

## ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ve İŞ TATMİNİ ARASINDAKİ İLİŞKİNİN X ve Y KUŞAKLARINA GÖRE FARKLILIKLARININ İNCELENMESİ<sup>1</sup>

**Zeynep HATİPOĞLU**

*Dr. Öğr. Üyesi, Nişantaşı Üniversitesi, İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, [zynhatipoglu@gmail.com](mailto:zynhatipoglu@gmail.com)*

**Gönen İlkar DÜNDAR**

*Prof. Dr., İstanbul Üniversitesi, İşletme Fakültesi, İnsan Kaynakları Yönetimi A.B.D. [gdundar@istanbul.edu.tr](mailto:gdundar@istanbul.edu.tr)*

### ÖZ

Bu çalışmada örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasındaki ilişki X ve Y kuşakları arasındaki farklılıklar düzeyinde incelenmiştir. Bu amaçla örgütsel bağlılığın alt boyutları olan “duygusal bağlılık”, “devam bağlılığı” ve “normatif bağlılık” ile “iş tatmini” arasındaki ilişkiler ayrı ayrı açıklanmıştır. Ardından demografik değişkenler, bağımlı ve bağımsız değişkenler ile bu değişkenlerin alt boyutları arasındaki ilişkiler belirtilmiştir.

Araştırmamız; özel sektörde ve kamu kurumlarında, farklı büyüklük ve yapıdaki kuruluşlarda gerçekleştirilmiştir ve araştırmaya 569 kişi katılmıştır. Araştırmaya katılanlara; Minnesota İş Tatmini Ölçeği'nin yanı sıra Örgütsel Bağlılık Ölçeği olarak Allen ve Meyer'in 1990'da geliştirdikleri üç bileşenli (duygusal, devam ve normatif) bağlılık ölçeği ve kişisel bilgi formu kullanılmıştır. İş Tatmini Anketi oluşturulurken; Minnesota İş Tatmini Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek Herzberg'in Çift Faktör Kuramı (1965) ve Minnesota İş Uyumu Kuramı (Lofquist ve Dawis,1978) doğrultusunda geliştirilmiş olan bir ölçektir. Örgütsel Bağlılık Anketi oluşturulurken ise Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinden yararlanılmıştır.

Çalışma kapsamında bankacılık-finance, eğitim, gıda, kimya, perakende, elektronik, otomotiv, turizm, bilişim, tekstil gibi farklı sektörlerden veri toplanmıştır. Araştırmanın İstanbul'da gerçekleştirilmiş olması, kısıtlardan biridir; dolayısıyla elde edilen sonuçlar genelleştirilemez.

Araştırmanın sonucunda önemli bir bulgu olarak, X ve Y kuşaklarının devam bağlılığının X kuşağında iş tatmini üzerinde pozitif ancak anlamsız bir etkisi bulunmuş, Y kuşağında ise negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu belirlenmiştir.

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

## THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANIZATIONAL COMMITMENT AND JOB SATISFACTION DIFFERENTIATION FROM A STUDY OF GENERATION X AND Y

### ABSTRACT

In this study organizational commitment and job satisfaction have been reviewed in the context of differences between X and Y Generations. Thus 'affective commitment', 'maintenance commitment' and 'normative commitment' which are three subtitles of organizational commitment have been explained

<sup>1</sup> Bu Makale, Zeynep Hatipoğlu'nun “Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmini Arasındaki İlişkinin X ve Y Kuşaklarına Göre Farklılıklarının İncelenmesi” isimli doktora tezinin bir kısmını oluşturmaktadır.

separately. According to the data which have found ,relations between demographic variables, dependent and independent variables, and their sub dimensions.

For this goal our study has been made among the foundations that have different size and structure in both public and private sectors. 569 people who are in different positions have been participated for the study. As well as Minnesota Job Satisfaction Measure, as an organizational commitment measurement Allen and Meyer's three component commitment measure which was developed in 1990 and personal information form have been applied to the participations.

The question survey has been prepared after a comprehensive literature study had been done. Minnesota Job Satisfaction Survey is a measurement which has been developed in accordance with Minnesota Job Fit Theory (Lofquist and Dawis, 1978) and Herzberg's Double Factor Theory (1965).

For the study, some data have been collected from different sectors such as banking-finance, education, food, chemistry, retail, electronic, automotive, tourism, IT, and textile. It is one of the limitations that the study has been prepared in Istanbul; that's why the data might not be generalized.

As an important consequence of the study, it has been found that maintenance commitment of X and Y Generations has a positive and meaningless effect on job satisfaction of X Generations, and it has a negative and meaningful effect on Y Generation.

**Keywords:** Generation X, generation Y, organizational commitment, job satisfaction.

## Giriş

İşgörenin içinde bulunduğu örgütün genel amaçlarına ulaşması için yeterli çabayı sarf etmesi, örgütün faydasına olacak işleri yapması örgütsel bağlılık olarak ifade edilir. Yüksek bağlılık düzeyi örgütleri etkin ve verimli kılmaktadır. Kendisini işletme ile özdeşleşmiş hisseden çalışanın örgütte uzun süreli çalışması, bireysel hedeflerini örgüt hedefleri ile uyumlaştırması daha kolay hale gelmektedir.

Literatürde örgütsel bağlılık ile ilgili farklı tanımlamalar bulunur. Çünkü örgütsel bağlılık hem örgütsel hem de sosyal psikoloji alanında çalışan uzmanların ilgisini çekmektedir (Bakan, 2011:7). Tanımların temelinde işgörenin, bulunduğu örgütün amaçları ile bireysel amaçlarını örtüştürmesi ve daha iyi alternatiflerin varlığı durumunda bile örgütte kalma isteği yatmaktadır. İş tatmini ise duygusal olarak daha kısa vadeli. Örgütsel bağlılıkta olduğu gibi psikolojik açıdan değerlendirilmelidir. Ancak tatmin düzeyi içinde bulunulan şartların kısa süreli etkileri ile belirlenir. Yapılan araştırmalar örgütsel bağlılık ile iş tatmini arasında pozitif yönde bir ilişki olduğunu göstermektedir.

Günümüz işletmelerinin en önemli sorunu nitelikli insan kaynağına ulaşmak ve hatta daha da önemlisi ulaşılan kaynağı elde tutabilmektir. Bilgi teknolojilerindeki hızlı ilerleme her ne kadar işleri insandan bağımsız hale getirme çabasını yansıtırsa da aslında arka planda yine nitelikli bir kaynağa ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla hem iş ile ilgili tatminin sağlanması için gereken koşulları hazırlamak hem de örgüte olan bağlılığı artırıcı faaliyetler organize etmek yöneticilerin temel sorumluluğudur.

Araştırmamız farklı kuşakların değişen iş dünyası ve sosyal yaşam karşısında iş tatmini algılarında ve örgütsel bağlılık düzeylerindeki farklılığı ortaya koymaya yöneliktir. Kuşak (jenerasyon) kavramı ile ifade edilen, hemen hemen aynı dönemde dünyaya gelen insanların birbirleriyle ortak ancak diğer diğer dönemlerde dünyaya gelenlerden farklı özelliklerinin olduğunun gözlenmesidir. Öncelikle sosyoloji ve psikoloji alanlarında incelenen kuşaklar ve kuşaklararası farklılıklar konusu işletme yönetimi çalışmalarında son dönemde artmıştır. Özellikle pazarlama kapsamında tüketicilerin ihtiyaç ve seçimlerinde kuşakların etkisi araştırılırken; örgütsel davranış kapsamında tutum ve davranışların kuşak farklılıklarından ne düzeyde etkilendiği incelenmiştir (Çetin ve Torun, 2015:138). Bu farklılıkların örgütsel süreçlere nasıl yansıdığı belirlenmeli ve farklı kuşakların aynı ortamda verimli çalışmaları için gereken yenilikler yapılmalıdır. İstatistiklere göre iş dünyası yakın zamanda önemli bir değişim yaşayacaktır. Yaşlanan işgücünün yerine geçecek genç çalışanların beklentilerini ve diğer kuşaklarla

ilişkilerini anlamak, yöneticilerin daha verimli, inovatif ve örgüte bağlı çalışanlardan oluşan bir yapı kurmak için aralarındaki kuşak farklılıklarını öğrenmeleri gerektiğine vurgu yapmıştır (Smola ve Sutton, 2002: 363, Twenge, et al.2010:1118).

Literatür incelendiğinde, kuşaklar arasındaki farklılıklar ile ilgili çalışmaların özellikle değerler etrafında şekillendiği, değerlerle örgütsel bağlılık, çatışma yönetimi, yetenek yönetimi gibi konuların ilişkilerinin incelendiği görülmektedir (Gürsoy vd. 2008; Sumola ve Sutton,2002; Elizur,et al.1991; Gordon, et al.2005; Judge,et al. 1992; Tulgan, et al.2003, Martin, et al.2002; Raines,2003). Ancak örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili pek çok araştırma olmasına rağmen kuşaklar boyutunda bu iki kavram arasındaki ilişkinin doğrudan bir araştırma konusu olarak ele alındığına ilişkin bir çalışmaya rastlanmamıştır. Dolayısıyla araştırmamızın amacı, literatüre kuşakların farklılıkları ile ilgili yeni bir bilgi sunabilmek ve iş hayatında özellikle yöneticilere farklı kuşaklara yaklaşımları konusunda yol gösterebilmektir.

Günümüzde halen aktif olarak iş hayatında olan ve önemli bir çoğunluğu oluşturan X kuşağı ile beklentileri ve yaşam tarzları geçmiş kuşaklardan çok daha farklı olan Y kuşağının örgütsel bağlılık ve iş tatmini düzeylerinin karşılaştırılması amacıyla bu çalışma yapılacaktır. Her iki kuşağın bağlılık düzeyleri duygusal, normatif ve devam bağlılığı kapsamında değerlendirilecek ve iş tatmini düzeyleri ile ilişkilendirilecektir.

## 1. Örgütsel Bağlılık Kavramı

Globalleşme baskısı altında hareket eden işletmeler yüksek performans göstermek ve yaşamlarını sürdürmek zorundadırlar. Baskının altındaki ana aktör bilişim sektöründeki hızlı gelişmelerdir. Bu sektördeki her yenilik gerek hizmet işletmelerini gerekse mal üreten işletmeleri direkt etkilemektedir. Böyle bir ortamda geçmiştekinin aksine teknolojik rekabet yerine insan kaynağı ile rekabet edebilmek mümkündür. Çünkü hızlıca piyasaya giren bir ürünü taklit etmek de bir o kadar hızlı olmaktadır. Bu taklidin önüne geçebilmek ve işletme amaçlarına en etkin şekilde ulaşabilmek ancak insana odaklı bir vizyona sahip olmakla gerçekleşebilir. Bu şekilde işgörenlerin işletmelerinin amaçlarına, hedeflerine ve sistemlerine olan bağlılıkları ile rekabette üstünlük sağlanabilmektedir.

Örgütsel bağlılık, işgörenlerin örgütlerine karşı hissettikleri psikolojik bağlılık olarak belirtilebilir. İşe karşı ilgi, sadakat ve örgütsel değerlerin benimsenmesi bağlılığı ortaya çıkaracaktır. Ayrıca kurumla özdeşleşme, faaliyetlerin parçası olarak beklenenin ötesinde çaba gösterme ve devamlılık davranışlarına neden olur (Erkmen ve Şerik, 2007: 108).

Bağlılık çalışanlar açısından psikolojik bir durumdur. Bu durum, örgüt performansını direkt etkilemektedir. Her örgüt üyesi, amaçları gerçekleştirme aşamasında kendisini kanıtlamak için elinden geleni yapmaya çalışır. Örgütte uzun vadeli kalma isteği ise işgörene sunulan karar verebilme özgürlüğü ile ilişkilidir. Bağlılık hissi ile çalışanlar örgütten ayrılmak istemezler (Razzaq, Ayub, Farah, ve Aslam, 2013: 75).

Örgütsel bağlılık, örgütü gönülden kabullenme, örgütün amaçlarına, kurallarına, stratejilerine, normlarına, kültürüne saygı ve kabul gösterme ile birlikte onu destekleme davranışı gerektirir (Eren, 2012: 555).

Örgütsel bağlılık düzeyi düşük ise işgörenlerin iş güvenliği ile ilgili tedirginlik yaşamaları beklenen bir sonuçtur. Düşük bağlılık düzeyi örgüt için dolaylı ve dolaysız ek maliyetler oluşmasına neden olur. Yönetim bu anlamda da bağlılık düzeyi ile ilgili çalışmalar yapmalıdır (Hartmann, 2000: 89).

### 1.1. Allen ve Meyer'in Örgütsel Bağlılık Sınıflandırması

Örgütsel bağlılığı örgütsel değerlerin içselleştirilmesini ifade eden tek boyutlu bir yapı olarak yansıtan ilk araştırmalar varlığı ile birlikte Allen ve Meyer örgütsel bağlılığın üç farklı bileşene sahip olduğunu belirtmişlerdir. Bu yaklaşımların ortak özelliği çalışan ve örgüt arasında muhtemel iş oranı düşüren bir bağlantı olmalarıdır. Buna rağmen, bu bağlantının doğası farklılık gösterir. Baskın duygusal bağa sahip çalışanlar; istedikleri için, baskın devamlılık bağına sahip olanlar; ihtiyaç duydukları için ve

baskın normatif bağlılığa sahip olanlar ise; öyle yapmaları gerektiğini hissettikleri için örgüt içerisinde kalmaya devam ederler (Coleman vd., 1999: 996).

Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık yaklaşımına göre, bireyin kendini örgütle birlikte ifade etmesi ve kendini örgüte adanması bağlılığın "duygusal boyutunu"; çalışanın örgütten ayrılması durumunda ödemek zorunda kalacağı bedeller bağlılığın "devamlılık boyutunu"; çalışanın ahlaki olarak örgütte çalışmak zorunda olduğu duygusunu yaşaması ise "normatif boyutunu" oluşturmaktadır (Sığırı, 2007: 272).

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık tutumsal bağlılık unsurları olarak kabul edilir. İşgörenler aynı anda hem bağlılık hissini hem de zorunluluk hissini yaşayabilirler. Bir başka bakış açısıyla işgörenler bağlılık hissini yoğun şekilde yaşarken zorunluluk ve ihtiyaç hissetmeyebilirler. Bahsedilenler bir bütün olarak ele alınabilecek psikolojik durumlardır.

**Duygusal Bağlılık:** Çalışanın örgütle uyum ve birlik içinde olmasını ve örgütle bir takım değerleri paylaşmasını ifade etmektedir. Bireysel özellikler, işe ilişkin özellikler ve iş tecrübesi duygusal bağlılığı etkiler. Ayrıca iş performansını, işten ayrılma veya devam etme niyetini, çalışan devir hızını ve devamsızlık durumu üzerinde etkilidir (Eisenberger, Fasolo ve Davis-LaMastro, 1990: 51) Çalışanlar örgütün amaç ve değerlerini paylaşmaları ve bu amaç ve değerlerle özdeşleşmelerinin bir neticesi olarak örgüte duygusal bağlılıkla bağlanırlar. Birey örgütsel amaçları gerçekleştirmek amacıyla aktif katılım ve duygusal bağlılık göstererek sosyalleşir. Bu anlamda örgütsel bağlılık; kişinin çalıştığı örgütle ve onun amaçlarıyla bütünleşmesi, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek üzere örgüt üyeliğinin devamına hevesli olması şeklinde ifade edilebilir (Bakan, 2011: 76).

**Devam Bağlılığı:** Devam bağlılığı, çalışanın bir örgütteki kıdem, kariyer ve elde ettiği faydalar gibi yatırımları yüksek düzeyde ise ortaya çıkar. Dolayısıyla birey isteksiz de olsa örgütte kalmayı sürdürür. Bu bağlılık türünde örgütsel bağlılık maliyet ve ödül açısından değerlendirilir. Maliyet ile ödül karşılaştırıldığında daha fazla ödül elde etmek daha fazla örgütsel bağlılığa neden olur. Becker, bu karşılaştırmaya zaman unsurunu da dahil etmiştir. Ona göre bir kişinin zaman içinde örgüte daha çok yatırım yapması, ayrılması durumunda bu yatırımları kaybetme ihtimali nedeniyle bağlılığının artmasına neden olacaktır (Çetin, 2004)

**Normatif Bağlılık:** Normatif bağlılık, iş görenlerin örgütlerine karşı hissettikleri sorumluluğa ilişkin inançlarını ifade etmektedir. Normatif bağlılık bireyin örgütüne bağlılık göstermesini bir görev, sosyal sorumluluk olarak kabul etmesi ve örgüte bağlılığın doğru olduğunu düşünmesi ile ortaya çıkan diğer iki tür bağlılıktan farklı bir boyutu ortaya koymaktadır (Gül, 2002: 45).

Wiener ise normatif bağlılığın en önemli belirleyicilerini sosyalizasyon tecrübeleri ve yatırımlar şeklinde açıklamaktadır. Normatif bağlılık kişinin aileden ve kültürden kaynaklanan erken sosyalizasyonu ile birlikte örgüte katılımı sırasında maruz kaldığı baskıların neticesi olarak ortaya çıkar. Gerek hayatın ilk dönemlerinde gerekse meslek yaşamında ortaya çıksınlar, sosyalizasyon tecrübeleri birbirlerinden oldukça farklı ve geniş bir kapsama sahiptirler. Bu tecrübeler belirli tutum ve davranışların uygunluğuna ilişkin her türlü mesajı bünyelerinde bulundururlar. Kişi aile, kültür ve örgütte yaşadığı sosyalizasyon tecrübelerinin bir neticesi olarak sergilediği davranışların hangilerinin olumlu görüldüğü ve kendisinden nelerin beklendiğini öğrenir. Dolayısıyla, sosyalizasyon tecrübeleri, örgüte bağlılık davranışının en uygun davranış biçimi olduğu düşüncesinin birey tarafından içselleşmesine neden olur. Birey ahlaki bir sorumluluk şeklinde kabul ederek kendisine yatırım yapmış olan örgütüne bağımlı olma eğilimine girecektir (Bakan, 2011: 101).

## 2. İş Tatmini Kavramı

İşgörenin çalıştığı örgüt içerisinde elde ettiği tatmin veya tatminsizlik yaşamının tamamını etkilemektedir. İnsan gününün büyük bir bölümünü iş ortamında geçirmekte ve bu durumun doğal sonucu olarak iş ile ilgili duygusal durumunu hayatının geri kalanına da yansıtmaktadır. Beden ve ruh sağlığını da etkileyen bu yansımalar tatmin düzeyi yüksek ise olumlu yönde; eğer aksi bir durum varsa olumsuz yönde kendini hissettirir.

İş tatmini, işgörenin işi ile ilgili sergilediği genel tutum olarak ifade edilmektedir. Ancak bu tutumu olumlu veya olumsuz olabileceği için, kişinin iş deneyimleri sonucunda ortaya çıkan olumlu ruh hali iş tatminini daha iyi tanımlamaktadır (Erdoğan, 1996: 231).

İş tatmini, örgütsel davranış ve yönetim ile ilgili çalışmalar içerisinde en çok üzerinde durulan konular arasındadır. İş tatmini, kişinin işini ve iş tecrübesini değerlendirmesinin sonucunda ortaya çıkan pozitif duygusal durum olarak ifade edilmekle birlikte çalışanın işinden beledikleri ve kendisine sunulanlar arasındaki ilişkinin bir fonksiyonu olarak da tanımlanmaktadır (Locke, 1976, akt. Dhammika ve arkadaşları).

Donaldson ve Folb (2000), yaptıkları derinlemesine görüşmelerle işe ilişkin tutumların ve motivasyon durumunun iş tatminini yeterince açıklamadığını, ayrıca değerlerin de dikkate alınması gerektiğini de belirtmişlerdir. Özellikle örgütsel başarı için insan faktörünün üzerinde durulması gerektiğini, aksi takdirde örgütsel performans kaybının yanı sıra bireysel performansın da azalma riskinin ortaya çıkacağını ifade etmişlerdir.

Tatmin, istenilen bir durumun ortaya çıkması nedeniyle ihtiyaçların karşılanması sonucunda görülen mutluluk halidir. Tatminsizlik ise beklentilerin karşılanmaması şeklinde açıklanır (Telman ve Ünsal, 2004: 13). İş tatmininde işgörenin iç ve dış memnuniyet düzeyi de önemlidir. İç ve dış davranışsal hedefler memnuniyeti etkilemektedir. İçsel memnuniyet çalışılan ortamdaki iş arkadaşlıklarından doğabileceği gibi dışsal memnuniyet iş ortamının fiziksel koşullarından kaynaklanabilir (Diestel ve arkadaşları, 2014).

İş tatmini, işgörenin kişiliği ve dış çevresi ile ilgilidir. Lee ve Mitchell (1994), bu bakış açısı ile iş tatminini; değeri olan bir işin başarılması ve işgörenin bu işi değerlendirmesinin sonucunda duyduğu onur verici duygusal durum olarak açıklamaktadır.

Şimşek (1995: 92) ise iş tatminini üç önemli boyutta incelemiştir:

- 1) İş tatmini, bir iş durumuna duygusal yanıttır. Bu durumda görülemez, sadece ifade edilir.
- 2) İş tatmini genellikle kazançların ne ölçüde karşılandığını veya beklentilerin ne kadarının aşıldığının belirlenmesidir.
- 3) İş tatmini, birbirleriyle ilişkili çeşitli tutumları temsil eder. Örneğin, işin kendisi, ücret, terfi imkanları, yönetim tarzı, çalışma arkadaşları vb.

Çalışmamızda iş tatmini örgütsel ve bireysel faktörler olmak üzere iki temel boyutta incelenmiştir. Örgütsel boyutun alt faktörleri; ücret, işin kendisi, yükselme olanakları, çalışma koşulları / şartları, danışmandır. Bireysel boyutta ise; yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, meslekte geçen süre ve medeni durum alt faktörleri dikkate alınmıştır.

### 3. İş Hayatında Kuşaklar

Türk Dil Kurumu (TDK)'nda kuşak; yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu olarak tanımlanmaktadır.

Aynı tarihsel zamanda ve aralıklarda doğan, ekonomik ve sosyal hareketlerden oluşmuş zaman periyodlarına ya da belli bir sosyal gruba mensup olanlar için yapılan tanımlamalara kuşak (jenerasyon) denilmektedir. Kuşaklar arasında yaşam şekli ve buldukları ortamların neden olduğu farklılıklar görülmektedir. Dolayısıyla kuşaklar arasında hem karakter, hem çalışma yaşamları hem de sosyal hayatlarında önemli ayrışmalar olduğu söylenebilir. (Adıgüzel ve arkadaşları, 2014: 167).

Ekonomi, demografi, siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı bilimsel alanlarda kuşaklar konusunda elli yıldan fazla çalışılmaktadır (Alwin, McCammon, 2007). Kuşaklar bu alanlarda geniş olarak incelenmiştir. Belli devrimci olaylar bireylerin paylaştıkları doğum ve onları bir arada tutan kritik gelişimsel yılların büyük etkisi olmuştur. Kuşak üyelerinin tutum ve davranışlarını etkiler, "zaman içinde birlikte yolculuk" yaparlar ve bu grupların beraberce olaylara karşı verdikleri tepkiler şekillenir. Ayrıca aynı doğum yıllarını paylasan bireyler birbirlerini aynı grubun üyesi olarak tanımlarken diğerlerini farklı kuşak olarak görürler. Bu nedenle aynı kuşaktan oluşan bireyler diğer kuşaklardan oluşan üyelerden farklılaşırlar. Sadece paylaşılan yıllar değil sosyal ve tarihsel benzersiz deneyimler de, gençlerin

özelliklerini kalıcı olarak etkilemiştir. (Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., Mainiero, L.A., 2009, akt. Yüksekbilgili, 2013: 343-345).

Araştırmamızda kullanılan ve günümüz iş gücünde ön plana çıkan sınıflandırmalara göre kuşaklar: Sessiz Kuşak, Baby Boomer (Doğum patlaması), X Kuşağı ve Y Kuşağı (De Long 2004) şeklindedir. Çoklu yaş gruplarının dahil olduğu iş gücü ve yaşlanan nüfus ile ilgili bilgiler aşağıda gruplandırılmıştır:

**Tablo 1- Araştırmada Kullanılan Kuşak Sınıflandırmaları**

Sessiz Kuşak	Baby Boomers	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
1945 ve öncesi	1946-1964	1965-1979	1980-2000	2001ve sonrası

#### 4. Araştırma

Araştırma kapsamında örgütsel bağlılık Meyer ve Allen'ın üç faktörlü tanımlaması bağlamında incelenmiştir. Literatür incelendiğinde, örgütsel bağlılık ile iş tatmini ile ilgili yapılan çalışmalar iki başlık altında toplanmaktadır; iş tatminini ve örgütsel bağlılığı etkileyen faktörlerin belirlenmesi veya iş tatmini örgütsel bağlılık arasındaki nedensel ilişkinin açıklanması. (Lance, 1991: 138).

Duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olarak belirtilen bileşenlerin, 1980 sonrası doğumlu olan Y kuşağı ve 1980 öncesi doğumlu olan X kuşağı özelinde iş tatmini üzerindeki etkisi irdelenmiştir. Cinsiyet, medeni durum, eğitim düzeyi, unvan, çalışılan firmanın faaliyet süresi, sektör gibi bağımsız değişkenlerin kuşaklar açısından üç bağlılık bileşenini dikkate alarak iş tatminini ne düzeyde etkilediği araştırılmış ve kuşaklar arasında farklılık olup olmadığı belirlenmiştir.

Evren ve örneklem; Türkiye'de faaliyette bulunan firmalardaki çalışanlardan oluşmaktadır. Kullanılan kolayda örnekleme yönteminde örnek seçiminin subjektif olması ve örnekleme oluşturan bireylerin gerçeği temsil edip etmedikleri durumu araştırmanın genelleme problemini yansıtmaktadır. Örneklemin içinde yer alan firmaların tümü İstanbul ilinde bulunmaktadır. Araştırmada ilgili firmalara toplam 1270 adet anket yollanmıştır. Ancak bunlar arasından geri dönüş yapan cevaplayanların anket sayısı ise 607 adettir. Bu anketlerin sıralanması ve numaralandırılması sürecinde cevaplama hatası gözle görülür nitelikte olanlardan 20 adedi tespit edilerek analize dahil edilmemiştir. Kodlama ve veri girişinden sonra ise cevaplama hatası olan ve anket yanıtlarından hangi kuşakta olduğu tespit edilemeyen 18 anket daha çıkarılarak 569 anket analize dahil edilmiştir.

Genel güvenilirlik ve alt boyutların güvenilirliği için Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Sonuçlar yüzde 95 güven aralığında, anlamlılık  $p < 0,05$  düzeyinde çift yönlü olarak değerlendirilmiştir.

Çalışmada, çıkarımsal istatistik bazında verilere öncelikle güvenilirlik analizi uygulanmıştır. Güvenilirlik analizi, bir ölçekte yer alan değişkenler arasındaki iç tutarlılığı ölçer ve bu değişkenler arasındaki ilişkiler hakkında bilgi sunar (Bayram, 2004: 127). Araştırmada iş tatmini ölçeğinin güvenilirlik analizi sonucunda verilerin genel güvenilirlik değeri (Cronbach Alpha Katsayısı) 0,881 olarak tespit edilmiştir. Elde edilen sonuç, ölçeğin yüksek derecede güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir. Çalışmanın geneli, örgütsel bağlılık ve iş tatmini ile ilgili güvenilirlik analizleri sonuçları Tablo 2'de gösterilmiştir.

**Tablo 2 - Cronbach's Alpha Değeri**

	<b>Cronbach's Alpha Değeri</b>	<b>N</b>
<b>Çalışmanın Geneli</b>	,881	44
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	,728	24
<b>İş tatmini</b>	,919	20

Elde edilen cronbach alpha sonucuna göre değişkenleri daha sağlıklı bir şekilde belirlemek ve ölçeğin yapı geçerliliğini sınamak amacıyla verilere faktör analizi uygulanmıştır. Faktör analizi, bir veri matrisinin temelini teşkil eden ilişki yapısını anlamak için kullanılan çok değişkenli bir analiz tekniğidir.

**Tablo 3 - KMO ve Bartlett's Test Sonuçları**

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Değeri</b>		,642
<b>Bartlett's Testi</b>	Yaklaşık Ki-Kare	346,659
	df	6
	Sig.	,000

#### **4.1. Araştırmanın Hipotezleri**

**H1:** Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**H2:** Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**H3:** Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır

**H4:** X Kuşağında Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır

**H5:** X Kuşağında Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır

**H6:** X Kuşağında Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır

#### **4.2. Araştırmanın Bulguları ve Değerlendirmeler**

Verilerin analizinde IBM SPSS Statistics 20.0 istatistik paket programı ve LISREL 8.8 paket programı kullanılmıştır. Hipotezlerin test edilebilmesi için öncelikle ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Frekans analizi yardımı ile güvenilirlik ve geçerliliği test edilmiş olan araştırma verilerindeki değişkenlerin sıklık dağılımları belirlenmiştir. Daha sonra ise faktör analizi, regresyon analizi uygulanarak veriler analiz edilmiştir. Analizlerin sonuçlarına ilişkin ayrıntılı bilgi ve yorumlar aşağıda yer almaktadır.

Bu bölümde araştırma örneklemini ile ilgili demografik veriler açıklanmaktadır. Verilere göre sırasıyla: cinsiyet, eğitim, medeni durum, kuşak, ünvan, çalışılan bölüm, sektör yapısı ve endüstri şekli bakımından katılımcıların frekansları ve oranları tespit edilecektir. Araştırmaya katılan kişilerin demografik özellikleri Tablo 4'te verilmiştir.

**Tablo 4 - Kuşaklara Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım**

	n	%
<b>Y Kuşağı</b>	<b>384</b>	<b>67,5</b>
<b>X Kuşağı</b>	<b>185</b>	<b>32,5</b>
<b>Toplam</b>	<b>569</b>	<b>100</b>

Anket 587 kişiye uygulanmıştır. Tablo 4'e göre verilerden 569'u analize dahil edilmiştir. 569 ankette; ankete katılan kişilerin yüzde 67,5'i (384 çalışan) 1980 ve sonrası doğumludur, Y kuşağı mensubudur. Ankete katılan kişilerin yüzde 32,5'i (185 çalışan) 1980 öncesi doğumludur ve X kuşağı mensubudur.

**Tablo 5 - Cinsiyete Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım**

	n	%
<b>Kadın</b>	<b>305</b>	<b>53,6</b>
<b>Erkek</b>	<b>264</b>	<b>46,4</b>
<b>Toplam</b>	<b>569</b>	<b>100</b>

Tablo 5'te cinsiyete göre sayısal ve yüzdesel dağılım görülmektedir. Tabloya göre katılımcıların yüzde 53,6'sı (305 çalışan) kadın, yüzde 46,4'ü (264 çalışan) erkektir. Katılımcıların çoğunluğu kadınlardan oluşmaktadır.

**Tablo 6- Araştırmanın Tanımlayıcı İstatistikleri**

	<b>Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>
<b>Duygusal Bağlılık</b>	27,7821	6,09418
<b>Devam Bağlılığı</b>	24,1933	6,01213
<b>Normatif Bağlılık</b>	26,9789	5,41642
<b>İş Tatmini</b>	71,8959	14,67088

Tablo 6'ya göre; Duygusal bağlılık ortalaması 27,78, devam bağlılığı ortalaması 24,19 ve normatif bağlılığın ortalaması 26,97 olarak belirlenmiştir. Görüldüğü gibi ortalamalar arasında büyük bir fark yoktur. En yüksek ortalama duygusal bağlılık için, en düşük ortalama ise devam bağlılığı için söz konusu olmaktadır. Devam bağlılığının ortalaması diğer iki bağlılık türünden düşüktür.

Araştırmaya katılan tüm çalışanların birlikte değerlendirildiği iş tatmini düzeyi ortalaması ise 71,90'dır.

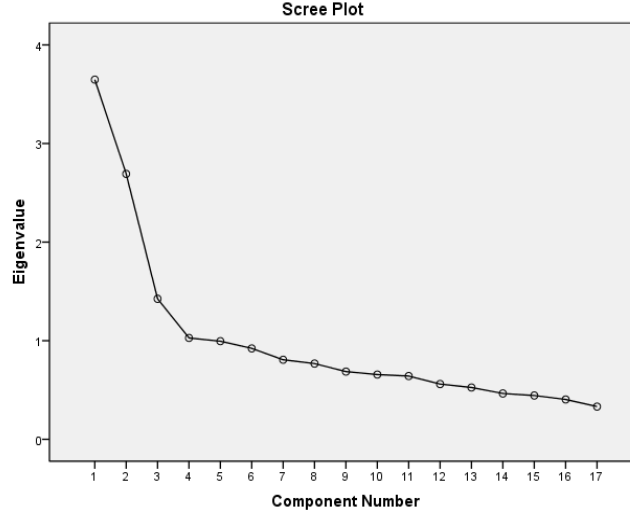
#### 4.3. Analiz Sonuçları

Faktör sayısının belirlenmesinde kullanılan yaygın bir yöntem Cattell (1966, akt. Stevens, 2002) tarafından ortaya atılan Scree-Testi'dir. Bu yöntemde öz-değerler y-ekseninde ve bu değerlerin sıra numaraları x-ekseninde gösterilir. Faktör sayısını belirlemek için grafiğin dirsek şeklini aldığı nokta



referans alınır. Bu nokta aynı zamanda grafiğin düz bir çizgiye benzemeye başladığı noktadır. Başlangıç faktör analizi için Scree Testi grafiği Şekil 1’de gösterilmiştir.

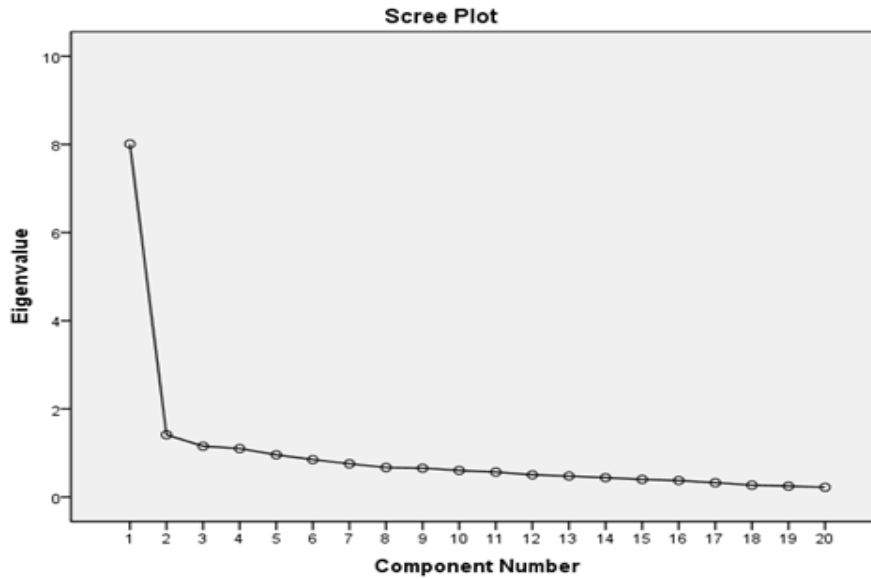
**Şekil 1 - Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Değişkenlerine İlişkin Scree-Test Sonucu**



Şekil 1’de, faktörün gerçekten orjinalde belirtildiği gibi üç faktörlü olup olmadığını belirlemek için yapılan “Temel Bileşenler Analizi” sonucunda elde edilen Scree-Test verileri tabloda görülmektedir. Scree-Test sonucundan anlaşılacağı üzere, üç faktörden sonra bir düzleşme oluşmuştur, dolayısıyla bu ölçeğin altında aslında üç faktör olduğu anlaşılmaktadır.

İş tatmini ölçeğinin ise tek faktörlü bir yapı arz ettiği anlaşılmıştır. “İş Tatmini Ölçeğinin Temel Bileşenler Analizi ve İç Tutarlılık Sonuçları” ile ilgili Scree-Test sonuçları Şekil 2’de gösterilmiştir:

**Şekil 2- İş Tatmini Ölçeğinin Değişkenlerine İlişkin Scree-Test Sonucu**



Şekil 2’de, faktörün gerçekten orjinalde belirtildiği gibi tek faktörlü olup olmadığını belirlemek için yapılan Temel Bileşenler Analizi sonucunda elde edilen Scree-Test sonucu belirtilmiştir. Scree Test’de görüldüğü üzere, tek faktörden sonra bir düzleşme oluşmuştur, dolayısıyla bu ölçeğin altında aslında tek faktör olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 7 - Kuşaklara İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları - X Kuşağında Değişkenler Arası İlişkiler**

	<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>	<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>
<b>İŞ TATMİNİ</b>	<b>0,519</b>	<b>0,088</b>	<b>0,410</b>
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>		<b>0,65</b>	<b>0,384</b>
<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>			<b>0,208</b>

Çalışmada ele alınan değişkenlerin X kuşağında birbirleriyle ilişkilerinin düzeyini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları Tablo 7’de verilmektedir. Buna göre, iş tatmininin duygusal ve normatif bağlılık ile ilişkisi orta düzeyde iken, devam bağlılığının iş tatmini ile ilişkisi düşük ve anlamsız bir düzeydedir. Buna karşın, bağlılık faktörleri arasındaki ilişkilerin, devam bağlılığı ve duygusal bağlılık dışında, anlamlı olduğu ve düşük düzeyde ilişkili oldukları anlaşılmaktadır.

**Tablo 8 - Kuşaklara İlişkin Pearson Korelasyon Testi Sonuçları - Y Kuşağında Değişkenler Arası İlişkiler**

	<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>	<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>	<b>NORMATİF BAĞLILIK</b>
<b>İŞ TATMİNİ</b>	<b>0,502</b>	<b>- 0,046</b>	<b>0,375</b>
<b>DUYGUSAL BAĞLILIK</b>		<b>0,020</b>	<b>0,486</b>
<b>DEVAM BAĞLILIĞI</b>			<b>0,206</b>

Çalışma değişkenleri arasındaki ilişkilerin Y kuşağındaki düzeylerini belirlemek için yapılan Pearson Korelasyon Analizi sonuçları ise Tablo 8’de gösterilmektedir. X kuşağına çok benzer şekilde, iş tatmininin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile ilişkisi orta düzeyde iken, Y kuşağında devam bağlılığı ile iş tatmini arasında negatif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Buna karşın, bağlılık faktörleri arasındaki ilişkilerde yine devam bağlılığı ve duygusal bağlılık arasındaki ilişkinin düşük ve anlamsız olduğu, normatif bağlılığın ise diğer iki faktörde orta düzeyde, olumlu ve anlamlı bir ilişki gösterdiği belirlenmiştir.

Bu durumda H1, H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir. Bu sonuçlara göre, duygusal bağlılık ve normatif bağlılığının iş tatmini üzerindeki etkisi gruplar arasında bir farklılık göstermemektedir. Duygusal bağlılık, normatif bağlılığının yaklaşık iki katı daha fazla iş tatmininde açıklanan varyansa katkıda

bulunmaktadır. Devam bağlılığının ise X kuşağında, iş tatmini üzerinde pozitif (ancak anlamsız) bir etkisi var iken, Y kuşağında negatif yönde ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır. Toplamda bu üç değişken, iş tatmini değişkenindeki varyansın %30'unu açıklamışlardır. Bu durumda H4 ve H6 desteklenmemiş ancak H5 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 9'da hipotezler ve sonuçları özetlenmiştir:

**Tablo 9 - Araştırma hipotezleri ve sonuçları**

<b>Hipotez No</b>	<b>Hipotez</b>	<b>Sonuç</b>
<b>H1</b>	Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	<b>Desteklendi</b>
<b>H2</b>	Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	<b>Desteklendi</b>
<b>H3</b>	Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasında Anlamlı Bir İlişki Vardır	<b>Desteklendi</b>
<b>H4</b>	X Kuşağında Duygusal Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır	<b>Desteklenmedi</b>
<b>H5</b>	X kuşağında Devam Bağlılığı İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır	<b>Desteklendi</b>
<b>H6</b>	X kuşağında Normatif Bağlılık İle İş Tatmini Arasındaki İlişki Y Kuşağından Farklıdır	<b>Desteklenmedi</b>

## **Sonuç ve Öneriler**

Örgütsel bağlılık ve iş tatmini yönetim literatüründe en çok incelenen konular arasındadır. Örgütsel bağlılık örgüte olan sadakati ve devamlılık isteğini ifade etmektedir. İş tatmini ise işe yönelik bir tutumdur. Günümüzün rekabet yoğun iş ortamı işletmelerin devamlılıklarını sürdürmelerini zorlaştırmaktadır. Bugün yalnızca gelişmiş bir teknolojik altyapı oluşturmak da örgütler için yeterli değildir. Örgütsel bağlılığı yüksek olan bir işgören grubu ile çalışmak örgütü rakiplerinin karşısında birkaç adım öne geçirecektir. Ayrıca işinden tatmin olan çalışanların varlığı örgütsel verimliliği yükseltecek ve örgütsel amaçlara ulaşılmasına büyük katkılar sağlayacaktır. Bu açıdan bakıldığında gerek örgütsel bağlılık gerekse iş tatmini örgütün mevcut başarısında ve geleceğe yönelik hedeflerini gerçekleştirmesinde son derece önemli kabul edilmelidir.

Çalışmamızda örgütsel bağlılık ve iş tatmini ilişkisi kuşaklar bağlamında incelenmiştir. Demografik faktörler dikkate alınarak kuşaklar arasında örgütsel bağlılık ve iş tatmini arasında fark olup olmadığı araştırılmıştır. Araştırma anketimize katılanların 384'ü Y kuşağı, 185'i X kuşağı mensubudur. Ağırlıklı olarak Y kuşağı katılımının olması ankete destek veren örgütlerde çalışan ağırlığının Y kuşağında olduğunu ifade edebilir. Buna karşın katılımcıların 305'i kadın, 264'ü ise erkektir. Kadın çalışanların katılımının daha fazla olduğu görülmektedir. Ankete katılım cinsiyet açısından değerlendirildiğinde; en yüksek katılım 220 Y kuşağı kadın tarafından gösterilmiştir. En düşük katılım ise 85 kişi ile X kuşağı kadınlarda olmuştur.

Literatürde örgütsel bağlılık ve iş tatmini kavramları pek çok araştırmaya konu olmuştur. Ancak kuşaklar arasındaki farklılıklara yönelik doğrudan bir araştırmaya rastlanmamıştır. TÜİK, Hane Halkı İşgücü Anketleri'ne göre 2000 yılında istihdam oranı en yüksek kuşak %54,3 ile X kuşağı iken bu oran

2010 yılında %43'e gerilemiş ve X kuşağının yerini Y kuşağı almaya başlamıştır, bu oran her geçen gün artmaktadır (Çakmak ve Çelik. 2017:70). Deloitte araştırma şirketi tarafından 2017 yılında yayınlanan, içerisinde Türkiye'nin de yer aldığı global Y Kuşağı Araştırması sonuçlarına göre; mevcut işyerlerinden iki yıl içerisinde ayrılabilceğini düşünenlerin oranı Türkiye'de %46, globalde ise %38. Yine aynı araştırmada Türkiye'deki Y Kuşağı çalışanlarının %40'ı, globalde ise %31'i yarı zamanlı (freelance) çalışmayı tercih edeceğini belirtiyor. Bu veriler gösteriyor ki, Türkiye'de işgücünün beklentileri ve çalıştıkları işletmelere bağlılık düzeyleri değişiyor. İş tatmini de bu durumun etkisiyle yeniden şekilleniyor.

Araştırmamız da elde edilen bulgular gerek Türkiye'de gerekse global alanda yapılan araştırmalara örgütsel bağlılığı ayrıntıları ile inceleyerek katkı sunmaktadır. Özellikle örgütlerin başarısına normatif bağlılık ve devam bağlılığından daha fazla katkı sağlayan duygusal bağlılığın kuşaklar açısından değerlendirilmesi yöneticiler için önemlidir. Elde ettiğimiz sonuçlara göre; X kuşağı ile ilgili bulgularımız, iş tatmininin duygusal bağlılık ve normatif bağlılık ile orta düzeyde ilişkisi olduğunu ayrıca devam bağlılığının iş tatmini ile düşük ve anlamsız bir ilişkisi olduğunu göstermektedir. Araştırmamızda Y kuşağında devam bağlılığı ile iş tatmini arasında anlamlı olmayan bir ilişki değil, diğer araştırma sonuçlarından farklı olarak negatif yönde ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmüştür. Bu sonuçlar değerlendirildiğinde, özellikle Y kuşağı çalışanların çalışma süreleri (kıdemleri) arttıkça X kuşağı çalışanlardan farklı olarak iş tatminlerinin düştüğünü göstermektedir. İşinde söz sahibi olmak ve kararlara katılmak isteyen, iş ve özel yaşam dengesini önemseyen, hiyerarşiden hoşlanmayan Y kuşağı çalışanlarına alternatif çalışma imkanlarının sunuluyor olması hem iş tatminlerini hem de işyerinde kalma isteklerinin artırabileceği ifade edilebilir. Günümüzde özellikle insan kaynakları alanında çalışan her işgörenin özellikle Y kuşağının bağlılığını sağlamaya yönelik çalışmalar yapması gerekmektedir. Farklı kariyer yaklaşımlarını benimseyen, birden fazla alanda uzmanlaşmayı hedefleyen bu kuşağın üyelerini örgüte çekmek için iyi bir işveren markası altyapısı oluşturulması zorunludur. Örgüte yalnızca çekmek ve doğru kişileri doğru pozisyonlara yerleştirmek de yeterli olmayacak ve bu durumda yetenekleri elde tutabilecek bir yetenek yönetimi sürecinin devreye girmesi gerekecektir. Tüm bu uğraşlar çalışmamızın genelinde ifade edilen duygusal bağlılığı sağlayabilmek adına sergilenmektedir. Örgütsel ve bireysel tatmin açısından en etkili bağlılık faktörünün duygusal bağlılık olduğu ve özellikle Y kuşağında bağlılık düzeyinin diğer kuşaklardan farklı bir yapısı olduğu dikkate alındığında yöneticilerin sorumluluğu artmaktadır.

Bu çalışma, İstanbul ilinde yaşayan X ve Y kuşağı çalışanların katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla elde edilen verilerle ve kullanılan yöntemlerle sınırlıdır. Kuşaklar arasında oluşan her döneme özgü farklılıklar ve iş hayatında bu farklılıkların en etkin şekilde yönetimi gerek tepe yönetiminin gerekse insan kaynakları bölümü çalışanlarının üzerinde durması gereken önemli bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel bağlılık ve iş tatminine ilişkin benzer çalışmaların X ve Y kuşakları özelinde farklı meslek grupları arasında da yapılması ve iş tatminini üzerinde etkili olabilecek farklı faktörlerin de ilerleyen dönemlerde yapılan araştırmalar için kullanılması araştırmacılara tavsiye edilir. Ayrıca, X ve Y kuşaklarının kapsadığı yıllara ilişkin literatürde karşılaşılan farklılıklar nedeniyle her iki kuşak için de başlangıç yılları bu araştırmanın kabullerinde bulunan yılların değişiklik göstermesi veya farklı kabullerin yapılması durumunda farklılık gösterecektir.

#### KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, Z., Ekşili, N. (2014), "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, Sayı.19, Konu.1, Isparta
- Alwin, D.F., McCammon, R.J. (2007)., "Rethinking Generations", Research in Human Development, Sayı. 4,Konu.3Allen, N. and Meyer, J.P. (1990). "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization" Journal of Occupational Psychology, Sayı.63, ss.1-18

- Bakan, İ. (2011). Örgütsel Bağlılık Kavram, Kuram, Sebep ve Sonuçlar, Gazi Kitabevi, Ankara
- Büyükoztürk, S. (2005). Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı, Pegem Yayınları, Ankara
- Coleman D. F., Irving, G. P., Cooper, C. L. (1999). "Another Look At The Locus Of Control- Organizational Commitment Relationship: It Depends On The Form Of Commitment", Journal Of Organizational Behavior s.20.
- Çakmak, F. ve Çelik, M.Y. (2017), "Türkiye'de İstihdamın Kuşaklara Göre Analizi", Sayıştay Dergisi, ss.65-86
- Çetin, C. ve Torun, Y. (2015), "Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?", İş ve İnsan Dergisi, 2(2),ss: 137-146
- Çetin, M.Ö. (2004). "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Bağlılık", Ankara: Nobel Yayınları
- De Long, D.W. (2004), "Lost Knowledge: Confronting the Threat of an Aging Workforce", New York: Oxford University Press.
- Donaldson, R., ve Folb, B. (2000). "Catching Falling Stars at the Workplace. Supervision, Sayı.61,Konu.3, ss. 6-8.
- Eisenberger, R., Fasolo, P., ve Davis-LaMastro, V. (1990). "Perceived Organizational Support and Employee Diligence, Commitment, and Innovation", Journal of Applied Psychology, Sayı.75, Konu.1
- Elizur, D., Borg, I., Hunt, R. ve Beck, I.M., (1991). The Structure of Work Values: A Cross-Cultural Comparison. Journal of Organizational Behavior 12, 21–38.
- Erdoğan, İ. (1996). "İşletme Yönetiminde Örgütsel Davranış", İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, No: 266, İstanbul.
- Eren, E., (2012). "Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi", Beta Yayıncılık, 13.Basım, İstanbul.
- Erkmen, T. ve Şerik, S. (2007). "Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Uygulama", Öneri Dergisi, Sayı.7, Konu.28, ss. 107 – 119.
- Gordon, V.N. ve Steele, M.J., (2005). "The Advising Workplace: Generational Differences and Challenges". NACADA Journal 25 (1), ss.26–30.
- Gül, H. (2002). "Örgütsel Bağlılık Yaklaşımlarının Mukayesesi ve Değerlendirmesi", Ege Akademik Bakış Dergisi
- Gürsoy, D., Maier, A.T. ve Chi, C.G. (2008), "Generational differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce", International Journal of Hospitality Management, 27,ss. 448–458
- Hartmann, L. C. (2000). "Organizational Commitment: A Multi Method Scale Analysis and Test of Effects", International Journal of Organizational Analysis. Sayı.8, Konu.1, 89- 108.
- Judge, T.A. ve Bretz, R.D. (1992). "Effects of Work Values on Job Choice Decisions. Journal of Applied Psychology 77, ss.261–271.
- Locke, E. A. (1976). "The Nature and Causes of Job Satisfaction", Hımdbook of Industrial and Organizational Psychology. ss. 1297-1349, Chicago
- Martin, C.A. ve Tulgan, B. (2002). "Managing Generation, the Generation Mix: from Urgency to Opportunity", Second ed. HRD Pressm, Amherst, MA.
- Raines, C. (2003). "Connecting Generations—the Sourcebook for a New Workplace. Crisp Publications", Menlo Park, CA.

- Razzaq, A., Ayub, A., Farah, A., Aslam, M. (2013). "The Nexus Between Technological Learning, Downsizing, Employee Commitment, and Organizational Performance", *Business Management Dynamics*, Sayı.2, Konu.10, ss.74-80
- Sığrı, Ü. (2007). "İşgörenlerin Örgütsel Bağlılıklarının Meyer ve Allen Tipolojisiyle Analizi: Kamu ve Özel Sektörde Karşılaştırmalı Bir Araştırma", *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.2, Konu. 7, ss.261-278
- Smola, K.W. ve Sutton, C.D., (2002), "Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium", *Journal of Organizational Behavior*, 23, ss.363-382 (2002)
- Şimşek, L. (1995). "İş Tatmini", *Verimlilik Dergisi*, 1995 / 12
- Telman, N. ve Ünsal, P. (2004). "Çalışan Memnuniyeti", *Epsilon Yayıncılık Hizmetleri Tic. San. Ltd. Şti.*, İstanbul
- Tulgan, B., (2003). *Managing Generation X: How to Bring out the Best in Young Talent*. Norton, New York.
- Twenge, M.J., Campbell, S.M., Hoffman, B.J.ve Lance, C., (2010), "Generational Differences in Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing, Social and Intrinsic Values Decreasing", *Journal of Management*, 36(5), ss.1117-1142
- Yüksekbilgili, Z. (2013). "Türk Tipi Y Kuşağı", *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.12, Konu.45
- Deloitte Y Kuşağı Araştırması, <https://www2.deloitte.com/tr/tr/pages/about-deloitte/articles/millennialsurvey-2017.html>