

<http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v4i1.125>

MOTİVASYON ARAÇLARININ ÖRGÜTSEL BAĞLILIK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: KAMU KURUMLARINDAKİ X VE Y KUŞAĞI KARŞILAŞTIRMASI

Gökhan KERSE¹

Başvuru Tarihi: 10.02.2016

Kabul Tarihi: 10.03.2016

ÖZ

Bu çalışma, motivasyon araçlarının (içsel ve dışsal) örgütsel bağlılık (normatif, devamlılık ve duygusal bağlılık) üzerindeki etkisini ortaya çıkarma amacıyla yapılmıştır. Çalışmada X ve Y kuşağının motivasyon araçlarını önemseme düzeyi ve örgütsel bağlılıkları da karşılaştırılmıştır. Bu doğrultuda, 171 kamu kurumu çalışanından anket tekniğiyle veriler toplanmıştır. Toplanan veriler SPSS paketleme programıyla analiz edilmiştir. Analiz sonucundaki en temel bulgu; örgütsel bağlılık üzerinde dışsal motivasyon araçlarının etkisinin olduğudur. Ayrıca, çalışmadaki analizlere yönelik tüm bulgular yazındaki çalışmalarla karşılaştırılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Motivasyon Araçları, Örgütsel Bağlılık, X ve Y Kuşağı.

Jel Kodu: J10, M12, M54.

THE EFFECTS OF THE MOTIVATIONAL TOOLS ON THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT: COMPARISON OF THE GENERATION X AND Y IN PUBLIC INSTITUTIONS

Abstract

The main purpose of this study is to explore the effects of the motivational tools (intrinsic and extrinsic) on the organizational commitment (normative, continuance and affective commitment). In the study were also compared caring levels to motivation tools of X generation and Y generation and levels to their organizational commitment. In this context, data were collected through survey method from 171 public sector employees. Gathering data were analysed by using SPSS. The main finding showed that there is effects the motivational tools on organizational commitment. Furthermore, the all findings were discussed in the light of the findings in the literature.

Keywords: Motivation Tools, Organizational Commitment, Generation X and Y.

Jel Code: J10, M12, M54.

¹ Öğr. Gör., Aksaray Üniversitesi, Ortaköy Meslek Yüksekokulu, gokhankerse@hotmail.com

GİRİŞ

Gerek kamu gerekse özel işletmelerde “Baby Boomers” çalışanların işgücü piyasasındaki sayısı büyük oranda azalmıştır. Yakın bir gelecekte X Kuşağı da işgücü piyasasından yavaş yavaş çekilecek, yerlerini Y Kuşağına bırakacaktır. Şu anda eski kuşaklar yerlerini dolduracak, kendilerinin boşluğunu aratmayacak vârisler yetiştirme ve tecrübelerini aktarma gayreti içindedirler. Peki, yetiştirilen vârisler gerçekten eskilerin boşluğunu aratmayacak, onların yerini tutacak özelliklere ve donanımına sahip olacak mıdır? Mesleki tecrübelerin aktarılması yeniler için yeterli kriteri sağlayacak mıdır? Yeniler de eskiler gibi örgütlerine gönülden bağlı olup, uzun süre aynı işte çalışabilecek midir?

Bu sorular sıklıkla araştırmacıların ve yöneticilerin üzerinde durduğu ve çözüm yolları aradıkları konulardır. Çünkü yeni kuşak bireyi eskisine oranla işten ve hayattan beklentisi daha yüksek olan, yaptıkları işten kolaylıkla sıkılabilen, çalışmayı çok sevmeyip otoriteye başkaldıran bireylerdir (Adıgüzel vd. 2014: 173-174). Yeni kuşağı işte ve işyerinde tutmak, işyerinin amaçlarını, hedeflerini ve sorunlarını benimsetmek ve işyerinde motivasyonunu sağlamak eski kuşağa göre daha zordur. Bu nedenle yöneticiler ve işletmeler öncelikle yeni kuşağın istek, ihtiyaç ve beklentilerini araştırmalıdır. Bu istek ve beklentileri karşılayacak ve motivasyonlarını sağlayacak örgütsel teşvik ve ödül sistemleri geliştirilmeli ve örgüte bağlılıklarını sağlayacak çalışma ortamı oluşturulmalıdır.

Bu çalışmada kamu kurumu çalışanlarının motivasyon araçlarına önem verme düzeyleri ve bu araçların örgütsel bağlılığa etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda bireyin doğal ve içten tatminini sağlayan içsel motivasyon araçları ve örgüt tarafından yönlendirilen dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığın duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık boyutlarını etkileyip etkilemediği incelenmiştir. Bunun yanında X ve Y Kuşağı çalışanlarının motivasyon araçlarını önemseme ve örgüte bağlılık düzeylerinin farklılaşp farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Uluslararası yazında motivasyon araçlarının bağlılığa olan etkisini araştıran çalışmalara rastlanmakla birlikte Türkiye’de bu tür bir çalışmanın yeterli düzeyde yapılmaması ve kuşaklar arası farklılığın geçerliliğini ortaya çıkaracak çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmüştür. Bu nedenle araştırmanın, ABD kökenli kuşak sınıflandırmasının Türkiye’de geçerliliğini incelemesi ve motivasyon araçlarının çalışanların örgütsel bağlılığına etkisine yönelik bulguları yazına katkı sağlayacağı ve yöneticilere yol göstereceği düşünülmektedir.

2. Literatür Taraması

2.1. Örgütsel Bağlılık

İşyerine bağlılık kavramı araştırmacılar tarafından örgütsel bağlılık ve mesleki bağlılık olarak iki şekilde ele alınmış ve incelenmiştir (Chang vd. 2007: 353). Örgütsel bağlılık örgüt ile bireyin özdeşleşmesini (Hayati ve Caniago 2012: 274) ve bireyin örgütüne bağlanma gücünü ifade eder (Stup, 2006: 1). Mesleki bağlılık ise bir meslekteki mesleki değerlerin kabulünü ve bu mesleki değerlere olan inancı gösterir (Meyer vd. 1993, akt. Chang vd. 2007: 353). Mowday vd. (1979: 4)' ne göre örgütsel bağlılık; örgüt amaçları ve değerlerine olan inancı ve örgüte yönelik yapılan çabayı ifade etmektedir.

Örgütsel bağlılığı ifade etmede bazı araştırmacılar kavramı tek boyutlu olarak ifade etse de (Meyer ve Herscovitch, 2001: 131; Wasti, 2005: 291), son zamanlarda çok boyutlu olarak ele alınmış ve incelenmiştir (Nordin, 2011: 131; Loi vd. 2006: 104; Dawley vd. 2005: 512). Çok boyutluluk açısından kavram; Kanter (1968: 500-501) tarafından devam, uyum ve kontrol; O'Reilly ve Chatman (1986: 493) tarafından içselleştirme, uyum ve özdeşleşme; Mowday ve arkadaşları (1979: 225) tarafından davranışsal ve tutumsal; Mayer ve Schoorman (1992, akt. Meyer ve Herscovitch, 2001: 304) tarafından değer ve devamlılık olarak sınıflandırılmış ve açıklanmıştır. Literatürde çok sık benimsenip araştırmaların yapıldığı sınıflandırma Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık sınıflandırmasıdır. Allen ve Meyer ise bağlılığı duygusal bağlılık, devamlılık bağlılığı ve normatif bağlılık olarak boyutlara ayırmıştır.

Duygusal bağlılık; çalışanın duygusal olarak örgüte bağlanması (Dawley vd. 2005: 513), örgütle özdeşleşmesi ve örgüte gönüllü olarak katılması anlamına gelmektedir (Wasti, 2005: 291; Meyer vd. 2012: 226). Devamlılık bağlılığı; örgütten ayrılmaya yönelik algılanan maliyetin fazla olmasını ve bu nedenle örgütte kalmayı sürdürmeyi ifade etmektedir (Stup, 2006: 1). Normatif bağlılık ise; bireylerin ahlaki olduğu için örgütte kalmaya devam etmesidir (Weng vd. 2010: 393).

Meyer ve Allen'e (1991) göre duygusal bağlılığı yüksek olan çalışanlar istedikleri için; devamlılık bağlılığı yüksek olan çalışanlar zorunda oldukları için; normatif bağlılığı yüksek olanlar ise öyle yapması gerektiğine inandığı için örgütlerine bağlılık hissederler (akt. Acar, 2012: 218).

2.2. Motivasyon Araçları

Bireylerin belirli bir işi başarması bireysel yeteneklere ve motivasyona bağlıdır (Eroğlu, 2013; 448.). Yetenek bireylerin belirli bir işi yerine getirme kapasitesidir (Robbins ve Judge,

2013;52). Bu kapasiteyi kullanması için öncelikle bireyin işi yapmaya yönelik harekete geçmesi yani motivasyonu gerekmektedir. Motivasyon, arzulanan ve istenilen davranışları sergilemesi için bireyi fiziksel ve zihinsel olarak harekete geçirme faaliyetidir (Kondalkar, 2007; 99). Motivasyon, örgütsel amaçlara ulaşmak için bireyin yüksek düzeyde çaba sarf etmeye gönüllü olmasıdır (Brislin vd. 2005; 88).

Motivasyonun anlaşılmasına ve sürdürülmesine yardımcı olan teoriler temelde kapsam ve süreç olarak ikiye ayrılmıştır (Koçel 2011: 622). Kapsam teorilerine göre bireyler istek ve ihtiyaçlarını gidermek için belirli bir davranışa yönelir, dolayısıyla bireylerin bu ihtiyaçları motivasyonu ortaya çıkarır (Eroğlu, 2013: 450). Bu teorilerin yaygın olanları; İhtiyaçlar Hiyerarşisi Teorisi, Çift Faktör Teorisi (Motivasyon-Hijyen Kuramı), ERG Teorisi ve Başarma İhtiyacı Teorisidir (Steers vd. 2004: 381). Süreç teorilerine göre ise ihtiyaçlar insanı davranışa yöneltten bir faktör olmakla birlikte, bunun yanında çevresel pek çok faktörün de bulunması gerekmektedir (Örücü ve Kanbur, 2008: 86). Süreç teorilerinin başlıcaları ise Beklenti (Bekleyiş) Teorisi, Eşitlik Teorisi ve Amaç Teorisidir (Steers vd. 2004: 382).

Kapsam Teorileri içerisinde ele alınan Herzberg motivasyonun iki temel faktöre dayalı olduğu Çift Faktör Teorisi'ni geliştirmiş ve bunları motive edici faktörler (motivational factors) ve hijyen faktörleri (hygiene factors) olarak ifade etmiştir (Luthans, 2011; 165). Herzberg' e göre işin kendisi, başarma, gelişme olanakları, tanınma ve sorumluluk gibi motivasyon faktörleri bireyin güçlü bir şekilde motive olmasını sağlar; ücret, iş güvenliği, çalışma koşulları, şirket imajı, ast-üst ilişkileri ve iş arkadaşlarıyla ilişkiler gibi hijyen faktörlerinin yokluğu tatminsizlik ortaya çıkarır, varlığı ise motive olmak için yeterli değildir (Kondalkar, 2007; 105-106). Dolayısıyla hijyen faktörleri, iş tatminsizliğini ortadan kaldırmaya yardımcı olmada asgari koşulları sağlayan dışsal unsurlarken; motivatörler iş tatminini sağlayan içsel bileşenlerdir (Steers vd., 2004: 381; Brislin vd. 2005: 89).

Motivasyonu artırmaya yönelik araçlar ekonomik, psikolojik-sosyal ve örgütsel-yönetimsel (Tarakçıoğlu vd. 2010: 5); veya içsel ve dışsal olarak sınıflandırılabilir (Mottaz, 1985: 366; Allen ve Killman 2001: 116). Bu çalışmada da bu doğrultuda ve Herzberg'in motivasyona bakış açısı çerçevesinde motivasyon araçları içsel ve dışsal olarak ele alınmıştır. İçsel ödüller doğrudan işin yapılmasıyla ilgili olan faktörlerdir (Mottaz, 1985: 366) ve bu faktörler bireyin yaptığı işten doğal ve içten bir şekilde tatmin olmasını sağlar (Ryan ve Deci, 2000: 70). Dışsal ödüller veya araçsal ödüller (Mottaz, 1985: 366) ise genellikle örgüt tarafından yönlendirilen ve çalışanın kontrolü dışındaki unsurlardır (Stumpf vd. 2013: 21).

2.3. Kuşaklar

“Nesil” ve “Jenerasyon” olarak da ifade edilebilin kuşak kavramı (Adıgüzel vd. 2014: 169), aynı yıllarda doğup benzer olay ve sıkıntıları yaşamış, dolayısıyla aynı çağın sosyal, politik, tarihi ve ekonomik şartlarını paylaşan bireyleri ifade etmektedir (Williams ve Page, 2011: 2). Bu tanımdan hareketle kuşak kavramını hem yaşam benzerliği hem de belirli bir yıl aralığında doğup büyüme açısından gruplandırmak ve değerlendirmek mümkündür.

Araştırmacılar, kuşak sınıflandırmasını farklı şekillerde ifade etmişlerdir.

Martin ve Tulgan (2006); 1946 öncesi-Schwarzkopf Kuşağı, 1946-1964 arası Baby Boomers (Bebek Patlaması), 1965-1977 arası X Kuşağı, 1978-1989 arası Y Kuşağı olarak,

Oblinger ve Oblinger (2005); 1900-1946 arası Yetişkinler, 1946-1964 arası Baby Boomers (Bebek Patlaması), 1965-1982 arası X Kuşağı, 1982-1991 arası Net Kuşağı olarak,

Lancaster (2004); 1946 öncesi Gelenekseller, 1946-1964 arası Baby Boomers (Bebek Patlaması), 1965-1981 arası X Kuşağı, 1982-2000 arası Y Kuşağı olarak ve

Sanson (2011); 1946 öncesi Gelenekseller, 1946-1964 arası Baby Boomers (Bebek Patlaması), 1965-1976 arası X Kuşağı, 1977-1997 arası Milanyum, 1997 sonrası ise 2020 Kuşağı olarak sınıflandırmıştır.

Türkiye’de Süral-Özer ve arkadaşlarının (2013) yaptığı çalışmada 1944-1960 arası Bebek Patlaması Kuşağı, 1961-1980 arası X Kuşağı ve 1981-2000 arası Y Kuşağı olarak sınıflandırılmıştır. Bir diğer araştırmacı olan Gürbüz (2015) ise 1945-1965 arası Bebek Patlaması Kuşağı, 1966-1979 arası X Kuşağı ve 1980-1995 arası Y Kuşağı olarak gruplandırmış ve incelemiştir.

Bu çalışmada ise gerek uluslararası gerekse ulusal sınıflandırmalardan hareketle 1946 öncesi Yetişkinler, 1946-1964 arası Bebek Patlaması, 1965-1980 X Kuşağı, 1981-2000 arası ise Y Kuşağı olarak yeni bir sınıflandırma yapılmış ve kullanılmıştır.

Savaş yıllarını içeren 1946 öncesi grubu ifade eden “Yetişkinler”, bazı kaynaklarda “Savaş Kuşağı, Gelenekçiler veya Sessiz Kuşak” (Çelik, 2014: 7); bazılarında ise “Eski Askerler” olarak da ifade edilebilmektedir (Keepnews vd. 2010: 155). Bu kuşaktaki bireyler ekonomik ve politik belirsizlikler nedeniyle çalışkan, tutumlu ve temkinlidirler (İşçimen, 2012: 4). Bu kuşak insanları otoriteye sadık, emir ve yönlendirme bekleyen, bir işte istikrarı ve ömür boyu çalışmayı tercih eden disiplinli kişilerdir (Adıgüzel vd. 2014: 171).

“Sandviç Kuşağı” olarak da ifade edilebilen Bebek Patlaması (Kuyucu, 2014: 57) ise II. Dünya Savaşı sonrasında ekonomik refahın yavaş yavaş yükseldiği yıllarda doğan nesilleri ifade etmektedir (Adıgüzel vd. 2014: 171). İşkoliklik akımının da başlamasına yol açan bu kuşak (Zemke vd. 2000: 7), sıkı çalışmayı ve fedakârlığı başarılı olmanın bir bedeli olarak gören (Tolbize, 2008: 3), takım çalışması ve işbirliğini tercih eden (Zemke vd. 2000: 7; Tolbize, 2008: 3), kendi kendilerini motive etmekle birlikte takdir edilmekten hoşlanmayan ve öncelikli tercihin ücret olduğuna inanan bireylerdir (Adıgüzel vd. 2014: 172).

X Kuşağı, dünyada petrol krizlerinin, Türkiye’de ise sağ-sol çatışmalarının yaşandığı dönemlerde doğup büyümüş nesilleri ifade etmektedir (Adıgüzel vd. 2014: 173). Bu kuşak insanları önceki kuşağa göre daha bağımsız, otonomiye seven, teknik açıdan yetenekli, kendine güvenen ve iş-yaşam dengesini sağlamaya çalışan bireylerdir (Zemke vd. 2000: 5-6; Tolbize, 2008: 3). Para bu kuşak mensuplarını motive etmede tek başına yeterli olmamakla birlikte, yokluğu motivasyon kaybına neden olabilecek kritik bir faktördür. Ayrıca bu nesil insanı işlerine içten bağlı olmakla birlikte fedakârlık yapmaya önceki kuşağa oranla daha az gönüllüdür (Bickel ve Brown, 2005: 206).

“Milenyum Kuşağı, Gelecek Kuşak ve Dijital Kuşak” olarak da ifade edilebilen Y Kuşağı (Çelik, 2014: 12), gelecek yıllarda iş hayatında en çok paya sahip olacak olan (İşçimen, 2012: 10); bilgisayarlar, cep telefonları ve internet ile doğup büyümüş insanları ifade etmektedir (Yüksekbilgili, 2013: 343). Bu kuşak bireyleri özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu, rahat yaşamayı seven, girişimcilik ruhuna sahip (Yaşa ve Bozyiğit, 2012: 33), işten ve hayattan beklentileri yüksek, yaptıkları işten kolaylıkla sıkılabilen (Adıgüzel vd. 2014: 173), kendine güveni aşırı fazla, çalışmayı çok fazla sevmeyen, otoriteye başkaldıran, birden fazla işi aynı anda yapmak isteyen bireylerdir (Yüksekbilgili, 2013: 343-344).

2.3. Kuşak Farklılıklarına Yönelik Eleştiriler

1980 sonrası doğan ve Y Kuşağı olarak adlandırılan yeni kuşağın çalışma yaşamına katılımı tüm dünyada kuşaklar arası farklılıklara gösterilen ilgiyi artırmıştır (Gürbüz 2015: 40). Türkiye’de ise bu ilgi Y Kuşağının genel nüfus içindeki payının yaklaşık %35’lere ulaştığı 2000’ li yıllarda yoğunlaşmıştır (Süral-Özer vd. 2013: 124). Fakat gerek Türkiye’de gerekse dünyadaki diğer ülkelerdeki bu ilgi artışının akademik araştırmalardan ziyade magazin ve popüler basında ağırlık kazanması, Gioncola (2006: 33) tarafından kuşak yaklaşımının “bilim olmaktan ziyade popüler bir kültür olarak ele alındığı” eleştirisini ortaya çıkarmıştır. Bunun yanında kuşaklar arası farklılıkların olduğunu ileri süren popüler basın söylemleri ve araştırma

sonuçları da bazı araştırmacılar tarafından ciddi eleştirileri gündeme getirmiştir (Giancola, 2006; Macky vd., 2008; Kowske vd., 2010; Parry & Urwin 2010; Costanza vd., 2012; Gürbüz, 2015).

Kuşak farklılıklarına yönelik yapılan eleştirilerden bir diğeri kuşakların tutum ve değerlerindeki bu farklılığın yaşam evrelerinden (çocukluk, gençlik, yetişkinlik, yaşlılık) kaynaklandığı (Johnson & Lopes, 2008: 34), dolayısıyla da bireylerin hayat evrelerindeki değişimlerin iş ve çalışma yaşamına yönelik beklenti ve ihtiyaçlarını da değiştirebileceği (örneğin yaşlandıkça daha fazla muhafazakar ve daha az değişim odaklı) yönündedir (Gürbüz 2015: 42).

Kuşaklara yönelik farklılıkların genellikle popüler medya kaynaklı olmasının yanı sıra kalıplaşmış yargıların bir sonucu olması da bir diğer eleştiri olarak görülebilir. Örneğin, 1929 yılı Büyük Buhran Dönemi'nin kuşağı olan Sessiz Kuşak (Gelenekseller) genellikle kanaatkâr ve tutumlu bireyler olarak ifade edilse de; aynı dönemde yetişmiş fakat maddi durumu yerinde olan bireylerin de kanaatkâr ve tutumlu olması beklenemez (Gürbüz 2015: 43), ya da aynı dönemdeki tüm bireylerin kültürel ve tarihi olayları aynı şekilde tecrübe etmesi de olası değildir (Giancola 2006).

Gürbüz (2015: 43)'ün çalışmasında da ele aldığı diğer bir eleştiri ise ABD kökenli kuşak sınıflandırmasının Türkiye'de dâhil diğer ülke ve toplumlar için genellenmenin hatalı olmasıdır. Nitekim yapılan araştırmaların sonuçları bu genellenmenin tüm toplumlar için geçerli olmadığını destekler niteliktedir (Kowske vd., 2010; Costanza vd., 2012; Gürbüz, 2015).

2.5. Motivasyon Araçları, Örgütsel Bağlılık ve Kuşaklar Arasındaki İlişki

Örgütlerde motivasyonu sağlayan ödül sistemlerinin yaygın olarak içsel ve dışsal ödül sistemleri olarak sınıflandırdığı görülmektedir (Vuori and Okkonen, 2012: 593; Allen ve Killman 2001: 116). Bu ödül sistemleri her çalışan için motivasyonda ve bağlılıkta önemli olmakla birlikte, ihtiyaçlar doğrultusunda ülkeler arasında verilen önem düzeyi farklılık göstermektedir. Örneğin Çin' de çalışanlar dışsal ödüllere daha fazla önem verirken (Fisher and Yuan 1998); ABD, Japonya, Norveç ve İspanya'da ise içsel ödüller daha önemlidir (Moon, 2000; Brislin vd. 2005; Chuang vd., 2009; Hjort, 2015; Martin-Perez ve Martin-Cruz 2015). Türkiye' de ise ABD, Japonya, Norveç ve İspanya'ya benzer şekilde içsel ödüllere dışsal ödüllerden daha fazla önem verilmektedir (Dündar vd. 2007; Tarakçıoğlu vd. 2010).

Örgütlerde ödül sistemlerinin (özellikle içsel ödüllerin) çalışan beklentileri doğrultusunda gerçekleşmesiyle çalışanların örgütlerine bağlanma olasılığı daha olası olacaktır (Deci 1972: 219). Literatüre bakıldığında bu ilişkiyi ortaya koyan araştırmaların yapıldığı görülmektedir (Malhotra vd. 2007; Ajmal vd. 2015; Martin-Perez ve Martin-Cruz 2015). Örneğin, Goulet ve Frank'in (2002) araştırmasında, hem içsel hem de dışsal ödüllerin örgütsel bağlılığı etkilediği görülmüştür. Benzer şekilde Moon'un (2000) Newyork'ta gerçekleştirdiği araştırmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığı pozitif yönde etkilediği görülmüştür.

Miao ve arkadaşlarının (2013) Çin Kamu kurumlarında yaptığı çalışmada dışsal ödüllerin duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği, devamlılık bağlılığını ise etkilemediği; içsel ödüllerden ise sadece özerkliğin duygusal ve normatif bağlılığı etkilediği görülmüştür. Araştırmada ayrıca içsel ödüllerden ziyade dışsal ödüllerin örgütsel bağlılıkla ilişkili olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Newman ve Sheikh'in (2012b) Çin'de gerçekleştirdiği çalışmada da hem içsel hem dışsal ödüllerin örgütsel bağlılığı pozitif yönlü etkilemekle birlikte dışsal ödüllerin etki düzeyinin daha fazla olduğu görülmüştür. Bu bulguların aksine Malhotra ve arkadaşlarının (2007) İngiltere'de banka çağrı merkezi çalışanlarına yaptığı araştırmada içsel araçların duygusal ve normatif bağlılığı pozitif etkilediği, dışsal araçlardan ise sadece bir boyutunun duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığını pozitif yönlü etkilediği görülmüştür. Dolayısıyla araştırma sonucunda içsel ödüllerin bağlılık üzerinde dışsal ödüllerden daha önemli olduğu görülmüştür.

Örgütsel bağlılığı bu şekilde bir bütün olarak ele alıp inceleyen araştırmaların yanı sıra sadece tek boyutuyla inceleme yapan araştırmalar da mevcuttur. Örneğin Williamson ve arkadaşlarının (2009) yaptığı çalışmada hem içsel hem de dışsal ödüllerin duygusal örgütsel bağlılıkla pozitif yönlü ilişkisinin olduğu görülmüştür. Newman ve Sheikh'in (2012a) yaptığı çalışmada dışsal ödüllerden olan ücret tatmininin ve içsel ödüllerden olan özerkliğin duygusal bağlılıkla pozitif ilişkili olduğu görülmüştür. Martin-Perez ve Martin-Cruz'un (2015) yaptıkları çalışmada ise içsel araçların duygusal bağlılığı pozitif yönlü etkilediği; dışsal araçların ise etkilemediği görülmüştür.

Türkiye'de Karadağ ve arkadaşlarının (2015) sağlık kurumundaki idari personel üzerinde yapmış olduğu çalışmada "örgüt içi iletişim, eğitim, ücret ve terfi" gibi dışsal motivasyon araçları ile içsel motivasyon aracı olan "işin kendisi"nin örgütsel bağlılığı pozitif yönde anlamlı düzeyde etkilediği görülmüştür. Çalışmada, çalışanların kurumdaki iş arkadaşlarıyla iletişimin iyi olması, yeterli düzeyde ücret verilmesi, terfi olanaklarının

bulunması, işe yönelik gerekli eğitimin verilmesi ve çalışanın işini değerli görmesiyle örgüte olan bağlılığı arttığı ifade edilmiştir. Bu açıklamalar doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

H₁: İçsel Motivasyon araçları normatif bağlılık düzeyini pozitif yönde etkiler.

H₂: Dışsal Motivasyon araçları normatif bağlılık düzeyini pozitif yönde etkiler.

H₃: İçsel Motivasyon araçları devamlılık bağlılığı düzeyini pozitif yönde etkiler.

H₄: Dışsal Motivasyon araçları devamlılık bağlılığı düzeyini pozitif yönde etkiler.

H₅: İçsel Motivasyon araçları duygusal bağlılık düzeyini pozitif yönde etkiler.

H₆: Dışsal Motivasyon araçları duygusal bağlılık düzeyini pozitif yönde etkiler.

Araştırmacılar işletmelerde çalışan kuşakların kendine özgü birtakım özellik ve yönelimleri olduğunu ileri sürmektedir (Hill, 2002; Kupperschmidt, 2000; Martin, 2005). Literatürde kuşaklar arası motivasyon araçlarını önemseme düzeylerini inceleyen araştırmacılar olmakla birlikte sınırlı sayıda çalışma yapılmıştır. Bu çalışmalardan birisini Miller' ın (2006) otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği ve X Kuşağının Y Kuşağına oranla dışsal ödüllerle daha fazla tatmin olduğu sonucuna ulaştığı çalışmasıdır. Chan ve Lian' ın (2015) yaptığı araştırmada ise “Milenyum” olarak da ifade edilen Y Kuşağı çalışanların kendisinden önceki kuşaklara göre hem içsel hem de dışsal ödüllere daha fazla önem verdiği görülmüştür. Benzer şekilde Micheal' in (2014) araştırmasında ise Y Kuşağının X Kuşağına oranla içsel olarak daha fazla motive oldukları sonucu elde edilmiştir. Kuşakların motivasyon araçlarını önemseme düzeylerine yönelik uluslararası yazında sınırlı sayıda da olsa araştırma bulunmakla birlikte, Türkiye' de henüz bu tür bir çalışmaya rastlanılmamıştır. Yazında gerçekleştirilen bu çalışmalardaki sonuçların Türkiye' deki kuşaklar için de genellenebilir olup olmadığını tespit etmek amacıyla şu hipotezler oluşturulmuştur:

H₇: X ve Y Kuşağının içsel motivasyon araçlarını önemseme düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H₈: X ve Y Kuşağının dışsal motivasyon araçlarını önemseme düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

Kamu kurumu ve işletmelerde çalışan kuşakların örgütsel bağlılık düzeylerini ve bu düzeyler arasında farklılık olup olmadığı ulusal yazında çok fazla araştırma konusu yapılmasa da uluslararası alanda farklı araştırmacılar tarafından incelenmiştir. Araştırmaların bazılarında

çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri kuşak gruplarında farklılık gösterirken, bazılarında bu tür bir farklılığa rastlanılmamıştır.

Örneğin; D'Amato ve Herzfeldt'in (2008) Avrupa'daki yöneticiler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada genç kuşağın önceki kuşağa oranla işten ayrılma niyetlerinin daha fazla, örgütsel bağlılık düzeylerinin ise daha az olduğu görülmüştür. Benzer şekilde Lub ve arkadaşlarının (2012) Hollanda'da otel çalışanları üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada ise Baby Boomers ve X Kuşağının duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı düzeylerinin Y Kuşağından daha fazla olduğu görülmüştür. Bu bulguların aksine Keepnews ve arkadaşlarının (2010) hemşireler üzerindeki araştırmasında ise Y Kuşağının örgütsel bağlılık düzeyinin X Kuşağından daha yüksek olduğu sonucu elde edilmiştir.

Kuşaklar arası farklılığın olduğunu ileri süren bu araştırmaların aksine Nelson'ın (2012) Brezilya kamu kurumundaki hemşireler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada ise X ve Y Kuşağının duygusal bağlılık düzeylerinde istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı bulgusuna ulaşılmıştır. Benzer şekilde Singh ve Gupta'nın (2015) Hindistan'da gerçekleştirdiği çalışmada da X ve Y Kuşağı arasında örgütsel bağlılık boyutları olan duygusal bağlılık, normatif bağlılık ve devamlılık bağlılığı düzeyleri açısından anlamlı farklılıklar görülmemiştir.

Türkiye'de kuşakların tutum ve değerlerini ele alıp inceleyen çalışma oldukça sınırlıdır. Süral-Özer ve arkadaşlarının (2013) yapmış oldukları ilk çalışmada X Kuşağının sadakat duygusu en zayıf kuşak olduğu bulgusu elde edilmiştir. İkinci çalışma olan Gürbüz 'ün (2015) araştırmasında ise X Kuşağının duygusal bağlılık düzeyinin Y Kuşağından daha fazla olduğu görülmekle birlikte kuşakların duygusal bağlılık üzerindeki etkisinin oldukça düşük olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmalardan yola çıkarak aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

H₉: X ve Y Kuşağının normatif bağlılık düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H₁₀: X ve Y Kuşağının devamlılık bağlılığı düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

H₁₁: X ve Y Kuşağının duygusal bağlılık düzeyleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.

3. Araştırma Metodolojisi ve Sonuçları

3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Yöntemi

Bu araştırmanın amacı bireyleri motive eden ve böylelikle örgütsel etkinliğin oluşmasını sağlayan içsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık düzeyiyle ilişkisini ortaya çıkarmaktır. Ayrıca araştırma X ve Y Kuşağının içsel ve dışsal motivasyon araçlarını ve örgütsel bağlılığın boyutları olan normatif, devamlılık ve duygusal bağlılığı önemseme düzeylerini, bu düzeyler arasında anlamlı farklılığın olup olmadığını da ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır.

Araştırmanın ana kütlesini Aksaray ili kamu kurumlarında, “657 Devlet Memuru Kanunu” çerçevesindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Araştırmada veri toplamak için anket tekniğinden yararlanılmıştır. Ana kütlede tesadüfî örnekleme yöntemiyle belirlenen kurumlara toplamda 275 anket dağıtılmış, 186 anketten geri dönüş sağlanmıştır. Araştırmanın X ve Y Kuşağını kapsamaması nedeniyle, Bebek Patlaması Kuşağına ait 8 anket ve veri kayıplarının görüldüğü 7 anket analizden çıkarılmış ve 171 anket değerlendirmeye alınmıştır.

Araştırmada veri toplamaya yönelik kullanılan anketin ilk bölümünde “cinsiyet, medeni durum, yöneticilik görevi, eğitim düzeyi, iş deneyimi ve kuşak grubuyla” ilgili ifadeler yer almaktadır. İkinci bölümünde Allen ve Meyer (1990) tarafından geliştirilmiş Örgütsel Bağlılık Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 18 ifade ve “duygusal, devamlılık ve normatif” olmak üzere 3 boyuttan oluşmaktadır. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Wasti (2000) tarafından gerçekleştirilmiştir. Ölçekte yer alan ifadeler 5’li Likert Ölçeği (1: Kesinlikle Katılmıyorum, 5: Kesinlikle Katılıyorum) ile cevaplanmıştır. Anketin son bölümünde yer alan “Motivasyon Araçları” ile ilgili 24 ifade, Dünder ve arkadaşlarının (2007) çalışmasından elde edilmiştir. Dünder ve arkadaşları (2007) bu ölçeği Mottaz (1985), Brislin ve arkadaşları (2005), Mahaney ve Lederer’in (2006) çalışmalarından uyarlamıştır. Ölçek “içsel motivasyon araçları” ve “dışsal motivasyon araçları” olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Bu bölümdeki ifadeler de 5’li Likert Ölçeği (1: “Hiç” Motive Etmez, 2: “Düşük Düzeyde” Motive Eder, 3: “Yüksek Düzeyde” Motive Eder) ile cevaplandırılmıştır.

Çalışmada ele alınan verilerin tek kaynaktan toplanması nedeniyle oluşabilecek ortak yöntem hatalarını gidermek için Podsakoff ve arkadaşlarının (2003) önerdiği ve bu tür hataların minimum seviyelere çekilmesini sağlayan önlemler alınmıştır. Bu önlemlerden ilki çalışmada veri toplama aşamasında kullanılan ölçekler bugüne kadar geçerlilik ve güvenilirliği onaylanmış ölçeklerden seçilmiştir. İkinci olarak da, ilgili örneklem gruba cevapların tamamen gizli tutulacağı ve hiçbir şekilde açıklanmayacağı belirtilmiş ve böylelikle katılımcıların samimi cevaplar vermesi sağlanmıştır.

Araştırmaya yönelik verilerden anlamlı sonuçların çıkabilmesi için ölçeklerin güvenilirlik düzeylerinin yeterliliği incelenmiştir. İnceleme sonucunda Örgütsel Bağlılık ve Motivasyon Araçları Ölçeklerinin Cronbach Alfa değerlerinin sırasıyla 0,774 ve 0,938 olduğu görülmüştür. Bu değerlerin 0,70 den büyük olması kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermiştir (Leech vd. 2005: 67).

3.2. Ölçeklere Yönelik Faktör Analizleri

Araştırmada veri toplamaya yönelik kullanılan ölçeklerdeki ifadelerin faktör yapısını görmek için açıklayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Örgütsel bağlılığı ölçmek için kullanılan 18 ifadenin analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,745; Barlett Küresellik Testi değerinin ise anlamlı olduğu (,000) görülmüştür. KMO değerinin 0,70' dan büyük olması verilerin faktör analizi yapmaya uygun olduğunu, Barlett değerinin ise ,000 olması ise verilerden anlamlı faktörler çıkacağını ifade etmektedir (Leech vd. 2005: 80).

Öte yandan Örgütsel Bağlılık Ölçeğine yönelik faktör analizi sırasında binişikliğe rastlanan ve faktör yükleri 0,40' ın altında olan ifadeler analizden çıkartılmıştır. Analize 13 ifade dikkate alınarak devam edilmiş ve analiz sonucunda 3 faktör elde edilmiştir (Tablo 3.2.1.). Bu faktörler “normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık” olarak isimlendirilmiştir. Faktörlere yönelik Cronbach Alfa değerlerinin sırasıyla 0,730, 0,750 ve 0,765 olması ölçek güvenilirlik düzeyinin üzerinde olması göstermiştir.

Tablo 3.2.1. Örgütsel Bağlılık Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
1.Normatif Bağlılık		0,730
Bu kurumu şuan için bırakmazdım, çünkü kendimi buradakilere karşı mecbur hissediyorum.	,790	
Bu kuruma çok şey borçluyum.	,763	
Kurumu bıraksam suçluluk duyardım	,755	
Bu kurum benim sadakatimi hak ediyor.	,552	
Benim için daha avantajlı olsa bile şuan bu kurumu terk etmenin doğru bir hareket olduğunu düşünmüyorum.	,457	
2.Devamlılık Bağlılığı		0,750
Şuanda kurumumdan ayrılmaya karar versem hayatımda pek çok şey altüst olurdu.	,832	
Şuanda istesem bile kurumumu bırakmak benim için çok zor olurdu.	,785	
Çalıştığım bu kurumu bırakmayı düşündürecek seçeneğim neredeyse hiç yok.	,682	
Bu kurumda çalışmaya devam etmek, benim için bir istek olduğu kadar bir gerekliliktir.	,631	
3.Duygusal Bağlılık		0,765
Bu kuruma karşı duygusal bağlılık hissetmiyorum.	,867	
Bu kurumda kendimi kurumun bir parçası gibi hissetmiyorum.	,842	
Kurumuma karşı güçlü bir aitlik duygusu hissetmiyorum.	,757	
Meslek hayatımın geri kalanını bu kurumda geçirmekten büyük mutluluk duyarım	,521	

Çalışmada kullandığımız Motivasyon Araçları Ölçeğine yapılan faktör analizi sonucunda KMO değerinin 0,906, Barlett Küresellik değerinin ise anlamlı olması (,000) verilerin faktör analizi için uygun olduğunu göstermiştir.

Motivasyon araçlarına yönelik 24 ifadeye yapılan faktör analizi sonucunda bazı ifadelerde binişikliğe rastlanması nedeniyle analizden çıkartılarak 18 ifadeyle analize devam

edilmiştir (Tablo 3.2.2.). Analiz sonucunda ifadeler “içsel motivasyon araçları” ve “dışsal motivasyon araçları” olarak iki faktör altında toplanmıştır. Faktörlerin Cronbach Alfa katsayılarının sırasıyla 0,928 ve 0,829 olması, güvenilirlik düzeyini karşıladığını göstermiştir.

Tablo 3.2.2. Motivasyon Araçları Ölçeği Faktör Analizi Sonuçları

Faktörler	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa
1.İçsel Motivasyon Araçları		0,928
İşimi yapabilecek yetkiye sahip olmam	,837	
İşimin saygın bir iş olduğuna inanmam	,810	
İşimin yapılmaya değer iş olduğuna inanıyor olmam	,800	
İşimde kendi kararımı verebilmem	,795	
İşle ilgili sorumluluk verilmesi	,777	
Yaptığım işte başarılı olmam	,758	
Kendimi işletmenin önemli bir çalışanı olarak görmem	,709	
Yöneticilerin onurlandıran tavır ve davranışları	,655	
İş arkadaşlarımla onurlandırılan tavır ve davranışları	,547	
2.Dışsal Motivasyon Araçları		0,829
Başarımdan dolayı ekstra ücret verilmesi	,760	
Başarımdan ödüllendirilmem	,723	
Yemek, çay, kahve gibi imkânların ücretsiz olması	,664	
Kişisel ve ailevi sorunlarımın çözümünde çalışma arkadaşlarımla yardımcı olması	,635	
İzin kullanmam gerektiğinde izin verilmesi	,604	
Çalışma ortamındaki fiziksel şartların uygunluğu	,587	
Yöneticimin arkadaşlarımla veya iş arkadaşlarımla anlaşmazlığımı çözmekte yardımcı olması	,564	
Burada emekli olabileceğime inanmam	,527	
Yaptığım işten aldığım ücretin miktarı	,481	

3.3. Araştırma Bulguları

Araştırmadaki 171 katılımcının demografik özelliklerine yönelik frekans analizleri sonucunda erkek (%76) katılımcıların kadınlardan (%24) daha fazla olduğu; katılımcıların %80,7’sinin evli, %19,3’ünün bekâr çalışanlardan oluştuğu; eğitim düzeyi açısından da katılımcıların en fazla önlisans/lisans, en az yüksek lisans/doktora düzeyinde eğitim aldıkları görülmüştür. Ayrıca katılımcılardan 94’ü X Kuşağı, 77’si Y Kuşağı olmakla birlikte bunların %12,3’ ü 1 yıldan az, %30,4’ü 1-4 yıl arası, %15,2’si 5-8 yıl arası, geri kalanı ise sekiz yıldan fazla süredir çalışmaktadır. Tüm katılımcıların %23,4’ünün de yöneticilik görevi bulunduğu sonuçlar arasında yer almaktadır.

Örgütsel bağlılığın boyutları olan normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık ile motivasyon araçlarının boyutları olan içsel ve dışsal motivasyon araçlarının ilişkisinin gücünü ifade etmeye yönelik korelasyon analizi yapılmış ve Tablo 3.3.1. elde edilmiştir.

Tablo 3.3.1. Değişkenler Arası Korelasyon Sonuçları

	\bar{X}	Std. Sapma		1	2	3	4	5
1.Normatif Bağlılık	3,089	,853	Pearson Correlation	1	,377**	,270**	,186*	,207**
			Sig. (2-tailed)		,000	,000	,015	,007

2.Devamlılık Bağlılığı	3,675	,868	Pearson Correlation	,377**	1	,146	,074	,202**
			Sig. (2-tailed)	,000		,057	,336	,008
3.Duygusal Bağlılık	3,41	,934	Pearson Correlation	,270**	,146	1	,105	,093
			Sig. (2-tailed)	,000	,057		,173	,227
4.İçsel Motivasyon Araçları	4,177	,677	Pearson Correlation	,186*	,074	,105	1	,621**
			Sig. (2-tailed)	,015	,336	,173		,000
5.Dışsal Motivasyon Araçları	4,031	,656	Pearson Correlation	,207**	,202**	,093	,621**	1
			Sig. (2-tailed)	,007	,008	,227	,000	

*p<0,05 **p<0,01

Tablo 3.3.1.'e bakıldığında öncelikle çalışanların içsel motivasyon araçlarını önemseme düzeylerinin (ort.= 4,177) dışsal motivasyon araçlarını önemseme düzeylerinden nispeten daha fazla olduğu görülmektedir. Ayrıca tabloda kurum çalışanların devamlılık bağlılığı düzeylerinin en fazla (ort.= 3,675), normatif bağlılık düzeylerinin ise en az (ort.= 3,089) bulgusu da yer almaktadır. Tablodaki korelasyon sonuçları örgütsel bağlılığın normatif bağlılık boyutunun hem devamlılık hem de duygusal bağlılık boyutuyla %99 önem düzeyinde pozitif yönde anlamlı ilişkisinin olduğunu göstermektedir. Ayrıca Tablo 3.3.1.'den bağlılığın devamlılık boyutunun duygusal bağlılıkla ilişkisinin olmadığı bulgusu da elde edilmiştir. Motivasyon araçlarının (içsel ve dışsal motivasyon araçları) birbirleriyle ilişkisine bakıldığında ise orta düzeyde pozitif yönde bir ilişkinin olduğu (pearson cor.= ,621**) göze çarpmaktadır.

Öte yandan Tablo 3.3.1.'e bakıldığında içsel motivasyon araçlarının bağlılık boyutlarından sadece normatif bağlılıkla düşük düzeyli (pearson cor.=,186*) pozitif bir ilişkisinin olduğu görülmektedir. Bunun yanında dışsal motivasyon araçlarının hem normatif (pearson cor.=,207**) hem de devamlılık bağlılığıyla (pearson cor.=,202**) pozitif yönde ilişkisinin olduğu ve bu ilişkinin düzeyinin içsel motivasyon araçlarına nazaran daha yüksek olduğu bulgusuna rastlanmıştır. Ayrıca analiz sonucu verileri hem içsel hem de dışsal motivasyon araçlarının duygusal bağlılıkla ilişkisinin olmadığını göstermiştir.

Korelasyon analiziyle ilişkinin gücü ve yönü belirlendikten sonra araştırmanın amacına uygun olarak “çoklu doğrusal regresyon” analizi yapılmıştır (Tablo 3.3.2.).

Tablo 3.3.2. Motivasyon Araçlarının Örgütsel Bağlanma Boyutları Üzerindeki Etkisi

		Normatif Bağlılık	Devamlılık Bağlılığı	Duygusal Bağlılık
İçsel Motivasyon Araçları	β	,093	-,084	,077
Dışsal Motivasyon Araçları	β	,150*	,255**	,045
	R^2	,048	,045	,012
	Düzeltilmiş R^2	,037	,034	,000

F 4,255* 3,985* 1,040

*p<0,05, **p<0,01

Tablo 3.3.2.'de "normatif bağlılık, devamlılık bağlılığı ve duygusal bağlılık" sırasıyla bağımlı, "içsel ve dışsal motivasyon araçları" nın bağımsız değişken olduğu regresyon analizi sonuçları yer almaktadır. Tablodan normatif bağlılığa yönelik kurulan denklemin %95 önem düzeyinde (F= 4,255*) anlamlı olduğu görülmekle birlikte, sadece dışsal motivasyon araçları normatif bağlılığı anlamlı olarak etkilemiş, korelasyonda ilişkili olan içsel motivasyon araçlarında anlamlı bir etki gözlenmemiştir. Dolayısıyla H₁ red, H₂ kabul edilmiştir.

Tablo 3.3.2.'de devamlılık bağlılığına yönelik regresyon sonuçlarına bakıldığında dışsal motivasyon araçlarının devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin olduğu görülmüş ($\beta=,255$ ve $p<0,01$) ve dolayısıyla H₄ kabul edilmiştir. Elde edilen bu bulgu yazındaki Miao ve arkadaşlarının (2013) bulgularıyla çelişmesine rağmen; Moon (2000), Goulet ve Frank (2002), Malhotra ve arkadaşlarının (2007) ve Newman ve Sheikh, (2012b)' in bulgularını kısmen desteklemiştir. Öte yandan tabloya bakıldığında içsel motivasyon araçlarının devamlılık bağlılığı üzerinde anlamlı etkisinin olmadığı, bu nedenle de H₃ ün desteklenmediği görülmüştür.

Motivasyon araçlarının duygusal bağlılığa etkisini gösteren regresyon sonuçları, motivasyon araçlarının duygusal bağlılığı etkilemediği ve kurulan denklemin anlamlı olmadığını (F=1,040), bu nedenle de H₅ ve H₆'nin desteklenmediğini göstermiştir.

Kamu kurumunda çalışan X ve Y Kuşağı grupları arasında örgütsel bağlılık ve motivasyon araçlarını önemseme düzeyindeki farklılığı ortaya koymaya yönelik bağımsız örnekler t testi (Heiman, 2011: 262) analizi yapılmış ve sonuçlar Tablo 3.4.1.'de gösterilmiştir.

Tablo 3.4.1. Kuşak Değişkeni Açısından Boyutlar Arası Farklılık

Değişken	Ortalama	Std. Sapma	p
Normatif Bağlılık			,175
X Kuşağı	3,22	,92	
Y Kuşağı	2,93	,74	
Devamlılık Bağlılığı			,789
X Kuşağı	3,67	,85	
Y Kuşağı	3,68	,90	
Duygusal Bağlılık			,227
X Kuşağı	3,50	1,01	
Y Kuşağı	3,31	,82	
İçsel Motivasyon Araçları			,996
X Kuşağı	4,18	,69	
Y Kuşağı	4,18	,67	

Dışsal Motivasyon Araçları			,838
X Kuşağı	3,99	,67	
Y Kuşağı	4,08	,64	

Tablo 3.4.1.'deki sonuçlar incelendiğinde X ve Y Kuşağı arasında değişkenlere yönelik farklılık olmadığı görülmüş, dolayısıyla da H₇, H₈, H₉, H₁₀, H₁₁ desteklenmemiştir. Bu bulgular kuşaklar arasında gerek motivasyon araçlarını önemseme gerekse örgütsel bağlılık düzeyleri açısından farklılığın olmadığını göstermiştir. Elde edilen bulgular uluslararası yazındaki Nelson (2012) ve Singh ve Gupta'nın (2015) çalışmalarındaki bulguları desteklemekle birlikte ulusal yazındaki Gürbüz'ün (2015) araştırma sonuçlarını da kısmen desteklemektedir.

3.5. Sonuç ve Değerlendirme

Bu çalışmanın amacı kamu kurumlarındaki X ve Y Kuşağının örgütsel bağlılık ve motivasyon araçlarını önemseme düzeylerini ve motivasyon araçlarının örgütsel bağlılık boyutlarına etkisini tespit etmektir. Bu doğrultudaki analizler sonucunda katılımcıların normatif bağlılıklarının orta düzeyde olmakla birlikte devamlılık ve duygusal bağlılıklarına oranla daha düşük düzeyde olduğu görülmüştür. Normatif bağlılığı sırasıyla duygusal bağlılık ve devamlılık bağlılığı algısı takip etmiş ve katılımcıların devamlılık bağlılığı düzeylerinin daha yüksek düzeyde olduğu bulgusu elde edilmiştir.

Analiz sonucu bulgularında X ve Y Kuşağı arasında hem normatif, devamlılık ve duygusal bağlılık düzeylerinde hem de içsel ve dışsal motivasyon araçlarının önemsenme düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı farklılıklar görülmemiştir. Bu bulgular son zamanlardaki kuşak farklılığı eleştirilerini desteklemekle birlikte ABD kuşak sınıflandırmasının Türkiye için geçerli olmadığını da göstermiştir. Elde edilen bu sonuç Gürbüz'ün (2015) çalışmasındaki ABD kuşak sınıflandırmasının Türkiye için geçersizliği bulgusunu da desteklemiştir. Ayrıca gerek örgütsel bağlılık gerekse motivasyon araçlarında kuşaklar arası farklılığın görülmemesi, Pwc ve Yenibiriş.com işbirliğiyle gerçekleştirilen araştırmadaki “genç çalışan ve yöneticilerin zamanla önceki kuşaklarla aynı beklentilere sahip olması ve önceki kuşağa benzemeye başlaması” bulgusunu da destekler niteliktedir.

Bu çalışmada içsel ve dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılıkla ilişkisi olmakla birlikte bazı değişkenlerin bağlılığı anlamlı düzeyde etkilemediği görülmüştür. Bunun yanında dışsal motivasyon araçlarının örgütsel bağlılığı daha fazla etkilediği bulgusu elde edilmiştir. Çalışmanın bulgularından hareketle kamu kurumu çalışanlarının mevcut kurumlarındaki bağlılıklarının duygusallıktan ve gönüllülüğten ziyade ahlaki açıdan doğru olmasından ve dışardaki alternatif iş seçeneğinin yokluğundan kaynaklandığı söylenebilir. Bu nedenle kamu

kurumu yöneticilerinin çalışanlarına kendilerini kurumun bir parçası olduklarını hissetmelerini ve yaptıkları işi benimsemelerini sağlayacak bir iklim oluşturmaları tavsiye edilebilir.

3.6. Çalışmanın Sınırlılıkları ve Öneriler

Her çalışmada olduğu gibi bu çalışmanın da kısıtlılığı kesitsel veri kullanımının olması ve bulguların sadece örneklem özellikleriyle sınırlı olmasıdır. Öte yandan verilerin tek bir ilden toplanması ve sadece kamu çalışanlarını kapsaması da bu sınırlılıklara dâhil edilebilir. Bunun yanında her ne kadar veri toplama aşamasında kimliği ifşa edecek bilgiler istenmeyip sadece bu bilgilerin bilimsel alanda kullanılacağı ifade edilse de kurum çalışanlarının idari amirlerinden ceza alma endişesine sahip olması ve bu nedenle de sorulara yönelik düşüncelerini saptırması da bir diğer sınırlılık olarak kabul edilebilir.

Bu sınırlılıklar çerçevesinde gelecek araştırmalar öncelikle farklı şehir ve bölgelerden örnekleme genişletip kamu kurumu çalışanlarına ilaveten özel işletme çalışanlarını ve gönüllü kuruluşlardaki çalışanları da içerebilir. Bunun yanında bu araştırmada kullanılan kuşak grubu yerine farklı araştırmacıların ifade ettiği sınıflandırmalar kullanarak kuşaklar arası bağlılık düzeyleri ve hangi motivasyon araçlarına daha fazla önem verdikleri tekrardan araştırılabilir.

KAYNAKÇA

Acar, A.Z. (2012), “Organizational Culture, Leadership Styles and Organizational Commitment in Turkish Logistics Industry” , *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 58, 217-226.

Adıgüzel, O., Batur, H.Z. ve Ekşili, N. (2014), “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 165-182.

Ajmal, A., Bashir, M., Abrar, M., Khan, M.M. ve Saqib, S. (2015), “The Effects of Intrinsic and Extrinsic Rewards on Employee Attitudes; Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Service Science and Management*, 8, 461-470.

Allen, R.S. ve Kilmann, R.H. (2001), “The Role of The Reward System for a Total Quality Management Based Strategy”, *Journal of Organizational Change*, 14(2), 110-131.

Allen, N.J. ve Meyer, J.P. (1990). “The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organization”, *Journal of Occupational Psychology*, 63, 1-18.

Bickel, J. ve Brown, A.J. (2005). “Generation X: Implications for Faculty Recruitment and Development in Academic Health Centers“, *Academic Medicine*, 80(3), 205-210.

Brislin, R.W., Kabigting Jr, F., MacNab, B., Zukis, B. ve Worthley, R. (2005), “Evolving Perceptions of Japanese Workplace Motivation: An Employee-Manager Comparison”, *International Journal of Cross Cultural Management*, 5(1), 87-103.

Chang, H.-T., Chi, N.-W. ve Miao, M.-C. (2007), “Testing the Relationship Between Three-Component Organizational/Occupational Commitment and Organizational/Occupational Turnover Intention Using a Non-Recursive Model”, *Journal of Vocational Behavior*, 70, 352-368.

Chen, J. ve Lian, R. (2015), “Generational Differences in Work Values in China”, *Social Behavior and Personality*, 43(4), 567-568.

Chuang, N.K., Yin, D. Ve Dellmann-Jenkins, M. (2009), “Intrinsic and Extrinsic Factors Impacting Casino Hotel Chefs’ Job Satisfaction”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 21(3), 323-340.

Çelik, M. (2014). Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği). (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Costanza, D. P., Badger, J. M., Fraser, R. L., Severt, J. B. ve Gade, P. A. (2012), “Generational Differences in Work-Related Attitudes: A Meta-Analysis”, *Journal of Business and Psychology*, 27, 375-394.

Dawley, D.D., Stephens, R.D. ve Stephens, D.B. (2005). “Dimensionality of Organizational Commitment in Volunteer Workers: Chamber of Commerce Board Members and Role Fulfillment”, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 511-525.

D’Amato, A. ve Herzfeldt, R.(2008), “Learning Orientation, Organizational Commitment and Talent Retention Across Generations: A Study of European Managers”, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 929-953.

Deci, E.L. (1972), “The Effects of Contingent and Non-Contingent Rewards and Controls on Intrinsic Motivation”, *Organizational Behavior and Human Performance*, 8, 217-229.

Dündar, S., Özutku, H. ve Taşpınar, F. (2007), “İçsel ve Dışsal Motivasyon Araçlarının İşgörenlerin Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir İnceleme”, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 105-119.

Eroğlu, F. (2013). *Davranış Bilimleri*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.

Fisher, C.D. ve Yuan X.Y. (1998), “What Motivates Employees? A Comparison of US and Chinese Responses”, *The International Journal of Human Resource Management*, 9(3), 516-528.

Giancola, F. (2006), “The Generation Gap: More Myth than Reality?”, *Human Resource Planning*, 29(4), 32-37

- Goulet, L.R. ve Frank, M.L. (2002), “Organizational Commitment across Three Sectors: Public, Non-profit, and For-profit”, *ResearchGate*, 31(2), 1-8.
- Gürbüz, S. (2015), “Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Hayati, K. ve Caniago, I. (2012), “Islamic Work Ethic: The Role of Intrinsic Motivation, Job Satisfaction, Organizational Commitment and Job Performance”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 65, 272-277.
- Heiman, G.W. (2011). *Basic Statistics for the Bahavioral Sciences*. Canada: Cengage Learning.
- Hill, R. (2002), “Managing across Generations in the 21st Century: Important Lessons from the Ivory Trenches”, *Journal of Management Enquiry*, 11(1), 60–72.
- Hjort, J.L. (2015), “Intrinsic and Extrinsic Work Motivation among US and Norwegian High School Students”, *Young*, 23(4), 293-312.
- İşçimen, D.S. (2012). Y Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişki ve Bir Örnek Uygulama. (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Johnson, J.A. ve Lopes, J. (2008), “The Intergenerational Workforce, Revisited”, *Organization Development Journal*, 26, 31–36.
- Kanter, R.M. (1968), “Commitment and Social Organization: A Study of Commitment Mechanisms in Utopian Communities”, *American Sociological Rewiew*, 33(4), 499-517.
- Karadağ, M., Işık, O., Akbolat, M. Ve Çelen, Ö. (2015), “Örgütsel Bağlılık Açısından Motivasyon: Sağlık Kurumlarında Çalışan İdari Personel Üzerinde Bir Uygulama”, *The Journal of Academic Social Science Studies*, 40, 311-320.
- Keepnews, D.M., Brewer, C.S., Kovner, C.T. ve Shin, J.H. (2010), “Generational Differences among Newly Licensed Registered Nurses”, *Nursing Outlook*, 58(3), 155-163.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kondalkar, V.G. (2007). *Organizational Behavior*. New Delhi: New Age International (P) Ltd.
- Kowske, B. J., Rasch, R., ve Wiley, J. (2010), “Millennials’ (Lack Of) Attitude Problem: An Empirical Examination of Generation Effects on Work Attitudes”, *Journal of Business and Psychology*, 25(2), 265–279.
- Kupperschmidt, B. (2000), “Multi-Deneration Employees: Strategies for Effective Management”, *Health Care Manager*, 19, 65–76.

Kuyucu, M. (2014), “Y Kuşığı ve Facebook: Y Kuşığının Facebook Kullanım Alışkanlıkları Üzerine Bir İnceleme”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(49), 55-83.

Lancaster, L.C. (2004), “When Generations Collide: How to Solve the Generational Puzzle at Work”, *Management Forum Series*, 2003-2004.

Leech, N.L., Barrett, K.C. ve Morgan, G.A. (2005). *SPSS for Intermediate Statistics: Use and Interpretation*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

Loi, R., Hang-yue, N. ve Foley, S. (2006), “Linking Employees’ Justice Perceptions to Organizational Commitment and Intention to Leave: The Mediating Role of Perceived Organizational Support”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 79, 101-120.

Lub, X., Bijvank, M.N., Bal, P.M., Blomme, R.ve Schalk, R.(2012), “Different or Alike? Exploring the Psychological Contract and Commitment of Different Generations of Hospitality Workers”, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 24(4), 553-573.

Luthans, F. (2011). *Organizational Behavior: An Evidence-Based Approach*. New York: McGraw-Hill/Irwin.

Macky, K., Gardner, D. ve Forsyth, S. (2008), “Generational Differences at Work: Introduction and Overview”, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857–861.

Mahaney, C.R. ve Lederer, A.L. (2006), “The Effect of Intrinsic and Extrinsic Rewards for Developers on Information Systems Project Success”, *Project Management Journal*, 37(4), 42-54.

Malhotra, N., Budhwar, P. ve Prowse, P. (2007), “Linking Rewards to Commitment: An Empirical Investigation of Four UK Call Centres”, *The International Journal of Human Resource Management*, 18(12), 2095-2127.

Martin, C.A. (2005), “From High Maintenance to High Productivity: What Managers Need to Know about Generation Y”, *Industrial and Commercial Training*, 37, 39–44.

Martin-Perez, V. ve Martin-Cruz, N. (2015), “The Mediating Role of Affective Commitment in the Rewards-Knowledge Transfer Relation”, *Journal of Knowledge Management*, 19(6), 1167-1185.

Martin, C.A. ve Tulgan, B. (2006). *Managing the Generation Mix: Second Edition From Urgency to Opportunity*. Massachusetts: HRD Press Inc.

Meyer, J.P. ve Herscovitch, L. (2001), “Commitment in the Workplace: Toward a General Model”, *Human Resource Management Review*, 11, 299-326.

Meyer, J.P., Stanley, D.J., Jackson, T.A., McInnis, K.J., Maltin, E.R. ve Sheppard, L. (2012), “Affective, Normative and Continuance Commitment Levels across Cultures: A meta-analysis”, *Journal of Vocational Behavior*, 80, 225-245.

Miao, Q, Newman, A., Sun, Y. ve Xu, L. (2013), “What Factors Influence the Organizational Commitment of Public Sector Employees in China? The Role of Extrinsic, Intrinsic and Social Rewards”, *The International Journal of Human Resource Management*, 24(17), 3262-3280.

Miller, E.J. (2006). The Effect of Rewards, Commitment, Organizational Climate and Work Values on Intentions to Leave: Is There a Difference among Generations?. (Doktora Tezi). New York: State University of New York.

Moon, M.J. (2000), “Organizational Commitment Revisited in New Public Management: Motivation, Organizational Culture, Sector and Managerial Level”, *Public Performance & Management Review*, 24(2), 177-194.

Mottaz J.C.(1985), “The Relative Importance of Intrinsic and Extrinsic Rewards as Determinants of Wok Satisfaction ”, *The Sociological Quarterly*, 26(3), 365-385.

Mowday, R.T., Steers, R.M. ve Porter, L.W. (1979), The Measurement of Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 14, 224-247.

Nelson, S.A. (2012), “Affective Commitment of Generational Cohorts of Brazilian Nurses”, *International Journal of Manpower*, 33(7), 804-821.

Newman, A. ve Sheikh, A.Z. (2012a), “Organizational Rewards and Employee Commitment: A Chinese Study”, *Journal of Managerial Psychology*, 27(1), 71-89.

Newman, A. ve Sheikh, A.Z. (2012b), “Organizational Commitment in Chinese Small- and Medium-Sized Enterprises: The Role of Extrinsic, İntrinsic and Social Rewards”, *The International Journal of Human Resource Management*, 23(2), 349-367.

Nordin, N. (2011), “The Influence of Emotional intelligence, Leadership Behaviour and Organizational Commitment on Organizational Readiness for Change in Higher Learning Institution”, *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 29, 129-138.

Oblinger, D.G. ve Oblinger, J.L. (2005). *Educating the Net Generation*. An Educause E-Book.

O’Reilly III, C. ve Chatman, J. (1986), “Organizational Commitment and Psychological Attachment: The Effects of Compliance, Identification, and Internalization on Prosocial Behavior”, *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492-499.

Örücü, E. ve Kanbur, A. (2008), “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, *Yönetim ve Ekonomi*, 15(1), 85-97.

Podsakoff, P.M., MacKenzie, S.B., Lee, J.-Y. ve Podsakoff. N.P. (2003), “Common Method Biases in Behavioral Research: A Critical Review of The Literature and Recommended Remedies”, *Journal of Applied Psychology*, 88(5), 879-903.

Parry, E. ve Urwin, P. (2010), “Generational Differences in Work Values: A Review of Theory and Evidence”, *International Journal of Management Reviews*, 13, 79–96.

Pwc, 2015 Basın Bültenleri, Erişim Tarihi: 10.11.2015.

<http://www.pwc.com.tr/tr/basin-odasi/2015-basin-bulteni/is-hayatinda-y-kusagi-gencler.html> .

Robbins, S.P. ve Judge, T.A. (2013). *Organizational Behavior*. ABD: Pearson Education Inc.

Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2000), “Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being”, *American Psychologist*, 55(1), 68-78.

Sanson, T.G. (2011). *Generations at Work*. Emergency Department Directors Academy-Phase II.

Singh, A. ve Gupta, B. (2015), “Job Involvement, Organizational Commitment, Professional Commitment, and Team Commitment: A Study of Generational Diversity”, *Benchmarking: An International Journal*, 22(6), 1192-1211.

Steers, R.M., Mowday, R.T. ve Shapiro, D.L. (2004), “The Future of Work Motivation Theory”, *Academy of Management Review*, 29(3), 379-387.

Stumpf, S.A., Tymon Jr, W.G., Favorito, N. ve Smith, R.R. (2013), “Employees and Change Initiatives: Intrinsic Rewards and Feeling Valued”, *Journal of Business Strategy*, 34(2), 21-29.

Stup, R.E. (2006), “Special Research Report: Human Resource Management and Dairy Employee Organizational Commitment”, *Department of Dairy and Animal Science College of Agricultural Sciences*, 1-4.

Süral-Özer, P., Eriş, E.D. ve Timurcanday-Özmen, Ö.N. (2013), “Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma”, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.

Tarakçıoğlu, S., Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2010), “Motivasyon Araçlarının Değerlendirilmesi: Ankara’da Bir Araştırma”, *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 3-20.

Tolbize A., (2008). *Generational Differences in the Workplace*. Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota.

Vuori, V. ve Okkonen, J. (2012), “Knowledge Sharing Motivational Factors of Using an Intra-Organizational Social Media Platform”, *Journal of Knowledge Management*, 16(4), 592-603.

Wasti, S.A. (2000). Meyer ve Allen’in Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlilik Analizi, 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi, Erciyes Üniversitesi, 401- 410.

Wasti, S.A. (2005),” Commitment Profiles: Combinations of Organizational Commitment Forms and Job Outcomes”, *Journal of Vocational Behavior*, 67, 290-308.

Weng, Q., McElroy, J.C., Morrow, P.C. ve Liu, R. (2010), “The Relationship between Career Growth and Organizational Commitment”, *Journal of Vocational Behavior*, 77, 391-400.

Williams, K.C. ve Page, R.A. (2011), “Marketing to the Generations”, *Journal of Behavioral Studies in Business*, 1-17.

Williamson, I.O., Burnett, M.F. ve Bartol, K.M. (2009), “The Interactive Effect of Collectivism and Organizational Rewards on Affective Organizational Commitment”, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 16(1), 28-43.

Yaşa, E. ve Bozyiğit, S. (2012), “Y Kuşağı Tüketicilerinin Cep Telefonu ve GSM Operatörleri Tercihleri: Mersin İlindeki Üniversite Öğrencilerinin Tercihlerini Belirlemeye Yönelik Pilot Bir Araştırma”, *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(1), 29-46.

Yüksekbilgili, Z. (2013).”Türk Tipi Y Kuşağı”, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.

Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B. 2000. *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace*. AMACOM, Performance Research Associates.