

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi

Cilt: 5 Sayı: 2 Eylül 2021

ISSN: 2687-4091



www.ticaribilimler.com

Volume: 5 Number: 2 September 2021
Journal of Commercial Sciences



BAŞKENT
ÜNİVERSİTESİ
TİCARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ

1993

BAŞKENT ÜNİVERSİTESİ TİCARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ DERGİSİ

JOURNAL OF COMMERCIAL SCIENCES

Derginin Adı: Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi

Derginin İngilizce Adı: Journal of Commercial Sciences

Derginin Amacı ve Kapsamı: Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi, Başkent Üniversitesi'nin resmi yayın organıdır. Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi online yayın yapan hakemli bir akademik dergidir. Dergi, "Özgün Makaleler", "Tanıtım Makaleleri", "Editöre Mektuplar", "Toplantı ve Konferans Raporları" ve "Kitap Yorumları" yayımlar. Yayın Kurulu'nun kararıyla Özel Sayılar da yayımlanabilir.

Tüm katılımlar, Yayın Kurulu'nca çift körleme hakemlik tarzında değerlendirilir. Tüm makaleler Türkçe ya da İngilizce yazılabilir, İngilizce ve Türkçe özetler ile anahtar kelimeleri içerir. Yurtdışından gönderilen İngilizce yazılan makalelere yönelik olarak Yayın Kurulu, özetleri Türkçe'ye çevirebilir.

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin, Mart ve Eylül aylarında olmak üzere yılda iki kez düzenli sayısı yayınlanacaktır. Dergiye aynı zamanda çevrim-içi olarak erişilebilecektir.

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisine, farklı kurum ve ülkelerden gönderilen makaleler biçim ve içerik yönünden yayın kurulu tarafından incelendikten sonra hakemlere gönderilir. Makaleler American Psychological Association (APA)'da belirtilen kurallara göre hazırlanmalıdır.

Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi'nin amacı, özellikle sosyal bilimler altında İşletme, Muhasebe, Finans, Pazarlama, Ekonomi, Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik, İletişim, Bankacılık, Sigortacılık, Risk Yönetimi, Sayısal Yöntemler, Yönetim Bilişim Sistemleri ve Uluslararası Ticaret gibi alanlarda akademisyenlere yayın yapma olanağı sunmaktır.

Derginin Sahibi: Prof.Dr. Ali HABERAL
Başkent Üniversitesi Rektörü

Editörler: Prof.Dr. Halil SARIASLAN
Prof.Dr. Adalet HAZAR
Doç.Dr. Erdem KIRKBEŞOĞLU
Dr.Öğr.Üyesi Nihat DAĞISTAN

Alan Editörleri ve Editörler Kurulu:

İşletme	Prof.Dr. İpek Kalemci Tüzün
İktisat	Prof.Dr. Onur Sunal Doç.Dr. Bahar Araz Takay Dr.Öğr.Üyesi Nihat Dağistan
Muhasebe	Prof.Dr. Deniz Umut Erhan ve Dr.Öğr.Üyesi Burcu Gürol
Finans	Prof.Dr. Adalet Hazar
Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik	Doç.Dr. Gülten Yurtseven
Bankacılık	Prof.Dr. Şenol Babuşcu
Sigortacılık ve Risk Yönetimi	Doç.Dr. Erdem Kırkbeşoğlu
Sayısal Yöntemler	Doç.Dr. Özge Sezgin Alp
Yönetim Bilişim Sistemleri	Prof.Dr. Murat Paşa Uysal Dr.Öğr.Üyesi Esmâ Ergüner Özkoç
Uluslararası Ticaret	Prof.Dr. Doğan Yaşar Ayhan

Danışma Kurulu

Prof.Dr. Abdulkadir Varoğlu	Başkent Üniversitesi
Prof.Dr. Nermin Özgülbaş	Başkent Üniversitesi
Prof.Dr. Füsün Eyidoğan	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Ali Halıcı	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Birgül Kutlu Bayraktar	Boğaziçi Üniversitesi
Prof. Dr. Doğan Tuncer	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Fatma Zehra Muluk	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Halil İbrahim Karakaş	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Halil Sariaslan	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Mete Doğanay	Çankaya Üniversitesi
Prof. Dr. Nalan Akdoğan	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Sadi Uzunoğlu	Trakya Üniversitesi
Prof. Dr. Serpil Cula	Başkent Üniversitesi
Prof.Dr. Ayşen Apaydın	Ankara Üniversitesi
Prof.Dr. Erişah Arıcan	Marmara Üniversitesi
Prof.Dr. Mutlu Başaran Öztürk	Ömer Halisdemir Üni.
Prof.Dr. Doğan Yaşar Ayhan	Başkent Üniversitesi
Prof. Dr. Semih Hüseyin Tokay	Gazi Üniversitesi
Prof.Dr. Seval Selimoğlu	Anadolu Üniversitesi
Prof.Dr. Semra Karacaer	Hacettepe Üniversitesi
Prof. Dr. Ercan Bayazıtlı	Ankara Üniversitesi
Prof. Dr. Hasan Kaval	Atılım Üniversitesi
Prof. Dr. Beyhan Marşap	Gazi Üniversitesi
Prof. Dr. Mustafa Sağsan	Yakın Doğu Üni.

İÇİNDEKİLER

Do Employees' Needs Matter for Corporate Social Responsibility Based Employer Attractiveness?

Emre BİLGİÇ..... 1

Malthus ve Marx'da Nüfus, İstihdam ve Suç: 2011 Sonrası Türkiye'ye Gelen Göçmenlerin Ekonomik Etkileri

Ahmet Arif EREN..... 23

A Brief Look at OU, Vasicek, CIR and Hull-White Models Through Their Actuarial Applications

Sinem KOZPINAR..... 37

Kuşaklar Arası Farklılığın İşgören Davranışı Üzerindeki Etkisi

Tutku TOPCU, Erdem KIRKBEŞOĞLU..... 50

Do Employees' Needs Matter for Corporate Social Responsibility Based Employer Attractiveness?

Çalışan İhtiyaçları Kurumsal Sosyal Sorumluluk Temelli İşveren Çekiciliğinde Önemli midir?

ISSN: 2564-7504
JCS, Volume (5)2
<https://dergipark.org.tr/jcsci>

Emre BİLGİÇ
İzmir Bakırçay Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İzmir, Türkiye
emre.bilgic@bakircay.edu.tr
ORCID: 0000-0003-1392-5320

Özet

Amaç: Bu makale, kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) temelli işveren çekiciliğinin potansiyel çalışanların ihtiyaçlarına göre nasıl farklılaştığı sorusu ile ilgilenmektedir.

Yöntem: Türkiye'den 384 kişilik bir örneklem üzerinde regresyon analiz, t testi ve tek yönlü ANOVA testleri gerçekleştirilmiştir.

Bulgular: Saygınlık ihtiyacı ile KSS temelli işveren çekiciliği algısı arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca maaşlardaki %5'lik bir azalmanın KSS temelli işveren çekiciliği algısı açısından potansiyel çalışanlar arasında anlamlı bir fark oluşturduğu sonucu da elde edilmiştir. Son olarak ise kadın ve erkekler arasında da KSS temelli iş veren çekiciliği açısından anlamlı bir fark oluşturduğu belirlenmiştir.

Sonuç ve Katkılar: KSS ile işveren çekiciliği oluşturmak isteyen firmaların potansiyel çalışanların ihtiyaçlarına göre hareket etmesi gerektiği gösterilmiştir. Ek olarak, KSS'yi işveren çekiciliği oluşturan bir unsur olarak kullanmak isteyen firmaların en az sektör ortalamasında bir maaş ödemesi gerektiği de ortaya koyulmuştur. Son olarak ise KSS'nin kadın çalışanlar için daha fazla işveren çekiciliği oluşturduğu vurgulanmıştır.

Sınırlılıklar: Her demografik grup için yeterli sayıda gözlemin olmaması, katılımcıların çocuk sayısı hakkında verinin olmaması ve nitel verinin kullanılmayışı araştırmanın sınırlılıklarını oluşturmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kurumsal Sosyal Sorumluluk, İşveren Çekiciliği, Saygınlık İhtiyacı.

Jel Kodu: M14, J5

Abstract

Purpose: This article aims to shed light on how the corporate social responsibility (CSR) based employer attractiveness differs according to needs of potential talented employees

Methodology: Regression analysis, t-test and one-way ANOVA tests were performed on a sample of 384 people from Turkey.

Findings: It was concluded that there is a positive and significant relationship between esteem need and CSR based employer attractiveness. It was also concluded that a 5% reduction in salaries created a significant difference among potential workers in terms of CSR-based employer attractiveness perception. Lastly, it was determined that there was a significant difference between men and women in terms of CSR-based employer attractiveness.

Implications: It has been shown that companies that want to create employer attractiveness with CSR should act according to the needs of potential employees. In addition, it has been revealed that companies that want to use CSR as a factor which creates employer attractiveness should pay at least an industry average salary. Finally, it was emphasized that CSR creates more employer attractiveness for female employees.

Limitations: The lack of sufficient number of observations for each demographic group, the lack of data on the number of children of the participants, and the lack of use of qualitative data constitute the limitations of the research.

Keywords: Corporate Social Responsibility, Employer Attractiveness, Esteem Need.

Jel Codes: M14, J5

1. Introduction

As the world is globalized more and firms become more integrated with society, corporate social responsibility (CSR) has become one of the most important fields that firms must deal with. Although CSR was born as an obligatory activity in 1950s, especially after 1990s, it was thought that CSR might have strategic implications (Kotler and Lee; 2017). In this sense, scholars have begun to examine what kind of competitive advantages can be obtained through CSR. Research, which have concluded that CSR can create competitive advantages such as employer attractiveness, consumer commitment, brand image and creation, financial benefits, exist in the literature (Ibrahim, 2017; Long, et al., 2019; Xue, et al., 2019; Rivera, et al., 2019; Shah and Khan, 2019; Jell-Ojobor, 2019; Maurice, 2019).

Human is considered as one of essential resources that might create competitive advantage for firms (Wright, et al., 1994; Kaliprasad, 2006). Therefore, it is important for firms to attract employees that will create competitive advantage. As it is argued by the literature, one of the ways to attract talented employees is to fulfill their needs in an appropriate way (Kaur and Sharma, 2019). In order to have "high employer attractiveness" in the eyes of potential employees, firms have to understand

the needs of employees, who may create competitive advantage for the firm, and to know the ways to satisfy these needs.

In order to understand employees' needs, many frameworks were put forward by scholars (Maslow, 1943; Alderfer, 1972; Max-Neef, 1992). One of these frameworks is Maslow's hierarchy of needs proposed in 1943. Maslow has sorted the human needs as physiological, safety, love/belongingness, esteem, and self-actualization respectively from bottom to top in the hierarchy. It can be stated that there are different ways and tools to satisfy each need.

Esteem need is a bidirectional need. While the individual, having "esteem need", wants to trust and respect himself/herself, at the same time, want to be seen as a respected and self-confident person by others. By examining existing literature, De Silva and Lokuwaduge (2019) state that when investing in CSR activities with the objective of benefiting the community at large as well as its own employees, an organization enhances employees' identification as the employees may perceive their organization as being socially responsible and belonging to this organization meets their own need to enhance their self-esteem. There are also studies which state that CSR meets different needs such as self-actualization, love/belongingness need, etc. than esteem need (Rydström and Gran, 2012). On the other hand, there are studies which have concluded that CSR enhances employer attractiveness (CSR based employer attractiveness) (Ersoy and Aksehirli, 2015; Maurice, 2019). Therefore, by integrating concepts of CSR, employee needs and employer attractiveness, this research aims to answer the questions of "Does CSR based employer attractiveness change depending on employees' needs?" and if it is, "what needs are important to meet in order to generate CSR based employer attractiveness?"

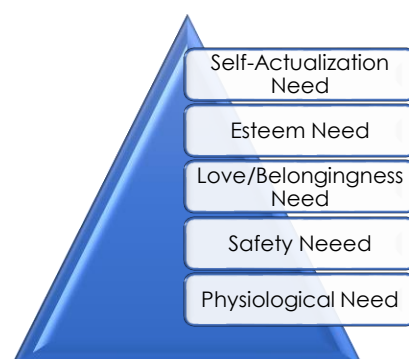
In order to answer these questions, this research adopts quantitative research method. In this sense, this research will examine following parts; literature review that describes conceptual framework of the study, research method, and results and conclusion.

2. Literature Review

2.1. Maslow's hierarchy of needs

Maslow's (1943) hierarchy of needs theory proposes that humans are motivated by multiple needs and that these needs exist in a hierarchical order (Daft, 1994). Maslow (1943) proposes five types of needs that motivate people. These types of needs are illustrated in figure 1.

Figure 1. Maslow's Hierarchy of Needs



Physiological needs refer to most fundamental human physical needs such as water, food etc. In an organization, these needs can be matched with needs such as adequate heat, air, and base salary. Safety needs is about physically and emotionally safe and secure environment in which means an environment that is free from any threats. In a workplace, it can be exemplified with need for job security. Social needs, which can be also called as love/belongingness, represent the willingness to have friendship, to be part of a group, to love and be loved, etc. Its reflection on organizational setting might be the desire to have good relationship with associates and to take role in a teamwork. Esteem needs is about the want to have a positive self-image and is related with obtaining attention, recognition, and appreciation from others. Desire to have more responsibility and high status can be examples for esteem needs in an organizational setting. Self-actualization needs are related with realizing people's own potential and becoming better person. These needs reflect on workplace as the desire to have opportunities to grow, to be creative and to participate more trainings required for challenging jobs.

According to Maslow's theory, lower-order needs take priority – they must be satisfied before higher-order needs are activated (Daft, 1994). In other words, the needs are fulfilled in sequence and unless lower-order needs are satisfied, higher-order needs cannot be activated. Although Maslow's theory claims that the needs are fulfilled in a sequence, in the scope of this research, Maslow's Theory was only used as a framework to classify employees' needs and this study doesn't assert that the needs are met in a sequence.

Different needs can be met with different tools and techniques. There are many ways to satisfy these needs such as creating teams, arranging trainings, job enrichment, etc. In addition to these tools and others, scholars proposing that CSR can be used as a tool to satisfy employees' needs exist in the literature (Mirvis, 2012).

2.2. Corporate social responsibility

In CSR literature, there are many definitions changing depending on social, economic, political, and environmental factors of the time (Bilgiç, 2020). However, the definition that can be considered as the first CSR definition of modern CSR understanding was produced by Bowen in 1953. According to Bowen (1953), social responsibility of businessmen refers to *the obligations of businessmen to pursue those policies, to make those decisions, or to follow those lines of action which are desirable in terms of the objectives and values of our society.*

Table 1. Historical Development of CSR Dimensions

Time	Dimensions
1950s	Obligation to the society.
1960s	Relationship between corporation and society.
1970s	Stakeholders' involvement, well-beings of citizens, a philosophy that looks at the social interest, help solve neighborhood problems, improve the quality of life, economic responsibility, legal responsibility, ethical responsibility, and discretionary responsibility.
1980s	Voluntariness, economically profitable, law-abiding, ethical, and socially supportive, economic, legal, ethical and voluntary or philanthropic.
1990s	Stakeholders' involvement, obligation to society, environmental stewardship, people, planet, profit.
21st Century	Integration of social and environmental concern, voluntariness, ethical behavior, economic development, improving the quality of life of the citizens, human rights, labor rights, protection of environment, fight against corruption, transparency, and accountability.

Source: Rahman, (2011).

Different CSR definitions produced in different time periods might be resulted from that each scholar focuses on different dimensions of CSR. So that, it is important to understand CSR dimensions rather than examining each single definition. As illustrated in table 1, Rahman (2011) has summarized dimensions of CSR which were put forward between 1950 and 2011. When table 1 is examined, the first important point is the change of basis of CSR from "obligation" of firms for society to "relationship" between firms and society. It is important because this mutual responsibility relationship gives the role of "differentiating firms doing CSR from others" to all elements of the society. In this sense, it is expected that the elements of the society will position the firms, which are doing CSR, in minds in better way and will reward these firms more compared to others or will punish the firms which do not fulfill their social responsibilities (Reich, et al., 2010; Aydın and Erdoğan, 2016). By adding one category to Carroll's (1979) CSR conceptualization, other dimensions, which were discussed during between 1970 and 2010, can be summarized under five different categories which are economic responsibility, legal responsibility, ethical responsibility, discretionary responsibility, and environmental responsibility. Economic responsibility of firms refers to the responsibility of firms to generate profits, to provide employment, to produce desirable goods and services for consumers, etc. Legal responsibility of firms is about complying with laws at local, state, and international level. Ethical responsibility of firms means meeting other social expectations which are not written in the law such as moral rules. Discretionary responsibility of firms is related with conducting activities and behaviors that are desirable by the society. Environmental responsibility of firms is about making business decisions by taking environmental and ecological issues into account. In addition to these five categories of dimensions, it can be stated that CSR activities should be voluntary and philanthropic. Therefore, CSR can be thought as *the sum of activities, which are about firms' economic, legal, ethical, discretionary, and environmental responsibilities, are conducted on voluntary and philanthropic basis, and may provide opportunity to be appreciated by the society.*

2.3. Corporate social responsibility, employer attractiveness and esteem need

As stated before, CSR may lead firms to become appreciated by the society. This situation may occur in different forms such as high brand loyalty, being customers' first choice or employer attractiveness (He and Lai, 2014; Ersoy and Aksehirli, 2015; Chun and Bang, 2016). Berthon, et al. (2005) define employer attractiveness as the envisioned benefits that a potential employee sees in working for a specific organization. They also mention about five dimensions of employer attractiveness which are: interest value, social value, economic value, development value and application value. "Interest value" is the extent to which an employer provides attractive, desirable, exciting work environment, unique work practices and opportunity to show employees' creativity. "Social value" is about how much an employer good at providing happy working environment and good team working opportunities. "Economic value" is related with that whether an employer provides above average salary, compensation package, job security and promotional opportunities. "Development value" is associated with the degree to which an employer provides recognition, self-worth and confidence and valuable work experiences that will enhance employees' career. "Application value" relates to the degree to which an employer provides a customer oriented and humanitarian environment that employees may apply the things that they have learned and may teach these things to others.

Depending on five dimensions of employer attractiveness, it can be stated that an employer can become more attractive for potential employees when the employer fit to these employees' needs, personality, and values. (Roper, et al., 2013). Therefore, in order to become more attractive employer, it is important to use tools, that will satisfy employees' needs, by taking five dimensions of employer attractiveness into account. CSR can be thought as one of tools to increase employer attractiveness (Boğan, 2020) because CSR includes benefits, that are especially towards four dimensions of employer attractiveness; interest value, social value, development value and application value, such as providing relationship building-unifying process, having fun, feeling pride, developing skills, and building teamwork for both employees and employers (Supanti, et al., 2015; Ibrahim, 2017). As a specific form of employer attractiveness, the notion of "CSR based employer attractiveness", which is defined as an employer attractiveness resulted from benefits that are obtained by conducting CSR, will be used in this research. Therefore, this research assumes that CSR generates employer attractiveness.

Although CSR is assumed as a tool that leads to employer attractiveness (CSR based employer attractiveness), it cannot be stated that CSR creates employer attractiveness for each potential employee. As expressed before, employer attractiveness is closely related with satisfying employees' needs (Roper, et al., 2013). According to Rydström and Gran (2012), on the basis of Maslow's hierarchy of needs, CSR helps to satisfy the last three needs. There are also studies emphasizing that CSR satisfies especially esteem need of employees through working for a firm that have positive image resulted from conducting CSR (John, et al., 2019). Furthermore, it has shown that volunteer CSR can be considered as a positive predictor of employees' self-esteem (Bibi, et al., 2021). As seen, it is a controversial topic that which needs of employees can be met through CSR. By assuming that CSR generates employer

attractiveness and satisfying employees' needs is one of factors that make an employer more attractive; this research aims to find out which one/ones of employees' needs are important for CSR based employer attractiveness. In other words, it is intended to find that CSR makes an employer attractive for employees who feel what needs. Therefore, the first hypothesis of this research is constructed as follows:

H1: There is a positive and significant relationship between esteem need of employees and their CSR based employer attractiveness perception and no significant relationship between other needs (physiological need, safety need, love/belongingness need and self-actualization need) and CSR based employer attractiveness perception.

When lower-order needs in Maslow's hierarchy of needs are thought, it is possible to say that lower-order needs can be more easily satisfied with money than upper-order needs. However, CSR is assumed as a tool that can satisfy upper order needs in Maslow's hierarchy of needs (Rydström and Gran, 2012; John, et al., 2019). In this context, when it is also considered that there are research stating that income (salary) affects the relationship between CSR and employer attractiveness (Albinger and Freeman, 2000; Ibrahim, 2017) and income affect the employer attractiveness attributes/dimensions preferences (Pološki Vokić and Mostarac, 2019), the second hypothesis of this research is formed as is in follows:

H2: %5 of salary change generates significant difference among potential employees in terms of CSR based attractiveness perception.

Demographic characteristics are very important for human centered research. Lots of studies conducted in different research fields have taken demographic characteristics into account (Özkaya, et al., 2006; Dündar and Acar, 2008; Bakan, 2008). There are also research that focus on CSR based employer attractiveness by taking demographic characteristics such as education, gender, age, marital status, etc. into account (Hinson, et al., 2018; Katsanou, 2020). The reason to consider demographic characteristics in the field of CSR based employer attractiveness is that potential employees' perception on CSR may differ depending on their demographic characteristics. Therefore, this study would take demographic characteristics into account.

In lots of research studying human-related topics, gender differences have been examined (Lu, et al., 2020). Gender, that people have, is influential on their perceptions towards facts. According to Roberts (1993), concerns of women for others and society is higher than men as consumers. Ameen, et al. (1996) have found out that tolerance of females for academic misconduct is less compared to males. Ahmed and Seet (2010) have put forward that ethics and social responsibility conducts are more important for females than males while they are managing business. Hinson, et al. (2018) have concluded that firms' engagement in CSR is more important for males than females. Katsanou (2020) has stated that gender has ability to change the perceptions of individuals about the effect of CSR activities on the attractiveness of firms. Since the impact of gender on people's perceptions is clear, the third hypothesis of this research is constructed as follows:

H3: Gender of potential employees generates significant differences among potential employees in terms of CSR based employer attractiveness perception.

As people aging, their opinions and perceptions change. Since this is the case, human-focused research have generally taken age differences among their samples into account. By referring the literature, Klimkiewicz and Oltra (2017) have stated that young people exhibit deeper sensitivity toward ethical and CSR issues. Wisse, et al. (2018) have resulted that the impact of CSR on employee satisfaction is stronger for older employees relative to younger employees. Since age is influential on employees' opinions toward CSR, it is meaningful to examine age differences in the scope of this research. Therefore, the fourth hypothesis is formed as follows:

H4: Age of potential employees generates significant differences among potential employees in terms of CSR based employer attractiveness perception.

It is expected that as people are educated, their knowledge would increase. As a result of increase in knowledge, it is also expected that people's opinions change. In this sense, research, that focus on human, usually take education level of people into consideration. Quazi (2003) has stated that managerial commitment to CSR is connected to the acquired qualities such as education and training. Oo, et al. (2018) have found out that older and more educated employees exhibit higher CSR perception. Since this is the case, the fifth hypothesis of this research is as follows:

H5: Education level of potential employees generates significant differences among potential employees in terms of CSR based employer attractiveness perception.

Marriage brings additional responsibilities to people. As people's responsibilities change, their priorities in their jobs, social life, education, etc. change. Chen and Kong (2009) have studied out that there is a strong relationship between marital status and socially responsible consumption. Besser and Miller (2001) have found out that in terms of level of community social responsibility, there is a significant difference among business owner/managers according to their marital status. By taking into literature account, the last hypothesis of this research is constructed as follows:

H6: Marital status of potential employees generates significant differences among potential employees in terms of CSR based employer attractiveness perception.

3. Research Method

Since this research is based on testing hypotheses, quantitative research method has been adopted in this research. In this sense, sampling and data collection techniques, factor analysis, reliability and validity and analyzing techniques will be discussed in this chapter. Then, results of analysis will be provided. All analysis was conducted by using SPSS.20. program.

3.1. Sample and data collection

In the scope of the research, primary data were used. Primary data were collected with the questionnaire which were constructed by combining and adapting Skirrow and Perry's (2009) questionnaire and Klimkiewicz and Oltra's (2017) questionnaire into Turkish context. The questionnaire also includes questions asking demographic information such as gender, marital status, age, and education level and two statements aiming to see impact of %5 change in salaries on potential

employees' behaviors against employers. The questionnaire was conducted in the year of 2019.

Table 2. Factor Loads

Statements in Initial Questionnaire	Factors (Variables)					
	Love/Belongingness Need	Self-Actualization Need	CSR Based Employer Attractiveness	Esteem Need	Safety Need	Physiological Need
Statement 20	0,864	0,033	0,036	0,197	0,098	0,063
Statement 18	0,809	0,353	0,119	0,077	-0,014	0,036
Statement 19	0,808	0,201	0,037	0,226	0,163	0,059
Statement 24	0,183	0,829	0,067	0,233	0,151	0,074
Statement 25	0,308	0,728	0,054	0,34	0,07	0,074
Statement 1	0,186	0,057	0,895	-0,069	-0,033	0,044
Statement 2	-0,048	0,05	0,873	0,235	0,08	0,04
Statement 23	0,198	0,239	0,114	0,839	0,082	0,054
Statement 22	0,319	0,361	0,066	0,732	0,125	-0,038
Statement 12	0,07	0,216	0,024	-0,031	0,872	-0,003
Statement 11	0,117	-0,024	0,02	0,204	0,86	0,115
Statement 8	0,098	0,097	0,072	0,02	0,092	0,98

Extraction Method: Principal Component Analysis

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization

Since the questionnaire is adapted from different sources, it is required to conduct factor analysis. In order to understand whether data are applicable to use factor analysis, results of Kaiser-Meyer-Olkin Measure (KMO) of Sampling Adequacy and Bartlett's Test of Sphericity, and anti-image correlation matrices was examined. It can be stated that data are applicable for factor analysis in where KMO value is higher than 0.5, significance value of Bartlett's Test of Sphericity is smaller than 0.05, and diagonal values of anti-image correlation matrix are above 0.5. In this study, KMO and significance value of Bartlett's Test of Sphericity values was calculated as 0,894 and 0.000... respectively. Also, the smallest diagonal value in anti-image correlation matrix was calculated as 0,727 which satisfies the requirement for applicability of data for factor analysis. After that, factor loads and distribution of statements under factors was examined. Statements that have factor loads below 0.5 or damage the distribution of statements under factors was excluded from the questionnaire. In the last version of the questionnaire, CSR based employer attractiveness was measured with two statements, physiological need was measured with one statement, safety need was measured with two statements, love/belongingness need was measured with three statements, esteem need was measured with two statements and self-actualization need was measured with two statements. Therefore, 12 statements out of 26 was included in the last version of the questionnaire. Factor loads of these 12 statements is represented in table 2, and factors are named as CSR based employer attractiveness (statements of 1 and 2), physiological need (statement of 8), safety need (statements of 11 and 12), love/belongingness need (statements of 18, 19 and 20), esteem need (statements of 22 and 23) and self-actualization need (statements of 24 and 25). The last version of the questionnaire is provided in appendix 1. In addition, cumulative total variance explained was calculated as %82,03.

Table 3. Sampling Criteria

Population	±0.03 sampling error (d)			±0.05 sampling error (d)			±0.10 sampling error (d)		
	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7	p=0.5 q=0.5	p=0.8 q=0.2	p=0.3 q=0.7
100	92	87	90	80	71	77	49	38	45
500	341	289	321	217	165	196	81	55	70
750	441	358	409	254	185	226	85	57	73
1000	516	406	473	278	198	244	88	58	75
2500	748	537	660	333	224	286	93	60	78
5000	880	601	760	357	234	303	94	61	79
10000	964	639	823	370	240	313	95	61	80
25000	1023	665	865	378	244	319	96	61	80
50000	1045	674	881	381	245	321	96	61	81
100000	1056	678	888	383	245	322	96	61	81
1000000	1066	682	896	384	246	323	96	61	81
100 Million	1067	683	896	384	245	323	96	61	81

Source: Yazicioğlu and Erdoğan (2004)

In the scope of this research, population was determined as those people that are above 16 (minimum age that is required to work in Turkish Labor Law) and do not have any obstacles (disability, imprisonment, etc.) to work in Turkey. Since this research aims to examine CSR based employer attractiveness, it is logical to include people that have connection or possibility to have connection with employers. Due to large population size, in order to provide representativeness of the population better, the sample size was determined as 384 at 0.05 sampling error by referring Yazicioğlu and Erdoğan (2004) (table 3). These 384 people was determined by using convenience sampling technique. The reason to do not use random sampling techniques, which are better than non-random sampling techniques including convenience sampling technique, is that it is hard to know each person in the population and to reach them randomly.

3.2. Reliability and validity

Whether research adopts qualitative research method or quantitative research method, it is obligation for research to give convincing answers to the research questions/problems. In this sense, it is important for research to provide information about reliability and validity of the research. In the scope of this research, in order to show reliability, Cronbach alpha coefficient, which is excessively used by the literature, was calculated. Research can be considered as reliable in where Cronbach alpha coefficient is above 0.5 as accepted by the literature. Cronbach alpha coefficient for this research was calculated as 0,684 which is above accepted value by the literature. This result can be shown as a clue for the reliability of the research.

Table 4. Correlation Matrix for CSR Based Employer Attractiveness

		Statement 1	Statement 2
Statement 1	Pearson Correlation	1	,597**
	Sig. (2-tailed)		,000
	N	384	384
Statement 2	Pearson Correlation	,597**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	
	N	384	384

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed)

Table 5. Correlation Matrix for Maslow's Needs of Hierarchy

		PN	SN	LBN	EN	SELFN
PN	Pearson Correlation	1	,183**	0188**	0113*	,205**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	0,027	,000
	N	384	384	384	384	384
SN	Pearson Correlation	,183**	1	,236**	,275**	,285**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000	,000
	N	384	384	384	384	384
LBN	Pearson Correlation	,188**	,236**	1	,519**	,532**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000	,000
	N	384	384	384	384	384
EN	Pearson Correlation	,113*	,275**	,519**	1	,640**
	Sig. (2-tailed)	0,027	,000	,000		,000
	N	384	384	384	384	384
SELFN	Pearson Correlation	,205**	,285**	0,532**	,640**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	384	384	384	384	384

** Correlation is significant at the 0,01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the level 005 level (2-tailed).

Note: PN: Physiological Needs; SN: Safety Needs; LBN: Love/Belongingness Need; EN: Esteem Need; SELFN: Self-actualization Need

In order to show whether the research is valid, examination of factor loads, and correlation matrices was preferred as done in the literature. Factor loads above 0.5 are generally considered as a clue for validity. As can be seen from table 2 above, factor loads of statements are above the accepted value of 0.5. Also, correlation matrices are shared in table 4 and table 5 below. Since two different scale was used, two different correlation matrices were produced. Significant correlation among dimensions is perceived as a support for research validity. As can be seen from tables, there are significant correlations among dimensions of each scale. Therefore, it can be stated that the research is valid as well.

3.3. Characteristics of the sample

Demographic characteristics of research sample are shared with details in table 6 below. As seen from table 6, the number of females participating to the

research is higher than the number of males. Also, almost 50% of individuals in the sample are between 26 and 35. In addition, the share of single persons in the sample is more than married and divorced people. Lastly, almost all people in the sample have undergraduate degree or above.

Table 6. Demographic Characteristics of the Sample

Gender	Age Groups					Marital Status		
	16-25	26-35	36-45	46-55	56 - Above	Single	Married	Divorced
Male (121)	22	68	26	4	1	71	45	5
Female (260)	72	127	51	9	1	167	80	13
Prefer not to say (3)	0	3	0	0	0	3	0	0
Total (384)	94	198	77	13	2	241	125	18

Gender	Education Level					
	Primary S.	Secondary S.	High S.	Associate D.	Undergraduate	Graduate
Male (121)	0	0	0	0	41	80
Female (260)	0	0	5	1	89	165
Prefer not to say (3)	0	0	0	0	1	2
Total (384)	0	0	5	1	131	247

In some demographic characteristics, there is not enough number of people to conduct analysis that measure differences between certain groups. For this reason, while conducting these kinds of analyses, this research has excluded the individuals that say “prefer not to say” their gender, are above 46 (46 – 55, and 56 and above), are divorced and do not have undergraduate degree or above.

4. Research Analysis and Results

In order to control whether data are appropriate to use parametric analysis techniques, data was controlled to understand that whether data are normally distributed, target groups have same variance and have no multi-collinearity issue. In this sense, Shapiro Wilks Test score, skewness, and kurtosis values, Levene test score and variance inflation factor (VIF) value was calculated. Shapiro Wilks Test is a widely used test to check normality. It is possible to say that data are normally distributed in where the results of Shapiro Wilks Test are above 0,05. However, in social sciences, it is very difficult to have perfect normal distribution. Therefore, it is recommended to check skewness and kurtosis values in case of Shapiro Wilks Test results do not indicate normal distribution. In the literature, there is no consensus on what skewness and kurtosis values should be to state that data are near to normal distribution. George (2011) state that it is enough to have skewness and kurtosis values between “-2” and “+2”. On the other hand, Byrne (2011) has argued that values between “-7” and “+7” for kurtosis value is acceptable. In this research, values between “-2” and “+2” for skewness and “-7” and “+7” for kurtosis was accepted as a clue for normal distribution. In order to understand whether target groups have same variance, levene test was used. It is required to have levene test score greater than 0,05. Lastly, data must be checked for multi-collinearity issues. In this sense, variance inflation factor (VIF) values were calculated. It can be stated that there is no multi-collinearity issue in where VIF values are smaller than “3”.

The results for each analysis are summarized in table 7 and table 8. According to table 7 and 8, it can be said that there are not any obstacles to use parametric analysis techniques in the scope of this research.

Table 7. Appropriateness Test Scores of Data for Normal Distribution (1)

	Shapiro Wilks Test	Skewness Value	Kurtosis Value	Levene Test
CSR Based Employer Attractiveness	0,000...	-0,699	-0,036	Dependent V.
Physiological Need	0,000...	-1,629	2,443	0,186
Safety Need	0,000...	-1,399	1,411	0,294
Love/Belongingness Need	0,000...	-1,198	1,183	0,458
Esteem Need	0,000...	-0,975	0,629	0,73
Self-Actualization Need	0,000...	-1,362	1,751	0,631

Table 8. Appropriateness Test Scores of Data for Normal Distribution (2)

Variance Inflation Factor (VIF)					
	Physiological Need	Safety Need	Love/Belongingness Need	Esteem Need	Self-Actualization Need
Physiological Need		1,056	1,064	1,07	1,059
Safety Need	1,112		1,127	1,118	1,12
Love/Belongingness Need	1,516	1,525		1,42	1,412
Esteem Need	1,849	1,834	1,722		1,416
Self-Actualization Need	1892	1,9	1,771	1,464	

Since the first hypothesis claims a positive and significant relationship between esteem need of employees and their CSR based employer attractiveness perception and no significant relationship between other needs and CSR based employer attractiveness perception, regression analysis was preferred to test the first hypothesis. The significance value for the model occurred below "0,05" in which means that the model is significant. The results of regression analysis are represented in table 9. As is seen in table 9, the first hypothesis was approved. Also, it is seen that other needs do not have statistically significant relationship with CSR based employer attractiveness.

Table 9. Results of Regression Analysis

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	6,02E-05	0,000		6,787	0,000
	PN	0,111	0,059	0,096	1,87	0,062
	SN	-0,001	0,056	-0,001	-0,023	0,982
	LBN	0,081	0,077	0,064	1,041	0,299
	EN	0,186	0,075	0,168	2,473	0,014
	SELFN	0,023	0,081	0,02	0,287	0,0775

a. Dependent Variable: CSR Based Employer Attractiveness

Note: PN: Physiological Needs; SN: Safety Needs; LBN: Love/Belongingness Need; EN: Esteem Need; SELFN: Self-actualization Need

Table 10. The Results of Paired Sample T Test

		Paired Differences							
		Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean	95% Confidence Interval of the Difference		t	df	Sig. (2-tailed)
					Lower	Upper			
Pair 1	Before %5 Salary Change	0,23958	0,96945	0,04947	0,14231	0,33685	4,843	383	0,000
	After %5 Salary Decrease								

Table 11. Descriptive Statistics for Paired Sample T Test

		Mean	N	Std. Deviation	Std. Error Mean
Pair 1	Before %5 Salary Change	2,2005	384	0,8725	0,04452
	After %5 Salary Decrease	1,9609	384	0,83715	0,04272

In order to test second hypothesis which proposes that %5 of salary change generates significant difference among potential employees in terms of CSR based attractiveness, paired samples T test was used. The results of paired sample T test are represented in table 10 and 11. As is seen in table 10, since significance value is below 0,05, it can be said that the second hypothesis is approved. In other words, %5 salary change impacts CSR based employer attractiveness. When table 11 is examined, it is seen that %5 reduction in salary decreases the CSR based employer attractiveness.

Depending on number of groups, whether independent samples T test or one-way ANOVA was used to test next hypotheses. In the testing of the third hypothesis, independent samples T test was used. According to results of the test, the significance value occurred below the 0,05 and mean of male's CSR based employer attractiveness (3,57) has found smaller than mean of female's CSR based employer attractiveness (4,00). Therefore, the third hypothesis of this research was approved. The rest of the hypotheses was tested with appropriate analysis techniques; however, they could not be approved.

5. Conclusion and Discussion

The topic of CSR and employer attractiveness as a source of competitive advantage has taken the attention of the scholar of this research. In this sense, the concept of CSR based employer attractiveness has been proposed and its relationship with potential employees' needs has constituted the focus of this research. The main claim of this research was that CSR based employer attractiveness perception is affected by potential employees' needs. The employees' needs were classified according to Maslow's hierarchy of needs and the relationship of each need with CSR based employer attractiveness was examined. Also, since salary (money) is one of main tools used to satisfy especially lower order needs in Maslow's hierarchy of needs, the impact of decrease in salary on CSR based employer attractiveness perception was included in the scope of this research. Lastly, since it is claimed that demographic differences among people generates differences in their perception

towards facts including employer attractiveness, how differences in demographic characteristics of individuals create differences among people in terms of their CSR based employer attractiveness perception was also examined.

The results have shown that CSR based employer attractiveness perception is affected by esteem need of employees and all other needs do not have statistically significant impact on CSR based employer attractiveness. Here, it is important to remind that this study only takes one specific form of employer attractiveness (CSR based employer attractiveness) into account, and other needs, and tools used to satisfy these needs might be influential on employer attractiveness. This result would provide helpful insights to the literature. From these results, it is clear that CSR cannot be used to attract each potential employee. Therefore, it is required to analyze potential and talented employees' needs in order to use CSR as an effective tool to generate employer attractiveness. Since talented employees are one of the sources of competitive advantage, it is important to know the ways to attract these employees. In this sense, as the results of this research indicate, it would be beneficial to underline the CSR activities of a firm during the process that a firm wants to hire talented employees who feel esteem need, and to determine other tools for attracting employees who feel other needs.

The results have also shown that CSR based employer attractiveness perception decreases in where salary decreases by %5. It is obvious that a firm, that wants to use CSR as a tool to attract potential talented employees, should offer a salary which is not below the salary offered by other firms. This situation can be thought from the perspective of Two Factor Theory proposed by Frederick Herzberg. In terms of employee motivation, Herzberg has introduced two types of factors: hygiene factors and motivator factors. According to his theory, hygiene factors are related with dissatisfaction and do not lead an increase in employees' motivation. Employees will feel satisfaction (not motivation) in where an employer eliminates hygiene factors such as unfavorable physical conditions, lower salary, etc. (Robbins and Judge, 2010). In case of hygiene factors are not eliminated, employees couldn't be expected to become motivated employees. On the other hand, an employer should provide motivators such as personal development, success, promotion opportunities, etc. in order to motivate employees. In terms of hygiene and motivator factors perspective, while salary can be thought as hygiene factor for CSR based employer attractiveness, CSR can be considered as a motivator (attractor) factor which generates employer attractiveness.

Lastly, the results of this study have exhibited that demographic characteristics included in this research except gender are not influential on CSR based employer attractiveness perception. According to results of this study, females' CSR based employer attractiveness is higher than males' CSR based employer attractiveness. It can be considered as a clue for that CSR is more important for females than males in the process of evaluating potential employers. It is meaningful to have differences between male and female in terms of CSR based employer attractiveness because there are proved psychological differences between genders. Roberts (1993) has found out that women exhibit more concern for others and society as consumers in their behavior and decision making. Ahmad and Seet (2010) have reached to the result that women attach more importance to ethics and social responsibility conducts

compared to men in managing business. Since this is the case, it is important for a firm to consider gender differences while approaching to potential employees in hiring process. In this sense, more emphasis on CSR would be beneficial to attract talented women employees. The rejection of fourth and fifth hypotheses that take age and education level into account may be resulted from lack of number of participants required to all determined groups. As stated before, participants who are above 46 and are not graduated from undergraduate level or above couldn't be included in analysis. Since this is the case, it is logical to do not see significant differences between undergraduate level and graduate level, which can be considered as high education level, and between 16-25, 26-35 and 36-45 age groups that can be considered as relatively young groups compared to 46-55 and 56-above age groups. The rejection of sixth hypothesis might depend on non-inclusion of number of children of married participants and the number of single participants which is almost two times higher than number of married participants. The increase in number of children of participants, which means increase in responsibilities of participants, may change their priorities while choosing job, accordingly, their CSR based employer attractiveness perception. Also, since the number of single participants is too much higher than the number of married participants, the results may not be accurate.

In sum, this study has shown that CSR based employer attractiveness changes depending on potential employees' needs. In this sense, firms must analyze their potential employees' needs and use tools that satisfy potential employees' needs in order to attract talented employees. Also, this research has exhibited that it is required to provide at least same salary with other firms to use CSR as an effective tool to attract potential employees. Lastly, the results have indicated that it would be beneficial to emphasize CSR more when firms want to hire talented women employees. Since there is not perfect study, this research includes some limitations as well. First, non-existence of sufficient number of participants in each group generates a limitation for this research. In the circumstances, analysis among each group could not be conducted. Moreover, having information about the number of kids, that participants have, would be beneficial to have better understanding about the topic. Due to impact of having kids on people's responsibilities, it would provide additional information in the scope of this research. Lastly, in order to obtain detailed information, qualitative data might be collected. This situation may prevent to observe tacit relationships.

This research provides some future research directions for scholars. In the future research, it would be beneficial to make need-based analysis for different tools used to generate employer attractiveness. Since each tool does not generate same employer attractiveness for employees having different needs, it would be logical to examine the impact of different tools on employer attractiveness perception of employees feeling different needs. Also, following research may include additional variables such as the number of kids, industry average salary, etc. to observe undiscovered relationships. Furthermore, it is important to conduct qualitative research which enable researchers to discover detailed information and tacit relationships. In this sense, the questions such as what is the meaning of CSR which is attributed by different employees, or what motivate employees to work in a firm conducting CSR might be answered by leveraging advantages of qualitative research. Lastly, the impact of different dimensions of CSR on employer attractiveness might be examined in the future research.

References

- Ahmad, N. H., and Seet, P. S. (2010). Gender variations in ethical and socially responsible considerations among SME entrepreneurs in Malaysia, *International Journal of Business & Society*, 11 (1), 77-88.
- Albinger, H. S., and Freeman, S. J. (2000). Corporate social performance and attractiveness as an employer to different job seeking populations, *Journal of Business Ethics*, 28 (3), 243-253.
- Alderfer, C.P. (1972). *Existence, relatedness, and growth: Human needs in organizational settings*. New York: Free Press.
- Ameen, E. C., Guffey, D. M., and McMillan, J. J. (1996). Gender differences in determining the ethical sensitivity of future accounting professionals, *Journal of Business Ethics*, 15(5), 591-597.
- Aydın, B., and Erdoğan, B. Z. (2016). Restoranların kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) faaliyetlerinin müşteri bağlılığına etkisi, *Turizm Akademik Dergisi*, 3 (1), 11-27.
- Bakan, İ. (2008). "Örgüt kültürü" ve "liderlik" türlerine ilişkin ağlamalar ile yöneticilerin demografik özellikleri arasındaki ilişki: Bir alan araştırması, *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 2008 (1), 13-40.
- Berthon, P., Ewing, M., and Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding, *International Journal of Advertising*, 24 (2), 151-172.
- Besser, T. L., and Miller, N. (2001). Is the good corporation dead? The community social responsibility of small business operators, *The Journal of Socio-Economics*, 30 (3), 221-241.
- Bibi, S., Khan, A., Hayat, H., Panniello, U., Alam, M., and Farid, T. (2021). Do hotel employees really care for corporate social responsibility (CSR): A happiness approach to employee innovativeness, *Current Issues in Tourism*, DOI: 10.1080/13683500.2021.1889482
- Bilgiç, E. (2020). *The Effects of Corporate Social Responsibility on Small and Medium Sized Enterprises' Performance* (Master Thesis, Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü).
- Boğan, E. (2020). The effect of hotel employees' corporate social responsibility perception on affective commitment and employer attractiveness: the mediating role of corporate reputation, *Alanya Academic Review*, 4 (2), 381-398.
- Bowen, H. R. (1953). *Social responsibility of the businessman*. New York: Harper and Row.
- Byrne, B. M. (2011). *Structural equation modeling with Mplus: Basic concepts, applications, and programming*. Routledge Press, London.
- Carroll, A.B. (1979). A three-dimensional conceptual model of corporate performance, *Academy of Management Review*, 4 (4), 497-505

- Chen, H., and Kong, Y. (2009). Chinese consumer perceptions of socially responsible consumption, *Social Responsibility Journal*, 5 (2), 144-151.
- Chun, K., and Bang, W. (2016). Effect of CSR on customer loyalty: Moderating effect of authenticity, *International Journal of u-and e-Service, Science and Technology*, 9 (5), 135-142.
- Daft, R., L. (1994). *Management (Third Edition)*. The Dryden Press, USA.
- De Silva, K. M., and Lokuwaduge, C. S. D. S. (2019). Impact of corporate social responsibility practices on employee commitment, *Social Responsibility Journal* 17 (1), 1-14.
- Dündar, G., and Acar, A. (2008). İşyerinde psikolojik yıldırıma (mobbing) maruz kalma sıklığı ile demografik özellikler arasındaki ilişkinin incelenmesi, *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 37 (2), 111-120.
- Ersoy, I., and Aksehirlı, Z. (2015). Effects of perceptions of corporate social responsibility on employer attractiveness, *Research Journal of Business & Management-RJBM*, 2 (4), 507-518.
- George, D. (2011). *SPSS for windows step by step: A simple study guide and reference*, 17.0 update, 10/e. Pearson Education India.
- He, Y., and Lai, K. K. (2014). The effect of corporate social responsibility on brand loyalty: the mediating role of brand image, *Total Quality Management & Business Excellence*, 25 (3-4), 249-263.
- Hinson, E., Agbleze, S., and Kuada, J. (2018). Corporate social responsibility and employer attractiveness: Perspectives of students on the African continent, *African Journal of Business Ethics*, 12 (2), 1-17.
- Ibrahim, N. A. F. (2017). The relationship between corporate social responsibility and employer attractiveness in Egypt: The moderating effect of the individual's income, *Contemporary Management Research*, 13 (2), 81-106.
- Jell-Ojobor, M. (2019). Strategic CSR and the competitive advantage of franchise firms. In *Design and Management of Interfirm Networks* (pp. 91-111). Springer, Cham.
- John, A., Qadeer, F., Shahzadi, G., and Jia, F. (2019). Getting paid to be good: How and when employees respond to corporate social responsibility?, *Journal of Cleaner Production*, 215, 784-795.
- Kaliprasad, M. (2006). The human factor I: Attracting, retaining, and motivating capable people, *Cost Engineering*, 48 (6), 20.
- Katsanou, S. (2020). Corporate Social Responsibility as a recruitment strategy; Attracting human workforce through the creation of an ethical profile and ethical practices (Unpublished Master Thesis). International Hellenic University, Thessalonik.

- Kaur, G., and Sharma, R. R. K. (2019). Total reward strategies to attract and retain employees: An Analysis of Indian startups, *Journal of Management Research*, 19 (4), 221-234.
- Klimkiewicz, K., and Oltra, V. (2017). Does CSR enhance employer attractiveness? The role of millennial job seekers' attitudes, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 24 (5), 449-463.
- Kotler, P., and Lee, N. (2017). *Kurumsal Sosyal Sorumluluk*. İstanbul: Mediacat Kitapları
- Long, W., Li, S., Wu, H., and Song, X. (2019). Corporate social responsibility and financial performance: The roles of government intervention and market competition, *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, 27, 525-541.
- Lu, J., Ren, L., Zhang, C., Liang, M., Stasiulis, N., and Streimikis, J. (2020). Impacts of feminist ethics and gender on the implementation of CSR initiatives, *Filosofija. Sociologija*, 31 (1), 24-33.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Maurice, E. C. (2019). CSR Communication and its influence on employer attractiveness. Do millennials swipe right for German companies' CSR Communication? (Unpublished Master Thesis). UPF Barcelona School of Management, Barcelona.
- Max-Neef, M.A. (1992). Development and human needs. In Ekins, P. and Max-Neef, M.A. (Eds), *Real-life economics: understanding wealth creation*, pp. 197-214. London: Routledge
- Mirvis, P. (2012). Employee engagement and CSR: Transactional, relational, and developmental approaches, *California Management Review*, 54 (4), 93-117.
- Oo, E. Y., Jung, H., and Park, I. J. (2018). Psychological factors linking perceived CSR to OCB: The role of organizational pride, collectivism, and person-organization fit, *Sustainability*, 10 (7), 2481.
- Özkaya, M. O., Kocakoç, İ. D., and Karaa, E. (2006). Yöneticilerin örgütsel bağlılıkları ve demografik özellikleri arasındaki ilişkileri incelemeye yönelik bir alan çalışması, *Yönetim ve Ekonomi: Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (2), 77-96.
- Pološki Vokić, N., and Mostarac, V. (2019). Is there a need for a change in employer branding practices?—a shift in employer attractiveness attributes/dimensions during the last decade, *EFZG working paper series*, 5, 1-16.
- Quazi, A. M. (2003). Identifying the determinants of corporate managers' perceived social obligations, *Management Decision*, 41 (9), 822-831.
- Rahman, S. (2011). Evaluation of definitions: ten dimensions of corporate social responsibility, *World Review of Business Research*, 1 (1), 166-176.

- Reich, A. Z., Xu, Y. H., and McCleary, K. W. (2010). The influence of social responsibility image relative to product and service quality on brand loyalty: An exploratory study of quick-service restaurants, *Hospitality Review*, 28 (1), 2.
- Rivera, J. J., Bigne, E., and Curras-Perez, R. (2019). Effects of corporate social responsibility on consumer brand loyalty, *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 21 (3), 395-415.
- Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2010). *Örgütsel Davranış* (14th Edition) (Translated by İ. Erdem). Nobel Yayın Evi.
- Roberts, J. A. (1993). Sex differences in socially responsible consumers' behavior, *Psychological Reports*, 73 (1), 139-148.
- Roper, S., de Carvalho, L. V., Guzman, F., Sivertzen, A. M., Nilsen, E. R., and Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media, *Journal of Product & Brand Management*, 22 (7), 473-483.
- Rydström, C., and Gran, M. (2012). How CSR is perceived by store-managers: A case study of Systembolaget (Unpublished Bachelor Thesis). Umea School of Business and Economics, Umea Universtet.
- Shah, S. S. A., and Khan, Z. (2019). Corporate social responsibility: a pathway to sustainable competitive advantage?, *International Journal of Bank Marketing*, 38 (1), 159-174.
- Skirrow, P., and Perry, E. (2009). *The Maslow Assessment of Needs Scale (MANS)*. Liverpool: Mersey Care NHS Trust.
- Supanti, D., Butcher, K., and Fredline, L. (2015). Enhancing the employer-employee relationship through corporate social responsibility (CSR) engagement, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 27 (7), 1479-1498.
- Wisse, B., van Eijbergen, R., Rietzschel, E. F., and Scheibe, S. (2018). Catering to the needs of an aging workforce: The role of employee age in the relationship between corporate social responsibility and employee satisfaction, *Journal of Business Ethics*, 147 (4), 875-888.
- Wright, P. M., McMahan, G. C., and McWilliams, A. (1994). Human resources and sustained competitive advantage: a resource-based perspective, *International Journal of Human Resource Management*, 5 (2), 301-326.
- Xue, J., Kim, C., and Ham, S. (2019). An effect of CSR engagement on brand image in the food service industry, *Journal of the Korea Society of Digital Industry and Information Management*, 15 (1), 157-172.
- Yazicioğlu, Y. and Erdoğan, S. (2004). *Spss uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Appendices

Appendix-1

KURUMSAL SOSYAL SORUMLULUK VE İŞVEREN ÇEKİCİLİĞİ

Sayın Katılımcı,

Bu çalışma Arş. Gör. Emre Bilgiç tarafından bireysel olarak yürütülen bilimsel bir çalışmadır. Çalışmanın amacı firmaların kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, çalışan ihtiyaçları ve iş veren çekiciliği arasındaki ilişkiyi açığa çıkarmaktır. Ankette vereceğiniz bilgiler hiçbir şekilde 3. şahıslarla paylaşılmayacak ve bilimsel yöntem ve tekniklerle değerlendirilecektir. Anket ortalama 3-4 dakika sürmektedir. İstedığınız zaman anketten ayrılma hakkına sahipsiniz. Anketten ayrılmanız durumunda vermiş olduğunuz hiçbir bilgi kayıt edilmemektedir. Ankete gösterdiğiniz ilgi ve araştırmaya yaptığınız katkıdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunar, iş ve çalışmalarınızda başarılar dilerim.

ANKETİ YAPAN KİŞİ HAKKINDA BİLGİLER

Cinsiyetiniz:

Erkek Kadın Belirtmek İstemiyorum

Yaşınız:

16 – 25 26 – 35 36 – 45
 46 – 55 56 ve üstü

Eğitim Seviyeniz:

İlkokul Ortaokul Lise
 Önlisans Lisans Lisansüstü

Medeni Haliniz:

Bekar Evli Boşanmış

ARAŞTIRMA ANKETİ

Lütfen size uygun olan seçeneğe "X" işareti koyunuz.

	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1) Sosyal sorumluluk sahibi olduğumu düşündüğüm bir firmada iş bulmak benim için önemlidir. (Statement 1 in initial questionnaire)					
2) İş tekliflerini incelerken, firmanın sosyal sorumluluk sahibi olup olmadığına dikkat ederim. (Statement 2 in initial questionnaire)					

3) Yemek yeme, uyuma ve ısınma gibi temel ihtiyaçlarımın karşılandığını hissediyorum. (Statement 8 in initial questionnaire)					
4) Kendimi kasten incitiyorum gibi hissediyorum. (Statement 11 in initial questionnaire)					
5) Kendimi öldürmeye çalışıyor gibi hissediyorum. (Statement 12 in initial questionnaire)					
6) Arkadaşlıklarımı sürdürebilirim. (Statement 18 in initial questionnaire)					
7) Başkaları tarafından kabul edilmiş hissediyorum. (Statement 19 in initial questionnaire)					
8) Kız ve erkek arkadaşlarımla mutlu hissediyorum. (Statement 20 in initial questionnaire)					
9) Kendime güveniyorum. (Statement 22 in initial questionnaire)					
10) İstediğim şeyi başardığımı hissediyorum. (Statement 23 in initial questionnaire)					
11) Hayatın değerli olduğunu hissediyorum. (Statement 24 in initial questionnaire)					
12) Kim olduğumu kabul ettiğimi hissediyorum. (Statement 25 in initial questionnaire)					

Malthus ve Marx'da Nüfus, İstihdam ve Suç: 2011 Sonrası Türkiye'ye Gelen Göçmenlerin Ekonomik Etkileri

*Malthus and Marx on Population, Employment and
Crime: The Economic Consequences of Immigrants
to Turkey after 2011*

ISSN: 2564-7504
JCS, Volume (5)2
<https://dergipark.org.tr/jcsci>

Ahmet Arif EREN
Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi, Niğde, Türkiye
ahmetarif74@gmail.com
ORCID: 0000-0001-6352-7983

Özet

Amaç: Bu çalışmada 2011 sonrasında Türkiye'ye gelen göçmenlerin emek piyasasına etkisi incelenmiştir. Emek piyasası ve dolayısıyla ücretlere etki eden durumların, toplumsal barışı bozma potansiyeline engel olmak amaçlanmıştır.

Yöntem: İstatistiksel bir analiz ile Türkiye'de ve göçmenlerin ağırlıklı olduğu bölgelerde, nüfus, suç ve ücret değişimleri analiz edilmiştir.

Bulgular: Göçmenlerin yoğun olduğu bölgelerde suç vakalarının arttığı bulunmuştur. İşsizliğin ve yedek ordunun arttığı hesaplanmıştır. Reel ücretlerin ise azaldığı hesaplanmıştır.

Sonuç ve Katkılar: Gerek Marx'ın gerekse Malthus'un kuramları büyük ölçüde geçerlidir. Günümüzü anlamada kullanılabilir. Göç alımının durdurulması ve evrensel bir temel gelir ile gelir dağılımındaki bozulmanın engellenmesi ile sorunları hafifletmek mümkündür.

Sınırlılıklar: İl bazında analiz çalışmadaki pek çok değişken için bulunamamıştır. Bölgesel veriler ise il açısından aydınlatıcı olmadığı için kullanılamamıştır.

Anahtar Kelimeler: Malthus, Nüfus teorisi, Marx, Yedek işgücü ordusu, İşsizlik, Reel ücret

Jel Kodu: J11, J21, J30

Abstract

Purpose: In this study the effect of immigrants on the labour market who came to Turkey after 2011 was examined. It is aimed to prevent the potential of situations affecting wages to disrupt social peace.

Methodology: With a statistical analysis, population, crime and wage changes in Turkey and in regions where immigrants are predominant were analyzed.

Findings: It is found that crime cases have increased in regions where immigrants are concentrated. It is calculated that unemployment and reserve army have increased and real wages have decreased.

Implications: The theories of both Marx and malthus are largely valid. It can be used to understand the present. It is possible to alleviate the problems by stopping immigration and preventing the deterioration in income distribution with a universal basic income.

Limitations: Province-based analysis could not be found for many variables in the study. Regional data, on the other hand, could not be used because they are not illuminating for the province.

Keywords: Malthus. Population theory, Marx, Reserve Army of Labour, Unemployment, Real Wages

Jel Codes: J11, J21, J30

1. Giriş

Ekonomilerin en önemli amacı refahı arttırmaktır. Daha iyi yaşam şartları sunmak, hane halklarının yaşam düzeylerini geliştirmek ve iyileştirmek temel amaçtır. Bunu gerçekleştirmenin yolu da istikrarlı bir şekilde büyümekten geçmektedir. Ekonomik büyümenin doğal sonucunun refah artışı ve istihdam artışı şeklinde karşımıza çıkması beklenmektedir. İktisadi büyümeyi ülkenin üretim imkanlarının artması olarak değerlendirdiğimiz zaman devreye giren önemli bir değişken de nüfus olmaktadır.

Nüfus artışı bir taraftan ekonomilerin üretim imkanlarını artırırken diğer taraftan daraltmaktadır. Nüfusun etkisi biraz daha karmaşıktır. Dışsal bir değişken mi yoksa içsel bir değişken mi olduğu bile tartışmalıdır. Nüfusun özellikle istihdam ve ücretler üzerinde önemli bir etkisi vardır ve bu etki ilk kez Malthus tarafından ortaya konulmuştur. Ricardo'da azalan verimler yasasını formüle ederken bu kuramdan yararlanmış ve ücret ve nüfus etkisini ortaya koymuştur. Marx ise Ricardo'nun kullandığı Malthusyen nüfus teorisini reddetmiş ve onu yedek işsiz ordusu adını verdiği oransal olarak fazla nüfus kuramı ile ikame etmiştir.

Klasik politik ekonomi geleneğinde Ricardo ve sonrasında özellikle ücret ve işsizlik meselesi önemli bir yer edinmiştir. Makinelerin yarattığı işsizlik Ricardo tarafından kitabının her ne kadar ilk baskısında yer almasa da daha sonraki baskılarda makineler üzerine başlıklı bir bölüm kitaba eklemiş ve makinelerin işsizlik yaratabildiğini değerlendirmiştir. Ancak işsizliğe sebep olan tek şey makineler değildir. Nüfus bu konuda oldukça önemlidir. Ekonominin büyüme hızından daha hızlı bir nüfus artışı ister

istememez işsizlik, açlık ve benzer sorunlar ortaya çıkartır. Malthus'un 200 yıl önce söylediklerinin bir kısmı günümüz açısından da oldukça anlamlı.

Ekonominin nüfus artışını emme yeteneği olmadığı durumda bunun yaratacağı ekonomik sorunlarla baş etmek oldukça zor olacaktır. Nüfus artışının ekonomi üzerindeki etkisi sadece istihdam ve ücretler üzerinde etkisi ile sınırlı değildir. Ekonomik yapı karmaşık bir bütünleşmeye sahiptir bu anlamda gerek dışsal gerekse içsel değişkenlerin birbirleriyle çeşitli şekillerde bağlantıları, birbirleri üzerine etkileri bulunmaktadır. Bu anlamda nüfus değişimlerinin istihdam ve ücretler üzerinde etkisi olduğu gibi, toplam talep, enflasyon gibi değişkenler üzerinde de etkisi olmaktadır. Enflasyonun ise neredeyse tüm makroekonomik değişkenler üzerinde etkisi olduğu düşünüldüğünde basit bir nüfus değişiminin ekonomi üzerinde çok katmanlı ve çok yönlü etkisi olacağı anlaşılabilir. Dolayısıyla nüfus ekonomik değişkenler açısından oldukça önemlidir.

Bu çalışmada nüfus değişiminin kısa ve uzun dönemli ekonomik etkileri Türkiye örneği üzerinden istatistiksel bir yaklaşımla değerlendirilecektir. Çalışmada iki temel kuramdan hareket edilecektir. Bunlardan birincisi Malthus'un nüfus teorisidir. İkinci ise Marx'ın yedek işsiz ordusu ya da oransal olarak fazla nüfus kuramlarıdır. Bu nedenle öncelikle bu iki kuram kısaca ele alınacak ve takip eden bölümlerde ise Türkiye özelinde nüfus hareketleri incelenecek ve Marx ve Malthus'un kuramlarının Türkiye üzerinden değerlendirilmesi yapılacaktır.

2. Malthusyen ve Marxist Ekonomide Nüfus ve İstihdam

Marx esasında Malthusyen yaklaşımı eleştirir. Malthus'un kuramının eksik ve hatalı olduğu iddiasındadır. Malthus'u dar görüşlü bulmaktadır. Yedek ordu konusunu ele alırken Marx (2015:613) "Malthus bile, nüfus fazlasını, kendi dar görüşlülüğüne uygun olarak işçi nüfusundaki görece fazlalıkla değil, bu nüfustaki mutlak aşırı artışla açıklamakla beraber modern sanayi için bir zorunluluk olarak görür".

Marx Malthus'un nüfus teoreminin dar ve hatalı bir yaklaşım olarak ele alırken onun yerine koyduğu oransal olarak fazla nüfus ile, kapitalist birikim için gerekli bir hususu açığa çıkarttığı iddiasındadır. Yedek ordu Marx'ın analizinde kapitalist birikim in ve zenginleşmenin kaldırıcı rolündedir. Marx'ın yaklaşımı Malthus'dan oldukça farklıdır ancak istihdam açısından benzer sonuçlar ortaya koymaktadır. Dolayısıyla Malthus'dan başlayarak Marx'ı incelemek iki görüş arasındaki benzerlik ve farklılıkları açığa çıkartacaktır.

2.1. Malthusyen Nüfus Teorisi

Malthus'un nüfus teorisi, dünyanın nimetleri ile onu tüketecek insan sayısı arasındaki ilişkiye dayalı olarak ortaya atılan ilk kuramdır. Malthus'a göre gıda maddeleri aritmetik hızla çoğalmaktadır. Rakamlara döküldüğünde Malthus'a göre gıda maddelerinin artış hızı (1,2,3,4...) şeklinde gerçekleşecektir. Buna karşın insanoğlu geometrik hızla, (1,2,4,8,16) şeklinde üremektedir. Malthus bu iki artış hızından hareketle adeta bir distopya; insanları bekleyen kötümser bir sonuca ulaşır. Bu sonuca ulaşmasında doğuştan gelen bir özelliğine de vurgu yapılmaktadır. Fishlow (1958:48) "Malthus[un]...doğuştan kötümser bir doğuya" sahip olduğunu belirtir. Gıda maddelerinin artış hızı insanların çoğalma hızından daha yavaş olduğu durumda (ki Malthus'a göre öyledir) gıda maddeleri insanları beslemeye yetmeyecektir. Dolayısıyla

Malthus'a göre nüfus artışının yaratacağı en önemli sonuç; açlık, kıtlık ve bunu takip edecek yolsuzluk, hırsızlık, gasp gibi suçlardaki artış olacaktır.

Malthus bu distopyanın gerçekleşmemesi için, kimin evlilik ve çocuk yapacağına devlet tarafından karar verilmesi gereken bir durum olduğu ve yoksulların çocuk yapmalarının engellenmesi gerektiği düşüncesindedir. Spengler (1945:87) Malthus'a göre "evliliğin nasıl teşvik edildiğini" ele alır. Dahası, yaşadığı dönemde hüküm süren yoksul yasalarının da kaldırılması gerektiğini düşünür. Çünkü yoksul yasaları, devletin kendi geçimini sağlayamayan yoksullara yönelik, onlara gelir ve gıda yardımı şeklinde teşekkür eden yasalardır. Bu yasalar Malthus'a göre olumsuz sonuç doğurmaktadır. Malthus, yoksulların bu yasa ile karınlarını doyurduklarını ve karnı tok olan yoksulun ilk dürtüsünün de çocuk yapmak olduğu düşüncesindedir. Dolayısıyla bu yasalar yoksulların üremesine ve nüfusun artmasına sebep olmaktadır.

Politik kuramcı Ricardo da Malthus'un nüfus yasasından hareket eder. Bu noktada küçük bir parantez yararlı olabilir. Ricardo politik ve ekonomik bir teorisyen olarak Malthus'dan daha başarılıdır. Wright (1952:566)'da her ne kadar Ricardo Malthustan teorisyen olarak üstün olsa da "...tutarsızlıklardan tamamen bağımsık olmadığı"nın altını çizmiştir. Ricardo'nun bölüşüm teorisinde Malthus'un nüfus teoremi temel öneme sahiptir. Ricardo bölüşüm analizinde azalan verimler kanununu buradan hareketle sunar. Kapitalist gelişme sürecinde Ricardo'ya göre zenginlik artmaktadır. Artan zenginlik ve refah Malthus'un kuramından hareketle nüfus artışına sebep olacaktır. Nüfusun artması mevcut kaynaklarla yapılan üretimin yetersiz olmasına ve daha düşük verimlilikteki toprakların ekime açılmasını gerektirecektir. Dolayısıyla artık nüfus artışı sonrasında daha düşük verimler söz konusu olacaktır. Bu süreç bu şekilde devam edecektir. Azalan verimler neticesinde ekonominin durgunluğa ulaşacağı bir kıyamet noktasına gelinir. Ricardocu analiz rant oransal olarak sürekli artmaktadır. Çünkü iktisadi gelişme sürecinde Malthus'un nüfus kuramı gereği nüfus artmaktadır. Nüfus artışı rantın payının artmasına sebep olmaktadır. Ücretler de Ricardo'ya göre tahıl ticaretinin önündeki engeller nedeniyle sürekli artmaktadır. Parlamentonun çıkarttığı tahıl yasaları (Corn Laws) tahıl ithalatını engellemekte ve bu durum da tahıl fiyatları yükselmektedir¹. Tahıl fiyatları geçimlik ücreti belirlediği için, tahıl fiyatlarının artması geçimlik ücret düzeyinin oransal olarak artmasına sebep olmaktadır. Son tahlilde Ricardocu analizde gerek ücret gerekse rant karın aleyhine oransal olarak artmaktadır. Kar oranları üzerindeki bu baskı sistemi krize götürecektir.

2.2. Marx'ın Yedek İşçi Ordusu

Marx'ın ulaştığı sonuç Ricardo'nun yaklaşımı ve sonucundan çok da uzakta değildir. Ancak konuyu ele alışında Ricardo açısından temel mihenk taşı Malthus'un Nüfus teorisi iken Marx için durum çok daha farklıdır. "Marx..., Malthus'un aşırı nüfus sorununu...doğrudan reddeder...". (Plotnick, 1964:10) Söz konusu farkı görmek için Marx'dan uzunca bir alıntı yararlı olur:

"Sermayenin hareketini nüfus miktarının mutlak hareketine bağımlı kılacak bir yasa gerçekten güzel bir yasa olurdu. Ne var ki bu *iktisatçıların dogmasıdır*². Buna göre

¹ Tahıl yasaları konusunda Malthus ve Ricardo aynı düşüncede değildir. Tahıl yasaları aralarında ciddi bir tartışma konusudur. Bu konuda Dorfman (1989:157-159) Ricardo ve Malthus'un tartışmalarının ana hatlarını başarılı bir şekilde değerlendirmiştir.

² Vurgu orijinalinde yoktur

sermaye birikimi sonucunda ücretler yükselir. Yükselen ücretler nüfusun...çoğalmasına yol açar[r]... ve bu çoğalma yeniden dolup taşmasına [sebeup olur]...Bu durumda ücretler düşer. Ücretlerin düşmesi sonucunda işçi nüfusu...azalır...Yeniden emek, emek arzının emek talebinden daha düşük olacağı, ücretlerin yükselmeye başlayacağı bir durum ortaya çıkar." (Marx,2015:616).

Üst alıntıda vurgulanan bölüme bakıldığında Marx'ın dogmatik olarak gördüğü düşünürler/iktisatçılar Ricardo ve Malthus'tur. Onların ücret artışı nüfus artışı yaratır ve artan nüfus emek arzını artırır ve ücretler yeniden düşer şeklinde formüle ettikleri yasaya itiraz eder.

Aslında Marx bu noktada yedek işçi ordusu kavramı ile süreci açıklar. Sermaye birikimine dayanan kapitalist sistemde, biriken sermayenin ücretleri arttırma yönünde bir baskı yaratacağının farkındadır Marx. Ancak bu ücret artışları birikimi durduracak, sistemi krize taşıyacak bir düzeyde olmaz çünkü ona göre yedek işçi ordusunun varlığı ücretlerin yukarı tırmanma eğilimini baskılayacak, engelleyecek bir aygıttır.

"Yedek sanayi ordusu" der Marx (2015:617) "faal sanayi ordusu üzerinde durgunluk...dönemlerinde bir baskı unsuru olur, aşırı üretim dönemleri sırasında faal sanayi ordusunun taleplerini dizginler."

Marx'ın analizinde yedek işçi ordusu adeta bir takozdur. "İşçi ücretlerinin genel hareketleri...yedek sanayi ordusunda gerçekleşen genişleme ve daralmalar tarafından düzenlenir". (2015:615)

Yedek ordu demokles'in kılıcı gibi sanayide istihdam edilen işçilerin üzerinde sallanmaktadır. Yedek ordu sanayideki istihdamın ters iz düşümü gibidir. Yedek ordu ne kadar büyürse sanayideki istihdam o kadar azalır. Yedek ordu ne kadar küçülürse sanayi istihdam ı o kadar artar. Piyasaya yeni gelen işçiler ya sanayide iş bulurlar ya da yedek ordunun bir neferi olurlar. Yedek ordunun neferleri iktisadi gelişme sürecinde iş bulup sanayi istihdamına dahil olabilirler. Keza çalışanlar ise daralma dönemlerinde yedek orduya düşebilirler.

Gelişme döneminde yedek ordu daralarak ücretlerin artma eğilimine bir baskı oluştururken daralma ve kriz dönemlerinde ise yedek ordu genişleyerek ücretlerin düşmesine engel olan içsel bir faktör olarak Marx tarafından kurgulanmıştır. Marx, nüfus gibi dışsal bir faktör değil, yedek ordu gibi içsel bir faktör kullanmıştır. Sweezy (2007:96) altını çizdiği üzere " ...Marx'ın teorisinde, sanayi istihdamı ve Yedek Ordu üretim sistemine dahildir". Yani içsel bir değişkendir.

3. Yöntem

Araştırma Malthus ve Marx'ın teorilerinin Türkiye özelinde bir değerlendirmesi şeklinde olacaktır. Bu minvalde Türkiye'de istihdam, işgücü ve nüfus hareketleri incelenecek ve karşılaştırmalı istatistiksel bir görüntü sunulacaktır. Söz konusu görüntünün Malthus-Ricardo teorisi ile Marx'ın teorisi arasındaki uyumluluk incelenecektir.

4. Analiz ve Bulgular

2011 yılının mart ayında Esad'ın uyguladığı politikalara karşı Suriye'de iç savaşta dönüşen bir ayaklanma başlamıştır. Başlangıcından 10 yıl gibi uzun bir süre geçmiş olmuş rağmen, sorunlar devam etmektedir. Birleşmiş milletler verilerine Suriye, dünyada zorla yer değiştirmek zorunda kalan en büyük nüfusa sahiptir. Bu hesaplamada Filistinlilerin dışarıda bırakıldığını da belirtmek gerekir. Söz konusu verilere göre 6,8 milyon

kişi Suriye'den göç etmek zorunda kalmıştır. UNHCR (2021). UNHCR verilerine göre 4 milyon Suriyeli Türkiye'ye yerleşmiştir. Dünyada ise şu anda 82,4 milyon insan zorla yerlerinden edilmiştir.

Göç gibi büyük kapsamlı gelişmelerin demografik sonuçlarının işgücü piyasası üzerinde etkisi Malthus ve Marx'ın kuramlarından hareketle değerlendirilebilir. Göç emeğinin Marx'a göre nüfusu arttıran ve yedek orduyu genişleten bir araç olarak görmek mümkün. Meyers (2000:1248) "kapitalistler göçmen emeğini yedek sanayi ordusu olarak kullan"dıklarının altını çizer. Göçmenler ile yaşanan nüfus artışının Malthus ve Ricardo'dan hareketle rantı arttıracığı ve karı azaltacağı söylenebilir. Nüfus artışının ücretleri de düşürmesi beklenmektedir ancak ücret düşüşü de kendi kendine bir kontrol mekanizması yaratacak ve nüfus artış hızı yavaşlayacaktır. Bu söylenenleri basit bir tablo ile, toplam doğum sayısındaki değişim ile göstermek mümkündür.

Tablo 1. Toplam Doğum Sayısındaki Yüzde Değişme (2010-2020)

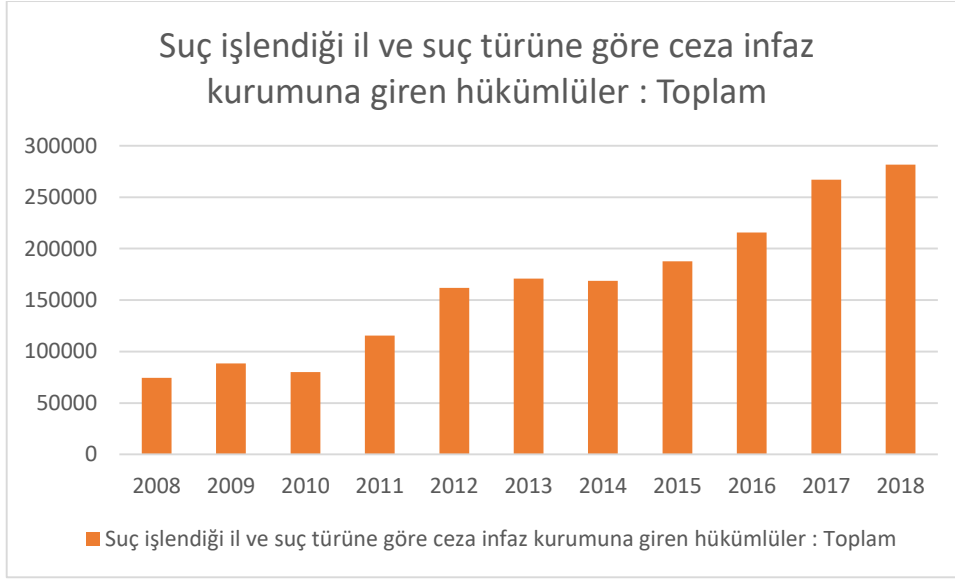
Yıllar	Doğum Sayısındaki Önceki Yıla Göre Yüzde Değişim
2010	-0,44
2011	-0,66
2012	3,33
2013	0,22
2014	4,12
2015	-1,04
2016	-1,61
2017	-1,3
2018	-3,4
2019	-5,37
2020	-6,2

*TÜİK verilerinden türetilmiştir.

2012-2014 yılları arasında başlayan göç ve nüfus baskısı 2014 sonrası doğum oranlarında başlayan azalma ile adeta kontrol altında tutulmaya çalışılmıştır. Bu anlamda Malthus'un kuramı geçerli kabul edilebilir. *Görünmez bir el* 2015 sonrasında doğum oranlarının azalması ile nüfus üzerindeki artma baskısını hafifletmiştir. Kısa vadede olmasa bile doğum oranındaki bu azalma 2033 ve sonrasında işgücü piyasasında ücretler üzerinde etki edebilir. Malthus'un nüfus kuramının işgücü piyasasına yansımada bir gecikme olması kaçınılmazdır. Kuramın önemli zaaflarından birisi bu noktada karşımıza çıkmaktadır. Daha da önemlisi kuramın test edilmesi de çok kolay değildir. "Malthus ve Ricardo'nun doktrinleri ispatlanmaya çok elverişli değildir." (Patten, 1989:12)

Diğer bir husus ise Malthus'un yoksul yasalarına ilişkin tutumunda karşımıza çıkar. Malthus yoksul yasalarının kaldırılmasını savunurken, yoksul yasalarını savunanların temel yaklaşımı, bu yasaların varlığının toplumdaki suç ve anarşiyi ortadan kaldırdığıdır. Yoksul sayısındaki artış, onların kilise tarafından yoksul yasaları çerçevesinde korunmadığı durumda toplumda anarşi ve düzensizlik artacaktır. Örneğin Türkiye'de son on yılda yaşanan göçmen sorunu bu perspektifle değerlendirilebilir. Gerçekten de yoksul yasalarının kaldırılması ile toplumdaki yoksul sayısının artmasının adalet konusunda sorunlar çıkartacağı ve toplumsal düzeni bozacağına ilişkin yaklaşım aşağıdaki Şekil 1'in istatistiki sonucu ile doğrulanmaktadır.

Şekil 1. Suç Türüne Göre Ceza İnfaz Kurumuna Giren Hükümlülüler

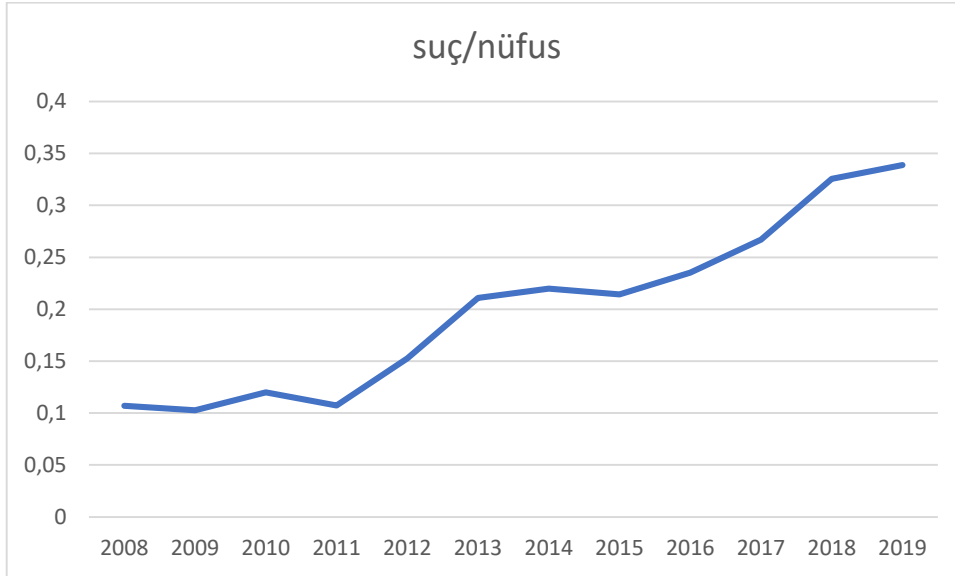


*TUİK verilerinden türetilmiştir

2011 yılından itibaren ceza infaz kurumuna giren hükümlü sayısında ciddi bir artış olduğu görülmektedir. 2011'e kadar yüzbinin altında olan hükümlü sayısı göçlerin başladığı 2011'den sonra hızla yükselmiş ve 9 yıllık bir dönemde yaklaşık olarak 4 kat artış göstermiştir.

Nüfus artışının etkisini giderecek şekilde nüfusa oranla suçu şekil olarak aşağıdaki grafikte görmemiz mümkündür.

Şekil 2. Suç Türüne Göre Ceza İnfaz Kurumuna Giren Hükümlülülerin Nüfusa Oranı



*TUİK verilerinden türetilmiştir

Suçtaki artış trendi, 2011'de Suriyeli'lerin göç hareketine denk düşmüştür. Aslında göçün ilk etkisi 2012'de gözlenmiştir. 2012 öncesinde Türkiye'de suç işleyerek ceza infaz kurumlarına girenlerin sayısı genelde önceki yıllara oranlandığında eksi değerler

almaktaydı. Yani biz azalma söz konusu idi. Ancak 2012'de söz konusu değer önceki yıla yüzde 44'lük bir artış göstermiştir. İl bazında baktığımızda ise çarpıcı bir görüntü çıkmaktadır. Basit bir tablo ile durumu göstermek mümkün. Gerçekten de bu konuda yazılan en eski makalelerden birinde Bennet (1908:119), suçların yüzde 31,87'sinin ülke dışında doğmuş olanlarca yani göçmenlerde işlendiğini belirtmiştir. Bennet'in yaklaşımını aşağıdaki tablo ile desteklemek mümkündür.

Tablo 2. Türkiye ve Seçilmiş İllerde Ceza İnfaz Kurumuna Giren Hükümlülerin Sayısındaki Önceki Yıla Göre Oransal Değişme (2008-2013)

	Türkiye	Kilis	Hatay	Urfa	Ankara
2008	-39,9	-21,29	-6	-65,83	-28,63
2009	-2,8	11,76	-33,39	-12,39	-21,51
2010	18,9	38,9	8,75	43,4	14,74
2011	-9,4	-27,3	7,27	1,5	-17,3
2012	44,2	116,66	96,19	85,42	43,55
2013	40,01	51,92	62,07	73,44	39,34

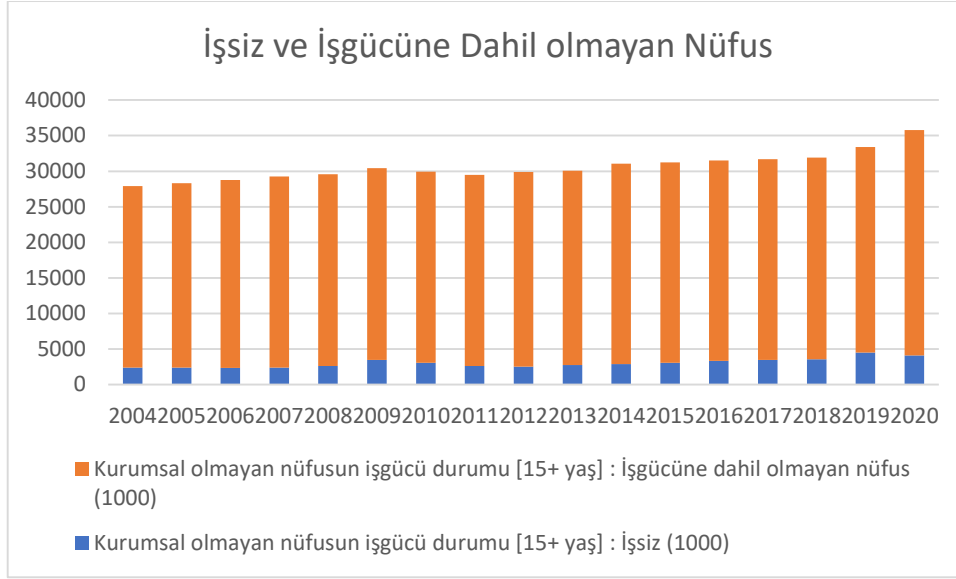
*TUİK verilerinden türetilmiştir

2 numaralı tablo bize önemli bir görüntü sunmaktadır. Türkiye ve Ankara Suriyeli göçmenlerin ortalama dağılımını gösteren yerler olarak seçilmiştir. Buna karşın Kilis Hatay ve Urfa nüfusa oranla en fazla Suriyeli barındıran illerdir. Yukarıdaki tablo bize 2012 yılında göçler sonucu yaşanan suç patlamasını göstermektedir. 2012 yılında Türkiye ve Ankara oranları suçlarda yüzde 44 artış olduğunu göstermektedir. Aynı dönemde Suriyelilerin yoğun olduğu Kilis, Hatay ve Urfa'da artış oranları sırasıyla Yüzde 116, yüzde 96 ve yüzde 85'dir. Bu bulgular Bianchi, M., Buonanno, P. And Pinotti, P. (2012) bulguları ile kısmen uyumludur. İtalya üzerine yaptıkları çalışmada çeşitli suç türlerinde göç ile ilişki bulmamış olsa da soygun gibi suçlarla ilişki bulmuşlardır. Ousey ve Kubrin (2009) göç ve suç ilişkisinde dışarda doğanların içeride doğanlara oranla daha fazla suç eğiliminde olmadıkları iddiasındadır. Ancak bu noktada göçmen nüfusundaki artışın suç oranını arttırdığı iddiası doğrudan göçmen nüfusun daha fazla suç işlediğini ima etmemektedir. Göçmen nüfustaki artış, gelir dağılımındaki bozulmalara, işsizliğe ve toplumsal huzursuzluğa yol açarak, yurt içinde doğmuş göçmen olmayan halk arasında da suç sayısının artmasına sebep olabilir. Gerçekten de Zhang (2018) göçmenlerin özellikle de Meksika'dan, Amerika Birleşik Devletlere göç edenlerin yoğun olduğu bölgelerde suçlarda artış olduğuna dair hesaplamaları önemlidir. Daha da önemlisi Zhang (2018:23) "her türlü göçün suçu arttırdığı" sonucuna ulaşmış olmasıdır. Tablo 2'deki sonuçlar da Zhang'ın sonuçlarını destekler niteliktedir.

Tablo 2'de yer alan istatistikî bilgiler bir anlamda Malthus'un karşı çıktığı yoksul yasalarının ne kadar gerekli ve elzem olduğunu göstermektedir. Gerçekten de yoksulluğu arttıran durumlar toplumsal düzeni bozacak suçların artması anlamına gelmektedir.

Marx'ın Malthus'un yaklaşımını en baştan reddettiğini yukarıda ele almıştık. Marx'ın yedek ordusunu, kurumsal olmayan nüfustan işgücüne dahil olmayan nüfusa ek olarak işsizlerin eklenmesi ile hesaplamak mümkün.

Şekil 3. Kurumsal olmayan nüfusun işgücü Durumu: İşsiz + İşgücüne Dahil Olmayanlar



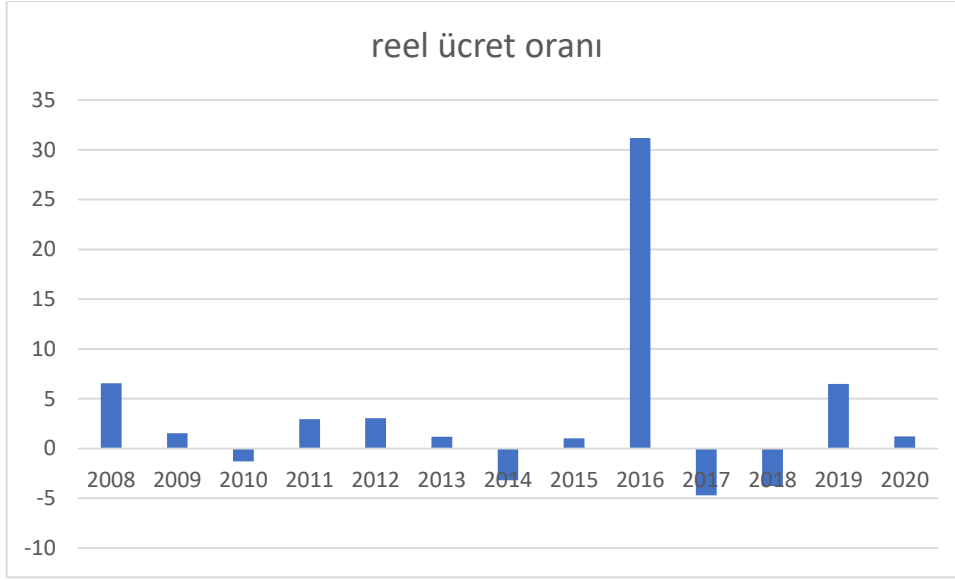
*TUİK verilerinden türetilmiştir

Şekil 3'de bulunan işsiz ve işgücüne dahil olmayan nüfusun toplamı; Marx'ın oransal olarak fazla nüfus olarak tabir ettiği yedek orduya karşılık kullanılabilir. Söz konusu rakam yıllar itibariyle (2004-11 arası) nüfus artışına kısmen koşut olarak çok da değişmeden kalmıştır. Ancak 2011'den sonra rakamın hızla yükseldiğini takip etmek mümkün. Örneğin yedek ordu; 2012'de önceki yıla göre yüzde 1,5 düzeyinde bir artış söz konusudur. 2012 öncesi 7 yılın artış ortalamasının yüzde 0,79 olduğunun altını çizdiğimizde söz konusu artışın büyüklüğü daha anlaşılır olmaktadır. Önceki yıllardaki artışa oranla iki katlık bir artış söz konusudur. 2014'de yine iki katlanmış ve yüzde 3,22'lik artış olmuştur. Son yıllarda ise 2019 ve 2020 yıllarında ise bu artış oranı daha da yükselmiş ve sırasıyla yüzde 4,6 ve 7,12 oranları şeklinde gerçekleşmiştir.

Sadece işgücüne dahil olmayan nüfusa odaklandığımızda ise 2020'de bu oranin yıllık artışının yüzde 10'lara yaklaştığını görmek mümkündür. 2019 yılında işgücüne dahil olmayan nüfus 28,920.000 iken 2020 yılında ise 2,786.000 gibi bir artış göstererek (yaklaşık 3 milyon kişi iş aramaktan vazgeçti şeklinde yorumlanabilir) 31,706.000'e ulaşmıştır. Suriye göçmenleri bir şekilde emek piyasası tarafından absorbe edilebilmişti ancak bunlara Irak ve Afgan göçmenlerinin de eklenmesi ile işgücü piyasası hareketlilik yeterli istihdam olanakları yaratamamaktadır.

Bu durumun önemli etkilerinden birini reel ücretlerde görmek mümkün. Reel ücret oranı TUİK verilerinden türetilmiştir. Asgari ücretler kullanıldığı için net asgari ücretteki değişim oranının reelini elde etmek için genel TÜFE'deki 12 aylık değişim oranları yerine gıda ve alkolsüz içeceklere ilişkin TÜFE'deki değişim oranları kullanılmıştır. Dolayısıyla önce Asgari ücretteki değişim oranları hesaplanmış ardından gıda enflasyonundaki yıllık değişime göre asgari ücretteki reel değişim aşağıdaki şekilde grafiğe dönüştürülmüştür.

Şekil 4. Reel Ücret Oranı



*TUİK verilerinden türetilmiştir

2011'de Suriye'den başlayan ve yakın zamanlarda Afgan ve Irak'lıların yoğun olarak göç etmesi ile giderek büyüyen göçmen sorununun ücretlere yansımaları yukarıdaki şekil 4'den takip etmek mümkün gözükmemektedir. Marx'ın ifade ettiği yedek ordunun artmakta olduğunu Şekil 3'de gösterilmişti. Bu işsiz ordusunun varlığı ücretlerin artırılması yönündeki enflasyonist baskıların göz ardı edilmesini mümkün kılmaktadır. Gerçekten de esasında asgari ücretlere eski dönemlere göre büyük iyileştirmeler yapan bir görünümde olan hükümetin, özellikle 2012 sonrasında belirlediği asgari ücrette reel anlamda büyük kayıplar olduğu grafikte görülmektedir. Burada 2016 ve 2019 yıllarında ise tam tersi bir durum söz konusudur. Bunun temel nedeninin ekonomik değil siyasi olduğunun altını çizmek mümkündür. 2015 Haziran seçimleri hükümet açısından arzu edilmeyen sonuçlar doğurduğu için düşük gelirle çalışan asgari ücretliler takip eden yılda büyük bir artışla karşılaşmışlardır. 2019 ise belediye seçimlerinde özellikle büyük kentlerde kaybedeceğini düşünen hükümet asgari ücretleri bu sefer baştan yüksek tutarak, popülist bir politika izlemiştir. 2013 sonrası 8 yıllık dönemde iki seçim döneminde popülist uygulamalar kenara bırakılırsa reel ücretlerin aslında düşmekte olduğu görülecektir. Özellikle 2014, 2017 ve 2018 yılında reel ücret artışları negatiftir. Bunun altında yatan temel etmen olarak yedek ordunun büyümesi olduğu sonucu çıkmaktadır. Marx'ın yedek ordu analizi bu noktada geçerli gözükmemektedir

5. Sonuç ve Öneriler

Malthus'un nüfus teorisi ve itiraz ettiği yoksul yasaları ve Marx'ın yedek ordu analizi çerçevesinde Türkiye'nin 2008 sonrası dönemdeki işsizlik, suç ve ücret verilerinden hareket edildiğinde şu sonuçlara ulaşmak mümkün gözükmemektedir.

Malthus ve Ricardo nüfus artışının ekonominin gelişme hızından daha fazla olduğu durumu; yaşam şartlarının bozulacağı, açlığın ortaya çıkacağı ve rantın artacağı ve ücret azalmalarının olacağı ve bunun da nüfusu yeniden azaltacağı ve böylece kendi kendine dengeye gelen bir süreç olarak değerlendirmişlerdir.

Söylediklerinin bir kısmını gerek gözlemler gerekse istatistikler ile doğrulamak mümkün gözükmemektedir. Gerçekten de 2011-12 sonrası için suç oranında artış olduğu, ücretlerin azaldığı ve doğum oranında azalma olduğu söylenebilir. Konut arzındaki müthiş artışa rağmen, konut fiyatlarının ve rantların yukarı doğru hızla hareket etmesi de Malthus-Ricardo analizini doğrular gözükmemektedir. Ancak nüfus hareketlerinin emek piyasasına yansımaları zaman alacağı için gerçekten de teoremlerini test etmek oldukça güçtür.

Marx'ın yedek işçi ordusu ise daha ampirik ve test edilebilir imkân sağlamaktadır. Kapitalist birikim sürecinde Marx'a göre yedek ordunun artması eşyanın tabiatı gereken bir zorunluluktur. Ekonominin kriz ve genişleme dönemlerinde yedek ordu daralarak ve genişleyerek ücretler üzerinde bir baskı unsuru oluşturur. Özellikle yedek ordunun büyüklüğünün artması ücretlerin azalmasına yol açacaktır. 2012 sonrası dönemde Türkiye'de yedek ordu büyürken reel ücretlerin de azaldığı gösterilmiştir. Dolayısıyla Marx'ın yedek ordu yaklaşımının Türkiye özelinde geçerli olduğunu söylemek mümkün gözükmemektedir.

Yedek ordunun büyümesini göç olgusuna bağlayarak ele alındığında bir takım çözüm önlemleri ve politikalar da ister istemez göç ve göçmene ilişkin önerilmek zorundadır. Bu noktada akla gelecek ilk politika, göçmenlerin anavatanlarına geri gönderilmesi fikridir. Böyle bir politika ekonomik olarak yedek ordunun küçülmesi ve reel ücretlerin artması sonucunu doğuracaktır. Ancak bu politikanın toplumsal ve göçmenler üzerindeki etkisini de göz önüne almak gerekir. Dolayısıyla bu kadar radikal olmayan önlemler daha sağlıklı olacaktır.

Yeni göçlerin önüne geçilmesi seçeneklerden biridir. Diğer göçmenlerin çocuk yapmasına ilişkin koruyucu sınırlayıcı önlemler alınabilir. Bu arada bir eğitim reformunun da şart olduğunu belirtmek yararlı olur. İş imkanlarının artırılması ve evrensel bir temel gelirin sağlanması da önemli bir kazanım olabilir. Böylece suç oranındaki artışı azaltmak mümkün olacaktır.

En temelde ise bir tüketim ekonomisi olma özelliğinden çıkıp, üretim ve istihdam odaklı bir ekonomik yapı için uğraş vermek gerekir. Üretim ve istihdam, bir yandan işsizliği azaltırken diğer yandan gelir dağılımındaki bozukluğu da giderecektir.

Kaynakça

- Bennet, W. S. (1909). Immigrants and Crime, *The Annals of American Academy of Political and Social Science*, 34 (1), 117-124
- Bianchi, M., Buonanno, P. And Pinotti, P. (2012), Do Immigrants Cause Crime, *Journal of the European Economic Association*, 10 (6), 1318-1347
- Dorfman, R. (1989). Thomas Robert Malthus and David Ricardo, *The Journal of Economic Perspectives*, 3 (3), 153-164.
- Fishlow, A. (1958). T. R. Malthus and the English Poor Laws, *Social Science*, 33 (1), 45-51
- Marx, K. (2015). *Kapital I. Cilt*, (çev. M. Selik), İstanbul: Yordam Kitap.
- Meyers, E. (2000). Theories of International Immigration Policy – A Comparative Analysis, *The International Migration Review*, 34 (4), 1245-1282.
- UNHCR (2021). <https://www.unhcr.org/flagship-reports/globaltrends/> (erişim 8.5.2021)

- Ousey, G. C. and Kubrin, C. E. (2009), Exploring the Connection between Immigration and Violent Crime Rates in U.S. Cities, 1980-2000, *Social Problems*, 56 (3), 447-473
- Patten, S. N. (1989). Malthus and Ricardo, *Publications of the American Economic Association*, 4 (5), 9-34
- Plotnick, A. R. (1964). Malthus, Marx and Mao, *Challenge*, 12 (9), 9-12
- Spengler, J. (1945). Malthus's Total Population Theory A Restatement and Reappraisal, *The Canadian Journal of Economics and Political Science*, 11(1), 83-110.
- Sweezy, P. (2007). Kapitalist Gelişme Teorisi, (Çev. G. Akalın), İstanbul: Kalkedon.
- TUİK, (2021) <https://biruni.tuik.gov.tr/bolgeselistatistik/anaSayfa.do> (erişim 18.4.2021)
- Wright, D. M. (1952). Ricardo, Malthus and the Moderns, *Southern Economic Journal*, 564-570
- Zhang, M. (2018). Does Immigration Cause Crime? Evidence from the United States. The Johns Hopkins University Thesis of Master of Science in Government Analytics.<https://jscholarship.library.jhu.edu/bitstream/handle/1774.2/59893/Zhang,%20Mengyi.pdf?sequence=1>, 13.07.2021.

Extensive Summary

Malthus and Marx on Population, Employment and Crime: The Economic Consequences of Immigrants to Turkey after 2011

Introduction

Population growth on the one hand increases the production possibilities of the economies, on the other hand, it narrows it. The impact of population is a little more complex. It is even debatable whether it is an exogenous or an endogenous variable. Population has a significant effect on employment and wages, and this effect was first introduced by Malthus. Ricardo also drew on this theory in formulating the law of diminishing returns and revealed the wage and population effect. On the other hand, Marx rejected the Malthusian theory of population used by Ricardo and replaced it with the proportionally surplus population theory, which he called the reserve army of industry. *In this study the effect of immigrants on the labour market who came to Turkey after 2011 was examined. It is aimed to prevent the potential of situations affecting wages to disrupt social peace*

Methodology

With a statistical analysis, population, crime and wage changes in Turkey and in regions where immigrants are predominant were analyzed.

The impact of demographic consequences of large-scale developments such as migration on the labor market can be evaluated based on the theories of Malthus and Marx. According to Marx, it is possible to see migration labor as a tool that increases the population and expands the reserve army.

Analysis and Findings

Migration and population pressure that started between 2012 and 2014 was tried to be kept under control with the decrease in birth rates after 2014. In this sense, Malthus' theory can be accepted as valid. An invisible hand has alleviated the increasing pressure on the population with the decrease in birth rates after 2015. Even if not in the short term, this reduction in the birth rate could have an impact on wages in the labor market in 2033 and beyond.

Kilis, Hatay and Urfa are the provinces with the highest number of Syrians in proportion to the population. The crime boom in 2012 accepted as a result of immigration.

The sum of the unemployed and not included in the labor force can be accepted as Marx's Notion of the reserve army. The reserve army; has an increase of 1.5 percent in 2012 compared to the previous year. When we underline that the average increase for the 7 years before 2012 was 0.79 percent, the magnitude of the increase becomes more understandable. There is a two-fold increase compared to the increase in previous years. It doubled again in 2014 and there was an increase of 3.22 percent. In recent years, this increase rate has increased even more in 2019 and 2020, and it has been realized as 4.6 and 7.12 percent, respectively.

It seems possible to follow the reflection of the immigrant problem on wages, which started from Syria in 2011 and has recently grown with the massive immigration

of Afghans and Iraqis, from the figure 4 above. It is shown in Figure 3 that the reserve army that Marx expressed is increasing. The existence of this army of unemployed makes it possible to ignore inflationary pressures to increase wages.

Conclusion and Discussion

Malthus and Ricardo state that when population growth is greater than the rate of development of the economy; they considered it as a process where living conditions will deteriorate, hunger will arise and rent will increase and wage reductions will occur, which will reduce the population again and thus come to balance on its own. It seems possible to confirm some of what he said with both observations and statistics. Indeed, it can be said that after 2011-12 there was an increase in the crime rate, a decrease in wages and a decrease in the birth rate. Despite the tremendous increase in housing supply, the rapid upward movement of housing prices and rents also seems to confirm the Malthus-Ricardo analysis. However, it is very difficult to really test the theorems because it will take time for the population movements to reflect on the labor market.

Marx's reserve army, on the other hand, provides more empirical and testable possibilities. In the capitalist accumulation process, according to Marx, the increase of the reserve army is a necessity that is necessary for the nature of the goods. During periods of economic crisis and expansion, the reserve army contracts and expands, creating a pressure on wages. In particular, the increase in the size of the reserve army will lead to a decrease in wages. It has been shown that while the reserve army has grown in Turkey in the post-2012 period, real wages have also decreased. Therefore, it seems possible to say that Marx's reserve army approach is valid in Turkey.

A Brief Look at OU, Vasicek, CIR and Hull-White Models Through Their Actuarial Applications

OU, Vasicek, CIR ve Hull-White Modellerine Aktüeryal Uygulamaları Üzerinden Kısa Bir Bakış

ISSN: 2564-7504
JCS, Volume (5)2
<https://dergipark.org.tr/jcsci>

Sinem KOZPINAR
Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye
s.kozpinar@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-8136-0328

Özet

Amaç: Ornstein-Uhlenbeck (OU), Vasicek, Cox-Ingersoll-Ross (CIR) ve Hull-White afin süreçleri, önemli özelliklerine kısaca değinilerek ele alınmıştır. Bu makalenin temel amacı söz konusu afin süreçlerin, farklı stokastik modeller ve matematiksel metotların kullanıldığı altı yakın dönem aktüeryal uygulamasını tartışmaktır.

Sonuç ve Katkıları: Bu uygulamalar, bir yandan söz konusu afin süreçlerin modelleme sürecine nasıl dahil edildiğini göstermekte, diğer yandan ise matematiksel hesaplamalar/veri analizi yoluyla bu afin süreçleri kullanmanın avantajları hakkında fikir vermektedir.

Anahtar Kelimeler: Ornstein-Uhlenbeck modeli, Vasicek modeli, Cox-Ingersoll-Ross modeli, Hull-White modeli.

Jel Kodu: G22, G13, G12

Abstract

Aim: A brief overview of the affine processes, namely the Ornstein-Uhlenbeck (OU) process, the Vasicek process, the Cox-Ingersoll-Ross (CIR) process and the Hull-White process, is presented through their important features. The main purpose of this paper is to discuss six very recent actuarial applications of these affine processes that focus on different problems with different stochastic models and different mathematical methods.

Conclusion and Contributions: On one hand, these applications show how to incorporate the corresponding affine processes into the modelling framework. On the one hand they give an insight about the advantages of using these affine processes through mathematical calculations/data analysis.

Keywords: Ornstein-Uhlenbeck model, Vasicek model, Cox-Ingersoll-Ross model, Hull-White model.

Jel Codes: G22, G13, G12

1. Introduction

Practitioners and researchers have shown many interest in adapting the affine processes such as Ornstein-Uhlenbeck (Uhlenbeck and Ornstein, 1930), Vasicek (Vasicek, 1977), Cox-Ingersoll-Ross (Cox, Ingersoll and Ross, 1985) and Hull-White processes (Hull and White, 1990) into financial and actuarial applications. These processes are simple and easy to tackle with as a result of the affine structure they have. In particular, it is known that all these processes provided closed-form solutions for the zero-coupon price as well as for the European vanilla options in case the underlying asset is modelled by these processes. Such features of these processes made them very popular among the researchers and therefore they are ubiquitously used in the field of actuarial sciences. This paper reviews some very recent publications that deal with an actuarial research problem, associated with these affine processes. Specifically, they will be used to model the stochastic interest rates, stochastic volatility, mortality intensity and the mean growth of an asset in an investment strategy.

Section 2-5 gives a brief overview about the affine processes driven by the Ornstein-Uhlenbeck, Vasicek, Cox-Ingersoll-Ross and Hull-White models. Section 6 presents the recent studies incorporating these affine processes to an actuarial research problem. Section 7 concludes the paper.

2. Ornstein-Uhlenbeck Process

The Ornstein-Uhlenbeck (OU) process is one of the most popular Gaussian-Markov stochastic processes, that is also known for allowing mean-reversion. By mean-reversion, it is meant that the process tends to revert to its mean in the long-run. This mean-reversion property is a result of the following stochastic differential equation (SDE):

$$dS(t) = -\theta S(t)dt + \sigma dW(t), \quad (1)$$

where $S(t)$ denotes the value of an OU process at time t , $\theta > 0$ is the rate of mean-reversion, $\sigma > 0$ is the volatility and $W(t)$ is a standard Brownian motion (Uhlenbeck and Ornstein, 1930). Here, the model parameters θ and σ are assumed to be constant.

By this stochastic differential equation, one can easily observe that:

1. The unique solution for $S(t)$ is given by

$$S(t) = S(0) e^{-\theta t} + \sigma \int_0^t e^{-\theta(t-u)} dW(u).$$

This representation explains the Gaussian property of the OU process. Remark that the OU model allows negative values, since the probability of having negative values is positive for a Gaussian random variable (for a more detailed discussion see, e.g., Lamberton and Lapeyre, 2011).

2. The conditional mean $\mathbb{E}[S(t) | S(s) = x]$ for $s < t$ reads:

$$\mathbb{E}[S(t) | S(s) = x] = x e^{-\theta(t-s)}.$$

This conditional mean function addresses a downward (upward) drift in the process when $x > 0$ ($x < 0$) since as $t \rightarrow \infty$, the conditional mean function goes to zero. That is, it is likely that the extreme movements are followed by the movements that cause the process to move around the average level, pointing out a tendency to return to zero (see, e.g., Beekman and Shiu, 1988).

It is worth noting that in the seminal paper of Uhlenbeck and Ornstein (1930), this process was indeed used to model the velocity of a Brownian particle. Although the model itself was originally used for a physics problem, it with some modifications has found many applications in the field of Actuarial sciences. In this paper, we aim to give an insight into the actuarial use of a few extensions of OU model. For this purpose, we will first present 3 popular models associated with OU processes, i.e. Vasicek, Cox-Ingersoll-Ross and Hull-White Model, and then review some papers that deal with the actuarial application of the corresponding models. It is clear that it is not possible to discuss every paper in these contexts, and even within the papers we consider, we cannot give the whole mathematical arguments. Instead, we present the models and their actuarial applications through a brief description of the methodology and/or numerical experiments, but intend to give a clear motivation behind them.

We start with the Vasicek model (Vasicek, 1977) that is constructed by adding a drift term into the OU-SDE given in (1).

3. Vasicek Model

Vasicek model is originally proposed to describe the term structure of interest rates by the following SDE (Vasicek, 1977):

$$dr(t) = \theta(\kappa - r(t))dt + \sigma dW(t), \quad (2)$$

where $r(t)$ represents the instantaneous interest rate with $r(0) > 0$, $\theta > 0$ is the rate of mean-reversion, $\sigma > 0$ is the volatility term, $\kappa > 0$ is the long-term mean level and

$W(t)$ is a standard Brownian motion. Here, θ , σ and κ are all constant. Note that, as mentioned earlier, when $\kappa = 0$, the model is reduced to the OU model in (1). In other words, OU model in (1) can be considered a special case of the Vasicek model.

Before continuing with another OU-type model, we find it useful to make a few remarks here: The first remark is that there is a unique solution for the interest rate process $r(t)$, which is one of the reasons that makes the model very popular among the researchers and practitioners. More precisely (Vasicek, 1977),

$$r(t) = \kappa(1 - e^{-\theta t}) + r(0)e^{-\theta t} + \sigma \int_0^t e^{-\theta(t-u)} dW(u). \quad (3)$$

The second remark is about a natural consequence of the closed-form solution (3). Namely, the interest rate process $r(t)$ is normally distributed, and therefore, it can reach negative values, which have been considered a drawback of the Vasicek model before 2008 crisis (Grasselli and Lipton, 2019). However, as shown empirically in the paper of Jackson (2015), negative interest rates have also been observed. Third remark is dedicated to the mean-reversion that can be represented by the conditional mean function $\mathbb{E}[r(t) | r(s) = x] = xe^{-\theta(t-s)} + \kappa(1 - e^{-\theta(t-s)})$ (Beekman and Shiu, 1988). Note that when $t \rightarrow \infty$, the conditional mean $\mathbb{E}[r(t) | r(s) = x]$ tends to κ . This implies that, when $r > \kappa$ ($r < \kappa$), a negative (positive) drift is observed by means of the parameter θ , pushing the process into the long-term mean level κ . Therefore, the Vasicek model is said to have the mean-reverting feature. As a fourth remark, the attractiveness of the Vasicek model also lies in the fact that it provides an affine representation of the zero-coupon bond prices. By using this affine representation, one can easily calculate the price of an European option written on a pure discount bond (see, Jamshidian, 1985; Zeytun and Gupta, 2007). Finally, we conclude our remarks by pointing out that the Vasicek model fails to fit the term structure in the market, which is viewed as one of the major drawbacks of the model. Since it is not the scope of this paper to overview all the advantages and limitations of the stochastic models of our interest, we refer to Brigo and Mercurio (2007) for a more detailed discussion.

4. Cox-Ingersoll-Ross (CIR) model

As mentioned above, the possibility of taking a negative value for interest rates that follow a Vasicek model is nonzero. To overcome this drawback (after 2008 crisis it is observed that it is not a drawback at all), Cox, Ingersoll and Ross (1985) introduce an SDE for modelling short-rate processes $r(t)$:

$$dr(t) = \theta(\kappa - r(t))dt + \sigma\sqrt{r(t)}dW(t), \quad (4)$$

extending the Vasicek model into a mean-reverting model with a standard deviation term $\sigma\sqrt{r(t)}$. Here, $\theta > 0$ is the rate of mean-reversion, $\sigma > 0$ is the volatility and $\kappa > 0$ is the long-term mean level with all being constant, and $W(t)$ is a standard Brownian motion. Since the drift term $\theta(\kappa - r(t))$ of the CIR process is the same as the one defined in the Vasicek model, one can conclude that the mean-reverting property is preserved. Importantly, notice that $Y(t) = r^2(t)$ is an OU process of the form (1), indicating the relation between these two models.

Note that nonnegativity of this interest rate process is a consequence of the Feller condition. As shown in Feller (1951), if the condition $2\theta\kappa \geq \sigma^2$ is satisfied, the CIR process can never hit zero. Otherwise, the interest rate $r(t)$ can get a zero value. But, in Cox, Ingersoll and Ross (1985), it is noted that the interest rate, which is initially nonnegative, can never subsequently have a negative value. That is, the CIR process always takes nonnegative values, unlike the Vasicek process.

It is also worth mentioning that, as a result of the standard deviation term $\sigma\sqrt{r(t)}$, the CIR process is not normally distributed anymore, but instead has a noncentral chi-square distribution. Although the normality arguments of the Vasicek model are not valid for the CIR process, the zero-coupon bond prices still have an affine representation under the CIR model. This affine representation, importantly, yields a closed-form solution for the price of an European option written on a zero coupon bond price (Cox, Ingersoll and Ross, 1985).

All these properties mentioned above make the CIR model very attractive for the researchers and practitioners. However, it does not remedy one drawback of the Vasicek model: the CIR model may be inadequate to match the term structure of the interest rates. For this issue, Hull and White (1990) propose an extension of the Vasicek and CIR models by adapting the time-dependent parameters into the modeling framework. In this paper, we give our attention into the extended-Vasicek model, which is also referred as the Hull-White model.

5. Hull-White model (Extended Vasicek Model)

In order to lead a model that carries the nice properties of the Vasicek model as well as provides a good fit to the term structure of interest rates, Hull and White (1990) introduce the following SDE with time-dependent parameters:

$$dr(t) = (a(t) + \theta(t)(\kappa - r(t)))dt + \sigma(t)dW(t), \quad (5)$$

where $a(t)$, $\theta(t)$ and $\sigma(t)$ are all deterministic functions of time, and $W(t)$ is a standard Brownian motion. Here, the deterministic function $a(t)$ is included in the model so as to match the term structure of the interest rates, while the time-dependent volatility $\sigma(t)$ is incorporated into the model to match the current and future volatilities of the interest rates.

Like the Vasicek model, the Hull-White model is mean-reverting and very tractable in the sense that there is a closed-form pricing formula for zero-coupon bonds and European options written on them. This model also shares with the Vasicek model the possibility of negative interest rates, which has been regarded as a disadvantage of the Hull-White model (see, e.g., Hull and White, 1990; Hull and White, 1994; Hull, 1996, as the very first studies on this model and its properties).

There is one more issue we want to remark on: As already mentioned above, in the original paper of Hull and White (1990), all parameters are allowed to be time dependent. Hull and White (1996) show that this time-dependency in the parameters $\theta(t)$ and $\sigma(t)$ can yield a nonstationary volatility term structure, which is undesirable when pricing instruments whose value depends on the term structure of future

volatility. They illustrate that a nonstationary term structure of volatility can lead to mispricing of such instruments, and the only case to observe a stationary volatility term structure is when $\theta(t)$ and $\sigma(t)$ are constants. Note that by nonstationarity, it is meant that the volatility structure today may not be preserved in the future, as already addressed in the previous work of authors (Hull and White, 1994). This feature, therefore, motivated to use the model also with constant parameters $\theta(t)$ and $\sigma(t)$.

The next section presents some recent application of the affine processes previously mentioned within the field of the actuarial sciences. It is worth noting that although we did not derive anything new in this paper nor carry out a data analysis, we find it useful to discuss the recent studies, in order to give an insight to how popular these processes are still in this area.

6. Some Recent Actuarial Applications

6.1. Pricing Survival Forward and Survival Swap

Under the assumption that there is no basis and counterparty default risk, Zeddouk and Devolder (2019) examine the valuation of two longevity-linked instruments, namely Survival forward (S-forward) and Survival swap (S-swap), by proposing a Cost of Capital method in the line of Solvency II.

For pricing these two instruments, they model the longevity risk through the mortality intensity, which is interpreted as the force of mortality for an individual aged $x + t$ at time t . In this paper, longevity has stochastic behaviour since the dynamics of the mortality intensity is considered to be driven by two continuous-time stochastic models, one of which is the Hull-White model. Denoting $\mu_x(t)$ as the mortality intensity, the corresponding Hull-White dynamics are defined as:

$$d\mu_x(t) = b(\xi(t) - \mu_x(t))dt + \sigma dW(t),$$

where $\xi(t) = \frac{Ae^{Bt}}{b}$, A, B, b and σ are all positive constants, and $W(t)$ is a standard Brownian motion. One advantage of using the Hull-White model in the mortality intensity is that it gives an explicit representation of the expectation of survival index, resulting from the affine structure of this model. Here, the survival index at time t is defined as $e^{-\int_t^T \mu_x(u)du}$ for an individual initially aged x , alive at time t and surviving $T - t$ years more.

Since the price of an S-swap is equal to the sum of S-forwards, the authors give their attention first to pricing an S-forward contract. To be consistent with Solvency II, the price of an S-forward is expressed as the sum of a best estimate and a risk-margin. The best estimate is determined by discounting the expectation of the S-forward payoff. On the other hand, risk margin is specified by using a Cost of Capital approach that accounts for the future Solvency Capital Requirements. This Solvency Capital Requirement is defined as the capital that an insurer should set aside to be able to cover unexpected losses with a 99.5% probability. Since these future Solvency Capital Requirements are random variables, the computation of the risk margin is performed by replacing Solvency Capital Requirements with their estimates. This estimation is done by the VaR (Value at Risk) method. Then, by following some mathematical technicalities such as the calculation of $VaR_{99.5\%}(e^{-\int_i^{i+1} \mu_x(u)du})$ for time i , a pricing

formula is derived for S-forwards. This price expression relies on the expectation of mortality intensity process as well as on the coefficients that appears in the explicit expression of the expectation of survival index.

After presenting a price formula for S-forwards, the paper continues with the valuation of S-swaps. They develop a price expression for S-swaps by summing up the price of S-forwards exchanged at t_1, t_2, \dots, t_n . This pricing problem is easy to tackle with when using S-forward price expression.

Another core of the paper is to discuss the consistency of the Cost of Capital approach with three pricing methods: The risk-neutral approach, The Wang transform and Sharpe ratio. In order to observe the consistency of the Cost of Capital approach with these three methods, the computations are centered around the market price of longevity for the risk-neutral approach, Sharpe parameter for the Sharpe ratio and Wang parameter for the Wang transform. These parameter values are the ones that provide the same price as the Cost of Capital approach. The reason for focusing on these three parameters is that their stability for different ages and maturities is a sign of how much the corresponding approach is consistent with the Cost of Capital method.

To this end, based on a Belgian population data, numerical experiments are first carried out to obtain prices for S-forwards and S-swaps under the Cost of Capital approach. It is assumed that there are 10,000 initial policyholders for each cohort aged 65, 70, or 75 years old in 2015. The models of mortality intensity are calibrated on a projected data from the IABE unisex projected generational mortality table, by using Least Square Estimation method. After the calibration procedure, prices obtained from the Cost of Capital approach are reported for age groups 65, 70 and 75 and maturities $T = 5$ and 10. These results are followed by the calculation of the market price of longevity, Sharpe parameter and Wang parameter. It is concluded that the Cost of Capital method is not so consistent with the three methods mentioned above. The method having the worst performance in terms of consistency is revealed to be the risk-neutral method.

6.2. Optimal Proportional Reinsurance and Investment

Li et al. (2020) focus on an optimal proportional reinsurance and investment strategy for the insurer through the maximization of the expected utility of terminal wealth, when the surplus process follows a compound Poisson model.

The investment strategy in the paper decides how the insurer can invest the surplus in a portfolio of a risky asset and a riskless asset. The dynamics of the risky asset $S(t)$ is driven by a continuous-time stochastic model that accounts for the dividend income and the transaction cost:

$$dS(t) = (a(t) + c - \theta)S(t)dt + \sigma S(t)dW^{(2)}(t),$$

where $c > 0$ is the dividend income, $\theta > 0$ is the transaction cost, $\sigma > 0$ is the volatility term, and $W^{(2)}(t)$ is a standard Brownian motion. Herewith, $a(t)$, the mean growth, is assumed to be a Vasicek process of the form:

$$da(t) = \alpha(\bar{a} - a(t))dt + \beta dW^{(3)}(t), \quad a(0) = a_0,$$

where α , \bar{a} and β are positive constants, and $W^{(3)}(t)$ is a standard Brownian motion correlated with $W^{(2)}(t)$. Here, \bar{a} is the mean growth of the risky asset. The reason behind the choice of such a model is to determine a realistic risky asset process both in bull and bear market. When $a(t)$ is much larger than \bar{a} , the risky asset can be viewed as in a bull market. If $a(t)$ is much less than \bar{a} , then it is considered to be in a bear market.

The proportional reinsurance, on the other hand, is purchased by the insurer in order to hedge against the insurance risks. In the paper, it is described by the retention level and the premium payment of the reinsurance, which is computed by the variance principle depending on the safety loading of the reinsurer. Along with the reinsurance premium payments, the net profit condition is presented, which is required to determine the optimal proportional reinsurance strategy.

The main aim of the paper is to find an optimal proportional reinsurance and investment strategy by maximizing the expected utility of terminal wealth $U(T)$ with $U(x) = \lambda_1 - \frac{\eta}{n} e^{-nx}$. Here, $\lambda_1 > 0, \eta > 0$ and $n > 0$ are all constants with n denoting the constant absolute risk aversion (CARA) parameter. The corresponding optimization problem is solved by dynamic programming techniques, which in turn, provide analytical expressions for the optimal strategy.

It is noted that an increase in the dividend income yields an investment with a higher number of shares in the risky asset, whereas an increase in the transaction cost and in the value of riskless asset cause a decrease in the risky asset investment. Without an attempt to use financial data (they use the parameters reported in another study), they also illustrate two numerical experiments to study the impact of risk aversion and safety loadings on the reinsurance proportion. They conclude that a higher level of risk-aversion addresses a less optimal proportion reinsurance. On the contrary, greater safety loadings are followed by a greater retention level.

6.3. Performance of Affine Processes for the Force of Mortality

Zeddouk and Devolder (2020) study 5 affine processes in order to model the force of mortality. These are: Ornstein-Uhlenbeck process, Vasicek process, Feller process, Hull-White process and extended CIR process. Denoting $\mu_x(t)$ by the mortality intensity of an individual aged $x + t$ at time t , the corresponding dynamics are given as:

1. (Orntsein-Uhlenbeck):

$$d\mu_x(t) = a\mu_x(t)dt + \sigma dW(t)$$

2. (Feller):

$$d\mu_x(t) = a\mu_x(t)dt + \sigma\sqrt{\mu_x(t)}dW(t)$$

3. (Vasicek):

$$d\mu_x(t) = b\left(\frac{a}{b} - \mu_x(t)\right)dt + \sigma dW(t)$$

4. (Hull-White):

$$d\mu_x(t) = (\xi(t) - b\mu_x(t))dt + \sigma dW(t)$$

5. (Extended-CIR):

$$d\mu_x(t) = (\xi(t) - b\mu_x(t))dt + \sigma\sqrt{\mu_x(t)}dW(t)$$

In this paper, $\xi(t)$ is considered as the Gombertz function $\xi(t) = Ae^{Bt}$ with A and B being positive constants. Since our intention in this review is to discuss some actuarial applications of the models in 1-4, we give the dynamics of the Extended-CIR process, but not give the results on it (all the numerical results reported for this model are in the same line with the ones of Hull-White model).

The advantage of choosing these affine processes is that one can obtain the closed-form expression for the survival probability.

The main aim of this paper is to show how appropriate these models in order to describe the dynamics of the force of mortality. For this purpose various statistical tests are carried out based on a historical data for old generations of Belgian population and a projected mortality table for the younger individuals. They start with the calibration of the models on the Belgian historical and projected mortality data. It is assumed that there are four cohorts of Belgian individuals, namely, 1900, 1915, 1965 and 1970 generations. For the 1900 and 1915 generations, a historical data from Mortality database is used whereas for the 1965 and 1970 generations a projected data from the IABE projected generational mortality table is considered. The model parameters are calibrated on those datas by the Least Square Estimation method. The resulting mean square errors address a poor fit for young individuals under the OU and Feller models, but very poor for all four generations under the Vasicek model. The results for Hull-White model are, instead, very promising compared with these three models. This calibration procedure is then followed by a robustness test to examine the quality of calibrations and by a backtesting to predict the mortality. All these results implies that Hull-White model is more successful when modeling mortality, compared with OU, Feller and Vasicek model.

The statistical tests covered in Zeddouk and Devolder (2020) are not limited to the ones mentioned in this review, but since the details are beyond the scope of this review, they are skipped.

6.4. Pricing Vulnerable Options

Vulnerable option is a financial instrument that takes into account the default risk. Here, a default event is interpreted as follows: A default event occurs if the market value of the assets of the option writer falls below a default threshold level. In this case, only a proportion of the nominal claim is paid. All nominal claim is paid when the market value of the assets of the option writer is higher than or equal to this threshold level.

Yoon and Kim (2015) consider the valuation of vulnerable options under framework with constant as well as stochastic interest rates. In this paper, the stochastic interest rates are assumed to follow the Hull-White model. Since Hull-White model is one of the models that we focus on this review, the case of stochastic interest rates will be introduced.

Under the stochastic interest rate framework, the value of the underlying asset, $S(t)$, and the market value of the assets, $V(t)$, are given by:

$$dS(t) = r(t)S(t)dt + \sigma_s S(t)dW(t)^{s*}$$

$$dV(t) = r(t)V(t)dt + \sigma_v V(t)dW(t)^v^*$$

$$dr(t) = (b(t) - ar(t))dt + \delta dW(t)^r^*$$

where $\sigma_s, \sigma_v, \delta$ and a are all positive constants that represents the volatility of the underlying asset, volatility of the market value of asset, volatility of the interest rate and mean reversion rate, respectively. The time-dependent function $b(t)$ matches the term structure of interest rates.

In this paper, Mellin transform is favored in order obtain a closed-form pricing formula for vulnerable options. Although an analytic pricing formula is derived under this stochastic interest rate framework, the paper does not include a numerical study nor a data analysis.

Wang et al. (2017) examines vulnerable options with a stochastic volatility framework under which the stochastic volatility is decomposed into the long-term and short-term volatility. In the paper, the long-term volatility is interpreted with a positive constant and the short-term volatility is described by a CIR process. This description of the stochastic volatility is incorporated into the model dynamics of the underlying asset $S(t)$ as well as the market value of the assets of the option writer $V(t)$. Precisely:

$$dS(t) = \mu_s S(t)dt + \sigma_s S(t)dW^{(1)}(t) + \sqrt{Y^{(1)}(t)} S(t)dB^{(1)}(t)$$

$$dY^{(1)}(t) = (\gamma_1 - \beta_1 Y^{(1)}(t))dt + \sigma_{1,Y} \sqrt{Y^{(1)}(t)}dL^{(1)}(t)$$

where μ_s is the average appreciation rate, σ_s is the long-term volatility; γ_1, β_1 and $\sigma_{1,Y}$ are CIR process parameters, $W^{(1)}(t)$, $B^{(1)}(t)$ and $L^{(1)}(t)$ are standard Brownian motions. Here, $B^{(1)}(t)$ and $L^{(1)}(t)$ are correlated with the parameter ρ_1 , on the other hand, $W^{(1)}(t)$ is independent of these two $B^{(1)}(t)$ and $L^{(1)}(t)$. The rationale behind the description of short-term and long-term volatility is that short-term volatility considers the trading activities of the investors while the economic states and corporate performances represent long-term volatility.

Similarly, the dynamics of the market value of assets are governed by:

$$dV(t) = \mu_v V(t)dt + \sigma_v V(t)dW^{(2)}(t) + \sqrt{Y^{(2)}(t)} V(t)dB^{(2)}(t)$$

$$dY^{(2)}(t) = (\gamma_2 - \beta_2 Y^{(2)}(t))dt + \sigma_{2,Y} \sqrt{Y^{(2)}(t)}dL^{(2)}(t)$$

where μ_v is the average appreciation rate, σ_v is the long-term volatility; γ_2, β_2 and $\sigma_{2,Y}$ are CIR process parameters, $W^{(2)}(t)$, $B^{(2)}(t)$ and $L^{(2)}(t)$ are standard Brownian motions. Furthermore, they assume that $B^{(2)}(t)$ and $L^{(2)}(t)$ are correlated with the parameter ρ_2 , and the pairs $(W^{(1)}(t), W^{(2)}(t))$, $(B^{(1)}(t), L^{(1)}(t))$, $(B^{(2)}(t), L^{(2)}(t))$ have mutual independence.

The core of the paper is to investigate the effects of short-term and long-term volatility on the vulnerable option price. Therefore, following the structural approach, a price formula is obtained for the special case $\rho_1 = \rho_2 = 0$ and, based on this price formulation, several numerical experiments are performed to illustrate the corresponding effects. For instance, the sensitivity of price of the at-the-money option to the stochastic volatility of the option writer's asset is not as strong as that of the

underlying asset. Additionally, it is observed that long-term mean reverting value and long-term volatility of the underlying asset (asset of the counterparty) affect the option price positively (negatively) while the mean reverting speed affects negatively (positively).

Ma et al. (2020) focus on the pricing of vulnerable options under a stochastic volatility and interest rate framework. They assume that the underlying asset is modelled as:

$$\begin{aligned} dS(t) &= r(t)S(t)dt + \sqrt{Z(t)}S(t)dW_S(t) \\ dZ(t) &= \kappa_z(\theta - Z(t))dt + \sigma_z Z(t) \left(\rho_1 dW_S(t) + \sqrt{1 - \rho_1^2} dW_Z(t) \right) \\ dr(t) &= (b - ar(t))dt + \sigma_r dW_r(t) \end{aligned}$$

where $S(t)$, $Z(t)$ and $r(t)$ denote the time t -values of the underlying asset, the latent instantaneous variance and the stochastic interest rate, respectively. Regarding the variance process, κ_z is the mean-reverting rate, θ is the long-run mean level, σ_z is the volatility term. The interest rate process evolves according to the Vasicek model, defining the mean-reverting rate by a , the long-run mean by $\frac{b}{a}$ and the volatility by σ_r . All the parameters given above are assumed to be constant. Herewith, $W_S(t)$, $W_Z(t)$ and $W_r(t)$ are the standard Brownian motions.

The dynamics of the market value of the counterparty's assets, $V(t)$, is governed by the following SDE:

$$dV(t) = r(t)V(t)dt + \sigma_V V(t) \left(\rho_2 dW_S(t) + \sqrt{1 - \rho_2^2} dW_V(t) \right)$$

where σ_V is the volatility, ρ_2 is the correlation coefficient between the value of underlying asset and counterparty's assets, and $W_V(t)$ is a standard Brownian motion. All the Brownian motions defined above, namely $W_V(t)$, $W_Z(t)$, $W_S(t)$, and $W_r(t)$, are supposed to be mutually independent.

Following the classical approach in the presence of stochastic interest rates, the valuation of vulnerable options is examined under the T-forward measure, rather than the risk-neutral probability measure. T-forward measure is determined by a Radon-Nikodym derivative in which the zero-coupon bond price is used as the numeraire. Since the interest rate process is driven by a Vasicek model, this zero coupon price can be expressed in an affine form.

The paper continues with the formulation of the option price under T-forward measure by using fast Fourier transform technique. Here, the key point to obtaining an analytical option price is to compute the joint characteristic function of $\ln S(T)$ and $\ln V(T)$, whose dynamics under the T-forward measure are represented by using Girsanov theorem. The calculation of the joint characteristic function is done by solving a non-linear PDE, for which a closed-form solution does not exist, via a perturbation method. After the calculation of this joint characteristic function, an analytical option price formula is derived, relying on the FFT arguments. Along with the option price formula, the Greeks (Delta, Gamma, Rho, Theta) are computed.

The paper ends with various numerical experiments: First, the performance of the FFT method is tested by comparing the FFT-prices with those of Monte Carlo simulations. To this end, vulnerable and non-vulnerable option prices are calculated via these two methods for varying strike prices. Numerical tests shows that FFT is accurate and faster than Monte Carlo simulations. Secondly, the vulnerable option prices are compared with the ones of Klein and those of the non-vulnerable option in order to investigate the impact of stochastic interest rates, stochastic volatility and credit risk on the option price. Interestingly, it is revealed that non-vulnerable option prices are higher than vulnerable option prices. It is due to the possible credit loss of the option writer followed by a default event. The paper includes several figures that show the effect of the model parameters on the option price. For instance, greater values of the long-run mean level of the stochastic interest rate turn out to increase the option price. Indeed, when stochastic interest rates take greater values, price of the underlying asset as well as the market value of the assets of the option writer tend to increase which makes difficult to fall below the debt threshold level. Therefore, the default probability decreases, making the option more valuable.

7. Conclusion

In this paper, we have reviewed some very recent research publications in which OU, Vasicek, CIR and Hull-White models are incorporated into the modeling framework within the context of actuarial sciences. The affine processes in these publications are used to model the stochastic interest rates, stochastic volatility, mortality intensity and the mean growth. Other than the models, also the mathematical approaches discussed in these papers are different. These methods include the Cost of Capital approach, fast Fourier transform, Mellin transform, a perturbation method, change of measure technique. There are publications, also favoring a data analysis. In one of the papers, a very detailed data analysis, including calibration, robustness test and backtesting, is carried out in order to compare the performance of the affine processes we favor in this review to model the mortality intensity. Precisely, Hull and White model is revealed to overperform compared with OU and Vasicek process when modeling the mortality intensity. By reviewing these publications, we aimed to give an insight about the use of these affine processes in actuarial applications.

References

- Beekman, J. A. and Shiu, E. S. (1988). Stochastic models for bond prices, function space integrals and immunization theory. *Insurance: Mathematics and Economics*, 7(3), 163-173.
- Brigo, D. and Mercurio, F. (2007). *Interest rate models-theory and practice: with smile, inflation and credit*. Springer Science & Business Media.
- Cox, J. C., Ingersoll Jr, J. E. and Ross, S. A. (2005). A theory of the term structure of interest rates. In *Theory of Valuation* (pp. 129-164).
- Feller, W. (1951). Two singular diffusion problems. *Annals of mathematics*, 173-182.
- Grasselli, M. R., & Lipton, A. (2019). On the normality of negative interest rates. *Review of Keynesian Economics*, 7(2), 201-219.
- Hull, J. and White, A. (1990). Pricing interest-rate-derivative securities. *The review of Financial Studies*, 3(4), 573-592.

- Hull, J. and White, A. (1994). Numerical procedures for implementing term structure models I: Single-factor models. *Journal of Derivatives*, 2(1), 7-16.
- Hull, J. (1996). Using Hull-White interest rate trees. *Journal of Derivatives*, 3(3), 26-36.
- Jackson, H. (2015). *The international experience with negative policy rates* (No. 2015-13). Bank of Canada Staff Discussion Paper.
- Jamshidian, F. (1989). An exact bond option formula. *The Journal of Finance*, 44(1), 205-209.
- Lamberton, D. and Lapeyre, B. (2011). *Introduction to stochastic calculus applied to finance*. CRC press.
- Li, Y., Mao, X., Song, Y., and Tao, J. (2020). Optimal investment and proportional reinsurance strategy under the mean-reverting Ornstein-Uhlenbeck process and net profit condition. *Journal of Industrial and Management Optimization*.
- Ma, C., Yue, S., Wu, H., & Ma, Y. (2020). Pricing vulnerable options with stochastic volatility and stochastic interest rate. *Computational Economics*, 56(2), 391-429.
- Uhlenbeck, G. E. and Ornstein, L. S. (1930). On the theory of the Brownian motion, *Physical Review*, 36(5), 823-841.
- Vasicek, O. (1977). An equilibrium characterization of the term structure. *Journal of Financial Economics*, 5(2), 177-188.
- Wang, G., Wang, X., & Zhou, K. (2017). Pricing vulnerable options with stochastic volatility. *Physica A: Statistical Mechanics and its Applications*, 485, 91-103.
- Yoon, J. H., & Kim, J. H. (2015). The pricing of vulnerable options with double Mellin transforms. *Journal of Mathematical Analysis and Applications*, 422(2), 838-857.
- Zeddouk, F. and Devolder, P. (2019). Pricing of longevity derivatives and cost of capital. *Risks*, 7(2), 41.
- Zeddouk, F., & Devolder, P. (2020). Mean reversion in stochastic mortality: why and how?. *European Actuarial Journal*, 10(2), 499-525.
- Zeytun, S. and Gupta, A. (2007). A comparative study of the Vasicek and the CIR model of the short rate. Technical Report 124, Fraunhofer (ITWM).

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
ORCID: 0000.0003.3439.3685

Erdem KIRKBEŞOĞLU
Başkent Üniversitesi, Ticari Bilimler Fakültesi, Ankara, Türkiye
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; Cogin, 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 sosyalleşmek 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

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

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

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 artırılmasını 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 artırarak 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 artırılmasında 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 hırslıdır. 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 .

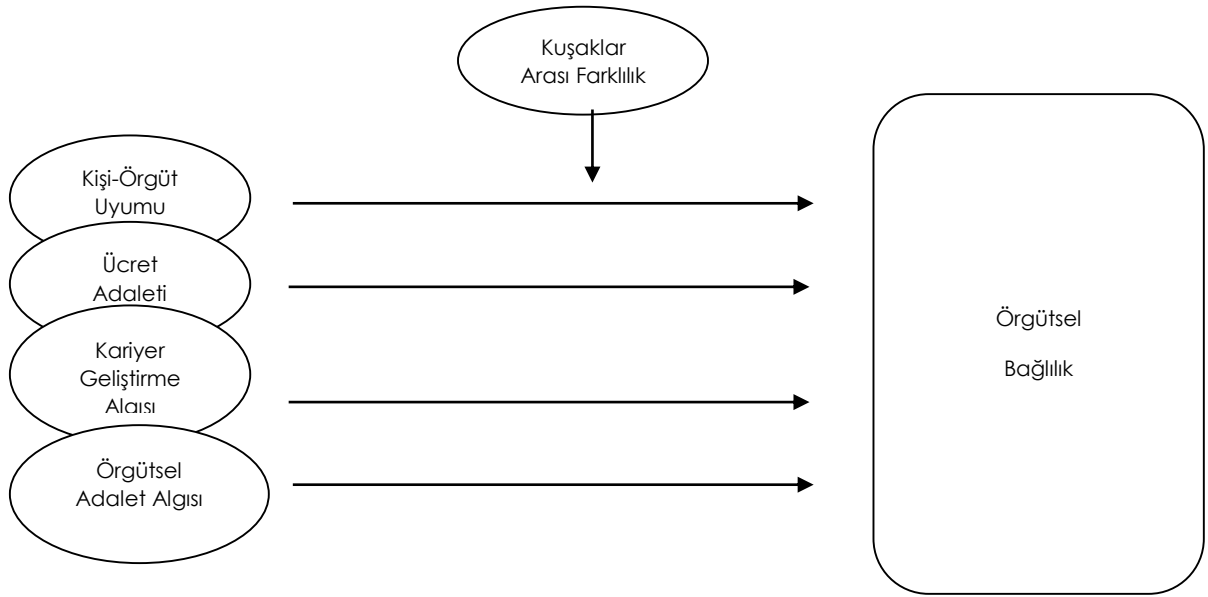
Yapılan bir araştırmaya göre; X kuşağının adalet algısının örgütsel vatandaşlık davranışına etkisinin,Y kuşağına göre daha fazla olduğu görülmüştür. Ayrıca bu araştırmada, Y kuşağının adalet algısı ile örgütsel güven ilişkisinin, X kuşağına göre farklılaşmakta olduğu da belirtilmiştir (Leelamanothum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

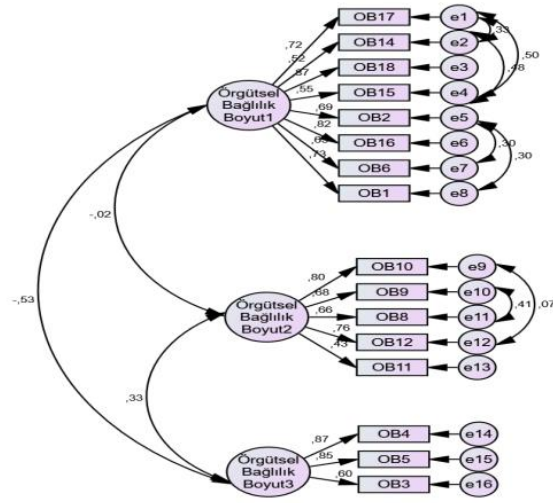
Yapılan faktör analizi sonucuna göre ölçeğin faktör yükleri 0,771 ile 0,898 arasında değişen 7 madde ve tek faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin toplam varyansı açıklama oranı %71,192'dir.

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

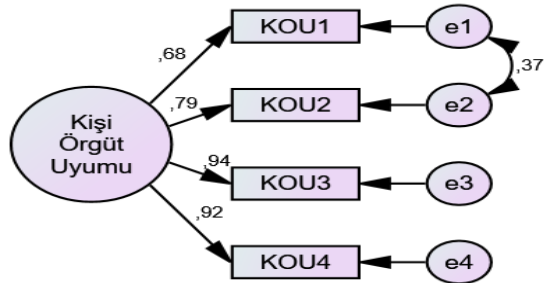


Tablo 14. Kişi-Örgüt Uyumu İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

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

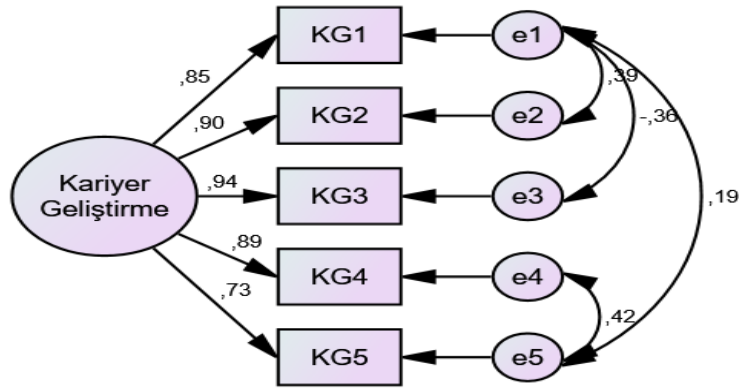


Tablo 15. Kariyer Geliştirme İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

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

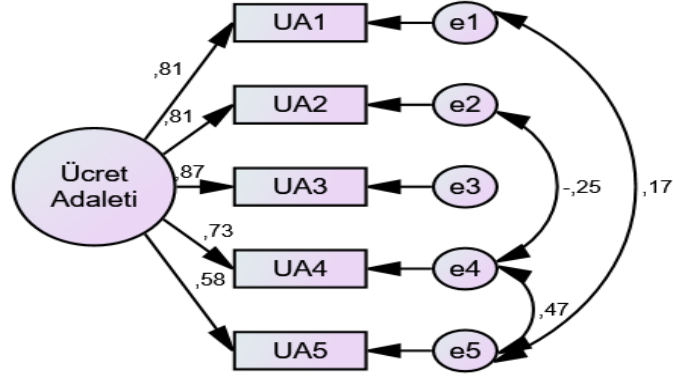


Tablo 16. Ücret Adaleti İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

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

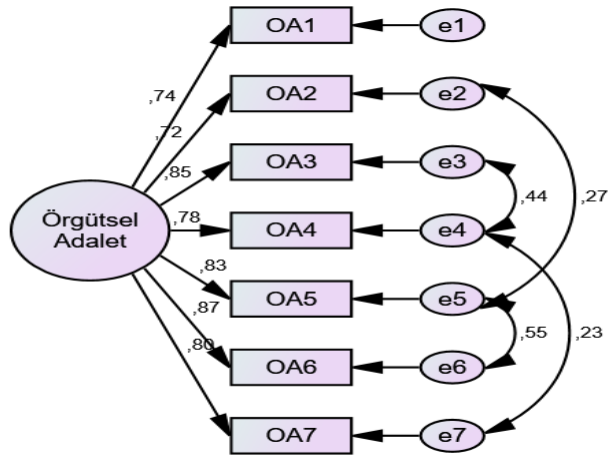


Tablo 17. Örgütsel Adalet İçin DFA Sonuçları ve Yol Haritası

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
Kişİ 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 ölçeklerin 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
Kişİ 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 Uyumunu 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 Uyumunu 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
		Kişi 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
		Kişi 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 Kişi Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adalet, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,434; Beta=0,178 p<0,05). Örgütsel Bağlılıktaki değişimin %41,5'i Kişi Örgüt Uyumu ve Örgütsel Adalet tarafından açıklanmaktadır. Y kuşağında etkinin incelenmesi için kurulan model anlamlıdır (p<0,05). Sonuçlar incelendiğinde Kişi Örgüt Uyumu ve Kariyer Geliştirme, Örgütsel Bağlılığı pozitif etkilemektedir (Beta=0,733; Beta=0,189 p<0,05). Örgütsel Bağlılıktaki değişimin %46,5'i Kişi 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, kişi örgüt uyumunun ve örgütsel adalet algısının örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu gözlemlenirken; Y kuşağında kişi 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. Kişi 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
Kişİ 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 sebatlı 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). *Organization 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., & Thielholdt, 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.
- 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.
- 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.