



Research Journal of Business and Management

Year: 2016 Volume: 3 Issue: 2



A STUDY ON JOB SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF X AND Y GENERATIONS

DOI: 10.17261/Pressacademia.2016219839

Murat Koc¹, Linda Ozturk², Adem Yildirim³

¹Çağ Üniversitesi. muratkoc@cag.edu.tr

²Çağ Üniversitesi. lindaoturk1@hotmail.com

³Çağ Üniversitesi. yildirim_adem@mynet.com

ABSTRACT

Organizational commitment have been examined in the context of differences of the X and Y generations in this study. For this purpose, the dimensions of organizational commitment; "emotional attachment", "continuing commitment" and "normative commitment" and "job satisfaction" have been described separately. Then, in accordance with data, demographic variables are listed by the means of the relationship between the variables and dimensions. The study has some suggestions that may contribute to the literature about the generations.

Keywords:X and Y generation, organizational commitment, job satisfaction.

JEL Classification:J40, M10, M12

X VE Y KUŞAĞININ İŞ TATMİNİ VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini X ve Y kuşaklarının farklılığı bağlamında incelenmiştir. Bu amaçla örgütsel bağlılığın alt boyutları olan "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı" ve "normatif bağlılık" ile "iş tatmini" arasındaki ilişkiler ayrı ayrı açıklanmıştır. Ardından elde edilen veriler doğrultusunda, demografik değişkenler, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Çalışmada kuşaklarla ilgili literatüre katkıda bulunabilecek önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Y ve X kuşağı, örgütsel bağlılık, iş tatmini.

JEL Sınıflandırması:J40, M10, M12

1. GİRİŞ

Endüstrilerin temel başarı faktörü olarak görülen insan kaynağı, üzerinde önemle durulan bir konu haline gelmiştir. Özellikle çalışanı iş yerinde memnun kılma ve motive etme kavramları ile eş değer olan tatmin olgusu organizasyonun verimliliğini artırmaktadır. Özellikle, örgütsel performansı pozitif yönde etkileyebilmekte, işe geç gelme, devamsızlık ve işten ayrılma gibi istenmeyen sonuçları azaltabilmektedir. Ayrıca çalışanın tatminini örgütsel bağlılık faktörü ile desteklemek organizasyon açısından pozitif çıktılar elde edilmesinde büyük önem taşımaktadır. Örneğin örgütlerine yüksek bağlılık gösteren çalışanların; problem çözebilen insanlar haline geldiği ve gerek görevlerini yerine getirmeleri gerekse örgütsel hedeflere ulaşma konularında ekstra çaba gösterdikleri vurgulanmaktadır (Arı, 2015:16). Çalışanların bağlılık ve tatmin noktasında yüksek düzeye ulaşabilmesi, çeşitli değişkenler aracılığı ile araştırma konusu olmuştur. Ancak giderek artan kuşak değişkeni kavramının önemi, X ve Y kuşaklarının aynı organizasyonda çalışmaya başlaması ile oluşmuştur. Bu iki kuşağın farklı özellikler

yansıtması, iş yaşamı açısından da değişkenlik göstermektedir. Temel değerleri, işe ve örgüte yönelik tutumları birbirinden farklı olan X ve Y kuşağının beklentileri, arzu ve istekleri de farklılık göstermektedir. Şirketlerin, kuşakların beklenti, arzu ve isteklerine uygun stratejiler geliştirmesi ve bu doğrultuda kuşak değişkenini dikkate alarak çalışanların tatminini ve bağlılıklarını artırmaya yönelik uygulamaları önemli hale gelmiştir.

Çalışma, örgütsel bağlılık, iş tatmini, X ve Y kuşağı arasındaki ilişkinin yönünü ve derecesini belirlemeye yönelik olarak yapılandırılmıştır. Bu hususta; iş tatmini, örgütsel bağlılık ve kuşak kavramlarının kavramsal çerçevesi çizilmiş, X ve Y kuşağını oluşturan ortak özellikler sıralanmıştır. Konu ile ilgili önceki çalışmalara yer verilmiş ve hipotezler bu doğrultuda oluşturulmuştur. Ardından çalışmada, korelasyon analizi uygulanmış ve elde edilen bulguların analizine, sonucuna ve değerlendirme kısmına yer verilmiştir.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. İş Tatmini

Üzerinde uzlaşılmış bir tanımı bulunmayan iş tatmini, Herzberg (1987)' e göre; çeşitli değer sistemleri içinde olan çalışanın, işe karşı tutumunu ifade etmektedir. Vroom ise; iş tatminini, çalışanın işindeki rolüne ilişkin duygusal tepkisi olarak tanımlamaktadır. Çalışanın, işine karşı olumlu tepkisi iş tatmini olarak nitelendirilirken, olumsuz tepkisi ise iş tatminsizliği olarak ifade edilmiştir (Vroom' dan aktaran Bayrak Kök, 2006:293). İş tatmini; işten duyulan hoşnutsuzluk / hoşnutsuzluk ya da memnuniyet olarak ve çalışanın, yapmış olduğu işten dolayı kendini iyi hissetme derecesi ve/veya yaptığı işi değerlendirmesi sonucunda hissettiği olumlu duygusal durum olarak da farklı şekillerde tanımlanmıştır (Dağdeviren Gözen, 2007:2; Mert, 2010:122; Akşit Aşık, 2010:34; Robbins ve Judge, 2013:77; Sönmez, 2014:5; Koç vd., 2015:494). Hoppock; iş tatminini çalışanın psikolojik, fizyolojik ve çevresel koşulların herhangi bir kombinasyonu olarak işten duyulan memnuniyet olarak tanımlamıştır (Hoppock' tan aktaran Aziri, 2011:77). Greenberg ve Baron' a göre; çalışanın yaptığı işe karşı genel tutumu (Greenberg ve Baron' dan aktaran Akşit Aşık, 2010:34), Locke' a göre, kişinin işini ya da iş deneyimlerini değerlendirmesinden kaynaklanan keyifli veya pozitif duygusal durum olarak açıklanmıştır (Locke' dan aktaran Judge ve Klinger, 2008:394).

İş tatmini, çalışanların fizyolojik ve ruhsal sağlıklarının yanında duygularının da bir belirtisidir (Akıncı, 2002:3; Koç vd., 2015:494). Çalışanların işle ilgili beklentileri ile işten elde ettiklerini karşılaştırmalarının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Çalışanların işlerinin çeşitli yönlerine karşı beslemiş oldukları tutumların toplamı olarak da ifade edilebilir. Bu çerçevede, çalışanın işiyle ilgili genel tutumu olumlu ise iş tatmini ortaya çıkmakta; aksi halde tatminsizlikten söz edilmektedir (Çarıkcı, 2000:155). İş tatmini; çalışanların, bireysel tutum ve davranış modellerini anlamada ve güven, bağlılık, verimlilik gibi çıktılardan elde edilmesinde önemli özellikler taşımaktadır (Judge ve Klinger, 2008:394; Sönmez, 2014:6). İş tatminini etkileyen pek çok faktör bulunmaktadır. Ancak genel olarak iş tatminini etkileyen iki ana faktörden bahsedilmektedir. Birincil faktörün; bireyin kişisel durumu; yaş, cinsiyet, eğitim, statü, sosyo-kültürel çevre, kişilik, bireyin yapısı, duyguları, düşünceleri, istekleri ile içinde bulunduğu ihtiyaçlar ve bunların şiddet dereceleriyle ilgili olduğu, ikincil faktörün ise, işe yönelik şartlar olduğu belirtilmektedir. İşe yönelik şartlar; kurumun işleyişi ve politikaları, fiziksel koşullar, ücret, terfi olanakları, denetim ve iş arkadaşları gibi faktörleri kapsamaktadır. Bu faktörler, çalışanın haz alma derecesine bağlı olarak tatmin ya da tatminsizlik hissetmesine etki etmektedir (Bayrak Kök, 2006:293; Aksu, 2012:63).

2.2. Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık; çalışanların işe ve örgüte karşı tutumlarının ve niyetlerinin davranışsal bir göstergesidir. Çalışanın, ait olduğu örgüte karşı göstermiş olduğu sadakat ile örgüt başarısına duyduğu ilgiyi ve çalışanın örgütüne karşı hissettiği bağın gücünü ifade etmektedir (Arı, 2015:15). Örgütsel bağlılık, "Belli bir örgütün üyesi olarak kalmaya güçlü bir istek, örgüt adına yüksek düzeyli çaba gösterme isteği ve örgütün değerlerine ve hedeflerine inanılması, benimsenmesi" (...) "çalışanların örgütün amaç ve değerlerini dayatma olmaksızın kabul etmeleri, içselleştirmeleri; bu amaç ve değerler doğrultusunda örgütün etkinlik ve başarıya ulaşması için çaba göstermeye istekli olmalarıdır" (Karcıoğlu ve Türker, 2010:127). Diğer tanımlamalara göre de örgütsel bağlılık; kişinin kendini tamamıyla işine vermesi, kişinin örgütüne önem verme eğiliminde olması ve kişinin örgütüne bağlılık duyması, çalışanların o örgütün faydasına olan amaçlara ve değerlere duygusal bir şekilde bağlanması

veya bir örgütün üyesi olarak kalmak için güçlü bir istek duyması, gayret göstermesi, amaç ve değerlerine inanç duyması şeklinde tanımlanmaktadır (Sözmez, 2014:53).

Bağlılık, çalışanın psikolojik koşullarının önemli bir parçasıdır (Albdour ve Altarawneh, 2014:194). Bireyler örgütle ve örgütün amaçları ile kendilerini özdeşleştirmekte ve bu amaçları gerçekleştirmek adına örgüte bağlılık davranışı göstermektedirler (Arı, 2015:15). Bu noktada bağlılık; bireyler örgütleriyle özdeşleştiklerinde ve örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu bağ, örgüt ile birey arasında aktiftir, çünkü bireyler örgütün daha iyiye gidebilmesi için kendileriyle ilgili fedakârlıklar yapmakta (Sözmez, 2014:54) ve örgüte güçlü bir inanç ile örgüt üyeliklerini koruma çabası içinde olmaktadır (Albdour ve Altarawneh, 2014:194). Esasında örgütsel bağlılık, kısaca, kişinin örgütle özdeşleşmesinin ve örgüte katılımının gücüdür (Öztürk, 2013:9).

Bağlılık kavramının özünde aidiyet duygusunun yer aldığı ve örgütsel bağlılığın, çalışanları problem üreten değil, problem çözen bireyler haline getirdiği (Arı, 2015:16) ve örgüt yararına oluşan örgütsel vatandaşlık faaliyetlerini doğurduğu (Albdour ve Altarawneh, 2014:194) vurgulanmaktadır. Örgütsel bağlılık, örgütsel başarının arkasındaki sürükleyici güç olarak nitelendirilmektedir (Öztürk, 2013:12). Örgütüne bağlılık gösteren çalışanların, daha üretken, sadakatlerinin yüksek, verimlilik ve sorumluluk duygularının daha fazla olduğu öne sürülmektedir (Arı, 2015:16). Ayrıca örgüt üyesinin kendisini örgütle birlikte tanımlaması, örgütsel değişimi kabul etme derecesi, örgütsel verim artışı, üretkenlik ve işgücü devri, performans, memnuniyet gibi anlamlı iş sonuçları üzerinde etkili ve önemlidir (Albdour ve Altarawneh, 2014:194; Arı, 2015:15).

Ayrıca Örgütsel bağlılığın, beş nedenden dolayı örgütler için yaşamsal bir konu haline geldiği vurgulanmaktadır. Birincil nedeninin, iş bırakma, devamsızlık, geri çekilme ve iş arama faaliyetleri açısından önemi; ikincil olarak, iş doyumunu, işe sarılma, moral ve performans gibi tutumsal bilişsel yapıları olan etkisi açısından önemi; üçüncül olarak özerklik, sorumluluk, katılım, görev anlayışı gibi iş görenin işi ve rolüne uygun özellikler açısından önemi, dördüncü olarak da yaş, cinsiyet, hizmet süresi ve eğitim gibi iş görenlerin kişisel özellikleri açısından önemi ve son olarak bireylerin sahip olduğu bireysel bağlılık kestiricilerini bilmeye yakın ilişkili olduğu ve bu etkenler üzerindeki etkisi ve ilişkisi şeklinde ele alınmaktadır (Karcioğlu ve Türker, 2010:127).

Örgütsel bağlılığın etkili biçimde değerlendirilmesi amacıyla, örgütsel bağlılık sınıflandırması konusunda gerçekleştirilen ilk çalışmalardan biri, Meyer ve Allen tarafından ortaya konulan üç boyutlu örgütsel bağlılık modelidir. Bu modele göre çalışanlar örgütlerine Duygusal Bağlılık, Devam Bağlılığı ve Normatif Bağlılık olmak üzere üç farklı tipte bağlılık hissetmektedirler.

Duygusal Bağlılık: Bireyin, örgütün hedef, değer ve amaçlarıyla kendi değer ve amaçlarını özdeşleştirmesi sonucu ortaya çıkan bağlılıktır. Birey, örgüte karşı duygusal anlamda bağlanmakta ve aidiyet duygusu taşımaktadır. Birey, özgür iradesiyle hedefleri gerçekleştirmek için ücret, çalışma koşulları gibi somut konularda ve örgüt değerlerini benimsemek gibi soyut konularda örgüt lehine fedakârlıkta bulunmaktadır. Olumlu iş deneyimleri sonucunda da duygusal bağlılığın gelişimi oluşmaktadır. Duygusal bağlılığın gelişimi de, verimlilik üzerinde pozitif etki yaratmakta ve çalışanın iş tatminini artırmaktadır (Meyer ve Allen, 1991; Kaur ve Sandhu 2010).

Devam Bağlılığı: Bireyin örgüt üyeliğini sürdürmeyi istemesi durumunda ortaya çıkan bağlılıktır. Örgütten ayrılmamanın getireceği maliyetlerin farkında olunması neticesinde çalışan; örgütte çalıştığı süre içerisinde harcadığı emek, zaman ve çaba ile edindiği statü, para gibi kazanımlarını örgütten ayrılmasıyla birlikte kaybedeceği veya iş bulma alternatiflerinin azlığı düşüncesiyle örgüte bağlılığını sürdürmektedir. Bu düşünce ile oluşan bağlılık tipi devam bağlılığı olarak adlandırılmaktadır (Karcioğlu ve Türker, 2010:128).

Normatif Bağlılık: Normatif bağlılık, bireyin örgütün iş görenlerinden sadık olmalarını beklediğine dair inancıdır. Birey, örgütte kaldığı sürece ahlaki yükümlülük hissetmektedir. Örgütün amaç, politika ve faaliyetlerini gerçekleştirmeyi bir görev olarak adledmektedir. Kendini örgüte adanma ve sadakat gösterme kavramları ile yakın ilişkili olan bu bağlılık tipi ahlaki duygulara dayanmaktadır (Kaur ve Sandhu 2010:142 Öztürk, 2013:21; Arı, 2015:20).

Bu bağıllık sınıflandırmasının üç tipinde de çalışan örgütte bulunmaya devam etmeyi istemektedir. Ancak duygusal bağıllıkta örgütte kalma güdüsü isteğe, devam bağıllığında gereksinime ve normatif bağıllıkta ise yükümlülüğe dayanmaktadır (Sönmez, 2014:61; Arı, 2015:19-20).

2.3. Kuşak Kavramı

Aynı dönemlerde yaşayan, belirli olgulara ve olaylara yönelik ortak bir bilinç, fikir ve deneyimlere sahip bireylerin oluşturduğu gruplar olarak tanımlanan kuşak; benzer değer sistemlerini yansıtmaları bakımından sınıflandırılmaktadır (Cox ve Holloway, 2010:63; Peitzmeier, 2011:8; Gürbüz, 2015:41). Aynı kuşağın üyeleri; duyguların, tutumların, tercihlerin ve kişisel özelliklerin oluşturduğu toplu bir kültürel alanı paylaşmaktadırlar. Benzer normlara sahip olan kuşak grupları benzer iş değerleri ve iş tutumu hususunda da aynı özellikleri gösterebilmektedirler (Torun ve Çetin, 2015:139). Bu sınıflandırma; “farklı kuşakların bakış açıları ve çalışma tarzlarını anlamlandırabilmek ve sağlıklı bir kültürel yapının inşasını sağlayabilmek için” zorunlu hale gelmektedir (Adıgüzel vd., 2014:170).

Tablo 1: Kuşak Sınıflandırması

Kuşaklar	Sessiz Kuşak (Gelenekseller)	Bebek Patlaması (Baby Boomers Kuşağı)	X Kuşağı (Baby Burst)	Y Kuşağı (Echo Boom ya da Next Generation)
Doğum Yılları Aralığı	1925-1945	1946-1964	1965-1979	1980-2000

Kaynak: Herley, 2009; Ayhün Erden, 2013; Çetin Aydın ve Başol, 2014; Koç vd., 2015; Arslan ve Staub, 2015.

Aynı yıllarda doğan gruplar olarak da nitelenen kuşak ayrımı, Tablo 1’ de yer aldığı üzeredir. Konumuz kapsamında yalnızca X ve Y kuşakları açısından ele alınmış ve yıllar itibarıyla X Kuşağının doğum aralığı 1965-1979; Y Kuşağının doğum aralığı ise, 1980-2000 olarak ele alınmıştır.

X Kuşağının Benzer Normları: İş yerine bağlı, , iş ortamında esneklik ve otonomiye tercih etme, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı, aynı işte uzun yıllar çalışabilme, kendi sorunlarını çözme yetisi, aile ve iş dengesi arayışı, kanaatkâr, gerçekçi, kaygılı, şüpheli, amaç ve görev odaklı olmanın yanında X kuşağı, iş hayatına dair çok az beklentiye sahiptir (Herley, 2009:8; Gürbüz, 2015:42; Öz, 2015:10; Torun ve Çetin, 2015:139; Koç ve Öztürk, 2015:565).

Y Kuşağının Benzer Normları: Sürekli “neden” sorusunu soran Y kuşağının ortak normları; işine eğlence katmayı sevme, internet ve teknoloji bağımlılığı, kişisel iletişime önem verme, aktif, takım halinde çalışmaktan hoşlanma, aynı anda birçok şeyi yapabilme, iş değiştirme alışkanlıkları fazla, işten çok çabuk sıkılabilen, otoriteyi reddetme, esnek çalışma saatleri tercihi, ilgi odağı olma, yüksek beklenti ve belirgin hedefler, kendine güven, başarı, yüksek adaptasyon, bilgiye erişme hızı, işte çabuk yükselme, kariyer gelişimlerini kendi kendilerine planlama eğilimi, sorumluluk almaya isteklidirler. Y’ ler için aile ve arkadaşlar işten daha önceliklidir. Yöneticilerin her bir çalışana bireysel önem vermeleri gerektiğini düşünürler (Herley, 2009:8; Keleş, 2011:131; Adıgüzel vd., 2014:173; Alparslan ve Sezgin, 2014:841; Gürbüz, 2015:42; Öz, 2015:12; Koç vd., 2015:493; Torun ve Çetin, 2015:139; Koç ve Öztürk, 2015:565). Ayrıca Karaaslan (2014:134)’ ın gerçekleştirdiği çalışma bulgularına göre, X ve Y kuşağının iş motivasyonundaki ortak özelliği iletişimdir. Ancak, bu iletişim kriterleri; X kuşağında bir tercih iken, Y kuşağında bir koşuldur.

2.4. Önceki Araştırmalar

Brezilya’da faaliyet gösteren 394 firmadan 102.540 katılımcı ile gerçekleştirilen çalışmada; X ve Y kuşağı arasındaki örgütsel bağıllığın temel belirleyicisinin liderlik faktörü olduğu tespit etmiştir. Özellikle koruyucu ve babacan karaktere sahip liderlerle çalışan Y kuşağı çalışanlarının organizasyonel bağıllığının daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Da Silva vd., 2012). Kian ve Yusoff (2012)’ un çalışmasında ise, Malezya’daki elektrik ve elektronik endüstrisinde çalışan 124 kişi ile gerçekleştirilen çalışma sonucunda; Y kuşağının X kuşağına göre içsel ve dışsal faktörler çerçevesinde daha az motive oldukları ve örgütsel bağıllıklarının X kuşağına göre daha az olduğu tespit edilmiştir. Rajput vd. (2012)’ nin bilişim sektöründe faaliyet gösteren bir firmadaki 150 çalışanın iş-özel hayat ve organizasyonel bağıllık açısından değerlendirdikleri araştırmada; Örgütsel bağıllığın X kuşağının

Y kuşağına göre daha fazla olduğu tespit edilmiştir. Ancak Y kuşağının iş ve özel hayat arasındaki dengenin sağlandığı ölçüde örgütsel bağlılığının arttığı tespit edilmiştir. Khanolkar' ın (2013), Hindistan/Bombay şehrindeki 245 Y kuşağı çalışanın olduğu firmada yaptığı analizde, Y kuşağının kendi karakteristik yapısına uygun firmalarda örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Sönmez (2014), iş tatmini ve örgütsel bağlılık konusundaki çalışmasında yaş değişkenine yönelik olarak; çalışanların yaşlarının artmasıyla birlikte, içsel ve dışsal iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeylerinin arttığını tespit etmiştir. Duygusal bağlılık boyutu için 39 yaş ve üstü yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyinin, 25-31 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyinden ve 18-24 yaş grubundaki çalışanların duygusal bağlılık düzeyleri ise bir önceki yaş grubunun bağlılık düzeyinden daha fazladır. Aynı şekilde, yaş arttıkça yapılan işten duyulan genel iş tatminini de artmaktadır. Gürbüz (2015) ise; " Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?" çalışmasında Ankara'da yedi farklı iş kolunda istihdam edilen 731 çalışandan oluşan bir veri seti ile analiz gerçekleştirmiştir. Bulgulara göre, çalışanların örgütlerine yönelik "duygusal bağlılık" düzeyleri ile iş ahlakı boyutlarından birisi olan "boşa zaman geçirmeme" değişkenleri, kuşak gruplarına göre anlamlı düzeyde farklılık göstermiştir. Kuşakların duygusal bağlılık değişkeni üzerindeki etkisi düşük olmakla birlikte anlamlı olduğu görüldüğü ve buna göre, X kuşağının, Y kuşağına göre duygusal bağlılığı daha yüksek grup olduğu tespit edilmiştir. Çalışma yaşamındaki en geç kuşak olan Y kuşağının, bağlılık düzeyleri en düşük grup olarak ortaya çıkmıştır.

3. ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Çalışmada, X ve Y kuşaklarının örgütsel bağlılık ve iş tatmin düzeyleri arasındaki farklılıklar ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu amaçla; X ve Y Kuşağı ile "iş tatmini" ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan "duygusal bağlılık", "devam bağlılığı", "normatif bağlılık" arasındaki ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Anket tekniğinden faydalanılan çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Bu kapsamda birinci bölümde, çalışanların iş tatminlerini ölçmek için literatürde en çok kullanılan "Minnesota İş Tatmini Ölçeği" nden faydalanılmıştır. Ölçeğin 20 sorudan oluşan kısa formu kullanılmıştır. Minnesota İş Tatmini Ölçeği; içsel, dışsal ve genel doyum düzeyini belirleyici özelliklere sahip 2 boyuttan oluşmaktadır. Birinci boyut olan içsel tatmin; başarı, tanınma, takdir edilme, işin kendisi, işin sorumluluğu, yükselme ve terfiye bağlı görev değişikliği gibi işin içsel niteliğine ilişkin tatmin ile ilgili öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanlarının 12'ye bölünmesi ile içsel tatmin puanı/düzeyi elde edilmektedir. İkinci boyut olan dışsal tatmin ise; işletme politikası ve yönetimi, denetim şekli, yönetici, çalışma ve astlarla ilişkiler, çalışma koşulları, ücret gibi işin çevresine ait öğelerden oluşmaktadır. Bu boyutun maddelerinden elde edilen puanların toplamının 8'e bölünmesi ile dışsal tatmin puanı/düzeyi elde edilmektedir. Tüm maddelerden elde edilen puanların toplamının 20'ye bölünmesi ile de genel tatmin puanı/düzeyine ulaşılmaktadır (Koroğlu, 2012).

İkinci bölümde, örgütsel bağlılığı ölçmek için, Allen ve Meyer' in 16 sorudan oluşan "3 Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli" kullanılmıştır. Üçüncü bölümde ise, demografik verileri içeren 8 soru yer almıştır. Veriler, Kahramanmaraş İlinde, farklı iş kollarında istihdam edilen X ve Y kuşağı üyesi olan 467 çalışandan toplanmıştır. Ancak bunların 12 tanesi hatalı, eksik ve yaş grubuna uymaması nedeniyle elenmiştir. Araştırma kapsamına yalnızca 455 kişinin verileri dahil edilmiştir. Verilere, SPSS programı aracılığı ile Anova ve Korelasyon (Pearson) analizleri uygulanmıştır. Gerçekleştirilen çalışma, % 95 güven aralığına sahiptir.

Genel olarak literatür tarandığında, araştırma sonuçlarının kuşakların değer ve tutumları arasında farklılıklar olduğu görüşüne dayanmakta ve ampirik bulgularıyla desteklenmektedir. Çalışma amaç ve hipotezleri, literatür doğrultusundaki verilerden faydalanılarak belirlenmiştir.

Araştırmanın Hipotezleri

H₁: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₂: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile kuşak değişkeni (yaş) arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₃: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₄: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₅: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çocuk sayısı arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₆: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ünvan arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₇: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

H₈: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile gelir arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır.

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULAR

Yapılan araştırmanın doğruluğunu ve tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik testi uygulanmıştır. İstatistik açıdan güvenilirliği ölçmek için, çok maddeli bir ölçekte iç tutarlılığın değerlendirilmesinde en çok kullanılan Cronbach Alpha ölçüsü kullanılmıştır. Cronbach Alfa testi hem boyutlar açısından hem de ölçeğin tümüne uygulanarak test edilmiştir.

Tablo 2: Güvenirlik Analiz Sonuçları

	Değerlendirilen Soru Sayısı	Alpha Değeri
İş Tatmini		
İçsel Tatmin Düzeyi	13	,912
Dışsal Tatmin Düzeyi	7	,845
Genel Tatmin Düzeyi	20	,937
Örgütsel Bağlılık		
Duygusal Bağlılık	8	,899
Devam Bağlılığı	4	,865
Normatif Bağlılık	4	,844
Toplam Örgütsel Bağlılık	16	,925

Tablo 2' de görüldüğü üzere, İş Tatmini açısından; Dışsal Tatmin Düzeyi (,845) oldukça güvenilir, İçsel Tatmin Düzeyi (,912) ile Genel Tatmin Düzeyi (,937) ise yüksek derecede güvenilir değere sahiptir. Örgütsel Bağlılık açısından ise; Duygusal Bağlılık (,899), Devam Bağlılığı (,865), Normatif Bağlılık (,844) ve Toplam Örgütsel Bağlılığın (,925) Alpha değeri yüksek derecede güvenilirirdir.

Tablo 3: Demografik Veriler

Değişkenler		Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	414	91,0
	Kadın	41	9,0
Medeni Durum	Evli	366	80,4
	Bekâr	89	19,6
Çocuk sayısı	çocuk yok	144	31,6
	1 çocuk	58	12,7
	2 çocuk	118	25,9
	3 ve daha fazla çocuk	135	29,7
Eğitim	İlköğretim	283	62,2
	Lise	129	28,4
	Üniversite	43	9,5
Çalışma süresi	1 yıldan az	164	36,0
	1-4 yıl arası	183	40,2
	5 yıl ve üstü	108	23,7
Yaş aralığı	18-35 (Y Kuşağı)	276	60,7

	36-52 (X Kuşağı)	179	39,3
Gelir	1000₺ ve altı	308	67,7
	1001-2000₺	126	27,7
	2001₺ ve üstü	21	4,6
Ünvan	Alt kademe çalışan (işgören)	434	95,4
	Üst kademe çalışan (yönetici)	21	4,6
Toplam		455	100,0

Demografik verilere ilişkin elde edilen bulgular ise, Tablo 3' de yer aldığı üzere; %91 erkek, % 9 kadın çalışanlardan, %80,4' ü evli ve %19,6' sı bekârlardan oluşmaktadır. 144 kişinin çocuğu bulunmazken, 1 çocuğa sahip olanlar 58 kişi, 2 çocuğa sahip 118 kişi, 3 ve daha fazla çocuğa sahip olanlar 135 kişidir. Çoğunluğu ilköğretim mezunudur (%62,2). Aynı iş yerinde, 1 yıldan az süredir çalışanlar 164, 1-4 yıl arası 183, 5 yıl ve üstü yıldır çalışanlar 108 kişidir. 276' sı Y kuşağı ve 179' u X kuşağıdır. Çalışanların büyük bölümü (308 kişi) 1000₺ ve altında maaş almaktadır. 434 kişi alt kademede çalışırken, üst kademede çalışanların sayısı 21' dir.

Tablo 4: İş Tatmini ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

		Genel İş Tatmini	Toplam Örgütsel Bağlılık
Genel İş Tatmini	Pearson Korelasyon Katsayısı	1	,600
	Anlamlılık Düzeyi		,000
Toplam Örgütsel Bağlılık	Pearson Korelasyon Katsayısı	,600	1
	Anlamlılık Düzeyi	,000	

Gerçekleştirilen korelasyon analizinde; Tablo 4' de görüldüğü gibi, Genel İş Tatmini ve Toplam Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönde anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Pearson Korelasyon Katsayısı +1'e yakındır (,600) ve elde edilen anlamlılık düzeyi ,000' dir. Ayrıca alt boyutlar açısından da değerlendirilen analiz sonucunda; genel tatmin düzeyinin alt boyutları olan, içsel tatmin (p ,000) ve dışsal tatmin (p ,000) boyutları ile örgütsel bağlılığın alt boyutları olan, duygusal bağlılık (p ,000), devam bağlılığı (p ,000) ve normatif bağlılık (p ,000) arasında da istatistik açıdan anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Böylece "H₁: İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır" hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, elde edilen bulgularda; iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile tüm alt boyutların sınıandığı istatistik verilerde kuşak (yaş), cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı arasında anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Bu bulgular ışığında; "H₂: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile kuşak değişkeni (yaş) arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır", "H₃: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile cinsiyet arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır", "H₄: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile medeni durum arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır" ve "H₅: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çocuk sayısı arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır" hipotezleri reddedilmiştir.

Tablo 5: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Ünvan Arasındaki İlişki

Ünvan	p
Genel İş Tatmini	,006
İçsel Tatmin	,017
Dışsal Tatmin	,003

Toplam Örgütsel Bağlılık	,002
Duygusal Bağlılık	,006
Devam Bağlılığı	,003
Normatif Bağlılık	,024

İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ünvan arasında istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. Genel iş tatmini p ,006; içsel tatmin p ,017; dışsal tatmin p ,003; toplam örgütsel bağlılık p ,002; duygusal bağlılık p ,006; devam bağlılığı p ,003 ve normatif bağlılığın p değeri ,024 olarak ortaya çıkmıştır. Böylece, "H₆: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ünvan arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır", hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 6: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Çalışma Süresi Arasındaki İlişki

Çalışma Süresi	p
Genel İş Tatmini	,217
İçsel Tatmin	,215
Dışsal Tatmin	,298
Toplam Örgütsel Bağlılık	,017
Duygusal Bağlılık	,029
Devam Bağlılığı	,104
Normatif Bağlılık	,022

Yapılan analiz sonucunda, çalışma süresi ile gerek genel iş tatmini gerekse alt boyutları olan, içsel ve dışsal tatmin arasında anlamlı bir ilişki olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Toplam örgütsel bağlılığın ise, p değeri ,017 iken, duygusal bağlılık p değeri ,029; normatif bağlılık p değeri ,022 anlamlılık düzeyindedir. Ancak çalışma süresi ile örgütsel bağlılığın alt boyutlarından olan devam bağlılığı arasında istatistik açıdan anlamlı bir ilişki olmadığı görülmüştür. Bu durumda; "H₇: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır", hipotezi şu şekilde yapılandırılabilir:

H_{7a}: İş tatmini ile çalışma süresi arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi reddedilmiştir.

H_{7b}: Örgütsel bağlılık ile çalışma süresi arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır, hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 7: İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık ile Gelir Arasındaki İlişki

Gelir	p
Genel İş Tatmini	,004
İçsel Tatmin	,005
Dışsal Tatmin	,006
Toplam Örgütsel Bağlılık	,045
Duygusal Bağlılık	,051
Devam Bağlılığı	,142
Normatif Bağlılık	,113

Gelir ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu çerçevede, "H₈: İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile gelir arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki vardır", hipotezi kabul edilmiştir. Veriler; gelirin, çalışanların içsel ve dışsal tatminlerini olumlu yönde etkilediği

ve örgütsel bağlılıklarını artırdığı yönündedir. Genel tatmin düzeyi ($p, .004$) ile bunun alt faktörleri olan içsel tatmin ($p, .005$) ve dışsal tatmin ($p, .006$) boyutları arasında da anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Toplam örgütsel bağlılık ($p, .045$) ile gelir arasında anlamlı bir ilişki söz konusu iken, alt boyutları açısından bu anlamlılık desteklenmemiştir.

4. SONUÇ

Gerçekleştirilen analiz sonucunda hipotez testleri ile sınanan ve elde edilen veriler şu şekildedir. İş tatmini ile örgütsel bağlılık arasında, istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Kuşaklar açısından değerlendirilen tatmin ve bağlılığın X ve Y kuşağı açısından farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Ayrıca iş tatmini ve örgütsel bağlılık ile ünvan arasında istatistik açıdan pozitif yönde ve anlamlı ilişki olduğu görülmüştür. İş tatmini ve örgütsel bağlılık ile tüm alt boyutların sınındığı istatistiki verilerde kuşak, cinsiyet, medeni durum ve çocuk sayısı arasında anlamlı sonuçlara ulaşılamamıştır. Yapılan analiz sonucunda, çalışma süresi ile iş tatmini arasında anlamlı bir ilişki olmadığı, ancak, örgütsel bağlılık arasında anlamlı sonuçlar olduğu bulgulanmıştır. Gelir ile iş tatmini ve örgütsel bağlılık faktörleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

5. DEĞERLENDİRME

Örgüt-çalışan ilişkisi sonucunda oluşan örgütsel bağlılık, çalışanın örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ve çalışanın örgüte olan psikolojik yaklaşımını ifade etmektedir. Bu noktada bağlılık, bireyler örgütleriyle özdeşleştiklerinde, örgütsel amaç ve değerler yönünde çaba sarf ettiklerinde ortaya çıkmaktadır (Sözmez, 2014:54). Farklı faktörlerin örgütsel bağlılığa olumlu ya da olumsuz etkisi ve ilişkisi yönünde yapılan araştırmaya göre; örgütsel bağlılık boyutlarının, çalışanlarda öncelikle duygusal bağlılık, sonra sürekli bağlılık ve son olarak da normatif bağlılığının olması gerektiği yönünde bulgulanmıştır (Arı, 2015:19-20). Çalışanın kendini tamamıyla işine vermesi durumu olarak ifade edilen örgütsel bağlılığın oluşması ayrıca işten duyulan memnuniyet olarak değerlendirilen iş tatmini ile de yakından ilişkilidir. Örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki pozitif ilişki gerek literatürdeki bulgularla gerekse bu araştırma bulguları ile yüksek korelasyona sahip olduğu yönünde desteklenmiştir.

Benzer normlara sahip olan kuşak grupları benzer iş değerleri ve iş tutumu hususunda da aynı özellikleri gösterebilmektedirler (Torun ve Çetin, 2015:139). Bu noktada çalışma X ve Y kuşağı perspektifinden tatmin ve bağlılık unsurları ve aralarındaki ilişkinin yönü itibarıyla irdelenmiştir. Literatürde bu konuda gerçekleştirilen araştırmalar ile bu çalışmada elde edilen sonuçlar birbirini desteklememiştir. Araştırmamızda, X ve Y kuşağının örgütsel bağlılık ve iş tatmininin farklılaşmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Bu sonuç kuşaklar konusunda yapılan eleştirel yaklaşımı akla getirmektedir. Kuşakların tutum ve değerlerinde meydana gelen bir takım farklılıkların yaşam evrelerinden (çocukluk, gençlik, yetişkinlik, yaşlılık vb.) kaynaklandığı yönündedir. Kuşak ayırımının daha temel değişkenler ile ayrıştırılması gerektiğidir. Örneğin; yaş (bireyin olgunlaşmasından veya hayat evrelerindeki değişikliklerden kaynaklanan farklılaşmalar), tarihsel dönem (belirli dönemlerde yaşanan olaylardan kaynaklanan farklılıklar) ve kohort (benzer sıkıntıları ve deneyimleri yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklardan kaynaklanan farklılıklar) değişkenleri noktasında daha belirgin ele alınması gerektiğidir (Gürbüz, 2015). Ayrıca kuşak oluşumunun yaş ve sosyolojik olgu arasındaki ayırımın daha net göz önünde bulundurulması gerektiği vurgulanmaktadır. Çünkü kuşak kavramı daha çok biyolojik tanım gereğince ele alınmaktadır. Bu da, her bir yüz yıllık döneme 20-25 yıl aralıklarla kuşaklar yerleştirme şeklinde vuku bulmaktadır. Kuşak ayırımı hem salt doğum yılını baz alması hem de uzun bir dönemi (20-25 yıl) kapsamaya yönünden eleştiri almaktadır. Zira yeni teknoloji, değişen kariyer, çalışma seçenekleri ve farklılaşan toplumsal değerler gibi değişkenlerin de kuşak ayırımında etkili olduğunun göz önünde bulundurulması gerektiği önerilmektedir (Çetin Aydın ve Başol, 2014:2). Bu nedenle çalışmada ele alınan örneklemin kuşaklar bağlamında, daha belirgin özellikleri yansıtmayı yansıtmadığı çözümlenememiştir. Bu konu gelecek çalışmalar açısından da kuşaklar bağlamında net çizgilerin belirlenebilmesi bakımından öneri oluşturmaktadır. Gerçekleştirilen çalışmanın örnekleme sayısının sınırlı olması ve anket çalışmasının, yalnızca Kahramanmaraş ilinde yapılmış olması, araştırma sonuçlarının Türkiye genelinde yorumlanmasını mümkün kılmamaktadır.

KAYNAKLAR

- Adıgüzel, O.; Batur, H. Z.; Ekşili, N. 2014, "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar" Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19): 165-182.
- Akıncı, Z. 2002, "Turizm Sektöründe İşgören İş Tatminini Etkileyen Faktörler: Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama", Akdeniz İ.İ.B.F. Dergisi, 4: 1-25.
- Aksu, N. 2012, "İş Tatmininin Bazı Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi", Polis Bilimleri Dergisi, 14 (1): 59-80.
- Akşit Aşık, N. 2010, "Çalışanların İş Doymunu Etkileyen Bireysel Ve Örgütsel Faktörler İle Sonuçlarına İlişkin Kavramsal Bir Değerlendirme", Türk İdare Dergisi, Haziran 467: 31-51.
- Albdour, A. A.; Altarawneh, I. I. 2014, "Employee Engagement and Organizational Commitment: Evidence from Jordan", International Journal Of Business, 19 (2): 193-212.
- Allen, N. J.; Meyer, J. P., 1993, "Organization Commitment: Evidence Of Career Stage Effects?", Journal Of Business Research, 26 (1): 49-61.
- Alparlan, A. M.; Sezgin, O. 2014, "Y Kuşağı Çalışanları İşyerinde Neden Gönüllü Davranışlar Sergiler?", Melikşah Üniversitesi, 2. Örgütsel Davranış Kongresi Bildiriler Kitabı, 7-8 Kasım, Kayseri, s. 841-847.
- Arı, A. 2015, "Beden Eğitimi Ve Spor Yüksekokulu Akademisyenlerinin Örgütsel Adalet Algıları İle Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişki", Yüksek Lisans Tezi, Selçuk Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Spor Yöneticiliği Anabilim Dalı, Konya, s. 93.
- Arslan, A.; Staub, S. 2015, "Kuşak Teorisi Ve İlgili Kavramlar Üzerine Bir Araştırma", Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6 (11), s. 1-24.
- Ayhün Erden, S. 2013, "Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları", Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi, 2 (1), Haziran, s. 93-112.
- Aziri, B. 2011, "Job Satisfaction: A Literature Review", Management Research and Practice, 3 (4): 77-86.
- Bayrak Kök, S. 2006, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılığın İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 20 (1): 291-310.
- Cox, J.; Holloway, M. 2010, "Multi-Generational Team Building In Today's Work Environment", International Handbook of Academic Research And Teaching, Intellectbase International Consortium, Academic Conference, Nashville, TN, May 27-29, Intellectual Perspectives & Multi-Disciplinary Foundations, 10: 61-68.
- Çarıkçı, İ. H. 2000, "Çalışanların İş Tatminlerini Etkileyen Kişisel Özellikler Süpermarket Çalışanları Üzerinde Bir Araştırma", Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, 5 (2): 155-168.
- Çetin Aydın, G.; Başol, O. 2014, "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?", Electronic Journal of Vocational Colleges-December, s. 1-15 (http://www.ejovoc.org/makaleler/aralik_2014/pdf/01.pdf).
- Da Silva, C. R.; Dutra, J. S.; Veloso, E. F. R.; Fischer, A. L.; Trevisan, L. N. 2015, "Generational Perceptions And Their Influences On Organizational Commitment", Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management, 13(1): 5-30.
- Dağdeviren Gözen, E. 2007, "İş Tatmini Ve Örgütsel Bağlılık Sigorta Şirketleri Üzerine Bir Uygulama", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Ankara.
- Gürbüz, S. 2015, "Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?", İş ve İnsan Dergisi, Nisan, 2 (1): 39-57.
- Herley, W. 2009, "Motivating the Generations: Economic and Educational Influences", Journal of Inquiry & Action in Education, 3(1): 1-14.
- Herzberg, F. 1987, "One More Time: How Do You Motivate Employees?" Harvard Business Review, Yeni Baskı Numarası: 87507, Eylül-Ekim, 1987, s. 5-16.
- Judge, T. A.; Klinger, R. 2008, "The Science Of Subjective Well-Being, Job Satisfaction Subjective Well-Being at Work", (Ed.: Michael Eid & Randy J. Larsen), - The Guilford Press: New York: 393-413.
- Karaaslan, S. 2014, "Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması", Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı Ankara.
- Karicioğlu, F.; Türker, E. 2010, "Psikolojik Sözleşme İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Sağlık Çalışanları Üzerine Bir Uygulama", Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 24 (2): 121-140.
- Kaur, K. ; Sandhu, H. S. 2010, "Career Stage Effect on Organizational Commitment: Empirical Evidence from Indian Banking Industry", International Journal of Business and Management, December, 5 (12): 141-152.
- Keleş H. N. 2011, "Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin Belirlenmesine Yönelik Araştırma", Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2): 129-139
- Khanolkar, R. S. 2013, "Influence of Employer Branding on Satisfaction and Commitment of Generation Y Employees", IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM), e-ISSN: 2278-487X, p-ISSN: 2319-7668: 13-18.

- Kian, T. S.; Yusoff, W. F. 2012, "Generation X And Y And Their Work Motivation", Proceedings International Conference of Technology Management Business and Entrepreneurship, Malaysia 18-19 Dec: 396-408.
- Koç, M.; Öztürk, L. 2015, "Örgütsel Adalet Algısında X ve Y Kuşağı Üzerine Bir Araştırma: Kahramanmaraş Örneği", II.Yükseköğretim Stratejileri ve Kurumsal İşbirliği Sempozyumu Bildiri Kitabı, Mersin, 22-24 Ekim, s. 563-568.
- Koç, M.; Öztürk, L.; Yıldırım, A.; Sağtaş, S. 2015, "Y Kuşağının İş Tatmininde Motivasyonun Modellemesi (Kahramanmaraş İlinde Bir Uygulama)", 14. Ulusal İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitabı, Aksaray, 7-9 Mayıs: 492-498.
- Köroğlu, Ö. 2012, "İçsel Ve Dışsal İş Doyum Düzeyleri İle Genel İş Doyum Düzeyi Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi: Turist Rehberleri Üzerinde Bir Araştırma", Doğu Üniversitesi Dergisi, 13 (2), s. 275 – 289.
- Mert, İ. S. 2010, "İş Tatmini Alt Boyutlarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi: Yöneticiler Üzerine Bir Araştırma", Savunma Tıp Dergisi, 9 (2): 117-143.
- Meyer, J.P.; Allen, N.J. 1991, "A Three-Components Conceptualization of Organizational Commitment", Human Resource Management Review, 1 (1): 61-89.
- Öz, Ü. 2015, "Xyz Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi", Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Ankara.
- Öztürk, M. 2013, "Örgütsel Bağlılık Ve Sağlık Çalışanlarının Örgütsel Bağlılık Düzeyleri (Kırklareli Örneği)", Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Ana Bilim Dalı Hastane Ve Sağlık Kurumları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Peitzmeier, T. 2011, "Comparison Study: Generational Perceptions of Competencies of Parks and Recreation Professionals", A Thesis Presented To The Department of Health, Physical Education, Recreation, and Dance In Candidacy For The Degree of Master of Science (Final Thesis), Northwest Missouri State University Maryville, Missouri, July: 47.
- Rajput, N.; Marwah, P.; Balli, R.; Gupta, M. 2012, "Maintaining Gen X-Gen Y: A Study Of Work-Life Balance", An International Multidisciplinary Research Journal, July, 2(7): 1-16.
- Robbins, S. P.; Judge, T. A. 2013, "Örgütsel Davranış", (Çev. İnci Erdem), Nobel Akademik Yayıncılık, 14. Basımdan çeviri-Nisan, Ankara: 666.
- Sönmez H. 2014, "Değişim Yaşanan Örgütlerde İş Tatmini İle Örgütsel Bağlılık İlişkisi", Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Bilimi Ve Organizasyon Bilim Dalı İzmir.
- Torun, Y.; Çetin, C. 2015, "Örgütsel Sizinmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sizinmin Hedefinde Ne Var?", İş ve İnsan Dergisi, Ekim, 2 (2): 137-146.