



## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÖRGÜTSEL ÖZDEŞLEŞME İLİŞKİSİNDE X VE Y KUŞAĞI İŞGÖREN ÖZELLİKLERİNİN ETKİSİ\*

### The Influence of X and Y Belonging Characters on The Relationship Between Organizational Culture and Organizational Identification

Aygün KAM\*\*

Oya Aytemiz SEYMEN\*\*\*

#### ÖZ

Günümüzde iş dünyasındaki çalışan profili giderek çeşitlik kazanmaktadır. Çalışan profilinin çeşitlik kazanmasıyla birlikte çalışma hayatına farkı kuşak üyelerinin dahil olduğu görülmektedir. Farklı kuşak üyelerinin çalışma hayatına dahil olması örgütlere karşı farklı bakış açılarının ve beklentilerin ortaya çıkacağı anlamına gelir. Bu çalışma, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılmıştır. Araştırmada veriler üç bölümden oluşan bir soru formu kullanılarak toplanmıştır. Araştırma örneklemini, İstanbul ilinde Anadolu yakasında özel sektörde faaliyet gösteren hizmet, satış ve pazarlama sektörü işletmelerinde görevli 235 beyaz yaka çalışanından oluşmaktadır. Örneklem, zaman ve maddi kısıtlılıklar sebebiyle İstanbul Anadolu yakasındaki bütün evrene ulaşılamaması nedeniyle basit tesadüfi örneklem seçimi yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Araştırma bulguları, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında kısmen anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir. Öte yandan, X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürü algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerine ilişkin olarak istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu araştırma, alanyazında yer alan ve kuramsal olarak desteklenen, farklı kuşak üyelerinin farklı özellik ve beklentilere sahip olacağı görüşünün tam karşısı bir sonuç elde etmesi nedeniyle önemlidir. Bu çalışma örgütlerdeki uygulamalar için de önem taşımaktadır çünkü örgütlerde çalışan X ve Y kuşağının özelliklerinin belirlenerek, örgütlerin uygulamalarının bu doğrultuda oluşturulmasıyla çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerinin olumlu yönde artması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: **Örgüt kültürü, Örgütsel özdeşleşme, X kuşağı, Y kuşağı**

Jel Sınıflandırması: **M14, M10, M00**

\* Bu çalışma, Balıkesir Üniversitesi "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi" başlıklı yüksek lisans tezinden üretilmiştir ve hiçbir yerde yayınlanmamıştır

\*\* aygn12@hotmail.com

\*\*\* Prof.Dr. Balıkesir Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, İşletme Anabilim Dalı, e-posta; seymenoy@yahoo.com



## ABSTRACT

The profile of employees in the business world is increasingly diverse. It is observed that different generation members are included in the working life with the diversity of the employee profile. The involvement of different generation members in working life means that different perspectives and expectations towards organizations will emerge. This study was conducted to determine the relationship between organizational culture and organizational identification and whether these variables change according to the X and Y generation employee characteristics. In the study, the data were collected using a questionnaire consisting of three parts. The research sample consists of 235 white-collar employees working in the private sector, service, sales, and marketing businesses in the Anatolian side of Istanbul. The sample was determined by using a simple random sampling method since the whole universe on the Anatolian side of Istanbul could not be reached due to time and financial limitations. The findings of the research showed that there is a partially significant and positive relationship between organizational culture and organizational identification. On the other hand, it is concluded that there is no statistically significant difference between the employees of the X and Y generation perceptions of organizational culture and organizational identification levels. This research is important because it is the opposite of the view that different generation members have different characteristics and expectations in the literature and supported theoretically. This study is also important for practices in organizations because the organizational identification levels of employees are expected to increase positively by determining the characteristics of the X and Y generation working in organizations and establishing the practices of the organizations in this direction.

**Keywords: Organizational culture, Organizational identification, Generation X, Generation Y**

**Jel Classification: M14, M10, M00**

## 1.GİRİŞ

Küreselleşen dünya ve artan rekabet ortamı, örgütlerin en değerli varlıkları olan insan kaynağının önemini gün geçtikçe daha da artırmaktadır. Yıllar geçtikçe örgütlerin işgören profili değişerek çeşitlenmektedir. Bunun nedeni ise, çalışma hayatına yeni kuşakların katılmasıdır. Farklı kuşakların farklı beklentileri ve hayata karşı farklı bakış açıları bulunmaktadır. Bu yüzden günümüzün yoğun rekabet ortamında, örgütlerin kendilerini sürdürülebilir başarıya ulaştırarak olan insan kaynağını çok iyi tanınması ve onların örgüt hedeflerine odaklanmalarını sağlaması için uygun yöntemleri geliştirmesi gerekmektedir (Kam, 2019: 1).

Her örgütün; değerleri, inançları ve örf ve adetleri sonucu oluşan bir örgüt kültürü bulunmaktadır. Bu örgüt kültürü, örgüt ile işgörenleri arasındaki ilişkileri doğrudan etkilemektedir. Örgüt kültürüne uyum sağlayan işgörenlerin örgüt için daha verimli olması beklenirken; uyum sağlayamayan işgörenlerden verim almanın daha zor olacağı düşünülebilir. Bu açıdan; örgüt ve işgören ilişkisi açısından konuya yaklaştığımızda, örgüt kültürünün, işgörenlerin örgütle bir olma algısı, başka bir deyişle kendini örgüte ait hissetme duygusu olan örgütsel özdeşleşme düzeylerini doğrudan etkileyebileceği söylenebilir (Kam, 2019: 1).

Örgütsel özdeşleşme ve örgüt kültürü ilişkisini ele alırken, örgüt içinde yer alan işgörenlerin mensup oldukları kuşakların etkisini de dikkate almak gerekmektedir. Farklı kuşaklara mensup işgörenlerin beklenti ve algı farklılıkları, onların örgütsel davranışlarını ve bununla paralel olarak örgütsel özdeşleşme düzeylerini etkileyecektir. Genel olarak değerlendirildiğinde, X ve Y kuşağı işgörenlerinin değerleri ve inançları birbirinden farklılıklar gösterebilmektedir. Bu farklılıkların, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinde etkileyici bir unsur olabileceği düşünülmektedir. Bu çalışmada, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı; X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinde ise istatistiksel olarak anlamlı bir fark olacağı düşünülmektedir (Kam, 2019: 1-2).

## 2.KURAMSAL ÇERÇEVE

### 2.1.Örgüt Kültürü

Toplumların kültürü ve kültürel değerleri olduğu gibi, örgütlerin de kendi kültürü ve paylaşılan kültürel değerleri vardır (Seymen, 2008: 30). Örgüt kültürü, bir örgütün diğer örgütlerden ayrılmasını sağlayan özellikler ile bunların ardında yatan, normlar, inançlar ve temel varsayımlardır (Doğan, 2007: 195).

Alan yazında örgüt kültürü, genel olarak çok boyutlu bir kavram olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürüyle ilgili yapılan tanımlar; değerler, varsayımlar ve inançlar gibi, kültüre sürekli katkıda

bulunan birçok unsur ile birlikte oluşturulmaktadır. Örgüt kültürünü, “örgüt içinde nelerin yapılması gerektiği ve nelerin örgüt için değerli olduğu konusundaki duyguyu bireye hissettiren, örgütü koruyan ve çalışanların birlikteliğini sağlayarak güçlenmesini sağlayan belirli kurallar çerçevesinde şekillenen bir bağlayıcı”, olarak düşünülebilir. Ayrıca örgüt kültürü, “örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarını biçimlendiren, onlara yol gösteren bir kontrol ve duygu oluşturma mekanizmasıdır” (Scott, 2006: 499).

Yazında örgüt kültürü kavramı içinde herkes tarafından kabul görmüş bir tanımlama olmadığı görülmektedir. (Güler, 2005: 12; Alvesson, 2002: 3; Doğan, 2007: 104).

Örgüt kültürü kavramı hakkında, farklı yazarlar tarafından aşağıdaki şekilde çeşitli tanımlamalar yapılmıştır (Şişman, 2011: 81):

- Peters ve Waterman (1982)’e göre, “Örgütte paylaşılan değerler bütünüdür”;
- Deal ve Kennedy (1982)’e göre, “Bir davranış düzenleyicisi, örgütte yapılan her şeyin yapılış biçimidir”;
- Sathe (1983)’e göre, “Örgüt üyelerince paylaşılan inanç ve değerlerdir”;
- Trice ve Beyer (1984)’e göre, “Örgütte, değer, norm ve ideolojileri içeren bir anlamlar şebekesidir”;
- Moore (1985)’e göre, “Örgütte paylaşılan anlamlar bütünüdür”;
- Arogyaswamy ve Byles (1987)’e göre, “Örgüt üyelerince paylaşılan değerler ve ideolojilerdir”;
- Knights ve Willmott (1987)’e göre, “Örgütte, sembol, dil, ideoloji, tören ve efsaneleri içeren bir kavramlar bütünüdür”;
- Robbins (1988)’e göre, “Örgütte paylaşılan anlam ve semboller sistemidir”.

Schein (1984), örgüt kültürü hakkında daha kapsamlı bir tanımlama yaparak, örgüt kültürü kavramını; “belirli bir grubun kendi içinde bütünleşme ve dış çevreye yönelik uyum problemlerini çözümlerken oluşturduğu ve geliştirdiği; yeni üyelerine sorunlarla ilgili doğru bir algılama, düşünme ve hissetme yolu olarak yönelttiği varsayımlar ve inançlar bütünlüğü”, olarak tanımlamıştır (Schein, 1984: 3). Yazar bu tanımlama ile birlikte, örgüt kültürünün önemli özelliklerine değinmiştir. Örgüt kültürü, örgütün iç ve dış çevresiyle ilgili bütünleşme sorunlarının çözümüne odaklıdır ve örgütün yaşam süresi içerisinde ortaya çıkar. Örgüt kültürünün özü, ortaya çıkan sorunları ortadan kaldırırken kullanacağımız ve gerçekleşeceğine inandığımız yöntemler, inançlar ve temel kabullerdir. İç ve dış çevre ile ilgili bu sorunlar, tercih ettiğimiz çözüm yöntemleriyle ortadan kalkmaktadır ya da örgüt üyelerinin algılamaları bu şekildedir (Doğan, 2007: 104 - 105).

Örgüt kültürünün özellikleri, aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Akıncı, 2003: 52 - 53; Acuner, 2010: 10 - 11).

- Örgüt kültürü, her örgüt içinde farklı özellikler gösterir ve örgüte özgüdür.
- Örgüt kültürü, parmak izi gibi tektir ve kendine ait ayırt edici özellikler taşır; bunlar, örgütü diğer örgütlerden ayıran en önemli unsurlardır.
- Örgütün tarihi, iletişim modeli, prosedürleri, misyon ve vizyonu vb. unsurlar kültürün ayırt edici özelliklerini oluşturan temel yapı taşlarıdır.

- Örgüt kültürünün, zaman içinde düzenli bir şekilde tekrarlanan ve istisnai durumlar olmadığı sürece, geçmişten gelerek bugüne ve bugünden geleceğe aktarılacak bir yapısı bulunmaktadır. İstisnai durumlar ise, örgütün yok olması ya da başka bir örgülle birleşip, o örgütün kültürüyle birlikte değişip farklılaşması sonucu olmaktadır.
- Örgüt kültürü, tanımlanmadan veya açıklanmadan da anlaşılır bir yapıdadır.
- Örgüt kültürü, örgütün tüm üyeleri tarafından kabul görmüştür ve örgütteki herkes onun bir parçasıdır.
- Örgüt kültürü, örgüt içinde inanç, değerler ve davranış normları gibi genel kalıplar oluşturduğu için, birleştirici bir yapıya sahiptir.
- Örgüt içinde alınacak kararların ve uygulamaya konulacak faaliyetlerin, üst yönetimin süzgecinden geçtikten sonra gerçekleştiği dikkate alındığında; örgüt kültürünün, üst yönetimin bir yansıması olduğu görülmektedir.
- Örgüt kültürü, örgütün inanç ve değerlerinin sembolik bir gösterimidir.

Bu çalışmada yer verildiği gibi örgüt kültürü ve örgütsel başarı arasındaki ilişkiyi inceleyen Cameron ve Quinn (1999), ‘Rekabetçi Değerler’ modelini geliştirmişlerdir. Bu modelin temelinde, örgütsel etkinlik sağlamak için bireylerin değer yargılarının deneysel bir analizi bulunmaktadır. Model, asıl olarak, etkili örgütlerin temel göstergeleri üzerine yapılan bir araştırmadan geliştirilmiştir ve konu hakkında araştırma yapan yazarlar tarafından, birçok örgütsel olayı düzenlemede ve yorumlamada oldukça başarılı bulunmuştur (Cameron ve Quinn, 2006: 31 - 34). Bu modelde, bir uçta iç odaklılık ve diğer uçta dış odaklılığın bulunduğu bir eksenin; bir uçta esneklik ve dinamizmin, diğer uçta durağanlık ve kontrolün bulunduğu diğer bir eksen kesmesi sonucu ortaya çıkan dört örgüt tipi bulunmaktadır (Seymen, 2008: 106): Bunlar; klan kültürü, hiyerarşi kültürü, adhokrasi kültürü ve pazar kültürüdür. Bu dört kültür tipinin dikkat çeken bir özelliği ise, örgüt tiplerinin birbirine zıt ya da birbirleriyle yarışan varsayımları temsil etmesidir (Cameron ve Quinn, 2006: 35).

Bu modeldeki *hiyerarşi kültürü*, biçimselleştirilmiş ve yapılandırılmıştır. Örgüt çalışanlarının yaptıkları işler, belirli yöntemlerle kontrol edilir, etkili bir konumda olan liderler örgütlerini iyi koordine ederler ve örgütlemeyi sağlarlar (Cameron ve Quinn, 2006: 38). *Pazar kültürü*, işin bitirilmesine -yani sonuca odaklı- bir örgüt kültürüdür. Bu örgüt kültürü tipinde liderler, zorlayıcı üreticiler ve ısrarcı talepkâr rakipler vardır. Bu tip örgütleri bir arada tutan etmen, kazanma arzusudur. Uzun dönemli hedefler, rekabet üstünlüğü sağlamak ve istenilen amaçlara ulaşmaktır (Cameron ve Quinn, 2006: 40 ). *Klan kültürü*, insanların birbirlerine çok bağlı oldukları, birbirleriyle çok şey paylaştıkları ve adeta aile havasının bulunduğu bir yerdir. Örgütün liderleri veya yöneticileri akıl hocası, hatta ebeveyn (anne – baba) gibi algılanmaktadır. Örgütte, sadakat ve gelenekler, güven duygusu ile birlikte herkesi bir arada tutmaktadır (Seymen, 2008: 106 – 107; Cameron ve Quinn, 2006: 41 – 43). *Adhokrasi kültürü*; bu örgütlerde esneklik ve hoşgörü oldukça önemlidir; bireyselliğe önem verilir; çalışanlar risk alırlar ve liderlerin yenilikçi oldukları kabul edilir. Adhokrasi kültürüne sahip örgütler, dinamik, yaratıcı ve girişimci bir örgüt olarak kabul nitelenmektedirler. Bu tip örgütleri bir arada tutan unsurlar, deneyselliğe ve yenilikçiliğe olan bağlılıktır (Seymen, 2008: 106; Cameron ve Quinn, 2006: 45).

## 2.2.Örgütsel Özdeşleşme

Özdeşleşme kavramı ilk olarak Freud (1992) tarafından dar bir tanımla, bireylerin birbirleriyle kurdukları duygusal bağ, olarak tanımlanmıştır. Bu kavram, Lasswell (1995) tarafından daha kapsamlı bir hale getirilerek, “*milliyetçilik*” gibi daha genel toplumsal özdeşleşmelerden söz edilmiştir (Gautam, Van Dick ve Wagner, 2004: 302).

Özdeşleşme olgusunun bir bireyde bulunması için; onun öncelikle, benzerlik, üye olmak ve sadakat gibi duyguları kendi benliğinde barındırması gerekmektedir. *Benzerlik*, bireyin bulunduğu topluluktaki diğer bireylerin ortak olarak paylaştığı çıkar ve amaçlara sahip olmasıdır. *Üye olmak*, bireyin içinde bulunduğu topluluğa karşı aitlik hissedeceği bir birliktelik duygusunun olmasıdır. *Sadakat* ise, bireyin içinde bulunduğu toplulukta ortak paylaşılan amaçları ve politikaları destekleyecekleri bir biçimde ona bağlı olmasıdır (Gautam, Van Dick ve Wagner, 2004: 302).

Örgütsel özdeşleşme kavramına yönelik olarak, birçok araştırmacı tarafından farklı tanımlar yapılmıştır. Bunun nedeni de araştırmacıların, kavrama farklı bakış açılarından yaklaşmasıdır (Chreim, 2002: 1118; Ashforth ve Mael, 1989: 23; Miller ve diğerleri, 2000: 629). Örgütsel özdeşleşmeyi tanımlayan ve üzerinde en çok durulan tanımlamalara bakacak olursak (Ashforth ve Mael, 1989: 23; Edwards, 2005: 214 - 215):

- Brown (1969)’a göre özdeşleşme, “*birey ve örgüt arasındaki ilişki ile ortaya çıkan, bireyin kendini tanımlama tepkisidir*”.
- Hall ve arkadaşları (1970)’na göre özdeşleşme, “*örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir*”.
- Cheney (1983)’e göre özdeşleşme, “*bireylerin kendilerini sosyal gruplarında olaylar ile birleştirdikleri aktif süreçtir*”.
- Van Dick (2001)’e göre özdeşleşme, “*sosyal özdeşleşmenin belirli bir formudur ve bireyin örgüte ait olma ve onunla bir olma algısıdır*”.

Daha geniş bir bakış açısıyla örgütsel özdeşleşme kavramına yaklaşacak olursak; örgütsel özdeşleşme, “*örgütle dayanışma duyguları içinde olmayı, örgüte karşı olumlu tutumlar ve davranışlarla destekte bulunmayı ve örgüt çalışanlarının paylaştıkları ayırt edici niteliklerin algılanmasını ifade etmektedir*” (Miller ve diğerleri, 2000: 629).

Örgütsel özdeşleşmeyle ilgili olarak yapılan bu tanımlar incelediğinde, karşımıza ortak bir özellik çıkmaktadır: Bu özellik, işgörenlerin örgüt üyeliğini, ya benlikleriyle bilişsel olarak ya da duygusal olarak veya her iki şekilde birden ilişkilendirmesidir (Riketta, 2005: 360 - 361).

Örgütsel özdeşleşme, örgütle bir olma algısı, başka bir deyişle kendini örgüte ait hissetme duygusudur. Kişinin örgütüne karşı olan güçlü özdeşleşmesi, örgüt üyesi olma duygularını güçlendirmesinde ona yardımcı olmaktadır. Çalışanlar örgütleriyle kuvvetli bir şekilde özdeşleştiklerinde, örgütün hayatta kalmasını kendi hayatta kalmaları olarak görmeye başlarlar. Böylelikle çalışanlar, kendi çıkarları yerine tüm örgütün çıkarlarına odaklanmış olurlar; örgütleriyle kendilerini bir bütün olarak görürler; örgütün elde ettiği başarıları ve başarısızlıklarını kendi deneyimleri gibi tanımlarlar. Böylelikle, örgütsel özdeşleşme paylaşılmış özellikleri ve değerleri kapsamış olur (Ge ve diğerleri, 2010: 169).



Günümüze kadar örgütsel özdeşleşme ile ilgili olarak yapılan çalışmalara bakıldığında; “*örgütsel davranış*” ve “*örgütsel iletişim*” gibi iki alt boyutta inceleme yapıldığı görülmektedir. Bu iki boyutun özdeşleşme kavramına yönelik yaklaşımları farklı olmasına rağmen, özde iki alan da birbirlerinin bütünleyicisidir. “*Örgütsel davranış*” yazınında özdeşleşme; birey ya da mikro örgüt (takımlar, gruplar) açısını vurgularken; “*örgütsel iletişim*” yazını, özdeşleşmeye iletişim temelli stratejiler aracılığıyla, makro bir bakış açısıyla odaklanmaktadır. Örgütsel davranış boyutunda özdeşleşme, kişinin kendisiyle örgütü tanımlama tarzının aynı olma seviyesinin şiddeti olarak tanımlanırken; örgütsel iletişim boyutunda ise, örgütün paylaşılan dil temelli süreci olarak tanımlanmıştır (Chreim, 2002: 1118).

Yazında, özdeşleşmeyi inceleyen ilk çalışma, Edward Tolman (1943) tarafından kaleme alınmıştır. Tolman bu çalışmasında özdeşleşmeyi, bireyin içinde bulunduğu gruba bağlılık hissi, olarak tanımlamıştır. Tolman (1943)’e göre, “*Özdeşleşen birey, kendisini içinde bulunduğu gruba bir hissetmektedir ve bunun sonucunda grubun geleceği bireyin geleceği, grubun amacı bireyin amacı, grubun başarıları ve hataları bireyin başarıları ve hataları, grubun prestiji bireyin prestiji haline gelmektedir*” (Köse, 2009: 2 - 3).

Örgüt üyesi olmayı çalışanların kişiliklerinin önemli bir parçası haline getirmek ve onlara üyesi oldukları örgütü tanımlarken gurur duymalarını sağlamak, örgütün uzun vadeli başarılar kazanmasında kilit bir role sahiptir. Başka bir deyişle, çalışanların örgütleriyle özdeşleşmeleri, yaptıkları işi daha anlamlı kılar ve onları güdüler. Ayrıca özdeşleşme, çalışanların örgütte kalma isteklerini artırarak, örgüte karşı yabancılaşma duygusunun oluşma olasılığını azaltır. Bütün bu unsurlar dikkate alındığında; örgütsel özdeşleşme kavramının örgüt için ne kadar önemli olduğu görülmektedir (Karabey, 2005: 1; İşcan, 2006: 161).

### **2.3.X ve Y Kuşağı ve Özellikleri**

Bir birey doğduğunda, belirli bir zaman dilimi içinde dünyaya gelen bütün bireylerin oluşturduğu grubun veya toplumun bir parçası olmaktadır. Bazı ölçütlere göre, belirlenen yılları içine alan bu zaman aralıkları, bir kuşak sınıflandırmasının yapılabilmesi için mihenk taşı olmaktadır (Delahoyde, 2009: 29). X kuşağı, 1965 - 1980, Y kuşağı ise, 1981 - 1995 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır (Mücevher, 2015: 5 - 7; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66; Kam, 2019: 54). Her kuşağın üyeleri ortak tarihsel zamanı paylaşırlar ve kendi dönemlerine ait bir dizi önemli olaylara tanık olurlar. Bu olaylar sonucunda otoriteyi nasıl gördükleri, dünya ile kişisel uyumu, sadakati ve ideal iş çevresine dönük beklentileri şekillenmektedir. Yalnızca paylaşılan yıllar değil, sosyal ve tarihsel özgün deneyimler de kuşakların kişisel özelliklerini kalıcı bir şekilde etkilemektedir (Baran, 2014: 3 - 4; Daloğlu, 2013: 32 ).

#### **2.3.1.X Kuşağı (1965 - 1980)**

X kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak, 1965 - 1980 yılları arasında dünyaya gelen kişileri kapsamaktadır (Ceylan, 2014: 16; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66). X kuşağı, ailevi ve mali açılardan, büyük çeşitlilikler ve kesin olmayan bir gelenek, sosyal güvensizlik ve hızlı değişimin olduğu bir ortamında dünyaya gelmiş ve yetişmiş bir kuşaktır. X kuşağı üyelerinin dönemin şartlarının kötüleştiği bir ortamda dünyaya gelmesi, gelecek kaygısı yaşamalarına sebep olmuştur. Bu olumsuz şartlar, X kuşağını çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve para kazanmaya

teşvik etmiştir (Altuntuğ, 2012: 206). Bu sebeple dönemde kadınların da iş hayatına yoğun bir şekilde atıldığı görülmektedir (Daloğlu, 2013: 32).

X kuşağı üyeleri kişisel özellikleri açısından incelendiğinde; görece daha çabuk tatmin olan, kanaatkâr, mücadeleci ve dinamik, bağımsız olmayı seven, tedbirli ve garantici olan bir yapıya sahiptirler. Bu kişiler, radikal değerlerin savunucusudurlar ve teknoloji ile ileri yaşlarda tanıştıkları, için önemli bir ara kuşak olarak görülmektedirler (İzmirlioğlu, 2008: 45; Ceylan, 2014: 18; Mücevher, 2015: 18; Jurkiewicz ve Brown, 1998: 22). Bu kuşak üyelerinin tanıklık ettiği olaylar arasında, Berlin Duvarı'nın yıkılışı, Challenger Faciası ve dünya petrol krizi bulunmaktadır (Delahoyde, 2009: 35).

### **2.3.2.Y Kuşağı (1981 - 1995)**

Kuşak üyelerinin her şeyi sorgulayan bir yapıda olmasından dolayı, 'WHY' kuşağı olarak bilinen bu kuşak, bazı kaynaklar da Milenyum kuşağı olarak yer almasına rağmen daha kısa bir şekilde, Y kuşağı olarak anılmaktadır (Kuru, 2014: 2; Yüksekbilgili, 2013: 343; Washburn, 200: 53; Lamm ve Meeks, 2009: 617). Y kuşağı, 1981 - 1995 yılları arasında dünyaya gelen kişileri kapsamaktadır (Oblinger ve Oblinger, 2005: 66). Bu kuşak üyeleri, iş hayatındaki en genç, özgürlüklerine düşkün, medya ve iletişim ile arası en yakın ve en tüketici kuşak olarak bilinmektedirler. Y kuşağı üyeleri, işyerlerine bağlılık konusunda çok zayıftırlar; hatta öngörüler doğrultusunda hayatları boyunca 10'dan fazla iş değiştirecekleri bile düşünülmektedir (Daloğlu, 2013: 33).

Y kuşağı üyeleri kişilik özellikleri açısından incelendiğinde; değişim ve yeniliğe açık, sabırsız, sadakatsiz, kolay tatmin olmayan, özgürlüklerine ve rahatlarına düşkün, özgüvenleri yüksek kişiler oldukları görülmektedir (Ceylan, 2014: 22). Y kuşağı üyelerinin tanıklık ettikleri önemli olaylar arasında, Irak Savaşı, 11 Eylül terör saldırısı, yaygın terörizm, şiddet ve uyuşturucu kullanımının artış göstermesi ve teknolojik gelişmelerin artması görülmektedir (Delahoyde, 2009: 37; Schwarz, 2008: 81).

## **2.4.Örgüt Kültürü, Örgütsel Özdeşleşme ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi**

### **2.4.1.Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi**

Bu çalışmada Sosyal Kimlik Kuramı, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisinin kuramsal temelini oluşturmaktadır. Sosyal kimlik kuramına göre bireyler, kendilerini ve diğerlerini; örgüt üyeliği, din, yaş grubu, cinsiyet gibi sosyal gruplara ayırma eğilimindedirler. Sosyal sınıflandırma iki temel işlevi yerine getirmektedir: Bunlardan ilki, sosyal çevreyi bilerek ayırması ve düzenlemesi ve diğerlerini tanımlarken bireylere sistematik bir yöntem sunmasıdır. İkincisi ise, bireyin kendisini sosyal çevre içinde bir yere koyması veya tanımlaması için olanak sağlamasıdır. Bu iki işlevin sonucunda 'özdeşleşme' kavramı ortaya çıkmaktadır. Sosyal kimlik kuramına göre kişinin benliği, onun bireysel ve sosyal kimliğinden oluşmaktadır. Bireysel kimlik, kişiye özgü olan yeteneği, bedensel özellikleri, kişinin ilgi alanları gibi özelliklerden oluşmaktadır. Sosyal kimlik ise, belirgin grup sınıflandırılmalarını içermektedir (Ashforth ve Mael, 1989: 20 - 21; Köse, 2009: 8 - 9).

Özdeşleşme, Hall ve arkadaşları (1970)'na göre, 'örgütün amaçlarıyla bireyin amaçlarının giderek daha fazla bütünleşmesi ve uyumlaşması sürecidir' (Ashforth ve Mael, 1989: 23; Edwars,



2005: 214 - 215). Sosyal kimlik kuramının da grup sınıflandırmasını içeren boyutunu göz önüne alındığında; kişilerin şahsi kimliklerini oluşturan unsurları bir başka bir grupla bütünleştirilmesi ve uyumlaştırması sonucu örgütsel özdeşleşme ve sosyal kimlik ortaya çıkacaktır. Örgütsel özdeşleşme, örgütle bir olma algısı, başka bir deyişle kendini örgüte ait hissetme duygusudur. Kişinin örgütüne karşı olan güçlü özdeşleşmesi, örgüt üyesi olma duygularını güçlendirmesinde ona yardımcı olmaktadır. Çalışanlar örgütleriyle güçlü bir şekilde özdeşleştiklerinde, örgütün hayatta kalmasını kendi hayatta kalmaları olarak görmeye başlarlar. Böylelikle çalışanlar, kendi çıkarları yerine, tüm örgütün çıkarlarına odaklanmış olurlar (Ge ve diğerleri, 2010: 169; Ashforth ve Mael, 1989: 20 - 21; Köse, 2009: 8 - 9). Başka bir ifadeyle, sosyal kimliklerini, içinde buldukları örgütün değerleriyle oluştururlar ve örgütün çıkarları kendi çıkarları haline gelir.

Örgüt kültürünü oluşturan unsurlar göz önüne alındığında karşımıza sosyal kurumlar, din, dil, ahlâk kuralları, eğitim, folklor, kutlamalar vb. unsurlar çıkmaktadır. Bu unsurları, örgüt üyelerinin bireysel kimlikleri ve sosyal kimlikleriyle ne seviyede bütünleştirdikleri, bireylerin örgütsel özdeşleşme düzeylerini belirlemektedir (Ge ve diğerleri, 2010: 169; Aydın, 2005: 154; Ashforth ve Mael, 1989: 20 - 21; Köse, 2009: 8 - 9). Bütün bu unsurlar göz önüne alındığında, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varılabilmektedir. Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ile ilgili yapılan görgül çalışmalar, kuramsal açıklamaları destekler nitelikte sonuçlar ortaya koymaktadır: Schrod (2002), Özgözcü (2016), Korkmaz vd. (2017) ve Kam (2019) tarafından yapılan çalışmalarda, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**Hipotez 1:** Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1a:** Klan kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1b:** Adhokrasi kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1c:** Hiyerarşi kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Hipotez 1d:** Pazar kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

#### 2.4.2. Örgüt Kültürü ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi

Bu çalışmada Çoklu Kuşak Kuramı, örgüt kültürü ve X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisinin kuramsal temelini oluşturmaktadır. *Çoklu kuşak kuramı*, farklı zaman ve dönemlerde dünyaya gelen ve büyüyen, büyüdüğü dönemin tarihi, sosyal, kültürel ve siyasi olaylardan etkilenen kuşak mensuplarının, farklı değer, inanç, tutum ve beklentilere sahip olduğu ve tüm bu farklılıkların da iş dünyasındaki çalışan davranışları üzerinde etkili olduğu iddiasını savunmaktadır. Bu bakış açısıyla konuya yaklaşıldığında; kuşakların, aslında toplumsal kültürün bir alt kültürü olduğu görülmektedir. İş dünyasında farklı alt kültürden gelen kuşak üyelerinin, yaptıkları işe ve

çalıştıkları örgüte yönelik tutumları ve yönelimleri farklılık gösterebilmektedir (Gürbüz, 2015: 41).

Örgüt kültürü, bir örgütü diğer örgütlerden ayıran özellikler ile bunların ardında yatan, inançlar, normlar ve temel varsayımlardır (Doğan, 2007: 195). Bu bilgiler ışığında; örgüt kültürünü şekillendiren unsurların, örgüt içinde yer alan bireylerin ortak değer ve tutumlarının olduğu görülmektedir. Aynı şekilde; örgüt içindeki farklı kuşak üyelerinin, örgüt kültürüne uyum sürecinin de çoklu kuşak kuramı göz önüne alındığında farklı olabileceği düşünülebilir (Gürbüz, 2015: 41; Doğan, 2007: 195 ). Yani çoklu kuşak kuramının da savunduğu gibi; örgüt içinde yer alan farklı kuşakların farklı değer yargıları taşıdığı göz önüne alındığında X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna varılabilir. Yapılan literatür taraması sırasında, örgüt kültürü ve X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisine yönelik görgül bir çalışmaya rastlanılmamıştır (Kam, 2019: 66).

Yukarıda yer alan açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**Hipotez 2:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2a:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin klan kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2b:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin adhokrasi kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2c:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin hiyerarşi kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

**Hipotez 2d:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin pazar kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

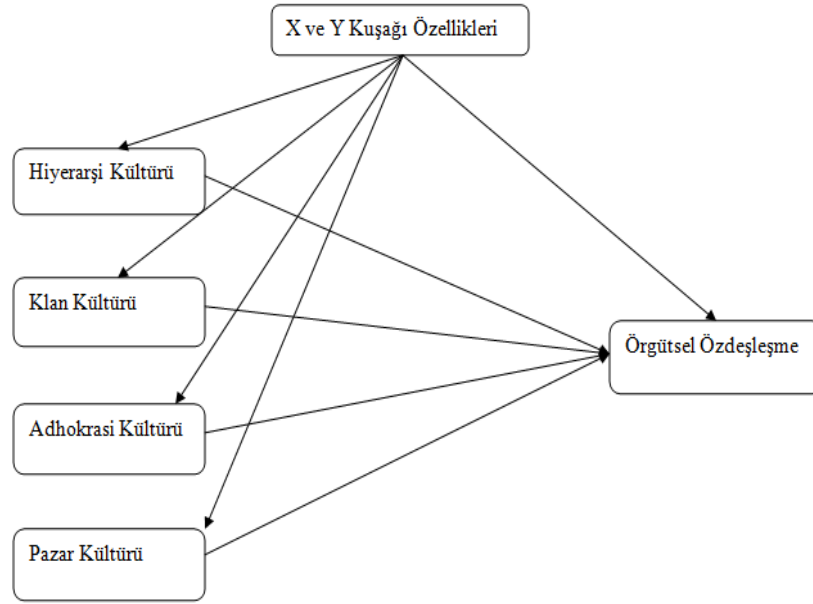
#### 2.4.3.Örgütsel Özdeşleşme ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi

Sosyal kimlik kuramı ve çoklu kuşak kuramı, örgüt kültürü ile X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisinde de bu çalışmanın kuramsal temelini oluşturmaktadır. Sosyal kimlik kuramının bir unsuru olan bireysel kimlik üzerinden konuya yaklaşıldığında, açıklanmak istenen ilişkiyi ortaya koyarken çoklu kuşak kuramının, farklı kuşak üyelerinin farklı özelliklere sahip olacağı savını dayanak olarak görülebilir. Çoklu kuşak kuramının da savunduğu gibi; farklı zaman ve devirlerde büyüyen ve büyüdüğü dönemin tarihi, sosyal, kültürel ve siyasi olaylardan etkilenen kuşakların farklı değer, inanç, tutum ve beklentilere sahip olması beklenmektedir. Sosyal kimlik kuramının da belirttiği gibi; kendini bir grubun üyesi görme eğiliminde olan birey, bu eğilimini kendi bireysel kimlik değerleri doğrultusunda yönlendirecektir. Çoklu kuşak kuramına göre farklı kuşak üyelerinin farklı değer yargıları ve yönelimleri olabilmektedir. Bu durum, farklı kuşak üyelerinin farklı özdeşleşme düzeyine sahip olabileceklerini de ifade edebilir (Ashforth ve Mael, 1989: 20 - 21; Köse, 2009: 8 - 9; Gürbüz, 2015: 41). Bu bilgiler ışığında X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu sonucuna varılabilir. Yapılan literatür taraması sırasında ise, örgütsel özdeşleşme ve X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisine yönelik görgül bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Yukarıdaki açıklamalardan hareketle aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir:

**Hipotez 3:** X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark vardır.

### 3.YÖNTEM



Şekil 1. Araştırmanın Modeli

#### 3.1.Evren ve Örneklem

Örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediğini belirlemek amacıyla yapılan bu çalışmanın örnekleme, zaman ve maddi kısıtlılıklar sebebiyle İstanbul Anadolu yakasındaki bütün evrene ulaşılamaması nedeniyle basit tesadüfî örneklem seçimi yöntemi kullanılarak belirlenmiştir. Anket forumları İstanbul ili Anadolu yakasında yer alan hizmet ve satış ve pazarlama sektörlerindeki beyaz yaka çalışanlara işyerlerine ziyaretler yapılarak ulaştırılmış ve anket forumları 2 gün sonra geri toplanmıştır. Toplamda dağıtılan 300 anket formununun 260 tanesi geri toplanmıştır. Yapılan incelemeler sonucu 25 anket forumunda anket sorularının eksik doldurulduğu tespit edilmiş ve bu forumlar araştırmaya dahil edilmemiştir. Araştırmanın örneklemini, İstanbul ilinde özel

sektörde faaliyet gösteren tesadüfî olarak seçilen hizmet ve satış ve pazarlama işletmelerinde çalışan 235 beyaz yakalı işgören oluşturmaktadır. Bu örneklemin seçilmesinin sebebi araştırma konusuyla ilgili literatür taraması sonucu hizmet ve satış ve pazarlama alanlarını bir arada kapsayan çalışma olmadığı sonucuna ulaşılmasıdır.

### 3.2. Veri Toplama Araçları ve Teknikleri

Araştırmada veriler üç bölümden oluşan bir soru formu kullanılarak toplanmıştır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Demografik özellikler arasında yer alan yaş bölümü ile çalışanların hangi kuşakta yer aldıkları ölçümlenmiştir. İkinci bölümde, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeğine ve üçüncü bölümde Rekabetçi Değerler Modeli Ölçeğine yer verilmiştir. Araştırma için veri toplama aşamasına geçmeden önce, anketin okunurluğu ve anlaşılabilirliğini belirlemek amacıyla 30 kişiden oluşan bir pilot çalışma yapılmıştır.

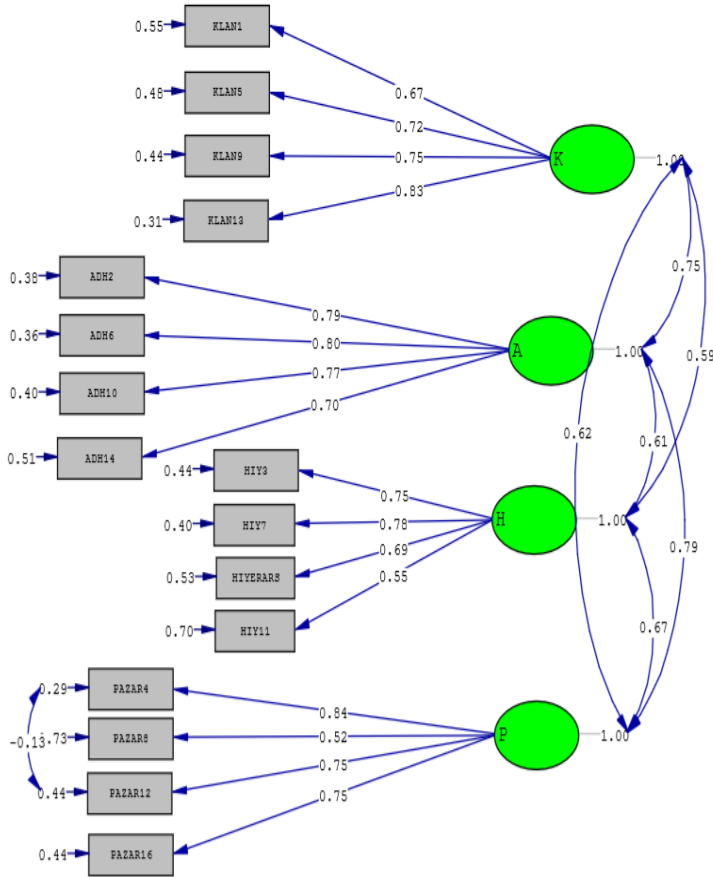
*Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği:* Ashforth ve Meal (1992) tarafından geliştirilen ve altı maddeden oluşan Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçeğe yönelik ifadeler örnekler: ‘Herhangi biri, çalıştığım işletmeyi ayıplarsa, bunu kişisel bir hakaret gibi hissederim’ ve ‘Çalıştığım işletme hakkında diğer insanların neler düşündüğü çok ilgimi çeker’ şeklindedir. İfadeler katılım düzeyi 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5- Kesinlikle Katılıyorum arasında derecelendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.802 olarak ölçülmüştür.

*Örgüt Kültürü Ölçeği:* Örgüt kültürü tipini belirlemek amacıyla, Desphande, Farley ve Webster (1993) tarafından Cameron ve Freeman (1991) ve Quinn (1988) ölçeklerinden yararlanılarak geliştirilen ve Seymen (2008) tarafından Türkçe’ye uyarlanan ölçekten yararlanılmıştır. Ölçek dört örgüt kültürü tipini (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ölçmektedir. Ölçek soruları *örgüt kültürü, liderlik, örgütü bir arada tutan bağ ve önemli olan şey* başlıkları altında dört ayrı boyut altında toplanmaktadır. Her örgüt kültürü tipini ölçmek amacıyla, her boyut için bir ifade olmak üzere toplam dört ifade bulunmaktadır. Ölçeğin güvenilirlik değeri 0.911 olarak ölçülmüştür.

*X ve Y Kuşağı çalışanların tespiti:* Literatürde yaygın olarak kullanıldığı tespit edilen, X kuşağı, 1965 - 1980, Y kuşağı ise, 1981 - 1995 doğum yılı aralıkları temel alınarak kuşakların sınıflandırılması yapılmıştır (Mücevher, 2015: 5 - 7; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66; Kam, 2019: 54).

Araştırmada yer alan örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ve örgütsel özdeşleşme ölçeklerinin test edilmesi için, doğrulayıcı faktör analizleri yapılmış ve analizler sonucunda ortaya çıkan değerler, alanyazın da yer alan uyum endeksleriyle karşılaştırılmıştır. Örgüt kültürü ölçeği, klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar olmak üzere dört farklı ölçekten, yani faktörden oluşmaktadır. Örgütsel özdeşleşme ölçeği ise tek faktörlü bir ölçektir.

Araştırmada Örgüt Kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) Ölçeği dört faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile model-veri uyumuna ilişkin olarak sınanmıştır. Söz konusu model ve modele ilişkin uyum iyilik değerleri aşağıda şekil 2’de gösterilmektedir.



Şekil 2. Örgüt Kültürü (klan, adhokrası, hiyerarşi ve pazar) Faktör Analizi

Aşağıda Tablo 1'de yapısal eşitlik modeli araştırmalarında kullanılan uyum endekslerine ilişkin uyum ölçütlerine yer verilmiştir. Çalışmada, yer alan yapısal eşitlik modeli analizlerinde de bu ölçütler doğrultusunda analiz sonuçları değerlendirilecektir.

Tablo 1. Yapısal Eşitlik Modeli Araştırmalarında Kullanılan Uyum İndekslerine İlişkin Mükemmel ve Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum Ölçütleri	Kabul Edilebilir Uyum Ölçütleri
$\chi^2/sd$	$0 \leq \chi^2/sd \leq 2$	$2 \leq \chi^2/sd \leq 3$
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$
GFI	$.95 \leq GFI \leq 1.00$	$.90 \leq GFI \leq .95$
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$
NFI	$.95 \leq NFI \leq 1.00$	$.90 \leq NFI \leq .95$

NNFI	$.95 \leq NNFI \leq 1.00$	$.90 \leq NNFI \leq .95$
IFI	$.95 \leq IFI \leq 1.00$	$.90 \leq IFI \leq .95$
RMSEA	$.00 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$

**Kaynak:** İlhan ve Çetin, 2014: 31

Yukarıda şekil 2’de yer alan örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve Pazar) doğrulayıcı faktör analizine ilişkin elde edilen istatistiklere aşağıda Tablo 2’de yer verilmiştir.

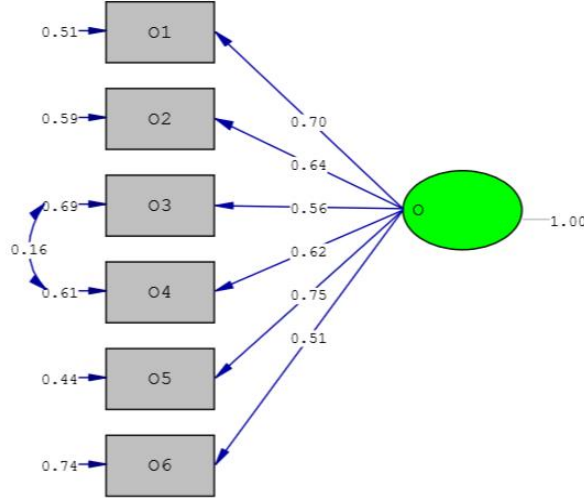
**Tablo 2. Örgüt Kültürü Ölçeği’nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

$\chi^2$	Sd	P	$\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI	IFI
155.68	97	p<.05	1.61	0.051	0.97	0.98	0.99	0.92	0.89	0.99

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda kıkare ( $X^2$ ) değeri 155.68, serbestlik derecesi (Sd) 97, kıkare serbestlik derecesi ( $\chi^2/sd$ ) oranı 1.61, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) değeri 0.89, uyum iyiliği indeksi (GFI) değeri 0.92, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) değeri 0.051, normlanmış uyum indeksi (NFI) değeri 0.97, ölçeklendirilmiş uyum indeksi (NNFI) değeri 0.98, karşılaştırılmalı uyum indeksi (CFI) ve artan uyum indeksi (IFI) değerleri ise 0.99 olarak bulunmuştur. Tablo 2 incelendiğinde,  $\chi^2/sd$  NNFI, NFI, CFI ve IFI uyum iyiliği değerlerinin mükemmel olduğunu görülmektedir. Hesaplanan RMSEA, AGFI ve GFI değerlerinin ise kabul edilebilir düzeylerde olduğu görülmektedir. Model veri uyumuna ilişkin değerlerin tamamı dikkate alındığında, kurulan modelin veriyle mükemmel yakın uyum verdiği söylenebilir. Bu bulgular Örgüt Kültürü Ölçeği’nin faktör yapısının elde edilen verilerde doğrulandığını ve bu nedenle de ölçeğin yapısal geçerliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği tek faktörlü Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile model-veri uyumuna ilişkin olarak sınımlanmıştır. Söz konusu model ve modele ilişkin uyum iyilik değerleri aşağıda şekil 3’de gösterilmektedir.





Şekil 3. Örgütsel Özdeşleşme Faktör Analizi

Araştırmada Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ile model-veri uyumuna ilişkin elde edilen istatistikler aşağıda Tablo 3'de yer almaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

$\chi^2$	Sd	P	$\chi^2/sd$	RMSEA	NFI	NNFI	CFI	GFI	AGFI	IFI
12.79	8	p<.05	1.60	0.051	0.98	0.99	0.99	0.98	0.95	0.99

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda kıkare ( $X^2$ ) değeri 12.79, serbestlik derecesi (Sd) 8, kıkare serbestlik derecesi ( $\chi^2/sd$ ) oranı 1.60, düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (AGFI) değeri 0.95, uyum iyiliği indeksi (GFI) değeri 0.98, kök ortalama kare yaklaşımı hatası (RMSEA) değeri 0.051, normlanmış uyum indeksi (NFI) değeri 0.98, ölçeklendirilmiş uyum indeksi (NNFI), karşılaştırılmalı uyum indeksi (CFI) ve artan uyum indeksi (IFI) değerleri ise 0.99 olarak bulunmuştur. Tablo 3 incelendiğinde, RMSEA dışındaki tüm değerlerin mükemmel olduğu RMSEA değerinin de kabul edilebilir düzeyde olduğu görülmektedir. Model veri uyumuna ilişkin değerlerin tamamı dikkate alındığında, kurulan modelin veriyle mükemmel uyum verdiği söylenebilir. Bu bulgular, Örgütsel Özdeşleşme Ölçeği'nin faktör yapısının elde edilen verilerde doğrulandığını ve bu nedenle de ölçeğin yapısal geçerliğe sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Ayrıca çalışmada, kendi kendini değerlendirme yönteminin kullanılması nedeniyle örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme değişkenlerine ilişkin, aynı ölçeğin aynı zaman diliminde ve aynı kişiler

tarafından değerlendirilmesinden dolayı ortak yöntem varyansı eğilimi bulunma olasılığı vardır. Ortak yöntem varyansı, varyansın ölçeklerin ölçmeye çalıştığı yapılardan ziyade, ölçme metoduna dayanması durumunu ifade etmektedir. Bu durumla, özellikle hem bağımlı hem de açıklayıcı değişkenlerin algıya dayalı ölçeklerle aynı katılımcılardan elde edildiği durumlarda daha sık karşılaşılmaktadır. Ortak yöntem varyansı eğiliminin varlığının belirlenmesinin en yaygın yöntemlerinden biri Harman'ın tek faktör testidir (Bolat, 2011: 260 – 261).

Bu kapsamda çalışmada yer alan iki değişkenle ilgili toplam 22 soru üzerinde döngüsüz faktör analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda, öz değeri 1' den büyük toplam dört boyut tespit edilmiştir. Tespit edilen dört boyut, toplam varyans olan %58,4'ün, sırası ile %36,7, %9,6, %6,6 ve %5,5'ini açıklamaktadır. Bu değerlere göre, çalışmada ortak yöntem varyans eğiliminin olmadığı görülmektedir.

Araştırmada, değişkenler arasındaki ilişkilerin ölçülmesi için, korelasyon, bağımsız grup t testi ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

#### 4.BULGULAR

##### 4.1.Tanımlayıcı İstatistikler ve Korelasyon Analizi Sonuçları

Araştırma örneklemini, İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren hizmet, satış ve pazarlama sektörü işletmelerinde görevli 235 beyaz yaka çalışanından oluşmaktadır. Örneklemini oluşturan işgörenlerin demografik bilgileri şu şekildedir:

Tablo 4. Demografik Özellikler

	Kişi Sayısı	Oran
39 – 54 (X kuşağı)	39	%16.60
24 – 38 (Y kuşağı)	175	%74.46
18 – 23 (Z kuşağı)	21	%8.94
<b>Toplam</b>	<b>235</b>	<b>%100</b>
	<b>Cinsiyet</b>	
Kadın	89	%37,90
Erkek	146	%62,10
<b>Toplam</b>	<b>235</b>	<b>%100</b>
	<b>Eğitim Düzeyi</b>	
Lise	46	%19,60
Meslek Yüksek Okulu	27	%11,50

Lisans	116	%49,40
Yüksek Lisans	46	%19,50
<b>Toplam</b>	<b>235</b>	<b>%100</b>
<b>Örgütteki Ortalama Çalışma Süresi</b>	4,3 Yıl	

Araştırma kapsamında ele alınan değişkenler arasındaki ilişkiler ile bu değişkenlere yönelik ortalamalar ve standart sapmalar Tablo 5’de görülmektedir. Sonuçlar doğrultusunda örgüt kültürü boyutlarından olan klan kültürü ( $r= 0.500, p< 0.01$ ), adhokrasi kültürü ( $r= 0.408, p< 0.01$ ), hiyerarşi kültürü ( $r= 0.290, p< 0.01$ ), ve pazar kültürü ( $r= 0.448, p< 0.01$ ) ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır.

**Tablo 5. Değişkenlere İlişkin Ortalamalar, Standart Sapma Değerleri ve Korelasyon Katsayıları**

Değişkenler	Ort.	SS	1	2	3	4
1.Örgütsel Özdeşleşme	3.66	0.83				
2.Klan Kültürü	3.39	1.02	0.500**			
3.Adhokrasi Kültürü	3.40	1.01	0.408**	0.633**		
4.Hiyerarşi Kültürü	3.63	0.84	0.290**	0.472**	0.499**	
5.Pazar Kültürü	3.67	0.88	0.448**	0.501**	0.645**	0.567**

Not: \*\* $p<0.01$ ,  $n=235$

#### 4.2.Regresyon Analizi

Korelasyon analizi aracılığıyla değişkenler arasındaki ilişkiler ortaya konulduktan sonra, değişkenler arasındaki sebep ve sonuç ilişkilerini belirlemek için çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Aşağıda yer alan Tablo 6’da görüldüğü gibi örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar)’nın bağımsız, örgütsel özdeşleşmenin bağımlı olduğu bir regresyon analizi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, klan ( $\beta= 0.374, p< 0.01$ ) ve pazar ( $\beta= 0.280, p< 0.01$ ) kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmış ve **Hipotez 1a** ve **Hipotez 1d** kabul edilmiştir. Adhokrasi ( $\beta= 0.017, p> 0.05$ ) ve Hiyerarşi ( $\beta= -0.054, p> 0.05$ ) kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında ise anlamlı bir ilişki olmadığı belirlenmiş ve **Hipotez 1b** ve **Hipotez 1c** reddedilmiştir. Bu sonuçlara göre, ‘Örgüt kültürü ve Örgütsel

özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır' şeklindeki **Hipotez 1 kısmen kabul edilmiştir.**

**Tablo 6. Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi Regresyon Analizi Sonuçları**

Değişkenler	Örgütsel Özdeşleşme
	$\beta$
1.Klan Kültürü	0.374**
2.Adhokrasi Kültürü	0.017
3.Hiyerarşi Kültürü	- 0.054
4.Pazar Kültürü	0.280**
F	25.142
R <sup>2</sup>	0.304
DüzeltilmişR <sup>2</sup>	0.292

Not: \*\*p<.01, standart beta değerleri kullanılmıştır, n: 360

#### **4.3.Örgüt Kültürü ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisine Yönelik Bulgular**

Aşağıda yer alan Tablo 7'de görüldüğü gibi örgüt kültürü (klan, adhokrasi, hiyerarşi ve pazar) ile X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi uygulanmıştır. Elde edilen veriler incelendiğinde, klan kültürü ile X kuşağı ( $\bar{x}$ = 3.66, p> 0.05) ve Y kuşağı ( $\bar{x}$ = 3.34, p> 0.05), adhokrasi kültürü ile X kuşağı ( $\bar{x}$ = 3.48, p> 0.05) ve Y kuşağı ( $\bar{x}$ = 3.37, p> 0.05), hiyerarşi kültürü ile X kuşağı ( $\bar{x}$ = 3.78, p> 0.05) ve Y kuşağı ( $\bar{x}$ = 3.62, p> 0.05), pazar kültürü ile X kuşağı ( $\bar{x}$ = 3.77, p> 0.05) ve Y kuşağı ( $\bar{x}$ = 3.67, p> 0.05) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı saptanmıştır. Analiz sonuçlarına göre, örgüt kültürü ve X ve Y kuşağı işgören özellikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmış **Hipotez 2a, 2b, 2c ve 2d**, dolayısıyla **Hipotez 2 reddedilmiştir.**

**Tablo. 7 Örgüt Kültürü ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi Sonuçları**

Örgüt Kültürü Tipleri	Kuşak(Yaş Aralığı)	Ort.	SS	F	P
1.Klan Kültürü	Y Kuşağı (24 – 38)	3.34	1.02	1.27	0.26
	X Kuşağı (39 – 54)	3.66	0.95		
2.Adhokrasi Kültürü	Y Kuşağı (24 – 38)	3.37	1.02	0.34	0.56
	X Kuşağı (39 – 54)	3.48	1.01		
3.Hiyerarşi Kültürü	Y Kuşağı (24 – 38)	3.62	0.82	0.04	0.83
	X Kuşağı (39 – 54)	3.78	0.89		
4.Pazar Kültürü	Y Kuşağı (24 – 38)	3.67	0.85	0.29	0.59
	X Kuşağı (39 – 54)	3.77	0.84		

Not: \*p<.05, n: 235(Y kuşağı 175 kişi, X kuşağı 39 kişi)

#### 4.4.Örgütsel Özdeşleşme ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisine Yönelik Bulgular

Aşağıda yer alan Tablo 8’de görüldüğü gibi örgütsel özdeşleşme ile X ve Y kuşağı işgören özellikleri ilişkisini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi uygulanmıştır. Analiz sonuçlarına göre örgütsel özdeşleşme ve X ( $\bar{x}= 3.77$ ,  $p> 0.05$ ) kuşağı ve Y ( $\bar{x}= 3.64$ ,  $p> 0.05$ ) kuşağı işgören özellikleri arasında anlamlı bir fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda **Hipotez 3 reddedilmiştir.**

**Tablo 8. Örgütsel Özdeşleşme ve X ve Y Kuşağı İşgören Özellikleri İlişkisi Bağımsız Grup T Testi Analizi Sonuçlar**

	Kuşak(Yaş Aralığı)	Ort.	SS	F	P
Örgütsel Özdeşleşme	Y Kuşağı (24 – 38)	3.77	0.83	0.05	0.80
	X Kuşağı (39 – 54)	3.64	0.90		

Not: \*p<.05, n: 235(Y kuşağı 175 kişi, X kuşağı 39 kişi)

Yapılan analizler sonucunda kabul ve red edilen hipotezler aşağıda Tablo 9. da toplu olarak gösterilmiştir.

**Tablo 9. Hipotezler Tablosu**

Hipotezler	Sonuç
Hipotez 1	Kısmen Kabul
Hipotez 1a	Kabul
Hipotez 1b	Red
Hipotez 1c	Red
Hipotez 1d	Kabul
Hipotez 2	Red
Hipotez 2a	Red
Hipotez 2b	Red
Hipotez 2c	Red
Hipotez 2d	Red
Hipotez 3	Red

## 5.SONUÇ

Çalışmada kuramsal temeller ile desteklenen örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi yapılan araştırmada kısmen doğrulanmıştır. Araştırma sonuçlarına göre, örgüt kültürü tiplerinden klan ( $\beta= 0.374, p<0.01$ ) ve pazar ( $\beta= 0.280, p< 0.01$ ) kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonuç, örgüt kültürü ile örgütsel özdeşleşme arasında kısmen anlamlı ve pozitif bir ilişki olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, örgüt



kültürü özellikleri çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeylerini kısmen anlamlı olarak etkilemektedir.

Diğer yandan çalışmada kuramsal temeller ile desteklenen X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olabileceği savı reddedilmiştir. Buna ek olarak, X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çalışmada X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılması, kuşak araştırmalarının bilimsel dayanaklarının yeterince güçlü olmamasından kaynaklanabilir ve buna ilişkin olarak yöneltilen bazı eleştirilerin haklılık payı olduğunu düşündürebilir. Bu bakış açısı doğrultusunda, yazında kuşaklarla ilgili yapılan sınıflandırmaların da çeşitli araştırmacıların genellemelerinden ibaret olduğunu öne sürenler bulunmaktadır (Gioncola, 2006: 33 - 36). Westerman ve Yamamura (2007)' ye göre, kuşak farklılıkları konusu yönetim araştırmaları açısından çok fazla gelişme göstermiş bir alan değildir. Bu sebeple, iş hayatındaki kuşakların davranış kalıpları, tutum ve değerlerinin farklı olduğu düşüncesinin desteklenebilmesi için, daha fazla görgül araştırma yapılması gerektiği söylenebilir. Konuya yönelik çalışma sayısının artmaması ve gerekli önemin verilmemesi farklı kuşakların farklı özelliklere sahip olduğu düşüncesinin, gerçek bir olgu olmadığına hatta popüler bir kültür konusu olduğuna yönelik eleştirilerin artarak devam etmesine sebep olabilecektir (Gürbüz, 2015: 53).

Albert Bandura tarafından geliştirilen Sosyal Öğrenme Kuramı, insanın öğrenmesinin bireysel, çevresel ve davranışsal faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucunda, oluştuğunu savunmaktadır. Kısacası bireyler dış çevreyi gözlemleyerek veya çevresindeki kişileri model alarak öğrenme eyleminde bulunurlar (Bayrakçı, 2007: 198; Çubukçu ve Gültekin, 2006: 108). Bu bakış açısıyla, X ve Y kuşağı ile örgüt kültürü algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna ulaşılmasının, ülkemizin kültürel değerlerinin ve kültürel değerler doğrultusunda şekillenen toplumsal yapının etkisiyle ortaya çıkan bir sonuç olduğu düşünülebilir. Bu teorinin geçerliliğinin ortaya konulması için başta Asya ve Avrupa ülkeleri olmak üzere, farklı kültür yapılarına sahip toplumlarda araştırmanın yapılması alanyazın açısından faydalı olacaktır.

Araştırmada ortaya çıkan sonuç doğrultusunda dikkat çekilmesi gereken önem noktalardan biri, ABD iş hayatı ve toplumsal yapısı temel alınarak ortaya çıkarılan kuşak özellikleri ve kuşakların yıl aralıklarının ülkemiz için geçerli ve tutarlı bir kaynak olmayabileceği düşüncesidir. Ülkemiz kültürel, ekonomik ve siyasi açıdan ABD ile çok farklı bir yapıya sahiptir. Bu özellikler kuşak farklılıkları kavramının dayandığı farklı özelliklerin ve yıl aralıklarının ülkemiz açısından çok geçerli olmadığı düşüncesinin tartışılması gerektiğini gözler önüne sermektedir.

Çalışmanın ilgili bölümlerinde açıklandığı gibi, X kuşağı 1965 - 1980 yılları arasında Y kuşağı ise, 1981 - 1995 yılları arasında dünyaya gelen kişiler topluluğudur (Ceylan, 2014: 16; Oblinger ve Oblinger, 2005: 66). Kuşaklar, üyelerinin benzer siyasi, kültürel ve ekonomik ortamlarda dünyaya geldikleri ve bu ortamlarda kişilik özellikleri şekillendiği için; davranış kalıplarının, hayata karşı bakış açılarının ve beklentilerinin benzerlik göstereceği düşünülen topluluklardır. Bu düşünce genel bir bakış açısıyla yaklaşıldığında doğru ve kuramsal temeller ile

desteklenebilecek bir düşünce mekanizmasıdır. Fakat kuşaklara ve çalışma hayatında yer alan kuşak üyelerine daha ayrıntılı bir bakış açısıyla yaklaşacak olunursa, geniş kitleleri içine alan kuşak kavramı için genel söylemlerden kaçınılması gerektiği sonucuna ulaşılabılır. Bu savı destekleyebilecek noktalardan biri, kuşak üyelerinin içinde yetiştikleri aile üyelerini kendilerine rol model olarak görebilecekleri düşüncesidir. Örneğin, Y kuşağı üyesi olan bir bireyin, X kuşağı üyesi olan ebeveynler tarafından dünyaya getirilmiş olduğunu varsayalım. Bu bireyin ebeveynlerinin sahip olduğu örf, adet, gelenek ve görenekler ile yetiştiğini düşünelim. Bu noktada, Y kuşağı üyesi olan yeni birey, genel olarak farklı bir kültürel, ekonomik ve siyasi ortamda yetişmiş olsa bile, kendisine rol model olarak aldığı ebeveynlerin benzer özelliklerini sahiplenecek ve onlarla çok zıt yapısal özelliklere sahip olamayacaktır (Baran, 2014: 3 – 4; Daloğlu, 2013: 32; Jurkiewicz ve Brown, 1998: 22; Kandır ve Alpan, 2008: 35; Taşkın, 2011: 44; Morris ve diğerleri, 2007: 3 - 4).

Araştırma sonucuna başka bir bakış açısıyla yaklaşılacak olunursa; kuşaklar, farklı ekonomik, siyasi ve kültürel ortamlarda dünyaya gelmiş ve yetişmiş olabilirler. Kuşakların örgütlerine yönelik bakış açıları sonucu ortaya çıkan örgütsel özdeşleşme kavramı, kuşak üyelerinin bulunduğu refah seviyesi ve belirsizlik ortamlarının etkisiyle de farklı seviyelerde gerçekleşebilecektir. Bu araştırma özelinde, çalışmanın yapıldığı dönemin ekonomik, kültürel ve siyasi özellikleri, farklı kuşak üyelerinin örgütlerine yönelik bakış açılarını benzer şekilde etkileyebilecektir. Kısacası örgüt çalışanları örgütlerine yönelik daha ılımlı bir yaklaşım göstererek, dönemin şartlarını kabullenmiş olabilirler. Bu durum da örgütlerine yönelik bakış açılarını etkilemiş olabilir.

## 6.ÖNERİLER

Yapılan araştırmada da görüldüğü gibi, örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasında kısmen anlamlı ve pozitif bir ilişki bulunmaktadır. Örgüt kültürü, çalışanların örgütsel özdeşleşme düzeyleri üzerinde kısmen etkilidir. Bu bilgi işverenler açısından değerlendirildiğinde, oldukça önemli sonuçlar taşıdığı görülebilir. Çünkü örgüt kültürünün örgütsel özdeşleşme üzerinde anlamlı bir ilişkisi olduğu düşünüldüğünde; işverenlerin örgütlerini kurgulamaları açısından bu bilgiye sahip olmaları, onlara belirli üstünlükler kazandıracaktır. Örgütsel özdeşleşme seviyeleri yüksek olan bireylerin örgüt içindeki varlığı, çoğunlukla olumlu sonuçlar doğurur. İleride yapılacak araştırmalar için, bu araştırma bir başvuru kaynağı olabilir ve örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme arasındaki ilişki üzerinde yapılacak çalışmalar, bu bilgi ışığında, örgüt kültürü unsurlarının (törenler, toplantılar, kahramanlar, dil, giyim, iletişim biçimleri vb.) özdeşleşme üzerindeki ilişki farklılıkları şeklinde daha ayrıntılı başlıklar altında konumlandırılabilir.

Araştırmanın diğer konusu olan X ve Y kuşağı işgören özellikleri, alanyazın incelendiğinde hâlihazırda popülerliğini ve yeniliğini korumaktadır. Çalışmada örgüt kültürü ve örgütsel özdeşleşme ilişkisi ve bu değişkenlerin X ve Y kuşağı işgören özelliklerine göre değişip değişmediği araştırılmış ve beklenenin aksine, X ve Y kuşağı işgörenlerinin örgüt kültürüne ilişkin algılamaları ve örgütsel özdeşleşme düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu sonucun sebepleri düşünüldüğünde; çalışmanın özel sektör

çalışanları üzerinde yapılması, çalışmanın yapıldığı dönemin işgörenler üzerinde oluşturabileceği etkiler, farklı kuşak üyeleri olmalarına rağmen ortak örgüt kültürüne ve değerlerine sahip çalışanların bir arada çalıştığı işletmelerde araştırmanın yapılması ve kuşak üyelerinin içinde yetiştikleri farklı kuşaklara ait aile üyelerini kendilerine rol model olarak görebilecekleri düşüncesi gibi muhtemel birçok sebep olabileceği varsayılmaktadır (Baran, 2014: 3 – 4; Daloğlu, 2013: 32; Jurkiewicz ve Brown, 1998: 22; Kandır ve Alpan, 2008: 35; Taşkın, 2011: 44; Morris ve diğerleri, 2007: 3 - 4).

Çalışmada, ABD iş hayatındaki kültürel, ekonomik, siyasi vb. özellikler doğrultusunda ortaya çıkan bir düşüncenin ürünü olan X ve Y kuşağı işgören özellikleri ve yaş aralıkları ülkemiz açısından geçerli bir sınıflandırma olmayabilir. Bunun sebebi kültürel, ekonomik, siyasi vb. özellikler açısından ABD'ye nazaran farklı bir ülke olmamızdır. İlerleyen zamanlarda X ve Y kuşağı işgören özellikleri konusu üzerinde yapılacak çalışmalar için, ülkemiz açısından daha uygun olabilecek tanımlayıcı ve açıklayıcı sistematik ölçme yöntemlerinin geliştirilmesi alanyazın açısından önem taşımaktadır.

Bu çalışma, İstanbul ilinde özel sektörde faaliyet gösteren hizmet ve satış ve pazarlama işletmelerindeki beyaz yaka çalışanları üzerinde yapılan çalışmaların birleşmesi sonucu ortaya çıkan bir araştırmadır. Maliyet ve zaman kısıtlılıkları olması sebebiyle araştırma adı geçen sektörlere mensup 235 beyaz yaka çalışanını kapsamaktadır. Bu nedenle X ve Y kuşağı işgören özellikleri üzerinde özel sektörde, farklı işkollarında veya tek bir iş kolunu kapsayan tek bir araştırmanın yapılması, hâlihazırda yeni olan bu konunun daha anlaşılır ve güvenilir şekilde araştırılması için önemli görülmektedir.

X ve Y kuşağı işgören özellikleri konusu ülkemiz ve dünya yazını için yeni konulardır. Bu sebeple X ve Y kuşağı işgören özelliklerinin etkisinin farklı kuramlar çerçevesinde ve farklı konular üzerindeki etkisini veya ilişkisini ortaya koyacak araştırmalara ihtiyaç vardır. Bu çalışma daha sonra yapılacak çalışmalara yol gösterecek niteliklere sahip olduğu içinde önem taşımaktadır.

## KAYNAKÇA

- Acuner, Ş. A. (2010). Örgüt Kültürünü Oluşturan Unsurların Çalışanlar Üzerindeki Motivasyonel Etkileri. Milli Produktivite Merkezi.
- Akıncı Vural, Z. B. (2003). Kurum kültürü. *İstanbul: İletişim Yayınları*.
- Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1).
- Alvesson, M. (2012). *Understanding Organizational Culture*. Sage.
- Ashforth, B. E. and Mael, F. (1989). Social Identity Theory and The Organization. *Academy of Management Review*, 14(1), 20-39.
- Aydıntan, B. (2005). Çokuluslu İşletmelerde Kültürel Çeşitlilik ve Etkileri. *Küreselleşme ve Çokuluslu İşletmecilik*, 153-178.
- Baran, M. (2014). Y Kuşağının Zorunlu Askerlik Hizmetinden Beklentilerinin Analizi. Harp Akademileri Stratejik Araştırmalar Enstitüsü Savunma Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Baumgartner, R. J. and Zielowski, C. (2007). Analyzing Zero Emission Strategies Regarding Impact on Organizational Culture and Contribution to Sustainable Development. *Journal of Cleaner Production*, 15(13-14), 1321-1327.
- Bayrakçı, M. (2007). Sosyal öğrenme kuramı ve eğitimde uygulanması. *SAÜ Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14(10).
- Bolat, O. İ. (2011). Öz yeterlilik ve Tükenmişlik İlişkisi: Lider-Üye Etkileşiminin Aracılık Etkisi. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 11(2), 255-266.
- Cameron, K. S. and Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on The Competing Values Framework*. John Wiley & Sons.
- Ceylan, A. (2014). X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. Yüksek Lisans Tezi, Haliç Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Chreim, S. (2002). Influencing Organizational Identification During Major Change: A Communication-Based Perspective. *Human Relations*, 55(9), 1117-1137.
- Çubukçu, Z. ve Gültekin, M. (2006). İlköğretimde öğrencilere kazandırılması gereken sosyal beceriler. *Bilig*, (37), 155-174.
- Daloğlu, E. S. (2013). Çalışma Algısı Üzerine Kuşaklararası Bir Analiz. Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans, İzmir.
- Delahoyde, T. (2009). Generational Differences of Baccalaureate Nursing Students' Preferred Teaching Methods and Faculty Use of Teaching Methods. *College of Saint Mary*.
- Doğan, B. (2007). *Örgüt Kültürü*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Edwards, M. R. (2005). Organizational Identification: A Conceptual and Operational Review. *International Journal of Management Reviews*, 7(4), 207-230.
- Gautam, T., Van Dick, R. and Wagner, U. (2004). Organizational Identification and Organizational Commitment: Distinct Aspects of Two Related Concepts. *Asian Journal of Social Psychology*, 7(3), 301-315.

- Ge, J., Su, X. and Zhou, Y. (2010). Organizational Socialization, Organizational Identification and Organizational Citizenship Behavior: An Empirical Research of Chinese High-Tech Manufacturing Enterprises. *Nankai Business Review International*, 1(2), 166-179.
- Giancola, F. (2006). The Generation Gap: More Myth Than Reality. *Human Resource Planning*, 29(4), 32-38.
- Güler, S. B. (2005). Örgüt Kültürü İçinde Cinsiyet Ayrımcılığı ve Kadınların İşyerinde Karşılaştıkları Mesleki Baskılar: Trakya Bölgesi İmalat Sektöründe Kadın Çalışanlar Üzerine Bir Araştırma. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Ankara.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit Mi, Gerçek Mi. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- İlhan, M. ve Çetin, B. (2014). LISREL ve AMOS Programları Kullanılarak Gerçekleştirilen Yapısal Eşitlik Modeli (yem) Analizlerine İlişkin Sonuçların Karşılaştırılması. *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi*, 5(2), 26-42.
- İscan, Ö. F. (2006). Dönüştürücü/Etkileşimci Liderlik Algısı ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde Bireysel Farklılıkların Rolü. *Akdeniz University Faculty of Economics & Administrative Sciences Faculty Journal/Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(11).
- Jurkiewicz, C. L. and Brown, R. G. (1998). Generational Comparisons of Public Employee Motivation. *Review of Public Personnel Administration*, 18(4), 18-37.
- Kam, A. (2019). Örgüt kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisinde X ve Y Kuşağı İşgören Özelliklerinin Etkisi (Master's thesis, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Kandır, A. ve ALPAN, U. Y. (2008). Okul Öncesi Dönemde Sosyal-Duygusal Gelişime Anne-Baba Davranışlarının Etkisi. *Sosyal Politika Çalışmaları Dergisi*, 14(14), 33-38.
- Karabey, C. N. ve İscan, Ö. F. (2007). Örgütsel Özdeşleşme, Örgütsel İmaj ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: Bir Uygulama. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 21(2).
- Korkmaz, O., Aydemir, S. ve Uysal, H. T. (2017). Örgütsel Özdeşleşme Üzerinde Örgüte Hâkim Kurum Kültürünün Etkisi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 – 12.
- Köse, C. G. (2009). Örgütsel Özdeşleşmenin Çalışanların Sürekli İyileştirme Çabalarına Katkısı: Bir Araştırma. *İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul*.
- Kuru, İ. (2014). Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.
- Lamm, E. and Meeks, M. D. (2009). Workplace Fun: The Moderating Effects of Generational Differences. *Employee Relations*, 31(6), 613-631.
- Miller, V. D., Allen, M., Casey, M. K. and Johnson, J. R. (2000). Reconsidering The Organizational Identification Questionnaire. *Management Communication Quarterly*, 13(4), 626-658.
- Morris, A. S., Silk, J. S., Steinberg, L., Myers, S. S. and Robinson, L. R. (2007). The Role of The Family Context in The Development of Emotion Regulation. *Social Development*, 16(2), 361-388.
- Mücevher, M. H. (2015). X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği (Doctoral Dissertation), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Oblinger, D., Oblinger, J. L. and Lippincott, J. K. (2005). *Educating The Net Generation*. Boulder, Colo.: Educause, c2005. 1 v.(Various Pagings): Illustrations..



- Özgözü, S. (2017). Kurumsal İmaj, Örgüt Kültürü ve Örgütsel Özdeşleşme İlişkisi. *Kastamonu Education Journal*, 25(2).
- Riketta, M. (2005). Organizational Identification: A Meta-Analysis. *Journal of Vocational Behavior*, 66(2), 358-384.
- Schein, E. H. (1984). Coming to A New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schrodt, P. (2002). The relationship between organizational identification and organizational culture: Employee perceptions of culture and identification in a retail sales organization. *Communication studies*, 53(2), 189-202.
- Schwarz, T. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y. *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.
- Scott - Findlay, S. and Estabrooks, C. A. (2006). Mapping the Organizational Culture Research in Nursing: A Literature Review. *Journal of Advanced Nursing*, 56(5), 498-513.
- Seymen, O. A. (2008). *Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Örgüt Kültürü Tipleri Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: Detay Yayıncılık, 135.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Taşkın, A. G. N. (2011). Çocukların Gelişiminde Katkıları Unutulanlar: Babalar. *Eğitime Bakış*, 7.
- Washburn, E. R. (2000). Are You Ready for Generation X?(Changing World View). *Physician Executive*, 26(1), 51-58.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 45(45).