

# **ÇALIŞANLARIN İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK VE İŞTEN AYRILMA NİYETLERİNİN KARŞILAŞTIRMALI ANALİZİ**

Farida JAFAROVA

İstanbul Aydın Üniversitesi

jafarovafaridaa@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7856-4971>

Dr. Öğr. Üyesi Neşe SAĞLAM

İstanbul Aydın Üniversitesi Öğretim Üyesi

nesesaglam@aydin.edu.tr

## **ÖZ**

Bu araştırmanın temel amacı X ve Y kuşaklarının arasındaki örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. X ve Y kuşağının karşılaştırması aktif olarak İstanbul ilinde çalışan beyaz yakalılar üzerinde yapılmıştır. Böylece farklı sektör ve iş yerlerinde çalışanlar sayesinde daha kesin bir sonuç elde edilmek amaçlanmıştır. Bu çalışmanın ilk bölümünde aralarındaki ilişkiyi anlayabilmek için; kuşaklar, iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle ilgili literatür araştırması yapılmıştır. Anket bölümü, sosyo demografik, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti bölümleri olmak üzere dört bölümden oluşmaktadır. Yapılan testler sonucunda, iş tatmini ve işten ayrılma niyeti X ve Y kuşağına göre farklılık gösterirken örgütsel bağlılık alt boyutlarından Normatif Bağlılık dışında kalan Duygusal ve Devamlılık bağımlılığı anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** *Kuşaklar, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini, İşten Ayrılma.*

## **COMPARATIVE ANALYSIS OF JOB SATISFACTION, ORGANIZASTIONAL COMMITMENT AND REASONS TO LEAVE WORK OF EMPLOYEES**

### **ABSTRACT**

The main purpose of this research is to find out whether there is a meaningful difference between job satisfaction and job separation intentions between the X and Y generations. Comparisons of the X and Y barriers were made on white collar actively working in the province of Istanbul. Thus, it is aimed to obtain a more precise result thanks to the employees working in different sectors and places of work. In the first part of this study, in order to understand the relationship between them; literature review was conducted on the intention for separation of generations, job satisfaction, organizational commitment and work. The questionnaire consists of four sections: socio demographic, organizational commitment, job satisfaction and intention for leaving work. As a result of the tests performed, it was determined that Emotional and Continuity dependency except for Normative Commitment did not show any significant difference from Organizational Commitment subscales when the reasons for job satisfaction and job separation were different according to X and Y circles.

**Keywords:** *Generation, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Job Breakup.*

### **GİRİŞ**

Kuşaklar oldukça geniş bir kavram olup, farklılıklar kapsamında yaşam biçimleri ve yaşamdan beklentileri de bünyelerinde barındırmaktadır. Her bir farklı kuşak için iş kavramı tanımı yapılırken beklentiler ve kariyer konularında farklılıklar göze çarpmaktadır. İş yaşamı kavramı modern çağda kişiler için olmazsa olmazlardan birisidir. İş kavramı kişilerin tüm yaşamlarında büyük rol oynamaktadır. Aynı zamanda işten ayrılma kavramı da yaşamın tümünü etkilemektedir. İşten ayrılma kavramında gönüllüğü oluşturan ve iş görenin rızasını kapsayan bir boyut bulunmakla birlikte bir de işveren tarafından işe son verilmesi boyutu bulunmaktadır. İş görenler pek çok faktörün etkisiyle işten ayrılma niyetine sahip olabilmektedirler. Çalışmada bu etkenler kişisel, çevresel ve örgütsel faktörler olarak ele alınmaktadır. İşverenler örgüt için gereken niteliklere haiz iş gücünü ararken bir taraftan da iş görenlerin beklentilerini takip etmek ve göz önüne almak durumundadırlar. Çalışanların performanslarının yükselmesi, örgütsel bağlılığın gerçekleşmesi, iş tatmininin sağlanması ve motivasyonlarının artırılmasına yönelik faaliyetler ile işten ayrılma niyeti ile başlayan sürecin başlaması önlenmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşma yolunda uygulanan yönetim anlayışı oldukça önemlidir. Yönetim konusunda farklı stratejilerin

geliştirilmesi, yeni tekniklerin uygulanması hususlarını göz ardı eden işletmelerin değişimin hızına ayak uyduramadıkları görülmektedir.

### **KUŞAK KAVRAMI**

Sözlük anlamı olarak kuşak kavramı 25-30 yıllık yaş gruplarını oluşturan insanları ifade etmektedir. Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, kuşak kavramını “aşağı yukarı aynı yıllarda doğmuş olup aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, yazgıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu” şeklinde tanımlamıştır (Akarsu, 1975). Literatüre bakıldığında; en genel hali ile dünya genelinde ekonomik ve sosyal hareketlerle oluşmuş zaman aralıklarına kuşak denmektedir. Yetişme tarzları ve içinde buldukları ortam değişiklikleri nedeniyle kuşak olarak da adlandırılan nesiller arasında gerek karakter gerek çalışma yöntemleri ve gerekse işyerinden beklentilerde önemli farklılıklar gözlenmektedir. (Keleş 2011, s:129) Kuşak kavramı sosyolojik anlamda belirli bir temel oluştursa da iş değerinde incelendiğinde kuşak farklılıklarının bilimsel bulgularının oldukça karışık olduğu görülmektedir. Yalpan pek çok çalışmada kuşaksal değerlerdeki olası değişimlerin bulunmadığı bilinmektedir. Bu bağlamda gözlenen farklılıkların nesil ve yaş arasındaki ayrımı açıklamaya yetmediği ifade edilmektedir. Ayrıca deneysel literatürde bazı sınırlamalar mevcuttur. Bunlar, kesitsel araştırmalarda kuşak yerine jenerasyon kavramının kullanılmasındaki karışıklık, ulusal bazda farklılıkların göz ardı edilmesi, cinsiyet gibi metodolojik kısıtlılıklar şeklinde sıralanabilmektedir (Demirkaya ve diğ. 2015:188).

### **X KUŞAĞI**

X kuşağı bir önceki kuşak olan “Bebek Patlaması”ndan daha az sayıda olduğu için “Bebek Düşüşü” (Baby Bust) olarak da ifade edilmektedir (Zemke vd., 2000: 93-94). X kuşağı, geçiş kuşağı olarak da kabul edilir. Kitle iletişim araçlarının yaygınlaşması, teknolojinin hızla gelişmesi ve kişisel bilgisayarların hayatlarına dahil olmasıyla özgürlüklerine daha düşkün bir hale gelmişlerdir. Günümüzde kullanılan pek çok teknolojik cihazın yaratıcısı olmalarına rağmen teknoloji kullanımında kendilerinden sonra gelen kuşakların çok gerisindedirler. “Geçiş Kuşağı” olarak da adlandırılmalarının bir sebebi de dünyadaki birçok değişime tanıklık etmeleridir (Senbir, 2004). X Kuşağı, Baby Boomers kuşağının ardından gelmektedir. 1965 ve 1980 yılları arasında dünyaya gelen ve demografik anlamda özellikleri birbirine benzeyen kişilerden oluşmaktadır. Bu neslin mensuplarının iş hayatında sadık, kanaatkâr ve uzun dönem çalışma gayretleri olduğu da bilinmektedir. Kariyer olanaklarında daha iyiyi arama arzuları ve teknolojik devrime denk gelmeleri nedeniyle mecburen teknolojiyi kullanmaya başlamışlardır. Otorite karşısında saygılı, çevreye duyarlı kişilerden oluşan X kuşağının iş motivasyonları da son derece yüksektir. Bu kuşak, kadınların çalışmaya

başlaması ve çok çocuk istememeleri gibi önemli değerleri de barındırmaktadır. X kuşağı erken yaşta olgunlaşmak zorunda kaldıklarından iş ortamında da idare edilmek yerine yaratıcılıkları ile amaçlarına varmak istemektedirler. X kuşağı yalnız başına gayet güzel çalışmaktadır. İş odaklı ve sabır gösteremeyen kişilerdir. İş hayatı ve özel hayatın bir dengede olması gerektiğini düşünmektedirler. Bu doğrultuda başkalarından da saygı beklemektedirler (Basol ve Aydın, 2014: 3).

İşgücü piyasasının küçüldüğü, işten çıkarmanın yüksek olduğu, iş bulmanın güç olduğu bir dönemde yetişmişlerdir. Bu yüzden daha pratik olarak yetişmişlerdir. Kendilerini güvende hissetmek için para kazanmak ve kariyer yollarında ilerlemek isterler. İş yaşamında kalabilmek için bir fark yaratmaları gerektiğini düşünürler. Buna karşın X kuşağı çok stresli işlerden uzak durur ve iş yaşam dengesi kurmaya çalışırlar. Ailelerine önem verirler (Jopling, 2004; Olson ve Brescher, 2011). X kuşağı değişimlerden kaynaklanan belirsizliklerden dolayı sürekli bir gelecek kaygısı duyar. X kuşağı; aile, toplumsal, ekonomik ve politik olarak güvensiz bir ortamda büyümüştür. Yaşadıkları güvensizlikten dolayı çocuk sahibi olmayı ertelerler (Zemke vd., 2000: 98).

## **Y KUŞAĞI**

Y kuşağı; “Milenyum Kuşağı (Millenials)”, “Gelecekteki Kuşak (Nexters)”, “www Kuşağı (Generation www)”, “Dijital Kuşak (the Digital Generation)”, “E Kuşağı (Generation E)”, “Eko Patlaması (Echo Boomers)” diye de adlandırılmıştır (Morgan, 2011:6). Türkiye nüfusunun %25’i y kuşağından oluşmaktadır. Özgürlük ve teknoloji tutkunu olarak gösterilen bu kuşak otoriteye saygı göstermemektedir. Ebeveyn ve patronlarını da sorgulayan bir yapı görülmektedir. Savaş veya kıtlık dönemlerinde doğmadıklarından yoksulluğu tanımamakta, sadakat göstermemekte, seri düşünebilmektedirler. Kendilerine öz güvenlerinin oldukça fazla olduğu görülmektedir (Tükel, 2014:14). Y kuşağı; geleceğe yönelik iyimser, eğitim düzeyi kendisinden önce gelen kuşaklara göre üstün, işi eğlenceli hale getirmeyi seven, sorumluluktan kaçmayan, kendini ispat etme eğiliminde olan, hiyerarşi ve otoriteden rahatsız olan, iş yaşamında büyük beklentiye sahip ve çabuk yükselmek isteyen, rahatına düşkün, gelişen iletişim olanakları ve teknoloji sayesinde işlerin hemen gerçekleşmesini isteyen kişilerden oluşur (Jopling, 2004; Olson ve Brescher, 2011; Zemke vd., 2000: 132). Y kuşağı, önceki kuşaklara göre hem sağlık hem de ekonomik olarak en güvende olan kuşaktır. Üniversite mezunu olma oranı açısından da önceki kuşaklara göre daha öndedir (Raines, 2002). Buna karşın Y kuşağı sosyal eşitsizliğin, zengin ve fakir arasındaki uçurumun en yüksek olduğu kuşaktır (Ağırdir, 2013).

İnternetin yaygınlaştığı dönemde olan ilk kuşak olduğu için Y kuşağı kültürel anlamda kendisinden önceki kuşaklardan daha zengindir. “Küresel Gençlik” kavramı ortaya çıkmış, gençler artık kendilerine bulabilecekleri sanal ortamlar hazırlamaya başlamıştır (Lüküslü,2009: 197, Neyzi, 2009: 135). Y kuşağı kendilerinden önce gelen X kuşağında olduğu gibi çalışan ebeveynlerle büyümüşlerdir. Buna karşın Y kuşağı, X kuşağının aksine anne babalarının yoğun ilgisiyle yetişmiş, aşırı korunmuş, onların yönlendirmeleriyle hareket etmişlerdir. Bu da onların iş hayatında yöneticilerden sürekli geribildirim, tavsiye ve onay beklemelerine yol açmıştır (Brown vd., 2009). Y kuşağı, yöneticilerinin kendileriyle birebir ilgilenmesini ve motive etmesini bekler. Bu kuşağın üyeleri yaptıkları işi neden yaptıklarını bilmek isterler ve örtülü direktif almaktan hoşlanmazlar (Jopling, 2004). Y kuşağı, çalıştıkları kurumla kendilerini daha az özdeşleştirirler. Her alanda kendilerini geliştirmek istedikleri için sarmal kariyer yolları izlerler. Kurum veya iş değiştirmek, onlar için büyük bir problem oluşturmaz. Kendilerinden önce gelen kuşaklara göre iş yaşamında daha esnek hareket ederler (Mengi, 2009).

Y kuşağının motivasyon kaynağı, paradan çok iş yaşam dengesidir. Sorumluluklarını aktif şekilde yerine getirerek kazandıkları parayı hak ettiklerini düşünürler. Yani Y kuşağına göre aldıkları ücret zaten olması gerekendir. Dolayısıyla da bu bireyde motivasyon sağlamaz. Motivasyon sağlayan şeyler daha çok manevi konulardır. Esnek çalışma, takdir görme, sürekli yeni iş bulabilecek şekilde eğitimler gibi konular hem iş tatminini hem de motivasyonu artırır. X kuşağında olduğu gibi ailelerine vakit ayırmak isterler. Part-time ve esnek çalışma saatlerini tercih ederler (Yüksekbilgili, 2013: 344). Y kuşağı saygıyı zorunluluk olarak değil, hak eden kişiye göstermek ister. Bu da klasik yönetim anlayışıyla çatışmaya sebebiyet verir. Onlara göre kıdem ve yaş anlamsızdır. Bir iş, o işi kimin yaptığından bağımsız olarak iyi ya da kötü yapılır. Y kuşağı güç aralığını azaltmak ister. Katılımcı bir aile düzeninden geldiği için bunu iş yaşamına yansır. Dolayısıyla da soru ve sorunları direkt olarak en üst kademeye değerlendirmek ister. Krizleri çözebileceklerine inandıkları için bu durum onları korkutmaz. Özgüvenleri yüksektir (Jopling, 2004).

## **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK KAVRAMI**

Örgüt; hammadde, makine, insan gibi araçların belirli amaç veya amaçları gerçekleştirmek üzere bir araya getirilmesiyle oluşan, sosyal sistem niteliği taşıyan organizasyonlardır (Güney, 2011). Örgütlerin kar elde etme, topluma hizmet etme ve sürdürülebilirlik gibi üç temel amacı vardır (Uzkesici, 2005). Bir örgütün amacı her ne olursa olsun en değerli varlığı, geriye kalan tüm varlıklarını yönlendiren insandır. Örgütün insan kaynağı; karlılığının, üretim kalitesinin, devamlılığının temelini oluşturur (Argon, 2003). Sözlük anlamı olarak bağlılık,

“bir şeye bağlı olma durumu”nu (TDK) ifade etmektedir. Bir şeye karşı, sevgi, saygı ile yakınlık duyma ve bunu gösterme anlamına gelir. Sadakat kelimesi ile aynı anlamda da kullanılabilir. Örgütsel bağlılık ise, çalışanın işletmeye karşı hissettiği bağlılığın düzeyini ifade etmek için kullanılır. Bağlılık psikolojik bir durumdur. Çalışanın örgütle (kurumla) olan ilişkisini nitelendirir. Çalışanın örgütle olan ilişkisi de onun örgütte kalıp kalmama kararını vermesini sağlar (Meyer ve Allen, 1991: s. 67). Her bir çalışanın örgüte bakış açısı, beklentileri dolayısı ile de bağlılığı farklıdır. Kişi eğer kendi gelecek planını kurduğunda örgütün içerisinde olduğunu görüyorsa örgütsel bağlılığı yüksek demektir. Örgütsel bağlılık üç temelde ayrılabilir; örgütün değerlerine ve amaçlarına duyulan güçlü bir inanç, örgüt için beklenenden daha fazla emeği isteyerek sarf etmek ve örgütün gelecekte de bir parçası olmayı arzu etmek (Cullen ve diğ. 2003).

Yapılan literatür taraması sonucu örgütsel bağlılığı yüksek işgörenlerde bazı ortak noktalar belirlenmiştir. Gelecek planlarında çalıştıkları örgütlere yer verirler. Potansiyellerinin tamamını kendi istekleriyle örgüt için harcamaya çalışmaktan çekinmezler, örgütü ileri götürmek için fedakarlık yaparlar. Örgütün kültürünü ve değerlerini benimsemiş çalışanlardır. Bunların dışına çıkmaları rahatsızlık hissi uyandırır (Mowday vd., 1979).

### **ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÇEŞİTLERİ**

Örgütsel bağlılık konusunda çalışma yapanlar pek çok farklı bağlılık türü ortaya atmıştır. Meyer ve Allen bu yaklaşımları; duygusal, devam ve normatif olarak nitelendirmiştir. Meyer ve Allen literatürdeki tüm tanımlar arasında bu üç çeşidi ifade ettiğini ve bu tanımların birbiriyle ilişkili olduğunu vurgulamıştır. Bu kapsamda Meyer ve Allen örgütsel bağlılıkta ruhsal bir boyutun da olduğunu ileri sürerek, işgörenlerin örgütle olan ilişkileri noktasında şekillenen, örgütün devamlı mensubu olma kararını ortaya çıkaran bir davranış şeklinde kavramsallaştırmışlardır. Üç Boyutlu 32 Örgütsel Bağlılık Modelini ortaya atarak öteki modellerin tersine çok boyutlu bir kavram olarak ele almışlardır (Meyer ve Allen, 1990). 1984 yılında örgütsel bağlılık konusunda yapılan çalışmalar neticesinde Allen ve Meyer iki boyutlu bir bağlılık modeli geliştirmişlerdir. Duygusal ve devam bağlılığının yer aldığı bu modele Wiener ve Vardi'nin 1980'lerdeki çalışmalarına dayanarak 1990 yılında normatif bağlılık boyutu da eklenmiştir. Böylece örgütsel bağlılık; duygusal ve devam bağlılığına ek olarak normatif bağlılık boyutları ile ele alınmaktadır (Çakır, 2007:21).

## **DUYGUSAL BAĞLILIK**

Duygusal bağlılık, örgütle çalışan arasında ortaya çıkan duygusal bağlıdır. Çalışan örgütle özdeşleşir, ilgilenir ve üye olmaktan mutluluk duyar. Duygusal bağlılık, olumlu iş tecrübelerinin sonucunda ortaya çıkan bir sonuçtur. Yani öncesinde bir süreç gelişir. Örgütsel yaşantısının desteklenmesi ile birlikte duygusal bağlılık artar. Çalışan örgütsel beklentileri karşılandıkça ve kişisel amaçları gerçekleştikçe olumlu, aksi halde olumsuz tutum takınır (Meyer & Allen, 1990). Olumlu yönde bir bağlılık olarak görülen duygusal bağlılık, çalışanların örgüt mensubu olmalarına dair hissettikleri mutluluk olmakla birlikte kişisel ve örgütsel değerlerin örtüşmesidir. Çalışanların bireysel değer, kültür, fikir ve tutumlarda örgüt ile ortak bir paydada buluşması neticesinde duygusal bağlılık ortaya çıkmaktadır. Yapılan araştırmalar iş ve örgüte dair davranışların açıklanmasındaki en önemli ve kuvvetli bağlılık boyutunun duygusal bağlılık olduğunu ortaya koymaktadır (Polatçı ve diğ., 2014:282). Duygusal bağlılık sonucunda çalışan kendisinden beklenenden fazlasını vermeye çalışır. Organizasyon için fedakarlık yapmaktan kaçınmaz. Örgüte ve organizasyona karşı duygusal bağı olan çalışanlar kendilerini örgütün bir parçası olarak kabul eder ve örgütün değerlerini benimsediği anlamına gelir. Bu tip çalışanlar örgütte devamlılığı olan kişilerdir (Cengiz, 2002).

## **DEVAM BAĞLILIĞI**

Literatür incelendiğinde devam bağlılığının rasyonel bağlılık ve algılanan maliyet olarak da adlandırıldığı görülmektedir. Devamlılık bağlılığında örgütü bırakma neticesinde katlanılacak maliyetlerin algılanması söz konusu olmaktadır. Bu bağlılık boyutunda duyguların ikinci planda yer aldığı belirtilmektedir. Devamlılık bağlılığının temelinde örgütten ayrılma olasılığında maliyetin yükseleceği fikri ile örgütte kalmanın tercih edilmesi durumu yaşanmaktadır (İlsev, 1997: 22). Devam bağlılığı, işgörenlerin örgütte devam etmemesi durumunda karşılaşılabilecek maliyetlere göre oluşan bir bağlılık türüdür. Basitçe anlatmak gerekirse, çalışan örgütten ayrılması durumunda bir ekonomik gerileme yaşayacağı için devam etmek ister (Ketchand ve Strawser, 2001). Maliyet mantığına dayanan bu bağlılık türü yalnızca maddi anlamda değil aynı zamanda; çalışanın iş gördüğü yer, saygınlık, iş alternatiflerinin durumu gibi değişkenleri de kapsar (Meyer ve Allen, 1997). Yan bahisler (side-bet) de çalışanın örgütte kalmasını sağlar. Bunlar; zaman, para ve çaba gibi işten ayrılmanın maliyetini arttıracak kalemler olarak adlandırılabilir. Side-bet görüşüne göre örgüte yapılan yatırımlar çalışanın örgütsel bağlılığını arttırmaya yardımcı olur (Becker, 1960). Devam bağlılığı, duygusal olarak bir bağlılık değildir. Çalışan işten ayrılması durumunda karşılaşılabilecek zorluklarla yüzleşmemek için sürdürmek istediği bir bağlılıktır. İhtiyaç sonucu ortaya çıkar. Duygusal bir yönü ya da aidiyet duygusunun gelir geçer olması dolayısı ile yeni fırsatların ortaya çıkması durumunda kolayca vazgeçilebilir bir bağlılık türüdür (Balay, 2000).

## **NORMATİF BAĞLILIK**

Normatif bağlılık, kişinin örgüte bağlılık normlarından dolayı iki şekilde ortaya çıkar. Giriş öncesi ve giriş sonrası olarak ayrılır. Giriş öncesi, yetiştirilme tarzından ya da bağlı bulunduğu sosyal yapının normlarından kaynaklanır. Giriş sonrası ise örgüt kültürü ve örgütün içindeki sosyal çevreden kaynaklanır (Allen ve Meyer, 1990, s:4). Normatif bağlılık kısaca çalışanın çalıştığı örgütte kalma konusunda bir zorunluluk hissetmesidir. Kişi “doğru” olanın bu olduğunu düşünür ve ona göre hareket eder. Ahlak kodlarıyla da ilgilidir (Güney, 2011). Normatif bağlılıkta bir borçlanma hissiyatı geliştirilmektedir. Bu durum örgütün iş görene yaptığı yatırım ve harcamalardan kaynaklanmaktadır. Kişisel gelişim programları, eğitim bursları, staj ve bedelsiz ödemeler bu yatırım ve harcamalar kapsamında değerlendirilmektedir. Elbette iş gören de tüm bunlar karşısında kayıtsız kalamamaktadır. Örgütte kalma konusunda zorunluluk hissetmekte normatif olarak örgüte bağlanmaktadır. Böylesi bir bağlılığın sona ermesi için çalışanın örgüte olan borcunu ödemesi gerekmektedir (Meyer ve Allen, 1991: 72). Duygusal bağlılık kadar güçlü bir bağ olmasa da örgüt için olumlu sonuçlar doğuran bir bağlılık türüdür. Buna karşın, normatif bağlılıkta, çalışan ahlaki olarak borcunu ödemediğini düşündüğünde bağlılığı eskisi kadar güçlü olmayacaktır (Güney, 2011).

## **İŞ TATMİNİ KAVRAMI**

İş tatmini konusunda örgütsel alanda yapılan çalışmalar değerlendirildiğinde son kırk senede en fazla üzerinde durulan konular arasında yer aldığı görülmektedir. Araştırmalar dahilinde konu, çok boyutlu ele alınmakta hem anlam bakımından hem de küresel bir yapı şeklinde değerlendirilmektedir. Genel bir tanım yapmak gerekirse iş tatmini, bir iş için oluşturulan genel tutumlar olarak özetlenebilmektedir. Kabul gören bir tanımda da iş tatmini; bireyin iş tecrübelerini değerlendirmesi neticesinde pozitif duyguların ifadesi şeklinde tanımlanmaktadır (Erdil ve Keskin,2003, s.14). İş tatmini, çalışanların yaptıkları işten duydukları hazzın boyutu olarak da nitelendirilebilir. İşgörenin, duyduğu iç huzuru ve rahatlığı gösterir. İşe karşı duyulan hazzın olumlu olması durumunda “iş tatmini”, olumsuz olması durumunda ise “iş tatminsizliği” ortaya çıkar. Bireyin kişisel özellikleri, içinde yaşadığı toplum, içinden geldiği kültür gibi pek çok değişken iş tatmininin derecesini etkileyen unsurlardır (Aksu vd., 2002). İş tatmini ya da iş memnuniyeti, bir çalışanın çalıştığı yerden beledikleri ile kazandıklarının karşılaştırılması neticesinde gösterdiği duygusal tepkiye denir (Samad, 2006). Çalışanın iş yaşamından beledikleri de iş tatmininin derecesi açısından önemlidir. İnsanların iş yaşamına yüksek belediklerle başlaması onu tatminsizliğe iter. Bu durum kişide psikolojik bir yıkıma sebep olabilir. Çalışanın beledikleri işe başladıktan sonra da şekillenebilir. İş yaşamının çalışandan beledikleri doğrultusunda çalışanın beledikleri de şekillenir. Eğer çalışan rutin



ve rekabet düzeyi düşük bir işte çalışıyorsa işten de beklentisini düşük tutar ve daha kolay tatmin olur (Üçüncü, 2016). İş tatmininin en önemli sonuçlarından biri, çalışanın motivasyonunun artmasını sağlayarak yapılacak olan işin daha büyük istekle yapılıp verimin artmasını sağlamaktır. Buna karşın iş tatmini süreklilik içeren bir çalışmayı gerektirir. İnsan elde ettiği şeylerle motive olmaz. Dolayısı ile işveren, iş tatminine ulaşmayı sağlayacak sistemi bir kere kurup daha sonra herhangi bir değişiklik yapmazsa yine de verim düşecektir. İş tatmini sağlandığı kadar hızlı şekilde kaybedilebilir. İş tatminin kısa periyodlarla incelenmesi ve korunması gerekir (Çalışkan, 2005). Şimşek'e göre iş tatmininin üç boyutu vardır (Şimşek, 1995). İş tatmini, iş durumuna duygusal bir cevap verme şeklindedir. Somut şekilde görülemez ancak açıklanabilir. İş tatmini, istenen durumun ne kadarının karşılandığının ya da beklentinin ne kadarının aşıldığının belirlendiği durumdur. Her çalışan kuruma girerken kendisine göre subjektif beklentilerine sahiptir. Bu beklentilerin karşılanma düzeyi de bize iş tatmini ile ilgili ipucu verir. İş tatmini, birbiriyle ilişkili çeşitli tutumların sentezini temsil eder. İşin kendisi, ücret, kariyer yolları, çalışma ortamı, yönetim tarzı vb. durumlar iş tatminini etkileyen unsurlardır.

Çalışma koşullarından memnun olan çalışan yüksek düzeyde morale sahip olacak dolayısı ile iş tatmini artacak, bu da verimliliği, üretkenliği ve yaratıcılığı arttıracaktır. Çalışanın çalışma koşullarından memnun olmaması durumunda; moral düzeyi düşük olacak bu durum da iş tatminini etkileyerek verimliliği düşürecek. Çalıştığı örgütteki çalışma arkadaşlarının da moralini etkileyerek örgütün huzuru ve çalışma temposu etkilenecektir (Şimşek vd., 1998). İş tatmini kavramının kişinin yaşantısı için oldukça önemli olduğu görülmektedir. İş tatmini konusuna işletmede üç sebeple yoğunlaşmaktadır. Birincisi, iş tatmini yetersiz olan çalışan iş yerinden kaçmakta veya işten ayrılmanın yollarını araştırmaktadır. Bu durum işletme için zarar verici bir etkiye neden olmaktadır. İkinci olarak, iş tatmini yeterli düzeyde olan iş gören daha sağlıklı olduğundan uzun yaşamaktadır. Üçüncü olarak, iş doyumuna ulaşmış çalışanın pozitif tutum ve davranışları işyerinde, sosyal hayatında ve aile içinde de devam etmektedir. Bu tip kişilerde hayata ve çevrelerine karşı pozitif tutumları oluşmaktadır. İş tatminini tam olarak yaşayan kişiler, yaşama dinamik ve optimist bir açıdan bakmaktadırlar (Şenses, 1999:67).

### **İŞTEN AYRILMA KAVRAMI**

Bartlett işten ayrılmayı, kişinin örgütten ayrılma konusundaki bilinçli ve temkinli kararı veya niyeti olarak tanımlamıştır (Bartlett, 1999). Çalışanda işten ayrılma niyetinin olması sürecin sonunda çalışanın işten ayrılmasına yol açtığı tespit edilmiştir (Jewell, 1998). Bir başka kaynak işten ayrılmayı, "bireyin resmi şekilde çalıştığı örgütle olan ilişkisinin bitmesi" olarak açıklamıştır. İşten ayrılma

bir süredir işyerinde işgören çalışanın kendi isteği ile işyerinden ayrılması olarak tanımlanmıştır (Lee vd., 2004). Bir işletmenin en önemli verilerinden biri verimliliği ve karlılığıdır. Verimlilik ve karlılık konusunda önde gelen bir işletme haline gelebilmek için konusunda yetkin ve etkin çalışanlarla çalışmak gerekir. Bir örgütün en önemli kaynağı insandır. İnsanlar bir araya gelmezse örgüt kavramı ortaya çıkamaz, dolayısıyla da bir işletme yaratılamaz. Konusunda yetkin çalışanları bir araya getirmek kadar örgütte çalışmaya devam etmelerini de sağlamak önemlidir. Rekabet anlayışı yüksek sektörlerde örgütler arasındaki farkı yaratan asıl değer insan kaynağıdır (Özer ve Günlük, 2010). Yetkin personelin elde tutulabilmesi, insan kaynakları yönetiminin etkinliği ve verimliliği ile doğru orantılıdır. Bu durum örgütün verimliliğini doğrudan etkiler. Hali hazırda eğitimini almış, şirket kültürünü benimsemiş bir çalışanın iş yerinden ayrılması demek onu ikame edecek olan çalışan için ortaya çıkacak birçok maliyete katlanmak demektir (Bannister ve Griffeth, 1983). Zaman zaman işten ayrılmalar pozitif etkiler yaratsa da genel anlamda çalışanların işten ayrılması kurum için negatif bir anlam taşır (Jackofsky, 1984). İş görenin işten ayrılması neticesinde yalnızca örgütler etkilenmemekte, iş gören için çeşitli olumsuzluklar doğabilmektedir. İş görenin işten ayrılması ile birlikte bazı zararlar yaşadığını söylemek mümkündür. Farklı bir işe geçeceğinden iş kazası riski yükselmektedir. Aynı zamanda işsizlik sigortası, ikramiye gibi imkanlar da yitirilmektedir (Şimşek, 2011). Çalışanlar kimi zaman gönüllü olarak işten ayrılabilirler. Bunun nedeni kişisel veya örgütsel faktörler olabilmektedir. Fakat işten çıkarılmaktan ziyade çalışanın gönüllü olarak, işten ayrılması iş verenler açısından dikkat edilmesi gereken bir durumdur. İşten ayrılma kimi zaman kadrolaşmada yapılan yanlışlığın düzeltilmesine ve işletmeye yeni insan kaynağının gelmesine neden olsa da örgütten kopan iş görenlerin nicelik olarak fazla olması örgüt için oldukça maliyetli bir hal almaktadır (Bingöl, 2003).

### **İŞTEN AYRILMA NİYETİ**

İşten ayrılma, örgütteki varlığını fiili olarak sonlandırmak olarak kabul edilirken, işten ayrılma niyeti çalışanın fiili olarak harekete geçmese de örgütten ayrılma isteğinin tutumu olarak kabul edilir. İşten ayrılma niyeti, çalışanın çalışmaya devam etmek ya da örgütten ayrılma arasındaki niyetini kendi içerisinde değerlendirmesini kapsar (Aşan ve Erenler, 2008: 204). Çalışanların geleceğe yönelik yaptığı planlarda mevcut örgütlerinden ayrılma olasılığını kişisel olarak hesaplamalarıdır (Vandenberg ve Nelson, 1999). İşten ayrılma niyetinin sonucu işten ayrılma eylemi olmayabilir. İşten ayrılma niyeti, işten ayrılma sonucunun en büyük etkeni olsa da bir süreç olduğu unutulmamalıdır. Bu süreç boyunca çalışan eğer işten ayrılma niyeti taşıyorsa bulduğu ilk fırsatta işten ayrılma eylemini gerçekleştirecektir. Buna karşın niyet mutlak suretle işten ayrılma eylemiyle bitmeyebilir (Özdevecioğlu, 2004). Çalışanın işten ayrılma niyetinin, işten

ayrılma tutumuna dönüşmesi bir sürecin sonucu olarak ortaya çıkar. Bu süreç birçok farklı sebepten etkilenebilir (Hom ve diğ., 1992). Bunlar çevresel sebepler, örgütsel sebepler ve kişisel sebepler olarak adlandırılır. Örgüt dışı sebepler; işsizlik oranı, alternatif iş olanakları gibi örgütün dahili olmayan sebeplerdir. Örgütsel sebepler; yönetim tarzı, ücretler, ödüller gibi örgütün yönetimiyle direkt olarak ilişkili sebeplerdir. Kişisel sebepler; çalışanın kişisel olarak etkileyen unsurlardır. Kişilik, çalışanın yaşı ya da ailevi sorunlar gibi unsurlar kişisel sebeplere dahildir (Cotton ve Tuttle, 1986). Kişi yukarıdaki sayılan unsurları birleştirerek zihninde bir fayda denklemi kurar. Bu denkleme göre işten memnun olup olmadığına karar verir. İşten ayrılma eyleminin gerçekleştirip gerçekleştirilmeyeceğine karar verir.

### **İŞTEN AYRILMA GEREKÇELERİ**

İş görenlerin işten ayrılma gerekçeleri olarak öncelikle buldukları örgütün kültürü ve değerleri gelmektedir. Mesai arkadaşları ile olan ilişkiler, iş beklentileri ve kariyer geliştirme imkanları da iş görenlerin işten ayrılma gerekçeleri arasında sıralanmaktadır. Örgütün ödüllendirme yapıları, bizzat işin kendisi ve ücrette beklentinin altında kalıyor ise iş gören için işten ayrılma gerekçesini oluşturmaktadır. İşten ayrılma niyetiyle birlikte örgütsel etkinlik de etkilenebilir (Çarıkçı ve Çelikkol, 2009: 160) Örgütün sunduğu şartların olumsuzluğu da iş gören için işten ayrılma niyetinin gerekçelerini oluşturmaktadır. İş görenlerin ruhsal, bedensel ve mesleki bilgi ve beceri bakımından fazlaca zorlanmaları, ağır ve haksız hareketlerde bulunulması, gelişme ve ilerlemeyle birlikte kariyer imkanlarının olmayışı, örgüt dahilinde sosyal hizmetlerinin olmaması veya yetersizliği, tecrübesiz ve beceriksiz kişilerin çalıştırılması da konuyla ilgili olarak iş görenleri etkilemektedir. Ayrıca iş yükünün fazla olması, kullanılan teçhizatın yetersizliği işten ayrılmayı etkileyen en önemli etkenler arasında yer almaktadır (Schwepker, 2001: 42).

## **X-Y KUŞAĞI ÇALIŞANLARININ İŞ TATMİNİ, ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞTEN AYRILMA NİYETİNİN KARŞILAŞTIRILMASI: BEYAZ YAKALI ÇALIŞANLAR ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

### **6.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Bu araştırmanın temel amacı; İstanbul’da aktif olarak çalışan beyaz yakalılardan X ve Y kuşağı olanların, örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma gerekçelerinin arasında anlamlı bir fark olup olmadığını incelemektir. Aynı zamanda literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmaları inceleyerek elde edilen sonuçların literatüre olan katkısını ortaya koymaktır. Araştırmanın bir diğer amacı da bu konuda araştırma yapan ya da yapacak olan araştırmacılara kaynak niteliği göstermesidir.

## **ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEMİ**

Araştırmanın evrenini; İstanbul ilinde çeşitli özel sektör kuruluşlarındaki beyaz yakalı çalışanlar oluşturmaktadır. Ancak bu ildeki tüm özel sektörde çalışan kişilere ulaşması mümkün olunmadığından kolayda örneklem yoluyla seçilmiş özel sektörde farklı pozisyonda çalışan 519 iş görene ulaşılmıştır.

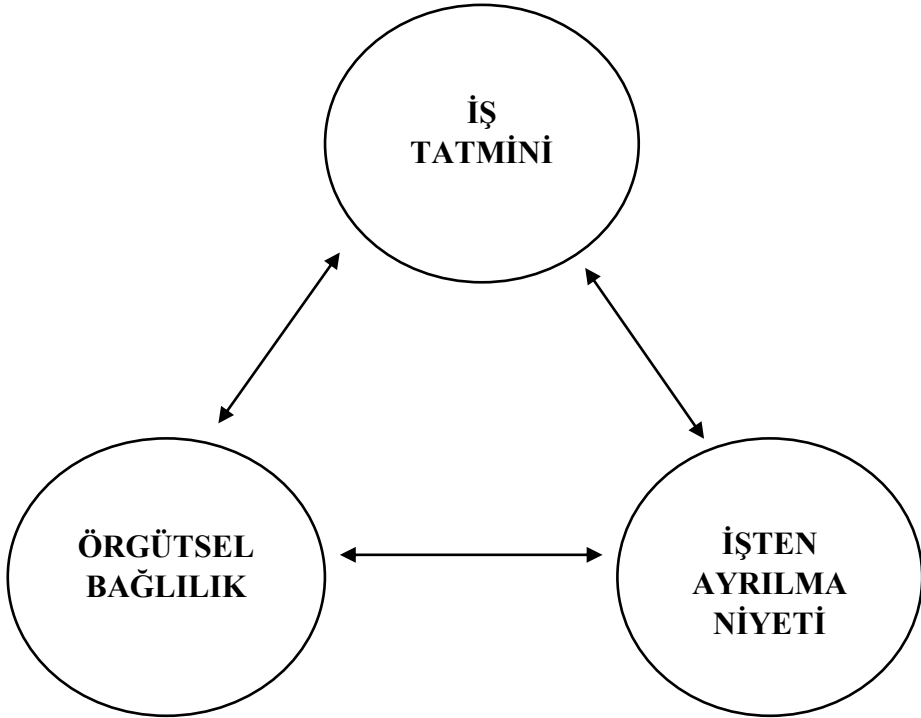
## **ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Araştırma da kullanılan hipotezler X-Y kuşakları, Örgütsel Bağlılık, İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti verileri doğrultusunda “kabul edildi veya reddedildi” şeklinde aşağıdaki tabloda verilmiştir.

H <sub>1a</sub> :	Cinsiyet ile Duygusal Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.	Reddedildi
H <sub>1b</sub> :	Cinsiyet ile Devamlılık Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.	Reddedildi
H <sub>1c</sub> :	Cinsiyete ile Normatif Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.	Reddedildi
H <sub>2</sub> :	Cinsiyete ile İş tatmini seviyeleri arasında ilişki vardır.	Reddedildi
H <sub>3</sub> :	Cinsiyete ile işten ayrılma niyeti arasında ilişki vardır.	Reddedildi
H <sub>4a</sub> :	X ve Y kuşaklarına göre Duygusal Örgütsel Bağlılık düzeyi farklıdır.	Reddedildi
H <sub>4b</sub> :	X ve Y kuşaklarına göre Devamlılık Örgütsel Bağlılık düzeyi farklıdır.	Reddedildi
H <sub>4c</sub> :	X ve Y kuşaklarına göre Normatif Örgütsel Bağlılık düzeyi farklıdır.	Kabul Edildi
H <sub>5</sub> :	X ve Y kuşaklarının İş tatmini seviyeleri farklıdır.	Kabul Edildi
H <sub>6</sub> :	X ve Y kuşaklarının işten ayrılma niyeti arasında fark vardır.	Kabul Edildi
H <sub>7a</sub> :	Medeni durumu ile Duygusal Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.	Kabul Edildi
H <sub>7b</sub> :	Medeni durumu ile Devamlılık Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.	Reddedildi
H <sub>7c</sub> :	Medeni durum ile Normatif Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.	Kabul Edildi
H <sub>8</sub> :	Medeni duruma göre İş tatmini seviyeleri farklıdır.	Kabul Edildi
H <sub>9</sub> :	Medeni duruma göre işten ayrılma niyeti farklıdır.	Kabul Edildi
H <sub>10a</sub> :	Çalışma yılları ile Duygusal Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.	Kabul Edildi
H <sub>10b</sub> :	Çalışma yılları ile Devamlılık Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.	Reddedildi
H <sub>10c</sub> :	Çalışma yılları ile Normatif Örgütsel Bağlılık arasında ilişki vardır.	Kabul Edildi
H <sub>11</sub> :	Çalışma yıllarına göre İş tatmini seviyeleri farklıdır.	Reddedildi
H <sub>12</sub> :	Çalışma yıllarına göre işten ayrılma niyeti farklıdır.	Kabul Edildi

### ARAŞTIRMANIN MODELİ VE VERİ TOPLAMA ARAÇLARI

Bu araştırmanın amacı X ve Y kuşaklarının arasındaki örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma gerekçeleri arasında anlamlı bir fark olup olmadığını ortaya çıkarmaktır. Bu araştırma “ilişkisel tarama modeli” olarak tasarlanmıştır. Araştırmayla çalışanların firmalarına olan örgütsel bağlılıkları, iş tatmini ve işten ayrılma gerekçesinin önceki ve sonraki kuşaklar arasında düşünce farklılıklarını ortaya konulmaya çalışılmıştır.



**Şekil 1:** Araştırmanın Modeli: İş Tatmini, Örgütsel Bağlılık ve İşten ayrılma arasındaki İlişki

Şekil 1’de görüldüğü gibi, bu çalışmada yapılan araştırma sonucunda iş tatmini ve örgütsel bağlılık arasında karşılıklı bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. İş tatmini seviyesi, örgütsel bağlılık seviyesini etkilerken aynı şekilde örgütsel bağlılık düzeyi de iş tatminini etkilemektedir. İş tatmini ile işten ayrılma niyeti için de aynı şekilde karşılıklı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. İş tatmin düzeyi, işten ayrılma niyeti düzeyini etkilerken aynı şekilde işten ayrılma niyetinin düzeyi de iş tatminini etkilemektedir. Örgütsel bağlılık ile işten ayrılma niyeti arasında da karşılıklı bir ilişki bulunmaktadır. Örgütsel bağlılığın yüksek olduğu durumda işten ayrılma niyeti düşerken, düşük olması durumunda çalışanların işten

ayrılma niyeti artmaktadır. Aynı şekilde işten ayrılma niyeti örgüte olan bağlılığı etkilemektedir. Veri toplama aracı olarak araştırmanın amacı doğrultusunda anket yöntemi kullanılmıştır. Bu çalışmada firmaların örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma gerekçesi ölçekleri kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler 5’li Likert ölçeği olarak tasarlanmıştır. Bu beşli likert; “1: Kesinlikle Katılmıyorum, 2: Katılmıyorum 3: Kararsızım 4: Katılıyorum 5: Kesinlikle Katılıyorum” şeklindedir. Uygulamalar yaklaşık olarak 15 dakika sürmüştür. Doldurulan ölçekler, uygulamadan sonra kontrol edilerek eğer birden fazla işaretli seçenek veya boş cevaplar var ise o uygulamalar kullanılmadan elenmiştir. Bu durumda 6 katılımcı elenmiş, geriye kalan 513 katılımcı ile analize devam edilmiştir.

## **ARAŞTIRMANIN BULGULARI**

**Tablo 4.** Katılımcıların Cinsiyet Dağılımı

	Sıklık	Yüzde (%)
Kadın	324	63,2
Erkek	189	36,8
Toplam	513	100,0

Tablo 4’de araştırmaya katılanların cinsiyet dağılımı verilmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %63,2’si kadın (n=324) ve %36,8’i (n=189) erkek olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun kadın olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 5.** Katılımcıların Medeni Durumu

	Sıklık	Yüzde (%)
Evli	250	48,5
Bekâr	263	51,5
Toplam	513	100,0

Tablo 5’de araştırmaya katılanların medeni durum dağılımı verilmektedir. Buna göre araştırmaya katılanların %48,5’ u evli (n=250) ve %51,5’ü (n=263) bekâr olduğu belirlenmiştir. Araştırmaya katılanların çoğunluğunun bekar olduğu belirlenmiştir.

**Tablo 6.** X ve Y kuşakları

	Sıklık	Yüzde (%)
1965-1980	201	39,2
1981-2000	312	60,8
Toplam	513	100,0

Araştırmaya katılan 513 katılımcının cevapladığı demografik bölüm sonucunda; %63,2 kadın, %36,8 erkek katılımcı olduğu ve bunların %39,2'sinin X Kuşağı, %60,8'inin Y Kuşağına mensup olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Tablo 7.** Katılımcıların Çalışma Yılları

	Sıklık	Yüzde (%)
1-3	103	20,1
4-10	182	35,5
11-15	57	11,1
16-20	60	11,7
21-25	48	9,4
26-30	36	7,0
31-35	14	2,7
36+	13	2,5
Toplam	513	100,0

Tablo 7'de araştırmaya katılanların çalışma yıllarına ilişkin frekans dağılımı gösterilmiştir. Buna göre katılımcıların %20,0'i (n=103) 1-3 yıl arası, %35,5'i (n=182) 4-10 yıl arasında, %11,1'i (n=57) 11 ila 15 yıl arasında, %11,7'si (n=60) 16 ila 20 yıl arasında ve %9,4'i (n=48)'i 21 ila 25 yıl arasında, %7,0'si (n=36)'i 26 ila 30 yıl arasında, %2,7'si (n=14)'i 31 ila 35 yıl arasında, %2,5'i (n=13)'i 36 yıl ve üzeri süredir çalıştıkları belirlenmiştir.

**Tablo 13.** Örgütsel Bağımlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Cinsiyete Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t Testi

					t Testi	
	Cinsiyet	n	Ki-Kare	Std. Sapma	t	p
Duygusal Örgütsel Bağımlılık	Kadın	324	3,21	,435	,491	,623
	Erkek	189	3,19	,517		
Devamlılık Örgütsel Bağımlılık	Kadın	324	3,03	,498	,047	,962
	Erkek	189	3,02	,495		
Normatif Örgütsel Bağımlılık	Kadın	324	3,05	,471	1,129	,259
	Erkek	189	2,99	,563		

Tablo 13’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların ölçeğın alt boyutlarının puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda grupların aritmetik ortalamaları arasındaki farklılık anlamlılığı saptanmamıştır. Ölçeğınin alt boyutlarından “Devamlılık Örgütsel Bağımlılık” ( $t=,491$ ;  $p>0,05$ ), “Duygusal Örgütsel Bağımlılık” ( $t=,047$ ;  $p>0,05$ ), “Normatif Örgütsel Bağımlılık” ( $t=1,129$ ;  $p>0,05$ ) cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermediğı belirlenmiştir. Buna göre H1a, H1b ve H1c hipotezleri reddedilmiştir.

**Tablo 14.** Örgütsel Bağımlılık Ölçeğınin Alt Boyutlarının X ve Y Kuşacağına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t Testi

					t Testi	
	X-Y	n	Ki-Kare	Std. Sapma	t	p
Duygusal Örgütsel Bağımlılık	1965-1980	201	3,24	,461	1,605	,109
	1981-2000	312	3,17	,469		
Devamlılık Örgütsel Bağımlılık	1965-1980	201	3,07	,463	1,792	,074
	1981-2000	312	2,99	,515		
Normatif Örgütsel Bağımlılık	1965-1980	201	3,09	,505	2,171	,030
	1981-2000	312	2,99	,506		

Tablo 14’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların ölçeğın alt boyutlarının puanlarının X ve Y kuşaklarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi sonuçları verilmiştir. Ölçeğınin alt boyutlarından “Duygusal Örgütsel Bağımlılık” ( $t=1,605$ ;  $p>0,05$ ), faaliyet alanına göre anlamlı bir farklılık göstermediğı belirlenmiştir. Ölçeğınin diğer alt boyutlarından “Devamlılık Örgütsel Bağımlılık” ( $t=1,792$ ;  $p>0,05$ ), kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık göstermediğı belirlenmiştir.



Ölçeğin diğer alt boyutlarından “Normatif Örgütsel Bağlılık” ( $t=2,171$ ;  $p<0,05$ ), kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında 1965-1980 yılları arasında doğanlar 1981-2000 yılları doğanlara göre normatif bağımlılıkları daha yüksek oldukları belirlenmiştir. Buna göre H4a ve H4b hipotezleri ret edilmiştir. Ancak diğer bir alt boyut olan “Normatif Örgütsel Bağlılık” alt boyutuna göre ise H4c hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 15.** Örgütsel Bağımlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin t Testi

					t Testi	
	Medeni Durum	n	Ki-Kare	Std. Sapma	t	p
Duygusal Örgütsel Bağlılık	Bekâr	263	3,14	,493	<b>-3,499</b>	<b>,001</b>
	Evli	250	3,28	,426		
Devamlılık Örgütsel Bağımlılık	Bekâr	263	2,99	,514	-1,391	,166
	Evli	250	3,06	,475		
Normatif Örgütsel Bağlılık	Bekâr	263	2,95	,517	<b>-3,682</b>	<b>,000</b>
	Evli	250	3,11	,484		

Tablo 15’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların medeni durumlarına göre ölçeğin alt boyutlarının puanlarının ortalamalarının anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla bağımsız grup t testi sonuçları verilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarından “Duygusal Örgütsel Bağlılık” ( $t=-3,499$ ;  $p<0,05$ ), katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre H7a hipotezi kabul edilmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan medeni durumu evli olanlar, medeni durumu bekâr olanlara göre duygusal bağımlılıkları daha yüksek oldukları belirlenmiştir. Ölçeğin diğer alt boyutlarından “Devamlılık Örgütsel Bağımlılık” ( $t=1,792$ ;  $p>0,05$ ), kuşaklar arasında anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre H7b hipotezi reddedilmiştir. Ölçeğin diğer alt boyutlarından “Normatif Örgütsel Bağlılık” ( $t=-3,682$ ;  $p<0,05$ ), katılımcıların medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. H7c hipotezi kabul edilmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan medeni durumu evli olanlar, medeni durumu bekâr olanlara göre normatif bağımlılıkları daha yüksek oldukları belirlenmiştir.

**Tablo 16.** Örgütsel Bağımlılık Ölçeğinin Alt Boyutlarının Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Kruskal-Wallis testi

		n	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
Duygusal Örgütsel Bağımlılık	1-3	103	228,61	<b>24,83</b>	<b>,001</b>
	4-10	182	257,43		
	11-15	57	279,11		
	16-20	60	226,75		
	21-25	48	298,04		
	26-30	36	236,67		
	31-36	14	276,89		
	36+	13	401,96		
	Toplam	513			
Devamlılık Örgütsel Bağımlılık	1-3	103	253,22	10,36	,169
	4-10	182	240,01		
	11-15	57	234,00		
	16-20	60	287,79		
	21-25	48	282,73		
	26-30	36	292,93		
	31-36	14	275,21		
	36+	13	269,42		
	Toplam	513			
Normatif Örgütsel Bağımlılık	1-3	103	232,91	<b>18,74</b>	<b>,009</b>
	4-10	182	244,43		
	11-15	57	261,78		
	16-20	60	251,07		
	21-25	48	301,61		
	26-30	36	264,79		
	31-36	14	351,64		
	36+	13	342,08		
	Toplam	513			

Tablo 16’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların ölçeğin alt boyutlarının puanları çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla normal dağılım göstermedikleri için nonparametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Ölçeğin alt boyutlarından “Duygusal Örgütsel Bağımlılık” (Ki-Kare=24,83;  $p<0,05$ ), katılımcıların çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Ortalama değerlere bakıldığında katılımcılardan çalışma yılı 36 ve üstü olanların

diğer çalışma gruplarına göre duygusal bağımlılıkları daha yüksek oldukları, çalışma yılı 1 ila 3 yıl arasında olanların ise duygusal bağımlılıkları en düşük grup oldukları belirlenmiştir. Buna göre H10a hipotezi kabul edilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarından “Devamlılık Örgütsel Bağımlılık” (Ki-Kare=10,36;  $p>0,05$ ) ise, katılımcıların çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermedikleri belirlenmiştir. Buna göre H10b hipotezi reddedilmiştir. Ölçeğin alt boyutlarından “Normatif Örgütsel Bağımlılık” (Ki-Kare =18,74;  $p<0,05$ ), katılımcıların çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sıra ortalama değerlerine bakıldığında katılımcılardan çalışma yılı 31-36 arası olanların diğer çalışma gruplarına göre normatif bağımlılıkları diğer gruplara göre daha yüksek oldukları, çalışma yılı 1 ila 3 yıl arasında olanların ise normatif bağımlılıkları en düşük grup oldukları belirlenmiştir. Buna göre H10c hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 17.** İş Tatmini Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetine Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin t Testi

					t Testi	
	Cinsiyet	n	Ki-Kare	Std. Sapma	t	p
İş Tatmini	Kadın	324	3,33	,552	-,620	,535
	Erkek	189	3,37	,556		

Tablo 17’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların iş tatmini ölçeğinin puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Buna göre H2 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 18.** İş Tatmini Ölçeğinin Katılımcıların X ve Y Kuşağına Göre Farklılaşım Farklılaşmadığına İlişkin t Testi

					t Testi	
	X-Y	n	Ki-Kare	Std. Sapma	t	p
İş Tatmini	1965-1980	201	3,41	,502	2,04	,041
	1981-2000	312	3,31	,580		

Tablo 18’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların iş tatmini ölçeğinin puanlarının X ve Y kuşaklarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında 1981-2000 yılları arasında doğanların 1965-1980 yılları arasında doğanlara göre daha fazla iş tatmini duyduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlara göre H5 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 19.** İş Tatmini Ölçeğinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t Testi

					t Testi	
	Medeni Durum	n	Ki-Kare	Std. Sapma	t	p
İş Tatmini	Bekar	263	3,29	,587	<b>-2,270</b>	<b>,024</b>
	Evli	250	3,40	,510		

Tablo 19’da görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların iş tatmini ölçeğinin puanlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında medeni durumu evli olanların medeni durumu bekâr olanlara göre daha fazla iş tatmini duyduğu belirlenmiştir. Bu verilere göre H8 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 20.** İş Tatmini Ölçeğinin Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Kruskal-Wallis testi

		n	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
İş Tatmini	1-3	103	231,61	10,627	,156
	4-10	182	260,90		
	11-15	57	256,68		
	16-20	60	242,51		
	21-25	48	277,72		
	26-30	36	274,69		
	31-36	14	251,18		
	36+	13	352,69		
	Toplam	513			

Tablo 20’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların iş tatmini ölçeğinin ortalama puanlarının çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla normal dağılım göstermedikleri için nonparametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. İş tatmini ölçeğinin ( $\chi^2=10,63$ ;  $p>0,05$ ), katılımcıların çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık göstermediği belirlenmiştir. Buna göre H11 hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 21.** İşten Ayrılma Gerekçesi Ölçeğinin Katılımcıların Cinsiyetine Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t Testi

					t Testi	
İş Tatmini	Medeni Durum	n	Ki-Kare	Std. Sapma	t	p
	Kadın	323	2,65	,041	,976	,330
	Erkek	189	2,59	,054		

Tablo 21’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların iş ayrılma gerekçesi ölçeğinin puanlarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık saptanamamıştır. Buna göre H3 reddedilmiştir.

**Tablo 22.** İşten Ayrılma Gerekçesi Ölçeğinin Katılımcıların X ve Y Kuşağına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t Testi

					t Testi	
İş Tatmini	X-Y	n	Ki-Kare	Std. Sapma	t	p
	1965-1980	200	2,48	,630	-3,76	,000
	1981-2000	312	2,73	,785		

Tablo 22’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların işten ayrılma gerekçesi ölçeğinin puanlarının X ve Y kuşaklarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında 1981-2000 yılları arasında doğanların 1965-1980 yılları arasında doğanlara göre daha fazla işten ayrılma gerekçesi gösterdiği belirlenmiştir. Bu sonuca göre H6 hipotezi olan “X ve Y kuşakları arasında işten ayrılma gerekçeleri anlamlı bir farklılık vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 23.** İşten Ayrılma Gerekçesi Ölçeğinin Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin t Testi

					t Testi	
İş Tatmini	Medeni Durum	n	Ki-Kare	Std. Sapma	t	p
	Bekar	263	2,77	,587	-2,270	,024
	Evli	250	2,48	,510		

Tablo 23’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların iş tatmini ölçeğinin puanlarının medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan bağımsız grup t testi sonucunda, grupların aritmetik ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık olduğu saptanmıştır. Ortalama değerlere bakıldığında medeni durumu evli olanların medeni durumu bekâr olanlara göre daha fazla işten ayrılma gerekçesi gösterdiği belirlenmiştir. Buna göre H9 hipotezi kabul edilmiştir.

**Tablo 24.** İşten Ayrılma Gerekçesi Ölçeğinin Katılımcıların Çalışma Yıllarına Göre Farklılaşp Farklılaşmadığına İlişkin Kruskal-Wallis testi

		n	Sıra Ort.	Ki-Kare	p
İşten Ayrılma Gerekçesi	1-3	103	275,91	21,665	,003
	4-10	182	283,20		
	11-15	56	238,15		
	16-20	60	237,72		
	21-25	48	186,69		
	26-30	36	236,15		
	31-36	14	235,89		
	36+	13	230,96		
	Toplam	512			

Tablo 24’de görüldüğü gibi, örneklem grubunu oluşturan katılımcıların işten ayrılma gerekçesi ölçeğinin ortalama puanlarının çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla normal dağılım göstermedikleri için nonparametrik testlerden Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. İşten ayrılma gerekçesi ölçeğinin ( $\chi^2=21,67$ ;  $p<0,05$ ), katılımcıların çalışma yıllarına göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Sıra ortalama değerlerine bakıldığında katılımcılardan çalışma yılı 4-10 arası olanların diğer çalışma gruplarına göre işten ayrılma gerekçesi diğer gruplara göre daha yüksek oldukları, çalışma yılı 36 ve üstü yıl arasında olanların ise işten ayrılma gerekçesi en düşük grup oldukları belirlenmiştir. Buna göre H12 hipotezi kabul edilmiştir.

## SONUÇ

Modern çağın hızlı gelişim ve değişimi her alanda olduğu gibi iş dünyasında da kendini göstermektedir. Bu değişim işçi ve işverenleri etkilemekte ve ortaya uyum bakımından çeşitli zorluklar çıkarmaktadır. Bununla birlikte çeşitli kuşakların aynı iş yerinde çalışması da sorun teşkil etmektedir. Yeni gelen kuşakların beklentilerinin belirlenmesi ve karşılanması, farklı kuşakların uyumlu çalışması için ortam yaratılması önemlidir. Aynı kuşakta bulunan insanlar benzer davranışlar sergilemekte olaylara benzer tepkiler vermektedir.

Her kuşak temel olarak birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Buna karşın kuşakların birbirlerinden üstün veya düşük olduklarını söylemek imkansızdır. Bilgi teknolojilerinin de değişmesiyle sosyal açıdan olduğu gibi iş yaşamında da değişimler ortaya çıkmıştır. Geleneksel çalışma biçimleri yerini yeni biçimlere bırakmıştır. Yetişkin kuşakların geleneksel davranış biçimlerini devam ettirmek istemeleri ve yeni kuşaklardan kendileri gibi davranmalarını istemeleri kuşak çatışmalarına sebep olur. Genç kuşakların mevcut ve yeni sistemi algılayış biçimleri de yetişkin kuşaklara göre farklıdır. Farklı kuşakların aynı iş yerinde kuşak çatışması olmadan çalışmasını sağlamak iş yeri yönetiminin görevidir. İşten ayrılma niyetinin farklı ülkelerde yüksek olması bu davranışın pek çok farklı sebebe dayandığının göstergesidir. Örgütlerin sürdürülebilirliğinin sağlanmasının en önemli faktörlerinden biri de mutlu çalışanlara sahip olmaktır. Yönetimin, iş tatmini yüksek ve işten ayrılma niyeti göstermeyen iş görenlere sahip olması konusunda çaba göstermesi gerekir. Burada en önemli faktör her iş görenin aynı beklenti ve taleplere sahip olmadığı gerçeğidir. Genel anlayış çerçevesinde iş tatmini ve örgütsel bağlılık düzeyiyle ilişkilendirilen işten ayrılma niyeti, örgütler için ciddi bir risk oluşturur. Niyetin eyleme geçmesinden önce yönetim kademesi işten ayrılma gerekçesini belirlemeli ve bu gerekçelere çözüm üretmelidir. Aksi takdirde hem ciddi maliyetlerle karşılaşacak hem de elindeki nitelikli işgücünü kaybetme riskiyle karşılaşacaktır. Örgütlerde temel farkı oluşturan insan faktörüdür. Nitelikli çalışanların kaybedilmesi diğer iş yerleriyle rekabet gücünü de önemli ölçüde düşürecektir. Bu sebeple iş tatmini yüksek, örgütsel bağlılığı olan ve işten ayrılma niyeti taşımayan çalışanlar örgütü de ileri taşıyacaktır. Bu araştırmada elde edilen sonuçlar, X ve Y kuşaklarına göre örgütsel bağlılık, iş tatmini ile işten ayrılma gerekçelerinin tutumları arasında bir ilişki olduğunu ortaya koymaktadır. İş tatminine sahip olmaları sonucunda örgüte olan bağlılığının yükseldiği ve işten ayrılma niyetinin negatif yönde etkilendiği belirlenmiştir.

Araştırmanın temel hipotezlerine göre X ve Y kuşakları ile örgütsel bağlılık, iş tatmini ve işten ayrılma ölçekleri arasında anlamlı fark olduğu görülmüştür. Buna göre;

- “Duygusal Örgütsel Bağlılık” ve “Devam Örgütsel Bağlılık”ın X ve Y kuşakları için anlamlı bir fark göstermediği görülmüştür.
- Ölçeğin diğer alt boyutu olan “Normatif Örgütsel Bağlılık”ın 1965-1980 arasında doğanlarda (X Kuşağı) 1981-2000 arasında doğanlara göre (Y Kuşağı) daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.
- Ölçeklerden iş tatmininin, X ve Y kuşaklarına göre anlamlı bir farklılık bulundurduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Y Kuşağı beyaz yakalı çalışanların, X Kuşağı beyaz yakalı çalışanlara göre daha fazla iş tatmini olduğu görülmüştür.
- İşten ayrılma gerekçesi ölçeğinin, X ve Y kuşaklarına göre anlamlı bir farklılık bulundurduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Buna göre 1981-2000 yılları arasında doğanların (Y Kuşağı) 1965-1980 yılları arasında doğanlara göre (X Kuşağı) daha fazla işten ayrılma gerekçesi gösterdiği belirtilmiştir.

Literatür incelendiği zaman hem örgütsel bağlılık hem de iş tatmini üzerine yapılmış çok sayıda çalışma olduğu görülmektedir. Birçok çalışma ve araştırmacı örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramlarının birbirleri ile olan ilişkilerini ve kurum içindeki diğer faktörlerle olan ilişki ve bu faktörlere olan etkilerini incelemiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin “Duygusal Örgütsel Bağlılık” ile “Normatif Örgütsel Bağlılık” alt boyutlarının “iş tatmini” ve “işten ayrılma gerekçesi” ölçekleri arasında korelasyon ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Örgütsel bağlılık ölçeğinin “Devamlılık Örgütsel Bağlılık” alt boyutu ile “işten ayrılma gerekçesi” ölçeği arasında çift yönlü korelasyon ilişkisi olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar literatürle de benzerlik göstermektedir. Bağlılık literatüründe yer alan Meyer, Stanley, Herscovitch, Topolynsky, (2001) tarafından yapılan araştırmalarında örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında çift yönlü bir korelasyon olduğunu belirtmişlerdir. Duygusal bağlılık ile iş tatmini arasındaki güçlü bir korelasyonun olduğu belirlenmiştir. Alnajjar ve Chen’in yaptıkları çalışmalar da ise iş tatmininin örgütsel bağlılık davranışlarının en önemli belirleyicisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır. (Alnajjar,1999; Chen 2004). Günümüzde yüksek rekabet kriterleri dolayısıyla sürdürülebilirlik ve verimlilik için mutlu çalışanlara sahip olmaları önemlidir. Bu araştırmanın sonuçları, sürdürülebilirlik ve verimliliğe ulaşabilmek için çalışanların kuşaklarına göre tutum ve davranışlara önem verilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

İşletmelerin çalışanlarına daha fazla önem vermesi, çalışanların örgütsel bağlılıklarını, iş tatminlerini ve performanslarını artıracak uygulamalara ağırlık vermeleri, bunun yanında işten ayrılma düşüncesini geri planda tutmasını sağlayacakları, kısacası öncelikle çalışanlarına yatırım yapmaları gerektiği sonucuna varılabilir.

## **KAYNAKÇA**

*Ağırdır, B. (2013), Y Kuşağı İnovasyon Araştırması, Deloitte Eğitim Vakfı, İstanbul.*

*Akarsu, B. (1975), Felsefe Terimleri Sözlüğü, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara.*

*Aksu, G., Acuner A.M., Tabak, R.S. (2002), Sağlık Bakanlığı Merkez ve Taşra Teşkilatı Yöneticilerinin İş Doyumuna Yönelik Bir Araştırma (Ankara Örneği), Ankara Üniversitesi Tıp Fakültesi Mecmuası, 55(4):271-282.*

*Aşan, Ö. & Erenler, E., (2008). “İş Tatmini ve Yaşam Tatmini İlişkisi”, Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 13 (2), 203-216.*

*Balay, R. (2000). Yönetici ve Öğretmenlerde Örgütsel Bağlılık. Ankara: Nobel Yayınları.*



Bannister, B.D. ve Griffeth, R.W. (1986). *Applying a Casual Analytic Framework to the Mobley, Horner and Hoolingsworth (1978) Turnover Model: An Useful Reexamination. Journal of Management, 12 (3), 433 – 443.*

Bartlett, Kenneth Russell. (1999): *The Relationship Between Training and Organizational Commitment In The Health Care Field, The Degree of Doctor of Philosophy, The University of Illinois, Urbana.*

Çalışkan, Z. (2005), *İş Tatmini: Malatya'da Sağlık Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma, Doğu Anadolu Bölgesi Araştırmaları*

Çarıkçı, İ., Çelikkol, Ö. (2009). “İş-Aile Çatışmasının Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi”. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 9 (1), 153-170.*

Demirkaya H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. (2015), *Kuşakların Yönetim Politikası Beklentilerinin Araştırılması, İşletme Araştırmaları Dergisi, 7/1, 186-204*

Erdil O., Keskin H., (2003) “Güçlendirmeyle İş Tatmini, İş Stresi ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkiler” *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi, C:32, S:1, İstanbul, Nisan*

Güney, S. (2011) *Örgütsel Davranış, Nobel Yayınları, Ankara*

Hom, Peter W.; Walker, Fanny Caranikas; Prussia, Gregory E.; Griffeth, Rodger W.(1992), *A Meta-Analytical Structural Equations Analysis of a Model of Employee Turnover, Journal of Applied Psychology, 890-909*

Jewell, L. N. (1998). *Contemporary industrial/organizational psychology. (3th ed.). Kaliforniya: Brooks/Cole Publishers*

Jopling, J. (2004), *Understanding Generations. Extension Service, 36-41.*

Keleş, H. N. (2011). *Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3 (2), ss.129-139.*

Ketchand, Alice A., Jerry R. Strawser (2001), *Multiple Dimensions Of Organizational Commitment: Implications For Future Accounting Research, Behavioral Research in Accounting, 13.1: 221-251.*

Lüküslü, D. (2009) *Türkiye’de” Gençlik Miti” : 1980 sonrası Türkiye Gençliği, İletişim Yayıncılık, İstanbul.*

Mengi, Z. *İş Başarısında Kuşak Farkı, <http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962>, 13. Eylül. 2017*

Meyer, J.P. ve Allen, N.J.(1991). *A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment, Human Resource Management Review, 1(1):61- 89.*

Morgan, C. N., (2011) *Generational Differences in the Workplace*

*Mowday, Richard T., Richard M. Steers ve Lyman W. Porter (1979) “ The Measuremenr of Organizational Commitment”. Journal of Vocational Behavior: Vol:14, No:2*

*Neyzi, L., (2009) Nesne ya da özne? Türkiye”de “gençliğin” paradoksu, İletişim Yayınları, İstanbul.*

*Olson, P. ve Bresscher (2011), The Power of 4 The Four Generations: Who They Are, Journal of Business and Management Studies, 1(2).*

*Özdevecioğlu, Mahmut (2004), Algılanan örgütsel desteğin işten ayrılma niyeti üzerindeki etkileri, Amme İdaresi Dergisi, 97-115*

*Özer, G., Günlük, M., (2010), Örgütsel Adaletin Muhasebecilerin İş Memnuniyeti ve İşten Ayrılma Eğilimine Etkisi, Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 9 (2), s.459-485*

*Polatçı S., Ardiç, K., Türkan G.(2014) Bağlılık Boyutlarının Tükenmişlik Boyutları Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi, Yönetim Ve Ekonomi, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. Manisa, 21/2, 281-292*

*Raines, C. (2002), Connecting Generations: The Sourcebook for a New Workplace, Crisp Publications, Denver.*

*Samad, S. (2006). “Predicting Turnover Intentions: The Case of Malaysian Government Doctors”. The Journal of American Academy of Business, 8(2), 113-119.*

*Schwepker, Charles H. Jr. (2001) Ethical Climate’s Relationship To Job Satisfaction, Organizational Commitment And Turnover Intention In The Salesforce, Journal Of Business Research, Vol.54, No.1, October*

*Senbir, H. (2004). Z Son İnsan Mı, Okuyan US Yayın, İstanbul.*

*Şimşek, L. (1995) İş Tatmini, Verimlilik Dergisi, /12*

*Uzkesici, N. (2005), Kurumsal Sosyal Sorumluluk: İşletmelerde PAYDAŞ Beklentilerinin Karşılanmasında Yeni Fırsatlar ve Tuzaklar, Kurgu Dergisi, S. 21, 69-84.*

*Vandenberg, Robert J.; Nelson, Jodi Barnes (1999), Disaggregating the Motives Underlying Turnover Intentions: When Do Intentions Predict Turnover Behavior?, Human Relations, , Vol. 52, 1313-1336*

*Zemke, R., Raines C., Filipczak B., (2000) Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, Nexters in Your Workplace, Publisher: AMACOM Books*