



T.C.
ALANYA ALAADDİN KEKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI

İŞ TATMİNİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KUŞAK
FARKLILIKLARININ MODERATÖR ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Ayşe Rumeysa SÖNMEZ

Danışman
Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

ALANYA
2024

T.C.
ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞ TATMİNİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KUŞAK
FARKLILIKLARININ MODERATÖR ROLÜ

Yüksek Lisans Tezi

Ayşe Rumeysa SÖNMEZ
Anabilim Dalı: İşletme
İşletme Yüksek Lisans Tezi

Danışman
Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN

ALANYA
(2024)

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programıyla tarandığını ve “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

Ayşe Rumeysa SÖNMEZ

ÖNSÖZ

Lisans ve yüksek lisans eğitimim boyunca tüm bilgi, deneyim ve ilgisini aktaran, fikirleriyle bana katkı sağlayan, öğrencisi olmaktan mutluluk duyduğum Sayın Danışmanım Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN'e çok teşekkür ederim.

Yaptığım her işle gurur duyan, destekleyen, beni bugünlere getiren canım annem Zümrüt YETİŞ'e canım babam Yaşar YETİŞ'e, kız kardeşlerime, eğitimimin başından sonuna kadar beni destekleyen benimle sevinip benimle üzülen değerli eşim Emirhan SÖNMEZ ve değerli ailesine teşekkür ederim.



ÖZET

İŞ TATMİNİN İŞE ADANMIŞLIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE KUŞAK FARKLILIKLARININ MODERATÖR ROLÜ ADLI ARAŞTIRMA

Ayşe Rumeysa SÖNMEZ

İşletme Ana Bilim Dalı

Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü,

Aralık, 2024 (90 Sayfa)

Bireylerin örgüt içinde işlerini severek ve motivasyonla gerçekleştirmeleri, kurumların verimlilik, rekabet gücü ve çalışan bağlılığı gibi stratejik hedeflere ulaşmalarında kritik bir unsur olarak görülmektedir. Bu noktada, literatürde sıkça vurgulanan iş tatmini ve işe adanmışlık kavramlarının örgüt içi dinamikler üzerindeki etkileri giderek daha fazla önem kazanmaktadır. İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları genel mutluluk ve memnuniyet düzeyini ifade etmekte; işe adanmışlık ise çalışanların kurumlarına ve görevlerine yönelik duygusal, bilişsel ve davranışsal katılımını yansıtmaktadır. Bu iki kavram arasındaki güçlü ilişkinin daha yakından anlaşılması, hem insan kaynakları yönetimi hem de örgütsel davranış alanlarında literatürü zenginleştirmekte ve uygulamaya dönük yeni perspektifler sunmaktadır.

Bu yüksek lisans tezinde, iş tatmini ile işe adanmışlık arasındaki etkileşim ayrıntılı biçimde ele alınmış; ayrıca bu ilişkinin kuşak farklılıkları (X, Y ve Z) bağlamında nasıl şekillenebileceği incelenmiştir. Literatürde, özellikle X, Y ve Z kuşaklarının iş dünyasındaki katılım oranlarının değiştiği; her bir kuşağın değerler, beklentiler ve tutumlar açısından farklı özellikler taşıdığı sıkça vurgulanmaktadır. Bu nedenle, kuşak faktörünün iş tatmini–işe adanmışlık ilişkisine moderatör etkide bulunup bulunmadığı konusu, tez kapsamında önemli bir araştırma sorusu olarak belirlenmiştir. Tezin temel amacı, örgütlerde iş tatmininin işe adanmışlık üzerinde hangi ölçüde etkili olduğunu ortaya koymak ve bu etkinin kuşak değişkeni açısından anlamlı bir farklılık göstermediğini test etmektir.

Araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Veriler, Antalya'nın Alanya ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve

5 yıldızlı otellerde çalışan X, Y ve Z kuşağı çalışanlardan elde edilmiştir. Toplamda 400 geçerli anket üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir. Anket formu iki temel bölümden oluşmaktadır: Birinci bölümde çalışanların demografik özellikleri (cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim düzeyi, toplam çalışma süresi gibi) yer alırken, ikinci bölümde ise literatürde geçerliliği kanıtlanmış ölçeklerden uyarlanan “İş Tatmini” ve “İşe Adanmışlık” maddeleri bulunmaktadır. Veriler, öncelikle SPSS 26 yazılımında betimsel istatistikler (frekans, yüzde) ve fark testleri (t testi, ANOVA) ile incelenmiş, daha sonra SmartPLS 4 yazılımı aracılığıyla Kısmi En Küçük Kareler-Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) yardımıyla yapısal modeller test edilmiştir.

Araştırma bulguları, iş tatmininin işe adanmışlık üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi olduğunu güçlü biçimde göstermiştir. Bu sonuç, iş tatmini düzeyi yüksek olan çalışanların kuruma daha fazla bağlandığını, işlerine daha fazla anlam yüklediğini ve örgütsel hedeflere ulaşmada gönüllü olarak daha yoğun çaba sarf ettiğini ortaya koymaktadır. Yüksek iş tatmini, çalışanların işten ayrılma oranlarını düşürmenin yanı sıra, genel performansı ve verimliliği artırarak örgütlerin rekabet gücünü yükselten bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu tez kapsamında elde edilen bulgular, iş tatminine yönelik kurum içi stratejilerin, çalışan memnuniyetini artırmada ve dolayısıyla işe adanmışlığı güçlendirmede kritik rol oynadığını göstermiştir.

Öte yandan, kuşak farklılıklarının iş tatmini–işe adanmışlık ilişkisine moderatör etkisi istatistiksel olarak desteklenmemiştir. Bu bulgu, kuşak farklılıklarının örgütsel tutumlar üzerinde her zaman belirleyici olmadığını ortaya koymaktadır. Farklı kuşaklara mensup çalışanların, ücret, terfi, adil yönetim, takdir edilme ve iş-yaşam dengesi gibi temel konularda benzer ihtiyaçları ve beklentileri paylaşması, moderatör etkisinin istatistiksel olarak görünür olmasını engellemiş olabilir. Ayrıca çalışmanın uygulandığı kurumlarda (4 ve 5 yıldızlı otellerde) esnek çalışma saatleri, çok kültürlü çalışma ortamı veya etkin geri bildirim mekanizmaları gibi kuşaklar arasındaki farklılığı görece dengeleyen politikaların mevcudiyeti, bulgularda kuşak farklılıklarının gözlenmemesine neden olmuş olabilir.

Demografik değişkenler bağlamında elde edilen veriler de dikkat çekici sonuçlar sunmuştur. Evli çalışanların bekar çalışanlara göre daha yüksek iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerine sahip olduğu; 18-24 yaş aralığındaki (Z kuşağı) çalışanların ise iş tatmini ve bağlanma düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu

belirlenmiştir. Ayrıca, çalışma yılı ve deneyim arttıkça örgütsel bağlılık ve tatmin düzeyinin yükseldiği; fiziksel yükün ve tekrarlayan işlerin yoğun olduğu departmanlarda ise tatmin seviyesinin nispeten düşük seyrettiği gözlemlenmiştir. Bu bulgular, örgütlerin insan kaynakları politikalarını tasarlarırken, çalışanların yaş, medeni durum ve görev özellikleri gibi faktörleri gözetmelerinin önemine işaret etmektedir.

Sonuç olarak, bu tez çalışması, iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki belirgin ve pozitif etkisini bir kez daha kanıtlarken, kuşak farklılıklarının bu ilişki üzerinde anlamlı bir moderatör etkisi taşımadığını göstermiştir.

Anahtar Sözcükler: İş Tatmini, İşe Adanmışlık, Kuşak Farklılıkları



ABSTRACT

RESEARCH CALLED THE MODERATOR ROLE OF GENERATION DIFFERENCES IN THE EFFECT OF JOB SATISFACTION ON WORK COMMITMENT

Ayşe Rumeysa SÖNMEZ

Department of Business Administration

Graduate School of Alanya Alaaddin Keykubat University,

December,2024 (90 Pages)

The fact that individuals perform their tasks within an organization with motivation and enthusiasm is considered a critical factor for institutions to achieve strategic goals such as productivity, competitiveness, and employee engagement. At this point, the effects of the frequently emphasized concepts of job satisfaction and work engagement on organizational dynamics in the literature are becoming increasingly significant. Job satisfaction refers to the overall happiness and contentment employees feel about their jobs, while work engagement reflects the emotional, cognitive, and behavioral involvement of employees in their institutions and tasks. A deeper understanding of the strong relationship between these two concepts not only enriches the literature in human resources management and organizational behavior but also offers new practical perspectives.

In this master's thesis, the interaction between job satisfaction and work engagement has been examined in detail, along with how this relationship might be shaped in the context of generational differences (X, Y, and Z generations). The literature often emphasizes that the participation rates of X, Y, and Z generations in the business world differ and that each generation has distinct characteristics in terms of values, expectations, and attitudes. Therefore, whether the generational factor moderates the relationship between job satisfaction and work engagement has been identified as a key research question in this thesis. The primary objective of the study is to reveal the extent to which job satisfaction influences work engagement in organizations and to test whether this effect significantly varies across generational differences.

The research was designed within a quantitative framework, using a survey method for data collection. The data were obtained from employees of 4- and 5-star hotels operating in the Alanya district of Antalya, representing X, Y, and Z generations. A total of 400 valid surveys were analyzed. The survey consisted of two main sections: The first section included the demographic characteristics of the employees (gender, age, marital status, educational level, total work experience, etc.), while the second section included "Job Satisfaction" and "Work Engagement" items adapted from validated scales in the literature. The data were initially analyzed using descriptive statistics (frequency, percentage) and difference tests (t-test, ANOVA) in SPSS 26 software. Then, structural models were tested using Partial Least Squares-Structural Equation Modeling (PLS-SEM) via SmartPLS 4 software.

The findings of the study strongly demonstrated that job satisfaction has a positive and significant effect on work engagement. This result indicates that employees with higher job satisfaction are more committed to their organization, attribute more meaning to their work, and voluntarily make greater efforts to achieve organizational goals. High job satisfaction not only reduces employee turnover rates but also increases overall performance and productivity, thereby enhancing the organization's competitiveness. The findings obtained in this thesis emphasize that internal strategies aimed at improving job satisfaction play a critical role in enhancing employee satisfaction and consequently strengthening work engagement.

On the other hand, the moderating effect of generational differences on the job satisfaction–work engagement relationship was not statistically supported. This finding suggests that generational differences do not always determine organizational attitudes. The fact that employees from different generations share similar needs and expectations regarding core issues such as salary, promotion, fair management, recognition, and work-life balance may have prevented the statistical visibility of the moderator effect. Additionally, the presence of organizational policies such as flexible working hours, multicultural work environments, or effective feedback mechanisms, which may balance generational differences in the institutions where the study was conducted (4- and 5-star hotels), could explain the absence of observable generational differences in the results.

Data obtained in the context of demographic variables also revealed noteworthy results. It was determined that married employees have higher job satisfaction and work engagement levels compared to single employees, while employees in the 18-24 age group (Generation Z) showed lower levels of job satisfaction and engagement than other age groups. Furthermore, it was observed that as work experience and tenure increased, organizational commitment and satisfaction levels also rose, whereas satisfaction levels were relatively lower in departments with high physical workload and repetitive tasks. These findings highlight the importance of considering factors such as age, marital status, and job characteristics when designing human resources policies in organizations.

In conclusion, this thesis once again demonstrated the significant and positive effect of job satisfaction on work engagement while showing that generational differences do not have a statistically significant moderating effect on this relationship.

Keywords: Job Satisfaction, Dedication to Work, Generational Difference

İÇİNDEKİLER

İÇ KAPAK SAYFASI

| | |
|---|------|
| JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI | i |
| ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ | ii |
| ÖNSÖZ | iii |
| ÖZET | iv |
| ABSTRACT..... | vii |
| İÇİNDEKİLER | x |
| TABLolar LİSTESİ..... | xiii |
| ŞEKİLLER LİSTESİ | xiv |
| SİMGELER VE KISALTMALAR | xv |
| 1. GİRİŞ | 1 |
| 2. LİTERATÜR | 5 |
| 2.1. İş Tatmini..... | 5 |
| 2.1.1 İş Tatmini Tanımı | 7 |
| 2.1.2. İş Tatminin Önemi | 9 |
| 2.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler..... | 10 |
| 2.1.4. İş Tatmininin Boyutları..... | 17 |
| 2.1.5. İş Tatmininin Sonuçları | 21 |
| 2.2. İşe Adanmışlık | 22 |
| 2.2.1. İşe Adanmışlığın Tanımı | 22 |
| 2.2.2. İşe Adanmışlığın Önemi | 24 |
| 2.2.3. İşe Adanmışlığın Boyutları..... | 25 |
| 2.2.4 İşe Adanmışlığın Sonuçları..... | 26 |
| 2.3. Kuşak Farklılıkları | 28 |
| 2.3.1. Kuşak Kavramı ve Tarihsel Gelişimi..... | 28 |
| 2.3.2. Kuşak Kuramları..... | 29 |

| | |
|--|----|
| 2.3.3. Kronolojik Olarak Kuşakların Sınıflandırılması..... | 31 |
| 2.3.4. Sessiz Kuşak | 33 |
| 2.3.5. Bebek Patlaması Kuşağı | 33 |
| 2.3.6. X Kuşağı | 34 |
| 2.3.7. Y Kuşağı | 36 |
| 2.3.8. Z Kuşağı..... | 37 |
| 2.4. Hipotez Testleri..... | 38 |
| 2.4.1. İş Tatmini İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki..... | 38 |
| 2.4.2. Kuşak Farklılıklarının, İş Tatmininin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisindeki Moderatör Rolü..... | 41 |
| 3.YÖNTEM | 44 |
| 3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı..... | 44 |
| 3.2. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi | 46 |
| 3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi..... | 48 |
| 3.4. Veri Toplama Araçları | 49 |
| 4.BULGULAR..... | 50 |
| 4.1. Demografik Bulgular | 50 |
| 5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER | 68 |
| 5.1. İş Tatmini ile İşe Adanmışlık İlişkisi..... | 68 |
| 5.1.1. Turizm Sektöründe İş Tatmini ve İşe Adanmışlık İlişkisi Hakkında Yapılmış Çalışmalar | 69 |
| 5.2. Kuşak Farklılıklarının İş Tatminini ve İşe Adanmışlığı Etkilemesi Moderatör Rolüne İlişkin Bulgular..... | 69 |
| 5.2.1. Turizm Sektöründe Kuşak Farklılıklarının İş Tatminini ve İşe Adanmışlığı Etkilemesi Hakkında Yapılmış Çalışma Bulguları | 71 |
| 5.3. Demografik Değişkenlere Göre İş Tatmini ve İşe Adanmışlık İlişkisi | 72 |
| 5.4. Sonuç | 74 |
| 6. KAYNAKLAR | 75 |

| | |
|-----------------------------|----|
| 7. EKLER..... | 86 |
| Ek-1: Anket Formu | 86 |
| Ek-2: Etik Kurul Onayı..... | 89 |
| ÖZGEÇMİŞ | 90 |



TABLolar LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Tablo 2.1 Kuşakların Sınıflandırılması | 32 |
| Tablo 4.1 Demografik Bulgular | 51 |
| Tablo 4.2 Ölçüm Modeli | 52 |
| Tablo 4.3 Yapı ve Yakınsama Geçerliliği İstatistikleri..... | 54 |
| Tablo 4.4 Çapraz Yükler | 55 |
| Tablo 4.5 Ayrışım Geçerliliği | 56 |
| Tablo 4.6 İş Tatmininin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi..... | 56 |
| Tablo 4.7 Çoklu Grup Analiz Sonuçları | 57 |
| Tablo 4.8 Cinsiyete Göre T Testi Sonuçları | 61 |
| Tablo 4.9 Medeni Duruma Göre T Testi Sonuçları..... | 61 |
| Tablo 4.10 Yaş Aralıklarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları | 62 |
| Tablo 4.11 Eğitim Seviyelerine Göre ANOVA Analizi Sonuçları | 63 |
| Tablo 4.12 Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları..... | 64 |
| Tablo 4.13 Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları | 65 |
| Tablo 4.14 Departmanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları | 66 |

ŞEKİLLER LİSTESİ

| | |
|--|----|
| Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli | 47 |
| Şekil 4.1 Ölçüm Modeli Sonuçları | 53 |
| Şekil 4.2 18-23 Yaş Grubunda Yer Alan Çalışanların İş Tatminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi | 58 |
| Şekil 4.3 24-43 Yaş Grubunda Yer Alan Çalışanların İş Tatminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi | 59 |
| Şekil 4.4 44-58 Yaş Grubunda Yer Alan Çalışanların İş Tatminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi | 60 |



SİMGELER VE KISALTMALAR

Simgeler

| | |
|-----------|----------------|
| α | Alfa |
| β | Beta |
| P | Anlamlılık |
| < | Küçük |
| > | Büyük |
| SS | Standart Sapma |
| \bar{x} | Ortalama |
| % | Yüzde |
| M | Ortalama |
| F | Anlamlılık |
| SD | Standart Sapma |

Kısaltmalar

| | |
|-----|--------------------------------|
| ÖVD | Örgütsel Vatandaşlık Davranışı |
|-----|--------------------------------|

1. GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında örgütlerin başarısı, büyük ölçüde çalışanların tutum ve davranışlarına bağlıdır. Bu bağlamda, çalışanların işe yönelik tutumlarını tanımlayan iş tatmini ve işe adanmışlık örgüt literatüründe oldukça sık ele alınan iki kavram öne çıkmaktadır. İş tatmini, çalışanların gerçekleştirdikleri işe dair duydukları memnuniyeti ve tatmin duygusunu ifade ederken; işe adanmışlık, bireylerin işlerine yönelik duydukları bağlılık, enerji ve tutkuyu yansıtmaktadır. Bu iki kavramın örgütsel sonuçları yakından incelendiğinde, hem çalışanların bireysel performansları hem de örgütlerin genel verimliliği açısından kritik etkilere sahip olduğu görülmektedir. Özellikle çalışanların iş tatmini düzeyinin yükselmesi, bağlı oldukları kuruma ve işlerine daha fazla adanmasını beraberinde getirmekte; buna karşın tatmin düzeyi düşük çalışanlarda ise örgütten ayrılma niyeti, düşük iş performansı ve örgütsel bağlılığın zayıflaması gibi sonuçlar gözlemlenebilmektedir. İş tatmini, bireylerin sahip oldukları beklenti, talep ve arzuların ne ölçüde karşılandığına dair öznel bir değerlendirme içermektedir. Dolayısıyla kişilerin örgütlerine, iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve iş ortamına yönelik algıları, iş tatmini düzeylerinde belirleyici rol oynamaktadır. İş tatmini düzeyinin yüksek olması, kişinin işine karşı olumlu duygular beslemesini kolaylaştırırken; tatminin düşük olması, söz konusu bireyin işini benimsememesine, örgütle kurduğu bağın zayıflamasına ve sonuç itibarıyla işten ayrılma eğiliminin yükselmesine yol açabilmektedir. Bu bağlamda iş tatmini, hem örgütsel performansın hem de çalışanların bireysel mutluluğunun merkezinde yer alan bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

İşe adanmışlık, bireylerin işlerini içselleştirme derecesini, çalışmaya yönelik gösterdikleri özeni ve motivasyonu yansıtır. İşine kendini adanmış bir çalışanın, örgüt içindeki sorumluluklarını daha yüksek bir çabayla ve daha etkili bir şekilde yerine getirdiği, görev ve rollerinde gönüllü bir artı çaba sergileyebildiği gözlenmektedir. İşe adanmışlığı yüksek çalışanlar, örgüt içi hedeflere ulaşma ve kurumsal stratejilerin hayata geçirilmesi süreçlerinde kritik bir rol oynar; zira bu bireyler hem mesleki becerilerini sürekli geliştirmeye açık hem de örgütün hedeflerine uyum sağlama konusunda istekli olmaktadır. Diğer taraftan, işe adanmışlık düzeyi düşük olan çalışanlarda motivasyon eksikliği, örgütsel amaçları benimsememe ve verimlilik kaybı gibi olumsuz durumlar ortaya çıkabilmektedir. Bu nedenle örgütler, işe alım ve insan kaynakları politikalarında işe adanmışlığı artıracak çeşitli uygulamalara önem vermekte ve çalışanların iş tatmini düzeyini yükselterek işe adanmışlığı desteklemeyi hedeflemektedir.

İş tatmin düzeyi yüksek çalışanların, işlerine karşı daha büyük bir heves, ilgi ve bağlılık göstermeleri beklenmektedir. Bu durum, onların hem örgütsel hem de bireysel çıkarlara hizmet eden daha yüksek düzeyde performans sergilemesini sağlamakta, işe karşı olumlu duygu durumunun pekişmesiyle birlikte örgütsel vatandaşlık davranışı gibi istekli katkıların da artmasına zemin hazırlamaktadır. Dolayısıyla iş tatmininin, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini güçlü biçimde belirleyen bir faktör olduğu söylenebilir. Buradan hareketle, örgüt yönetiminin çalışanların tatmin düzeyini artıracak stratejileri benimsemesinin, işe adanmışlığı da önemli ölçüde etkileyeceği öngörülmektedir.

İş tatmini ve işe adanmışlık arasındaki etkileşimi tek bir dinamik üzerinden değerlendirmek her zaman yeterli olmamaktadır. Çalışanların yaş, cinsiyet, eğitim durumu gibi demografik özellikleri ve örgütsel bağlamla ilgili faktörler, bu iki kavram arasındaki ilişkinin boyutlarını önemli ölçüde şekillendirebilmektedir. Özellikle işletmelerde kuşak farklılıkları, çalışan tutumları üzerinde giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bir işletme bünyesinde aynı anda birden fazla kuşağa mensup çalışan bulunabilmekte ve bu farklı kuşakların beklentileri, değerleri ve işten anladıkları tatmin unsurları birbirinden farklılık sergileyebilmektedir.

Kuşaklar genellikle doğum yılları dikkate alınarak X, Y ve Z gibi harflerle kategorize edilmektedir. Yaklaşık olarak 1965-1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980-1999 yıllarında doğanlar Y kuşağı ve 2000 sonrası doğanlar ise Z kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Kuşaklar arası farklılıklar, teknolojik gelişmeler, sosyal ve siyasal olaylar gibi makro düzeydeki değişkenlerin etkisiyle şekillendiğinden, her bir kuşağın dünya görüşü ve dolayısıyla işten beklentileri farklı olmaktadır. Örneğin, X kuşağı daha sabırlı, istikrar odaklı ve örgüt içi kurallara uyumlu yapısıyla bilinirken; Y kuşağı, teknolojiye daha yatkın, esnek çalışma koşullarına önem veren ve hızlı kariyer gelişimi bekleyen bir profil çizmektedir. Z kuşağı ise dijital dünyada doğup büyümüş olmanın etkisiyle hızlı iletişim, çeşitlilik ve kişisel özgürlük gibi konulara yüksek değer vermekte, sürekli öğrenme ve değişime daha açık bir tutum sergilemektedir.

Bu farklılıklar, iş tatmini kaynağının ne olduğu hususunda kuşaklar arasında belirgin bir çeşitliliğe neden olmaktadır. Örneğin, X kuşağının iş güvencesi ve finansal istikrara daha fazla önem vermesi, bu kuşağın iş tatminini ücret ve sosyal hakların güçlü biçimde karşılanmasıyla ilişkilendirirken; Y ve Z kuşakları için yaratıcılık, özgürlük, kariyer gelişimi ve esnek çalışma koşulları iş tatminini belirleyen önemli faktörler olarak öne çıkabilmektedir. Kuşaklar arası farklılıklar sadece iş tatmin düzeylerinde değil, işe

adlanmışlıkta da kendini göstermektedir. Daha genç kuşaklar, işlerini anlamlı bulma ve sosyal sorumluluk projelerinde yer alma gibi faktörlere dikkat ederek adlanmışlıklarını geliştirebilmektedirler. Buna karşın, daha deneyimli yaş gruplarının işe adlanmışlığı, örgütle kurdukları uzun vadeli bağlar ve geçmiş deneyimlerine dayalı güven ilişkisi çerçevesinde inşa olabilmektedir.

Birçok araştırma, yaşın iş tatmini üzerinde belirgin etkileri olduğunu ileri sürmektedir. Genel olarak, ileri yaş gruplarındaki kişilerin daha yüksek düzeyde iş tatmini deneyimlediği, buna karşın genç çalışanların tatmin düzeylerinin görece daha düşük olduğu yönünde bulgular bulunmaktadır. Bu durum, genç çalışanların beklentilerinin yüksek olmasından, iş deneyimlerinin henüz yeterince gelişmemesinden ve kariyer belirsizliği yaşamalarından kaynaklanabilmektedir. Diğer taraftan, daha ileri yaşlardaki kişilerin hem iş deneyimi hem de örgüt içi konumunun yerleşik olması, onların tatmin düzeylerini artırabilmektedir.

İş tatmini düzeyinin işe adlanmışlık üzerindeki etkisi de kuşak farklılıklarından bağımsız düşünülemeyecektir. Çünkü her kuşağın beklentileri, işin anlamına yükledikleri değer ve örgütsel bağlılıkları farklıdır. Örneğin, bir X kuşağı mensubu çalışanın “iş güvencesi” ve “emeklilik hakları” gibi faktörler karşılandığında işine daha çok bağlanması beklenirken, bir Y kuşağı için esnek çalışma saatleri, kişisel gelişim fırsatları ve yaratıcı projelerde yer alma imkanları işe adlanmışlıklarının artmasında önemli rol oynayabilir. Z kuşağı ise motivasyonunu daha çok teknolojik alt yapı, yenilikçi uygulamalar ve zgr iş ortamı gibi unsurlardan elde etmekte, bu unsurlar tatmin edici düzeyde sunulmadığında hızlı bir biçimde işten ayrılma veya farklı bir arayışa girme olasılığı artmaktadır. Dolayısıyla, kuşak farklılıkları hem iş tatmini düzeyindeki değişikliklerin kaynağını hem de bu değişikliklerin işe adlanmışlık üzerindeki etkisini anlamak bakımından kritik bir faktör olarak ele alınmalıdır.

Bu alışma, iş tatmini ve işe adlanmışlık kavramlarının kuşak farklılıkları çerçevesindeki etkileşimini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Literatürde birçok çalışma, iş tatmini ile işe adlanmışlık arasında güçlü ve pozitif bir ilişki olduğunu vurgulasada, kuşak farklılıklarının bu ilişkide nasıl bir moderatör rol oynadığı konusunda araştırmalar değişkenler arasındaki ilişkilerin anlaşılmasına ışık tutacaktır. Bu bağlamda gerçekleştirilen araştırma, Alanya'daki konaklama işletmelerinde istihdam edilen toplam 400 X, Y ve Z kuşağı çalışanına anket uygulanarak yürütülmüştür. Anket çalışmasında, iş tatmini leği ve işe adlanmışlık leği kullanılarak bu iki kavramın düzeyleri ölçülmüş; ayrıca, demografik bilgilere ek olarak katılımcıların kuşak aidiyetleri belirlenmiştir. Elde

edilen bulgular neticesinde, iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin kuşak farklılıkları çerçevesinde hangi yönde ve hangi düzeyde anlamlılık gösterdiği analiz edilmiştir.

Araştırmanın temel amacını, iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin belirlenmesi ve bu etkinin kuşak farklılıklarından dolayı nasıl bir değişkenlik gösterebileceğinin ortaya konmasıdır. Bu çerçevede, iş tatmini ve işe adanmışlık kavramları literatür taraması yoluyla kuramsal olarak incelendikten sonra, kuşak farklılıkları ve özellikle X, Y, Z kuşağı mensuplarının beklenti ve tutumlarına yer verilmiştir. Sonraki aşamada ise yürütülen saha araştırmasının tasarımı, veri toplama araçları, örneklem büyüklüğü ve analiz yöntemleri detaylandırılmaktadır. Bu araştırma, hem örgüt yönetimi hem de insan kaynakları yönetimi açısından çeşitli uygulamalara ışık tutma potansiyeline sahiptir. Çünkü işletmelerin, farklı kuşakların ihtiyaç ve beklentilerini göz önüne alarak işe alım, eğitim-gelişim, kariyer yönetimi ve motivasyon uygulamalarını özelleştirmeleri, hem iş tatminini hem de işe adanmışlığı aynı anda geliştirmelerine yardımcı olabilir. Bağlamda, iş tatmini ve işe adanmışlık ekseninde gerçekleştirilecek stratejilerin, örgüt içindeki tüm kuşaklar için ortak bir katma değer yaratması beklenmektedir.

2. LİTERATÜR

2.1. İş Tatmini

Oshagbemi (1999) ile Locke (1976) iş tatminini, bireylerin kendi işlerine yönelik olumlu hisler ve tutumları şeklinde açıklamaktadırlar. Bununla birlikte Vroom (1964), bu tanımlamaya iş ile uyumun da dahil edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Spector (1997) iş tatminini, çalışanların işlerinden aldıkları memnuniyetin yanı sıra iş motivasyonunu da destekleyen bir faktör olarak tanımlamaktadır. Mester ve diğerleri (2003) ise iş tatminini, bireylerin işlerinden duydukları memnuniyet düzeyi olarak ifade etmektedir. Norton ve diğerleri (2015) iş tatmini kavramını, bireyin işten aldığı gerçek ödüller ile alması gerektiğini düşündüğü ödüller arasındaki fark olarak açıklamaktayken, Agarwal ve Sajid (2017) iş tatminini, kişisel iş değerlerinin karşılanması getirdiği hoşnutluk duyguları olarak tanımlamaktadır. Son olarak da Crisci ve diğerleri (2018) iş tatminini, bireyin işini veya deneyimini özgün bir şekilde değerlendirmesinden kaynaklanan bir iyimserlik durumu olarak açıklamaktadır.

İş tatmini kavramı, modern iş dünyasının ve mesleklerin şekillenmeye başlamasıyla daha fazla önem kazanmaktadır. Bu kavramın kökenleri Sanayi Devrimi ile birlikte gelişen kapitalist yapıya dayanmaktadır ve zaman içinde daha fazla insan odaklı bir perspektife bürüdüğü bilinmektedir. Bu konu üzerine çalışmalar yürüten araştırmacılar için, insanların yaşamlarının büyük bir kısmının işlerine adanarak vermiş oldukları reaksiyonları incelemek, iş tatmini konusundaki en temel konular arasında yer almaktadır (Belsem, 2018, s. 12).

İş tatmini kavramı, tarih boyunca çok çeşitli perspektiflerden ele alınmış çok yönlü bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Cranny, Smith ve Stone (1992) tarafından yapılan araştırmalar, iş tatmini üzerine beş bini aşkın çalışmanın varlığına işaret etmektedir (Kök, 2006, s. 292). Diğer bir ifadeyle iş tatmini, birçok araştırmacının konusu olmuş ve bireylerle işletmeler için son derece kritik bir öneme sahip olduğunu kanıtlamıştır. Bir bireyin iş deneyimlerini ve iş ihtiyaçlarının ne ölçüde karşılandığını değerlendirmesi olarak da ifade edilebilen iş tatmini (Banjarnahor vd., 2018, s. 25), bireyin çalışma ortamıyla ilgili hissettiği duygular, kişisel algılar ve tutumlar bütünü şeklinde de açıklanabilmektedir (Alonderiene ve Majauskaite, 2016, s. 31). Locke'un (1969) geleneksel tanımına göre iş tatmini çeşitli niteliklere sahiptir ve bireylerin ruh

halleri, eylemleri ve fikirleri bu düşüncelere yansımaktadır. Yüksek iş tatmini seviyeleri iyimser ruh hallerine yol açarken, düşük seviyelerse kötü duygulara sebebiyet vermektedir (Dalkrani ve Dimitriadis, 2018, s. 38).

İş tatminini değerlendirmede göz önünde bulundurulması gereken iki ana boyut bulunmaktadır. Bunlar içsel ve dışsal motivasyondur (Masa'deh, 2016, s. 56). İçsel iş tatmini, bireyin iş tanımına dair hisleriyle ilişkilendirilirken dışsal iş tatmini ise işin politikaları, prosedürleri ve insan kaynakları gibi alanlarına bireyin nasıl tepki verdiğiyle ilişkilendirilmektedir (Pan vd., 2015, s. 27).

Sokolova ve diğerleri (2016, s. 41) tanınma, sorumluluk ve başarı gibi içsel faktörlerin iş tatminini doğrudan etkilediğini ortaya koymuştur. Benzer şekilde maaş ve diğer maddi avantajlar, iş arkadaşlarıyla ilişkiler ve çalışma ortamının fiziksel koşulları gibi dışsal faktörler de iş tatminini etkilemektedir. Ücretler, işten elde edilen maddi bir ödül olarak görülmekte ve çalışanlar için finansal bir kaynak oluşturmaktadır (Yeh, 2015, s. 32). Böylelikle işler, bireylerin ihtiyaç ve beklentilerini karşıladığı takdirde çalışanlar memnuniyete erişmekte ve tatmin olmaktadır (Kim vd., 2020, s. 35).

İş tatmini üzerinde etkili olan faktörler, bireysel ve kurumsal olmak üzere iki temel kategori altında toplanmaktadır (Ay vd., 2015, s. 808). Ancak her bireyin iş tatmin seviyesi, kişisel özelliklerine ve bu özelliklerin kişi için taşıdığı anlama göre değişiklik göstermektedir (Sia ve Tan, 2016, s. 43). Bu bağlamda bir kişinin doğuştan sahip olduğu genetik özelliklerle ve yaşam boyu kazandığı tecrübeler, iş tatmini açısından büyük bir önem taşımaktadır. Bu bireysel özellikler, iş tatmininde farklılıklar yaratmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2010, s. 33). İş tatminini etkileyen bireysel faktörler arasında yaş, cinsiyet, sosyal statü ve eğitim seviyesi bulunmaktadır. Diğer yandan kurumsal faktörler de çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkilemektedir (Park ve Cho, 2016, s. 27).

Bireylerin iş tatmin seviyeleri çeşitlilik göstermekte olup bazı çalışanlar maaş gibi faktörlerden dolayı memnuniyetsizlik yaşarken, diğer faktörlerden yüksek düzeyde tatmin olabilmektedir. İş tatminini etkileyen kurumsal faktörler arasında görev tanımı, yönetim tarzı, iletişim yapıları, çalışma koşulları, kariyer imkanları, ekip içi dinamikler, işin özelliği ve ücret sayılabilmektedir (Gör, 2021, s. 34).

Araştırmalara göre terfi imkanları, maaş, iş güvenliği ve çalışma ortamı gibi çalışma koşulları iş tatminini belirgin şekilde etkilemektedir (Dalkrani ve Dimitriadis,

2018, s. 31). İş tatmini, çalışanların performansları üzerinde etkili olduğundan, liderlerin bu konuya özen göstermesi ve konuyu dikkatle ele alması gerekmektedir. İş tatminine yeterince önem verilmezse çalışanlarda hem biyolojik hem de psikolojik sağlık problemleri, performansta düşüşler, işe devamsızlık ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Diğer taraftan bireylerin pozitif bir yaşam sürmelerine ve sosyal çevreleriyle uyumlu bir hayat yaşamalarına katkıda bulunan tatmin duygusu, özellikle çalışanların memnuniyet düzeylerini artırmaktadır. İnsanların hayatlarının büyük bir kısmını iş yerinde geçirmesi düşünüldüğünde, iş tatmininin önemi daha da anlaşılır hale gelmektedir (Güven, 2020, s. 135).

Sunulan bilgilerden de anlaşılacağı üzere iş tatmini, oldukça kapsamlı bir konu olup pek çok kavramla ilişkilendirilmektedir. Bu da iş tatmini kavramının daha derinlemesine şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Çalışmanın bu bölümünde iş tatmini kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için alt başlıklar şeklinde daha detaylı bilgiler sunulmaktadır.

2.1.1 İş Tatmini Tanımı

Çalışma yaşamı boyunca birikmiş olan deneyimler, çalışanların iş ve örgüt hakkında geliştirdikleri tutumların genel bir iş tatmini yapısını şekillendirmesine neden olmaktadır. Yapılan araştırmalar gözden geçirildiğinde iş tatmini kavramının tanımlar aracılığıyla sürekli bir evrim geçirdiği belirlenmektedir. Bu tanımlar, araştırmacıların kendi algıları ve deneyimlerini yansıttığı için farklı biçimlerde ifade edilmiş ve pek çok çalışmada çeşitli şekillerde tanımlanmıştır. İş tatminine yönelik algılar, örgütler için hayati öneme sahiptir çünkü çalışanların memnuniyet düzeyleri doğrudan örgütün işleyişini ve performansını etkilemektedir. Rekabetçi bir ortamda sürdürülebilirlik sağlamak adına çalışanların işe bakış açısını derinlemesine anlamak ve iş tatmininin farklı boyutlarını değerlendirmek esastır. Zira bir kurumun başarısı, insan kaynaklarının etkin bir şekilde kullanılmasıyla doğrudan bağlantılıdır.

İş tatmini üzerine yapılan çalışmalarda iş tatmininin tek bir kavram olduğunu ve çalışanların işe karşı genel bir tutum ya da düşünce geliştirdiklerini öne süren araştırmacılar bulunmaktadır. Bu düşüncenin öncülerinden olan Hoppock (1935), iş tatminini çalışanların iş senaryolarına dair öznel yansımaları, yani iş ortamlarına yönelik duygusal tepkileri veya iş ortamları hakkında kişisel duyguları olarak tanımlamıştır. Bu

noktada Hoppock'un iş tatminini iş ve çalışma ortamına dair öznel bir değerlendirme olarak gördüğü ifade edilebilmektedir. Hoppock (1935, s. 47), iş tatminini, bir kişinin işinden aldığı memnuniyeti açığa çıkaran fizyolojik, çevresel ve psikolojik faktörler olarak açıklamaktadır. Bu yaklaşım kapsamında iş tatmini, birçok dışsal faktörün etkisine rağmen, çalışanın hissettiği içsel duygularla ilişkilendirilmektedir.

Porter ve Steers (1973) ise, bir çalışanın iş tatmini seviyesinin, o kişinin beklentilerinin ne ölçüde karşılandığına işaret ettiğini savunmaktadır. Buna göre çalışanlar, işlerinden belirli özellikler (ücret, özerklik ve terfi gibi) beklemekte, ancak bu beklentiler yeterince karşılanmadığında, genel bir iş tatminsizliği yaşanmaktadır. Kalleberg (1977) ise iş tatminini, bir çalışanın işine yönelik genel tutumu olarak ifade etmektedir. Bu bağlamda çalışanlar, işlerinin farklı yönlerine olan memnuniyet veya memnuniyetsizliklerini değerlendirerek işleri hakkında nihai bir yargıya varmaktadırlar.

Spector (1997), iş tatmini kavramını "*kişilerin işleri ve bu işlerin çeşitli yönleriyle ilgili duygularını*" ifade eder biçimde tanımlamaktadır. Bu tanım, çalışmaların odaklandığı genel ve yüzeysel olmak üzere iki ana yaklaşımı kapsamaktadır. Genel yaklaşım, bireylerin işlerine karşı genel tutumlarını ele alırken, yüzeysel yaklaşım da işin farklı yönlerine ilişkin tutumları merkeze almaktadır. En sık vurgulanan yönler arasındaysa terfiler, ücret, iş arkadaşları, denetim, tanınma, işin kendisi, çalışma koşulları, yönetim ve şirket gibi unsurlar bulunmaktadır.

Alanyazın genelinde iş tatmini, bir çalışanın işiyle ilgili düşüncelerini özetler şekilde ele alınmakta ve çalışanın ihtiyaçlarını ne ölçüde karşıladığı ve ona ne kadar haz sağladığı şeklinde tanımlanmaktadır. Ayrıca mevcut araştırmalar, iş tatmininin bireyin değerleri, beklentileri, kişiliği ve işin doğası gibi çeşitli içsel veya dışsal faktörlerden etkilenen çok yönlü bir kavram olduğunu göstermektedir (Davies vd., 2006, s. 42).

İş tatmini, bireylerin iş şartları veya işten elde edilen sonuçlar üzerine yaptıkları kişisel değerlendirmeler bütünü olarak da ifade edilebilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005, s. 28). Mullins tarafından ifade edildiği üzere iş tatmini, bireysel başarı duygusuna bağlı olarak değerlendirilen içsel bir durumdur (Mullins, 2005, s. 700). Statt ise iş tatminini, bir çalışanın işinden aldığı içsel ödüllerden duyduğu memnuniyet olarak açıklamaktadır (Statt, 2004, s. 8). Spector, iş tatminini, bireylerin işleri hakkındaki hislerini ifade eden bir tutum değişkeni olarak tanımlarken (Spector, 2008, s. 223) Armstrong ise iş tatminini,

kişilerin işleriyle alakalı tutum ve duyguları olarak betimlemektedir. Diğer bir ifadeyle Armstrong işle ilgili duyguların da iş tatmini ölçütleriyle değerlendirilmesi gerektiğine vurgu yapmaktadır. Zira pozitif tutumlar iş tatminini, negatif tutumlar ise iş tatminsizliğini göstermektedir (Armstrong, 2004, s. 239).

İş tatmini üzerine yapılan literatür incelemelerinde, bu kavramın çoğunlukla bireylerin iş koşullarını kişisel değerlendirme kriterlerine göre analiz etmeleri sonucunda oluşan bir duygu veya tutum olarak tanımlandığı belirtilmektedir. Bu doğrultuda Locke (1976) ve Siegel ile Lane (1987) gibi bazı araştırmacılar, iş tatmini kavramını bir çalışanın iş deneyimlerinden kaynaklanan duygusal bir memnuniyet olarak ifade etmektedirler. Bu duygusal memnuniyetse çalışanın kendi işini değerli bulduğunu ve önemli bir katkı sağladığını hissettiği durumlarda ortaya çıkmaktadır (Nguni vd., 2006, s. 103).

Vroom (1964) iş tatminini, kişinin makul ve adil olarak gördüğü bir geri dönüş beklentisi ile gerçek deneyimleri arasındaki algısal farka bağlı bir sonuç olarak tanımlamaktadır. Dolayısıyla bireylerin beklentileri ne kadar yüksek olursa, diğer koşullar aynı kaldığında işlerinden duydukları memnuniyet o derece azalmaktadır. Mosadeghrad ve Yarmohammadian (2006) bu perspektifi, iş tatminini anlamının merkezi bir unsur olarak değerlendirmektedirler.

Alanyazında yer alan iş tatmini tanımlamalarından da anlaşılacağı üzere bu kavram oldukça kapsamlı ve çok boyutlu bir kavramdır. Aynı zamanda iş tatmini kavramının hem bireysel hem de kurumsal düzeyde olan etkileri göz ardı edilemeyecek boyuttadır. Diğer bir ifadeyle iş tatmini kişilerin ve kurumların doğrudan etkilenmesine yol açan önemli bir kavramdır. Zira kurum ve kuruluşların bu kavramı göz ardı etmeleri onların faaliyet gösterdikleri sektörde geri düşmelerine neden olmaktadır.

2.1.2. İş Tatminin Önemi

Çalışmanın önceki bölümlerinde bahsedildiği gibi iş tatmini, bireylerin mesleki yaşantılarından duyduğu memnuniyeti ifade etmekte ve çalışma koşullarının çalışanların beklentileri ile uyumlu olduğu durumlarda ortaya çıkmaktadır (Akıncı, 2002, s. 41). İş tatmin düzeyinin yüksek olması, verimlilikte artış, işgücü devamsızlığı ve işten ayrılmaların azalması gibi kurumsal isteklerin karşılanmasına yardımcı olmaktadır. Ayrıca iş tatmininin, bireylerin genel yaşam doyumları ile ilişkili olduğu da belirtilmektedir (Tengilimoğlu, 2005, s. 35). İnsan kaynakları yönetimi uzmanları, çalışan

memnuniyetini sürdürmek ve kurumsal amaçlara ulaşmak adına iş tatmini konusunda çalışanların gereksinim, istek ve beklentilerini anlamayı; bu doğrultuda örgütsel amaçlarla örtüşen vizyon, misyon ve hedefler belirleyerek personelin iş tatminine yönelik stratejiler geliştirmeyi önemli bulmaktadır (Masihabadi vd., 2015, s. 23).

İş tatminsizliği, çalışanların hem duygusal hem de fizyolojik ihtiyaçlarının karşılanmaması durumunda ortaya çıkan motivasyon eksikliği, sağlıksız çalışma koşulları ve mutsuzluk gibi faktörlerin yanı sıra işten ayrılmaların ve psikolojik sorunların artmasına yol açmaktadır. Tüm bunların yanı sıra işinden tatmin olmayan bireylerin özel hayatlarında da bu durumun etkilerinin görüldüğü ifade edilmektedir (Şimşir ve Seyran, 2020, s. 28). Diğer yandan iş tatmini yüksek olan çalışanlar, kurumları için de büyük değer taşımaktadır. Bu çalışanlar sayesinde kurumlar daha az hata ile daha başarılı ve verimli sonuçlar elde etmektedirler. Ayrıca iş tatmini yüksek çalışanların işten ayrılma niyeti ve devamsızlık gibi olumsuz durumlarla daha az karşı karşıya kalmasına bağlı olarak işte süreklilik sağlanmakta ve bu durum hem maddi hem de manevi kazançlarla işverenlere yansımaktadır (Şimşir ve Seyran, 2020, s. 23).

İş tatmini yüksek olan bireyler daha motive olmalarıyla dikkat çekmektedirler. Yüksek motivasyonlu çalışanlar da işlerini yaparlarken daha çok özen göstermekte ve yaptıkları işten keyif almaktadırlar. Bu da çalışma atmosferinin iyileşmesine ve aynı zamanda hizmet kalitesinin yükselmesine yardımcı olmaktadır. Çalışanların tatmin olmaması söz konusu olduğundaysa bireyler yaptıkları işten sıkılmakta ve bu da hem hizmet kalitesine hem de mevcut performansa yönelik olumsuz etkilerin meydana gelmesine yol açmaktadır. Dolayısıyla da iş tatmini kurumlar, işletmeler ve kuruluşlar için oldukça önemli bir meseledir.

2.1.3. İş Tatminini Etkileyen Faktörler

İş tatmini, çalışanların işlerinden duydukları memnuniyetin artırılması ve bu alandaki araştırmaların yoğunlaştırılması gerekliliğini vurgulamaktadır. Özellikle yönetim bilimlerindeki yenilikler, bu konuya olan ilgiyi daha da pekiştirmektedir. İş tatmini hem bireysel hem de kurumsal dinamiklerle entegre bir şekilde ele alınmaktadır ve çoklu değişkenlerin etkisinde şekillenmektedir (Özpehlivan, 2018, s. 26). İşletme liderleri açısından iş tatmininin yüksek olması, işletmenin başarısı için kritik bir unsur olarak kabul edilmektedir. İş tatmini, sadece işyerindeki işleyle kısıtlı kalmamaktadır;

çalışanın sosyal çevresi, ailevi durumu ve yaşadığı ülkenin ekonomik koşulları gibi dış etmenler de bu durumu şekillendirmektedir (Hoş ve Oksay, 2015, s. 45).

İlgili alanyazın incelendiğinde iş tatmini kavramının şekillenmesine etkili olan faktörlerin kişisel ve kurumsal olmak üzere iki boyutta ele alındığı görülmektedir. Çalışmanın bu bölümünde de konunun anlaşılabilirliğin artırılması adına söz konusu etmenlerin iki grup altında değerlendirilmesinin daha doğru olacağı düşünülmektedir.

2.1.3.1. Kişisel Etmenler

İstihdam olanakları, bireylerin kişisel özelliklerine bağlı olarak şekillenmektedir. Bu bağlamda bireyler, sosyal statülerine, kişisel ilişkilerine ve eğitim düzeylerine göre bir iş arayışına girmektedirler. Söz konusu özellikler ilgili kişilerin gelecekte üstlenecekleri iş pozisyonlarını da etkilemektedir. İş yaşamı beklentileri, kişinin karakteristik özellikleriyle sıkı sıkıya ilişkili olduğundan, iş tatminini belirleyen faktörler arasında bireysel özellikler öncelikli olarak değerlendirilmektedir (Alzubi vd., 2023, s. 61).

İş tatminini etkileyen başlıca faktörlerden biri de yaştır. Yaşça büyük çalışanlar, artan iş deneyimleri neticesinde işlerine ve çalıştıkları kuruluşlara daha fazla bağlılık göstermekte ve bu durum işlerinden aldıkları memnuniyeti artırmaktadır. Genç yaştaki çalışanlarsa kariyerlerine başladıkları andan itibaren terfi ve diğer kariyer fırsatlarını keşfetmeye daha açık olmaktadır. Bu da genç çalışanların işten aldıkları memnuniyetin azalmasına yol açarak kendilerinden daha yaşlı meslektaşlarına kıyasla daha düşük seviyelerde tatmin olmalarına sebebiyet vermektedir (Debbarma, vd., 2023, s. 47).

Çalışma yaşamı üzerine yapılan birçok araştırma mevcut olup, bazı bilim insanları yaş ile iş tatmini arasında U şeklinde bir ilişki bulunduğunu belirtmektedir. Özellikle 25 yaşın altındaki ve 45 yaşın üstündeki çalışanlar, işlerinden yüksek düzeyde tatmin duymaktadır. İş hayatının başlarında iş tatmini yüksek seviyelerde olmakta, ancak zamanla düşüş göstermektedir. Kariyer ilerledikçe ise tatmin seviyesi tekrar yükselmektedir (Alzubi vd., 2023, s. 26).

İş tatmini ile kıdem arasında da bir etken-edilgen yapının bulunması söz konusudur ve iş tatmini ile kıdem arasındaki ilişki oldukça karmaşık olan yapısıyla dikkat çekmektedir. Çalışanlar, işe ilk başladıklarında genellikle yüksek bir iş tatmini yaşamakta

ve kariyerlerinde ilerleme imkanlarına sahip olduklarını düşündüklerindeyse hem tatminleri hem de örgütsel sadakatleri artmaktadır. Yeni başlayan bir çalışan, işine büyük bir adanmışlık göstermekte ve terfi ile kendini geliştirme gibi faktörlerin olumlu etkileriyle yeni beceriler edinmeye odaklanmaktadır. Ancak zaman geçtikçe bu yüksek tatmin duygusu azalmaya başlamaktadır. Literatürdeki çalışmalardan bazılarında göre yaşça büyük çalışanlar iş yerinde daha fazla tatmin duygusu hissetmektedirler (Debbarma vd., 2023, s. 55). Buna karşın bazı araştırmacılar ise çalışanların kıdemleri arttıkça iş deneyimlerinden aldıkları hazzın düştüğüne işaret etmektedirler (Yaman, 2009, s. 62).

Eğitim, insanların duygusal ve tutumsal yapılarını biçimlendirmede en önemli faktörlerden biri olarak kabul edilmektedir. İnsanların eğitim seviyeleri arttıkça bilgi ve yetenekleri de gelişmektedir. Bu doğrultuda bireyler erken yaşta iş hayatına atılmak yerine, zaman ve maddi kaynaklarını eğitime yatırmakta ve sağlam bir eğitimden sonra nitelikli birer çalışan olarak iş gücüne katılmaktadırlar. Bu durum da çalışma yaşamındaki çalışma koşulları, sosyal statü ve maaş gibi beklentileri de şekillendirmektedir (Alzubi vd., 2023, s. 11).

Yukarıda belirtildiği gibi iş yaşamındaki çalışma koşulları, sosyal statü ve maaş gibi faktörlerin iş tatmini üzerine negatif yönlü etkileri de olabilmektedir. Eğitimle ilgili araştırmalar yürüten Ali ve diğerleri (2023) tarafından belirtilen görüş kapsamında, yüksek eğitim seviyesine sahip bireyler, benzer durumdaki kişilerle kendilerini kıyaslamakta ve eşit ya da daha iyi durumda olduklarını gördüklerindeyse tatmine erişmektedirler. Aksi bir durumun söz konusu olması halindeyse bahse konu kişiler, tatminsizlik hissetmektedirler. Eğitim düzeyi yüksek olan ülkelerde ise kişilerin kendi eğitim seviyesine uygun iş bulması zorlaşmakta ve bu durum iş tatmininin azalmasına yol açmaktadır (Debbarma vd., 2023, s. 60).

Doğuştan gelen nitelikler ile bireyin çevresel etkileşimlerden kazandığı özellikler, kişiliğin oluşumunu belirlemektedir. Kişilik, bireyin duygusal durumları, yetenekleri, davranış biçimleri, çevresel adaptasyon süreçleri ve fiziksel görünüşlerini kapsamaktadır. Bu bağlamda kişisel özellikler, bir bireyi diğerlerinden farklı kılan ve onu benzersiz yapan tüm niteliklerin dikkate alınmasını gerektirmektedir. Sonuç olarak kişilik; bir bireyin fark edilir özelliklerini, hareketlerini, tutumlarını ve durumlarını içeren bir kavram olarak ifade edilmektedir (Feifei vd., 2023, s. 33). Kişiliğin iş doyumunu üzerindeki etkilerini ele alarak gerçekleştirilen araştırmalar göstermektedir ki, mutlu çalışanlar daha

uyumlu, kararlarında daha belirgin ve sosyoekonomik sınırlamaları aşma konusunda başarılı bireylerdir. Ayrıca işinden memnun olmayan kişiler, net karar verme yetisinden yoksun, despot ve çevresel engelleri aşmada zorlanan bireyler olarak tanımlanmaktadır (Edgelow vd., 2023, s. 83).

Çevresel faktörler, iş tatmini konusunda oldukça geniş bir etki alanına sahiptir. Bu etki, bireylerin erişebileceği çevresel unsurların tümünü kapsamaktadır. Sosyokültürel çevre, toplumsal davranış ve tutumları, bireylerin yaşam amaçları, kültürel alışkanlıkları ve olaylara yaklaşım biçimleri gibi yaşam düzeylerini oluşturan ve etkileyen değişkenleri şekillendirip etkileyen bir ortam olarak değerlendirilmektedir (Feifei vd., 2023, s. 19).

Alanyazındaki araştırmalar, iş tatmininin bireylerin sosyokültürel çevrelerinden de büyük ölçüde etkilendiğine işaret etmektedir. Örneğin, Edgelow ve diğerleri tarafından gerçekleştirilen (2023) çalışmada, çalışan kadınların küçük çocuklarının yaşları, eşlerinin iş durumları ve ailelerin ekonomik koşulları gibi sosyokültürel faktörlerin iş tatmin düzeylerini belirgin şekilde etkilediği belirlenmiştir.

Diğer yandan iş tatminini artıran diğer önemli bir faktör de çalışanların yetenek ve becerileri olarak belirginleşmektedir. Bu noktada Feifei ve diğerleri (2023) tarafından yapılan tanımlamalara göre yetenek, bireyin hem zihinsel hem fiziksel kapasitelerinin genelini kapsayan bir özellikler bütünü olarak görülmektedir. Beceri ise belirli bir hedefe ulaşmak için gerekli olan öğeleri ustaca kullanma kapasitesi olarak ifade edilmektedir. Çalışanların yetkinlikleri, aldıkları eğitim, geçmişteki iş tecrübeleri ve yeni işlerinde edindikleri tecrübelerle şekillenmektedir. Böylece bireyler hem geçmiş işlerinde hem de yeni başladıkları iş yerlerinde çeşitli beceriler kazanmaktadır.

2.1.3.2. Örgütsel Etmenler

Kurumların uygun insan ve malzeme kaynaklarını birleştirdikleri zaman başarılı olabilmeleri kaçınılmaz bir hal almaktadır. Bu noktada motivasyonu yüksek ve tutarlı çalışanlar, performans ve üretkenlik açısından kritik bir role sahiptirler. Motivasyonu düşük bir çalışan ise kabiliyetlerini tam anlamıyla sergileyememekte ve sorumluluklardan kaçınmaktadır. Dolayısıyla da çalışanların farkındalıklarını ve içgüdülerini harekete geçirerek özel yeteneklerini kullanmalarını sağlamak gerekmektedir. Bu durum kurum tarafından personellerin ödüllendirilmesiyle ve ilham verilmesiyle gerçekleştirilebilmektedir. Kişilere ve organizasyonlara verilen ödüller, kişilerin iş

yapma arzularını artırmakta ve performanslarını olumlu yönde etkilemektedir (Huh, 2023, s. 24). Bu tür bir ödüllendirme, bireysel veya takım bazında verimliliği artırmak, diğer çalışanlara örnek olmak ve kurumsal başarıyı yükseltmek amacıyla yapılmaktadır.

Çalışanların başarıları ve çabalarının takdir edilmesinde kullanılan ödüller, ikramiyeler, ücret artışları, primler gibi maddi ödüllerle ve teşekkür, takdir gibi manevi unsurlarla desteklenmektedir. Kısa vadede maddi ödüller, maddi olmayan ödüllere kıyasla çalışanlar için daha fazla memnuniyet sağlamaktadır. Diğer yandan maddi olmayan faydalar, çalışanları daha fazla çaba göstermeye teşvik etmekte ve onlara somut bir başarı hissi vermektedir (Bryant vd., 2023, s. 37).

İş tatmininde ücret, çalışanlar için temel bir motivasyon kaynağıdır. Günümüz ekonomik şartlarında satın alma gücünün düşmesi ve artan ihtiyaçlar nedeniyle ücretler daha büyük bir önem kazanmaktadır. Ücretin belirlenmesinde en kritik hususta yapılan işin doğru bir şekilde karşılanması olarak belirginleşmektedir. Bir çalışanın maaşının, onun arzularını ve ihtiyaçlarını karşılama kapasitesi, iş tatminini doğrudan etkileyebilmektedir (Rubio-Valdehita vd., 2023, s. 28).

Çalışanların motivasyonu, kurumun ödül sistemine pozitif bir şekilde yanıt vermektedir. Dolayısıyla ödül mekanizmalarının da hem işin kalitesine hem de tamamlanan iş miktarına bağlı olarak belirlenmesi gerekmektedir. İdeal bir ödüllendirme politikası, çalışanların erişebileceği objektif hedeflere dayalı, anlam yüklü ve değerli olmalıdır. Bu politika, rekabeti teşvik ederek organizasyonel dengeyi sağlamalı ve çalışanların beklentilerini karşılamalıdır. Ayrıca şirketlerin teşvik programlarının esas amacı, yetenekli bireyleri çekmek ve çalışan sadakatini artırmak olmalıdır (Huh, 2023, s. 29).

Vroom'un teorisi (1997) iş tatminini, çalışanların aldığı ödüllerle ilişkilendirirken ödüle ulaşmak için gösterilen çabanın, performans üzerinde belirleyici bir rol oynadığını öne sürmektedir. Porter ve Lawler, Vroom'un teorisine benzer ancak ek unsurlar barındıran modeller geliştirmişlerdir. Bu modellere göreyse iş tatmini, performansa dayalı bir olgu olarak değerlendirilmekte olup önemli bir etken olarak ele alınmaktadır (Suwandi ve Nugroho, 2023, s. 31).

İş tatminin etkileyen kurumsal öğelerden bir diğeri de yönetim biçimidir. Yönetim biçimi, bir kurumun çalışanları ile etkileşimini ve iş yerinde uygulanan politikaların nasıl

hayata geçirildiğini tanımlamaktadır. Çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik yönetim stratejilerinin iki temel formu mevcuttur. Bu stratejilerden birincisi, çalışanların karar verme süreçlerine aktif olarak dahil edilmesini sağlamaktır. Bu tür bir katılım, bireyin özsaygısını ve kurum içerisindeki kabul ile saygınlığını artıracaktır. Eğer bir çalışan bu ihtiyaçlarını mevcut çalışma ortamında karşılayamazsa, bu ihtiyaçlarını başka yerlerde karşılamaya çalışacaktır. Bu durum da çalışanın iş tatminini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Karar verme süreçlerine dahil olan çalışanlar hem meslektaşlarına hem işletmeye hem de işlerine karşı daha olumlu bir tutum geliştirerek iş doyumlarını artırmaktadır. Çalışan memnuniyetini hedefleyen ikinci yönetim stratejisi ise çalışanları öncelikli olarak gözetmektir. Çalışanların yönetim tarafından öncelikli olarak değerlendirilmesi, onların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak iş tatminlerini artırmaktadır. İş tatmini, yönetimin ilgisi, desteği, bilinirliği ve takibi ile doğrudan ilişkilendirilmektedir ve bu faktörler personelin memnuniyetini şekillendirmektedir (Bryant vd., 2023, s. 44).

Çalışan katılımının artırılması ve üst yönetimin desteği, çalışan memnuniyetini yükseltecek ve motivasyonu güçlendirecektir. İş yerinde verilen sözlerin tutulmaması ve meslektaşlar arasında yaşanan anlaşmazlıklar ise çalışanların olumlu enerjisini negatif yönde etkileyebilmekte ve memnuniyetsizlik yaratmaktadır. Bu bağlamda tüm yöneticiler, karar verme süreçlerindeki çalışan katılımını yükselterek bu olumsuz etkileri minimize edebilmektedir (Suwandi ve Nugroho, 2023, s. 63).

Diğer yandan, yapılan çalışmalar, kurumların teknolojik ve yönetsel gelişmeleri, örgütsel politikalar çerçevesinde kendini geliştirme imkânları, çalışanlar arasındaki olumlu ilişkiler ve etkileşimler iş tatmini üzerinde pozitif etkiler yaratacağını göstermektedir. Bu noktada yönetimden sorumlu birimin tutumu ve stratejisi, çalışanların işlerinden memnun olmaları açısından kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla maaşların motivasyon sağlamada yetersiz kaldığı durumlarda bile, etkin bir yönetim ve yönetici yaklaşımı, çalışanların iş tatminini önemli ölçüde etkileyebilmektedir. Bu da yönetim biçiminin, çalışan memnuniyetine olan belirleyici ve olumlu rolünü vurgulamaktadır (Rubio-Valdehita vd., 2023, s. 31).

İş yerindeki gruplar ve toplumsal yapının bütünlüğü, çalışanların iş tatminini belirgin bir şekilde etkilemektedir. Özellikle meslektaşlar, yeni katılan personelin üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Az deneyime ve kısıtlı bilgiye sahip olan yeni

başlayanlar, ne zaman ve nasıl hareket edeceklerinden emin olamamaktadır. Ancak bu bireyler, işlerinde memnuniyet duyduklarında ve destekleyici, arkadaş canlısı iş arkadaşları tarafından çevrelenmiş olduklarında, faaliyet gösterdikleri kurumla daha güçlü bir bağ kuracaklar, işlerine daha rahat adapte olacaklar ve görevlerini daha fazla zevk alarak yerine getireceklerdir (Huh, 2023, s. 59).

Bütün bunların yanı sıra örgütsel adalet de iş yerindeki tatmin düzeyini etkileyen kritik faktörlerden biri olarak önem taşımaktadır. Örgütsel adalet, çalışanların ekip arkadaşlarına, yönetimlerine ve kurumlarıyla olan ilişkilerine dair tutumlarını yansıtan sosyal bir yapı olarak değerlendirilmektedir. Bu noktada çalışanların adalet algıları ve adalet karşısında gösterdikleri tepkiler bu kavramla ilişkilendirilmektedir. Saygı, devamsızlık, güven, personel değişimi, kişilerarası ilişkilerdeki kalite, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, iş güvenliği ve kazalar, stres, iş yerindeki düşmanlık gibi faktörler örgütsel adalet tarafından etkilenmektedir (Bryant vd., 2023, s. 66).

Çalışanların örgütsel adalet algılarının yüksek olması, çalışanlar ile örgütün amaçları arasındaki uyumu sağlamada, işten ayrılma oranlarını azaltmada ve verimliliklerini yükseltmede kritik bir role sahiptir. Çalışanlar, örgütsel adaleti yüksek hissettiklerinde, örgütün hedeflerini benimsemekte, bağlı oldukları kurumla özdeşleşmekte ve gönüllü olarak o kurumda kalmakta daha istekli olmaktadır. Bu durum da çalışanların özverilerini artırmalarını ve sorumluluklarını daha etkin bir şekilde yerine getirmelerini kolaylaştırmaktadır. Zira adil bir muamele göremeyen çalışanlar, kendilerini organizasyonla bağdaştıramamaktadırlar (Suwandi ve Nugroho, 2023, s. 78).

Bir örgütün ilerlemesi ve performansı, çalışanlarının motivasyonu, başarısı ve memnuniyeti ile doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle her kurum, çalışanlarının ihtiyaç, arzu ve beklentilerini yerine getirebilmek adına çabalamalıdır. Çalışanların yüksek performans sergileyebilmeleri içinse örgüt hedefleri doğrultusunda motive edilmeleri esastır. Çalışma hayatı boyunca iş görenler, yöneticileri tarafından takdir edilmeyi arzulurlar; eleştirilere ise genellikle olumsuz tepki gösterirler. Dolayısıyla övgü, çalışanın iş tatminini artırmakta ve övgüyü hak eden bir iş görenin gelecekteki performansı için bir zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda çalışanların çabalarının bir ölçüde takdir edilmesi ve ödüllendirilmesi gerekmektedir (Suwandi ve Nugroho, 2023, s. 45).

Görüldüğü üzere iş tatmini çeşitli etkenlerden doğrudan veya dolaylı olarak etkilenebilen hassas bir konudur. Çalışmanın bu noktasına kadar sunulan bilgilerden hareketle de iş tatminin etkilenmesine yol açan gerek bireysel gerekse de kurumsal unsurların hem işletme hem de çalışanlar için kritik bir konu olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda kurum ve kuruluşların, bünyelerinde çalıştırdıkları kişilerin tatmin duygusunu artırmaya yönelik stratejileri büyük önem arz etmektedir. Bu doğrultuda doğru politikalar ve stratejilerin iş tatminini artırarak genel verim ve kaliteyi artıracığı söylenebilirken yanlış stratejilerin de çalışan memnuniyetsizliğine yol açarak ciddi kayıplara yol açacağı ifade edilebilmektedir. Bu noktada yaş, üzerinde durulması gereken önemli bir konu olarak belirginleşmektedir.

İş tatminini artırma yolunda kurumların kuşak farklılıklarına duyarlı ve esnek yönetim teknikleri geliştirmelerinin hem bireysel hem de kurumsal başarı için elzem olduğu düşünülmektedir. İş tatmininin sürdürülebilirliğinin kuşaklar arası anlayış ve iş birliğini teşvik eden politikalarla desteklenmesininse çalışma ortamının genel verimliliği ve memnuniyet düzeylerini artıracığı öngörülmektedir.

2.1.4. İş Tatmininin Boyutları

İş tatmini, bireylerin işleriyle ilgili olumlu değerlendirmeleri olarak tanımlanmaktadır ve bu algılar, örgütsel motivasyonu artırmaktadır (Munir ve Rahman, 2016, s. 490). Çalışanların işle ilgili memnuniyeti, aldıkları ücret, terfi olanakları, işten sağladıkları faydalar ve meslektaşlarıyla ilişkiler gibi çeşitli faktörlerle ilişkilendirilmektedir (Labov, 1997; Shaw vd., 1998; Alexander vd., 1994). İş ortamındaki etkileşim ve iletişim eksikliği, iş görenlerin kurumla olan bağlılığını azaltmakta ve iş tatminsizliğine yol açmaktadır. Bu durum da örgüt için verimsizliğe yol açarak yüksek iş gören devir hızı gibi olumsuz sonuçlara neden olmaktadır (Kaye ve Jordan-Evans, 2000, s. 72).

İş tatmininin farklı boyutlarına dair derinlemesine araştırmalar yapılmıştır ve bunlardan biri de Smith ve diğerlerine aittir. Çalışmanın bu bölümünde Smith, Kendall ve Hulin'in tanımlamış olduğu boyutlar detaylandırılmaktadır. Söz konusu boyutlar ise işin kendisi, terfi imkânları, ücret, yönetimle ilişkiler ve çalışma arkadaşları gibi beş ana boyut üzerinden değerlendirilmektedir (1969).

2.1.4.1. Yapılan İşin Kendisi

İş, çalışanların yetkinlikleri ve iş tatmini arasındaki ilişkide önemli bir faktör olarak belirginleşmektedir. Zira işin çekicilik seviyesi, rutinliği, toplumda kazandırdığı saygınlık ve yaratıcılık gerekliliği gibi özellikleri, iş tatmini üzerinde doğrudan etkilere sahiptir (Meydan, 2010, s. 114). İş tatmini genellikle çalışanlara verilen görevlerin genel değerlendirilmesiyle anlaşılmakta ve çalışanlardan işleriyle ilgili tatmin duyguları hakkında bilgi alınmaktadır (Taber ve Alliger, 1995; Katz, 1964).

İşin kendisi, Minnesota Tatmin Anketi, İş Tanımlama Endeksi ve diğer ölçümler aracılığıyla incelenmekte, işin çeşitlilik, özgürlük ve ilgi çekicilik gibi özelliklerinin çalışanın tatmininde belirleyici olduğu vurgulanmaktadır (Smith vd., 1969; Lofquist ve Dawis, 1969; Smith, 1976; Taber ve Alliger, 1995).

Alliger ve Williams (1993) tarafından yapılan araştırma, işten alınan hazzı ve iş başarısının iş tatminine etkisini ölçmüş, işin yürütülüş biçimi ve çalışanın psikolojik özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkisini göstermiştir. Teorik olarak işin iş tatmini sürecindeki yeri, iş tatmininin bilişsel bir süreç olup olmadığı, kişilik özelliklerinin bu süreçteki rolü ve iş tatmininin bir tutum olup olmadığı gibi konulara da ışık tutmaktadır. Bu çerçevede, çalışanların yaptığı işin sosyolojik değerinin onun profesyonel yaşamındaki iş tatmini üzerinde katalizör etki yarattığı tespit edilmiştir (Newton ve Keenan, 1991).

2.1.4.2. Ücret

Ücretin iş tatmini üzerindeki etkisi, çalışma hayatının en önemli unsurlarından biri olarak kabul edilmektedir. Locke'un işaret ettiği gibi beklenen ile gerçekleşen ücret arasındaki denge, iş tatminini belirleyen temel faktörlerden birini teşkil etmektedir (Locke, 1969, 1976). Bu bağlamda Lawler (1971) ve diğerleri tarafından yapılan çalışmalar, alınan ücretler ile çalışanların ücret beklentileri arasındaki uyumun iş tatmini üzerindeki etkisini vurgulamaktadır (Quinn vd., 1974, s. 49).

İş tatmininin temel boyutlarından biri olan ücret ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi ölçmeye yönelik çeşitli araçlar geliştirilmiştir. Örneğin temel iş tatmini ölçeklerinden olan İş Tanımlama Endeksi ve Minnesota Tatmin Anketi, ücret memnuniyetini ele alan çalışmalar arasında dikkat çekmektedir (Weiss vd., 1967, s. 37; Smith vd., 1969, s. 62).

Heneman ve Schwab'ın eleştirileriyle ücret konusu daha geniş bir çerçevede incelenerek bu boyutun kendi içerisinde ücret artışları ve düzeyleri ile sigortalar gibi çeşitli alt boyutlarda ele alınması gerektiği belirtilmiştir (Heneman ve Schwab, 1985, s. 56). Buna karşın ücret tatminsizliği, iş performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır; memnuniyetsiz çalışanların performans düşüşleri, işten ayrılma eğilimlerinin artması ve işe bağlılığın azalması gibi sonuçlar gözlemlenmiştir (Bretz ve Thomas, 1992, s. 65; Koslowsky vd., 1997, s. 89).

İş tatmini kavramının temel boyutlarından biri olarak değerlendirilen ücretin belirlenmesinde adalet ilkesi tatmin düzeylerinin belirlenmesinde önemli bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Adalet teorisi, ücret adaletsizliği algıları üzerinden bu olumsuz etkileri açıklamaya çalışmakta ve özellikle ödüllendirmede algılanan adaletsizliklerin bireysel sonuçları üzerine odaklanmaktadır (Heneman ve Judge, 2000, s. 103; Greenberg ve Wiethoff, 2001, s. 69).

Kişilerin yaşları ile ücret beklentileri göz önünde bulundurulduğunda çeşitli yaş gruplarındaki ücret beklenti düzeylerinin farklılık gösterdiği ifade edilebilmektedir (Ergüney, 2006, s. 43). Sosyal çevreden de anlaşılabilen gibi örneğin 50-60'lı yaşlarında halen daha çalışmakta olan bireylerin çok da bir ücret beklentisi olmadığı görülürken daha genç kuşakta yer alan bireylerin ücretler konusunda tatmin olmadıklarını söylemek mümkündür.

2.1.4.3. Terfi Olanakları

İşin nitelikleri ve çalışanların yetkinliklerinin iş doyumunu üzerinde önemli bir etkisi olduğu açıktır. İş doyumunu incelendiğinde işin yükselme ve ilerleme fırsatları sunması ön plana çıkmaktadır. Bu konu üzerine yürütülen çalışmalar, bireysel özellikler ile iş özellikleri arasındaki etkileşimin, iş doyumunu derinden etkilediğini göstermektedir. Bu bağlamda Estabrook, Bird ve Gilmore (1990) ile Mirfakhrai (1991) tarafından yapılan araştırmalar, iş tanımı ve terfi imkanlarının iş doyumuna olan katkısını vurgulamaktadır. Bununla birlikte Lounsbury ve diğerleri (2003) tarafından yürütülen çalışma da işin terfi imkanlarının, kişilik özellikleriyle birlikte çalışanların iş ve kariyer doyumunu nasıl etkilediğini ortaya koymaktadır. Zira çalışanlar yaşlarına bağlı olarak daha fazla yükselme isteyebilmekte bu farklılık özellikle kuşaklar arası düzeyde dikkat çekmektedir.

Örgütler açısından çalışanların işe alınması ve örgütteki kariyer gelişimi, iş performansı ve iş doyumunu gibi kavramlar ekonomik olarak büyük önem taşımaktadır. İş gücü devri, işin kalitesini ve maliyetlerini etkileyen önemli bir faktördür ve bu nedenle, çalışanlara terfi imkanları sunmak, onların tatminsizliklerini azaltarak iş gücü devir oranını düşürmek ve örgütsel başarıyı desteklemek için kritik bir adım olarak görülmektedir (Shaver ve Lacey, 2003, s. 166).

Liderlik üzerine yapılan erken dönem çalışmalar, büyük liderlerin örgüt başarılarına etkisini merkeze alarak “Büyük İnsan Teorisi”ni temel almıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen araştırmalar, liderlerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmaları gerektiğini ve başarı için bu özelliklerin çevresel faktörlere göre değişiklik gösterdiğini ortaya koymuştur (Vroom ve Mann, 1960, s. 63). Bu bağlamda etkili liderlik ve yöneticilik, astlarla sağlıklı iletişim ve etkileşimi esas almaktadır (Singh ve Pestonjee, 1974, s. 408).

Yönetim stili hem çalışanların iş tatminini hem tutum ve davranışlarını hem de kuruma olan bağlılıklarını doğrudan etkilemektedir (Patrick, 1984, s. 60). Otokratik ve duygusuz bir yönetim tarzı, çalışanlarda olumsuz bir ortam yaratırken (Patrick, 1984), katılımcı ve değer veren bir yönetim biçimi ise iş tatmini ve kurumsal aidiyet duygusunu güçlendirmektedir. Etkili iletişim, sorun çözme süreçlerinde önemli bir rol oynamakta ve çalışanların iş tatmini ile performansını pozitif yönde etkilemektedir.

Bu bilgiler göz önünde bulundurulduğunda yöneticilerin altlarında çalışan bireylerle kurdukları iletişimin önemi ön plana çıkmaktadır.

2.1.4.4. Çalışma Arkadaşlarıyla İlişkiler

Çalışma arkadaşlarıyla kurulan sağlıklı ilişkiler, bir örgütün başarısında ve çalışanların memnuniyetinde belirleyici bir faktör olarak öne çıkmaktadır. Çalışanlarının aynı iş ortamını paylaştıkları meslektaşlarıyla etkileşimleri, örgüt içinde adalet ve güvenin sağlanmasına katkıda bulunmaktadır. Katz ve Kahn (1978) ile Bateman ve Organ (1983), çalışanların rollerini yerine getirmelerinin örgütün işleyişi için kritik olduğunu ve bu durumun da iş tatminine doğrudan etki ettiğini belirtmektedirler.

Blau'nun (1964) “Sosyal Mübadele Kuramı” da çalışanların karşılıklı destekleyici davranışlarının iş tatmini ile ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Benzer şekilde Searle ile

diğerleri (2001) ile Shimazu ve diğerlerinin (2004) araştırmaları da yöneticiler ve meslektaşlar tarafından sağlanan sosyal desteklerin iş stresini azalttığını ve iş tatminini artırdığını göstermektedir. Aynı doğrultuda Holtz (1982) ve Schafer ve Moos (1996), mesai arkadaşları arasındaki uyumun iş tatminine pozitif katkıda bulunduğunu, Quinn (2001) ise takım ruhunun iş tatmini üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır.

Kısaca özetlemek gerekirse çalışanların kendi aralarında kurmuş oldukları iletişim bağları onların tatmin düzeylerini doğrudan etkileyebilmektedir. Bu bağlamda iş arkadaşları ile etkili iletişim ve etkileşim sistemlerinin kurulduğu örgütlerin çalışan memnuniyetini artırarak sektörlerinde rekabet avantajı sağlayacağını söylemek mümkündür.

2.1.5. İş Tatmininin Sonuçları

İş tatmini kavramı oldukça kapsamlı bir kavram olup hem bireysel hem de örgütsel düzeyde çeşitli sonuçlar doğurabilmektedir. Örgütsel performans, verimlilik ve iş tatmini kavramlarının ilişkisine odaklanan çalışmalar, iş tatminine paralel olarak örgüt performansının, veriminin ve başarısının da arttığını ortaya koymaktadır (Pang ve Lu, 2018, s. 39; Deshpande, 2014, s. 328; Bakotic, 2016, s. 126). Bununla birlikte iş tatminin örgütsel anlamda meydana getirdiği diğer sonuçlar ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Erdoğdu ve Sökmen, 2019, s. 244; Güleş ve Karataş, 2010, s. 86; Tekingündüz ve Tengilimoğlu, 2013, s. 80; Fu ve Deshpande, 2014, s. 341):

- İşlerinden tatmin olan bireyler yaptıkları işten keyif alarak daha fazla motive olmaktadır. Buna bağlı olarak da iş tatmini çalışanların performans ve verimlilikleri üzerinde itici bir güce sahip olmasıyla dikkat çekmektedir.
- İşlerinden tatmin olan bireylerin çalışmakta oldukları kurumlara karşı olan bağlılıkları güçlenmektedir ve örgütsel bağlılıkları pekişmektedir.
- Çalışma ortamında tatmin bireyler daha uyumlu tutumlar sergileyerek işlerin doğru bir şekilde sürdürülmesine yardım etmektedir.
- Tatmin düzeyi yüksek bireyler, işlerine büyük bir hevesle giderken tatminsiz bireylerse işe devamsızlık eğilimi sergilemekte olup işten ayrılma niyeti geliştirebilmektedirler.
- Tatmin düzeyinin düşük olması bireylerin motivasyonel anlamda düşüş yaşamalarına yol açarak onların işlerini aksatmalarına sebebiyet vermektedir.

- Tatmin düzeyi düşük olan bireyler hoşnutsuzluklarını sürekli dile getirerek çevresindeki bireylerin performanslarını da etkileyebilmektedir.
- İşlerinden tatmin olmayan çalışanlar zaman içerisinde tükenmişlik yaşayarak sağlık açısından önemli problemlerle karşı karşıya kalabilmektedirler.
- İş tatmininin yeterli düzeyde olmaması çalışanların işten yabancılaştırmalarına yol açmaktadır.

2.2. İşe Adanmışlık

İşe adanma kavramı bireylerin işlerine karşı tutkulu olmaları ve işlerine sıkı sıkıya bağlılık göstermeleri olarak tanımlanabilmektedir (Çakıl, 2011, s. 28). Çalışmanın bu bölümünde işe adanmışlık kavramına ilişkin detaylı bilgiler sunulmaktadır.

2.2.1. İşe Adanmışlığın Tanımı

Örgütlerde işe adanmışlık, örgütsel davranış ve olumlu psikoloji alanlarının öne çıkmasıyla birlikte zamanla daha fazla ilgi görmeye başlamıştır. Bu kavram, işle ilgili olumlu bir ruh halini, enerji ve tutkuyla işe kendini vermek gibi özelliklerle ifade edilmektedir (Schaufeli vd., 2002, s. 34). Bir nevi bağlılık olarak da değerlendirilebilen adanmışlık kavramı, coşku ve sadakat gibi unsurları kapsamaktadır (Schaufeli ve Bakker, 2010, s. 42). İşe yüksek düzeyde odaklanma ve bu doğrultuda enerji sarf etme, çalışanların örgüte daha fazla bağlanmalarını ve performans katkısında bulunmalarını sağlamaktadır. Buna bağlı olarak da işe adanmışlık kavramı, olumlu psikoloji ve örgütsel davranış literatüründe giderek artan bir öneme sahip olup bu alanlar, bireylerin iş yerindeki olumlu deneyimlerine odaklanmaktadır (Luthans, 2002, s. 58; Csikszentmihalyi, 1990, s. 45).

Kahn (1990) işe adanmışlığı, örgüt üyelerinin kişiliklerini iş rollerine entegre etmeleri olarak tanımlamaktadır ve bu kişilerin işlerine hem fiziksel hem bilişsel hem de duygusal olarak tam anlamıyla katıldıklarını belirtmektedir. Bununla birlikte Schaufeli (2012, s. 3) de işe adanmışlığın çalışan performansı ve refahıyla doğrudan ilişkili olduğunu ve bu nedenle birçok modern işletme için önemli hale geldiğini vurgulamaktadır. Ayrıca Schaufeli ve diğerleri (2002, s.74) bu kavramı, işle ilgili olumlu ve tatmin edici bir zihin durumu olarak tanımlarken bu durumun canlılık, kendini verme ve kendini adama unsurlarını içerdiğini ifade etmektedirler.

Genel anlamda bakıldığında Schaufeli ve diğerlerinin (2002, s.74) çıkarımından da anlaşılacağı üzere işe adanmışlık çok boyutlu, olumlu bir psikolojik durumu kapsamaktadır ve bu da bireylerin iş doyumlarını doğrudan etkileyebilmektedir (Bakker 2011, s.1). İşe adanmış çalışanlar, genellikle işlerine yönelik daha fazla çaba sarf ederlerken işlerine yönelik daha büyük fedakarlıklarda bulunabilmektedirler. İşe adanmışlık kavramı aynı zamanda iş tükenmişliğinin zıttı olarak da değerlendirilebilmektedir ve yüksek enerji ile işe şevkle katılımı içermektedir (Bakker vd., 2008, s. 82). Bu bağlamda Harter ve diğerleri (2002) de işten tatmin ve bağlılık duyan bireylerin işe olan adanmışlıklarının yüksek olduğunu dile getirmektedir.

İşe adanmışlık, Anitha'nın (2014, s. 37) tanımına göre bir çalışanın bağlı olduğu kuruma ve onun değerlerine olan bağlılık ve katılım düzeyini ifade etmektedir. İşine kendini adanmış bir birey, işinin gerektirdiği görev ve yükümlülüklerin farkında olup, kurumun amaçlarını bilir ve çalışma arkadaşlarını kurumsal hedeflerin başarısı için motive etmektedir. Bu konu üzerine odaklanan modern çağ çalışmalarında işe adanmışlık kavramının özellikle tükenmişlik üzerine yapılan araştırmalar tarafından belirginleştirildiği görülmektedir (Bakker vd., 2008, s. 24). Tükenmişlik durumuyla karşı karşıya kalan bireylerin tam tersine kendini işlerine adanmış olan çalışanlar işleriyle etkin ve dinamik bir ilişki kurmaktadır. Bu sayede adanmışlık düzeyi yüksek olan bireyler görevlerini stres altında ve zorlayıcı bir biçimde değil, ilgi çekici olarak algılamaktadırlar (Bakker vd., 2014, s. 55).

İşe adanmışlık kavramını temel alarak yapılan araştırmalar, işe adanmışlık düzeyi yüksek olan bireylerin, hayatlarına etki eden olaylar üzerinde aktif ve enerjik bir tutuma sahip olduklarını göstermektedir (Bakker, 2010; Schaufeli vd., 2001). Bu bağlamda işlerine adanmış çalışanlar, neşe, mutluluk ve coşku gibi olumlu duygular hissetmekle birlikte kişisel işlerini ve olanaklarını yaratarak bu adanmışlıklarını diğerlerine aktarmaktadırlar (Bakker ve Demerouti, 2008, s. 215).

Barnes ve Collier'in (2013) görüşleri kapsamında Schaufeli ve Bakker (2004) ile Bakker ve Demerouti (2008)'nin işe adanmışlığı kavramsallaştırmaları, iyi tanımlanmış, spesifik ve uyumlu bir biçimde işlevselleştirilmiş hem pratik uygulamalara hem de ampirik araştırmalara açık bir psikolojik durum olarak ele alınmaktadır. Bununla birlikte Schaufeli ve Bakker (2010)'a göreyse çalışanların kendilerini işlerine adanmaları ile çalışan adanmışlığı birbirinden ayrılmaktadır. Bu iki kavram her ne kadar aynı anlamda

kullanılabilecek gibi görünse de gerçekte birbirlerinden oldukça farklıdır. Bu kapsamda işe adanmışlık kavramı kişilerin görev ve sorumlulukları ile kurduğu pozitif yönlü tecrübelerini ve duygusal anlamdaki bağlılıkları içerirken, çalışan adanmışlığı kavramı ise kişilerin bağlı oldukları örgütlere yönelik genel ilişkisini içermekte olup örgütsel bağlılık, motivasyon ve örgüte yönelik tutumları barındırmaktadır (Schufeli ve Bakker, 2010, s. 49).

2.2.2. İşe Adanmışlığın Önemi

Çalışanların işlerine olan bağlılıkları hem bireysel faydalar sağlamakta hem de çalıştıkları kurumların amaçlarına hizmet etmektedir. Bu bağlılık, bireylerin kurumlarının hedeflerine uyum sağladıklarının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir ve iş sırasında duygusal tepkilerin sergilenmesi, işe adanmışlık düzeyini belirleyen önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir (Nadler ve Lowery, 2009, s. 34).

Hughes ve Rog (2008, s. 749) tarafından gerçekleştirilen çalışmalarda belirtildiği üzere işlerine kendini adayın bireyler, çalıştıkları kurumlar için çeşitli katkılarda bulunmaktadır. Bu katkılar ise şu şekilde sıralanabilmektedir (Hughes ve Rog, 2008, s. 749):

- İşe adanmışlık yaşayan bireyler kurumları hakkında içten ve olumlu değerlendirmeler yapmaktadırlar.
- İşe adanmışlığı yüksek olan kişiler işlerinde gönüllü olarak kalmayı tercih etmekte, bu sayede personel devir oranını asgari seviyelere çekmektedirler.
- Olumlu bir marka imajı yaratmakta etkin rol üstlenen işe adanmış bireyler bunu uzun süre devam ettirmekte de büyük rol oynamaktadırlar.
- Gösterdikleri yüksek çaba sayesinde verimlilik, memnuniyet ve kalite gibi kavramlara pozitif katkılar sağlamaktadırlar.

Maddeler halinde açıklanan bu faydalar, kurumlar için sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. İşlerine adanmışlık gösteren bireyler, özel hayatlarında da iç huzura erişip psikolojik olarak kaliteli bir yaşam sürdürmekte ve kurumları adına önemli olumlu etkiler yaratmaktadırlar. Bu sebeple kurumların işe adanmışlık konusuna yeterli önemi vermeleri oldukça önemlidir.

2.2.3. İşe Adanmışlığın Boyutları

Alanyazın incelendiğinde işe adanmışlıkla ilgili çeşitli boyut sınıflandırmalarının yapıldığı görülmektedir. İşe adanmışlık kavramının boyutlarının belirlenmesinde öne çıkan isimlerden biri de William Kahn'dır. Kahn, işe adanmışlık kavramını 1990 yılında tanımlamış ve bu kavramı fiziksel, bilişsel ve duygusal olmak üzere üç ana boyuta ayırmıştır. Diğer yandan Maslach, 2001 yılında ele aldığı çalışması kapsamında bu kavramı yeterlilik, enerji ve bütünleşme şeklinde üç farklı boyutta ele almıştır. Schaufeli'nin ise 2002 yılında işe adanmışlık kavramını adanma, yoğunlaşma ve dinçlik olarak sınıflandırdığı görülmektedir. Bu araştırmada çalışanların yaşlarına bağlı olarak değişkenlik gösteren iş tatmin düzeylerimim işe adanmışlık üzerindeki etkileri göz önünde bulundurarak, işe adanmışlığı fiziksel, duygusal ve bilişsel boyutlarıyla incelemenin daha uygun olacağı öngörülmektedir. Bu nedenle Kahn'ın (1990) işe adanmışlık boyut sınıflandırması temel alınmaktadır ve bu doğrultuda bilişsel, fiziksel ve duygusal olarak sınıflandırılan işe adanmışlık boyutlarına odaklanılmaktadır.

1. Fiziksel Adanma:

Fiziksel adanma kavramı bireyin fiziksel anlamda işine tam bir odaklanma sergilemesi, enerji harcama kapasitesini zorlayacak şekilde yoğun bir çalışma ortaya koyması ve sahip olduğu tüm bedensel imkanları iş performansına adanmış olması anlamına gelmektedir. Bu bağlamda fiziksel adanma boyutu, kişinin işine bedenen tam bir bağlılık göstermesini, üst düzey bir performans sergilemek adına kişilerin tüm gücünü işine aktarmasını, sürekli ve yoğun bir çalışma temposu içinde olmasını ve ciddi bir enerji sarf etmesini gerekli kılmaktadır (Aktaş ve Akdemir, 2019, s. 309).

2. Duygusal Adanma:

Duygusal adanma boyutu, bireylerin işlerine karşı derin bir duygusal ilişki geliştirmeleri, bu alana enerji ve hevesle yaklaşmaları, işlerinde gurur ve memnuniyet hissetmelerleriyle birlikte işlerine yönelik pozitif duygular taşımaları şeklinde tanımlanmaktadır. Bu boyutta çalışanların işlerine canlılık ve coşku ile bağlanmaları, işlerine karşı olumlu duygular beslemeleri ve işleriyle kuvvetli bir duygusal bağ kurmaları gereklidir (Merdan, 2021, s. 210).

3. Bilişsel Adanma:

Zihinsel adanma, çalışanın işine tam anlamıyla yoğunlaşması, iş sırasında dikkatini bütünüyle işine yöneltmesi, işine özenle yaklaşması ve yoğun bir konsantrasyon sergilemesi olarak tanımlanmaktadır (Kanbur ve Kanbur, 2018, s. 34). Bu bağlılık boyutu, çalışanın zihnini tamamen işine adanmasını, bilgi ve dikkatini iş üzerinde yoğunlaştırmasını gerektirmektedir. Özetle çalışanın işle meşgul olduğu sırada çevresindeki her şeyi unutup işine dalmış olması bu boyutun beklentisini şekillendirmektedir (Algan Atabay, 2019, s. 47).

İşe adanmışlığın bu boyutlarının yanı sıra dinçlik, enerji, bütünleşme gibi boyutlarının bulunması söz konusu kavramın geniş bir kapsama sahip olduğunun göstergesi olarak değerlendirilebilmektedir. Bu çalışmanın konusundan yola çıkarak daha önce sunulan iş tatmini hakkındaki bilgiler ile işe adanmışlık kavramı hakkındaki bilgiler arasında bir bağlantı kurulduğunda, her iki kavramın da aynı amaca hizmet ettiği söylenebilmektedir. Bununla birlikte işe adanmışlık ile iş tatmini arasında kurulan ilişkinin çift yönlü etkileme potansiyeline sahip olduğunu söylemek de mümkündür.

2.2.4 İşe Adanmışlığın Sonuçları

Araştırmalar, işe adanmışlık ile iş tatmini, performans artışı, düşük işten ayrılma oranı ve örgütsel bağlılık gibi olumlu sonuçlar arasında güçlü bir ilişki olduğunu göstermektedir (Salanova vd., 2005, s. 1218). Bu bağlamda özellikle işletmelerin yönetim yaklaşımları, takdir edilme, arkadaşlık ve çalışma koşulları gibi unsurların işe adanmışlığı etkilemekte önemli rol oynadığı tespit edilmiştir (Şendoğdu ve Altındağ, 2022, s. 2). İş hayatının büyük bir kısmını kapsayan bireyler için fiziksel çalışma ortamı, kariyer imkânları ve ücret gibi dışsal faktörlerin yanı sıra iş doyumu, değerler sistemi ve motivasyon gibi bireysel anlamdaki unsurlar da kalite ve verimliliği belirlemede etkin roller üstlenmektedir (Değerli ve Birol, 2020, s. 105). Çalışanların maaş, yöneticiler ve iş arkadaşlarıyla ilişkileri, terfi imkânları, kariyer fırsatları ve çalışma koşulları gibi etmenler, söz konusu kişilerin örgüte olan bağlılıklarını artırma veya azaltma yönünde etki etmektedirler (Uyanık, 2022, s. 106). İşe adanmışlığı yüksek düzeyde olan bireylerin, yüksek verimlilik, sorumluluk ve sadakat duygusu taşıdıkları kabul edilmektedir (Balay, 2000, s. 238).

İşe adanmışlık kavramı çalışanların şirket içindeki pozitif yönlü tutum ve davranışlarının artırılmasına yardımcı olmaktadır (Alioğulları, 2020, s. 166). Bu

doğrultuda, çalışanların kurumsal hedeflere yönlendirilmesi ve bu amaçlara ulaşmalarının sağlanması, onların karar süreçlerine dahil edilmelerini gerektirerek iş tatminlerinin artırılması amacıyla şirketler tarafından çeşitli uygulama ve politikaların oluşturulmasını gerekli kılmaktadır (Gupta ve Sharma, 2016, s. 9).

Çalışanların işlerine olan bağlılıkları, kurumsal yapı içerisinde olumlu davranışların kökleşmesine imkan tanımaktadır (Alioğulları, 2020, s. 166). Bu adanmışlık seviyesinin artırılması ise hem ürün hem de hizmet standartlarının yükselmesine, müşteri ilişkilerinin kuvvetlenmesine, kurumsal imajın güçlendirilmesine, stratejik amaçlara ulaşılmasına, rekabet avantajının elde edilmesine ve genel verimlilik düzeyinin artırılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca kurumsal anlamda büyüme yaşanmasına ve marka değerinin yükselmesine yardımcı olan işe adanmışlık bağları, kuruma bağlı bir müşteri kitlesinin oluşturulmasını da desteklemektedir (Meriç, 2018, s. 44).

Çalışanların işe olan katılımlarını artırarak onların işe alım süreçlerinde bu faktörleri önceliklendirmek, kurum için olumlu sonuçlar elde edilmesine fırsat vermektedir (Yıldırım, 2020, s. 95). Diğer yandan çalışanların yapmakta oldukları işlerle ve bağlı oldukları işletmelerle kurmuş oldukları etkileşimin yapısı, verimlilik seviyesini artırıcı ya da azaltıcı etkiler yapabilmektedir. Söz konusu etkileşimin olumsuz olması bireylerin tükenmişlik sendromu yaşamalarına yol açabilirken olumlu olması ise işle uyumluluğun artırılmasını sağlayarak entegrasyonun oluşmasına fırsat vermektedir (Ardıç ve Polatçı, 2009, s. 37-38).

İşe adanmışlık, çalışanların işlerinde gösterdikleri konsantrasyon ve enerjiyi de içermekte olup, bu durum onların işlerine etkin bir şekilde katkı sağlamalarını ve değişiklikler ile yenilikler ayak uydurmak üzere ek sorumluluklar üstlenmelerini mümkün kılmaktadır (Leiter ve Bakker, 2010, s. 3).

Özetlemek gerekirse işe sıkı sıkıya bağlanma, çoğu zaman hem kurumsal hem de bireysel düzeyde olumlu sonuçlara yol açmaktadır. Bununla birlikte bu bağlılığın yoğunluk derecesinin aşırı seviyelere ulaşması, bazı olumsuz etkilerin ortaya çıkmasına da neden olabilmektedir. Özellikle işe odaklanma boyutunun aşırı düzeyde olması, kişilerin iş bağımlısı haline gelmelerine sebep olurken özel hayatlarını ikinci plana atmalarına sebebiyet verebilmektedir (Endirlik, 2019, s. 11). Yapılan işe karşı aşırıya kaçan bağlılıklar sergilemek, bireylerde olumsuz duygusal reaksiyonlara yol açabilmekte

ve bu durum zamanla hem bireylerde hem de kurumlarda zararlı sonuçlara neden olabilmektedir. Bu doğrultuda insanların yaşam döngüsünde özellikle belirli yaşlarda duygusal hassasiyetlerinin oluşabileceği göz önünde bulundurulduğunda kişilerin yaptıkları işe bağlı olarak alabilecekleri zararlara karşı açık olduklarını söylemek mümkündür. Bunun da zamanla onların iş tatminlerinin düşmesine yol açarak işten ayrılma niyetlerini tetikleyeceği öngörülmektedir.

2.3. Kuşak Farklılıkları

Çalışmanın bu bölümünde öncelikle kuşak kavramına ilişkin bilgiler sunulmakta, ardından Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşağına dair kapsamlı bilgiler verilmektedir.

2.3.1. Kuşak Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Kuşak terimi, aynı dönemlerde dünyaya gelmiş bireyler topluluğunu, buna bağlı olarak da bir nesli tanımlamaktadır. Bu kapsamda kuşak; belli bir zaman diliminde doğmuş, yaşam süreçlerinde aynı sosyal, finansal ve tarihsel deneyimlerden etkilenmiş ve birbirleri ile paralellik gösteren değerlere sahip insan gruplarını kapsamaktadır. Bu nedenle da her kuşağın diğer kuşaklara göre bazı avantajları ve dezavantajları olduğu ifade edilebilmektedir (Lower ve Schwarz, 2008, s. 80-85).

Mannheim, kuşaklar olgusunu Ferdinand Tonnies'in toplumsal davranışları konu edindiği cemaat ve cemiyet kavramları arasındaki ilişki çerçevesinde incelemesiyle dikkat çekmektedir. Tonnies'in değerlendirmeleri kapsamında cemaat, bireysel özelliklerini bir kenara bırakarak ortak değerler etrafında kenetlenmiş insan topluluklarını belirtirken; cemiyet, bireyselliğin öne çıktığı, formal bir yapı üzerine kurulu kolektif bir varoluşu tanımlamaktadır (Tonnies ve Loomis, 2002, s. 33-34).

Mannheim'in incelemeleri dahilinde kuşaklar, ne organik bağlarla birbirlerine sıkı sıkıya bağlanmış cemaatler gibidir ne de belirli bir amaca hizmet etmek için formal kurallar çerçevesinde oluşturulmuş cemiyetler gibidir. Bununla birlikte Mannheim kuşaklar arasında hiçbir bağın bulunmadığı iddiasını ileri sürmekten kaçınmaktadır. Tam tersine kuşaklar arasındaki ilişkilerin yeni bir sosyal grup yarattığını ortaya koymaktadır. Mannheim'e göre kuşak olarak nitelendirilen bu sosyal grubu "konum" kavramı üzerinden analiz etmek mümkündür. Aynı yıllarda doğmuş kişiler, aynı tarihsel ve sosyal gerçekliklerden etkilenmekte ve böylece o dönemin neslini, yani kuşağını meydana

getirmektedirler. Kuşakların oluşumunda asıl belirleyici olan yapı ortak konumdur ve bu durum, kuşakların davranışlarının anlaşılmasına imkân tanımaktadır. Farklı kültürel ve ekonomik koşullarda yetişmiş olsalar dahi bu ortak konum sayesinde kuşaklar arasındaki bağlantılar anlamlandırılarak açıklanabilmektedir (Mannheim, 1970, s. 163-167).

Strauss ve Howe'un 2009 yılındaki çalışmalarına göre kuşaklar arasındaki dönüşüm, zaman içerisinde dört kuşaklık bir döngüsel süreç izlemektedir. Her kuşak, kendisinden önceki ile etkileşim içinde olarak zaman içinde bir diğerinin yerine geçmektedir. Çeşitli isimlerle adlandırılan bu kuşaklara bir sistem içerisinde etkileşimli olarak yer değiştirmekte ve birbiri ardına sıralanmaktadır. Bu sürecin bir parçası olan her kohort, tarihsel olayların etkisi altında şekillenmekte ve bir önceki kuşaktan aldıkları ile gelecek kuşakların özelliklerini belirlemektedir. Bu süreçlere "kuşak döngüsü" adı verilmekte ve bu döngünün her bir adımı belirli bir düzen içinde tekrar etmektedir (Strauss ve Howe, 2009, s. 3-7).

2.3.2. Kuşak Kuramları

Karl Mannheim, bir Alman sosyolog olarak öne çıkmakta olup 1928 yılında kaleme aldığı eserinde kuşaklar kuramını ilk defa ortaya koymasıyla dikkat çekmektedir (Taylor, 2008, s. 53). Bu kuram, özellikle Inglehart (1997'den akt. Lester vd., 2012, s. 61) ve daha sonra Strauss ve Howe (1991) tarafından ele alınarak günümüz kuşaklarını tanımlayan ve tartışmalara yol açan bir çerçeve sunmuştur. Söz konusu kuramsal çerçeve zamanla "Strauss-Howe Kuşak Kuramı" olarak da anılmaya başlanmıştır ve bu teoriye göre belirli dönemlerde doğan ve aynı yaş dilimindeki bireylerin benzer davranış kalıplarını sergiledikleri ve her kuşakla birlikte bu özelliklerin değişim gösterebildiği iddia edilmektedir (Moss, 2010, s. 234).

Kuşaklar kuramı, toplumları etkileyen büyük tarihsel olayların ve sosyal değişikliklerin (mali buhranlar ve savaşlar sonucunda kaynak dağılımındaki önemli değişiklikler gibi) kişilerin değer yargılarını, tutumlarını ve davranış eğilimlerini şekillendirebildiğini öne sürmektedir. Bu bağlamda söz konusu kuram kapsamında kuşaklar, bahsi geçen türden olaylar sırasında değil, fakat olayların gerçekleştiği dönem boyunca bireylerin kişilikleri ile şekillenmektedir. Bu nedenle belirli bir dönemde doğmuş ve aynı yaş aralığında bulunan kişilerin benzer eğilimler ve bilişsel davranışlar

sergileyebildikleri belirtilmektedir. Ayrıca bu etkilerin zaman içinde devam edebileceği de düşünülmektedir (Moss, 2010, s. 38).

Kuşak teorilerine yönelik eleştirilerin merkezinde bireylerin biyolojik gelişim süreçleri bulunmaktadır. Bu eleştiriler kapsamında yaşam boyu karşılaşılan çeşitli deneyimler ve yaşın ilerlemesi gibi faktörler, bireylerin değer yargıları, tutumları, inançları, davranışları ve yönelimlerinde meydana gelen değişikliklerin asıl nedeni olarak gösterilmektedir. Ancak kuşak teorisi, bu değişimlerin temelinde yatan neden olarak biyolojik faktörler yerine sosyal yapılara işaret etmektedir (Sessa vd., 2007'den akt. Moss, 2010, s. 46).

Günümüz iş dünyasında, farklı kuşaklar bir arada çalışma ortamını oluşturmaktadır. Türk Dil Kurumu kuşak kavramını, benzer yaşam tecrübeleriyle şekillenmiş yirmi beş ile otuz yıllık zaman dilimlerinde doğan bireyler topluluğu olarak tanımlamaktadır (TDK, 2024). Dolayısıyla kuşaklar arasındaki farkları kesin hatlarla belirlemek zordur. Genellikle aynı dönemde doğmuş, ortak değerlere ve yaşam tarzlarına sahip, belirli tarihî olaylar ve eğilimler tarafından etkilenmiş kişiler topluluğu kuşak olarak adlandırılabilir (Altundağ, 2012; Chen, 2010; Lower, 2008; Delahoyde, 2009; Manion, 2009). Dolayısıyla kuşak denilince, belli bir dönemde doğmuş insanlardan ziyade, ortak değerleri paylaşan topluluklar kastedilmektedir.

Ülkelerin her birinde eş zamanlı olarak doğan insanların aynı kuşak özelliklerini taşıdığı söylenememektedir. Örneğin Batı ülkelerindeki yıl ve olay farklılıklarına bağlı olarak o bölgenin kuşakları Türkiye'dekinden farklılaşabilmektedir. Türkiye'de yapılan kuşak ayrımları ise kısaca şu şekilde sıralanabilmektedir (Kuran, 2012; Mesutoğlu, 2013; Ayhun, 2013):

- 1925 ile 1945 arası Sessiz Kuşağı
- 1946 ile 1964 arası Bebek Patlaması Kuşağı
- 1965 ile 1979 arası X Kuşağı
- 1980 ile 1999 arası Y Kuşağı
- 2000 sonrası da M ya da Z Kuşağı

2.3.3. Kronolojik Olarak Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşak teorisinin öncüsü olarak kabul edilen Mannheim'ın çalışmalarını ilerleten ve günümüzün kuşak araştırmalarının prestij kazanmasına öncülük eden Strauus ve Howe (1992) gibi araştırmacılar, kuşakların bireylerin davranış ve karar verme süreçlerine olan etkisinde ortak bir noktada buluşmaktadır (Howe ve Strauss, 1992, s. 41-45). Hem iş yaşamında hem de sosyal yaşamda kuşakların davranışlarını açıklamaya yönelik birçok araştırmanın yapıldığı görülmektedir ve bu yönde çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılarinsa benzer davranışları tetikleyen olayların, kuşakların karar verme stillerini şekillendirdiği konusunda fikir birliği içinde olduğu görülmektedir. Bu bağlamda aynı tarihsel ve sosyal olaylara tanıklık etmiş bir neslin, bu olaylara karşı geliştirdiği ortak bir bilince sahip olduğu söylenebilmektedir. Örneğin derin etkileri bulunan bir dünya savaşına tanıklık etmiş olan bir neslin politika görüşlerinin ortak bir paydada birleşmesi ve bu politik görüşlerin hem finansal hem de sosyal kararları etkilemesi kaçınılmazdır. Finansal krizler gibi olağandışı ekonomik, kültürel ve sosyal etkiler barındıran dönemleri yaşamış nesiller için de benzer bir durum söz konusudur. Bu tür dönemler, yaşayan insanları derinden etkilemekte ve bu etkilerse kuşakların belirli olaylara yönelik davranışlarını şekillendirmektedir. Bu perspektiften hareketle hem iş hayatında hem sosyal hayatta hem de ekonomik yaşamda bireylerin davranışlarının, buldukları kuşağın etkileri altında şekillendiği yorumu yapılabilmektedir (Gürbüz, 2015, s. 41-43).

Bir kuşak içinde yer alan bireyler, sadece geçmiş tecrübeleri paylaşmakla kalmamakta aynı zamanda diğer kuşak üyelerinin de benzeri arka plan tavırlarını benimsemekte olduklarına dair ortak bir hissiyat taşımaktadırlar. Bu bağlamda kuşak üyeleri arasında yalnızca ortak özelliklerin bulunmasından ziyade ortak bir zihniyetin de bulunduğu ifade edilebilmektedir (Corsten, 1999, s. 258).

Dünya genelinde yaygın kabul gören bir sınıflandırmada kuşaklar beş farklı kategoride değerlendirilmektedir ve bu kategoriler şu şekilde listelenebilmektedir (Twenge vd., 2010, s. 1118):

- 1925 ila 1945 yılları arasında, İkinci Dünya Savaşı öncesi dönemde doğan bireyleri kapsayan “Sessiz Kuşak”.

- 1946 ila 1964 yılları arasında savaş sonrası dönemin getirdiği “Bebek Patlaması Kuşağı”.
- 1965 ila 1981 yılları arasında doğan bireyleri kapsayan “X Kuşağı”
- 1982 yılından 1999 yılına kadar doğmuş olan bireyleri kapsayan “Y Kuşağı”.
- 2000 yılı itibariyle doğan “Z Kuşağı”.

Kuşakların tanımlanması ve davranışlarının incelenmesi sürecinde araştırmacılar arasında sonuçlar üzerinde geniş bir fikir birliği olduğunu söylemek güçtür. Her ne kadar kuşakların isimlendirilmesi ve sınıflandırılması küresel olarak kabul edilse de kuşakların başlangıç ve bitiş yılları, yani bireylerin doğum yılları arasında belirgin bir fikir ayrılığı mevcuttur. Bu konudaki fikir ayrılıkları Tablo 2.1’deki gibidir.

Tablo 2.1. Kuşakların Sınıflandırılması

| Yazarlar | Kuşakların Tanımları | | |
|----------------------------|----------------------|-----------------|-----------------|
| | X Kuşağı | Y Kuşağı | Z Kuşağı |
| Appelbaum (2005) | 1961-1981 | | |
| Broadbridge (2007) | | 1977-1994 | |
| Cennamo ve Gardner (2008) | 1962-1979 | 1980 ve sonrası | |
| Hammill (2005) | 1965-1980 | 1981-2000 | 2001 ve sonrası |
| Chen ve Choi (2008) | 1965-1977 | 1978 ve sonrası | |
| Gürsoy (2008) | 1961-1980 | 1981-2000 | |
| Kuran (2010) | | | 2000-2020 |
| Jurkiewicz (2000) | 1963-1981 | | |
| Jurkiewicz ve Brown (1998) | 1961-1981 | | |
| Oblinger (2005) | | | 2000 ve sonrası |
| Lamm ve Meeks (2009) | 1961-1980 | 1981-2000 | |
| Lyons (2007) | 1965-1979 | 1980 sonrası | |
| Parker ve Chusmir (1990) | | | |
| Sessa (2007) | 1964-1982 | 1983 ve sonrası | |
| Smola ve Sutton (2002) | 1965-1977 | | |
| Wong (2008) | 1965-1981 | 1982-2000 | |
| Williams ve Page (2011) | 1965 – 1976 | 1977 – 1994 | 1994 ve sonrası |
| Howe ve Strauss (2000) | 1961-1981 | 1982-2000 | |

Kaynak: Yüksekbilgili, 2016, s. 1395

Ele alınan çalışmanın sonraki bölümünde de konu akışını sağlamak adına genel olarak kabul gören 5 farklı kuşağa ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

2.3.4. Sessiz Kuşak

1925-1945 yılları arasında doğmuş olan bireyler, Sessiz Kuşak olarak adlandırılan nesle ait olarak değerlendirilmektedirler. Bu kuşak aynı zamanda geleneksel kuşak olarak da bilinmektedir. Bu kuşağın dönemi Birinci Dünya Savaşı gibi birçok önemli olayı içermekte olup, sessiz kuşağın incelenmesi birkaç farklı bölümün incelenmesini gerektirmektedir. Bunlardan biri de 1929 yılını kapsamaktadır. 1929 yılında meydana gelen Büyük Buhran, dünya ekonomisini derinden sarsmış ve bu durum, sessiz kuşağın düşünce ve davranışları üzerinde olumsuz etkiler bırakmıştır. Türkiye açısından değerlendirildiğinde Cumhuriyetin kuruluşu ve sonrasında yaşanan savaşlar ile zorluklar, bu kuşağın gerek sosyal gerekse ekonomik olarak diğer kuşaklara göre daha zorlu bir dönemden geçtiğine işaret etmektedir (Ayhün, 2013, s. 95-98).

Sessiz kuşak mensuplarının dünyaya yönelik bakış açıları zorlu zamanların ardından umut dolu bir gelecek inşa etme arzusu ile şekillenmektedir. Bu kuşakta değerlendirilen bireyler, tarım temelli yaşamdan üretime kayan bir düzene geçişin öncü adımlarını atmalarıyla dikkat çekmektedirler. Bu geçiş sürecinde kullanımına başlanan seri üretim sayesinde ise söz konusu dönemdeki bireyler gelen yeniliklere uyum sağlayarak kesintisiz bir biçimde pratik bir yaşam tarzını benimsemişlerdir (Zemke vd., 2013, s. 35).

Sessiz kuşaktan bahsederken savaşın onların hayatındaki derin etkisini göz ardı etmemek gerekmektedir. Bununla birlikte sessiz kuşak üyeleri, otoriteye saygı, vatanseverlik, insanlara ve kurumlara karşı derin bir sadakat sergilemeleriyle karakterize edilmektedirler. Teknolojik gelişmelerden uzak bir duruş sergileyen bu kuşak, kariyer planlamalarında uzun vadeli düşünce yapılarıyla dikkat çekmektedirler (Lancaster ve Stillman, 2004, s. 3-4).

2.3.5. Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek patlaması nesli, 1946 ile 1964 yılları arasında dünyaya gelen bireylerin oluşturduğu kuşağı içermektedir. İkinci Dünya Savaşı'nın sona ermesiyle düşüş gösteren nüfusun yeniden artışa geçtiği bu dönemde doğan çocuklar "Bebek Patlaması" şeklindeki

tanımlamayla ifade edilmektedirler. Savaş sonrası yaşanan toplumsal, finansal ve kültürel dönüşümler, bu neslin davranış kalıplarını ve dolayısıyla görüş ve düşünce yapılarını şekillendirmede etkili olmuştur. Dönemin popüler iletişim araçlarından olan radyonun yaygın biçimde kullanıldığı ve bilgi teknolojilerinin temellerinin atıldığı bu dönem, insan hakları ve özgürlükler alanında da önemli gelişmelerin yaşandığı bir zaman olarak değerlendirilmektedir. Bu bağlamda radyo teknolojisindeki ilerlemeler ve televizyonun icadı ile medya üzerinde etkili olan büyük şirket reklam ve medya propagandaları, yayıncılık anlayışının farklı bir boyut kazanmasının temelini atmıştır (Adıgüzel vd., 2014, s. 171; Lancaster ve Stillman, 2004, s. 3-4). Türkiye’deyse darbe girişimlerinde bulunulan dönemlerin getirdiği siyasal belirsizlikler, bebek patlaması kuşağının sosyal ve politik tavırlarını etkilemede aktif rol oynamasıyla belirginleşmektedir.

Bebek patlaması kuşağında değerlendirilen kişiler, başarının sıkı çalışma ve fedakârlık gerektirdiği inancına sahiptir. Bu anlayışla iş hayatında özverili ve çalışkan olarak tanımlanan bu kişiler, aynı zamanda otoriteye ve hiyerarşik düzene büyük saygı gösteren bireyler olarak bilinmektedirler (Tolbize, 2008, s. 3).

2.3.6. X Kuşağı

X kuşağı, 1965 ile 1981 yılları arasını kapsayan zaman diliminde dünyaya gelmiş bireyleri kapsamaktadır ve bu kuşağın fertleri, 2020 itibariyle 39 ile 55 yaş aralığındadır. Hem örgütsel yapılar üzerine hem de pazarlama stratejileri açısından önemli ölçüde incelenmiş olan bu kuşak, Sovyetler Birliği’nin çöküşü ve AIDS salgını gibi dönemin kritik olaylarına tanıklık etmeleriyle öne çıkmaktadır. Ayrıca ekonomik anlamdaki istikrarsızlık dönemlerinde işten çıkarmaların ve şirketlerin küçülmelerinin en yoğun yaşandığı dönemlere de tanıklık etmiş olan X kuşağı mensupları, yaşamlarını sürdürebilmek için çalışmayı ilke edinmeleriyle dikkat çekmektedirler. Söz konusu döneme denk gelen süreçte teknolojinin hızlı gelişimi, kişisel bilgisayarların hem sosyal hem de iş hayatında hızla yaygınlaşmasına yol açmıştır. Bununla birlikte yine aynı dönemde X kuşağı bireyleri, kendilerinden önceki kuşaklara göre daha fazla teknolojiye ilgi duymalarıyla belirginleşmekte ancak kendilerinden sonraki kuşaklarla kıyaslandığındaysa teknolojiyle daha az etkileşim içinde oldukları görülmektedir (Twenge vd., 2010, s. 1120-1122).

X kuşağı, internetin yaygınlaşmasında önemli rol oynamış bir nesil olarak da değerlendirilmektedir. İş yaşamlarında çeşitli internet ve elektronik posta hizmetlerine ilişkin beklentileri yüksek olan X kuşağı bireyleri, aldıkları hizmetlerde kaliteyi yeterli bulmadıklarında sağlayıcılarını değiştirmeye yönelik bir tutum sergilemektedirler. Bu konu üzerine gerçekleştirilen çalışmalar ilgili dönemdeki bireylerin eğitim seviyeleri ile bilgisayar kullanımları arasında belirgin bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda X kuşağı Amerika Birleşik Devletleri'nin en eğitilmiş nesli olarak kabul edilmektedir (Reisenwitz ve Iyer, 2009, s. 93).

Şiddet gibi olumsuz davranışların ve boşanma oranlarının arttığı bir dönemde doğan X kuşağı kişileri, bu zorluklar karşısında daha erken yaşlarda olgunlaşmak zorunda kalmıştır. Bu durum da onların aile değerlerine olan bağlılıkları ve yüksek sorumluluk bilinci ile kendilerini eğitim yönünde geliştirmelerine olanak sağlamıştır. Aynı zamanda böylesine bir durum, X kuşağının kendinden önceki nesillere nazaran daha az geleneksel davranışlar sergilemelerine de neden olmuştur. Ailevi yükümlülükleri erken yaşlarda üstlenen ve ekonomik bağımsızlıklarını kazanan bu bireyler, daha özgürlüğe düşünmeye sahip olmakla ve bireysel davranışlar sergilemekle karakterize edilmektedirler. Bütün bunların yanı sıra genç yaşta yetişkinliğe adım atan X kuşağı, iş hayatında, bebek patlaması kuşağından daha modern ve yaratıcı bir çalışma ortamını benimsemektedir (Williams ve Page, 2011, s. 6-7). İşlerini en iyi şekilde yaparak daha iyi yaşam koşulları elde edeceklerine inanmaktadırlar. Dolayısıyla daha az çocuk sahibi olup para kazanmaya daha fazla odaklanmışlardır (Çetiner, 2014, s.17).

Literatürdeki çalışmalar, globalleşme sürecinde teknolojiye olan ilginin Amerika'nın ilerlemesine katkıda bulunan temel faktörlerden biri olarak kabul edildiğini ortaya koymaktadır. Bireylerin özgür hareket etme ve öncelikle kendi çıkarlarını düşünme eğilimleri, bu dönemde girişimcilik karakterinin güçlenmesine neden olmuştur. Bu bağlamda teknolojik ilerlemelerle birlikte, Amerikan tarihinin bu dönemde gördüğü en etkin girişimci kuşağının ortaya çıktığı ifade edilmektedir (Howe ve Strauss, 2007, s. 84).

Türkiye'de ise X kuşağı, geleneksel değerlerin korunmasında öncülük etmesiyle ön plana çıkmaktadır. Bu kuşak, toplumsal sorunlara karşı duyarlı bir yaklaşım sergilemektedir ve önceki kuşaklara kıyasla markalara daha belirgin bir ilgi göstermektedir. Böylece X kuşağı, kimliklerini markalar aracılığıyla ifade eden ilk kuşak

olarak anılmaktadır. Ayrıca söz konusu nesilde kadınların iş gücüne katılımının artması gibi iş hayatındaki dönüşümler de geleneksel aile yapısının evrimleşmesine katkıda bulunmuştur (Altuntuğ, 2012, s. 206).

2.3.7. Y Kuşağı

Y Kuşağı; Neden Kuşağı, Ben Kuşağı, iPod Kuşağı ve Ego Patlaması Kuşağı olarak çeşitli adlandırmalarıyla dikkat çekmektedir ve bu kuşak, 1982 ile 1999 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. 2020 yılından itibaren bu bireyler 21 ile 38 yaş arasında yer almaktadırlar. Tarihsel bir bakış açısıyla ele alındığında Y Kuşağı'nın önceki kuşaklardan ayırt edici en temel özelliğinin teknoloji odaklı bir dünyada doğmuş ve bu yönde büyümüş olmaları olduğu görülmektedir. Bu kuşakta değerlendirilen bireylerin, teknolojik inovasyonların hem finansal hem de sosyal yaşama derinlemesine etki ettiği bir dönemde yaşamış olmalarıysa küreselleşmenin artmasına zemin hazırlamıştır. Bu dönemde kaydedilen teknolojik ilerlemeleri takiben internet kullanımının yaygınlaşmasıyla birlikte küresel şeffaflık artmıştır. Bu nedenle Y Kuşağı'nın üyeleri, X Kuşağı'ndan teknolojiye olan meraklarıyla belirgin bir şekilde ayrılmaktadır. Bununla birlikte söz konusu kuşaktaki bireyler, bilgiye büyük bir değer atfetmeleriyle de öne çıkmaktadırlar. Bu kuşağın bireyleri, kültürel ve etnik çeşitliliği önemsemekle birlikte çeşitlilik açısından zengin bir dünyada yaşamış olmaları sayesinde yüksek sosyal farkındalık düzeyleri geliştirmişlerdir (Williams ve Page, 2011, s. 8-10).

Y kuşağındaki kişiler, genellikle her türlü bilgiyi derinlemesine sorgulama eğilimindedirler. Teknolojinin sunmuş olduğu kolaylıklar sayesinde bilimsel çalışmalardan kullanıcı yorumlarına, kişisel bilgilere kadar geniş bir yelpazede bilgiye anında erişim sağlamak, bu kuşağın üyelerine sınırsız bir sorgulama imkânı sunmaktadır. Ayrıca iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler, anlık mesajlaşma uygulamaları ve sosyal medya aracılığıyla hayatlarını daha etkin bir şekilde yönetmelerine ve çoklu görev yeteneklerini etkin bir biçimde kullanabilmelerine fırsat vermektedir (Öztunalı, 2019, s. 14-16).

Y kuşağındaki kişilerin kişilik gelişiminde aile bağlarının önemi büyük bir rol oynamaktadır. X kuşağı ebeveynler, boşanmaların sık yaşandığı bir dönemde büyümüş olmaları nedeniyle aile yapısının eksikliklerini hissetmişlerdir. Bu durum da Y kuşağına yönelik sürekli kontrol ve yaşamlarına aşırı müdahale şeklinde tezahür etmiştir. Bu türden

katı aile ilişkileri içerisinde yetişen Y kuşağı hem iş hem de sosyal yaşamda çeşitli güçlüklerle karşı karşıya kalmıştır. Bu kuşak için otorite figürü, denetleyici bir unsur olarak işlev görmekte ve onlara sık sık öğütlerde bulunmaktadır (Johnson ve Johnson, 2010, s. 102-104).

Y kuşağı, yetiştiği değişken dünya koşulları nedeniyle dinamik bir düşünce yapısına sahip olmasıyla dikkat çekmektedirler ve bilgileri hızlı bir şekilde işlemeleriyle belirginleşmektedirler. Bu durum da onların kolayca sıkılmasına yol açmaktadır ve dolayısıyla da bu kuşakta yer alan bireyler çalışma ve sosyal yaşamlarında sürekli olarak yenilikler aramaktadırlar (Lower ve Schwarz, 2008, s. 80). Yüksekbilgili ise, Y kuşağının iş yaşamından çok beklentisi olduğunu, işyerinin sosyal bir alan olduğunu düşündüğünü belirtmektedir (Yüksekbilgili, 2013, s.45).

2.3.8. Z Kuşağı

Z kuşağı, 2000 yılından sonra doğan bireylerden oluşmaktadır ve günümüzde hem Türkiye’de hem de global düzeyde genç nüfusun büyük bir kısmını temsil etmektedir (Twenge vd., 2010, s. 1118-1119). Bu kuşak, internetin var olmadığı bir dönemi hiç deneyimlememiş olmasıyla karakterizedir. Yani Z kuşağında yer alan bireyler doğrudan teknolojik çağda büyümeye başlamışlardır. Bu doğrultuda internet ve teknolojinin sunduğu yenilikler, dijitalleşen kimlik ve yaşamlar, onların varlığının ve kişilik özelliklerinin şekillenmesinde belirleyici olmuştur. Küresel terörizm ve terör saldırılarının artış gösterdiği, küresel ısınma gibi ciddi sorunlarla karşı karşıya kalan bu dönemde yetişen Z kuşağı, dünyayı güvensiz bir yer olarak görmekte, bu da onların küresel sorunlar konusunda daha yüksek bir farkındalık seviyesine ulaşmalarına katkıda bulunmaktadır. Aynı zamanda etnik ve kültürel çeşitliliğin, azınlık haklarının ve bireysel farklılıklara olan yaklaşımların evrenselleşmesi, LGBT gibi toplulukların güçlenmesiyle birlikte Z kuşağı bireyleri arasında “diğerlerine değer verme” anlayışı güçlenmektedir (Turner, 2015, s. 104-108; Williams ve Page, 2011, s. 10-11).

Z kuşağı, çeşitliliği en yüksek olan kuşak olarak tanımlanmaktadır. Amerika’da, çift ve çok ırklı popülasyonların en yoğun olduğu kuşak olan bu grup, nüfus artışı açısından en dinamik kuşağı temsil etmektedir. Aynı cinsiyetten ebeveynlerle büyüyen Z kuşağı bireyleri, diğer kuşaklara kıyasla daha açık fikirli ve çeşitliliğe daha saygılı bir yapı sergilemektedir (Shatto ve Erwin, 2016, s. 253-254).

Türkiye’deki Z kuşağına “kristal kuşak” adı verilmekte ve bu kuşak, hayatlarının büyük bir bölümünde sürekli çevrimiçi olan ve akıllı telefonlarla etkileşimde bulunan bir yapıya sahip olmasıyla dikkat çekmektedir. Toplumsal olaylar, teknoloji, ekonomi, sosyal adalet ve eşitsizlik gibi konularda duyarlılık gösteren Z kuşağı, teknolojik ilerlemelerle şekillenen bir kimliğe sahip olup bu yönüyle geçmiş kuşaklardan farklılaşmaktadır. Bütün bunların yanında söz konusu kuşağın, tarihin en yüksek eğitim seviyesine ulaşacağı öngörülmektedir (Taş vd., 2017, s. 1037).

Z kuşağında değerlendirilen kişilerin genel karakteristiklerine dair bir değerlendirme yapıldığında, şu özellikler öne çıkmaktadır (Altunbay ve Bıçak, 2018, s. 132-133):

- Çeşitli taşınabilir teknolojik cihazlar aktif olarak kullanılmaktadır.
- Önceki kuşaklara kıyasla bilgi işleme kapasiteleri gelişmiştir.
- Bireysel davranışlar sergilenmektedir.
- Z kuşağı bireyleri yenilikçi bir düşünce yapılarına sahiptirler.
- Sosyal medya, sosyal yaşantılarının merkezinde bulunmaktadır.
- Amaçlarına yönelik bir düşünce yapısını benimsemişlerdir.
- İsteklerinin hızlı gerçekleşmesini arzulamakta ve çabuk sıkılmaktadırlar.
- Kolaylıkla tatmin olmamaktadırlar.
- Hırs ve maddiyat odaklı kararlar almaktadırlar.

2.4. Hipotez Testleri

2.4.1. İş Tatmini İle İşe Adanmışlık Arasındaki İlişki

İnsan kaynakları yönetimi ve örgüt psikolojisi alanlarında yapılan çok sayıda araştırma, çalışanların örgüte olan tutum ve davranışlarını belirlemede iş tatmini, işe adanmışlık ve örgütsel bağlılık gibi faktörlerin önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Yapılan araştırmaların büyük bir bölümü, iş tatmininin örgütsel bağlılıkla doğrudan ilişki içerisinde olduğunu göstermektedir. Çalışkan ve Özkan (2020) tarafından Mersin’de görev yapan 424 hemşire üzerinde gerçekleştirilen araştırmada, örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça iş tatmininin de arttığı ve bu iki değişken arasında pozitif, anlamlı bir ilişki bulunduğu belirlenmiştir. Benzer şekilde, Yüksel ve Düşükcan (2019) beyaz eşya

sektöründe görev yapan 126 katılımcıyla yürüttükleri çalışmada, iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir korelasyon olduğunu saptamıştır.

Sağlık, eğitim ve turizm gibi farklı sektörlerde yapılan araştırmalar da benzer sonuçlar ortaya koymuştur. Örneğin, Karataş ve Güleş (2010) ilköğretim düzeyinde çalışan 204 öğretmen üzerinde yürüttükleri çalışmada, çalışma ortamı ve bireysel faktörlerin iş tatminini artırmasının, örgütsel bağlılığı da güçlendirdiğini tespit etmiştir. Başer ve İnce (2022) ise turizm işletmelerinde 277 iş gören üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmininin yalnızca işe bağlılık değil, aynı zamanda örgütsel bağlılıkla da pozitif ve anlamlı bir ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu bulgular, iş tatmininin sektör fark etmeksizin örgütsel bağlılık üzerinde istikrarlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi daha iyi anlamak için işe adanmışlık kavramı kritik bir rol oynamaktadır. İşe adanmışlık, çalışanın yaptığı işten duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak doyum almasını ve bu sayede işine yönelik güçlü bir motivasyon hissetmesini ifade eder. Literatürde, yüksek işe adanmışlık düzeyinin yalnızca iş tatminini artırmakla kalmayıp, örgütsel bağlılığı da pekiştirdiği ortaya konulmuştur.

Büyükbeşe ve Göksalan (2018), tekstil sektöründe iş görenlerin işe adanmışlık düzeyleri ile iş tatmini ve işten ayrılma niyetleri arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada, iş tatmini ile işe adanmışlık arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki tespit etmiştir. Üstelik iş tatmini ve işe adanmışlık düzeyi düşük olan çalışanların işten ayrılma niyetinin daha yüksek olduğu, buna karşın tatmin ve adanmışlık düzeyi yükseldikçe örgütte kalma isteğinin arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum, iş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin, büyük ölçüde işe adanmışlık yoluyla da güçlendiğini göstermektedir.

Benzer şekilde, Arslan ve Demir (2017) tarafından İzmir’de doktorlar ve hemşireler üzerinde yapılan çalışmada, iş tatmini ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişki doğrulanmıştır. Sağlık çalışanlarının işlerine olan adanmışlığı ve iş tatmini arttıkça, örgütsel bağlılık seviyelerinin de aynı doğrultuda yükseldiği belirlenmiştir. Bu bulgu, yoğun çalışma temposu ve duygusal emeğin yüksek olduğu sağlık sektöründe dahi, iş tatmininin örgütsel bağlılığı güçlendirmede ne denli önemli olduğunu göstermektedir.

Adana’da tekstil sektörü çalışanları üzerinde gerçekleştirilen bir başka araştırmada (Ülbeği ve ark., 2018), etik liderlik uygulamalarının çalışanlarda iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerini artırdığı, bunun sonucunda da işten ayrılma niyetinin azaldığı tespit edilmiştir. Burada iş tatmini, doğrudan işten ayrılma niyetini düşürmekle kalmayıp, işe adanmışlıkla birlikte örgütsel bağlılığı da olumlu yönde etkilemektedir. Aynı zamanda, Toker ve Kalıpçı (2020) beş yıldızlı otellerde yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılık düzeyi arttıkça iş-yaşam dengesi ve işe gömülmürlük seviyelerinin de yükseldiğini bulgulamıştır. İşe gömülmürlük ve adanmışlık gibi kavramların, iş tatmini aracılığıyla örgütsel bağlılıkla kesiştiği bu bulgular, örgütlerin insan kaynakları yönetimi politikalarında iş tatmini düzeyini artırmaya yönelik uygulamalara önem vermesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki, farklı sektörlerde ve farklı demografik gruplarda tutarlı sonuçlar vermektedir. Örneğin, Şencan ve Arkadaşları (2017) ilaç firmalarında çalışan yöneticiler üzerinde yaptıkları araştırmada, örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu saptamıştır. Bu durum, yönetici konumunda olan kişilerin dahi iş tatmini düzeylerinin örgütsel bağlılıklarını arttırdığını göstermektedir.

Varol (2017) ise ilaç sektöründe çalışan iş görenlerin örgütsel bağlılık ve iş tatmininin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkisini inceleyerek, iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkinin yanı sıra, iş tatmini düzeyi yüksek çalışanların örgüte karşı daha fazla güven ve devamlılık hissettiğini ortaya koymuştur. Aynı şekilde Özkan ve Arkadaşları (2019), otel çalışanları üzerinde yaptıkları bir araştırmada, örgütsel bağlılığı yüksek olan iş görenlerin işe devamlılık oranlarının yüksek olduğunu ve hem içsel hem de dışsal doyum düzeylerinin arttığını bulgulamıştır. Böylece, farklı sektörlerde de iş tatmini ile örgütsel bağlılık arasındaki olumlu etkileşimin istikrarlı bir şekilde sürdüğü görülmektedir.

Eğitim ve turizm gibi yoğun insan etkileşimine dayanan sektörlerde de benzer sonuçlar alınmıştır. Gökaslan (2018) öğretmenler üzerinde yürüttüğü araştırmada, işe adanmışlık ile örgütsel bağlılık arasındaki pozitif ilişkiyi vurgularken; Chian ve Jang (2008), Tayvan’da otel çalışanları üzerinde yaptıkları çalışmada, iş tatmini ve işe adanmışlık düzeyi yüksek olan çalışanların örgütsel bağlılıklarının da yüksek olduğunu rapor etmiştir. Bu araştırmalarda, özellikle yüz yüze hizmet sunan sektörlerde iş

tatmininin çalışanın duygusal durumunu güçlendirerek örgütsel bağlılığa katkı sağladığı ortaya konmaktadır.

Demografik değişkenlere ilişkin bulgulara bakıldığında ise, Büyükbeşe ve Göksalan'ın (2018) tekstil sektörü çalışmasında, bazı demografik özelliklerin (cinsiyet, yaş, eğitim, gelir vb.) iş tatmini ve işe adanmışlık üzerinde anlamlı bir fark yaratmadığı, ancak medeni durum ve yönetici pozisyonunda olma gibi faktörlerin iş adanmışlığını etkileyebileceği belirtilmiştir. Bu tür bulgular, değişkenler arasındaki ilişkinin demografik özelliklere göre küçük farklılıklar gösterebileceğini, ancak temel ilişkinin yine de pozitif ve anlamlı olduğunu doğrulamaktadır. Bu açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H1: İş tatmini örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkiler.

2.4.2. Kuşak Farklılıklarının, İş Tatmininin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisindeki Moderatör Rolü

Literatürde genel olarak iş tatmininin artmasının, işe adanmışlığı da olumlu yönde etkileyeceği kabul görmektedir. Ancak literatürde kuşak farklılıklarının bu etkileşim üzerinde belirleyici bir rol oynayabileceği ileri sürülmektedir (Wang, 2017; Shragay ve Tziner, 2011). Bu çerçevede, X, Y, Z ve Bebek Patlaması (Baby Boomers) gibi kuşaklar, hem iş tatmini algılarında hem de iş tatmininin işe adanmışlıkla sonuçlanmasında farklı tepkiler verebilmektedir. Örneğin X kuşağı, iş merkezli bir yaşam tarzını benimserken (Bayarçelik ve Hıdır, 2020), Y kuşağı iş-yaşam dengesine ve özgürlükçü çalışma ortamlarına daha fazla önem vermektedir (Altunok, 2019). Z kuşağı ise teknolojik imkânlarla iç içe büyümüş, hızlı değişime ve esnek çalışma koşullarına uyum sağlayabilen, aynı zamanda bireyselliğe ve katılımcılığa büyük değer veren bir nesil olarak öne çıkmaktadır (Androde ve Ark., 2024; Jung ve Yoon, 2021). Dolayısıyla, bir kuşak için iş tatmini sağlayan koşullar, bir başka kuşakta aynı ölçüde tatmin sağlamayabilir ya da o tatminin işe adanmışlığa dönüşme hızı ve düzeyi farklılık gösterebilir.

Bayarçelik ve Hıdır (2020) tarafından bankacılık sektöründe gerçekleştirilen araştırma, X ve Y kuşakları arasındaki iş tatmini ile tükenmişlik algılarının önemli ölçüde farklılaştığını göstermektedir. Y kuşağı, esnek çalışma saatleri ve sosyal yaşama

odaklanırken, X kuşağı daha çok iş odaklı bir yaklaşım sergilemektedir. Bu farklı bakış açıları, iş tatmini sağlandığında her iki kuşakta da işe adanmışlık düzeylerini artırsa da, hangi faktörlerin tatmini tetiklediği ve tatminin adanmışlığa ne ölçüde yansıdığı kuşağa göre değişebilmektedir. Benzer biçimde, *milenyum kuşağı* olarak adlandırılan Y kuşağının iş tatmini ile işe adanmışlık arasındaki bağı inceleyen García ve arkadaşları (2019), çalışan katılımının iş tatminini yükseltmede kritik rol oynadığını ve bu durumun adanmışlık düzeyine olumlu yansıdığını ortaya koymuştur.

Altunok (2019) ise İstanbul'daki bankacılık sektöründe X ve Y kuşağı çalışanların işe bağlılık, adanmışlık ve motivasyonunu incelemiş; Y kuşağının genel olarak iş tatmini ve adanmışlık seviyelerinin yüksek olduğunu, ancak X kuşağında belirli bir kesimde iş tatminsizliği yaşandığını tespit etmiştir. Buradan, iş tatminine ulaşma biçiminde kuşakların farklı değerlendirmeler yaptığı ve örgütsel koşulların bu kuşak beklentilerine uygun düzenlenmediği durumlarda iş tatminsizliği veya düşük adanmışlık gibi sonuçların ortaya çıkabileceği söylenebilir.

İşe adanmışlık ile öznel iyi oluş arasındaki ilişkiyi mercek altına alan Bolelli (2019), X ve Y kuşağı çalışanlarının bu ilişkiyi farklı düzeylerde deneyimlediklerini göstermiştir. Y kuşağı çalışanların dinçlik ve kendini tutma boyutlarında X kuşağına göre daha yüksek puan aldıkları görülmüştür. Bu bulgu, Y kuşağının iş tatmini ve öznel iyi oluş kazandığında, işe adanmışlığı daha dinamik sergileyebileceğini işaret etmektedir. Ancak aynı çalışmada, kuşak farklılıklarının öznel refahı doğrudan etkilemediği belirtilmiştir; dolayısıyla kuşakların moderatör etkisi her zaman tek yönlü veya güçlü olmayabilir. Önemli olan, örgüt koşullarının kuşakların değer ve beklentilerine ne derece uyum sağladığıdır.

Sağlık sektöründe Huber ve Schubert (2019), farklı kuşaklara mensup 992 hemşire ve bakıcı üzerinde yaptığı çalışmada, Y kuşağının işine daha az değer verdiğini fakat profesyonel kariyer hedeflerinin yüksek olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, Y kuşağının iş tatmininden işe adanmışlığa geçişinde kariyer beklentileri ve kişisel gelişim imkânlarının önemli birer aracı rol oynayabileceğine işaret eder. Bu bulgu, liderlik stillerinin de kuşaklar arası farklılıkları dengeleyerek iş tatmini ve işe adanmışlık üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir. Nitekim dönüşümcü liderlik yaklaşımları, hem Y kuşağının özgürlük ve gelişim ihtiyacını destekleyebilmekte hem de X kuşağının

örgütsel istikrar beklentisini kısmen karşılayarak ortak bir uyum zemini oluşturabilmektedir.

Kuşaklar, iş değerlerini ve beklentilerini farklı yorumladıkları için iş tatmini deneyimleri de farklılaşmaktadır. Wang (2017) tarafından Çin’de yapılan araştırma, çalışanların iş değerlerinin iş tatmini ve işe adanmışlık üzerindeki etkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici rolünün olduğunu vurgulamıştır. Bu bulguya göre, bir kuşakta iş tatmini sağladığı kanıtlanan koşullar, diğer kuşakta aynı ölçüde tatmin yaratmayabilir; dolayısıyla işe adanmışlık düzeyleri de aynı şekilde artmayabilir. Shragay ve Tziner (2011) ise X ve Y kuşağını karşılaştırdığı araştırmasında, X kuşağı çalışanların işe katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında daha olumlu sonuçlar sergilediklerini, Y kuşağında ise benzer düzeye ulaşmak için daha fazla esneklik, katılım ve hızlı geri bildirim sağlanması gerektiğini belirtmiştir. Bu durumu destekleyen bir diğer çalışma da Yiğit (2010) tarafından yürütülmüş; X kuşağının genellikle sorumluluk alma ve örgüte bağlanma düzeyi yüksekken, Y kuşağında bu durumun esnek çalışma şartları sağlanmadığında düşük kaldığı tespit edilmiştir.

Örgütlerdeki kuşak farklılıklarını anlamak ve bu farklılıkların iş tatmini ile işe adanmışlık ilişkisinde nasıl düzenleyici bir rol oynadığını tespit etmek, insan kaynakları politikaları açısından büyük önem taşır. Yalçın (2018) tarafından ilaç sektöründe gerçekleştirilen çalışmada, X ve Y kuşaklarında yetenek yönetimi uygulamalarının iş tatminini genel anlamda yükselttiği; ancak kuşaklara göre tatmin kaynaklarının değişebildiği ve bu nedenle adanmışlık düzeylerinde farklı yansımalar gözlemlendiği ifade edilmektedir. Benzer şekilde, otel sektöründe Solnet ve Kralj (2011) ile Jung ve Yoon (2021) tarafından yapılan araştırmalar, özellikle Y ve Z kuşaklarının iş tatmini elde etmek için özgün ve esnek uygulamalara gereksinim duyduklarını, aksi halde işe adanmışlık düzeylerinin düşük kalabildiğini öne sürmektedir. Androde ve Arkadaşları (2024) ise Z kuşağının iş tatmini ve adanmışlık düzeylerinin hem X hem Y kuşaklarından daha yüksek olabileceğini; bununla birlikte örgütlerin, Z kuşağının teknoloji ve özgün çalışma biçimlerine yönelik beklentilerini karşılamak suretiyle bu eğilimi koruması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu açıklamalar çerçevesinde aşağıdaki hipotez önerilmektedir.

H2: İş Tatminin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Kuşaklar Moderatör Rol Oynar.

3.YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Turizm sektörü, hizmet kalitesi ve müşteri memnuniyetinin ön planda tutulduğu, rekabetçi ve dinamik bir yapıya sahiptir. Bu bağlamda sektörde faaliyet gösteren otellerin başarısı, büyük ölçüde çalışanların örgütsel tutum ve davranışlarına bağlıdır. İş tatmini ve işe adanmışlık, bu tutum ve davranışları anlamada ve yönetmede kritik öneme sahip kavramlardır. İş tatmini, çalışanların işlerine yönelik duydukları memnuniyeti ve beklentilerinin ne ölçüde karşılandığını ifade ederken; işe adanmışlık, çalışanın işine duygusal, bilişsel ve fiziksel olarak kendini vermesi, diğer bir deyişle enerjik, odaklı ve kararlı bir şekilde işini sürdürmesidir.

Ancak günümüz çok kuşaklı iş gücü içerisinde, iş tatmini ve işe adanmışlık süreçlerini tek bir yapıya indirgemek yeterli olmamaktadır. Her bir kuşağın sosyal, ekonomik ve teknolojik koşullardan farklı biçimlerde etkilenmesi, beklentilerini ve işyerinde algıladıkları tatmin düzeyini önemli ölçüde şekillendirebilmektedir. X, Y ve Z kuşakları arasında, işe bakış açısı, örgütsel değerlere yaklaşım ve motivasyon kaynakları bakımından dikkate değer farklılıklar bulunmakta; bu farklılıklar, söz konusu kuşakların iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerinde önemli bir ayrışmaya yol açma potansiyeline sahiptir.

Bu araştırmanın temel amacı, Alanya bölgesindeki 4-5 yıldızlı otellerde çalışan X, Y ve Z kuşağı iş görenlerin iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemektir. Bununla birlikte, kuşak farklılıklarının bu etki üzerindeki moderatör rolü de araştırmanın odak noktalarından birini oluşturmaktadır. Literatürde, iş tatmini ile işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişki olduğu birçok çalışmada rapor edilmiştir (Bakker, 2011; Harter vd., 2002; Güneş ve Ataç, 2022; Çalışkan ve Özkan, 2020; Bayram, 2019; Yüksel ve Düşükcan, 2019; Büyükbeşe ve Göksalan, 2018; Ülbeği ve Arkadaşları, 2018; Gökaslan, 2018; Şencan ve arkadaşları, 2017; Arslan ve Demir, 2017; Varol, 2017; Karataş ve Güleş, 2010).Turizm sektöründe yapılan çalışmalarda iş tatmini ve işe adanmışlık ilişkisi arasında pozitif bir ilişki olduğu birçok çalışmada rapor edilmiştir (Başer ve İnce, 2022; Toker ve Kalıpçı, 2020; Özkan ve Arkadaşları, 2019; Özdemir ve Arkadaşları, 2017; Tayfun ve Tekbalkan, 2014; Chian ve Jang, 2008).Ancak kuşakların tutum, davranış ve beklentileri, bu iki kavram arasındaki ilişkinin boyutlarını

farklılaştırabilmekte, hatta kuşaklar arası çatışma veya uyum düzeyine bağlı olarak örgütsel sonuçlara etki edebilmektedir (Deal, Altman & Rogelberg, 2010). Dolayısıyla, kuşak farklılıklarının iş tatmini ve işe adanmışlık ilişkisine nasıl ve hangi ölçüde aracılık veya moderatörlük ettiği sorusu, hem akademik literatür hem de uygulama açısından araştırılmaya değer bir konudur.

Turizm işletmeleri açısından konu incelendiğinde, özellikle 4-5 yıldızlı otellerin rekabetçi pazarda güçlü bir konum elde etmesinde, hizmet kalitesinin sürekliliği ve müşteri memnuniyetinin artırılması en kritik unsurlardan biri olarak görülmektedir (Kuslivan, 2003). Hizmet kalitesini doğrudan etkileyen faktörlerin başında ise çalışanların tutum ve davranışları, daha spesifik bir ifadeyle onların iş tatmini ve işe adanmışlık düzeyleri gelmektedir (Wong vd., 2008). Yüksek memnuniyete sahip ve işine kendini adanmış bir çalışan, hem misafirlere daha kaliteli ve profesyonel bir hizmet sunmakta hem de kurumun hedeflerine ve politikalarına gönüllü katkıda bulunmaktadır (Bakker, Albrecht & Leiter, 2011). Buna karşın, tatmin düzeyi düşük ve işe adanmışlık duygusundan yoksun çalışanlar, yüksek iş gücü devri, düşük performans ve yetersiz hizmet kalitesi gibi çok boyutlu problemler doğurarak örgütü olumsuz etkileyebilmektedir (Spector, 1997).

Kuşak farklılıklarının bu süreçteki önemini anlamak için, öncelikle bir kuşağın şekillendiği sosyal, ekonomik ve teknolojik bağlamın o kuşaktaki bireylerin dünya görüşlerini ve iş yaşamına yönelik tutumlarını nasıl biçimlendirdiğini göz önünde bulundurmak gerekmektedir (Wong vd., 2008, s. 879). X kuşağı, daha istikrarlı bir çalışma düzeni ve kurumsal sadakat beklentisiyle tanımlanırken; Y kuşağı, esnek çalışma saatleri, hızlı geri bildirim ve kişisel gelişim fırsatlarına daha fazla önem vermektedir. Öte yandan, Z kuşağı dijital dünyada doğup büyümüş olmanın verdiği farklı bir bakış açısıyla, hızlı iletişim, çeşitlilik ve teknoloji odaklı bir iş yapış biçimi benimsemekte, örgütsel hiyerarşiyi ve geleneksel düzeni sorgulayabilmektedir (Twenge, Campbell & Freeman, 2012). Bu farklı değer ve beklenti kalıpları, turizm sektörü gibi esnek ve müşteri odaklı iş alanlarında, çalışanların iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerinin belirlenmesinde kilit rol oynamaktadır. Dolayısıyla bir kuşaktaki çalışana tatmin eden unsur, diğer kuşağa mensup bir çalışan için aynı etkiyi göstermeyebilir; benzer şekilde adanma düzeyini artıran motivasyon araçları da kuşaktan kuşağa çeşitlilik arz edebilmektedir (Cogin, 2012).

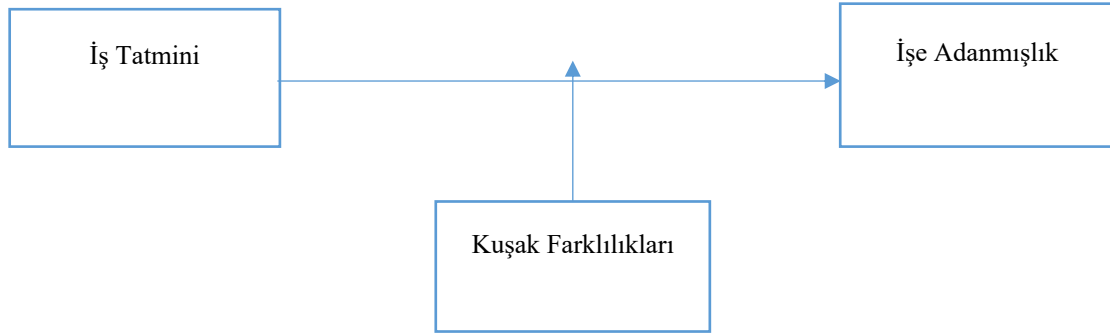
Bu araştırma, söz konusu farklılıkların hem teorik hem de ampirik düzeyde ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Amaç, kuşakların iş tatmini ve işe adanmışlık algılarını, birbirleriyle karşılaştırmalı olarak incelemek ve kuşakların olası moderatör etkisini belirlemektir. Böylelikle, Alanya bölgesinde faaliyet gösteren 4-5 yıldızlı oteller özelinde, X, Y ve Z kuşağı çalışanların iş tatmini düzeyleri ile işe adanmışlık tutumları arasındaki ilişkiyi ortaya koyarken, kuşak faktörünün bu ilişkiye getirdiği ek değer ya da kaynak niteliğini analiz etmek mümkün olacaktır. Araştırma sonucunda elde edilecek veriler, turizm sektöründe yer alan yöneticilerin kuşak farklılıklarından kaynaklanan potansiyel çatışma veya uyumsuzlukları en aza indirmek için nasıl stratejiler geliştirebileceklerine dair somut ipuçları sunabilir. Özellikle, çalışan devir oranının yüksek olduğu otelcilik sektöründe, iş tatmini ve işe adanmışlığın sağlanması, hizmet kalitesinin sürdürülebilirliği ve müşteri bağlılığının artırılması bakımından son derece önemlidir.

Ayrıca bu çalışma, örgütsel davranış literatürüne de bir katkı sağlamayı hedeflemektedir. Elde edilecek bulgular, işletmelerin insan kaynakları yönetimi uygulamalarında kuşaklara özgü motivasyon araçlarının tasarlanması ve böylelikle çalışanların örgütsel bağlılıklarının ve verimliliğinin yükseltilmesi konularında yol gösterici olabilecektir. Özellikle X kuşağıyla iletişimde istikrar ve gelenekselliğin öne çıkarılması, Y kuşağında hızlı yükselme ve esnek çalışma olanaklarının geliştirilmesi, Z kuşağında ise teknolojik altyapı ve bireysel özgürlüklerin gözetilmesi gibi farklı uygulamalara ilişkin öneriler geliştirilebilir (Lyons, Schweitzer, Ng & Kuron, 2012). Bu sayede, kuşaklar arası çatışmayı minimize eden, çalışanların tatmin ve adanma düzeylerini yükselten bir örgüt iklimi yaratmak mümkün olacaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli ve Yöntemi

Bu çalışmada, iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki etkisini incelemek ve bu etki üzerinde kuşak farklılıklarının (X, Y ve Z) olası moderatör rolünü ortaya koymak amacıyla bir kuramsal model geliştirilmiştir. Söz konusu modelin temel dayanağı, literatürde iş tatmini ve işe adanmışlık arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu ortaya koyan bulgulara ve farklı kuşakların iş tatmini düzeylerinde gözlenen değişkenliklere dayanmaktadır. Araştırma modelinin merkezinde, iş tatmini (bağımsız değişken) ile işe adanmışlık (bağımlı değişken) arasındaki ilişki yer almaktadır. X, Y ve Z kuşaklarının bu ilişkiyi güçlendiren veya zayıflatan bir unsur olarak devreye girebileceği varsayılmakta;

dolayısıyla kuşak farklılıkları moderatör değişken olarak ele alınmaktadır. Araştırma modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.



Şekil 3.1 Araştırmanın Modeli

Araştırmada, nicel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Veriler anket formları aracılığıyla elde edilmiştir. Toplanan verilerin, istatistiksel analiz için SPSS 26 ve Smart PLS 4 paket programı kullanılmıştır. İlk olarak, katılımcıların demografik özelliklerine yönelik frekans ve yüzde değerleri hesaplanarak betimsel istatistikler tablo haline getirilmiştir. Çalışmanın temel hipotezlerini ve kuramsal modelini test etmek üzere, literatürde özellikle nedensel ilişkileri doğrulamada etkin bir yöntem olarak kabul edilen Kısmi En Küçük Kareler-Yapısal Eşitlik Modellemesi (PLS-SEM) tercih edilmiştir. Söz konusu yöntem, SmartPLS 4 yazılımı aracılığıyla uygulanmış ve modelde yer alan yapılar ile değişkenler arasındaki yol katsayıları değerlendirilmiştir. İş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerinin demografik değişkenler açısından farklılaşma gösterip göstermediğini test etmek amacıyla, ikili gruplar için t Testi, ikiden fazla gruplar için Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlı farklılık tespit edilen durumlarda, gruplar arası hangi ortalamaların farklılaştığını belirlemek üzere Post-Hoc testlerinden yararlanılmıştır. Araştırma süresince, katılımcıların gönüllülük esasına göre çalışmaya dahil olması sağlanmıştır. Katılımcıların kişisel bilgileri gizlilik ve anonimlik ilkeleri doğrultusunda korunmuş; elde edilen tüm verilerin sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacağı vurgulanmıştır. Veri toplama öncesi, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Etik Kurulundan gerekli izinler alınmıştır. Etik kurul onay sayısı 22 ve 19.09.2024 tarihli belgeler Ek-2’de belirtilmiştir. Bu çalışmanın en önemli sınırlılıklarından biri, örneklem çerçevesinin yalnızca Alanya’daki 4 ve 5 yıldızlı otel çalışanları ile sınırlandırılmış olmasıdır. Bu durum, sonuçların farklı coğrafi bölgeler veya sektörlere genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Ayrıca, veri toplama sürecinin sezon

sonu gerçekleştirilmiş olması, çalışanların iş yoğunluğu ve mevsimsel faktörler nedeniyle yanıtlarını etkileyebilecek bir diğer sınırlılık olarak değerlendirilmektedir.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini, Antalya'nın Alanya ilçesinde faaliyet gösteren 4 ve 5 yıldızlı otellerde çalışan X, Y ve Z kuşağı iş görenler oluşturmaktadır. Alanya Turist İşletmeciler Derneği (2023) verilerine göre Alanya'da 96 adet 4 yıldızlı ve 94 adet 5 yıldızlı olmak üzere toplamda 190 otel bulunmaktadır. Araştırmanın evrenini 190 otelde bulunan iş görenler oluşturmaktadır. Bu çalışma kapsamında, hem turizm sektörünün emek yoğun yapısı hem de bölgenin turistik özelliği dikkate alınarak, örgütlerde çalışan farklı kuşaklardan katılımcıların iş tatmini ve işe adanmışlık algılarının ölçülmesi hedeflenmiştir. Araştırmada, kuşak farklılıklarının iş tatmini ile işe adanmışlık ilişkisine olası etkilerinin ölçülmesi amaçlandığından, literatür taramasında yer alan Sessiz Kuşak ve Bebek Patlaması Kuşağı çalışma evreninin dışında bırakılmıştır. Bunun temel gerekçesi, ilgili kuşakların çalışma hayatındaki temsil oranlarının giderek azalmış olmasıdır.

Veri toplama sürecinde, hedef evrende yer alan 18 otelle iletişime geçilmiş; gerekli bilgilendirmelerin yapılması ve kurum yöneticileri ile mutabakat sağlanması sonucunda yalnızca 10 otelden olumlu yanıt alınarak çalışma kapsamında veriler toplanmıştır. Otellerle yürütülen bu iş birliği çerçevesinde, uygun görülen departmanlardaki X, Y ve Z kuşağı çalışanlarına anket formları dağıtılarak veri elde edilmiştir. Katılımcıların belirlenmesinde, kolayda örneklem (convenience sampling) yöntemi kullanılmıştır. Kolayda örneklem, "bulduğunu örnekle" yaklaşımına dayanan olasılıklı olmayan bir örnekleme yöntemi olup, araştırmacının en hızlı ve en yakın şekilde erişebileceği katılımcıları içermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2018, s. 132). Bu yöntemin tercih edilmesinde, turizm sektöründe yaşanan yoğun sezonluk çalışma düzeni ve otellerle saha çalışması yürütmenin getirdiği zaman kısıtlılıkları etkili olmuştur. 25 Eylül-15 Kasım 2024 tarihleri arasında araştırma kapsamında anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırma toplam 10 otelde yapılmış ancak tüm otellerden toplam iş gören sayısı net bir şekilde alınamamıştır. Evreni belirlemek için iş gören sayısına ulaşılan otellerin verileriyle evren oluşturulmuştur. Net sayı alınan otellerde 220 iş gören olduğu verisine ulaşılarak, iş gören sayısına ulaşılamayan otellerde de aynı ortalama alınmış toplamda çalışan 2200 iş gören tahmin edilmiştir. Araştırma evreni 2200 olarak

belirlenmiştir. Gay (1996) ve Sekaran (2003) örneklem büyüklüğünü etkileyen faktörlerin (güven düzeyi, örnekleme hatası ve oranlar) dikkate alınarak evren temsil yeteneğine sahip önemli bir tablo olduğunu belirtmişlerdir. Bahsedilen tablonun güven düzeyi %95 yani $\alpha=0,05$; örnekleme hatası, $H=\pm 0,05$ ve oranlar $p=0,5$; $q=0,5$ için tablo oluşturmuşlardır (Ural ve Kılıç, 2005, s. 43). Bu bilgi sonucunda toplam 327 iş görene anket yapılması uygun görülmüştür. Daha net sonuçlar alınması için toplam 450 iş görene anket dağıtılmıştır. Anket formlarında eksik veya hatalı yanıtlar tespit edilip elendikten sonra, geçerli ve güvenilir biçimde değerlendirilebilecek toplam 400 katılımcıdan toplanan anket veri seti istatistiksel analizlerde kullanılmıştır. Araştırma evreninin oluşturulması için, otel yöneticileriyle görüşülmüştür.

3.4. Veri Toplama Araçları

Bu araştırmanın verileri, anket formları aracılığıyla toplanmıştır. Anket formunun ilk bölümünde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla 7 soru yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde ise iş tatminini ölçmek için 21, işe adanmışlığı ölçmek için 6 olmak üzere toplam 27 soru bulunmaktadır. İş tatmini düzeyinin ölçümünde, Smith ve arkadaşları (1969) tarafından geliştirilen ve Imparota (1972) tarafından tanıtilen The Job Descriptive Index (JDI) ölçeğinden yararlanılmıştır. Ergin (1997) bu ölçeği Türkçeye uyarlayarak “İş Betimlemesi Ölçeği” adını vermiştir. Ölçeğin birçok farklı meslek grubunda (işçi, sağlık çalışanı, öğretmen vb.) uygulanarak psikometrik açıdan yeterli olduğu doğrulanmıştır. Bu çalışmada, ölçek maddeleri beşli Likert tipinde (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum) derecelendirilmiştir. İşe adanmışlığı değerlendirmek amacıyla, Schaufeli, Bakker ve Salanova (2006) tarafından geliştirilen UWES-6 (Utrecht Work Engagement Scale – 6 Maddelik Kısa Form) kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması Güler, Çetin ve Basım (2019) tarafından yapılmıştır. Bu ölçek de beşli Likert tipi (1 = Asla, 5 = Her Zaman) derecelendirme ile uygulanmıştır.

4.BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Tablo 4.1’de görüldüğü üzere araştırma örneklemini oluşturan 400 katılımcının cinsiyet dağılımı birbirine yakın orandadır. Katılımcıların %52,3’ü (n = 209) kadın, %47,8’i (n = 191) erkektir. Yaş grupları incelendiğinde, katılımcıların yarısından fazlasının (%50,8; n = 203) 24-43 yaş aralığında olduğu, bunu %28,5 (n = 114) oranla 18-23 yaş grubunun takip ettiği ve %20,8’inin (n = 83) ise 44-58 yaş aralığında olduğu görülmektedir. Medeni durum bakımından değerlendirildiğinde, katılımcıların yaklaşık yarısı bekâr (%47,5; n = 190), yarısı ise evlidir (%52,5; n = 210). Eğitim durumu dikkate alındığında, %5,8’inin (n = 23) ilköğretim mezunu olduğu, %23,5’inin (n = 94) ortaöğretim düzeyinde eğitim aldığı, %40,8’inin (n = 163) lise mezunu olduğu, %13,3’ünün (n = 53) ön lisans düzeyinde, %16,8’inin (n = 67) ise lisans düzeyinde eğitime sahip olduğu saptanmıştır. Katılımcıların departmanlara göre dağılımına bakıldığında, en yüksek oran %29,3 (n = 117) ile Yiyecek İçecek bölümünde, bunu %24,0 (n = 96) oranla Mutfak departmanında görev yapanların takip ettiği görülmektedir. Diğer önemli bölümler ise sırasıyla %10,3 (n = 41) ile Ön Büro ve yine %10,3 (n = 41) ile Muhasebe şeklinde sıralanırken, %9,0 (n = 36) oranında Kat Hizmetleri, %7,3 (n = 29) oranında Teknik Servis ve %10,0 (n = 40) oranında “Diğer” departman kategorisi yer almaktadır. Sektörde çalışma süresi değişkeni incelendiğinde, %11,5’inin (n = 46) 1 yıldan daha az süredir sektörde bulunduğu, %25,5’inin (n = 102) 1-5 yıl, %25,0’inin (n = 100) 6-10 yıl, %27,8’inin (n = 111) 11-15 yıl ve %10,3’ünün (n = 41) ise 16 yıl ve üzeri çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların kurumdaki çalışma süresi bakımından ise %28,3’ünün (n = 113) 1 yıldan az, %39,3’ünün (n = 157) 1-5 yıl, %23,0’ının (n = 92) 6-10 yıl, %7,3’ünün (n = 29) 11-15 yıl ve %2,3’ünün (n = 9) 16 yıl ve üzeri süreyle mevcut kurumda çalıştığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.1. Demografik Bulgular (n = 400)

| Demografik Özellikler | Cinsiyet | n | % |
|-------------------------|-----------------|-----|-------|
| Cinsiyet | Kadın | 209 | %52,3 |
| | Erkek | 191 | %47,8 |
| Yaş | 18-23 | 114 | %28,5 |
| | 24-43 | 203 | %50,8 |
| | 44-58 | 83 | %20,8 |
| Medeni Durum | Bekar | 190 | %47,5 |
| | Evli | 210 | %52,5 |
| Eğitim | İlköğretim | 23 | %5,8 |
| | Ortaöğretim | 94 | %23,5 |
| | Lise | 163 | %40,8 |
| | Ön Lisans | 53 | %13,3 |
| | Lisans | 67 | %16,8 |
| Departman | Ön Büro | 41 | %10,3 |
| | Kat Hizmetleri | 36 | %9,0 |
| | Yiyecek İçecek | 117 | %29,3 |
| | Mutfak | 96 | %24,0 |
| | Teknik Servis | 29 | %7,3 |
| | Muhasebe | 41 | %10,3 |
| | Diğer | 40 | %10,0 |
| Sektörde Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 46 | %11,5 |
| | 1-5 | 102 | %25,5 |
| | 6-10 | 100 | %25,0 |
| | 11-15 | 111 | %27,8 |
| | 16 Yıl ve Üzeri | 41 | %10,3 |
| Kurumda Çalışma Süresi | 1 Yıldan Az | 113 | %28,3 |
| | 1-5 | 157 | %39,3 |
| | 6-10 | 92 | %23,0 |
| | 11-15 | 29 | %7,3 |
| | 16 Yıl ve Üzeri | 9 | %2,3 |

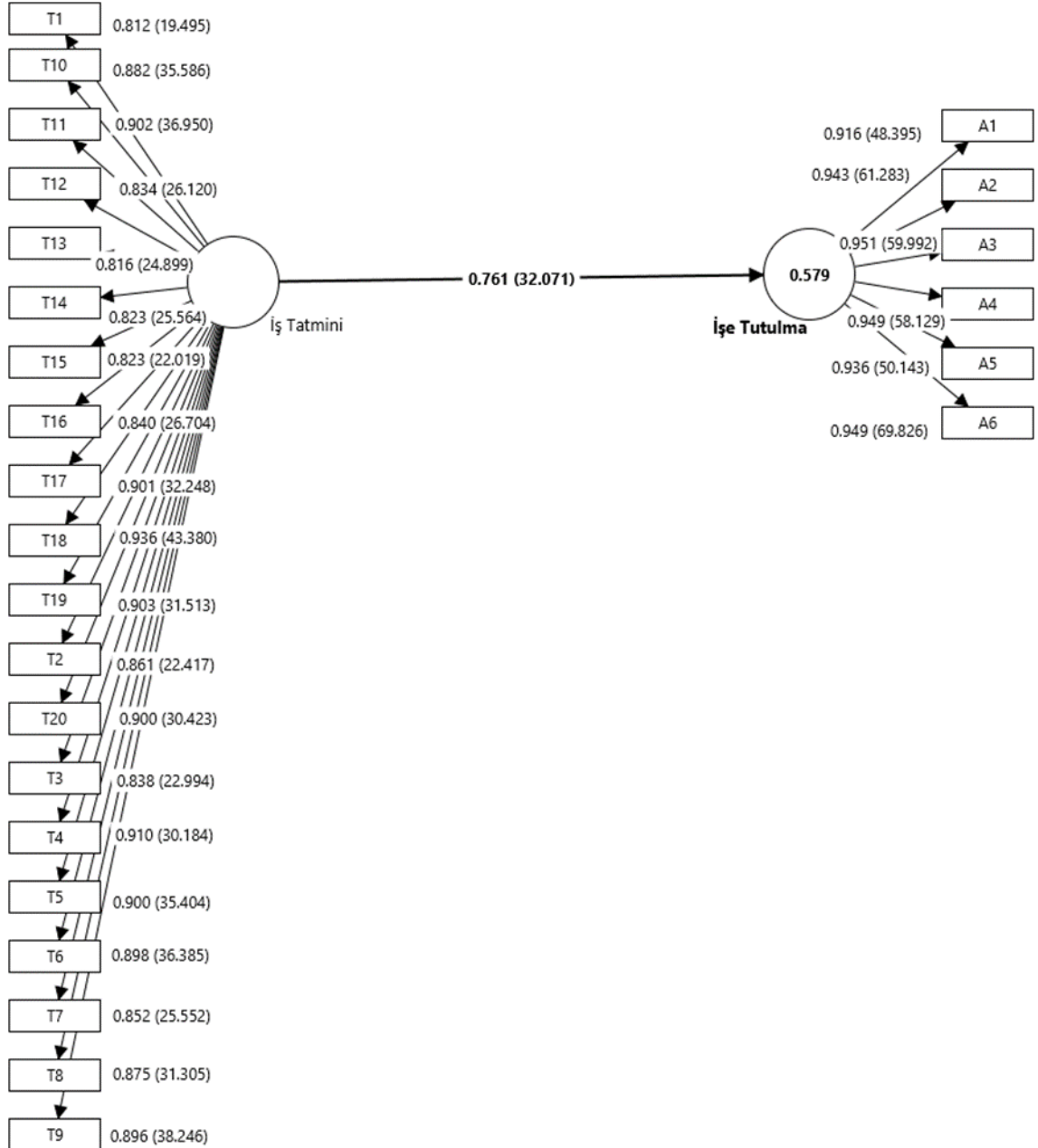
Tablo 4.2. Ölçüm Modeli

| | Önermeler | Ortalama | Faktör Yükleri | t Değeri | Baskınlık |
|----------------|--|----------|----------------|----------|-----------|
| İş Tatmini | Yaptığım iş toplum da kabul gören bir statüye sahip olmamı sağlıyor. | 3,748 | 0.812 | 19.945 | 0,806 |
| | Otel yönetimi işimle ilgili gelişme ve değişimleri zamanında bildirir. | 3,735 | 0.882 | 35.586 | 0,326 |
| | Çalışanların kariyer gelişiminin planlanması ve gerçekleştirilmesi üstler tarafından yapılır. | 3,730 | 0.902 | 36.950 | 0,441 |
| | Otelde ki diğer çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim. | 3,870 | 0.834 | 26.120 | 1,447 |
| | Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar. | 3,942 | 0.816 | 24.899 | 1,773 |
| | Çalışma arkadaşlarım ile iyi ilişkiler içerisindeyim. | 3,897 | 0.823 | 25.564 | 1,397 |
| | Yaptığım iş karşılığında aldığım maaşın yeterli olduğunu düşünüyorum. | 3,197 | 0.823 | 22.019 | -0,674 |
| | Elde ettiğim olanaklar (ulaşım, konaklama, yemek vb.) beklentilerimi karşılamaktadır. | 3,768 | 0.840 | 26.704 | 0,922 |
| | Otelin kaynaklarından tüm çalışanlar eşit şekilde yararlanmaktadır. | 3,675 | 0.901 | 32.248 | 0,264 |
| | Yaptığım işin bana güvenli bir gelecek ve kariyer sağladığını düşünüyorum. | 3,627 | 0.936 | 43.380 | -0,003 |
| | Otelde ki terfilerin dağılımı adildir. | 3,623 | 0.903 | 31.513 | 0,012 |
| | Yaptığım işte kişisel yeteneklerimi ve yaratıcılığımı kullanabiliyorum | 3,792 | 0.861 | 22.417 | 0,547 |
| | Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünüyorum | 3,535 | 0.900 | 30.423 | -0,364 |
| | Otelde işimle ilgili gerekli malzeme ve donanıma sahibim. | 3,893 | 0.838 | 22.994 | 1,509 |
| | Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır. | 3,770 | 0.910 | 30.184 | 0,726 |
| | Sevdiğim bir işi yapmaktayım. | 3,840 | 0.900 | 35.404 | 0,928 |
| | Otelde genç çalışanların işleriyle ilgili yaptıkları öneriler otel yönetimi tarafından dikkate alınır. | 3,685 | 0.898 | 36.585 | 0,304 |
| | Herhangi bir sorunum olduğunda (iş ya da kendimle ilgili) hiç çekinmeden bunu üstlerimle paylaşabilirim. | 3,737 | 0.852 | 25.552 | 0,285 |
| | Otel yönetiminin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor. | 3,705 | 0.875 | 31.305 | 0,358 |
| | Otel yöneticileri personelin problemlerini süratle çözmektedir. | 3,672 | 0.896 | 38.246 | 0,187 |
| İşe Adanmışlık | İşimde kendimi enerji dolu hissedirim. | 3,710 | 0,916 | 48.395 | -0,015 |
| | İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim. | 3,725 | 0,943 | 61.283 | -0,083 |
| | İşime karşı istekli ve hevesliyim. | 3,808 | 0,951 | 59.992 | -0,002 |
| | İşim bana çalışma şevki verir. | 3,768 | 0,949 | 58.129 | -0,161 |
| | Çalışırken tamamen işime yoğunlaşır dalar giderim. | 3,760 | 0,936 | 50.143 | -0,104 |
| | A6 çalışırken kendimi işime kaptırırım. | 3,775 | 0,949 | 69.826 | -0,084 |

*** p < 0.001

Bu araştırmanın ölçüm modelinin geçerliliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek için Smart PLS kullanılarak gerçekleştirilmiştir ve elde edilen sonuçlar Tablo 4.2'de sunulmuştur. Model, İş Tatmini ve İşe Adanmışlık olmak üzere iki ana teorik yapı üzerine kurulmuştur. Her bir yapı, ilişkili öğelerle (toplamda 26 öge) temsil edilmiştir. Tüm faktör yükleri, genel olarak kabul edilen 0.7 eşik değerinin üzerinde olup, önerme bazında 0.812 ile 0.951 arasında değişmektedir. Ayrıca, tüm t-değerleri 19.495 ile 69.826 arasında olup, p < 0.001 düzeyinde anlamlıdır. Bu sonuçlar, modelin açıklayıcı gücünün yüksek olduğunu ve ölçüm modelinin geçerliliğini desteklemektedir. İş tatmini faktörü, 20

önerme ile değerlendirilmiş olup, çarpıklık ve basıklık değerleri, -1.285 ile 1.773 arasında değişmektedir. Bu değerler normal dağılım değerleri arasında yer almaktadır. İşe Adanma 6 önerme ile ölçülmüş ve çarpıklık değerleri -0.742 ile -0.681 arasında, basıklık değerleri ise -0.161 ile -0.002 arasında değişmektedir. Bu durum, verilerin normal dağılıma oldukça yakın olduğunu göstermektedir.



Şekil 4.1 Ölçüm Modeli

Tablo 4.3. Yapı ve Yakınsama Geçerliliği İstatistikleri

| | İçsel Tutarlılık(α) | RHO_A | CR | AVE |
|----------------|--|--------------|-----------|------------|
| İş Tatmini | 0.984 | 0.985 | 0.984 | 0.759 |
| İşe Adanmışlık | 0.979 | 0.979 | 0.979 | 0.885 |

α : Cronbach's Alpha CR: Composite reliability, AVE: Average Variance Extracted,

Tablo 4.3’de, araştırma modelinin yakınsama geçerliliğine ilişkin istatistiksel verileri sunmaktadır. Yakınsama geçerliliği, bir ölçeğin bir kavramın farklı öğeleri arasındaki ilişkinin güçlü olup olmadığını test etmektedir. Yakınsama geçerliliği değerleri, Cronbach's Alpha, Rho_A, bileşik güvenilirlik (CR) ve ortalama varyans çıkarılmış (AVE) değerleri incelenmiştir. Cronbach's Alpha ve RHO_A değerleri, ölçüm öğelerinin iç tutarlılığını ve birbirleriyle olan uyumunu gösterir. Her iki yapı için Cronbach's Alpha (α) değerleri ile RHO_A değerleri 0.9’un üzerinde olması ölçeklerin yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda her iki ölçeğin, bileşik güvenilirlik (CR) değerlerinin 0.70’un oldukça üzerinde olması, yapıların son güvenilir ölçüm sağladığını ortaya koymaktadır. Ölçeklerin açıklanan toplam varyansının ortalamasını ifade eden AVE değerleri 0.759 ile 0.885 arasında yer almaktadır. AVE değerlerinin 0.50 üzerinde olması, her bir ölçeğin kendi içinde yeterli miktarda varyansı açıkladığını göstermektedir. Tüm yapılara ait CR değerleri 0.70’dan, AVE değerleri de 0.50’den büyük olması ve aynı zamanda CR değerlerinin de AVE değerlerinden büyük olması, yapıların yakınsama geçerliliklerini sağladıklarını göstermektedir.

Tablo 4.4. Çapraz Yükler

| | Önermeler | İş Tatmini | İşe Adanmışlık | Fark |
|----------------|--|------------|----------------|--------|
| İş Tatmini | Yaptığım iş toplum da kabul gören bir statüye sahip olmamı sağlıyor | 0,812 | 0,618 | 0,194 |
| | Otel yönetimi işimle ilgili gelişme ve değişimleri zamanında bildirir. | 0,882 | 0,671 | 0,211 |
| | Çalışanların kariyer gelişiminin planlanması ve gerçekleştirilmesi üstler tarafından yapılır. | 0,902 | 0,686 | 0,216 |
| | Otelde ki diğer çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim. | 0,834 | 0,635 | 0,199 |
| | Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar. | 0,816 | 0,621 | 0,195 |
| | Çalışma arkadaşlarım ile iyi ilişkiler içerisindeyim. | 0,823 | 0,626 | 0,197 |
| | Yaptığım iş karşılığında aldığım maaşın yeterli olduğunu düşünüyorum. | 0,823 | 0,626 | 0,197 |
| | Elde ettiğim olanaklar (ulaşım, konaklama, yemek vb.) beklentilerimi karşılamaktadır. | 0,840 | 0,639 | 0,201 |
| | Otelin kaynaklarından tüm çalışanlar eşit şekilde yararlanmaktadır. | 0,901 | 0,686 | 0,215 |
| | Yaptığım işin bana güvenli bir gelecek ve kariyer sağladığını düşünüyorum. | 0,936 | 0,712 | 0,224 |
| | Otelde ki terfilerin dağılımı adildir. | 0,903 | 0,687 | 0,216 |
| | Yaptığım işte kişisel yeteneklerimi ve yaratıcılığımı kullanabiliyorum | 0,861 | 0,655 | 0,206 |
| | Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünüyorum | 0,900 | 0,685 | 0,215 |
| | Otelde işimle ilgili gerekli malzeme ve donanıma sahibim. | 0,838 | 0,637 | 0,201 |
| | Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır. | 0,910 | 0,693 | 0,217 |
| | Sevdiğim bir işi yapmaktayım. | 0,900 | 0,685 | 0,215 |
| | Otelde genç çalışanların işleriyle ilgili yaptıkları öneriler otel yönetimi tarafından dikkate alınır. | 0,898 | 0,683 | 0,215 |
| | Herhangi bir sorunum olduğunda (iş ya da kendimle ilgili) hiç çekinmeden bunu üstlerimle paylaşabilirim. | 0,852 | 0,648 | 0,204 |
| | Otel yönetiminin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor. | 0,875 | 0,666 | 0,209 |
| | Otel yöneticileri personelin problemlerini süratle çözmektedir. | 0,896 | 0,682 | 0,214 |
| İşe Adanmışlık | İşimde kendimi enerji dolu hissederim. | 0,697 | 0,916 | -0,219 |
| | İşimde kendimi güçlü ve dinç hissederim. | 0,717 | 0,943 | -0,226 |
| | İşime karşı istekli ve hevesliyim. | 0,724 | 0,951 | -0,227 |
| | İşim bana çalışma şevki verir. | 0,722 | 0,949 | -0,227 |
| | Çalışırken tamamen işime yoğunlaşıp dalar giderim. | 0,712 | 0,936 | -0,224 |
| | Çalışırken kendimi işime kaptırıyorum. | 0,722 | 0,949 | -0,227 |

Yakınsama geçerliliğinden sonra, ayrışma geçerliliği test edilmiştir. Ayrışma geçerliliği farklı kavramlar arasındaki ayrımın yeterli olup olmadığını değerlendirir. Bunun için ilk olarak, ölçeklerin çapraz yükleri değerlendirilmiştir. Tablo 4.4’de iş tatmini ve işe adanmışlık arasında ayrım geçerliliğini değerlendirmek amacıyla çapraz yükleme sonuçları verilmiştir. Çapraz yüklemeler, her bir önermenin yükleme yaptığı faktör ile diğer faktörler arasındaki yükleme farklarını ve faktörlerin özgünlüğünü ortaya koymaktadır. İş Tatmini ve İşe Adanmışlık faktörleri arasındaki yükleme farklarının tümü, minimum eşik değeri olan 0.10’in üzerindedir. Ayrıca, her faktörün kendi boyutunda yüksek temsil gücüne sahip olduğunu ve diğer boyutlardan net bir şekilde ayrıldığını göstermektedir.

Tablo 4.5. Ayrışım Geçerliliği

| Fornell ve Larcker Kriterleri | | |
|---|------------|----------------|
| | İş Tatmini | İşe Adanmışlık |
| İş Tatmini | [0.871] | |
| İşe Adanmışlık | 0.761 | [0.941] |
| Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) | | |
| | İş Tatmini | İşe Adanmışlık |
| İş Tatmini | | |
| İşe Adanmışlık | 0.761 | |

Tablo 4.5'deki sonuçlara göre, binişik madde olmadığı görülmektedir. Aynı zamanda ayrışma geçerliliğini test etmek için Fornell ve Larcker (1981) ile Heterotrait-monotrait ratio (HTMT) değerleri analiz edilmiştir. Fornell-Larcker kriterine göre, her bir yapının AVE değerinin karekökü, diğer yapılarla olan korelasyonlarından daha büyük olması ayrışma geçerliliğinin sağlandığını göstermektedir. HTMT değerlerinin 0.85'ten küçük olması, ayrışım geçerliliğinin sağlandığını ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre, yapıların hem yakınsama hem de ayrışım geçerliliği kriterlerini sağladığı görülmüştür.

Hipotez Testleri

Tablo 4.6. İş Tatmininin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

| | β | S.S | T Değeri | P | 2.5% | 97.5% | R^2 | f^2 | Q^2 |
|-----------------------------|---------|-------|----------|-------------|-------|-------|-------|-------|-------|
| İş Tatmini → İşe Adanmışlık | 0.761 | 0.036 | 32.071 | $p < 0.001$ | 0.502 | 0.643 | 0.579 | 1.374 | 0.554 |

Tablo 4.6'da, iş tatmininin ve işe Adanmışlık üzerindeki etkilerini göstermektedir. Tablo 4.6'daki sonuçlara göre, iş tatmininin işe adanmışlığı, güçlü ve pozitif bir şekilde etkilediğini belirlenmiştir ($\beta = 0.761$, $t = 32.071$, $p < 0.001$). İş tatmini, işe adanmışlık varyansın %57.9'unu açıklamaktadır ($R^2 = 0.579$). Etki büyüklüğünün ($f^2 = 1.374$) $f^2 > 0.35$ büyük olması iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki büyük bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Tahmin edilebilirlik gücünün de $Q^2 = 0.554$ olması, modelin tahmin edilebilirlik gücünün yüksek olduğunu ortaya koymaktadır. Elde edilen bu sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4.7. Çoklu Grup Analiz Sonuçları

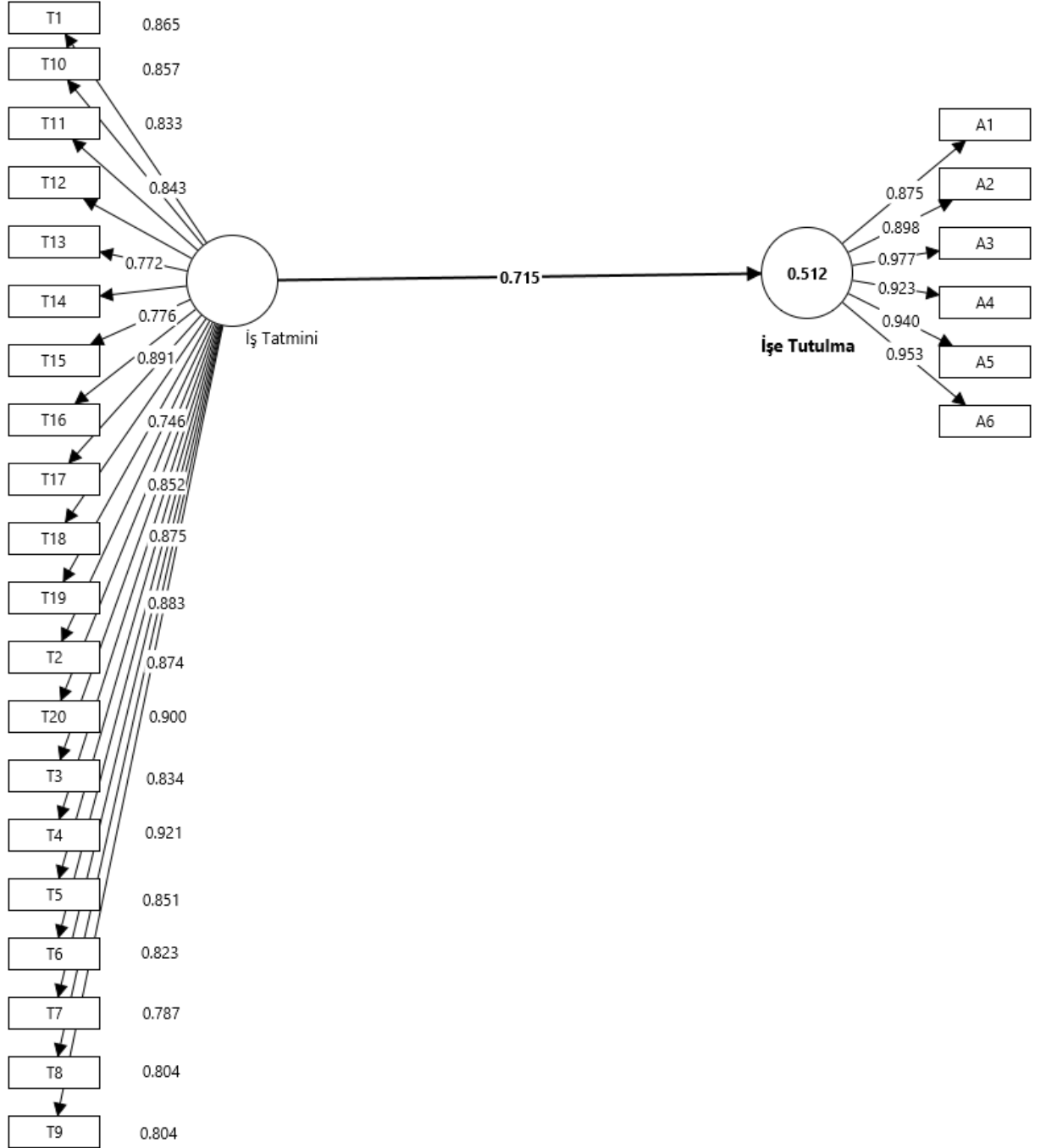
| | Yaş Grupları | SS | β | 2.5% | 97.5% | T Değeri | P | R ² |
|------------------------------|-----------------|-----------------|----------|-------|-------|----------|-------|----------------|
| İş Tatmini → İşe Adanmışlık | 18-23 Yaş | 0.054 | 0.715 | 0.581 | 0.798 | 13.270 | 0.000 | 0.512 |
| | 24-43 Yaş | 0.041 | 0.704 | 0.611 | 0.774 | 17.009 | 0.000 | 0.495 |
| | 44-55 Yaş | 0.063 | 0.715 | 0.543 | 0.809 | 11.278 | 0.000 | 0.511 |
| Welch Satterthwait Sonuçları | | | | | | | | |
| | | T Değeri | P | | | | | |
| İş Tatmini → İşe Adanmışlık | 18-23 İle 24-43 | 0.174 | 0.862 | | | | | |
| | 18-23 İle 44-55 | 0.006 | 0.995 | | | | | |
| | 24-43 İle 44-55 | 0.150 | 0.881 | | | | | |

Tablo 4.7’de, iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin farklı yaş grupları (18-23 yaş, 24-43 yaş, 44-55 yaş) arasında farklılaşıp farklılaşmadığını test eden moderatör analizi sonuçları yer almaktadır. Sonuçlar, her yaş grubu için hesaplanan yol katsayılarını (β), güven aralıklarını, t değerlerini, ve açıklanan varyans oranlarını (R²) içermektedir. Ayrıca Welch-Satterthwaite testi, gruplar arası farklılıkların istatistiksel anlamlılığını değerlendirmek için kullanılmıştır.

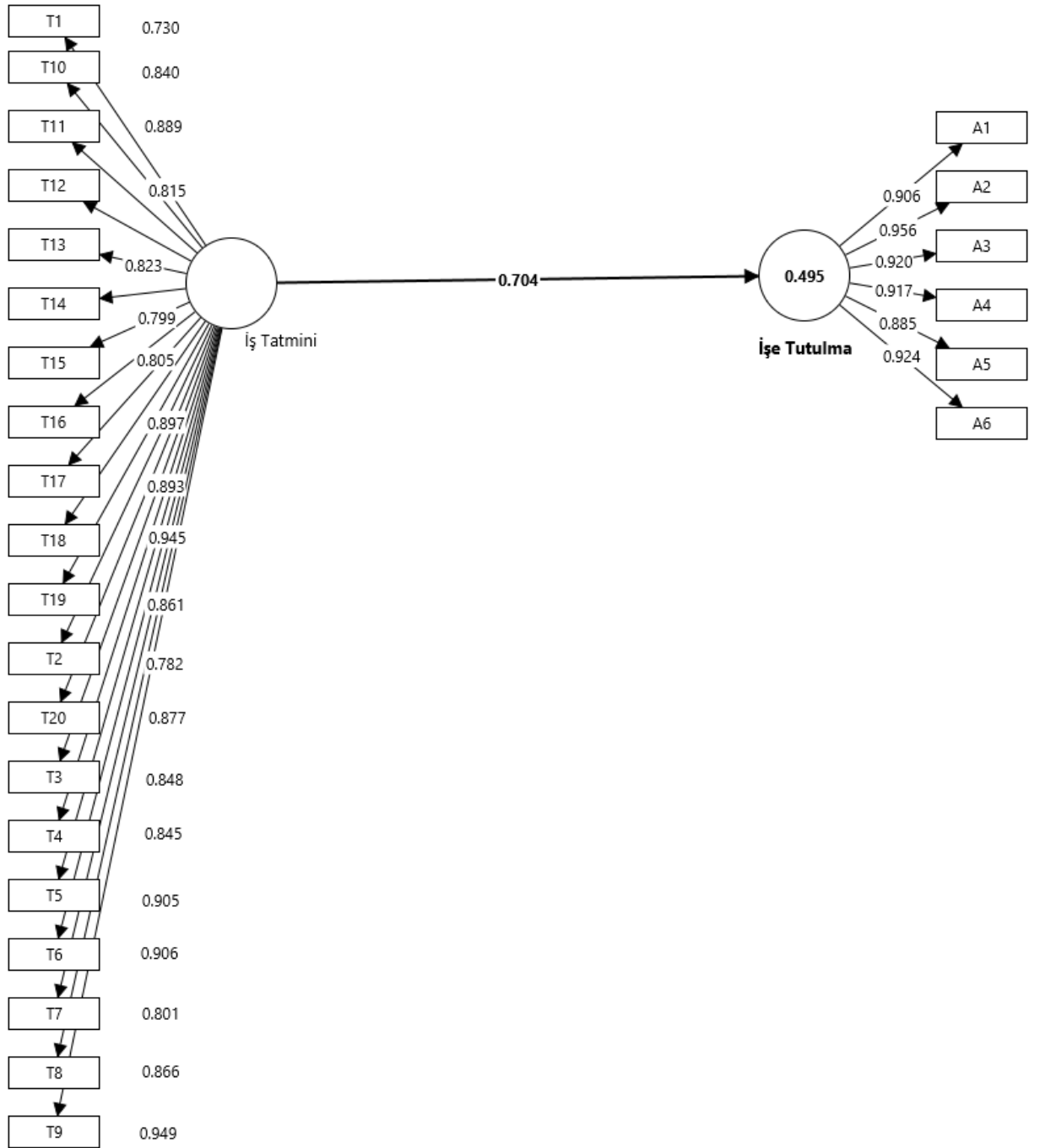
Her üç yaş grubu için de iş tatmini ile işe adanmışlık arasında güçlü bir pozitif ilişki bulunmaktadır. [$\beta_{(18-23 \text{ Yaş})} = 0.715$, $t = 13.270$, $p < 0.001$, $\beta_{(24-43 \text{ Yaş})} = 0.704$, $t = 17.009$, $p < 0.001$, $\beta_{(44 \text{ yaş ve üzeri})} = 0.715$, $t = 11.278$, $p < 0.001$].

Bu sonuçlar, her yaş grubunda iş tatmininin işe adanmışlığı anlamlı ve güçlü bir şekilde etkilediğini göstermektedir. İş tatmini, 18-23 yaş grubu (z kuşağı) için işe adanmışlıktaki varyansın %51.2’sini, 24-43 yaş grubu (y kuşağı) için %49.5’ini, ve 44-55 yaş grubu (x kuşağı) için %51.1’ini açıklamaktadır. Bu değerler, modelin her üç grup için de benzer şekilde güçlü bir açıklayıcı güce sahip olduğunu göstermektedir. Welch-Satterthwaite testi sonuçları, iş tatmini ile işe adanmışlık arasındaki ilişki katsayılarının farklı yaş grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark göstermediğini ortaya koymaktadır ($p > 0.05$). Elde edilen analiz sonuçlarına göre, iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki pozitif ve güçlü etkisi, her üç yaş grubunda da geçerliği olduğu görülmektedir. Yaş grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilmemiştir. Bu sonuçlar, iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin, yaş gruplarına göre farklılık oluşturmadığını göstermektedir. Çalışma sonuçları, yaş grubu gözetmeksizin, iş tatminini artırmaya yönelik stratejilerin çalışanların işe adanmışlık düzeylerini iyileştirebileceğini göstermektedir. Elde edilen bu sonuca göre H2 hipotezi desteklenmemiştir. Bu araştırmada iş tatmininin, çalışanların işe adanmışlık düzeylerini güçlü bir şekilde artıran

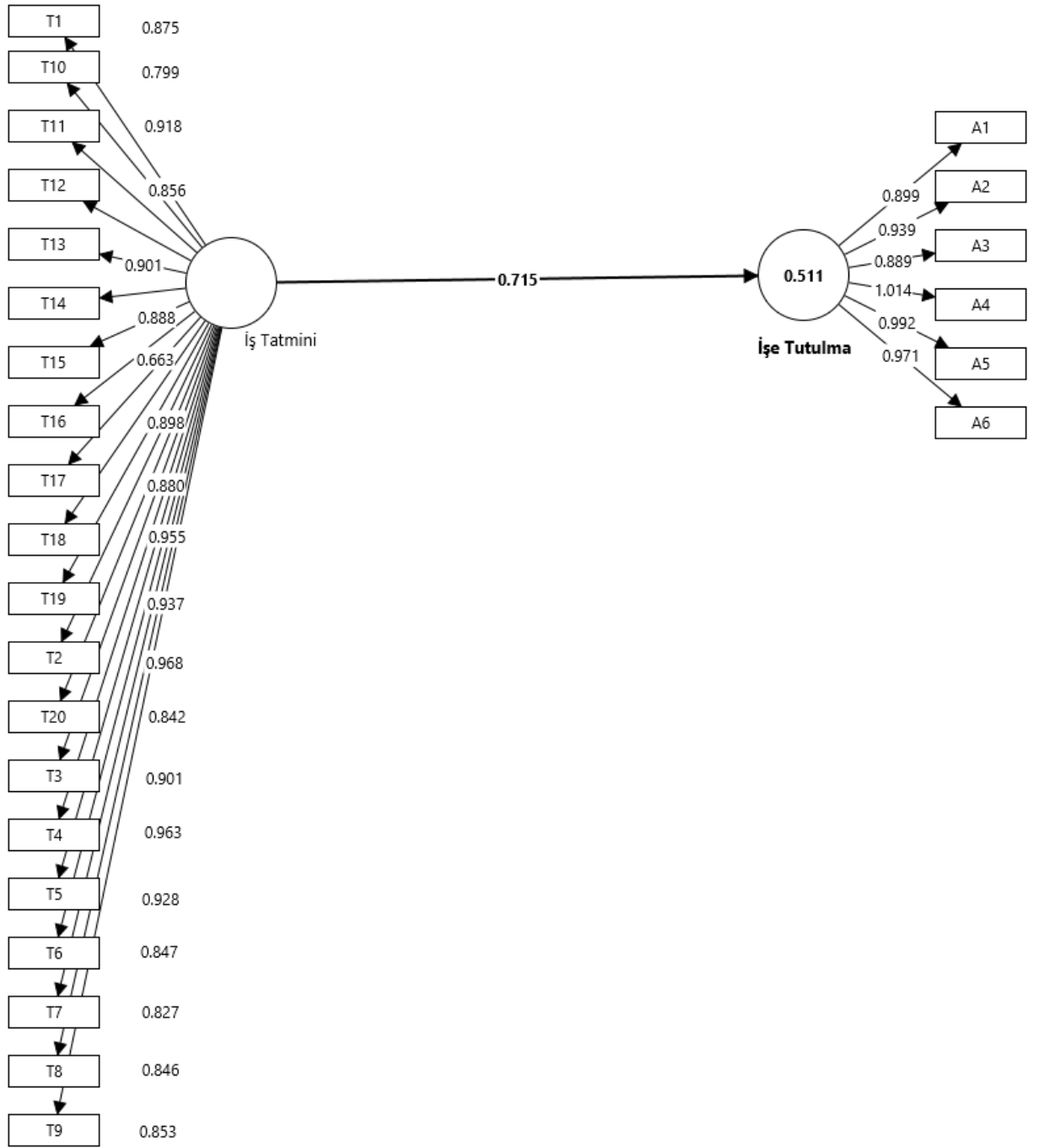
bağımsız bir değişken olduğu görülmüş fakat yaş grupları arasında bu ilişkinin gücünde istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.



Şekil 4.2 18-23 Yaş Grubu (Z Kuşağı) Yer Alan Çalışanların İş Tatmininin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi



Şekil 4.3 24-43 Yaş Grubu (Y Kuşağı) Yer Alan Çalışanların İş Tatmininin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi



Şekil 4.4 44-58 Yaş Grubu (X Kuşağı) Yer Alan Çalışanların İş Tatmininin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisi

Farklılık Testleri

Tablo 4.8. Cinsiyete Göre t testi Sonuçları

| Değişkenler | Cinsiyet | n | Ortalama | Std. Sap. | t | P |
|----------------|----------|-----|----------|-----------|-------|----------|
| İş Tatmini | Kadın | 209 | 3,76 | 0.89 | 0.822 | P > 0.05 |
| | Erkek | 191 | 3,68 | 1.04 | | |
| İşe Adanmışlık | Kadın | 209 | 3,78 | 0.95 | 0.540 | P > 0.05 |
| | Erkek | 191 | 3,73 | 1.02 | | |

Tablo 4.8’de kadın ve erkek çalışanların iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerine ilişkin t-testi sonuçları sunulmaktadır. Elde edilen bulgulara göre, kadın çalışanların iş tatmini düzeyi ($\bar{x}= 3,76$, $ss=0,89$) iken erkek çalışanların iş tatmini düzeyi ($\bar{x}=3,68$, $ss=1,04$) olarak hesaplanmıştır. Bu bulgular, kadın ve erkek çalışanların hem iş tatmini hem de işe adanmışlık düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermediğini ($t =0.822$, $P > 0.05$) 'tir ortaya koymaktadır.

Tablo 4.9. Medeni Duruma Göre T testi Sonuçları

| Değişkenler | Medeni Durum | n | Ortalama | Std. Sap. | t | P |
|----------------|--------------|-----|----------|-----------|--------|----------|
| İş Tatmini | Bekar | 190 | 3,55 | 0,99 | -3.360 | P < 0.05 |
| | Evli | 210 | 3,88 | 0,93 | | |
| İşe Adanmışlık | Bekar | 190 | 3,56 | 1,03 | -3.964 | P < 0.05 |
| | Evli | 210 | 3,94 | 0,91 | | |

Tablo 4.9’da medeni durum gruplarına göre iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerini karşılaştıran t-testi sonuçları verilmiştir. İş tatmini açısından, bekar katılımcıların ortalama iş tatmini puanı ($M = 3,55$, $SD = 0,99$), evli katılımcıların ortalama puanından ($M = 3,88$, $SD = 0,93$) daha düşük bulunmuş ve bu fark istatistiksel olarak anlamlıdır ($t=-3,360$, $P < 0.05$). Benzer şekilde, işe adanmışlık düzeyinde de bekarların ortalaması ($M = 3,56$, $SD = 1,03$), evlilerin ortalamasına ($M = 3,94$, $SD = 0,91$) göre daha düşük bulunmuş ve farkın istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür ($t=-3,964$, $P < 0.05$). Bu sonuçlar, medeni durumun hem iş tatmini hem de işe adanmışlık düzeyleri üzerinde anlamlı farklılık oluşturduğunu ve evli katılımcıların her iki boyutta da daha yüksek puanlar aldığını göstermektedir.

Tablo 4.10. Yaş Aralıklarına Göre ANOVA Analizi Sonuçları

| Boyutlar | Yaş Grupları | n | Ort. | Std. Sap. | Gruplar Arası | Gruplar İçi | F | P | Post Hoc |
|----------------|---------------|-----|------|-----------|---------------|-------------|--------|----------|------------------|
| İş Tatmini | 18-23 Yaş(a) | 114 | 3,11 | 1.03 | 60.55 | 315.27 | 38.122 | P < 0.05 | a ^{b,c} |
| | 24-43 Yaş (b) | 203 | 3,96 | 0.83 | | | | | b ^a |
| | 44-55 Yaş (c) | 83 | 3,99 | 0.80 | | | | | c ^a |
| İşe Adanmışlık | 18-23 Yaş(a) | 114 | 3.06 | 1.02 | 78.32 | 311.43 | 49.921 | P < 0.05 | a ^{b,c} |
| | 24-43 Yaş (b) | 203 | 4.02 | 0.83 | | | | | b ^a |
| | 44-55 Yaş (c) | 83 | 4.06 | 0.79 | | | | | c ^a |

Tablo 4.10’da, farklı yaş gruplarına göre iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerinin tek yönlü ANOVA sonuçlarını göstermektedir. Elde edilen bulgular, yaş gruplarına göre bu iki boyutta anlamlı farklılıklar bulunduğunu ortaya koymaktadır. İş tatmini açısından, en düşük ortalama puan 18-23 yaş grubunda (M=3,11, SD=1,03) iken, en yüksek puan 44-55 yaş grubunda (M=3,99, SD=0,80) gözlemlenmiştir. Ortanca yaş grubu olan 24-43 yaş grubunun ortalama puanı ise (M=3,96, SD=0,83) olarak hesaplanmıştır. Gruplar arasında elde edilen F=38,122 ve P < 0.05 değerleri, iş tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıkların olduğunu göstermektedir. Post hoc analizler, 18-23 yaş grubunun diğer iki gruptan (24-43 yaş ve 44-55 yaş) anlamlı derecede düşük iş tatmini puanlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, 24-43 yaş grubu ile 44-55 yaş grubu arasında da fark olduğu görülmüştür.

İşe adanmışlık boyutunda da benzer bir eğilim gözlemlenmiştir. 18-23 yaş grubunun ortalama işe adanmışlık puanı (M=3,06, SD=1,02) en düşük düzeyde iken, 44-55 yaş grubu (M=4,06, SD=0,79) en yüksek puana sahiptir. 24-43 yaş grubunun ortalaması (M=4,02, SD=0,83) ile 44-55 yaş grubu arasındaki fark, 18-23 yaş grubuna kıyasla belirgin bir yükselişi göstermektedir. F=49,921 ve P < 0.05 değerleri, işe adanmışlık düzeylerinin yaş gruplarına göre anlamlı farklılıklar gösterdiğini doğrulamaktadır. Post hoc analizlere göre, 18-23 yaş grubu hem 24-43 yaş hem de 44-55 yaş gruplarından anlamlı derecede düşük işe adanmışlık puanlarına sahiptir. Ayrıca, 24-43 yaş grubu ile 44-55 yaş grubu arasında da anlamlı bir fark olduğu saptanmıştır.

Tablo 4.11. Eğitim Seviyelerine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

| Boyutlar | Eğitim Durumu | n | Ortalama | Std. Sap. | Gruplar Arası | Gruplar İçerisi | F | P |
|----------------|---------------|-----|----------|-----------|---------------|-----------------|-------|----------|
| İş Tatmini | İlköğretim | 23 | 3,68 | 1,03 | 4,178 | 371,649 | 1,110 | P > 0,05 |
| | Ortaöğretim | 94 | 3,64 | 1,03 | | | | |
| | Lise | 163 | 3,66 | 0,97 | | | | |
| | ÖnLisans | 53 | 3,87 | 0,97 | | | | |
| | Lisans | 67 | 3,88 | 0,84 | | | | |
| İşe Adanmışlık | İlköğretim | 23 | 3,86 | 1,02 | 9,224 | 380,755 | 1,230 | P > 0,05 |
| | Ortaöğretim | 94 | 3,67 | 0,99 | | | | |
| | Lise | 163 | 3,64 | 1,03 | | | | |
| | ÖnLisans | 53 | 3,92 | 0,97 | | | | |
| | Lisans | 67 | 4,01 | 0,85 | | | | |

Tablo 4.11’de, eğitim seviyelerine göre iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerinin ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Elde edilen bulgular eğitim seviyelerine göre anlamlı farklılıklar bulunmadığını ortaya koymaktadır. Eğitim seviyeleri ortalamalarına bakıldığında ilköğretim (M= 3,68 SD= 1,03), ortaöğretim (M= 3,64 SD= 1,03), lise (M= 3,66 SD= 0,97), önlisans (M= 3,87 SD= 0,97), lisans (M= 3,88 SD= 0,84) olarak hesaplanmıştır. Gruplar arası elde edilen F= 1.110 ve P > 0.05 değerleri iş tatmini açısından istatistiksel olarak bir farklılık olmadığını gösterir.

İşe adanmışlık boyutunda da benzer sonuçlar gözlemlenmiştir. Eğitim seviyeleri ortalamalarına bakıldığında ilköğretim (M= 3,86 SD= 1,02), ortaöğretim (M= 3,67 SD= 0,99) lise (M= 3,64 SD= 1,03) önlisans (M= 3,92 SD= 0,97) lisans (M= 4,01 SD= 0,85) olarak hesaplanmıştır. F= 1.230 ve P > 0.05 değerleri işe adanmışlık açısından istatistiksel olarak bir farklılık olmadığını gösterir.

Tablo 4.12. Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

| Boyutlar | Kurumda çalışmaya Süresi | n | Ortalama | Std. Sap. | Gruplar Arası | Gruplar İçi | F | P | Post Hoc |
|----------------|--------------------------|-----|----------|-----------|---------------|-------------|--------|----------|----------------------|
| İş Tatmini | 1 Yıldan Az (a) | 46 | 2,98 | 0,99 | 60,079 | 315,748 | 18,790 | P < 0.05 | a ^{c,d,e} , |
| | 1-5 (b) | 102 | 3,36 | 1,06 | | | | | b ^{c,d,e} |
| | 6-10 (c) | 100 | 4,10 | 0,71 | | | | | c ^{a,b} |
| | 11-15 (d) | 111 | 3,95 | 0,83 | | | | | d ^{a,b} |
| | 16 Yıl ve Üzeri (e) | 41 | 3,91 | 0,92 | | | | | e ^{a,b} |
| İşe Adanmışlık | 1 Yıldan Az (a) | 46 | 3,07 | 1,05 | 54,734 | 335,021 | 16,133 | P < 0.05 | a ^{c,d,e} , |
| | 1-5 (b) | 102 | 3,39 | 1,06 | | | | | b ^{c,d,e} |
| | 6-10 (c) | 100 | 4,01 | 0,83 | | | | | c ^{a,b} |
| | 11-15 (d) | 111 | 4,06 | 0,81 | | | | | d ^{a,b} |
| | 16 Yıl ve Üzeri (e) | 41 | 4,01 | 0,89 | | | | | e ^{a,b} |

Tablo 4.12’de toplam çalışma süresine göre anova testi sonuçları gösterilmiştir. Elde edilen bulgular toplam çalışma yılına göre anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatmini açısından en düşük ortalama puan 1 yıldan az sürede çalışanlar (M= 2,98 SD= 0,99) ve 1-5 yıl arasında (M= 3,36 SD= 1,06) çalışanlarda iken en yüksek ortalama puan 6-10 yıl arasında çalışanlarda (M= 4,10 SD= 0,71) gözlemlenmiştir. Diğer puanlara bakıldığında 1-5 yıl arası çalışanlarda (M= 3,36 SD= 1,06) 11-15 yıl arası çalışanlarda (M= 3,95 SD= 0,83) 16 yıl ve üzeri çalışanlarda (M= 3,91 SD= 0,92) olarak hesaplanmıştır. Gruplar arasında elde edilen F=18,790 ve P < 0.05 değerleri iş tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu gösterir. Post hoc analizler 1 yıldan az çalışanlar ve 1-5 yıl arası çalışanların (6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri) çalışanlara göre anlamlı derecede düşük iş tatmini puanlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

İşe adanmışlık sonucunda da benzer ortalamalar gözlenmiştir. İşe adanmışlık açısından en düşük ortalama puan 1 yıldan az sürede çalışanlar (M= 3,07 SD= 1,05) ve 1-5 yıl arasında çalışanlarda (M= 3,39 SD= 1,06) iken, en yüksek ortalama puan 6-10 yıl arasında çalışanlarda (M= 4,01 SD= 0,83) olarak gözlemlenmiştir. Diğer puanlara bakıldığında 11- 15 arası çalışanlarda (M= 4,06 SD= 0,81), 16 yıl ve üzeri çalışanlarda (M=4,01 SD= 0,89) olarak hesaplanmıştır. Gruplar arasında elde edilen F= 16,133 ve P <0.05 değerleri işe adanmışlık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu gösterir. Post hoc analizler 1 yıldan az çalışanlar ve 1-5 yıl arası çalışanların (6-10 yıl,

11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri) çalışanlara göre anlamlı derecede düşük işe adanmışlık puanlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 4.13. Kurumda Toplam Çalışma Süresine Göre ANOVA Analizi Sonuçları

| Bo yu tla r | Kurumda çalışma Süresi | n | Ortalama | Std. Sap. | Gruplar Arası | Gruplar İçerisi | F | P | Post Hoc |
|----------------------|---------------------------|-----|----------|--------------|------------------|--------------------|-------|----------|------------------|
| İş Tatmini | 1 Yılda Az (a) | 113 | 3,38 | 0,95 | 24,509 | 351,318 | 6,889 | P < 0.05 | a ^{b,c} |
| | 1-5 (b) | 157 | 3,75 | 0,95 | | | | | b ^a |
| | 6-10 (c) | 92 | 4,06 | 0,85 | | | | | c ^a |
| | 11-15 (d) | 29 | 3,87 | 1,16 | | | | | |
| | 16 Yıl Ve Üzeri (e) | 9 | 3,64 | 0,90 | | | | | |
| İşe Adanmışlık | 1 Yılda Az (a) | 113 | 3,45 | 1,05 | 26,659 | 363,096 | 7,250 | P < 0.05 | a ^c |
| | 1-5 (b) | 157 | 3,75 | 0,98 | | | | | b ^c |
| | 6-10 (c) | 92 | 4,16 | 0,79 | | | | | c ^{a,b} |
| | 11-15 (d) | 29 | 3,83 | 0,93 | | | | | |
| | 16 Yıl Ve Üzeri (e) | 9 | 3,44 | 1,01 | | | | | |

Tablo 4.13’de iş görenlerin kurumda toplam çalışma süresine göre ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar kurumda toplam çalışma süresine göre anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Toplam çalışma süresine bakıldığında iş tatmini açısından en düşük ortalama puan 1 yıldan az süredir kurumda çalışanlarda (M= 3,38 SD= 0,95) iken, en yüksek ortalama puan 6-10 yıl arasında kurumda çalışanlarda (M= 4,06 SD= 0,85) gözlemlenmiştir. Diğer puanlara bakıldığında 1-5 yıl arasında kurumda çalışanlar (M= 3,75 SD= 0,95) 11-15 yıl arasında çalışanlar (M= 3,87 SD= 1,16) 16 yıl ve üzeri çalışanlarda (M= 3,64 SD= 0,90) olarak hesaplanmıştır. Gruplar arasında elde edilen sonuçlar F= 6,88 P < 0.05 değerleri iş tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu gösterir. Post hoc analizler 1 yıldan az süredir kurumda çalışanların (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve üzeri) çalışanlara göre anlamlı derecede düşük iş tatmini puanlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Toplam çalışma süresine bakıldığında işe adanmışlık açısından en düşük ortalama puan 1 yıldan az çalışanlar (M= 3,45 SD= 0,95) ve 16 yıl ve üzerinde çalışanlarda (M= 3,44 SD= 1,01) iken, en yüksek ortalama puan 6-10 yıl arasında kurumda çalışanlarda (M= 4,16 SD= 0,79) gözlemlenmiştir. Diğer puanlara bakıldığında 1-5 yıl arasında kurumda çalışanlar (M= 3,75 SD= 0,98) 11-15 yıl arasında çalışanlar (M= 3,83 SD= 0,93) olarak hesaplanmıştır. Gruplar arasında elde edilen sonuçlar F= 7,250 P < 0.05 değerleri işe adanmışlık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu gösterir. Post

hoc analizler 1 yıldan az süredir kurumda çalışanlar ve 16 yıl ve üzeri çalışanların (1-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl) çalışanlara göre anlamlı derecede düşük işe adanmışlık puanlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Tablo 4.14. Departmanlara Göre ANOVA Analizi Sonuçları

| Boyutlar | Kurumda çalışama Süresi | n | Ortalama | Std. Sap. | Gruplar Arası | Gruplar İçi | F | P | Post Hoc |
|----------------|-------------------------|-----|----------|-----------|---------------|-------------|-------|----------|------------------|
| İş Tatmini | Ön Büro (a) | 41 | 4,12 | 0,77 | 16,207 | 359,620 | 2,952 | P < 0.05 | a ^b |
| | Kat Hizmetleri (b) | 36 | 3,38 | 1,08 | | | | | b ^a |
| | Yiyecek İçecek (c) | 117 | 3,62 | 0,99 | | | | | |
| | Mutfak | 96 | 3,73 | 1,03 | | | | | |
| | Teknik Servis (d) | 29 | 3,57 | 1,14 | | | | | |
| | Muhasebe (e) | 41 | 4,03 | 0,59 | | | | | |
| | Diğer (f) | 40 | 3,72 | 0,87 | | | | | |
| İşe Adanmışlık | Ön Büro (a) | 41 | 4,21 | 0,78 | 23,244 | 366,511 | 4,154 | P < 0.05 | a ^{b,c} |
| | Kat Hizmetleri (b) | 36 | 3,30 | 0,92 | | | | | b ^{a,e} |
| | Yiyecek İçecek (c) | 117 | 3,60 | 1,10 | | | | | c ^a |
| | Mutfak | 96 | 3,83 | 0,97 | | | | | |
| | Teknik Servis (d) | 29 | 3,75 | 0,95 | | | | | |
| | Muhasebe (e) | 41 | 4,05 | 0,83 | | | | | e ^b |
| | Diğer (f) | 40 | 3,76 | 0,98 | | | | | |

Tablo 4.14’de departmanlara göre ANOVA testi sonuçları gösterilmiştir. Elde edilen sonuçlar departmanlara göre anlamlı farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. En düşük ortalama puan kat hizmetleri departmanında (M= 3,30 SD= 0,92) iken en yüksek ortalama puan ön büro departmanında (M= 4,21 SD= 0,78) gözlemlenmiştir. Diğer puanlara bakıldığında yiyecek içecek departmanı (M= 3,60 SD= 1,10), mutfak (M= 3,83 SD= 1,10), teknik servis (M= 3,75 SD= 0,95), muhasebe (M= 4,05 SD= 0,83), diğer (M= 3,76 SD= 0,98) olarak hesaplanmıştır.

Gruplar arasında elde edilen sonuçlar F= 2,952 P < 0.05 değerleri iş tatmini açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu gösterir. Post hoc analizler kat hizmetleri departmanı ve yiyecek içecek departmanının (ön büro, mutfak, teknik servis, muhasebe ve diğer) departmanlara göre anlamlı derecede düşük iş tatmini puanlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur.

Departmanlara göre işe adanmışlık açısından en düşük ortalama puan kat hizmetleri departmanında (M= 3,30 SD= 0,92) iken, en yüksek ortalama puan ön büro departmanında (M= 4,21 SD= 0,78) olarak gözlenmiştir. Diğer puanlara bakıldığında yiyecek içecek departmanı (M= 3,60 SD= 1,10), mutfak (M= 3,83 SD= 0,97), teknik servis (M= 3,75 SD= 0,95), muhasebe (M= 4,05 SD= 0,83), diğer (M= 3,76 SD= 0,98) olarak hesaplanmıştır. Gruplar arasında elde edilen sonuçlar $F= 4,154$ $P < 0.05$ değerleri işe adanmışlık açısından istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olduğunu gösterir. Post hoc analizler kat hizmetleri departmanı ve yiyecek içecek departmanının (ön büro, mutfak, teknik servis, muhasebe ve diğer) departmanlara göre anlamlı derecede düşük işe adanmışlık puanlarına sahip olduğunu ortaya koymuştur



5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Bu çalışmada, temel olarak iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki etkisinin incelenmesi ve bu etkinin kuşak farklılıkları (X, Y ve Z) çerçevesinde moderatör rolüne sahip olup olmadığının belirlenmesi amaçlanmıştır. Nicel araştırma yöntemi kullanılarak, veri toplama tekniği olarak anket yönteminden yararlanılmıştır. Analiz sonucunda, iş tatmininin işe adanmışlığı pozitif yönde yordadığı (H1) ortaya konmuş ancak kuşak farklılıklarının söz konusu ilişkiyi anlamlı bir şekilde etkilemediği (H2) belirlenmiştir.

5.1. İş Tatmini ile İşe Adanmışlık İlişkisi

Araştırmada elde edilen bulgular, iş tatmininin işe adanmışlığı pozitif yönde etkilediğini göstermiştir. Bu sonuç, literatürde iş tatmini ile işe adanmışlık arasındaki anlamlı ilişkiyi ortaya koyan pek çok çalışma tarafından da desteklenmektedir (Güneş ve Ataç, 2022; Çalışkan ve Özkan, 2020; Bayram, 2019; Yüksel ve Düşükcan, 2019; Büyükbeşe ve Göksalan, 2018; Ülbeği ve Arkadaşları, 2018; Gökaslan, 2018; Şencan ve arkadaşları, 2017; Arslan ve Demir, 2017; Varol, 2017; Karataş ve Güleş, 2010). İş tatmini ve işe adanmışlık arasındaki bu güçlü ilişki, örgütlerin verimlilik ve sürdürülebilirlik açısından büyük önem taşımaktadır. Çalışanların işlerini keyifle ve motivasyonla yerine getirmesi, doğrudan örgüt hedeflerine daha kolay ulaşılmasını sağlamaktadır. Aynı zamanda, literatür de iş tatmininin işe devamlılığı pozitif yönde etkilediğini vurgulamaktadır (Salanova vd., 2005, s. 1218). Örneğin, Alnajjar (1999) tarafından yapılan bir çalışmada, iş tatmininin örgütsel bağlılığın en temel belirleyicisi olduğu ileri sürülmüştür. İş tatmininin yüksek olması, işletmelerde işten ayrılmalar ve devamsızlık gibi olumsuz durumların azalmasına, örgütsel bağlılığın ise artmasına katkı sağlamaktadır (Aşık, 2010, s. 35).

Bireylerin çalıştıkları kurumun amaçlarına ve hedeflerine inanmaları, kuruma duydukları aidiyet ve örgütsel bağlılık düzeyini artırmakta; bu süreçte iş tatmini de önemli bir rol oynamaktadır (Örücü vd., 2010, s. 5). Kurumların, çalışanların istek ve ihtiyaçlarını dikkate alarak geliştirecekleri insan kaynakları politikaları ve yönetsel stratejiler, örgütsel bağlılığı güçlendirmenin yanı sıra, çalışanların tatmin ve motivasyon düzeylerini de yükseltmektedir. Böylelikle, çalışanlar işlerine daha yoğun bir bağlılık geliştirerek görevlerini daha verimli ve sürdürülebilir bir biçimde yerine getirebilmektedirler.

Bu araştırmanın bulguları, iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki pozitif etkisini desteklemede ve örgütlerin çalışan memnuniyetini artırmaya yönelik uygulamalara odaklanmalarının önemini vurgulamaktadır. Çalışanların iş tatmini düzeyinin yükseltilmesi, onların kurumsal hedefleri benimsemelerini, örgütsel süreçlere uyum sağlamalarını ve uzun vadede kurumla bağlarını güçlü tutmalarını kolaylaştırmaktadır. Dolayısıyla, iş tatmini temelli stratejilerin geliştirilmesi, işletmelerin hem iş gücü kalitesini hem de kurumsal performansını destekleyen kritik bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

5.1.1. Turizm Sektöründe İş Tatmini ve İşe Adanmışlık İlişkisi Hakkında Yapılmış Çalışmalar

Turizm sektöründe iş tatmini ve işe adanmışlık ilişkisi hakkında yapılan çalışmalara bakıldığında bu ilişkinin pozitif ve anlamlı olduğu pek çok çalışma tarafından desteklenmiştir (Başer ve İnce, 2022; Toker ve Kalıpçı, 2020; Özkan ve Arkadaşları, 2019; Özdemir ve Arkadaşları, 2017; Tayfun ve Tekbalkan, 2014; Chai ve Jang, 2008). Turizm sektöründe iş tatmini ve işe adanmışlık ilişkisinin birbirini pozitif yönde etkilemesi, iş görenlerin örgütsel bağlılığını arttırmaktadır. Aynı zamanda iş gören ve kurumsal başarıyı direkt olarak etkilemektedir. İşinden memnun olup işine adanmış iş görenler, çalıştıkları kuruma aidiyet duygusu hisseder ve bu adanmışlık hizmet kalitesi, müşteri memnuniyeti açısından olumlu sonuçlar yaratır. Turizm sektörü insan merkezli bir sektör olduğu için iş görenleri memnuniyeti ve bağlılığı hizmet kalitesini etkilemektedir. Bu sebeple turizm sektöründe çalışan iş görenler için iş tatmini ve işe adanmışlık düzeyini arttıracak politikalar geliştirilmesi gerekmektedir. Bu politikaların geliştirilmesi turizm sektörü açısından iş gören bağlılığı, düşük iş gücü devri ve müşteri memnuniyeti gibi yararlar sağlayarak turizm sektörünün uzun vadede başarısını arttırabilir.

5.2. Kuşak Farklılıklarının İş Tatminini ve İşe Adanmışlığı Etkilemesi Moderatör Rolüne İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında test edilen H2 hipotezinde, iş tatmininin işe adanmışlık üzerindeki etkisinde kuşakların (X, Y, Z) moderatör rol oynadığı varsayılmıştır. Ancak elde edilen sonuçlar, bu hipotezi desteklememiş ve kuşak farklılıklarının söz konusu ilişkide anlamlı bir etkiye sahip olmadığı ortaya çıkmıştır. Literatürde, kuşak

farklılıklarının hem iş tatmini hem de işe adanmışlık düzeylerini etkilediğini rapor eden çalışmalar bulunmakla birlikte (Bayerçelik ve Hıdır, 2020; Bolelli, 2019; García vd., 2019; Huber ve Schubert, 2019; Altınok, 2019; Wang, 2017; Shragay ve Tziner, 2011; Yiğit, 2010). Bazı araştırmalar ise kuşak farklılıklarının örgütsel tutum ve davranışlar üzerinde belirleyici olmadığına işaret etmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014). Bu sonuç, kuşak farklılıklarının iş tatmini ile işe adanmışlık arasındaki ilişkiye moderatör etkide bulunmamasını açıklayabilecek çeşitli unsurlarla ilişkilendirilebilir.

Öncelikle, temel ihtiyaçlar ve beklentiler bakımından kuşakların benzerlik göstermesi olası bir neden olarak öne çıkmaktadır. Farklı kuşaklara mensup çalışanlar, örgüt içinde ücret, terfi olanakları, takdir edilme, adil yönetim ve işe anlam katma gibi faktörler bakımından benzer motivasyon kaynaklarına ihtiyaç duyabilirler (Çetin Aydın ve Başol, 2014). Bu doğrultuda, kuşakların iş tatmini süreçlerinde ortak bir dizi beklentiye sahip olması, moderatör etkinin istatistiksel olarak görünür hale gelmesini zorlaştırabilir.

Ayrıca, örgütsel faktörlerin (kurum kültürü, insan kaynakları politikaları, yöneticilerin tutumları, ücret düzeyi vb.) çalışanların iş tatmini düzeylerini kuşak etkisinden daha fazla belirlediği düşünülmektedir (Feifei vd., 2023; Huh, 2023; Suwandi ve Nugroho, 2023; Bryant vd., 2023). Örneğin, yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı, örgütün sağladığı kariyer gelişimi ve eğitim fırsatları ile kurum içi iletişim kültürü, tüm kuşaklar için benzer tatmin ve bağlılık seviyelerini mümkün kılabilir. Araştırmanın yapıldığı işletmelerde, esnek çalışma saatleri veya iş-yaşam dengesi gibi uygulamaların varlığı da farklı yaş gruplarını benzer düzeyde tatmin edebilir; böylelikle kuşak farklılıkları belirgin bir moderatör etki yaratamayabilir.

Bunun yanında, bu çalışma kapsamında kullanılan anket formunun yalnızca genel iş tatmini düzeyine odaklanarak, iş doyumunu oluşturan alt boyutları ayrıntılı biçimde ele almaması da önemli bir sınırlılık olarak değerlendirilebilir. Literatürde, ücret, terfi olanakları, işin niteliği, çalışma ortamı ve yönetsel destek gibi pek çok faktörün kuşaklara göre farklı algılanabileceği ve dolayısıyla iş tatmini üzerinde değişken etkiler doğurabileceği vurgulanmaktadır (Özaydın ve Özdemir, 2010; Park ve Cho, 2016; Özpehlivan, 2018; Huh, 2023; Meydan, 2010; Shaver ve Lacey, 2003).

Bu durum, farklı kuşakların motivasyon kaynakları ve beklentileri açısından daha detaylı ölçüm yapılmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla, kuşaklar arası farklılıkları daha kapsamlı biçimde değerlendiren ölçeklerin kullanılması, kuşak faktörünün iş tatmini üzerindeki etkisini daha net biçimde ortaya koymaya olanak sağlayacaktır.

5.2.1. Turizm Sektöründe Kuşak Farklılıklarının İş Tatminini ve İşe Adanmışlığı Etkilemesi Hakkında Yapılmış Çalışma Bulguları

Turizm sektöründe kuşak farklılıklarının iş tatmini ve işe adanmışlığı etkilemesi hakkında yapılmış çalışmalara bakıldığında, kuşak farklılıklarının hem iş tatminini hem de işe adanmışlık düzeylerini etkilediğini rapor eden çalışmalar bulunmuştur (Androde ve Arkadaşları, 2024; Jung ve Yoon, 2021; Sonelt ve Kralj, 2011). Ancak bu araştırma sonucunda, H2 hipotezi desteklenmeyerek bu etki anlamlı bir şekilde oluşmamıştır. Yapılan araştırma kapsamında uygulanan anket çalışmasına dahil edilen örneklem grubunun demografik özellikleri, iş hayatı deneyimleri, örgüt kültürü gibi belirli değişkenler, yaş ve kuşak farklılıkları gibi unsurları etkilememiş ve iş tatmini ve işe adanmışlık arasındaki moderatör rolü sağlamamış olabilir. Özellikle turizm sektöründeki iş görenlerin kuşak farklılıklarına ilişkin motivasyon araçlarının farklılaşması ortaya çıkan sonucu etkilemiş olabilir. Araştırmaya katılan iş görenlerin kültürel farklılıkları, araştırmanın yapıldığı turizm bölgesi ve araştırma kapsamında ki kurumların örgütsel kültürü ve iş görenlerin iş hayatından beklentileri gibi unsurların yanında araştırma evrenini oluşturan kurumlardaki yönetim biçimi, motivasyon araçları, ödüllendirme sistemi, çalışma saatleri, liderler ve x,y ve z kuşağı iş görenlere uygun politikaların geliştirilmiş olması yapılan araştırmanın sonucunu etkilemiş olabilir.

Son olarak, araştırmanın uygulandığı zamanlama da bu sonucun ortaya çıkmasına katkı sağlayabilir. Anketin sezon sonuna doğru gerçekleştirilmesi, çalışanların işini kaybetme endişesi gibi geçici faktörler nedeniyle gerçekte hissettiklerini tam olarak yansıtmayan yanıtlara yol açmış olabilir. İstihdam belirsizliği, kuşak farklılıklarının belirginleşmesini engelleyerek katılımcıların benzer eğilimler sergilemesine neden olmuş ve moderatör rolünü istatistiksel olarak anlamsız kılmış olabilir.

Bu çalışma kuşak farklılıklarının her zaman belirgin bir değişken olmayabileceğini, örgüt içi faktörlerin (kültür, yönetim politikaları, iş koşulları, bireysel tutumlar) kuşak ayrımlarını belirli ölçüde zayıflatabildiğini göstermektedir. Elde edilen

bulgular, iş tatmini ile işe adanmışlık ilişkisinin kuşaklar ötesi ve daha çok bireysel-örgütsel değişkenlerle bağlantılı olduğunu düşündürmektedir. Dolayısıyla, kurumların kuşaklara özel stratejiler geliştirmelerinin yanı sıra, tüm çalışanlara hitap eden kapsamlı iş tatmini politikaları oluşturması, uzun vadede kurumsal verimliliği ve çalışan bağlılığını güçlendirecektir.

5.3. Demografik Değişkenlere Göre İş Tatmini ve İşe Adanmışlık İlişkisi

Araştırma kapsamında, iş görenlerin demografik özelliklerinin (eğitim, cinsiyet, medeni durum, yaş, toplam çalışma yılı ve departman) iş tatmini ve işe adanmışlık düzeyi üzerindeki etkisi incelenmiş; elde edilen bulgular, literatürdeki benzer çalışmalarla karşılaştırılmıştır.

Elde edilen sonuçlar, eğitim ve cinsiyet değişkenlerinin iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerinde anlamlı bir farklılık oluşturmadığını göstermektedir. Golembiewski (1977) de benzer biçimde, demografik özellikler üzerine yaptığı araştırmada, eğitim ve cinsiyet gibi değişkenlerin iş tatmini düzeyinde belirgin bir farklılık oluşturmadığına işaret etmiştir. Bu durum, örgüt içerisinde kadın-erkek ve farklı eğitim düzeylerine sahip çalışanların benzer koşullarda görev yapması ve benzer beklentilere sahip olmasıyla ilişkili olabilir.

Medeni durum açısından değerlendirildiğinde ise evli ve bekar iş görenler arasında anlamlı bir farklılık bulunduğu ve evli çalışanların iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Bu sonuç, Telman ve Ünsal'ın (2004) çalışmasıyla uyumludur; söz konusu araştırmada evli iş görenlerin, bekar iş görenlere kıyasla daha fazla tatmin ve bağlılık duygusu yaşadıkları saptanmıştır. Benzer şekilde, Hoboubi ve arkadaşlarının (2017) çalışmasında da evli çalışanların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğu rapor edilmiştir. Evli bireylerin, ailelerini geçindirme ve sorumluluklarını yerine getirme motivasyonu dolayısıyla daha fazla bağlılık ve tatmin duygusu deneyimlediği öne sürülebilir.

Yaş değişkeni bağlamında, araştırma bulguları iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerinin yaş aralıklarına göre anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Soysal ve arkadaşları (2017), yaşın iş tatminini etkileyen önemli bir unsur olduğunu vurgulamıştır. Özellikle 18-24 yaş aralığındaki (Z kuşağı) çalışanların iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerinin diğer yaş gruplarına göre daha düşük olduğu belirlenmiştir

(Debbarma vd., 2023, s. 26). Z kuşağının iş hayatına bakış açısı, beklenti ve değerlerinin farklılaşması, iş ve sosyal yaşam dengesine öncelik vermesi, çalışma saatleri ve ortamıyla ilgili yüksek beklentileri gibi faktörler tatmin düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir (Aksu ve Doğan, 2020; Metin vd., 2017). Buna karşın, Marschke ve arkadaşlarının (2011) yaptığı çalışmada, yaş arttıkça iş tatmin düzeyinin yükseldiğini belirtilmiştir. Nitekim bu araştırmada 24-43 yaş aralığındaki (Y kuşağı) ve 44-55 yaş aralığındaki (X kuşağı) çalışanların tatmin ve adanmışlık düzeylerinin, Z kuşağına kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir (Alzubi vd., 2023; Debbarma vd., 2023; Lower ve Schwarz, 2008; Altundağ, 2012). X ve Y kuşaklarının geleneksel çalışma prensiplerine, istikrara ve takdir edilme duygusuna verdikleri önem, onların daha yüksek düzeyde tatmin ve bağlılık yaşamalarına katkıda bulunabilmektedir.

Toplam çalışma yılı ve kurumdaki çalışma süresi açısından bakıldığında, 11-15 yıl veya 16 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların iş tatmini ve adanma düzeylerinin, 1 yıldan az ya da 1-5 yıl arasında deneyime sahip çalışanlara göre daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Cimete'nin (1999) araştırmasında, toplam çalışma yılı ile iş tatmini ve bağlılık arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiş; Aydın ve Kutlu'nun (2001) bulguları da 16 yıl ve üzeri deneyime sahip çalışanların iş tatmini düzeylerinin daha yüksek olduğunu göstermiştir. Bu durum, kıdem ve deneyim arttıkça kuruma duyulan güven ve aidiyet hissinin yükselmesiyle açıklanabilir. Daha uzun süreli deneyime sahip çalışanlar, kurumun hedeflerini ve değerlerini içselleştirerek örgütle daha güçlü bir bağ kurmakta ve bu da iş tatmini ile işe adanmışlık düzeylerini artırmaktadır.

Araştırmada, departmanlara göre iş tatmini ve işe adanmışlık düzeyleri de değerlendirilmiş ve muhasebe ile insan kaynakları departmanlarında çalışanların daha yüksek tatmin ve adanmışlık duygusu yaşadıkları görülmüştür. Buna karşın, kat hizmetleri departmanı çalışanlarının iş tatmini ve bağlılık düzeylerinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir. Özel'in (2021) otel çalışanları üzerine yaptığı araştırma, kat hizmetlerinde çalışan iş görenlerin yoğun fiziksel efor, uzun süre ayakta çalışma ve görevlerin günlük olarak tekrarlanması gibi faktörlerden dolayı daha düşük düzeyde tatmin ve adanmışlık yaşadıklarını doğrulamaktadır. Tekdüzelik, yüksek iş yükü ve fiziksel yorgunluk, bu departmanda çalışanların örgütsel bağlılık ve memnuniyet düzeylerini olumsuz etkileyebilmektedir.

Tüm bu bulgular, iş tatmini ve işe adanmışlık düzeylerinin demografik faktörler açısından farklılık gösterebildiğini ortaya koymaktadır. Eğitim ve cinsiyet açısından anlamlı bir fark tespit edilmezken, medeni durum, yaş, toplam çalışma yılı ve departman değişkenleri bağlamında farklılaşmalar gözlenmiştir. Bu durum, örgütlerin insan kaynakları ve yönetim politikaları geliştirmesinde, çalışanların demografik özelliklerini dikkate alarak farklı stratejiler benimsemesi gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle yaş grupları, medeni durum ve çalışma yılı gibi unsurların, iş tatmini ve adanma düzeyleri üzerindeki etkisi dikkate alındığında, kurumların esnek politikalar ve kişiselleştirilmiş motivasyon araçları sunması örgütsel verimliliği ve bağlılığı artırabilir.

5.4. Sonuç

Bu araştırma, örgütlerde çalışanların iş tatmini ile işe adanmışlık düzeylerinin örgütsel verimlilik, çalışan bağlılığı ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerindeki kritik etkisini ortaya koymaya odaklanmıştır. Elde edilen bulgular, çalışanların iş tatmininin yükselmesinin, kurum içerisinde daha güçlü bir aidiyet hissi, motivasyon ve devamlılık sağladığına işaret etmektedir. Literatürdeki önceki çalışmalarla da uyumlu olan bu sonuç, kurumların insan kaynakları politikalarını ve yönetim stratejilerini çalışan memnuniyetini artıracak şekilde tasarlamalarının önemini vurgulamaktadır. Öte yandan, kuşak farklılıklarının iş tatmini ve işe adanmışlık arasındaki ilişkide her zaman belirleyici olmadığı, bireysel faktörler (kişilik, içsel motivasyon) ve örgütsel koşulların (kültür, politikalar, yönetim uygulamaları) kuşak etkisini sınırlayabileceği görülmüştür. Bu durum, kurumların tek tip kuşak yaklaşımları yerine, çalışanların farklı ihtiyaçlarını ve beklentilerini kapsayan esnek, bütüncül ve çok boyutlu yönetim anlayışları geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.

Son olarak, araştırma kapsamında kullanılan yöntemsel araçlar ve veri toplama tekniklerinin, araştırma bulguları üzerinde sınırlı bir etki yaratabileceği dikkate alınmalıdır. Gelecekte benzer konularda yapılacak çalışmaların, farklı sektör ve kültürel bağlamlarda, daha kapsamlı ve çok boyutlu ölçeklerle desteklenmesi, hem iş tatmini hem de işe adanmışlık olgularının daha derinlemesine anlaşılmasına katkı sağlayacaktır.

6. KAYNAKLAR

1. Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü Vey Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzi: Mobil Yakalılar. Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, (19), 165-182.
1. Agarwal, P. ve Sajid, S. M. (2017). “A Study of Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention among Public and Private Sector Employees”. *Journal of Management Research*, 17(3): 123-136.
2. Akıncı, Z., (2002). Turizm Sektöründe İş Gören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *Akdeniz İibf Dergisi*,4,1-25.
3. Aksu, B. Ç., & Doğan, A. (2020). Kuşaklar açısından motivasyon araçlarının ve kariyer çapalarının karşılaştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(2), 2040-2060.
4. Aktaş, K., & Akdemir, B. (2019, December). İşe adanmışlık ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin performans algısına etkisi üzerine bir araştırma. In *Journal of Social Policy Conferences* (No. 77, pp. 307-348). Istanbul University.
5. Alanya Turist İşletmeciler Derneği (2023). Tesis Kapasitesi. Erişim Tarihi: 10.12.2024 ErişimLinki: <https://www.altid.org.tr/bilgi-hizmetleri/alanya-bolgele-re-ve-kategorilerine-gore-tesis-kapasitesi/>
6. Alexander, J., Bloom, J., Nuchols, B., (1994). Nursing turnover and hospital efficiency: An organization-level analysis. *Industrial Relations*, 33 (4), 505-520.
7. Alioğulları, Z. D. (2020). İdeal Çalışanın Oluşmasında Sosyal Sermaye, Hizmet İnovasyonu ve Bilgi Paylaşımının Önemi: “İşe Bağlılık Değişkeninin Aracılık Rolü. Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi, *İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(1), 163-186.
8. Alkış, N. (2016). Bayes Yapısal Eşitlik Modellemesi: Kavramlar Ve Genel Bakış. *Gazi İktisat ve İşletme Dergisi*, 2(3), 105-116.
9. Alliger, G. M. ve Williams, K. J. (1993). Using experience sampling methodology to study work in the field: A discussion and application examining task perceptions and mood. *Personnel Psychology*, 46, 525-549.
10. Alnajjar, A. A. (1999). The impact of selected psycho-social variables upon employees'organizational commitment in the united arab emirates. *Social Behavior and Personality: an international journal*, 27(5), 523-532.
11. Alonderiene, R. ve Majauskaite, M. (2016). “Leadership Style and Job Satisfaction in Higher Education Institutions”. *International Journal of Educational Management*, 30(1): 140- 164.
12. Altunbay, M., Bıçak, N., & Müzeyyen, M. (2018). Türkçe eğitimi derslerinde “z kuşağı” bireylerine uygun teknoloji tabanlı uygulamaların kullanımı. *Zeitschrift für die Welt der Türken/Journal of World of Turks*, 10(1), 127-142.
13. Altundağ N. (2012) “Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(4), 203-212.
14. Altunok, D. (2019). X ve Y Kuşak Farklılıklarının İşe Bağlılık Ve Motive Eden Faktörler Açısından İncelenmesi. *Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 2(1), 1-21.
15. Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.
16. Alzubi, K. M., Alkhateeb, A. M., & Hiyassat, M. A. (2023). Factors affecting the job satisfaction of construction engineers: Evidence from Jordan. *International Journal of Construction Management*, 23(2), 319-328.

17. Andrade, M. S., Westover, J. H., Clark, S., & Schill, A. (2024). Job Satisfaction and Generational Difference: The Shifting Nature of the Workplace. *American Journal of Management*, 24(3).
18. Anitha, J. (2014). Determinants of Employee Engagement and Their Impact on Employee Performance. *International Journal of Productivity and Performance Management*.
19. Ardıç, K. ve Polatçı, S. (2009). Tükenmişlik Sendromu ve Madalyonun Öbür Yüzü: İşle Bütünleşme. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 32, 21- 46.
20. Armstrong, M. (2004). *A Handbook of Human Resource Management Practice*, Tenth Edition, Kogan Page Publishing, London.
21. Arslan, E. T., & Demir, H. (2017). İşe angaje olma ve iş tatmini arasındaki ilişki: Hekim ve hemşireler üzerine nicel bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(2), 371-389.
22. Aşık, N. A. (2010). Çalışanların iş doyumunu etkileyen bireysel ve örgütsel faktörler ile sonuçlarına ilişkin kavramsal bir değerlendirme. *Türk İdare Dergisi*, 467(6), 31-51.
23. Ay, A. F., Alper, A., Bircan, H. ve Öncül, M. S. (2015). "Örgütsel Bağlılığın İş Tatmini Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma". *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 8(38): 806-815.
24. Aydın, G. Ç., & Başol, O. (2014). X ve y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?. *Ejovoc (Electronic Journal of Vocational Colleges)*, 4(4), 1-15.
25. Aydın, R. (2001). Kutlu Y. *Hemşirelerde iş doyumunu ve kişilerarası çatışma ile ilgili değişkenler ve iş doyumunun çatışma eğilimi ile olan ilişkisinin incelenmesi. Cumhuriyet Üniversitesi Hemşirelik Yüksekokulu Dergisi*, 5(2), 37-45.
26. Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 93-112.
27. Bakker, A. B., Albrecht, S. L., & Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European journal of work and organizational psychology*, 20(1), 4-28.
28. Bakker, A., Schaufeli, W. B., Leiter, M. P., & Taris, Toon W. (2008). Work Engagement: An Emerging Concept in Occupational Health Psychology. *Work & Stress*, 22.3: 187-200.
29. Bakker, A.B. (2011). An Evidence-Based Model of Work Engagement. *Current Directions in Psychological Science* 20.4: 265-269.
30. Bakker, A.B., and Demerouti, E. (2008). "Towards A Model of Work Engagement." *Career Development International*. 13.3: 209-223.
31. Bakker, A.B., Demerouti, E. and Ana Sanz-Vergel I. (2014). "Burnout and Work Engagement: The JD-R Approach." *Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav.* 1.1: 389-411.
32. Bakotić, D. (2016). Relationship between job satisfaction and organisational performance. *Economic research-Ekonomska istraživanja*, 29(1), 118-130.
33. Balay, R. (2000). İşgörenlerin örgütsel bağlılık etkenleri ve sonuçları. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 31(1), 237-246. Bakker, A. B., ve Demerouti, E. (2008). Towards a model of work engagement. *Career Development International*, 13(3), 209-223.
34. Banjarnahor, H., Hutabarat, W., Sibuea, A. M. ve Situmorang, M. (2018). "Job Satisfaction as a Mediator between Directive and Participatory Leadership Styles toward Organizational Commitment". *International Journal of Instruction*, 11(4): 869- 888.

35. Başer, Ş., & İnce, F. F. (2024). Yenilik Yönetimini Benimseyen Kurumsallaşmış Turizm İşletmelerindeki İşgörenlerin Örgütsel Bağlılık ve İş Doyumu İncelemesi: Bolu İli Örneği. *Journal of Recreation and Tourism Research*, 11(1), 14-41.
36. Bateman, T.S. ve Organ, D.W. (1983). Job satisfaction and the good soldier: The relationship between affect and employee citizenship. *The Academy of Management Journal*, 26 (4), 587-595.
37. Bayarçelik, E. B., & Hıdır, A. (2020). Kuşaklara göre iş tatmini, tükenmişlik ve iş yaşam dengesi. *International Journal of Management and Administration*, 4(7), 54-70.
38. Bayram, A. (2019). Örgütsel özdeşleşmenin iş tatmini üzerine etkisinde işe adanmışlığın aracı rolünün belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(4), 321-334.
39. Belsem, S. N., Legters, N., Rekers, R., & Verhoeven, N. J. W. (2018). *Relationele victimisatie als sterkste voorspeller voor internaliserende problemen* (Bachelor's thesis).
40. Bolelli, M. (2019). İşe Tutkunluk İle Öznel İyi Olma İlişkisinde Kuşakların Etkilerinin İncelenmesi. *Istanbul Commerce University Journal of Social Sciences/İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(35).
41. Bretz R.D, Thomas, S.L. (1992). Perceived equity, motivation, and final-offer arbitration in major league baseball. *Journal of Applied Psychology*, 77, 280-287.
42. Bryant, N. S., Cimarolli, V. R., Falzarano, F., & Stone, R. (2023). Organizational Factors Associated with Certified Nursing Assistants' Job Satisfaction during COVID-19. *Journal of Applied Gerontology*, 42(7), 1574-1581.
43. Büyükbeşe, T., Göksalan O. M. (2018). İşe Gömülmürlük, İşe Adanmışlık ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması, *Mukaddime*, 2018, 9(2), 135-153.
44. Chen, H. (2010) "Advertising and Generational Identity: A heoretical Model", *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 132-140.
45. Chiang, C. F., & Jang, S. (2008). The Antecedents And Consequences Of Psychological Empowerment: The Case Of Taiwan's Hotel Companies. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 32(1), 40-61.
46. Cimete, G. (1996). Akdeniz üniversitesi hastanesinde çalışan hemşirelerin iş doyumlarının incelenmesi. *Türk Hemşireler Dergisi*, 46(4), 17-20.
47. Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23(11), 2268-2294.
48. Corsten, M. (1999). The time of generations. *Time & Society*, 8(2-3), 249-272.
49. Crisci, A., Sepe, E. ve Malafrente, P. (2018). "What Influences Teachers' Job Satisfaction and How to Improve, Develop and Reorganize the School Activities Associated with Them". *Quality & Quantity*, 53(5): 2403-2419.
50. Çakıl, E. (2011). *Üniversite Hastanesinde Çalışan Hemşire ve Asistanlarda Mobbing'in İşe Gönülden Adanma Üzerindeki Etkisi*. Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Zonguldak.
51. Çalışkan, A., & Özkan, H. (2019). Örgütsel Bağlılığın tükenmişliğe etkisi iş tatmininin aracılık rolü Mersin ili kamu hastaneleri hemşirelerine yönelik bir uygulama. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(1), 180-194.
52. Çekmecelioğlu, H.G. (2005). Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi, Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(2), 23-29.

53. Dalkrani, M. & Dimitriadis, E. (2018). "The Effect of Job Satisfaction on Employee Commitment". *International Journal of Business & Economic Sciences Applied Research*, 11(3): 16-23.
54. Davies, M., Spence, L. And Andrusysz, M. (2006). Clinical Educators' Empowerment, Job Tension, and Job Satisfaction: A Test of Kanter's Theory. *Journal for Nurses in Staff Development (JNSD)* 22(2), 78-86.
55. Deal, J. J., Altman, D. G., & Rogelberg, S. G. (2010). Millennials at work: What we know and what we need to do (if anything). *Journal of business and psychology*, 25, 191-199.
56. Debbarma, S. P., Ghosh, A., Debnath, R., Lahiri, B., Singh, Y. J., Pal, P., & Upadhyay, A. D. (2023). Job satisfaction of fisheries extension professionals: An exploratory study in Tripura, North-east India. *Indian J. Fish*, 70(3), 128-134.
57. Değerli, F. İ. & Birol, Z. N. (2020). İşe Bağlılık ve Adil Dünya İnancı: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi*, 11(Ek), 104-109.
58. Delahoyde T. (2009) *Generational Diferences in Baccalaurate Nursing*, PhD. Dissertation, College of St.
59. Edgelow, M., Fecica, A., Kohlen, C., & Tandal, K. (2023). Mental health of public safety personnel: Developing a model of operational, organizational, and personal factors in public safety organizations. *Frontiers in Public Health*, 11, 1140983.
60. Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi*, 30(3), 211-216.
61. Ergin, C. (1997). Bir iş doyumu ölçümü olarak "İş Betimlemesi Ölçeği": Uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 12(39), 25-36.
62. Ergüney, Ö. (2006). *Ücret tatmininin işgören tatmini ile ilişkisi ve bir uygulama*. İstanbul Üniversitesi: Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.
63. Feifei, M., Jiawei, X., & Ming, Y. (2023). A Study on the Correlation between Professional Satisfaction and Career Choice Tendency of Police College Students. *Advances in Vocational and Technical Education*, 5(3), 53-60.
64. García, GA , Gonzales-Miranda, DR , Gallo, O. ve Roman-Calderon, JP (2019), "Çalışan katılımı ve iş tatmini: milenyum kuşağının hikayesi", *Çalışan İlişkileri* , Cilt 41 No. 3, s. 374-388. <https://doi.org/10.1108/ER-04-2018-0100>.
65. Golembiewski, R. T. (1977). Testing some stereotypes about the sexes in organizations: Differential satisfaction with work? *Human Resource Management*, 16(2), 30.
66. Gökaslan, M. O. (2018). Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, İşe Gömülmüşlük, İşe Adanmışlık Ve İşten Ayrılma Niyeti İlişkisi: Bir Alan Çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 3(2), 25-46.
67. Gupta, N. and Sharma, V. (2016). Exploring Employee Engagement-A Way To Better Business Performance. *Global Business Review*, 17 (3) 1S–19S.
68. Güler, M., Çetin, F., & BASIM, H. N. (2019). İşe tutulma ölçeği çok kısa versiyonu (UWES-3) geçerlilik ve güvenilirlik çalışması: Alternatif bir versiyon (UWES-6) önerisi. *İş ve İnsan Dergisi*, 6(2), 189-197.
69. Güler, N. (2011). Eğitimde ölçme ve değerlendirme.
70. Güneş, H. N., & Ataç, L. O. (2022). Kariyer Tatmini ile İşe Adanmışlık İlişkisi: Kamu Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(Özel Sayı), 109-122.
71. Gürbüz, S. (2015). Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.

72. Güven, S. Ş., Cabbar, F., & Güler, N. (2020). Local and systemic factors associated with marginal bone loss around dental implants: a retrospective clinical study. *Quintessence Int*, 51(2), 128-141.
73. Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, (1), 19-28.
74. Heneman, H.G. ve Judge, T.A. (2000). Compensation attitudes. In Rynes SL, Gerhart B (Eds.), *Compensation in organizations: Current research and practice* (pp. 61–203). San Francisco: Jossey-Bass.
75. Heneman, H.G. ve Schwab, D.P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20, 129-141.
76. Hoboubi, N., Choobineh, A., Ghanavati, F. K., Keshavarzi, S., & Hosseini, A. A. (2017). The impact of job stress and job satisfaction on workforce productivity in an Iranian petrochemical industry. *Safety and health at work*, 8(1), 67-71.
77. Holtz, G. A. (1982). Nurses' aides in nursing homes: Why are they satisfied? *Journal of Gerontological Nursing*, 8, 265-271.
78. Hoppock, R. (1935). *Job Satisfaction*, Harper and Brothers, New York.
79. Hoş, C. ve Oksay, A. (2015). Hemşirelerde örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 20(4), 1-24.
80. Howe, N., & Strauss, W. (2007). The next 20 years: how customer and workforce attitudes will evolve. *Harvard Business Review*, 85(7-8), 41-52, 191.
81. Huber, P. ve Schubert, HJ (2019). Farklı nesillerin iş katılımına ilişkin tutumlar - Hemşireler ve süpervizörlerle kesitsel bir çalışma. *Hemşirelik yönetimi dergisi*, 27 (7), 1341-1350.
82. Hughes, J. C. ve Rog, E. (2008). Talent Management: A Strategy for Improving Employee Recruitment, Retention And Engagement Within Hospitality Organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(7), 743-757.
83. Huh, I. (2023). *Preschool Teachers' Turnover Intention: Exploring Personal and Organizational Factors and the Mediating Role of Job Satisfaction From Licensed Child Care Centers* (Doctoral dissertation, The Florida State University).
84. Imparato, N. (1972). Relationship between Porter's Need Satisfaction Questionnaire and the Job Descriptive Index. *Journal of Applied Psychology*, 56(5), 397.
85. Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generations, Inc.: From boomers to linksters-managing the friction between generations at work*. Amacom.
86. Jung, H. S., & Yoon, H. H. (2021). Generational effects of workplace flexibility on work engagement, satisfaction, and commitment in South Korean deluxe hotels. *Sustainability*, 13(16), 9143.
87. Kahn, W.A. (1990) "Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement at Work", *Academy of Management Journal*, Cilt 33, Sayı 4, ss.692-724.
88. Kalleberg, A.L. (1977). Work Values and Job Rewards: A Theory of Job Satisfaction. *American Sociological Review*, 42, 124-143.
89. Karataş, S., & Güleş, H. (2010). İlköğretim okulu öğretmenlerinin iş tatmini ile örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(2), 74-89.
90. Katz, D. (1964). The motivational basis of organizational behavior. *Behavioral Science*, 9, 131-146.

91. Kaye, B., Jordan-Evans, S., (2000). Retention: Tag, you're it! *Training and development Alexandria-American Society for Training and Development*, 54 (4), 29-39.
92. Kızıldağ, D. (2019). Z kuşağı hangi beklentilerle iş yaşamına giriyor? Seçme ve yerleştirme sürecine ilişkin bir değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 32-46.
93. Kim, H., Rhou, Y., Topcuoglu, E. ve Kim, Y. G. (2020). "Why Hotel Employees Care about Corporate Social Responsibility (CSR): Using Need Satisfaction Theory". *International Journal of Hospitality Management*, 87: 1-8.
94. Koslowsky, M., Sagie, A., Krausz, M. ve Singer, A.D. (1997). Correlates of employee lateness: Some theoretical considerations. *Journal of Applied Psychology*, 82, 79-88.
95. Kök, B. (2006). *Pamukkale Üniversitesi. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 20(1), 292.
96. Köse, İ. A., & Öztemur, B. (2014). Kayıp Veri Ele Alma Yöntemlerinin T-Testi ve ANOVA Parametreleri Üzerine Etkisinin İncelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*.
97. Kuran, E. (2013). Türkiye'de İşveren Markalama ve Y Kuşağı.
98. Kuslivan, S., Kuslivan, Z., Ilhan, I., & Buyruk, L. (2010). The human dimension: A review of human resources management issues in the tourism and hospitality industry. *Cornell Hospitality Quarterly*, 51(2), 171-214.
99. Labov, B., (1997). Inspiring employees the easy way. *Incentive*, 171 (10), 114-118.
100. Lancaster, L. C., & Stillman, D. (2004). When generations collide: how to solve the generational puzzle at work. *The Management Forum Series*, 1-5.
101. Lawler, E.E. (1971). *Pay and organizational effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
102. Lester, S.W., Standifer, R.L., Schultz, N.J. ve Windsor, J.M. (2012) "Actual Versus Perceived Generational Differences at Work: An Empirical Examination", *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(3), 341 -354.
103. Locke, E. A. (1970). Job satisfaction and job performance: A theoretical analysis. *Organizational behavior and human performance*, 5(5), 484-500.
104. Locke, E.A. (1976). *The Nature and Causes of Job Satisfaction*, in *Dunnette, M.D.* (ed.) *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, Rand McNally College Publishing, Chicago.
105. Lounsbury, J. W., Loveland, J. M., Sundstrom, E. D., Gibson, L. W., Drost, A. W. ve Hamrick, F. L. (2003). An investigation of personality traits in relation to career satisfaction. *Journal of Career Assessment*, 11 (3), 287-307.
106. Lower, J. (2008) "Brace Yourself Here Comes Generation Y", *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.
107. Lower, J., & Schwarz, T. (2008). Brace yourself here comes generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.
108. Lyons, S. T., Schweitzer, L., Ng, E. S., & Kuron, L. K. (2012). Comparing apples to apples: A qualitative investigation of career mobility patterns across four generations. *Career Development International*, 17(4), 333-357.
109. Manion J. (2009) "Managing the Multi-Generational Workforce: Managerial and Policy Implications", *International Centre for Human Resources in Nursing*.
110. Mannheim, K. (1970). The problem of generations. *Psychoanalytic Review*, 57(3), 378-404.

111. Marschke, E., Preziosi, R., & Harrington, W. J. (2011). How sales personnel view the relationship between job satisfaction and spirituality in the workplace. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 15(2), 71.
112. Masa'deh, R. (2016). "The Role of Knowledge Management Infrastructure in Enhancing Job Satisfaction at Aqaba Five Star Hotels in Jordan". *Communications and Network*, 8: 219-240.
113. Masihabadi, A., Rajaei, A., Koloukhi, A. S., ve Parsian, H., (2015). Effects Of Stress On Auditors' organizational Commitment, Job Satisfaction And Job Performance. *International Journal Of Organizational Leadership*, 4(2015), 303-314.
114. Merdan, E. (2021). Duygusal Emek ve Duygusal Zekânın Örgütsel Adanmışlık Üzerindeki Rolünün İncelenmesi. *EUropean Journal of Managerial Research (EUJMR)*, 5(8), 207-226.
115. Meriç. O. (2018). *Endüstriyel İşletmelerde Kişilik Özelliklerinin İşe Cezbolma Üzerindeki Etkileri ve Bir Otomotiv Firmasında Uygulama*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi) İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
116. Mester, C., Visser, D. ve Roodt, G. (2003). "Leadership Style and Its Relations to Employee Attitudes and Behavior". *SA Journal of Industrial Psychology*, 29(2): 72-82.
117. Mesutoğlu N. (2013). *Çekilin yoldan z kuşağı geliyor!*, Recherche article.
118. Metin, S., & Kızıldağ, D. (2017). Kuşakların kariyer beklentilerinin farklılaşması: otomotiv sektöründe bir araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14(40), 340-363.
119. Meydan, C.H. (2010). *Örgüt kültürü, örgütsel güç ve örgütsel adalet algılarının bireyin iş tatmini ve örgüte bağlılığı üzerine etkisi: Kamuda bir araştırma* (Yayımlanmamış doktora tezi). Kara Harp Okulu, Ankara.
120. Mosadegh Rad, A. M. and Yarmohammadian, M.H. (2006). A Study of Relationship Between Managers' Leadership Style and Employees' Job Ssatisfaction. *Leadership in Health Services*, 19(2), pp. xi-xxviii.
121. Moss, S. (2010) *Generational Cohor theory*, Psychlopedia, Key theories, Developmental theories.
122. Mullins, J.L. (2005). *Management And Organizational Behavior*, Seventh Edition, Pearson Education Limited, Essex.
123. Munir, I.S. ve Rahman, R.A (2016). Determining dimensions of job satisfaction using factor analysis. *Procedia Economics and Finance*, 37, 488-496.
124. Nadler, J. T., Lowery, M. T. (2009) Emotional Expression, Gender, Personality, and Workplace Appropriate Behaviors, Research on Emotion in Organizations: Emotions in *Groups, Organisations and Cultures*, (Der. Charmine E.J. Hartel Neal M. Ashkanasy, Wilfred J. Zerbe), Emerald Group Publishing, s. 23-43.
125. Newton, T. ve Keenan, T. (1991). Further analysis of the dispositional argument in organizational behavior. *Journal of Applied Psychology*, 76, 781-787.
126. Nguni, S., Slegers, P. and Denessen, E. (2006). Transformational and Transactional Leadership Effects on Teachers' Job Satisfaction, Organizational Commitment, and Organizational Citizenship Behavior in Primary Schools, The Tanzanian Case. *School Effectiveness and School Improvement*, 17(2), 145-177.
127. Oshagbemi, T. (1999). "Overall Job Satisfaction: How Good are Single Versus Multiple- Item Measures?". *Journal of Managerial Psychology*, 14(5): 388-403.
128. Örucü, E., Kılıç, R., & Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda İş tatmini uygulamaları ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Journal of Management and Economics Research*, 8(13), 1-14.

129. Özaydın, M. M., & Özdemir, Ö. (2014). Çalışanların bireysel özelliklerinin iş tatmini üzerindeki etkileri: Bir kamu bankası örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 6(1), 251- 281.
130. Özdemir, H., Dağdeviren, A., Göker, G., & Özdemir, S. N. (2017). Otel Çalışanlarının İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 1(2), 114-123.
131. Özel, S. Ö. (2021). Otel çalışanlarının iş doyum düzeylerinin incelenmesi: Adana ve çevre iller örneği. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 62-79.
132. Özkalp, E., & Kirel, Ç. (1996). Örgütsel Davranış, Anadolu Üniversitesi Yayınları. *Açık Öğretim Fakültesi Yayın*, (782).
133. Özkan, U. D., Ertuğral, S. M., Tekeli, H. N., & Akova, O. (2019). Otel İşletmelerinde Çalışanların İş Tatmini Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi. *International Journal Of Entrepreneurship And Management Inquiries*, 3(4), 146-164.
134. Özpehlivan, M. (2018). İş Tatmini: Kavramsal Gelişimi, Bireysel Ve Örgütsel Etkileri, Yararları Ve Sonuçları. *Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 43-70.
135. Öztunalı, A. (2019). Evaluating online shopping behaviors of generations under the influence of social media. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
136. Pan, B., Shen, X., Liu, L., Yang, Y. ve Wang, L. (2015). “Factors Associated with Job Satisfaction among University Teachers in Northeastern Region of China: A Crosssectional Study”. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 12(10): 12761-12775.
137. Pang, K., & Lu, C. S. (2018). Organizational motivation, employee job satisfaction and organizational performance: An empirical study of container shipping companies in Taiwan. *Maritime Business Review*, 3 (1), 36- 52.
138. Park, H. J. ve Cho, J. S. (2016). “The Influence of Information Security Technostress On The Job Satisfaction of Employees”. *Journal of Business and Retail Management Research*, 11(1): 66-75.
139. Patrick, P.K.S. (1984). Organizational strategies: Promoting retention and job satisfaction. *Family and Community Health*, 6 (4), 57-67.
140. Peng Wong, W., & Yew Wong, K. (2008). A review on benchmarking of supply chain performance measures. *Benchmarking: An international journal*, 15(1), 25-51.
141. Porter, L., Steers, R. (1973). Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
142. Quinn, D. L. (2001). *Factors influencing staff satisfaction in a long-term care facility* (Unpublished Ph.D. dissertation). Capella University, Minneapolis.
143. Quinn, R.P., Staines, G.L. and McCullough, M.R. (1974). *Job satisfaction: Is there a trend?* Washington, DC: Department of Labor.
144. Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation x and generation y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2).
145. Rubio-Valdehita, S., Díaz-Ramiro, E. M., & López-Núñez, M. I. (2023). What Does the Feeling of Job Success Depend On? Influence of Personal and Organizational Factors. *Societies*, 13(6), 140.
146. Rusbult, C. E., Farrell, D., Rogers, G., & Mainous III, A. G. (1988). Impact of exchange variables on exit, voice, loyalty, and neglect: An integrative model of

- responses to declining job satisfaction. *Academy of Management journal*, 31(3), 599-627.
147. Salanova, M., Agut, S., Ve Peiró, J. M. (2005). Linking Organizational Resources And Work Engagement To Employee Performance And Customer Loyalty: The Mediation Of Service Climate. *Journal Of Applied Psychology*, 90(6), 1217-1227.
148. Schaefer, J. A. ve Moos, R. H. (1996). Effects of work stressors and work climate on longterm care staff's job morale and functioning. *Research in Nursing & Health*, 19, 63- 73.
149. Schaufeli, W. B., Bakker, A. B., & Salanova, M. (2006). The measurement of work engagement with a short questionnaire: A cross-national study. *Educational and psychological measurement*, 66(4), 701-716.
150. Searle, B., Bright, E.H. ve Bochner, S. (2001). Helping people to sort it out: The role of social support in the job strain model. *Work and Stress*, 15 (4), 328-346.
151. Sencan, N., Yeğenoğlu, S., & Aydın, B. (2013). Sağlık çalışanları ve eczacılar üzerinde yapılan iş doyumunu ve örgütsel bağlılık araştırmaları. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 17(1), 104-112.
152. Shatto, B., & Erwin, K. (2016). Moving on from millennials: Preparing for generation Z. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(6), 253-254.
153. Shaver, K.H. ve Lacey, L.M. (2022). Job and career satisfaction among staff nurses: Effects of job setting and environment. *The Journal of Nursing Administration*, 33 (3), 166-172.
154. Shaw, J. D., Delery, J. E., Jenkins, G. D. ve Gupta, N., (1998). An organization-level analysis of voluntary and involuntary turnover. *The Academy of Management Journal*, 41 (5), 511-525.
155. Shimazu, A., Shimazu, M. ve Odahara, T. (2004). Job control and social support as coping resources in job satisfaction. *Psychological Reports*, 94, 449-456.
156. Shragay, D. ve Tziner, A. (2011). İş Katılımı, İş Tatmini ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkide Kuşaksal Etki. *Çalışma ve Örgütsel Psikoloji Dergisi*, 27 (2), 143-157.
157. Sia, L. A. ve Tan, T. A. (2016). "The Influence of Organizational Justice on Job Satisfaction in a Hotel Setting". *Dlsu Business & Economics Review*, 26(1): 17-29.
158. Siegel, L and Lane, I. (1987). *Personnel and Organizational Psychology*. Homewood Richard D. Irwin, Inc.
159. Singh, A.P. ve Pestonjee, D.M. (1974). Supervisory and job satisfaction. *Indian Journal of Industrial Relations*, 9 (3), 407-416.
160. Smith, F. J. (1976). The Index of organizational reactions (IOR). *JSAS Catalog of Selected Documents in Psychology*, 6, 12-65.
161. Smith, P. C., Kendall, L. M. ve Hulin, C. L. (1969). *The Measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Chicago: Rand McNally.
162. Sokolová, M., Mohelská, H. ve Zubr, V. (2016). "Pay and Offer of Benefits as Significant Determinants of Job Satisfaction - A Case Study in the Czech Republic". *E+M Ekonomie a Management*, 19(1): 108-120.
163. Solnet, D., & Kralj, A. (2011). Generational differences in work attitudes: Evidence from the hospitality industry. *Hospitality Review*, 29(2), 3.
164. Soysal, A., Öke, P., Yağar, F., & Tunç, M. (2017). Örgütsel iletişim ve iş tatmini düzeylerinin incelenmesi: bir özel hastane örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (37), 243-253.
165. Spector, P. E. (1997). *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Sage Publications, London.

166. Spector, P. E. (1997). *Job satisfaction: Application, assessment, causes, and consequences* (Vol. 3). Sage.
167. Spector, P. E. (2008). *Industrial and Organizational Psychology: Research and Practice*, John Wiley & Sons, New Jersey.
168. Statt, D. (2004). *The Routledge Dictionary of Business Management*, Routledge Publishing, Detroit.
169. Strauss, W., & Howe, N. (2009). *The fourth turning: What the cycles of history tell us about America's next rendezvous with destiny*. Crown.
170. Suwandi, M. N., & Nugroho, R. (2023). Productivity and Job Satisfaction in PLN Mojokerto: The Influence of Organizational Factors. *Journal of Survey in Fisheries Sciences*, 10(3S), 557-568.
171. Şahal, E. (2005). Akademik Örgütlerde Örgüt Kültürü ve İş Tatmini Arasındaki İlişki: "Akdeniz Üniversitesi'nde Doktora Yapan Araştırma Görevlilerinin Örgüt Kültürüne Ve İş Tatminine Yönelik Algı Ve Kanaatleri".
172. Şendoğdu, A. A. ve Altındağ, İ. (2022). Banka Çalışanlarının İşe Bağlılığını Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Yayınları Araştırma Makalesi*, 1-9.
173. Şimşir, İ., ve Seyran, F., (2020). *İş Tatmininin Önemi ve Etkileri*. Meyad Akademi, 1(1),25-42.
174. Taber, T.D ve Alliger, G.M. (1995). A task level assessment of job satisfaction. *Journal of Organizational Behavior*, 16 (2), 101-121.
175. Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
176. Tayfun, A., & Tekbalkan, M. (2014). Dış Kaynaklardan Yararlanan Otel İşletmelerinde Örgütsel Bağlılık Ve İş Doyumu: Ankara'da Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi Turizm Fakültesi Dergisi*, (1), 63-78.
177. Taylor, J.C. (2008) "Whither March the Cohorts: the validity of Generation theory as a Determinant of the Socio Cultural Values of Canadian Forces Personnel", Canadian Forces College – Collège Des Forces Canadiennes, Nssp 10 - Pesn 10.
178. Telman, N., & Ünsal, P. (2004). Çalışan Memnuniyeti. *Epsilon Yayınları, İstanbul*.
179. Tengilimoğlu, D., (2005). Hizmet İşletmelerinde Liderlik Davranışları ile İş Doyumu Arasındaki İlişkinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*,1, 23-45.
180. Toker, B., & Kalıpçı, M. B. (2020). İş-Yaşam Dengesinin Yaşam Doyumuna Etkisinde İşe Gömülmüşlüğü'nün Aracılık Rolü: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(1), 888-901.
181. Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and Training Center on Community Living*, 5(2), 1-21.
182. Tonnies, F., & Loomis, C. P. (2002). *Community and society*. Courier Corporation.
183. Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational differences in work values: Leisure and extrinsic values increasing, social and intrinsic values decreasing. *Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
184. Twenge, J. M., Campbell, W. K., & Freeman, E. C. (2012). Generational differences in young adults' life goals, concern for others, and civic orientation, 1966–2009. *Journal of personality and social psychology*, 102(5), 1045.
185. Ural, A., & Kılıç, İ. (2005). Bilimsel Araştırma Süreci ve SPSS İle Veri Analizi (6. Baskı). Ankara: Detay Yayıncılık.

186. Uyanık, S. (2022). Stres ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Gemi adamları Üzerine Bir Araştırma. *Social Sciences Research Journal*, 11 (1), 105-120.
187. Ülbeği, İ. D., İplik, E., & Yalçın, A. (2018). Etik Liderliğin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde İşe Adanmanın Rolü. *Sayıştay Dergisi*, (111), 173-195.
188. Varol, F. (2017). Çalışanların örgütsel bağlılık ve iş tatminlerinin işten ayrılma niyetlerine olan etkisi: İlaç sektörü örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (38), 200-208.
189. Vroom, V.H. ve Mann, F.C. (1960). Leader authoritarianism and employee attitudes. *Personnel Psychology*, 13, 125-140.
190. Wang Xing, W. X., Zhang Hui, Z. H., & Xu HongGang, X. H. (2017). Effects of work values on work engagement and satisfaction: the moderating effects of generational differences.
191. Weiss, D.J., Dawis, R., England, G ve Lofquist, L.H. (1967). *Manual for the Minnesota satisfaction questionnaire*. Minneapolis: University of Minnesota.
192. Williams, K. C., & Page, R. A. (2011). Marketing to the generations. *Journal of Behavioral Studies in Business*, 3, 1.
193. Wong, M., Gardiner, E., Lang, W., & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of managerial psychology*, 23(8), 878-890.
194. Yalçın, M. (2020). *Yetenek yönetiminde kuşaklar ve iş tatmini*.
195. Yaman, R. (2009). *Örgüt Kültürünün İş Tatmini Üzerine Etkileri* (Bir Araştırma) (Doctoral dissertation, Marmara Üniversitesi (Turkey)).
196. Yeh, H. (2015). "Job Demands, Job Resources, and Job Satisfaction in East Asia". *Social Indicators Research*, 121(1): 47-60.
197. Yıldırım, M. (2020). İşle Bütünleşmeyi Etkileyen Faktörler ve İşle Bütünleşmenin Bireysel ve Örgütsel Çıktıları. *Business Economics And Management Research Journal*, 3 (2), 91-100.
198. Yiğit, Z. (2010). *X ve Y kuşaklarının örgütsel tutumlar açısından incelenmesi ve bir örnek olay* (Doctoral dissertation).
199. Yüksekbilgili, Z. (2016). Tüketici karar verme tarzlarının kuşaklara göre değerlendirilmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(59).
200. Yüksel, Ö. F., & Düşükcan, M. (2019). Etik iklim algısının iş görenlerin iş tatmini düzeyleri ve örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine etkisi: Arçelik AŞ Adana ve Elazığ bölge yöneticiliklerinde uygulama.
201. Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amaco

7. EKLER

Ek-1: Anket Formu

Sayın Katılımcı;

Bu anket çalışması, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Fakültesi İşletme Anabilim Dalı kapsamında Doç. Dr. Engin ÜNGÜREN danışmanlığında yüksek lisans tez öğrencisi Ayşe Rumeysa SÖNMEZ tarafından yürütülmektedir. Bu çalışmaya katılım sağlamak tamamen gönüllük esasına bağlıdır. Araştırmaya katıldığınız esnada rahatsız olduğunuz yerde anket çalışmasını sonlandırma hakkına sahipsiniz.

Ankete katılım sağladığınız için teşekkür ederiz.

Kişisel Bilgiler

1. Cinsiyetiniz?

Kadın Erkek

2. Yaşınız?

18-23 yaş arası 24 - 44 yaş arası 45-59 yaş arası

3. Medeni Durumunuz Nedir?

Bekar Evli

4. Eğitim Durumunuz Nedir?

İlköğretim Ortaöğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü-Doktora

5. Toplam Çalışma Yılıınız?

1 yıl ve altı 2-6 yıl 6-11 yıl 12-16 yıl 17-21 yıl ve üzeri

Bu iş yerinde çalışma süreniz ?

1 yıl ve altı 2-6 yıl 6-11 yıl 12-16 yıl 17-21 yıl ve üzeri

6. Departmanınız?

- () Ön Büro Resepsiyon () Temizlik Departmanı () Yiyecek İçecek Departmanı () Mutfak Departmanı () Teknik servis () Muhasebe ve İnsan Kaynakları Departmanı
 () Diğer

MİNNESOTA İŞ TATMİNİ ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerden her birini cevaplandırırken size en uygun olan memnuniyet derecesini (x) işareti ile belirtiniz. (1:Kesinlikle Katılmıyorum; 2: Katılmıyorum; 3: Kararsızım; 4:Katılıyorum; 5:Kesinlikle Katılıyorum)

| İŞ TATMİNİ ANKETİ | 1 Kesinlikle Katılmıyorum | 2 Katılmıyorum | 3 Kararsızım | 4 Katılıyorum | 5 Kesinlikle Katılıyorum |
|---|---------------------------|----------------|--------------|---------------|--------------------------|
| Aşağıda çalıştığınız kurumla ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeyi işyerinizde hangi sıklıkla; | | | | | |
| 1. Yaptığım iş toplumda kabul gören bir statüye sahip olmamı sağlıyor. | | | | | |
| 2. Yaptığım işte kişisel yeteneklerimi ve yaratıcılığımı kullanabiliyorum. | | | | | |
| 3. Otelde işimle ilgili gerekli malzeme ve donanım (bilgisayar, telefon, internet) sahibim. | | | | | |
| 4. Yaptığım iş beklentilerimi karşılamaktadır. | | | | | |
| 5. Sevdiğim bir işi yapmaktayım. | | | | | |
| 6. Otelde genç çalışanların işleriyle ilgili yaptıkları öneriler Otel yönetimi tarafından dikkate alınır. | | | | | |
| 7. Herhangi bir sorunum olduğunda (iş ya da kendimle ilgili) hiç çekinmeden bunu üstlerimle paylaşabilirim. | | | | | |
| 8. Otel yönetiminin tutum ve davranışları beni mutlu ediyor. | | | | | |
| 9.Otel yöneticileri personelin problemleri süratle çözümlenmektedir. | | | | | |
| 10.Otel yönetimi işimle ilgili gelişme ve değişimleri zamanında bildirir. | | | | | |
| 11.Çalışanların kariyer gelişiminin planlanması ve gerçekleştirilmesi üstler tarafından yapılır. | | | | | |
| 12.Otelde ki diğer çalışanlarla ortak çalışmalar yapabilirim. | | | | | |
| 13. Herhangi bir problemim olduğunda çalışma arkadaşlarım bana yardımcı olurlar. | | | | | |
| 14. Çalışma arkadaşlarım ile iyi ilişkiler içerisindeyim. | | | | | |
| 15. Yaptığım iş karşılığında aldığım maaşın yeterli olduğunu düşünüyorum. | | | | | |
| 16. Elde ettiğim sosyal olanaklar(ulaşım, konaklama, yemek vb.) beklentilerimi karşılamaktadır. | | | | | |
| 17. Otelin kaynaklarından tüm çalışanlar eşit şekilde yararlanmaktadır. | | | | | |
| 18.Yaptığım işin bana güvenli bir gelecek ve kariyer sağladığını düşünüyorum. | | | | | |
| 19.Oteldeki terfilerin dağılımı adilidir. | | | | | |
| 20. Çabalarımın olması gerektiği gibi ödüllendirildiğini düşünüyorum. | | | | | |
| 21. Aldığım maaştan memnunum. | | | | | |

İŞE ADANMIŞLIK ÖLÇEĞİ

Aşağıdaki ifadelerden her birini cevaplandırırken size en uygun olan memnuniyet derecesini (x) işareti ile belirtiniz.)

| | Aşağıda yaptığınız işiniz (kurumunuz değil) ile ilgili bazı ifadeler bulunmaktadır. Her bir ifadeyi işyerinizde hangi sıklıkla; 1- Asla 2- Nadiren 3- Bazen 4- Sıkça 5- Her Zaman | Asla | Nadiren | Bazen | Sıkça | Her zaman |
|---|--|------|---------|-------|-------|-----------|
| 1 | İşimde kendimi enerji dolu hissedirim. | | | | | |
| 2 | İşimde kendimi güçlü ve dinç hissedirim. | | | | | |
| 3 | İşime karşı istekli ve hevesliyim. | | | | | |
| 4 | İşim bana çalışma şevki verir. | | | | | |
| 5 | Çalışırken tamamen işime yoğunlaşıp dalar giderim. | | | | | |
| 6 | Çalışırken kendimi işime kaptırırım. | | | | | |

Ek-2: Etik Kurul Onayı

Evrak Tarih ve Sayısı: 25.09.2024-206348

T.C.

ALANYA ALAADDİN KEYKUBAT ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ

Sosyal ve Beşeri Bilimler Alanı Bilimsel Araştırma Etiği Kurul Kararı

| TOPLANTI SAYISI | KARAR SAYISI | KARAR TARİHİ |
|-----------------|--------------|--------------|
| 08 | 22 | 19.09.2024 |

Karar Numarası: 2024/22

Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN'in Danışmanlığını yaptığı Diğer Araştırmacılar Yüksek Lisans öğrencisi Ayşe Rumeysa SÖNMEZ'in Araştırmanın yürütücüsü olduğu 10.09.2024 tarihli ve 204098 E. No'lu "İş Tatmininin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Kuşak Farklılıklarının Moderatör Rolü" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun görüşülmesi istemi.

Dr. Öğr. Üyesi Engin ÜNGÜREN'in Danışmanlığını yaptığı Diğer Araştırmacılar Yüksek Lisans öğrencisi Ayşe Rumeysa SÖNMEZ'in Araştırmanın yürütücüsü olduğu 10.09.2024 tarihli ve 204098 E. No'lu "İş Tatmininin İşe Adanmışlık Üzerindeki Etkisinde Kuşak Farklılıklarının Moderatör Rolü" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasına ait etik kurul başvurusunun fikri, hukuki ve telif hakları bakımından metot ve ölçөгüne ilişkin sorumluluğun başvurucaya ait olmak üzere araştırma süresince uygulanmasının **etik olarak uygun olduğuna** oybirliği ile karar verildi.**19.09.2024**

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Özgür Kasım AYDEMİR
Kurul Başkanı

(Mazeretli)

Prof. Dr. Kamile DEMİR
(Kurul Başkan YRD.)

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Serdar BULUT
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Hamdi Alper GÜNGÖRMÜŞ
Üye

(Mazeretli)

Prof. Dr. Seymur AĞAZADE
Üye

(Mazeretli)

Prof. Dr. Süleyman Cem ŞAKTANLI
Üye

(e-imzalıdır)

Prof. Dr. Kemal VATANSEVER
Üye

Bu belge,güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır..

Ek-3 Özgeçmiş Örneği

ÖZGEÇMİŞ

Adı-Soyadı : Ayşe Rumeysa SÖNMEZ

Eğitim ve Mesleki Geçmişi:

- 2024, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Anabilim Dalı – Yüksek Lisans
- 2020, Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi, İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi – Lisans
- 2022, Kahya Resort Otel, Yönetici Asistanı
- 2019, Aydem Enerji, İnsan Kaynakları Birimi – Stajyer
- 2018, Wimledon Language School, Eğitim Danışmanı

Yayınları ve Bilimsel/Sanatsal Faaliyetleri:

Yabancı Dil Bilgisi:

İngilizce