücü açısından Türkiye’de kuşakların sayıları ve toplam içindeki oranlarını gösteren tablolar ve grafikler yer almaktadır.

2.3.1 Türkiye’deki Nüfus Bilgileri ve Kuşaklar

Tablo 2.6 Türkiye İstatistik Kurumu internet sitesinde yer alan 2011 yılı adrese dayalı kayıt sistemi verilerine dayanarak oluşturulmuştur. Yaş grupları ve cinsiyet ayrımında toplam kişi sayısı gösterilmektedir.

Tablo 2.6: Yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus dağılımı

Yaş Grubu	Toplam	Erkek	Kadın
0-4	6.199.824	3.184.160	3.015.664
5-9	6.084.146	3.123.697	2.960.449
10-14	6.602.605	3.386.882	3.215.723
15-19	6.317.583	3.240.196	3.077.387
20-24	6.224.591	3.173.618	3.050.973
25-29	6.306.233	3.210.343	3.095.890
30-34	6.495.634	3.285.387	3.210.247
35-39	5.632.742	2.837.182	2.795.560
40-44	4.770.774	2.430.841	2.339.933
45-49	4.786.084	2.405.435	2.380.649
50-54	3.792.436	1.909.912	1.882.524
55-59	3.454.415	1.716.102	1.738.313
60-64	2.566.487	1.231.274	1.335.213
65-69	1.868.175	876.489	991.686
70-74	1.451.368	649.739	801.629
75-79	1.118.310	497.023	621.287
80-84	688.840	260.355	428.485
85-89	284.594	94.160	190.434
90+	79.428	20.159	59.269
Toplam	74.724.269	37.532.954	37.191.315

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verileri(2011)

Tablo 2.6’da yer alan bilgilerin, kuşak aralıkları bazında araştırmacı tarafından gruplanması ile tablo 2.7 ve Şekil 2.2 oluşturulmuştur.

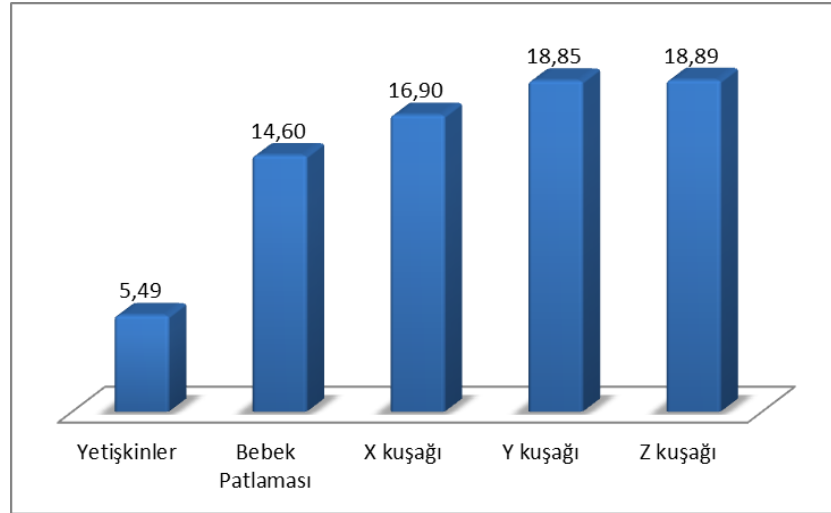
Aşağıdaki tablo her bir kuşak için toplam kişi sayısını ve genel içindeki oranları göstermektedir. ‘‘Toplam’’ sştunu baz alınarak, her bir kuşağıın toplam nşfusunu gşsteren bilgiler ise Şekil 2.2.’de yer almaktadır.

Tablo 2.7: Kuşakların nşfus içinde dağılımı

Yaş Grubu	Doğıum Yılı	Kuşak	Toplam	Erkek	Kadın	Oran
0-14	1997-2011	Z kuşağı	18.886.575	9.694.739	9.191.836	25,3%
15-29	1982-1996	Y kuşağı	18.848.407	9.624.157	9.224.250	25,2%
30-44	1967-1981	X kuşağı	16.899.150	8.553.410	8.345.740	22,6%
45-64	1962-1966	Bebek Patlaması	14.599.422	7.262.723	7.336.699	19,5%
65 ve üzeri	1942-1947	Yetişkinler	5.490.715	2.397.925	3.092.790	7,3%
Toplam			74.724.269	37.532.954	37.191.315	100

Kaynak: Tşrkiye İstatistik Kurumu adrese dayalı nşfus kayıt sistemi verileri(2011)

Şekil 2.2: Kuşakların dağılımının grafik ile gşsterimi (milyon)



Kaynak: Tşrkiye İstatistik Kurumu adrese dayalı nşfus kayıt sistemi verileri(2011)

‘‘Bebek patlaması kuşağı’’na ilişkin bşlümde de değınildiğı üzere, Tşrkiye’deki nşfusa dağılımı Amerika’daki dağılımdan farklıdır. Amerika’da bu dşnemde gşrşlen doğıum oranlarındaki artış sonraki dşnemlerde yaşanmamış ve bu kuşak yaşamları boyunca

nüfus içinde en ağırlıklı konumda kalmıştır. Oysaki Türkiye’de doğum oranları artmaya devam etmiş ve bu kuşağın baskın konumda olması durumu yaşanmamıştır.

2.3.2 Türkiye’deki İstihdam İçinde Kuşak Oranları

Tablo 2.8 Türkiye İstatistik Kurumu internet sitesinde yer alan 2011 yılı adrese dayalı kayıt sistemi verilerine dayanarak oluşturulmuştur. Yaş grupları ve cinsiyet ayrımında işgücü ve istihdam için yer alan kişi sayısı gösterilmektedir.

Tablo 2.8: Yaş grubu ve cinsiyete göre işgücü ve istihdam içinde dağılımı

Yaş Grubu	İşgücü Durumu			İstihdam Durumu		
	Toplam	Erkek	Kadın	Toplam	Erkek	Kadın
15-19	1.636	1.122	514	1.378	943	435
20-24	2.892	1.829	1.063	2.319	1.503	816
25-29	4.084	2.888	1.196	3.573	2.566	1.007
30-34	4.152	2.989	1.163	3.794	2.763	1.031
35-39	3.675	2.614	1.061	3.398	2.437	961
40-44	3.284	2.347	937	3.054	2.183	871
45-49	2.643	1.928	715	2.459	1.785	674
50-54	1.848	1.354	494	1.723	1.250	473
55-59	1.173	848	325	1.103	785	318
60-64	679	481	198	658	462	196
65 +	658	467	191	650	459	191
Toplam	26.724	18.867	7.857	24.109	17.136	6.973

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verileri(2011)

Tablo 2.8’de yer alan bilgilerin, kuşak aralıkları bazında araştırmacı tarafından gruplanması ile tablo 2.9 ve şekil 2.3 oluşturulmuştur.

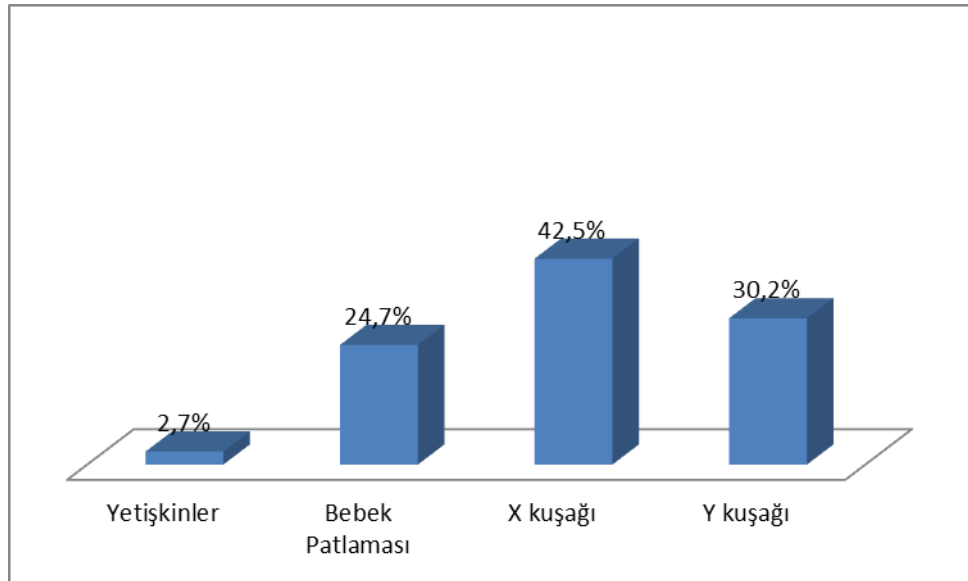
Tablo 2.9 her bir kuşak için iş gücü ve istihdam içinde toplam kişi sayısını ve genel toplamdaki oranları göstermektedir. “Toplam” sütunu baz alınarak, her bir kuşağın istihdam içindeki yüzdesini gösteren bilgiler ise şekil 2.3.’te yer almaktadır.

Tablo 2.9: Kuşakların işgücü ve istihdam içinde dağılımı

Yaş Grubu	Doğum Tarihi	Kuşak	İşgücü Durumu				İstihdam Durumu			
			Toplam	Erkek	Kadın	Oran	Toplam	Erkek	Kadın	Oran
15-34	1977-1996	Y kuşağı	12.764	8.828	3.936	47,8%	11.064	7.775	3.289	45,9%
35-44	1967-1976	X kuşağı	6.959	4.961	1.998	26,0%	6.452	4.620	1.832	26,8%
45-49	1962-1966	Bebek Patlaması	6.343	4.611	1.732	23,7%	5.943	4.282	1.661	24,7%
65 +	1942-1947	Yetişkinler	658	467	191	2,5%	650	459	191	2,7%
Toplam			26.724	18.867	7.857	100	24.109	17.136	6.973	100

Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verileri(2011)

Şekil 2.3: Kuşakların istihdam içinde oranları (yüzde)



Kaynak: Türkiye İstatistik Kurumu adrese dayalı nüfus kayıt sistemi verileri(2011)

Şekil 2.3'te görüldüğü üzere, istihdam içindeki en büyük yüzde X kuşağına aittir, ancak yakın gelecekte (5-10 yıl), Y kuşağının baskın kuşak olacağı söylenebilir. Bebek patlaması ya da X kuşağı özelliklerine göre yapılandırılmış kurumlar, bu durumu göz önünde bulundurarak yeni kuşağın değerleri, beklentileri ve çalışma tarzlarını anlamaya vizyon geliştirmeleri önemlidir.

3. KURUMSAL BAĞLILIK KAVRAMI

Türk Dil Kurumu sözlüğünde “birine karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve gösterme, sadakat” olarak tanımlanan ve modern yönetim kavramlarından biri olan “bağlılık” üzerine çok sayıda çalışma yapılmış olup, literatürde önemli yer tutmaktadır⁶.

“Örgütsel bağlılık” olarak literatürde geniş yer bulan bu kavram Porter, Steers, Mowday ve arkadaşları tarafından ifade edildiği dönemden beri Batı ülkelerinde fazlasıyla dikkat çekmiş bir araştırma konusu haline gelmiştir (Güney 2011).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmaların sayısındaki artışın bazı nedenlerini şu şekilde sıralamak mümkündür (Bayram 2005):

- Örgütte bağlılığın, arzu edilen çalışma davranışı ile ilişkisi
- Örgüte bağlılığın işten ayrılma nedeni olarak, iş tatmininden daha etkili olduğunun araştırmalarla ortaya konması
- Örgüte bağlılığı yüksek olan kişilerin, düşük olanlara göre daha iyi performans göstermeleri
- Örgüte bağlılığın, örgütsel etkililiğin yararlı bir göstergesi olması
- Örgüte bağlılığın, fedakârlık ve dürüstlük gibi örgüt vatandaşlığı davranışlarının bir ifadesi olarak dikkat çekmesidir.

Bu bölümde öncelikle, kurumsal bağlılığın tarihsel gelişim süreci içinde farklı araştırmacılar tarafından yapılan tanımları açıklanacak, ardından farklı araştırmacıların yaklaşımları doğrultusunda bağlılık öğeleri incelenecektir. Sonraki bölümde kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler aktarılacak olup, “iş yaşamından beklentiler” faktörü araştırmanın konusu olması sebebiyle ayrı bir bölümde detaylandırılacaktır.

⁶ Türk Dil Kurumu, www.tdk.gov.tr, 2012

3.1 KURUMSAL BAĞLILIK TANIMLARI

Kurumsal bağlılık literatürü incelendiğinde birbirinden farklı birçok bağlılık tanımına rastlamak mümkündür Bu kavram tanımının üzerinde bir fikir birliğine varılmamasının en önemli nedeni, sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi farklı disiplinlerden gelen araştırmacıların konuya kendi uzmanlık alanları temelinde ele almalarıdır (Koç 2008).

Bu tanımlar tarihsel gelişim süreci içinde tablo 3.1’de gösterilmektedir(Balay 2000; İnce ve Gül2005; Sabuncuoğlu 2009)

Tablo 3.1: Örgütsel Bağlılık Tanımları

Becker	1960	Kişinin, yan fayda (<i>side-bet</i>) sağlaması ve bunu tutarlı faaliyetlerle bütünleştirmesi
Grusky	1966	Bireyin örgüte olan bağının gücü
Lauer	1968	Personelin örgüt çıkarı için daha fazla çaba göstermesi, örgütün amaç ve değerlerini kabul etmesi
Rietzer & Trice	1969	Örgütün kişiye göre anlamlılık düzeyine dayanan psikolojik bir olgu
Schneider & Nygren	1970	Örgütün ve bireyin amaçlarının zaman içinde bütünleşmesi ve uyumlaşması süreci
Kiesler	1971	Bireyin belli bir hareket tarzına ve çevresindeki kişilere bağlılık duyması ile belli başlı davranışlara yönelmede kişinin kendisini taahhüt altına koyması
Sheldon	1971	Kişinin kimliğini örgüte bağlayan tutum ve eğilimler
Hrebiniak & Alutto	1972	Bireylerin örgüt arasında meydana gelen ve katılan açısından maliyete göre daha fazla ödül almayı anlatan değişim ilişkisi
Buchanan	1974	Kişinin örgütle özdeşleşmesi, işini benimsemesi ve sadakatini sunması, örgütün amaç ve değerlerine duygusal olarak bağlanması
Ergun	1975	Bir kişiye, bir düşünceye, bir kuruma, kendimizden daha büyük gördüğümüz bir şeye karşı bağlılık gösterme, yerine getirmek zorunda olduğumuz bir yükümlülük

Steers	1977	Örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba göstermek ve güçlü bir aile gibi hissetmesi
Wiener	1982	Örgütsel amaçlarına uygun bir biçimde davranabilmek için içselleştirilmiş normatif baskıların toplamı
Mowday, Porter & Steers	1982	Bireyin belirli bir örgütle bütünleşmesi için gerekli göreceli güç
Marrow	1983	İşgörenin örgütte kalma ve onun için çaba gösterme arzusu ile örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi
Fukami & Larson	1984	Sosyal örgüte ve örgütsel role bağlılık
Reichers	1985	Örgütü oluşturan çoklu öğelerin (üst yönetim, müşteriler, sendikalar ve / veya toplum) amaçlarıyla özdeşleşme süreci
O'Reilly & Chatman	1986	Örgütün bakış açısı ve özelliklerini kabul etme ve kendine uyarlama derecesi
Schwenk	1986	Kişinin belli bir hareket tarzına bağlılığı; açık bir ödül veya ceza olmasa bile yapılanı sevme ve ona devam etme isteği
DeCotiis, Summers	1987	Örgütün amaç ve değerlerine taraflı, duygusal bağlılığı, amaç ve değerler kapsamında bireyin, rolünü örgütün iyiliği için yapması
Geartner, Nollen	1989	Örgütte kalma isteği duyarak, örgütün amaç ve değerleriyle, birincil hedef olarak maddi kaygı duymadan bütünleşmesi
Beckr vd.	1996	İşgörenin iş yerine psikolojik olarak bağlanması
Meyer & Allen	1996	Personelin örgütle ilişkisini şekillendiren ve örgütün sürekli bir üyesi olma kararı almalarını sağlayan bir davranış
Balay	2000	Bireyin örgütteki yatırımları, tutumsal nitelikteki bir bağlılıkla sonuçlanan davranışlara yönelimi ve örgütün amaç ve değerler sistemiyle bütünleşmesi
Bayram	2005	Personelin örgütte kalmak istemesi, örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile kimliklenme, personelin örgüte karşı olan sadakat tutumu ve çalıştığı örgütün başarılı olabilmesi için gösterdiği ilgi

Kaynak: Balay 2000; İnce ve Gül 2005; Sabuncuoğlu 2009

Örgütsel bağlılık literatürü, araştırmacıların büyük ölçüde bireylerin bağlılık niteliği, kişinin örgütsel amaç ve çıkarları koruma isteği, örgüte dönük belli davranışsal gerekleri yerine getirme ve örgütle paylaşılan birlikteliğin daha çok moral-psikolojik gücü üzerinde odaklandıklarını göstermektedir. Bunun yanında yazarlardan önemli bir bölümü de örgütsel bağlılığı, çalışanların, örgütün farklı parçalarına veya ögelerine bağlılığı şeklinde anlamlandırmışlardır (Balay 2000).

Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında kullanılan kriterler ve kullanımları aşağıdaki başlıklar altında sıralanabilir:

Tablo 3.2: Örgütsel bağlılığın tanımlanmasında kullanılan kriterler

KRİTER	ARAŞTIRMACILAR VE BULGULAR
Yatırımlar	Bağlılık örgüt tarafından sunulan ödül ve maliyetlerin bir fonksiyonudur. Örgütsel hizmet süresi ile birlikte artar. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Becker (1960); Sheldon (1971); Alutto, Hrebiniak ve Alonso (1973); Farrel ve Rusbult (1981) tarafından yapılmıştır. Allen ve Meyer (1990)'in devamlılık bağlılığı da örgüte yapılan yatırımları (algılanan maliyet) esas almaktadır
Davranışlar ve Özellikler	Örgütsel bağlılık, çalışanların isteyerek, açık ve geri dönülemez davranışları sonrasında tutumsal bağlılıkla sonuçlanacak olan davranışsal eylemlere bağlılığıdır. Bu yaklaşıma dayanan tanımlar; Kiesler ve Sakumura (1966); Salancik (1977) ve O'Reilly ve Caldwell (1980); Schwenk (1986); O'Reilly ve Chatman (1986); Farnham ve Pimlot (1990); Heshizer, Martin ve Wiener (1991) tarafından kullanılmıştır
Çalışan – Örgüt Amaç Uygunluğu	Örgütsel bağlılık, bireyin örgütsel amaç, değer ve hedeflerle özdeşleşip, onlar adına çaba sarf ettiğinde gerçekleşir. Bu tanımlama şekli; Hall, Schneider ve Nygren (1970); Porter, Steers, Mowday ve Boulian (1974); Stevens, Beyer ve Trice (1978); Bartol (1979); Morris ve Sherman (1981); Angle ve Perry (1981); Bateman ve Strasser (1984) ve Stumpf ve Harman (1984); Reichers (1985); Morris, Lydka ve O'Creavy (1993); McDonald ve Makin (2000) tarafından kullanılmıştır

Kaynak: İnceve Gül 2005

3.2 KURUMSAL BAĞLILIK YAKLAŞIMLARI

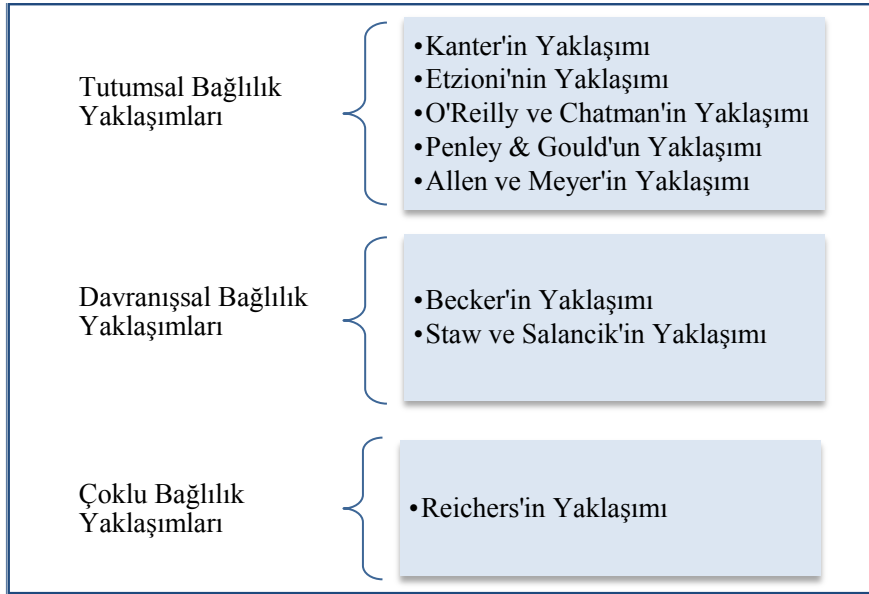
Kurumsal bağlılık yaklaşımları tutumsal, davranışsal ve çoklu olmak üzere üç ana başlık altında ele alınmaktadır.

Mowday vd. (1982) göre; örgütsel bağlılığın tutumsal ve davranışsal olmak üzere iki farklı şekilde incelenmesinin sebebi, örgütsel davranışçıların ve sosyal psikologların konuya farklı açılardan yaklaşmış olmalarıdır. Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğun olarak durmuşlarken, sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaşmışlardır (İnce ve Gül 2005).

Cengiz (2001) tutumsal yaklaşımın, bağlılığın duygusal bir tepki olduğu görüşünü; davranışsal yaklaşımın ise bireyin geçmiş davranışlarının bir uzantısı olduğu görüşünü benimsediğini belirtmiştir. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise her iki bakış açısını içinde barındırmaktadır.

Şekil 3.1 araştırmacıların yaklaşım tarzlarını özetlemektedir.

Şekil 3.1: Örgütsel Bağlılık Yaklaşımları



Kaynak: İnce veGül 2005

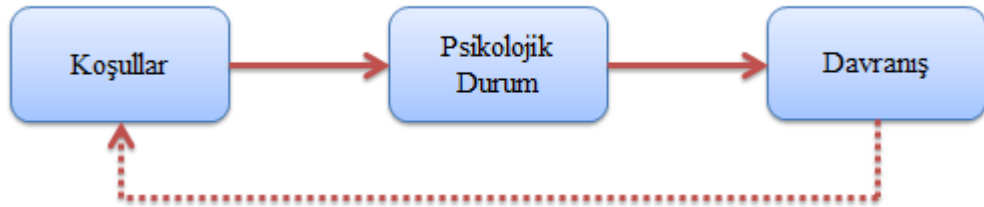
3.2.1 Tutumsal Bağlılık Yaklaşımları

Tutumsal bağlılık, bireyin kurumun amaç ve değerlerine inanması ve kabul etmesi, kurumun amaçlarına ulaşmak için yüksek performans göstermesi ve örgüt üyeliğine devam etmek için güçlü bir istek duymasını içermektedir (Sabuncuoğlu 2001).

Meyer ve Allen'a (1991) göre ise tutumsal bağlılık, çalışanların kurumlarıyla olan ilişkilerine odaklanmaktadır. Bu bağlılık türünde çalışanların kendi değer ve hedeflerinin, örgütün değer ve hedefleriyle uyum göstermesi gerekmektedir.

Şekil 3.2'de örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı gösterilmektedir. Koşullar, psikolojik durum ve davranış arasında bir neden-sonuç ilişkisi bulunmaktadır ve bu durum düz çizgilerle gösterilmektedir. Yani koşullar psikoloji durumu etkilemekte, psikolojik durum da davranışı şekillendirmektedir. Kesikli çizgiler ise bağlılığı devamlı hale getiren tamamlayıcı nitelikteki değişkenleri göstermektedir. Yani sürekliliği ve örgüte bağlılığı sağlamaktadır (Doğan ve Kılıç 2007).

Şekil 3.2: Örgütsel bağlılıkta tutumsal bakış açısı



Kaynak: Meyer & Allen, 1991

Bu yaklaşımların ortak yönleri olarak, hemen hepsinde duygusal, rasyonel ve ahlaki boyutları olması söylenebilir. Buradan hareketle, tutumsal bağlılık, kişisel değerlerle örgütsel değerlerin uyum içerisinde bulunduğu, kişilerin yıllar boyu elde ettikleri kazanımları kaybetme korkusuyla veya alternatif iş imkanlarının azlığı sebebiyle yahut da ahlaki normlarla örgütte kalmayı seçtiği bağlılık türüdür (İnce ve Gül 2005).

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaştığı Şekil 3.1’de görölmekte olup, Şekil 3.3’de bu yaklaşımlar doğrultusunda araştırmacıların geliştirdiği alt öğelerin özeti gösterilmektedir.

Tablo 3.3: Tutumsal bağlılık yaklaşımı açısından farklı araştırmacılarının geliştirdiği yaklaşımlar ve alt öğeleri

Araştırmacılar	Alt Öğeler
Kanter	Devam Bağlılığı Birleşme Bağlılığı Kontrol Bağlılığı
Etzioni	Ahlaki Bağlılık Hesaplı Bağlılık Yabancılaştırıcı Bağlılık
O'Reilly & Chatman	Uyum Bağlılığı Özdeşleşme Bağlılığı İçselleştirme Bağlılığı
Penley & Gould	Ahlaki Bağlılık Hesaplı Bağlılık Yabancılaştırıcı Bağlılık
Allen & Meyer	Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık

3.2.1.1 Kanter’in yaklaşımı

Bağlılık Kanter’e (1968) göre iki farklı sistem içerisinde ortaya çıkar. Bunlar; sosyal sistem ve kişilik sistemidir. Sosyal sistemlerde kişilerin bağlılıkları üç temel alandan oluşur. Bunlar; sosyal kontrol, grup birliği ve sistemin devamlılığıdır. Kişilik sistemi ise bilişsel, duygusal ve normatif yönelimlerden meydana gelmektedir. Kanter, örgüt tarafından üyelere empoze edilen davranışsal taleplerin farklı bağlılık türlerinin ortaya çıkmasına sebep olduğunu savunmaktadır (İnce ve Gül H 2005).

Bu iki sisteme göre bağlılığın üç esas şekliinden bahsedilir (Güney 2011):

- **Devam bağlılığı (continuance commitment):**

Genel anlamda sosyal sistem rolüne olan bağlılıktır. Bu yönde bağlılık bireyin olumlu bilişsel eğiliminin bir sonucudur. Birey sistemden ayrılmanın maliyeti ile sistemde kalmanın getireceklerini kıyaslar ve sistemde kalmanın karlı olduğu durumlarda üyeliğini sürdürmeye devam eder.

Sürekli bağlılığın **özveri** ve **yatırım** olmak üzere iki ögesi vardır. Özveri, üyeliğin karşılığı olarak bazı şeylerden vazgeçilmesidir. Yatırım, bireyin mevcut ve potansiyel kaynaklarını örgüte bağlaması yüzünden örgütle bir çıkar ilişkisine girmesidir.

- **Birleşme bağlılığı (cohesion commitment)**

Bireyin gruba duygusal bağlılığı anlamına gelir. Duygusal bir yönelim, bireyin gruba katılımını ve grup üyeleri ile özdeşleşmesini ifade eder.

Bu yönde bir bağlılık, içinde vazgeçme ve birlik bilinci olmak üzere iki öge barındırır. Birey grup birliğine zarar verecek herhangi bir ilişkiden vazgeçmeli; bununla birlikte gruba olan ilişkisini güçlendirmelidir.

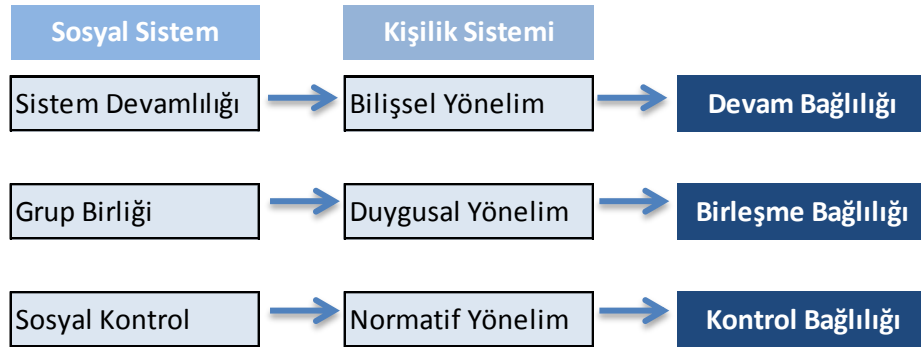
- **Kontrol bağlılığı (control commitment)**

Sosyal kontrol ve normlara olan bağlılıktır. Bu tür bir bağlılık, bireyin normatif yönelimi sonucunda oluşur. Sistemin talepleri, bireyin karakterine ters düşmez. Otoriteye uymak, ahlaki bir öneme sahiptir.

Teslim olma ve incinme olmak üzere iki ögesi bulunur. Kendi normlarını bir kenara bırakarak, kendi hakkındaki fikirlerini örgütün norm ve değerlerine göre yeniden düzenler. Incinme, negatif bir süreçtir. Bireyin kimliğinin yerini örgütün sağladığı kimliğin almasıdır.

Bu başlıklar doğrultusunda araştırmacı tarafından oluşturulan Kanter modeli şekil 3.3'te özetlenmektedir.

Şekil 3.3: Kanter'in yaklaşımı



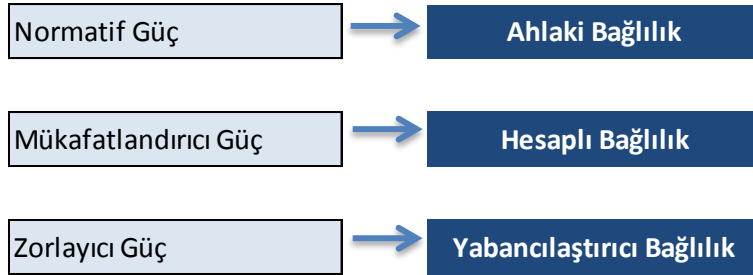
3.2.1.2 Etzioni'nin yaklaşımı

Etzioni, örgütsel bağlılığı, çalışanların örgütsel direktiflere itaatiyle nitelendirmiştir. Buna göre, örgütlerin bireyler üzerinde sahip olduğu güç ve yetkinin temeli, çalışanların örgüt ile ilgisine dayanmaktadır. Aşağıdaki şekillerde kendini gösterebilir (Güney2011).

- **Ahlaki Bağlılık**
Örgüte karşı, örgütün hedeflerinin, değerlerinin ve normlarının içselleştirilmesine ve otorite ile özdeşleşmeye dayanan, olumlu bir eğilimi ifade eder. Buna göre bir çalışan Kızılay gibi bir örgütün, faydalı bir takım toplumsal hedefleri izlediğini hissettiği için, o örgütün faaliyetlerinde yer almayı isteyebilir.
- **Hesaplı Bağlılık**
Üyelerle örgüt arasındaki değiş-tokuş ilişkisine dayanan ve daha az yoğun bir ilişkiyi ifade eder. Yani, üyelerin örgüte bağlanma nedeni, kendilerinin örgüte katkıları ile hizmetleri karşılığında aldıkları ödüller arasında faydalı veya denk bir değiş-tokuş ilişkisi görüyor olmalıdır.
- **Yabancılaştırıcı Bağlılık**
Bu bağlılık, bireysel davranışın sert bir biçimde kısıtlandığı durumlarda olduğu gibi, örgüte karşı olumsuz bir eğilimi ifade eder. Bir hapisanedeki insanlar, öyle tercih ettikleri için değil, toplumsal davranışlarının sonucu olarak o örgütte kalmak durumundadırlar.

Etzioni, her bağlılık biçimi için, örgütlerin zaman zaman direktiflere uyulmasını sağlamak adına uygulayacağı temel kontrol mekanizmaları önermiştir. Buna göre, normatif güç, ahlaki ilgi ile; mükafatlandırıcı güç, hesaplı ilgili ile; zorlayıcı güç ise, yabancılaştırıcı ilgi ile ilişkilendirilmiş olup şekil 3.4'te özetlenmektedir.

Şekil 3.4: Etzioni modelinde temel kontrol mekanizmaları



3.2.1.3 O'Reilly & Chatman'in yaklaşımı

Bu yaklaşımda bağlılık, bireyin örgütü için hissettiği psikolojik bağ olarak ele alınmıştır ve aşağıdaki gibi üç boyutu bulunmaktadır (O'reilly & Chatman 1986):

- **Uyum Bağlılığı**

Uyum bağlılığı, paylaşılmış değerler için değil, belirli ödülleri elde etmek için oluşmaktadır ve ödülün çekiciliği / cezanın iticiliği söz konusudur.

Bu bağlılıkta çalışanlar işin gerektirdiğinden daha fazlasını yapmazlar ve çalışanların kurumda kalma istekleri düşüktür.

- **Özdeşleşme Bağlılığı**

Özdeşleşme bağlılığı, çalışanların iş arkadaşlarıyla tatmin edici bir ilişki kurmak veya bu ilişkiyi devam ettirmek için oluşur. Böylece çalışan, bir grubun üyesi olmaktan gurur duyar.

Bu bağlılıkta çalışanlar, kendilerine dolaysız olarak fayda sağlamayan, kurum yararına fazladan zaman ve çaba harcayan davranışlar sergilerler. Dolayısıyla çalışanların kurumda kalma istekleri yüksektir.

- **İçselleştirme (benimseme) Bağlılığı**

Kişisel ve örgütsel değerler arasındaki uyum sonucu oluşur. Tutum ve davranışlar, çalışanların kurumun değer sistemi ile uyumlu olduğunda gerçekleşir.

Bu bağlılıkta da, özdeşleme bağlılığında olduğu gibi, çalışanlar fazladan zaman ve çaba harcamaya razıdırlar ve kurumda kalma istekleri yüksektir.

3.2.1.4 Penley & Gould'un yaklaşımı

Bu yaklaşım, Etzioni'nin örgüte katılım modeline dayanmaktadır. Etzioni'nin modelinin kurumsal bağlılığı açıklamak bakımından oldukça uygun olduğunu, modelin karmaşık olması sebebiyle literatürde yeteri kadar ilgi görmediğini belirtmişlerdir (Penley & Gould, 1988)

Penley & Gould da örgütsel bağlılığın üç boyutu olduğunu belirtmektedirler (İnce ve Gül 2005).

- **Ahlaki bağlılık,**

Örgütsel amaçları kabullenme ve onlarla özdeşleşmeye dayanmaktadır. Kişi kendini kuruma vakfetmekte, kurumun başarısı veya başarısızlığından kendini sorumlu tutmaktadır.

- **Çıkarıcı bağlılık,**

Alış-veriş temeline dayanmaktadır. Çalışanların ortaya koydukları katkılar karşılığında ödül ve teşvikler beklentilerini esas almaktadır.

- **Yabancılaştırıcı bağlılık ise,**
Kişinin örgütün iç çerçevesi üzerinde kontrolünün bulunmadığı veya alternatif iş imkanlarının bulunmadığı konusundaki algılamalarına dayanmaktadır.

Bu yaklaşımda, bağlılık türlerinin farklı değişkenlerle farklı ilişkileri olduğu belirtilmektedir. Örneğin ahlaki bağlılık üyeliğin devamının sağlanması ile ilişkilidir. İşine aşırı düşkün olmak, mesai saatleri dışında veya haftasonu tatillerinde çalışmak ya da eve iş taşımak gibi davranışları içermektedir (İnce ve Gül 2005).

3.2.1.5 Allen & Meyer'in yaklaşımı

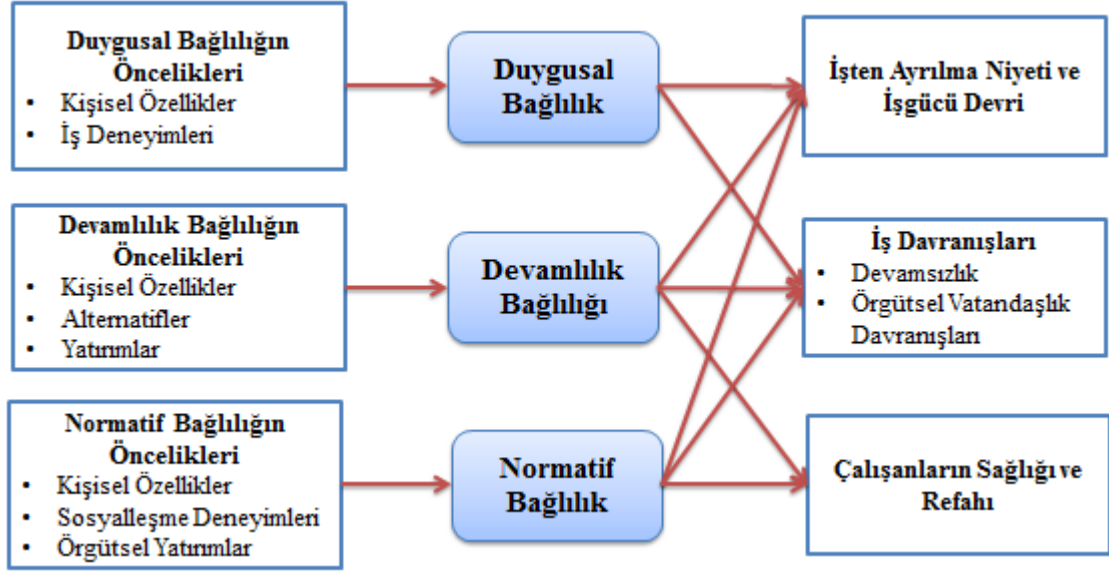
Tutumsal bağlılık, çalışanların örgütle arasındaki ilişkiyi yansıtan psikolojik bir durumdur. Bu durum bireylerin örgütlerdeki davranışlarıyla karakterize edilmektedir. Belirtileri ise bireyin örgütte kalmaya devamlılık göstermesidir (Meyer vd 1993).

Üç alt ögesi bulunmaktadır (İnce ve Gül 2005).

- **Duygusal Bağlılık**
Bireylerin duygusal bağlılığı anlamına gelmektedir. Bu bağlılık türü, kişinin kendisini kurumun bir parçası olarak görmesinden kaynaklandığı için önemlidir. Güçlü duygusal bağlılık, bireylerin kurumda kalma ve onun hedef ve değerlerini kabullenmesi anlamına gelmektedir.
- **Devam Bağlılığı**
Becker'in yan bahis kuramından yola çıkarak geliştirilmiştir. Bu bağlılık türüne literatürde rasyonel bağlılık ya da algılanan maliyet de denilmektedir. Kurumdan ayrılmanın getireceği maliyetlerin farkında olma anlamına gelmektedir.
Çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer, hakları gibi yatırımları yüksekse, yani kurumdan ayrılmanın maliyeti yüksekse, kişi istemese de kurumda kalmaya devam etmekte ve devam bağlılığı ortaya çıkmaktadır.
- **Normatif Bağlılık**
Weiner tarafından geliştirilen "normatif" ya da "ahlaki" boyuttan yola çıkılarak modele eklenmiştir. Çalışanların kurumlarına bağlılık göstermesini bir görev olarak algılaması ve kuruma bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi sonucunda gelişmiştir.
Duygusal bağlılık "bu kurumda kalmak istiyorum" felsefesini içerirken, normatif bağlılık "bu kurumda kalmalıyım" şeklinde değer yargısı ve sorumluluk bilinci içermektedir. Bu bağlılık türünde birey, örgütte kalmaya mecbur olduğunu düşünmektedir, bir başka deyişle zorunluluk unsuru içermektedir.

Şekil 3.3 bu yaklaşımda etkili olan öğeleri, alt kısımlarını ve ortaya çıkan sonuçları özetlemektedir.

Şekil 3.5: Allen & Meyer modeli



Kaynak: Gül 2001

3.2.2 Davranışsal Yaklaşımlar

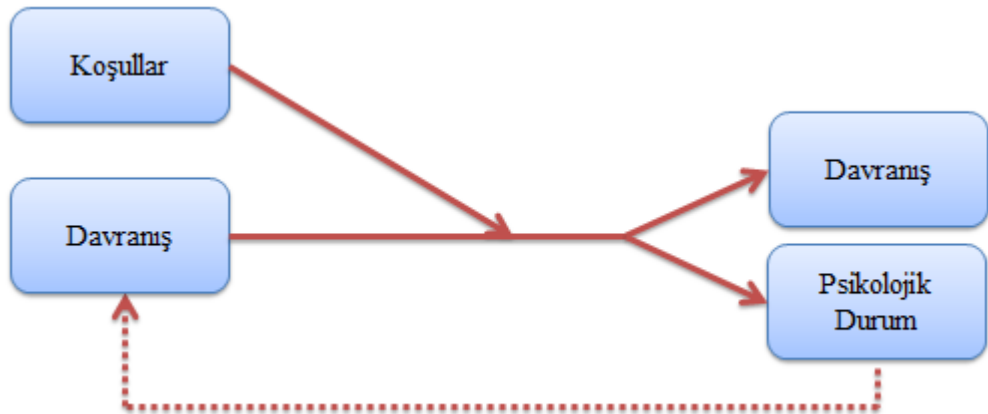
Davranışsal yaklaşım, sosyal psikoloji perspektif üzerine kurulmuştur. Bireylerin, geçmiş deneyimleri ve örgüte uyum sağlama durumlarına göre örgütlere bağlı hale gelme süreci ile ilgilenir. Başka bir deyişle, davranışsal yaklaşım, bireyin geçmiş davranışlarının onu örgüte bağlamasını sağlama sürecidir (Doğan ve Kılıç 2007).

Davranışsal bağlılık, kurumdan ziyade kişinin kendi davranışlarına karşı gelişir. Kişi belli bir davranışta bulunduktan sonra bu davranışlarını devam ettirir. Davranışlarına bu şekilde bir bağlılık gösterdikten sonra ona uygun ve meşru çıkararak tutumlar geliştirir. Bu tutumlar da davranışın tekrarlanma olasılığını artırır (İnce ve Gül 2005).

Meyer & Allen'a göre (1991), bir davranışta bulunduktan sonra bazı etmenler nedeniyle davranışını sürdürmekte ve bir süre sonra sürdürdüğü bu davranışa bağlanmaktadır. Zaman geçtikçe söz konusu davranışa uygun veya onu haklı gösteren tutumlar geliştirmekte, bu da davranışın tekrarlanma olasılığını yükseltmektedir.

Şekil 3.3'te görüleceği üzere, çalışanın davranışları, bazı koşullar nedeniyle sürekli hale gelmekte ve psikolojik bakımdan çalışanı örgüte bağımlı hale getirmektedir. Çalışanın içinde bulunduğu bu psikolojik durum geri besleme etkisi yaratarak çalışanın örgüte bağlılığını güçlendirmektedir.

Şekil 3.6: Örgütsel bağlılıkta davranışsal bakış açısı



Kaynak: Meyer & Allen, 1991

3.2.2.1 Becker'in yaklaşımı

Becker'e göre örgütsel bağlılık, üyenin bazı yan bahislere girerek tutarlı bir davranış dizisini, o davranışlarla doğrudan ilgili olmayan çıkarları ile ilişkilendirmesidir (Becker, 1960). Yan bahis kuramı (side bet theory) olarak da literatürde yer almaktadır.

Bir diğer ifadeyle davranışsal bağlılık, kişinin tutarlı bir davranış dizisini sergilemekten vazgeçtiğinde kaybedeceği yatırımları düşünerek, bu davranış dizisini sürdürme eğilimidir (Meyer & Allen 1984). Dolayısıyla Becker'e (1960) göre kişi, çalıştığı örgüte duygusal olarak bağlılık hissetmemekte, bağlanmadığı takdirde kaybedeceklerini düşündüğü için bağlanmakta ve örgütte çalışmaya devam etmektedir.

Bağlılığın "bahse girme" kavramına göre, bir kişi değer verdiği bir şeyi veya şeyleri ortaya koyarak, yani bir nevi bahse girerek örgütüne yatırım yapar. Ortaya koydukları kendisi için ne kadar değerli ise bağlılığı da o derece artar. Kişinin yatırımları zaman içerisinde arttıkça alternatif iş olanaklarının çekiciliği azalmaktadır (Becker, 1960).

Beckera göre çalışanların bağlılık göstermesine neden olan yan bahis kaynakları dört adettir (İnce ve Gül 2005).

- **Toplumsal beklentiler**

Kişi ait olduğu toplumun beklentilerinin sosyal ve manevi yaptırımları nedeniyle davranışlarını sınırlayan bazı yan bahislere girebilir. Bu tür toplumsal baskılara, sık sık iş değiştiren kimselere toplumda güvenilir gözüyle bakılmamasını örnek olarak göstermek mümkündür

- **Bürokratik düzenlemeler**

Yan bahislerin ikinci kaynağı, bürokratik düzenlemelerdir. Örneğin, emeklilik aylığı için her ay aylığından belli bir miktar kesinti yapılan bir kişi işten ayrılmak isteyince, hizmet süresi boyunca aylığından kesilen miktarın büyük bir tutara ulaşmış olduğunu görecektir. Emekli aylığı ile ilgili bu bürokratik düzenleme kişiyi bir yan bahse sokmuştur. Çünkü örgütten ayrıldığı takdirde yıllardır aylığından kesilen ve hakkı olan bu parayı kaybedecek, emekli aylığı alamayacaktır.

- **Sosyal etkileşimler**

Becker'in yan bahis kaynaklarından birisi de sosyal etkileşimlerdir. Kişi diğerleriyle ilişki içerisindeyken kendisiyle ilgili bir kanaatin yerleşmesini sağlamıştır. Bu kanaatin bozulmaması için ona uygun davranışlar sergilemek zorundadır. Örneğin, kişi kendisini sözüne güvenilir biri olarak göstermişse, sözüne güvenilir kanaatinin bozulmaması için yalan söylememesi gerekmektedir. Bu durumda, dürüst davranışlara karşı bir bağlılık geliştirecektir.

- **Sosyal roller**

Yan bahisler kişinin içinde bulunduğu sosyal duruma alışmış ve uyum sağlamış olmasından da kaynaklanabilir. Böyle bir durumda kişi, içinde bulunduğu sosyal rolün gereklerini yerine getirmeye o kadar alışmıştır ki, artık başka bir role uyum sağlayamayacaktır.

Bu dört yan bahis kaynakları bireyin bir davranış sergilemesine neden olmakta ve bu kaynakların etkisinin devam etmesi durumunda da davranış sürekli hale gelmektedir. Bireyin psikolojik durumu da davranışı tekrarlanmasını tetiklemekte ve böylece kuruma olan bağlılık güçlenmektedir.

3.2.2.2 Staw & Salancik'in yaklaşımı

Staw ve Salancik, örgütsel davranış bilimciler ve sosyal psikologlar tarafından ele alınan örgütsel bağlılığın aralarında farklar taşıdığı ve bu nedenle iki ayrı yaklaşım olarak bağlılığın incelenmesi gerektiğine ilk dikkati çekenlerdendir (Cengiz 2001).

Salancik'e göre bağlılık; kişinin davranışlarına ve davranışları aracılığıyla faaliyetlerini ve örgüte olan ilgisini güçlendiren inançlarına bağlanması durumudur (Mowday vd.,1982). Bireyin davranışlarına bağlanması sonucu doğar.

Salancik'in yaklaşımı tutumlar ile davranışlar arasındaki uyuma dayanmaktadır. Kişinin tutumları ile davranışları uyumsuz olduğu zaman kişi, gerilim ve strese girecektir. Tutumlar ile davranışlar arasındaki uyum ise bağlılığı getirecektir.

Davranış, doğru tutumların gelişmesine neden olurken, tutumlar da davranışın devamlılığını beraberinde getirir. Sonuçta da birey, örgüte hem davranışsal hem de psikolojik olarak bağlılığını yavaş yavaş getirir (Cengiz 2001).

Güney (2011) bir örnekle şu şekilde açıklamaktadır: Kendisini bekleyen büyük emekli maaşından mahrum kalmaktan, yeni arkadaşlarıyla geçinmeyi öğrenmenin maliyetinden veya kararsız, dönecek, değişken gibi kötü isimlerle anılmaktan korkan bir çalışan kurumuna bağlılık sergileyebilir.

3.2.3 Çoklu Bağlılık Yaklaşımları

Reichers (1985) çoklu bağlılıklar yaklaşımı bir kişi tarafından duyulan bağlılığın bir başkası tarafında duyulan bağlılıktan farklı olabileceğini öngöreceğini belirtmiştir. Dolayısıyla bir kişinin örgüte bağlılığı örgütün, kaliteli ürünleri uygun fiyatla piyasaya sunuyor olmasından kaynaklanırken; bir başkasının, örgütün, çalışanlara insancıl yaklaşmasından kaynaklanabilir (Balay 2000).

Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütlerdeki iş davranışlarını anlamada kullanılan önemli bir değişken olarak bilinmektedir. Reichers'in çalışması (1986) örgütsel bağlılığın gelişmesindeki bazı ipuçlarının öğrenilmesini sağlamaktadır. Örgütsel bağlılık ilk olarak psikolojik bağlılık olarak algılanmıştır. Psikolojik bağlılık da devamlılık bağlılığının ilk görünüşü olarak ele alınmış ancak, daha sonra bireylerin örgütlere bağlılıklarının yatırım, aylık, kıdem, ödemelerdeki artış ve alternatif fırsatların olmayışı gibi yapısal faktörlerdeki değişikliklerden ortaya çıkabileceği belirtilmiştir (Balay 2000).

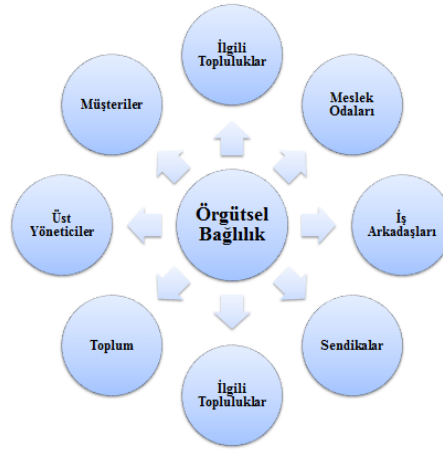
Reichers (1985) tutumsal bağlılığı biraz daha geliştirerek çoklu bağlılık yaklaşımını ileri sürmüştür. Örgütsel bağlılıkla ilgili sınıflandırmalar genellikle bağlılığın örgütün bütününe duyulduğu mantığına dayanmaktadır. Çoklu bağlılık yaklaşımı ise, örgüt içinde bulunan farklı unsurların, farklı düzeylerde bağlılık türlerinin ortaya çıkabilmesine sebep olabileceğini ileri sürdüğünden diğer iki bağlılık türünden ayrı olarak ele alınmaktadır (Balay 2000).

Çoklu bağlılık yaklaşımı kişilerin örgütlerine, mesleklerine, müşterilerine, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına farklı bağlılık göstereceklerini kabul etmektedir. Dolayısıyla çoklu bağlılık kaynaklarını belirlemek için bir örgütle ilgili çeşitli grupların belirlenmesi gerekmektedir. Çoklu bağlılığın kaynakları, çeşitli gruplar, iş görenler, müşteriler, yöneticiler, sendikalar ve genel anlamda kamuoyudur. Örgütlerin varlık sebeplerinin birden fazla grubun amaçlarına ulaşmalarını kolaylaştırmak olduğu genellikle kabul edilmektedir. Örgütlerin koalisyonlar ve taraflardan oluşan yapıları hakkında yapılan çalışmalar, yöneticilerin örgüt üyelerinin çoklu rol yönelişlerinin farkında olduklarını

göstermektedir. Aynı şekilde pek çok örgüt üyesinin de çoklu amaç ve değerler setinin farkında oldukları örgütsel bağlılık yazınında kabul edilmektedir (İnce ve Gül 2005).

Çoklu bağlılıklar modelinde örgütsel bağlılık, örgütü oluşturan çeşitli iç ve dış unsurların çoklu bağlılıklarının bir toplamı olarak ortaya çıkmaktadır. Kişiler, örgüt yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına, referans gruplarına farklı bağlılıklar geliştirebilmektedirler. Aynı zamanda örgüt dış çevresini oluşturan müşterilere, tedarikçilere, meslek odalarına, sendikalara ve topluma da farklı bağlılıklar gösterebilmektedirler (Balay 2000). Bu durum şekli 3.5'te gösterilmektedir.

Şekil 3.7: Çoklu bağlılık modeli



Kaynak: Balay 2000

Mullins (2006) kitabında, İngiltere’de birçok şirketin kullandığı üçlü bağlılık modelini şöyle açıklamaktadır:

- Kuruma hissedilen aidiyet: Bu kavram başarılı endüstriyel ilişkileri kapsamaktadır, çalışanların “bilgilendirilmesi, dahil edilmesi ve başarının paylaşılması” şeklinde üç alt başlığı bulunmaktadır.
- İşe duyulan heyecan: Çalışanların iş sonuçlarına ulaşırken hissettiği heyecanı içermektedir ve “gurur, güven ve sorumluluk” alt başlıkları bulunmaktadır.
- Yönetime duyulan güven: yukarıdaki iki maddenin yönetimin liderliği ile desteklenmesi gerekmektedir, “otorite, adanma ve rekabet” alt başlıklarından oluşmaktadır.

3.3 KURUMSAL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Bu bölümde kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler anlatılmaktadır. Tablo 3.4’te kişisel, örgütsel e örgüt dışı olmak üzere ayrımlaşan faktörlerin ana başlıkları görülmektedir.

Tablo 3.4: Kurumsal Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Kişisel Faktörler	Kurumsal Faktörler	Kurum Dışı Faktörler
Kişisel Özellikler	İşin Niteliği ve Önemi	Yeni İş Bulma Olanaklar
İş Beklentileri	Yönetim ve Liderlik	Profesyonellik
Psikolojik Sözleşme	Ücret Düzeyi ve Ödüller	İşsizlik Oranı
	Örgütsel Kültür	Sosyoekonomik Durum
	Örgütsel Adalet	Sektörün Durumu

Kaynak: Gül ve İnce 2005

Araştırma daha çok kişisel ve kurumsal faktörler üzerinde durmaktadır. Y kuşağı özellikleri kişisel özellikler olarak ele alınacak, iş beklentileri ile birleştirilerek kurumsal bağlılığa birlikte olan etkileri incelenecektir. İş beklentileri ise organizasyon özellikleri ile yakından ilişkili olduğundan, iş beklentileri ve araştırmada yer alan kurum özellikleri ayrı bir bölüm olarak anlatılacaktır.

3.3.1 Kişisel Faktörler

Literatüre bakıldığında, kişisel faktörler ile kurumsal bağlılık arasındaki etkileri inceleyen birçok araştırma yapıldığı görülmektedir. Kişisel özellikler, beklentiler ve kurumla ile yapılan psikolojik sözleşme alt başlıklarını oluşturmaktadır.

- **Kişisel Özellikler**

Yaş, cinsiyet, medeni durum, kıdem ve deneyim, eğitim durumu, ırk, çalışanın sağlık durumu, aile durumu, ekonomik durumu, bağlılık eğilimi ve bireysellik-toplumsallık gibi özellikler birey ile ilgili özellikler olup bağlılığı etkileyen faktörlerdir.

Yaş faktörü, farklı araştırmalarda farklı sonuçlar verdiği için, net olarak pozitif ya da negatif bir etkisi olduğu söylenememekle birlikte çalışma süresi arttıkça,

çalışanın kurumdan elde ettiği kazançlar artacak ve bu kazançlar örgütsel bağlılığı etkilediği için, yaş arttıkça örgütsel bağlılık da artacaktır.

Allen & Meyer'a (1993) göre, duygusal bağlılık çalışanın yaşıyla birlikte artış gösterirken, devamlılık bağlılığı çalışanın yaşından etkilenmemektedir.

Eğitim düzeyi ile bağlılık arasında ters yönlü ilişki bulunmaktadır. Çalışanın eğitim düzeyi arttıkça, beklentileri arttığında ve alternatif iş imkanlarına sahip olduğundan bağlılık azalmaktadır (Gül ve İnce 2005).

Bir çalışanın kurumda geçirdiği toplam deneyim arttıkça, duygusal bağlılık artmaktadır (Allen & Meyer 1993). Newstrom ve Davis'e göre (1997), çalışanlar kurumlarında kişisel bir başarı deneyimi kazandıklarında o kuruma bağlı hale gelmektedir. Bu durumda çalışma süresi ile doğru orantılı olacağından, deneyim süresi ile bağlılık arasında pozitif bir ilişki kurmaktadır.

Kişisel özellikler daha çok, düşük seviyede çalışanlar ve mavi yakalılar için geçerli olmaktadır. Bu grup için örgütsel bağlılık çok önemlidir. Üst seviyede çalışan profesyoneller ve beyaz yakalılar içinse, örgüte bağlılıktan çok mesleğe bağlılık önem kazanmaktadır.

- **İş Beklentileri**

Bir sonraki bölümde detaylı olarak anlatılmaktadır.

- **Psikolojik Sözleşme**

Çalışan ile örgüt arasında iş sözleşmesi ve psikolojik sözleşme olmak üzere iki tür sözleşme bulunmaktadır. İş sözleşmesi çalışan ile kurum yönetiminin karşılıklı görev ve sorumluluklarının belirlendiği yazılı ve resmi bir sözleşmedir.

Psikolojik sözleşme, Schein tarafından, örgütlerde yöneticiler, çalışanlar ve diğer kişilerin her zaman uymak zorunda oldukları ve kendilerinden beklenen

davranışlarla ilgili yazılı olmayan kurallar seti olarak tanımlanmıştır (Gül ve İnce 2005).

Resmi iş sözleşmesi dışında kabul edilen psikolojik sözleşmenin bireyin özellikleri ve beklentileri ile uyumlu olması, bağlılığı artıran etkenlerdir. Bununla birlikte belirsizliklerin yoğun olduğu, yazılı olmayan kuralların farklı yorumlanabildiği kurumlarda, bu durum bağlılığı azaltıcı etkenlerden biri olarak yer almaktadır

3.3.2 Kurumsal Faktörler

Kurumsal faktörler, bireyden çok kurumun işleyişi, yapısı, kültürü ile ilgili olan etmenlerdir. İşin niteliği, yönetim ve liderlik tarzları, kurumun kültürü, adalet algısı, ücret ve ödüller kurumsal faktörlerin alt başlıklarından bazılarıdır:

- **İşin niteliği ve önemi**

İşin içeriği, nitelikli iş olma, motive etme potansiyeli, zorluk derecesi, sorumluluk ve yetki sahibi olma durumu bu başlık ile ilgilidir. Çalışanlar kendilerini ne kadar önemli bir işte çalışıyor hissedерlerse, bağlılıkları da o derece yüksek olmaktadır. Aynı şekilde yaptıkları işte sorumluluklarının yüksek olması, hareket serbestliği tanınması, bağlılığı artırmaktadır.

- **Yönetim ve liderlik**

Bu alanda da birçok araştırma yapılmış olup, bağlılık üzerinde önemli etkileri olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

- **Ücret düzeyi ve örgütsel ödüller**

Ücret ve ödüller ile doğrudan ilişkisi bulunan bağlılık, ücret düzeyinin yüksek olması ile artmaktadır. Bununla birlikte sadece düzey değil, ücret dağıtımındaki adalet de önemli rol oynamaktadır. Ücret ve ödüller ne kadar adil ve dengeli dağılıyorsa, o kuruma duyulan bağlılık da yüksek olmaktadır.

- **Örgütsel kültür**

İşlerin yapılış şekillerini ve örgütü etkileyen özelliklerin çalışanlarca paylaşılan algıları Balay (2000) tarafından örgütsel kültür olarak tanımlanmaktadır. Bu algıların bireyler ile uyumlu olması, kurumsal bağlılığı olumlu yönde etkilemektedir.

- **Örgütsel adalet**

Dağıtımsal ve prosedürel adalet olmak üzere iki boyutu olan örgütsel adalet kavramı; hem kaynakların adil dağıtımını hem de kurum içi prosedürlerin tüm çalışanlar için adil uygulanmasını kapsamaktadır. Adalet algısı ne kadar yüksekse, bağlılık da o kadar yüksek olabilmektedir.

Kurumdaki takım çalışması, kuruma güven, karar alma sürecine katılım, iş güvenliği, iş saatleri, çalışana, terfi olanakları, kariyer fırsatları, öğrenme fırsatı, iş yükü, iş stresi, müşteri odaklı örgüt atmosferi, örgütün güvenilirlik düzeyi, örgüt büyüklüğü, kurumsallaşma derecesi, kontrol düzeyi, örgüt imajı, toplam kalite yönetimi uygulamaları diğer kurumsal faktörler arasında yer almaktadır.

Baltaş grubu tarafından 2008 yılında yapılan davranış araştırması sonucuna göre çalışanlar kurumlarından beklediği üç öncelikli alan şunlardır; kariyer imkanı, kişisel gelişim için fırsatlar ve ücret tatmini (Baltaş 2009)

Barutçugil (2004), bağlılığı artıran faktörler olarak etkili iletişim, olumlu ilişkiler, kariyer olanaklarının fazlalığı, çalışanlara hissettirilen saygınlık, iş zenginleştirmenin varlığı, bilgilendirilme, rehberlik edilmesi, ödüllendirilme, çalışana sorumluluk alanı bırakılması ve kurum değerlerinin bireyin değerleri ile uyum göstermesi başlıkları altında özetlemektedir.

3.3.3 Kurum Dışı Faktörler

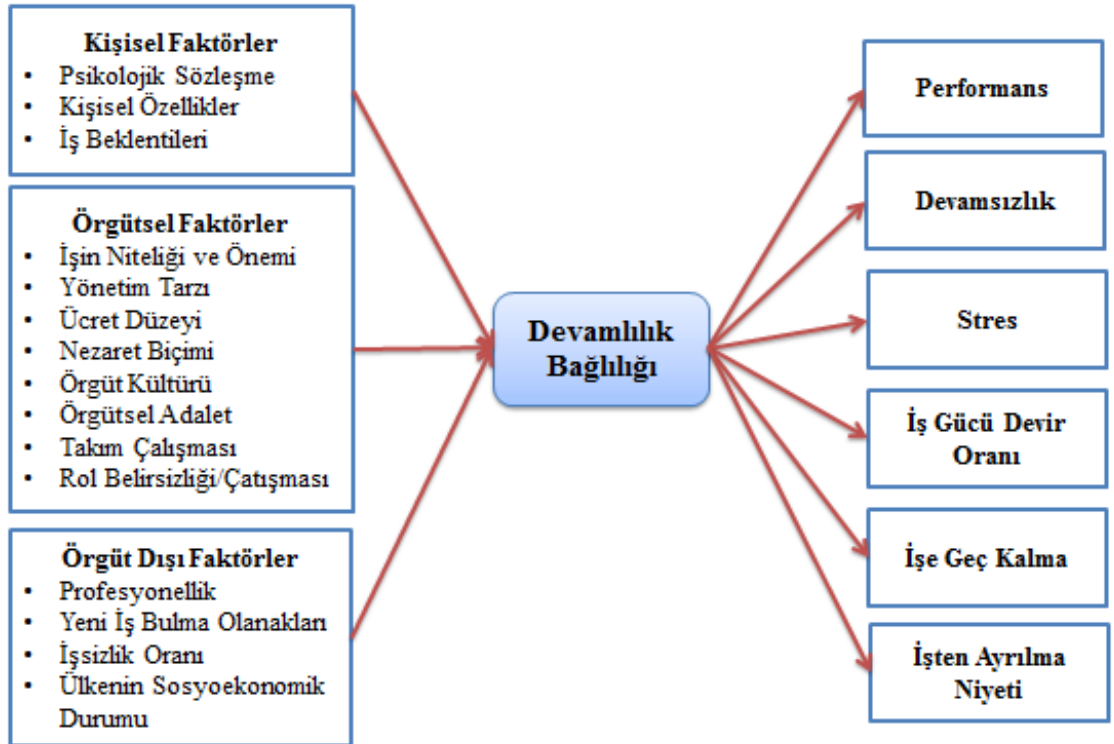
Kurumdan ve bireyden bağımsız olarak bağlılığı etkileyen faktörlerdir. Yeni iş bulma olanakları, profesyonellik, işsizlik oranı, ülkenin sosyoekonomik durumu ve sektörün durumu kurum dışı faktörlere örnek gösterilebilir.

Çalışılan sektörde iş bulma olanakları geniş veya büyüyen bir sektör ise, o sektörde çalışan bireylerin bağlılığı düşük olma eğilimi gösterebilir.

Ülkede işsizlik oranının yüksek olması durumu ise, bireylerin kurumda kalmasını zorlayıcı hale getirdiğinden, devam bağlılığı yüksek olmaktadır.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçları şekil 3.6'da gösterilmektedir.

Şekil 3.8: Kurumsal bağlılığı etkileyen faktörler ve sonuçlar



Kaynak: Suliman 2002 içinde Yüceler 2009

3.4 İŞ YAŞAMINDAN BEKLENTİLER

İyi tanımlanmış, çerçevesi belirlenmiş ve net olarak ortaya konulabilmiş örgütsel beklentiler ile kişisel beklentiler birbirine uyumlu oldukları takdirde bağlılık bundan olumlu bir şekilde etkilenecektir (Gül ve İnce 2005).

Burada önemli olan kurum ile bireyin uyum içinde olmasıdır. Kurumun çalışanlara sağlayabildiği imkanlar bireyin beklentilerinin birbirleri ile örtüşmesi durumunda kurumsal bağlılık artmaktadır.

Bir önceki bölümde anlatılan kurumsal faktörlerin her birine yönelik bireyin beklentileri olabilir, bu beklentiler tablo3.5'te görüldüğü üzere çeşitlendirilebilir:

Tablo 3.5: İş beklentileri örnekleri

İş Yaşamından Beklentiler	
İşin niteliği ve önemi	Terfi ve kariyer olanakları
Yönetim ve liderlik	Öğrenme fırsatı
İletişim	Kurumsallaşma
Takım çalışması	Ücret düzeyi
Örgütsel kültür	Ödüllendirme
Örgütsel adalet	Çalışma ortamı
Güven ortamı	Tanınma
İş güvenliği	Yetki ve sorumluluk alabilme
İş saatleri	Karar alma sürecine katılım
Esnek çalışma saatleri	Müşteri odaklı yaklaşım
İş yükü	Kurum imajı
Stres düzeyi	Marka etkisi

Araştırmada örgütsel kültür, yönetim, motivasyon kaynakları, karar verme ve iletişim başlıkları altında bireylerin iş yaşamından beklentilerini konu almıştır.

4. ARAŞTIRMA

4.1 ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bu çalışmanın amacı iş dünyasında kısa vadede en çok çalışacak kuşak olan Y kuşağının iş yaşamından beklentilerinin kurumsalbağlılıklarına olan etkilerini incelemektir.

Y kuşağı, genel özellikleri itibariyle talepkar, bağımsızlığına düşkün, kendilerini merkezde gören bakış açısına sahip bir kuşaktır. Bu yönleri ile kurumlardan beklentileri de yüksek olmaktadır. Beklentilerinin karşılanmama durumunda ise, kurumdan ayrılma Y kuşağı için olası bir seçenektir.

Kurumlar, çalışanlarını elde tutmak için bu beklentilerin farkında olmalıdır. Daha önceki kuşaklardan farklı olan Y kuşağı için, eski uygulamaların devam ettirilmesi çok etkili olmayacaktır. Bu araştırma Y kuşağının hangi beklentilerinin karşılanmadığı durumda bağlılığın daha çok azaldığını ortaya çıkarmak üzere yapılmaktadır. Araştırmada eğitim, cinsiyet, deneyim, yaşanılan yer gibi faktörler de incelenmekte olup bu kısımlar bazında beklentilerin bağlılığa etkisinin değişip değişmediği sorgulanacaktır.

Bugüne kadar literatürde örgütsel bağlılığı inceleyen çok sayıda araştırma olmuştur. Ancak Türkiye için Y kuşağına özel olarak yapılan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yurtdışında yapılan kuşaklar ile ilgili çalışmaların ise, Türk kültürünü tam olarak yansıtmadığı gözlemlenmiş, bu anlamda Türkiye'deki Y kuşağının özellikleri ve beklentilerini ortaya çıkarmak adına bir ilk niteliği taşımaktadır.

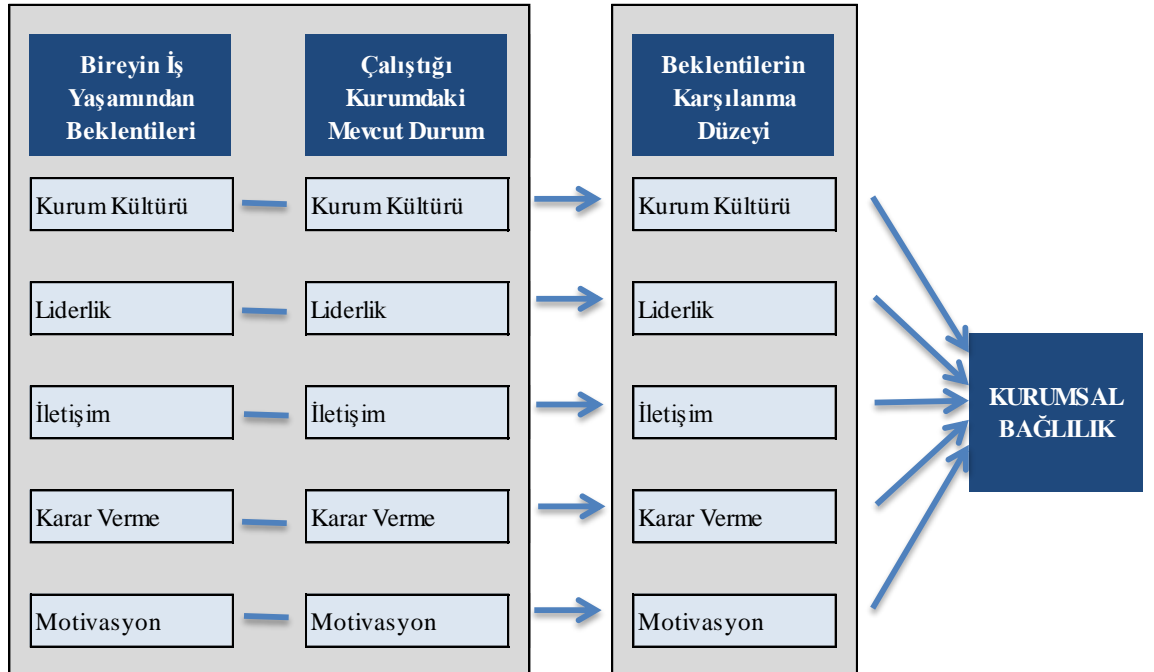
4.2 ARAŞTIRMANIN MODELİ VE HİPOTEZLER

Araştırmada Y kuşağı çalışanlara iş yaşamından beklentileri, mevcut durumda beklentilerinin karşılanma düzeyi ve kurumlarına bağlılıkları sorulmuştur. Beklentilerin karşılanma düzeyi, mevcut durum ile istenilen durum arasındaki fark bulunarak hesaplanmaktadır.

Beklentilerin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasındaki ilişki incelenecek olup, alt başlıklar olan altında kurum kültürü, liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyon özelliklerinin de bağlılık ilişkisi sorgulanacaktır.

Kurumsal bağlılık bağımlı değişken, beklentiler ve beklentilerin karşılanma düzeyi ise bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Buna göre oluşturulan araştırma modeli şekil 4.1’de gösterilmektedir.

Şekil 4.1: Araştırma modeli



Bu araştırmadaki hipotezler aşağıdaki gibidir:

- H1: Kurum kültürüne yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasında ilişki vardır.
- H2: Liderliğe yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasında ilişki vardır.
- H3: İletişime yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasında ilişki vardır.
- H4: Karar vermeye yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasında ilişki vardır.
- H5: Motivasyona yönelik beklentilerin karşılanma düzeyi ile kurumsal bağlılık arasında ilişki vardır.

4.3 ARAşTIRMANIN YÖNTEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI

Bu çalışmada araştırma yöntemi olarak anket çalışması kullanılmıştır. Araştırmada kullanılan anket sekiz bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde altı adet demografik soru yer almaktadır. Sonraki beş bölümde sırasıyla kurum kültürü, liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyon ile ilgili olarak hem beklentileri hem de mevcut durumda beklentilerinin karşılanma düzeyine yönelik altışar adet, toplamda da altmış adet soru yer almaktadır. Son iki bölüm ise iş tatmini ve kurumsal bağlılık ölçümüne ilişkin ile bilgileri içeren toplam on iki soruyu içermektedir. Toplamda 78 adet soruya cevap istenmiştir.

Anket rgtsel bağlılığı etkileyen faktörlerden yalnızca beşini içermektedir, bu durum araştırmanın kısıtlarından biridir. Bağlılığı etkileyen tüm faktörlerin ölçeğe dahil edilmesi, anketi fazlasıyla uzatacak ve geri dönüş oranlarını düşürecek olduğundan, bu yönde bir kısıtlamaya gidilmiştir.

Anket bir internet sitesi üzerinden oluřturulmuřtur⁷. Bağlantı adresi doğum tarihi Y kuşağı aralığında olan çalışanlara mail ile iletilmiştir. Ankete katılım oranı ile sağlıklı

⁷ www.surveey.com

işaretleme oranının yüksek olması açısından çevrim içi anket yöntemi izlenilmiş ve ankette isim, çalışma yeri gibi kişisel bilgilere yer verilmemiştir.

Anket tek bir şirketin çalışanlarına uygulanmıştır. Telekomünikasyon sektöründe yer alan şirketin 25.000'e yakın çalışanı bulunmaktadır ve Türkiye genelinde yaygın bir şekilde örgütlenmiştir. Genel merkezi İstanbul ve Ankara olan şirketin diğer tüm il ve ilçelerde de saha organizasyonu bulunmaktadır. Çalışan sayısının büyüklüğü ve çalışma yerinin genişliği, araştırmanın sınırlılığı nispeten azaltan etkenlerdir.

Mavi ve beyaz yakalı olarak, Türkiye'nin farklı illerinde görev yapan Y kuşağı çalışanlara iletilen ankete 1.504 kişi dönüş yapmıştır. Sahada görev yapan çalışanlar hariç tutulduğunda, doldurma oranı yüzde otuz iki olmaktadır.

Anket formu ile toplanan veriler SPSS paket programının 20.0 versiyonu ile analiz edilmiştir. Verileri yorumlanabilir hale getirmek için frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, çapraz tablolar, bağımsız grup t - testleri ve varyans analizi yapılmıştır.

4.4 ARAŞTIRMADA KULLANILAN ÖLÇEKLER

Araştırmada kullanılan ölçek Jusoh Mazuki (2011) tarafından geliştirilmiştir. Yeni mezun çalışanların beklentileri ile mevcut durum arasındaki farkın kurumsal bağlılığa etkilerini inceleyen makalesi, bu çalışmanın konusu ile benzerlik gösterdiğinden Dr. Jusoh Mazuki ile iletişime geçilmiştir. Araştırmanın amacı ve kapsamına dair kendisine bilgi verilmiş ve ölçeğin kullanım izni alınmıştır.

Anket örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerden beş tanesini ele almıştır. Bu faktörler; kurum kültürü, liderlik, iletişim, karar verme ve motivasyondur.

Kurum kültürü ile ilgili bölümde, katılımcının kişisel değerleri ve kabulleri ile en fazla örtüşen kurum kültürünü tanımlamak amaçlanmıştır. "Katılımcıya göre ideal" işte olması gereken kurumsal kültürü göz önünde bulundurarak işaretlemesi beklenmiştir.

Bu bölümün ikinci kısmında ise, aynı maddelerin mevcut durumda ne düzeyde algılandığı sorulmuştur.

Liderlik ile ilgili bölümde, "katılımcıya göre ideal" olan yöneticiyi düşünerek ilgili özellikleri beklentileri doğrultusunda işaretlemesi istenmiştir. Bölümün ikinci kısmında, bu özelliklerin mevcut yöneticisinde ne düzeyde olduğu sorulmuştur.

İletişim ile ilgili bölümde, katılımcının iletişim tarzına yönelik sorular bulunmaktadır. Mevcut iş hayatında sergilediği iletişim tarzı, bu bölümün ikinci kısmını oluşturmaktadır.

Karar verme ile ilgili bölümde, katılımcının ne tarzda karar vermeyi tercih ettiğini anlamak amacıyla sorular yer almaktadır. Karar vermeye yönelik beklentilerinin karşılanma düzeyi ise, aynı özellikleri mevcut işinde ne ölçüde sergileyebildiği sorularak anlaşılmaya çalışılmıştır.

Son bölüm olan motivasyon bölümünde, katılımcıyı en çok cezbeden kriterler ve mevcut işinde bu kriterlerin ne ölçüde karşılandığı sorulmuştur.

Tüm bu beş bölümde, sorular iki kez sorulmuştur. İlkinde beklentiler, ikincisinde mevcut düzey için işaretlemeleri beklenmiştir. Araştırma için aradaki fark önemli olup, bu farkın bağlılığa etkileri inceleniyor olacaktır. Bu bölümlerin sonrasında bağlılık ile ilgili sorular gelmekte ve bağımlı değişken olarak diğer faktörler ile ilişkisi araştırılmaktadır.

Ankette 5'li Likert ölçeği kullanılmıştır ve tablo 4.1'de gösterilmektedir:

Tablo 4.1: Anket ölçeği

	Beklenti Düzeyi	Mevcut Durum Düzeyi
1	Gerekli değil	Beklentilerimin çok altında
2		
3	Önemli	Beklentilerimi karşılıyor
4		
5	Çok önemli	Beklentilerimin çok üzerinde

4.5 ANALİZ VE TESTLER

Anket aracılı ile elde edilen veriler bu bölümde analiz edilecektir. Frekans dağılımları, faktör analizi, güvenilirlik analizi, çapraz tablolar, bağımsız grup t - testleri ve varyans analizi sonrasında hipotezleri sınamak için testler yapılacaktır.

4.5.1 Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırma örnekleme ilişkin demografik veriler sunulmaktadır. Sırasıyla cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurumdaki çalışma süresi ve yaşanılan şehir bakımından katılımcıların frekansları ve oranları tespit edilecektir.

Tablo 4.2 cinsiyete göre katılımcıların sayısını ve yüzdesel dağılımı göstermektedir. Buna göre 1504 katılımcıdan 385 kişisi kadındır ve bu toplam katılımcıların yüzde 26'sını oluşturmaktadır. Şirketin beyaz yaka çalışanları içinde kadınların oranı yüzde 25 olduğundan örneklem grubun gerçeğe yakın olduğu söylenebilir.

Tablo 4.2: Cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Kadın	385	25,6	25,6	25,6
Erkek	1119	74,4	74,4	100,0
Toplam	1504	100,0	100,0	

Tablo 4.3'te katılımcıların yaş bilgisi yer almaktadır. Y kuşağını baz alan bu araştırma için yaş bilgisi kritik öneme sahiptir. Literatürde 1977 sonrası doğan kişilerin Y kuşağı olarak sınıflandırılması sonucu, anket 1977 yılından önce doğan kişilere iletilmemiştir. Ancak alt kırılımlar önem taşımaktadır. Y kuşağı bazı kaynaklarda 1980 sonrası doğanlar olarak gruplandırılmıştır. Literatür araştırması sırasında ise Türkiye için 1980'den daha sonrası, bu kuşak için başlangıç noktası olabileceği görülmüştür. Dolayısıyla yaşa göre gruplandırma yapılarak, arada farklar olup olmadığı da araştırmada incelenecektir.

Tablo 4.3: Yaşa göre sayısal ve yüzdesel dağılım

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
21	1	,1	,1	,1
22	3	,2	,2	,3
23	9	,6	,6	,9
24	38	2,5	2,5	3,4
25	75	5,0	5,0	8,4
26	165	11,0	11,0	19,3
27	195	13,0	13,0	32,3
28	239	15,9	15,9	48,2
29	212	14,1	14,1	62,3
30	220	14,6	14,6	76,9
31	133	8,8	8,8	85,8
32	115	7,6	7,6	93,4
33	54	3,6	3,6	97,0
34	29	1,9	1,9	98,9
35 ve üzeri	16	1,1	1,1	100,0
Toplam	1504	100,0	100,0	

Yaşların (21-23), (24-26), (27-29), (30-32) ile (33-35) olmak üzere üç yıl aralık ile gruplandırılarak yeniden oluşturulan sayısal ve yüzdesel dağılım tablosu4.4'te gösterilmektedir. 33-35 yaş grubu, bazı yabancı kaynaklarda X kuşağı olarak gösterilmektedir. 30-32 ise Türkiye'de X kuşağı özellikleri taşıyan bir grup olabilir. Bu açılarından, bu yaş grupları arasında farklılık olup olmadığı da bu araştırmada incelenecektir.

Tablo 4.4: Yaş gruplarına göre sayısal ve yüzdesel dağılım

Yaş	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
21-23	13	,9	,9	,9
24-26	278	18,5	18,5	19,3
27-29	646	43,0	43,0	62,3
30-32	468	31,1	31,1	93,4
33-35	99	6,6	6,6	100,0
Toplam	1504	100,0	100,0	

Tablo 4.5'te eğitim durumuna göre dağılım yer almaktadır. Lisans ve ön lisans mezunları birbirine yakın bir oranda ankete katılmış olup, toplamda örneklem grubun yüzde 84'ünü oluşturmaktadır. Son dönemde işe alımlarda eğitim önemli bir kriter olduğundan ve bu kuşağın en eğitilmiş kuşak olması sebebiyle ilköğretim mezunu katılımcı bulunmamaktadır, lise mezunu oranı ise oldukça düşüktür.

Tablo 4.5: Eğitim durumuna göre sayısal ve yüzdesel dağılım

Eğitim Durumu	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Lise	25	1,7	1,7	1,7
Ön Lisans	634	42,2	42,2	43,8
Lisans	604	40,2	40,2	84,0
Yüksek Lisans	233	15,5	15,5	99,5
Doktora	8	,5	,5	100,0
Toplam	1504	100,0	100,0	

Tablo 4.6 medeni duruma ilişkin bilgileri göstermektedir. Bu tabloya göre 701 kişi ile katılımcıların yüzde 47'si bekarıdır.

Tablo 4.6: Medeni duruma göre sayısal ve yüzdesel dağılım

Medeni Durum	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Bekar	701	46,6	46,6	46,6
Evli	803	53,4	53,4	100,0
Toplam	1504	100,0	100,0	

Tablo 4.7 toplam çalışma süresine göre katılımcıların sayısını ve dağılım oranını göstermektedir. Toplam çalışma süresi de, yaş değişkeninde yapılan gruplamaya benzer bir şekilde üç yıl ayırımında gruplanacaktır. Gruplama (1-3), (4-6), (7-9) ile (10 ve üzeri) olmak üzere 4 şekilde yapılacaktır.

Tablo 4.7: Toplam çalışma süresine göre sayısal ve yüzdesel dağılım

Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1	82	5,5	5,5	5,5
2	201	13,4	13,4	18,8
3	196	13,0	13,0	31,8
4	235	15,6	15,6	47,5
5	202	13,4	13,4	60,9
6	116	7,7	7,7	68,6
7	99	6,6	6,6	75,2
8	94	6,3	6,3	81,4
9	58	3,9	3,9	85,3
10	95	6,3	6,3	91,6
11 ve üzeri	126	8,4	8,4	100,0
Toplam	1504	100,0	100,0	

Toplam çalışma süresinin üç yıl aralık ile gruplandırılarak yeniden oluşturulan sayısal ve yüzdesel dağılım tablo 4.8’de gösterilmektedir.

Tablo 4.8: Toplam çalışma süresi grubuna göre sayısal ve yüzdesel dağılım

Toplam Çalışma Süresi	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
1-3 yıl	479	31,8	31,8	31,8
4-6 yıl	553	36,8	36,8	68,6
7-9 yıl	251	16,7	16,7	85,3
10 ve üzeri	221	14,7	14,7	100,0
Total	1504	100,0	100,0	

Tablo 4.9 katılımcıların yaşadığı şehir bilgilerini içermektedir. Ankete en yüksek katılım 462 kişinin katılımı ile İstanbul’dan gerçekleştirilmiştir, tüm katılımcıların yüzde 30’unu oluşturmaktadır. İkinci olarak yüzde 19 oranı ile Ankara gelmektedir, iki büyük şehir tüm katılımcıların yarısını oluşturmaktadır.

Bu bilgiler Türkiye’nin 7 bölgesi şeklinde (Akdeniz, Doğu Anadolu, Ege, Güneydoğu Anadolu, İç Anadolu, Karadeniz ve Marmara) gruplanacak ve bölgeler arasında farklılık olup olmadığı incelenecektir.

Tablo 4.9: Şehire göre sayısal ve yüzdesel dağılım

Yaşanılan Şehir	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde	Yaşanılan Şehir	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Adana	31	2,1	2,1	2,1	İzmir	107	7,1	7,1	79,0
Adıyaman	8	,5	,5	2,6	Kahramanmaraş	6	,4	,4	79,4
Afyonkarahisar	8	,5	,5	3,1	Karabük	4	,3	,3	79,7
Ağrı	5	,3	,3	3,5	Karaman	2	,1	,1	79,8
Aksaray	4	,3	,3	3,7	Kars	3	,2	,2	80,0
Amasya	7	,5	,5	4,2	Kastamonu	2	,1	,1	80,1
Ankara	278	18,5	18,5	22,7	Kayseri	38	2,5	2,5	82,6
Antalya	31	2,1	2,1	24,7	Kırkkale	2	,1	,1	82,8
Ardahan	1	,1	,1	24,8	Kırklareli	10	,7	,7	83,4
Artvin	4	,3	,3	25,1	Kırşehir	6	,4	,4	83,8
Aydın	15	1,0	1,0	26,1	Kilis	3	,2	,2	84,0
Balıkesir	11	,7	,7	26,8	Kocaeli	17	1,1	1,1	85,2
Bartın	3	,2	,2	27,0	Konya	12	,8	,8	86,0
Batman	2	,1	,1	27,1	Kütahya	2	,1	,1	86,1
Bayburt	2	,1	,1	27,3	Malatya	17	1,1	1,1	87,2
Bingöl	4	,3	,3	27,5	Manisa	8	,5	,5	87,8
Bitlis	2	,1	,1	27,7	Mardin	5	,3	,3	88,1
Bolu	9	,6	,6	28,3	Mersin	16	1,1	1,1	89,2
Burdur	1	,1	,1	28,3	Muğla	13	,9	,9	90,0
Bursa	29	1,9	1,9	30,3	Muş	6	,4	,4	90,4
Çanakkale	6	,4	,4	30,7	Nevşehir	2	,1	,1	90,6
Çankırı	4	,3	,3	30,9	Niğde	3	,2	,2	90,8
Çorum	9	,6	,6	31,5	Ordu	6	,4	,4	91,2
Denizli	24	1,6	1,6	33,1	Osmaniye	7	,5	,5	91,6
Diyarbakır	15	1,0	1,0	34,1	Rize	6	,4	,4	92,0
Düzce	5	,3	,3	34,4	Sakarya	8	,5	,5	92,6
Edirne	2	,1	,1	34,6	Samsun	30	2,0	2,0	94,5
Elazığ	11	,7	,7	35,3	Siirt	3	,2	,2	94,7
Erzincan	7	,5	,5	35,8	Sinop	2	,1	,1	94,9
Erzurum	22	1,5	1,5	37,2	Sivas	8	,5	,5	95,4
Eskişehir	9	,6	,6	37,8	Şanlıurfa	7	,5	,5	95,9
Gaziantep	11	,7	,7	38,6	Şırnak	2	,1	,1	96,0
Giresun	12	,8	,8	39,4	Tekirdağ	11	,7	,7	96,7
Gümüşhane	4	,3	,3	39,6	Trabzon	25	1,7	1,7	98,4
Hakkari	3	,2	,2	39,8	Tunceli	1	,1	,1	98,5
Hatay	9	,6	,6	40,4	Uşak	8	,5	,5	99,0
Iğdır	4	,3	,3	40,7	Van	1	,1	,1	99,1
Isparta	7	,5	,5	41,2	Yozgat	5	,3	,3	99,4
İstanbul	462	30,7	30,7	71,9	Zonguldak	9	,6	,6	100,0
					Toplam	1504	100,0	100,0	

Şehirlerin bölgesel bazda gruplandırılarak yeniden oluşturulan sayısal ve yüzdesel dağılım tablo 4.10’da gösterilmektedir.

Tablo 4.10: Bölgeye göre sayısal ve yüzdesel dağılım

Bölge	Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Akdeniz	108	7,2	7,2	7,2
Doğu Anadolu	87	5,8	5,8	13,0
Ege	185	12,3	12,3	25,3
Güneydoğu Anadolu	56	3,7	3,7	29,0
İç Anadolu	373	24,8	24,8	53,8
Karadeniz	139	9,2	9,2	63,0
Marmara	556	37,0	37,0	100,0
Total	1504	100,0	100,0	

4.5.2 Güvenilirlik Analizi ve Faktör Analizi

Bu bölümde iş beklentileri, kurum özellikleri ve bağlılık ile ilgili değişkenlerin güvenilirlik ve faktör analizleri yer almaktadır. Güvenilirlik analiz tablo 4.11’de, faktör analizleri ise tablo 4.12 ve 4.13’te gösterilmektedir.

Tablo 4.11: Güvenilirlik analizi

İş Yaşamından Beklentiler		Kurumdaki Mevcut Durum	
Reliability Statistics		Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items	Cronbach's Alpha	N of Items
,899	30	,947	30

Akgül (2005)’e göre, Cronbach’s alpha değer 0,80’in üzerindeyse, ölçek yüksek derecede güvenilirdir. Bu araştırmada bu değer iş yaşamından beklentiler soruları için 0,899, mevcut duruma yönelik sorular için 0,947’dir. Ölçekler yüksek derecede güvenilirdir.

Tablo 4.12: Faktör analiz / bireyin iş yaşamından beklentileri

Rotated Component Matrix	Components					
	1	2	3	4	5	6
Sorular						
"Size göre ideal" olan yöneticiyi düşünerek, aşağıdaki özellikleri beklentileriniz doğrultusunda işaretleyiniz.						
Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme	,797					
Rol model olma	,765					
Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma	,751					
Performansı izleme	,725					
Çalışmaların karşılığında ödüllendirilme için yapılması gerekeni söyleme	,723					
Standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarma	,722					
Size göre "ideal olan işi" düşünerek, aşağıdaki özellikleri beklentileriniz doğrultusunda işaretleyiniz						
Çalışanların birbirlerine özen göstermesi ve dikkate alınması		,798				
Çalışanların sürekli olarak daha verimli çalışmanın yollarını araması		,748				
Kurumun müşterilerini dinlemesi ve onların ihtiyaçlarına hızla cevap vermesi		,738				
Çalışanların takımlar halinde uyum içinde çalışması		,723				
Çalışanların organizasyonda neler gerçekleştiğine ilişkin sürekli bilgilendirilmesi		,691				
Çalışanların her türlü kişisel sorunlarının üstesinden gelmek üzere yardım alabilmesi		,672				
Hangisi sizi daha çok cezbeder?						
Harcanan zamana değecek birşeyler başarma olanağı			,752			
İşimi yaparken sağlanan serbestlik			,742			
Terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması			,712			
Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı			,656			
Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı			,644			
Yöneticimden alacağım övgü			,600			
Size göre "ideal işinizde" olmasını "tercih ettiğiniz" iletişim tarzınız ve önem düzeyi nasıl olurdu?						
İnsanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırdım				,756		
İş arkadaşlarımla problemlerini dinlerdim				,691		
İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurum				,672		
İnsanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yapardım				,663		
Görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşırdım				,512		
Size göre "ideal işinizde" olmasını "tercih ettiğiniz" karar verme tarzınız ve bu özelliklerin önem düzeyi nasıl olurdu?						
Akılcı bir gerekçenin varlığından çok, kararın doğru olduğunu hissetmek için karar alırdım					,823	
Karar alırken iç sezilerim güvenirdim					,793	
Veriler doğru seçenek olduğunu gösterse bile, doğru olduğunu hissetmediğim bir seçimi yapmazdım					,726	
Mantıklı ve sistematik bir biçimde karar aldığımda kendimi daha rahat hissederdim						,784
İçgüdülerimden çok gerçeklere göre karar alırdım						,744
Gerçek verilerin detaylı analizine dayanan kararlar alırdım						,694
Size göre "ideal işinizde" olmasını "tercih ettiğiniz" iletişim tarzınız ve önem düzeyi nasıl olurdu? (Genellikle aklıma ilk geleni söyledim)						

Extraction Method: Principal Component Analysis. / Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Tablo 4.13: Faktör analizi / kurumdaki mevcut durum

Rotated Component Matrix	Components					
	1	2	3	4	5	6
Sorular						
Mevcut durumda" yöneticinizin özelliklerinin sizin beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz						
Yöneticim, gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyar	,841					
Yöneticim, çalışmalarımın karşılığında ödüllendirilmem için yapılması gerekeni söyler	,832					
Yöneticim gerekeni yaptığımda ne elde edeceğimi açıkça ifade eder	,824					
Yöneticim benim için rol modeldir	,795					
Yöneticim, standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarır	,779					
Yöneticim performansımı izler	,748					
Çalıştığımız kurumdaki "mevcut durumu" düşünerek bu unsurların beklentilerinizi karşılama düzeyinizi işaretleyiniz.						
Kurumumda çalışanlar, sürekli olarak daha verimli çalışmanın yollarını ararlar		,759				
Kurumumda çalışanlar, birbirilerine özen gösterir ve dikkate alınır		,739				
Kurumumda çalışanlar, takımlar halinde birbirleriyle uyum içinde çalışır		,724				
Kurumum, çalışanları sürekli bilgilendirir		,714				
Kurumumda çalışanlar, her türlü kişisel sorunlarının üstesinden gelmek üzere yardım alabilir		,708				
Kurumum, müşterilerini dinler ve onların ihtiyaçlarına hızla cevap verir		,706				
"Mevcut işinizde" bu unsurların beklentilerinizi karşılama düzeyi nedir?						
Harcanan zamana değecek birşeyler başarma olanağı			,754			
Terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması			,752			
Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı			,735			
İşimi yaparken sağlanan serbestlik			,713			
Yöneticimden alacağım övgü			,623			
Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı			,557			
"Mevcut iş hayatınızda" sergilediğiniz iletişim tarzınızın beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz.						
Kurumumda iş arkadaşlarımla problemlerini dinlerim				,757		
Kurumumda insanlarla konuşurken kibar ve destekleyiciyim				,749		
Kurumumda insanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yaparım				,741		
Kurumumda insanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırım				,707		
Kurumumda görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşıyorum				,543		
"Mevcut iş hayatınızda" sergilediğiniz karar alma tarzınızın beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz.						
Mantıklı ve sistematik bir biçimde karar aldığımda kendimi daha rahat hissederim					,835	
İçgüdülerimden çok gerçeklere göre karar alırım					,805	
Gerçek verilerin detaylı analizine dayanan kararlar alırım					,786	
Akılcı bir gerekçenin varlığından çok, kararın doğru olduğunu hissetmek için karar alırım						,801
Karar alırken iç sezilerime güvenirim						,767
Veriler doğru seçenek olduğunu gösterse bile, doğru olduğunu hissetmediğim bir seçimi yapmam						,734
"Mevcut iş hayatınızda" sergilediğiniz iletişim tarzınızın beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz. (Kurumumda aklıma ilk geleni söylerim)						

Extraction Method: Principal Component Analysis. / Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

Faktör analizi tablolarının sonuçlarını aşağıdaki şekilde özetleyebiliriz:

- Kurum kültürü, liderlik, motivasyon başlıkları altında değişkenler tek bir faktör altında toplanmaktadır.
- İletişim başlığı altında yer alan altı değişkenden bir tanesi farklı bir faktöre yüklenmiş olup, anlamlı bir etkisi olmadığından analize dahil edilmemesi güvenilirliği artırmıştır.
- Karar verme başlığı altında ise iki faktör oluşmuş, değişkenlerden üç tanesi bir faktöre, üç tanesi diğer faktöre yüklenmiştir. Değişkenler incelendiğinde sezgisel ve mantıksal karar alma başlıklar altında gruplanabileceği görülmüş, herhangi bir değişken elenmemiş, bu kategori ikiye bölünmüştür.

4.5.3 Değişkenler ve Demografik Bilgilere İlişkin Çapraz Tablolar

Güvenilirlik ve faktör analizi yapıldıktan sonra, her bir ana başlığın altındaki değişkenlerin ortalaması alınarak ana değişkenlerin ortalama değerleri elde edilmiştir. Bireyin beklentileri ile kurumun mevcut durumu arasındaki fark karşılan düzeyini oluşturmakta ve yeni bir değişken elde edilmektedir.

Bu bölümde demografik bilgiler bazında değişkenlerin farklılık gösterip göstermediği incelenecek ve detaylar bulgular kısmında özetlenecektir. Analiz tabloları ise araştırmanın ekinde yer almaktadır.

Tüm değişkenlerin demografik bilgiler ile ilişkisine yönelik bağımsız grup t-testi ve varyans analizi ile elde edilen bulgular Tablo 4.14'te gösterilmektedir. Tabloda yeşil ile işaretlenen alanlar, bu iki değişken arasında yüzde 95 güvenilirlik ile anlamlı ilişki olduğunu göstermektedir.

Tabloya göre en büyük farklılık cinsiyet, eğitim durumu ve bölgeler kırılımında gerçekleşmektedir. Yaş grubu ve medeni durum ise anlamlı farklılıklara neden olmamaktadır.

Tablo 4.14: Çapraz tablo / değişken ve demografik bilgiler

Kriterler	Kurum Kültürü			Yönetim		
	Beklentiler	Mevcut Durum	Karşılanma Düzeyi	Beklentiler	Mevcut Durum	Karşılanma Düzeyi
Cinsiyet	Fark yoktur	Fark vardır	Fark vardır	Fark vardır	Fark yoktur	Fark vardır
Yaş	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Medeni Durum	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Eğitim	Fark yoktur	Fark vardır	Fark yoktur	Fark vardır	Fark yoktur	Fark vardır
Deneyim	Fark yoktur	Fark vardır	Fark vardır	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Bölge	Fark vardır	Fark yoktur	Fark vardır	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Mantıksal Karar Verme				Sezgisel Karar Verme		
Kriterler	Beklentiler	Mevcut Durum	Karşılanma Düzeyi	Beklentiler	Mevcut Durum	Karşılanma Düzeyi
Cinsiyet	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark vardır	Fark vardır	Fark yoktur
Yaş	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Medeni Durum	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Eğitim	Fark yoktur	Fark vardır	Fark yoktur	Fark vardır	Fark vardır	Fark yoktur
Deneyim	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Bölge	Fark vardır	Fark vardır	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
İletişim				Motivasyon		
Kriterler	Beklentiler	Mevcut Durum	Karşılanma Düzeyi	Beklentiler	Mevcut Durum	Karşılanma Düzeyi
Cinsiyet	Fark yoktur	Fark vardır	Fark vardır	Fark vardır	Fark vardır	Fark vardır
Yaş	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Medeni Durum	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Eğitim	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Deneyim	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur	Fark yoktur
Bölge	Fark vardır	Fark vardır	Fark yoktur	Fark vardır	Fark yoktur	Fark yoktur

Kriterler	Bağlılık
Cinsiyet	Fark yoktur
Yaş	Fark yoktur
Medeni Durum	Fark vardır
Eğitim	Fark yoktur
Deneyim	Fark vardır
Bölge	Fark vardır

4.5.4 Hipotez Testleri

Bu bölümde değişkenler arasında korelasyon olup olmadığı incelenmiş, aynı zamanda araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkeni ne ölçüde açıkladığına yönelik regresyon analizleri yapılmıştır. Tablo 4.15 değişkenler arasındaki korelasyonu göstermektedir.

Tablo 4.15: Korelasyon analizi

		Correlations						
		Bağlılık	Fark_kültür	Fark_yönetici	Fark_iletişim	Fark_MantıkKarar	Fark_SezgiKarar	Fark_Motivasyon
Bağlılık	Pearson Correlation	1	-,245**	-,204**	-,259**	-,158**	-,148**	-,275**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	1504	1504	1504	1504	1504	1504	1504
Fark_kültür	Pearson Correlation	-,245**	1	,504**	,433**	,255**	,170**	,513**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000	,000	,000
	N	1504	1504	1504	1504	1504	1504	1504
Fark_yönetici	Pearson Correlation	-,204**	,504**	1	,378**	,250**	,183**	,546**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000	,000	,000
	N	1504	1504	1504	1504	1504	1504	1504
Fark_iletişim	Pearson Correlation	-,259**	,433**	,378**	1	,367**	,297**	,459**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000		,000	,000	,000
	N	1504	1504	1504	1504	1504	1504	1504
Fark_MantıkKarar	Pearson Correlation	-,158**	,255**	,250**	,367**	1	,483**	,341**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000		,000	,000
	N	1504	1504	1504	1504	1504	1504	1504
Fark_SezgiKarar	Pearson Correlation	-,148**	,170**	,183**	,297**	,483**	1	,243**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000		,000
	N	1504	1504	1504	1504	1504	1504	1504
Fark_Motivasyon	Pearson Correlation	-,275**	,513**	,546**	,459**	,341**	,243**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	,000	,000	
	N	1504	1504	1504	1504	1504	1504	1504

Tabloda da görüldüğü üzere tüm değişkenler arasında korelasyon bulunmaktadır.

Regresyon analizi ise tablo 4.16’de görülmektedir. Tabloya göre bağımsız değişkenlerin hepsi toplu olarak bağımlı değişkenin yüzde 10’unu açıklamaktadır.

Oto korelasyon olmadığının göstergesi olarak, Durbin-Watson katsayısının 2 olması beklenir. Araştırmada bu katsayı 2’ye çok yakındır. Dolayısıyla değişkenler arasında oto korelasyon olmadığı söylenebilir.

Tablo 4.16: Regresyon analizi

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	,329 ^a	,108	,105	,74327	1,965

a. Predictors: (Constant), Fark_Motivasyon, Fark_SezgiKarar, Fark_iletişim, Fark_MantıkKarar, Fark_kültür, Fark_yönetici

b. Dependent Variable: Bağlılık

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	100,628	6	16,771	30,358	,000 ^b
	Residual	827,022	1497	,552		
	Total	927,650	1503			

a. Dependent Variable: Bağlılık

b. Predictors: (Constant), Fark_Motivasyon, Fark_SezgiKarar, Fark_iletişim, Fark_MantıkKarar, Fark_kültür, Fark_yönetici

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	4,496	,037		123,040	0,000
	Fark_kültür	-,078	,025	-,097	-3,162	,002
	Fark_yönetici	-,011	,020	-,017	-,567	,571
	Fark_iletişim	-,125	,029	-,127	-4,289	,000
	Fark_MantıkKarar	-,009	,028	-,009	-,320	,749
	Fark_SezgiKarar	-,048	,027	-,051	-1,814	,070
	Fark_Motivasyon	-,097	,022	-,142	-4,405	,000

a. Dependent Variable: Bağlılık

Model 0,00 hata payında anlamlıdır, yüzde 100 güvenilirdir. Ancak bağımsız değişkenler modeli açıklamakta oldukça yetersizdir ve modele dahil edilmeyen önemli bir sabit yer almaktadır.

Tüm bağımsız değişkenler ile bağıllık arasında negatif yönlü bir ilişki bulunmaktadır. Bağımsız değişkenlerdeki artış, bağımlı değişkende azalmaya neden olacaktır, ancak etkileri yüksek değildir.

Modelde karar verme ile yöneticiye yönelik farklar anlamlı değildir ve modelde yer almamalıdır.

Sabit değerin, büyük ölçüde kurum dışı faktörlerin ya da modele dahil edilmeyen kurumsal faktörün etkisi olduğu düşünülmektedir. İşsizlik oranı, ülkenin istihdam oranı, sosyo-ekonomik durum gibi faktörler bağımlı değişkeni büyük ölçüde etkiliyor olabilir. Bununla birlikte kuruma yönelik imaj, güç, güvenilirlik gibi kurumsal bir özellik de bu sabit katsayının bir parçasını oluşturuyor olabilir.

Yapılan bu araştırmanın katkısı, kurumsal bağıllığı etkileyen önemli sabiti bulmak için yol açıcı olması denilebilir. Kurum içi veya kişisel faktörlerden çok daha büyük olarak, kurum dışı faktörler yeni araştırmaların konusu olabilir.

5. BULGULAR

Araştırmada anket yoluyla elde edilen veriler analiz edilmiştir. Tanımlayıcı istatistik tabloları oluşturulmuş, güvenilirlik analizi, faktör analizi, bağımsız grup t-testleri ve varyans analizi yapılmıştır.

Ankete 1.504 kişi katılmıştır, katılımcılar Y kuşağı çalışanlardan oluşmaktadır. Bu yüzden belli bir yaşın üzerinde olan katılımcıların anketleri araştırmaya dahil edilmemiştir. Diğer demografik özelliklere bakıldığında, erkeklerin oranı, kadınların üç katı olduğu görülmektedir. Araştırmanın yapıldığı kurumda teknik işlerin yoğun olması sebebiyle, kurum genelinde de bu orana rastlanmaktadır. Katılımcıların büyük kısmı lisans ve ön lisans mezunudur. Şehir itibariyle de, katılımcıların yarısına yakını İstanbul ve Ankara'da yaşamaktadırlar.

Demografik bilgiler ile araştırmanın bağımsız değişkenleri kıyaslanmıştır. Bunun sonucunda cinsiyet, bölge ve eğitim durumu bazında farklılıklar görülmektedir.

Kurumsal bağlılık; bölge, deneyim ve medeni durum kısımlarında farklılaşmaktadır. Buna göre evli olan bireylerin kurumsal bağlılıkları bekarlara göre daha yüksek olmaktadır. Doğu Anadolu Bölgesinde de göreceli olarak yüksek bağlılık gözlemlenmiştir. Deneyim bazında da, 4-6 yıl deneyime sahip bireyler, diğer gruplara göre daha düşük bağlılık düzeyine sahiptir.

Kurum kültürü; beklentiler bölgeye göre farklılaşmaktadır, Doğu Anadolu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde beklentiler daha yüksek olarak tespit edilmiştir. Mevcut duruma yönelik algıda ise, cinsiyet, eğitim ve bölgeye göre farklılaşma görülmektedir. Kadınlarda daha düşük, ön lisans mezunlarında daha yüksek, 1-3 yıl deneyimlilerde daha yüksektir. Beklentiler ve mevcut durum arasındaki fark, cinsiyet, deneyim ve bölge kısımlarında farklılaşmaktadır.

Yönetim; beklentiler cinsiyet ve eğitime göre farklılaşmaktadır. Kadınlarda daha yüksek, lise mezunlarının beklentileri daha düşüktür. Mevcut durum açısından gruplar

bazında farklılık gözlemlenmemiştir. Beklentiler ile paralel olarak, beklentiler ve mevcut durum arasındaki fark yine cinsiyet ve eğitime göre farklılaşmaktadır.

Karar verme, sezgisel ve mantıksal olarak iki bölümde incelenmiştir. Cinsiyet, bölge ve eğitim bazında farklılaşmaktadır. Ege ve doğu Anadolu bölgesinin beklentileri ve mevcut durumu algılamaları daha yüksektir. Eğitimde de lise mezunu olanların mantıksal karar almaya yönelik beklentileri düşüktür. Sezgisel karar almaya yönelik kadınların hem beklentileri hem de mevcut durum algıları düşüktür. Doktora mezunu olan grupta beklenen sezgisel özellikler düşüktür. Lise ve ön lisans mezunlarının mevcut durum algıları diğer gruplara yüksektir.

İletişim, cinsiyet ve bölge bazında farklılaşmaktadır. Kadınların mevcut durum algılaması daha düşüktür. Bölgeler bazında iç Anadolu bölgesi mevcut durum anlamında diğer bölgelere göre daha düşüktür.

Motivasyona yönelik özellikler, anlamlı olarak cinsiyet bazında farklılaşmaktadır. İş beklentileri kadınlarda daha yüksek olmakla birlikte, mevcut durum bakımından daha düşük bir düzeye sahiptirler. Dolayısıyla, beklentilerinin karşılanma düzeyi, erkeklere göre oldukça düşük kalmaktadır. Motivasyona yönelik beklentiler bakımından, göreceli olarak daha düşük beklenti düzeyine sahip olan bölge ise Marmara bölgesidir.

Tüm alanlarda mevcut durum ile beklentiler arasında büyük bir fark olduğu görülmektedir. Ancak kurumsal bağlılık bu durumdan fazla etkilenmeyerek, oldukça yüksek olarak tespit edilmiştir. Yapılan analizde de bağımsız değişkenlerin açıklama yüzdesinin yüzde 10 olduğu görülmüş ve modele dahil edilmeyen önemli bir sabit olduğu ortaya çıkmıştır.

Bu sabitin içinde kurum dışı faktörlerin önemli bir yeri olabilir. Modele sadece kişisel ve kurumsal özelliklerin dahil edilmiş olup, kurum dışı faktörlere yer verilmemiştir. Ülkenin sosyoekonomik durumu, işsizlik oranı, sektörün durumu kurum dışı faktörlerden bazılarıdır. Bu etkenleri göz önünde bulundurarak çalışanlar yüksek bağlılık sergiliyor olabilir.

Aynı zamanda araştırmanın yapıldığı kurum, Türkiye'nin önde gelen kurumlarından biridir. Telekomünikasyon ve iletişim gibi önemli bir sektörün büyük oyuncularından biridir. 170 yıla yakın bir geçmişi ile köklü ve güçlü bir imajı bulunan kurumun, bu marka imajı dolayısıyla çalışanlarının bağlılık göstermesi muhtemeldir. Araştırmada marka imajına dair bir faktör incelenmediğinden, bu özelliğin etkisi incelenememektedir. Araştırma modelinde yer alan sabit katsayının içinde bu güçlü imajın da yer aldığı düşünülmektedir.

6. SONUÇ VE ÖNERİLER

Değişim ve hız içinde bulunduğumuz dönemin en önemli olgularındandır. Araştırma, bu iki faktörün bireyi ve kurumu etkilemiş biçimini baz olarak oluşturulmuştur. Birey açısından değişimin getirdiği sonuçlarla oluşan kuşaklar ve kuşaklar arasındaki farklılıklar ele alınmış; kurum açınsındansa değişen koşullar, teknoloji, beklentiler doğrultusunda çalışanların bağlılık tutumları incelenmiştir.

Hem kuşaklar hem de kurumsal bağlılık üzerine daha önce de çok sayıda araştırma yapılmıştır. Ancak koşullar öylesine hızla değişmektedir ki, araştırmaların da sıklıkla tekrar etmesi, sonuçların güncel tutulması açısından önemlidir.

Araştırma sadece Y kuşağı çalışanları kapsamaktadır. Kendilerinin kurumlardan beklentileri ile mevcut durumda kurumlarının kendilerine sağladıkları düzeyler online anket yolu ile sorulmuş ve aradaki fark bulunarak beklentilerinin karşılanma düzeyine ulaşılmıştır. Yine anket yönetimi ile kurumsal bağlılığa yönelik sorular sorulmuş ve beklentilerin karşılanma düzeyi ile bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir.

Araştırma ölçeğinin, bağlılığı etkileyen tüm faktörleri içermiyor olması, çalışmanın bir kısıtıdır. Ancak bağlılığı etkileyen tüm faktörlerin ankete eklenmesi, zaman ve doğruluk açısından olumsuz sonuçlar oluşturabilirdi. Uzun ve detaylı anketler, katılımcılar tarafından doldurmak istememe ya da hızlı tamamlama için düşünmeden yanıt verme gibi istenmeyen sonuçlar doğuracağı düşünüldüğünden, bazı faktörlerde eleme yoluna gidilmiştir.

Araştırmanın Türkiye'nin telekomünikasyon sektörünün önde gelen bir kurumunda 1.504 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Tek bir kurumun araştırmaya dahil edilmiş olması, araştırmanın bir diğer kısıtı olarak gösterilebilir. Ancak araştırma yapılan kurumun büyük ölçekli olması, Türkiye'nin her şehrinde yapılandırılmış olması ve büyük bir çalışan kitlesine ulaşılmış olması; araştırmanın bu kısıtının etkisini azaltan unsurlardır.

Anket yoluyla elde edilen veriler, SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiş olup, demografik özellikler bakımından da anlamlı farklar olup olmadığı incelenmiştir. Demografik kırılımda elde edilen en önemli bulgular aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Evli olan çalışanlara yüksek bağlılık gözlemlenmiştir. Bireylerin ailevi sorumluluklarının artması, iş hayatında istikrarlı bir eğilim izlemeyi doğurabilir. Bu yüzden evli bireylerin devam bağlılığı yüksektir denilebilir.
- Doğu ve Güneydoğu Anadolu Bölgelerinde yüksek bağlılık gözlemlenmiştir. Bu bölgelerdeki iş olanaklarının yetersiz olması, bireyleri kurumlarına daha bağlı bir hale getirmiş olabilir.
- 4-6 yıllık deneyime sahip olan çalışanlarda düşük bağlılık gözlemlenmiştir. Daha az deneyim sahibi olanlar, henüz öğrenme ve deneyim sürecinde olduğundan bağlılığı yüksek olabilir. Daha uzun süreli çalışanlar ise, deneyimleri sonucunda şirkette kalmayı tercih etmiş ve bunu sürdürme eğiliminde olabilirler. 4-6 yıl deneyimli çalışanlar ise, bu dönemi kurumda kalma ya da ayrılma gibi bir karar dönemi olarak görüyor olabilirler. Çağdaş kariyer kuramlarına göre de, çalışanlar ortalama 3-5 yıl içerisinde iş değişikliği yapmak istemektedirler.
- Kadınların kurum kültürüne yönelik faktörlerde, mevcut koşulları daha düşük algılamaktadırlar. Bu durum, kurumda erkeklerin daha baskın olmasının bir sonucu olabilir. Koşullar kadınların daha zorlanacağı şekilde oluşturulmuş olabilir.
- Ön lisans mezunlarının, diğer gruplara göre mevcut koşulları daha yüksek olarak değerlendirmişlerdir. Bu durum, yüksek eğitim düzeyine sahip çalışanların daha çok iş fırsatına sahip olması ve eğitim düzeyi arttıkça beklentilerin de yükselmesi ile açıklanabilir.

- Lise mezunu grubun karar almaya yönelik faktörlerde düşük beklentiye sahip olduğu gözlemlenmiştir. Bu durum, eğitim seviyesi azaldıkça, karar alma sorumluluğunda isteksizlik olacağı şeklinde yorumlanabilir. Eğitim seviyesinin az olduğu gruplarda, karar alanının düşük tutulması, daha çok talimatlar ile bireylerin yönlendirilmesi gerekliliğine işaret ediyor olabilir.
- Kadınların, iletişime yönelik beklentileri daha yüksektir. Türk toplumunda kadınların daha iletişim ve ilişki odaklı olduğu düşünüldüğünde, bu durum şaşırtıcı değildir.
- Motivasyon faktörlerine yönelik sorularda, kadınların beklentileri yüksek olarak farklılaşmaktadır. Bununla birlikte mevcut durumda beklentilerinin karşılanma düzeyini de düşük olarak değerlendirmişlerdir.

Araştırma modeli, bireylerin beklentilerinin karşılanma düzeyinin kurumsal bağlılıklarına etkisini ölçmek üzere kurgulanmıştır. Genel olarak veriler analiz edildiğinde, hemen her alanda bireylerin beklentilerinin oldukça yüksek ve yine her alanda mevcut durumu algılamalarının düşük olduğu görülmüştür. Aradaki farkın kurumsal bağlılığa etkisi ise beklenildiği kadar anlamlı değildir. Araştırma modelinde yer alan bağımsız değişkenler, kurumsal bağlılığı yüzde on gibi düşük bir oranda açıklamaktadır.

Ancak modele dahil edilmeyen önemli bir sabit katsayı analizde göze çarpmaktadır. Bu sabit katsayının altında modele dahil edilmeyen kurumsal faktörler ile kurum dışı faktörlerin yattığı düşünülmektedir.

Araştırmanın yapıldığı kurum, Türkiye genelinde yaygın, köklü, finansal ve imaj açısından güçlü bir kurumdur. Bu açıdan beklentilerin karşılanma düzeyi düşük olsa bile, güçlü marka imajı kurumsal bağlılığı artıran önemli bir etken olabilir.

Bununla birlikte Türkiye'nin sosyoekonomik durumu, yüksek işsizlik oranı, özellikle küçük illerde yaşanan istihdam sorunu gibi kurum dışı faktörler yine bağlılığı artıran

faktörler arasında yer almış olabilir. Bireylerin işsiz kalmama ya da daha zorlu şartlarda çalışma imkanlarının varlığı, mevcut kurumlarına devamlılık bağlılığı olarak yansımış olabilir.

Bundan sonra yapılacak araştırmalarda, kurulan modele kurumun marka algısı, imajı, finansal büyüklüğü gibi kurumsal faktörlerin ilave edilmesi, bağlılık ile ilgili daha sağlıklı sonuçlara ulaşılmasını sağlayabilir. Aynı zamanda kurumdışı faktörlerin de gözönünde bulundurularak ölçeğin hazırlanması, sabit katsayının daha düşmesini ve bağlılığı daha yüksek oranda açıklanmasını sağlayabilir.

Bununla birlikte, literatür araştırması esnasında kuşaklarla ilgili yurtdışı kaynakların çokluğuna rağmen, Türkiye'ye yönelik araştırmaların oldukça az olması dikkati çekmiştir. Türkiye'ye yönelik kaynakların yetersiz olması sonucunda, yurt dışı, özellikle Amerika kaynaklı araştırmalar incelenmiş olup, literatür araştırmasında daha çok bu bilgilere yer verilmiştir. Ancak Türkiye ve Amerika arasındaki farklar nedeniyle, tanımlanan kuşak özelliklerinin ülkemizi tam anlamıyla yansıttığı söylenemez. Belli oranda bir kuşak kaymasının hipotez olarak sürülebileceği bir araştırmanın yapılması gelecek araştırmalar için de büyük önem taşıyor olacaktır.

KAYNAKÇA

Kitaplar

- Akgül, A. & Çevik, O., 2005. *İstatiksel analiz teknikleri "SPSS'te işletme yönetimi uygulamaları"*. Ankara: Emek Ofset, 2.baskı
- Balay, R., 2000. *Yönetici ve öğretmenlerde örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Yayın
- Baltaş, A., 2009. *İnsana ve işe değer katan yeni İK*. İstanbul: Remzi Kitabevi
- Barutçugil İ., 2004. *Stratejik insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık İletişim
- Burnett, J., 2008. *Generations: The time machine in theory and practice*. Farnham, Surrey, GBR: Ashgate Publishing Group
- Büyüköztürk, Ş., 2009. *Sosyal birimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: Pegem Akademi, 10. baskı
- Coomers M. D. & DeBard, R., 2004. *Serving the millennial generation: new directions for student services*. Jossey-Bass, San Fransisco, California
- Etzioni, A.A., 1961. *Comperative analysis of complex organization*, Free Press, New York.
- Güney, S., 2011. *Örgütsel davranış*, Ankara: Nobel Yayın
- İnce, M. & Gül, H., 2005. *Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi
- Karp H., Fuller C., Sirias D., 2002.*Bridging the boomer xer gap : creating authentic teams for high performance at work*. Palo Alto, CA: Davies-Black Pub.
- Lancaster, L.C. & Stillman D., 2002. *When generations collide, who they are, why they clash, how to solve the generational puzzle at work*, Collins Business, New York
- Mullins L. J.,2006. *Essentials of organizational behavior*. Prentice Hall. Perason Education Limited England.
- Newstrom J.W. & Davis K., 1997. *Organizational behavior: Human behavior at work*. McGraw-Hill 10. Edition, Delhi.
- Reeves, T.C. & Oh, E., 2008.*Generational differences, in handbook of research on educational communications and technology*, .M.Spector, M.D.Merrill, J.V.Merrienboer, M.P.Driscoll, (Eds.). 3th ed. Athens, Georgia

Sabuncuoğlu, Z., 2009. *Turizm işletmelerinde örgütsel davranış*, Bursa: MKM Yayıncılık

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, R. 1999. *Generations at work: managing the clash of veterans, boomers, Xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM

Sürelî Yayınlar

- Allen N.J. & Meyer J.P., 1990. The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63
- Bayram, L., 2005, Yönetimde yeni bir paradigma: örgütsel bağlılık, *Sayıştay Dergisi*, Sayı:59
- Doğan, S. & Kılıç, S., 2007, Örgütsel bağlılığın sağlanmasında personel güçlendirmenin yeri ve önemi, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 29, Temmuz-Aralık 2007
- Greenblatt A., 2007. Aging baby boomers. *CQ Press*. Volume 17, Number 37.
- Lee K., Allen N.J., Meyer J.P. & Rhee K.Y., 2001. The three component model of organisational commitment: an application to South Korea. *International Association for Applied Psychology*, 50
- Mazuki, J., Simun M. & Chong S.C., 2011. Expectation gaps, job satisfaction and organizational commitment of fresh graduates. *Emerald Group Publishing*. Volume 53, No. 6.
- Meyer J. P. & Allen N. J., 1984. Testing the "side-bet theory" of organizational commitment:some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, Vol 69
- Reisenwitz T.H. & Iyer R., Differences in generation X and generation Y: implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, Fall 2009
- Yüceler, A., 2009. Örgütsel bağlılık ve örgüt iklimi ilişkisi: teorik ve uygulamalı bir çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 22

Diğer Yayınlar

- Baby boomer 'retirement' facts*, (2008), http://www.whatsnextinyourlife.com/pdf/WhatsNextInYourLife_BoomerFastFacts.pdf [erişim tarihi 14.04.2012].
- Can, B., Gelişen Yeni Nesil İnsan Kaynakları Yönetimini Değiştirecek Mi? http://www.progroup.com.tr/makale_detay.asp?id=59 [erişim tarihi 12.04.2012].
- Canbolat, B.,2009. Siz hangi kuşağın insanısınız? 05.10.2009, http://blog.milliyet.com.tr/Siz_hangi_kusagin_insanisiniz_/Blog/?BlogNo=206574 [erişim tarihi 12.04.2012].
- Cengiz, A., (2001). *Kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi SBE
- Çatalkaya, C., 2008. Y kuşağı ve insan kaynakları, 12 Nisan 2008, <http://www.pazarlamablogu.com/y-kusagi-ve-insan-kaynaklari/>[erişim tarihi 12.04.2012].
- Fleischner, M., 2006, *Marketing to generation X*”, <http://www.powerhomebiz.com/042006/genx.htm>[erişim tarihi 12.04.2012].
- Generational differences chart*, (2011) <http://www.wmfc.org/GenerationalDifferencesChart.pdf>[erişim tarihi 13.04.2012].
- Generations in the Workplace in the United States & Canada*. 2011. <http://www.catalyst.org/publication/434/generations-in-the-workplace-in-the-united-states-canada>[erişim tarihi 13.04.2012]
- Generational values*. (2011) http://www.performancesolutions.nc.gov/staffingInitiatives/recruitment/EmploymentMarketing/docs/EmploymentMarketing_GenerationalValues.pdf[erişim tarihi 13.04.2012].
- Generation Y:Moving with the times*. 2007. Deloitte & Touchs Survey.
- Generation Y:The millennials*, (2006), http://www.nasrecruitment.com/docs/white_papers/Generation-Y.pdf [erişim tarihi 14.04.2012].
- Gül H. 2001. *Örgütsel bağlılık yaklaşımlarının mukayesesi ve değerlendirmesi*, Gazi Osman Paşa Üniversitesi.
- İzmirlioğlu, K., (2008). Konumlandırmada kuşak analizi yardımıyla tüketici algılarının tespiti: Türk otomotiv sektöründe bir uygulama. *Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi SBE

- Koç, R., (2008). *Personel güçlendirme ile çalışanların örgüte bağlılığı arasındaki ilişkiye yönelik bir uygulama*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Yıldız Teknik Üniversitesi SBE
- Laurel, D., *Bridging the generation gap* 2005. <http://www.scls.info/ce/program/documents/BridgeGenGap-3hrprog.pdf> [erişim tarihi 14.04.2012].
- Macunovich, D. J., 2000, *The baby boomers*, Barnard College, Columbia University
- The Millennial Generation: Another Baby Boom
(<http://www.newstrategist.com/store/files/AmGen6SamplePgs.pdf>)
- Mitchell B., *Understanding and Managing Different Generations*. 2005. http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf [erişim tarihi 13.04.2012]
- Notter J., 2005. *Why Generations Matter, and Why They Don't: The Business Realities of Diversity in the Workplace*. Financial Management Symposium
- O'Reilly, C., 1989. *Corporations, culture and commitment: motivation and social control in organizations*. California Management Review
- Raines C. 2002., *Generations at work: managing millenials*, <http://www.hreonline.com/pdfs/ManagingMillennials.pdf> [erişim tarihi 14.04.2012].
- Tolbize A., (2008) *Generational differences in the workplace* http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf [erişim tarihi 13.04.2012].
- Trask, B.S., *The contemporary multi-generational workforce*, 2008. <http://www.pcs.udel.edu/organizations/talk/MultiGen.WorkForce.ppt> [erişim tarihi 12.04.2012].
- Türk Dil Kurumu [online], *Büyük Türkçe Sözlük* <http://tdkterim.gov.tr/bts/?kategori=verilst&kelime=ku%FEak&ayn=tam> [erişim tarihi 12.04.2012].
- Türkiye İstatistik Kurumu, *Yaş grubuna ve işgücü durumuna göre kurumsal olmayan sivil nüfus*, 2010. <http://tuikapp.tuik.gov.tr/iscucuapp/iscucu.zul> [erişim tarihi 12.04.2012].
- Türkiye İstatistik Kurumu, *Yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus*, 2010. http://www.tuik.gov.tr/PreTablo.do?tb_id=39&ust_id=11 [erişim tarihi 12.04.2012].
- Supervision of Intergenerational Dynamics Workshop*. 2009. <http://www.uiowa.edu/~nrcfcp/training/documents/Participant%20Packet%20Intergen%20Dynamics.pdf> [erişim tarihi 13.04.2012]

Veterans, boomers, Xers, Ys: It isn't that simple, Sloan Management Review, <http://www.lsi-mn.com/assorted/generations.pdf>[erişim tarihi 20.05.2012]

Yurtkuran Demirkan, S. vd. (2009). Boşanma nedenleri araştırması, Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel M¼d¼rl¼ę¼. Ankara.

EKLER

EK 1 - Anket

To: DİDEM SEVER

Subject: Yüksek Lisans-Bitirme Tezi Anketi



**BAHÇEŞEHİR
ÜNİVERSİTESİ**

Merhaba,

Bahçeşehir Üniversitesi'nde İnsan Kaynakları alanında yüksek lisans yapmaktayım. Bitirme tezimde "İş Yaşamından Beklentiler"e ilişkin bir araştırma yapıyorum. Aşağıdaki linke tıklayarak ankete giriş yapabilir ve çalışmaya katkıda bulunabilirsiniz (yaklaşık 10-15 dakika sürmektedir).

<http://www.surveey.com/SurveyStart.aspx?lang=1&surv=a7c5db3151af49ef8cb26499c468b7c6>

30 nisan tarihine kadar açık kalacak ankete katılımınız gerçekten önemlidir. Şimdiden teşekkürler.

Didem SEVER

Kariyer Yönetimi Müdürlüğü

Önemli Not:

Envantere girmiş olduğunuz bireysel yanıtlar, sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, hiçbir kurum yetkilisi tarafından görülemeyecektir.



**BAHÇEŞEHİR
ÜNİVERSİTESİ**

İş Yaşamından Beklentiler Envanteri

Merhaba,

Bahçeşehir Üniversitesi-İnsan Kaynakları Yüksek Lisans Programının bitirme tezi için hazırlanan "Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentileri ve Bu Beklentilerinin Karşılama Düzeyi" ne ilişkin değerlendirme envanterine hoş geldiniz.

7 ana bölümden oluşan envanteri doldurmanız yaklaşık 10-15 dakikanızı alacak olup, katkılarınız için şimdiden teşekkürler.

Önemli Not:

Envantere girmiş olduğunuz bireysel yanıtlar, sadece bilimsel amaçlı kullanılacak olup, hiçbir kurum yetkilisi tarafından görülemeyecektir. Yanıtlarınız, diğer değerlendirmeler ile birlikte analiz edilecek ve sonuçlar toplu olarak değerlendirilecektir.

Devam



Cinsiyetiniz

- Kadın
 Erkek

Yaşınız

Lütfen Seçiniz ▼

Eğitim Durumunuz

Lütfen Seçiniz ▼

Medeni Durumunuz

- Bekar
 Evli

Yaşadığınız Şehir

Lütfen Seçiniz ▼

Toplam Çalışma Süreniz (Yıl)

Lütfen Seçiniz ▼



Size göre "ideal olan işi" düşünerek, aşağıdaki özellikleri beklentileriniz doğrultusunda işaretleyiniz.

Bu bölüm, kişisel değerleriniz ve kabulleriniz ile en fazla örtüşen kurum kültürünü tanımlamaya yardımcı olmak amacıyla hazırlanmıştır. "Size göre ideal" işte olması gereken kurumsal kültürü göz önüne alarak işaretleyiniz.

	1 - Gerekli Değil	2	3 - Önemli	4	5 - Çok Önemli
Çalışanların takımlar halinde uyum içinde çalışması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanların her türlü kişisel sorunlarının üstesinden gelmek üzere yardım alabilmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanların organizasyonda neler gerçekleştiğine ilişkin sürekli bilgilendirilmesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanların birbirlerine özen göstermesi ve dikkate alınması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışanların sürekli olarak daha verimli çalışmanın yollarını araması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumun müşterilerini dinlemesi ve onların ihtiyaçlarına hızla cevap vermesi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Çalıştığınız kurumdaki "mevcut durumu" düşünerek bu unsurların beklentilerinizi karşılama düzeyinizi işaretleyiniz.

	1 - Beklentilerimin Çok Altında	2	3 - Beklentilerimi Karşılıyor	4	5 - Beklentilerimin Çok Üstünde
Kurumunda çalışanlar, takımlar halinde birbirleriyle uyum içinde çalışır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumunda çalışanlar, her türlü kişisel sorunlarının üstesinden gelmek üzere yardım alabilir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumum, çalışanları sürekli bilgilendirir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumunda çalışanlar, birbirlerine özen gösterir ve dikkate alınır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumunda çalışanlar, sürekli olarak daha verimli çalışmanın yollarını ararlar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumum, müşterilerini dinler ve onların ihtiyaçlarına hızla cevap verir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



"Size göre ideal" olan yöneticiyi düşünerek, aşağıdaki özellikleri beklentileriniz doğrultusunda işaretleyiniz.

Bu bölüm sizin bağlı olduğunuz ilk yöneticinizin liderlik özellikleri ile ilgilidir. Bir yöneticide tercih ettiğiniz özellikleri düşünerek işaretleyiniz.

	1 - Gerekli Değil	2	3 - Önemli	4	5 - Çok Önemli
Perfomansı izleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Rol model olma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışmaların karşılığında ödüllendirilme için yapılması gerekeni söyleme	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarma	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Mevcut durumda" yöneticinizin özelliklerinin sizin beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz.

	1 - Beklentilerimin Çok Altında	2	3 - Beklentilerimi Karşılıyor	4	5 - Beklentilerimin Çok Üstünde
Yöneticim perfomansımı izler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim benim için rol modeldir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim gerekeni yaptığımda ne elde edeceğimi açıkça ifade eder	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim, çalışmalarımın karşılığında ödüllendirilmem için yapılması gerekeni söyler	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim, gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyar	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticim, standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarır	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Size göre "ideal işinizde" olmasını "tercih ettiğiniz" iletişim tarzınız ve önem düzeyi nasıl olurdu?

Bu bölüm bireysel iletişim tarzınızla ilgili olup, ideal işinizde sergilemek isteyeceğiniz tarzı düşünerek işaretleyiniz.

	1 - Gerekli Değil	2	3 - Önemli	4	5 - Çok Önemli
Görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaştım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Genellikle aklıma ilk geleni söyledim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İnsanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırdım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurudum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İnsanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yapardım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş arkadaşlarının problemlerini dinlerdim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Mevcut iş hayatınızda" sergilediğiniz iletişim tarzınızın beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz.

	1 - Beklentilerimin Çok Altında	2	3 - Beklentilerimi Karşılıyor	4	5 - Beklentilerimin Çok Üstünde
Kurumumda görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşıyorum	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumumda aklıma ilk geleni söylerim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumumda insanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumumda insanlarla konuşurken kibar ve destekleyiciyim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumumda insanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yaparım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumumda iş arkadaşlarının problemlerini dinlerim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Size göre "ideal işinizde" olmasını "tercih ettiğiniz" karar verme tarzınız ve bu özelliklerin önem düzeyi nasıl olurdu?

Bu bölüm önemli kararları alırkenki davranışlarınızla ilgilidir. İdeal işinizde karar alma davranışlarınızın nasıl olduğunu düşünerek işaretleyiniz.

	1 - Gerekli Değil	2	3 - Önemli	4	5 - Çok Önemli
İçgüdülerimden çok gerçeklere göre karar alırdım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantıklı ve sistematik bir biçimde karar aldığımda kendimi daha rahat hissedirdim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veriler doğru seçenek olduğunu gösterse bile, doğru olduğunu hissetmediğim bir seçimi yapmazdım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karar alırken iç sezilerim güvenirdim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akılca bir gerekçenin varlığından çok, kararın doğru olduğunu hissetmek için karar alırdım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerçek verilerin detaylı analizine dayanan kararlar alırdım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Mevcut iş hayatınızda" sergilediğiniz karar alma tarzınızın beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz.

	1 - Beklentilerimin Çok Altında	2	3 - Beklentilerimi Karşılıyor	4	5 - Beklentilerimin Çok Üstünde
İçgüdülerimden çok gerçeklere göre karar alırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mantıklı ve sistematik bir biçimde karar aldığımda kendimi daha rahat hissedirim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Veriler doğru seçenek olduğunu gösterse bile, doğru olduğunu hissetmediğim bir seçimi yapmam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Karar alırken iç sezilerime güvenirim	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Akılca bir gerekçenin varlığından çok, kararın doğru olduğunu hissetmek için karar alırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gerçek verilerin detaylı analizine dayanan kararlar alırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Hangisi sizi daha çok cezbeder ?

İnsanların işlerinden beklentileri, istekleri çok farklı olabilir. Aşağıdaki özelliklerin beklentileriniz doğrultusunda önem düzeyini işaretleyiniz.

	1 - Gerekli Değil	2	3 - Önemli	4	5 - Çok Önemli
Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harcanan zamana değecek birşeyler başarma olanağı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimi yaparken sağlanan serbestlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticimden alacağım övgü	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

"Mevcut işinizde" bu unsurların beklentilerinizi karşılama düzeyi nedir?

	1 - Beklentilerimin Çok Altında	2	3 - Beklentilerimi Karşılıyor	4	5 - Beklentilerimin Çok Üstünde
Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Harcanan zamana değecek birşeyler başarma olanağı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimi yaparken sağlanan serbestlik	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yöneticimden alacağım övgü	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



Hangisi sizin iş anlamında tatmin olmanızı sağlar?

Aşağıdaki unsurlar işinize, iş ortamınıza ve kurumunuza yönelik tatmin düzeyiniz ile ilişkilidir. Tatmin duygunuzu artıracak olan ifadeleri ve önem düzeyini işaretleyiniz.

	1 - Gerekli Değil	2	3 - Önemli	4	5 - Çok Önemli
İşimi iyi yapmam için yeterli bilgiye sahip olmam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışma grubumda maliyet odaklı bir tarzda çalışabilmem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Çalışma grubumun hedeflerini günü gününe anlayabilmem	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Farklı bakış açılarına değer verilen bir ortamda çalışmam	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Fiziksel çalışma koşulları (ör. Temizlik, çalışma alanı)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Bireysel farklılıklara saygı (ör. Cinsiyet, eğitim geçmişi)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Aşağıdaki unsurlar işinize ve kurumunuza bağlılığınızla ilişkilidir. "Mevcut durumunuzu" düşünerek aşağıdaki ifadeleri ne derecede hissettiğinizi/yaptığınızı işaretleyiniz.

	1 - Kesinlikle Kabulmüyorum	2	3	4	5 - Kesinlikle Kabuluyorum
Kurumum için çok çalışm	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurumumla gurur duyanım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kurum dışında da işimle ilgili konular için zaman harcarım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İş arkadaşlarımla çalışmaktan keyif alırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Zor görevler için elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
İşimi şevk ve heyecanla başarmaya çalışırım	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Bilimsel çalışmalara katkılarınız için teşekkürler..

EK 2 – SPSS Tabloları: Değişkenlerin Ortalaması

Kurum Kültürü		Mean	Mean
Size göre "ideal olan işi" düşünerek, aşağıdaki özellikleri beklentileriniz doğrultusunda işaretleyiniz.			Çalıştığınız kurumdaki "mevcut durumu" düşünerek bu unsurların beklentilerinizi karşılama düzeyinizi işaretleyiniz.
Çalışanların takımlar halinde uyum içinde çalışması	4,45	Kurumumda çalışanlar, takımlar halinde birbirleriyle uyum içinde çalışır	2,69
Çalışanların her türlü kişisel sorunlarının üstesinden gelmek üzere yardım alabilmesi	3,82	Kurumumda çalışanlar, her türlü kişisel sorunlarının üstesinden gelmek üzere yardım alabilir	2,58
Çalışanların organizasyonda neler gerçekleştiğine ilişkin sürekli bilgilendirilmesi	4,11	Kurumum, çalışanları sürekli bilgilendirir	2,98
Çalışanların birbirlerine özen göstermesi ve dikkate alınması	4,32	Kurumumda çalışanlar, birbirlerine özen gösterir ve dikkate almır	2,77
Çalışanların sürekli olarak daha verimli çalışmanın yollarını araması	4,20	Kurumumda çalışanlar, sürekli olarak daha verimli çalışmanın yollarını ararlar	2,65
Kurumun müşterilerini dinlemesi ve onların ihtiyaçlarına hızla cevap vermesi	4,51	Kurumum, müşterilerini dinler ve onların ihtiyaçlarına hızla cevap verir	2,95
Yönetici			
"Size göre ideal" olan yöneticiyi düşünerek, aşağıdaki özellikleri beklentileriniz doğrultusunda işaretleyiniz.		"Mevcut durumda" yöneticinizin özelliklerinin sizin beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz.	
Performansı izleme	4,12	Yöneticim performansımı izler	3,10
Rol model olma	4,12	Yöneticim benim için rol modeldir	2,74
Gereken yapıldığında ne elde edileceğini açıkça ifade etme	4,29	Yöneticim gerekeni yaptığımda ne elde edeceğimi açıkça ifade eder	2,79
Çalışmaların karşılığında ödüllendirilme için yapılması gerekeni söyleme	4,15	Yöneticim, çalışmalarımın karşılığında ödüllendirilmem için yapılması gerekeni söyler	2,61
Gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyma	4,34	Yöneticim, gelecek fırsatlara yönelik bir vizyon ortaya koyar	2,73
Standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarma	4,11	Yöneticim, standartları karşılamadaki başarısızlıklara karşı uyarır	3,05

İletişim			
Size göre "ideal işinizde" olmasını "tercih ettiğiniz" iletişim tarzınız ve önem düzeyi nasıl olurdu?		"Mevcut iş hayatınızda" sergilediğiniz iletişim tarzınızın beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz.	
Görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaştım	4,09	Kurumumda görüşlerimi başkalarıyla rahatça paylaşıyorum	3,04
Genellikle aklıma ilk geleni söylerdim	2,64	Kurumumda aklıma ilk geleni söylerim	2,38
İnsanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırdım	3,85	Kurumumda insanlarla sohbet etmekten büyük keyif alırım	3,27
İnsanlarla konuşurken kibar ve destekleyici olurdu	4,22	Kurumumda insanlarla konuşurken kibar ve destekleyiciyim	3,79
İnsanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yapardım	3,73	Kurumumda insanlara uzun ve bütüncül yönlendirmeler yaparım	3,30
İş arkadaşlarımla problemlerini dinlerdim	4,13	Kurumumda iş arkadaşlarımla problemlerini dinlerim	3,80
Karar Verme			
Size göre "ideal işinizde" olmasını "tercih ettiğiniz" karar verme tarzınız ve bu özelliklerin önem düzeyi nasıl olurdu?		"Mevcut iş hayatınızda" sergilediğiniz karar alma tarzınızın beklentilerinizi karşılama düzeyini işaretleyiniz.	
İçgüdülerimden çok gerçeklere göre karar alırdım	3,88	İçgüdülerimden çok gerçeklere göre karar alırım	3,58
Mantıklı ve sistematik bir biçimde karar aldığımda kendimi daha rahat hissedirdim	4,20	Mantıklı ve sistematik bir biçimde karar aldığımda kendimi daha rahat hissedirim	3,79
Veriler doğru seçenek olduğunu gösterse bile, doğru olduğunu hissetmediğim bir seçimi yapmazdım	3,42	Veriler doğru seçenek olduğunu gösterse bile, doğru olduğunu hissetmediğim bir seçimi yapmam	3,12
Karar alırken iç sezilerim güvenirdim	3,18	Karar alırken iç sezilerime güvenirim	3,04
Akılcı bir gerekçenin varlığından çok, kararın doğru olduğunu hissetmek için karar alırdım	3,00	Akılcı bir gerekçenin varlığından çok, kararın doğru olduğunu hissetmek için karar alırım	2,87
Gerçek verilerin detaylı analizine dayanan kararlar alırdım	4,00	Gerçek verilerin detaylı analizine dayanan kararlar alırım	3,67
Motivasyon			
Hangisi sizi daha çok cezbeder ?		"Mevcut işinizde" bu unsurların beklentilerinizi karşılama düzeyi nedir?	
Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı	4,54	Beceri ve yeteneklerimi geliştirme fırsatı	2,91
Terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması	4,42	Terfi veya daha iyi bir iş elde etme şansının olması	2,49
Harcanan zamana değecek şeyler başarma olanağı	4,53	Harcanan zamana değecek şeyler başarma olanağı	2,91
İşimi yaparken sağlanan serbestlik	4,31	İşimi yaparken sağlanan serbestlik	3,06
Yöneticimden alacağım övgü	3,94	Yöneticimden alacağım övgü	2,74
Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı	4,41	Birlikte çalıştığım insanların arkadaşça tavrı	3,42

EK 3 – SPSS Tabloları: Bağımsız t-testi ve varyans analizi tabloları

Independent Samples Test / Cinsiyet Bazında

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
BeklenenKultur	Equal variances assumed	,497	,481	-,944	1502	,345	-,038112	,040356	-,117271	,041048
	Equal variances not assumed			-,950	674,162	,342	-,038112	,040102	-,116851	,040627
BeklenenYönetici	Equal variances assumed	14,492	,000	5,336	1502	,000	,23086	,04326	,14600	,31572
	Equal variances not assumed			5,796	782,478	,000	,23086	,03983	,15267	,30905
Bekleneniletisim	Equal variances assumed	1,095	,295	-,961	1502	,337	-,03954	,04116	-,12028	,04120
	Equal variances not assumed			-,948	650,776	,344	-,03954	,04173	-,12148	,04240
BeklenenMantıksalKarar	Equal variances assumed	2,717	,099	-,034	1502	,973	-,00162	,04788	-,09554	,09230
	Equal variances not assumed			-,033	634,696	,974	-,00162	,04926	-,09836	,09512
BeklenenSezgiselKarar	Equal variances assumed	,024	,877	-3,568	1502	,000	-,21000	,05886	-,32545	-,09454
	Equal variances not assumed			-3,510	647,817	,000	-,21000	,05983	-,32748	-,09251
BeklenenMotivasyon	Equal variances assumed	9,660	,002	3,525	1502	,000	,13016	,03692	,05774	,20259
	Equal variances not assumed			3,809	773,978	,000	,13016	,03417	,06308	,19725
MevcutKultur	Equal variances assumed	13,202	,000	-4,015	1502	,000	-,22232	,05537	-,33092	-,11371
	Equal variances not assumed			-4,342	775,193	,000	-,22232	,05120	-,32283	-,12180
MevcutYönetici	Equal variances assumed	3,245	,072	-1,106	1502	,269	-,07241	,06545	-,20079	,05597
	Equal variances not assumed			-1,138	702,481	,255	-,07241	,06360	-,19728	,05246
Mevcut iletisim	Equal variances assumed	3,064	,080	-4,606	1502	,000	-,22752	,04939	-,32441	-,13064
	Equal variances not assumed			-4,779	713,545	,000	-,22752	,04761	-,32099	-,13406
Mevcut Mantıksal Karar	Equal variances assumed	,913	,339	-2,143	1502	,032	-,12090	,05640	-,23154	-,01026
	Equal variances not assumed			-2,124	655,817	,034	-,12090	,05693	-,23269	-,00911
Mevcut Sezgisel Karar	Equal variances assumed	1,191	,275	-3,796	1502	,000	-,22454	,05915	-,34057	-,10852
	Equal variances not assumed			-3,902	701,155	,000	-,22454	,05754	-,33752	-,11157
MevcutMotivasyon	Equal variances assumed	6,737	,010	-6,530	1502	,000	-,38753	,05934	-,50394	-,27113
	Equal variances not assumed			-6,919	743,472	,000	-,38753	,05601	-,49750	-,27757
Bağlılık	Equal variances assumed	,914	,339	-1,842	1502	,066	-,08542	,04638	-,17640	,00556
	Equal variances not assumed			-1,906	710,315	,057	-,08542	,04481	-,17339	,00256
Fark_kültür	Equal variances assumed	9,547	,002	3,204	1502	,001	,18420	,05750	,07142	,29699
	Equal variances not assumed			3,412	751,588	,001	,18420	,05398	,07823	,29017

Fark_yönetici	Equal variances assumed	1,105	,293	4,196	1502	,000	,30327	,07228	,16149	,44506
	Equal variances not assumed			4,296	695,958	,000	,30327	,07059	,16467	,44187
Fark_iletişim	Equal variances assumed	,238	,626	4,022	1502	,000	,18798	,04674	,09631	,27966
	Equal variances not assumed			4,095	688,419	,000	,18798	,04591	,09784	,27813
Fark_MantıkKarar	Equal variances assumed	6,620	,010	2,448	1502	,014	,11928	,04874	,02369	,21488
	Equal variances not assumed			2,324	610,911	,020	,11928	,05134	,01847	,22010
Fark_SezgiKarar	Equal variances assumed	4,709	,030	,295	1502	,768	,01455	,04929	-,08213	,11123
	Equal variances not assumed			,285	626,775	,776	,01455	,05110	-,08580	,11489
Fark_Motivasyon	Equal variances assumed	8,400	,004	7,749	1502	,000	,51770	,06681	,38665	,64874
	Equal variances not assumed			8,077	719,850	,000	,51770	,06410	,39185	,64354

Independent Samples Test / Medeni Durum Bazında

		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confiden Interval of the Difference	
									Lower	Upper
BeklenenKultur	Equal variances assumed	,127	,722	-1,808	1502	,071	-,063786	,035277	-,132983	,005411
	Equal variances not assumed			-1,806	1466,996	,071	-,063786	,035321	-,133071	,005500
BeklenenYönetici	Equal variances assumed	,043	,836	-1,903	1502	,057	-,07262	,03816	-,14747	,00223
	Equal variances not assumed			-1,900	1464,416	,058	-,07262	,03822	-,14760	,00235
bekleneniletisim	Equal variances assumed	3,552	,060	,991	1502	,322	,03567	,03601	-,03496	,10630
	Equal variances not assumed			,994	1493,025	,320	,03567	,03587	-,03468	,10602
BeklenenMantıksal	Equal variances assumed	,778	,378	,279	1502	,780	,01169	,04189	-,07047	,09386
	Equal variances not assumed			,280	1486,236	,780	,01169	,04179	-,07029	,09367
BeklenenSezgi	Equal variances assumed	5,050	,025	-,725	1502	,469	-,03747	,05170	-,13889	,06394
	Equal variances not assumed			-,729	1496,917	,466	-,03747	,05143	-,13836	,06341
BeklenenMotivasyon	Equal variances assumed	,317	,574	-,339	1502	,735	-,01099	,03243	-,07461	,05263
	Equal variances not assumed			-,340	1491,505	,734	-,01099	,03232	-,07439	,05241
MevcutKultur	Equal variances assumed	2,135	,144	-,625	1502	,532	-,03043	,04869	-,12593	,06508
	Equal variances not assumed			-,628	1494,093	,530	-,03043	,04848	-,12552	,06467
MevcutYönetici	Equal variances assumed	,631	,427	,401	1502	,688	,02299	,05728	-,08936	,13534
	Equal variances not assumed			,402	1486,712	,688	,02299	,05714	-,08910	,13507
mevcutiletisim	Equal variances assumed	,039	,844	,069	1502	,945	,00298	,04351	-,08237	,08834

MevcutMantık	Equal variances not assumed			,068	1471,465	,945	,00298	,04354	-,08242	,08839
	Equal variances assumed	,254	,614	,076	1502	,939	,00377	,04942	-,09317	,10072
	Equal variances not assumed			,076	1475,701	,939	,00377	,04941	-,09315	,10070
MevcutSezgi	Equal variances assumed	3,427	,064	-2,184	1502	,029	-,11339	,05191	-,21522	-,01156
	Equal variances not assumed			-2,195	1495,810	,028	-,11339	,05166	-,21472	-,01205
MevcutMotivasyon	Equal variances assumed	2,769	,096	-,832	1502	,406	-,04379	,05263	-,14704	,05945
	Equal variances not assumed			-,836	1495,485	,403	-,04379	,05239	-,14655	,05897
	Equal variances assumed	8,326	,004	-3,664	1502	,000	-,14819	,04044	-,22752	-,06886
Bağlılık	Equal variances not assumed			-3,636	1415,203	,000	-,14819	,04075	-,22813	-,06825
	Equal variances assumed	1,075	,300	-,661	1502	,509	-,03336	,05047	-,13235	,06563
Fark_kültür	Equal variances not assumed			-,663	1489,178	,507	-,03336	,05032	-,13206	,06534
	Equal variances assumed	,478	,489	-1,504	1502	,133	-,09561	,06356	-,22028	-,02906
Fark_yönetici	Equal variances not assumed			-1,506	1480,701	,132	-,09561	,06349	-,22014	,02893
	Equal variances assumed	1,344	,247	,795	1502	,427	,03269	,04110	-,04793	,11330
Fark_iletişim	Equal variances not assumed			,789	1413,999	,430	,03269	,04142	-,04856	,11393
	Equal variances assumed	,159	,690	,185	1502	,853	,00792	,04272	-,07588	,09172
Fark_MantıkKarar	Equal variances not assumed			,185	1460,387	,853	,00792	,04282	-,07607	,09191
	Equal variances assumed	3,778	,052	1,762	1502	,078	,07592	,04308	-,00858	,16041
Fark_SezgiKarar	Equal variances not assumed			1,753	1437,018	,080	,07592	,04330	-,00903	,16086
	Equal variances assumed	1,016	,314	,550	1502	,582	,03280	,05959	-,08410	,14970
Fark_Motivasyon	Equal variances not assumed			,551	1480,071	,582	,03280	,05954	-,08398	,14959

Group Statistics / Cinsiyet Ayırımında Grup Ortalamaları

Cinsiyetiniz		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BeklenenKultur	Kadın	385	4,20779	,676445	,034475
	Erkek	1119	4,24590	,685249	,020485
BeklenenYönetici	Kadın	385	4,3610	,64164	,03270
	Erkek	1119	4,1302	,76082	,02274
bekleneniletisim	Kadın	385	3,9735	,71124	,03625
	Erkek	1119	4,0130	,69153	,02067
BeklenenMantıksal	Kadın	385	4,0225	,84578	,04311
	Erkek	1119	4,0241	,79785	,02385
BeklenenSezgi	Kadın	385	3,0459	1,02115	,05204
	Erkek	1119	3,2559	,98748	,02952
BeklenenMotivasyon	Kadın	385	4,4541	,55243	,02815
	Erkek	1119	4,3239	,64795	,01937
MevcutKultur	Kadın	385	2,6048	,82732	,04216
	Erkek	1119	2,8271	,97188	,02905
MevcutYönetici	Kadın	385	2,7831	1,05967	,05401
	Erkek	1119	2,8555	1,12368	,03359
mevcutiletisim	Kadın	385	3,2722	,78944	,04023
	Erkek	1119	3,4997	,85134	,02545
MevcutMantık	Kadın	385	3,5913	,96815	,04934
	Erkek	1119	3,7122	,94995	,02840
MevcutSezgi	Kadın	385	2,8407	,95925	,04889
	Erkek	1119	3,0652	1,01510	,03035
MevcutMotivasyon	Kadın	385	2,6338	,91710	,04674
	Erkek	1119	3,0213	1,03262	,03087
Bağıllık	Kadın	385	4,0810	,74410	,03792
	Erkek	1119	4,1664	,79856	,02387
Fark_kültür	Kadın	385	1,6030	,88080	,04489
	Erkek	1119	1,4188	1,00287	,02998
Fark_yönetici	Kadın	385	1,5779	1,17949	,06011
	Erkek	1119	1,2746	1,23805	,03701
Fark_iletisim	Kadın	385	,7013	,76962	,03922
	Erkek	1119	,5133	,79818	,02386
Fark_MantıkKarar	Kadın	385	,4312	,89103	,04541
	Erkek	1119	,3119	,80085	,02394
Fark_SezgiKarar	Kadın	385	,2052	,88046	,04487
	Erkek	1119	,1906	,81771	,02444
Fark_Motivasyon	Kadın	385	1,8203	1,06003	,05402
	Erkek	1119	1,3027	1,15393	,03450

Group Statistics / Medeni Durum Ayırımında Grup Ortalamaları

Medeni Durumunuz		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
BeklenenKultur	Bekar	701	4,20209	,689183	,026030
	Evli	803	4,26588	,676554	,023875
BeklenenYönetici	Bekar	701	4,1505	,74773	,02824
	Evli	803	4,2231	,72981	,02575
bekleneniletisim	Bekar	701	4,0220	,67462	,02548
	Evli	803	3,9863	,71525	,02524
BeklenenMantıksal	Bekar	701	4,0300	,79596	,03006
	Evli	803	4,0183	,82272	,02903
BeklenenSezgi	Bekar	701	3,1821	,95815	,03619
	Evli	803	3,2196	1,03556	,03654
BeklenenMotivasyon	Bekar	701	4,3514	,60983	,02303
	Evli	803	4,3624	,64247	,02267
MevcutKultur	Bekar	701	2,7539	,90975	,03436
	Evli	803	2,7844	,96916	,03420
MevcutYönetici	Bekar	701	2,8493	1,08742	,04107
	Evli	803	2,8263	1,12576	,03973
mevcutiletisim	Bekar	701	3,4431	,84544	,03193
	Evli	803	3,4401	,83868	,02960
MevcutMantık	Bekar	701	3,6833	,95479	,03606
	Evli	803	3,6795	,95723	,03378
MevcutSezgi	Bekar	701	2,9472	,96539	,03646
	Evli	803	3,0606	1,03710	,03660
MevcutMotivasyon	Bekar	701	2,8987	,97974	,03700
	Evli	803	2,9425	1,05076	,03708
Bağlılık	Bekar	701	4,0654	,82849	,03129
	Evli	803	4,2136	,73981	,02611
Fark_kültür	Bekar	701	1,4482	,95357	,03602
	Evli	803	1,4815	,99572	,03514
Fark_yönetici	Bekar	701	1,3012	1,21895	,04604
	Evli	803	1,3968	1,23877	,04372
Fark_iletisim	Bekar	701	,5789	,84266	,03183
	Evli	803	,5462	,75106	,02650
Fark_MantıkKarar	Bekar	701	,3466	,84091	,03176
	Evli	803	,3387	,81367	,02871
Fark_SezgiKarar	Bekar	701	,2349	,86720	,03275
	Evli	803	,1590	,80266	,02833
Fark_Motivasyon	Bekar	701	1,4527	1,14408	,04321
	Evli	803	1,4199	1,16060	,04096

ANOVA / Eğitim Durumu Bazında

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BeklenenKultur	Between Groups	6,927	4	1,732	3,740	,005
	Within Groups	694,173	1499	,463		
	Total	701,100	1503			
MevcutKultur	Between Groups	81,159	4	20,290	24,296	,000
	Within Groups	1251,840	1499	,835		
	Total	1332,999	1503			
BeklenenYönetici	Between Groups	30,823	4	7,706	14,627	,000
	Within Groups	789,687	1499	,527		
	Total	820,509	1503			
MevcutYönetici	Between Groups	10,040	4	2,510	2,051	,085
	Within Groups	1834,301	1499	1,224		
	Total	1844,341	1503			
bekleneniletisim	Between Groups	,257	4	,064	,132	,971
	Within Groups	729,090	1499	,486		
	Total	729,347	1503			
mevcutiletisim	Between Groups	9,403	4	2,351	3,340	,010
	Within Groups	1055,049	1499	,704		
	Total	1064,451	1503			
BeklenenMantıksal	Between Groups	2,135	4	,534	,813	,517
	Within Groups	984,241	1499	,657		
	Total	986,376	1503			
MevcutMantık	Between Groups	9,125	4	2,281	2,507	,040
	Within Groups	1363,887	1499	,910		
	Total	1373,012	1503			
BeklenenSezgi	Between Groups	35,811	4	8,953	9,146	,000
	Within Groups	1467,409	1499	,979		
	Total	1503,220	1503			
MevcutSezgi	Between Groups	61,033	4	15,258	15,679	,000
	Within Groups	1458,765	1499	,973		
	Total	1519,798	1503			
BeklenenMotivasyon	Between Groups	3,242	4	,811	2,066	,083
	Within Groups	588,174	1499	,392		
	Total	591,416	1503			
MevcutMotivasyon	Between Groups	48,520	4	12,130	12,045	,000
	Within Groups	1509,602	1499	1,007		
	Total	1558,122	1503			
Bağlılık	Between Groups	51,248	4	12,812	21,914	,000
	Within Groups	876,402	1499	,585		
	Total	927,650	1503			
Fark_kültür	Between Groups	44,226	4	11,057	11,942	,000
	Within Groups	1387,839	1499	,926		
	Total	1432,065	1503			
Fark_yönetici	Between Groups	64,081	4	16,020	10,866	,000
	Within Groups	2210,128	1499	1,474		
	Total	2274,210	1503			
Fark_iletisim	Between Groups	8,152	4	2,038	3,244	,012
	Within Groups	941,692	1499	,628		
	Total	949,843	1503			
Fark_MantıkKarar	Between Groups	5,199	4	1,300	1,909	,106
	Within Groups	1020,788	1499	,681		
	Total	1025,987	1503			
Fark_SezgiKarar	Between Groups	4,034	4	1,008	1,452	,215
	Within Groups	1041,256	1499	,695		
	Total	1045,290	1503			
Fark_Motivasyon	Between Groups	64,700	4	16,175	12,548	,000
	Within Groups	1932,230	1499	1,289		
	Total	1996,929	1503			

ANOVA/ Yaş Grubu Bazında

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BeklenenKultur	Between Groups	2,215	3	,738	1,585	,191
	Within Groups	698,885	1500	,466		
	Total	701,100	1503			
MevcutKultur	Between Groups	1,408	3	,469	,529	,663
	Within Groups	1331,591	1500	,888		
	Total	1332,999	1503			
BeklenenYönetici	Between Groups	2,105	3	,702	1,286	,278
	Within Groups	818,405	1500	,546		
	Total	820,509	1503			
MevcutYönetici	Between Groups	3,273	3	1,091	,889	,446
	Within Groups	1841,068	1500	1,227		
	Total	1844,341	1503			
bekleneniletisim	Between Groups	3,400	3	1,133	2,341	,072
	Within Groups	725,948	1500	,484		
	Total	729,347	1503			
mevcutiletisim	Between Groups	2,300	3	,767	1,083	,355
	Within Groups	1062,152	1500	,708		
	Total	1064,451	1503			
BeklenenMantıksal	Between Groups	,605	3	,202	,307	,820
	Within Groups	985,771	1500	,657		
	Total	986,376	1503			
MevcutMantık	Between Groups	1,141	3	,380	,416	,742
	Within Groups	1371,871	1500	,915		
	Total	1373,012	1503			
BeklenenSezgi	Between Groups	2,023	3	,674	,674	,568
	Within Groups	1501,197	1500	1,001		
	Total	1503,220	1503			
MevcutSezgi	Between Groups	,627	3	,209	,206	,892
	Within Groups	1519,171	1500	1,013		
	Total	1519,798	1503			
BeklenenMotivasyon	Between Groups	4,456	3	1,485	3,796	,010
	Within Groups	586,960	1500	,391		
	Total	591,416	1503			
MevcutMotivasyon	Between Groups	,520	3	,173	,167	,919
	Within Groups	1557,603	1500	1,038		
	Total	1558,122	1503			
Bağlılık	Between Groups	1,275	3	,425	,688	,559
	Within Groups	926,375	1500	,618		
	Total	927,650	1503			
Fark_kültür	Between Groups	4,107	3	1,369	1,438	,230
	Within Groups	1427,958	1500	,952		
	Total	1432,065	1503			
Fark_yönetici	Between Groups	3,574	3	1,191	,787	,501
	Within Groups	2270,636	1500	1,514		
	Total	2274,210	1503			
Fark_iletişim	Between Groups	1,067	3	,356	,562	,640
	Within Groups	948,776	1500	,633		
	Total	949,843	1503			
Fark_MantıkKarar	Between Groups	1,442	3	,481	,704	,550
	Within Groups	1024,545	1500	,683		
	Total	1025,987	1503			
Fark_SezgiKarar	Between Groups	1,353	3	,451	,648	,584
	Within Groups	1043,937	1500	,696		
	Total	1045,290	1503			
Fark_Motivasyon	Between Groups	6,599	3	2,200	1,658	,174
	Within Groups	1990,331	1500	1,327		
	Total	1996,929	1503			

ANOVA / Bölgeler Bazında

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
BeklenenKultur	Between Groups	7,647	6	1,274	2,751	,012
	Within Groups	693,454	1497	,463		
	Total	701,100	1503			
MevcutKultur	Between Groups	4,627	6	,771	,869	,517
	Within Groups	1328,373	1497	,887		
	Total	1332,999	1503			
BeklenenYönetici	Between Groups	5,049	6	,841	1,545	,160
	Within Groups	815,461	1497	,545		
	Total	820,509	1503			
MevcutYönetici	Between Groups	2,446	6	,408	,331	,921
	Within Groups	1841,895	1497	1,230		
	Total	1844,341	1503			
bekleneniletisim	Between Groups	13,619	6	2,270	4,748	,000
	Within Groups	715,728	1497	,478		
	Total	729,347	1503			
mevcutiletisim	Between Groups	9,848	6	1,641	2,330	,030
	Within Groups	1054,603	1497	,704		
	Total	1064,451	1503			
BeklenenMantıksal	Between Groups	15,538	6	2,590	3,993	,001
	Within Groups	970,839	1497	,649		
	Total	986,376	1503			
MevcutMantık	Between Groups	21,380	6	3,563	3,947	,001
	Within Groups	1351,631	1497	,903		
	Total	1373,012	1503			
BeklenenSezgi	Between Groups	9,157	6	1,526	1,529	,165
	Within Groups	1494,062	1497	,998		
	Total	1503,220	1503			
MevcutSezgi	Between Groups	9,209	6	1,535	1,521	,167
	Within Groups	1510,589	1497	1,009		
	Total	1519,798	1503			
BeklenenMotivasyon	Between Groups	9,829	6	1,638	4,217	,000
	Within Groups	581,587	1497	,389		
	Total	591,416	1503			
MevcutMotivasyon	Between Groups	7,861	6	1,310	1,265	,270
	Within Groups	1550,262	1497	1,036		
	Total	1558,122	1503			
Bağlılık	Between Groups	14,913	6	2,485	4,076	,000
	Within Groups	912,737	1497	,610		
	Total	927,650	1503			
Fark_kültür	Between Groups	12,231	6	2,038	2,149	,045
	Within Groups	1419,834	1497	,948		
	Total	1432,065	1503			
Fark_yönetici	Between Groups	5,339	6	,890	,587	,741
	Within Groups	2268,871	1497	1,516		
	Total	2274,210	1503			
Fark_iletişim	Between Groups	5,147	6	,858	1,359	,228
	Within Groups	944,696	1497	,631		
	Total	949,843	1503			
Fark_MantıkKarar	Between Groups	6,541	6	1,090	1,601	,143
	Within Groups	1019,446	1497	,681		
	Total	1025,987	1503			
Fark_SezgiKarar	Between Groups	3,586	6	,598	,859	,525
	Within Groups	1041,705	1497	,696		
	Total	1045,290	1503			
Fark_Motivasyon	Between Groups	9,100	6	1,517	1,142	,335
	Within Groups	1987,830	1497	1,328		
	Total	1996,929	1503			

Eğitim Durumu Bazında Anlamlı Farklılık Olan Değişkenler (Duncan Analizi)

MevcutKultur

Duncan

Eğitim Durumunuz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Doktora	8	2,4167	
Yüksek Lisans	233	2,4442	
Lisans	604	2,6278	2,6278
Lise	25	2,7467	2,7467
Ön Lisans	634		3,0310
Sig.		,215	,113

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28,981.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

BeklenenYönetici

Duncan

Eğitim Durumunuz	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
Lise	25	3,7133		
Ön Lisans	634	4,0502	4,0502	
Lisans	604		4,2873	4,2873
Yüksek Lisans	233		4,3541	4,3541
Doktora	8			4,5000
Sig.		,077	,133	,296

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28,981.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

MevcutMantık

Duncan

Eğitim Durumunuz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Lise	25	3,3600	
Yüksek Lisans	233	3,5751	3,5751
Lisans	604	3,6595	3,6595
Ön Lisans	634	3,7503	3,7503
Doktora	8		3,9583
Sig.		,158	,166

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28,981.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

BeklenenSezgi

Duncan

Eğitim Durumunuz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Doktora	8	2,6250	
Yüksek Lisans	233	3,0458	3,0458
Lisans	604	3,0844	3,0844
Ön Lisans	634		3,3717
Lise	25		3,3867
Sig.		,095	,237

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28,981.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

MevcutSezgi

Duncan

Eğitim Durumunuz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Doktora	8	2,5000	
Yüksek Lisans	233	2,7754	2,7754
Lisans	604	2,8598	2,8598
Lise	25		3,1600
Ön Lisans	634		3,2345
Sig.		,192	,107

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28,981.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

Fark_yönetici

Duncan

Eğitim Durumunuz	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
Lise	25	1,0933	
Ön Lisans	634	1,1312	
Lisans	604	1,4754	1,4754
Yüksek Lisans	233	1,6431	1,6431
Doktora	8		1,9167
Sig.		,117	,194

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 28,981.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used.

Type I error levels are not guaranteed.

Deneyim Bazında Anlamlı Farklılık Olan Değişkenler (Duncan Analizi)

MevcutKultur

Duncan

q6_2	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
3,00	251	2,6786	
2,00	553	2,7007	
4,00	221	2,7805	2,7805
1,00	479		2,8935
Sig.		,195	,127

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 322,452.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

BeklenenSezgi

Duncan

q6_2	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
3,00	251	3,0797	
1,00	479	3,2157	3,2157
2,00	553	3,2254	3,2254
4,00	221		3,2534
Sig.		,080	,656

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 322,452.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Fark_kültür

Duncan

q6_2	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
1,00	479	1,3365	
4,00	221	1,4532	1,4532
3,00	251		1,5352
2,00	553		1,5518
Sig.		,128	,227

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 322,452.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Bağıllık

Duncan

q6_2	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
2,00	553	4,0732	
3,00	251	4,1541	4,1541
1,00	479	4,1875	4,1875
4,00	221		4,2187
Sig.		,080	,327

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 322,452.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

Bölge Bazında Anlamlı Farklılık Olan Değişkenler (Duncan Analizi)

BeklenenKultur

Duncan

şehir yeni	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
7,00	556	4,16817	
5,00	373	4,22029	4,22029
1,00	108	4,25463	4,25463
6,00	139	4,27938	4,27938
3,00	185	4,30180	4,30180
4,00	56		4,39286
2,00	87		4,40613
Sig.		,170	,057

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 125,696.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

bekleneniletisim

Duncan

şehir yeni	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
5,00	373	3,9362	
7,00	556	3,9486	
6,00	139	3,9626	
1,00	108	4,0926	4,0926
3,00	185	4,1059	4,1059
4,00	56		4,1929
2,00	87		4,2483
Sig.		,083	,104

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 125,696.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

mevcutiletisim

Duncan

şehir yeni	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
5,00	373	3,3410	
1,00	108	3,4259	3,4259
6,00	139	3,4288	3,4288
7,00	556	3,4421	3,4421
4,00	56	3,4679	3,4679
3,00	185	3,5600	3,5600
2,00	87		3,6391
Sig.		,070	,078

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 125,696.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

BeklenenMantıksal

Duncan

şehir yeni	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
7,00	556	3,9412		
5,00	373	3,9723	3,9723	
1,00	108	4,0617	4,0617	
6,00	139	4,0767	4,0767	
3,00	185	4,1369	4,1369	4,1369
4,00	56		4,1845	4,1845
2,00	87			4,2950
Sig.		,087	,062	,143

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 125,696.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

MevcutMantık

Duncan

şehir yeni	N	Subset for alpha = 0.05	
		1	2
5,00	373	3,5827	
1,00	108	3,6019	
7,00	556	3,6409	
4,00	56	3,6429	
6,00	139	3,7482	
3,00	185	3,8468	3,8468
2,00	87		4,0268
Sig.		,052	,133

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 125,696.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

BeklenenMotivasyon

Duncan

şehir yeni	N	Subset for alpha = 0.05		
		1	2	3
7,00	556	4,2773		
1,00	108	4,3441	4,3441	
5,00	373	4,3476	4,3476	
6,00	139	4,4329	4,4329	4,4329
3,00	185	4,4351	4,4351	4,4351
4,00	56		4,5000	4,5000
2,00	87			4,5479
Sig.		,073	,077	,186

Means for groups in homogeneous subsets are displayed.

a. Uses Harmonic Mean Sample Size = 125,696.

b. The group sizes are unequal. The harmonic mean of the group sizes is used. Type I error levels are not guaranteed.

ÖZGEÇMİŞ

Adı Soyadı : Didem SEVER İŞÇİMEN

Sürekli Adresi : Mecidiyeköy / İstanbul

Doğum Yeri ve Yılı : 01.04.1982 / Malatya

Yabancı Dili : İngilizce

Lisans : Orta Doğu Teknik Üniversitesi - İşletme 2004

Yüksek Lisans : Bahçeşehir Üniversitesi

Enstitü Adı : Sosyal Bilimler Enstitüsü

Program Adı : İnsan Kaynakları Programı

İletişim : didemsev@gmail.com