

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

BEBEK PATLAMASI, X VE Y KUŞAĞI YÖNETİCİLERİN ÖRGÜTSEL BAĞLILIK DÜZEYLERİNİN KAMU VE ÖZEL SEKTÖR FARKLILIKLARINA GÖRE İNCELENMESİ: BİR ARAŞTIRMA*

INVESTIGATION OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT LEVELS OF BABY BOOMERS, X AND Y GENERATION MANAGERS ACCORDING TO PUBLIC AND PRIVATE SECTOR DIFFERENCES: A RESEARCH

Dr. Bahattin AKA¹

ÖZ

Kuşaklararası farklılıkları kavramı, yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık zaman aralıklarında doğmuş, büyümüş ve aynı dönemin sosyal, politik, tarihi ve ekonomik şartlarını birlikte yaşamış, benzer bakış açılarına sahip olmuş insan grupları arasında yaşanan farklı bakış açılarını ifade etmektedir. Günümüz dünyasında birbirlerinden farklı özelliklere sahip beş kuşağın varlığı kabul edilmekte ve bu kuşaklardan üç tanesi aktif olarak iş yaşamında görev yapmaktadır. Bu araştırmanın amacı, Bebek Patlaması, X ve Y kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde, kamu ve özel sektör farklılığının etkili olup olmadığının belirlenmesi ve kuşak yaklaşımının varlığına yönelik bilimsel bir bakış açısı kazandırmaktır. Bu bağlamda; Kasım 2016 ve Şubat 2017 ayları arasında, İzmir ilinde kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren farklı büyüklük ve yapıdaki 35 kuruluştaki çalışan 357 yöneticiye bir anket formu uygulanmıştır. Anket formu, söz konusu örneklem grubun demografik özellikleri ile kuşak farklılıklarına yönelik algılarını ölçmek amacıyla hazırlanan soruların yanında Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılarak hazırlanmıştır. Elde edilen bulgular istatistiksel olarak değerlendirilmiş, kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan yöneticilerin kuşak farklılıklarına bakış açıları ve örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik güçlü ve anlamlı düzeyde bulgular elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı, Örgütsel Bağlılık.

JEL Sınıflandırma Kodları: M1, M12.

ABSTRACT

The concept of generational disparities expresses different perspectives among groups of people who were born and grew up at about twenty five-thirty year intervals and who lived together in the social, political, historical and economic conditions of the same period and had similar perspectives. In today's world, there are five generations with different characteristics, and three of them actively work in business life. The purpose of the research is to determine whether the public and private sector differences are influential in the level of organizational commitment of the Baby Boomer, X and Y generation managers and to give a scientific perspective to the existence of the generation approach. In this content; between November 2016 and February 2017, a questionnaire form is applied to 357 managers working in 35 different institutions of different sizes and structures operating in the public and private sectors in the province of İzmir. The questionnaire is prepared by using the three dimensional

* Bu çalışma "Kamu ve Özel Sektörde Çalışan Yöneticilerin Kuşak Farklılıkları ve Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: İzmir İlinde Bir Araştırma" isimli doktora tezinden üretilmiştir.

¹ İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, bahattinaka@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-9948-2107>

organizational commitment scale developed by Allen and Meyer (1990) as well as the questions prepared to measure perceptions of demographic characteristics and generation differences of the relevant sample group. Findings are statistically evaluated and findings are obtained at a strong and meaningful level regarding the perspectives of managers working in the public and private sector institutions and their level of organizational commitment.

Keywords: Baby Boomer Generation, Generation X, Generation Y, Organizational Commitment.

JEL Classification Codes: M1, M12.

1. GİRİŞ

Bugün günümüz iş dünyasında genel olarak Bebek Patlaması kuşağı, X ve Y kuşağı olmak üzere farklı özelliklere sahip üç kuşak birlikte çalışmaktadırlar. Her kuşağın kendine ait algı düzeyleri, tutum ve inanç farklılıkları kuşaklar arasında farklılıklara ve dolayısıyla çatışmalara yol açmaktadır. Özellikle 1980 ve sonrası doğumlu bireylerin 2000'li yıllardan itibaren örgütlerde yer almaya başlaması ile birlikte kuşaklararası farklılıklar daha da önem kazanmıştır. Ortalama her yirmi beş ve otuz yılda bir doğan her yeni kuşağın ortak istekleri, ihtiyaçları, güdüleri ve eylemleri iş dünyasında belirleyici olmaktadır.

Kuşakların belirlenmesinde, kuşakların içerisinde buldukları dönemin sosyal, ekonomik ve kültürel koşullarının yanında özellikle teknolojiye meydana gelen gelişmeler etkili olmaktadır. Aynı iş ortamında birlikte çalışan farklı kuşak yöneticilerin arasında iş ve yaşama dair farklılıkların olduğu kabul edilmektedir. Bu farklılıklar başta ailede olmak üzere işletmelerde, partilerde ve diğer organizasyonlarda iki veya daha fazla kuşak arasında duygu, çıkar ve amaç ayrılıklarından dolayı görülen anlaşmazlıklar, karşıtlıklar ve uzlaşmazlıklar şeklinde ortaya çıkabilmektedir.

İş yaşamında, örgütün amaç ve hedefleri benimsemiş ve bu amaç ve hedefler doğrultuda daha fazla çaba gösteren, yer aldığı örgütte devam etme isteğini sürdüren, örgütsel bağlılığı yüksek yöneticilerin varlığı her zaman istenen bir durum olmuştur. Çünkü yüksek bağlılık gösteren yöneticilerin problem çözebilen insanlar haline geldiği ve görevlerini yerine getirme ve örgütsel hedeflere ulaşma konularında ekstra çaba gösterdikleri kabul edilmektedir. Bu kapsamda çalışanların örgütlerine olan başta duygusal olmak üzere devam ve normatif bağlılık düzeyleri örgütler için oldukça önemli bir kavram olmuştur.

Bu çalışmanın birinci bölümünde, öncelikle geniş bir literatür çalışması sonrasında kuşak kavramı, teorisi ile kuşak sınıflandırması, ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılık kavramı, sınıflandırılması ve düzeylerine yer verilmiştir. Araştırma bölümünde ise kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kamu ve özel sektör ayrımına göre örgütsel bağlılık düzeylerinin incelenmesi yönelik İzmir ilinde; vergi hizmetleri, eğitim, sağlık, otomotiv, elektronik, tekstil, pazarlama, gıda ve sigorta gibi farklı kamu ve özel sektörlerde veri toplamak suretiyle bir araştırma yapılmıştır.

Günümüz iş dünyasında özel sektörün yanında kamu sektöründe de kurumların performans ve verimliliği açısından, çalışanların işin yürütülmesindeki önemi daha fazla ön plana çıkmaya başlamıştır. Kamu yönetiminde hizmetlerin etkin ve verimli bir şekilde sürdürülebilmesi, ülke ekonomisi için de büyük öneme sahiptir. Bu nedenle kamu sektöründe faaliyet gösteren kurumlarda da insan kaynakları uygulamaları bir gereklilik olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca kamu personel rejiminde değişiklikler, kamu hizmetlerinin çeşitlenmesi ve nitelik değişimi de bu alandaki yönetimin önemini arttırmaktadır (Köse, 2014:3). Gerek özel sektör ve gerekse kamu sektörü olsun örgütlerin ilerlemesinde içerisinde bulunduğu çevrede rekabet edebilecek bir yapıda olabilmelerinde hiç şüphesiz kalifiye olmuş, örgütsel bağlılığı yüksek olan yönetici ve çalışanlarla mümkün olmaktadır. Bu amaçla örgütsel bağlılığı yüksek düzeyde olan yönetici ve çalışanların varlığı örgütler açısından istenen olumlu bir durumdur.

Farklı özelliklere sahip ve aynı örgütte birlikte çalışan kuşakların örgütsel bağlılık düzeylerinin bilinmesi örgütlerin performans ve verimlilikleri açısından önemlidir. Çünkü kuşakları oluşturan farklı yaş grubunda bulunan bireylerin aynı düzeyde örgütsel bağlılık göstermeleri mümkün olmadığından her kuşağın üstün ve zayıf yönlerinin belirlenmesi önemli bir amaç olmaktadır. Bu kapsamda, kamu ve özel sektörde çalışan farklı kuşak yöneticilerin sektör farklılıklarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi amacıyla İzmir ilinde bir araştırma konulu bir çalışma yapılmıştır.

Araştırma Bulguları ve Değerlendirmelerin yapıldığı son kısmında ise, katılımcıların demografik özellikleri, araştırma ölçeğinin geçerlilik ve güvenilirliği kapsamında faktör analizi sonuçları ile tanımlayıcı istatistikleri

verilmiştir. Araştırma sonucunda kamu ve özel sektör kuruluşlarında çalışan yöneticilerin kuşak farklılıklarının varlığına yönelik güçlü ve anlamlı düzeyde bulgular tespit edilmesinin yanında söz konusu yöneticilerin duygusal, devam ve normatif boyutlarındaki örgütsel bağlılıklarında kamu veya özel sektör farklılıkları ile demografik değişkenlerin anlamlı oranda etkili olduğu tespit edilmiştir.

2. LİTERATÜR ÖZETİ

2.1. Kuşak Kavramı, Kuşak teorisi ve Kuşak sınıflandırılması

Her dönemde yaşanan değişimlerden etkilenen bireyler, kendi dönemine ait karakteristik özelliklerine sahip olagelmıştır. Yaşlı kuşakların yerini alan her bir genç kuşak, kendi değer yargıları ve karakteristik özellikleri ile birlikte gelmekte ve farklı genel bakış açıları ile içerisinde buldukları örgütün iklimini değiştirmektedirler (Bennet ve Rademacher, 1997). Kuşak kavramı, günlük dilde “Bizim kuşak”, “Eski kuşak”, “60 kuşağı” (1960’larda yetişenler için) “Yeni kuşak” veya “Kuşak çatışması” gibi birçok ifade ile sıklıkla kullanılmaktadır (Pilcher, 1994). Kuşak kavramı; “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon”, “Aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin oluşturduğu topluluk” olarak tarif edilmektedir (<http://www.tdk.gov.tr>)”.

Kuşaklarla ilgili bir atasözünün de dendiği gibi, “İnsan, içinde yaşadığı çağa babasına benzediğinden daha çok benzemektedir” (Twenge, 2013: 15). Dolayısıyla bireylerin gençlik çağında yaşadıkları önemli ulusal ve uluslararası olaylar ortak bir bilincin ve algının oluşmasına neden olmaktadır. Oluşan ortak bilinç ve algı, gelecekte oluşan davranış, tutum, eğilim ve tercihleri şekillendirmektedir. Dolayısı ile her bir yeni kuşağın sahip oldukları, değerleri, algı, tutum ve davranışları, farklı bakış açıları, güçlü ve zayıf tarafları gibi özellikleri ile farklı karakteristik özelliklere sahip olduğundan kuşaklar arası çatışma ve anlaşmazlıklara sebep olabilmektedir.

Amerikalı aktör ve tarihçi William Strauss ile tarihçi Neil Howe tarafından geliştirilmiş olan (Howe ve Strauss, 1992:67-89) kuşak teorisine göre; belli dönemlerde doğup büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde yer alan bireylerin benzer davranış özellikleri gösterdiği ve her yeni kuşakla bu davranış özelliklerinin değişebildiği öne sürülmektedir (Moss, 2010). Buna göre kuşak teorisi; doğum yılları itibarıyla benzer politik, ekonomik ve sosyal olayları yaşayan, eşsiz değer yargıları ve inanç sistemlerini bünyelerinde geliştiren, birbirine benzer kişilik özellikleri gösteren bireylerden oluşan bir topluluğu ifade etmektedir.

Buna göre kuşak teorisi; belirli zaman aralığında doğan bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin, belirli bir dönemde doğmuş olmalarından kaynaklandığı olgusuna işaret etmektedir. Söz konusu dönem içerisinde toplumda gerçekleşmiş olan olayları; Politik olaylar veya tehditler, sosyo-ekonomik değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hakkında hissedilen düşünceler sayılabilmektedir (Lamm ve Meeks, 2009: 615).

Tablo 1. Çalışmada Kullanılan Kronolojik Kuşak Sınıflandırması Ve Dönemleri

Kuşak Adı	Dönemi
Sessiz Kuşak - Silent Generation, Tradionalists	1925-1945
Bebek Patlaması Kuşağı - Baby Boomers	1946-1964
X Kuşağı - Gen X, Baby Bust	1965-1979
Y Kuşağı - Gen Y, Echo Boom, Next Generation, Milenyum	1980-1999
Z Kuşağı - iGen, Instant Online	2000 ve sonrası

Kaynak: Reeves ve Oh, 2008:296-297; Crumpacker and Crumpacker, 2007: 351; Haerberle ve diğerleri, 2009: 62; Keleş 2011: 131; Kyles, 2005:54; Lancaster ve Stillman, 2002: 59; Senbir, 2004: 22-26; Yelkikalan ve Altın, 2010: 1-2; Kuran, 2014; Kuran, 2015; Türk, 2013; Twenge, 2013.

Kuşakların sınıflandırılması yapılırken kuşakları tam ve kesin çizgilerle ayırmak oldukça güç olmakla birlikte, yetişkin kuşaklardan Sessiz kuşak (Gelenekseller), Bebek Patlaması kuşağı, yeni kuşaklardan X ve Y kuşağının yanında henüz iş hayatına atılmamış Z kuşağı ile birlikte 5 kuşağın varlığı kabul edilmektedir. Türkiye’de yapılan araştırmalarda ise, ülkenin siyasi tarihindeki önemli kırılma noktalarını dikkate alan bir sınıflandırmaya gitmektedir. Ancak, kuşakları sosyolojik, psikolojik ve biyolojik bir çerçevede ele alan sistematik bir kuşak araştırması bulunmamaktadır.

Alan yazında genel olarak kabul edilen kuşaklar, Tablo 1’de belirtildiği gibi; Sessiz kuşak-Silent Generation/Tradionalists (1925-1945), Bebek Patlaması kuşağı-Baby Boomers (1946-1964), X kuşağı (1965-1979), Y kuşağı (1980-1999) ve Z kuşağı (2000 ve sonrası) olarak belirlenmiştir. Bu çalışmada halen iş yaşamında aktif olarak yönetici olarak görev yapan üç kuşağa yer verilmiştir.

2.2. Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı

Bebek Patlaması kuşağı, 2. Dünya Savaşından sonra 1940-1960 yılları arasında doğan yaklaşık bir milyar bebekten dolayı bu isimle anılmıştır (Erden Ayhün, 2013:39). Bu kuşağın en belirgin özellikleri kanaatkâr ve duygusal olmaları, sadakat duyguları yüksek, otoriteye bağlı, gerektiği zaman teknolojiyi kullanan gelenek ve kültürlerine bağlı bir kuşak olmalarıdır (Arslan ve Staub, 2015:6). İş hayatında çok çalışıp az üreten, idealist ve rekabetçi yapıya sahip bu kuşak üyeleri, tek bir yerde uzun süre çalışmış, “çalışmak için yaşamak” felsefesini benimsemiş ve emeklilik sonrası bile çalışmayı sürdüren bir yapıya sahiplerdir (Benlisoy, 2008). İyi yaşam standartlarının ancak çok çalışmakla mümkün olduğunu düşünen bu kuşak temsilcileri, “şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın” düşüncesine sahiplerdir (Acılioğlu, 2015:25). Bebek Patlaması Kuşağı büyük nüfusları, büyük egoları ve işkolik tavırları ile tarihe damgalarını vurmuşlardır.

1965-1979 tarih aralığında doğanların temsil edildiği **X kuşağı**, parlak ve etkileyici iki kuşak olarak kabul edilen Bebek Patlaması ile Y kuşağı arasında ve o kuşak üyelerinin gölgesinde kalmış olmalarından dolayı “Geçiş Kuşağı” olarak adlandırılmışlardır (Erden Ayhün, 2013:100; Senbir, 2004: 24). Bu kuşak üyeleri, bireyciliği ön planda tutan, toplumsal sorunlara duyarlı, mücadeleci, küresel düşünen, işlerine bağlı ancak iş özel yaşam dengesini korumaya özen gösteren, farklı yaşam biçimlerine, kültürel çeşitliliğe hoşgörülü ve garantici bir yapı sergilemektedirler (Erden Ayhün, 2013; Toruntay, 2011; Karaaslan, 2014; Altuntuğ, 2012). Bebek Patlaması kuşağı anne babalarının “Çalışmak için yaşamak” anlayışı, X kuşağı için “yaşamak için çalışmak” anlayışına dönüşmüştür (Özer ve diğerleri, 2014:126). X kuşağı, organizasyon içinde ekip yöneticisi ve aynı zamanda ekip üyesi olmak durumunda kalmışlardır. “Yukarıda bıyık, aşağıda sakal” söyleminin X kuşağının iş hayatındaki karşılığı, “Üstte Bebek Patlaması kuşağı, altta Y kuşağı” şeklinde olmaktadır (Acılioğlu, 2015:26).

Nüfus olarak dünyadaki en kalabalık kuşağı kabul edilen **Y kuşağı**, 1980-2000 arasında doğan “ele avuca sığmaz” (Kuran, 2012) tabiri ile tarif edilen kişileri kapsamaktadır. İsmi, İngilizce’deki “Why” (Neden) kelimesinden alan Y Kuşağı, hayatın her alanını sorgulayan, irdeleyen ve yükümlülükleri eleştiren yapılarından dolayı Why Generation (Neden Kuşağı) ismi ile adlandırılmışlardır. Teknoloji ve bilgi çağında yetişen bu kuşak üyeleri yeniliklere ve değişimlere açık bir yapıdadırlar. Bu kuşak bireyleri, kendilerini “özgür ruhlar” olarak tanımlayan ve yüksek eğitimli özellikleriyle daha önceki kuşaklarda görülmemiş bir çeşitliliğe sahip olmaktadır. İşçimen’e göre (2012:10), sabretmeyi ve beklemeyi bilmeyen Y kuşağı üyeleri, çalışma yaşamında, otoriter hiyerarşik sistemden ziyade demokratik ve herkesin fikirlerini ifade edebildiği iş ortamında çalışmak istemektedirler (Berkup, 2015:102). Bu kuşak üyeleri, elde ettikleri gelirden çok, sosyal yardımlar, esnek çalışma saatleri gibi manevi olarak da onları tatmin edecek faktörlere odaklanmaktadır (Çetin Aydın ve Başol, 2014:4). Yine bu kuşak üyelerinin; kariyer yaşamları boyunca ortalama olarak 10 dan fazla iş değiştirecekleri (Mengi, 2009), iş yaşamında teknolojik becerileri daha kolaylıkla elde edebildikleri (Crumpacker ve Crumpacker, 2007), kendi fikirlerine çok önem verdikleri (Serçemeli ve diğerleri, 2015:264), interneti en önemli iletişim alanı olarak kabul ettikleri (Türk, 2013:20) ve aynı anda birden çok işi yapabildikleri (Lower, 2008) kabul edilmektedir.

2.3. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

Belli tarih aralıklarında doğan bireylerden oluşan kuşaklar ise yetiştikleri sosyal ve kültür ortamının etkisiyle farklı kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Bebek Patlaması kuşağı, yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan dolayı işe bakış açısı olarak; “**çalışmak için yaşamak**” düşüncesini ön planda tutmakla birlikte kariyerlerinde daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine olumlu bakmaktadır (www.kigem.com). Bebek Patlaması kuşağı çalışanlarına nazaran kuruma olan bağlılık derecelerinin daha az olduğu ifade edilen X kuşağı çalışanları ise iş ve yaşam dengesine önem vermekte ve “**yaşamak için çalışmak**” düşüncesinin önemine inanmaktadır (www.kigem.com).

Y kuşağı çalışanları ise, “**önce yaşama daha sonra çalışma**” düşüncesine sahiplerdir (Berkup, 2015). Örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici davranışlar gösteren, sadakat duyguları zayıf, otorite kavramını kabul etmeyen özellikleri ile dikkat çekmektedir. Örgütsel bağlılıkları açısından da kuşaklar arasında belirgin görüş ayrılıkları olduğu ileri sürülmektedir.

Tablo 2. Kuşakların İş Yaşamına Dair Özelliklerinin Karşılaştırılması

İş Değerleri	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
İşe ve İşletmeye Dair Temel Değerleri	<ul style="list-style-type: none">• Çalışmak için yaşama,• İdealist• Başarı,• İşkoliklik,• Hırs,• Otoriteden hoşlanmamak,• Kanaatkâr,• Sadık,• Kararlarında uyumlu.	<ul style="list-style-type: none">• Yaşamak için çalışma,• İş/yaşam dengesi,• Takım çalışması,• Uzun çalışma yerine akıllıca çalışma,• Yapı ve yönlendirilme isteği,• Şüphencilik,• Kuralları sevmemek,• İş motivasyonları yüksek.	<ul style="list-style-type: none">• Önce yaşama daha sonra çalışma,• Mali başarı,• Özgüvenli ama takım odaklı,• Eğlenerek çok çalışma,• Çoklu görevler,• Girişimcilik,• Farklılıklara karşı tolerans,• İleri düzey düşünebilir,• Hızlı adaptasyon.
Örgütsel Bağlılık	<ul style="list-style-type: none">• Kariyerine sadakat.	<ul style="list-style-type: none">• İlişkilere sadakat.	<ul style="list-style-type: none">• Kendine ve ilişkilere sadakat,
İş Değiştirmeye Dair Özellikleri	<ul style="list-style-type: none">• İlerleme yoksa iş değiştirme isteği,• İş değiştirme halinde hızlı arkada bırakma.	<ul style="list-style-type: none">• Gerekiyse iş değiştirme,• Hislerini takip etme.	<ul style="list-style-type: none">• İş değiştirme beklenen bir olay.
Güçlü Noktaları	<ul style="list-style-type: none">• Takım çalışması, bağlılık.	<ul style="list-style-type: none">• Uyumluluk, uzlaşma, bilgi teknolojileri bilgisi.	<ul style="list-style-type: none">• Aynı anda çok iş yapma, teknoloji becerisi.

Kaynak: Robbins ve Judge, 2013:148; Öz, 2015:14-17; Berkup, 2015:115; Zemke ve diğerleri, 2000: 94-98; Kuyucu, 2014:58.

Bu tabloda kuşakların iş yaşamına dair özellikleri tek bir tabloda gösterilerek kuşaklara dair karşılaştırma ve değerlendirmeler yapılabilmesi amaçlanmıştır.

2.3. Örgütsel Bağlılığın Tanımı ve Önemi

Örgütsel bağlılık; Bir çalışanın kendini belirli bir örgütle ve onun amaçlarıyla özdeşleştirme ve onun üyesi olarak kalma isteğinin derecesi (Robbins ve Judge, 2013:77), örgüt adına yüksek düzeylerde çaba göstermek veya örgütün amaç ve değerlerine kesin bir inançla kabul etmek suretiyle örgütün tüm etkinliği, çıkarı ve başarısı ile bütünleşmedir (İbicioğlu, 2000: 13). Örgütün üyesi olarak kalma ve örgüt için yüksek çaba harcama isteğinin yanında örgütün amaç ve değerlerine inanma unsurlarından oluşan bir bütündür (Dubin ve diğerleri, 1975:411). Dolayısıyla örgütsel bağlılık, zorlama olmaksızın, gönüllü ve bireysel bir algılamadır (Bakan, 2011:8). Bireyin örgüte olan bağının gücünü (Wahn, 1998:256), ifade eden örgütsel bağlılık, çalışanların görev yaptığı örgüt ile özdeşleşerek, örgütün amaç, hedef ve değerlerini benimsemesi, örgütsel kazançlar için çaba göstermesi ve örgütte kalmayı sürdürme isteğinin ölçüsü olarak da tanımlanabilir.

Çalışanın görev yaptığı örgüte karşı hissettiği bağın gücünü ifade eden örgütsel bağlılık kavramı, örgütlerin mevcudiyetini devam ettirebilmeleri için öncelikli konu olmaktadır. Örgütsel bağlılığı yüksek olan çalışanlar daha uyumlu, daha doyumlu, daha üretken olmakta, daha yüksek derecede sadakat ve sorumluluk duygusu içinde çalışmakta, örgütte daha az maliyete neden olmaktadır (Bayram, 2005:126). Örgütsel bağlılığa sahip çalışanlardan oluşan örgütlerde, performansın yükselmesi ile birlikte personel devrinde azalmalar yaşanmaktadır. Ayrıca örgütsel bağlılığa sahip çalışanlara sahip örgütlerde işe devamsızlıklar, işi geciktirme veya işe geç kalma oranlarında azalma görülmesinin yanında müşterilerin memnuniyeti de aynı oranda artacaktır (Köse, 2014:50). Örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların performans, motivasyon ve iş tatminleri yüksek olacağından insan kaynakları yönetiminin işlerini kolaylaştıracak ve örgütsel devamlılığı sağlaması nedeniyle örgütsel bağlılık örgüt tarafından değerli görülecektir (Ersoy ve Bayraktaroglu, 2012:3).

Örgütsel bağlılık konusunda yapılan farklı araştırmalarda, örgütsel bağlılıkla iş performansı, örgütsel uyum, verimlilik, kalite ve iş tatmini arasında olumlu ilişki görülmüştür (Atak, 2009: 85). Özellikle örgütsel bağlılığın boyutlarından birincisi olan duygusal bağlılıkla, örgütsel başarıyı ve performansı etkileyen unsurlar arasında güçlü bir ilişki bulunmuştur (İşcan ve Naktiyok, 2005:108). Bütün bunlar örgütsel bağlılığın, amaç ve hedeflerini rakiplerine göre daha hızlı ve ekonomik şartlarda gerçekleştirmek isteyen örgütleri için ne derece önemli olduğunu göstermektedir.

2.4. Örgütsel Bağlılığın Sınıflandırılması ve düzeyleri

Örgütsel bağlılık yazını incelendiğinde, örgütsel bağlılığın nasıl geliştiği konusunda iki farklı görüş dikkat çekmektedir. Mowday ve diğerleri (1982) bu görüşleri temel alarak örgütsel bağlılığı, tutumsal bağlılık (attitudinal commitment) ve davranışsal bağlılık (behavioural commitment) olmak üzere iki boyutta ele almışlardır. Bu

araştırmalara göre; örgütsel davranışçı araştırmacıların tutumsal bağlılık üzerinde, sosyal psikologların ise daha çok davranışsal bağlılık üzerinde yoğunlaştıkları görülmektedir (İnce ve Gül, 2005:26).

Meyer ve Allen (1984;1991) ise, örgütsel bağlılığın psikolojik bir kavram olduğunu ve üç ana boyutta incelenmesi gerektiğini belirtmişlerdir (Polatçı ve diğerleri, 2014:282). İlk olarak Meyer ve Allen tarafından geliştirilmiş olan ve günümüzde örgütsel bağlılık araştırmalarında sıklıkla kullanılmakta olan bu boyutlar; örgüte tutumsal anlamda bağlılık göstermek duygusal bağlılık (*attitudinal commitment*), örgütten ayrılmanın ortaya çıkaracağı maliyet devam bağlılığı (*continuance commotment*), ve örgütte kalmaya yönelik ahlaki sorumluluk duygusu normatif bağlılık (*normative commitment*) olarak ifade etmişlerdir (Bakan, 2011:75). Bu boyutlar örgütsel bağlılığın farklı türleri olmayıp örgütsel bağlılığı meydana getiren bileşenler olarak kabul edilmiştir (Meyer ve Allen, 1991). Bu durum ise, bir çalışanın örgüte bağlılığının tek boyutta veya farklı boyuttaki bileşenlerin aynı derecede oluşmasıyla meydana gelmediğini, söz konusu bileşenlerin farklı derecelerdeki birleşiminden meydana geldiğini göstermektedir.

Allen ve Meyer'in üç boyutlu bağlılık yaklaşımı genel olarak değerlendirildiğinde (Güney, 2011:289),

- Duygusal bağlılık; örgüte devamlılıkta çalışanların içten gelerek istedikleri için,
- Devam bağlılığı; çalışanların üyeliğin devamına ihtiyaç duydukları için,
- Normatif bağlılık ise; çalışanların örgüte karşı yükümlülük hissettikleri için ve yaptıklarının doğru olduğuna inandıkları için oluşan bir bağlılık türü olmaktadır.

Allen ve Meyer'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımında modelinin, temel olarak çalışanların örgüte karşı olan psikolojik durumlarını, çalışan ve örgüt arasındaki çıkar ilişkisini ve örgütte devamlılığı yansıtan ve birbiri ile ilişkili boyutlardan oluştuğu ifade edilebilir.

Örgütsel bağlılığın düzeyleri ise yüksek, ılımlı ve düşük olmak üzere üç şekilde gerçekleşmektedir (Güney, 2001; Randall, 1987; Varoğlu, 1993; Balay, 2014; Bayram, 2005; Çoban, 2010; Bakır, 2013). Çalışanların yüksek düzeyli örgütsel bağlılığının olumlu sonuçları arasında; çalışanın uzun süre örgütte kalması, işi bırakma düzeyinde azalma, düşük personel devri ve yüksek iş doyumu (Sığı, 2007:265) gerçekleşirken, çalışanların düşük düzeyli örgütsel bağlılığı, iş değiştirme ve devamsızlık gibi (Balay, 2014:83) olumsuz sonuçları bulunmaktadır.

Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlar; işin kendisinden, örgütteki geleceklerinden, denetimden, iş arkadaşlarından doyumları yüksektir. Bu kişilerin örgütten ayrılmaları; mutsuzluk, hayal kırıklığı, örgüt amaç ve kültürünün değişmesi, işten doyumunsuzluk ve az ödülleniş veya mahrum bırakılmış hissine kapılmaları durumlarında gerçekleşmektedir (Çoban, 2010:55). Yüksek örgütsel bağlılığın olumlu sonuçları ile birlikte olumsuz olabilecek sonuçları da bulunmaktadır. Bu bağlılık düzeyi bazen, çalışanın gelişmesini ve hareketlilik fırsatlarını sınırlamaktadır. Bu durum, aynı zamanda yaratıcılığı ve yenileşmeyi bastırmakta, gelişmeye karşı direnç oluşturmaktadır (Bayram, 2005:136). Yüksek bağlılık düzeyi, bazen de yaratıcılığın yok olması, iş dışı ilişkilerde fazla stres ve gerilim, zorlamayla sağlanan uyum, insan kaynaklarının etkisiz kullanımı gibi olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir (Çoban, 2010:55). Yüksek örgütsel bağlılığa sahip çalışanlarda akran dayanışması yoktur ya da çok az bulunmaktadır (Bakır, 2013:62). Değişmeye karşı direnç gösteren çalışanların toplumsal ve aile ilişkilerinde stres ve gerilim üst düzeydedir (Balay, 2014: 91-92).

3. ARAŞTIRMA

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı, İzmir ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde çalışan farklı kuşak yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin belirlenmesinde kamu ve özel sektör farklılığının etkisinin olup olmadığının araştırılmasıdır. Bu amaca yönelik olarak öncelikle kuşak kavramı ve kuşak teorisi ele alınmış daha sonra ise kuşak farklılığını oluşturan unsurlar ele alınarak, iş yaşamında kuşakların sınıflandırılması ve özellikleri belirlenerek kuşak farklılıkları ortaya konulmuştur. Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel bağlılığın kavramı, önemi ve sınıflandırması ile örgütsel bağlılık düzeyleri ele alınmıştır. Çalışmanın araştırma aşaması olan üçüncü bölümünde ise İzmir ilinde 10 kamu sektörü, 25 da özel sektör olmak üzere 35 kurum ve kuruluşta, toplam 357 yönetici üzerinde kuşak farklılıklarına göre örgütsel bağlılık düzeyleri belirlemeye yönelik bir araştırma yapılmıştır. Bu amaçla araştırmanın kapsamını; Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı ve iş yaşamına en son katılan Y kuşağı yöneticileri oluşturmaktadır.

3.2. Veri Toplama Araçları

Araştırma amacına yönelik olarak 27 soru ve iki bölümden oluşan bir anket formu kullanılmıştır. Anketin birinci bölümünde farklı kuşak yöneticilerin yaş, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, çalışılan sektör, görevli pozisyon, toplam görev süresi ve gelir durumu gibi demografik özellikleri belirlemeye yönelik 9 adet soru sorulmuştur. Anketin ikinci bölümü “örgütsel bağlılık” düzeyini ölçmeye yöneliktir. Örneklemin örgütsel bağlılık düzeyini belirlemek için kullanılan örgütsel bağlılık ölçeği, Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeği (Organizational Commitment Questionere; OCQ) anketinden uyarlanmıştır. Ölçeğin alt boyutlarına ilişkin Cronbach Alfa güvenilirlik katsayıları duygusal bağlılık için 0.88, devam bağlılığı için 0.80 ve normatif bağlılık için 0.84 olarak bulunmuştur.

Anket uygulamasında 18 soru ile kullanılan “Örgütsel Bağlılık” ölçeği uygulama sonrasında faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi sonrasında, 18 ifadeli “Örgütsel Bağlılık” ölçeğindeki Normatif 3 ve 4. ifadeleri normatif bağlılık faktörünün yanında duygusal bağlılığa yüklendiğinden ölçek maddelerinde çıkarılmıştır. Buna göre; örgütsel bağlılık ölçeğindeki 2 ifade elenmiş, geriye kalan 16 ifadeden 6’sı “duygusal bağlılık”, 6’sı “devam bağlılığı”, 4’ü “normatif bağlılık” olmak üzere 3 faktörde toplanmıştır. Sözü edilen 3 faktör “Örgütsel Bağlılık” değişkenindeki toplam varyansın % 61,269’unu açıklamaktadır.

3.3. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırma verileri anket tekniği ile, halen kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren 35 farklı kurum ve kuruluş da görev yapan farklı kuşaklara mensup toplam 357 yöneticiden elde edilmiştir. Anketler, mesai saatleri içerisinde yüz yüze anket yöntemi kullanılarak uygulanmıştır. Veri toplama aracı olarak kullanılan ankette, farklı kuşakların Meyer ve Allen’in örgütsel bağlılık sınıflandırmasına esas olan; duygusal, devam ve normatif bağlılık düzeylerini ortaya koymaya yarayan beşli Likert ölçeği sistemi kullanılmıştır.

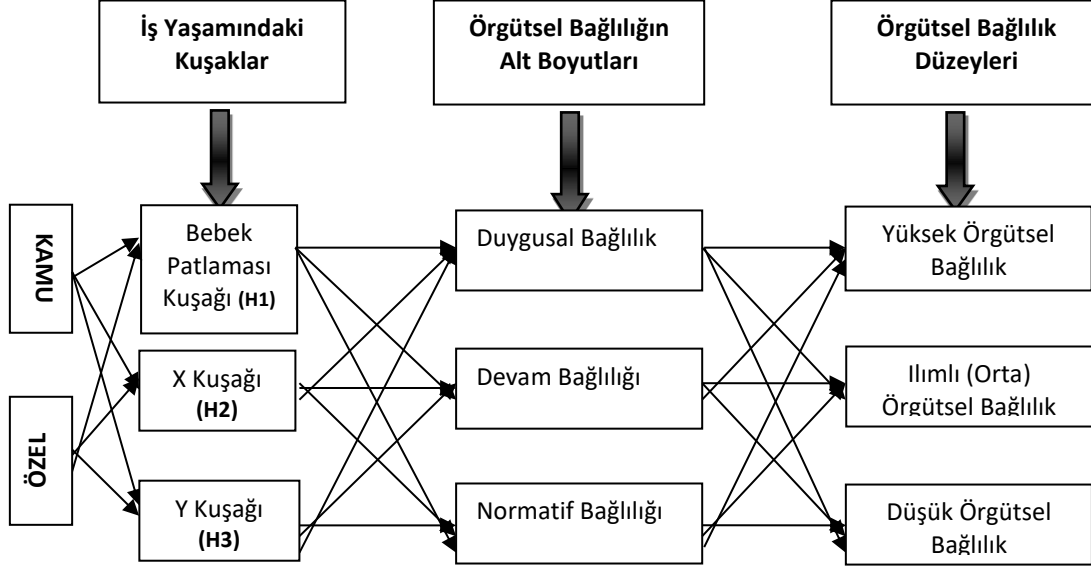
Araştırmanın verileri, Kasım 2016 ve Şubat 2017 tarihleri arasında elde edilmiş, Sosyal Bilimler İçin İstatistiksel Program (SPSS) ile analizleri yapılmış ve hipotezler test edilmiştir. Kamu ve özel sektörlere göre farklılıkların ortaya konulduğu verilerin analizinde faktör analizi, evren ortalamasına dayalı t testi ve bağımsız iki örnek t testi yapılmıştır.

3.4. Araştırmanın Teorik Modeli

Araştırmanın teorik modeli, farklı kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından kamu ve özel sektör farklılığının etkileri olduğu varsayımı üzerine kurulmuştur. Şekil 1. de oluşturulan teorik modele göre; Kamu ve özel sektöründeki halen iş yaşamında, Bebek Patlaması kuşağı, X ve Y kuşağı olmak üzere birbirinden farklı iş değerlerine sahip üç kuşak aynı anda birlikte çalışmaktadırlar. Karakteristik özellikleri başta olmak üzere iş ve örgütlere bakış açılarında farklılıklar bulunan bu üç kuşak, örgütsel bağlılık ve örgütsel bağlılığın alt boyutları olan duygusal, devam ve normatif bağlılık boyutları ile yüksek, orta ve düşük düzeyde olmak üzere farklı şekillerde ilişki içerisinde olabilmektedirler.

Örgütler açısından örgütsel bağlılığın asıl önemi “sonuçları” bakımından anlam kazandığından yola çıkılarak örgütsel bağlılıkla ilgili yapılan araştırmalarda, örgütsel bağlılığın bağımsız bir değişken olarak; iş stresi, performans, devamsızlık, işe geç kalma, işten ayrılma niyeti ve personel devir oranı üzerinde etkili olduğu ileri sürülmüştür. Bu kapsamda yüksek, orta ve düşük örgütsel bağlılık düzeylerine sahip kuşakların iş ve çalışma hayatlarında başta işe devam veya devamsızlık olmak üzere örgütsel bağlılığı doğrudan ilgilendiren sonuçlar elde edilmiştir.

Şekil 1. Araştırmanın Teorik Modeli



3.5. Araştırmanın Hipotezleri

Günümüz örgütlerinde artık üç ayrı kuşağın birlikte çalışmaya başladığı düşünüldüğünde araştırma konusunun önemi daha da artmaktadır. Farklı özellikler gösteren bu gruplar ile örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve özel sektör organizasyonlarına göre farklılık gösterip göstermediği araştırmamızın ana hipotezini oluşturmuştur. Bu çerçevede, teorik bölümlerde ortaya konan bilgiler ve araştırma amaçları doğrultusunda araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur.

H1: Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H2: Kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

H3: Kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.

4. ARAŞTIRMA BULGULARI

4.1. Sosyo-Demografik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında; kamu ve özel kesimde görev yapan yöneticilerin demografik özellikleri ile diğer bilgilerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir. Araştırmaya katılan yöneticilerin yaş aralıkları kuşak sınıflandırmasına göre tasnif edildiğinde, katılımcıların % 42,0'sini Y kuşağı (150 kişi), % 44,8'ini X kuşağı (160 kişi) ve %13,2'sini ise Bebek Patlaması kuşağı (47 kişi) oluşturmaktadır. Türkiye'deki kuşakların yaş aralığı ve nüfusa oranları dikkate alındığında, araştırmaya katılan yöneticilerin kuşaklara göre dengeli bir dağılım sergiledikleri görülmektedir.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özelliklerine İlişkin Frekans Dağılımları

Değişkenler	Özellikler	Sayı (n)	Yüzde (%)
Kuşak Grubu	Y kuşağı	150	42,0
	X kuşağı	160	44,8
	Bebek Patlaması kuşağı	47	13,2
Cinsiyet	Kadın	171	47,9
	Erkek	186	52,1
Medeni Durum	Evli	245	68,6
	Bekâr	112	31,4
Eğitim Düzeyi	Orta Öğretim	67	18,8
	Ön Lisans	29	8,1
	Üniversite	192	53,8
	Lisansüstü	69	19,3
Sektör Grubu	Kamu	188	52,7
	Özel	169	47,3
Yönetim Düzeyi	Üst Düzey Yönetici	22	6,2
	Orta Düzey Yönetici	87	24,4
	Alt Düzey Yönetici	248	69,5
Hizmet Süresi	1_6 yıl	103	28,9
	7_14 yıl	91	25,5
	15_20 yıl	67	18,8
	21 ve üzeri	96	26,9
Gelir Düzeyi	Yeterli	117	32,8
	Kısmen Yeterli	185	51,8
	Yetersiz	55	15,4

4.2. Ölçüm Aracının Güvenirliği

Ölçüm aracının güvenilirliğine ilişkin öncelikle ölçek ifadelerin tamamı üzerinden bakılmış ve güvenilirliğine yönelik Cronbach Alpha katsayısı 0,839 olarak hesaplanmıştır (Tablo 4). Elde edilen bu oran (0,839), 18 soruluk ölçüm aracının yüksek derecede güvenilir olduğunu göstermektedir. Likert sistemine uygun olan örgütsel bağlılık ölçeğinin ortalaması (Grand Mean): 3,26 olarak tespit edilmiştir (Tablo 6). Bu oran, katılımcıların ölçek sorularına katılma düzeyinin “kısmen/orta düzeyde katılıyorum” boyutunda olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Cronbach Alfa Değer Tablosu (Reliability Statistics)

	Cronbach Alpha	Standardize Edilmiş Cronbach Alpha	Madde Sayısı
Örgütsel Bağlılık	,839	,843	18

Örgütsel bağlılık ölçek maddelerinin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Tablo 5’de gösterilen, Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçütü ve araştırma verilerinden anlamlı faktörler çıkabileceğini gösteren Bartlett’s testi derecelerine bakılmıştır. KMO testi sonucu 0.911 çıkmıştır. Bu değer verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermektedir. Elde edilen Bartlett’s testi değeri de, p=000 anlamlılık düzeyinde geçerli olup ana kütle içindeki maddeler arasında bir ilişkinin var olduğunu göstermektedir.

Tablo 5. KMO Ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,911
Bartlett Testi	Ki-Kare	3296,418
	Sd	153
	Sig.	,000

KMO oranının yüksek çıkması sonrasında 18 soru ile uygulanan “Örgütsel bağlılık” ölçeği faktör analizine tabi tutulmuştur. Yapılan faktör analizi ile analizin uyum indeksleri incelenerek geçerliliği azaltan bazı sorular çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Yapılan analiz sonucunda, 18 soruluk “Örgütsel Bağlılık” ölçeğindeki Normatif 3 (Şu anda bulunduğum kurum bağlılığımı hak ediyor.) ve Normatif 4 (Şu anda çalıştığım kuruma çok şey

borçluyum.) soruları, normatif bağlılık faktörünün yanında duygusal bağlılık faktörüne yüklendiğinden bu iki ifade ölçek maddelerinde çıkarılmıştır.

Birden fazla faktöre yüklenme yapan 2 ifade çıkarılmasından sonra geriye kalan 16 ifadeden 6'sı “duygusal bağlılık”, 6'sı “devam bağlılığı” ve 4'ü de “normatif bağlılık” olmak üzere 3 faktörde toplandığı tespit edilmiştir. Ayrıca yapılan tekrar analiz sonucunda yeni Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri: 0,887 olarak ölçülmüştür.

Tablo 6. Faktör Analizi Sonuçları

İfadeler	Faktör_1 Duygusal Bağlılık	Faktör_2 Devam Bağlılığı	Faktör_3 Normatif bağlılık
Duygusal_3	,851		
Duygusal_4	,821		
Duygusal_5	,805		
Duygusal_2	,750		
Duygusal_1	,689		
Duygusal_6	,671		
Devam_3		,817	
Devam_5		,759	
Devam_4		,754	
Devam_1		,724	
Devam_2		,647	
Devam_6		,598	
Normatif_6			,819
Normatif_2			,742
Normatif_1			,742
Normatif_5			,722
Açıklanan Varyansın	34,852	18,018	8,399
Güvenilirlik	,886	,782	,845
Ortalama (Grand Mean)	3,6550	2,9528	3,0959

Extraction Method: Principal Component Analysis. **Rotation Method:** Varimax with Kaiser Normalization.

Örgütsel bağlılık ölçeğinde **birinci faktör** örgütle özdeşleşmeyi, örgüte ait olduğunu hissetmeyi ifade eden *duygusal bağlılığı* temsil etmektedir. Duygusal bağlılık faktörü 6 maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.671 ile 0.877 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın % 34,852'sini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği yüksek derecede güvenilirdir ($\alpha=0,886$) ve ortalaması 3,65 tir. Bu verilere göre katılımcılar örgütlerine karşı duygusal bağlılıkları konusunda “katılıyorum” düzeyinde olumlu görüş bildirmişlerdir.

İkinci faktör, örgütten ayrılmanın getireceği yüksek maliyetleri göze alamamayı gerektiren *devam bağlılığını* temsil etmektedir. Devam bağlılığı faktörü 6 maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.598 ile 0.817 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın % 18,018'ini açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği oldukça yüksektir ($\alpha=0,782$) ve ortalaması 2,95 tir. Bu verilere göre katılımcılar örgütlerine karşı devam bağlılıkları konusunda “kısmen/orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde genel olarak olumlu tutuma sahiplerdir. Faktör analizi neticesinde ulaşılan maddelerin faktör yükleri, faktörlere verilen isimler, faktörlerin güvenilirlikleri ve ortalamaları ile açıklanan varyanslara ilişkin değerler Tablo 6'da gösterilmiştir.

Üçüncü faktör ise, örgütte kalma ile ilgili sorumluluk ve zorunluluk hissetmeyi ifade eden *normatif bağlılığı* temsil etmektedir. Normatif bağlılık faktörü 4 maddeden oluşmakta ve maddelerin faktör yük değerleri 0.722 ile 0.819 arasında değişmektedir. Bu faktör toplam varyansın % 8,399'unu açıklamaktadır. Faktörün güvenilirliği oldukça yüksektir ($\alpha=0,845$) ve ortalaması 3,09 dur. Bu verilere göre katılımcılar örgütlerine karşı normatif bağlılıkları konusunda “kısmen/orta düzeyde katılıyorum” düzeyinde genel olarak olumlu görüş bildirmişlerdir. Açıklanan varyansın yüksek olması, ilgili kavram ya da yapının o denli iyi ölçüldüğünün bir göstergesi olarak kabul edilmekle birlikte analize dâhil edilen değişkenlerle ilgili toplam varyansın 2/3'ü kadar miktarının kapsadığı faktör sayısı önemli faktör sayısı olarak kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2011:125). Sözü edilen 3 faktör “Örgütsel Bağlılık” değişkenindeki toplam varyansın % 61,269'unu açıklamaktadır. Bu durum, ölçek maddelerinin ölçeği iyi düzeyde açıkladığını göstermektedir.

4.3. Bebek Patlaması, X Ve Y Kuşaklarının Sektör Farklılıklarına Göre Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinde sektör farklılıklarına göre farklılık olup olmadığı her üç kuşak sınıflandırmasına göre ayrı ayrı araştırılmıştır. Bu amaçla öncelikle **Bebek Patlaması kuşağı** yöneticilerine yönelik olarak: H_1 = “Kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi belirlenmiştir. Sektör farklılıklarına göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik bulgular elde etmek ve araştırma hipotezinin test edilmesi amacıyla Bağımsız iki örnek T testi uygulanmıştır.

Tablo 7. Bebek Patlaması Kuşağı Yöneticilerin Sektör Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

Bebek Patlaması Kuşağı		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	p	t	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık (2-yönlü)	Ort. fark	Std.hata farkı	%95 farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Duyg. Bağ.	Varyanslar eşit	1,522	,224	-1,83	45	,073	-,61	,33	-1,28	,05
	Varyanslar eşit değil			-2,25	16,36	,038	-,61	,27	-1,18	-,03
Devam Bağ.	Varyanslar eşit	,328	,570	,42	45	,671	,14	,33	-,52	,80
	Varyanslar eşit değil			,38	10,87	,707	,14	,36	-,66	,95
Norm. Bağ.	Varyanslar eşit	2,247	,141	-1,21	45	,229	-,51	,42	-1,37	,33
	Varyanslar eşit değil			-1,36	13,93	,196	-,51	,38	-1,33	,30

(p<,05)

Test uygulanırken öncelikle Levene testine göre varyansları eşit olup olmadığına bakılmıştır. Buna göre, iki örnek varyansları **Levene testi** sonucuna göre Anlamlılık (Sig.) değerleri (p= ,224; ,570; ,141) 0,05'den büyük olduğu için varyansların türdeş olduğu belirlenmiş (p>0,05) ve varyansların eşit olduğu varsayımına göre Bağımsız iki örnek t testi sonuçları kullanılmıştır. Bağımsız iki örnek t testi tablosuna göre, anlamlılık (2-yönlü) sütunundaki değerlerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık boyutları için 0,05'den büyük (p...>0,05) olduğundan araştırmanın H_1 hipotezi **Kabul Edilmemiştir**.

X kuşağı yöneticilerin sektör farklılığına göre örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik olarak: H_2 = “Kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi belirlenmiştir. Sektör farklılıklarına göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik bulgular elde etmek ve araştırma hipotezinin test edilmesi amacıyla Bağımsız iki örnek T testi uygulanmıştır. Test uygulanırken Levene testine göre varyansların eşit olup olmadığına bakılmış, test sonucuna göre Anlamlılık (Sig.) değerleri (p= ,152; ,533; ,893) 0,05'den büyük olduğu için (p>0,05) varyansların türdeş olduğu belirlenmiştir (Tablo 8).

Bağımsız iki örnek t testi tablosuna göre; anlamlılık (2-yönlü) sütunundaki değerlerin duygusal ve devam örgütsel bağlılık boyutları için 0,05'den büyük (p>0,05) olduğu, normatif örgütsel bağlılık boyutunda ise 0,05'den küçük (p<alfa 0,05) olduğundan araştırmanın dördüncü H_2 hipotezi **Kabul** edilmiştir. Buna göre, % 95 olasılıkla sektör farklılıkları değişkeninin, araştırmaya katılan kamu ve özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından normatif bağlılık boyutunda (t=-,477; p=,014) anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir (Tablo 8). Buna karşın, X kuşağı yöneticilerin duygusal ve devam örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından sektör farklılığının anlamlı farklılıklar içermediği belirlenmiştir.

Tablo 8. X Kuşağı Yöneticilerin Sektör Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

X Kuşağı		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	P	t	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık (2-yönlü)	Ort. fark	Std.hata farkı	%95 farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Duyg. Bağ.	Varyanslar eşit	,077	,152	-1,02	158	,305	-,15	,15	-,45	,14
	Varyanslar eşit değil			-1,03	156,75	,304	-,15	,14	-,45	,14
Devam Bağ.	Varyanslar eşit	,533	,467	1,48	158	,139	,20	,13	-,06	,48
	Varyanslar eşit değil			1,48	156,33	,140	,20	,13	-,06	,48
Norm. Bağ.	Varyanslar eşit	,018	,893	-4,77	158	,014	-,41	,16	-,73	-,08
	Varyanslar eşit değil			-2,47	157,91	,014	-,41	,16	-,73	-,08

(p<.05)

Sektör farklılığına göre, X kuşağı yöneticilerin normatif bağlılık boyutunda farklılığın hangi yönde oluştuğu belirlemek için Bağımsız iki örnek T testi grup istatistiklerine bakılmıştır. X kuşağı yöneticilerin ortalama puanları dikkate alındığında; normatif bağlılık boyutunda özel sektörde çalışan yöneticilerin (\bar{x} :3,3718) kamu sektör yöneticilerine (\bar{x} : 2,9604) göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 9).

Tablo 9. Sektör Farklılıklarına Göre X Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık T-Testi Grup İstatistikleri

	Sektör	n	Ort.	ss	Ortalamanın Std. Hatası
Duygusal Bağlılık	Kamu	82	3,5549	1,01229	,11179
	Özel	78	3,7094	,88005	,09965
Devam Bağlılık	Kamu	82	3,0346	,85976	,09494
	Özel	78	2,8269	,90670	,10266
Normatif Bağlılık	Kamu	82	2,9604	1,06391	,11749
	Özel	78	3,3718	1,03568	,11727

Y kuşağı yöneticilerin sektör farklılığına göre örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik olarak: H_3 = “Kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeyleri sektör farklılıklarına göre anlamlı farklılık göstermektedir.” hipotezi belirlenmiştir. Sektör farklılıklarına göre yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerine yönelik bulgular elde etmek ve araştırma hipotezinin test edilmesi amacıyla Bağımsız iki örnek T testi uygulanmıştır. Test uygulanırken Levene testine göre varyansların eşit olup olmadığına bakılmış, test sonucuna göre Anlamlılık (Sig.) değerleri her üç boyutunda da (p= ,300; ,897; ,462) 0,05'den büyük olduğu için (p>0,05) varyansların eşit olduğu belirlenmiştir (Tablo 10).

Bağımsız iki örnek t testi tablosuna göre; anlamlılık (2-yönlü) sütunundaki değerlerin duygusal ve normatif örgütsel bağlılık boyutları için 0,05'den büyük (p>0,05) olduğu, devam örgütsel bağlılık boyutunda ise 0,05'den küçük (p<0,05) olduğu tespit edilmiştir.

Bu sonuca göre, araştırmanın H_3 hipotezi **Kabul** edilmiş olup, % 95 olasılıkla sektör farklılıkları değişkeninin, araştırmaya katılan kamu ve özel sektörde çalışan Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından devam bağlılık boyutlarında (t=1,80; p=,047) anlamlı farklılıklar olduğu belirlenmiştir (Tablo 10). Buna karşın, Y kuşağı yöneticilerin duygusal ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından sektör farklılığının anlamlı farklılıklar içermediği belirlenmiştir.

Tablo 10. Y Kuşağı Yöneticilerin Sektör Farklılıkları Ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerine Yönelik Bağımsız İki Örnek T-Testi Sonuçları

Y Kuşağı		Varyansların eşitliği için Levene testi		Ortalamaların eşitliği için t-testi						
		F	P	t	Serbestlik derecesi (df)	Anlamlılık (2-yönlü)	Ort. fark	Std.hata farkı	%95 farkın güven aralığı	
									Alt	Üst
Duyg. Bağ.	Varyanslar eşit	,081	,300	-1,16	148	,245	-,16	,14	-,45	,11
	Varyanslar eşit değil			-1,15	136,18	,250	-,16	,14	-,45	,12
Devam Bağ.	Varyanslar eşit	,017	,897	1,80	148	,047	,24	,13	-,02	,51
	Varyanslar eşit değil			1,80	143,51	,046	,24	,13	-,02	,51
Norm. Bağ.	Varyanslar eşit	,543	,462	-,46	148	,644	-,07	,16	-,41	,25
	Varyanslar eşit değil			-,46	138,79	,646	-,07	,16	-,41	,25

(p<.05)

Sektör farklılığına göre, Y kuşağı yöneticilerin devam bağlılık boyutunda farklılığın hangi yönde olduğu belirlemek için Bağımsız iki örnek T testi grup istatistiklerine bakılmıştır. Y kuşağı yöneticilerin ortalama puanları dikkate alındığında; devam bağlılık boyutunda **kamu sektöründe** çalışan yöneticilerin (\bar{x} :3,0392) özel sektör yöneticilerine (\bar{x} :2,7947) göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir (Tablo 11).

Tablo 11. Sektör Farklılıklarına Göre Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık T-Testi Grup İstatistikleri

	Sektör	n	Ort.	ss	Ortalamanın Std. Hatası
Duygusal Bağlılık	Kamu	68	3,5490	,93133	,11294
	Özel	82	3,7175	,83629	,09235
Devam Bağlılık	Kamu	68	3,0392	,82162	,09964
	Özel	82	2,7947	,83160	,09184
Normatif Bağlılık	Kamu	68	2,9890	1,06718	,12941
	Özel	82	3,0671	,99540	,10992

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

M.Ö. 3500 - M.Ö. 2000 yılları arasında yazıldığı düşünülen Sümerler'in çivi yazıtlarında yazılan; "Şu gençliğin hali ne olacak?" sözü (Önder, 2012:4), ile başlayan kendisinden sonra gelen kuşağa yapılan eleştirel yaklaşım, tarih boyunca varlığını devam ettirmiş ve kuşaklar arasında davranış ve bakış açılarında farklılıklar olduğu kabul edilmiştir. 1850'li yıllarda ortaya konulan kuşak teorisi ile her 25-30 yılda bir oluşan ve birbirinden farklı özelliklere sahip kuşakların bir arada yaşama ve aynı zaman da iş yapma durumunda oldukları kabul edilmiştir.

İnsanların doğdukları zaman dilimi, onların kişiliklerini, kaygı ve beklentilerini etkilemede önemli bir etken olmaktadır. Belli tarih aralıklarında doğan bireylerden oluşan kuşaklar, yetiştikleri sosyal ve kültür ortamının etkisiyle farklı kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Kişilik ve davranışlardaki değişime dayalı yapılan deneysel çalışmalarda kuşaklar arasında farklı davranış kalıpları olduğu, yirminci yüzyıl da yaşanan hızlı toplumsal ve teknolojik değişimlerle, kuşaklar arasında farklı kişilik özelliklerinin olduğu ve kazanılan temel tutumların kazanıldığı dönemin koşulları bir kuşaktan ötekine değiştiği ileri sürülmüştür.

Bazı araştırmacılar tarafından, kuşakların iş ve çalışma hayatına ilişkin görüşlerinde farklılıklar olduğu gözlemlenmiştir. Bebek Patlaması kuşağı çalışanları bir önceki kuşakta olduğu gibi yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan dolayı "**çalışmak için yaşamak**" düşüncesini ön planda tutmakla birlikte kariyerlerinde daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine olumlu bakmışlardır. Bebek Patlaması kuşağı çalışanlarına

nazaran kuruma olan bağlılık derecelerinin daha az olduğu ifade edilen X kuşağı çalışanları ise iş ve yaşam dengesine önem vermekte ve “yaşamak için çalışmak” düşüncesine, Y kuşağı çalışanları ise, “önce yaşama daha sonra çalışma” düşüncesine öncelik vermişlerdir.

İşletmelerin çevresiyle etkin rekabet ederek varlıklarını devam ettirmelerinde insan unsuru hiçbir zaman önemini kaybetmemiş ve her zaman en değerli faktör olmuştur. Çalışma hayatında, örgütsel bağlılığı yüksek bireylerin örgüt kurallarını, örgütsel bağlılığı düşük olanlara kıyasla daha fazla benimsedikleri, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda daha fazla çaba gösterdikleri kabul edilen bilimsel bir gerçekliktir. Bu çalışmada, Bebek Patlaması kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağı yöneticilerinin karakteristik özellikleri ve iş yapma usullerinde farklılıklar olduğu ortaya konulmuş ve bu yöneticilerin iş yaşamlarındaki örgütlerine bağlılık düzeyleri araştırılmıştır.

Alan yazında örgütsel bağlılıkları açısından da kuşaklar arasında belirgin görüş ayrılıkları olduğu ileri sürülmüştür. Erden'e göre (2012), tüm kuşaklar kendi kuşaklarını örgüt bünyesinde bağlılık yönünden güvenilir görmelerine rağmen Baby Boomers kuşağı, kendilerinden genç kuşakları daha az güvenilir bulmaktadır. X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları da kendi kuşak gruplarını bağlılık yönünden yetersiz bulsalar bile, kariyer hedeflerinden dolayı söz konusu hususu gündeme getirmediğini belirtmektedirler (Erden, 2012:29).

Bu araştırmanın amacı, İzmir ilinde faaliyet gösteren kamu ve özel sektörde çalışan farklı kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde kamu ve özel sektör farklılığının etkilerinin incelenmesi olarak belirlenmiştir. Araştırmanın evrenini, İzmir ilinin Buca, Gaziemir ve Karabağlar başta olmak üzere İzmir'in birçok bölgesinde konuşlu 10 kamu ve 25 özel sektör organizasyonlarından görev yapan 2450 yönetici oluşturmuştur. Araştırmaya örneklemi ise, Y kuşağı (150 kişi), X kuşağı (160 kişi) ve Bebek Patlaması kuşağı (47 kişi) olmak üzere toplam 357 yönetici oluşturmuştur. Bu yöneticiler, sektör grubuna göre; % 52,7 kamu, % 47,3 özel sektör olmak üzere dengeli bir dağılım sergilemişlerdir.

Kamu ve özel sektörde çalışan farklı kuşak yöneticilerinin örgütsel bağlılık düzeylerinde kamu ve özel sektör farklılığının etkilerinin belirlenmesi amacıyla yapılan analizler neticesinde elde edilen bulgular aşağıda sıralanmıştır.

Sektör farklılıklarına göre, kamu ve özel sektörde çalışan her üç kuşağın örgütsel bağlılık düzeyleri araştırılmış, kamu ve özel sektör farklılığının **Bebek Patlaması kuşağı** yöneticilerin duygusal, devam ve normatif örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından anlamlı farklılıklar içermediği belirlenmiştir. Genel özellikleri itibarıyla “İyimser” ve “Pozitif” olarak kabul edilen Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından sektör farklılıklarının etkili olmadığı değerlendirilmiştir. Sektör farklılığına göre, kamu ve özel sektörde çalışan Bebek Patlaması kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık boyutlarında farklılık olmadığı için ayrıca farklılığın hangi yönde belirlenmesine yönelik Bağımsız iki örnek T testi grup istatistiklerine yer verilmemiştir.

Buna karşın çalışan **X kuşağı** yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerini etkilemesi açısından normatif bağlılık boyutunda **özel sektörde** çalışan yöneticilerin kamu sektör yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Literatür de yapılan bazı araştırmalarda, kamu ve özel sektör açısından farklılıklar ve bağlılık üzerine etki eden faktörler incelenmiş, özel sektör çalışanlarının kamu sektörü çalışanlarından daha yüksek düzeyde örgütsel bağlılığa sahip olduğunu belirlenmiştir (Zeffane, 1995, Lyons ve diğerleri, 2006). İzmir ilinde özel sektörde çalışan X kuşağı yöneticilerin ahlaki boyutta hissettikleri zorunluluk duygusu sonucu oluşan normatif bağlılıklarının daha yüksek düzeyde çıkması, bu sonucu doğrulaması açısından anlamlı bulunmuştur. Bu kapsamda, devlet garantisi olmadan görev yapan özel sektör yöneticilerinin örgütte kalma ile ilgili sorumluluk ve zorunluluk hissetmeyi ifade eden normatif bağlılık düzeylerinin daha yüksek düzeyde çıkması anlamlı bulunmuştur.

Y kuşağı yöneticileri ise, devam bağlılık boyutunda **kamu sektöründe** çalışan yöneticilerin özel sektör yöneticilerine göre daha yüksek düzeyde bağlılığa sahip oldukları belirlenmiştir. Kamu sektöründe çalışan Y kuşağı yöneticilerin özel sektörde çalışan yöneticilere göre daha yüksek bir düzeyde devam bağlılığına sahip olmasının en önemli nedeninin bu kuşak yöneticilerinin sahip oldukları iş pozisyonları kaybetme endişesi olduğu söylenebilir. Bu sonuç, kamu sektöründe çalışan Y kuşağı yöneticilerin özel sektörde çalışan yöneticilere göre devlet garantisi altında sahip oldukları iş pozisyonlarını kaybetme endişesini daha fazla taşıdıklarını, işten ayrılmaları halinde katlanmak zorunda oldukları maliyet daha fazla göz önüne aldıklarını göstermiştir. Kamu sektöründe devlet garantisi altında çalışan yöneticilerin işten ayrılmaları halinde katlanmak zorunda oldukları maliyet göz önüne alındığında devam bağlılık boyutunda edilen bu sonuç anlamlı bulunmuştur.

Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin Allen ve Meyer'in söz konusu üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımına göre en yüksek düzeyde katılım gösterdikleri ifadeler duygusal bağlılıkla ilgili ifadeler olurken onu sırasıyla normatif ve devamlılık bağlılığı ile ilgili ifadeler izlediği belirlenmiştir (Tablo 9 ve 11). Elde edilen bu veriler yöneticiler düzeyinde en önemli faktörün duygusal bağlılık faktörü olduğu anlaşılmıştır.

Bu çalışmasından elde edilen sonuçlar, yürütülen kapsamlı bir literatür araştırması ve sahadan toplanan verilerle dönük istatistiksel uygulamalar sonucunda; Bebek Patlaması kuşağı açısından sektör farklılığının önemi olmadığı anlaşılmıştır. Bu kuşağa mensup yöneticilerin yaş ve ulaşılacak kariyer hedefleri dikkate alındığında elde edilen bu sonuç anlamlı bulunmuştur. Buna karşın özel sektörde çalışan, "Geçiş kuşağı" olarak da kabul edilen X kuşağı yöneticilerinin ahlaki değerleri esas alan normatif bağlılık boyutunda özel sektörün etkili olduğu belirlenmiştir. Y kuşağı yöneticilerinin ise, aldıkları eğitim, yaş ve yüksek kariyer beklentileri doğrultusunda devam bağlılıklarında kamu sektörünün etkili olduğu belirlenmiştir.

Sonuç olarak, günümüz iş dünyasında aynı örgütlerde birlikte çalışmak durumunda olan farklı karakter ve iş anlayışına sahip Bebek Patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerinin, örgütsel bağlılık düzeylerinde kamu ve özel sektör ayırımının etkili olduğu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur.

KAYNAKÇA

- Acılioğlu, İ. (2015). "İş"te Y Kuşağı, Ankara: Elma Yayınevi.
- Aka, B. ve Özmutaf, N.M. (2015). "Havacılık Alanında Çalışanların İş Stresi İle Başa Çıkma Davranışının Takım Performansına Etkisi: Ampirik Bir Yaklaşım", III. Ulusal Havacılık Teknolojisi Ve Uygulamaları Kongresi, Düzenleyen: Ege Üniversitesi, 23-24 Ekim 2015, İzmir, 296-308.
- Aka, B. ve Kayalar, M. (2016). "Y Kuşağı Eğitilenlerin Potansiyel Örgütsel Bağlılık Düzeyleri Üzerine Bir Araştırma", VIII. Uluslararası Eğitim Araştırmaları Kongresi, 19 Mart Üniversitesi, 7-11 Mayıs 2016, Çanakkale, 1696-1716.
- Altıntuğ, N. (2012). "Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu Ve Geleceğin Tüketici Profili", Süleyman Demirel Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 1 (4), 203-212.
- Arslan, A. ve Staub, S. (2015). "Kuşak Teorisi ve İç Girişimcilik Üzerine Bir Araştırma", KAÜ İİBF Dergisi, 6(11), 1-24.
- Atak, Metin. (2009). Öğrenen Örgüt ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi. Doktora Tezi, Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Bahar, E. (2011). İşletme Yönetimi, İstanbul: Beta Yayınları.
- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Stratejilerin Temeli Örgütsel Bağlılık, Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bakır, Aslı. Ağıroğlu. (2013). Öğretmenlerin paylaşılan liderlik ve örgütsel bağlılık algıları arasındaki ilişkinin analizi. Doktora Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.
- Balay, R. (2014). Yönetici Ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Barutçugil, İ. (2004). Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bayram, L. (2005). "Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık", Ankara: Sayıştay Dergisi, Sayı:59.
- Benlisoy S. (2008). "Mit ile Gerçeklik Arasında 68'i Hatırlamak", Mesele Kitap Dergisi, 24(1), 30-33.
- Bennet, S. E. ve Rademacher, W.E. (1997). After the boom: The politics of Generation X", S C. Craig ve S. E. Bennett, Rowman (Ed), Littlefield Publishers, published in USA, Bostan Way, Lanham, Maryland 20706.
- Berkup, Sezin Baysal. (2015). Sosyal Ağlarda Bireysel Mahremiyet Paylaşımı: X ve Y Kuşakları Arasında Karşılaştırmalı Bir Analiz. Doktora Tezi, Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir.
- Çakır, Ö. (2001). İşe Bağlılık Olgusu ve Etkileyen Faktörler, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

- Çetin Aydın, G. ve Başol, O. (2014). “X Ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?”, *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 1-15.
- Çoban, D. (2010). Okulların akademik iyimserlik düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılığı arasındaki ilişki. *Bilim Uzmanlığı Tezi, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi ve Denetimi Bilim Dalı, Malatya.*
- Dubin, R., Champoux, J. E. ve Porter, L. W., (1975). “Central Life Interests and Organizational Commitment of Blue-Collar and Clerical Workers”, *Administrative Science Quarterly*, 20(2), 411-421.
- Erden Ayhün, S. (2013). “Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar Ve Örgütsel Yansımaları”, *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(1):93-112.
- Güney, S. (2001). *Yönetim ve Organizasyon*, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Güney, S. (2011). *Örgütsel Davranış*, Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Göka, E. (2009). *Türklerde Liderlik ve Fanatizm*, İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gökçe, O. ve Çukurçayır, A. (2005). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, Konya: Selçuk Üniversitesi Yayınlar.
- Haeberle, K., Herzberg J. ve Hobby T. (2009). “Leading the Multigenerational Work Force”, *Healthcare Executive*, 24 (5), 66-67.
- Howe, N. ve Strauss, W. (1992). “The New Generation Gap”, *The Atlantic Monthly*, ss. 67-89.
- İbicioğlu, H., (2000). “Örgütsel Bağlılıkta Paradigmatik Uyumun Yeri”, *D.E.Ü.İ.İ.B.F. Dergisi*, 15 (1): 13-22.
- İnce, M. ve Gül, H. (2005). *Yönetimde Yeni Bir Paradigma: Örgütsel Bağlılık*, Konya: Çizgi Kitabevi.
- İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2005). *Dijital Çağ Örgütleri*, İstanbul: Beta Yayınları.
- İşçimen, D. S. (2012). *Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Lancaster L., Stillman D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are, Why They Clash, How To Survive The Generational Puzzle At Work*. New York: Harper Business. <http://www.refresher.com/lftgenerations.html> (Erişim tarihi: 14 Ekim 2016).
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması*, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Keleş, H. N. (2011). “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2):129-139.
- Koçel, T. (2013). *İşletme Yöneticiliği, Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik Modern-Çağdaş ve Güncel Yaklaşımlar*, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Kotler P. ve Armstrong G. (2004). *Principles of Marketing*, New Jersey: Prentice Hall.
- Köse, O. (2014). *Orgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Kamu Kurumunda Alan Araştırması*. Doktora Tezi, Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Çalışma Ekonomisi Ve Endüstri İlişkileri, Sakarya.
- Kuran, E. (2012). *Yaşasın Y Kuşağı*. *Hurriyet Gazetesi*, Hurriyet Magazin Hattı. Ayşe Arman Raporajı, www.hurriyet.com.tr/magazin/magazinhatti/23448012.asp. (Erişim Tarihi: 08 Ağustos 2016).
- Kuran, E. (2014). *İş dünyası kendini Z kuşağına hazırlamalı*. <http://www.sigortacigazetesi.com.tr/is-dunyasi-kendini-z-kusagina-hazirlamali/> (Erişim Tarihi: 14 Ekim 2016).
- Kuran, E. (2015). *Kendini ve Jenerasyonunu Hafife Alma, Dostum!*. <http://ropart.bilgi.edu.tr/filter/guz2014/EVRIM-KURAN> (Erişim Tarihi:13 Ekim 2016).
- Kuyucu, M. (2014). “Y Kuşağı Ve Facebook: Y Kuşağının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49):55-83.

- Kyles, D. (2005). "Managing Your Multigenerational Workforce", *Strategic Finance*, 87(6), 53-55.
- Lamm, M. ve Meeks, M. (2009). "Workplace Fun: The Moderating Effects Of Generational Differences", *Employee Relations*, 6 (31), 613-631.
- Lower, J. (2008). "Brace Yourself Here Comes Generation Y". *Critical Care Nurse*, 28 (5), 80-85.
- Mengi, Z. (2009). İş başarısında kuşak farkı, <http://www.kigem.com/is-basarisinda-kusak-farki.html> (Erişim tarihi: 16 Haziran 2016).
- Meyer, J. P., ve Allen, N. J. (1984). "Testing the "side-bet theory" of organizational commitment: Some methodological considerations", *Journal of applied psychology*, 69(3), 372-379.
- Meyer John P.; Allen J. N. ve Gellatly, I. R. (1990). "Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations", *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 710-720.
- Meyer, Jhon. P. ve Allen, J. N. (1991). "A three-component conceptualization of organizational commitment", *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Stanley, D. J., Herscovitch, L. ve Topolnytsky, L. (2002). "Affective, Continuance, and Normative Commitment to The Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates and Consequences", *Journal of Vocational Behavior*, 61, 20-52.
- Moss, S. (2010). Generational Cohort Theory. *Psychlopedia*, Key theories, Developmental Theories, <http://www.sicotests.com/psyarticle.asp?id=374> (Erişim Tarihi: 27 Eylül 2016).
- Mowday R. T., Porter L. W. ve Steers R. M. (1982). *Employee-Organization Linkages: The Psychology of Commitment Absenteeism and Turnover*, New York: Academic Press.
- Mücevher, M. H. (2015). X Ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Özellik Ve Etkileşim Algıları: SDÜ Örneği. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Öz, Ü. (2015). XYZ Kuşaklarının Özellikleri Ve Y Kuşağının Örgütsel Bağlılık Düzeyi Analizi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Özer, P. S., Eriş, E. D. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). "Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38(10):123-142.
- Pilcher, J., (1994). "Mannheim's Sociology Of Generations: An Undervalued Legacy", *British Journal of Sociology*, 45(3), 481-495.
- Polatçı, S., Ardıç, K. ve Türkan, G. (2014). Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi *Journal Of Management & Economics*, 21(2), 281-292.
- Reeves T. C. ve Oh E. (2008). Generational Differences, in *Handbook of Research on Educational Communication and Technology*. Ss.296-297. J.M.Spector, M.D. Merrill, J.V. Merrienboer, M.P. Driscoll (Ed.), Athens, Georgia,
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2012). *Örgütsel davranış*, İ. ERDEM (Çev.), İstanbul: Nobel Yayınları,
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan Mı?*, İstanbul: O Kitaplar.
- Serçemeli, A. G. M., Kurnaz, A. G. E. ve Özcan, A. G. M., (2015). "Y Kuşağı Öğrencilerinin Muhasebe Eğitimine Bakışı: Atatürk Üniversitesi İİBF'de Bir Araştırma", *Süleyman Demirel University The Journal of Faculty of Economics and Administrative Science*, 20(1): 261-276.
- Sıgrı, Ü. (2007). "İş Görenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer Ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu Ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu University Journal of Social Sciences*, 07(2), 261-278.
- Tolbize, A. (2008). *Generational Differences in the Workplace*. Research and Training Center on Community Living at the University of Minnesota, Cilt:1:21. http://rtc.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf (Erişim Tarihi: 01 Nisan 2016).

- Toruntay, H. (2011). X Ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Türk, A. (2013). Y Kuşağı, İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Türk Dil Kurumu, Güncel Türkçe Sözlük, <http://www.tdk.gov.tr/>, (Erişim tarihi: 15 Kasım 2015).
- Türk Dil Kurumu, Büyük Türkçe Sözlük. <http://www.tdkterim.gov.tr/bts/>,(Erişim tarihi: 01 Aralık 2016).
- Twenge, J. M. ve Campbell, W. K. Asrın Vebası: Narsisizm İleti, Ö. Korkmaz (Çev.), İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Twenge, J.M. (2013). Ben nesli, E. Öztürk Çev.), İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Varlı, H. (2014). Örgütsel Bağlılık Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiler. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Varoğlu, D. (1993). Kamu Sektörü Çalışanlarının İşlerine ve Kuruluşlarına Karşı Tutumları, Bağlılıkları ve Değerleri. Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Wahn, J. E., (1998). “Sex Differences In The Continuance Component Or Organization Commitment”, *Administrative Science Quarterly*, 40(1-4), 228-255.
- Yelkikalan, N., Altın E. (2010). “Farklı kuşakların Yönetimi”, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2): 13-17.
- Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*, New York: AMACOM Books.