

Farklı Kuşakların Örgütsel Bağlılıklarının Sosyal Psikoloji Çerçevesinde Değerlendirilmesi: Literatür Taraması

The Evaluation Of Organizational Commitments Of Different Generations In The Framework Of Social Psychology: A Literature Review

Merve ÇELİK GÖNÜLTAŞ *

Makale Geliş Tarihi / Received :26.11.2021
Makale Kabul Tarihi / Accepted :02.12.2021

ÖZET

Günümüz çalışma hayatı farklı kuşakları içinde barındıran bir görünüme sahiptir. Rekabetin gittikçe arttığı dönemde söz konusu ortamda farklı kuşak mensuplarının, çalıştıkları örgüte olan bağlılıklarının sağlanması örgütlerin ayakta kalabilmeleri için gereklidir. Örgütlerin sürdürülebilir olması örgüt çalışanlarının işe bağlılık düzeyine göre şekillenmekte olup örgütlerin yegane hedefi çalışanlarının örgütten ayrılmamasını sağlamaktır. Çalışanlar örgüte ne kadar bağlı olursa o örgütün devamlılığı o derece sağlanır.

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını koruma çabalarının nihai hedeflerinden biridir. Çünkü çalışanların güçlü bağlılık duygusunun sağlanması daha uyumlu, üretken, yüksek sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmasına ve daha az maliyetle örgütün amaçlarına ulaşmasına neden olmaktadır. Çalışma hayatında yer alan farklı kuşakların örgütsel bağlılıklarının değerlendirilmesi çalışmanın konusunu oluşturmaktadır.

Bu doğrultuda öncelikle örgütsel bağlılık kavramına, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlere ve davranışsal sonuçlarına yer verilecek olup, ardından kuşak kavramı incelenecek ve kuşakların davranışsal özellikleri, çalışma hayatına ilişkin değerleri ve örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörler literatürde yapılmış olan çalışmalar değerlendirilerek sosyal psikoloji çerçevesinde ele alınacaktır.

Anahtar Kavramlar: *Örgütsel bağlılık, Kuşak kavramı, Sosyal Psikoloji.*

ABSTRACT

Today's working life has an appearance that includes different generations. Establishing the loyalty of members of different generations to the organization they work in is necessary for organizations to survive in the aforementioned environment in a period of increasing competition. The survival and sustainability of organizations are shaped by the level of commitment of the employees of the organization, and the sole goal of the organizations is to ensure that their employees do not leave the organization. The more committed the employees are to the organization, the more the continuity of that organization is ensured.

Organizational commitment is one of the ultimate goals of the organization's efforts to preserve its existence. Because providing employees with a strong sense of commitment causes them to work more harmoniously, productively, with a high sense of loyalty and responsibility, and to achieve the goals of the organization at less cost. Evaluation of the organizational commitment of different generations in working life is the subject of the study.

In this direction, first of all, the concept of organizational commitment, the factors affecting organizational commitment and its behavioral results will be discussed, then the concept of generation will be examined and the behavioral characteristics of generations, the values related to working life and the factors affecting their organizational commitment will be discussed within the framework of social psychology by evaluating the studies in the literature.

Keywords: *Organizational Commitment, generation concept, social psychology.*

* Arş. Gör., Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü, Muğla. mervecelik@mu.edu.tr
ORCID NO: 0000-0003-3914-6210

GİRİŞ

Sanayileşme süreci ile birlikte kullanılagelen çalışma kavramı pek çok alanda değişim yaratmaktadır. Bu değişim teknoloji, eğitim, ekonomi ve kültür gibi birçok alanda hissedilmekle beraber, insanların algılarını, beklentilerini, önceliklerini, hayata bakış açılarını, psikolojilerini ve dolayısıyla davranışlarını da etkilemektedir.

Günümüzde bir işte hem işverenin hem de çalışanın tatmin düzeyinin artması, örgütsel bağlılıkla mümkün olmaktadır. Bu durum kariyer anlayışında yaşanan değişimle yakından bağlantılıdır; bireyin çalışma hayatına başladığı örgütte emekli oluncaya dek çalışmasını ifade eden yaşam boyu istihdam anlayışının günümüzde önemini kaybettiği görülmektedir. Çalışanlar, aktif olarak çalıştıkları dönemde, tek bir örgütte devam etmemekte, farklı örgütlerde farklı kariyer yollarında ilerlemektedirler. Bu doğrultuda örgütsel bağlılık konusunda, gerek örgüt gerekse de çalışan perspektifi ile bir değişim yaşanmaktadır. Bu anlamda örgütsel bağlılığın çalışma hayatının en önemli aktörlerinden biri haline geldiği belirtilebilir.

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili birçok tanım bulunmaktadır. Bu durum örgütsel bağlılık konusunun birçok disiplini içinde barındırmasıyla birlikte çalışma hayatı ve sosyal psikoloji alanında çalışan uzmanların özel olarak ilgisini çekmesi ile ilgilidir. Kısaca ifade etmek gerekirse, örgütsel bağlılık, bireyin çalışmakta olduğu örgüt ile arasında kurduğu sosyal takas ilişkisi bağlamında, örgütten aldıkları ile verdikleri arasında kurduğu dengenin etkisiyle, örgütün değerlerini benimsemesi ve örgütte çalışmaya devam etme arzusudur.

Çalışma hayatında farklı kuşakların aynı ortamda bir arada çalışıyor olması örgütsel bağlılığı etkileyen önemli faktörlerdendir. Farklı kuşaklardan çalışanların oluşturduğu örgüt ile arasındaki psikolojik bağın gücü örgütsel bağlılığı belirlemektedir. Çalışma hayatını doğrudan etkileyen bu durumun esas nedeni; farklı zaman ve devirlerde büyüyen ve büyüdüğü dönemin sosyal, kültürel, tarihi ve siyasi olaylarından etkilenen kuşaklar arasında gerek karakter, gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden beklentilerde önemli farklılıklar olmasıdır. Farklı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirinden farklı sıkıntıları, kaderleri paylaşmış olan bireyler arasında yaşanan çatışma örgütsel kültüre zarar verdiği gibi örgütsel bağlılığı da zedelemekte ve çalışma hayatını olumsuz yönde etkilemektedir. Farklı kuşakların çalışma hayatında bir araya gelmesi, bu bireylerin yönetilmesinde farklı uygulama süreçlerinin gündeme gelmesini zorunlu hale getirmiştir.

Bu çalışmada öncelikle örgütsel bağlılık ve kuşaklar ile ilgili kavramsal çerçeveye yer verilecektir. Sonrasında ise literatürde yer alan çalışmalardan yararlanılarak örgütsel bağlılık konusunda kuşaklar arası farklılıkların söz konusu olup-olmadığı sosyal psikoloji açısından değerlendirilmesi yapılacaktır.

1. ÖRGÜTSEL BAĞLILIK

Örgütsel bağlılık 1960'lerden günümüze kadar çalışanların iş ortamındaki verimliliklerini ve işten ayrılma niyetlerini konu alması bakımından çalışma hayatında örgütsel bağlılık son derece önemlidir. Örgütsel bağlılık kavramını ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky “ bireyin kendini örgütün bir parçası olarak benimsemesinin gücü” olarak ifade etmektedir (Wahn, 1998: 256).

Örgütsel çıkarları temeline alarak hareket eden içselleştirilmiş normatif baskıların toplamından oluşmaktadır (Weiner, 1982: 418). Bireyin, örgütün amaçlarını gerçekleştirme noktasında çıkar gözetmeksizin duygusal bir bağ ile bağlanmasıdır. Başka bir tanım ise, çalışanların örgütün başarısını temeline alarak iyi bir performans göstermeleri ve örgütün devamlı bir üyesi olarak kalmayı arzu etmeleri şeklindedir (Hunt ve Morgan, 1994).

Örgütsel bağlılığın başlangıcı, çalışanın açık rızası ve psikolojik bir sözleşme doğrultusunda işe girmesi ile oluşmaktadır. Psikolojik sözleşme ile örgüte bağlılık arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur. Gelişimi ise örgütün hedefleri, amaçları ve işin yapılabilmesi için gerektirdiği nitelikler konusunda bilgi sahibi olmasıyla meydana gelmektedir (McDonald ve Makin, 2000: 86; Northcraft ve Neale, 1990: 464). Bu doğrultuda örgütsel bağlılık çalışanın örgüt ile oluşturduğu güç birliğini ifade etmektedir (Schermerhorn vd., 1994: 144).

Becker (1960) ise örgütsel bağlılığı, örgütte çalışılan süre boyunca harcanan emek, zaman ve çaba ile statü ve gelir gibi kazanılan değerlerin örgütten ayrılma söz konusu olduğunda kaybedileceği ve tüm emeklerin heba olacağı korkusuyla oluşan bağlılık olarak tanımlamaktadır. Bu doğrultuda Becker çalışanların örgüte bağlılıklarının yegane sebebi olarak örgüt için harcanılan zaman, emek, maddi ve manevi değerleri görmektedir. Bu durum çalışanın örgüte psikolojik olarak bağlanması gereğinin bir sonucudur (Iverson ve Buttigieg, 1998:7)

Çalışanların iş ile ilgili tutumlarından biri olan örgütsel bağlılık disiplinlerarası bir kavram olmasından dolayı; örgütsel davranış, sosyoloji, psikoloji ve sosyal psikoloji gibi alanlardan araştırmacıların üzerinde çalışmasını sağlamış ve dolayısıyla kavram üzerine ortak bir yorum getirilmesini zorlaştırmıştır (Oliver, 1990: 21). Ancak buna rağmen örgütsel bağlılığa yönelik bütün tanımlar, bağlılığın tutumsal ya da davranışsal olmak üzere iki temel yaklaşıma dayandığı noktasında görüş birliği içindedir (Liou ve Nyhan, 1994:100). Örgütsel davranışçılar tutumsal bağlılık üzerinde yoğunlaşırken; sosyal psikologlar daha çok davranışsal bağlılık üzerinde durmuşlardır (Mowday vd., 1982: 24).

Tutumsal bağlılık, Allen ve Meyer (1993)'e göre çalışanlarla örgüt arasındaki ilişkiye yönelik psikolojik bir durumu ifade etmektedir. Söz konusu durum çalışanların davranışlarıyla ilişkilendirilmekte olup, bireyin örgütle bütünleşmesine ve örgütte devamlılığa işaret etmektedir. Bu tür bir bağlılık, çalışanların mükâfatlandırılmaları ve belirli çıkarlar karşılığı kendilerini örgüte bağladıkları mübadele ilişkisini ifade etmektedir (Mowday vd., 1979: 225). Bu durumda Özsoy (2004)'a göre çalışanların ve örgütün değer ve hedeflerinin uyum içinde olması önemli bir gerekliliktir. Tutumsal bağlılık örgüt değer ve hedefleri ile bütünleşme, işle alakalı faaliyetlere katılım ve örgüte sadakat şeklinde üç bileşenden oluşmaktadır.

Örgütsel davranış araştırmacılarının tutumsal bağlılık kavramına karşılık, sosyal psikologların kullanmış olduğu davranışsal bağlılık kavramı, kişinin geçmişte tecrübe ettiği davranışları ve örgüte bağlı kalma süreci ile alakalıdır (Mowday vd., 1982: 25). Bu bağlılık türünde bireyler örgütten daha çok yapılan faaliyete karşı bağlılık duymaktadır. Birey belirli bir davranış geliştirdikten sonra bu davranışını devam ettirme eğilimine girer ve sonrasında davranışlarının tekrarlanma olasılığını artıran ve davranışlarını haklı çıkaran tutumlar geliştirir (Meyer ve Allen, 1991: 62; Oliver, 1990: 20). Daha açık bir ifadeyle, davranışsal bağlılık tutumlar sonucu meydana gelen davranışlarla birlikte oluşmaktadır. Tutumların dışavurumu ise davranış olarak gerçekleşmektedir. Bu anlamda

ölçüm noktasında tutumsal bağlılığın davranışsal bağlılığa kıyasla daha zor olduğu bilinmektedir (Bektaş, 2015).

2. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ETKİLEYEN FAKTÖRLER

Örgütlerin ayakta durması ve sürdürülebilir olması örgüt çalışanlarının işe bağlılık düzeyine göre şekillenmekte olup örgütlerin yegane hedefi çalışanlarının örgütten ayrılmamasını sağlamaktır. Çalışanlar örgüte ne kadar bağlı olursa o örgütün devamlılığı o derece sağlanır.

Örgütsel bağlılık, örgütün varlığını koruma çabalarının nihai hedeflerinden biridir. Çünkü çalışanların güçlü bağlılık duygusunun sağlanması daha uyumlu, üretken, yüksek sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışılmasına ve daha az maliyetle örgütü amaçlarına ulaştırmasına neden olmaktadır. Güçlü bir bağ oluşturan çalışanlar, örgütün değerlerine sıkı sıkıya bağlanır, emir ve beklentilere gönülden itaat ederek örgütte kalmada kararlılık gösterirler (Balay, 2000: 3; Balcı, 2003).

Bu doğrultuda örgütlerin farkında olması gereken en önemli konu, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını etkileyen durumlardır. Mowday vd. (1979) yaptıkları çalışmada, örgütsel bağlılığı etkileyen faktörleri dört ana başlıkta sınıflandırmışlardır. Bunlar: kişisel özellikler, işin özellikleri, çalışma deneyimleri ve örgütün yapısal özellikleri şeklindedir. Çetin (2004) ise örgütsel bağlılığı etkileyen çeşitli faktörleri; yaş, cinsiyet, medeni durum ve tecrübe, örgütsel adalet, iş tatmini ve güven duygusu, rol çatışması, yapılan işe atfedilen önem ve alınan destek, karar alma süreçlerine katılım, iş güvenliği, ücret, terfi imkânları, ücret dışı sağlanan haklar, ödüller, çalışma saatleri, sıradanlık, umutsuzluk ve piyasadaki farklı iş olanakları şeklinde sıralamaktadır.

2.1. Kişisel Faktörler

Çoğu çalışma bir takım kişisel özelliklerin örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini araştırmış ve bu çalışmada söz konusu özellikler içinde yaş, cinsiyet ve eğitim seviyesi değişkenleri ele alınmıştır.

Kişisel özellikler çerçevesinde ele alındığında örgütsel bağlılığın en önemli belirleyicileri arasında yaş değişkeni gelmektedir (İnce ve Gül, 2005: 65). Yaş değişkeni genellikle hizmet süresi doğrultusunda değerlendirilmektedir. Örgütsel bağlılığı ne ölçüde etkilediği üzerine birçok araştırma yapılmış ve kıdem faktörü gibi diğer faktörler sabit tutulduğunda yaş ile örgütsel bağlılık arasında pozitif bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Angle ve Perry, 1981; Mathieu ve Zajac, 1990; Meyer ve Allen, 1993; Morris ve Sherman, 1981). Bir diğer ifade ile yaş arttıkça örgütsel bağlılıkta da artış yaşanmaktadır. Söz konusu durumu Angle ve Perry (1981), “yaş ilerledikçe niteliklerini geliştirme imkânının azalacağı düşüncesinin varlığı çalışanların örgüte devam etme zorunluluğunu beraberinde getirmektedir” şeklinde yorumlamıştır.

Örgütsel bağlılık cinsiyet temelli değerlendirildiğinde ise “kadınların bağlılıklarının daha yüksek olduğu” yönünde (Angle ve Perry, 1981: 7) sonuçlara rastlanmakla birlikte aksi sonuçların varlığı da söz konudur (Mathieu ve Zajec, 1990). Kadınların iş hayatında sık rastlandığı durumlardan biri olan ayrımcılık ve işe sahip olabilmek için yaşanan zorluklar kadınların bağlılığının yüksek olma sebeplerinden (Angle ve Perry, 1981: 7); toplumsal cinsiyet rolleri gereği kadına yüklenen

sorumluluklar ve beraberinde getirdiği işin ikinci planda olma zorunluluğu bağlılığın düşük olma sebeplerinden (Yalçın ve İplik, 2005: 399) sayılmaktadır.

Eğitim düzeyi yüksek olan bireylerin çalışma hayatında tatmin edilmesinin görece zor olduğu ve beklentilerinin doğal olarak daha yüksek olduğu düşünüldüğünde örgütsel bağlılık ve eğitim düzeyi arasında negatif bir ilişkinin varlığı kaçınılmazdır. Ancak bu iki değişken arasında yeterli düzeyde net verilerin olmayışı bu ilişkinin önem boyutunu azaltmaktadır (Mathieu ve Zajac, 1990).

2.2.Örgütsel Faktörler

Örgütsel bağlılığı etkileyen kişisel faktörlerin yanı sıra ücret, yönetim tarzı, örgüt kültürü ve liderlik modeli gibi örgütsel faktörlerin de önemli etkilerinin olduğu düşünülmektedir.

Sosyal hayatta ve örgüt içerisinde çalışanların statüsünü belirleyen önemli faktörlerden biri olan ücret, örgütsel bağlılık ile doğru yönlü bir ilişki göstermektedir (Mathieu ve Zajac, 1990). Ücret, çalışanlar için yapılan işin cazibesini artırırken; aynı zamanda örgütten ayrılma konusunda da önemli bir etkidir. Ücretlerin düşük oluşu çalışanın örgüte bağlılık hissetmemesine ve işi bırakma eğilimine girmesine sebep olmaktadır (Eren, 1998: 71).

Örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilen örgütsel faktörlerden bir diğeri olan örgüt kültürü, örgüt içindeki davranış ve ilişkilere yön vermek, birlik sağlamak, motive etmek gibi amaçları temel alması bakımından önemlidir. Örgüt kültürü çalışan üzerinde karar verme, idrak etme, farkına varma ve hayata geçirme duyguları üzerinde etki göstererek bağlılık düzeyinin önemli belirleyicilerinden biri haline dönüşmektedir (Bakan, 2011: 160). Yapılan çalışmalar ise (Lok ve Crawford, 1999; O'Reill vd., 1991) örgüt kültürünün örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü bir ilişki içinde olduğunu göstermektedir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler içinde yönetimin tavrı da üzerinde durulan önemli konular arasındadır. Yöneticilerin, çalışanlarına güvenmesi, katılım esasına dayalı yönetim tarzı geliştirmesi ve yeniliklere açık olması çalışanların örgüte bağlılığını olumlu yönde etkilemektedir (Bakan, 2011: 147).

2.3.Örgüt Dışı Faktörler

Kişisel ve örgütsel faktörler dışında örgütsel bağlılığı etkileyen alternatif iş olanakları, ülkenin sosyo-ekonomik durumu, işsizlik oranı örgüt dışı faktörler içinde yer almaktadır. Alternatif iş imkânlarının varlığı kişilerin örgütsel bağlılığını etkileyen en önemli örgüt dışı faktörler içinde yer almakla birlikte örgütün yer aldığı sektör, bölgesel ekonomik koşullar gibi faktörlerle de yakından ilişkilidir (İnce ve Gül, 2005: 85). Bu doğrultuda farklı iş olanaklarının olması bazen çalışanların sorumluluk bilincini kaybetmelerine yol açmakta ve örgütsel bağlılığın azalmasına neden olmaktadır.

Örgüt bağlılığı ile ilgili olmayıp kişinin mesleğine olan bağlılığıyla alakalı profesyonellik faktörü ise çalışanların kendi içlerinde bir örgüt kurarak eğitim tarzında faaliyetlere katılmalarını, sosyal sorumluluk bilincine sahip olmalarını, alanlarına yönelik güncel yayınları takip etmelerini ve bağımsız olmalarını ifade etmektedir (Açıkkol, 2019: 63).

3. ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞIN DAVRANIŞSAL SONUÇLARI

Örgütsel bağlılığın davranışsal sonuçlarına yönelik birçok çalışma yapılmış olmakla birlikte bu çalışmaların sonuçlarından en yaygın bulguların iş performansı, işe devam problemi ve işten ayrılma düşüncesi ile ilgili olduğu görülmektedir.

Örgütsel bağlılık çalışanlar üzerinde yüksek sorumluluk ve sahiplenme duygusunu tetikleyebilmekte ve sonucunda amaca ulaşma, işin üstesinden gelme ve başarıma noktasında zorluklar yaşanabilmektedir. Ortaya çıkan bu psikolojik gerekçe, çalışanlar üzerinde strese ve performans düşüklüğüne neden olabilmektedir (Locke ve Latham, 1990: 241; Mathieu ve Zajac, 1990). Örgütsel bağlılık ve performans arasındaki ilişkiyi ele alan araştırmacıların bazılarında göre ekonomik şartların, beklentilerin ve ailevi yükümlülüklerin varlığı iki kavram arasındaki bağın zayıflamasına neden olmaktadır. Çünkü söz konusu şartlar çalışanların örgütten yüksek ücret talep etmesini beraberinde getirmekte ve örgütsel bağlılık ve performans ilişkisini olumsuz etkilemektedir (Bret vd., 1996: 477). Bazı araştırmacılar ise yüksek düzeyde örgütsel bağlılığın iş performansını artırdığına dair bulgular elde etmiştir (Meyer vd., 2002; Randall, 1987). Reichers (1986), ise örgütsel bağlılığın çalışanlarda aidiyet ve güven duygusu yarattığını ve daha az stresle karşılaştıkları sonucuna ulaşmıştır.

Mathieu ve Zajac (1990)'ın yaptığı çalışmanın sonuçlarına bakıldığında örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan çalışanların işe devam sorunu yaşamadıkları tespit edilmiştir. Örgütsel bağlılık ile işe devamsızlık arasında Mowday vd. (1982)'nin çalışmalarında da ters yönlü bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, örgütsel bağlılıkları yüksek olanlar örgütleri için büyük emek harcamakta ve işe devam problemi ile karşılaşmamaktadır. Bireyin işten ayrılma düşüncesinin varlığı yani çalışan devir oranı örgütsel bağlılık konusu ile alakalı en önemli davranışsal sonuçlardan biridir. Mathieu ve Zajac (1990) örgütsel bağlılık ve işten ayrılma eğilimi arasında ters yönlü bir ilişkinin var olduğunu; örgütsel bağlılık düzeyi yüksek olan bireylerin örgütte devam etmeye meyilli oldukları sonucuna ulaşmaktadır.

4. KUŞAK

Kuşak kavramı; “insanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar olan süreç içerisinde yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu” olarak ifade edilmektedir. Başka bir tanıma göre ise kuşak; “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” olarak tanımlanmaktadır (TDK, 2021). Aynı zaman dilimi içinde birbirine benzer olan hayat şartlarında yaşamış insanların ortak bir paydada buluştukları düşünülmektedir. Söz konusu kişiler aynı müzikleri dinlemiş, aynı siyasi ortamı paylaşmış, aynı modayı takip etmiş, hatta belki de aynı savaşta yer almış, yaşanan ekonomik krizi bile paylaşmış olabilirler. Dolayısıyla soyadları, doğup büyüdükleri yerler, meslekleri, maddi imkânları bile farklı olmasına rağmen kuşak olarak nitelendirilen bu topluluklar benzer hayat koşullarında yaşadıkları, aynı teknolojik gelişmelere, toplumsal sorunlara tanıklık ettikleri için benzer davranış özellikleri göstermektedir (Çelik, 2014: 4).

Manheim'in (1952) tanımını hareket noktası olarak kabul eden araştırmacılar, kuşak olgusunu betimleyen iki önemli ve bağlantılı unsurlara dikkat çekmektedirler. Bunlardan birincisi, tarihsel süreç içindeki ortak konum, ikincisi ise söz konusu tarihsel süreç içerisinde meydana gelen

hadiseler ve tecrübeler etrafında şekillenen ortak bilinç olarak karşımıza çıkmaktadır. Tarihsel süreç içinde ortak belleklerin oluşumu gençlik dönemindeki bireylerin deneyimledikleri önemli ulusal ve uluslararası olayların sonucunda ortaya çıkmakta ve bu ortak bellek de kişilerin gelecek eğilim, tercih ve davranışlarının şekillenmesinde rol oynamaktadır (Özer vd., 2013: 125). Zaman içerisinde kavram, bireylerin hayat şartları, eğitim, sanat, teknoloji ve siyaset, kısaca hayata dair bütün her şey değişim geçirmektedir. Yaşanan bu değişim zaman olgusuyla birlikte, insan üzerinde de etkisini hissettirmektedir. Yaşanılan dönemin sunmuş olduğu değişimlere bağlı olarak, insanların bakış açıları, algıları, amaçları, öncelikleri, beklentileri ve ilgi alanları da değişmektedir. Söz konusu değişimler ise kuşak dönemlerini ortaya çıkarmakta ve her kuşağın karakteristik özelliklerini oluşturarak, kendinden bir önceki ve bir sonraki kuşaklardan belirli çizgilerle ayrılmasına sebep olmaktadır (Çelik, 2014: 4).

1830-1840 yılları arasında Auguste Comte'un kuşak çalışmaları ile alakalı bilimsel araştırmaları başlatan ilk kişi olduğu bilinmektedir. Comte (1974), kuşaksal değişiklikleri tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olarak ifade etmekte olup, bir kuşağın kendinden sonraki kuşağa devredeceği birikimler sayesinde sosyal ilerlemenin gerçekleşebileceğini belirtmiştir.

4.1. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

Çağdaş teknolojik gelişme paralelinde toplumsal değişimin hız kazanması, kuşaklar arasındaki farklılaşmayı da arttırmaktadır. Çünkü temel tutumların kazanıldığı dönemin şartları bir kuşaktan diğerine sürekli değişmekte olup, hatta aynı kuşak içinde bile birkaç yıllık yaş farklılığı bazı koşullarda önem kazanabilmektedir (Kışlalı, 1976: 129-130). Yaşanılan dönemin sunmuş olduğu imkanlar çerçevesinde her kuşak farklı şekilde davranış özelliklerinde bir takım değişimler yaşamaktadır. Kuşak farkı önceleri ebeveynler arasında yaşanılırken, zamanla bu durum kendisinden beş yaş daha genç bireyde bile hissedilir hale dönüşmüştür. Bu duruma yol açan sebep ise Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı ve X kuşağı zamanında teknolojiye meydana gelen gelişim ve insan özelliklerindeki değişim daha yavaş bir şekilde ilerlemekteyken, Y kuşağından bu yana söz konusu durumun son derece hızlanmış olmasıdır. Bu hız, bireylerin davranış şekillerinde, bakış açılarında ve algılarında oldukça yoğun bir şekilde hissedilmektedir. Algılar arasında ciddi boyutta uçurumlar oluşturan bu kuşak farklılıkları iş yaşamında ve sosyal hayatta bireyler arasında çatışmaların yaşanmasına sebep olmaktadır (Çelik, 2014: 15-16).

4.1.1. Kuşakların Davranış Özellikleri

Yaşanılan dönemin koşulları ve sunduğu imkânlar kuşakları çeşitli derecede etkilemekte olup, davranış biçimleri değişmekte ve farklı karakter özellikleri taşımalarına neden olmaktadır. Baby Boomers Kuşağı ya da diğer ismiyle Patlama Kuşağı, 1946-1964 doğumluları kapsamaktadır ve bu kuşağın üyeleri günümüzde 57 ile 75 yaş aralığındadır. Bu kuşak İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonra nüfus patlamasında doğan ve sayısı bir milyara ulaşan bebek sayısından dolayı "Baby Boomers" kuşağı olarak adlandırılmakta olup, dünyayı etkisi altına alan dünya savaşının izlerinin ortadan kaldırılmaya çalışıldığı ve bu amaç doğrultusunda kalkınma politikalarının gerçekleştirildiği ve önemli teknolojik ve ekonomik değişimlere şahit oldukları bir dönemde dünyaya gelmişlerdir. Bebek Patlaması kuşağı ailelerine bağlı, muhafazakâr, çalışkan, hırslı, duygusal ve sadakatli bir görüntüye sahip olup, idealleri peşinde koşan, mücadele ruhlu, önüne çıkan fırsatları değerlendirerek başarıya ulaşmış, sağlam karakterli kişilerdir. Geleneklerine ve

kültürlerine sıkı sıkıya bağlıdır. Ekonomik sıkıntılar yaşamışlar ve sıkıntılar içinde bir şeyler elde etmeye çalışmışlardır (İzmirlioğlu, 2008: 43-47).

X kuşağı üyeleri 1965 ile 1980 yılları arasında doğanları kapsamaktadır. En yaşlısı 56, en genci 41 yaşındadır, çeşitli ekonomik ve sosyal krizlerin meydana geldiği dönemde yaşamıştır. Çalkantılı bir dünyanın belirsizlikleriyle mücadele etmek zorunda kaldığı için ‘‘Kayıp kuşak’’ olarak da adlandırılmaktadır. Yaşadıkları gelecek kaygısı; bu kuşağı çok çalışmaya, kariyer yapmaya ve daha çok para kazanmaya odaklamıştır. X Kuşağı üyeleri kendi sorunlarını kendileri çözmeye alışmıştır ve bu nedenle de kendilerine güvenleri ve iş yapabilirlikleri yüksektir. Kanaatkar, tedbirli, garantici, mücadeleciler ve dinamik olmaları, cesur ama tedbiri de elden bırakmamaları, bağımsız olmaları önemli davranış özelliklerindedir (Mücevher, 2015: 12).

Y kuşağı 1980 – 1999 yılları arasında refah düzeyi yüksek, iletişim ve bilgi teknolojilerinin ortaya çıktığı bir dönemde dünyaya gelmiş, haklarını bilen ve savunan, idealist ve sosyal bilinçleri gelişmiş bir kuşaktır. Kendisinden önceki kuşaklara nazaran daha iyi şartlara sahip olan, kaybetme korkusu yaşamamış ve mücadele savaşı vermemiş olan Y kuşağı’nın özgüven duygusu yüksek, risk almaktan kaçınmayan girişimci bir ruha sahiptir. Özgürlük ve esneklik bu kuşağın hayat felsefesi olmuştur. Y kuşağı sorgulayan, olayların sebeplerini araştıran ve eleştirme kabiliyeti diğer kuşaklara kıyasla yüksek olan bir kuşaktır (Çelik, 2014: 19-21; İzmirlioğlu, 2008: 47).

4.1.2. Kuşakların Çalışma Hayatındaki Özellikleri ve Örgütsel Bağlılıkları

Günümüzde iş ortamında birden fazla kuşak bir arada çalışmaktadır. Çalışma dünyasında aktif olarak Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı üyeleri rol oynamakta ve Z kuşağı üyeleri de çalışma hayatına giriş yapmaya başlamaktadır. Zor şartlar altında yetişme dönemi geçiren Bebek Patlaması Kuşağı için çalışma hayatı oldukça önemli ve anlamlıdır. Çalışmak için yaşamak felsefesini benimseyen bu kuşak üyeleri, çalıştığı kurumda uzun yıllar bulunma ümidiyle, kurum ile arasında aidiyet duygusu geliştirmektedir. Tüm zamanlarını genellikle çalışma ile geçirmekte ve iş odaklı bir hayat sürmektedir. Bu kuşağa mensup olanlar için sosyal yaşam ve çalışma arasında bir denge söz konusu olmamakla birlikte, eleştirel yaklaşım tarzına sahip olmadıklarından kurumun koymuş olduğu tüm kuralları sorgusuz kabul etmekte ve çalışma hayatında ihtiyaç duyma derecesine bağlı olarak, gerektiği zaman teknolojiden faydalanmaktadır. Çalışma ortamında çatışmalardan uzak bir şekilde pozitif yaklaşım benimsemektedirler. Gerçekleştirilen organizasyonun başarısında bireysel katkılar büyük öneme sahiptir. Kuşağın yöneticileri planlamak, organize etmek, yönlendirmek ve kontrol etmek konularında başarılıdır (Çelik, 2014: 23; Çorum, 2012: 18; Toruntay, 2011: 72).

Çalışma hayatında X Kuşağı, özgürlüklerine düşkün ve kendinden önceki kuşak olan Bebek Patlaması kuşağına kıyasla daha bağımsız ve özgüven duygusu yüksektir. Erken yaşta sorumluluk üstlenen X Kuşağı üyeleri kendi ayakları üzerinde durabildikleri için çalışma ortamında da yönetilmekten çok yaratıcılıklarını kullanarak hedeflerine ulaşmak isterler. Aile ve arkadaşlarına yönelik sadakat duyguları güçlü olmasına rağmen kuşak üyelerinin çoğunluğu ebeveynlerinin işten çıkarılmalarına ve güvencesiz çalışmalarına tanık olmalarına bağlı olarak işverenlerine sadakat duyguları aynı ölçüde değildir. Ayrıca 80’lerin başında ekonomik kriz sonrasında çalışma hayatına atılmaları nedeniyle sadakat kavramını yeniden tanımlamışlardır. Çalıştıkları kurum yerine işe ve birlikte çalıştıkları takım arkadaşlarına sadık kalmayı yeğlemişlerdir. Bu kuşakta çalışma esnasında

hızlı ve sürekli karşılıklı geribildirim ideal bir çalışma hayatının önkoşulları olup örgütsel bağlılık içinde önemli unsurları barındırmaktadır. Ayrıca aynı anda birden çok görevi yerine getirebilmeleri olumlu özelliklerindedir (Karaaslan, 2014: 47-48; Toruntay, 2011: 74).

Y kuşağı ise diğer kuşaklardan farklı olarak, kendilerini meslekleri ile değil kim oldukları ile; çalıştıkları kurum ile daha az, gerçekleştirdikleri işin türü ile daha fazla tanımlamak isterler. Motivasyonları da diğer kuşaklardan çok farklı olup, aldıkları ücretten daha çok manevi olarak onları tatmin eden sosyal yardımlar ve esnek çalışma saatleri gibi faktörlere odaklanmaktadırlar. Çalışma hayatında esnekliği tercih eden kuşak üyeleri, iş değişimini de olumlu karşılarlar ve iş ve yaşamları arasında denge kurmayı isterler. Bu kuşak için geri bildirim almak, onaylanmak, eğitim ve öğretim imkânlarını da kapsayan bütünsel bir iş tatmini çok daha önemli olup, eleştiriye tahammül seviyeleri çok düşüktür. Çalışma hayatına girer girmez terfi imkânlarını en erken aramaya başlayan çalışanlardır. Teknolojinin beraberinde getirdiği hız onları hızlı düşünmeye, hızlı hareket etmeye ve dolayısıyla da hızlı tüketmeye sevk etmektedir (Karaaslan, 2014: 51-52; Toruntay, 2011: 79). Çalışma yaşamlarında özgürlüklerine olan düşkünlükleri, otoriteye kolay itaat etmemeyi de beraberinde getirmektedir (Ayhün, 2013: 104).

5. KUŞAKLARIN ÖRGÜTSEL BAĞLILIKLARINA YÖNELİK YAPILMIŞ ÇALIŞMALAR

Çalışma hayatında var olan farklı kuşakların örgütsel bağlılıklarına yönelik literatürde yapılmış birçok çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Öz (2015)'ün araştırmasında, Y Kuşağı üyeleri kapsamında yaş ve örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişkinin var olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yaş arttıkça alternatif iş imkanının azaldığı ve örgüt içinde elde ettiği hakların kaybolma olasılığının varlığı bu kişilerin örgüte olan bağlılığını artırmaktadır. Ayrıca Y kuşağı üyelerinin örgütte istenilen şartlar sağlanmazsa uzun süre bekleme düşünceleri olmadığından ve hızla iş değiştirmek gayet normal algılandığından kendini örgüte ait hissetmeyip örgütsel bağlılık göstermeyeceği çıkan sonuçlar arasında yer almaktadır. Farklı bir değişkenle örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelediklerinde ise bireyin örgüt tarafından fikirlerine önem verilmesi, takdir görmesi örgütsel bağlılığı artırmaktadır.

X ve Y kuşağı çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkileyen faktörlerin belirlenmesine yönelik Yiğit (2010)'in yaptığı çalışmada öncelikle X kuşağı çalışanların Y Kuşağı çalışanlarına göre örgüte bağlılık düzeyinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Dolayısıyla X kuşağının iş tatmini duygusunun daha fazla olduğu ortaya konulmaktadır. İşten ayrılma niyetleri çerçevesinde değerlendirildiğinde de aynı sonuca ulaşılmış ve Y kuşağının bu tutumunun X kuşağına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ardından yapılan başka analizler sonucunda ise cinsiyet ve kıdem süresi faktörlerinin, X ve Y kuşak çalışanların örgütsel aidiyetlerinde anlamlı farklılık yaratmadığı ortaya çıkmıştır.

Kuşaklar arasında örgütsel bağlılık açısından farklılık bulan başka bir çalışma ise Bektaş (2014)'in Ankara'da bankacılık sektöründe 416 kişi ile gerçekleştirdiği çalışmadır. Bu çalışmada X ve Y kuşaklarının çalışma hayatına yönelik beklentileri ile buldukları durum arasındaki fark ve bu farkın örgütsel bağlılık üzerinde etkisi araştırmaya konu olmuştur. Y kuşağı için, örgüt kültürüne, gelişime, liderliğe, karar vermeye, motivasyona yönelik beklentiler karşılandığı takdirde örgütsel bağlılık da artmaktadır. Ancak söz konusu beklentiler hem X hem Y kuşağı için yüksek

olup, örgütteki mevcut durumun bu beklentileri karşılamada Y kuşağını X kuşağı kadar tatmin etmediği bulgular arasında yer almaktadır. Örgütsel bağlılık çerçevesinde bakıldığında ise X kuşağının 3,7/5 olarak ölçülen örgütsel bağlılık düzeyi Y kuşağında 1,5/5 düzeyinde gerçekleşmiş ve Y kuşağı çalışanlarının örgütsel bağlılık düzeyinin daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Y kuşağının iş hayatından beklentilerinin örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilişkisini belirlemeye yönelik Akıncı (2018)'nin Türkiye genelinde 521 Y kuşağı ile yaptığı çalışma sonucunda, Y kuşağının örgütsel bağlılığı ile onların motivasyonunu artıran unsurlar ve iş tatmini arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu ortaya çıkmıştır. Y kuşağının motivasyonunu artıran unsurlar belirlendiği zaman örgütsel bağlılıklarının da artacağı bulgular arasındadır.

Örgütsel bağlılığı belirlemeye yönelik Özkan ve Salepçioğlu (2018)'nin Y kuşağı 829 çağrı merkezi çalışanla gerçekleştirmiş olduğu araştırmaya göre, örgütsel bağlılığın eğitim düzeyi, cinsiyet ve örgütte çalışılan süre değişkenine göre farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Ok (2019) tarafından yapılan araştırmanın sonucuna bakıldığında, X ve Y kuşağı çalışanların örgütsel bağlılık düzeyi ile cinsiyet, medeni durum, ücret ve çalışma süresi arasında anlamlı farklılığın olduğu, ancak eğitim durumu ve kıdem bazında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. X kuşağının örgütsel bağlılık düzeyinin, Y kuşağına göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Örgütsel bağlılığın X ve Y kuşağı çerçevesinde incelenmesine yönelik Şar (2020) tarafından yapılan çalışmaya göre, X kuşağı çalışanların örgütsel bağlılıkları ortalama bir seviyede iken, Y kuşağı çalışanlarda bu durumun ortalamanın altında olduğu, ancak iki kuşak arasında örgütsel bağlılık anlamında çarpıcı bir farkın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Cinsiyet temelinde değerlendirildiğinde X kuşağı kadınların en yüksek; Y kuşağı erkek çalışanların ise en düşük örgütsel bağlılık düzeyine sahip olduğu bulgular arasındadır. Literatürde yapılmış birçok çalışmanın sonuçlarına benzer şekilde X kuşağı kadın ve erkek çalışanların Y kuşağı kadın ve erkek çalışanlara kıyasla örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu görülmüştür.

Türkiye’de yedi farklı işkolunda 731 kişi ile Gürbüz (2015) tarafından yapılmış çalışmanın sonuçlarına bakıldığında Nüfus Patlaması kuşağının örgütsel bağlılık düzeyinin X ve Y kuşağından daha yüksek olduğu; X kuşağının da Y kuşağına göre daha yüksek bağlılığa sahip olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Örgütsel bağlılık 1960’lardan günümüze kadar çalışanların iş ortamındaki verimliliklerini ve işten ayrılma niyetlerini konu alması bakımından çalışma hayatında son derece önemlidir. Örgütsel bağlılık kavramını ilk tanımlayanlardan biri olan Grusky “ bireyin kendini örgütün bir parçası olarak benimsemesinin gücü” olarak ifade etmektedir (Wahn, 1998:256). Örgüt ile çalışan ilişkisi sonucu ortaya çıkan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissetmiş olduğu psikolojik yaklaşımdır.

Toplum duygusunun yer aldığı her alanda var olan bağlılık, toplumsal içgüdünün duygusal bir anlatım biçimini ifade etmektedir. Tıpkı efendi köle ilişkisinde olduğu gibi sadakat anlamındaki bağlılık, eski söyleniş biçimiyle sadık olma durumunu anlatmaktadır. Bağlılık bireylerin hissetmiş

olduğu en güçlü duygulardan biri olmasının yanında bir düşünceye, bir kişiye ya da kuruma karşı gösterdiğimiz bağlılığı ve aynı zamanda yerine getirilmesi gereken sorumlulukları da ifade etmektedir (Balay, 2000: 12).

Bu doğrultuda çalışma hayatının gittikçe daha rekabetçi bir hal almaya başlaması örgütsel bağlılık konusunun önemini bir kez daha karşımıza çıkarmaktadır. Çalışanların örgüte aidiyet duygularını güçlendirmenin yollarını aramak son dönemlerin kritik konularındandır. Bu durumda çalışma hayatında örgütsel bağlılığın hayata geçirilmesi o örgütün sürdürülebilirliği açısından son derece önemlidir. Örgüt içerisinde çalışanların uyumu ve bağlılıkları kişiden kişiye farklı değişkenlere göre değişse de genel ölçütün yaşantılarını etkileyen kuşak farkı ile alakalı olduğu düşünülmektedir. Bu çalışmada da sosyal psikoloji literatüründe önemli bir alana sahip olan örgütsel bağlılığın farklı kuşaklar çerçevesinde açıklanması yapılmış çalışmalar ele alınarak değerlendirilmiştir.

Çalışma hayatında artan rekabet karşısında örgütlerin ayakta kalabilmeleri için çalışanların örgüte olan bağlılıklarını sağlamak oldukça önemli bir konudur. Literatürde yapılmış olan çalışmalar (Öz, 2015; Yiğit, 2010; Bektaş, 2014; Ok, 2019; Şar, 2020; Gürbüz, 2015) incelendiğinde genel kanı Y kuşağı çalışanlarının X kuşağı çalışanlarına göre örgütsel bağlılık düzeyinin düşük olduğu yönündedir. Refah düzeyinin görece iyi olduğu, bilgi ve iletişim teknolojilerinin geliştiği bir dönemde dünyaya gelen Y kuşağı haklarını bilen ve savunan, özgürlüğüne düşkün ve özgüven duygusu yüksektir. Diğer kuşaklara nazaran risk almaktan kaçınmayan bağımsızlığına düşkün ve idealist olan bu kuşak için örgütte eğer istenilen şartlar sağlanamazsa uzun süre bekleme gibi bir düşünceye sahip olmadıklarından iş değiştirme ihtimalinin artacağı ve dolayısıyla örgüte olan bağlılıklarının azalacağı sonucuna yapılmış çalışmalardan ulaşılmaktadır. Akıncı (2018) ise Y kuşağının motivasyonunu artıran unsurların belirlenmesiyle örgütsel bağlılıklarının artırılabilceğini öngörmektedir. Konuyla alakalı çalışmalar bu kadar sınırlı olmamakla birlikte örgütsel bağlılık konusunda esas önemli olan nokta çalışanların bağlılık duygusunu zedeleyecek uygulamalardan kaçınmak ve çalışanların örgüte olan güvenini sağlamaktır. Örgütsel bağlılığın iş performansı, işe devamsızlık ve işten ayrılma düşüncesi gibi konularla yakından ilişkisinin varlığı düşünüldüğünde, çalışma hayatında yer alan farklı her kuşak için örgütsel bağlılığın sağlanması önem içermektedir. Bu noktada örgüt yöneticilerinin kuşaklar arasındaki farklılıkların varlığını anlayarak, insan kaynakları uzmanları ile birlikte örgütsel bağlılığı artırmaya yönelik politikalar oluşturmaları önemlidir. Özellikle çalışma hayatında en fazla bulunan kuşaklara ve onların çalışma değerlerine yönelik araştırmaların yapılıp, örgüt tarafından bu değerlerin karşılanıp karşılanmadığına dikkat edilirse örgütsel bağlılığın artırılması noktasında kazanımlar elde edebilirler.

KAYNAKÇA

- Açıkkol, F. (2019). Organizasyonlarda Y Kuşağı'nın Davranış, Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Açısından İncelenmesi- Perakende Sektöründe Bir Araştırma, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Akıncı, G. (2018). Generation Y Preferences At Workplace In Relation To Job Satisfaction & Organizational Commitment. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

- Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26 (1), 1-14.
- Ayhün, S. E. (2013). Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar ve Örgütsel Yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 93-112.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık. Gazi Kitabevi.
- Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayınları.
- Becker, H.S. (1960). Notes on the Concept of Commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32-42.
- Bektaş, Y. (2014). X ve Y Kuşaklarının Çalışma Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Ankara'da Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Araştırma, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çelik, M. (2014). Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği). Beykent Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Çetin, M.Ö. (2004). Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık. Nobel Yayın Dağıtım
- Çorum, A.A. (2012). Y Kuşağına Yönelik İnsan Kaynakları Uygulamaları Ve Bir Şirket Örneği, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Üniversitesi, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Eren, E. (1998). Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi. Beta Basım Yayım.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? . *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39- 57.
- Hunt, S. D. ve Morgan, R. M. (1994). Organizational Commitment: One of Many Commitment Key Mediating Construct?, *Academy of Management Journal*, 37(6).
- Iverson, R. D. ve Buttigieg, D.M. (1998). Affective, Normative, and Continuance Commitment: Can the Right Kind of Commitment be Managed, *Working Paper*, 7.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık. Çizgi Kitabevi.
- İşçimen, D. S. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılıkları Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırma Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla.

- Karaaslan, S. (2014). Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Kışlalı, A.T. (1976). Siyasal Tutumlarda Kuşak ve Cinsiyet Etkenleri. Ankara Üniversitesi SBF Dergisi, 31 (1), 117-130.
- Liou, K. ve C.Ronald N. (1994). Dimensions of Organizational Commitment in the Public Sector: An Empirical Assessment. Public Administration.
- Lok, P. ve Crawford, J. (1999). The Relationship Between Commitment and Organizational Culture, Subculture, Leadership Style And Job Satisfaction in Organizational Change and Development. Leadership & Organization Development Journal, 20, 365-377.
- Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A Review and Meta-Analysis of The Antecedents, Correlates, And Consequences Of Organizational Commitment. Psychological Bulletin, 108(2), 171-194.
- McDonald, D.J. ve Makin, P.J. (2000). The Psychological Contract, Organisational Commitment and Job Satisfaction of Temporary Staff, Leadership & Organization Development Journal, 21(2), 84-91.
- Meyer, J.P. ve Allen, N.J. (1991): “A Three Component Conceptualization of Organizational Commitment”, Human Resources Management Review, 1, 61-89.
- Meyer, J.P., Allen, N.J. ve Smith, C.A. (1993). Commitment to Organization’s and Occupations: Extension and Test of a Three Component Conceptualization, Journal of Applied Psychology, 78(4), 538-551.
- Morris, J. H. ve Sherman, J. D. (1981). Generalizability of an organizational commitment model. The Academy of Management Journal, 24(3), 512-526.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979), The Measurement of Organizational Commitment, Journal of Vocational Behavior, 14, 224-247.
- Mowday, R. T., Porter, L.W. ve Steers, R.M. (1982). Employee- Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover, NewYork, Academic Pres.
- Mücevher, M.H. (2015). X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik ve Etkileşim Algıları: Sdü Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta.
- Northcraft, G.B. ve Neale, M.A. (1990). Organizational Behavior, A Management Challenge, The Dryden Press: USA.
- O’Reilly, C. A, Chatman, J., ve Caldwell, D. F. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. Academy of Management Journal, 34(3), 487-516.
- Ok, H. (2019). Kuşakların Çalışma Tutum ve Alışkanlıkları: Denizli İli Örneği, Pamukkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Denizli.

- Oliver, N. (1990). Rewards, Investments, Alternatives and Organizational Commitment: Empirical Evidence and Theoretical Development”, *Journal of Occupational Psychology*, 63(1).19-31
- Öz, Ü. (2015). XYZ Kuşaklarının Özellikleri ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi, Atılım Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Özer, P.S., Eriş, E.D., Özmen, Ö. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 123-142.
- Özkan A. ve Salepçioğlu MA. (2018). Y Kuşağı Çağrı Merkezi Çalışanlarında Örgütsel Bağlılık Ve İş Tatmini. *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(86), 452-464
- Reichers, A.E. (1986). Conflict and Organizational Commitments, *Journal of Applied Psychology*, 71(3). 508-514.
- Schermerhorn, J.R., Hunt, J.G. ve Osborn, R.N. (1994). *Managing Organization Behavior*, Fifth Edition, John Willey&Sons, Inc: New York.
- Şar, T. (2020). X Ve Y Kuşaklarının Örgütsel Bağlılıklarının İncelenmesi Üzerine Bir Çalışma. Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul
- Wahn, J. C. (1998). Sex Differences in the Continuance Component or Organization Commitment, *Group & Organizational Management*, 23(3), 256-268.
- Wiener, Y. (1982). Commitment and organizations: A normative view. *Academy of Management Review*, 7(3), 418-428.
- Yalçın, A. ve İplik F.N. (2005). “Beş Yıldızlı Otellerde Çalışanların Demografik Özellikleri İle Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkiyi Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma: Adana İli Örneği”, *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4(1), 395-412.
- Yiğit, Z. (2010). X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay, Bahçeşehir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.