

DOI: <http://doi.org/10.5281/zenodo.17058190>

SEPTEMBER 2025

Liman İşletmelerinde X ve Z Kuşağı Çalışanların Kurumsal Aidiyet Algılarının Kültürel Boyutlar Teorisi Temelinde Karşılaştırılması

A Comparison of Gen X and Gen Z Employees' Perceptions of Organizational Commitment in Port Enterprises Based on the Cultural Dimensions Theory

Eray ASILKAZANCI

Kocaeli Üniversitesi

eray.asilkazanci@gmail.com, ORCID: <https://orcid.org/0009-0007-7160-410X>**Gönül Kaya ÖZBAĞ**

Kocaeli Üniversitesi

gonul.kaya@kocaeli.edu.tr, ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-4205-6171>

Özet

Bu çalışmada liman işletmeleri sektöründe X kuşağı (1965–1980 arası doğanlar) ile Z kuşağı (1997 sonrası doğanlar) çalışanların kurumsal aidiyet algıları, Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi ((güç mesafesi, bireycilik-kollektivizm, belirsizlikten kaçınma, erillik-dişillik, uzun vadeli-kısa vadeli yönelim, hazcılık-kısıtlama eğilimi)) bağlamında karşılaştırmalı olarak incelemektedir. Araştırma nitel bir desende yürütülmüş, iki farklı kuşağa mensup çalışanlarla yarı yapılandırılmış mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulgular, X ve Z kuşakları arasında örgüte bağlılık ve aidiyet algılarında belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Örneğin; X kuşağı yüksek güç mesafesine uyumlu davranışlar sergileyerek otoriteye bağlı, hiyerarşik ilişkilere saygılı ve kurallara bağlı bir aidiyet geliştirirken; Z kuşağı daha düşük güç mesafesi algısıyla yöneticilerle eşitlikçi ve katılımcı ilişkiler kurma beklentisi taşımaktadır. X kuşağı kolektivist değerlere önem verip kurumu sosyal bağlarla özdeşleştirirken, Z kuşağı bireysel gelişim, değer uyumu ve kişisel başarıyı aidiyetin temel belirleyicisi olarak görmektedir. Belirsizlikten kaçınma düzeyi X kuşağında yüksek olup istikrar ve standartlar aidiyetle ilişkilendirilirken; Z kuşağı değişimi olumlu karşılamakta, ancak bu sürecin açık iletişimle desteklenmesini beklemektedir. Ayrıca X kuşağı başarı ve sorumluluğu öncelerken, Z kuşağı iş-yaşam dengesi, anlamlılık ve değer uyumunu önceleyen daha dişil değerlere yönelmiştir. Her iki kuşak için güven ve adalet algısı aidiyetin temel belirleyicileri olarak görülmekle beraber, Z kuşağı yönetsel şeffaflık, değişime açıklık ve sosyal imkânlar konusunda daha yüksek bir duyarlılık sergilemektedir. Bu bulgular, kuşaklar arası farklılıkların anlaşılmasının, kurumların sürdürülebilir insan kaynakları politikaları geliştirmeleri açısından kritik bir öneme sahip olduğunu ortaya koymakta, özellikle liman işletmeleri gibi stratejik ve iş devri yüksek sektörlerde, farklı kuşakların aidiyet duygularını güçlendirmeye yönelik örgütsel ve yönetsel düzenlemelerin gerekliliğini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: X Kuşağı, Z Kuşağı, Kurumsal Aidiyet, Hofstede'nin Kültürel Boyutları, Liman İşletmeleri, Çalışan Bağlılığı

Abstract

This study comparatively examines the organizational commitment perceptions of Generation X (born between 1965–1980) and Generation Z (born after 1997) employees in the port operations sector within the framework of Hofstede’s cultural dimensions theory (power distance, individualism–collectivism, uncertainty avoidance, masculinity–femininity, long-term vs. short-term orientation, indulgence vs. restraint). The research was conducted using a qualitative design, with semi-structured interviews held with employees from both generational cohorts. The findings reveal significant differences in perceptions of organizational commitment and belonging between the two generations. For instance, Generation X exhibits high power distance, showing respect for hierarchy and authority, and develops a rule-oriented sense of belonging, while Generation Z favors more egalitarian and participatory relationships with their managers. Generation X tends to value collectivist norms and build emotional bonds within the organization, whereas Generation Z emphasizes individual growth, value congruence, and personal achievement as key drivers of commitment. While Generation X associates belonging with stability and clearly defined rules due to their high uncertainty avoidance, Generation Z embraces change but expects transparent communication and managerial support throughout the process. Moreover, Generation X prioritizes achievement and responsibility, reflecting more masculine values, while Generation Z leans toward feminine values, focusing on work-life balance, meaningfulness, and alignment with personal values. Although both generations regard trust and perceptions of fairness as core components of organizational commitment, Generation Z demonstrates greater sensitivity to managerial transparency, openness to change, and social amenities. These findings suggest that understanding intergenerational differences is vital for developing sustainable human resource policies, particularly in strategic and high-turnover industries such as port operations, where tailored organizational and managerial practices are essential for fostering a sense of commitment across generational groups.

Keywords: Generation X, Generation Z, Organizational Commitment, Hofstede’s Cultural Dimensions, Port Enterprises, Employee engagement

GİRİŞ

Küresel işgücü yapısında birden fazla kuşağın bir arada çalışması, modern yönetim alanında önemli fırsat ve zorluklar doğurmaktadır. Farklı dönemlerin sosyo-ekonomik ve teknolojik koşulları altında şekillenen **kuşaklar**, çalışma yaşamında tutum ve değer farklılıkları sergileyebilmektedir (Twenge vd., 2010). Günümüzde iş hayatının önemli bir bölümünü oluşturan **X kuşağı** deneyimli çalışanlar ile yeni katılan **Z kuşağı** genç çalışanlar, beklenti ve yaklaşımları açısından belirgin farklılıklara sahiptir. Örneğin, literatürde X kuşağının geleneksel çalışma değerlerine bağlı, işyerine sadakat ve bağlılık göstermeye meyilli olduğu; buna karşın Z kuşağının daha bağımsız, teknolojiye yatkın, geri bildirim önem veren ve işe karşı sabırsız bir profil çizdiği belirtilmektedir (Deloitte, 2021; Barhate & Dirani, 2021). Nitekim Y ve Z kuşaklarının iş yaşamında sık iş değiştirmeyi, kişisel gelişim ve anlam arayışını önceleyerek kurumlara uzun süreli bağlılık

göstermede isteksiz olabildikleri araştırmalarla ortaya konmuştur (Wziątek-Staško vd., 2023). Bu durum, farklı yaş gruplarının aynı organizasyonda etkin bir şekilde yönetilmesini ve her kuşağın motive edilerek kurumda tutulmasını günümüz yöneticileri için önemli bir konu haline getirmektedir.

Örgütsel bağlamda, çalışanların bir kuruma ait hissetme düzeyi *kurumsal aidiyet* veya *örgütsel aidiyet* kavramıyla ifade edilir. **Kurumsal aidiyet**, bir çalışanın kendini kurumun değerli bir üyesi olarak görmesi; kabul edildiğini, saygı duyulduğunu, karar alma ve işleyişe katılabildiğini ve desteklendiğini hissetmesi anlamına gelir (Goodenow, 1993;). Bu aidiyet duygusu yüksek olan çalışanlar, kurumun vizyon ve hedeflerini benimseyerek işine dört elle sarılır, daha motive ve üretken hale gelir. Literatürde güçlü aidiyet hissinin çalışanların performansını artırdığı, devamsızlığı ve işten ayrılma eğilimini azalttığı gösterilmiştir (Wagner & Harter, 2006; Nazir vd., 2016). Öte yandan aidiyetin düşük olması, çalışanların işyerine duygusal bir bağ hissetmemesi ve kendini dışlanmış görmesi sonucunu doğurarak verimlilik kaybına ve yüksek işgücü devrine yol açabilmektedir (İmamoğlu vd., 2019). Nitekim Türkiye’de pandemi öncesi yapılan bir araştırmada çalışanların %79’u hiçbir aidiyet hissi duymadığını ve daha iyi koşullar sunan bir iş teklifi alırsa mevcut işini hemen bırakacağını belirtmiştir. Bu bulgu, günümüzde işgücünde aidiyet duygusunun zayıflığının yaygın olduğunu ve özellikle genç kuşak çalışanların fırsat buldukça iş değiştirme eğiliminde olduklarını göstermektedir. Dolayısıyla, çalışan bağlılığını ve aidiyetini artırmak, kurumların nitelikli çalışanlarını ellerinde tutabilmeleri için kritik hale gelmiştir.

Liman işletmeleri sektörü, çok sayıda **beyaz yakalı ve mavi yakalı çalışanı** barındıran, 7/24 esasına göre faaliyet gösteren ve emek-yoğun özellikler taşıyan bir sektördür. Limanlar, kara ve deniz arasındaki lojistik akışın kritik ara yüzünü oluşturmakta; yük boşaltma/yükleme, depolama, gümrük işlemleri, bakım ve güvenlik gibi geniş bir operasyonel yelpazeyi kapsamaktadır. Bu kapsamlı ve sürekli operasyonlar, liman çalışanlarının iş rollerine karşı geliştirdikleri tutumları, özellikle de örgütsel bağlılık düzeylerini doğrudan etkilemektedir. Vardiyalı çalışma sisteminin neden olduğu iş-aile yaşam dengesi sorunları da çalışanların örgütsel tutumlarını olumsuz etkileyerek bağlılıklarını zayıflatabilmekte işten ayrılma niyetini artırabilmektedir (Arslan vd.,2021; Arıcan vd, 2023). Diğer taraftan geçmiş araştırmalar liman sektöründe çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri ile demografik faktörler (medeni durum, eğitim seviyesi, iş kıdemi ve çalışılan departman gibi) arasında anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir. Evli çalışanların devam bağlılıklarının daha yüksek olması, ön lisans mezunlarının normatif bağlılık düzeylerinin daha fazla olması ve uzun kıdeme sahip çalışanların duygusal bağlılıklarının artması, bu farklılığın dikkat çekici örneklerindendir (Özbağ ve Arslan 2018). Bu durum, yalnızca işin yapısal koşullarının değil, aynı zamanda bireysel faktörlerin de örgütsel bağlılık üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır.

Liman işletmeleri, genel olarak katı hiyerarşik yapılar ve katı kurallarla şekillenen, disiplin ve otoritenin ön planda tutulduğu geleneksel bir çalışma kültürüne sahip olmuştur.. Bu kültür, büyük ölçüde sektörde uzun yıllar çalışmış X kuşağı yöneticilerin şekillendirdiği ve yüksek **güç mesafesi** ile güçlü **kolektivist** değerlerin hakim olduğu bir ortam olarak tanımlanabilir. Öte yandan, son yıllarda liman işletmelerine katılan Z kuşağı genç çalışanlar, dijital teknolojiyle iç içe büyümüş, daha bireyci eğilimler taşıyan ve iş yaşamından farklı beklentileri olan bir nesildir (Kahraman & Kalan, 2024). Türkiye geleneksel olarak Hofstede'nin kültürel boyutlar ölçeğinde **kolektivist** bir toplum olarak sınıflandırılmış olsa da (Hofstede, 1980; Hofstede vd., 2010), dijitalleşme ve küreselleşmenin etkisiyle yeni kuşaklarda bireycilik eğiliminin arttığına dair bulgular bulunmaktadır (Kahraman & Kalan, 2024). Bu durum, liman işletmeleri gibi görece geleneksel sektörlerde kuşaklar arası değer farklılıklarının kurumsal aidiyet üzerinde önemli etkiler yaratabileceğini düşündürmektedir.

Bu araştırma, yukarıda çizilen arka plan doğrultusunda, liman işletmeleri sektöründe X ve Z kuşağı çalışanların kurumsal aidiyet algılarını karşılaştırmalı olarak incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle **Hofstede'nin kültürel boyutlar teorisi** temel alınarak, iki kuşağın *örgütsel aidiyet* anlayışlarının hangi açılardan benzeştiği ya da farklılaştığı ortaya konulmaya çalışılacaktır. Böylelikle, hem literatürdeki kuşak farklılıkları ve kültürel değerler arasındaki ilişkiye dair bilgi birikimine sektörel bir katkı sunmak, hem de liman işletmeleri özelinde insan kaynakları yönetimine yönelik pratik öneriler geliştirmek hedeflenmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kuşak Kavramı ve X ile Z Kuşaklarının Özellikleri: *Kuşak* terimi, benzer dönemlerde doğmuş ve ortak tarihsel ve toplumsal deneyimleri paylaşmış birey gruplarını tanımlamak için kullanılır (Mannheim, 1952). Farklı kuşaklar, içinde yetiştikleri dönemlerin ekonomik, teknolojik ve kültürel koşullarına bağlı olarak özgün değerler ve tutumlar geliştirmektedir (Strauss & Howe, 1991). İş hayatında günümüzde aktif olan temel kuşaklar arasında **X Kuşağı** (1960'ların ortasından 1980'e dek doğanlar) ve **Z Kuşağı** (1990'ların sonundan itibaren doğanlar) bulunmaktadır. Literatürde X kuşağı çalışanlarının genel olarak otoriteye saygılı, kurum sadakati yüksek, çalışkan ve kural odaklı bir profil sergilediği, teknolojik değişimlere adapte olabilse de geleneksel iş yapış tarzlarını benimsediği belirtilir (Kupperschmidt, 2000; Özbek, 2021). Ayrıca X kuşağı, iş-yaşam dengesi konusunda Baby Boomer'lara göre daha fazla hassasiyet gösteren ve işyerinde bağımsız çalışma konusunda istekliliğiyle bilinen bir nesildir (Twenge vd., 2010). Buna karşılık **Z kuşağı**, internet ve dijital teknoloji çağında doğup büyümenin etkisiyle *daha bireyci, özgüveni yüksek, yenilikçi ve sabırsız* bir kuşak olarak tanımlanmaktadır (Deloitte, 2021). Araştırmalar Z kuşağının, iş hayatına yeni

atıldıkları dönemde bile esneklik, **iş-yaşam dengesi** ve anlamlı iş yapma beklentilerini ön plana koyduğunu göstermektedir (Barhate & Dirani, 2021). Örneğin, Waworuntu ve arkadaşları (2022) Z kuşağı çalışanlarının kariyerlerinin başından itibaren iş seçerken esnek çalışma imkanları ve özel hayata zaman kalmasını çok önemsediklerini belirtmektedir. Bununla uyumlu olarak, Barhate ve Dirani (2021) de Z kuşağının kariyer hedeflerinin para veya statüden ziyade **kişisel tatmin ve kendini gerçekleştirme** odaklı olduğunu vurgulamıştır. Genç kuşağın bu özellikleri, onların bir kuruma aidiyet duymak için beklentilerinin önceki kuşaklardan farklı olabileceğine işaret etmektedir.

Diğer yandan, kuşaklar arası farklılıklar her zaman keskin çizgilerle ayrılmayabilir ve kültürel bağlam bu farklılıkları şekillendirmede önemli rol oynar. Türkiye bağlamında yapılan bazı çalışmalar, Y ve Z kuşaklarının, Batı toplumlarına kıyasla yine de aileye ve gruplara bağlılık gibi kolektivist değerlere tamamen sırt çevirmediklerini ancak bireysel çıkarları ve ifade özgürlüğünü eskisine oranla daha fazla önemsediklerini ortaya koymuştur (Kahraman & Kalan, 2024; Ustaahmetoğlu & Toklu, 2023). Özetle, literatürde X kuşağının daha kuruma bağlı ve sadık; Z kuşağının ise daha fırsatçı (iş fırsatlarına açık), katılımcılık talep eden ve hızlı geri bildirim bekleyen bir çalışan profiline sahip olduğu konusunda genel bir görüş birliği mevcuttur (Twenge vd., 2010; Wziątek-Staško vd., 2023).

Kurumsal Aidiyet Kavramı: Kurumsal aidiyet, bireyin çalıştığı kuruma ait ve o kurumun bir parçası olarak hissetme derecesini ifade eden ve örgütsel bağlılık ile yakından ilişkili bir kavramdır. Goodenow (1993) aidiyet duygusunu, *bir kişinin çalıştığı ortamda (okul ya da işyeri) “kabul edilme, değer görme, dahil edilme ve desteklenme” hislerinin toplamı* olarak tanımlamıştır. Bu tanım, aidiyetin yalnızca kurumun bir üyesi olmayı değil, aynı zamanda kurum içerisinde **saygı** ve **değer görme** ihtiyacını karşıladığını vurgular. Çalışan bir kurumda kendisini önemli ve vazgeçilmez hissettiğinde, kurumsal amaçları içselleştirir ve gönülden katkı sunar. Nitekim Meyer ve Allen’in (1991) örgütsel bağlılık modelinde de *duygusal bağlılık* (affective commitment) boyutu, çalışanın kurumuna aidiyet hissetmesi ve duygusal bir bağ kurmasıyla ilgilidir. Aidiyet duygusu yüksek çalışanlar, işlerinde daha yüksek motivasyon ve performans sergilemekte; iş tatminleri artarken devamsızlık ve iş devri oranları düşmektedir (Balay, 2000; Hou vd., 2011; Nazir vd., 2016). Örgütsel aidiyet bilincinin yüksek olması aynı zamanda çalışanların kurumda uzun vadeli kalma istekliliğini de artırır (Smarżewska, 2019). Buna karşılık, aidiyetin düşük olduğu durumlarda çalışan kendini organizasyona psikolojik olarak bağlı hissetmez; yaptığı işi sadece bir “zorunluluk” veya “geçici uğrak” olarak görebilir. Böyle bireyler, fırsat bulduklarında başka işlere geçmeye daha meyilli olurlar ve işyerinde kaldıkları sürede de kuruma asgari düzeyde katkı sunarlar. Bu nedenle, günümüz şirketleri çalışanlara

aidiyet duygusu aşılacak uygulamalara (ör. katılım mekanizmaları, takdir ve ödüllendirme sistemleri, takım ruhu geliştirici faaliyetler) önem vermektedir.

Hofstede'nin Kültürel Boyutlar Teorisi: Sosyal bilimci Geert Hofstede (1980), farklı ülkelerin ve toplumların kültürel değerlerini karşılaştırmak amacıyla geliştirdiği modelde kültürü altı temel boyutta ele almıştır (Hofstede vd., 2010). Bu *kültürel boyutlar teorisi*, örgütlerdeki yönetim ve çalışma tarzlarını da şekillendiren derin değer farklılıklarını anlamak için sıkça kullanılmaktadır. Hofstede'nin modelindeki altı boyut şunlardır:

- **Güç Mesafesi (Power Distance):** Toplumda daha az güçlü bireylerin, güç dağılımındaki eşitsizliği kabullenme derecesidir. Yüksek güç mesafesi, örgütlerde hiyerarşik yapıların ve otoriteye mutlak saygının benimsendiğini gösterirken; düşük güç mesafesi daha eşitlikçi, katılımcı bir yaklaşımı ifade eder (Hofstede, 1980).
- **Bireycilik vs. Kolektivizm (Individualism/Collectivism):** Bireylerin kendilerini öncelikle bir *birey* olarak mı yoksa bir *grubun üyesi* olarak mı tanımladıklarını gösterir. Bireyci kültürlerde kişisel hedefler ve bağımsızlık önem kazanırken, kolektivist kültürlerde insanlar doğdukları andan itibaren güçlü, sadakat temelli grupların parçası olur ve grup çıkarlarını ön planda tutar (Hofstede, 1980; Hofstede vd., 2010).
- **Belirsizlikten Kaçınma (Uncertainty Avoidance):** Toplumun belirsiz veya riskli durumlara karşı duyduğu tolere edebilme düzeyidir. Yüksek belirsizlikten kaçınma, kural ve düzenlemelere güçlü bir vurgu, değişime direnç ve riskten kaçınma davranışlarıyla görünür; düşük belirsizlikten kaçınma ise belirsizliği doğal görme, esneklik ve yenilikçiliğe açıklık ile ilişkilidir (Hofstede, 1980).
- **Eril vs. Dişil (Masculinity/Femininity):** Bir kültürün değersisteminde *rekabet*, *başarı*, *maddi başarılar* gibi “eril” sayılabilecek değerlerin mi, yoksa *işbirliği*, *mütevazılık*, *yaşam kalitesi* gibi “dişil” değerlerin mi baskın olduğunu ifade eder. Eril kültürler iş hayatında rekabetçi, hırslı ve başarı odaklıdır; dişil kültürler ise çalışan refahı, empati ve takım çalışmasına daha çok önem verir (Hofstede, 1980).
- **Uzun Dönemli vs. Kısa Dönemli Yönelim (Long-term vs. Short-term Orientation):** Toplumun geleceğe yönelik planlama ve tasarruf gibi uzun vadeli erdemlere mi, yoksa geçmişe bağlılık ve mevcut geleneğe uyum gibi kısa vadeli normlara mı ağırlık verdiğini açıklar (Hofstede vd., 2010). Uzun dönemli yönelim yüksek toplumlar değişime uyum sağlayıp ileriye planlarken; kısa dönemli yönelimdekiler geleneksel normlara ve anlık kazanımlara daha çok değer verebilir.

- **Müsamaha vs. Kontrol (Indulgence/Restraint):** Toplumun üyelerinin *istek ve arzularını serbestçe tatmin etme* eğilimini mi (müsamaha), yoksa *bu arzuların kontrol altına alınmasını* mı (kendini dizginleme) benimsediğini gösterir (Hofstede vd., 2010). Müsamahakâr kültürlerde eğlence ve haz peşinde koşma olumlanırken, kontrolcü kültürler sosyal normlar uğruna bireysel tatminleri kısıtlama eğilimindedir.

Hofstede'nin çalışmalarına göre Türkiye, **yüksek güç mesafesi** ve **düşük bireycilik (yüksek kolektivizm)** özellikleri ile öne çıkmaktadır (Hofstede, 1980; Hofstede, 2001). Örneğin, Türkiye'nin bireycilik puanı 100 üzerinden 37 olarak raporlanmıştır ki bu "biz" bilincinin, grup dayanışmasının ve sadakate dayalı ilişkilerin kültürde baskın olduğu anlamına gelir (Hofstede Insights, 2022; Ustaahmetoğlu & Toklu, 2023). Aynı şekilde belirsizlikten kaçınma düzeyi de Türkiye'de yüksektir; bu da iş ortamlarında kuralcılığın, belirliliğin ve net prosedürlerin tercih edildiğini gösterir. Bu geleneksel kültürel profil, özellikle X kuşağı Türk çalışanların tutumlarında kendini göstermektedir: Ast-üst ilişkisinde mesafeyi koruma, yönetime koşulsuz uyum ve işyerini "aile" gibi görerek uzun yıllar aynı kurumda çalışma isteği gibi davranışlar, bu kültürel normlarla örtüşmektedir (Hofstede, 1980; Sargut, 2001). Ancak, dijitalleşme ve küreselleşme ile birlikte yetişen Z kuşağı, Türkiye'nin kolektivist kültüründe büyüye de önceki kuşaklara kıyasla daha bireysel değerlere açık hale gelmiştir (Kahraman & Kalan, 2024). Kahraman ve Kalan (2024), Türkiye'de büyüyen Z kuşağı gençlerin, Batı'da geleneksel olarak "bireyci" kabul edilen değerlere (ör. kendine özgü olma, bağımsız karar alma) önceki kuşaklara göre daha yatkın olduğunu ortaya koymuştur. Bu bulgu, dijital kültür ve küresel etkileşimlerin genç nesillerin kültürel kodlarını dönüştürebildiğine işaret etmektedir. Bu teorik çerçeve, kuşaklar arasındaki kültürel değer farklarının işyerindeki aidiyet algılarını nasıl etkileyebileceğine dair bir zemin sağlamaktadır.

Mevcut araştırmada, yukarıda özetlenen literatürden hareketle, liman işletmeleri bağlamında X ve Z kuşaklarına mensup çalışanların kurumsal aidiyet algılarının Hofstede'nin kültürel boyutları temelinde nasıl farklılaştığı araştırılacaktır. Bu sayede, hem kuşak farklılıkları hem de kültürel değerlerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerine dair daha derin bir anlayış elde edilmesi beklenmektedir.

2. ARAŞTIRMA YÖNTEMİ

Araştırma Tasarımı: Bu çalışma nitel bir araştırma olup fenomenoloji desenine yakın bir yaklaşımla gerçekleştirilmiştir. Amaç, X ve Z kuşağı çalışanların kurumsal aidiyet olgusuna dair algı ve deneyimlerini derinlemesine anlamak ve kıyaslamaktır. Bu doğrultuda **yarı yapılandırılmış mülakat tekniği** kullanılmıştır. Yarı yapılandırılmış mülakatlar, belirli bir soru seti çerçevesinde esnek görüşme imkânı tanıyarak katılımcıların kendi bakış açılarını detaylı bir şekilde ifade edebilmelerine olanak sağlamıştır.

Örneklem: Araştırmanın örneklemini, Türkiye’de Marmara Bölgesi’nde faaliyet gösteren bir liman işletmesindeki farklı birimlerden gönüllü çalışanlardan oluşmaktadır. Maksimum çeşitlilik sağlamak amacıyla, X kuşağından (40’lı ve 50’li yaşlarda) ve Z kuşağından (20’li yaşlarda) çalışanlar olmak üzere iki alt grup belirlenmiştir. Toplamda 16 katılımcı ile mülakat gerçekleştirilmiştir: 8’i X kuşağı (yaş ortalaması ~47, kurum deneyimi ort. 20 yıl), 8’i Z kuşağı (yaş ort. ~23, kurum deneyimi ort. 2 yıl) çalışanlardan oluşmuştur. Katılımcıların görevleri arasında saha operasyonları, vardiya amirliği, idari ofis ve teknik bakım gibi çeşitli pozisyonlar bulunmaktadır. Bu sayede, farklı rol ve kıdemlere sahip çalışanların aidiyet algılarının kuşak bazında karşılaştırılabilmesi hedeflenmiştir. Katılımcı seçiminde gönüllülük esası gözetilmiş ve insan araştırmaları etik kuralları çerçevesinde kendilerinden *bilgilendirilmiş onam* alınmıştır.

Veri Toplama: Mülakatlar, 2025 yılının ilk çeyreğinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler sessiz bir toplantı odasında, ortalama 45-60 dakika sürmüştür. Araştırmacı, görüşmelerde bir yarı yapılandırılmış **mülakat formu** kullanmıştır. Bu formda, katılımcıların kurumsal aidiyet duygu ve düşüncelerini ortaya çıkarmaya yönelik açık uçlu sorular yer almıştır. Örnek sorular: “Kendinizi çalıştığınız kuruma ait hissediyor musunuz? Bu hissi güçlendiren veya zayıflatan etkenler neler?”, “Yönetimin tutumları (örn. ast-üst ilişkisi) sizin kuruma bağlılığınızı nasıl etkiliyor?”, “İş arkadaşlarınızla ilişkileriniz aidiyet duygunuzu etkiliyor mu? Nasıl?”, “Kurumsal değerler ve kültür, sizin beklentilerinizle ne derece uyumlu?” gibi sorularla çalışanların deneyimleri derinlemesine anlaşılmaya çalışılmıştır. Sorular Hofstede’nin kültürel boyutlarına atıf yapacak şekilde tasarlanmıştır; örneğin ast-üst ilişkisini irdeleyen sorular güç mesafesi boyutuna, bireysel çıkarlar vs. takım uyumu soruları bireycilik-kolektivizm boyutuna ışık tutacak biçimde formüle edilmiştir. Görüşmeler katılımcı izni ile dijital ses kayıt cihazıyla kaydedilmiş ve daha sonra sözel dökümleri kelimesi kelimesine çözümlenmiştir.

Veri Analizi: Görüşme dökümleri, nitel veri analiz yazılımı yardımıyla içerik analizine tabi tutulmuştur. Analizde öncelikle **açık kodlama** yapılarak veride tekrarlayan temalar ve kavramlar belirlenmiştir. Daha sonra **tematik kodlama** sürecinde, Hofstede’nin kültürel boyutları çerçevesinde ilgili kodlar daha üst temalar altında gruplandırılmıştır. Örneğin, yöneticiyle iletişim, karar alma süreçlerine katılım, unvan kullanımına ilişkin ifadeler “*güç mesafesi*” teması altında toplanmıştır. Benzer şekilde, takım çalışması vurgusu veya bireysel başarıya yapılan atıflar “*bireycilik/kollektivizm*” temasına, değişime açıklık veya düzen arayışı ile ilgili görüşler “*belirsizlikten kaçınma*” temasına, iş-özel yaşam dengesi ve kariyer hedefleriyle ilgili ifadeler “*uzun/kısa vadeli yönelim*” temasına karşılık gelecek şekilde sınıflandırılmıştır. Kodlama sürecinde birden fazla araştırmacı kodlama yapmış ve **tutarlılık** için kodlayıcılar arası güvenirlilik hesaplanmıştır. İki kodlayıcının bağımsız kodlamaları karşılaştırıldığında %85’in üzerinde bir uyum

sağlanmış, uyumsuzluk görülen az sayıda kod için tartışılarak ortak karara varılmıştır. Elde edilen temalar, X ve Z kuşağı grupları için karşılaştırmalı olarak tablo haline getirilmiş ve yorumlanmıştır. Bulgular sunulurken, katılımcı ifadelerinden dikkate değer örnek alıntılar yapılarak sonuçlar desteklenmiştir. Katılımcı mahremiyetini korumak amacıyla alıntılar, örneğin “XK3 (X kuşağı, 3 no’lu katılımcı)” veya “ZK5 (Z kuşağı, 5 no’lu katılımcı)” şeklinde kodlarla belirtilmiştir.

3. BULGULAR

Mülakat bulguları, X ve Z kuşağı çalışanların kurumsal aidiyet algılarında belirgin farklılıklar olduğunu ortaya koymaktadır. Analiz sonucunda elde edilen temalar, büyük ölçüde Hofstede’nin kültürel boyutlarına paralel biçimde gruplanmıştır. Aşağıda, her bir boyut bağlamında kuşaklar arasındaki temel farklılıklar özetlenmekte ve katılımcılardan örnek görüşlere yer verilmektedir.

Güç Mesafesi (Otorite ile İlişkiler): X kuşağı çalışanlar, işyerinde hiyerarşik düzene alışkın ve yöneticileriyle ilişkilerinde formel bir mesafe korumayı doğal kabul etmektedir. X kuşağı katılımcıların çoğu, “amirlerin kararlarına saygı duymak” ve “talimatlara uymak” gibi ifadelerle üst yönetimin otoritesini sorgulamadan benimsediklerini belirtmiştir. Örneğin bir X kuşağı çalışan (XK4), “*Yönetim ne derse biz onu yaparız; sonuçta onlar yılların tecrübesiyle daha iyi bilir*” diyerek ast-üst ilişkisine bakışını özetlemiştir. Bu tutum, X kuşağının yüksek güç mesafesi kültürüne uyumlu davranış sergilediğini göstermektedir. Buna karşılık **Z kuşağı çalışanlar**, yöneticilerle daha eşitlikçi ve yakın bir ilişki kurma eğilimindedir. Z kuşağı katılımcılar, yöneticilerinin kendilerini dinlemesini, görüşlerine değer vermesini ve karar süreçlerine dahil etmelerini beklediklerini dile getirmiştir. Bir Z kuşağı çalışan (ZK7) ifadesinde, “*Lider gibi değil ekip arkadaşı gibi davranan amirler olunca kendimi kurumun bir parçası hissediyorum*” diyerek otoriteye bakış farkını vurgulamıştır. Genç çalışanlar, yalnızca emir-komuta zincirinin uygulayıcısı olmak yerine, iş süreçlerinde söz sahibi olabildiklerinde kuruma aidiyetlerinin arttığını belirtmiştir. Dolayısıyla, güç mesafesi boyutunda X kuşağı **yüksek güç mesafesini içselleştirmiş** görünürken, Z kuşağı **daha düşük güç mesafesi** beklentisi içindedir. Bu durum, Z kuşağının yönetimle iletişimde daha rahat ve talepkar olmasına, otonomi ve katılım imkanı bulamadığında ise aidiyet duygusunun zedelenmesine yol açabilmektedir.

Bireycilik / Kollektivizm: Kurum içindeki takım ruhu ve bireysel çıkar dengesi konusunda da kuşaklar arasında dikkat çekici farklar saptanmıştır. **X kuşağı çalışanlar**, mesai arkadaşlarıyla yakın ilişkiler kurmaya önem vermekte ve işyerini adeta “ikinci aile” olarak görebilmektedir. Mülakatlarda X kuşağından birçok katılımcı, kurum içindeki sosyal bağların güçlü olmasını aidiyetlerinin temel nedeni olarak göstermiştir. Bir X kuşağı katılımcı (XK1), “*Bu limanda 25 yılım geçti, burada birlikte çalıştığım insanlarla acı tatlı çok şey paylaştım, onlar artık ailem gibi*” sözleriyle kuruma duygusal bağını ifade etmiştir. X kuşağı

için **kolektivist değerler** (ör. ekip uyumu, kurum sadakati) aidiyet duygusunu pekiştiren unsurlardır. Buna karşın **Z kuşağı çalışanlar**, işyerindeki sosyal bağlara belli bir noktaya kadar önem vermekle birlikte, kariyer gelişimi ve bireysel tatminlerini daha ön planda tutmaktadır. Z kuşağı katılımcılar, “*çalışma ortamı dostane olmalı ama sonuçta iş iştir, duygusallığa gerek yok*” şeklinde yorumlarla, işyerini hayatlarının merkezi yapmaktan kaçındıklarını ima etmişlerdir. Genç çalışanlar aidiyet hissetmek için takım ruhundan ziyade **kişisel değerlerine uygun bir kurum kültürü** ve kendi başarılarına imkan tanınmasını beklemektedir. Örneğin Z kuşağından bir çalışan (ZK3), “*Kendi hedeflerime ulaşabildiğim ve takdir edildiğim bir yerde çalışmak isterim; arkadaşlık ortamı tabii ki güzel ama tek başına yeterli değil*” diyerek bireysel beklentilerini vurgulamıştır. Bu kuşakta, gerektiğinde grup çıkarlarından çok kendi kariyer planlarını önceleme eğilimi gözlenmiştir. Nitekim birkaç genç katılımcı, “daha iyi bir fırsat çıktığında burada uzun süre kalmam” diyerek sadakat konusundaki çekincelerini açıkça dile getirmiştir. Bu bulgu, **Z kuşağının sadakati bir görev olarak görmediğini** ve kurumsal bağlılığı koşullu değerlendirdiğini göstermektedir (Wziątek-Staško vd., 2023). Sonuç olarak, X kuşağı daha **kolektivist** bir aidiyet yaklaşımı sergilerken, Z kuşağı daha **bireyci** bir tutumla, kurumsal aidiyetini büyük ölçüde kendi beklenti ve hedeflerine uygunluk üzerinden tanımlamaktadır.

Belirsizlikten Kaçınma (Risk ve Değişime Bakış): Hofstede’nin belirsizlikten kaçınma boyutu, işyerindeki kural ve değişim algısında da kuşaklar arası ayrımı ortaya koymaktadır. **X kuşağı çalışanlar**, liman gibi riskli ve düzenin önemli olduğu bir iş ortamında kesin kuralların ve net sorumluluk tanımlarının olmasını beklemektedir. Mülakatlarda X kuşağı katılımcıları, iş güvenliği prosedürleri, standart operasyon talimatları gibi konulara büyük önem atfettiklerini belirtmiştir. Bir X kuşağı çalışan (XK6), “*İşimizi belirli bir düzen içinde yapınca kendimizi güvende hissediyoruz, aksi halde kaos olur*” diyerek belirsizlikten kaçınma ihtiyacını dile getirmiştir. X kuşağı, değişikliklere temkinli yaklaşmakta; mevcut çalışma yöntemlerinin ani şekilde değiştirilmesinin aidiyet duygusunu sarsabileceğini ifade etmektedir. Örneğin dijital dönüşüm projeleri veya organizasyonel yeniden yapılanma gibi konularda, X kuşağından bazıları endişe duyduğunu, “yılların alışkanlıklarının değersizleşmesi” hissine kapıldığını aktarmıştır. Bu kuşak için **iş güvencesi** ve **istikrar**, kurumsal aidiyetin önemli bir parçasıdır. Buna karşılık **Z kuşağı çalışanlar**, belirsizlik ve değişimi kaçınılması gereken bir durumdan ziyade doğal bir süreç olarak görmeye daha yatkındır. Genç katılımcılar, iş süreçlerinde yenilik yapılması, teknolojik araçların entegrasyonu gibi konularda heyecan ve istek dile getirmiştir. Z kuşağı, “*değişim kurumumuzu ileri götürecekse desteklerim*” ve “*yeniliklere açık bir şirket olmak bana güven verir*” şeklindeki ifadelerle, belirsizlik konusunda daha düşük kaygı taşıdıklarını ima etmişlerdir. Hatta bazı Z kuşağı çalışanları, eski yöntemlere takılı kalmanın kuruma zarar vereceğini, kendilerinin öğrenme ve uyum sağlama konusunda esnek olduğunu belirtmiştir.

Bu yaklaşım, Z kuşağının **düşük belirsizlikten kaçınma** eğiliminde olduğunu, yani belirsiz durumlara toleransının daha yüksek olabileceğini göstermektedir. Ancak bu noktada önemli bir nüans, Z kuşağının belirsizliği tolere edebilmesi için üst yönetimin açık iletişim ve destekleyici tutum sergilemesini şart görmesidir. Genç katılımcılar, değişim sürecinde fikirlerinin alınması ve belirsizliğin iletişimle giderilmesi durumunda kendilerini güvende hissedeceklerini vurgulamışlardır. Aksi halde, belirsizliği kabullenme konusunda da direnç geliştirebileceklerini belirtmişlerdir. Özetle, X kuşağı daha **kuralcı ve istikrar odaklı** bir profil çizerken, Z kuşağı **yenilikçi ve uyumlu** bir profil çizmektedir; fakat her iki grup da güven duygusunun zedelenmemesi için belirsizlik yönetiminde etkin iletişimin önemine değinmiştir.

Eril vs. Dişil Değerler (Rekabet ve Yaşam Kalitesi Odaklılık): Kurum kültüründeki rekabetçilik, başarı odaklılık vs. çalışan refahı dengesi açısından da iki kuşağın algıları farklılık göstermiştir. **X kuşağı çalışanlar**, işyerinde hedefler ve performans konusunda rekabetçi bir tutuma genel olarak olumlu bakmaktadır, ancak aşırı rekabet yerine işbirliğini değerli bulduklarını belirtmişlerdir. X kuşağının çalışma etiğinde “sıkı çalışmak” ve “sonuç almak” önemli yer tutar; nitekim bazı X katılımcılar, gençlere kıyasla mesaiye kalmak veya fedakarlık yapmak konusunda daha istekli olduklarını söylemişlerdir. Bir X kuşağı yönetici (XK2), “*Bizim jenerasyon gerektiğinde özel hayatını ikinci plana atıp işi tamamlar, gençler ise biraz daha rahat*” diyerek bu farkı ifade etmiştir. Bu durum, X kuşağının Hofstede’in “eril” değerlerine (rekabet, iş önceliği) daha yakın durduğunu düşündürmektedir. Bununla birlikte, X kuşağının gençken hırslı çalışma eğiliminde olup yaşla beraber dengeli bir hayata daha çok önem verdikleri de mülakatta ortaya çıkan bir noktadır; yani X kuşağı içinde de çalışma yaşamının ileri evrelerinde *yaşam kalitesi* ve rahatlık arzusu artmıştır. **Z kuşağı çalışanlar** ise iş-özel yaşam dengesine ve çalışma ortamındaki huzura yüksek önem atfetmektedir ki bu da daha “*dişil*” değerlere eğilimli olduklarını gösterir. Z kuşağından katılımcılar, açıkça “*akşam mesaiye kalmak istemem, özel hayatıma zaman ayırmam lazım*” veya “*para kadar iş ortamının huzuru da önemli*” gibi ifadeler kullanarak, işin hayatlarının tek odak noktası olmasını reddettiklerini belirtmiştir. Genç kuşak, üst pozisyonlara yükselmek veya en yüksek ücreti almak konusunda da daha seçici bir motivasyona sahiptir: Bir kısmı için anlamlı bir iş yapmak, sosyal fayda görmek veya keyif almak, salt rekabet ve terfiden daha önemli bulunmuştur. Örneğin bir Z kuşağı çalışan (ZK4), “*Başarı elbette isterim ama değerlerime ters düşen bir ortamda sırf yükselmek için kalmam*” diyerek önceliklerini dile getirmiştir. Bu bulgular ışığında, Z kuşağının çalışma hayatında **daha yüksek yaşam kalitesi beklentisi ve değer odaklı** bir tutum sergilediği, X kuşağının ise **daha görev odaklı ve rekabetçi** bir iş yaklaşımını benimsediği söylenebilir. Kurumsal aidiyet açısından bakıldığında, X kuşağı kurumun hedeflerine ulaşması için kendi konforundan feragat etmeye daha hazırkken, Z kuşağı kurumun kendisine konfor ve değer sunmadığı durumlarda aidiyet geliştirmekte zorlanmaktadır.

Uzun vs. Kısa Dönemli Yönelim: Çalışanların şirkette kalma planları ve kariyer perspektifleri de kuşaklar arasında farklı bir görünüm sunmaktadır. **X kuşağı çalışanlar**, özellikle aynı şirkette uzun yıllar çalışma eğilimindedir ve kurumsal bağlılıkları zamanla artma eğilimi göstermiştir. Birçok X kuşağı katılımcı, gençlik yıllarında bile mevcut işyerlerinde emekli olmayı hedeflediklerini, bu nedenle inişli çıkışlı dönemlerde bile sabırla çalışmaya devam ettiklerini aktarmıştır. Bu kuşak, kariyerini adeta kurumla özdeşleştirerek planlama eğilimindedir; bu da onların **uzun vadeli yönelim** düzeyinin yüksek olduğuna işaret eder. X kuşağı bir yönetici (XK5), *“Ben bu limana başladığımda daha 20’li yaşlardaydım, amacım buradan emekli olmaktı; hâlâ da öyle”* diyerek bu uzun soluklu bakışı teyit etmiştir. Bu yaklaşım, şirketin sadakatine karşılık kendi emek ve sadakatini verme anlayışıyla paraleldir (normatif bağlılık). Öte yandan **Z kuşağı çalışanlar**, kariyerlerini tek bir kuruma adama fikrine mesafeli durmaktadır. Mülakatlarda, genç katılımcıların çoğu mevcut işleriyle ilgili “kalıcı olmak” gibi bir hedef belirtmemiş; aksine fırsatları takip ederek gelişebilecekleri yere gitmeyi doğal gördüklerini söylemişlerdir. Bir Z kuşağı katılımcı (ZK2), *“Açıkçası kendimi 5 yıl sonra burada mı olurum bilmiyorum; nerede iyi bir fırsat varsa orada olurum”* diyerek bu **kısa vadeli yönelim** davranışını dile getirmiştir. Gençler, belli bir kuruma uzun süre bağlı kalmaktansa kişisel kariyer yolculuklarında farklı deneyimler yaşamaya açıktır. Bu durum, onların kurumsal aidiyetinin de uzun vadeli sadakatten ziyade *“şu anki memnuniyet”* düzeyine bağlı olduğunu göstermektedir. Eğer mevcut kurumunda öğrenme, gelişme ve takdir görme anlamında tatmin oluyorsa kalmayı seçebileceğini, ama tersi durumda uzun süre kalmayı düşünmediğini açıkça ifade eden çok sayıda Z kuşağı katılımcı olmuştur. Bu bulgu, literatürde genç kuşakların iş değiştirme eğiliminin yüksek olduğu yönündeki genel kanıyı doğrular niteliktedir (Nazir vd., 2016). Yine de bazı Z kuşağı çalışanların, kurumun kendilerine bir gelecek sunduğunu hissettikleri takdirde (örneğin kariyer basamakları, eğitim imkanları, terfi perspektifi) daha uzun süre kalmaya istekli olabileceklerini belirtmeleri, onların da uygun koşullar altında *aidiyet geliştirebileceğine* işaret etmektedir. Yani Z kuşağının kısa dönemli yönelimi, tamamen sadakatsizlik şeklinde değil; koşullu sadakat şeklinde anlaşılmalıdır. Kurum genç çalışanına yatırım yapar, onu değerli hissettirir ve gelişim imkanı tanır, Z kuşağı da o kurumda daha uzun vadeli bir gelecek görebilir.

Müsamaha (Hazcı) vs. Kontrol (Kısıtlayıcı) Eğilim: İşyerinde eğlence, rahatlık ve çalışma dışı etkinliklere izin verilmesi konusunda da kuşak farkı gözlenmiştir. **X kuşağı**, işyerini ciddi ve disiplinli bir ortam olarak görme eğilimindedir; fazla rahat ve eğlence odaklı uygulamalara mesafeli yaklaşmıştır. Örneğin X kuşağı katılımcılar, bazı teknoloji şirketlerinde görülen esnek ofis düzenleri, oyun alanları veya rahat kıyafet uygulamaları gibi şeylerin liman gibi bir sektöre uygun olmadığı görüşündedir. Bir X kuşağı çalışan (XK8), *“İş yerinde iş yapılır; keyif zamanı evde olur”* diyerek bu bakışı ortaya koymuştur. Bu, X kuşağının genel olarak *kendini kontrol etme* ve *profesyonellik* vurgusuna inandığını göstermektedir. **Z**

kuşağı ise çalışma ortamında *rahat ve keyifli bir atmosfer* olmasını, arada nefes alacak sosyal imkanların bulunmasını iş tatmininin bir parçası olarak görmektedir. Z kuşağından bazı katılımcılar, mola alanlarının konforlu olması, ekipçe düzenlenen sosyal etkinliklerin varlığı gibi unsurların aidiyetlerini artırdığını belirtmiştir. Bir Z kuşağı çalışan (ZK6), “*Şirketin bana değer verdiğini mola alanlarından, etkinliklerden anlıyorum; bunlar ufak şeyler ama önemli*” demiştir. Bu kuşak, işle özel yaşam arasındaki sınırların daha yumuşak olmasına sıcak bakmakta ve işyerinde kendini *rahat ifade edebilmeyi* istemektedir. Örneğin, kıyafet kurallarında esneklik, resmi hitap yerine samimi iletişim tarzı gibi konularda gençler daha müsamahakâr bir kültür talep etmektedir. Bu bulgular, Z kuşağının *müsamaha* boyutunda daha yüksek bir eğilimi olabileceğini gösterirken, X kuşağının *kuralcı ve mesafeli* (restrained) bir tutumu tercih ettiğini göstermektedir. Elbette liman işletmeleri gibi güvenliğin kritik olduğu işyerlerinde belli disiplin kurallarının olması kaçınılmazdır; ancak gençlerin vurguladığı nokta, bunun yanında çalışan odaklı küçük rahatlık ve sosyallik imkanlarının sunulmasının kendilerini değerli hissettirdiğidir. Özetle, X kuşağı “iş yerinde iş yapılır, ciddiyet önemlidir” yaklaşımını taşıırken; Z kuşağı “işimi ciddiyetle yaparım ama işyeri ortamım da beni motive edecek şekilde rahat ve keyifli olmalı” demektedir.

Genel bir değerlendirme yapıldığında, mülakat bulguları X kuşağının **daha yüksek otorite kabulü, kolektivist bir kurum bağlılığı, istikrar ve kural odaklı çalışma tarzı, görev ve başarı merkezli iş anlayışı** ile karakterize olduğunu göstermektedir. Bu kuşak, kuruma duyduğu sadakati bir erdem olarak görmekte ve aidiyetini uzun yıllar içinde inşa etmektedir. Z kuşağı ise **daha eşitlikçi ilişkiler arzulayan, bireysel değer ve hedeflerine uyumu önemseyen, değişime açık, yaşam kalitesine odaklı ve şartlı bağlılık geliştiren** bir profil çizmektedir. Genç kuşağın kurumsal aidiyeti, kurumun onlara sunduğu imkanlar ve değer verdiğini hissettirmesiyle doğru orantılı olarak artmakta ya da azalmaktadır. Bu farklılıklar, her ne kadar iki kuşağı keskin biçimde ayırıyor görünse de bazı ortak noktalar da yok değildir. Hem X hem Z kuşağı çalışanlar, *güven ve adalet* duygusunun kurumsal aidiyetin vazgeçilmez bir unsuru olduğunu belirtmişlerdir. Her iki grup da yönetime güven duyduklarında ve adil uygulamalar gördüklerinde kuruma bağlandıklarını; güven sarsıldığında ise aidiyetlerinin zayıfladığını vurgulamıştır. Dolayısıyla, kuşak farklarına rağmen, güvene dayalı bir kurum kültürü oluşturmak tüm çalışanlarda aidiyet hissini besleyen ortak bir payda olarak ortaya çıkmıştır.

SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Bu araştırmanın bulguları, liman işletmelerinde farklı kuşaklardan çalışanların kurumsal aidiyeti algılama biçimlerinin kültürel değerler ekseninde anlamlı ölçüde farklılaştığını göstermektedir. Özellikle X ve Z kuşakları arasındaki değer ayrışmaları, literatürde genel işgücü için ortaya konmuş kuşak farklılıklarıyla

büyük ölçüde örtüşmektedir (Twenge vd., 2010; Deloitte, 2021). X kuşağı çalışanların örgüte bağlılık anlayışı, Türkiye'nin geleneksel kültürel özellikleriyle uyumlu şekilde yüksek sadakat, otoriteye saygı ve kolektif aidiyet motifleri içermektedir. Bu kuşak, Hofstede'nin kültürel boyutlarından *yüksek güç mesafesi* ve *düşük bireycilik* (yüksek kolektivizm) yönelimlerini kurumsal yaşamda da sürdürmektedir. Nitekim mülakatlarda X kuşağının, yönetime koşulsuz uyum ve kurumu aile gibi görme tutumu, **kolektivist ve normatif bağlılık** kavramlarıyla açıklanabilir (Meyer & Allen, 1991). Ayrıca, X kuşağının belirsizlikten kaçınma ve uzun vadeli yönelim eğilimleri sayesinde, işyerinde istikrarı ve devamlılığı sağlama konusunda istekli oldukları görülmektedir. Bu yönüyle X kuşağı, *“işe gir, sadakatle çalış, emekli ol”* şeklinde özetlenebilecek geleneksel kariyer anlayışını temsil etmektedir.

Z kuşağı çalışanlar ise bulgularımıza göre, Türkiye'nin kültürel dokusu kolektivist olsa da, daha **bireyci ve düşük güç mesafeli** bir çalışma tutumu benimsemektedir. Bu durum, dijitalleşme ve küreselleşmenin genç nesiller üzerindeki kültürel etkisine işaret etmektedir (Kahraman & Kalan, 2024). Genç çalışanların yönetime fikirlerini rahatça söylemek istemeleri, sadece pozisyon gereği itaat etmek yerine *katkı sunmak ve görünür olmak* istemeleri, onların düşük güç mesafesi kültürüne yakınsadığını göstermektedir. Bu bulgu, özellikle Türkiye gibi geleneksel olarak yüksek güç mesafesine sahip bir toplumda önemli bir değişime işaret eder. Aynı şekilde Z kuşağının *koşullu sadakat* anlayışı, literatürde tanımlanan **normatif bağlılık zayıflığı** ile tutarlıdır (Wziątek-Staśko vd., 2023). Wziątek-Staśko ve arkadaşlarının (2023) Polonya'da yaptıkları kuşak araştırmasında, Gen Z çalışanlarının *“sadakati ahlaki bir zorunluluk olarak görmediği”* ve normatif bağlılık puanlarının önceki kuşaklardan düşük olduğu rapor edilmiştir. Bizim bulgularımız da Z kuşağının, kurumsal sadakati vazife yahut borç olarak değil, kazanılması gereken bir karşılıklı ilişki olarak gördüğünü göstermektedir. Bu kuşağın aidiyet duygusu, işyerinde takdir görme, desteklenme ve kendi değerlerine uygun bir ortam bulma koşuluna bağlıdır. Aksi halde, gençlerin bağlılıktan çok kendi kariyer gelişimlerini öncelikledikleri ve fırsat buldukça iş değiştirmeye sıcak baktıkları anlaşılmaktadır (Nazir vd., 2016).

Araştırma bulgularını mevcut literatür ışığında değerlendirdiğimizde, **kültürel boyutlar teorisinin kuşak bazlı farklılıkları açıklamada faydalı bir çerçeve sunduğunu** söyleyebiliriz. Hofstede'nin orijinal olarak ulusal kültür farklılıklarını açıklamak için geliştirdiği boyutlar, mikro ölçekte aynı ülke içerisindeki kuşak alt-kültürlerinin ayrışmasını da anlamamıza yardımcı olmaktadır. Örneğin, Türkiye kültür puanları düzeyinde *kolektivist* görünse de, Z kuşağı bir alt kültür olarak daha *bireyci* eğilimler sergiler hale gelmiştir; benzer şekilde *yüksek güç mesafesi* normu gençler arasında eskisi kadar kabul görmemektedir. Bu tespitler, literatürde küresel gençlik kültürünün giderek homojenleştiği ve dünyanın farklı yerlerinde benzer Z kuşağı

değerlerinin ortaya çıktığı yönündeki çalışmaları destekler niteliktedir (Kovacheva, 2020; Kahraman & Kalan, 2024). Öte yandan, tamamen genellemeci bir bakış açısıyla kuşakları homojen görmek de yanıltıcı olabilir. Bizim mülakatlarımızda da her iki kuşak içinde, genel eğilimlere uymayan bireysel farklılıklar gözlemlenmiştir. Örneğin bazı Z kuşağı çalışanlar beklenenden daha sadık ve uzun vadeci iken, birkaç X kuşağı çalışan beklenenden daha bireyseldir yorumlar yapmıştır. Bu durum, kuşak ortalamaları kadar bireysel yaşantıların, çalışma koşullarının ve kişilik özelliklerinin de aidiyet algısını etkilediğini gösterir. Dolayısıyla kuşak farklılıklarına ilişkin bulgular yorumlanırken, bunların deterministik kalıplar olmadığı, bir eğilimsel çerçeve sunduğu akılda tutulmalıdır.

Bulgularımız liman işletmeleri özelinde değerlendirildiğinde, sektörel bağlamın da kuşaklar arası dinamikleri etkilediği sonucuna varabiliriz. Liman sektörü, yüksek risk barındıran operasyonları nedeniyle disiplin ve sıkı prosedürler gerektirir; bu ise X kuşağının alışık olduğu bir çalışma düzenidir ve onlar bu düzende kendilerini güvende hissetmektedir. Z kuşağı ise teknolojinin etkin kullanımına ve yeniliğe daha açık olduğundan, liman sektöründe süreçlerin modernizasyonu ve esnekliğe kısmen ihtiyaç duymaktadır. Örneğin, genç çalışanlar kağıt işleri yerine dijital uygulamaların kullanılmasını, iletişimde hiyerarşi yerine anlık mesajlaşma gibi yatay iletişim araçlarının benimsenmesini arzu etmektedir. Bu beklentiler karşılandığında, Z kuşağının geleneksel yapıda yabancılaşması azaltılabilir. Aksi halde, bürokrasinin yoğun olduğu ve yeniliklere kapalı bir kurum kültürü gençleri kendinden uzaklaştırabilir. X kuşağı çalışanlar ise değişim hızına ayak uydurmakta zorlandıklarında kuruma küskün hale gelebilir veya kendilerini değersiz hissedebilirler. Dolayısıyla, liman işletmelerinde çok kuşaklı işgücünün etkin yönetimi, hem deneyimli personelin bilgi ve sadakatinden yararlanmayı hem de genç neslin enerjisini ve teknoloji becerilerini entegre etmeyi gerektirir. Bu denge kurulurken, araştırmamızın işaret ettiği gibi **güven, adalet ve katılım** unsurları kritik öneme sahiptir. Gençler yönetime katılıp değer gördükçe, yaşlılar deneyimlerine saygı duyulup güvenildikçe, her iki grup da kuruma daha güçlü bağlarla tutunacaktır.

Bu çalışmanın sonuçları, literatüre birkaç yönden katkı sunmaktadır. Öncelikle, Türkiye’de liman işletmeleri gibi spesifik bir sektörde kuşak farklarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen ilk araştırmalardan biridir. Mevcut çalışmalar daha çok genel iş değerleri veya geniş ölçekli anket bulgularına dayanırken (Aytaç vd., 2023; Wziątek-Staško vd., 2023), bu çalışma derinlemesine nitel verilerle bu farkların ardındaki nedenleri ve çalışan deneyimlerini ortaya koymaktadır. Ayrıca Hofstede’nin kültürel boyutlar teorisini kuşaklar arası karşılaştırmaya dayandırmak, ulusal kültür içinde zamanla meydana gelen değişimleri ortaya çıkarmaktadır. Sonuçlar, dijital çağın getirdiği bireycilik ve düşük güç mesafesi eğilimlerinin Türkiye özelinde Z kuşağında belirginleştiğini, ancak tamamen Batılı bir profile dönüşmediğini; hala kültürel

bağlamın izlerini taşıdığını göstermektedir. Uygulamada ise bulgular, liman işletmeleri ve benzeri geleneksel sektörlerde insan kaynakları yönetimine yönelik önemli çıkarımlar barındırır. Farklı kuşak çalışanların ihtiyaç ve motivasyonlarını anlamak, onların aidiyetini pekiştirmek için özelleştirilmiş stratejiler geliştirmeyi mümkün kılar.

Her araştırma gibi bu araştırmanın da bazı kısıtları da bulunmaktadır. Öncelikle çalışmanın örneklem tek bir bölgede ve tek bir işletmede çalışanlarla sınırlıdır; dolayısıyla bulguların genellenebilirliği kısıtlı olabilir. Farklı liman işletmeleri veya farklı coğrafi bölgelerde yapılacak çalışmalar, kuşak farklılıklarının tutarlılığını sınamak açısından faydalı olacaktır. İkinci olarak, bu çalışma nitel bir araştırma desenine sahip olduğundan, bulguların istatistiksel genellenebilirliği söz konusu değildir. Gelecek araştırmalarda, ortaya çıkan temalar nicel bir ölçek geliştirilerek geniş örneklemelerde sınanabilir. Ayrıca bu araştırma yalnızca X ve Z kuşaklarını ele almıştır; aradaki Y kuşağı da analize dahil edilerek üç kuşak arası karşılaştırmalar yapılması, daha bütüncül bir perspektif sağlayacaktır. Tüm bu kısıtlara rağmen, mevcut çalışma liman sektörü bağlamında kuşaklar ve kurumsal aidiyet konusunda özgün bir içgörü sunmakta ve ileride yapılacak araştırmalar için bir temel teşkil etmektedir.

Kaynakça

- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506>.
- Aytaç, G., Çiğdemoğlu, C., Yılmaz, A. A., & Tuzlukaya, Ş. (2023). X, Y, Z Kuşakları perspektifinden çalışma değerleri ve iş-yaşam dengesi [Work values and work-life balance from the perspective of Generations X, Y, Z]. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 58(3), 1736-1751.
- Arslan, O., Arıcan, O.H., Ünal, A.U. & Yaramış, A.C. (2021). The Relationship Between Work-Family And Family-Work Conflict And Demographic Characteristics: A Study On Watchkeeping Officers, *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, (Issn:2630-631X) 7(51): 2512-2519.
- Arıcan, O.H., Ünal, A.U. (2023). The Effect of Working Conditions of Sefarers Working in Internal Waters on Work Performance as a Result of Leading the Work. *International Journal of Social and Humanities Sciences (IJSHS)*, 7(2), 133-162.
- Balay, R. (2000). *Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık* [Organizational commitment among administrators and teachers]. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

- Barhate, B., & Dirani, K. M. (2021). Career aspirations of generation Z: A systematic literature review. *European Journal of Training and Development*, 46(1/2), 139–157. DOI: 10.1108/EJTD-07-2020-0124.
- Deloitte. (2021). *2021 Deloitte Global Millennial and Gen Z Survey*. (Deloitte tarafından yürütülen küresel Y ve Z kuşağı anket raporu).
- Goodenow, C. (1993). The psychological sense of school membership among adolescents: Scale development and educational correlates. *Psychology in the Schools*, 30(1), 79–90.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and Organizations: Software of the Mind* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Hofstede Insights. (2022). Country Comparison – Turkey. Erişim adresi: <https://www.hofstede-insights.com/country-comparison/turkey/> (Türkiye'nin kültürel boyut skorları).
- Hou, J., Li, X., & Shi, K. (2011). *Workplace belongingness, job satisfaction, and turnover intentions*. *Asian Social Science*, 7(4), 186-191.
- İmamoğlu, S. Z., İnce, H., Türkcan, H., & Atakay, B. (2019). The effect of organizational justice and organizational commitment on knowledge sharing and firm performance. *Procedia Computer Science*, 158, 899–906.
- Kahraman, N. T., & Kalan, Ö. (2024). A cultural analysis of Generation Z's perception of individualism and collectivism in Turkish television commercials through a Hofstedian lens. *Connectist: Istanbul University Journal of Communication Sciences*, 67, 87–114. DOI: 10.26650/CONNECTIST2024-1508466.
- Kovacheva, S. (2020). *Global youth culture and emerging homogeneous values*. *Journal of Youth Studies*, 23(5), 555-569.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigenerational employees: Strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65–76.
- Mannheim, K. (1952). *Essays on the Sociology of Knowledge*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Nazir, S., Shafi, A., Qun, W., Nazir, N., & Tran, Q. D. (2016). Influence of organizational rewards on organizational commitment and turnover intentions. *Business and Economic Review*, 8(2), 51–74.

- Özbek, A. (2021, May 20). X Kuşağı Nedir? Peki Kimler X Kuşağı? [What is Generation X? Who are considered Generation X?]. *Abdulkadir Özbek Blog*. Retrieved from <https://abdulkadirozbebek.com.tr/x-kusagi-nedir-pek-kimler-x-kusagi/>
- Özbağ, G. K., & Arslan, O. (2018). The effects of demographic characteristics on organizational commitment: An investigation on turkish port staff. *Journal of Tourism, Economic and Business Sciences*, 2, 549-560.
- Sargut, A. S. (2001). *Kültürlerarası farklılaşma ve yönetim*. Ankara: İmge Kitabevi.
- Smarżewska, D. (2019). Wewnątrzorganizacyjne uwarunkowania lojalności pracowników wobec organizacji [Intra-organizational determinants of employee loyalty to the organization]. In M. Pawlak (Ed.), *Nowe Tendencje w Zarządzaniu* (Vol. 8, pp. 197-206). Toruń, Poland: Wydawnictwo Adam Marszałek.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*. New York, NY: William Morrow.
- 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.
- Ustaahmetoğlu, E., & Toklu, İ. T. (2023). Z ve X kuşağının bireyci ve kolektivist reklam mesajlarına yönelik tepkilerinin karşılaştırılması. *İletişim Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16(1), 169–188.
- Wagner, R., & Harter, J. K. (2006). 12: *The Elements of Great Managing*. New York: Gallup Press.
- Waworuntu, S. M., et al. (2022). [Kaynak Bilgisi: Gen Z çalışanların iş yaşam dengesi beklentileri üzerine çalışma – tam referans bilgisi orijinal metinde verilmemiştir].
- Wziątek-Staśko, A., Michalik, I., & Vveinhardt, J. (2023). Organizational commitment in the assessment of employees of different generations: A research study. *European Research Studies Journal*, 26(3), 534–555.