

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT YAPISI
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melih GÖKÇE

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

**X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN ÖRGÜT YAPISI
VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Melih GÖKÇE

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

Balıkesir, 2019

T.C.
BALIKESİR ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

TEZ ONAYI

Enstitümüzün İşletme Anabilim Dalı'nda 201612549008 numaralı Melih GÖKÇE'nin hazırladığı " X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgüt Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi " konulu YÜKSEK LİSANS tezi ile ilgili TEZ SAVUNMA SINAVI, Lisansüstü Eğitim Öğretim Sınav Yönetmeliği uyarınca 28.05.2019 tarihinde yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar sonunda tezin onayına OY BİRLİĞİ ile karar verilmiştir.

Başkan
Prof. Dr. Oya İnci BOLAT
(Danışman)



Üye
Prof. Dr. Ayhan GÖKDENİZ



Üye
Doc. Dr. Seçil TAŞTAN



Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylım.

26.1.06/2019

Prof.Dr.Kenan ZİYA TAŞ



Enstitü Müdürü

ÖNSÖZ

Örgütler, ortak amaçları gerçekleştirmek için bireylerin birbirleri ile yapmış oldukları işbirlikleridir. Örgüt yapısı bir örgütün tasarımı ile örgütün içinde yer alan görev ve kişilerin gruplanmasına göre oluşan resmi bir format olup, bir örgütteki görev şemalarının tanımlanması, karar alma sürecinde yetkinin nasıl ve kimler tarafından kullanılacağı ve örgütsel iletişime bağlı ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Covin ve Slevin,1991:17). Bir örgütün yapısını oluşturan etmenler ise amaç birliği ilkesi, işbölümü ve uzmanlaşma derecesi, örgütlerdeki yönetim kademeleri ve sayısı, biçimsellik derecesi, merkezileşme derecesi, kontrol alanı, karmaşıklık derecesi, örgütün departmanlara ayrılması, emir komuta birliği, yetki ve sorumluluk denkliği ve iletişim kanallarının şeklidir (Bolat, 2014: 123). Örgütsel bağlılık ise , bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bu değerlere uyması, bu amaç ve değerler doğrultusunda çaba sarfetmesi ve örgütte devam etmek istemesi olarak tanımlanmıştır (Porter vd., 1973:4). Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık; duygusal, devam ve normatif bağlılık olmak üzere üç farklı boyutta ele alınmaktadır. Yöneticilerin işgörenler üzerinde örgüt yapısı unsurlarını uygularken gereken özen ve adaletin gösterilmesi, çalışanın işletmeye olan bağlılığını da etkileyebilecektir. Böylelikle örgüt yapısı unsurlarının kişinin örgütsel bağlılık düzeyini önemli bir ölçüde etkilediğini göstermektedir. Ayrıca farklı tür örgüt yapılarını benimseyen örgütler çeşitli özellikler bakımından personelleri üzerinde farklı etkiler oluşturabilmekte ve bu etkilerinde örgütsel bağlılığı etkileyebileceği düşünülmektedir. Böylelikle X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde nasıl etkiye sahip oldukları araştırılmıştır.

Bu çalışmanın yürütülmesinde, yüksek lisans eğitim hayatıma başladığım günden itibaren her daim yanımda olarak, bilgi ve düşüncelerini benimle paylaşan, bana destek olan, kendilerinin öğrencisi olmaktan büyük gurur duyduğum, danışmanlık görevimi üstlenen sayın Prof. Dr. Oya İnci BOLAT'a, üzerimde çok fazla emeği olan, çalışmamın tamamlanmasında zaman ayırımı yapmaksızın desteklerini benden esirgemeyen sayın Prof. Dr. Tamer BOLAT'a ve yüksek lisans

eğitimimin ders aşamasında bilgi ve dűřüncelerinden faydalandığım sayın Prof. Dr. Oya Aytemiz SEYMEN'e de teşekkür ve şükranlarımı sunarım.

Her daim yanımda olarak, maddi ve manevi desteklerini benden esirgemeyen, motivasyon kaynağım olan aileme sonsuz şükranlarımı sunarım. Ayrıca bu zorlu süreçte bana destek olan yol arkadaşlarım Caner KURT, Fırat SEVER'e, her daim yanımda olduğunu hissettiğim Ecz. Seher SEREN'e ve yaptığım araştırmadaki ankete katılarak araştırmanın daha başarılı hale gelmesine katkı sağlayan tüm katılımcılara da teşekkürü borç bilirim.

Melih GÖKÇE

ÖZET

X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİN ÖRGÜT YAPISI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ

GÖKÇE Melih

Yüksek Lisans, İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2019, 79 Sayfa

Bu çalışmanın temel amacı; X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ne derece etkiye sahip olduğunu tespit etmektir. Çalışmanın örneklemini Balıkesir il ve ilçe merkezlerinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kamu ve özel sektör işletmeleri oluşturmaktadır. Çalışmaya ait veriler anket aracılığıyla toplanmış, toplamda 240 anketin analiz için yeterli olduğu görülmüştür. Çalışmanın sonuçları örgüt yapısının ve örgütsel bağlılığın bazı boyutları üzerinde anlamlı ve pozitif bir etki oluşturduğunu göstermektedir. X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt yapısı algılarıyla ve örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin istatistiki açıdan herhangi bir anlamlı farkın olmadığı görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: X kuşağı, Y kuşağı, örgüt yapısı, örgütsel bağlılık.

ABSTRACT

THE EFFECT OF X AND Y GENERATION WORKING PROPERTIES ON THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL STRUCTURE AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT

GÖKÇE, Melih

Master Thesis, Department of Business Administration,

Adviser: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

2019, 79 Pages

The main purpose of this study is; X and Y generation employee characteristics of organizational structure and organizational commitment to determine the extent to which the effect. The sample of the study is composed of various public and private sector enterprises operating in the service sector in Balıkesir provincial and district centers. The data of the study were collected through a questionnaire and a total of 240 questionnaires were found to be sufficient for analysis. The results of the study show that organizational structure and organizational commitment have a significant and positive effect on some dimensions. There were no statistically significant differences between the organizational structure perceptions of X and Y generation workers and the organizational commitment dimensions.

Key Words: Generation X, Generation Y, Organizational Structure, Organizational Commitment.

İçindekiler

TABLOLAR LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
1.GİRİŞ	1
2. KURAMSAL ÇERÇEVE	5
2.1. Kuşak Kavramı.....	5
2.1. 1. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması.....	9
2.1.2. Kuşak Türleri	11
2.1.3. Kuşak Farklılıkları	17
2.2. Örgüt Kavramı.....	19
2.2.1. Örgüt Yapısı Kavramı.....	20
2.2.2. Örgüt Yapısını Oluşturan Unsurlar	21
2.2.3. Örgüt Yapısının Boyutları	24
2.2.4. Örgüt Yapısı Türleri.....	28
2.3. Örgütsel Bağlılık	34
2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar	36
2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar.....	37
2.3.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar	39
2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler.....	41
2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları.....	46
3.YÖNTEM.....	52
3.1. Araştırmanın Modeli	52
3.2.Evren ve Örneklem.....	52
3.3. Veri Toplama Araçları ve Yöntemleri.....	53
3.4. Verilerin Analizi.....	56
4. BULGULAR VE YORUMLAR.....	56
4.1.Ortak Yöntem Varyansı Analizine İlişkin Bulgular	56
4.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular	57
4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular	60
4.4.Regresyon Analizine İlişkin Bulgular	61
4.5. X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ile Örgüt Yapısı İlişkisine Yönelik Bulgular	63

5. SONUÇ VE ÖNERİLER	65
KAYNAKÇA	68
EKLER	76

TABLolar LİSTESİ

Tablo 1 Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması	10
Tablo 2 X ve Y Kuşağı Özelliklerinin Karşılaştırması	18
Tablo 3 Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar.....	33
Tablo 4 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Tablo Üzerinde Gösterilmesi	47
Tablo 5 Katılımcılara ait Demografik Özellikler	53
Tablo 6 Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	58
Tablo 7 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları	60
Tablo 8 Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları	61
Tablo 9 Duygusal Bağlılık ve Örgüt Yapısı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları ...	61
Tablo 10 Devam Bağlılığı ve Örgüt Yapısı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları	62
Tablo 11 Normatif Bağlılık ve Örgüt Yapısı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları ..	62
Tablo 12 X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ile Örgüt Yapısı Arasındaki t Testine İlişkin Analiz Sonuçları.....	63
Tablo 13 X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki t Testine İlişkin Analiz Sonuçları.....	63
Tablo 14 X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ile Devam Bağlılığı Arasındaki t Testine İlişkin Analiz Sonuçları.....	64
Tablo 15 X ve Y Kuşağına ait Yaş Aralıklarının Normatif Bağlılık Düzeyleri ile Arasındaki t Testine İlişkin Sonuçları.....	64

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1 Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı.....	40
Şekil 2 Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı	41
Şekil 3 Araştırma Konusunun Şekil Üzerinde Gösterilmesi.....	52

1. GİRİŞ

1.1.Problem

Örgüt kavramı en yalın ifadeyle, belli bir amaca ulaşabilmek için toplanmış kişi grupları olarak tanımlanmaktadır. Genel bir ifadeyle örgüt kelimesi kullanıldığında, birden fazla kişinin, ortak bir amaç çerçevesi içindeki davranışlarını biçime dayanan kaidelere göre oluşturulan birim olarak anlaşılmaktadır (Bolat vd., 2014:119).

İşgörenler, çeşitli ihtiyaçlarını karşılayabilmek için işletmelerde faaliyet gösterirler. Bu süreç içerisinde örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için çaba sarfederler. Örgüt içerisinde farklı yaş gruplarında veya farklı niteliklerdeki işgörenler ile birlikte çalışırlar. Bu farklı işgörenler arasındaki ilişkiler kuşak teorisine dayalı olarak gerçekleşir. Farklı kuşak türlerine göre aynı örgütte çalışan bireyler arasında ise bazı farklılıkların görüldüğü söz konusudur. Bu farklılıkların nedenlerini ise nesillerin içerisinde yer aldıkları etnik unsurlar, dönemin sosyo kültürel, siyasi ve ekonomik şartlarının yanında ilave olarak özellikle de gelişen teknolojiden kaynaklandığını söylemek mümkündür. Her ne kadar farklı kuşak türleri olsa da örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için örgütsel etkinlik ve verimliliğin söz konusu olduğu da unutulmamalıdır. Örgütte çalışan bireyler açısından örgütlerin faaliyetlerine devam edebilmesi için bazı özelliklerinin olduğu bilinmektedir. Örgütlerin özellikleri denildiğinde ise örgütteki denetim mekanizmalarından kullanılan iletişim tekniklerine kadar gerekli olan unsurlardır. Bu unsurlar ise örgütün yapısını oluşturur. Bir örgütün yapısı ise; örgütsel hedefleri gerçekleştirmek için derlenen, devamlılık arz eden ve resmi olarak onaylanmış kurumsal düzenlemeler ve ilişkiler bütünü olarak tanımlanır (Toker, vd. 2017:247). Ayrıca farklı yaş gruplarına sahip kuşak türlerinin farklı örgüt yapıları üzerinde de etkilerinin olabileceği düşünülmüştür. Örgüt, içinde bulunan değerler, normlar ve inançlar sisteminin tüm çalışanlar tarafından benimsenmesi, örgütün yönetim kademelerine ait olan özellikler, kullanmış olduğu iletişim tekniklerinden, karar mercilerine kadar unsurların örgüt yapısını etkileyeceği öngörülmüştür. Örgüt yapısının örgütün bir temeli olarak görüldüğü düşüncesi de unutulmamalıdır. Her ne kadar farklı kuşak üyelerinin örgüt yapısı üzerinde etkisi olduğu düşünülse de örgütsel bağlılık kavramının da kuşaklar üzerinde önemli ölçüde etkisinin bulunduğu

yapılan çalışmalarda görülmektedir. Örgütsel adanmışlık olarak da geçen bu kavram işgörenlerin organizasyonun misyon, değer ve hedeflerine güçlü bir seviyede inanmaları ve kurumun değer yargıları ile bütünleşmelerini kapsayan bir sadakat duygusudur (Aka, 2017:1).

Çalışma hayatında ise örgütün misyon ve hedeflerini kabullenmiş ve bu misyon ve hedefler doğrultusunda daha güçlü performans sarfeden, çalıştığı kurumda kalma isteğini sürdüren, örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanların var olması örgütler açısından her daim istenmektedir. Zira örgütsel bağlılık düzeyi güçlü olan çalışanların görevlerini başarılı bir şekilde yerine getirme ve örgütün amaç ve hedeflerine ulaşma konusunda ekstra performans gösterdikleri kabul edilmektedir. Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilmesinde çalışanların etkisi yüksek olduğu savunulmuş, çalışanların örgütlerine bağlı olmalarında ise gerek maddi gerekse de manevi unsurların yer aldığı ancak farklı yaş gruplarına sahip kuşak türlerinin örgütlerine olan bağlılığını ölçmede farklı kıstasların değerlendirildiği görülmektedir. Örgütlerin uzun vadede hayatta kalması için örgütsel bağlılığın ve örgütün yapısal unsurlarının benimsenmesi gerekmektedir. Böylelikle örgüt yapısının örgütün bir temeli olarak görüldüğü bilinmektedir.

Bu açıklamalardan hareketle, X ve Y kuşağına ait “işgörenler üzerinde örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık arasında nasıl bir ilişki” olduğu bu araştırmanın problemini oluşturmaktadır. Çalışmada öncelikle kuşaklar, örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık kavramları üzerinde durulmuş, daha sonra bu değişkenler arasındaki ilişkiler dikkate alınarak hipotezler kurulmuştur.

1.2. Amaç

Bu çalışma X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerindeki ne tür bir etkisinin olduğunu ortaya çıkarmak için yapılmış olup ve aşağıda yer alan ifadelere cevap aranmaktadır.

1. “X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile örgüt yapıları arasında nasıl bir ilişki vardır?”
2. “X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasında nasıl bir ilişki vardır ?”

3. “Örgüt yapısı ile örgütsel bağlılığın alt boyutları arasındaki ilişkide X ve Y kuşağının etkisi nasıldır?”

1.3. Önem

Genellikle işgörenlerin örgütlerine olan bağlılıkları ile çalışmış oldukları örgüt yapısı ilişkisinde X ve Y kuşağına ait özelliklerin ne tür bir etkiye sahip olup olmadığını ortaya koyacak olan bu araştırma literatüre kazandırılan çeşitli araştırmalara ışık tutacaktır.

1.4.Varsayımlar

Bu tez çalışmasında aşağıdaki varsayımlardan hareket edilecektir:

1.İşgörenlerin mensubu oldukları kuşak türlerinin örgütsel bağlılık düzeyleri ve örgüt yapısına ait ölçeklerinin birbirinden farklı olacağı düşüncesi öngörülmektedir. Yine X ve Y kuşağına ait işgörenlerin farklı düzeylerde örgütsel bağlılık gösterdikleri ve farklı türdeki örgüt yapılarını benimsediği de varsayılmaktadır.

2.Bu araştırmada yararlanılan veri toplama yöntemlerinin ele alınan değişkenleri doğru olarak ölçtüğü varsayılmıştır.

3.Araştırma sürecindeki yapılan anket çalışmasında örnekleme oluşturan çalışanların soruları samimiyetle ve kuralına uygun olarak cevapladığı varsayılmıştır.

1.5. Sınırlılıklar

1.Bu araştırmaya ait literatür çalışması ulaşılabilen alan yazın, görgül çalışması ise verilerin toplandığı bölgelerle sınırlıdır.

2.Araştırmaya katılan çalışanların, araştırmada kullanılan ölçeklere vermiş oldukları yanıtlar ile sınırlıdır.

3.Sosyal bilimler alanında yapılan diğer çalışmalar gibi ve insan unsurunun ön planda olduğu çalışmalarda kesin olarak belli bir sonuca varılamaması durumu bu çalışma için de geçerlidir.

Bu çalışmada kuşak türlerinden, “*Bebek Patlaması* (1946-1964), *X Kuşağı* (1960-1980), *Y Kuşağı* (1980-2000)” ve henüz çalışma yaşamında yer almayan *Z Kuşağına* (2000-...)” ait bilgilerin çeşitli tanımları yapılmış olup ve literatürde kuşaklara ilişkin özellikler ve kuşaklararası farklılıklar detaylı bir şekilde incelenerek açıklanmıştır. Günümüz iş dünyasına aktif bir şekilde katılan “X Kuşağı (1965–1980) ve Y Kuşağı (1980–2000)” üzerinde birden fazla işletmede araştırma yapılmış ve sonuçları sunulmuştur.

1.6. Tanımlar

Kuşak: En geniş hali ile dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarına verilen isimdir (Keleş, 2011: 129).

X Kuşağı: 1961 - 1981 yılları arasında doğan bireyler topluluğudur (Howe ve Strauss, 2000).

Y Kuşağı: 1982 – 2000 yılları arasında doğan bireyler topluluğudur (Howe ve Strauss, 2000).

Örgüt Yapısı: İş tanımlarının resmi olarak dağılımı ve bu işle ilgili faaliyetlerin birleştirilmesi ve denetlenmesi için yönetsel bir araç olarak tanımlanmaktadır (Toker, vd. 2017:247).

Örgütsel Bağlılık: İşgörenlerin örgüt içinde kalma isteği ve örgütün misyon ve hedeflerine olan bağlılığı” olarak tanımlanmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008:76-77).

2. KURAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Kuşak Kavramı

Kuşak kavramı ile ilgili ilk bilime dayanan araştırmalar 1830-1840 yılları arasında sosyoloji biliminin öncüsü olarak tanınan “Auguste Comte” tarafından yapılmış olup, bu çalışma “Cours de Philosophie Positive” adlı kitapta toplanmıştır. Bu çalışma, tarihsel önem açısından kuşak çalışmalarının ilki olarak kabul edilmektedir. Sosyoloji biliminin kurucusu olarak bilinen “Auguste Comte”, kuşak farklılıklarının tarihsel süreye dayandığını ortaya çıkarmış ve sosyal büyümenin ancak bir nesilin bir sonraki nesile aktaracağı birikim ve donanımlar ile mümkün olabileceğini ifade etmiştir. Bu bilgi ve deneyimler toplumsal acıların bir sonucu olabileceği gibi bir işin başarılmasında veya bir şeyin mümkün hale getirilmesinde bir araç da olabilmektedir (Göksel ve Güneş, 2017:810).

Kuşak, yakın dönem aralıklarında dünyaya gelen, ülkede yaşanan siyasi, sosyal ve ekonomik hareketlerden etkilenerek birbirine yakın davranışlar sergileyen bireyler olarak tanımlanabilir. Geleneksel anlamda, bir nesil “ebeveynlerin ve çocuklarının doğumları arasındaki ortalama zaman aralığını” anlatmaktadır (Yüksekbilgili ve Akduman, 2015: 19, Aydın ve Başol, 2014:2).

Türk Dil Kurumu sözlüğünde yer alan tanıma göre, takribî olarak aynı zamanlarda doğmuş, aynı çağa ait koşulları yaşamış, dolayısıyla birbirine yakın dert ve sıkıntılara ortak olmuş, benzer yükümlülüklerle sorumlu olmuş bireylerin oluşturduğu topluluk olarak tanımlanmaktadır (Tdk Sözlüğü).

En geniş hali ile dünyada “ekonomik ve sosyal hareketlere bağlı olarak oluşmuş zaman aralıklarına *kuşak*, *nesil* veya *jenerasyon* adı verilmektedir. Bireylerin yetişme şartları ve içerisinde bulunmuş oldukları hayat standardı değişiklikleri dolayısıyla nesil olarak da adlandırılan kuşaklar arasında kişilik ve hayata bakış açıları, çalışma yöntemleri, örgütleri ile aralarındaki ilişkiler ve örgütten beklentilerde de önemli farklılıkların olduğu gözlenmektedir (Keleş, 2011: 129).

Kuşak kavramını tarihsel olarak inceleyecek olursak, kuşak veya nesil kavramının eski Yunan ve eski Mısır uygarlıklarına kadar gittiğini söylenmektedir. Geçmişten bu zamana dek devam eden birçok durumun giderek farklı hale gelerek, yerlerini ise yeni kavramlara bıraktığı görülmektedir. Yaşanmış olan bu

değişikliklerin hayatın farklı alanlarını etkilediğini özellikle kültürel, siyasi, toplumsal, teknoloji, sanayi ve eğitim alanlarındaki değişimleri de meydana getirdiği bilinmektedir (Joshi, vd., 2011:179-180).

Kuşaklar kuramı ilk olarak 1928 yılında Alman Sosyolog *Karl Mannheim*'ın hazırlamış olduğu bir kitapta toplanmıştır. Bu kitapta kuşak kavramı ortak kültürel değerleri ve ortak alışkanlıkları paylaşan insanlar topluluğu olarak tanımlamış ve bu tanıma önemli hale getiren iki önemli hususun altı çizilmiştir. Bu hususlar ise; tarihsel süreç içerisinde bulunan ortak konum ve bu süreç boyunca yaşanan olaylara ve deneyimlere göre şekillenen ortak bir bilincin olduğu savunulmuştur. Mannheim, ayrıca toplumsal sınıfların ve kuşakların sosyal durumundan bahsederken, her duruma uygun davranış biçimlerinin eğilim gösterdiğini ifade etmiş, gerçek bir bütünlük oluşturabilmenin, aynı tarihsel ve sosyal durumda doğmaktan geçtiğini belirtmiştir (Mannheim, 1952:302-306).

Mannheim, bir toplumda bir kuşağın var olabilmesi için beş önemli faktörün oluşması gerektiğine dikkat çekmiş ve bu faktörleri şu şekilde sıralamıştır (Mannheim, 1952:292).

- 1- Kültürel süreç içerisinde yeni üyelerin ortaya çıkması,
- 2- Bu süreç içerisinde eski üyelerin sürekli kaybolması,
- 3- Herhangi bir kuşağın üyelerinin, sadece tarihsel sürecin zamansal olarak sınırlı bir bölümüne katılabilmesi,
- 4- Kültürel mirasın kuşaktan kuşağa aktarılması için sebeplerin olması,
- 5- Kuşaktan kuşağa geçişin devamlı bir süreç olması, şeklinde sıralamaktadır.

Dünyada birçok kültür ve medeniyet olması nedeniyle kuşak kavramını karşılayan bir topluluktan söz edebilmek için daha dar bir alana ihtiyaç duyulmaktadır. Şöyle ki farklı kültürlerde yaşayan aynı dönemdeki genç kuşağa ait üyelerin benzer davranışları göstermesi, hızla yayılan bir kültür etkileşime bağlıdır. Fakat kültür etkileşiminin bu yönde bir hızla yayılması mümkün olmayacaktır. Bu nedenle Mannheim (1952), 1800'lü yıllarda farklı ülkelerdeki yaşayan farklı kişilerin aynı kuşağı paylaşmadıklarının altını çizmiş daha çok mekan kavramından ziyade

kuşakların öncelikle aynı tarihsel süreç içerisinde kültürel değerler açısından benzerlik gösteren bölgelerde yaşamaları gerektiğini vurgulamıştır (Mannheim, 1952:302-306).

Kuşak çalışmalarına önem veren bir diğer kişi de “Debesse” olarak bilinmektedir. “*Debesse*” kuşak kavramını incelerken, aile kuşağı ve toplumsal kuşağının birbirinden ayrılması gerektiğini savunmuştur. Debesse’ye göre aile kuşağı, kendine özgü bir varlığı oluşturmayı ifade etmektedir. Toplumsal kuşak ise, aşağı yukarı aynı yaş aralıklarında akrabalık bağı bulunmayan, ancak çağdaş olmaları nedeniyle yaşama ve düşünme biçimlerinde benzerlik gösteren insanları ifade etmektedir. Debesse tanımlamasından yola çıkarak, günlük hayatta kullandığımız “kuşak” kavramları arasında anlam itibariyle farklılıklar bulunmaktadır. Genel olarak bir konuşma esnasında aynı ailenin önceki üyelerinden söz edilirken aile kuşağı kast edildiği, toplumsal kuşak ise bir toplumun belirli döneminde yaşayan ve benzer sosyal değer, siyasi özellik ve yaşam tarzı etkisinde kalan insanları tanımlamak için kullanılmaktadır. Mesela toplumsal kuşak kavramında o dönemde yaşayan insanların kullanmış oldukları o döneme özgü haberleşme araçları, kıyafet anlayışı, sosyal özellikler akla gelmektedir. Bu özelliklerden dolayı toplumsal kuşak o döneme ait insanları tanımlamak için kullanılır. Aynı kuşak döneminde yaşayan üyeleri ortak değerlere ve yaşam biçimine sahip oldukları için birbirleriyle bağlılıkları söz konusudur. Kuşağın, yirmi yıllık dönem içerisinde doğan tüm insanlardan bir araya geldiğini; hayat evrelerinin çocukluk dönemi, orta yaş dönemi ve yaşlılık dönemleri olarak ayrılması ile oluştuğu söylenebilir. Kuşaklar, özellikle bu üç dönemden hareketle, insanın doğumundan ölümüne kadar olan üç tane kritere göre belirlendiğini de söylemek mümkündür (Onur, 1980:15-20).

“August Comte, Karl Mannheim ve John Stuart Mill” kuşaklar ile ilgili yapmış oldukları çalışmalar sonucunda kendi çalışmalarını tamamlayan “William Strauss ve Neil Howe” kuşakları tanımlarken aşağıdaki kıstasları kullanmışlardır; (Howe ve Strauss, 1992:67-68, Toruntay, 2011:65-66).

- Kuşak mensuplarının tarihsel süreç içerisinde paylaştıkları ortak bir yaş sınırı bulunmalıdır. Bu kişiler hayatlarının benzer dönemlerini yaşarlarken tarihteki çeşitli olaylar ve sosyal eğilimler ile karşı karşıya gelirler.

- Kuşak üyelerinin, içinde buldukları zaman, o anki çocukluk veya yetişkinlik dönemlerine göre şekillenerek kültürel değerler, iş yaşamı ve aile yapısı gibi tutumlar da dahil olmak üzere davranışları ve ortak değerleri paylaşma ve birbirlerine aktarma eğilimi göstermektedirler.
- Yaşlıları ile paylaştıkları birikim ve becerilerin farkında olup, aynı kuşağa ait oldukları yaşlıları ile bu aidiyeti beraber yaşarlar. Yapılan pek çok araştırma farklı kuşaklardaki kişilerin ait oldukları döneme ait kuşağın özelliklerini, dışarıdan belli etmeseler dahi tam anlamıyla yaşadığını göstermektedir

Kuşak kavramı, konuşma dilinde “Bizim kuşak, eski kuşak, 60 kuşağı, yeni kuşak” gibi birçok terim ile kullanılmaktadır. Literatürde kuşak kavramına, kuşak teorisi olarak da rastlamak mümkündür. *Kuşak teorisi*; belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklandığı olgusuna işaret etmektedir. Amerikalı tarihçiler “William Strauss ve Neil Howe” tarafından geliştirilen kuşak teorisine göre; belli dönemlerde doğup büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan bireylerin benzer davranış özellikleri gösterdiği ve her yeni kuşakla bu davranış özelliklerinin değişebildiği öne sürülmektedir (Howe ve Strauss, 1992:68).

Straus ve Howe (1992) ‘a göre kuşak teorisi; doğum yılları açısından benzer sosyo-kültürel, siyasi ve ekonomik olaylara tanık olan ve birbiriyle çok yakın karakter özellikleri gösteren, kişilerden oluşan bir grubu belirtmektedir. Ancak günümüz kuşaklarını içine alan sınıflandırma ve tartışmalar “Strauss ve Howe” tarafından yayımlanan eserle tartışmalara konu olmuş ve belli araştırmacılar tarafından da bu kuram “Strauss-Howe Kuşak Kuramı” olarak isimlendirilmiştir (Howe ve Strauss, 1992:69).

Genel anlamda doğum yılları aynı olan kişiler kendilerini aynı bir kuşak olarak görürken, doğum yılları farklı olan bireyler de kendilerini farklı bir kuşak olarak gördükleri anlaşılmaktadır. Fakat bir kuşağın var olabilmesi için sadece kişilerin aynı doğum yılları aralığına sahip olmaları ile açıklanamadığını belirtmek de mümkündür. Burada önemli olan bu kişilerin paylaşmış oldukları yıllar değil, yaşamış oldukları sosyal ve tarihsel bilgi ve birikimlerdir (Yüksekbilgili, ve Akduman, 2015:424).

İş hayatı ve idareciler açısından kuşak kavramını inceleyen ilk yönetim bilimcisi “Douglas McGregor”dır. McGregor, yöneticilerin kuşak kavramının farkında olmadıkları bir dönemde, yönetsel uygulamaların çalışanların davranışlarına ne tür bir etkilerinin olduğunu incelemiştir. McGregor’un yapmış olduğu araştırmalar genellikle 1930’lu yıllardan 1950’li yılların ortasına kadar olan dönemi kapsamaktadır. Bu dönem; “İkinci Dünya Savaşı”, “Büyük Buhran”, “Soğuk Savaş” gibi tarihteki önemli olaylar sebebiyle ekonomiye, sanayi ilişkilerine ve örgütlere yüksek düzeyde etkileri olmuştur (Tekin vd., 2016: 81-91).

2.1. 1. Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması

Kuşak kelimesi, ortalama olarak aynı dönemlerde dünyaya gelmiş, aynı dönemin şartlarına ve benzer sıkıntılara ortaklık etmiş, benzer yükümlülüklerle tanık olmuş, bireyler grubu olarak bilinmektedir. Yapılan araştırmalarda kuşak kavramının sınıflandırılırken kuşakları tam ve net olarak belli bir sınırlarla ayırmanın zor olduğunu, kuşakları sadece doğdukları zaman dilimleri açısından ele alarak sınıflandırmanın da yeterli olmadığı görülmektedir. Kuşakların sınıflandırılması yapılırken yaş unsuruna ilave olarak, kuşakları oluşturan topluluğun duygu ve düşünceleri, tecrübeleri ve yaşanan olaylar karşısındaki duygularının da yer alması gerekmektedir. Böylelikle aynı kuşak grubunda yer alan insanların tarihteki ortak birçok deneyimleri paylaşarak, kuşakları birbirinden ayırmamıza fayda sağlamaktadır. Her ne kadar kuşakların yıllara göre sınıflandırılmasında görüş farklılıkları olsa da aşağıda ayrıntılı olarak sınıflandırılması yapılan ve günümüzde var olan dört kuşak, birçok kaynakta farklı isimlerle nitelendirilmekle beraber genel olarak; “Baby Boomers Kuşağı”, “X Kuşağı”, “Y Kuşağı” ve “Z Kuşağı” olarak adlandırılmaktadır (Zemke vd., 2000; 4, Ayhün, 2013:96-97).

Tablo 1 Kuşakların Kronolojik Olarak Sınıflandırılması

Kaynak	Sınıflandırma			
Topscott, 1998	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1975-2000)	
Zemke vd., 2000	Bebek Patlaması Kuşağı (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	
Howe ve Strauss (2000)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	
Pekala, 2001	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1978)	Y Kuşağı (1979-2001)	
Arsenault, 2004	Bebek Patlaması Kuşağı (1944-1960)	X Kuşağı (1961-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)	
Oblinger ve Oblinger, 2005	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı, Milenyum Kuşağı (1981-1995)	Post Milenyum Kuşağı (1995-)
Martin ve Tulgan, 2006	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1977)	Y Kuşağı (1978-1989)	
Levickatie, 2010		X Kuşağı (1960-1974)	Y Kuşağı (1975-1989)	Z Kuşağı (1999-2000)
Sanson, 2011	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1976)	Milenyum Kuşağı (1977-1997)	2020 Kuşağı (1998-)
Mengi, 2013	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	Z Kuşağı (2000-2021)
Berkup, 2014	Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1994)	Z Kuşağı (1995-)

Kaynak: Kerse, 2016:6, Berkup, 2014:219, Levickatie, 2010:172, Reeves ve Oh 2008:296-297'den derlenmiştir.

Tablodanda anlaşılacağı gibi her ne kadar farklı tarih dönemleri ile farklı kuşak tanımlamaları yapılmış olsa da bu tanımlamaların hemen hemen aynı tarih

dönemlerine denk geldiğini görmek mümkündür. *Howe ve Strauss*(2000)'a göre doğum aralıklarından ziyade kuşakları ifade eden unsurlar aşağıda tanımlanmıştır.

Aidiyet Algısı: Kuşağa gençlik yıllarından başlayan ve genç yetişkinlik döneminde gelişen kişinin kendisi tarafından hissedilen aidiyettir.

Ortak kültürel özellikler ve etnik unsurlar: Kişinin bağlı olduğu etnik kökeni, cinsiyeti, dini, mesleği, yaşam tarzı, ailevi özellikleri tarafından belirlenen davranış şeklini ifade eder.

Tarihte yaşanan aynı olaylara tanıklık etme ve aynı çevrede bulunma: Kuşağın gençlik dönemlerinde meydana geldiği tarihteki ekonomik, siyasi ve sosyal olaylardır.

“Strauss ve Howe’un Kuşak Teorisi” kavramı nesillerin nerede olursa olsun döngüsel bir yapı olduğunu ve başladıktan sonra kendi kendine döngüyü tamamlayarak tekrar devam ettiğini anlatan bir kuramdır. Bu kuramda 4 ayrı türün olduğu ve bu türlerden her bir tanesi bir kuşağın özelliğini oluşturduğuna dikkat çekmiştir (Strauss ve Howe, 2000).

“Strauss ve Howe” tarafından yapılan çalışmalarda bir kuşağın ortalama yaşam süresinin 15–20 yıl olduğunu, bu döngünün ise 80–90 yılda bir tamamlayarak ve tekrardan başladığını ifade etmektedir. Bu teoriye istinaden toplumda çok fazla önemli tarihi olaylar (ülkedeki ekonomik buhranlar, savaşlar ve siyasi olaylar) o topluma ait kişilerin hareket, tutum ve değer yargılarını değiştirebilmektedir. Bu yüzden ortalama olarak aynı zaman aralıklarında dünyaya gelen ve aynı yaş grupları içerisinde yer alan bireylerin, bazı benzerlikler göstereceği bilinmektedir (Staub ve Arslan, 2014:5).

2.1.2. Kuşak Türleri

- **Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers)**

İkinci Dünya Savaşı’ndan hemen sonraki “nüfus patlaması” yıllarında doğan yaklaşık “1 milyar bebeğe Baby Boomers” adı verilmektedir. Artan doğum oranlarıyla birlikte “patlama kuşağı” olarak da isimlendirilen bu kuşağının en önemli özelliği “68 Kuşağı” olarak da bilinen X kuşağı üyelerinin aileleri olmasının yanında

“duygusal ve kanaatkar bir özelliğe sahip olmaları, sadakat duygularının ise yüksek, otorite sahibi ve gerektiğinde teknolojiyi kullanabilen örf ve adetlerine bağlı” bir kuşak olmalarıdır (Keleş,2011:131).

İş yaşamında çok çalışan ama az üreten, gerçekçi ve rekabet ruhunu benimseyen bu kuşak tek bir örgütte yıllarca çalışmış ve “çalışmak için yaşamak” düşüncesini benimsemiş, emekli olduktan sonra dahi çalışmayı sürdüren bir yapıya sahiptir (Arslan ve Staub, 2015:6). Bu kuşağın üyeleri çalışma hayatında ekip çalışmasına önem veren bireyler olup, işkolik gibi görülmeyi isteme eğilimindedirler. Çünkü bu kuşakta yer alan işe olan bağlılığın çalışılan saatle ölçüldüğünü düşünmektedirler (Toruntay, 2011:71). Kendi kendilerine işe motive olan ve takdir edilme duygusunu sevmeyen bir özelliğe sahiptirler. Onlara göre önemli olan tek bir unsur meslek hayatında ne kadar ücret aldıklarıdır. Dünyadaki insan hakları olaylarını, radyonun önemli bir alet olduğu zamanları, Türkiye’de yaşanan ihtilal ve çok partili dönemdeki sıkıntıların yaşandığı yıllarda doğan kişilerin oluşturduğu kuşak olarak tanımlanabilir. Türkiye’de II. Dünya savaşı yıllarında doğan bu kuşak, “Soğuk Savaş Kuşağı” olarak da literatürde yer almaktadır. Savaştan sonra yaşanan nüfus patlaması ile birlikte aynı eğlenceye düşkünlükleriyle bilindikleri gibi kuralcı olarak da tanımlanmaktadır (Adıgüzel, vd. ,2014 : 172).

Kaliteli yaşam düzeylerinin ancak çok çalışarak elde edilebileceğini düşünen bu kuşağın üyeleri, “şimdi çok çalış ileride karşılığımı alırsın” anlayışını benimsemişlerdir. “Bebek Patlaması Kuşağı” iyi ve güzel olarak yaşlanmak hatta, mümkünse hiç yaşlanmamak için gerekli olan özeni göstermekle farklılık yaratmışlardır. Savaştan sonra yaşamış oldukları sıkıntı ve dertleri hiç unutmayan bu kuşak sonradan zenginliği gördükleri için bu zenginliğin de tadına varmışlardır. (Mengi, 2013).

Ekonomik anlamda yavaş yavaş toplumsal açıdan refahın arttığı bu süre içerisinde dünyadaki ekonomik ve siyasi alanda yaşanmış olan bazı olaylar bu kuşak üyelerinin gençlik dönemlerindeki düşünce yapısını değiştirmiş ve bu kuşaktan günümüze kalan ana miraslar ise; “çevreye karşı duyarlı olabilmek” ve “kadın-erkek eşitliği” kavramının ortaya çıkmasıdır (Strauss ve Howe, 1991:299-300).

- **X Kuşığı**

X Kuşığı kavramı ilk olarak 1991 yılında Kanadalı bir yazar, Douglas Coupland'ın "Generation X: Talesfor an Accelerated Culture" adlı bir eser yayımlandıktan sonra yoğun bir biçimde literatürde yer almaya başlamıştır. Eğitim ve teknolojinin çok hızlı olarak geliştiği kabul edilen X Kuşığı, "Bebek Patlaması Kuşığı" ile "Y Kuşığı" arasında kalmasından dolayı bir "Geçiş Kuşığı" olarak nitelendirilmiştir (Toruntay, 2011:72)

X kuşığı, genellikle modern varoluşu çerçeveleyen para ve sosyal tırmanıştan atlamak isteyen bir insan kategorisidir. Bu kuşağın bir geçiş dönemi olarak nitelendirilmesinin sebebi; söz edilen yıllarda dünyadaki önemli yenilik ve dönüşümlerin ortaya çıkmasından dolayıdır. Sağlık, eğitim ve birçok alanında görülen önemli yenilikler 1965'li yıllardan 1979'lu yıllara kadar devam eden 14 yıllık süre zarfında bile Türkiye'nin birtakım çarpıcı değişim ve dönüşümlere uğradığını, hayat standartlarının ise önemli düzeyde iyileştiğini ifade etmektedir (Levickaite, 2010:172, Erden Ayhün, 2013:100).

X kuşağının iş hayatındaki tutumlarına bakacak olursak; işyerlerine bağlı, kabul edilebilirlikleri ve iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı, aynı işte uzun yıllar çalışabilmeleri gibi özellikler ortak özellikleridir (Keleş, 2011:131). İşlerini kaybetmekten ve tekrar belirsizlik içerisine girmelerinden çekinirler. Bu özelliklerinden dolayı kendilerinden önce gelen kuşaklardan daha çalışkan oldukları gözden kaçmamaktadır. Çok erken yaşta finansal sorumluluk ile tanışan bu kuşak üyelerinin dünya görüşleri diğer kuşaklara göre daha pratiktir. Erken yaşta yetişkin oldukları için önceki kuşaklara göre ailelerinin sorumluluğunu daha çabuk üstlenmişlerdir. Çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşaktır (Adıgüzel, vd. 2014:172-173). Bu kuşak üyeleri sadık, kanaat duyguları yüksek, teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlamışlardır. Coupland, X kuşığı üyelerini kendilerini topluma karşı zıt oldukları öne sürmüştür. Örneğin, farklı şekilde giyinen, farklı tür müziklerden hoşlanan ve farklı yaşam tarzlarını tasvip eden, sert ve politik çıkışlar yapan bir kuşak olarak ifade edilmektedir (Göksel ve Güneş, 2017:812).

Bu kuşağın üyeleri aynı işinde uzun yıllarca çalışmak isteyen, işine sahip çıkan, gelecekte kendisinin de daha iyi bir statüde olabileceğini düşünerek için bu yüzden

otoriteye saygı duyan bireylerdir. İş hayatında önceki kuşaklarla karşılaştırıldığında ise özellikle “iş-yaşam” çizgisini gözeten, geleceğe yönelik endişelerden dolayı daha çok ekonomik yararlar beklentisine giren, işle ilgili amaçlara ulaştıkları zaman gerek maddi gerekse de manevi olarak ödüllendirilmek isteyen, ödüllendirildiği zaman ise çalışırken daha çok gayret gösteren kişilerdir (Keleş, 2011: 131).

Kişisel bilgisayarların satışlarının ilk olarak bu dönemde ortaya çıktığı için bu kuşağın gelişen teknoloji alışkanlıklarının altyapısını oluşturduğu görünümünü vermektedir. Bu yüzden iş hayatında X kuşağı üyelerinin idareci statüsüne geldiğinde bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde çeşitli değişikliklere yol açmış olacaktır (Adıgüzel, vd. 2014:172-173). 1970 ve 1980’li yıllarda petrol krizinin etkileriyle ve sağ sol çatışmalarıyla büyüyen bu kuşak, gelecekte ne yaparım kaygısıyla büyüdüğü için çok çalışmaya ve çok para kazanma hirsına odaklanmıştır (Altuntuğ, 2012:205-206).

X kuşağı üyeleri kendilerinden önce gelen kuşaklardan ekonomik şartların daha kötü olduğu bir dönemde yetiştikleri için işten çıkarılmaktan ve yeni bir iş bulmaktan korktukları için elindeki imkanlarla yetinen, çok fazla riskli işleri sevmeyerek kendi hallerinde para kazanmak ve gelecekte daha iyi bir konumda olabileceklerine inandıkları için görev odaklı olarak çalışan kişilerdir (Jafarova, 2018:11).

Bu kuşakta yer alan kişilerin meslek hayatları ile ilgili olarak değerlendirdiğimizde işletmelerine olan bağlılık düzeylerinin yüksek olduğu ve çalıştıkları işletmelerine uzun yıllar boyunca çalışmak isteyen, toplumdaki oldukları aylardan çok fazla etkilenmeyen bireyler gözlemlenmiştir. Bu yüzden X kuşağı üyelerinin kendilerinden bir önceki kuşak olan “Baby Boomers” kuşağından farkı da “Baby Boomers Kuşağı” çalışmak için yaşamak felsefesine dikkat çekmiş, “X Kuşağı” ise yaşamak için çalışmak felsefesini benimsemişlerdir (Bova ve Kroth 2001:58-59, Özer vd. , 2013:126)

- **Y Kuşağı**

Y kuşağı terimi ilk olarak 1993 yılında o zamanın gençlerini bir önceki dönemin kuşağı olan X kuşağından farklı olarak tanımlamak için ortaya atılmıştır. Tam olarak doğum yılları arasında kesinlik olmayan bu kuşağa “Millennials

(Milenyum Kuşığı), Generation Next (Gelecek Kuşak), Digital Generation (Dijital Kuşak), Echo Boomers (Eko Patlaması)” da denilmektedir. Türkiye’de ise bu kuşığı etkileyen dönemin başlıca olayları; artan terör olayları, Körfez Savaşı, Irak Savaşı, internet, küreselleşen dünya ve cep telefonu olmuştur. Bu kuşak adını kendilerinin herşeyi sorgulayan, araştıran bir yapıya sahip olduklarından dolayı “Why Generation” (Neden Kuşığı)” olarak adlandırılmış, “Why” kelimesinin sonundaki “Y” harfinden almıştır (Lower, 2008:80, Strauss ve Howe, 1992)

Sadakat duygusundan yoksun olan bu kuşağın en önemli özellikleri internetin kullanılmaya başlandığı yıllarda dünyaya geldikleri için teknolojiyi iyi düzeyde kullanabilen ve kendi özgürlüklerine aşırı derecede düşkün olan kişiler olmalarıdır. Bu kuşağa ait diğer bir özellik de bireylerin kendilerine aşırı düzeyde güvenmeleri ve buna bağlı olarak da girişimcilik özelliklerinin çok yönlülüğü ile dikkat çekilmiştir. Bu kuşağa ait dönemde dünyaya gelen kişiler çalışmaktan daha çok sosyal aktiviteleri arzu eden, disiplini kabullenmeyen bir kuşaktır. Memnuniyetsiz bireyler olmakla beraber devam edilebilirlik, hak, adalet, sosyal sorumluluk ve ahlak gibi unsurlar onlar için önem taşımaktadır (Göksel ve Güneş, 2017:813, Yüksekbilgili, 2015: 343-346).

Y kuşağı; öğrenmeye arzusu olan, aynı anda çok fazla işi yürütebilen, gelecek odaklı değil de bugünü düşünen, yüz yüze etkileşime önem veren, rahat çalışma şartlarını benimseyen, devamlı olarak iş değiştirmekte mahzur görmeyen, terfi ve manevi unsurlardan çok para kazanmaya, parayla motive olmaya önem veren, çalıştığı işyerinde ilerlemek için mesai saatleri dışında bile saatlerce çalışabilen, kendilerine olan güvenleri son derece fazla olan kişilerdir. Y kuşağı üyelerinin ebeveynleri çalıştıkları için varlıklı büyüyen nesillerdir, bu yüzden Y kuşağı üyeleri yokluğu görmemiş, ailelerinin yoğun olarak üstlerine düşmeleriyle yetişmiş, onların yön vermeleriyle hareket etmişlerdir (Lower, 2008:83-85, İzmirlioğlu, 2008:45-46).

“Y Kuşağı” üyeleri; haksızlığı kesinlikle kaldıramayan, karşısındaki kişi hangi konumda olursa olsun bu haksızlığı kolaylıkla söyleyebilen, daha çok soyut istekler yerine somut elle tutulabilir, gerçekçi dileklerde bulunan, X Kuşağına mensup ailelerin sahip olmadığı türde anlayışta, değişikliğe ve yeniliği kabullenen ve yeniliğe ayak uyduran, çevresiyle etkili iletişim kurabilen, teknolojiye düşkünlük konusunda ise iyice uzman hale gelmiş, sabretmekten hoşlanmayan ama güven

duygularının yüksek olması şeklinde sayabileceğimiz çok fazla özelliğe sahip bir nesildir. Daha çok tüketim toplumu olmuşlardır. Her istedikleri yapıldığı için sabırsız ve beklemeyi bilmeyen nesillerdir. Bu yüzden Y kuşağı bir dönüşüm kuşağı olarak nitelendirilmektedir (Yüksekbilgili, 2015: 343-346, Mengi, 2013, İzmirlioğlu, 2008:45-46).

İşlerine çok çabuk olarak uyum sağlayabilen ve aynı andan birden fazla iş yapabilen bu kuşak üyeleri işlerinden de çok çabuk sıkılıcı duyarlar. Ayrıca yaratıcı olarak da tanımlanan bu kuşağın üyelerine göre aile ve arkadaşlarının işlerinden daha ayrı bir yere sahiptir. “Y Kuşağı” üyeleri yöneticilerinin de kendilerine gereken önemi vermesini isterler. “Y Kuşağı” üyeleri kendilerinden önce gelen kuşaklara göre daha üstün niteliklere sahip oldukları için herşeyi kolaylıkla elde edebilen kişilerdir. Bu kuşağın üyeleri işlerini yaparken işi eğlenceye dönüştürerek çalışmayı seven kişilerdir (Jafarova, 2018:12 , Aydın ve Başol, 2014:3).

- **Z Kuşağı**

2000’li yıllardan itibaren dünyaya gelen kişilerin buldukları kuşağa “Z kuşağı” denilmektedir. Bu kuşağa mensup kişiler teknolojinin çok önemli olduğu bir çağda dünyaya geldiklerinden dolayı teknolojiye çok yakın durmaktadırlar. Aynı zamanda birden fazla konu ile ilgilenebilen nesildir. Bu nedenle bu kuşağın üyeleri “Kuşak I” , “İnternet Kuşağı”, “Next Generation”, “İGen ya da Instant Online Kuşağı” olarak bilinmektedir. Kuşağı diğer kuşaklardan ayıran özellikler ise sağlık sektöründe kullanılan teknolojinin ileri düzeylere ulaşması ve farkındalığın arttığı için yaşam aralığı olarak, buldukları dönem ve teknolojinin faydaları açısından sosyal olarak elde etmiş oldukları tecrübeler bakımından tarihsel açıdan diğer kuşak türlerinden ayrılırlar. Bu kuşağa mensup üyeler internet kanalıyla istedikleri bütün bilgilere kolayca ulaşabilmekte, çeşitlilik ve fiziksel donanımların daha da gelişmesi nedeniyle küçük yaşlarda bu bilgiler ışığında ve daha erken büyüyerek gelişebilmektedir (Levickaite, 2010: 173, Akdemir, vd., 2013: 11-42).

Z kuşağı teknolojik değişimlerin yoğun olarak yaşandığı bir dönemde dünyaya gelmiş bir kuşaktır. Bu kuşak üyeleri teknolojiye kısa sürede adapte olmuşlardır. Dijital devrim, Asya’da görülen Tsunami Felaketi, Türkiye’de Gezi Parkı olaylarının ortaya çıkması gibi medyada gündem oluşturan olaylara tanıklık etmişlerdir (Jafarova, 2018:15).

Z'leri diğer kuşaklardan ayıran en önemli özellik, çeşitli değişimlerin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği bir döneme tanık olmaları ve daha dünyaya gelmelerinden önce kişisel özellikleri belirlenen ilk nesil olmalarıdır. Z kuşağının en iyi anlaşabileceği kuşağın Y kuşağı olacağı bilinmektedir. Bu kuşak sıkıntılarını teknolojik unsurlarla giderecekleri için sokaktaki oynanan bir oyunu bilemeyecektir. Ayrıca bu kuşak üyeleri bireysel olarak yaşadıklarından dolayı çok fazla arkadaş edinemeyeceklerdir. Bu yüzden bu kuşak üyeleri “The New Silent Generation (Yeni Sessiz Kuşak)”olarak da bilinmektedir. Z kuşağıyla ilgili çalışma yaşamında çok fazla araştırma yapılmamış olmasına rağmen bu kuşak üyeleri, teknolojiyi çok iyi kullandıkları için çalışma yaşamında diğer kuşaklardan farklı olarak değerlendirilecektir (Levickaite, 2010: 173, Altuntuğ, 2012: 206).

2.1.3. Kuşak Farklılıkları

X ve Y kuşağına mensup kişilerin iş ve işletmeyle ilgili kültürel değerler, çalışma tarzı, iş ve işyerine karşı duymuş olduğu sadakat, eğitim ve kariyer durumu, yetki ve kurumsallık derecesi, kullanılan iletişim kanallarının şekli, kişilik ve yaşam tarzı özellikleri, emekliliğe karşı olan bakış açısı, iş ortamından bekledikleri ve para harcamaya olan düşkünlüğü faktörleri açısından karşılaştırmalı olarak tablo üzerinde gösterilmiştir.

Tablo 2 X ve Y Kuşağı Özelliklerinin Karşılaştırması

	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-2000)
İş ve işletme ile ilgili değerler	Yaşamak için çalışma Uzun çalışma yerine akıllıca çalışma Görevi ortadan kaldırmak	Önce yaşama sonra çalışma Eğlenerek uzun süreli çalışma Çoklu görev yeteneği
Çalışma tarzı	Sonuç elde edene kadar çalışmak Bir işin ve hayatın olsun zihniyeti Bireysel çalışma	Kısa süreli ve esnek çalışmak, değiştirilebilir çalışma tarzı İşyerini ve zamanı belirleme isteği Takım çalışması
İş ve işyerine sadakat	Gerekliyse iş değiştirme yapan İlişkilere sadakat	İş değiştirme beklenen bir olay Kendine ve ilişkilere sadakat
Eğitim ve kariyer	Eğitimin gerekliliğini savunur. Esnek bir kariyer Kariyer için proaktif bir yaklaşım	Eğitimi bir masraf gibi görür. Çoklu kariyer Portföy kariyer yaklaşımı
Yetki ve kurumsallık	Yönlendirilme isteği Bürokratik kuralları değiştirmek Taahhüt ve sözleşme yapan	Girişimcilik Bürokratik kuralları kabul etmemek Direkt hedefe ulaşan
İletişim Kanalları	Doğrudan ve elektronik iletişim	Hızlı ve ileri teknoloji tabanlı iletişim
Kişilik ve Yaşam Tarzı	Şüphelilik Eğlenceye düşkünlük Topluma Duyarlılık Sabırlılılık	Gerçekçi, özgüvenli Aşırı eğlenceye düşkünlük Bağımsızlığına düşkünlük Sabırsızlık
Emeklilik	Nasıl daha erken emekli olabilme zihniyeti Hayat Sigortası	Emeklilik olmasa da olur, Ertelenmiş tazminat programları
İş ortamında daha fazla istenen	Zaman	Takdir ve Teşekkür
Para harcamaya düşkünlük	İhtiyatlı ve ölçülü şekilde harcama	Harcamak için kazanmak düşüncesi

Kaynak: Berkup, 2014:224-226, Hammil, 2005 ‘ den derlenmiştir.

Kuşaklar incelendiği zaman, belirli süreli aralıklarla dünyaya gelen kişilerin o döneme ait kültürel özellikleri yansıtan tutum ve değerler içinde oldukları bilinmektedir. Yapılan çeşitli araştırmalarda kuşakların dört ana gruba ayrıldığını görmekteyiz. Bu dört ayrı kuşak tipi farklı dönemlerde yaşadıklarından dolayı birbirlerinden farklı oldukları yönlerin çok fazla olduğu düşünülmektedir. Bizim araştırmamızın konusu sadece X ve Y tipi kuşaklar üzerinde olduğu bu iki tür kuşak üzerinde durulmuş ve arasındaki farklılıklardan söz edilmiştir.

2.2. Örgüt Kavramı

Yönetim literatüründe en çok kullanılan örgüt tanımlarından birini ünlü yönetim bilimcisi “Chester Barnard” yapmıştır. Barnard bir örgütü; “belirli bir hedefe ulaşabilmek için birden çok kişinin performansını bilinçli olarak bütünleştirmeleri yolu ile oluşan işbirliği sistemi” şeklinde tanımlamıştır (Şimşek ve Çelik, 2018:41).

Örgütler, bir amaca yönelik sosyal birimlerdir ve faaliyetleri bireysel sonuçları bütünleştirecek şekilde düzenlenmiştir. Örgütler, ortak amaçları gerçekleştirmek için bireylerin birbirleri ile yapmış oldukları işbirlikleridir. Ortak amaçlara ulaşmak için örgüt içerisindeki her bireyin yapmış oldukları eylemler koordine edilerek yön verilmelidir. Ayrıca bireylerin birbirleri ile olan ilişkileri kurallar şeklinde net olarak belirlenmelidir. Daha genel anlamda örgütün tanımını yapacak olursak, “bir işletmenin içindeki çalışanların, belirli amaçlar ve hedeflere ulaşabilmek için daha önceden tanımlanmış olan görev ve sorumlulukları yerine getirebilmek maksadıyla örgütlerin her türlü olanaklarını kullanarak, tanımlanan amaç ve hedeflere ulaşabilecek şekilde bir uyum ve nizam içerisinde bir araya getirilmesi faaliyetlerinin sonucu oluşan yapı” örgüt olarak tanımlanmaktadır (Toker, vd. 2017:247).

Örgüt kavramı, örgütlenme sürecinin sonucunda ortaya çıkan yapıyı belirtmektedir. Bu kavram, departmanlar arası ilişkileri de gösterir. Bilindiği gibi, belirli bir hedefe ulaşabilmek için iki veya daha fazla bireyin beraber çalışmasının zorunlu olduğu durumlarda, bu bireyler arasında oluşan iş bölümü ve diğer ilişkiler örgütün konusunu oluşturmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2018:41).

Bolat ve diğerklerine (2014) göre örgüt kavramı, “iki veya daha fazla bireyin, ortak amaçlar doğrultusunda kendi davranışlarını şekilsel kurallara göre oluşturduğu yapı” olarak tanımlanmaktadır (Bolat, vd., 2014:119).

2.2.1. Örgüt Yapısı Kavramı

Örgüt yapısı, “bir örgütün tasarımı ile örgütün içinde bulunan kişilerin ve işlerin gruplanmasına göre oluşan resmi bir model olup bir örgütteki iş şemalarının düzenlenerek karar verme süreçlerinde yetkilerin kimler tarafından ve nasıl kullanılacağına tespit edilmesi ve örgütteki çalışanlar arasındaki iletişime bağlı ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi” şeklinde tanımlanabilir (Erkocaoğlan ve Özgen, 2009:208).

Örgüt yapısı çoğunlukla örgütte çeşitli pozisyonları gösteren bir model olarak formal ve informal yapılar açıklanmış ve incelenmiştir. Örgüt yapısında bir örgütte görevlerin biçimsel olarak nasıl dağıtılacağı, iş akış şemalarının nasıl düzenleneceği, karar verme sürecinde yetki ve yetkilerin nasıl kullanılacağına belirlenmesi ve çalışanlar arası ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi ile ilgili kurallar söz konusudur. Örgüt yapısı, iş tanımlarının resmi olarak dağılımı ve işle ilgili faaliyetlerin birleştirilmesi ve denetlenmesi için yönetsel bir araç konumundadır. Bir örgütün yapısı, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütün çeşitli faaliyetlerinin işgörenler arasında nasıl bir görev paylaşımı ve hiyerarşik açıdan dağıtıldığını göstermektedir. Bununla birlikte örgüt yapısı, örgütte yer alan departmanların dağılımı ile örgüt ve işgörenler arasındaki ilişkiler tarafından yansıtılan örgütün daimi özellikleri şeklinde de tanımlanmaktadır (Toker, vd. 2017:247, Demir ve Okan,2011:58-59).

Koçel’e (2015) göre bir örgütün yapısı denildiği zaman, örgütlerdeki işler ile, bu işleri yapacak olan işgörenler arasındaki ilişkilerin net ve açık olarak tanımlanması akla gelir. Bu ilişkiler önceden belirlendiği zaman formal bir örgüt yapısının oluştuğunu söyleyebiliriz. Örgütteki, emir-komuta zinciri, yetki, iletişim, performans değerlendirme gibi unsurların önceden belirlenerek belli bir prosedür ve yöntemlere bağlanması formal örgüt yapılarında görülmektedir. Koçel, informal örgüt yapılarında ise bu unsurları önceden belirlemenin mümkün olmadığına ve bu ilişkilerin kendiliğinden çoğu kez kendisine ilişkili olmayan faktörlerin etkisiyle şekillendiğine dikkat çekmiştir (Koçel, 2015:336-337).

Örgüt yapısı tanımlanırken üç ana unsurdan söz edebiliriz.

1. Örgüt yapısı, hiyerarşi düzeyini ve resmi ilişkileri aynı zamanda yöneticilerin kontrol alanını gösterir.

2. Örgüt yapısı, tüm örgütün birimlerinin ve bu birimlerdeki kişilerin bütünleştirilmesi ve gruplandırılması ayrıca kişilerin konumunu belirler.

3. Örgüt yapısı birimlerde işlevlerin eşgüdümünü ve iyi bir etkileşimi sağlamak için sistemin dizaynını içermektedir (Richard, 2007:190-192)

Hall vd.(1999) ise örgüt yapısının üç temel fonksiyona hizmet ettiğine dikkat çekmiş, bu fonksiyonları ise şu şekilde tanımlamıştır.

1. Bu fonksiyonlardan ilk olarak örgütsel etkinlikten ve verimlilikten bahsedebilmek için örgütsel amaç ve hedeflerin belirlenerek bunlar üzerinde yoğunlaşılması.

2. Bireysel farklılıkların örgütler üzerindeki olumsuz etkileri tespit edilerek, bu farklılıkların tamamen ortadan kaldırılması.

3. Örgütte önceliği olan konuların belirlenmesi, örgütsel faaliyetler için uygun bir alan oluşturulmasıdır (Hall vd. 1999).

2.2.2.Örgüt Yapısını Oluşturan Unsurlar

Örgütlenme veya organizasyon kavramı, bir örgütün yapısının ortaya çıkarılması ile ilgili faaliyetlerin bütünüdür. Herhangi bir örgütün yapısını net bir şekilde anlamak için öncelikle yapıyı oluşturan boyutları ve bu boyutlar arasındaki ilişkileri tanımlamak gerekir. Bolat ve diğerlerine (2014) göre bir örgüt yapısını oluşturan unsurlar ana hatlarıyla birlikte aşağıda verilmiştir (Bolat, vd., 2014:123).

- Amaç Birliği İlkesi
- İşbölümü ve Uzmanlaşma Derecesi
- Örgütlerdeki Yönetim Kademeleri ve Sayısı

- Biçimsellik Derecesi
- Merkezileşme Derecesi
- Kontrol Alanı
- Karmaşıklık Derecesi
- Örgütün Departmanlara Ayrılması
- Emir Komuta Birliği
- Yetki ve Sorumluluk Denkliği
- İletişim Kanallarının Şekli
- ✓ **Amaç Birliği İlkesi**

Her örgütün açıkça belirlenmiş amaçları olmalıdır. O amaçların varlıkları ile yakından ilgili olan bu ilke, örgütün planlayıcısının dikkatini sürekli olarak hedef üzerinde yoğunlaştırır. Öncelikle örgütün ana hedefi belirlenmeli, sonra bu ana hedeflerin de alt hedefleri olarak birim ve statülerin hedefleri tanımlanmalıdır. Alt hedeflerin gerçekleştirilmesi ile örgütün ana hedefi de gerçekleştirilebilir (Şimşek ve Çelik, 2018:41).

✓ **İşbölümü ve Uzmanlaşma Derecesi**

Örgütlerde her şahıs, bazı işleri ifa etmek üzere yetkilendirilmelidir. Eğer her çalışan her türlü işi yapacak olursa belirli iş tanımlarını yürütmek üzere etkin ve verimli şekilde uzmanlaşmaya gidilemez. Böylelikle amaçlara ulaşamadığı gibi, ekonomik anlamda iş yapma imkanları da kaybolmuş olacaktır. Gerek yöneticilere gerekse de işgörelere bilgi, deneyim ve kabiliyetlerine uygun görevler verilmeli, diğer kişilerin yapacağı görevlerden ayırmalı, ve bu görevleri sürekli olarak ifa etmelerini sağlayarak uzmanlaşmalarına da zemin oluşturulmalıdır (Eren, 2016:219-220).

✓ **Biçimsellik Derecesi**

Biçimsellik derecesi bir örgütte işlerin yürütülürken belirli plan, prosedür ve tekniklerin takip edilmesi konusuna verilen ağırlığı ifade etmektedir (Bolat, vd., 2014:124).

✓ **Emir Komuta Birliği**

Bu ilke, bir örgütte her bir astın sadece bir üstten emir almasını ve bir üste karşı sorumlu olmasını öngörmektedir. Bu ilkeye göre, örgütlerin aktif olabilmesi için bu konunun açık ve net olarak tanımlanmış olması, hangi kişinin hangi kişiden emir alacağını kararlaştırılmış olması gerektiği, bu emir ve komutalar kararlaştırılmadığında koordinasyon ve iş yapmada sıkıntılar yaşanacaktır (Koçel, 2015:256-257).

✓ **Merkezileşme Derecesi**

Bu ilke örgütlerdeki karar verme yetkilerinin nasıl paylaştırıldığına ilişkin unsurdur. Merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütlerde yetkiler hep üst kademelerde toplanmış ve alt kademelere devredilmemiştir. Yetkilerin üst kademelerden alt kademelere devredildiği yapılar ise merkezileşme derecesinin düşük olduğu örgütler, devredilmediği yapılar ise merkezileşme derecesinin yüksek olduğu örgütler olarak tanımlanmaktadır (Toker vd., 2017:250-251).

Merkezileşme derecesi ile kontrol alanı arasında yakından bir ilişki olduğuna dikkat çeken Bolat ve diğerleri (2014) merkezileşme derecesi ne kadar yüksek düzeyde olursa, kontrol alanının da o kadar dar, merkezileşme derecesi ne kadar düşük düzeyde olursa kontrol alanının ise o kadar da geniş olacağına vurgu yapmışlardır (Bolat vd., 2014:125).

✓ **Kontrol Alanı**

Bir liderin başarılı bir şekilde yöneticilik yaparak denetleyebileceği bölüm veya kişilerin sayısı sınırlıdır. Çünkü yöneticilerin uzmanlaşmış olduğu alan sınırlıdır. Herkesin her konuda uzmanlaşmadığı gibi yönetmek ve denetlemek için gerekli olan bilgi birikimine ihtiyacı vardır. Kontrol alanının dar veya geniş olmasını bir yöneticiye bağlı olarak çalışan alt kademede kişilerin sayısı belirlemektedir (Eren, 2016:220).

✓ **Karmaşıklık Derecesi**

Bir örgüt içerisinde yer bulunan birimlerin oluşturulması ile işbölümü yapmanın görev tanımları ve birimler arasında oluşturmuş olduğu farklı unsurlar bir örgütün karmaşıklık derecesini ifade eder (Toker vd., 2017:250).

Bir başka ifadeyle karmaşıklık, örgütün dikey, yatay ve bölgesel olarak yayılma düzeyini ifade eder. Örgütlerin yapacağı faaliyetler çoğaldıkça ve içinde bulunmuş oldukları çevre daha karmaşık duruma geldikçe, örgütün karmaşıklık derecesi de artmaktadır (Bolat vd., 2014:126).

✓ **Örgütün Departmanlara Ayrılması**

Örgütteki çalışan kişilerin yapacak oldukları işler belirlendikten sonra, belirli görevler bir araya getirilerek pozisyonlar ve bu pozisyonlar da bir araya getirilerek birimler oluşturulur (Koçel, 2015:249).

✓ **Yetki ve Sorumluluk Denkliği**

Bir kişi eldeki imkanları kullanma ve kendi başına vermiş olduğu kararları uygulama konusunda ne kadar yetki verilmişse, kişi o ölçüde sorumluluğa sahiptir. Bir örgütte çalışanların yetkileri ile sorumlulukları arasında bir denge olmalıdır. Çalışanların yetkili olduğu ancak sorumluluk sahibi olmadığı veya yetkili olmadığı halde sorumluluk sahibi olduğu gibi durumlar olmamalıdır (Eren, 2016:225, Koçel, 2015:259).

✓ **İletişim Kanallarının Şekli**

Örgütü oluşturan birimler arasındaki iletişim ilişkileri, örgütleri karakterize eden diğer bir unsurdur. Örgütteki yönetim sistemiyle ilişkili olarak yatay, dikey ve çapraz iletişim söz konusudur (Bolat vd., 2014:127).

2.2.3. Örgüt Yapısının Boyutları

Literatürde örgüt yapısıyla ilgili çalışmaların farklı yazarlar tarafından farklı boyutlarda ele alındığı görülmektedir. “Burns ve Stalker (1968)” yaptığı araştırmalarda “farklılaşma, karmaşıklık, merkezileştirme ve biçimselleşme” örgüt yapısının ana boyutları olarak kabul edilmektedir. Bu boyutlar ile ilgili yapılan çalışmalarda sınıflandırmalar aşağıdaki gibidir.

Burns ve Stalker (1968) işbölümüne dayanan uzmanlaşma, emir komuta zinciri ve sosyal ilişkilere dayanarak örgütün yapısını mekanik ve organik olmak üzere sınıflandırmışlardır.

▪ **Farklılaşma**

Her ne kadar örgüt yapısının boyutlarında ilk olarak işbölümü ve uzmanlaşma faaliyeti olarak ele alınsa da farklılaşma boyutunun da önemliliği göz ardı edilmemelidir. İşletmedeki üst kademe yönetim ve bu üst kademe yönetime bağlı olarak çalışan birimlerin görevlerinin alt kademedeki daha küçük birimlere paylaşmak suretiyle örgütlerin farklılaşmaya gittiği görülmektedir (Doğan, 2002:202).

Kısaca farklılaşma örgütteki birimlerin parçalara ayrılmasıdır. Farklılaşma, bir örgütteki görev ve itaatlerin tamamlanması için, hangi çalışanların, hangi yetki ve sorumluluk kullanarak hangi kaynaklarla hangi görevi, yapacağını belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. Farklılaşma derecesi işbölümü ve uzmanlaşma derecesi ile ilgilidir. Örgütlerin büyüdükçe farklılaşma derecesi de otomatik olarak artacaktır. Örgütlerin genişlemesiyle beraber kontrol ve eşgüdümleme ihtiyacına gerek kalındığı göze çarpmaktadır. Sonuç olarak artan kontrol alanı ve koordinasyon sorunlarının üstesinden gelebilmek için, yapısal farklılaşma zorunlu kılınmaktadır.

Farklılaşmanın temel yapı unsurlarını çalışanların örgüt içindeki konumunun gerektirdiği göreve ilişkin davranışlarının bütünü oluşturur. Bu davranışlar örgütsel roller olarak tanımlanır. Bir yapının farklılaşmasında, çalışanların örgütsel rol ve iş tanımları ile ilgili olarak yapacağı her bir görev için, gerekli olan yetki ve sorumluluk sınırının kurum içersinde açık ve net bir şekilde tanımlanması gerekmektedir. Bir çalışan, görevini ifa edebilmesi için gerekli olan yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde kavrayıp ve üst kademedeki yöneticinin kendisinden göreviyle ilgili olarak ne arzu ettiğini bilmelidir (İçerli, 2009:21).

Koçel (2015) farklılaşmanın işlerin tasarımı ile ilgili bir unsur olduğuna dikkat çekmiş örgütteki mevkilerde ne kadar uzmanlaşmaya gidilip gidilmediği konusunda ve belirli bir iş içerisinde farklı görevlerin bir arada toplanarak genelleşmeye mi öncelik verildiğinin üzerinde durmuştur (Koçel, 2015:360-361).

Farklılaşma genel olarak dikey ve yatay şekilde seyretmektedir. Dikey farklılaşma karar verme yetkisinin alt kademedeki yöneticilerce oluşturularak birimlerin paylaşılmasını ifade eder, yatay farklılaşma ise yapılacak olan temel işin alttaki bölümlere devredilmesini ifade eder. Burada “dikey farklılaşma” yetkinin yapılandırılmasını anlatırken, “yatay farklılaşma” ise görevlerin yapılandırılmasını anlatmaktadır (Uçar ve Duygulu, 2016:229).

▪ Karmaşıklık

Karmaşıklık, örgüt içindeki farklılaştırılmış görev ve iş tanımlarının sayısı ve bu tanımlamaları yerine getiren profesyonel birimlerin sayısı olarak ifade edilmektedir.

Hage ve Aiken, karmaşıklığı “mesleki uzmanlık sayısı”, “mesleki eğitim yelpazesi” ve “mesleki faaliyet sayısı” olarak üç boyutta incelemiştir. Karmaşıklık ölçütlerinden biri, kuruluştaki herhangi bir iş için kaç farklı mesleki uzmanlık gerekmesidir. Karmaşıklığı mesleki uzmanlık sayısı olarak değerlendirdiğimizde, Karmaşıklığın, bu anlamda, örgüt içinde resmi bir şekilde ayırt edilebilen belirli yapısal görevlerin sayısı olduğu söylenmektedir (Erol ve Ordu, 2018:776).

Karmaşıklığın ikinci boyutu olan aynı zamanda herhangi bir işin gerçekleşmesi için bazı faktörlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu faktörlerin başında ise eğitim gelmektedir. İşin gerçekleşmesi için kişinin almış olduğu eğitim seviyesi ve hangi dalda eğitim aldığı iş açısından önem arz etmektedir. Karmaşıklığın üçüncü kriteri, uzmanlık gerektiren işi yapan kişilerin meslekleri ile ilgili faaliyetlere katılmalarını yani çalışanların işleri veya kurumlarının faaliyetleri ile ilgili bilgi edinmeleri ve kendileri alanlarında geliştirmeleri ile ilgilidir (Erol ve Ordu, 2018:776).

Örgüt içindeki birimlerin oluşturulması ile işbölümünün görev, iş tanımı ve birimler arasında oluşturmuş olduğu farklılıkların “örgütün karmaşıklık derecesini” ifade ettiğini ve örgütte alt sistemlerin ve faaliyetlerin fazlalığının karmaşıklık boyutuyla ilgili olduğunu söyleyebiliriz. Bununla beraber örgütün belirlemiş olduğu misyon ve hedeflerden sapma, işgörenler arasında çıkan uyumsuzluk ve çevredeki kişilerden gelen uyarılara karşı sessiz kalma gibi örgütteki olumsuz durumlar “karmaşıklık” olarak ele alınmaktadır. Karmaşıklığın koordinasyon ve kontrol

sisteminde yönetsel açıdan bir takım olumsuzluklar yaratırken bu olumsuzluklardan kurtulmak için biçimselleştirmeyi artırmak gerektiği belirtilmiştir (Toker vd., 2017:250).

▪ **Merkezileştirme**

Merkezileşme, kaynakların dağıtılması, kuralların ve prosedürlerin belirlenmesi gibi örgütsel kararların alındığı hiyerarşik seviyelerin konumu olarak açıklanmaktadır. Karar alma makamının hiyerarşisindeki yoğunlaşma noktasına göre, kuruluşlar merkezi veya merkezi olmayan olarak ikiye ayrılır. Bir kuruluşun üst düzeylerindeki pozisyonların, alt düzeydeki çalışanlardan bağımsız olarak kararlar alması, karar verme sürecindeki düşük seviyeleri de dahil ederek kurumun merkezileşmesini sağlar. Bu iki merkezileşme noktası arasındaki ayrımı baktığımız zamanda ise merkezi bir kuruluştaki karar alma otoritesi, kuruluşun tepesinde yoğunlaşırken, merkezi olmayan bir kuruluşta ise çok az sayıda otorite ve yetkiler daha düşük birimlerde yer alan yöneticiler tarafından verilmektedir (Erol ve Ordu, 2018:776).

Merkezden yönetim, kararların alınırken yetkinin örgütün üst kademelerindeki kişilere verildiğini ifade etmektedir. Merkezi olmayan yönetim olarak da bilinen yerinden yönetim ise, kararların alınırken yetkinin örgütün alt kademelerinde yer alan kişilere, yani birim yöneticilerini verildiğini ifade etmektedir. Merkezden yönetilen yapılarda karar alma yetkisi belirli bir bölümü kapsar. Merkezden yönetilmeyen yapılarda ise karar alma yetkisi örgütün alt kademelerine verilmektedir (İçerli, 2009:27).

▪ **Biçimselleşme (Formalizasyon)**

Biçimselleşme, örgütte yer alan kuralların istenen amaçlara erişebilmek için birbiriyle ilgili faaliyetlerin bir dizi biçiminde yapılmasını gösteren ilke ve politikaların ne ölçüde yazıya aktarıldığını gösteren ölçüttür. Biçimselleşme her ne kadar örgütün amaç ve değerleri ile ilgili olsa da kullanılan iletişimin de biçimselleşme derecesinde önemli bir etkisi bulunmaktadır. Yine bu ifadelerle göre biçimselleşmenin, organizasyon içerisindeki işleri bir standart hale getirme derecesini gösterebilir. Çalışanların görev ve itaatlerini hangi şekillerde getireceklerine ilişkin ayrıntılar ne kadar net ve detaylı bir şekilde belirlenerek, bir

yazı haline getirilip, belge şekline dönüştürülürse örgütlerinde o düzeyde biçimsel hale gelmiş bir yapıya sahip olduğu söylenebilir (İçerli, 2009: 35, Toker vd., 2017:251).

Formelleşme; kaidelere dayanarak belirlenen örgütsel faaliyetlerinin devamlı olarak yapılandırılmasını kaideler, standartlar ve sistematik yöntemler ise; örgütteki işlevlerin amaç merkezli olmasını ve böylelikle daha alt kademedeki birim ya da faaliyetlerin daha yüksek olanın kontrolünde olmasını temin etmektedir. Bu faktör sayesinde yönetim faaliyetleri, ilke ve politikalar yazılı hale getirildikten sonra kalıcı olurlar. Böylelikle örgütlerdeki denge sabitlenerek ve işgörenler ve yöneticiler için yön veren ilkeler belirlenmiş olur (Çalış, 2012:62).

Biçimselleşmenin olmadığı veya çok düşük seviyede olduğu örgütlerde, rol belirsizliği artar, bu da çalışanların davranışlarını ve performansını etkileyebilecek bir durumdur. Öte yandan, yüksek düzeyde biçimselleşmenin, iş monotonluğuna, düşük performansa, yabancılaşmaya ve artan iş hacmine neden olabilir (Erol ve Ordu, 2018:777).

2.2.4. Örgüt Yapısı Türleri

Örgütler, birtakım amaçlar neticesinde önceden planlanarak tasarlanmış, hem bir sistem içerisinde işlerin yürütüldüğü hem de çevredeki iletişimiyle bağlantılı sistemlerdir. Böylelikle örgütleri kişilerin toplanarak bazı hedefler doğrultusunda birbirleriyle kurmuş oldukları etkileşim grubu olarak görebiliriz. Buradan anlaşılan ise örgütlerin en önemli unsuru, kişi olup ve bu kişilerin kendi aralarında amaca yönelik kurmuş oldukları sosyal bağlantılardır (Bozkuş, 2016:237).

Örgüt yapısı, bir örgütteki amaç ve işlevlerin biçime dayalı olarak nasıl paylaştırılacağı, iş akış şemalarının nasıl düzenleneceği, kararları alırken yetkilerin kimler tarafından ve hangi unsurlarla kullanılacağı ve işgörenler arasındaki iletişimin nasıl yapılacağı belirlenmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. “Örgüt yapısı” ile ilgili literatürde örgüt yapısının, örgütsel ve yönetsel kuramlar çerçevesinde birbirinden farklı şekillerde incelendiği görülmekte ve birçok örgüt yapısının varlığından söz edilmektedir. Yapılan literatür taramalarında genel olarak kullanılan “örgüt yapısı modeli” Burns ve Stalker’ın (1961) yapmış olduğu modeldir. “Burns ve Stalker” yapmış olduğu çalışmalarda örgütleri iki bölüme ayırmıştır.

“Mekanik örgüt ve Organik örgüt” olarak üzere iki ayrı şekilde sınıflandırmışlardır (Covin vd., 2001:52-53).

Örgütsel yapıları iki uça mekanik örgüt ve organik örgüt olarak tanımlayan “Burns ve Stalker yaklaşımı”, örgütlerin temel özelliklerini ortaya çıkardığından araştırmacılar tarafından yaygın olarak kullanılmaktadır. Kısaca, mekanik yapılar, merkezi karar verme, resmi olarak belirlenmiş kural ve prosedürlere sıkı sıkıya bağlı kalma, bilgi akışlarının sıkı kontrol edilmesi ve dikkatle oluşturulmuş raporlama ve iş akışı ilişkileri gibi niteliklerle karakterize edilir. Tersine, merkezi olmayan karar verme, kurumsal uyumluluk ve esneklik, açık iletişim ve resmi kurallara ve prosedürlere vurgu yapmak, organik yapılara ait özelliklerdir (Covin vd., 2001:52-53, Robbins, 1994).

❖ Mekanik Örgüt Yapısı

Mekanik örgütlerin var olmalarında “insanı makine olarak gören örgüt” anlayışı hakimdir. Buna göre makine kavramı, insan gücüyle kıyaslandığında gücü, kuvveti, düzeni ve devamlılığı belirtmektedir. Böylelikle bu anlayış, yönetim tarihi düşüncesi üzerinde de buna benzer bazı faydalar yaratmıştır. Fabrikalar kurulmuş ve bunlar, makine gibi tasarlanarak, bir saat düzenliğinde çalıştırılmışlardır. Ayrıca işgörenlerden, bu makinenin birer unsurları olarak, sadece işle ilgilenmeleri ve o işi yapmaları istenmiştir (Mutlu ve Sakınç, 2006:3).

Mekanik örgütlerin F. Taylor tarafından ortaya konulan “Bilimsel Yönetim” yaklaşımıyla başladığı söylenebilir. Bilimsel yönetim yaklaşımına göre örgütsel yapı komuta, kontrol ve iletişim kanallarıyla ast üst ilişkisi şeklinde düzenlenmiş, ve kesin olarak belirlenmiş ilişkilerden ibarettir. Bütünüyle mekanik esaslara dayalı olan bilimsel yönetim yaklaşımında insan, özel önem verilmeyen, örgüt yapısının dışında kalan bir unsur olarak kabul edilmiştir. Burada insanın sadece örgüt içinde geçen yaşamına önem verilmiş, örgüt kapalı bir sistem olarak görülmüştür (Mutlu ve Sakınç, 2006:4).

Burns ve Stalker'e göre mekanik örgütlerin genel özellikleri şunlardır (Burns ve Stalker, 1966:119-122, Keskin vd., 2016:228, Koçel, 2015:357).

1. İşlevsel görevler uzmanlaşma esasına dayanmıştır, işletmenin karşı karşıya kalmış olduğu problem ve işler belirli bir uzmanlık alanına ayrılmıştır.
2. Örgütteki personellerin tamamı tüm organizasyonu kapsayan amaca göre davranmak yerine sadece kendi biriminin amacına giren işlemlerle ilgilenmektedir.
3. Her bir fonksiyonel role iliştilen teknik yöntemlerin, hak ve yükümlülükler resmi ve yazılı biçimde kesin olarak belirlenmiş, yetki ve sorumlulukları belirleyen tanımlamalar yapılmıştır. Formelleşme düzeyi yüksektir.
4. Her bir görev hiyerarşik bir denetim mekanizmasına dayanarak bir üst tarafından denetlenir. Denetim alanı dardır, yakından nezaret vardır.
5. Örgütsel iletişim ve otorite hiyerarşik yapıdadır ve açık olarak belirlemiştir.
6. Görev ve sorumluluklar; hak, zorunluluk ve yöntemleri içerecek şekilde tasarlanmıştır.
7. Ast üst arasında talimatların yöneticiler tarafından verildiği dikey bir etkileşim söz konusudur.
8. Yapılacak işler ve çalışma özellikleri, üstlerin yayınladıkları yönerge ve kararlara göre yönetilmektedir.
9. Emir komuta zinciri ve çalışanlar arasındaki farklılıklar net bir şekilde tanımlanmıştır.

Mekanik örgütleri ön plana çıkaran en önemli özelliklerden biri, birbirinden ayrılmış olan birimlerin, örgütün amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için kendilerine verilmiş olan özel görevleri icra etmeleri ve bu görevleri icra ederlerken örgütteki diğer bölümlerden özgür bir şekilde davranmaları durumları ve karmaşıklık düzeyinin düşük olmalarıdır (Burns ve Stalker, 1966:119-122).

Mekanik örgüt yapılarında merkezileşme ve biçimselleşme özelliğinin yüksek olduğu için içsel ve dışsal iletişim düşük, dikey farklılaşma ise yüksektir. Mekanik örgütler hiyerarşinin çok belirgin olduğu, kararların merkezden alındığı ve üst kademelerden alt kademelere doğru dağıtıldığı, çalışanların karar alma mekanizmaları içerisinde yer bulamadıkları bir örgüt modelidir. Görevin tamamlanmasına dair rollerin kesin ve net bir şekilde tanımlandığı mekanik yapılarda, her bölüm kendine ait olan görevi yaptığından örgütün amaçlarıyla ilgili

en detaylı bilgiye sadece hiyerarşik kademenin en üstünde bulunan yöneticiler hakimdir. Genellikle çalışanların yapacakları işlerin önceden belirlenerek ve her çalışana bir konum degecek şekilde görevler atanmıştır. Sonra da kişilerin bu tanımlana görevleri yapmak üzere uzmanlaştıkları görülmektedir. Çalışanlar sadece bir üst kademedeki kişilerle iletişim kurduğu için iletişim yazılı ve kurallara dayanmaktadır. Mekanik örgütlerin bu özellikleri ile Mintzberg'in makine bürokrasisine benzediği görülmektedir (Damanpour, 1991, Kesit, 2016:49).

❖ Organik Örgüt Yapısı

Burns ve Stalker tarafından geliştirilen bir diğer örgüt yapısı modeli de organik örgüt yapısıdır. Organik örgüt, kendi kendini yönetebilen, otonom, biçimsel olmayan, iştirakçi, karar verenler üzerinde çok az kısıtlamaların olduğu yapılar olarak tanımlanmaktadır. Organik yapıların en temel özelliğinin yeniliğe açık ve yaratıcı olduğuna önem verilmiştir. Bu özelliğin referansları ise organik örgüt yapısının yatay iletişime olanak sağlayan, çalışanların örgütün amaç ve ilkeleri ile ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlayan, departmanlar arası koordinasyona imkan veren ve karar verme yetkilerini tüm örgüte dağıtan bir sistemde yer almaktadır (Cerit ve Akgün, 2015:1791).

Organik örgüt modelinde kural ve ilkelerin çok katı olmadığı, iletişim ve koordinasyonun teşvik edilerek karar verme mekanizmalarının tüm organizasyona yayıldığı, örgütün dış çevre faktörlerine daha hızlı uyum sağlayabildiği belirtilmiştir. Organik yapılar, dış çevre koşullarında oluşabilecek yeniliklere daha kolay alışırlar. Ayrıca çalışanların örgütü daha fazla benimsedikleri de belirtilmiştir. Genelde organik olarak yapılandırılmış bir örgüt, çok daha fazla uyum sağlayabilen, iletişimin açık olduğu, özerkliğin ve gevşek denetim sistemlerinin bulunduğu yerlerdir (Damanpour, 1991, Cerit ve Akgün, 2015:1791).

Organik yapılarda. işgörenler sadece tek bir rol etrafında değil daha fazla da rol üzerinde uzmanlık elde edebilirler. Bu tip örgütlerde kararlar alınırken âdem-i merkezîyetçilik ilkesi esastır. Bu örgüt modelinde tüm çalışanlar örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda karar alma konusunda tam olarak yetkiye sahiptirler. İşgörenler görevlerini ifa etmek için direkt iletişime geçerek birlikte çalışabilirler. Görev tanımlarının ve kurallarının resmi ilke ve prosedürlere dayanmaması yeni fikirlerin üretilmesine imkan verir (Damanpour, 1991, Kesit, 2016:250).

“Burns ve Stalker” değişen iş ve evre şartlarına daha yararlı olduğu ileri sürülen organik örgütlerin genel özellikleri şu şekilde sıralamıştır (Burns ve Stalker, 1966:119-122, Keskin vd., 2016:229, Koçel, 2015:358).

1. Özel bilgi ve deneyimin işletmenin genel görevine katkıcı niteliği bulunmaktadır. Belli görevlerin gerçekleşmesinde bireysel bilgi ve tecrübelere de ihtiyaç vardır.
2. Başkalarıyla etkileşim aracılığıyla bireysel görevler sürekli olarak yeniden tanımlanmakta ve düzenlenmektedir.
3. Personelin belirli alanlarda uzmanlaşması yerine organizasyonun genel amaçlarına göre sürekli olarak değişmesi anlayışı ön plandadır.
4. Hak, yükümlülük ve yöntemlerin sorumluluğu belirli bir alanda sınırlanmıştır.
5. Yazılı kurallar olmadığından görev ve sorumluluklar yeniden tanımlanabilir. Formelleşme düzeyi düşüktür.
6. Örgüt içi iletişim emir komuta zinciri gibi olmayıp çok fikir alma şekindedir.
7. İletişim şekli dikey iletişimden ziyade daha çok yatay iletişim ynindedir, ayrıca yatay iletişimin önemi de en az dikey iletişim kadardır.
8. Organizasyonun görevlerine ve ürün geliştirmenin teknolojik yönüne ağırlık verme ve gelişmenin çalışanlar arasında işe bağlılık, sadakat ve itaatten daha yüksek bir değere sahiptir.
9. Kontrol, yetki ve örgütsel kararların alt kademelerde de verildiği ve ademi merkeziyetçilik esasına dayanmaktadır.
10. İşletme genel anlamda evre unsurlarına karşı daha açıktır.

Tablo 3 Mekanik ve Organik Örgüt Yapıları Arasındaki Farklar

Mekanik Örgüt		Organik Örgüt
Planlama		
Amaçlar	Özellikli	Genel
Standart ve Kurallar	Kesin	Esnek
İlke ve Metodlar	Çok ve özellikli	Az ve geniş
Planlar	Detaylı ve az esnek	Genel ve esnek
Tahmin ve Öngörüler	Geçmişteki olaylara yönelik	Geleceğe tahmin
Karar Verme	Yönetim Bilimi Teknikleri	Yaratıcılık
Organizasyon		
Emir-komuta ilişkisi	Açık	Geniş-Sapma mümkün
Emir-komuta-Kurmay	Açık-seçik farklılaşma	Çok az farklılık
Birimlere Ayırma	Uzmanlaşmış bölümler	Genişletilmiş bölümler
Yetki Devri	Az	Çok
Denetim Alanı	Dar	Geniş
Koordinasyon	Emir-Komuta zinciri ile	Özel koordinatörlerle
Düzenleme - Yetiştirme		
İş Tanımları	Açık seçik, dar kapsamlı	Açık uçlu, geniş kapsamlı
İş Spesifikasyonları	Eğitim, beceri	Eğitim, potansiyel
Seçim Yöntemleri	Özel performans testleri	Genel eğitim ve tutum testleri
Performans Ölçütü	Özel ve çıktıya bağlı	Genel ve geliştimeye bağlı
Performans Değerleme	Grafik değerlendirme ölçeği	Kritik olaylar
Eğitim - Yetiştirme	Beceri eğitimi	Organizasyon geliştime
Emir - Komuta		
Liderlik Tarzı	Otokratik	Demokratik
Liderlik Yapısı	Daha önce planlanmış	Planlanmamış
Güdüleme Kaynağı	Dışsal	İçsel
Psikolojik Ortam	Planlı, performansa yönelik	Geliştimeye yönelik
Kontrol - Denetim		
Standartlar - Kurallar	Belirli, faaliyete yönelik	Genel, bilgi verici
Denetim Stili	Üst kademeye taraflı	Kendi kendini kontrol
Performans Kontrolü	Sık aralıklarla	Seyrek aralıklarla
Ağırlık	Süreç üzerine	Sonuç üzerine

Kaynak: Koçel, 2015:359

Tabloda özet olarak mekanik ve organik örgüt yapıları karşılaştırmalı olarak gösterilmiştir.

Tablodan da görüldüğü gibi, mekanik yapılar yüksek derecede yatay ve dikey farklılaşma bulunurken organik yapılarda karmaşık yatay ve dikey bütünleşme bulunmaktadır.

Mekanik örgütlerde katı kurallar söz konusu iken, organik örgütlerde esnek kurallar hakimdir.

Mekanik yapılarda yüksek derecede formalleşmeden söz edilirken organik yapılarda formalleşme düşük düzeydedir.

Mekanik yapılarda merkezileşme söz konusuysen organik yapılarda ademi merkeziyetçilik söz konusudur.

Mekanik yapılarda yazılı kurallar ve standardizasyon bulunmakta buna karşılık organik yapılarda ortak problem çözme ve etkileşim yoluyla görevlerin yeniden tanımlanmaktadır.

Mekanik yapılarda pozisyona dayanan güç ile yakından denetim mevcutken organik yapılarda uzmanlığa dayanan güç ön plana çıkmaktadır.

Mekanik yapılarda dar denetim alanı söz konusu iken, organik yapılarda geniş denetim alanı söz konusudur.

Mekanik örgütlerde işgörenlerin yapacağı iş ve tanımlar açıkça tanımlanırken organik örgütlerde görev tanımları mekanik örgütlerdeki kadar açık uçlu değildir.

Mekanik örgütlerde denetim mekanizması bir üst kademe tarafından sağlanırken, organik örgütlerde örgüt üyeleri kendi kendilerini kontrol etmektedirler.

Son olarak ise mekanik yapılarda dikey iletişim bulunurken organik yapılarda yatay iletişim bulunmaktadır.

2.3. Örgütsel Bağlılık

Örgütlerin varlıklarını sürdürmesi, işgörenlerin sahip oldukları bilgi ve becerileri örgüt için kullanmalarıyla yakından ilişkilidir. Ancak, işgörenlerin işlerini yapmak için gösterdikleri çaba ve sahip oldukları yetenek, örgütlerin varlıklarını sürdürmesi için tek başına yeterli değildir. Örgütlerin güçlenerek büyümesi, işgörenlerin örgüte güçlü duygular beslemesine bağlıdır. Bunun için, işin gerektirdiği bilgi ve beceriler kadar, işe ve çalışma alanına ilişkin olumlu tutumlara da sahip olmaları gerekir. İşgörenler örgüte ilişkin ne derecede olumlu tutuma sahipse, örgüt

de o derece güçlenir. Bu açıdan örgütsel bağlılık örgütler için oldukça önemli bir kavramdır (Bolat ve Bolat, 2008:76).

Literatür taramasına bakıldığında, yapılan araştırmalar doğrultusunda örgütsel bağlılık kavramının farklı içeriklere göre tanımlandığı görülmektedir.

Örgütsel bağlılık kavramı ilk kez 1956 yılında Whyte tarafından ele alınmış daha sonraki dönemlerde farklı araştırmacılar tarafından farklı tanımlamalar yapılmıştır. Örgütsel bağlılık yazınındaki ilk çalışmalarda; bu kavram, örgüte inanmak, örgütün hedef ve değerlerini benimsemek, örgütün bir parçası olmak için çaba sarf etmek ve kuvvetli bir aile üyesi gibi hissetmek olarak tanımlanmıştır. Allen Mayer ise örgütsel bağlılığın psikolojik bir boyuta sahip olduğunun altını çizmiş ve örgütsel bağlılığı şu şekilde tanımlamıştır (Seymen, 2008:136).

Allen ve Meyer (1991) ise; örgütsel bağlılığı işgörenin örgütüne karşı her ne şartlar altında olursa olsun, işine düzenli olarak gitmesi, işindeki zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanması, örgütün amaç ve vizyonunu gelecekte daha iyi konuma getirebilmesi için örgütüyle özdeşleşen, örgüte karşı üyeliğinin devam ettirmesi isteğine yol açan psikolojik bir durum olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1997: 3, Meyer ve Allen, 1991: 61-62).

Porter ve diğerleri (1973) ise; örgütsel bağlılığı, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bu değerlere uyması, bu amaç ve değerler doğrultusunda çaba sarf etmesi ve örgütte devam etmek istemesi olarak tanımlanmıştır (Porter vd., 1973:4).

Örgütsel bağlılık, çalışanın çalıştığı işyerine karşı hissetmiş olduğu yakınlığın gücünü ifade etmektedir. Günümüzde “örgütsel bağlılık” kavramıyla birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlamalar yapılsa da bu kavram ile ilgili tam olarak netlik söz konusu değildir. Bunun sebebi ise farklı sosyal bilimler alanlarındaki araştırmacıların “örgütsel bağlılık” kavramına kendi perspektifleriyle bakmalarından ileri gelmektedir. Örgüt içerisinde yer alan bireylerin örgütün misyon ve değerleri için duyduğu çok güçlü inanç, örgütün menfaatleri açısından güçlü seviyede çaba göstermesi ve örgütün içinde var olan kültürde kalabilmek için güçlü bir istekte olması “örgütsel bağlılık” olarak tanımlanmaktadır (İnce ve Gül, 2005:13, Yüceler, 2009: 447-448).

Örgütsel bağlılıkla ilgili bir gereksinim oluşmuş ve bilimsel olarak da literatüre çok sayıda araştırma kazandırılmıştır. Örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların düşük olanlara göre; göstermiş olduğu performans, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık davranışı örgütsel etkinliği daha yüksek, işten ayrılma niyeti ise daha düşüktür. Bununla beraber işgörenden istenen çalışma davranışı ile bir ilişkisi bulunmaktadır. “Örgütsel bağlılık” düzeyi çalışanın işletmesine karşı ne kadar dürüst olduğunu ve örgütüne karşı ne kadar fedakarlık gösterdiğini de etkiler (Bayram, 2005:126).

2.3.1. Örgütsel Bağlılığı Oluşturan Unsurlar

Örgütsel bağlılık, birey ile örgüt arasındaki bir takım faktörlerle özdeşleşme derecesini ifade etmektedir. Örgütsel bağlılık ile yukarıda yapılan tanımlar ele alındığında, bir kişinin örgütüne karşı ne düzeyde bağlılık gösterip göstermediğini etkileyen bazı önemli faktörler literatürde bulunmaktadır. Bu unsurlar ise şunlardır (Reichers, 1985:468).

✓ Çalışanın, örgütün amaç değerlerini benimseyip, bu amaç ve değerlere itaat etmesi

Örgütsel bağlılığın en önemli göstergesi olarak kabul edilen bu unsur ve ilk şartı çalışan ile ve örgütün misyon ve vizyonunun birbirine uygunluk göstermesidir. Bir örgütün hedef ve vizyonunu benimsemeyen bir işgörenin o örgüte karşı bağlılık duyması mümkün değildir. İşgörenin amaç ve değerleri hayata karşı bakış açıları ile örgütün çalışanına bu noktada kazandırabilecekleri arasında bir ilişkinin var olması, sağlıklı ve güçlü bir şekilde bağlılığın oluşması açısından önem arz etmektedir. Çalışanın örgütten beklentileri ile örgütün çalışana verdikleri arasındaki farklılık, örgütsel bağlılık seviyesini belirleyecek önemli unsurlardan biridir (Eisenberg vd., 1983:181-183, Aksoy ve Özkan, 2016:38).

✓ Çalışanın, örgütün yararı için güçlü bir şekilde performans harcamak istemesi

Çalışan örgütün temel değerleri ve vizyonu doğrultusunda beklenen bir sınıır üzerinde daha fazla bir çaba sarf ediyorsa örgüt lehine fedakârlık sağlamış olacaktır. Çalışanın herhangi menfaat veya bir bekleyiş içerisine girmeden, kendi menfaatlerinden vazgeçerek sadece çalışmış olduğu örgütün daha fazla kazanması

için çaba sarfetmesi bireyin örgütüyle bir bütün olduğunun ifadesidir (Eisenberg vd., 1983:181-183, Aksoy ve Özkan, 2016:38).

✓ **Çalışanın, örgütün bir üyesi olabilmek için istekli olması**

Örgüt içerisindeki insan ilişkileri ve iletişimin yüksek olduğu, gerek örgütteki yöneticiler gerekse de diğer örgüt üyeleri tarafından gerek gelir gerekse de iş yönünden adaletin uygulandığı, çalışanlara kariyer yapmaları için yeterli fırsatlar sunulduğunda çalışanın örgütteki üyeliğini sürdürme isteğine pozitif katkı sağladığı hedeflenmektedir. Böylelikle çalışanın kendisine sunulan daha iyi çalışma şartlarından oluşan iş teklifleri karşısında dahi başka bir kurumlardan gelen iş tekliflerini kabul etmekten ziyade örgütte çalışmaya kendi rızasıyla devam etmesi, söz konusu çalışanın örgütüne karşı bağlılık hissettiğini göstermektedir (Eisenberg vd., 1983:181-183, Aksoy ve Özkan, 2016:38).

2.3.2. Örgütsel Bağlılık ve Benzer Kavramlar

Örgütsel bağlılık, örgüt içerisinde yer alan bireylerin örgütün misyon ve değerleri için duyduğu çok güçlü inanç, örgütün menfaatleri açısından güçlü seviyede çaba göstermesi ve örgütün içinde var olan kültürde kalabilmek için güçlü bir istekte olması durumunu ifade etmektedir. Örgütsel bağlılığa ilişkin benzer kavramlar 5'e ayrılır (İnce ve Gül, 2005:13, Yüceler, 2009: 447-448).

- **Mesleki Bağlılık**

Mesleğe bağlılık bir kişinin belli bir branştaki eğitim ve uzmanlığını aldığı çalışmalar sonucunda mesleğinin kişinin hayatında ne kadar önemli olduğu ile ilgili bir kavram olup, mesleği severek yapma ve kişinin mesleğiyle özdeşleşmesi anlamına gelmektedir. Birey meslek dalı ile özdeşleştiğinde kendini o mesleğe ait hissettiğinde mesleki bağlılık gerçekleşmiş olacaktır (Baysal ve Paksoy, 1999:8, Seymen, 2008:143).

Mesleki donanım anlamında daha kalifiye olan bireylerin mesleklerine olan bağlılık düzeyleri ile çalışmış oldukları örgütüne karşı olan bağlılığı arasındaki ilişkinin belli bir şarta bağlı olduğunu söz etmek mümkündür. Burada şart ise mesleki anlamda kendilerini geliştirmek isteyen çalışanların bazı desteklere ihtiyacı olacaktır, örgüt çalışanlara gerekli olan desteği gösterirse çalışanların mesleki

bağlılıkları artacak, buna bağlı olarak da örgüte karşı olan bağlılık üst seviyelere çıkacaktır (Cihangiroğlu vd., 2015:367-368).

- **Kariyer Bağlılığı**

Kariyer bağlılığı kişinin kariyer hedeflerinin kendisinin belirlemesi, kariyer hedefleriyle bütünleşmesi ve kendisini kariyer hedefleriyle uyumlaştırmasıdır. Yani kariyer bağlılığı kişinin mesleğine karşı yönelik olan tutumudur. Ayrıca kariyer bağlılığı kişinin belirlemiş olduğu kariyer hedeflerine ısrarcı bir şekilde ulaşmak istemesidir (İbrahimoğlu ve Aydınçelebi, 2013:251-252). Araştırmalara göre örgütsel bağlılık daha çok işletmeye sadakatle ilişkiyken, kariyer bağlılığı ise kişinin bu amaçlara ulaşabilmesi için gösterecek olduğu performansla ilişkilidir (Seymen, 2008:145).

- **İş Arkadaşlarına Bağlılık**

İş arkadaşlarına bağlılık, bireyin çalışmış olduğu örgütteki diğer iş arkadaşlarıyla bir bütün oluşturması, onlarla iyi geçinmesi ve o kişilere karşı bağlılık duygusu içerisinde olmasıdır. Bireyler örgüt içinde çalışanlar arasında iyi bir iletişimin olduğu, buna bağlı olarak birbirlerine yardım ettikleri ve bir şeyleri paylaşabilecekleri ortamlarda çalışmak isterler. Böylelikle bireyin iş arkadaşlarıyla kurmuş olduğu iyi bir diyalog örgütsel bağlılık düzeyini arttıracaktır (Şimşek, 2013:7).

Ast üst ilişkisinin bir parçası olan itaat kavramı, örgüt içerisinde örgütün emirlerini uygulayan bireylerin, zorlanmadan, ceza veya yaptırım beklemeden yapılan tek taraflı duyguya dayanan tüm davranışlarıdır. Her ne kadar örgütsel bağlılık kavramı gibi görülse de arasındaki en önemli farkın itaatlerin hepsinin istenerek ve özüm senerek yapılmadığıdır. Bireyler bazı davranışları tasvip etmese de o davranışları sergilemek zorundadır, çünkü bireyin bu davranışı sergilemesi için ona bir emir gelmiştir. İtaatin söz edilmediği bir örgütsel bağlılıkta bir takım olumsuzlukların çıkabileceği hususu da gözden kaçmamalıdır (Şimşek, 2013:8-9).

- **Örgütsel Sadakat**

Örgütsel sadakat kavramı ise; “bireyin kendi çıkarlarından önce çalışmış olduğu örgütün çıkarlarını artırmayı ve bu çıkarlara aidiyet göstermeyi içeren

çalışanların davranışlarını ifade etmektedir. Örgütsel sadakat da örgütsel bağlılık gibidir. Örgütsel sadakatta da örgüte karşı gerek davranışsak gerekse de psikolojik olarak bir aidiyet söz konusudur. Bu durum ise bireyin örgütüne karşı olan duygularının üst düzeyde olması ve örgütte sürekli olarak devam etme isteği ile kendisini göstermektedir (Kang vd., 2007:114).

- **İş Doymu**

İş doymu olarak da bilinen iş tatmini, kişinin yapmış olduğu işten memnuniyetini ifade etmesidir. Kişinin işine karşı geliştirmiş olduğu tutumdur. İş tatmin düzeyi yüksek olan bir kişi mesleğini yerine getirirken olumlu bir tutuma sahipken, iş tatminsizliği olan kişi ise olumsuz bir tutuma sahiptir. Bu yüzden iş doyumunun daha çok örgütsel bağlılığı etkilediğini, iş doymu yüksek olan çalışanların örgütlerine daha fazla bağlılık gösterdikleri kabul edilmiştir (Reichers ve Hudy, 1997).

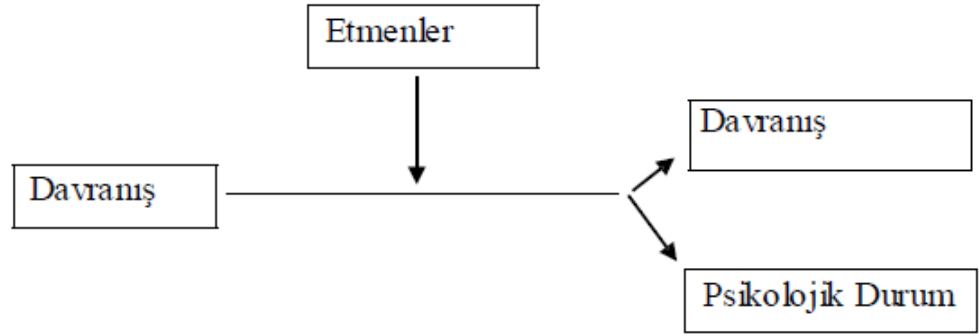
2.3.3. Örgütsel Bağlılık ile İlgili Yaklaşımlar

Örgütsel bağlılık kavramının tanımlanmasında farklı tanımlar yapıldığı gibi, sınıflandırılmasında da farklı görüşlerin ortaya çıktığı görülmektedir. Örgütsel bağlılığın sınıflandırılması ile ilgili olarak literatür incelendiğinde, bu konuda iki farklı yaklaşımın söz konusu olduğu anlaşılmaktadır. Bu yaklaşımların davranışsal ve tutumsal yaklaşımlar olduğu söylenebilir.

Bolat ve Bolat, (2008)'in yaptığı araştırmalarda örgütsel bağlılık davranışsal yaklaşım açısından değerlendirilirken örgütsel bağlılığın örgütten ziyade bireyin davranışlarına yönelik olarak geliştiğine dikkat çekilmiştir. Örneğin, birey belirli bir davranışta bulunduktan sonra bazı faktörlerin etkisinde kalarak, tekrar o davranışta bulunabilir. Böylelikle davranışa benzer veya kendine göre onu haklı gösteren tutumlar geliştirmektedir. Tutumların da, davranışın tekrarlanma olasılığını arttırması Becker'in "yan fayda" kavramına işaret etmektedir. Yan fayda kavramında ise bireyin örgütte devam etmesi, örgüte yatırımlar yaptığı anlamına gelmekte, bu yan faydaların ise iş görenlerin örgütsel bağlılığını arttırdığına da dikkat çekilmiştir. Bu yaklaşıma göre, işgörenler değer verdiği bir şeyi ya da şeyleri ortaya koyarak, örgüte yatırım yapmakta ve ortaya koymuş oldukları eserlerin kendileri için taşıdığı önem ile bağlılık düzeyi arasında olumlu bir ilişki vardır. Çalışanların göstermiş oldukları

davranışlar ile, önceki davranışları aralarında bir tutarsızlık olması durumunda ise bu yan faydaları kaybederler. Bu nedenle de işgörenler, yan faydaları kaybetmemek için davranışları arasındaki tutarlılığı sağlamak durumunda kalmaktadır (Bolat ve Bolat, 2008:77).

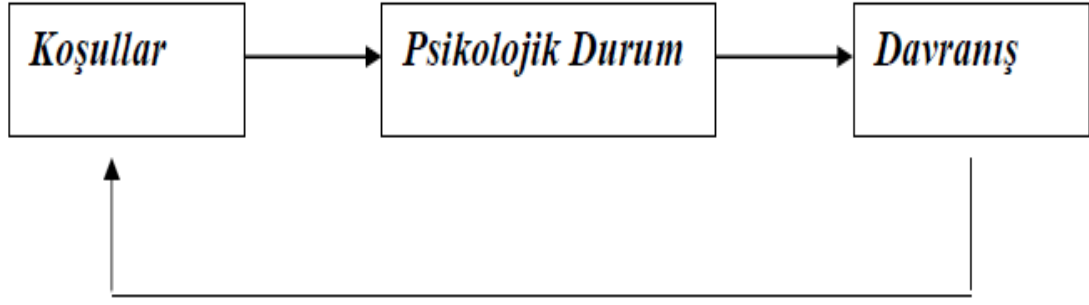
Şekil 1 Örgütsel Bağlılıkta Davranışsal Bakış Açısı



Kaynak: Allen ve Meyer, 1991:63

Tutumsal yaklaşım ise Bolat ve Bolat, (2008)'in yapmış olduğu araştırmalarda iş görenlerin davranışları ile ilgili niyetleri üzerinde durulduğundan bahsetmiş, tutumsal yaklaşımı benimseyen araştırmacıların uzmanlaştığı alan ise örgütsel davranışın olduğu tespit edilmiştir. Bu yaklaşıma göre örgütsel bağlılık; bireyin çalışma ortamını değerlendirmesi sonucu oluşan ve bireyi örgüte bağlayan duygusal bir tepkidir. Diğer bir ifadeyle bağlılık, bireyin örgütle bütünleşmesi ve kendisini örgütün bir parçası gibi görmesidir. Çalışanın örgütte kalma arzusu, örgütün iyiliği için daha fazla çaba gösterme istekliliği ya da örgütün amaçları ile özdeşleşme gibi tutumlar, örgütsel bağlılığı ifade etmektedir. Bu tür tutumların ortaya çıkmasında rol oynayan temel faktörler; olumlu iş deneyimleri, kişisel özellikler ve yapılan işin özellikleridir (Bolat ve Bolat, 2008:77).

Şekil 2 Örgütsel Bağlılıkta Tutumsal Bakış Açısı



Kaynak: Allen ve Meyer, 1991:63

2.3.4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler

Örgüte bağlılık tutumunda; kişinin yaşı, örgütte çalışma süresi gibi kişisel faktörler, işe yönelik faktörler ve yöneticinin liderlik vasıfları gibi örgütsel faktörler önemli rol oynamaktadır (Seymen, 2008:156).

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri Salancik 4 ana gruba ayırmaktadır. Bu faktörler görünürlük, açıklık, davranışların geriye döndürülemezliği ve bizi davranışlarımıza bağlayan irade olarak belirlerken, Schwenk, geçmiş iş yaşantıları ve tecrübeleri, kişisel - demografik faktörler, örgütsel - görevsel faktörler ve durumsal faktörler adı altında incelemiştir. Mowday ve diğerleri ise, bağlılığı etkileyen faktörleri kişisel özellikler, iş özellikleri, çalışma deneyimleri ve yapısal özellikler olarak gruplandırmıştır (Mowday vd., 1979:230, Yağcı, 2007:119).

Örgütsel bağlılık, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline gelmiştir. Bu kavram ilk olarak iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri ile; iş doyumu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal bilişsel yapılara; üçüncü olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne uygun özelliklerle, dördüncü olarak yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleriyle ve son olarak bireylerin sahip olduğu bireysel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkilidir. Genel olarak örgütsel bağlılığa etki eden faktörler 3 ana grupta toplayabilir. Bu özellikler aşağıda sıralanmıştır (Karcıoğlu ve Türker, 2010:127).

➤ **Kişisel Faktörler**

Kişisel faktörler, örgütsel amaç ve değerlerini benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece önemlidir. Bu kapsamda örgütsel bağlılığa etki eden kişisel faktörler; kişisel özellikler, iş beklentileri ve psikolojik sözleşme başlıkları altında incelenmiştir.

✓ **Kişisel Özellikler**

Kişisel faktörler, örgütün amaç ve değerlerinin benimsenip örgütte uzun yıllar çalışılması açısından son derece büyük bir öneme arz etmektedir. Kişisel özellik olarak; yaş, cinsiyet, eğitim, medeni durum ve örgütte çalışma süresi incelenecektir.

✓ **Yaş**

Yapılan araştırmalarda yaş ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde olumlu bir ilişki bulunmuştur. Yaş unsurunun beklentilerin aksine zorunlu bağlılık ile ilişkili olduğu görülmüş ve bu ilişkinin yaş ilerledikçe, işgörenin yeni iş bulma olanaklarının kısıtlı olabileceği için örgütsel bağlılığın artacağı düşünülmüştür (Çakır, 2006:82).

✓ **Eğitim**

İşgörenin eğitim düzeyi ile örgütsel bağlılığı arasında zayıf yönde ve olumsuz bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Bunun nedeni ise işgörenin eğitim düzeyi yükseldikçe örgütten beklentileri de artmaktadır. Bu olumsuz ilişki eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin beklentilerinin örgütler tarafından karşılanamaması ve daha fazla iş alternatifine sahip olmaları olarak açıklanmıştır (Yalçın ve İplik, 2005:400, Çöl ve Gül, 2005:295).

✓ **Medeni Hal**

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerden bir diğeri de, çalışanların medeni durumlarıdır. Medeni hal ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye yönelik sınırlı sayıda araştırma yapılsa da evli olan çalışanların, ailelerine karşı daha fazla maddi sorumlulukları duygusu içerisinde olduklarından dolayı işsiz kalma tehlikesini göze almak istemeyecekleri ifade edilmektedir. Bu nedenle evli çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu gözlemlenmiştir (Şimşek,2013:40).

✓ **Örgütte Çalışma Süresi**

Çalışma süresi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif ilişki vardır. Çünkü işgörenlerin hizmet süresi arttığı zaman kazançları da artacaktır. Burada hizmet süresi örgüte yapılan bir yatırım olarak algılanmaktadır. İşgörenler ise bu yatırımları kaybetmek istemedikleri için çalıştıkları örgüte daha fazla bağlanacaklardır (Çöl ve Gül, 2005:295-296, Çakır, 2006:82).

✓ **Ücret**

Ücretler, örgüt tarafından sağlanan önemli bir unsur olup, işin cazibesini artırmakta ve çalışana yapılan daha yüksek bir ödeme, genellikle daha üst düzeyde örgütsel bağlılıkla sonuçlanmaktadır (Balay, 2000: 68).

Çalışanın ücreti, örgüte yaptığı yatırımla ilgilidir, bu yatırımlar çalışanı zorunlu bağlılığının artmasını neden olur. Kişilerin elde ettikleri ücret düzeyi ile bağlılıkları arasında güçlü bir ilişkinin varlığı görülmektedir. Yapılan bazı çalışmalarda ise ücret faktörünün işten ayrılmada en önemli unsurlardan birisi olduğu görüşüne varılmıştır. Örgütte çalışanlar, yönetimin ücret politikasını ne derece adil ve dengeli olarak algırlarsa bağlılıkları da o derece yüksek olacaktır (Çakır, 2006:83).

✓ **İş Beklentileri**

İş beklentileri, kişinin çalışma amacı kişisel hedef ve gereksinimlerini elde edebilmektir ve bu hedef ve gereksinimleri elde etmede yapacağı için bir araç olup olmadığı ile ilgili beklentileri bulunmaktadır. Dolayısıyla örgütlerin kişinin beklentilerini karşılayabilme kapasitesi örgütsel bağlılığı etkilemektedir (Öz, 2015:35).

✓ **Psikolojik Sözleşme**

Psikolojik sözleşme, örgütlerde yer alan tüm kişilerin her daim uyma zorunluluğunun olduğu ve kendilerinden istenilen davranışlar ile ilgili yazılı olmayan kurallardır. Birey örgütte yer almaya başladığı ilk günden itibaren bu kurallara uymak zorundadır.

Sonuç olarak her iki tarafın da kazançlı çıktığı başarılı bir psikolojik sözleşme, çalışanın ise ve örgüte bağlılığını artıran, yüksek iş tatmini ve verimlilik artışı sağlayan olumlu sonuçları da beraberinde getirecektir (Yağcı,2003:68, Öz, 2015:35 36).

Örgütsel bağlılık ile rol (çatışma, belirsizlik, fazlalık) ile ilgili unsurlar incelendiğinde ise, bu unsurların işgörenlerin iş çevresini algılanmalarından etkilendiği ve bunların duygusal tepkileri oluşmasına neden olduğu görülmektedir (Çakır, 2006:87).

➤ **Örgütsel Faktörler**

Örgütsel faktörler: işin niteliği ve önemi, yönetim, ücret, gözetim, örgüt kültürü, örgütsel adalet, örgütsel ödüller, takım çalışması, örgütün bulunduğu sektörün durumu gibi değerler örgütsel bağlılığı etkileyen örgütsel faktörlerdir.

✓ **Örgüt Kültürü**

Örgüt kültürü, örgüt içerisinde yer alan bireylerin davranışlarına yön veren normlar, değerler, inanışlar, alışkanlıkların tamamı olarak ifade edilir (Öz, 2015:39). Çalışanlarının örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgüt, güçlü bir örgüt kültürüne sahip demektir. Bu ise, yeni ise başlayan çalışanların bu kültürün bir parçası olma isteğini arttırmakta ve örgütsel beklentilerin yerine getirilmesi sorumluluğunu oluşturmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların öncelikleri ile örgütün hedefleri arasında önemli bir fonksiyon olup örgüt üyelerinde, örgütsel bağlılık ve örgütsel değerlerle bütünleşme görüleceğini, örgüte bağlılığı artırıcı unsurun ise örgüt kültürü aracılığıyla gerçekleşeceğini görülmektedir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir örgütte güçlü bir örgüt kültürü vardır. Bu başarıldığında, çalışanlar örgütsel kültürünü benimserler (Öztürk, 2013:34).

✓ **Örgütsel Adalet**

Örgütsel adalet çalışanın iş hayatında yaşadığı memnuniyetinin ne derece olduğu, örgütün çalışana karşı adil veya adil olmayan tutumu ile ilgilidir. Çalışan çalıştığı örgüt ile başka bir örgütün çalışanlarına karşı olan tutum ve davranışlarını araştırıp, karşılaştırma yapacaktır. Çalışanın yapmış olduğu bu karşılaştırma sonucunda örgüte olan bağlılığı değişim gösterebilecektir. Örgütsel bağlılığın etkili

olmasında, çalışanlara karşı adaletli bir yaklaşım sergilemek örgüte olan bağlılığın devamlılığını olumlu yönde etkileyebilecektir (Aksoy ve Özkan, 2016:50).

✓ **Takım Çalışması**

Takım belli bir amaçlara ulaşmak için birbirine bağlı olarak çalışan iki veya daha fazla kişiden oluşan insan topluluğudur. Takım çalışması, bireylerin etkili planlar hazırlamalarını, yeniliklere hızlı adapte olmalarını, motivasyonlarının artmasını, paylaşma duygularının oluşmasını ve verimli bir şekilde görevlerine devam etmelerini sağlayarak örgütsel bağlılık düzeyini artırmaktadır (Öz, 2015:39).

✓ **Örgütsel Ödüller**

Çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde oldukça önemli bir role sahip olan örgütsel ödüller, örgütsel bağlılığın oluşmasında önemli bir etkidir. Terfi, tanınma, görevde yükselme, takdir, sosyal faaliyetler ve ücret dışı ekstra ödemeler gibi unsurları da kapsamaktadır. Bu ödüllerin tümünün örgütsel bağlılık düzeyini olumlu düzeyde etkilediği görülmektedir(Şimşek, 2013:49).

✓ **Yönetim ve Liderlik**

Yönetim, bireylerin örgütün amaçlarına ve değerleriyle özdeşleşme derecesini etkileyen, çalışanlarla verimli ilişkiler kurabilen yöneticinin iş yapma tarzı olarak tanımlanmıştır. Yönetici yönetsel faaliyetleri yürütürken çalışanlarla fikir alışverişinde bulunarak, çalışanın kendisine değer verildiğini, örgütte önemli bir yeri olduğu düşüncesine ulaştığı için örgütüne bağlı olma eğilimi gösterecek, örgütün çıkarlarını kendi çıkarlarından daha önde tutacaktır. Bu tarz liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık düzeyini olumlu yönde etkilediği görülmektedir (Başyigit 2006:63)

➤ **Örgütsel Olmayan Faktörler**

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında kalan örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerdir. Bu faktörler, profesyonellik, yeni iş bulma olanakları, sektörün durumu, ülkedeki sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı olarak sıralayabiliriz (Şimşek, 2013:41).

✓ **Profesyonellik**

Profesyonellik, çalışanın örgütünden daha çok mesleğine olan bağlılıkla ilgili olan kavramdır. Profesyonellik görevlerin yerine getirilmesi için iyi bir eğitim alma, bu eğitim sonucunda bilgi ve tecrübe kazanarak mükemmelliği yakalama şeklinde tanımlanabilir. Profesyonellik denildiği zaman alanında eğitim almış uzman kişilerce yürütülen ve ilgili meslek örgütleriyle desteklenerek sunulan hizmet akla gelmektedir. Eğer profesyonel kişilerin çalışmış oldukları örgütler kişilerin mesleki olarak gelişimlerine destek oluyorsa bu kişilerin örgütlerine olan bağlılığı pozitif olarak etkilenmektedir. Ayrıca bu durumun tersi olduğunda profesyonel olarak çalışan bireyler daha uygun bir iş bulduklarında örgütsel bağlılık göstermeden örgütten ayrılabilirler (Aksoy ve Özkan, 2016:52-53).

✓ **Alternatif İş Olanakları**

Örgütsel bağlılığı önemli derecede etkileyen örgüt dışı faktörlerden biri de alternatif iş olanaklarıdır. Piyasadaki iş koşulları ve işsizlik oranları bu faktörü daha önemli bir hale getirmiştir.

Genellikle piyasalardaki alternatif iş imkanlarının fazla olmaması ayrıca kendisini kurumun bir parçası olarak gören ve kurumuyla bütünleşmiş bireylerin örgütsel bağlılık düzeylerini artırdığı görülmektedir. Ayrıca burada eğitim faktörünün de gözden kaçmaması gerekmektedir. Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin alternatif iş olanakları da daha fazla olacağından kurumlarına karşı göstermiş oldukları bağlılık düzeyleri de olumsuz olarak etkilenmektedir (Seyhan, 2014:59-60).

2.3.5. Örgütsel Bağlılığın Boyutları

Literatürde örgütsel bağlılık sınıflandırması ile ilgili farklı kişilerin farklı sınıflandırmalar yaptığı görülmektedir. Her ne kadar en çok kabul gören ve kullanılan sınıflandırma modeli Allen ve Meyer'in (1991) yapmış olduğu sınıflandırma olsa da, diğer sınıflandırma modelleri de aşağıdaki tabloda gösterilmiştir.

Tablo 4 Örgütsel Bağlılık Boyutlarının Tablo Üzerinde Gösterilmesi

Yıl	Araştırmacı	Sınıflandırma Modeli
1961	Etzioni	Pozitif-Moral bağlılık Hesapçı bağlılık Yabancılaştırıcı bağlılık
1968	Kanter	Devamlılık bağlılığı Uyum bağlılığı Kontrol (denetim) bağlılığı
1977	Staw ve Salancik	Davranışsal bağlılık Tutumsal bağlılık
1982	Mowday, Porter ve Steers	Tutumsal Bağlılık Davranışsal Bağlılık
1984	Allen ve Meyer	Duygusal Bağlılık Devam Bağlılığı Normatif Bağlılık
1986	Really, Chatman	Uyum Bağlılığı Özdeşleşme Bağlılığı İçselleştirme Bağlılığı

Kaynak:Mowday, R. T.,Porter, L. W., ve Steers, R. M., 1979, Allen ve Meyer, 1991, Yağcı,2007:117-118

Bu sınıflandırmalar içerisinde, literatürde en çok kabul gören ve kullanılan model, Allen ve Meyer'in (1990) oluşturduğu model olmuştur. Örgütsel bağlılıkla ilgili araştırmaların genellikle yazarlar tarafından geliştirilen üçlü bağlılık modelini esas aldıkları görülmektedir. Araştırmamızda da Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdikleri örgütsel bağlılık ölçeği kullanıldığı için bu sınıflandırma şekli üzerinde daha detaylı olarak durulmuştur.

- **Duygusal Bağlılık**

Duygusal bağlılık, bireyin örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte katılımı ve örgütle arasında duygusal bir bağ hissetmesidir. Duygusal bağlılık, bireyin kendi iradesiyle örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmak için ücret, çalışma şartları, terfi imkanları ve örgütün değerlerini benimseyerek örgüt lehine fedakarlıkta bulunmasıdır. Bağlılığın bu türünde, birey örgütün amaç ve değerlerini kendininkinden daha öncelikli gördüğü için kendini örgütün bir parçası gibi görür. Böylelikle örgüt onun için büyük bir önem taşımaktadır. Dolayısıyla birey örgüt üyeliğini devam ettirmekte ve bundan mutluluk duymaktadır. Duygusal bağlılıkta çalışan örgütü tüm yönleriyle kabul etmekte ve böylece kendi tercihiyle örgütte kalmayı arzu etmektedir. Duygusal bağlılık kuran bir birey, her iş yerinin olmasını istediği sadık çalışandır. Duygusal bağlılık, örgütsel bağlılık boyutlarında en sevilen bağlılık unsurudur. Allen ve Meyer bu boyutlarda temel kabul edilen unsurun duygusal bağlılık olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal bağlılık, çalışanın örgüt ile bütünleşmesini ve örgüte katılımın fazla olmasını sağladığı görülmektedir. Çalıştığı örgütün amaç ve değerlerini benimseyen bireyler duygusal olarak örgütte kalmayı sürdürürler (Allen ve Meyer, 1990, Kaur ve Sandhu 2010:142, Yalçın ve İplik, 2005:397-398, Çöl ve Gül, 2005:293, Balay, 2000:21-22) .

- **Devam Bağlılığı**

Allen ve Meyer (1990), Becker'in (1960) yan bahis kuramını esas alan ve maliyet ögesine dayanan bu bağlılık türünü devam bağlılığı olarak adlandırmışlardır. Devam bağlılığı, birey için örgütten ayrılmanın maliyetinin yüksek olacağı düşüncesiyle organizasyonel üyeliğinin devam ettirilmesi durumudur. Bu tür bağlılıkta birey istese de örgütten ayrılamamakta çünkü bireyin örgütten ayrılması onun için maliyet ve birtakım güçlükler doğurmaktadır. Çalışan, örgüte yaptığı yatırımların (kıdem, sosyal haklar gibi), ve harcadığı zamanın sonucunda örgütte kalmasının bir zorunluluk olduğunu düşünmektedir. Örgütten ayrılması halinde kişi maddi kayıplara uğrayacağını bilmekte ve başka bir örgüte geçse dahi o örgütün şartlarına uyum sağlamakta sıkıntı yaşayacaktır. Ayrıca kişinin işsiz kalabilmesi de söz konusu olduğu için kişi istese de işten ayrılamamakta ve hemen iş bulamayacağını düşünerek örgüte devam etme gereksinimi duymaktadır (Allen ve Meyer, 1990: 3-6, Balay, 2000: 21-22, Bayram, 2005:133).

- **Normatif Bağlılık**

Normatif bağlılık, çalışanın örgütte çalışmayı görev olarak benimsediği, örgüte bağlılığının gerekli olduğuna inandığı ve örgütten ayrılması durumunda herhangi bir olumsuz durum oluşmasının söz konusu olmadığı bağlılıktır. Allen ve Meyer (1990) normatif bağlılığı zorunluluk ögesine dayanan bir kavram olduğuna dikkat çekmiş, normatif bağlılığın bireyin örgüte karşı sorumluluğu ve görevleri olduğuna inanarak, kendini örgütte kalmaya mecbur hissetmesine dayanan bir bağlılık türü olarak tanımlamıştır. Çalışanlar minnettarlık duygusu ile örgütte kalırlar aynı zamanda sadakatin önemli olduğuna inanmakta ve bu konuda ahlaki bir zorunluluk hissetmektedir. Bunun sebebi ise örgütün zor zamanlarında çalışanın yanında olması veya değer yargılarının iş yerinde kalmayı teşvik etmesidir. Örgütün çalışanlarına iyi davranması çalışanların örgüte karşı sorumluluk hissetmelerine neden olmaktadır (Bayram, 2005:133, Kaur ve Sandhu 2010:142-143).

Örgütsel bağlılık boyutlarının ortak noktası, her üç bağlılıkta da kişi ile örgüt arasında örgütten ayrılma olasılığını azaltan bir bağın olduğunu ve işgörenlerin örgütte çalışmaya devam etmektedirler. Ancak, duygusal bağlılıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, devamlılık bağlılığında ihtiyaca ve normatif bağlılıkta ise zorunluluğa dayanmaktadır. Ayrıca bazı çalışanlar, örgütte kalma konusunda ihtiyaç ve zorunluluk hissederken, bunu arzu etmeyebilirler. Bazı çalışanlar ise, örgütte kalma konusunda ne zorunluluk ne de ihtiyaç hissetmemelerine rağmen, bunu arzu edebilirler. Bu nedenle, kişinin örgüte bağlılığı, bu psikolojik durumların bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Allen ve Meyer, 1990:3-4, Balay, 2000:72, Wasti, 2002:526).

Hipotez 1: X ve Y kuşağına ait işgören özellikleri ile örgüt yapısı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Hipotez 2: X ve Y kuşağına ait işgören özellikleri ile örgütsel bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Hipotez 2a: X ve Y kuşağına ait işgören özellikleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Hipotez 2b: X ve Y kuşağına ait işgören özellikleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Hipotez 2c: X ve Y kuşağına ait işgören özellikleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık arasında istatistiki olarak anlamlı bir fark bulunmaktadır.

Hipotez 3: Örgütsel bağlılık ve örgüt yapısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3a: Örgütsel bağlılık alt boyutlarından duygusal bağlılık ve örgüt yapısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3b: Örgütsel bağlılık alt boyutlarından devam bağlılığı ve örgüt yapısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Hipotez 3c: Örgütsel bağlılık alt boyutlarından normatif bağlılık ve örgüt yapısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

❖ X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

Örgütsel bağlılık, bireyin içinde bulunduğu örgütün amaç ve değerlerini kabul ederek bu değerlere uyması, bu amaç ve değerler doğrultusunda çaba sarf etmesi ve örgütte devam etmek istemesi olarak tanımlanmış ve kişinin örgütüne olan bağlılığı duygusal, devamlılık ve normatif olarak oluşmaktadır (Porter vd., 1973:4). X kuşağının iş hayatına yönelik özelliklerine bakarsak; çalışmış oldukları işyerlerine bağlı, ve iş motivasyonları yüksek, aynı işte uzun yıllar çalışmış ve daha da çalışmak istemektedirler. X kuşağına mensup bireylerin Y kuşağındaki bireylere göre daha zor şartlarda yetiştikleri için mevcut işlerini kaybetmek istemediği gibi tekrar belirsizlik içerisinde de olmak istemezler. Bu özelliklerinden dolayı kendilerinden önce gelen kuşaklardan daha çalışkan oldukları söylenmektedir. X kuşağı üyeleri ise sahip oldukları işlerini daha sıkı tutmak isteyip işlerini kaybetmek istememekte, Y kuşağı üyelerine göre ise çok sık iş değiştirme çok normal olarak algılanmaktadır (Göksel ve Güneş, 2017:812). X kuşağı çalışanlarına göre ise iş ve hayat dengesine önem veren “önce çalışma daha sonra yaşama” Y kuşağı üyeleri ise “önce yaşama daha sonra çalışma” düşüncesine öncelik vermişlerdir. Bu ifadeye göre Y Kuşağı

üyelerinin örgütsel bağlılık düzeylerinin daha da düşük olacağı söylenmektedir (Gürbüz, 2015:42).

❖ X ve Y Kuşağı ile İşgören Özellikleri ile Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki

Yapılan literatür taramasında X ve Y Kuşağı ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik olarak herhangi bir görgül çalışmaya rastlanamamıştır. Yapılan araştırma literatürdeki X ve Y kuşağı ile örgüt yapısı arasındaki ilişkiyi belirlemeye yönelik çalışmaların temelini oluşturmaktadır.

❖ Örgüt Yapısı ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki:

Mekanik örgüt yapıları ilke, kural ve prosedürlerin tanımlı olduğu yapılardır. Bu özelliklere ilişkin olarak mekanik örgüt yapılarında resmi kuralların yer aldığı idari sitemlerde; katı kural ve uygulamaların, hiyerarşik kademelerin vizyonu ve yeniliği engellediği belirtilmektedir. Buna bağlı olarak yüksek boyutta biçimsellik ile karakterize edilen mekanik yapıların kişisel inisiyatif alma ve yaratıcı çözümlerin ortaya çıkmasında çalışanların onur cesaretini kırması hususu ön plandadır. Bu olumsuz durum da çalışanların çalışmış oldukları örgütlerine karşı adanmışlık düzeyini de olumsuz olarak etkileyebilecektir. Mekanik yapılarda hiyerarşik kontrol ve dikey bir iletişim söz konusu olduğu için, görevler ve talimatlar üst kademedeki yöneticiler tarafından verilir, yani merkezileşmiş yapılardır. Merkezileşmiş yapılarda stratejik kararlar üst kademedeki yöneticiler tarafından verilerek diğer çalışanlar tarafından eyleme dönüşürler, ancak organik yapılarda ise bu durumun tersi vardır. Organik yapılarda kararlar konu ile ilgili uzman birimler tarafından alınır ve yine konu ile uzman kişiler tarafından eyleme dönüştürülür. Mekanik yapılarda ise yetenekli elemana çok da fazla gerek yoktur, çünkü mavi yakalı çalışanlar bu işleri yapmaktadırlar. Bu örgütlerde çalışanlar daha çok teknik unsurlarla ilgilendikleri için maaş düzeyleri üst kademedekilere göre düşük olacak bu da mekanik yapılarda çalışanların örgütsel bağlılık düzeyini olumsuz yönde etkileyecektir. Merkezileşmiş yapılar, karar verme yetkisinin üst kademelerde toplandığı örgütlerdir. Örgütlerde; karar vermedeki ayrıcalık sadece yöneticiye aittir. Yöneticiler kendileri karar mercii oldukları için kendilerinin örgütsel adanmışlık seviyelerini olumlu yönde etkilerken, alt kademe de yer alan çalışanlara herhangi bir karar alınırken onların fikir ve düşüncelerine de yer verilmemesi, çalışanların örgütsel adanmışlık seviyelerini de olumsuz olarak etkileyecektir. Ast üst ilişkisine dayanan ilişkilerde çalışanları yöneticilerine karşı ihtiyaç ve isteklerini dile getirirken

çekinerek söylemesi örgütsel bağlılık düzeyini ise olumsuz olarak etkileyecektir (Perçin, 2008:116-117).

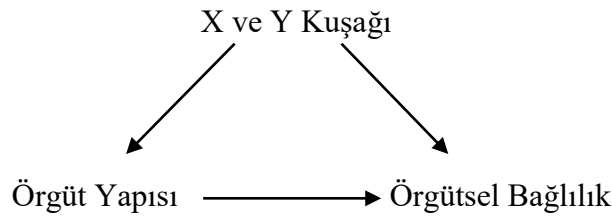
Organik örgütlerde ise yer alan kural, ilke ve prosedürler sürekli olarak değişebilmektedir. Görev ve tanımlar uygun olmadığı takdirde yeniden tanımlanacaktır. Bu tip yapılarda görev ve tanımlar amacına ulaşmadığı zaman başka bir tanımlamaya gidilen bu yapıda esneklik söz konusudur yani, örgütte çalışanlar arasında bir rahatlık vardır. Bu rahatlık ise çalışanların örgütlerine olan adanmışlık düzeyini de olumlu olarak etkileyecektir. Organik yapılarda uzmanlaşmadan ziyade daha çok bir görevin yapılmasında kişisel bilgi ve deneyimler ön plandadır. Organik yapılarda çalışacak personel belli bir eğitime sahiptir. Organik yapılar çalışanlarının deneyimlerinden faydalanan yapılardır. Böylelikle örgütün çalışanlarının deneyimlerinden faydalanması da çalışan kendisinin fikrine değer verildiği ve kendine karşı saygı duyulduğu anlamı oluşturacak, kendini önemli hissedecek ve çalışanların örgütsel adanmışlık düzeyini de olumlu olarak etkileyecektir. Organik örgütlerde resmi prosedürler çok fazla önem taşımazlar. Çalışanlar ise resmi kuralların yer almadığı esnekliğin olduğu örgütte çalıştıkları için kendilerini rahat hissederler, böylelikle çalışanların örgütlerine olan adanmışlık düzeyini de olumlu olarak etkileyecektir (Keskin vd., 2016:229).

3.YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Bu çalışmanın araştırma modeli aşağıda yer alan şekilde gibidir.

Şekil 3 Araştırma Konusunun Şekil Üzerinde Gösterilmesi



3.2.Evren ve Örneklem

Araştırmanın örneklemini Balıkesir il ve ilçe merkezlerinde bulunan özel ve kamu sektöründe faaliyet gösteren çeşitli kuruluşları kapsamaktadır. Ankete katılan kişilerin gönüllü olarak katıldığı araştırmaya toplamda 290 adet anket formu dağıtılmış olup, 268 adet anket formu geri dönmüş, incelenen formlardan 28

tanesinde eksik bilgiler bulunduğu için analize dahil edilmemiştir. Analize dahil edilen 240 adet anket sayısının yeterli olduğu görülmüştür. Örnekleme oluşturan 240 adet katılımcıya ait bilgiler tabloda gösterilmiştir.

Tablo 5 Katılımcılara ait Demografik Özellikler

Yaş	Oran
X Kuşağı	% 35
Y Kuşağı	% 65
Toplam	% 100
Cinsiyet	
Kadın	% 43
Erkek	% 57
Toplam	% 100
Eğitim Düzeyi	
Ortaokul	% 1.7
Lise	% 7.5
Ön Lisans	% 7.5
Lisans	% 75.8
Lisansüstü	% 7.5
Toplam	% 100

3.3. Veri Toplama Araçları ve Yöntemleri

Araştırmada veri toplama araçları olarak toplamda 3 bölümden oluşan anket formu kullanılmıştır. Birinci bölümde ankete katılan kişilerin demografik özellikleri araştırılmıştır. İkinci bölümde ise çalışanların hangi örgüt tipine daha yakın olduğunu, çalıştıkları örgütlerin mekanik örgütlerin özelliklerini mi taşıdığı, yoksa organik örgütlerin özelliklerini mi taşıdığına yönelik Khandwalla, Covin, Slevin ve Schultz (1991) tarafından geliştirilen Özcan'ın (2010) kullandığı “Örgütsel Yapı” ölçeğinden yararlanılmıştır. Üçüncü bölümde ise; Allen ve Meyer'in (1990) geliştirdiği Wasti'nin (2002) kullandığı üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Anket çalışmasına başlamadan önce anketteki soruların açıklanabilirliği ve güvenilirliği açısından 30 kişi üzerinde bir pilot çalışma yapılmıştır. Bu 30 kişi üzerinde yapılan pilot çalışma sonrasında anketin okunabilirliği ve güvenilebilirliği açısından herhangi olumsuzluğun olmadığı tespit edilmiştir.

- **Örgüt Yapısı Ölçeği**

İşgörenlerin mekanik örgüt yapıları veya organik örgüt yapılarından hangisine daha yakın bir sektörde çalıştıklarını belirlemek amacıyla Khandwalla ve Covin, Slevin ve Schultz (1991) tarafından geliştirilen çok faktörlü ölçekten faydalanılarak Özcan'ın (2010) kullandığı her bir örgüt tipi için 7 maddeden oluşan örgüt yapısı ölçeği kullanılmıştır. Ölçeğin sol tarafındaki ifadeler mekanik örgüt yapılarını ölçerken, sağ tarafındaki ifadeler ise organik örgüt yapılarını ölçmektedir. Ölçeğe ilişkin örnek ifadeler ise; “Karar vermede en çok söz hakkının birim yöneticilerinde olması önemli bir şekilde ön plandadır.” ve “Belirli konularda karar vermede en çok söz hakkının alanında uzmanlaşmış kişilere verilmesi ön plandadır” , şeklindedir. Anketteki ifadelere katılım şekli ise soldan sağa doğru 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır. 1-Tamamen mekanik bir örgüt yapısı, 2-kısmen mekanik bir örgüt yapısı, 3-ne mekanik ne de organik bir örgüt yapısı, (her iki örgüt yapısının tam arasında kaldığı örgüt yapısı), 4-kısmen organik bir örgüt yapısı, 5-tamamen organik bir örgüt yapısı şeklinde, soldan sağa doğru derecelendirilmiştir. Araştırmada yapılan güvenilirlik analizinde örgüt yapısı ölçeğine ait “Cronbach Alpha değeri 0,738” olarak ölçülmüştür. Bir ölçeğin güvenilirliği için $\alpha > 0,7$ olması yeterlidir (<http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/>)

- **Örgütsel Bağlılık Ölçeği**

İşgörenlerin çalışmış oldukları örgütlerine karşı bağlılık düzeylerini ölçmek için Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen Wasti (2002) tarafından türkçeye uyarlanan üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel bağlılığın boyutları olan “Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık” ölçeğine ilişkin 18 sorudan oluşan ölçek uygulanmıştır. Ölçekte örgütsel bağlılık boyutlarından her biri 6 sorudan oluşmaktadır. Örgütsel bağlılık boyutlarına ilişkin soruların karıştırılarak sorulduğu ölçekte zıt karakterli sorular bulunmaktadır. Duygusal bağlılık ölçeğindeki ifadelere ilişkin “Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.”, devam bağlılığı ölçeğindeki ifadelere ilişkin “Başka bir iş ayarlamadan önce bu kurumdan ayrılmam benim için ilerde ciddi sıkıntıları da beraberinde getirecektir.”, normatif bağlılık ölçeğindeki ifadelere ilişkin

“Bu kurumda çalışmaya devam etmemin esas nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir yükümlülük duygusu hissetmemdir.” şeklindeki örnekler verilmiştir. Ölçekteki ifadelere katılım ise 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde soldan sağa doğru derecelendirilmiştir. Araştırmada yapılan güvenilirlik analizinde örgütsel bağlılık ölçeğine ait Cronbach Alpha değeri 0,706 olarak ölçülmüştür. Bir ölçeğin güvenilirliği için $\alpha > 0,7$ olması yeterlidir (<http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/>)

- **Duygusal Bağlılık Ölçeği**

Ölçekte bulunan 1, 2, 6, 11, 15 ve 18’inci ifadeler duygusal bağlılığı ölçmektedir. Bu ifadelere ilişkin örnekler “Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu edecektir, çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum, çalıştığım kurumu dışarıdaki insanlarla tartışmak beni mutlu ediyor, çalıştığım kurum ile aramda duygusal bağ söz konusu değildir, kendimi çalıştığım kurumun bir parçası gibi hissetmiyorum, çalıştığım kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.” şeklindedir. Ölçekteki ifadelere katılım ise 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde soldan sağa doğru derecelendirilmiştir

- **Devam Bağlılığı Ölçeği**

Ölçekte bulunan 3, 5, 7, 10, 12 ve 16’ıncı maddeler devam bağlılığını ölçmektedir. Bu ifadelere ilişkin örnekler “Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri sektördeki iş alternatiflerinin sınırlı olduğudur, şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olurdu, bu kurumda çalışmaya devam etmemin sebeplerinden biri başka bir kurumun bana bu kadar iyi bir şekilde getirisi olacağını sanmıyorum, başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrılmam benim için ilerde ciddi sıkıntıları da beraberinde getirecektir, şu anda bu kurumda kalmamın tek sebebi çalışma arzusu olduğu kadar, zorunluluk da söz konusudur, bu kurumda çalışmaya devam etmemdeki nedenlerden biri kuruma kendimden bu kadar çok şey fedakarlık etmemdir.” şeklindedir. Ölçekteki ifadelere katılım ise 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde soldan sağa doğru derecelendirilmiştir.

- **Normatif Bağlılık Ölçeği**

Ölçekte bulunan 4, 8, 9, 13, 14 ve 17'inci maddeler normatif bağlılığı ölçmektedir. Bu ifadelere ilişkin örnekler “ Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile, şu an çalıştığım kurumdan ayrılmanın etik olmayacağını düşünüyorum, çalışmış olduğum kuruma çok şey borçluyum, şu anda çalıştığım bu kurumdan ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim, Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmazdım çünkü kuruma ve çalışma arkadaşlarıma karşı kendimi mecbur hissediyorum, bir kurumdan başka bir kuruma geçmek bana etik gelmiyor, bu kurumda çalışmaya devam etmemin esas nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir yükümlülük duygusu hissetmemdir.” şeklindedir. Ölçekteki ifadelere katılım ise 1-Kesinlikle katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle katılıyorum şeklinde soldan sağa doğru derecelendirilmiştir.

3.4. Verilerin Analizi

Araştırmada yapılan anket sonucu elde edilen verilerin analiz edilmesinde istatistik programı kullanılmıştır. Öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve faktör analizleri yapılmış olup, değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için, korelasyon, regresyon ve bağımsız grup t testi analizlerinden yararlanılmıştır.

4. BULGULAR VE YORUMLAR

4.1.Ortak Yöntem Varyansı Analizine İlişkin Bulgular

Ortak yöntem varyansı analizi, anketteki ölçeklerin ölçmeye çalıştığı unsurlardan ziyade ölçme tekniğine dayanması, durumunu göstermektedir. Tüm değişkenlerin tek bir ve birbirine benzer bir yöntemle ölçüldüğü, kendi kendine değerlendirme yönteminin uygulandığı durumlarda, aynı süreç içerisinde ve birbirinden farklı değişkenlere yönelik değerlendirmelerin, aynı değerlendiren kişi tarafından yapıldığı çalışmalarda, ortak yöntem varyansı ortaya çıkabilir. Böyle bir durumun daha çok hem bağımlı hem de bağımsız değişkenlerin algılamaya yönelik ölçeklerle ortaya çıkmaktadır. Çalışmada kendi kendini değerlendirme yönteminin

kullanılması, örgüt yapısı, örgütsel bağlılık ve X ve Y kuşağı özellikler değişkenlerinin aynı ölçekle, aynı zamanda ve aynı kişiler tarafından değerlendirilmesi sebebiyle, ortak yöntem varyansı eğilimi olasılığı bulunmaktadır. Böyle bir olasılığın olup olmadığını belirlemek için yapılan analiz Harman'ın yapmış olduğu tek faktör testidir. Böylelikle, örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık değişkenlerini analiz etmek için araştırmaya dahil edilen tüm maddelere döngüsüz faktör analizi yapılmalıdır. Böyle bir durumda ortak yöntem varyansından söz edebilmek için öncelikle “ilk faktörün varyansın önemli bir bölümünü tek başına açıklaması ya da analiz sonucunda tek faktörün çıkması” gerekmektedir (Bolat, 2011:260).

Bu amaçla iki değişken ile birlikte toplamda 19 ifade faktör analizine tabi tutulmuştur. Analiz sonucunda öz değeri 1'den büyük olan toplamda 6 boyut tespit edilmiştir. Elde edilen boyutlar toplam varyans olan % 44'ün, sırası ile % 18, %10, %6, % 5, % 3 ve % 2'sini açıklamaktadır. Elde edilen sonuçların, çalışmada, ortak yöntem varyansı sorununun yaşanmadığını göstermektedir.

4.2. Faktör Analizine İlişkin Bulgular

Ölçme toplamda 4 faktörden oluşmaktadır. Bu faktörler örgüt yapısını ölçmeye yönelik olan tek faktör ve örgütsel bağlılık düzeyine ölçmeye yönelik (duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık) üç faktörden oluşmaktadır.

Örgüt yapısı: Örgüt yapısı ölçeğinin denenebilmesi açısından faktör analizi yapılmıştır. Çalışmadaki verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve BartlettSphericity testi” ile incelenmiştir. KMO değeri 0,753 olarak ölçülmüştür. BartlettSphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($x^2=396,057$; $p<0,000$). Özdeğeri 1'den büyük olan 2 faktör ortaya çıkmış, bu faktörler toplam varyansın % 60,443'ünü açıklamaktadır.

Tablo 6 Örgüt Yapısı Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

ÖLÇEK MADDELERİ		ÖY1	ÖY2
1-İletişim kanalları sıkı şekilde yapılandırılmış ve önemli finansal ve işletme verilerine erişim büyük ölçüde kısıtlanmıştır.	1-Bütün örgüt birimlerinde önemli finansal ve işletme verilerine ulaşabilmek için iletişim kanalları açıktır.	0,730	-0,48
2-Örgütün bütün birimlerinde belirli bir yönetim şekli uygulanması yönünde güçlü bir ısrar vardır.	2-Yöneticilerin idare şekli, yönettikleri birimlerin bakış açılarına göre belirleme imkanları vardır.	0,729	0,142
3-İş durumunda değişikliklere rağmen, daha önceden denenmiş ve doğru bulunmuş yönetim prensiplerine bağlı kalınmasına büyük ölçüde önem verilir.	3-Geçmişteki uygulamalar konusunda ısrar edilmeksizin değişen şartlara rahatça uyum sağlanması açısından güçlü bir vurgu vardır.	0,721	0,106
4-Karar vermede en çok söz hakkının birim yöneticilerinde olması önemli bir şekilde ön plandadır.	4-Belirli konularda karar vermede en çok söz hakkının alanında uzmanlaşmış kişilere verilmesi yönünde güçlü bir istek vardır.	0,702	0,27
5-Çalışan ve yöneticilerin resmi iş tanımlarına sıkı sıkıya uymalarına büyük önem verilir.	5-Uygun iş davranışlarının, duruma göre ve bireylerin kişilik özelliklerine göre belirlenmesi yönünde güçlü bir eğilim vardır.	0,217	0,815
6-Personelin her daim resmi prosedürlere uymalarının gerekliliği güçlü bir şekilde vurgulanır.	6-Resmi prosedürler göz ardı edilse dahi işin yapılması konusunda güçlü bir vurgu vardır.	0,73	0,815
7-Faaliyetlerin çoğu, gelişmiş kontrol ve bilgi sistemlerinin yardımıyla sıkı şekilde kontrol edilir.(Çok sıkı ve dar bir kontrol alanı vardır)	7-Kontrol gevşek ve resmi değildir. İşlerin yapılmasında yoğun olarak resmi olmayan ilişkiler ve iş birliğine dayanmaktadır.	0,66	0,811

Faktör eigen değerleri 4,231
Açıklanan Toplam Varyans (%) 60,443
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü 0,753
Bartlett Yüzeysellik Testi Ki Kare: 396,057
Anlamlılık: 0,000

Örgütsel Bağlılık: Örgütsel bağlılık ölçeğinin denenebilmesi açısından faktör analizi yapılmıştır. Yapılan faktör analizinde ilk olarak dört faktörlü yapı oluşmuş olup, duygusal bağlılık ölçeğine ilişkin “Çalıştığım kurumu dışarıdaki insanlarla tartışmak beni mutlu ediyor.” ve “Çalıştığım kurum ile aramda duygusal bir bağ söz konusu değildir.”, devam bağlılığı ölçeğine ilişkin “Bu kurumda çalışmaya devam etmemdeki ana nedenlerden biri kuruma kendimden bu kadar çok şey fedakarlık etmemdir.” Değişkenleri binişiklik gösterdiği için analiz tekrar edilmiş, ölçek üç boyutlu hale dönüşmüştür. Normatif bağlılık ölçeğine ilişkin “Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile, şu an çalıştığım kurumdan ayrılmamın etik olmayacağını düşünüyorum.” ve “Çalışmış olduğum kuruma çok şey borçluyum.” değişkenlerinin duygusal bağlılık analizinin altında toplandığından ölçekten

ıkarılmıştır. Analiz 3. defa tekrarlanmış, çıkan sonuçlarda ise devam bağlılığına ilişkin “ Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri sektördeki iş alternatiflerinin sınırlı olduğudur.” değişkeni binişik olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Analiz yeniden yapılmış ve ortaya çıkan sonuçlarda çalışmadaki verilerin faktör analizine uygunluğu “Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) katsayısı ve “BartlettSphericity testi” ile incelenmiştir. KMO değeri 0,793 olarak ölçülmüştür. BartlettSphericity testi sonuçları da anlamlıdır ($x^2=597,198$; $p<0,000$). zdeğeri 1’den büyük olan 3 faktör ortaya çıkmış, bu faktörler toplam varyansın % 52,285’ini açıklamaktadır.

Tablo 7 Örgütsel Bağlılık Ölçeğine İlişkin Faktör Analizi Sonuçları

ÖLÇEK MADDELERİ	DYB	NRB	DVB
Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu edecektir.	0,765	0,228	0,092
Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.	0,711	0,136	0,078
Çalıştığım kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.	0,656	0,456	0,067
Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası gibi hissetmiyorum	0,613	-0,04	-0,10
Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olurdu.	0,167	0,042	0,696
Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrılmam benim için ilerde ciddi sıkıntıları da beraberinde getirecektir.	-0,02	0,102	0,664
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin sebeplerinden biri başka bir kurumun bana bu kadar iyi bir şekilde getirisi olacağını sanmıyorum.	-0,216	0,098	0,587
Şu anda bu kurumda kalmamın tek sebebi çalışma arzusu olduğu kadar, zorunluluk da söz konusudur.	-0,330	0,067	0,582
Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmazdım çünkü kuruma ve çalışma arkadaşlarıma karşı kendimi mecbur hissediyorum.	0,052	0,782	0,204
Bir kurumdan başka bir kuruma geçmek bana etik gelmiyor.	0,083	0,752	0,135
Bu kurumda çalışmaya devam etmemin esas nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir yükümlülük duygusu hissetmemdir.	0,302	0,698	-0,091
Şu anda çalıştığım bu kurumdan ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim	0,339	0,547	0,114

Faktör eigen değerleri 6,275
Açıklanan Toplam Varyans (%) 52,285
KMO Örneklem Yeterliliği Ölçümü 0,793
Bartlett Yüzeysellik Testi Ki Kare: 597,198
Anlamlılık: 0,000

4.3. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Tablo 8’de örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık alt boyutları olan duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ilişkiler ile bu değişkenlere yönelik ortalamalar ve standart sapmalar gösterilmektedir. Sonuçlara göre örgüt yapısı ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık arasında ($r = 0.217, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki, örgüt yapısı ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı arasında ($r = 0.121, p < 0.05$) anlamlı ve pozitif bir ilişki, örgüt yapısı ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık arasında ($r = 0.185, p < 0.01$) anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

Tablo 8 Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri, Güvenilirlik Katsayıları ve Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3
1. Örgüt Yapısı	3,11	0,80			
2. Duygusal Bağlılık	3,74	0,81	0,217**		
3. Devam Bağlılığı	3,34	0,78	0,121*	0,126*	
4. Normatif Bağlılık	2,84	0,84	0,185**	0,472**	0,242**

Not:* $p < 0.05$, ** $p < 0.01$, $n=240$

4.4.Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra, değişkenler arasındaki sebep ve sonuç ilişkilerini tespit etmek için regresyon analizi yapılmış ve sonuçları yorumlanmıştır.

➤ Duygusal Bağlılık ve Örgüt Yapısı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ve örgüt yapısı arasında ($\beta= 0,217$, $p < 0.01$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Böylelikle *hipotez 3a* kabul edilmiştir.

Tablo 9 Duygusal Bağlılık ve Örgüt Yapısı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Örgüt Yapısı β
Duygusal Bağlılık	0,217**
F	11,792
R ²	0,047
Düzeltilmiş R ²	0,043

Not: ** $p < 0,01$ standart beta değerleri kullanılmıştır, $n: 240$

➤ **Devam Bağlılığı ve Örgüt Yapısı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı ve örgüt yapısı arasında ($\beta= 0,121, p> 0.05$) anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Böylelikle *hipotez 3b* kabul edilmemiştir.

Tablo 10 Devam Bağlılığı ve Örgüt Yapısı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Örgüt Yapısı
	β
Devam Bağlılığı	0,121
F	3,556
R ²	0,014
Düzeltilmiş R ²	0,011

Not: ** $p<0,01$ standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 240

➤ **Normatif Bağlılık ve Örgüt Yapısı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ve örgüt yapısı arasında ($\beta= 0,185, p< 0.05$) anlamlı ve pozitif ilişki bulunmuştur. Böylelikle *hipotez 3c* kabul edilmiştir.

Tablo 11 Normatif Bağlılık ve Örgüt Yapısı İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları

Değişken	Örgüt Yapısı
	β
Normatif Bağlılık	0,185*
F	8,446
R ²	0,034
Düzeltilmiş R ²	0,030

Not: * $p<0,05$ standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 240

Bu sonuçlara göre, “Örgütsel bağlılık ve Örgüt yapısı arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır” şeklindeki *Hipotez 3 kısmen kabul edilmiştir*.

4.5. X ve Y Kuşığı İşgören Özellikleri ile Örgüt Yapısı İlişkisine Yönelik Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 11’de görüldüğü üzere X ve Y kuşığı işgören özellikleri ve örgüt yapısı ilişkisini belirlemek amacıyla bağımsız t testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde X kuşığı ($\bar{x}= 3.15$, $p> 0.05$) ve Y kuşığı ($\bar{x}= 3.03$, $p> 0.05$) ile örgüt yapısı arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış, böylelikle *hipotez 1 kabul edilmemiştir*.

Tablo 12 X ve Y Kuşığı İşgören Özellikleri ile Örgüt Yapısı Arasındaki t Testine İlişkin Analiz Sonuçları

Örgüt Yapısı	Kuşak (Yaş Aralığı)	Ort.	SS	F	P
	Y Kuşığı (20-40)	3.15	0.77	1.38	0.24
X Kuşığı (40-60)	3.03	0.85			

* $p<.05$, n: 240 (Y kuşığı: 156, X kuşığı: 84)

4.6.X ve Y Kuşığı İşgören Özellikleri ile Duygusal Bağlılık İlişkisine Yönelik Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 12’de görüldüğü üzere X ve Y kuşığı işgören özellikleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık ilişkisini belirlemek amacıyla bağımsız t testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde X kuşığı ($\bar{x}= 3.81$, $p> 0.05$) ve Y kuşığı ($\bar{x}= 3.70$, $p> 0.05$) ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan duygusal bağlılık arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış, böylelikle hipotez 2a kabul edilmemiştir.

Tablo 13 X ve Y Kuşığı İşgören Özellikleri ile Duygusal Bağlılık Arasındaki t Testine İlişkin Analiz Sonuçları

Duygusal Bağlılık	Kuşak (Yaş Aralığı)	Ort.	SS	F	P
	Y Kuşığı (20-40)	3.70	0.80	0.85	0.35
X Kuşığı (40-60)	3.81	0.85			

* $p<.05$, n: 240 (Y kuşığı: 156, X kuşığı: 84)

4.7.X ve Y Kuşığı İşgören Özellikleri ile Devam Bağlılığı İlişisine Yönelik Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 13’de görüldüğü üzere X ve Y kuşığı işgören özellikleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı ilişkisini belirlemek amacıyla bağımsız t testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde X kuşığı ($\bar{x}= 3.38$, $p> 0.05$) ve Y kuşığı ($\bar{x}= 3.32$, $p> 0.05$) ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan devam bağlılığı arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış, böylelikle *hipotez 2b* kabul edilmemiştir.

Tablo 14 X ve Y Kuşığı İşgören Özellikleri ile Devam Bağlılığı Arasındaki t Testine İlişkin Analiz Sonuçları

	Kuşak (Yaş Aralığı)	Ort.	SS	F	P
Devam Bağlılığı	Y Kuşığı (20-40)	3.32	0.73	1.56	0.21
	X Kuşığı (40-60)	3.38	0.88		

* $p<.05$, n: 240 (Y kuşığı: 156, X kuşığı: 84)

4.8. X ve Y Kuşığı İşgören Özellikleri ile Normatif Bağlılık İlişisine Yönelik Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 14’de görüldüğü üzere X ve Y kuşığı işgören özellikleri ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık ilişkisini belirlemek amacıyla bağımsız t testi uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar incelendiğinde X kuşığı ($\bar{x}= 2.94$, $p> 0.05$) ve Y kuşığı ($\bar{x}= 2.79$, $p> 0.05$) ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış, böylelikle *hipotez 2c* kabul edilmemiştir. Böylelikle yapılan t testi sonuçlarına göre *hipotez 2 kabul edilmemiştir*.

Tablo 15 X ve Y Kuşığına ait Yaş Aralıklarının Normatif Bağlılık Düzeyleri ile Arasındaki t Testine İlişkin Sonuçları

	Kuşak (Yaş Aralığı)	Ort.	SS	F	P
Normatif Bağlılık	Y Kuşığı (20-40)	2.79	0.85	0.91	0.34
	X Kuşığı (40-60)	2.94	0.82		

* $p<.05$, n: 240 (Y kuşığı: 156, X kuşığı: 84)

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu çalışma örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi ve bu faktörlerin X ve Y kuşağına ait işgören özelliklerine göre değişip değişmediğini tespit etmek amacıyla yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda yazınsal alanda gerekli araştırmalar yapılmıştır. Bu bilgiler doğrultusunda Balıkesir ili ve ilçelerinde hizmet sektöründe faaliyet gösteren, özel ve kamu kuruluşlarında görev yapan 240 kişi üzerinde araştırma gerçekleştirilmiştir.

Örgüt yapısı bir örgütün tasarımı ile örgütün içinde yer alan görev ve kişilerin gruplanmasına göre oluşan resmi bir format olup, bir örgütteki görev şemalarının tanımlanması, karar alma sürecinde yetkinin nasıl ve kimler tarafından kullanılacağı ve örgütsel iletişimine bağlı ilişkilerin nasıl gerçekleştirileceğinin belirlenmesi olarak tanımlanabilir (Covin ve Slevin,1991:17). Örgütsel bağlılık ise işgörenin örgütüne karşı hangi şartlar altında olursa olsun, işine giderken gerekli özeni göstermesi, işindeki zamanı etkili ve verimli bir şekilde kullanması, örgütün amaç ve vizyonunu gelecekte daha iyi konuma getirebilmesi için örgütüyle özdeşleşen, örgüte karşı üyeliğinin devam ettirmesi isteğine yol açan psikolojik bir durum olarak tanımlanmıştır (Meyer ve Allen, 1997; 3, Meyer ve Allen, 1991; 61-62). Örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerine yapılan araştırmada üç tane örgütsel bağlılık boyutlarından iki tanesini doğrulamıştır. Araştırmanın sonuçları ise örgüt yapısı ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan duygusal bağlılık arasında ($\beta= 0.217$, $p< 0.01$), anlamlı ve pozitif ilişki, örgüt yapısı ile örgütsel bağlılık alt boyutlarından olan normatif bağlılık arasında ($\beta= 0.185$, $p< 0.05$) anlamlı ve pozitif ilişki olduğu sonucuna varılmış, örgüt yapısı ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı arasında ($\beta= 0.121$, $p> 0.05$) ise anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu sonuçlardan ise bir örgütün yapısının organiklik düzeyi ne kadar artarsa buna bağlı olarak da örgütüne karşı olan duygusal bağlılığı ve normatif bağlılığı da artacaktır. Böylelikle hiyerarşi, uzmanlaşma ve formelleşme seviyelerinin düşük olduğu, dikey iletişimden ziyade yatay iletişimin ön planda tutulduğu, merkezi kararların değil de, örgütün en alt kademesinde yer alan kişilerin dahi karar verebildiği ve iletişim kanallarının açıklığı gibi özelliklerin örgütsel bağlılık düzeyini etkilediği sonucuna varılmıştır. Yöneticiler bu örgütsel faktörleri ne kadar titiz ve eşit şekilde uygularlarsa işgörenlerden beklenen bağlılık düzeyi o derece artacaktır. Sonuç olarak örgütlerdeki kuralların esnek olduğu, alt kademedeki çalışanların dahi

karar verme yetkisine sahip olduğu, ast üst ilişkisine dayanmayan ilişkilerin ön planda olduğu, personele önemin verildiği organik örgüt modellerinde örgütsel bağlılık düzeyinin daha yüksek olacağını söyleyebiliriz.

Genel olarak aynı dönem içerisinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarını *kuşak* denmektedir. Farklı dönemlerde doğup büyüyen bireylerin ise diğer kuşak üyelerine göre göstermiş oldukları davranışlar birbirinden ayrılmaktadır. Bu kavram literatüre kuşak farklılıkları olarak girmiştir. Yapılan araştırmamızın amacı da farklı tür kuşak üyelerinin çalışma hayatında örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık ilişkisinde ne derece etkiye sahip olduklarını belirlemektir. Çalışanların bağlı oldukları kuşak tipleri ile yapılan araştırmamızın sonuçları şu şekildedir. Çalışma yaşamında aktif olarak görev yapan X kuşağı ve Y kuşağı işgören özellikleri ile örgüt yapısı arasında (X kuşağı $\bar{x}= 3.15$, $p> 0.05$, Y kuşağı $\bar{x}= 3.03$, $p> 0.05$), X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile duygusal bağlılık ilişkisinde (X kuşağı $\bar{x}= 3.81$, $p> 0.05$, Y kuşağı $\bar{x}= 3.70$, $p> 0.05$), X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile devam bağlılığı ilişkisinde (X kuşağı $\bar{x}= 3.38$, $p> 0.05$, Y kuşağı $\bar{x}= 3.32$, $p> 0.05$) ve), X ve Y kuşağı işgören özellikleri ile normatif bağlılık ilişkisinde (X kuşağı $\bar{x}= 2.94$, $p> 0.05$, Y kuşağı $\bar{x}= 2.79$, $p> 0.05$) anlamlı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumlardan çıkarılabilecek sonuç ise farklı kuşak tiplerinin örgütler üzerinde herhangi bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Alan yazında yapılan birçok çalışmada da kuşak tiplerinin örgütsel davranış konuları üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı gözlemlenmiştir.

X ve Y kuşağına ait işgörenlerin özellikleri çalışma yaşamında önem taşıyan bir kavramdır. Araştırmamızın konularından olan X ve Y kuşağına ait özelliklerle ilgili çalışmalara baktığımızda bu konunun literatürde yeni yeni yer aldığı görülmektedir. Her ne kadar kuşak farklılıkları ile ilgili çalışmalar olsa da bu çalışmaların yetersiz olduğu görülmektedir. Araştırmamızda ise farklı kuşak üyelerinin örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık kavramı ilişkisinde bir etkisinin olacağı düşünüülerek araştırma yapılmış, sonuç olarak beklediğimiz durumun tam tersi bir sonuç ortaya çıkmıştır. X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt yapısı ve örgütsel bağlılık ilişkisi üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığı sonucuna varılmıştır. Araştırmamızın yapılmış olduğu sektörlerin daha çok özel sektörde faaliyet göstermesi ve ülkedeki yaşanan ekonomik göstergelerin de araştırmamıza katılan kişilerin bu durumdan etkilenerek araştırmamızın sonuçlarını etkilediğini düşünebiliriz. Kuşakların benzer

ekonomik ve sosyal çevrelerden etkilendiğini ve bu değişen çevre faktörlerinin bir sonraki kuşağa ait özellikleri değiştirebileceği düşüncesi de gözden kaçmamalı ayrıca ülkedeki o kuşak türüne ait dönemlerde yaşanan ekonomik, sosyal ve politik olayların da araştırma sonuçlarını etkileyebileceği düşüncesi unutulmamalıdır.

Öneriler

Araştırmada kuşakların sınıflandırılması yapılırken sadece yaş faktörü dikkate alınarak yapılmıştır. Bundan sonraki çalışmalarda sadece yaş faktörünün dikkate alınmaması, kuşaklara yönelik araştırmalar yapılırken kuşaklarla bağlantılı olabilecek tarihsel dönem gibi değişkenlerin detaylı bir şekilde ele alınarak araştırmaların yapılması gerekmektedir. Yine araştırmaların yapılırken sektörlerin dikkate alınarak yapılması, hizmet sektöründe faaliyet gösteren beyaz yakalı çalışanların yer aldığı örgütler üzerinde ve üretimin yapıldığı, mavi yakalı çalışanların bulunduğu örgütler üzerinde yapılmasının da sonuçları değiştirebileceği düşünülmektedir. Ayrıca bundan sonraki çalışmalarda farklı konuların (örgütsel adalet, örgüt kültürü, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık davranışı, motivasyon, iletişim, vb.) kuşaklar üzerindeki etkileri araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Adıgüzel, O., Batur, H. Z., ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (19), 165-182.

Aka, B. (2017). Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma. *Doktora Tezi İzmir Katip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Allen, N. J., ve Meyer, J. P. (1990). The Measurement And Antecedents Of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal Of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

Aksoy, C., ve Özkan, F. Çalışan-Örgüt Etkileşiminde Oluşan Psikolojik Bağ: Örgütsel Bağlılık. *International Journal Of Social Academia*, 1(1), 37-55.

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.

Arslan, A., ve Staub, S. (2015). Kuşak Teorisi Ve İçgirişimcilik Üzerine Bir Araştırma. *Kafkas University. Faculty Of Economics And Administrative Sciences. Journal*, 6(11), 1.

Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112

Aydın, G. Ç., ve Başol, O. (2014). X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?. *Ejovoc (Electronic Journal Of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15.

Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde: Örgütsel Bağlılık*. Ankara: Nobel Yayıncılık

Başığit, A. (2006). Örgütsel İletişimin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkisi. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Bayram, L. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. *Sayıştay Dergisi*, 59(59), 125-139.

Baysal, A. C., ve Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve Örgüte Bağlılığın Çok Yönlü İncelenmesinde Meyer-Allen Modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 28(1), 7-15.

Berkup, S. B. (2014). Working With Generations X and Y İn Generation Z Period: Management Of Different Generations İn Business Life. *Mediterranean Journal Of Social Sciences*, 5(19), 218.

Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., ve Erdem, B. (2014). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bolat, O. İ., ve Bolat, T. (2008). Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(19), 75-94.

Bolat, O. (2017), *İşletme Hizmet Verme Yatkınlığı ve Tükenmişlik İlişkisi: Çalışan Hizmet Verme Yatkınlığı ve Duygusal Emeğin Etkisi*, Ankara: Detay Yayıncılık.

Bova, B. ve Kroth, M. 2001., Workplace Learning And Generation X. *Journal Of Workplace Learning*, 13, 57-65.

Bozkuş, A. G. K. 2016., Örgüt Yapısı ve Okullar. *Kesit Akademi Dergisi*, 2(4), 236-60.

Cerit, Y., ve Akgün, N. (2015). Okulun Örgüt Yapısı İle Sınıf Öğretmenlerinin Proaktif Davranışları Arasındaki İlişki. *Kastamonu Education Journal*, 23(4).

Cihangiroğlu, N., Teke, A., Özata, M., ve Çelen, Ö. (2015). Mesleki Bağlılık İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin Analizi. *Gülhane Tıp Dergisi*, 57(4), 367-72.

Covin, J. G., ve Slevin, D. P. (1991). A Conceptual Model Of Entrepreneurship As Firm Behavior. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 16(1), 7-26

Covin, J. G., Slevin, D. P., ve Heeley, M. B. (2001). Strategic Decision Making İn An İntuitive Vs. Technocratic Mode: Structural And Environmental Considerations. *Journal Of Business Research*, 52(1), 51-67.

Çakır, B. (2006). SA 8000 Sosyal Sorumluluk Standardının Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumuna Olan Etkileri. *Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü*.

Çalış, M. (2012) Örgüt Yapısının Mobbing Üzerine Etkisi ve Giresun İli Özel Hastaneleri Üzerine Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi, Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Çöl, G., ve Gül, H. (2005). Kişisel Özelliklerin Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri ve Kamu Üniversitelerinde Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 19(1), 291-306.

Damanpour, F. (1991). Organizational İnnovation: A Meta-Analysis Of Effects Of Determinants And Moderators. *Academy Of Management Journal*, 34(3), 555-590.

Demir, H., ve Okan, T.. (2011). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10(1), 57-72.

Doğan, M. (2002). *İşletme Ekonomisi ve Yönetimi*, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

Eisenberg, E. M.,Monge, P. R., ve Miller, K. I. (1983). Involvement İn Communication Networks As A Predictor Of Organizational Commitment. *Human Communication Research*, 10(2), 179-201.

<http://www.ekonomianaliz.com/guvenilirlik-analizi-reliability-analysis/>

Erkocaoğlan, E., ve Özgen, H. (2009). Kurumsal Girişimcilik İle Örgüt Yapısı Arasındaki İlişki. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 18(1), 203-214.

Eren, E., *Yönetim ve Organizasyon*, (2016) İstanbul: Beta Yayıncılık

Erol, E., ve Ordu, A. (2018).Organizational Structure Scale-University Version. *European Journal of Educational Research*, 7(4), 775-803.

Göksel, A., veGüneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807.

Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?.*İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.

Hall, R. H. (1999). *Organizations: Structures, Processesand Outcomes*. New Jersey: PrenticeHall.

Hammill, G. (2005). Mixingand Managing Four Generations of Employees. MDU Magazine, Winter/Spring, Retrieved 30 June 2011, fromwww.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm.

Hatipoğlu, Z.,ve Dündar, G. İ. Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi. *Yorum-Yönetim-Yöntem Uluslararası Yönetim-Ekonomi ve Felsefe Dergisi*, 6(2), 43-56.

Howe, N., ve Strauss, W. (1992). *Generations: The history of America'sfuture, 1584 to 2069*. HarperCollins.

Howe, N., ve Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. Vintage.

İçerli, L. (2009). Örgüt Yapısı ve Örgütsel Adalet Arasındaki İlişkiler *Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

İbrahimoğlu, N., ve Aydınçelebi, M. Kariyer Bağlılığı ve Öz-Yetkinliğin Görev Performansına Etkisi: Sigortacılık Sektöründe Bir Araştırma. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 28(28), 249-274.

İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*. Konya: Çizgi Kitabevi

İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırma Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi. Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Jafarova, F., (2018) Çalışanların İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetinin Karşılaştırması. Beyaz Yakalı Çalışanlar Üzerinde Bir Uygulama. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Joshi, A., Dencker, J. C., ve Franz, G. (2011). Generations İn Organizations. *Research İn Organizational Behavior*, 31, 177-205.

Kang, I., Lee, K. C., Lee, S., ve Choi, J. (2007). Investigation Of Online Community Voluntary Behavior Using Cognitive Map. *Computers İn Human Behavior*, 23(1), 111-126.

Karcioğlu, F., ve Türker, E. (2010). Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(2), 121-140.

Kaur, K., ve Sandhu, H. S. (2010). Career Stage Effect On Organizational Commitment: Empirical Evidence From Indian Banking Industry. *International Journal Of Business And Management*, 5(12), 141-152

Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.

Kerse, G. (2016). Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlılık Üzerindeki Etkisi Kamu Kurumlarındaki X ve Y Kuşağı Karşılaştırması. *Uluslararası İşletme ve Yönetim Dergisi*, 4(1), 1-23.

Keskin, H., Akgün, A., ve Koçoğlu, İ. (2016). *Örgüt Teorisi* İstanbul:Nobel Yayıncılık.

Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (16. Baskı). İstanbul: Beta Yayıncılık.

Lower, J. (2008). “Brace Yourself Here Comes Generation Y”. *Critical Care Nurse*, 28 (5), 80-85.

Mannheim, K. (1952). The Problem Of Generations. In K. Mannheim (Ed.), *Essays On The Sociology Of Knowledge* London: Routledge 276–322

Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania). *Limes: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.

Mengi, Z. (2013), “İş Başarısında Kuşak Farkı”(http://www.optimist.com.tr/), 11.12.2018

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1991). A Three-Component Conceptualization Of Organizational Commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.

Meyer, J. P., Allen, N. J., ve Smith, C. A. (1993). Commitment To Organizations And Occupations: Extension And Test Of A Three-Component Conceptualization. *Journal Of Applied Psychology*, 78(4), 538.

Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1997). Commitment İn The Workplace: Theory, Research, *International Educational and Professional Publishers* and application. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.

Mowday, R. T., Steers, R. M., ve Porter, L. W. (1979). The Measurement Of Organizational Commitment. *Journal Of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.

Mutlu, A., ve Sakınç, İ. (2006). Yönetimde Kaos. *Journal of İstanbul Kültür University*, 3, 1-12.

Onur, B. (1980). Kuşak Kavramı ve Kuşaklararası Diyalog. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 4(23).

Öz, Ü. (2015). XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Özcan, E. D. (2010). Algılanan Örgüt Yapısı ile İş Tatmini Arasındaki İlişkide Kişilik Özelliklerinin Rolü ve Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Öztürk, M. (2013). Örgütsel Bağlılık ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.*

Perçin, M. (2008). İşletmenin Örgüt Yapısının İşgörenlerin Örgüt Bağlılığına Etkisine İlişkin Bir Araştırma. *Basılmamış Doktora Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*, 143.

Porter, L. W., ve Steers, R. M. (1973). Organizational, Work, And Personal Factors in Employee Turnover And Absenteeism. *Psychologicalbulletin*, 80(2), 151.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., ve Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job Satisfaction, And Turnover Among Psychiatric Technicians. *Journal Of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Reeves, T.C. ve Oh, E., 2008. Generational Differences. *Handbook Of Research On Educational Communications And Technology*. 3th Ed. 295-303. Athens, Georgia

Reichers, A. E. (1985). A Review And Reconceptualization Of Organizational Commitment. *Academy Of Management Review*, 10(3), 465-476.

Robbins, S. P. (1994). Örgütsel Davranışın Temelleri. çev. Sevgi A. Öztürk, *Etam AŞ. Yayınları, Eskişehir.*

Seyhan, M. (2014). İşletmelerde Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler: Gümrük Memurları Üzerine Bir Araştırma. *Yüksek Lisans Tezi Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.*

Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Strauss, W. ve Howe, N. (1991). *Generations: The History Of America's Future*. New York: William Morrow.

Süral-Özer, P., Eriş, E. D., ve Timur Canday-Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.

Şimşek, B. (2013). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörler ve Tekstil Sektöründe Bir Araştırma* (Doctoral Dissertation, *İstanbul Kültür Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*)

Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayıncılık

Tekin, Ö. A., Baş, M. ve Gökdemir, A. (2016). Konaklama İşletmesi Çalışanlarının Douglas Mcgregor'un X ve Y Teorilerine Yönelik Tutumları Üzerine Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 7(14), 81-91.

Toker, K., Çetin, C., Güven, B., ve Aksu, B. (2017). Örgüt Yapısının Örgütsel Sinizm Üzerindeki Etkisi Üzerine Lojistik Sektöründe Bir Araştırma. *Journal Of Current Researches On Social Sciences*, 7(4), 247-264.

Tom Burns ve G.M. Stalker. 1966. *The Management of Innovation*. London: Associated Book Publishers Limited. s:119-125.

Tom Burns ve G. M. Stalker, *The Management Of Innovation*, Tavistock Public, London, 1971, 119–121.

Toruntay, H. (2018). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma*. *Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.

Türk Dil Kurumu Sözlüğü, http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5cd33105399bb0.13571169

Uçar, Z., ve Duygulu, E. (2016). Örgüt Yapı ve Özellikleri Bağlamında Örgütsel Sessizliğin Oluşumu: Nitel Bir Araştırma/ Organizational Silence and Organizational Structure and Characteristics: A Qualitative Study. *Finans Politik & Ekonomik Yorumlar*, 53(614), 21.

Yağcı, K. (2007). Meyer-Allen Örgütsel Bağlılık Modeli Yaklaşımıyla Otel İşletmeleri İşgörenlerinin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Ölçülmesine Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(3), 114-129

Yalçın, A., ve İplik, F. N. (2005). Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(1), 395-412.

Yıldırım, K. (2014). Mekanik-Organik Örgütsel Yapı Değişkenleri Perspektifiyle 6528 Sayılı Kanunun Okulların Örgütsel Yapısında Yaratabileceği Değişimin İncelenmesi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 20(3), 359-391.

Yüceler, A. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Örgüt İklimi İlişkisi: Teorik ve Uygulamalı Bir Çalışma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (22), 445-458.

Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.

Yüksekbilgili, Z., ve Akduman, G. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2015(19), 415-440.

Wanous, J. P., Reichers, A. E., ve Hudy, M. J. (1997). Overall Job Satisfaction: How Good Are Single-İtem Measures?. *Journal Of Applied Psychology*, 82(2), 247.

Wasti, S. A. (2002). Affective and Continuance Commitment To The Organization: Test Of An İntegrated Model İn The Turkish Context. *International Journal Of Intercultural Relations*, 26(5), 525-550.

Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B., (2000), *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, Amacom Books, New York, USA.

EKLER

ANKET

Bu anket çalışması Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Yüksek Lisans Programında “ X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Örgüt Yapısı ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerindeki Etkisi ” adlı tez çalışmasına yardımcı olmak için yapılmaktadır.

Yanıtların kendinizi en iyi şekilde ifade eden seçeneğin samimiyetle ve eksiksiz olarak cevaplanması araştırmamızın sonuçlarını olumlu yönde etkileyecektir. Ankete katılımınızdan ve göstermiş olduğunuz ilgiden dolayı teşekkür eder, çalışma hayatınızda başarılar dileriz.

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Oya İnci BOLAT

Yüksek Lisans Öğrencisi: Melih GÖKÇE

1.BÖLÜM

1. Cinsiyetiniz? Kadın (...) Erkek (...)
2. Yaşınız? 20 ve altı (...) 21-30 (...) 31-40 (...) 41-50 (...)
51 ve üzeri(...)
3. Medeni durumunuz? Evli (...)Bekâr (...)
4. Eğitim Durumunuz? Ortaokul (...) Lise (...) Yüksekokul (...)
Lisans (...) Lisansüstü (...)
5. Şu anda çalıştığınız kurumdaki toplam çalışma süreniz?
1 yıldan az (...) 1 - 5 yıl (...) 6 – 10 yıl (...)
11 – 15 yıl (...) 15 yıl üstü (...)

2.BÖLÜM

Bu bölümde çalışmakta olduğunuz işletmenin örgüt yapısını belirlemeye yönelik ifadeler yer almaktadır. Tablonun sağ ve sol tarafında yer alan ifadelerden her biri farklı örgüt yapısı türünü belirtmektedir.Lütfen aşağıdaki ifadelerden işletmenizdeki yönetim anlayışı hangi tarafa yakınsa, derecesine göre işaretleyiniz.Örgütlerin Yapısı aşağıdaki özelliklere göre belirlenmektedir.

1-İletişim kanalları sıkı şekilde yapılandırılmış ve önemli finansal ve işletme verilerine erişim büyük ölçüde kısıtlanmıştır.	1	2	3	4	5	1-Bütün örgüt birimlerinde önemli finansal ve işletme verilerine ulaşabilmek için iletişim kanalları açıktır.
2-Örgütün bütün birimlerinde belirli bir yönetim şekli uygulanması yönünde güçlü bir ısrar vardır.	1	2	3	4	5	2-Yöneticilerin idare şekli, yönettikleri birimlerin bakış açılarına göre belirleme imkanları vardır.
3-Karar vermede en çok söz hakkının birim yöneticilerinde olması önemli bir şekilde ön plandadır.	1	2	3	4	5	3-Belirli konularda karar vermede en çok söz hakkının alanında uzmanlaşmış kişilere verilmesi yönünde güçlü bir istek vardır.
4-İş durumunda değişikliklere rağmen, daha önceden denenmiş ve doğru bulunmuş yönetim prensiplerine bağlı kalınmasına büyük ölçüde önem verilir.	1	2	3	4	5	4-Geçmişteki uygulamalar konusunda ısrar edilmeksizin değişen şartlara rahatça uyum sağlanması açısından güçlü bir vurgu vardır.
5-Personelin her daim resmi prosedürlere uymalarının gerekliliği güçlü bir şekilde vurgulanır.	1	2	3	4	5	5-Resmi prosedürler göz ardı edilse dahi işin yapılması konusunda güçlü bir vurgu vardır.
6-Faaliyetlerin çoğu, gelişmiş kontrol ve bilgi sistemlerinin yardımıyla sıkı şekilde kontrol edilir.(Çok sıkı ve dar bir kontrol alanı vardır)	1	2	3	4	5	6-Denetim gevşek ve resmi değildir.İşlerin yapılmasında yoğun olarak resmi olmayan ilişkiler ve iş birliğine dayanmaktadır.
7-Çalışan ve yöneticilerin resmi iş tanımlarına sıkı sıkıya uymalarına büyük önem verilir.	1	2	3	4	5	7- Uygun iş davranışlarının, duruma göre ve bireylerin kişilik özelliklerine göre belirlenmesi yönünde güçlü bir eğilim vardır.

3.BÖLÜM

Aşağıda çalıştığınız kuruma yönelik çeşitli ifadeler bulunmaktadır. Lütfen her bir ifadeye kriterler doğrultusunda yanıt veriniz.	Esinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	1	2	3	4	5
1-Kariyer hayatımın geri kalan kısmını bu kurumda geçirmek beni mutlu edecektir.					
2-Çalıştığım kurumun problemlerini kendi problemlerim gibi görüyorum.					
3-Bu kurumda çalışmaya devam etmemin nedenlerinden biri sektördeki iş alternatiflerinin sınırlı olduğudur.					
4-Başka bir kurumdan daha iyi bir iş teklifi alsam bile, şu an çalıştığım kurumdan ayrılmanın etik olmayacağını düşünüyorum.					
5-Şu anda istesem bile işimi bırakmak benim için zor olurdu.					
6-Çalıştığım kurumu dışarıdaki insanlarla tartışmak beni mutlu ediyor.					
7-Bu kurumda çalışmaya devam etmemin sebeplerinden biri başka bir kurumun bana bu kadar iyi bir şekilde getirisi olacağını sanmıyorum.					
8-Çalışmış olduğum kuruma çok şey borçluyum.					
9-Şu anda çalıştığım bu kurumdan ayrılırsam suçluluk duygusu hissederim.					
10-Başka bir iş ayarlamadan bu kurumdan ayrılmam benim için ilerde ciddi sıkıntıları da beraberinde getirecektir.					
11-Çalıştığım kurum ile aramda duygusal bir bağ söz konusu değildir.					

12-Şu anda bu kurumda kalmamın tek sebebi çalışma arzusu olduğu kadar, zorunluluk da söz konusudur.					
13-Şu anda çalıştığım kurumdan ayrılmazdım çünkü kuruma ve çalışma arkadaşlarıma karşı kendimi mecbur hissediyorum.					
14-Bir kurumdan başka bir kuruma geçmek bana etik gelmiyor.					
15-Kendimi çalıştığım kurumun bir parçası gibi hissetmiyorum.					
16-Bu kurumda çalışmaya devam etmemdeki nedenlerden biri kuruma kendimden bu kadar çok şey fedakarlık etmemdir.					
17-Bu kurumda çalışmaya devam etmemin esas nedenlerinden biri, sadakatin önemli olduğuna inanmam ve bundan dolayı kalmak için ahlaki bir yükümlülük duygusu hissetmemdir.					
18-Çalıştığım kurum benim için çok büyük kişisel anlam ifade ediyor.					

Anketimiz bitmiştir.

Teşekkür ederiz.