

## Kuşaklar Arası Farklılığın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi

*The Effect of Intergenerational Differences on Employee Behavior*

ISSN: 2564-7504

JCS, Volume (5)2

<https://dergipark.org.tr/jcsci>

Tutku TOPCU  
Ankara, Türkiye  
[tutkutopcu93@gmail.com](mailto:tutkutopcu93@gmail.com)  
ORCID: 0000.0003.3439.3685

Erdem KIRKBEŞOĞLU  
Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye  
[erdemk@baskent.edu.tr](mailto:erdemk@baskent.edu.tr)  
ORCID: 0000-0002-6781-9753

### Özet

**Amaç:** Bu çalışmanın temel amacı, X ve Y kuşağına mensup işgörenlerin, iş hayatındaki davranışları ile bu davranışların örgütsel bağlılığa etkisindeki farklılığın tespit edilmesidir.

**Yöntem:** 18 yaşından büyük aktif çalışma hayatı olan 174 X kuşağı, 96 Y kuşağı olmak üzere toplamda 270 bireyden, anket yöntemiyle veri toplanılmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programı kullanılarak değerlendirilmiştir.

**Bulgular:** Analiz sonucunda örgütsel bağlılık, kişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret adaleti ve örgütsel adalet algısının kuşaklara göre farklılaştığı tespit edilirken kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığa olan etkisinde anlamlı bir etki olduğu fakat kuşaklar arası farklılaşmanın olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

**Sonuç ve Katkıları:** Bu çalışma literatüre, X ve Y kuşağının iş hayatına bakış açıları üzerinden işgören davranışlarındaki ayrışmaları ve bu durumun örgütsel bağlılığı etkilemesindeki farklılıkları ortaya koyarak katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte; kişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret adaleti ve örgütsel adalet algıları değişkenlerinin örgütsel bağlılığı etkileme gücünün de neredeyse yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

**Sınırlılıklar:** Genel olarak eğitim seviyesi yüksek bireylerden veri alımı sağlanmıştır. Eğitim ve sektör değişkenlerinin de kuşaklar arasındaki farklılaşmayı etkileyebileceği öngörülmektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Hizmet telafi stratejileri, Müşteri kaybı.

**Jel Kodu:** O15, D23

## **Abstract**

*Aim: The main purpose of this study is to determine the differences in the behaviors of the employees belonging to the X and Y generations in business life and the effect of these behaviors on organizational commitment.*

*Method: Data were collected from a total of 270 individuals, 174 X generation and 96 Y generation, who are older than 18 years of age and have an active working life, by questionnaire method. The data obtained in the research were evaluated using SPSS 21.0 and AMOS 21.0 program.*

*Results: As a result of the analysis, it was determined that organizational commitment, person-organization fit, career development, wage justice and organizational justice perceptions differed according to generations, while it was concluded that there was a significant effect on the effect of person-organization fit on organizational commitment, but there was no intergenerational differentiation.*

*Conclusion and Contributions: This study contributes to the literature by revealing the differences in the behavior of employees from the perspectives of the X and Y generations on business life and the differences in the effects of this situation on organizational commitment. With this; It has been concluded that the variables of person-organization fit, career development, wage justice and organizational justice perceptions have almost a high effect on organizational commitment.*

*Limitations: In general, data were obtained from individuals with a high level of education. It is predicted that education and industry variables may also affect the differentiation between generations.*

**Keywords:** Service recovery strategies, Customer losses.

**Jel Codes:** O15, D23

## **1. GİRİŞ**

Kuşak kavramı, kuşaklar arasındaki sınıflandırma ve farklılıkların incelenmesi çok eski tarihlerde araştırılan ve günümüze kadar süregelen bir olgudur. Yakın ve aynı tarihlerde doğan bireylerin dönemlerinde yaşanan siyasi, ekonomik ve sosyal şartlar gibi tarihsel olayların aynı olması ortak değerlerin oluşumunu desteklemektedir. Bununla birlikte aynı kuşak gurubuna mensup bireylerin davranış ve tutum, beklenti, inanç gibi özelliklerinin birbiriyle benzerlik gösterdiğine inanılmaktadır. Bu doğrultuda literatürde farklı tarihlerde doğan gruplar kuşak olgusu çerçevesinde sınıflandırılarak sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı olarak adlandırılmıştır. Ek olarak son çalışmalarda Alfa kuşağı yerini alsa da yeni bir kuşak olmasından dolayı çok fazla bilgi mevcut değildir. Öte yandan günümüz iş hayatında birlikte en fazla çalışan bireyler X ve Y kuşağı nesline aittir. Bundan dolayı bu çalışmada, işgören davranışlarının incelenmesi X ve Y kuşak farklılıkları üzerinden ilerlemiştir.

Günümüz çalışma hayatında örgütlerin hayatta kalması ve rekabet avantajı kazanması insan kaynağının etkin bir şekilde kullanımına bağlı hale gelmiştir. Örgütün ve işgörenin amaç ve hedeflerinin aynı noktada buluşması, örgütlerin başarılı olmasını ve rekabet gücündeki artışı desteklemektedir. İşgören hedeflerinin örgüt ile ortak ilerleyebilmesi ise çalışanların örgüte olan bağlılık düzeyi ile ilişkilidir. Örgütsel bağlılığı

etkileyen birçok etmen bulunmakla birlikte bu çalışmada kişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret adaleti ve örgütsel adalet algısı üzerinde durulmuştur.

Literatürde, X ve Y kuşağının iş yaşamındaki farklılıkların belirlenmesi adına yapılan birçok çalışma mevcuttur. Y kuşağının örgüte olan bağlılık düzeyinin daha az olduğu birçok çalışma tarafından desteklenmektedir. Bununla birlikte hızlı bir şekilde iş değiştirmeleri örgütlerin Y kuşağını, X kuşağına göre elde tutmasını daha fazla güçleştirmektedir. X ve Y kuşağının beklenti ve amaçlarının aynı olmaması işgören davranışlarında farklılıklar yaratmaktadır. Bu sebeple işgören davranışların tahmin edilmesi ve örgütlerin beklentileri karşılması daha karmaşık bir hale gelmektedir. Dolayısıyla kuşaklar arasındaki bu farklılıklar örgütlerin amacına ulaşmasını etkileyen etmenlerden biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu çalışma X ve Y kuşağının işgören davranışları farklılıklarını ortaya koyarak bu karmaşıklığı azaltmayı hedeflemektedir.

Çalışmanın amacı, X ve Y kuşağına mensup işgörelere aitkişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret adaleti ve örgütsel adalet algılarındaki farklılıkların örgütsel bağlılık üzerindeki etkilerini sınamak ve iki kuşak arasındaki farklılıkları ortaya koymaktır.

## 2. Kuşak Kavramı

Kuşak kavramı ve kuşaklar arasındaki ayrımların incelenmesi, ilk olarak Antik Yunan Çağın'da şiirler ve eski ahitlerde görülmektedir. Daha sonra 19.yüzyıl sonlarında, hızla gelişen tarihsel olayların meydana gelmesi ile birlikte değişen toplum ve toplum kültürü, kuşak kavramında farkındalığı arttırmayı sağlamıştır. 1830-1840 yılları arasında Auguste Comte, kuşaklar üzerinde ilk bilimsel çalışmayı başlatan kişi olmuştur. Bu çalışmada kuşaklar arası farkları sistematik bir biçimde ele almaktadır. Comte, kuşak değişim hızını, tarihsel ilerlemede hareket eden bir güç unsuru olarak ele almaktadır. Buna göre; tarihsel ilerleme hızı, kuşak değişimi ilerlemesine bağlıdır (Jaeger, 1985).

Türk Dil Kurumu, "kuşak" kavramını felsefe ve toplum bilimi şeklinde iki terim olarak açıklamıştır. Felsefe terimine göre; " Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları ve kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu" şeklinde, toplum bilimi terimini ise; "Yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon" olarak tanımlamıştır.

Alman sosyolog Mannheime (1922) kuşak kavramını; "Hem belirli bir doğum yılı aralığını hem de nesillerin gelişim yıllarında meydana gelen sosyal veya tarihsel olayları ve bu olaylara bağlı bir dizi dünya görüşünü paylaşan grup" olarak tanımlanmaktadır (aktaran; Cogan, 2011; 2270). Kuşak, doğum zamanına ek olarak ortak özellikler, tutum ve deneyimler bütününden oluşan gruplardır. Kuşakları oluşturan gruplar, aynı zaman ve deneyimin bir ürünüdür (Zemke ve diğerleri, 2013).

Geleneksel tanım olarak ise kuşak; "anne ve babanın doğumu ile çocukların doğumu arasındaki ortalama zaman aralığını" ifade etmektedir. Geçmişte bu tanım sosyologlar tarafından kullanılsa da bugün yeni teknolojiler ve bu teknolojilere hızla adapte olma, kariyer ve çalışma seçeneklerindeki değişim ve dönüşüm ile farklılaşan toplumsal değerler bütünüyle beraber, bu tanımın tekrar üzerinde durulması gerekliliği ortaya çıkmıştır (McCrinkle, 2018). Geçmiş dönemlerde her 20-25 yıllık döneme yeni bir kuşak gelebiliyorken, günümüzde; geç evlenme, ebeveyn olma yaşının ertelenmesi ve bununla beraber az çocuk sahibi olma nedenlerinden dolayı, kuşak aralığı daha uzun bir zamanı kapsamaktadır. Bu sebepten 20-25 yılı kapsayan biyolojik temelli kuşak

tanımının günümüzdeki anlamını yitirdiğini ve yeni bir tanıma ihtiyaç duyduğunu söylemek mümkündür (Özer ve diğerleri, 2013).

## 2.1. Kuşak Sınıflandırmaları

Strauss ve Howe (1991) tarafından yazılan "The History of America's Future" isimli kitaba göre; "Kayıp kuşak", 1910'dan 1920'nin ortalarına kadar doğmuş ve II. Dünya savaşında hizmet vermiş olan kuşaktır. "Sessiz kuşak" ise; 1925-1942 yılları arasında doğmuş ve II. Dünya savaşı sırasındaki hizmetlere katkısı olamayacak kadar genç olan nesli içermektedir. II. Dünya savaşı bitiminde, doğum oranlarının artış göstermesi ile yaklaşık 1960'lı yılların sonuna kadar doğanları içeren nesil ise, "bebek patlaması" kuşağı olarak adlandırılmıştır. (Strauss ve Howe, 1991). Solomon (1992) tarafından yazılan "Consumer Behaviour" isimli kitaba göre ise; 1965-1980 yılları arasında doğanlar "X kuşağı" olarak, 1980'lerden sonra doğanlar ise; "Y kuşağı" olarak kabul edilmektedir (aktaran; Yu ve Miller, 2005).

Kuşakların sınıflandırılması; ekonomik, sosyolojik, demografik ve politik durumlar gibi birçok dinamiği içinde barındırmaktadır (Zemke ve diğerleri, 2013). Bu nedenle kuşakların yıllara göre sınıflandırılmasında, fikir birliği bulunmamakla beraber bu sınıflandırmayı, coğrafi konumun ve içinde bulunulan toplum gibi birçok faktörün etkilediği görülmüştür. (Hole ve diğerleri, 2010).

Kuşaklar ile ilgili farklı çalışmalara dair yazın taraması yapıldığında, tarih aralıklarındaki farklılıklar göze çarpmaktadır. Son yapılan çalışmalarda, alfa kuşağı eklenerek sıralamanın şu şekilde güncellenmesi önerilmiştir (Danışman ve Gündüz, 2018; 709).

- Sessiz Kuşak (1925-1946)
- Bebek Patlaması Kuşağı (1946-1965)
- X Kuşağı (1965-1983)
- Y Kuşağı (1983-1998)
- Z Kuşağı (1998-2012)
- Alfa (a) Kuşağı (2012 ve sonrası)

### 2.1.1. X Kuşağı

X kuşağı, Bebek patlaması kuşağından sonra, 1960-1980 yılları arasında doğan bireyleri kapsamaktadır. X kuşağının, dönemlerinde yaşadığı en büyük değişikliklerden biri, teknolojik devrim ve dönüşüme uyum sağlamak durumunda kalmaları olmuştur. Diğerleri ise, ekonomik dalgalanmalar ve krizlerden dolayı yaşadıkları zorluklardır (Zemke ve diğerleri, 2013). Ayrıca hızla artan değişimler, çeşitliliğin daha fazla olması, ailevi, toplumsal ve ekonomik güvensizlikler bu kuşağın özelliklerini etkileyen önemli faktörlerdendir (Smola ve Sutton, 2002).

Ebeveynlerinin boşanmasındaki artışlar ve annelerinin çalışma hayatında daha aktif olması, X kuşağı bireylerinin ebeveyn gözetimi olmadan uzun süre kendi başlarına kalmalarına sebep olmuştur. Bunun sonucunda kendilerini küçük yaştan itibaren idare eden ve arkadaşlık bağları güçlü bireyler yetişmiştir (Fernandez, 2009). Bununla birlikte X kuşağı bireyleri, güçlü aile bağlarını inşa etmeye çalışmış, aile ve iş arasındaki dengeyi kurmaya özen göstermişlerdir (Howe ve Strauss, 2007). Aile kurmaya önem verdikleri

kadar iyi bir ebeveyn olmayı da önemsemektedirler. Geleceklerinden kaygı duydukları için, çocuklarının gelecek yaşamlarını nasıl sürdüreceği konusunda de endişelidirler. Bu yüzden, çocuklarının psikolojisi, eğitim ve gelişimini destekleyici ebeveyn rolü üstlenmişlerdir. Ebeveyn olarak, çocuklarının gelecekte daha rahat bir hayat sürmelerini sağlamak onlar için oldukça önemlidir (Brown ve diğerleri, 1997).

X kuşağı bireyleri, ekononmik krizde ailelerinin işten çıkarıldığını görmüşlerdir. Yaşadıkları bu güvensizlik sebebiyle, çalıştıkları yerlere, ebeveynleri kadar sadık ve bağlı hissetmezler. İşlerine ve patronlarına bağlıdırlar fakat, diğer şirketlerden gelecek daha iyi tekliflere de açıktırlar (Scheef ve Thielfoldt, 2004). Ebeveynlerinin “çalışmak için yaşamak” anlayışının aksine, “yaşamak için çalışmak” anlayışını benimsemişlerdir. Onlar için, çocuklarına bakmak kariyerdan daha önce gelir. İş yaşamında, çalışmaya istekli, denetime çok fazla ihtiyaç duymadan kendi kendine yeten, sorumluluklarını yerine getiren bir kuşak olarak bilinirler (Zemke ve diğerleri, 2013).

Sosyal ve ekonomik krizlerin etkileri ve bebek patlaması kuşağının yetiştirilme tarzı, X kuşağının gelecek kaygısını arttırarak erken yaşta olgunlaşmalarına sebep olmuştur. Tüm bunlar X kuşağının; duyarlı olma, uyumluluk, eğitime önem verme, sabırlılık, farkındalık, farklı açılardan bakabilme ve pratik olma gibi genel karakteristik özelliklerini şekillendirmeye katkı sağlamıştır (Strauss ve Howe, 1991).

X kuşağı ayrıca, bilgisayar kullanan ve teknolojik gelişmeler ile büyüyen ilk kuşaktır. Teknolojiye uyum sağlayarak, yeni beceri ve teknikler öğrenerek şirketlerde önemli roller üstlenmişlerdir (Mulvanity, 2001). Coupland (1989), X kuşağının varoloşunu; saygın bir mevkiye sahip olmayı amaçlayan, maddi güç unsuruna değer veren, sosyal iletişimi önemseyen iyi konuşmacılar olarak tanımlamıştır. Ayrıca, kendilerini toplumun bir parçası olarak görmediklerini ve bu açıdan politik fark yarattıklarını belirtmektedir (Coupland, 1989).

X kuşağı bireyleri, çalışma ortamına ve çalışma ortamındaki ilişkilere önem verirler. Bilgi paylaşımına açık ve destekleyicidirler. Cesaretlendiren ve kendilerini dinleyen anlayışlı liderleri tercih ederler (Sessa ve Kabacoff, 2007). Ayrıca yapılan bir çalışmaya göre, çalışma hayatında X kuşağının, bebek patlaması kuşağına göre, daha fazla serbest zamanı önemseydiği sonucuna ulaşılmıştır (Gürbüz, 2015).

Literatürde kabul görmüş X kuşağı özelliklerini genel olarak şu şekilde sıralayabiliriz; (Coupland, 1989; Strauss ve Howe, 1991).

- Topluma karşı duyarlı, kuruyucu
- Otoriteye karşı saygılı fakat fikirlerini ortaya koyabilen
- İş tatmini yüksek ve girişimci
- Sonuç odaklı
- Motivasyonu yüksek
- Gerçekçi bir bakış açısı ve elindeki ile yetinme
- Kendi sorunlarını çözme, bireysellik
- Statüyü, saygı görmeyi ve para kazanmayı önemseme
- Genel olarak işe sadıklar fakat duruma göre değişkenlik gösterebilir

- Çalışkan ve sabırlı
- Ortama göre esneyip uyum sağlayabilme
- Yaşamak için çalışma
- Ödül ve terfi beklentili
- İş ve yaşam dengesini önemser
- Kendilerine güvenen ve başarı odaklı

Tüm bilgiler doğrultusunda, X kuşağı sonraki kuşaklara, geliştirdikleri teknolojik beceriler ve "yaşamak için çalışmak düşüncesiyle" oluşan yeni iş ve yönetim tekniklerinin aktarımına yardımcı olmuştur sonucunu çıkarabiliriz. Günümüzde hala aktif olarak çalışmakta ve çalışma deneyimlerini paylaşmaktadırlar.

### 2.1.2. Y kuşağı

Y kuşağı için doğum yılları açısından farklı kaynaklarda birçok aralık belirtilmiştir. Ancak çoğu zaman, 1980'lerin başında doğmuş ve bitiş 2001 yılını kapsayan nesil olarak kabul edilmektedir. İsmi farklı kaynaklarda "Milenyum Kuşağı", "Eko patlaması" veya "Dijital kuşak" olarak da geçmektedir (Strauss ve Howe, 1991). Önceki kuşaklara göre nispeten daha barışçıl, refah düzeyi daha yüksek ve teknolojik bir dünyada büyümüşlerdir. Teknolojik gelişmelerin hızla arttığı bir dönemde büyümeleri, Y kuşağının ayırt edilmesindeki en belirleyici noktadır. Teknoloji ile iç içe büyümeleri, teknolojiyi doğal yaşamlarının önemli bir parçası haline getirmiştir. Teknolojik gelişmeleri ve yenilikleri yakından takip ederler ve sorunlarını teknoloji yardımı ile çözerler (Huntley, 2006). Teknolojiye duyulan bu ilgi ile beraber teknik okuryazarlığı en gelişmiş nesil olarak kabul edilirler (Eisner, 2005).

Y kuşağı döneminde yaşanan terör sorunları, Körfez ve Irak savaşlarının etkileri, hızla globelleşen dünyadaki rekabet artışı, cep telefonu, bilgisayar, teknolojik oyunlar ve sosyal medyanın etkileri, başlıca yaşanan ve Y neslini şekillendiren temel olaylardır. Y kuşağı çocuklar, aileleri tarafından daha ilgili büyütülmüşlerdir. Bu dönemde ebeveynler, çocukları için bakıcılar ve öğretmenler tutmuşlardır. Y kuşağı, önceki nesillere göre çeşitli eğitim ve kurslara katılma imkanlarına daha kolay ulaşmışlardır (Raines, 2002). Y kuşağı, ebeveynleri tarafından desteklenerek ve korunarak büyütülen bir nesildir. Ebeveynleri ile olan güçlü ilişkileri, özgüvenlerinin artmasına ve benlik saygısı kazanmalarına yardımcı olmuştur (Lipkin, 2009). Y kuşağı bireyleri de, X kuşağı gibi iyi bir ebeveyn olmayı, iş ve aile arasında denge kurmayı ve topluma katkı sağlamayı önemsemektedir (Eisner, 2005). Ayrıca, ebeveynleri ile dünyanın çeşitli yerlerini gezme fırsatı bulan, farklı kültürlerle tanışmış ve farklı ülkelerde yaşama imkanı bulmuşlardır. Bu sayede etnik ve kültürel açıdan zenginleşmişlerdir (Raines, 2002).

Y kuşağı bireyleri, otoriteden ve emir almaktan hoşlanmazlar ve özgürlüklerine önem verirler. Hak ve hukuklarının bilincinde, otoriteye karşı çıkan, asi ve ben merkezlidirler. Eğlenceli vakit geçirmeye önem verirler, çalışmayı pek sevmezler ve kolay tatmin olmazlar (Göksel ve Güneş, 2017). Y jenerasyonu, yaptıkları işlere anlam yükler ve öğrenmeyi sürdürebileceği işlerde çalışmak isterler. Genelde takım odaklı çalışmayı severler. Aynı anda çoklu görevlerde çalışabilen, dinamik, meraklı, sorgulayıcı ve yeni şeylere hızlı bir şekilde uyum göstermesi ile bilinirler. Ancak bu her zaman, örgütlerin onlardan verim alabileceği anlamına gelmez. Onlardan verim

alabilmek için, onların motivasyonlarını arttıran iyi bir yönetim anlayışı ile yönetilmesi gerekir (İslam ve diğerleri, 2011).

İş yaşamlarında; para kazanmaya önem verirler ve bu sebeple veya başka sebeplerle iş değiştirmek, onlar için son derece doğal bir durumdur. Esnek iş koşullarında çalışmayı isterler, sıkıcı ve durağan işlerden hoşlanmazlar. İşe gitmeyi sosyolleşmek olarak algırlar, takım çalışmasına değer verirler ve kendilerini iş yerlerine ait olarak görmek isterler. Performansları düştüğü zaman, motivasyonlarını da hızlıca kaybetmeye meyillidirler. İstedikleri herşeye hemen ulaşmak isterler ve sabırsızdırlar. Eleştirileri kabul etmekte zorluk yaşarlar. Başarısız ve suçlu olduğu durumları ve bu gibi olumsuzlukları kabul etmekte zorlanırlar (Lipkin, 2009; Yüksekbilgili, 2013).

Y kuşağı özelliklerinin genel olarak maddelenmiş şekli aşağıdaki gibidir; (Mercan, 2016).

- Özgürlükçü
- Otoriteden ve emir almaktan hoşlanmayan
- Ben merkezli
- Takım çalışmasına yatkın
- Sorgulayıcı
- Sabırsız
- İyimser
- Aynı anda çoklu iş yapma
- Özgüvenli
- Sık bir şekilde iş değiştirme
- Az sadakat duygusuna sahip

Kuşakların değerleri motivasyon, beklenti, alışkanlık, davranış, tutum ve beceriler açısından değişkenlik göstermektedir. Birçok araştırma, insanların kendi kuşak dinamiklerine göre iletişim kurduğunu göstermektedir. Oysa farklı kuşak gruplarını anlayarak iletişim kurmak çalışma hayatında; büyük çatışmaları engelleyerek, rekabet ile başa çıkmaktan, üretkenliği arttırmaya, yönetimde etkililiği sağlamaya ve motivasyonu arttırmaya kadar birçok faktörde etkilidir (Hammill, 2005).

Tablo 1. X ve Y Kuşağının İş İle İlgili Özellikleri ve Düşünceleri

<b>İŞ ÖZELLİKLERİ</b>	<b>X KUŞAĞI</b>	<b>Y KUŞAĞI</b>
<b>İş Etiği ve Değerleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Görev odaklı</li><li>• Özgüvenli</li><li>• Planlama ve yönetme isteği</li><li>• Şüpheli</li><li>• Dengeli</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Çoklu görev</li><li>• Özgürlükçü</li><li>• Girişimci</li><li>• Hoşgörülü</li><li>• Hevesli</li><li>• Dengeli</li></ul>
<b>İş</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zor bir meydan okumadır</li><li>• Sözleşmedir</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Farklılık yaratmaktır</li><li>• Yerine getirilmesi için bir araçtır</li></ul>
<b>Etkileşim Stili</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Girişimci</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Katılımcı</li></ul>
<b>İdeal Lider Özellikleri</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Güçlendirici</li><li>• İşbirlikçi</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• İlham verici</li><li>• Yaratıcılık</li></ul>

<b>Kişisel Özellikler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pratik</li> <li>• Esnek</li> <li>• Bireyselci</li> <li>• Girişimci</li> <li>• Yaşam kalitesini yükseltmeye önem veren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Siyasal bilince sahip</li> <li>• Yüksek beklentili</li> <li>• Takım çalışmasına yatkın,</li> <li>• Farklılıklara karşı anlayışlı</li> <li>• Kendine güvenen,</li> <li>• Meydan okumalara açık</li> </ul>
<b>İş İle İlgili Özellikler</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İş yeri politikalarını sorgulama</li> <li>• İşgörene bağlı olma durumu değişken</li> <li>• Birden çok görevi aynı anda yapabilme</li> <li>• Eşit haklara sahip olunan iş ortamını sevmeye</li> <li>• Proje yapmayı sevmeye</li> <li>• İş sorumluluklarına önem verme</li> <li>• Performansı çıktıya göre değerlendirme</li> <li>• Güç yapılarını sevmeme</li> <li>• Otoriteye karşı esnek olma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nedenleri bilmek isteme</li> <li>• Herkesin önünde övülmek isteme</li> <li>• Eğlenceli bir işyerinden hoşlanma</li> <li>• Paranın güdüleyici olmadığını düşünme</li> <li>• Anlık sorumluluk isteme</li> <li>• Zaman sınırlı küçük hedefler isteme</li> <li>• İş-yaşam dengesinin önemli olduğunu düşünme</li> <li>• Bir işletme ile uzun ömürlü bir ilişki istememe</li> <li>• Yeteneklerine güvenme</li> </ul>
<b>İş Yeri İletişim Stili</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yüz yüze</li> <li>• Direkt</li> <li>• E-mail</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mesajlaşma uygulamaları</li> <li>• E-mail</li> <li>• Sesli mesaj</li> </ul>
<b>Geri Bildirim ve Ödül</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Böldüğüm için üzgünüm, ama nasıl yapıyorum ?</li> <li>• Ücret en iyi ödüldür</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• İstedğim zaman geri bildirim almalıyım</li> <li>• Özgürlük en iyi ödüldür</li> </ul>
<b>Motivasyon</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kendin çabala ve yönetimini oluştur</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Parlak, yaratıcı çalışma ortamı ve anlamlı iş</li> </ul>

Kaynak: (Çetin ve Karalar, 2016; Hammill, 2005). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma, Cilt:14.

Tablo 2'deki çalışmalar dikkate alındığı zaman işin, X kuşağı için meydan okumak anlamına geldiğini görmekteyiz. Y kuşağı için ise iş, bir araç olarak görülmektedir. X kuşağı işi bir görev olarak görürken, Y kuşağı çalıştığı işin anlamlı olmasını ister. X kuşağı iş odaklı, geri bildirim ve denetlenmeye çok fazla ihtiyaç duymayan çalışkan bir kuşaktır. Y kuşağı ise; özgürlükçü ve bağımsız olma istekleriyle denetime daha fazla ihtiyaç duymaktadırlar. İş ile bütünleşmek ve geri bildirim motivasyon araçlarıdır. Hevesli bir kuşaktır fakat beklentisi karşılanmadığında hevesleri çabuk geçmektedir. Y kuşağının, X kuşağına göre iş değiştirme sıklığı daha yüksektir. X kuşağı, iş ortamında anında ve yüzyüze iletişimi tercih eder. Y kuşağı ise iletişimde; e-mail, sesli mesaj gibi teknolojileri tercih ederler. Çünkü Y kuşağı, teknoloji ile büyümüştür ve iletişimde de bu teknolojileri kullanmak onlar için daha caziptir.

X kuşağı, bireysel ve bağımsız çalışırken, Y kuşağı takım ile çalışmaya daha yatkındır. Y kuşağı için iş ortamı, eğlenceli ve monoton olmamalıdır. Liderleri onlara ilham vermeli ve çok sınırlandırmamalıdır. X kuşağı ise, kurallar ve sınırlamanın gerekli olduğunu düşünür ve uyum sağlar. Y kuşağı otorite figürlerini sevmez bu sebeple bir an önce müdür olmak, kendi işlerinin başlarına geçmek isterler. Ayrıca para unsuru onlar için tek başına bir motivasyon aracı değildir. X kuşağına göre daha sabırsızlardır. X kuşağı otoriteden korkmaz fakat uyum sağlamaya daha meyilli, terfi alması için beklemesi gerektiğinin farkında ve daha sabırlı tutumlar sergilemektedirler.

X ve Y kuşaklarının her ikisinde de iş değerlerinde dengeli olmak, girişimcilik, özgüvenli olmak gibi özelliklerinin ortak olduğu görülmüştür. Özellikler incelenirken;



bireysel, ekonomik ve siyasi gibi şekillendirici faktörler göz önünde bulundurulmalıdır. Bu nedenle; X ve Y kuşağının iş özellikleri, farklı çalışmalarda değişiklik gösterebilmektedir.

### **3. Örgütsel Bağlılık ve Kuşaklar**

Çalışanların, örgüt ile kendileri arasında benzer kavramlar algılaması, örgüt ile güçlü bir bağ kurmasına etki etmektedir. Örgütler ile çalışanlar arasındaki bu bağ ise, kendilerini çalıştıkları yerin bir parçası olarak görme, örgütü benimseme ve sadakat gibi unsurları sağlamak açısından önemli bir rol oynamaktadır (Erkmen ve Çelik, 2007). Allen ve Mayer'in (1990), örgütsel bağlılık için yapılan farklı tanımlamaları birleştirerek üç bileşenli bağlılık modeli geliştirip, ölçeklendirmişlerdir. Allen ve Mayer'e (1990) göre; psikolojik bir durum olarak, tutumsal ve davranışsal bağlılık açısından örgütsel bağlılığın üç önemli bileşeni şu şekildedir; (1) Duygusal bağlılık, (2) Devam bağlılığı, (3) Normatif bağlılık. Duygusal bağlılık kapsamında, çalışanlar; "istedikleri" için örgütsel üyeliklerini devam ettirirken, devam bağlılığında "ihtiyaç duydukları" için, normatif bağlılıkta ise kendilerini "mecbur hissettikleri" için örgüte bağlanmaktadır.

Kuşak algılarının örgütsel bağlılığa etkisinin incelendiği araştırmalarda, X ve Y kuşağının çalışma hayatındaki davranışları ile örgütsel bağlılık arasında etkileşim olduğu ortaya konmuştur (Silva ve diğerleri, 2015). X kuşağına mensup çalışanlar, sahip olduğu imaj ve statü konusunda tatmin edildiği takdirde örgüte olan bağlılığı artmaktadır. Y kuşağı bireylerinin çalışma hayatında ise, sosyallik ve yaşam tarzı tatmininin önemli olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmaya göre Y kuşağı bireyleri; nitelik ve becerilerini geliştirmeyi destekleyen, kariyer geliştirme beklentilerinin karşılanan, esnek çalışma saatleri uygulayan kuruluşlarda çalışmayı istemektedirler. Ayrıca Y kuşağı çalışanları; çalıştığı kuruluşta kendilerine değer verilmesi, çalışma ortamı, iş arkadaşları ile ilişkiler, iş- yaşam dengesi ve liderlik tarzı gibi sosyal konuları da önemsemektedir.

*Hipotez 1: Örgütsel bağlılık kuşaklara göre farklılık gösterir.*

### **4. Örgütsel Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Kuşaklar Arası Farklılıkları**

#### **4.1. Kişi-Örgüt Uyumu Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Kişi-örgüt uyumu; "örgütlerin normları ve değerleri ile kişilerin değerleri arasındaki uyum" olarak tanımlanmaktadır (Chatman, 1989; 333). Çalışanlar ve örgütün karşılıklı beklentilerinin gerçekleşmesi, bireylerin kendine uygun örgütsel ortamı tercih etme sebebi olacağı gibi işle olan ilişkisini ve örgütsel bağlılığını olumlu anlamda arttırmaktadır.

Yapılan çalışmalar; kişisel özellikler, değerler ve sahip olunan yetkinlikler ile eşleşen iş ve örgüt ortamının, işgörenlerin çalışmaya devam etmesini sağladığını göstermektedir. Schneider (1987) çalışmasında, kişilerin kendilerine en uygun organizasyonları tercih ettiklerini ve kişi-örgüt uyumunu yakalayamadığı durumda, örgüt ile bağını gönüllü olarak terk ettiği sonucuna varmıştır.

Kişi-örgüt uyumu, bağlılık ve memnuniyet ile anlamlı bir ilişki içerisindedir. Caldwell ve diğerleri (1990), kişi-örgüt uyum düzeyi yüksek olan çalışanların, iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının arasında ilişki bulmuştur. Buna göre; kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılık ve iş tatminini olumlu yönde etkilemektedir. Litaretürde, birçok araştırmacı da kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığı etkilediğini öne sürmektedir. Kişi-örgüt uyumu yüksek olan çalışanlar, genel olarak iş değişikliğini tercih etmezler ve örgütte çalışmayı sürdürürler (aktaran; O'Reilly ve diğerleri, 1991).

Uzun yıllardır yapılan kişi-örgüt uyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisi kavramını içeren çalışmalar ile günümüze yakın yapılan çalışmalar birbirleriyle tutarlı ve birbirlerini doğrular niteliktedir. Kişi-örgüt uyumu, örgütsel bağlılığı etkileyerek kişilerin devam etme ve ayrılma düşünceleri üzerinde önemli bir etken olarak görülmektedir. Kişi-örgüt uyumu; kişisel değerler, kişi-iş uyumu, kişi-çevre uyumu gibi uyum kavramlarını da içermektedir. Temel olarak, örgüt ve çalışanların birbirlerinin beklentilerini karşılama düzeyleri ile ilgilidir. Örgüt ve işgörenler arasında karşılıklı beklentilerin sağlanması örgütsel bağlılığı arttırmaktadır.

Kişi-örgüt uyumu üzerinden, kuşaklar arası farklılığı açıklamamız için kuşakların iş hayatı özelliklerini göz önünde bulundurmanız gerekir. X kuşağının özelliklerinden yola çıktığımızda, daha çok görev odaklı olduğu için beklentilerinin de o yönde ve daha makul olduğu görülmektedir. Bu bakımdan örgütler bu kuşağın beklentilerini daha kolay karşılayacaklardır. Beklentileri karşılamakta başarılı olmak, kişi-örgüt uyumunu artırarak, örgütte çalışmayı sürdürmeye katkı sağlayacaktır. Y kuşağı ise, bu işi neden yapıyorum diye sorgular ve işe anlam yükler. Dolayısıyla işin manevi yönü, bu kuşağı tatmin etme noktasında daha etkilidir. Yaptığı işte anlam aramasından dolayı daha yüksek beklenti içinde olma ve doyumsuzluk duygusu, örgütlerin Y kuşağının beklentilerini karşılama noktasında daha fazla zorlanmasına sebep olacaktır. Kıyaslama yapıldığı zaman X kuşağının beklentileri, Y kuşağının beklentilerine göre daha kolay karşılanmaktadır.

İlhan ve diğerleri (2019), X ve Y kuşağının çalışma değerleri ve örgütsel bağlılığını inceleyen çalışmasında, X kuşağının geleceğe odaklılık özelliği ile duygusal bağlılık arasında pozitif bir ilişki olduğunu belirtmiştir. Ayrıca, X kuşağının hedef odaklılığı ve iş değerleri karşılandığı sürece, örgütsel bağlılığın yüksek olacağı vurgulanmıştır. Y kuşağının ise an odaklılığı, o anda beklentilerinin karşılanması ve anlık hedefleri ön plandadır. Y kuşağının bu değerleri de duygusal bağlılıkla etkileşim içeresindedir. Anlık beklentilerin karşılanması hızlı aksiyon almayı gerektirir. Örgütler her zaman bu beklentiye hızlı cevap verememektedirler. Bundan dolayı kişi-örgüt uyumu noktasında Y kuşağının örgüte olan bağlılığı, X kuşağına göre farklılık göstermektedir.

*Hipotez 2a: Çalışanların kişi örgüt uyumu düzeyi, kuşaklara göre farklılık göstermektedir*

*Hipotez 2b: Kişi örgüt uyumunun, örgütsel bağlılık düzeyine etkisi kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.*

#### **4.2. Ücretlendirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Heneman ve Schwab (1985) çalışmasında, ücret tatmininin çok boyutlu olarak algılandığını kanıtlayarak desteklemiştir. Buna göre işgörenlerin ücret tatmini; ücret seviyeleri, ücret artışları, elde edilecek faydalar, ödemelerin yapı ve idare ile ilgili memnuniyetlerini içermektedir. Bir örgütte çalışanların, ücret ve ödüllendirme yönetimi sistemine duyduğu güven ve ücret tatmin düzeyinin yüksek olması, örgüte devamlılığı sağlayarak örgütsel bağlılığı arttırmaktadır. Ücret tatmininin, örgütsel bağlılığa etkisi pozitif yönde ilişkili olarak bulunmuştur (Dulebohn ve Martocchio, 1998). Ücret tatmini, örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal bağlılığı destekleyerek, işgörenlerin organizasyon ile özdeşleşmesini ve örgüte katılma isteğini etkilemektedir (Allen ve Mayer, 1990).

Ayrıca, örgütlerde nitelikli çalışanları da elde tutmak için ücretlendirme uygulamalarında yapılan iyileştirmelerin önemli olduğu görülmüştür. Ücretlendirme plan ve stratejileri hem var olan nitelikli çalışanların örgütsel bağlılığını güçlendirmeyi hem de yeni nitelikli çalışanlar çekmeye yardımcı olmaktadır. Ücretlendirme politikaları, aynı zamanda yetenekli çalışanların örgütsel bağlılıklarının arttırılmasını sağlar. Böylece yetenekli çalışanların elde tutulması kolaylaşarak, kaybedilme riski azalmaktadır (Kuvaas, 2006).

Ücret ve ödüllendirme ile ilgili memnuniyet, gönüllü olarak işten çıkma ve örgütsel bağlılığın azalmasında temel belirleyici bir faktördür. Ücret ve ödüllendirme tatmini yüksek olan çalışanlar, organizasyon ile derin bir bağ kurarak örgüte daha fazla dahil olma eğilimindedir. Bu sebeple, işten çıkma olasılıkları daha düşük olacaktır (Salleh ve Memon, 2015).

Ücret ve ödüllendirme dağılımındaki tatminsizlik ve kesintiler, çalışanlar üzerinde eşitsizlik algısını arttırarak örgütsel bağlılığın azalmasına sebep olmaktadır. Yapılan birçok araştırma, örgütlerde ücret ve ödüllendirme dağılımının; iş tatmini, iş performansı, motivasyon ve örgütsel bağlılık gibi çalışan tutum ve davranışlarının temeli olduğunu göstermektedir (Folger ve diğerleri, 1990). Birçok araştırma ücret ve ödüllendirme memnuniyeti yüksek olan çalışanların, örgütte kalma isteğinin daha fazla olduğunu idda etmektedir. Ayrıca, ödüllendirme de çalışan davranışları açısından güçlü bir motive aracı olarak görülmektedir (Jayasingam ve Ren Yong, 2013).

Genel olarak çalışanların yaşamlarını sürdürebilmesi için paraya ihtiyaçları vardır. Bununla beraber çalışanların, örgütte kalma isteği ile ücretlendirme güçlü bir ilişki içerisindedir. Kendilerine adaletsiz bir şekilde ücret dağılımı yapıldığını düşünen çalışanların alternatif iş imkanlarına yöneldiği göze çarpmaktadır. Dolayısıyla ücretlendirmedeki adaletsizlik algısı, örgütsel bağlılığı etkilemede önemli bir rol oynamaktadır (Cropanzana ve diğerleri, 2007).

İşgörenler için ücret, çalışma amaçlarının odak noktasıdır. Bu sebeple; ücretlendirme, örgütsel bağlılık üzerinde son derece önemli bir rol oynamaktadır. Örgütlerin uygulayacağı adil ücretlendirme ve ödüllendirme politikaları çalışanları elde tutmayı ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmayı sağlamaktadır.

Ücretlendirme konusunda kuşakların bakış açısını ve kuşaklar arası farklılığı göstermek için, ilk önce kuşakların kazanç ve para konusundaki değer yargılarını anlamamız gerekir. X kuşağı dönemindeki ekonomik krizlere tanık olan ve bunun sonucunda daha yüksek standartlarda yaşamak isteyen ve para konusunda risk almayı sevmeyen bir nesildir. Gelecek konusunda kaygılı bir şekilde büyüdükleri için para kazanmanın değerini bilen ve elde tutmaya daha fazla odaklı yapıları ile dikkat çekmektedirler. “Yaşamak için çalışırlar” fakat az ile de yetinmek de istemezler. Alacakları ücret, yüksek standartlarda yaşama hedeflerine ulaşmaları açısından büyük bir önem arz etmektedir. Daha fazla ücret kazanmak, onları motive ederek daha çok çalışmasına ve örgüte daha fazla dahil olmasına katkıda bulunur. Ücret, X kuşağının iş değiştirme sebeplerinin en başında gelen ve bu sebeple göz ardı edilmemesi gereken bir faktördür. Ücret ve ödüllendirme sistemini doğru bir şekilde kullanmak, X kuşağının elde tutulmasını sağlayarak örgütse bağlılığının arttırılmasında son derece önemli bir etkidir.

Y kuşağı ise, X kuşağına kıyasla daha rahat şartlarda büyümüş ve "harcamak için kazanan" bu sebeple de parayı elde tutma konusunda gayesi olmayan bir nesildir. İş yaşamında, onları elde tutabilmek için tek başına ücret çok yeterli değildir. Çünkü onlar; tatil, çeşitli kültürel ve spor faaliyetleri gibi ödüllendirmeleri de önemsemektedirler. Y kuşağı ayrıca, hemen takdir edilmek ve ödüllendirmek istemektedir. Dolayısıyla onları elde tutmak için tek başına ücretten ziyade, farklı ödüllendirme metotları ve kısa vadeli ödüllendirme yöntemleri gerekmektedir. Bir kuruluşta ücretlendirme beklentisi gerçekleşmezse, iş değiştirmekten çekinmezler. X kuşağına göre, daha az garantcidirler ve risk almaktan kaçınmazlar.

X kuşağı için; ücret, şirket politikaları ve çalışma koşulları önem olarak ilk sıralamalardadır. X kuşağı bireyleri, ücret beklentisi karşılandığında motivasyonu artar ve örgütte kalmaya devam eder. Y kuşağı için ise, başarılı olma ve takdir edilme ön plandadır. Bu bakımdan, ödüllendirme uygulamaları bu kuşağı daha çok motive eder ve elde tutulmasını destekler (Yusoff ve Kian, 2013).

Bu bilgiler ışığında kuşak ayrımında; X kuşağı için ücretlendirmenin daha fazla önemli olduğunu ve adaletsiz ücret dağılımı yapıldığını düşündüklerinde kurumlarından ayrılmaktan çekinmedikleri sonucuna varmaktayız. Öte yandan, Y kuşağı için ise ücretlendirme ilk sıralamalarda yer almamakla beraber daha çok takdir edilme gibi duygusal faktörler ön plana çıkmaktadır.

*Hipotez 3a: Çalışanların ücret adaleti algısı, kuşaklara göre farklılık göstermektedir.*

*Hipotez 3b: Ücret adaleti algısının, örgütsel bağlılık düzeyine etkisi kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.*

### **4.3. Kariyer Geliştirme Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Kariyer geliştirme ve süreci, çalışanlar üzerinde özgüven artışı, çalışma ortamından ve işinden tatmin olma duygusu, motivasyon ve çalışma azmi gibi birçok etmeni etkilemektedir.. Dolayısıyla kariyer gelişimini destekleyici çeşitli uygulamalar düzenleyen ve kariyer yönetimini etkin bir şekilde yöneten örgütlerin çalışanı elde tutma potansiyelleri de daha yüksektir. Bu görüşü destekleyen kariyer gelişimi ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen çalışmaların bir kısmı şu şekildedir;

Kariyer fırsatları duyuruları, eğitim ve oryantasyon gibi kariyer gelişimini desteklemeye dayalı yöntemler, çalışanları kendi beceri ve yeteneklerini geliştirmeye teşvik etmektedir. Bununla birlikte çalışanlar kariyer hedeflerini daha iyi tanımlamaya ve daha fazla kariyer sorumluluğu üstlenmeye başlayacaklardır. Sorumluluğu yüksek, kariyerlerini ve becerilerini geliştirme konusunda hırslı çalışanların örgüte bağlılık düzeyleri daha fazladır (Sturges ve Guest, 2001). Çalışanlar bireysel kariyer gelişimini destekleyen ve bu yönde beklentilerini karşılayan örgütlerde kendilerini daha değerli hissedeler. Dolayısıyla motivasyonları yüksek, daha istekli ve verimli çalışma tutumları sergilerler. Bu sebepten, kariyer gelişimi fırsatları, eğitimler ve bunun için yapılan uygulamaların çalışan bağlılığı ve çalışanları elde tutma üzerinde doğrudan bir etkisi olduğunu söylemek mümkündür (Hassan ve diğerleri, 2013).

Sturges ve Guest (2001), kariyerine yeni başlayan mezunların örgütsel bağlılıklarını incelediği bir araştırmasında; kariyer beklentileri karşılanmayan çalışanların, kariyerlerini ileriye taşımak için örgütten ayrıldıklarını belirtmiştir. Bunların

birlikte, kariyer gelişimini destekleyen örgütlerin, çalışanların örgütsel bağlılıkları üzerinde etkili olduğunu aktarmıştır (Sturges ve Guest, 2001). Çalışanların kariyer beklentileri karşılandığında ise, kariyer memnuniyetlerinde artış görülmektedir. Çalışanların kariyer memnuniyetlerinin yüksek olması, çalışanların potansiyellerinden daha fazla yararlanmayı ve çalışanları elde tutmayı sağlamaktadır.

Barnet ve Bradley (2007), kariyer gelişimine yönelik kurumsal desteğin kariyer tatmini üzerine yaptığı bir araştırmada; kariyer gelişimini destekleyen kuruluşların, çalışanların kariyer başarısını etkilediğini doğrulamaktadır. Bununla beraber kariyerinde başarı gösteren ve memnun olan çalışanların, iş tatminleri ve örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olacağı öngörüsünü de desteklemektedir. (Barnett ve Bradley, 2007). Sturges ve Guest (2001), kariyerlerinin ilk on yılındaki mezunların kariyer yönetimini ve örgütsel bağlılıklarını incelediği başka bir araştırmada ise bir önceki araştırmasını desteklemiştir. Bu araştırmaya göre; çalışanların organizasyon içinde kariyer yönetimi faaliyetleri yüksek örgütsel bağlılık ile, organizasyon dışında kariyerlerini ilerletmek isteyen çalışanlar ise düşük örgütsel bağlılık ile ilişkilendirilmiştir. Weng ve diğerleri (2010), Çin'de yaptığı bir araştırmada, örgütsel bağlılığın tüm boyutları ile kariyer gelişiminin pozitif anlamda ilişkili olduğunu belirtmiştir. Bu araştırmada; çalışanlarına kariyer gelişimine olanak tanıyan uygulamalar ve deneyimler sağlayan kuruluşların, örgütsel bağlılığı arttırmada daha etkili olacağı bulgusuna ulaşmıştır (Weng ve diğerleri, 2010).

Türkiye'de yapılan bir araştırmada ise kariyer memnuniyeti ile kariyer bağlılığının, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetine etkisi incelenmiştir. Araştırmanın bulguları diğer araştırmaları destekler niteliktedir. Bu bulgulara göre; çalışanlara sunulan kariyer gelişimi olanakları ile beraber, bireylerin kariyer memnuniyetlerinin ve örgütsel bağlılıklarının geliştiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla bireylerin kariyerlerini geliştirmeleri, örgütsel bağlılığa katkı sağlayan bir unsur olarak kabul edilmektedir (Demirer ve Kaya, 2020).

Genel olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde, bireysel kariyer gelişimi ile örgütsel bağlılığın ilişkili olduğu görülmektedir. Çalışmaların birçoğu kariyer gelişiminin, çalışanların örgütsel bağlılıklarını etkilediği sonucunu desteklemektedir. Bununla beraber kariyer gelişimini destekleyici uygulamalar yapan örgütlerde, çalışanları elde tutma ve çalışanların örgütsel bağlılıklarının daha çok artacağı da belirtilmektedir.

Kariyer gelişiminin örgütsel bağlılığa etkisi üzerinden kuşaklar arası farklılıkları açıklamak için, kuşakların çalışma özelliklerini ve iş hayatına bakış açılarını anlayarak ilerlemek fayda sağlayacaktır. X kuşağı dönemlerinin getirileri sonucu, çok fazla değişim ve dönüşüme maruz kaldıkları için bu dinamiklere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilme yeteneklerini geliştirmiş bir nesildir. Uyum sağlamadaki başarısı ile beraber iş hayatında esnek, mücadeleci ve idealist olma özellikleriyle dikkat çekmektedirler. Ayrıca bu kuşak, görev odaklıdır ve uzun dönemli çalışmaya isteklidir. X kuşağı kendini iş anlamında geliştirmeye açıktır fakat bunun için yapılan uygulamalar konusunda beklentisi daha düşüktür. Öncelikleri daha çok, uzun yıllar çalışmasından dolayı verdiği emeğin karşılığını almaktır.

Y kuşağı ise değişimi kabul eden, bağımsız ve sorgulayıcı bir kuşaktır. İş hayatına yaşam tarzının bir parçası olarak bakmakta ve sonuç odaklı özellikleriyle bilinmektedirler. Sabır düzeyleri düşük olduğu için iş yerinde hemen ilerleme ve başarı gösterme istekleri ön plandadır. Ayrıca iş yerinde takdir görme, kendini gerçekleştirme arzusu kuvvetli ve hırslıdırlar. Dolayısıyla eğitim ve gelişime daha açık ve isteklidirler.

Bireysel kariyer gelişimini gerekli görürler çünkü iş hayatındaki merdivenleri en hızlı biçimde tırmanarak ilerlemek isterler. Kariyer geliştirme uygulamalarını da tüm bu beklenti ve arzularını gerçekleştirmek için önemli fırsatlar olarak görmektedirler.

X kuşağının, kendilerine sunulan çalışma şartlarının beklentilerini karşılaması ve iş yaşam dengesini sağlayabilmeleri, motivasyonlarını ve örgüte olan bağlılıklarını arttırmaktadır. Kariyerlerini geliştirmeye açıktırlar fakat onlar için öncelik daha çok adaletli ve eşit bir çalışma ortamı, sorumluluk sahibi lider ve etik bir anlayışla yönetilmek ile ilgilidir. Y kuşağı ise, kariyerlerine anlam yükledikleri zaman daha motive ve üretken olmaktadır. Kariyer gelişimini ve kariyer hedeflerini destekleyen rehber ve eğitimciler, onların kariyerlerini anlamlandırmalarını kolaylaştırmaktadır. Bu yüzden kariyer geliştirme uygulama ve fırsatları onlar için önceliklidir. Kariyer gelişimi fırsatı sağlanmayan bir örgütten kolayca vazgeçip iş değiştirmektedirler (Kicheva, 2017).

Metin ve Kızıldağ (2006), X ve Y kuşaklarının kariyer beklentilerindeki farklılıkları incelediği çalışmasında; X kuşağının, kısa dönemli kariyer ve eğitim gelişimini çok fazla önemsemediklerini, onun yerine uzun dönem çalışmalarının sonucundaki terfi ve ücreti daha gerekli bulduklarını belirtmiştir. Y kuşağının ise kısa süreli geliştirme ve terfi olanaklarını, X kuşağından daha fazla önemsedikleri ve gerekli buldukları sonucuna varılmıştır (Metin ve Kızıldağ, 2017).

Bu bilgiler doğrultusunda, X ve Y kuşağının kariyer gelişimine olan bakış açılarını ve bu bakış açısının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini şu şekilde özetleyebiliriz; X kuşağı bireyleri için kariyer gelişimi önemli görülmekte fakat öncelikli sıralarda yer almamaktadır. Buna karşılık, Y kuşağı bireyleri için kariyer gelişimi, eğitimler ve uygulamalar gerekli ve önemli olarak kabul edilmektedir. Dolayısıyla örgütlerin, Y kuşağını elde tutabilmesi için kariyer gelişim olanakları sağlaması önem teşkil etmektedir.

*Hipotez 4a: Çalışanların kariyer geliştirme algısı, kuşaklara göre farklılık göstermektedir.*

*Hipotez 4b: Kariyer geliştirme algısının, örgütsel bağlılık düzeyine etkisi kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.*

#### **4.4. Örgütsel Adalet Ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi**

Çalışanlar, emeğinin karşılığını hak ettiği bir şekilde görmek isterler. Hak ettiği sonuçları adil ve eşit bir şekilde alan çalışanlar kendilerini çalıştığı yerin bir parçası olarak görmektedirler. Örgütün kendisine adil davranmadığını düşünen çalışanlar ise, örgütten uzaklaşmakta ve örgüte olan bağlılıkları azalmaktadır. Bu bağlamda örgütsel adalet, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmeleri ve örgüte olan bağlılıklarının pekişmesi açısından etkili bir faktördür (İmamoglu ve diğerleri, 2019).

Yapılan birçok araştırma, işgörenlerin adalet algıları ile bireylerin iş tatmini ve örgütsel bağlılıklarının güçlü bir ilişkisi olduğunu göstermektedir (Susan ve Jakopec, 2012). Aynı zamanda örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisi literatürde birçok meslek grubu ve farklı sektörler ele alınarak araştırılmıştır. Bu çalışma sonuçlarının birbirini destek nitelikte olduğu görülmektedir.

Yazıcıoğlu ve Topaloğlu (2009), örgütsel adalet ve örgütsel bağlılık ilişkisini konaklama işletmelerinde çalışan işgörenler üzerinden ele almıştır. Bu araştırmaya göre; örgütsel adalet duygusunun tüm boyutları (dağıtım, prosedür ve etkileşim) ile

örgütsel bağlılık arasında anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Etkileşim adaleti diğer boyutlara göre daha yüksek çıkmıştır. Etkileşimsel adaletin daha yüksek çıkması, bireyler arası ilişkiler ve iletişimlerin sonucu ile ilişkilendirilmiştir (Yazıcıoğlu ve Topaloğlu, 2009).

Bal (2014) ise, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini ilkökulda görev yapan öğretmenler üzerinden araştırmıştır. Bu çalışmaya göre; öğretmenlerin örgütsel adalet algıları ile örgütsel bağlılık boyutu olan duygusal ve normatif bağlılık arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Bal, 2014).Bağcı (2013), tekstil sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yaptığı örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılık üzerindeki etkisini inceleyen çalışmasında, gelişmiş örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılığı arttıracacağı sonucuna ulaşmıştır (Bağcı, 2013).

Örgütsel adalet algısı, kuşakların özelliklerine göre değişebilmekte ve bunun sonucunda kuşakların performans, motivasyon, bağlılık gibi işgören davranışlarında farklılık görülebilmektedir (Kian ve diğerleri, 2014).Y kuşağı bireyleri, çalıştığı ortam ve işiyle özdeşleşerek çalışmayı arzu etmektedir. Örgütlerde uygulanan ödüllendirme ve kariyer gelişim fırsatları Y kuşağının örgüt ile özdeşleşmesini desteklemektedir. Bununla birlikte Y kuşağı, ekip çalışmasına daha yatkın ve yöneticileriyle iletişime önem veren işgörenlerdir. Bu sebeple, etkileşimsel adalet algısı, bu kuşak çalışanlarının performansını ve örgüte olan bağlılıklarını etkileyici önemli bir unsur olarak öngörülmektedir. Ayrıca Y kuşağı bireylerinin, çalışma hayatında çok fazla tecrübesi olmamasından dolayı örgütselprosedürler hakkında daha az bilgi sahibidir. Y kuşağının, bu prosedürleri anlaması ve soru işaretlerinin giderilmesi gerekir. Çünkü Y kuşağı, beklentisi karşılanmayan ufak konularda bile organizasyonlarından tereddüt etmeden ayrılma potansiyeline sahiptir (Ismail ve Bebenroth, 2016).

X kuşağı bireyleri ise, çalışma hayatında daha maneviyatı yüksek işgörenler olarak bilinmektedir. Genel olarak, elde ettikleri kazanımlara ve kendilerine verilen değere odaklı çalışırlar. Ayrıca örgütte daha uzun çalışmaları sebebiyle de adalet duyguları daha gelişmiş olması muhtemeldir. Dolayısıyla X kuşağının, örgütsel adaleti Y kuşağından daha fazla önemseydiğini ve örgüte olan bağlılığını etkileme noktasında da Y kuşağından farklılaşacağını öngörebiliriz .

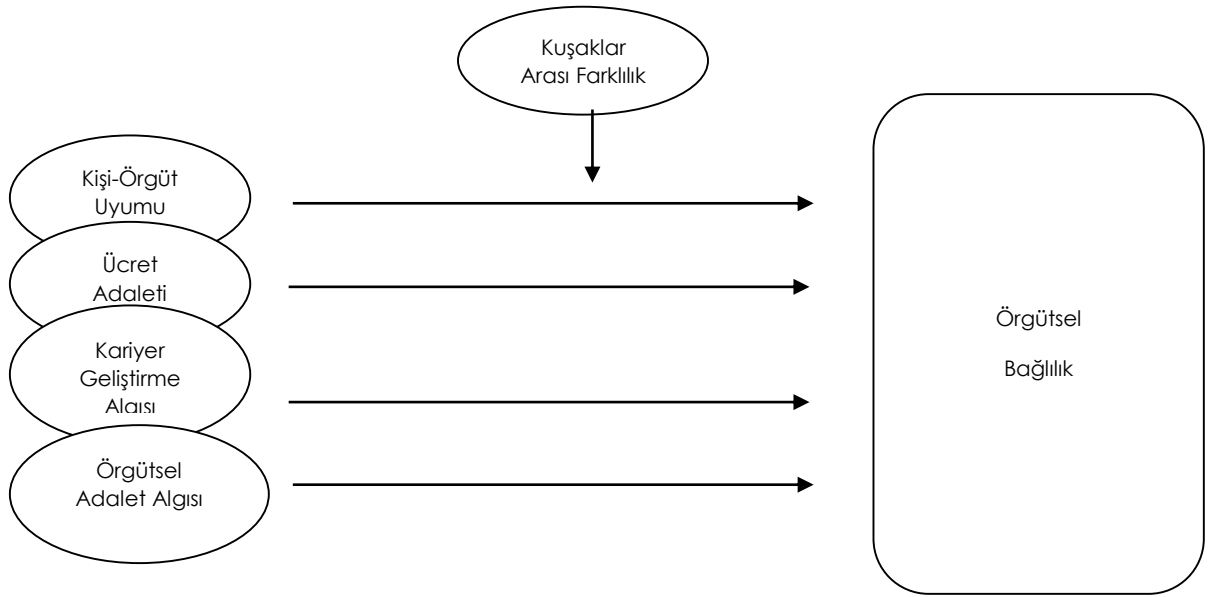
Yapılan bir araştırmaya göre; X kuşağının adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin,Y kuşağına göre daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca bu araştırmada, Y kuşağının adalet algısı ile örgütsel güven ilişkisinin, X kuşağına göre farklılaşmakta olduğu da belirtilmiştir (Leelamanothum ve diğerleri, 2018).

**Hipotez 5a:** *Çalışanların örgütsel adalet algısı, kuşaklara göre farklılık göstermektedir.*

**Hipotez 5b:** *Örgütsel adalet algısının, örgütsel bağlılık düzeyine etkisi kuşaklar arasında farklılık göstermektedir.*

Yukarıdaki hipotezlerimize bağlı kalarak çalışmamızın kavramsal çerçevesi aşağıdaki modelde şu şekilde ifade edilmiştir;

Şekil 1. Araştırmanın Modeli



## 5. Araştırma Yöntemi

Bu araştırma kapsamında hipotezlerin sınanabilmesi adına nicel veri toplama tekniği olan anket yönteminin kullanılması tercih edilmiştir. Türkiye genelinde 18 yaşından büyük, özel ve kamu sektöründe çalışanlardan veri alımı sağlanmıştır. Anketlerin ulaşımı e-posta ve sosyal medya aracılığı ile gerçekleştirilerek 307 kişiden veri alımı sağlanmıştır. Bunlardan eksiksiz doldurulan ve sağlıklı veriler alınan 270 anket örnekleme oluşturmuştur. Bu araştırma kapsamında "Kesinlikle katılıyorum" dan "Kesinlikle katılmıyorum" a doğru derecelendirilen 5'li likert tipi ölçek kullanılmıştır. Kullanılan ölçekler şu şekildedir;

- Örgütsel bağlılık için Meyer, Allen ve Smith (1993) tarafından oluşturulan, Wasti (2000) tarafından Türkçe'ye çevrilen 18 soruluk örgütsel bağlılık ölçeği kullanılmıştır.
- Kişi-örgüt uyumu için Netemeyer ve diğerleri (1997) tarafından geliştirilen 4 soruluk ölçek birebir Türkçe'ye çevrilerek kullanılmıştır.
- Kariyer Geliştirme için Puaş ve Ananthram (2006) tarafından yapılan çalışmadan alınan 5 soruluk ölçek kullanılmıştır.
- Ücret Adaleti Algısı için Topçuoğlu (2016) tarafından geliştirilen "Ücret ile İlgili Bilgiler" bölümünde ücret adaleti kısmı araştırma kıstaslarımıza uyarlanarak 5 soruluk ölçek kullanılmıştır.
- Örgütsel Adalet Algısı için Niehoff & Moorman (1993) tarafından geliştirilen 7 soruluk ölçek kullanılmıştır.

Analizlerimiz SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programı ile yapılmıştır ve %95 güven düzeyinde çalışılmıştır. Maddeler içi ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986).

Bu nedenle analizlerimizde parametrik olan Bağımsız gruplar t testi, ANOVA testi, Tukey testi, Pearsonkorelasyon testi ve linear regresyon testi kullanılmıştır. Değişkenlerin



2 grulu değişkenlere göre farklılık gösterme durumu t testi ile 3 ve daha fazla grulu değişkenlere göre farklılık gösterme durumu ANOVA testi ile analiz edilmiştir. ANOVA testinde fark çıkması durumu ikili fark Tukey testi ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasında ilişki pearsonkorelasyon testi ile analiz edilmiştir. Değişkenler arasındaki etki ise regresyon testi ile analiz edilmiştir. Çalışmada ölçeklerin yapı geçerliğinin belirlenmesi için Açımlayıcı Faktör Analizi, güvenilirlik Düzeyinin belirlenmesi için Cronbach's Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

AFA birçok gizli değişkenin daha kontrol edilebilir faktörler haline getirilmesinde yani verilerin azaltılmasında ve özetlenmesinde kullanılmaktadır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılacaktır. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanırken normal dağılım koşulu Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun. 50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir.

Ölçeğin faktör yapısının belirlenmesi amacıyla özdeğerlerin saçılımını gösteren ScreePlot grafiği incelenecektir. Bununla birlikte faktör sayısının 1'den fazla olması durumunda varimax dik döndürme işlemi kullanılarak maddelerin ilgili faktörlere atanması işlemi yapılacaktır. Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılacaktır.

### 5.1. Güvenirlik Analizi

Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır.

- $.00 \leq \alpha < .40$  ise ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$  ise ölçeğin güvenilirliği düşük,
- $.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Faktörlerin yapısının belirlenmesinin ardından doğrulamayı faktör analizi yapılarak faktör yapısı test edilecek ve uyum indeksleri hesaplanacaktır.

Doğrulamayı faktör analizi (DFA), kuramsal bir temelden destek alarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analizdir. Bir başka anlatımla DFA, önceden belirlenmiş ya da kurgulanmış bir yapının toplanan verilerle ne derece doğrulandığını incelemeyi amaçlar. Açımlayıcı faktör analizinde, belirli bir ön beklenti ya da denence olmaksızın faktör yükleri temelinde verinin faktör yapısı belirlenirken DFA, belirli değişkenlerin bir kuram temelinde önceden belirlenmiş faktörler üzerinde ağırlıklı olarak yer alacağı şeklindeki bir öngörünün sınanmasına dayanır.

DFA'da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Uyum indekslerinin kuramsal model ile gerçek veriler arasındaki uyumu değerlendirmelerinde birbirlerine göre güçlü ve zayıf yönlerinin olması nedeniyle modelin uyumunun ortaya konulması için birçok uyum indeksi değerinin kullanılması önerilir. Bunlardan en sık kullanılanları (Cole, 1987; Sümer, 2000) Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyilik Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi (AGFI),

Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Normlaştırılmış Uyum İndeksi (NFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü'dür (RMSEA).

Tablo 2. Uyum Değerlerinin Kabul Edilebilir Düzeyleri

Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$
GFI > 0.90
AGFI > 0.90
CFI > 0.90
RMSEA < 0.08
RMR < 0.08

Tablo 3. Örgütsel Bağlılık İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,848
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2268,492
	df	136
	Sig.	0,000

Örgütsel Bağlılık için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,848 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO > 0,500). Bartlett testi kapsamında  $X^2$  değeri 2268,492 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4. Örgütsel Bağlılık İçin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör yükü	Açıklanan varyans oranı
Normatif Bağlılık	OB17	,831	31,201
	OB14	,818	
	OB18	,799	
	OB15	,774	
	OB2	,758	
	OB16	,715	
	OB6	,710	
	OB1	,675	
Devam Bağlılığı	OB10	,868	19,021
	OB9	,831	
	OB8	,810	
	OB12	,763	
	OB11	,413	
Duygusal Bağlılık	OB4	,788	8,789
	OB5	,784	
	OB3	,747	
	OB13	,370	

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin 3 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Binişiklik nedeniyle 7.madde analizden çıkarılmıştır. Ölçeğin Normatif bağlılık boyutundaki faktör yükleri 0,675 ile 0,831 arasında değişen 8 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %31,201'dir. Ölçeğin Devam bağlılık boyutundaki faktör yükleri 0,413 ile 0,868 arasında değişen 5 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %31,201'dir. Ölçeğin Duygusal bağlılık boyutundaki faktör yükleri 0,370 ile 0,788 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %8,789'dur.

*Tablo 5. Kişi Örgüt Uyumu İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,802
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	812,935
	df	6
	Sig.	,000

Kişi Örgüt Uyumu için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,802 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ( $KMO > 0,500$ ). Bartlett testi kapsamında  $X^2$  değeri 812,935 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

*Tablo 6. Kişi Örgüt Uyumu İçin Faktör Analizi Sonuçları*

Boyut	Madde	Faktör yükü	Açıklanan varyans oranı
Kişi Örgüt Uyumu	KOU3	,921	79,049
	KOU4	,911	
	KOU2	,896	
	KOU1	,826	

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,826 ile 0,921 arasında değişen 4 madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %79,049'dur.

*Tablo 7. Kariyer Geliştirme İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları*

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,843
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1340,345
	df	10
	Sig.	,000

Kariyer Geliştirme için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,843 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ( $KMO > 0,500$ ). Bartlett testi kapsamında  $X^2$  değeri 1340,345 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 8. Kariyer Geliştirme İçin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör yükü	Açıklanan varyans oranı
Kariyer Geliştirme	KG4	,929	81,471
	KG2	,928	
	KG3	,912	
	KG1	,897	
	KG5	,845	

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,845 ile 0,929 arasında değişen 5 madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %81,471'dir.

Tablo 9. Ücret Adaleti İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,818
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	751,374
	df	10
	Sig.	,000

Ücret Adaleti için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,818 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ( $KMO > 0,500$ ). Bartlett testi kapsamında  $X^2$  değeri 751,374 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 10. Ücret Adaleti İçin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör yükü	Açıklanan varyans oranı
Ücret Adaleti	UA3	,865	68,216
	UA1	,859	
	UA4	,825	
	UA2	,810	
	UA5	,767	

Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,767 ile 0,865 arasında değişen 5 madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %68,216'dır.

Tablo 11. Örgütsel Adalet İçin KMO ve Bartlett Testi Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,886
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1538,766
	df	21
	Sig.	0,000

Örgütsel Adalet için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,848 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur ( $KMO > 0,500$ ). Bartlett testi kapsamında  $X^2$  değeri 2268,492 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 12. Örgütsel Adalet İçin Faktör Analizi Sonuçları

Boyut	Madde	Faktör yükü	Açıklanan varyans oranı
Örgütsel Adalet	OA6	,898	71,192
	OA5	,889	
	OA3	,883	
	OA4	,851	
	OA7	,829	
	OA2	,775	
	OA1	,771	

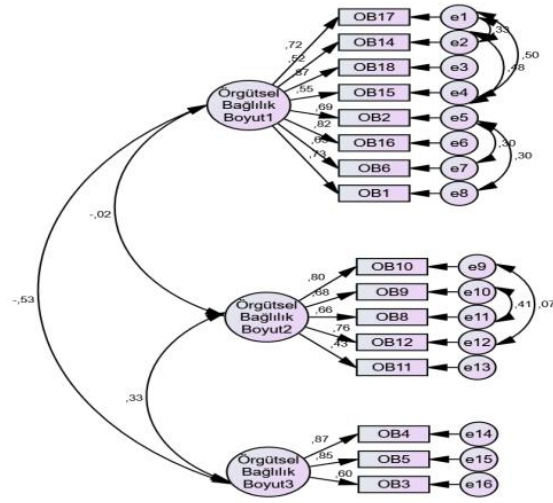
Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,771 ile 0,898 arasında değişen 7 madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %71,192'dir.

Tablo 13. Örgütsel Bağlılık İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	1,972
GFI > 0.90	0,921
AGFI > 0.90	0,885
CFI > 0.90	0,958
RMSEA < 0.08	0,060
RMR < 0.08	0,094

Örgütsel Bağlılık için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmekte iken sadece AGFI ve RMR indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerine çok yakın olduğu ve sağladığı görülmektedir. Faktör yükü düşüklüğü nedeniyle 13.madde analize dahil edilmemiştir. (Boyut 1: Normatif bağlılık, Boyut 2: Devam bağlılığı, Boyut 3: Duygusal bağlılık olarak belirlenmiştir).

Şekil 2. Örgütsel Bağlılık DFA Analizi

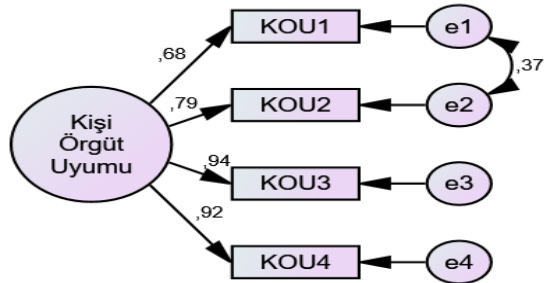


Tablo 14. Kişi-Örgüt Uyumu İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	0,109
GFI > 0.90	1,000
AGFI > 0.90	0,998
CFI > 0.90	1,000
RMSEA < 0.08	0,000
RMR < 0.08	0,002

Kişi-Örgüt Uyumu için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

Şekil 3. Kişi Örgüt Uyumu DFA Analizi

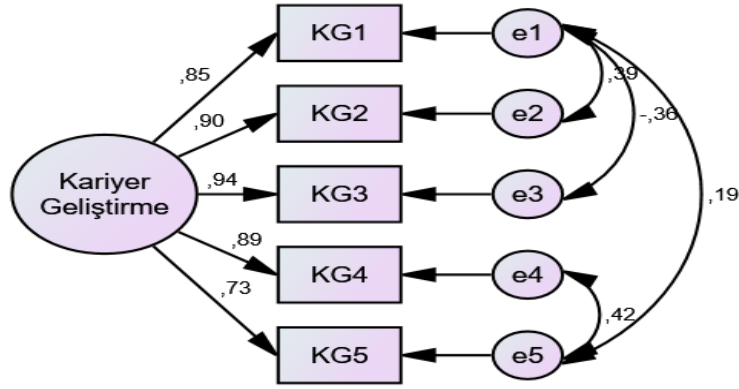


Tablo 15. Kariyer Geliştirme İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	0,095
GFI > 0.90	1,000
AGFI > 0.90	0,998
CFI > 0.90	1,000
RMSEA < 0.08	0,000
RMR < 0.08	0,001

Kariyer Geliştirme için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

Şekil 4. Kariyer Geliştirme DFA Analizi

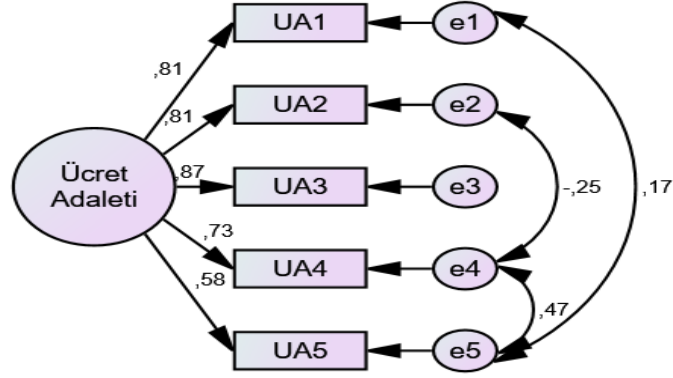


Tablo 16. Ücret Adaleti İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	0,912
GFI > 0.90	0,997
AGFI > 0.90	0,980
CFI > 0.90	1,000
RMSEA < 0.08	0,000
RMR < 0.08	0,015

Ücret Adaleti için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

Şekil 5. Ücret Adaleti DFA Analizi

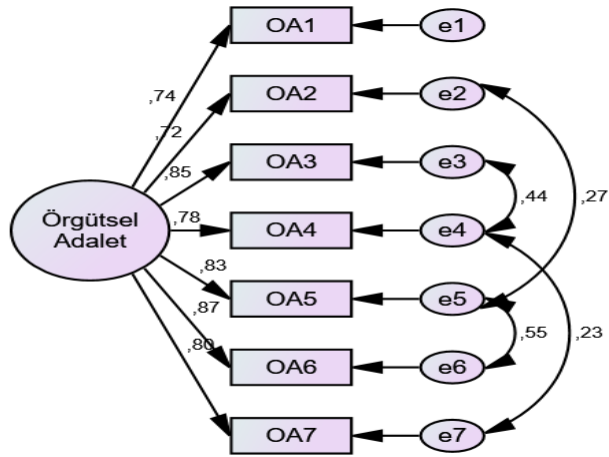


Tablo 17. Örgütsel Adalet İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	1,441
GFI > 0.90	0,985
AGFI > 0.90	0,958
CFI > 0.90	0,997
RMSEA < 0.08	0,040
RMR < 0.08	0,023

Örgütsel Adalet için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası aşağıda verilmiştir. Yapılan DFA analizinde hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir.

Şekil 6. Örgütsel Adalet İçin Yapılan DFA Analizi





Tablo 18. Güvenirlilik Katsayıları

Ölçek	Cronbach's Alpha
Normatif Bağlılık	,897
Devam Bağlılığı	,812
Duygusal Bağlılık	,818
Örgütsel Bağlılık	,810
Kişi Örgüt Uyumu	,911
Kariyer Geliştirme	,942
Ücret Adaleti	,883
Örgütsel Adalet	,932

Cronbach alfa skorunun sosyal bilimler alanında referans kabul edilen 0,70 değerinden yüksek olduğu görülmektedir. Bu nedenle tüm ölçüklerin yeterli güvenilirliğe sahip olduğu anlaşılmaktadır.

Tablo 19. Betimsel İstatistikler ve Normallik Testi

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Normatif Bağlılık	271	1,00	5,00	2,91	0,95	-,128	-,619
Devam Bağlılığı	271	1,00	5,00	3,11	0,98	-,325	-,517
Duygusal Bağlılık	271	1,00	5,00	2,73	1,07	,200	-,769
Örgütsel Bağlılık	271	1,56	4,69	3,04	0,64	-,124	-,498
Kişi Örgüt Uyumu	271	1,00	5,00	2,83	1,07	,041	-,845
Kariyer Geliştirme	271	1,00	5,00	4,14	0,83	-1,131	1,635
Ücret Adaleti	271	1,00	5,00	2,58	1,07	,241	-,605
Örgütsel Adalet	271	1,00	5,00	2,97	1,04	,077	-,850

Değişkenlerden elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ile -3 arasında olduğundan normallik sağlanmış olup analizlerimizde parametrik olan test teknikleri kullanılmıştır.

Tablo 20. Demografik Değişkenler

		Kusak					
		X Kuşağı		Y Kuşağı		Total	
		n	%	n	%	n	%
Cinsiyet	Kadın	111	63,8	71	74,0	182	67,4
	Erkek	63	36,2	25	26,0	88	32,6
Eğitim	Lise	19	10,9	11	11,5	30	11,1
	Ön Lisans	17	9,7	9	9,4	26	9,6
	Lisans	70	40,0	47	49,0	117	43,2
	Yüksek Lisans	30	17,1	20	20,8	50	18,5
	Doktora	39	22,3	9	9,4	48	17,7

Çalışma Süresi	0-1 Yıl	4	2,3	30	31,6	34	12,6
	1-5 Yıl	17	9,7	64	67,4	81	30,0
	6-10 Yıl	61	34,9	1	1,1	62	23,0
	11-15 Yıl	31	17,7	0	0,0	31	11,5
	16-20 Yıl	25	14,3	0	0,0	25	9,3
	21 Yıl ve üzeri	37	21,1	0	0,0	37	13,7
Aylık Gelir	3000 TL altı	3	1,7	15	15,8	18	6,7
	3000-4000 TL	14	8,0	28	29,5	42	15,6
	4000-6000 TL	59	33,7	22	23,2	81	30,0
	6000-8000 TL	38	21,7	18	18,9	56	20,7
	8000-10000 TL	29	16,6	7	7,4	36	13,3
	10000-15000 TL	23	13,1	5	5,3	28	10,4
	15000 TL ve üzeri	9	5,1	0	0,0	9	3,3

X kuşağında olan kadınlar 111 kişi olmak üzere oranı %63,8; Erkek olanların sayısı 63 kişi olmak üzere oranı %36,2'dir. Lisans mezunu olanların sayısı 70 kişiden oluşmak üzere %40,0'lık bir orana sahiptir. Daha sonra bu sırayı %22,3 oranla 39 doktora mezunu takip etmektedir. Çalışma süresinde ise 6-10 yıl olanlar 61 kişi oranı %34,9'dur. 21 yıl üzeri çalışanlar 37 kişi oranı ise %21,1'dir. Aylık geliri 4000-6000 TL arası olanların oranı %33,7, 8000-10000 TL arası olanlar %16,6'dır.

Y kuşağında olan kadınlar 71 kişi olmak üzere oranı %74,0; Erkek olanların sayısı 25 kişi olmak üzere %24,0'dır. Lisans mezunu olanların sayısı 47 kişiden oluşma üzere oranı %49,0'dur. Daha sonra bu sırayı %20,8'lik bir oranla 20 Yüksek lisans mezunu takip etmektedir. Çalışma süresinde ise 1-5 yıl olanlar 64 kişi oranı %67,4'tür. 0-1 yıl arası çalışanlar 30 kişi oranı ise %31,6'dır. Aylık geliri 3000-4000 TL arası olanların oranı %29,5, 4000-6000 TL arası olanlar 23,2'dir.

Tablo 21. Kuşak Ayrımında Değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

		X Kuşağı				Y Kuşağı			
		Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık	Örgütsel Bağlılık	Normatif Bağlılık	Devam Bağlılığı	Duygusal Bağlılık	Örgütsel Bağlılık
Kişi Örgüt Uyumu	r	,715**	-,084	-,395**	,621**	,753**	-,081	-,454**	,641**
	p	,000	,268	,000	,000	,000	,432	,000	,000
Kariyer Geliştirme	r	,197**	,239**	-,001	,263**	,342**	,075	-,153	,329**
	p	,009	,001	,985	,000	,001	,465	,136	,001
Ücret Adaleti	r	,432**	-,032	-,245**	,387**	,353**	-,160	-,164	,229*
	p	,000	,676	,001	,000	,000	,119	,110	,025
Örgütsel Adalet	r	,634**	-,097	-,355**	,541**	,552**	-,228*	-,413**	,414**
	p	,000	,200	,000	,000	,000	,025	,000	,000

\*p<0,05; \*\*p<0,01

Bu tabloyu yorumladığımızda eğitim yönünden her iki grupta da ilk olarak lisans mezununun fazla olduğunu görmekteyiz. İkinci sıralamada ise X kuşağında doktora mezunu sayısı, Y kuşağında ise yüksek lisans mezunu sayısı daha çoktur. Bu veriler bize örneklemimizi oluşturan kişilerin eğitim seviyelerinin yüksek olduğunu söylemektedir. X kuşağında çalışma süresi 6-10 yıl arası olanlar, Y kuşağında ise 1-5 yıl arası olanlar çoğunluktadır. Bu durum bize Y kuşağının, X kuşağına göre çalışma hayatında daha yeni olduğu bilgisini vermektedir.

Kuşak Ayrımında Değişkenlerin Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi için yapılan Pearson korelasyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

X kuşağında;

Kişi Örgüt Uyumu ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,715$ ); Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,395$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,621$ ) bulunmaktadır. Kariyer Geliştirme ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,197$ ); Devam Bağlılığı arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,239$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,263$ ) bulunmaktadır. Ücret Adaleti ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,432$ ); Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=-0,245$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,387$ ) bulunmaktadır. Örgütsel Adalet ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,634$ ); Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,355$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,541$ ) bulunmaktadır.

Y kuşağında;

Kişi Örgüt Uyumu ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,753$ ); Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,454$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü güçlü bir ilişki ( $r=0,641$ ) bulunmaktadır. Kariyer Geliştirme ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,342$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,329$ ) bulunmaktadır. Ücret Adaleti ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,353$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=0,229$ ) bulunmaktadır. Örgütsel Adalet ile Normatif Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,552$ ); Devam Bağlılığı arasında negatif yönlü zayıf bir ilişki ( $r=-0,228$ ); Duygusal Bağlılık arasında negatif yönlü orta bir ilişki ( $r=-0,413$ ); Örgütsel Bağlılık arasında pozitif yönlü orta bir ilişki ( $r=0,414$ ) bulunmaktadır.

Tablo 22. Kuşak Ayrımında Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi

Kuşak	Bağımlı değ	Bağımsız değ	Std olmayan		standartize	t	p	Model F	R2
			B	Std. Error	Beta				
X kuşağı	Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,531	,199		7,697	,000*	30,131*	,415
		Kişİ Örgüt Uyumu	,267	,055	,434	4,844	,000**		
		Kariyer Geliştirme	,078	,046	,104	1,696	,092*		
		Ücret Adaleti	,034	,043	,056	,787	,432		
		Örgütsel Adalet	,111	,056	,178	2,003	,047**		
Y kuşağı	Örgütsel Bağlılık	Sabit	1,602	,301		5,327	,000*	19,791*	,465
		Kişİ Örgüt Uyumu	,420	,067	,733	6,301	,000**		
		Kariyer Geliştirme	,163	,070	,189	2,343	,021**		
		Ücret Adaleti	-,111	,058	-,187	-1,923	,058*		
		Örgütsel Adalet	-,035	,071	-,058	-,486	,628		

\*p<0,10; \*\*p<0,05

Kuşak Ayrımında Değişkenlerin Örgütsel Bağlılığa Etkisinin İncelenmesi için yapılan regresyon testi sonuçları aşağıda verilmiştir;

X kuşağında etkinin incelenmesi için kurulan model anlamlıdır (p<0,05). Sonuçlar incelendiğinde Kişİ Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,434; Beta=0,178 p<0,05). Örgütsel Bağlılıktaki değişimin %41,5'i Kişİ Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adalet tarafından açıklanmaktadır. Y kuşağında etkinin incelenmesi için kurulan model anlamlıdır (p<0,05). Sonuçlar incelendiğinde Kişİ Örgüt Uyumu ve Kariyer Geliştirme, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,733; Beta=0,189 p<0,05). Örgütsel Bağlılıktaki değişimin %46,5'i Kişİ Örgüt Uyumu ve Kariyer Geliştirme tarafından açıklanmaktadır. Regresyon analizi sonucunda her ne kadar her iki kuşak arasında anlamlı ilişkilere ulaşılmışsa da kuşaklar arasındaki farklılaşmalar dikkat çekicidir. X kuşağında, kişİ örgüt uyumunun ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenirken; Y kuşağında kişİ örgüt uyumu, kariyer geliştirme ve ücret adaleti algısının örgütsel bağlılık üzerinde etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bir başka ifadeyle çalışmanın başında ifade ettiğimiz hipotezlerimizde olduğu gibi ücret adaleti (H3b), kariyer geliştirme (H4b) ve örgütsel adalet algısının (H5b) örgütsel bağlılık üzerindeki etkileri kuşaklara göre farklılık göstermektedir. Kişİ örgüt uyumu düzeyi her iki kuşakta da anlamlı etkiye sahip olması nedeniyle kuşaklar arasında farklılaşan anlamlı bir fark olmadığı sonucuna varılmıştır. Bu nedenle H3b, H4b ve H5b hipotezleri doğrulanmıştır.

Tablo 23. Kuşak Ayrımındaki Değişkenlerin İncelenmesi

	t	df	Anlamlılık	Ortalamalar Arası Fark	Standart Hata Farkı	Farkın %95 Güven Aralığı	
						En Düşük	En Yüksek
Kişi Örgüt Uyumu	-1,788	187,563	0,075*	-0,24584	0,13751	-0,51712	0,02543
Kariyer Geliştirme	-2,777	222,35	0,006**	-0,27571	0,0993	-0,4714	-0,08002
Ücret Adaleti	-1,856	193,936	0,065*	-0,25158	0,13554	-0,51889	0,01574
Örgütsel Adalet Algısı	-1,851	191,108	0,066*	-0,2465	0,13319	-0,50921	0,01621
Örgütsel Bağlılık	-1,721	201,376	0,087*	-0,12087	0,07025	-0,25938	0,01764

\*p<0,10; \*\*p<0,05

Son aşamada ise diğer hipotezlerimizi sınavabilmek adına t-testi analizi gerçekleştirilmiştir. Bu noktadaki amaç, beş değişkene verilen ortalama cevapların kuşaklara göre farklılaşıp farklılaşmadığını sınamaktır. Gerçekleştirilen t-testi sonucunda tüm değişkenlerin kuşaklara göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılığa sahip olduğu tespit edilmiştir. Dolayısıyla çalışmanın başında ifade ettiğimiz H1, H2a, H3a, H4a ve H5a hipotezlerimiz doğrulanmıştır.

## 6. Sonuç ve Öneriler

Günümüz iş hayatında, insan kaynağını elde tutmak ve çalışanları örgüte kazandırmak örgütlerin rekabet edebilme gücünü arttırmaktadır. İşgörenlerin örgüte olan bağlılığının yüksek olması, işletmelerin çalışanlarını elde tutmaları açısından önemli bir rol oynamakla beraber, örgütsel bağlılığı yüksek çalışanların hedefleri ile örgüt hedeflerinin ortak olması sebebiyle örgütlerin amacına ulaşmasına önemli ölçüde etki etmektedir.

Bu çalışma, X ve Y kuşağının iş hayatı özelliklerindeki farklılıkları ele alarak, hem örgütsel bağlılığın hem de işgören davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisinin kuşaklar arasında değişip değişmediğini ortaya koymak için yapılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, X ve Y Kuşağı kavramları ve özellikleri gerekli yazın alanında araştırılarak, kişi-örgüt uyumu, ücret adaleti, kariyer geliştirme ve örgütsel adalet algılarının örgütsel bağlılığa etkisinin karşılaştırılması yapılmıştır. Bu araştırmayı yapmak için, 174 X Kuşağı ve 96 Y Kuşağından olmak üzere toplamda 270 kişi, 18-56 yaş arası aktif çalışma hayatı olan bireylerden veri alımı gerçekleştirilmiştir. Nicel araştırma metodu olan anket yöntemi ile çeşitli dağıtım kanalları kullanılarak veri toplama işlemi gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında toplanan veriler ve yapılan testler sonucunda hipotezlerimizin tamamına yakını olmak üzere doğrulanmıştır. Kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılık düzeyine etkisinin kuşaklar arasında farklılığını göstermek amacıyla oluşturulan hipotezimiz (hipotez 2b) hariç diğer hipotezlerimiz (Hipotez 1, 2a, 3a, 3b, 4a, 4b, 5a, 5b) doğrulanmaktadır. Hipotez bulgularının değerlendirmesine aşağıda yer verilmiştir;

Hipotez 1'i incelediğimizde veriler örgütsel bağlılığın kuşaklar arası farklılaştığını ortaya koymaktadır. Bu noktada hipotezimiz anlamlı olup literatürdeki bulgular tarafından desteklenmektedir. Bu durumu şu şekilde değerlendirebiliriz; Y kuşağı genç olmasından dolayı daha fazla iş alternatifine sahiptir. Ayrıca Y kuşağının görev süresinin

daha düşük olması maddi unsurlar ve terfi imkânlarından yararlanma olasılığını düşürmektedir. Bu noktada iş hayatına bakış açıları farklılık göstermektedir. Daha pragmatist yaklaşıma sahiptirler ve onlara daha fazla imkan ve fayda sağlayan başka bir şirkete geçmekten çekinmezler. X kuşağının ise, görev süresinin fazla olmasından dolayı kazanç ve terfilerden yararlanma imkanları daha yüksektir. Bundan dolayı daha sebatli çalışırlar ve başka bir iş yerine geçip konforlarını bozmak istemezler. Bu faktörler göz önünde bulundurulduğunda, örgütsel bağlılık noktasında kuşaklar arası ayrımın farklılaştığını yaş ve görev süresinin farklılığı sebebiyle açıklayabiliriz.

Kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığa etkisi her iki kuşakta da anlamlı bir şekilde etki etmesine rağmen, kuşaklar arasında ayrışmadığı görülmektedir. Kişi örgüt uyumu X ve Y kuşağına anlamlı bir şekilde etki ederken, kişi-örgüt uyumunun etkisi kuşaklar arasında farklılaşmamaktadır. Bu hipotez, kişi-örgüt uyumunun kuşaklar arası farklılaşmaması sebebiyle geçersiz kabul edilmiştir fakat Beta skoruna baktığımızda X kuşağında %43, Y kuşağında ise %73 olarak kuşaklar arasında farklılaşmanın olduğu tespit edilmiştir. Bu skor, kişi-örgüt uyumu değişkeninin etkisinin gücünü göstermektedir. Dolayısıyla, Beta skorları açısından karşılaştırdığımızda, Y kuşağında kişi-örgüt uyumunun daha yüksek seviyede bir açıklayıcılık gücü olduğu göze çarpmaktadır. Kuşak özelliklerini ele alarak bu farklılığı şu şekilde açıklayabiliriz; Y kuşağı, iş hayatında beklentisi daha yüksek ve faydacı bir kuşak olarak göze çarpan çalışanlardan oluşmaktadır. X kuşağı ise, daha düşük beklentisi olan ve uyum sağlama becerisi daha kuvvetli bir kuşaktır. Dolayısıyla Y kuşağı, örgütün kendine uyum sağlamasını beklerken, X kuşağı örgüte uyum sağlamayı amaçlamaktadır. İlgili literatüre baktığımızda, X kuşağının beklentisinin daha makul olduğu için kişi-örgüt uyumunu yakalama noktasında daha başarılı olduğunu, Y kuşağının ise, sabırsız olması ve anlık beklentilerine hemen cevap verilmesini istemesi sebebiyle, kişi-örgüt uyumuna daha fazla ihtiyaç duyduğu göze çarpmaktadır. Y kuşağının bu özelliklerini göz önünde bulundurduğumuzda, kişi-örgüt uyumunun örgütsel bağlılığa etki gücünün daha fazla olmasının nedenini açıklayabiliriz.

Kariyer geliştirmenin kuşaklar arası örgütsel bağlılığa etkisinin farklılaşmasını değerlendirdiğimizde, X kuşağında güven aralığı %90, Y kuşağında ise %95 olarak güven aralık düzeyinin farklılaştığını görmekteyiz. Kariyer geliştirme ve kariyer geliştirmenin örgütsel bağlılığa etkisi anlamlı çıkmış ve kuşaklar arası farklılaşarak hipotezimiz doğrulanmıştır. X kuşağı çalışanları yaşı gereği iş hayatında, daha uzun bulunmuş ve kariyer geliştirmeyi daha erken tamamlamışlardır. Bununla birlikte, iş yaşam dengesini sağlayabilmek, çalıştığı iş ortamında kendini rahat hissedebilmek onlar için daha öncelikli bir konumdur. Y kuşağı ise, çalışmaya daha geç başlaması sebebiyle kariyer geliştirmenin henüz başındadır. İş hayatında sabırsızdırlar ve hemen yükselmeyi arzu ederler bundan dolayı kariyer geliştirmeye daha fazla odaklıdırlar. Y kuşağı, X kuşağına göre kariyer geliştirmelerini destekleyen örgütleri tercih ederek çalışmayı sürdürmeye daha isteklidir. Y kuşağı açısından kariyer geliştirmenin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisinin daha yüksek çıkması, kuşakların çalışma hayatında birbirlerinden ayrışan özellikleri ve bu doğrultudaki beklentileri ile açıklanabilir. Kariyer geliştirme ve kuşak ayrımı ile ilgili literatürde yapılan araştırma bulguları ile hipotezimiz birbirleriyle uyumlu olup desteklenmiştir.

Ücret adaleti algısı ise, X kuşağının örgütsel bağlılığı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip değilken, Y kuşağında %90 güven aralığında anlamlı çıkmıştır. Dolayısıyla ücret

adalet algısının örgütsel bağlılığa etkisinde, iki kuşak arasında ciddi bir fark olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda hipotezimiz doğrulanmaktadır. Literatürde başka toplumlarda farklı sonuçlara ulaşılmasına rağmen Türkiye bağlamında baktığımızda, X kuşağının ücreti daha az önemseydiği görülmektedir. Kuşaklar arasındaki bu farklılık ele alındığında ise olası sebepler arasında özellikle X kuşağının, ücrete karşı daha sebatli olması ve iş ortamında saygı ve değer görmek gibi manevi unsurları daha çok önemsemesi sebebiyle ücrete ilk sıralamalarda yer vermemesi gelebilir. Y kuşağı ise, çalışma hayatında yeni olmasından dolayı paraya olan odağının daha yüksek olması ve maddi unsurların ön planda olması sebepleri bu durumu açıklayabilir. Dolayısıyla X kuşağının ücret adalet algısı örgüte olan bağlılığına etki etmezken, Y kuşağının ücret adalet algısının düşük olması, örgüte olan bağlılığının azalmasında önemli bir etken olarak belirlenmiştir.

Örgütsel adalet algısı, örgütsel bağlılığa X kuşağında etki ederken, Y kuşağında anlamsız bulunup etki etmediği görülmektedir. Kuşaklar örgütsel adalet üzerinden birbirinden farklılaşmakta olup hipotezimiz anlamlı çıkmıştır. Ayrıca literatürdeki bulgular da hipotezimizi destekler niteliktedir. Bu hipotezi kuşakların iş hayatı özelliklerinden değerlendirdiğimizde; X kuşağının, daha uzun bir çalışma hayatı olduğu için örgütte adalet algısının daha yüksek ve gelişmiş olduğunu söyleyebiliriz. Ayrıca çalışma süresi yüksek olduğundan bu anlamda daha fazla emek vermişlerdir. Bu emeğin karşılığını kendilerine verilen değer ile ölçmektedirler. Dolayısıyla X kuşağında, örgütsel adaletin örgütsel bağlılığa etkisini, çalışma hayatına bakış açısı ve çalışma süresi ile açıklayabiliriz. Y kuşağının ise, iş hayatında daha genç olmasından dolayı ücret ve yükselmeye daha fazla odaklandığını görmekteyiz. Bununla birlikte örgütsel adalet kavramı Y kuşağı için yeni ve çok yerleşmemiş bir kavram olarak kabul edilebilir. Dolayısıyla, Y kuşağı için örgütsel adalet algısının örgüte olan bağlılıkları üzerinde etkileyici bir faktör olmadığını söylememiz mümkündür.

Bu çalışma literatüre, X ve Y kuşağının iş hayatına bakış açıları üzerinden işgören davranışlarındaki ayrışmaları ve bu durumun örgütsel bağlılığı etkilemesindeki farklılıkları ortaya koyarak katkı sağlamaktadır. Bununla birlikte; kişi-örgüt uyumu, kariyer geliştirme, ücret adaleti ve örgütsel adalet algıları değişkenlerinin örgütsel bağlılığı etkileme gücünün de neredeyse yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sınırlı ve sektör bazlı şekilde yapılmamıştır. Genel olarak eğitim seviyesi yüksek bireylerden veri alımı sağlanmıştır. Eğitim ve sektör değişkenlerinin de kuşaklar arasındaki farklılaşmayı etkileyebileceği öngörülmektedir. Ayrıca örgütsel bağlılığı etkileyen değişkenlerin de çoğaltılarak farklılıkların daha fazla genişletilebilmesi muhtemeldir. Bu bakımdan gelecek çalışmalara, örgütsel bağlılığı etkileyen farklı değişkenlerin de göz önünde bulundurulması ve sektör bazlı araştırma yapılması önerilebilir.

### **Kaynakça**

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment To The Organization. *Journal of Occupational Psychology*, 1-18.

Bağcı, Z. (2013). Çalışanların Örgütsel Adalet Algılarının Örgütsel Bağlılıkları Üzerindeki Etkisi: Tekstil Sektöründe Bir İnceleme. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 9 (19).

- Bal, V. (2014). Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi: Manisa'daki Eğitim Kurumlarında Bir Araştırma. Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 6(1), 1-9.
- Barnett, B. R., & Bradley, L. (2007). The impact of organisational support for career development on career satisfaction. *on career satisfaction*, 12 (7).
- Brown, L., Haviland, A., & Morris, S. (1997). Generation X. *Contemporary Education*, 68 (3).
- Chatman, J. A. (1989). Improving Interactional Organizational Research: A Model of Person-Organization Fit. *The Academy of Management Review*, 14 (3), 333-349.
- Cogin, J. (2011). Are generational differences in work values fact or. *The International Journal of Human Resource*, 2270.
- Coupland, D. (1989). The Young and Restless Work Force Following the Baby Boom: Generation X. <https://joelclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>. adresinden alınmıştır.
- Cropanzana, R., Bowen, D. E., & Gilliland, S. W. (2007). The Management of Organizational Justice. *Academy of Management Perspectives*, 21 (4).
- Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 163.
- Danışman, A. Ş., & Gündüz, Ş. (2018, Nisan). X ve Y Kuşaklarının Dışarıdan Kahvaltı Satın Alma Davranış. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 707-728.
- Demirer, Ö., & Kaya, A. (2020). Kariyer Gelişimi Sürecinin Örgütsel Bağlılık ve İşten Ayrılma Sürecine Etkisi: Yer Hizmetleri Çalışanları Örneği. *Business Management Studies: An International Journal*, 8 (5), 4175-4210.
- Dulebohn, J. H., & Martocchio, J. J. (1998). Employee perceptions of the fairness of work group incentive pay plans. *Journal of Management*, 24 (4), 469-488.
- Eisner, S. P. (2005). Managing Generation Y. *S.A.M. Advanced Management Journal*; Corpus Christ, 70 (4).
- Erkmen, T., & Çelik, Ş. (2007). Kurum İmajını Oluşturan Kurum Kimliği Boyutları Bağlamında Örgüte Bağlılığın İncelenmesi: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Öneri*, 7 (28).
- Fernandez, S. (2009). Comparing Generation X to Generation Y on work-related beliefs. *San Jose State University*.
- Folger, R., & Cropanzo, R. (1998). *Organizastion Justice and Human Resource Management*. United Kingdom: Thousand Oaks, CA: Sage.
- Göksel, A., & Güneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19 (3), 807 - 828.
- Groeneveld, R., & Medden, G. (1984). Measuring Skewness and Kurtosis. *The Statistician*, 33, 391-399.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi? *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1):39.



- Hassan, W., Razi, A., Qamar, R., Jaffir, R., & Suhail, S. (2013). The Effect of Training on Employee Retention. *Global Journal of Management and Business Research*, 13 (6).
- Hole, D., Zhong, L., & Schwartz, J. (2010). Talking about whose generation? Why Western generational models can't account for a global workforce. *Deloitte Review*, 6, 84-97.
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 years: How customer And Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 85, 41-52.
- Huntley, R. (2006). *GGeneration Y, Intergenerational relations*. Australia: Crows Nest, NSW: Allen ve Unwin.
- İlhan, Ü. D., Kümbül Güler, B., & Aksaraylı, M. (2019). Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma. *Journal of Yasar University*, 14 (56), 379-406.
- Islam, M. A., Cheong, T. W., Yusuf, D. H. M. ve Desa, H. (2011). A study on 'generation y' behaviours at workplace in Penang. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 5(11), 1802-1812.
- Ismail, M., & Bebenroth, R. (2016). Organizational Justice and Organizational Identification of Millennials in Mergers and Acquisitions: A Conceptual Framework. *European Journal of Social Sciences*, 51 (4), 397-409.
- Jaeger, H. (1985). Generations in History: Reflections on a Controversial Concept. *History and Theory*, 24 (3):273-292.
- Jayasingam, S., & Ren Yong, J. (2013). Affective commitment among knowledge workers: the role of pay satisfaction and organization. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(20): 3903-3920.
- Kian, T. S., Wan, F., Wan, Y., & Rajah, S. (2014). Motivation for Generations Cohorts: An Organizational Justice Perspective. *International Journal of Management Sciences*, 2 (11), 536-542.
- Kicheva, T. (2017). Management of Employees from Different Generations - Challenge for Bulgarian Managers and HR Professionals. *Economic Alternatives*, 1, 103-121.
- Kuvaas, B. (2006). Work performance, affective commitment, and work motivation: the roles of pay administration and pay level. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 365-385.
- Leelamanothum, A., Na-Nan, K., & Ngudgratoke, S. (2018). The Influences of Justice and Trust on the Organizational Citizenship Behavior of Generation X and Generation Y. *Asian Social Science*, 14 (5).
- Lipkin, N. A. (2009). *Y in the workplace : managing the "me first" generation*. U.S.A: Franklin Lakes, NJ : Career Press.
- McCrinkle, M. (2018). *The Abc of XYZ Understanding Global Generations*. Australia: McCrinkle Research Pty Ltd.
- Mercan, N. (2016). X, Y ve Z Kuşağı Kadınların Farklı Tüketim Alışkanlarının Modern Dünyada İnşa Edilmesi. *KADEM Kadın Araştırmaları Dergisi*, 59-70.

- Metin, S., & Kızıldağ, D. (2017). X ve Y Kuşaklarının Kariyer Beklentilerinin Farklılaşması: Otomotiv Sektöründe Bir Araştırma. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 14 (40), 340-363.
- Moors, J. J. (1986). The Meaning of Kurtosis: Darlington Reexamined. *The American Statistician*, 40, 283-284.
- Mulvanity, E. (2001). Generation X in the workplace: age diversity issues in project teams. <https://www.pmi.org/learning/library/generation-x-workplace-age-diversity-style-7904>.
- Netemeyer, R. G., Boles, J. S., McKee, D. O., & McMurrin, R. (1997,). An Investigation into the Antecedents of Organizational Citizenship Behaviors in a Personal Selling Context. *Journal of Marketing*, 61 (3), 85-98.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior. *The Academy of Management Journal*, 36 (3), 527-556.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *The Academy of Management Journal*, 34 (3), 487-516.
- Özer, P. S., Eriş, E. D., & Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). KUŞAKLARIN FARKLIŞAN İŞ DEĞERLERİNE İLİŞKİN EMİK BİR ARAŞTIRMA. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 125.
- Puah, P., & Ananthram, S. (2006). Exploring the Antecedents and Outcomes of Career Development Initiatives: Empirical Evidence from Singaporean Employees. *Research and Practice in Human Resource Management*, 112-142.
- Raines, C. (2002). *Managing Millennials*.
- Salleh, R., & Memon, M. A. (2015). A Review on the Effects of Pay Satisfaction on Employee Engagement and Turnover: A Proposed Mediating Framework. *International Business Management*, 9 (3), 344-348.
- Scheef, D., & Thielfoldt, D. (2004). Generation X and the Millennials: What you need. *Law practice Today*.
- Schneider, B., Smith, B., Taylor, S., & Fleener, J. F. (1998). Personality and Organizations: A Test of the Homogeneity of Personality Hypothesis. *Journal of Applied Psychology*, 83 (3), 462-470.
- Sessa, V. I., & Kabacoff, R. (2007). Generational Differences in Leader Values and Leadership Behaviors. Article in *The Psychologist-Manager Journal*, 10(1), 47-74.
- Silva, R. C., Dutra, J. S., Veloso, E. F., Fischer, A. L., & Trevisan, L. N. (2015). Generational Perceptions and Their Influences on Organizational Commitment. *Management Research: The Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, 13 (1), 5-30.
- Smola, K. W., & Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382.

- Strauss, W.,& Howe, N. (1991). The History Of America's Future, 1584 to 2069. [https://archive.org/details/generationshisto00stra\\_0/page/16/mode/1up](https://archive.org/details/generationshisto00stra_0/page/16/mode/1up).
- Sturges, J.,& Guest, D. (2001). Don't leave me this way! A qualitative study of influences on the organisational commitment and turnover intentions of graduates early in their career. *British Journal of Guidance and Counselling*, 29 (4).
- Sušan, Z. & Jakopec, A. (2012). Fairness Perceptions and Job Satisfaction as Mediators of the Relationship between Leadership Style. *Psychological Topics*, 3, 509-526.
- Topçuoğlu, D. (2016). Medya İşletmelerinde Ücret Politikaları, İş Tatmini ve Verimlilik: Konuya İlişkin Bir Uygulama. Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.
- Weng, Q., McElroy, J. C., Morrow, P. C., & Liu, R. (2010). The relationship between career growth and organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 77(3):391-400.
- Yazıcıoğlu, İ.,& Topaloğlu, I. G. (2009). Örgütsel Adalet ve Bağlılık İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3-16.
- Yu, H.,& Miller, P. (2005). Leadership style: the X generation and baby boomers compared in different cultural contexts. *Leadership and Organization Development Journal*, 26 (1), 35-50.
- Yusoff, W. F.,& Kian, T. S. (2013). Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective. *International Journal of Economy, Management and Social Sciences*, 2 (4) 2(4), 97-103.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace. [books.google.com](https://books.google.com).
- Heneman, H. G.,& Schwab, D. P. (1985). Pay satisfaction: Its multidimensional nature and measurement. *International Journal of Psychology*, 20(2), 129-141. <https://doi.org/10.1080/00207598508247727>.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. ve Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three- component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78 (4), 538-551.
- Wasti, S. A. (2000). Meyer ve Allen'in üç boyutlu örgütsel bağlılık ölçeğinin geçerlik ve güvenirlik analizi. 8. Ulusal Yönetim ve Organizasyon

## **Extensive Summary**

### **The Effect of Intergenerational Differences on Employee Behavior**

#### **Introduction**

In today's working life, the survival of organizations and gaining competitive advantage has become dependent on the effective use of human resources. The meeting of the goals and objectives of the organization and the employee at the same point supports the success of organizations and the increase in competitive power. The ability of the employee's goals to progress together with the organization is related to the level of commitment of the employees to the organization. Although there are many factors affecting organizational commitment, this study focuses on person-organization fit, career development, wage justice and organizational justice perception.

In the literature, there are many studies conducted to determine the differences in the work life of the X and Y generations. It is supported by many studies that the level of commitment of the Y generation to the organization is lower. However, rapid job changes make it more difficult for organizations to retain the Y generation than the X generation. The fact that the expectations and goals of the X and Y generations are not the same creates differences in the behavior of the employees. For this reason, predicting employee behaviors and meeting expectations of organizations becomes more complex. Therefore, these differences between generations appear as one of the factors that affect organizations to achieve their goals. This study aims to reduce this complexity by revealing the differences in employee behavior of the X and Y generations.

The aim of the study is to test the effects of the differences in the perceptions of person-organization fit, career development, wage justice and organizational justice belonging to the X and Y generation employees on organizational commitment and to reveal the differences between the two generations.

#### **Organizational Commitment and Generations**

In studies examining the effect of generational perceptions on organizational commitment, it has been revealed that there is an interaction between the behaviors of the X and Y generation in working life and organizational commitment (Silva et al., 2015). If the employees of the X generation are satisfied with their image and status, their commitment to the organization increases. It has been determined that sociality and lifestyle satisfaction are important in the working life of Y generation individuals. According to this study, Y generation individuals; They want to work in organizations that support the development of their qualifications and skills, meet their career development expectations, and implement flexible working hours. In addition, Y generation employees; He also cares about social issues such as valuing himself in the organization he works for, working environment, relationships with colleagues, work-life balance and leadership style.

#### **Intergenerational Differences in Factors Affecting Organizational Commitment**

Person-organization fit is in a significant relationship with commitment and satisfaction. Caldwell et al. (1990) found a relationship between job satisfaction and organizational commitment of employees with high person-organization fit. According

to this; person-organization fit positively affects organizational commitment and job satisfaction. In the literature, many researchers suggest that person-organization fit affects organizational commitment.

To illustrate generational perspectives and generational differences in remuneration, we must first understand the generations' value judgments about earnings and money. Generation X is a generation that has witnessed the economic crises in the period and as a result, wants to live in higher standards and does not like to take risks in money. Since they have grown up with a concern for the future, they draw attention with their structure that knows the value of making money and is more focused on retention. They "work for a living", but they do not want to be content with little. The salary they will receive is of great importance in terms of reaching their goals of living at high standards. Earning more wages motivates them to work harder and be more involved in the organization. Wage is a factor that is at the forefront of the reasons for the X generation to change jobs and therefore should not be ignored. Using the wage and reward system correctly is an extremely important factor in increasing the commitment of the X generation by ensuring that it is retained.

In order to explain the differences between generations through the effect of career development on organizational commitment, it will be beneficial to progress by understanding the working characteristics of the generations and their perspectives on business life. Generation X is a generation that has developed their ability to adapt to these dynamics quickly because they are exposed to so many changes and transformations as a result of the returns of their periods. Along with their success in adapting, they attract attention with their flexible, challenging and idealistic features in business life. In addition, this generation is task-oriented and willing to work long-term. Generation X is open to self-development in terms of business, but they have lower expectations for the applications made for this. His priorities are mostly to get the reward of his hard work due to his long years of work.

The perception of organizational justice can change according to the characteristics of generations, and as a result, there can be differences in employee behaviors such as performance, motivation and commitment (Kian et al., 2014). Generation Y individuals desire to work by identifying with their work environment and job. Rewarding and career development opportunities implemented in organizations support the identification of the Y generation with the organization. However, the Y generation is the employees who are more prone to teamwork and give importance to communication with their managers. For this reason, the perception of interactional justice is predicted as an important factor influencing the performance of this generation employees and their commitment to the organization. In addition, Y generation members have less knowledge about organizational procedures because they do not have much experience in working life. Millennials need to understand these procedures and remove any question marks. Because the Y generation has the potential to leave their organizations without hesitation, even in small matters whose expectations are not met (Ismail & Bebenroth, 2016).

## **Research Method**

In this study, it was preferred to use the questionnaire method, which is a quantitative data collection technique, in order to test the hypotheses. Data were collected from individuals over the age of 18, working in the private and public sectors

throughout Turkey. Data were collected from 307 people by means of e-mail and social media. A sample of 270 questionnaires, which were filled in completely and healthy data were obtained, formed.

The results of the Pearson correlation test conducted for the Analysis of the Relationship between the Variables in Generational Separation and Organizational Commitment are given below;

in the X generation;

A strong positive relationship between Person-Organization Adjustment and Normative Commitment ( $r=0.715$ ); A moderate negative relationship between Emotional Commitment ( $r=-0.395$ ); There is a strong positive relationship between Organizational Commitment ( $r=0.621$ ). A weak positive relationship between Career Development and Normative Commitment ( $r=0.197$ ); A weak positive relationship between Continuance Commitment ( $r=0.239$ ); There is a weak positive relationship between Organizational Commitment ( $r=0.263$ ). A moderate positive relationship between Wage Fairness and Normative Commitment ( $r=0.432$ ); A weak negative relationship between Emotional Commitment ( $r=-0.245$ ); There is a moderate positive relationship between Organizational Commitment ( $r=0.387$ ). A strong positive relationship between Organizational Justice and Normative Commitment ( $r=0.634$ ); A moderate negative relationship between Emotional Commitment ( $r=-0.355$ ); There is a positive moderate relationship between Organizational Commitment ( $r=0.541$ ).

in the Y generation;

A strong positive relationship between Person-Organization Adjustment and Normative Commitment ( $r=0.753$ ); A moderate negative relationship between Emotional Commitment ( $r=-0.454$ ); There is a strong positive relationship between Organizational Commitment ( $r=0.641$ ). A moderate positive relationship between Career Development and Normative Commitment ( $r=0.342$ ); There is a moderate positive relationship between Organizational Commitment ( $r=0.329$ ). A moderate positive relationship between Wage Fairness and Normative Commitment ( $r=0.353$ ); There is a weak positive relationship between Organizational Commitment ( $r=0.229$ ). A moderate positive relationship between Organizational Justice and Normative Commitment ( $r=0.552$ ); A weak negative relationship between Continuance Commitment ( $r=-0.228$ ); A moderate negative relationship between Emotional Commitment ( $r=-0.413$ ); There is a moderate positive relationship between Organizational Commitment ( $r=0.414$ ).

The model established to examine the effect in the X generation is significant ( $p<0.05$ ). When the results are examined, Person-Organization Harmony and Organizational Justice positively affect Organizational Commitment (Beta=0.434; Beta=0.178  $p<0.05$ ). 41.5% of the change in Organizational Commitment is explained by Person-Organization Harmony and Organizational Justice. The model established to examine the effect in the Y generation is significant ( $p<0.05$ ). When the results are examined, Person-Organization Harmony and Career Development affect Organizational Commitment positively (Beta=0.733; Beta=0.189  $p<0.05$ ). 46.5% of the change in Organizational Commitment is explained by Person-Organization Harmony and Career Development. As a result of the regression analysis, although significant relationships were reached between both generations, the differences between the

generations are remarkable. While it is observed that person-organization fit and perception of organizational justice have a significant effect on organizational commitment in the X generation; It is seen that the perception of person-organization fit, career development and wage justice have an effect on organizational commitment in the Y generation. In other words, as in the hypotheses we expressed at the beginning of the study, the effects of wage justice (H3b), career development (H4b) and organizational justice perception (H5b) on organizational commitment differ according to generations. Since the level of person-organization fit has a significant effect on both generations, it has been concluded that there is no significant difference between generations. Therefore, hypotheses H3b, H4b and H5b were confirmed.

In the last stage, t-test analysis was performed in order to test our other hypotheses. The aim at this point is to test whether the average responses to the five variables differ according to generations. As a result of the t-test performed, it was determined that all variables had statistically significant differences according to generations. Therefore, our H1, H2a, H3a, H4a and H5a hypotheses that we stated at the beginning of the study were confirmed.

## **Conclusion**

As a result of the data collected and tests conducted within the scope of the research, almost all of our hypotheses have been confirmed. Except for our hypothesis (hypothesis 2b), which was created to show the difference in the effect of person-organization fit on the level of organizational commitment, our other hypotheses (Hypothesis 1, 2a, 3a, 3b, 4a, 4b, 5a, 5b) are confirmed.