



T.C  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANA BİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

X ve Y KUŞAĞI ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL  
VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN, X ve Y KUŞAĞI  
OKUL MÜDÜRLERİNİN GÖRÜŞLERİ  
(Malatya İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Necibe Damla ÖZDEMİR**

**Malatya-2020**

T.C.  
İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
EĞİTİM BİLİMLERİ ANABİLİM DALI  
EĞİTİM YÖNETİMİ BİLİM DALI

X ve Y KUŞAĞI OKUL MÜDÜRLERİNİN, X ve Y KUŞAĞI  
ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK  
DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ  
(Malatya İli Örneği)

YÜKSEK LİSANS TEZİ

**Necibe Damla ÖZDEMİR**

**Danışman: Doç. Dr. Ali KIŞ**

**Malatya- 2020**

 İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ	<b>KABUL ONAY FORMU</b>	Doküman No	
		Yayın Tarihi	
Revizyon No			
Revizyon Tarihi			
EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ		Sayfa No	

**T.C.**  
**İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ**  
**EĞİTİM BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜMÜDÜRLÜĞÜ**

**X VE Y KUŞAĞI OKUL MÜDÜRLERİNİN, X VE Y KUŞAĞI**  
**ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK**  
**DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ**

**(MALATYA İLİ ÖRNEĞİ)**

DANIŞMAN  
**DOÇ. DR. ALİ KIŞ**

HAZIRLAYAN  
**NECİBE DAMLA ÖZDEMİR**

Jürimiz tarafından 21/07/2020 tarihinde yapılan tez savunma sınavı sonucunda bu tez **oybirliği** ile başarılı bulunarak Eğitim Bilimleri Ana Bilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

<b>Jüri Üyelerinin Unvanı Adı Soyadı</b>	<b>İmza</b>
1.Prof.Dr. Mehmet ÜSTÜNER	Online
2.Doç.Dr. Ali KIŞ	Online
3. Doç.Dr. Tuncay Yavuz ÖZDEMİR	Online

**KABUL VE ONAY**

Bu tez, İnönü Üniversitesi Lisansüstü Eğitim-Öğretim Yönetmeliği'nin ilgili maddeleri uyarınca yukarıdaki jüri üyeleri tarafından kabul edilmiş ve Enstitü Yönetim Kurulu'nun ...../....../..... tarih ve ....../..... sayılı kararıyla da uygun görülmüştür.

Doç. Dr. Niyazi ÖZER  
Enstitü Müdürü

## ONUR SÖZÜ

Doç. Dr. Ali KIŞ' ın danışmanlığında yüksek lisans tezi olarak hazırladığım **X ve Y Kuşığı Okul Müdürlerinin, X ve Y Kuşığı Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri (Malatya İli Örneği)** başlıklı bu çalışmamın bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın tarafımdan yazıldığını ve yararlandığım bütün yapıtların hem metin içinde hem de kaynakçada yöntemine uygun biçimde gösterilenlerden oluştuğunu belirtir, bunu onurumla doğrularım.

Necibe Damla ÖZDEMİR

## ÖNSÖZ

Bu araştırmanın temel amacı; Çoklu Kuşak Kuramı bazında ele alınan X ve Y kuşaklarını temsil eden okul müdürlerinin, kendi örgütlerinde görev yapan yine X ve Y kuşağı öğretmenlerin, bazı örgütsel davranışlarına (motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı) ilişkin görüşlerini belirlemektir.

Tez konusunun belirlenmesinde ve bu aşamaya getirilmesinde birçok kişinin katkısı olmuştur.

Öncelikle bu araştırmanın tasarlanmasından sonuçlandırılmasına kadar her aşamasında bilgisi, deneyimleri ve geri bildirimleriyle bana sürekli yeni bilgiler öğreten, süreç boyunca motivasyonumu yüksek tutup bu çalışmayı gerçekleştireceğime inanan sayın hocam Doç. Dr. Ali Kış' a en derin saygı ve teşekkürlerimi sunarım.

Yüksek lisans ders döneminde, eğitim bilimleri alanı ve araştırma yöntemlerine dair temel konularda ve daha birçok alanda kıymetli bilgilerini benimle paylaşan değerli hocalarım Prof. Dr. Burhanettin DÖNMEZ, Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER, Doç. Dr. Necdet KONAN, Doç. Dr. Hasan DEMİRTAŞ, Doç. Dr. Üyesi Melike CÖMERT' e teşekkürlerimi sunuyorum.

Ayrıca bugün olduğum konumda olmamı sağlayan ve beni tek başına büyüten fedakâr annem Tülay GÜLPINAR'a, başarılarıyla bana örnek olan ablam Danem MUMCU GÖK'e, yüksek lisans eğitimim boyunca tüm enerjisini bana harcayan hayat arkadaşım Ahmet Talha ÖZDEMİR'e, daha çok çalışmam için beni yormayıp uyumlu bir çocuk olmaya çalışan sevgili oğlum Mehmet Girayhan ÖZDEMİR'e teşekkürlerimi sunuyorum.

Görüşme formunun uygulanması ve toplanması için gerekli olan örneklem grubunun oluşturulmasına ve bu çalışma için okul müdürleriyle gerekli koordinasyonun sağlanmasına büyük katkı sağlayan Yeşilyurt Rehberlik ve Araştırma Merkezi müdürü sayın Nazım GÜMÜŞ' e teşekkürlerimi sunarım.

Tüm bu katkılara karşın araştırmanın tüm sorumluluğu araştırmacıya aittir.

Malatya, 2020 Necibe Damla ÖZDEMİR

## ÖZET

### X ve Y KUŞAĞI OKUL MÜDÜRLERİNİN, X ve Y KUŞAĞI ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ(Malatya İli Örneği)

ÖZDEMİR, Necibe Damla  
Yüksek Lisans, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü  
Eğitim Yönetimi Bilim Dalı

Tez Danışmanı: Doç Dr. Ali KIŞ  
Haziran, 2020, XI +125 sayfa

Bu çalışmanın amacı, Çoklu Kuşak Kuramı bazında ele alınan X ve Y kuşaklarını temsil eden okul müdürlerinin, kendi örgütlerinde görev yapan yine X ve Y kuşağı öğretmenlerin, bazı örgütsel davranışlarına (motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı) yönelik görüşlerini belirlemek ve bu örgüt davranışlarının kuşak farklılıklarından kaynaklı olup olmadığını tespit etmektir. Bu amacı gerçekleştirmek için nitel araştırma yöntemlerinden olgubilim deseni kullanılmıştır. Bu çalışmada öncelikle okul müdürlerinin Çoklu Kuşak Kuramı bazında hangi kuşakta yer aldığı tespit edilmiş, sonrasında okul müdürlerinin kurumlarında görev yapan öğretmenlerinin örgütsel davranışlarına ilişkin görüşleri alınmıştır. Araştırmanın çalışma evrenini, 2019-2020 eğitim öğretim yılında, Malatya ilinde görev yapan okul müdürleri oluşturmuş; araştırmanın çalışma grubunu ise Yeşilyurt ve Battalgazi ilçe merkezinde görev yapan her kademedeki seçilmiş 12 okul müdürü oluşturmuştur. Çalışma grubunun belirlenmesinde örnekleme yöntemlerinden aykırı durum örnekleme türü kullanılmıştır. Araştırmanın verileri toplanırken çalışmanın amacı doğrultusunda alan yazından hareketle hazırlanmış, çalışma grubunun hangi kuşağı temsil ettiğini tespit edecek bir anket ve belirlenen örgütsel davranışlara ilişkin soruları içeren yarı yapılandırılmış görüşme formu kullanılmıştır. Araştırmanın sonucunda, öğretmenlerin kuşaklarından kaynaklı olarak belirgin tutum ve davranışları olduğu ve bunu örgütlerine

de yansıtıkları ortaya çıkmış ve bu bağlamda X kuşağı öğretmenlerin Y kuşağı öğretmenlere göre daha çok örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, öğretmenlerin motivasyonlarını artıran ya da azaltan etkenlerin de temsil ettikleri kuşağa göre farklılıklar gösterdikleri tespit edilmiş ve X kuşağı öğretmenlerin daha çok somut ve maddi motivasyon kaynakları ile, Y kuşağının daha çok sözel takdir ya da başarı belgeleri ile motivasyonlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlara ekolarak X kuşağı öğretmenlerin motivasyonlarını örgüt içerisinde değersiz görülmek ve yetersiz kaldıkları görevler olumsuz yönde etkilerken, Y kuşağının motivasyonunu örgüt içerisinde pasif olmanın olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara dayalı olarak uygulayıcı ve araştırmacılara çeşitli önerilerde bulunulmuştur.

**Anahtar Sözcükler:** X kuşağı, Y kuşağı, Motivasyon, Örgütsel vatandaşlık davranışı, müdür, öğretmen.

## ABSTRACT

### THE VIEWS OF THE X AND Y GENERATION SCHOOL MANAGERS ON THE MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP BEHAVIORS OF THE X AND Y GENERATION TEACHERS (Example of Malatya Province)

ÖZDEMİR, Necibe Damla  
Master, Inonu University, Institute of Educational Sciences  
Educational Administration Department

Advisor: Associate Professor Doctor Ali KIŞ  
June-2020, XI + 125 pages

The aim of this study is to determine the views of school principals representing the X and Y generations, which are dealt with on the basis of Multiple Generation Theory, about some of the organizational behaviors (motivation and organizational citizenship behavior), determining whether it originates from generation difference. In order to realize this aim, the phenomenological method, one of the qualitative research methods, was used. In this study, firstly, the school principals were determined on the basis of Multi-Generation Theory, and then the opinions of the school principals about the organizational behavior of the teachers working in their institutions were taken. The working population of the research was composed of school principals working in Malatya province in 2019-2020 academic year. The study group of the research consisted of 12 school principals selected from all levels working in Yeşilyurt and Battalgazi district centers. In determining the study group, extreme case sampling method was used. While collecting the data of the research, a questionnaire prepared for the purpose of the study, based on the literature, determining the generation of working group, and a semi-structured interview form containing questions about the determined organizational behavior were used. As a result of the research, it has been revealed that teachers have distinct attitudes and behaviors due to their generations and they reflect this to their organizations, and in this context, it is concluded that X generation teachers

exhibit more organizational citizenship behavior than Y generation teachers. In addition, it was determined that the factors that increase or decrease the motivation of teachers differ according to the generation they represent, and it is concluded that motivation of generation X increases with more concrete and material motivation sources and generation Y with more verbal appreciation or achievement documents. In addition to these results, being deemed worthless and inadequate duties within the organization negatively affected the motivation of the X generation teachers. Being passive within the organization negatively affected the motivation of the Generation Y. Based on the results obtained from the research, various suggestions were made to practitioners and researchers.

**Keywords:** Generation X, Generation Y, Motivation, Organizational Citizenship Behavior, Principal, Teacher.

## TABLULAR LİSTESİ

No	Sayfa
Tablo 1 Kuşakların İş Yaşamına Dair Özellikleri .....	14
Tablo 2 X, Y ve Z Kuşağının Özellikleri ve Değerleri.....	16
Tablo 3 X, Y ve Z Kuşağının Çalışma Özellikleri .....	17
Tablo 4 Güdüleme Kuramları .....	22
Tablo 5 Herzberg'in Motivasyon ve Hijyen Kuramı.....	26
Tablo 6 Çalışma Grubunda Yer Alan Katılımcılara İlişkin Bilgiler.....	60
Tablo 7 X kuşağı Genel Özellikleri (uyum ve iş yükü paylaşımı) .....	59
Tablo 8 Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar (uyum ve iş yükü paylaşımı) .	63
Tablo 9 X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar (uyum ve iş yükü paylaşımı).....	67
Tablo 10 X Kuşağının Genel Özellikleri (katılım, adalet, sorun çözme) .....	68
Tablo 11 Y kuşağı Genel Özellikleri (katılım, adalet, sorun çözme) .....	69
Tablo 12 X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar (katılım, adalet, sorun çözme).....	73
Tablo 13 X kuşağı Genel Özellikleri (vakit geçirme, bakış açısı, kalıcılık).....	75
Tablo 14 Y kuşağı Genel Özellikleri (vakit geçirme, bakış açısı, kalıcılık).....	75
Tablo 15 X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar (vakit geçirme, bakış açısı, kalıcılık).....	80
Tablo 16 X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar (kurallara sadakat) .....	81
Tablo 17 X kuşağı Özellikleri (gelişmeleri takip, kurum/kişisel fayda, toplantı katılımı) .....	84
Tablo 18 Y kuşağı Özellikleri (gelişmeleri takip, kurum/kişisel fayda, toplantı katılımı) .....	84
Tablo 19 X ve Y Kuşağına Ait Özellikler ve Frekanslar (gelişmeleri takip, kurum/kişisel fayda, toplantı katılımı).....	87
Tablo 20 X ve Y Kuşağının Motivasyonunu Artıran Etkenler .....	89
Tablo 21 X kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenler.....	93
Tablo 22 Y kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenler.....	93
Tablo 23 X ve Y Kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenler ve Frekanslar .....	97

## ŞEKİLLER LİSTESİ

No	Sayfa
Şekil 1:Güdüleme süreci .....	20
Şekil 2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi .....	23
Şekil 3: Çift Faktör Kuramına Göre Motivasyonun Ortaya Çıkışı.....	26
Şekil 4: Güdülemeye Yönelik Özendirme Araçları .....	36



## KISALTMALAR LİSTESİ

ÖVD: Örgütsel Vatandaşlık Davranışı



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
KABUL VE ONAY.....	i
ONUR SÖZÜ .....	ii
ÖN SÖZ.....	iii
ÖZET .....	iv
ABSTRACT .....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
KISALTMALAR LİSTESİ.....	x
BÖLÜM I.....	1
GİRİŞ.....	1
Problem Durumu .....	1
Önem.....	5
Varsayımlar.....	6
Sınırlılıklar.....	7
Tanımlar.....	7
BÖLÜM II.....	2
KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR.....	2
YÖNTEM .....	59
Araştırmanın Modeli.....	59
Çalışma Grubu.....	59
Verilerin Toplanması ve Analizi .....	61
BULGULAR VE YORUM .....	59
SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	63
Sonuçlar .....	63
Öneriler .....	106
KAYNAKÇA .....	110
EKLER .....	120
Ek.1 Örneklem Seçim Anketi .....	120
Ek 2. Görüşme Formu.....	122
Ek 3. Araştırma İzin Yazısı .....	124
Ek 4. Etik Kurul İzin Yazısı .....	125

CANIM ANNEME...



# BÖLÜM I

## GİRİŞ

Bu bölümde araştırmanın problemi tanımlanmış, amaçları belirtilmiş, önemi vurgulandıktan sonra varsayımlara, sınırlılıklara ve tanımlara yer verilmiştir.

### Problem Durumu

M.Ö. 3500- M.Ö. 2000 yılları arasında yazıldığı düşünülen Sümerler' in çivi yazıtlarında yazılan “Ne olacak şu gençliğin hali?”cümlesi ile başlayan ve kendisinden sonra gelen kuşağa yapılmış bu eleştiri, tarihin ilk zamanlarından beri varlığını sürdürmüş ve kuşaklar arasında tutum, davranış ve değerlerde farklılıklar olduğu kabul edilmiştir (Önder, 2012). 1830- 1840 yılları arasında kuşak çalışmaları ile ilgili bilimsel çalışmaları ilk olarak Auguste Comte başlatmıştır. Comte, kuşaklar arasındaki değişimin tarih boyunca devam eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, kültürel ve toplumsal ilerlemenin yalnızca bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimlerle mümkün olduğunu belirtmiştir (Latif ve Serbest, 2014). Bu çalışmaların ardından kuşak çalışmaları diğer araştırmacılarında ilgisini çekmiş ve çalışmalar başlamıştır. Kuşaklar, bireylerin yaşadığı ve etkilendiği ortak evrensel olaylara ve sahip oldukları benzer karakteristik özelliklere göre ayrılır. Her kuşak, bu ortak özelliklerden birine göre uygun bir isim alır (Arar, 2016).

İnsanların içine doğdukları zaman dilimi, onların karakterlerini ve yaşama dair beklentilerini etkilemede önemli bir etken olmaktadır. Belirgin tarih aralıklarında doğan bireylerden oluşan kuşaklar, yetiştikleri sosyal ve kültürel ortamın etkisiyle farklı kişilik özelliklerine sahip olmaktadır. Kişilik ve davranışlarda ki bu değişime dayalı olarak yapılan deneysel çalışmalarda; toplumsal ve teknolojik alanlarda yaşanan hızlı değişimlerle kuşaklar arasında farklı davranış kalıpları ve kişilik özelliklerinde farklılıklar olduğu gözlenmiştir. Ve bunların sonucu olarak bireylerintemel tutumlarında,doğdukları dönemin koşullarının etkisiyle bir kuşaktan ötekine geçerken değişiklikler olduğu ileri sürülmüştür (Aka,2018).

Kuşaklarla ilgili söylenmiş “*İnsan, içinde yaşadığı çağa, babasına benzediğinden daha çok benzemektedir.*” (Twenge,2013) atasözünden hareketle, farklı kuşakların karakteristik özelliklerinden bahsedilmeden önce kuşak kelimesinin tanımının yapılması gerekmektedir. Toplumbilim terimleri sözlüğünde; yaklaşık olarak her 25-30 yılda bir olan doğum yıllını kapsayan bireylerden oluşan gruplar olarak tanımlanıp, nesil ya da jenerasyon kelimeleri ile de aynı anlama gelmektedir (Ozankaya, 1975). Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, kuşak kavramını yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları yaşamış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu olarak tanımlamakta, tarih felsefesi ve kültür tarihinde ise “kuşak” kavramı yeni bir yaşama duygusunda, yeni biçimlerde birleşen, eskiden belirgin çizgilerle ayrılan kişilerin topluluğu olarak karşılığını bulmaktadır (TDK,2020). Kuşak kavramı, yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş olup, aynı dönemin koşullarını, dolayısıyla birbirine benzer durumları yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklar şeklinde tanımlanabilir (Çetin Aydın ve Başol,2014)

Bu tanımlardan anlaşıldığı üzere kuşak; benzer bir zaman aralığında doğmuş, benzer yaş ve yaşam dönemlerini paylaşmış ve belirli bir dönemin olayları, eğilimleri tarafından şekillendirilmiş, insan topluluğunu ifade etmektedir. Her kuşağın kendine özgü özellikleri, değer yargıları, inançları, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır (Lower, 2008). Kuşak, hem belirli doğum yıllarını hem de gelişim yıllarının tarihi dönüm noktası olaylarını ve ortak eylemlerini, güdülerini ve ihtiyaçlarını paylaşan bir grup insan olarak tanımlanmaktadır (Mannheim, 1924).

Ortalama her yirmi beş ve otuz yılda bir doğan yeni kuşağın; sadece ortak grup veya etkinliklerde değil aynı iş ortamında da buluşması ve kuşaklarının getirdiği bazı karakteristik özelliklerini örgüt içerisindeki davranışlarına yansıtması, kuşak araştırmacıları ve örgütsel davranış araştırmacılarını kuşakların örgütsel davranışlar üzerindeki etkisi konusunu araştırmaya yöneltmiştir. Çoğu kuramdan hareketle doğum yılları itibariyle kuşaklar; Bebek Patlaması Kuşağı (1945- 1965), X kuşağı (1966- 1979) ve Y kuşağı ya da milenyum kuşağı (1980 ve 2000), Z kuşağı (2000 ve sonrası ) şeklinde sınıflandırılmıştır. Günümüzde birbirlerinden farklı özelliklere sahip olduğu düşünülen bu kuşakların üçü şu an aktif olarak iş hayatı içerisinde yer almaktadır.

Ancak kuşak farklılıklarına yapılan çalışmaların bazıları kuramı ve kuşak farklılığı kavramını desteklerken, bazı çalışmalar kurama oldukça önemli eleştiriler getirmişlerdir. Örneğin; kuşak farklılıkları konusunda son zamanlarda yayınlanan kuramsal (Costanza ve Finkelstein,2015; Giancola, 2006; Macky vd., 2008; Parry ve Urwin,2010), ampirik çalışmalar (Costanza vd.,2012; Kowske vd., 2010) ve bazı dergilerin yayımladıkları özel sayılar (Örneğin, Journal of Managerial Psychology, 2008; Journal off Business and Psychological Science, 2010) ile birlikte kuşak farklılıkları konusuna, bu alanda yapılan araştırmalara ve bu konuda popüler basında yer alan söylemlere ciddi eleştiriler getirilmiştir.

Yine bu eleştirilerden biri; bazı çalışmalar ve uzmanları, kuşak farklılığının tek sebebinin doğum yılı olmasını eleştirmiş, kuşaklar arasındaki karakteristik farkların, toplumun sosyokültürel ya da sosyoekonomik özelliklerine göre, o dönemin politik şartlarına, sosyolojik olaylarına da bağlı olduğunu savunmuşlardır.

Kurama dair diğer bir eleştiri; kuşakların iş ve işe dair tutumlarının, meslek etiği ve kişisel değerleri açısından farklı olup olmadığı konusunda çok fazla sistematik ve görgül araştırmanın olmamasıdır.

Yapılan eleştirilerden bir diğeri, tutum ve değerlerde meydana gelebilecek farklılığın asıl nedeninin yaş değil; yaşam dönemlerinden (çocukluk, gençlik, yetişkinlik, yaşlılık vb.) kaynaklanmasıdır. Bu görüşü savunanlar, yapılan kuşak araştırmalarında temel sorunun "kuşak" terimi ile ilişkili olan önemli değişkenin etkilerinin birbirinden ayrıştırılamamış olmasından kaynaklandığını savunmuşlardır. Bunlar; yaş (bireyin olgunlaşmasından ya da yaşam dönemlerindeki değişikliklerden kaynaklanan farklılıklar) ve aynı dönemde doğmuş, benzer sıkıntıları ve deneyimleri yaşamış kişilerin oluşturduğu topluluklardan kaynaklanan farklılıklar gibi değişkenlerdir. Kuşak araştırmalarında, kuşak sınıflandırmaları genellikle doğum yılları esas alınarak oluşturulduğundan bu üç değişkenin etkilerini kontrol etmek güçleşebilir (Smola ve Sutton, 2002).

Kurama dair diğer bir eleştiri, yapılan çalışmaların popüler basın kaynaklı ve daha çok gözlemlere, anekdotlara dayalı olmasıdır. Kuşak farklılıklarına ilişkin sistematik ve bilimsel kanıtların zayıf olmasına ve belirli yıllarda doğmuş olmanın ortak değer ve tutumlara sahip olacağı savının altında sağlam bir kuramsal temel bulunmamasıdır (Gürbüz, 2015).

Kurama dair bir diğer eleştiri ise, kuramın büyük lde ABD kökenli olan kuşak sınıflandırmasının diğer ülke ve toplumlar için ne derece geçerli olabileceğidir. Çünkü yapılan bu sınıflandırma, ABD’de yaşanan tarihsel, toplumsal ve ekonomik olayların bireyler üzerindeki etkilerine göre temellendirilmiştir (Costanza ve Finkelstein, 2015). Ancak ABD’ de yaşanan olayların diğer toplumlar üzerinde ne derece etkili olduğu tartişmalıdır, bu nedenle ABD kökenli kuşak sınıflandırmasını, kültürel uyuma tabi tutmaksızın, tamamen etik bir anlayişla tüm kültür ve toplumlara genellemek hatalı bulunmuştur.

Tüm bu eleştirilere rağmen çalışma yaşamında birden fazla kuşak bir arada etkileşime girmekte ve tüm kuşakların temel değerleri, iş ve örgüte yönelik tutumları farklılık göstermektedir (Gürbüz, 2015).Söz konusu farklılıklar da çalışma ortamında önemli çatışma ve zorluklara neden olduğundan, çalışma ortamlarına yansıyan karakteristik özelliklerde ki bu çelişki ve çatışmaları azaltmak ve kuşakların etkin olarak yönetilmesi için örgütlerin her kuşaktan çalışanlarının beklentilerine, arzularına ve eğilimlerine uygun insan kaynakları yönetimi (İKY) uygulama ve stratejiler geliştirmesi gerektiği savunulmaktadır.

Bu çalışmaya konu olan durum, eğitim örgütlerinde de sıklıkla karşımıza çıkmaktadır. Farklı yaş gruplarının birarada çalıştığı eğitim örgütlerinde kişiler tutum ve davranışlarını kurumlarına yansıtıtlarında, ortaya çıkan davranış farklılıklarının yönetici tarafından tanınması ve doğru yönetilmesi; sağlıklı örgüt ikliminin oluşması, kurumun devamlılığı ve amaçlarına ulaşabilmesi için oldukça gereklidir.

Bu amaç doğrultusunda araştırma, insan kaynakları yöneticileri başta olmak üzere, örgüt ve yöneticilerine kuşakların farklılıklarını anlayabilme, yönetebilme, kuşakları motive edebilme ve kuşaklara özgü yönetim stratejileri ve uygulamaları geliştirebilme imknı sağlayacak olması açısında önemlidir.

### **Problem Cümlesi**

Öğretmenlerin kuşak farklılıklarının motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı üzerinde etkisi nasıldır?

### Alt Problemler

- 1) X ve Y kuşığı okul müdürlerinin X ve Y kuşığı öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin görüşleri nelerdir?
  - a. Öğretmenlerin “okula uyum ve iş yükü paylaşımı” davranışına ilişkin görüşleri,
  - b. Öğretmenlerin “toplantılara katılım, örgütsel adalet ve sorun çözme” davranışına ilişkin görüşleri,
  - c. Öğretmenlerin “ekstra vakitlerini okulda geçirme, yaşama bakış açısı, kurumda kalıcılık” davranışlarına ilişkin görüşleri,
  - d. Öğretmenlerin “okul kurallarına sadakat” davranışlarına ilişkin görüşleri,
  - e. Öğretmenlerin “gelişmeleri takip, kurumun/ kişisel faydasını düşünme” davranışlarına ilişkin görüşleri,
  
- 2) X ve Y kuşığı okul müdürlerinin X ve Y kuşığı öğretmenlerin motivasyon davranışlarına ilişkin görüşleri nelerdir?
  - a. Öğretmenlerin “motivasyonunu artıran faktörlere” ilişkin görüşleri,
  - b. Öğretmenlerin “motivasyonunu azaltan faktörlere” ilişkin görüşleri,
  - c. Öğretmenlerin “kuşak farklılıkları ile motivasyonları arasında fark olup olmadığına” ilişkin görüşleri,

### Önem

Toplum hayatı açısından ilerlemek ve gelişmek, bir kuşağın kendisinden sonraki kuşağa tecrübe ve birikimlerini aktarması ile mümkündür. Bu aktarım sürecinde oluşan kuşakların aslında belirli bir süre içerisinde devam eden kuvvetler olduğu belirtilmektedir (Comte, 1974). Bu konu hakkında Karl Mannheim kapsamlı ve sistematik bir araştırma yapmıştır. Mannheim çalışmasında, ortak alışkanlıklara ve orta kültüre sahip olan bu değerleri paylaşan insan topluluğuna kuşak adını vermiştir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017). 1952 yılında çalışmalarına Çoklu Kuşak Kuramı adıyla devam etmiştir. Bu kuram aynı dönemin zorluk ve heyecanlarını birlikte tecrübe etmiş belirli yaş grubundaki kişilerin, tutum ve davranışlarındaki benzerliklere dikkat

çekmiş ve aynı dönemde doğmuş insanların aynı karakter ve davranış özellikleri gösterdiğini savunmuştur.

Söz konusu olan kuramı eğitim örgütlerinde incelemeyi amaçlayan bu çalışma, örgütlerde kuşak farklılıklarının tespit edilmesi, bu farklar dolayısıyla örgüte yansıyan davranışların gözlenmesi ve sonucunda kuşak farklarından kaynaklı davranış farklılıklarının yöneticiler, insan kaynakları yöneticileri ve diğer personel tarafından öğrenilip, farklılıklarının yönetiminde onlara yardımcı olması açısından önemlidir.

Ayrıca bu çalışmanın sonuçlarının, ileride eğitim örgütlerinde kuşak farklılıkları üzerine yapılacak olan çalışmalar için eleştirel bir bakış açısı sağlayacağı için önemlidir.

### **Varsayımlar**

1. Kuramdan hareketle, bireylerin X ve Y kuşağından hangisini temsil ettikleri belirlenebilir.
2. Kuşak belirlemek için psikometrik özellikler dikkate alınarak geliştirilen ve bu araştırmada kullanılan anketin, çalışmaya katılan okul müdürünün kuşağını önemli oranda doğru belirlediği varsayılmaktadır.
3. Bu araştırmada çalışma grubunun geliştirilen anketle belirlenmesinde kullanılan ölçüte göre, 1965-1979 arası doğanlar X kuşağı; 1980-1999 arası doğanlar Y kuşağı varsayılmıştır.
4. Bu sınıflandırmanın Türkiye de yaşayan bireyler içinde uygun olduğu varsayılmıştır.
5. Okul müdürleri öğretmenlerin örgüt içindeki davranışlarına yönelik soruları içtenlikle paylaşırlar.

## Sınırlılıklar

Bu çalışma;

1. Malatya ilinin Yeşilyurt ve Battalgazi ilçesindeki resmi anaokulu, ilkokul, ortaokul ve lise kurumlarında görev yapan erkek okul müdürleri ile
2. Yalnızca erkek okul müdürleri ile çalışıldığından bir cinsiyet ile sınırlıdır.

## Tanımlar

**Çoklu Kuşak Kuramı:** İlk olarak Mannheim tarafından öne sürülmüş; ancak daha sonra yaygınlığını Inglehart, Strauss ve Howe'un çalışmaları ile kazanmış olan bu kavram; farklı zamanlarda doğup büyüyen ve büyüdüğü dönemin toplumsal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylarından etkilenen kuşakların farklı inanç, değer, tutum ve beklentilere sahip olduğu ve tüm bu farklılıkların çalışma ortamındaki iş davranışları üzerinde etkili olduğu iddiasına dayanan kuramdır (Gürbüz, 2015).

**X Kuşağı:** 1965- 1979 yılları arasında doğmuş bireyler olarak kabul edilmiştir.

**Y Kuşağı:** 1980- 1999 yılları arasında doğmuş bireyler olarak kabul edilmektedir.

**Motivasyon:** Bir hedefe ulaşmak için gösterilen tutarlılık ve azim sürecidir.

**Örgütsel Vatandaşlık Davranışı:** İşgörenlerin organizasyonun fonksiyonlarını verimli şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı davranışlar bütünüdür. (Organ, 1988)

**Sözcük Bulutu (Etiket bulutu):** Bu görselleştirme metodu seçilen metinde sözcüklerin görünüm sıklığını gösterir ve sözcüklerin boyutu kullanım sıklığına göre değişir. Daha sonra tüm sözcükler bir küme ya da sözcük bulutu şeklinde düzenlenir.

Bu çalışmada kullanılan sözcük bulutlarında yeşil punto sözcükler X kuşağının, kırmızı punto sözcükler ise Y kuşağının özelliklerini göstermektedir.

## BÖLÜM II

### KURAMSAL BİLGİLER VE İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde Kuramsal Bilgiler alt başlığında çoklu kuşak kuramı, sessiz kuşak, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ve bunların yanında örgütsel motivasyon tanımları ve kuramlar ile örgütsel vatandaşlık davranışı ile ilgili alanyazın taranarak elde edilen bilgilere; İlgili Araştırmalar alt başlığında ise yurt dışında ve Türkiye’de kuşak farklılıkları ve örgütsel davranışlarla ilgili gerçekleştirilmiş araştırmalara yer verilmiştir.

#### 2.1. Kuramsal Bilgiler

Araştırmanın konusu olan çoklu kuşak kuramı ve alt başlıkları ile motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışına ilişkin kuramsal bilgiler verilmiştir.

##### 2.1.1. Çoklu Kuşak Kuramı

Ekonomi,siyaset bilimi, klinik psikoloji ve sosyoloji gibi farklı disiplinler kuşaklar konusunda altmış yıldan fazladır (1952’den beri) çalışmaktadır. (Alwin,McCammom ve Biggs, 2007). Kuşakların ortaya çıkmasında; belirli toplumsal olayların, bireylerin paylaştıkları doğum yıllarının ve onları bir arada tutan kritik gelişimsel dönemlerinin önemli etkisi olmuştur. Kuşak, o kuşağa mensup bireylerin tutum ve davranışlarını etkiler, zaman içerisinde farkında olmadan tüm insanlar içine alır ve oluşan grupların olaylara verdikleri tepkileri şekillendirir. Ayrıca aynı doğum yıllarını paylaşan bireyler birbirlerini aynı grubun üyesi olarak tanımlarken diğerlerini farklı bir grup olarak görmeye başlarlar. Bundan dolayı aynı kuşakta yer alan bireyler diğer kuşaklardan oluşan üyelere kendilerini kolaylıkla ayırt edebilirler. Sadece paylaşılan yıllar değil toplumsal ve tarihsel deneyimlerde, üyelerin özelliklerini kalıcı olarak etkilemiştir (Yüksekbilgili, 2013) .

Çoklu Kuşak Kuramı ilk olarak Mannheim (1952) tarafından öne sürülmüş; ancak yaygınlığını Inglehart (1977) , Strauss ve Howe (1991) ‘un çalışmaları ile kazanmıştır. Kuşaklar aynı dönemin tarihsel olaylarını, zorluklarını ve heyecanlarını birlikte deneyimlemiş belirli yaş grubundaki kişilerdir. Çoklu Kuşak Kuramı; farklı zaman ve dönemlerde büyüyen, yetiştiği dönemin sosyal, tarihi, kültürel ve siyasi olaylardan etkilenen, farklı inanç, değer, tutum ve beklentilere sahip olan ve tüm bu farklılıkların çalışma ortamında sergiledikleri örgüt davranışları üzerinde etkili olduğu iddiasına dayanmaktadır (Glass, 2007 ve Inglehart, 1997; Akt. Gürbüz, 2015). Bu düşünceyi destekleyen bazı ampirik çalışmalar bulunmaktadır. Örneğin; savaş ve toplumsal açıdan sıkıntılı dönemlerde yaşamış bireylerin ekonomik belirlenimcilik, rasyonalizm, materyalizm ve otoriteye saygılı olma davranışı gibi modern yaşama dair değerleri öğrendikleri; sosyoekonomik istikrarın bulunduğu dönemlerde büyüyen kuşakların ise daha adaletli, farklılıklara saygılı, paylaşımına açıklık gibi post-modern değerleri öğrendikleri ileri sürülmektedir (Egri ve Ralston, 2004).

#### **2.1.1.1. Sessiz Kuşak**

1900 ve 1945 yıllarında arasında doğan, Savaş Kuşağı olarak da adlandırılan bir kuşaktır. En tipik özellikleri “geleneksel” olmalarıdır (Altunbay ve Bıçak, 2018). Bu kuşakta doğan insanlar II. Dünya Savaşının yaşandığı yıllarda savaşa katılamayacak kadar yaşı küçük olan insanlardan oluşmaktadır; ancak bu insanlar savaşa katılmamış olsalar da savaşın acısını en fazla çekmiş insanlardır (Levickaite, 2010). Bu kuşak, yaşanan sıkıntıların etkisinde kalarak daima tasarrufu ön planda tutmuş, görmüş olduğu yokluğun etkisiyle hayata karşı duruşları daima şüpheli ve tedirgin bir hal aldığından dolayı risk almaktan çekinmiş, garantili sonuçlara odaklanmış ve dengeli bir hayat düzeni tercih etmişlerdir. Ait oldukları toplumlarda liderlerine büyük bir saygıyla bağlıdırlar. Teknolojiye uzak olmaları nedeniyle uyumu çok yavaş ilerlemiştir (Çetin, 2015).

Gilbaugh (2010)’ a göre bu kuşak “yaşamak için çalışmak” felsefesini benimsemiştir. Sessiz kuşak bireyleri, hayata gözlerini savaşın ve onun yıkıcı etkilerinin yaşandığı bir dönemde açtıkları için adeta hayatta kalma mücadelesi vermişlerdir. Ekonomik, siyasi, sosyal sorunların olduğu bir dönemde yaşamışlar ve bu yüzden zorluklarla yaşamayı öğrenmişlerdir (Gemlik, İlter ve Bektaş, 2018).

Bu kuşağın kültürel öğeleri içinde geniş aileler, yerel sosyal gruplar ve yoğun komşuluk ilişkileri yer almaktadır. Bugün bu kuşağa ait kişilerin %99 'i emekli olmuştur ve çok kısa zamanda gerek endüstri gerekse diğer alanlarda çalışanları kalmayacaktır (Konakay, 2018).

Bu kuşak hem dünyada hem de ülkemizde savaş ve buhran dönemi (1914- I. Dünya savaşı, 1945- II. Dünya Savaşı ve 1929- Büyük Buhran Dönemi) olduğuiçin bu kuşak insanları kanaatkâr, yaşa standartları (nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri) günümüzle kıyaslandığında oldukça düşük olan çalışkan kişilerdir (Erden, 2013).

### 2.1.1.2. Bebek Patlaması

Bir önceki kuşağın çocukları olan bu kuşak, İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki "nüfus patlaması" yıllarında doğmuştur. Bu döneme bebek patlaması denmesinin sebebi; II. Dünya Savaşı'ndan ve Kore Savaşı'ndan dönen gençlerin ertelemek zorunda kaldıkları evliliklerini kısa bir zaman zarfında gerçekleştirmesi ve ABD hükümetinin savaş sonrasının yarattığı ekonomik durgunluğunu gidermek için büyük aileleri ve dolayısıyla tüketimi destekleyici özel politikalar izlemesiydi.(Bebek Patlaması,2018). Bu yüzden bu kuşağa mensupyaklaşık bir milyar bebeğe "Baby Boomers" denmektedir. Bu kalabalık nüfus büyüdükçe, ihtiyaçlarına göre farklı sektörlerde her on yılda oldukça büyüme göstermiştir (Mengi, 2009).

Bu kuşak işkolik, çok çalışan, faydacı, özverili ve çalıştığı yerin menfaatlerini kendi menfaatleri üzerinde tutan itaatkâr bir kuşak olarak bilinmektedir (Smola ve Sutton, 2002). Uzun saatler boyunca çok çalışmak, iyimserlik, idealist olmak, rekabetçilik,yüksek başarı duygusu ve otoriteye sadakat öne çıkan özellikleridir (Wallace, 2006).Yüz yüze etkileşim ve geleneksel iletişime yatkın olan bu kuşak (Reynolds vd,2008),özellikle yaşamları boyunca istihdam ve kurumlarına bağlılık temel özellikleridir (Elsdon ve Lyer, 1999; Akt. Gürbüz,2015).

İş yaşamında çok çalışıp az üreten, idealist ve rekabeti sevenbu kuşak, bir yerde uzun yıllar çalışmış "*çalışmak için yaşamak*" felsefesini benimsemiş ve emeklilik sonrası bile çalışmayı sürdüren bireylerdir ( Benlisoy, 2008). İyi yaşam standartlarının ancak çok çalışmakla mümkün olduğunu savunan bu kuşak temsilcileri, "*şimdi çok çalış, ileride karşılığını alırsın.*" düşüncesini benimsemişlerdir (Acılioğlu, 2015).

### 2.1.1.3. X Kuşığı

Bu kuşak, bebek patlaması kuşağından sonra doğan kişileri kapsamaktadır. Kayıp kuşak olarak da adlandırılmaktadır. Batı toplumlarında 1965- 1980 yılları arasında doğmuş ve demografik olarak benzer özellikleri gösteren insanların oluşturduğu kuşaktır (Çetin Aydın ve Başol, 2014).Bebek patlaması kuşağının üyeleri tarafındanbüyütüldükleri için bu kuşağında özelliklerini yansıtmaktadırlar (Aygenoğlu, 2015, s.9) . Türkiye açısından bu kuşak, geçiş dönemi çocukları olarak anılmaktadır (Ayhün, 2013,s.100). X kuşağı bireyleri başkaları tarafından yönetilmekten hoşlanmayan ve kendi yaratıcılığını ortaya koyabileceği amaçlar peşinde koşan bireylerdir. İdealisttirler, çalışma hayatlarında bağımsız olmalı ve sınırlandırılmamalıdır. Bağımsız olarak çalıştıklarında daha başarılı olurlar. Başkalarının kişisel alanlarına saygı gösterirler ve aynı saygıyı diğer bireylerden de beklerler (Aydın ve Başol, 2014).

Coupland'a göre X kuşağı kendisini topluma zıt olarak gören, katı politik çıkışlar yapan, şimdiye dek alışılmamış giyim tarzına sahip olan, daha sert müzik türleri ve punk gibi farklı yaşayış biçimlerine sahip olan bir kuşak olarak görmektedir. Yine; bu kuşak kendilerini yüksek bir statüye sahip olma, para ve sosyalleşme ile tarif etmeye çalışmaktadırlar (Coupland, 1989) .

İş yaşamında sadık, kanaat duyguları yüksek, aynı işte uzun yıllar çalışmış ve çalışmaya da devam edecek kadar güdülenmiş olmaları bu kuşağın ortak özelliğidir. Daha iyi kariyer imkânları ararlar, teknolojik devrime denk geldiklerinden zorunlu olarak teknoloji kullanmaya ve ona ayak uydurmaya çalışmaktadırlar. Toplumsal sorunlara karşı duyarlı, iş motivasyonları yüksek ve otoriteye saygılıdır. Kadınların iş gücüne başlaması ve az çocuk sahibi olunması bu kuşakta başlamaktadır (Mengi,2009) . X kuşağı sorunlarını kendi kendilerine çözmeye odaklı, grup desteğine,ihtiyaç duyan ve Baby Boomers kuşağına göre kendilerine daha çok güvenmektedirler. (Tulgan, 2000).

Bu kuşağın üyeleri bağımsızlıklarına düşkünlüdürler ve bir önceki kuşak olan bebek patlaması kuşağı gibi vefalı değildir. X kuşağı üyeleri kendi sorumluluklarını erken yaşta alarak kendi kendilerine büyüdükleri için çalışma ortamında da yönetilmekten çok yaratıcılıklarını kullanmak isterler. X kuşağı üyeleri, geleneksel iş odaklı çalışma biçimlerinden çok sınırların daha az çizildiği çalışma ortamlarında çalışmak isterler. Bu kuşak üyelerinin çalışma stilleri, kendi özgürlüklerini kullanarak

açık bir şekilde belirlenmiş beklentilere ulaşma çabası olarak tanımlanmaktadır. Bu kuşağın üyeleri tek başlarına daha iyi çalışırlar, acelecidirler ve iş odaklıdırlar. İş ve özel yaşam dengesi kurmaya özen gösterirler (Toruntay, 2011:74).

#### **2.1.1.4. Y Kuşağı**

Bu terim ilk olarak Ağustos 1993' te o zamanın ergen gençlerini önceki X kuşağından farklı olarak tanımlamak için ortaya çıkarılmıştır (Strauss, ve Howe, 1992). İngilizce WHY kelimesinden gelen bu Y harfi aslında sorgulayan yapılarından dolayı bu gruba yakıştırılmıştır. "Dijital Göçmeler" olarak da adlandırılan bu kuşak için araştırma sonuçlarına dayanarak söylenebilir ki; çoğunlukla bağımsız, kendine güvenen, işbirlikçi ve bencildir. Bu kuşak genel olarak teknoloji, bilgisayar, cep telefonu ve internet ile birlikte büyümüştür, o yüzden teknolojiyi takip eden, çok görev seven bir kuşaktır (Yüksekbilgili, 2013). Bu kuşak teknoloji becerilerini yaratıcı bir şekilde sahip oldukları görevleri iletirmek ve sonuçlar elde etmek için kullanırlar. Günlük işlerinin dünyada olumlu bir değişime katkı sağlamasını görmek onlar için son derece önemlidir (Behrstock, ve Coggshall, 2010).

Y kuşağı güçlü bir ahlak bilincine sahip olma, vatansever olma, özgürlük içinde savaşımaya hazır olma, sosyal olma, aileye ve ev hayatına değer verme eğilimi göstermektedir. Bir yandan çalışıp bir yandan küreselleşen dünyada yaşayan bu kuşak, tarihteki en eğitilmiş ve teknolojik bilgili ve etnik çeşitliliğe sahip kuşaktır. Gelirini keyfi için kullanma yönünde davranışlar gösterirler (Eisner, 2005).

Y kuşağı iş güvencesine büyük önem verse de sıklıkla iş değiştirebilen, değer odaklı, mali kazanca önem veren, ılımlı ve yenilikçi bir işgücü oluşturmaktadır (Yüksekbilgili, 2013).

Yapılan bir araştırmada Y kuşağı çalışanlarının gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde oldukları sıkı denetime tabi olmalarının kendilerini güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilediği, işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek istedikleri, çalışma ortamı ve yönetim metodunun Y kuşağı çalışanlarının motivasyonlarında önemli bir etki yarattığı tespit edilmiştir. Aynı araştırmada; Y kuşağının üstlerinden geribildirim almalarının ve/veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesinin önemi ortaya konmuştur (Keleş,2011).

Y kuşağı çalışanları “önce yaşayalım daha sonra çalışalım düşüncesine sahiplerdir (Berkup, 2015). Genel olarak çalışma ortamında Y kuşağı esnek, hareketli, işbirlikçi, rahat, yenilikçi ve teknoloji düşkünüdür. İş seçiminde öğrenme ve gelişme olanaklarına, çalışma arkadaşlarına ve örgüt kültürüne ve değerlere önem verir. Y kuşağı iş yaşamında *en çok isteyen* kuşaktır. İş yaşamının sosyal bir yaşam ve işyerinin sosyal bir yapı olduğunu; işe gitmenin insanlarla bir araya gelmek ve sosyalleşme aracı olarak görür. Ekip odaklıdır, bir ekiple ve ekip içinde çalışmaya önem verir (Puybaraud, 2010). Bu kuşak çalışanları zorlu görevlerle karşılaşacağı ve bu görevlerin kendisini geliştirmesini ister. Sıkıcı ve tek düze bir işten daha zor bir görevi tercih eder ve bu istediği olmadığında kolaylıkla iş değiştirmeyi düşünebilir. İşten ayrılmaya önceki kuşaklardan daha meyillidir. İşten ayrılma sebebi olarak en çok belirtilen sebeplerden birisi o işin kendisine yükselme veya kendisini geliştirme olanağı sunmamasıdır. Y kuşağı istediği gibi bir işi bulana kadar iş değiştirebilir (Kelan, Gratton, Mah, Walker, 2009).

Y kuşağı işinin ve özel hayatını kendisi yönetmek ister, ihtiyaçlarını açıkça ifade eder, ömür boyu aynı işte çalışmak, gelecek için bugünden fedakârlık yapmak modası onlar için eski kavramlardır. Y kuşağı bilgi ve becerilerini güncel tutmak, kendisini geliştirmek ve yaşamda yeni fırsatları elde etmek ister (Yüksekbilgili, 2013). Y kuşağı için topluma faydalı işler yapmak, iyi anne-baba olmak, dolu ve dengeli bir hayat yaşamak ve hayattan zevk almak çok para kazanmaktan daha değerlidir (Eisner, 2005).

Y kuşağı, görevi ve çalışma şartları konusunda özgür olmak ister. Teknolojik gelişmeler ve başka etkenler sonucunda işlerin daha esnek hale gelmesi fikrine inanır. İşyerleri de, bu kuşağa mensup iyi çalışanları kazanmak ve onları ellerinde tutmak için onlara esnek çalışma şartları sunmaktadır (McEwan, 2009).

Sonuç olarak Y kuşağının temel özellikleri şu şekilde sıralanabilir (Yüksekbilgili, 2013);

- Teknolojiyi yakından takip eder.
- İnternet üzerinden alışveriş yapar.
- Aynı anda birden fazla işi yapabilir.
- Bağımsızlıklarına düşkündürler.
- Öğrenmeye isteklidirler.

- Aile kurmak onlar için önemlidir.
- Vatanseverdir.
- İlişki odaklıdır.
- Sosyal sorumluluk sahibidirler.
- İşbirliğine inanırlar.
- Acelecidirler.
- “Gelecekte” se “şimdi” daha değerlidir.
- Zor insanlarla başa çıkamazlar.
- Toplumda katkıda bulunmak çok para kazanmaktan daha önemlidir.
- Kaliteli bir hayat yaşamak ve yaşamdan keyif almak çok parakazanmaktan daha kıymetlidir.
- Uzun vadeli işlerdence kısa sürede tatmin elde edebileceği işlerin peşinde koşarlar.
- İş değiştirmek onlar için kolaydır.
- İş hayatında mali kazanç önemlidir.
- İş hayatında açık yönergeler ve iş tanımları isterler
- İşyerinde yönetim kararlarına katılmak isterler.
- Esnek mesai isterler.
- İşe gitmeyi insanlarla bir araya gelmek ve sosyalleşmeyle ilgili algılar.
- Beraber çalıştığı kişilerde, mevkiye daha az, yeteneğe ve başarıya daha fazla saygı duyar.
- Örgüt iklimini kazandığı paradan daha kıymetli bulur.
- Dinleme, iletişim kurma, takım oyuncusu olma, zaman yönetimi gibi sosyal becerileri teknik ve teknolojik becerileri kadar güçlü değildir.
- İşyerinde görev odaklı yöneticilerdence ilişki odaklı yöneticilerle çalışmayı tercih eder.
- İşyerinde sık ve doğrudan geribildirim ister.
- Marka önemlidir.
- Sosyal iletişim ağıyla işyerinde aktif olmak ister.
- Çalıştığı işyerinde ilerlemek isterseuzun saatler çalışmayı kabul eder.

Kuşakların iş yaşamındaki özelliklerinin genel değerlendirmesi ve karşılaştırılması aşağıda Tablo.1’ de verilmiştir (Robbins ve Judge, 2013).

Tablo 1  
Kuşakların İş Yaşamına Dair Özellikleri

<b>İş Değerleri</b>	<b>Bebek Patlaması Kuşağı</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>
<b>İşe ve İşletmeye Dair Temel Değerleri</b>	Çalışmak için yaşama, İdealist Başarı İşkolliklik Hırs Otoriteden hoşlanmamak Kanaatkâr Sadık Kararlarında uyumlu	Yaşamak için çalışma, İş/yaşam dengesi Takım çalışması Uzun çalışma yerine akıllıca çalışma, Yapı ve yönlendirme isteği, Şüphecilik, Kuralları sevmemek, İş motivasyonları yüksek.	Önce yaşama daha sonra çalışma, Mali başarı, Özgüvenli ama takım odaklı, Eğlenerek çok çalışma, Çoklu görevler, Girişimcilik, Farklılıklara tolerans, İleri düzey düşünebilir, Hızlı adaptasyon
<b>Örgütsel Bağlılık</b>	Kariyerinde sadakat	İlişkilere sadakat	Kendine ve ilişkilere sadakat
<b>İş Değiştirmeye dair Özellikleri</b>	İlerleme yoksa iş değiştirme isteği, İş değiştirme halinde hızlı arkada bırakma	Gerekliyse iş değiştirme, Hislerini takip etme,	İş değiştirme beklenen bir olay
<b>Güçlü Noktaları</b>	Takım çalışması, bağlılık	Uyumluluk, uzlaşma, bilgi teknolojileri bilgisi.	Aynı anda çok iş yapma, teknoloji becerisi

### 2.1.1.5. Z Kuşağı

21.yüzyılın yönetici, çalışan ve üreten kesimini oluşturacak olan Z kuşağı günümüzün (2020) çocuk ve gençleri arasında yer almaktadır.2000 ve sonrası doğumlu olan, dijital teknolojinin içine doğan bu nesil, aynı zamanda “Kristal Nesil” olarak adlandırılmaktadır. İnternetin olmadığı bir dönemi hiç yaşamamış, ödev yaparken Ana Britannicasayfalarından hiç ödev hazırlamamış, akıllı telefonlarıyla her yerden sanal dünyaya “connected” olan, birbirleriyle telefonda konuşmak yerine sosyal medyadan emojilerle iletişim kuran bir jenerasyondur. (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017).

Teknolojinin içine doğan bu kuşak, dijital devrim başta olmak üzere; Irak/Afganistan savaşı, Asya'da meydana gelen tsunami felaketi, Wikileaks olayı, Arap Baharı gibi olaylar ile, sosyal ağlar aracılığıyla örgütlenen çok sayıda ağlar oluşturan toplumsal hareketlere tanık olmuştur (Çaycıve Karagülle, 2014).

Z kuşağı günümüzde (2020) çoğunlukla stajyer olsa da şimdilerde iş hayatına girmeye başladı. Türkiye de Z kuşağı diye ifade edebileceğimiz bireylerin sayısı 2018yılı itibariyle 22 milyon civarında (TUİK,2018) . Dolayısıyla bizimki gibi genç nesil oranının bu denli yüksek olduğu bir ülkede Z kuşağını anlamak ve onlara hitap etmek son derece önemlidir. Bugüne kadar yapılan araştırmalar bu neslin; sabırsız, sadakatsiz ve kolay iletişim kuramadığı şeklindedir (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017).

Sosyal olaylara, çevreye, teknolojik gelişmelere, ekonomiye, adaletsizliklere, sosyal eşitsizliklere oldukça duyarlıdır. Z kuşağı zevkine düşkün, teknolojiyihızlı şekilde kavrayan işlerini kısa sürede ama titizlikle yerine getiren davranışlarıyla bilinmektedir(Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017).

Y Kuşağı'nın yaşadığı ekonomik zorlukları (global kriz sonrası sadece Türkiye'de değil, Amerika ve Avrupa'da yeni mezunlarda görülen yüksek orandaki işsizlik) gördüler, ders aldılar ve çalışmak konusunda daha duyarlıdılar. Y Kuşağı'na göre bu açıdan daha olgun davranıyor, X kuşağının düşünce yapısına bu anlamda daha çok uyuyorlar. Erken yaşta çalışma hayatına atılmak isteyen bu kuşağın dikkat süresinin Y kuşağına göre daha azdır.Y kuşağının tercih ettiği 140 karakterlik kısa metinleri de ötesinde, sembollerle ve emojilerle iletişim kuruyorlar.Tüm bunların yanı sıra iletişimlerinde metin ve içerikten ziyade görselliğe önem veren bu kuşağın, tarih boyunca en fazla eğitim almışkuşak olacağı tahmin ediliyor (“Kuşakları anlamak ve yönetmek”, 2017).

Tam anlamıyla teknoloji çağı çocukları olan ve Dijital Yerliler olarak anılan bu kuşağın bireyleri parklarda bahçelerde vb. çok zaman harcamazlar, çevrimiçi iletişim kurarlar, bilgisayarsız ve cep telefonsuz bir hayatı hayal bile edemezler. Teknolojisiz bir yaşamdan haberdar değildirler. (Taş, Demirdöğmez ve Küçükoğlu, 2017). Dijital dönemde dünün dünyasının koşullarına göre değil, yarının belirsizlikleri ile başa çıkabilecek düşünme becerisi ve problem çözme yeteneği olan ve otokontrol becerisi yüksek çocuklar olarak yetiştirilmektedir (Özdemir,2017). Çünkü doğduklarından beri, simülasyonlar, üst-gerçeklik boyutları, insansı robotlar, giyilebilir teknolojik cihazlar,

hologramlar ve 3D yazıcılar onların dünyalarında sıradan olaylardan bazılarıdır (Kayıkçı ve Bozkurt, 2018) .

Z Kuşağının neredeyse tamamı aktif sosyal medya kullanıcısı ve çoğunluğu alışveriş kararlarında e-ticaret sitelerinin sosyal medyadaki reklamlarının etkili olduğunu söylüyor. Her ne kadar savurgan gözükseler de para harcamak yerine biriktirmeyi tercih ediyorlar. Kampanyaları yakından takip ediyorlar, fırsat sitelerinin en aktif kullanıcıları durumunda olan bu kuşak, internette satışta olan her ürüne satın alınabilir gözüyle bakmaktadır. Yapılan bir araştırmaya göre, dijital dünyanın içine doğan ve ortamlarda büyüyen Z kuşağı %97 oranı ile en çok YouTube’da varlık göstermekte ve bunun sonucu olarak da dijital dünyanın Z neslinin davranış biçimleri üzerinde etkili olduğu araştırmanın bir diğer önemli sonucudur (“Z kuşağı iş hayatına atılıyor”, 2019 )

İş dünyasında iyi eğitilmiş ve kendini sürekli geliştiren bir nesil olarak değerlendirilen Z kuşağı; detaylarda kaybolmamaları ve nokta atışı yapabilmeleri sayesinde kurumlarda verimli ve başarılı olmalarını sağlamaktadır (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017).

Z kuşağı takım çalışması yerine daha çok bireysel hareket etmeyi seven ve kendini ifade edebilecekleri alanlar oluşturabilen kuşak olarak kabul edilmektedir. Bu kuşak için para kazanmanın yanında, iş tatmini de son derece önemlidir. Bilginin ve zamanın hızına anında adapte olabilme özelliği taşırlar ve bu bireyler, çalışırken eğlenmenin ve sürekli öğrenmenin peşindedirler. X, Y ve Z Kuşağının genel özellikleri Tablo’2 de özetlenmiştir (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017).

Tablo 2  
X, Y ve Z Kuşağının Özellikleri ve Değerleri

Kuşaklar	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
<b>Özellikleri</b> <b>ve</b> <b>Değerleri</b>	Sadakat duyguları değişken Otoriteye saygılı Topluma duyarlı İş motivasyonları yüksek Kanaatkâr Kaygılı Teknolojiye ilgisi düşük	Sadakat duyguları az Otoriteyi zor kabullenen Bağımsızlığına düşkün Çok sık iş değiştiren Bireyci Teknolojiyle büyüyen	İşbirlikçi Yaratıcı Teknoloji içine doğan

*Z kuşağının olumlu özellikleri;*

- Ne istediklerini biliyorlar.
- Bireysel çalışmak istiyorlar.
- Güvenilirler.
- Rahatlar ve kompleksizler.
- Girişimcilik yönleri baskın.
- Farklılığın kabul edildiği ve benimsendiği bir iş hayatı benimsemişlerdir.
- Hiyerarşiden hoşlanmazlar.

*Z kuşağının olumsuz özellikleri;*

- Sadakatsizdirler.
- Benmerkezcidirler.
- Sürekli yükselme beklentisi içinde olmaları rekabeti daha da artırabilir.
- Yenilikçi ve eğlenceli işler yapma beklentisi içinde olmaları standart işleri yaptırmayı zorlaştırabilir.
- Aceleci ve sabırsızdırlar (“Ve z kuşağı iş hayatına adımını atıyor”, 2016).

X, Y ve Z kuşağının işe dair özellikleri Tablo 3’de verilmiştir. (Taş, Demirdöğmez ve Küçükkoğlu, 2017)

Tablo 3  
X, Y ve Z Kuşağının Çalışma Özellikleri

<b>İş Özelliği</b>	<b>X Kuşağı</b>	<b>Y Kuşağı</b>	<b>Z Kuşağı</b>
<b>İş Etiği</b>	Dengeli	Hevesli	Realist
<b>İş Hakkındaki Görüş</b>	İş, meydan okumadır.	İş, farklılık yaratmak için yapılır.	İş, heves ve enerji ile yapılır.
<b>Kişisel Özellikleri</b>	Pratik, esnek, bağımsız, girişimci, yaşam kalitesi ile ilgili	Siyasal bilince sahip, yüksek beklentili, takım kurucu, farklılıklara saygılı, kendine güvenen, meydan okuyan.	Teknoloji düşkünü, erken olgunlaşan, şımartılmış, güçlendirilmiş, risk karşıtı, korunan
<b>İş İle İlgili Özellikleri</b>	İşyeri politikalarını sevmeme	Nedenleri bilmek isteme	

Örgütsel bağlılığı düşük	Herkesin önünde takdir isteği	Yaratıcı ve işbirlikçi olma.
Birden çok görevi aynı anda yapabilme	Eğlenceli bir çalışma ortamı isteme	Oldukça zor çevresel, sosyal ve ekonomik sorunları çözmek zorunda kalma
Eşit oranda sorumluluğa sahip olunan iş ortamını sevmeme	Paranın motive etmemesi.	Kendi kendini yönetebilme
İş ünvanlarından çok iş sorumluluklarına önem verme	Anlık sorumluluk isteme	Bilgiyi çok hızlı işleyebilme
Performansı çıktıya göre değerlendirme	küçük hedeflere odaklanma	Daha zeki olma.
Güç yapılarını sevmeme	İş-yaşam dengesine önem veren	
Otoriteye karşı saygılı	Bağlılığı düşük	
	Yeteneklerine güvenme	

*Z kuşağının iş dünyasından beklentileri (Arar, 2016) ;*

- Esnek mesai,
- İş-yaşam dengesi
- Organik örgütlenme,
- Hem dikey hem yatay kariyer ilerlemesi olanağı,
- Verilen işlerde tekdüzelikten uzak, yenilikçi ve teknolojiyle uyumlu işler,
- Başarısının, çalıştığı saatten çok yaptığı ve ortaya çıkardığı iş ile değerlendirilmesi
- Maddi tatmin kadar manevi tatmin (takdir, teşekkür belgesi vb.) de sağlayan ödüller,
- Takım ruhundan daha çok bağımsız çalışmayı tercih ettikleri için bireysel ofisler,
- Teknolojik araçlar (bilgisayar, internet vb.) kendilerine tahsis edilmesidir.

### **2.1.2. Örgütsel Davranış Kavramı**

En genel tanımıyla örgütün kurum ve birey boyutu arasındaki etkileşimin ürünü olan örgütsel davranış kavramı, birey ve örgüt çevresinin etkileşimiyle oluşan bir davranış türüdür. Bireyin işinde gösterdiği davranışların tanımı olan bu davranışların beş türünden bahsedilir: Üretim davranışı, uyum davranışı, doyum davranışı, yaşatma davranışı ve yönetim davranışıdır. (Balcı, 2019). Örgütsel davranış;örgütün verimliliğini

geliştirmek üzere bireylerin, grupların ve yapıların örgüt içerisindeki davranışlara olan etkisini araştıran bir alandır (Robbins ve Judge, 2017)

Örgütsel davranış bir saha çalışması olup örgüt içindeki birey ve grupların davranış ve tutumlarını anlamayı açıklamayı ve geliştirmeyi amaçlayan, ilgi alanı insan ve örgütler olan bir disiplindir. Örgütsel davranış birey, grup ve örgüt düzeyinde analizler yapar ve bireyi tek başına değil, örgütle bir bütün olarak inceler (Erkutlu, 2018).

Sosyoloji, antropoloji ve psikoloji bilim dallarıyla yakından ilişkili olan örgütsel davranış temelde; bireyler, gruplar ve yapılar üzerine çalışır. Örgütsel davranışın bazı temel özellikleri şu şekildedir (Erkutlu, 2018):

- Örgütsel davranış sosyal bilimlerin veya davranış bilimlerinin kullandığı bilimsel yöntemi kullanır.
- Örgütsel davranış tek başına bireyi, grubu incelemeyi. Her bireyi bir grubun üyesi, her grubu bir örgütün parçası olarak ele alır.
- Örgütsel davranış disiplinlerarası bir yaklaşımdır. Bu disiplin çok sayıda sosyal ve davranış bilimlerinin biraraya gelmesiyle ve onlardan aldığı bilgi yapısıyla çalışır.
- Örgütsel davranış; örgütsel olayları anlamada ve geleceğe dönük tahminler yapmada tek ve en iyi yöntem olmadığını, en iyi yöntemin durumdan duruma değiştiğini kabul eder.
- Örgütsel davranış alanı, örgütün açık bir sistem olarak ele alınmasının örgütsel olayları anlamada yardımcı olacağı esasına dayanır.

### 2.1.2.1. Örgütsel Motivasyon

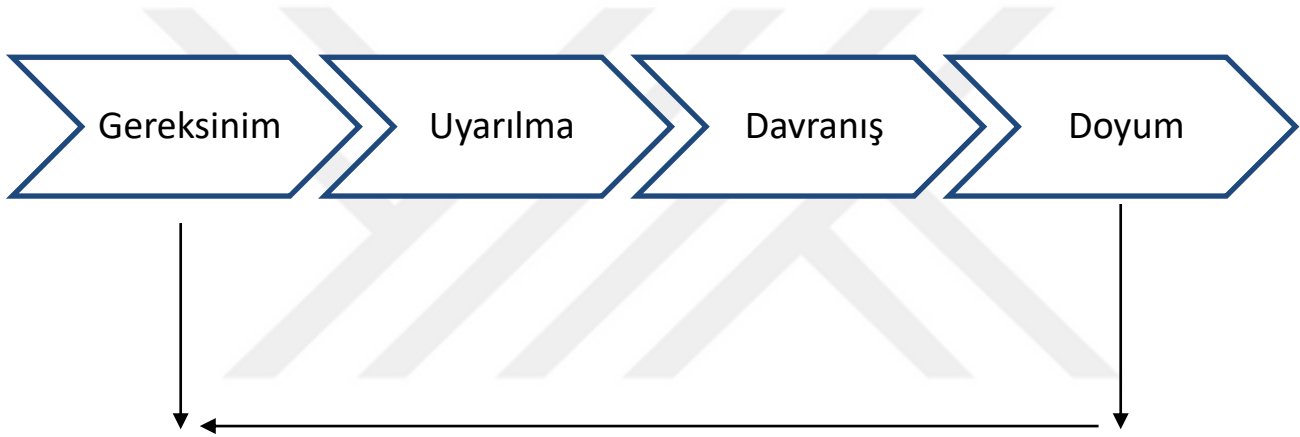
İnsanların günlük yaşamında davranışlarının temelinde itici bir güç yatmaktadır. Bu itici güç, güdü ya da gereksinim şeklinde nitelendirilebilir (Budak ve Budak, 2013). Güdü, kişiyi bir davranışta bulunmaya ya da bir davranış yolunu diğerine tercih etmeye itecek biçimde etkileyen sürükleyici güç ve unsurlardır. (Budak ve Budak, 2013; Akt. Erkutlu, 2018, s.133). Güdüleme ise, bir ya da birden fazla kişiyi, belirli bir amaca ulaştırmak için yapılan ve sürekli bir şekilde gerçekleştirilen çabaların toplamıdır (Tikici ve Deniz, 1993). Güdüleme sürecini daha iyi anlayabilmek için bazı kavramları bilmemiz gerekmektedir. Bu kavramlar şunlardır (Güney, 2000) :

İhtiyaç: Organizmanın sağlıklı bir yaşam sürmesi için gerekli olan her şeydir.

Dürtü: Fizyolojik ya da ruhsal dengenin değişmesi sonucu ortaya çıkan ve canlıyı türlü tepkilere sürükleyebilen, kaynağı duygulanım olan içsel gerilimdir.

Güdü: Kişiyi amacına ulaşmak için harekete geçiren itici güçtür.

Güdüleme Süreci: Güdü, çeşitli ihtiyaçların giderilmesi için kişileri davranış ve harekete sevk eden bir sebep olarak tanımlanırken, güdüleme bu hareketin kendisini oluşturur. Güdüleme güdülerin etkisiyle harekete geçme ve gerçekleşme sürecini kapsar. Bu sürecin oluşumunda dört önemli aşamadan bahsedilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013).



Şekil 1:Güdüleme süreci

Güdüleme, bireylerde belirli şeylere karşı duyulan ihtiyaç ile başlar. Duyulan ihtiyaçlar karşılanmak üzere tespit edildikten sonra birey iç ve dış etkilerle uyarılır. Bu uyarının ardından birey, çeşitli biçim ve yönde davranışlara geçer. Bireyin amacı, gereksinimlere karşı duyduğu bu isteğin doyumunu en iyi şekilde karşılamaktır. Tablodan da anlaşılacağı üzere ihtiyaçlar ile doyum arasında bir denge vardır, bu dengenin korunması gerginliği azaltacak ve bireyi hem yaşamında hem de iş ortamında mutluluğa yönlendirecektir (Sabuncuoğlu ve Tuz, 2013).

Güdüler ve yol açtıkları güdüleme süreci 3 açıdan incelenebilmektedir. Bunlar; fizyolojik güdülenme, sosyal güdülenme ve psikolojik güdülenmedir (Göksel ve Yurdakul, 2002). Fizyolojik güdüleme, fizyolojik ihtiyaçlara ve isteklere yönelik gerçekleşir. Hava, oksijen, beslenme gibi unsurlara dayanan ihtiyaçları fizyolojik kökenlidir ve bu fiziksel gereksinimler güdülenmeyi tetikler. Sosyal güdüleme, toplumun bakış açısına göre değerli görülen, beğenilen ve takdir edilen dürtülere

yönelik bireyin sosyal ihtiyaçları, uyarıcılar ve istekleri doğrultusunda ortaya çıkmaktadır. Sosyal güdüler subjektif özellikler olup kişiden kişiye farklılık gösterebilmektedir. Saygı görmek, sevmek, sevilmek, bir gruba ait olma, tanınmak, beğenilmek sosyal güdüler ve duygulardandır (Sökmen, 2010) . Psikolojik güdüleme, bireyin kişisel yapısına yönelik yapılan güdülemedir. Psikolojik güdüleme kişiden kişiye farklılığın daha çok olduğu güdüleme türüdür. Psikolojik güdüler diğer güdülere oranla daha karmaşık ve zor anlaşılır. Çünkü davranışların altında yatan nedenleri anlamak oldukça güçtür.

Örgütün amaçları, çalışanlar amaçlar doğrultusunda etkili ve verimli çalıştığı zaman gerçekleşebilir. Bu da çalışanların yaptıkları işi isteyerek yapmalarına bağlıdır (Sergiovanni, 2015). Güdülenmenin bir gereksinimden doğduğunu kabul ettiğimizde, örgütlerde güdüleme çalışmalarının doğru yapılabilmesi için öncelikle; yöneticilerin örgütsel hedeflere yalnız çalışanlar ile ulaşabileceğini bilmesi ve onların gereksinimlerini belirleyip anlaması gerekir. Çalışanların fizyolojik, psikolojik ve sosyal ihtiyaçları işletme ve yönetici tarafından karşılandığı zaman performansın yükselmesine sebep olur, (Sökmen, 2010) . Bu bağlamda güdüleme ile performans arasında yakın bir ilişki vardır. Ayrıca yöneticinin çalışanlar hakkında kişilik analizi yapması bireyin gerçekleştirdiği hareketin hangi istek ve ihtiyaçtan geldiğinin tespit edilmesini sağlar. Örgütlerde yöneticilerin güdüleme kuramlarını bilmeleri, çalışanlarının ne şekilde motive olduklarını bilmesi açısından faydalı olacaktır.

### **Güdüleme Kuramları**

İnsanın doğası ve kültürü karmaşıktır. Bu yüzden ki çalışanların nasıl ve ne şekilde motive oldukları değişkenlik göstermektedir. Motivasyona ilişkin öne sürülen modeller, genelde içerik ve süreç kuramları olarak iki gruba ayrılmıştır. İçerik kuramları motivasyon süreçlerindeki 'Ne' sorusunu yanıtlar. Çalışan bireyi ne mutlu eder; para mı, statü mü, övgü mü gibi soruların yanıtlarını arar. Süreç kuramları ise çalışanı motive edici süreçleri belirlemeye , 'Çalışan nasıl motive edilir' sorusunun cevabını vermeye çalışır (Aycan, Kanungo ve Mendonça, 2016) . Güdüleme kuramlarını Tablo 4. de gösterildiği şekliyle kapsam (içerik) ve süreç (modern) kuramları olmak üzere ikiye ayırmak mümkündür.

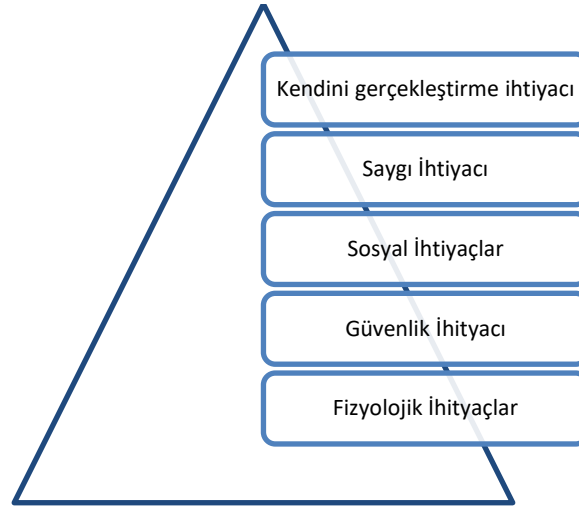
Tablo 4

## Güdüleme Kuramları

<b>İçerik Kuramları</b> (Bizi Ne Güdüler?)	<b>Süreç Kuramları</b> (Biz Nasıl Güdüleniriz?)
İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı (Maslow)	Davranış Şartlandırma Kuramı
Çift Etken Kuramı (Herzberg)	Bilişsel Değerlendirme Kuramı
Başarma İhtiyacı Kuramı (Mc Clelland)	Beklenti Kuramı ( Vromm)
ERG Kuramı ( Alderfer)	Lowler- Porter Kuramı
X ve Y Kuramları (McGregor)	Adam's Eşitlik Kuramı
	Amaç Kuramı
	Özyeterlik Kuramı
	Yükleme Kuramı

**Kapsam Kuramları*****Maslow' un İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramı***

Çalışan motivasyonu konusunda ilk ortaya çıkan, en çok bilinen ve en çok eleştirilip sorgulanan kuramlar insanları ihtiyaçlarının motive ettiğine dair olanlardır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017, s.90). Bu kuramın başlıca iki varsayımı vardır. Bunlardan ilki bireyin sergilediği her davranışın, sahip olduğu belirli ihtiyaçları karşılamaya yönelik olduğudur. Birey ihtiyaçlarını karşılamak için farklı yönlerde belirli davranışlar sergiler. Bundan dolayı ihtiyaçlar, insan davranışını belirleyen en önemli etkenlerdir. Kuramın ikinci varsayımı ise ihtiyaçların sırası ile ilişkilidir. Bu varsayımına göre birey, belirli bir aşama sırası gösteren ihtiyaçlara sahiptir. Alt kademelerde mevcut olan ihtiyaçlar karşılanmadan, üst kademelerde bulunan ihtiyaçlar bireyi davranışa götürmez. İhtiyaçların oluşturduğu aşama Şekil.2 'deki gibidir.



Şekil 2: Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi

**Fizyolojik İhtiyaçlar:** İnsanın yaşamsal faaliyetlerinin devamlılığına ilişkin ihtiyaçlarını,

**Güvenlik İhtiyacı:** İnsanların kendilerini güvende ve emniyette hissetme ihtiyaçlarını,

**Sevgi ve aidiyet ihtiyacı:** İnsanların diğer insanlarla kurduğu, sosyal bir gruba ait olma gibi ihtiyaçlarını,

**Saygı:** Bireyin başarıya, özgüvenine ve itibarına yönelik ihtiyaçlarını,

**Kedini gerçekleştirme ihtiyacı:** İnsanın gelişime ve değişime yönelik ihtiyaçlarını temsil etmektedir. Birey ilk olarak en alt seviyede yer alan ihtiyaçlarını tatmin etmek için davranır. Bu kurama göre bireyler şu anda sahip olduklarından çok, sahip olmak istedikleri ihtiyaçlar tarafından davranışa yönettirecektir (Erkutlu, 2018, s.141).

Kuramın sınırlılığı; Maslow'un ihtiyaç basamaklarının bütün kültürler için ortak olmadığı, her toplumun ihtiyaç sıralamasının farklı olabileceği ve buna uygun şekilde motive olduğu şeklindedir. Ayrıca Hofstede (1984), Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan ihtiyaç sıralamasının bir değer seçimi olduğunu ve bu seçimin yirminci yüzyıl ortası Amerika'nın orta sınıf değerlerine dayandığını; ihtiyaçlar hiyerarşisinin düşük belirsizlikten kaçınma ve yüksek erillik değerleri yansıttığını belirtmektedir. Oysa düşük belirsizlikten kaçınma ve düşük erillik değerleri ile şekillenen kültürlerde aidiyet hissini, kendini gerçekleştirmeden baskın olması beklenebilir (Akt. Aycan vd., 2016).

Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin bütün kültürler için genellenemeyeceğini, başka ihtiyaçların da olduğunu çalışmalar gösterse de, ihtiyaçlar hiyerarşisi kuramı, insanların ihtiyaçlarının olduğu, ihtiyaçlarını gidermek için davranışta bulunduğu ve bu ihtiyaçları gidermenin, insanları iş hayatında motive edebileceği bilgisini verdiği için oldukça önemlidir ( zdemir ve Cemaloğlu, 2017) .

Bir alışanı, İhtiyaçlar Hiyerarşisi Kuramına dayanarak motive etmek isteyen yönetici, öncelikle çalışanın açıklanan ihtiyaç basamaklarından hangisinde yer aldığını bilmelidir ve kişinin o ihtiyaını gidermek için harekete geçmelidir (Robbins ve Judge, 2012) . Çalışanın st düzey ihtiyaçlarının ortaya çıkmasını engelleyecek baskıcı bürokratik yapılardan vazgeçilmelidir (Lunenberg ve Ornstein, 2013 ) . Çalışanların saygı ihtiyaını karşılamak için, onlara düzenli geribildirim verilmeli, yeteneklerini gösterme ortamı, planlama sürecine katılımları sağlanmalı, takdir ve saygı gösterilmeli; kendini gerçekleştirme ihtiyaını karşılamak için, projelerde özerklik, yaratıcı olma özgürlüğü, hataların öğretici deneyimler olarak görülmesi, daha fazla sorgulama olanağı verilmelidir ( Davies ve Davies, 2014) .

### ***McGregor'un X ve Y Kuramı***

Douglas McGregor'un 1957 yılındaki 'Organizasyonların Beşeri Yn' adlı kitabında ortaya koyduğu ve bir akım olarak devam eden, kendisinden sonraki çalışmaların temelinde her zaman var olan kuramına göre; liderlerin insani davranışları hakkındaki inançları ve varsayımları onların göstereceği davranışı da etkileyecektir. Bu varsayımdan hareketle McGregor X kuramı ve Y Kuramı olarak adlandırdığı kuramını geliştirmiştir (Erkutlu, 2018, s.142).

*X Kuramı:* Bu kuram genel olarak; çalışanların çalışmaktan hoşlanmadıklarını, mümkün olduğunda işten kaçındıklarını, çalışanların yönlendirilmesi ve denetlenmesi gerektiği, amaçlara ulaşmak için gerektiğinde ceza yönteminin kullanılması gerektiği, çalışanların sorumluluk almayı sevmedikleri ve emir verilmesi gerektiğini, çalışanların çok az hırs gösterdiklerini savunmaktadır (Özkalp ve Kırel, 2013) . Bu görüşler üzerine biraz düşünüldüğünde bu kuramı benimseyen yöneticilerin çalışanlarına yönelik algısı; çalışanların kendine yöneldiği, örgütün amaçlarına yönelik ilgisiz olduğu, değişiklik ve yeniliklere açık olmadığı ve zeka yönünden parlak olmadığı şeklinde dir.

*Y Kuramı:* McGregor Y kuramını X kuramının karşıtı olarak geliştirmiştir ve Y kuramında çalışanlar görevlerini bir oyun görmektedir. Bu kuramın varsayımları; çalışanlar için iş eğlenmek ve dinlenmek kadar doğaldır, çalışanlar örgütün amacını kabullenirlerse kendi kendilerini yönlendirir ve kendi kendilerini denetleyebilirler, çalışanlar sorumluluk almayı öğrenebilirler ve yaratma yeteneğinin yalnızca yöneticilere özgü değil toplum için yaygın olabileceği görüşüdür (Özkalp ve Kırel, 2013) .

*Z Kuramı:* Bu kuram ihtiyaçların insana ve zamana göre farklılık göstermesi temeline dayanır ve güdülerin insan davranışlarının bulunduğu kademeye göre tespit edilmesi gerektiği görüşünü savunur. Bu kurama göre yöneticiler, örgüt üyelerinin güdülenmesini sağlayabilmek ve örgütte verimlilik elde edebilmek için her şeyden önce örgüt üyesinin, sergilediği davranışlar itibarıyla, hangi kademede olduğunu saptamalıdır. Bu kurama göre; insan ne iyi ne de kötü olarak doğar, şartlara göre her ikisine de eğilimli olabilir, insan ne yaşamsal ihtiyaçlara ne de üst seviye insancıl ihtiyaçlarla güdü edilir, insanı güdü eden içinde bulunduğu durumdur, güdüleme ne dıştan gelen bir zorlamayla ne de içten gönüllü olarak sağlanabilir, insan yalnızca mantık yoluyla güdü edilir, insanı iyimser ya da kötümser olarak değil, tamamen tarafsız bir bakış açısıyla değerlendirmek gerekir (Özkalp ve Kırel, 2013) .

### ***Herzberg'in Çift Faktör Kuramı***

Bu kuram iş tatmininin güdülenme üzerinde etkili olduğu görüşünü savunur. İş tatminine sebep olan etkenlerin olduğunu ve bunların temel güdüleyiciler olduğunu savunmaktadır. Herzberg bu etkenlere hijyen faktör adını vermiştir (Erkutlu, 2018). Herzberg, var olduğunda iş tatminine neden olan faktörleri motive edici, yok olduğunda iş tatminsizliğine neden olanları hijyen faktörler olarak tanımlamıştır (Riggio, 2014). İş tatminsizliğine yol açan faktörler öncelikle dışsal iken, iş tatminine yol açan faktörler öncelikle içseldir (Pardee, 1990; Akt. Özdemir ve Cemaloğlu, 2017). Herzberg tarafından tanımlanan motivasyon ve hijyen faktörleri Tablo 5’de gösterilmiştir (Hoy ve Miskel, 2010) .

Tablo 5  
Herzberg'in Motivasyon ve Hijyen Kuramı

Hijyen Faktörleri	Motivasyon Faktörleri
Kişilerarası ilişkiler (astlar ile)	Başarı
Kişilerarası ilişkiler (üstler ile)	Tanınma
Denetleme (teknik)	İşin kendisi
Politika ve yönetim	Sorumluluk
Çalışma koşulları	
Kişisel hayat	
İş güvenliği ve ücret	
Tatminsizlik	Tatmin

Herzberg elde ettiği bulgulardan, geleneksel görüşten farklı olarak tatminin karşıt anlamının tatminsizlik olmadığı sonucuna ulaşmıştır. Bu bilgiye göre bir işin tatminsizlik yaratan özellikleri ortadan kaldırıldığında iş tatmini ya da motivasyon artmaz. Tatminin karşıt anlamı tatmin olmama, tatminsizliğin karşıt anlamı ise tatminsiz olmamadır. (Robbins vd., 2013). Farklı bir ifade ile hijyen faktörlerinin yokluğunda motivasyon kesinlikle yoktur. Hijyen faktörleri varsa, motivasyon faktörleri olup olmasına göre, motivasyon olabilir de olmayabilir de. Hijyen faktörlerinin yanı sıra motivasyon faktörleri varsa, motivasyon var, yoksa yok olacaktır. Bu durum Şekil 3' de gösterilmiştir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017, s.97) .



Şekil 3: Çift Faktör Kuramına Göre Motivasyonun Ortaya Çıkışı

Herzberg'in yaklaşımıyla Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi arasında yakın bir ilişki vardır. Hijyen faktörleri Maslow'un alt düzey ihtiyaçlarına; motive ediciler ise Maslow'un üst düzey ihtiyaçlarına karşılık gelir (Aycan vd., 2016). Kuram araştırmacılar tarafından, metodolojik temellerinin sağlam olmaması, kültürel farklılıklara ilişkin açıklama getirememesi, uyguladığı süreçler bakımından sınırlı bulunması ve araştırmanın kapsamlı olmaması gibi nedenlerle eleştirilmiştir. (Robbins ve Judge, 2012)

Bir örgütün temel amacının hayatta kalmak ve yaşamını sürdürmek olduğu bilinmektedir. Bu amacı benimsemiş bir örgütte bu bilgi, çalışanlarını motive etmek isteyen yöneticiler için çalışanlarına öncelikle uygun ücret ödenmesi, iyi davranılması ve iş güvenliği sağlanması; sonrasında ise, sorumluluk, tanınma, gelişme gibi fırsatlar vermesi gerektiği anlamına gelmektedir. Ayrıca bu kuramın en önemli çıkarımlarından birisi, çalışanların motivasyonunu artırmak için yetkilendirme ve iş zenginleştirmenin önemli olduğudur (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017, s.99).

### ***McClelland'ın Başarım İhtiyacı Kuramı***

McClelland, ihtiyaçların sonradan öğrenme yoluyla kazanılacağını ileri sürmüş ve kuramını üç temel ihtiyaca indirgemıştır. Bunlar; başarı ihtiyacı, güç ihtiyacı ve bağlılık ihtiyacıdır.

*Başarı ihtiyacı:* McClelland'a göre 'eğer bir insan, vaktini bir şeyi nasıl daha iyi yapabilirim düşüncesi ile geçiriyorsa o kişi başarı güdüsüne sahip demektir (Erkutlu,2018, s.145). Bir başka deyişle bu kişi başarı ile ilgili konulara ilgi duyuyor ve kendini o alanda harekete geçiriyor demektir. McClelland'ın araştırmalarına göre bu ihtiyacını gidermek için motive olmuş kişilerin; problem çözdükleri, sorumluluk aldıkları çalışma ortamlarını seçtikleri görülmüştür (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017).

*Güç İhtiyacı:* Güç güdüsü kişiyi güç ve yetki kaynakları oluşturma, geliştirme ve genişletme, diğer insanları etkisi altına alma ve gücü muhafaza etme türünde davranışlar sergiler. Güç güdüsüne sahip kişiler, diğer kişiler üzerinde güç ve yetki hakimiyeti kurmak isteme ve diğerleriyle bunun için savaşıma eğilimindedirler.

*Bağlılık İhtiyacı:* Bağlanma güdüsünün hükmettiği kişiler, vakitlerinin büyük bir çoğunluğunu ailesini ve arkadaşlarını düşünmekle geçirir (Erkutlu,2018). Bu güdü insanlarla ilişki kurma, gruba üye olma ve sosyal ilişkileri geliştirme gibi durumları açıklar. Bağlanma güdüsü yüksek kişiler; diğer insanlarla arkadaşlık ve duygusal bir

ilişki bağı içerisine girmek isterler, sosyal aktivitelerinden hoşlanırlar, bir gruba katılarak kimlik duygusuna ulaşmak isterler (Budak ve Budak, 2013) .

Kuram, uygulanmasının zor olması, kişinin anlatılan üç ihtiyaca sahip olsa da farkında olamayabileceği ve genellenme girişimlerinin başarısız olması sebebiyle eleştiri almıştır.

Eril kültür bir başarı ideali, başarılı kişiye öykünme, sivrilme, en iyi olmaya çalışmakla şekillenirken, dişil kültür bir hizmet ideali, şanssız kişiye karşı duygudaşları, hedefe başkalarıyla birlikte ulaşma isteği ile şekillenir. Başarı motivasyonuna bu açıdan bakıldığında, bu motivasyonun bütün kültürlerde baskın olduğunu düşünmek zordur (Ayca vd., 2016)

Bu kurama göre ifade edilen tüm ihtiyaçlar kişiden kişiye değişebileceğinden, örgütlerde yöneticilerin tüm çalışanlarının ihtiyaçlarını tespit etmesi ve çalışanlarını ona uygun olarak motive etmesi gerekir, çünkü bağlanma ihtiyacı yüksek bir çalışanla başarma ihtiyacı yüksek bir çalışanı aynı yöntemle güdülemek oldukça geçersiz olacaktır.

### ***Alderfer'in Var Olma- İlişki Kurma- Gelişme (ERG-Existence- Relatedness- Growth) Kuramı***

Kuramın sahibi Clayton P. Alderfer, ihtiyaçların hiyerarşik bir özelliği olmadığını, beş yerine üç grupta incelenmesi gerektiğini savunmuştur (Çetinkaya, 2016) . Bu kuram ( Existence) var olma, ( Relatedness ) ilişki kurma ve ( Growth ) gelişme olmak üzere üç kategoride gruplanmıştır (Riggio, 2014) . Bunlardan var olma şeklindeki ihtiyaçlar sağlıklı bir şekilde hayatı devam ettirmeye yöneliktir ve Maslow'un kuramında yer alan fizyolojik ihtiyaçlar grubunda yer alan güvenlik ihtiyacına karşılık gelmektedir ve var olma ihtiyacının örgütlere yansması; ücret, sosyal haklar ve iş güvenliği konularıdır. İlişki kurma ihtiyacı, bireyin sosyal çevresi ile olan paylaşımının önemini vurgulamaktadır ve Maslow' un kuramındaki sevgi, aidiyet, karşılıklı güven ve saygı basamaklarına denk gelmektedir. Gelişme ihtiyacı Maslow'un kuramında yer alan saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyacına karşılık gelmektedir (Schneider ve Alderfer, 1973). Çalışma yaşamında üretme, işe dair yeni bir şeyler öğrenme, yaratıcılığı kullanabilme ve başarılı olma duyguları bireyin doyumunu açıklamaktadır. Alderfer ERG kuramında; bireyi bütünüyle ele almayı, iki ya da üç türden ihtiyaçların aynı anda belirebileceğini, üst düzey bir ihtiyacın tatmin edilemeyecek oluşunun bireyi alt düzey ihtiyaca odaklayacağını, böylelikle bireyin hayal kırıklığına uğramamak için beliren

ihtiyacı gidermeye çalışmaktan vazgeçebileceğini, ihtiyaç türlerinin sıralamasının bireye göre değişebileceğini ve beliren tüm ihtiyaçların giderilmesi ile bireyin doyumunun mümkün olacağını savunmuştur (Çetinkaya, 2016) .

Güdülemede kapsam kuramlarına alternatif olarak geliştirilen süreç kuramlarının temel dayanağı; bireylerin hangi amaçlar tarafından ne şekilde güdülendikleridir (Erkutlu,2018). Süreç kuramlarına göre ihtiyaçlar bireyi davranışa iten etkenlerden sadece bir tanesidir (Stoner, 1978).

## **Süreç Kuramları**

### ***Davranış Şartlandırma Kuramı***

Kuramın esas savunduğu; davranışların karşılaştıkları sonuçlar tarafından şartlandırıldığı varsayımdır. İnsan; amaçları, ihtiyaçları, önceki şartlanmaları vb. doğrultusunda davranışta bulunur. Burada önemli olan davranışın karşılaşacağı sonuçtur. İnsan bu sonuca göre o davranışı ya tekrarlayacak ya da tekrarlamayacaktır. İnsanın karşılaştığı sonuçları yorumlayarak davranışlarına yönelmesi, Thorndike’ın “Etki Kanunu” ile açıklanır. Bu kanuna göre insan kendine mutluluk veren davranışları tekrarlar fakat acı veren davranışlardan kaçınır ( Koçel, 2001).

Bu kuram doğrultusunda bir örgütte çalışanları güdülemek isteniyorsa şunlar yapılmalıdır: Bir çalışan işini benimseyerek yöneticinin istediği doğrultuda ciddi bir çaba içinde bulunmuşsa, bu kişinin aynı çabayı göstermesi için onun yönetici tarafından ödüllendirilmesi ( ücret artışı, ücretli izin, terfi vb. ) gerekir. Öte yandan örgütün istemediği davranışları gösteren çalışanlara da görmezlikten gelmek fakat cezalandırma yoluna gitmemek uygun olacaktır. Zira cezalandırma; başkaldırma, direnç gösterme ve benzeri eylemlerle ya da daha istenmeyen bir davranış biçimine girmeye sonuçlanabilir (Soykenar, 2008) . Bu kuramı güdüleme aracı olarak görmek isteyen bir yönetici şu hususlara dikkat etmelidir:

- a) Örgüt tarafından istenen ve istenmeyen davranışlar açık ve net olarak tanımlanmalıdır.
- b) Personel bu davranışlar hakkında bilgilendirilmelidir.
- c) Mümkün olan her fırsatta ödüllendirilmelidir.
- d) Davranışlara hemen geribildirim verilmelidir (Koçel, 2011) .

### ***Bilişsel Değerlendirme Kuramı***

Bu kurama göre, denge kurabilme ihtiyacından dolayı güdüleniriz. Davranışsal yaklaşımda bireyi, dış etkenler güdülerken, bilişsel yaklaşımda iç etkenler güdüler (Erkutlu, 2018, s. 149).

Bu bakış açısında göre, insanların davranışları, düşünceleri / inançları tarafından belirlenir. Örneğin başarısız olmayı bekleyen bir kişi kendisini başarısızlığa hazırlar; bunun nedeni kişinin yaşama başarısızlık yönelimiyle yaklaşmasıdır. Birey bu durumu düşük benlik saygısı veya güven yokluğu olarak tanımlayabilir, fakat gerçekte “yapabileceğimi zannetmiyorum” tarzı bir hayat görüşüne dayalı bir zihniyet ile yaklaşmaktadır (Hackney ve Cormier, 2008). Bu bakış açısına göre çalışanın istenmeyen, etkisiz veya yetersiz davranışları mantıksız veya hatalı düşünmesinden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle yöneticiler çalışanlarını bu kurama göre motive etmek isterlerse, davranışı değiştirmek için düşüncelerini ya da düşünce süreçlerini değiştirmeyi öğretmeleri, onlara uygun ortamlar hazırlayarak yardımcı olmaları ve çalışanların içsel ihtiyaçlarında merak uyandıracak ya da ilgi çekecek konular üzerinde yoğunlaşmalıdırlar.

### ***Vroom'un Beklenti Kuramı***

Bu model yaygın olarak kabul görmüş kuramlardan biridir. Bu model bireyin rasyonalist davrandığını ve kendisine önerilen seçenekler arasından amaçlarına erişme olasılığını arttıracığına inandığı davranış şeklini seçeceğini varsaymaktadır. Buna göre, bireyler alternatif davranış seçenekleri arasından bu hareketlerin neticeleri hakkındaki beklentilerine uygun olarak seçim yaparlar ( Baysal ve Tekarslan, 1996) . Kuram aynı zamanda çalışanların davranışlarıyla istenen sonuçları elde edebileceklerine inandıklarında motive olduğu fikrine dayanır. Bireyin tercihleri ya da motivasyonun miktarı, üç değişkene bağlıdır: (1) Beklenti: Yeteri kadar çaba gösterildiğinde performans beklentisini karşılama olasılığı; (2) Araçsallık: Performans beklentisini karşılama olasılığının sonuçlara ulaşmayı sağlayacağı algısı; (3) Değer: Yüksek performansa bağlı sonuçların istenirliği (Aycan, Kanungo ve Mendonça, 2016) . Örneğin ortaokul matematik programında önemli değişiklikler yapılması durumunda, matematik

öğretmenin yeni programı uygulamaya yönelik motivasyonu, beklenti kuramındaki değişkenlerle ilgili üç soruya verdikleri cevapla şekillenecektir: “ Ben yeni programı uygulayacak bilgi ve beceriye sahip miyim? (Beklenti). “ Başarım fark edilecek mi?” ya da “ Ödüllendirilecek miyim?” (Araçsallık) ve “Başarımın fark edilmesi veya alacağım ödül, benim için ne kadar değerli” (Değer). Lunenburg ve Orstein(2013), bu üç soruya verilen cevaplar olumlu ise, motivasyonun yüksek olacağını, eğer herhangi birisinde düşüklük varsa, orta düzeyde motivasyon olacağını, üç öge de düşükse, motivasyonun zayıf olacağını belirtmektedir (Akt.Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N., 2017 )

Beklenti kuramına göre, motivasyon bilinçli ve bilişsel bir süreçtir. İnsanlar ürünlerinin beklenen değerlerini veya yaptıkları eylemlerden kaynaklanan kişisel kayıpları öznel bir şekilde değerlendirir ve nasıl davranacaklarına karar verirler (Hoy ve Miskel, 2010).

Kuram, motivasyonun değişkenler dizisi tarafından etkilenen, karmaşık bir olgu olduğunu belirtmektedir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017). Kuram kişisel amaçlar, çaba ve performans arasındaki bağlantılar (beklenti), performans sonuç arasındaki bağlantılar (araçsallık) ve sonuçların kişisel amaçları tatmin etmeye nasıl hizmet ettiği (amaç değeri) gibi faktörlere bakar. Kuram hakkında yapılan araştırmalar; amaç değeri, araçsallık ve beklenti unsurlarının ölçümü konusunda problemler olduğunu gösterse de kuramı destekleyen sonuçlarda vardır (Riggio, 2014). Kuramın farklı kültürlerde aynı şekilde çalışmadığına dair sonuçlar yaygındır. Örneğin “Yeteri kadar çalışırsam performansım iyi olur” inancının temelinde bazı varsayımlar vardır: performans için önemli olan bireyin çabasıdır, hayatta olayları bireyin kendisi kontrol eder ve birey performans hedeflerine ulaşma ihtimali olup olmadığını mantık çerçevesinde seçer. Oysa farklı kültürler bireyci ya da toplulukçu olmalarına, güç mesafesine ve kadercilik anlayışına göre buradaki varsayımların tersini savunur (Aycan vd. , 2016). Bazılarına göre personel- performans ilişkisi az sayıda çalışan tarafından kurulacağı için kuram idealisttir. Örgütler kıdem, çaba, yetenek ve işin zorluğu yerine bireyleri gerçekten performanslarına göre ödüllendirebilseler kuram oldukça gerçekçi olacaktır. Bununla birlikte bu tür eleştiriler kuramı geçersiz kılmaya çalışmak yerine, çalışanların neden düşük çaba içinde olduklarını açıklamak için yapılmıştır (Robbins ve Judge, 2012).

Bu kuram doğrultusunda çalışanlarını motive etmek isteyen bir yönetici, öncelikle çalışanın performansı yerine getirecek yeterliliğe sahip olmasını sağlamaya

yoğunlaşmalıdır. Bu doğrultuda yönetici, yeterli çalışanlarını elde tutmak için çabalamalı, okulda ve okul dışındaki mesleki gelişimlerini desteklemeli, öğretmenlerine açık performans hedefleri belirlemeli ve bunu nasıl yapacakları konusunda onlara yol gösterici olmalı, öğretmenin çabalarını takdir etmeli, öğretmenlere performanslarıyla ilgili belirli aralıklarla geribildirim vermeli, performans-ödül ilişkisini iyi tespit edilmeli ve uygun ödüller seçilmeli, okuldaki çalışanlarının bireysel farklılıklarının farkında olup onlara uygun ödüller ve motivasyon şekilleri bulmalıdır. (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017: 108).

### ***Lawler- Porter Güdüleme Kuramı***

Lawler ve Porter isimli düşünürler bazı örgütsel şartları ve gerçekleri göz önünde bulundurarak Vroom'un kuramını geliştirmiş ve kurama güçlendirici katkılar getirmişlerdir. Bu katkılardan birisi kişinin kendi başarısını değerlendirmesine bağlı olarak ortaya çıkan ve onun nihai doyumunu etkileyen ödüllendirme adaletine ilişkindir. Diğer katkı ise, örgütlerde işgörenin beklenen davranış gücünü azaltan rol çatışmalarının olduğunu, bunun da çaba ve başarıları olumsuz biçimde etkilediğini ileri sürmesidir. (Eren, 2017: 541). Kurama göre çalışanların işlerinde gösterdikleri çabayı belirleyen iki etken bulunmaktadır; (Günbayı, 2000)

- Ödüllerin çalışanların güvenlik, kendini gerçekleştirme gibi gereksinimlerini gidermesine bağlı olarak değeri,
- Ödüllerin çalışanlarca algılandığı biçimiyle çabaya değme olasılığı, yani çalışanların çaba ve ödül arasındaki ilişkiler konusundaki beklentileri,

Diğer bir deyişle; yüksek başarının yüksek doyumluluk verebilmesi için çalışanların beklentileri ile ödül arasında bir denge kurulmalı ve örgüt içinde dağıtılan ödüller adil olmalıdır. Kuram bir örgütte düşük başarılı fakat aradığını bulmuş kimselerin olabileceğini yine aynı zamanda yüksek başarılı fakat bekleyişlerine uygun biçimde ödüllendirilmemiş çalışanların olabileceğini de vurgulamaktadır. Yani herkesi beklediği oranda tatmin etmenin imkansız olduğu bir kez daha ortaya çıkmaktadır (Eren, 2017: 542).

Bu modeli bir motivasyon aracı olarak kullanmak isteyen bir yönetici, Vroom modeline ilave olarak şu hususlara dikkat edebilir (Soykenar, 2008) ;

- Personel kendilerinden beklenen performansa göre eğitilmelidir.

- Rol çatışmalarının önüne geçilmelidir.
- Personelin fiilen aldığı ödül tutarından çok, aynı düzeyde performans gösteren meslektaşlarının aldığı ödül düzeyine dikkat ettiği hatırlanmalıdır.
- Kişilerin içsel ve dışsal ödül türlerine farklı değer verdikleri bilinmelidir.
- Sürekli bir kontrol ile personelin performansı ödül ve aralarındaki ilişkiler konusundaki anlayışı izlenmeli ve elde edilen bulgulara göre modelin işleyişinde gerekli değişiklikler yapılmalıdır.

### ***Adams'ın Eşitlik Kuramı***

Adams (1965) tarafından geliştirilen bu modele göre insan motivasyonunun temelinde, insanların iş yerinde kendilerine eşit davranılması isteği yatmaktadır ( Can, 1992) . Diğer bir deyişle bu kurama göre kişiler kendi pozisyonlarıyla ortaya çıkardıkları girdi ve çıktı oranlarını kendileri ile aynı oranlara sahip olan diğer kişilerin pozisyonlarıyla kıyaslamaktadırlar. Çalışanın elde ettiği çıktılarla (sonuçlarla) girdileri ( bilgisi, deneyim, çabası vb.) arasında bir dengesizlik mevcut ise veya girdi- çıktı oranı, kendisi gibi aynı işi gerçekleştiren diğer çalışanların girdi- çıktı oranlarıyla kıyaslandığında eğer eşitlik durumu söz konusu değilse adaletsizlik ortaya çıkmaktadır ve bu durumda kişilerin algılamalarına bağlı olarak oluşmaktadır. Bunun sonucunda eğer adaletsizlik algılanıyorsa çalışan adaleti sağlama yoluna gidecektir ve eşitsizlik kendi aleyhine ise bunu performansını azaltarak gerçekleştirecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2013) . Ayrıca kurama göre;

- Her birey çıktılarını en üst dereceye çıkarmaya çalışmaktadır.
- Gruplar ve örgütler tüm çalışanlarına yönelik bu sistemi benimsemeli ve bireylerin örgüte bağlanması için işbirliği içeren çalışmaları desteklemelidir.
- Birey aşırı ödüllendirildiğinde suçluluk, uygun şekilde ödüllendirilmediğinde öfke duygusu yaşayabilir.
- Dengesiz ve adaletsiz iş ilişkilerinin olduğu örgütlere çalışanlar strese girebilir ve bu stresi ortadan kaldırmak için dengeyi ve adaleti yeniden sağlama çabasında bulunabilirler.

Çalışan eşitsizlik hissettiğinde yaşadığı gerginlikten kurtulmak için, eşitliği sağlamaya çalışacaktır. Bunun için yapabilecekleri şunlardır (Deci, 1975) :

- Girdileri değiştirmek: Daha yüksek ya da düşük performans sergilemek

- Çıktılarını değiştirmek: Eşitsizliği gidermek, örneğin daha fazla ücret almak için girişimde bulunmak
- Girdilerini ya da çıktıları bilişsel olarak değiştirmek: Örneğin; “ Onun işi benimki kadar cazip değil” ya da “Şimdi daha iyi görüyorum, o benden daha verimli çalışıyor” şeklinde düşünmeye başlamak.
- İşten Ayrılmak: Çalıştığı iş yerini bırakıp başka bir yerde çalışmaya başlamak.
- Farklı biriyle karşılaştırma yapmak: Karşılaştırma yaptığı kişiyi değiştirmek.

Hoy ve Miskel (2010) kurama dair üç önemli noktaya değinmişlerdir; (1) eşitlik hakkındaki tüm bireysel yargılar öznel, (2) bireyler hak ettiklerinden daha çok aldıklarında, az aldıkları kadar eşitsizlik duygusu yaşamazlar ve (3) eşitlik ve adalet birey için motive edici güçlerdendir. Eşitlik kuramında; dağıtılan ödülün miktarının kişiler arasında doğru paylaşımı üzerine düşünüldüğünde, dağıtımsal adalet kavramını da gündeme gelmektedir. Yapılan araştırmalar ödüllerin dağıtımının kararlaştırıldığı süreçlerin konu edildiği işlemsel adalete odaklanmıştır. Farklı bir ifade ile eşitlik algısında, ödüllerin dağıtılması kadar, dağıtım süreçlerine ilişkin uygulamalarında etkisi vardır (Robbins vd., 2013).

Eşitlik kuramı sadece maddi ödüllerin dağıtımı ile ilgili olmayıp terfi gibi başka faktörleri de içerir. Aynı şekilde eşitsizlik algısı sonrası performans düşmesi, motivasyon düşüklüğünün tek belirtisi olmayabilir. Bazı çalışanlar eşitsizlik algısını abartıp örgüt içerisinde negatif örgütsel davranışlar sergileyerek fayda sağlamaya ya da dengeleştirmeye çalışabilir (Hoy ve Miskel, 2010).

Özgan ve Bozbayındır (2011) tarafından yapılan bir çalışmada okullarda adil olmayan uygulamaların sırasıyla; ödüllendirme, ders programı, karar alma, görevlendirme, kural ve cezalar, nöbetler, ilişkiler, sevk ve izin ve sicil notu verme konularında olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanlarını bu kurama göre motive etmeyi planlayan yöneticiler; çalışanların niteliklerini bilmeli, girdilerini iyi değerlendirmelidir ve girdi-çıktı dengesini sağlamak konusunda adil davranmalıdırlar. Yöneticiler eşit uygulamalar yapmalı, yaptıkları uygulamaların doğru algılanması için kişisel faktörleri yönetim süreçlerine dâhil etmemeli, uygulamaların eşit olması kadar uygulamaların eşit algılanması ile ilgilenmelidir. Bunun için yöneticiler, bilgi temelli kararlar alarak, herkesi bilgilendirerek, tüm çalışanları karara katarak, meslek etiği ve standartlarına

sadık kalarak, örgütsel adalet ve alt boyutlarını benimseyerek süreci devam ettirmelidir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017).

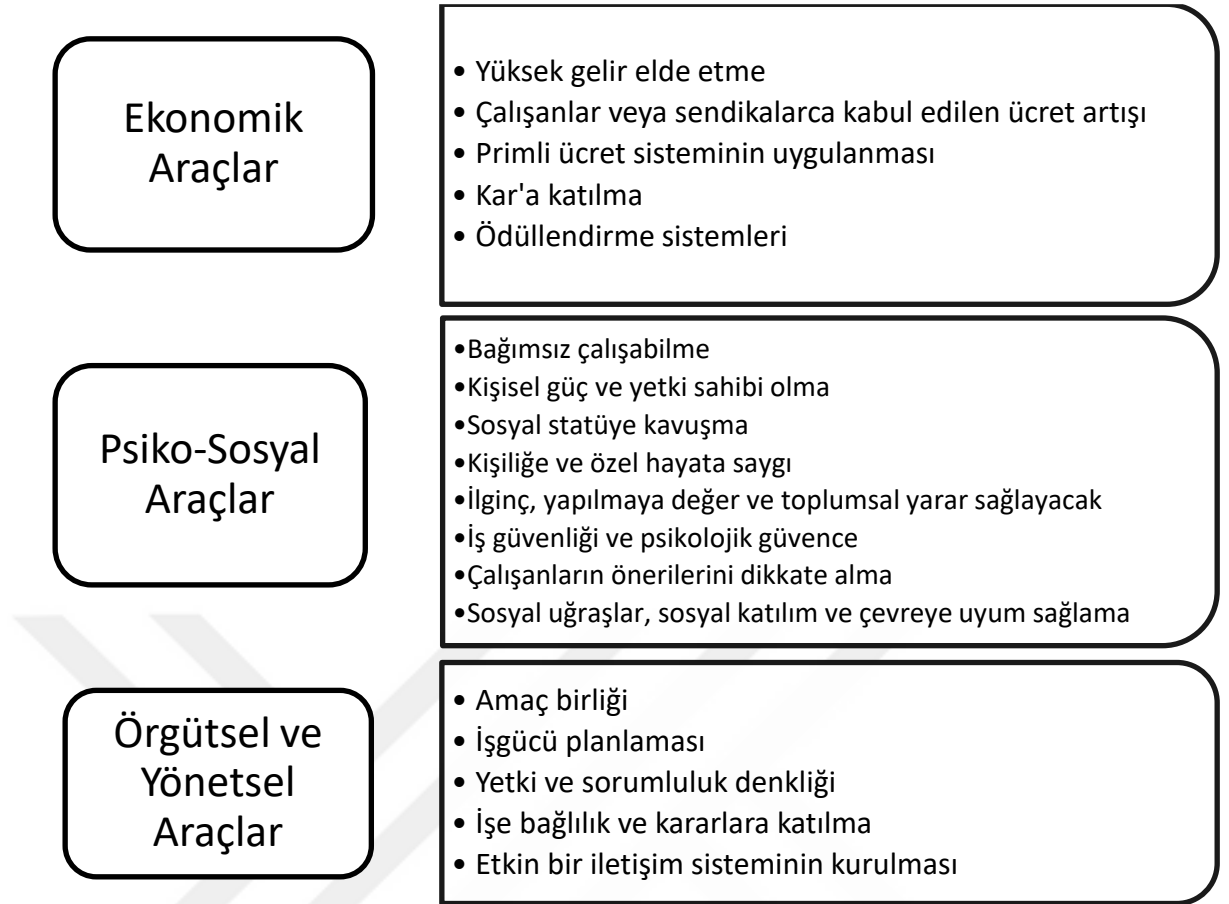
### ***Amaç Kuramı***

Bu kuram Gary P. Latham ve Edwin A. Locke tarafından geliştirilmiştir. Bu kuram, yüksek hedef belirleyen bireylerin daha çok çalıştıklarını ve sonucunda daha iyi performans gösterdiklerini savunmaktadır. Çalışanlar amaçlarını benimsemişlerse; zor ama ulaşılabilir amaçlar kolay amaçlara göre daha yüksek motivasyon dereceleri sağlarlar ve bunun sonucunda bireylerin performansları artar (Erkutlu, 2018) .

Locke ve Henne (1986) hedeflerin davranışı etkilediği dört özellik belirtirler (Önen ve Tüzün, 2005) :

1. Hedefler dikkati ve eylemi kişinin hedefe ulaşacağına inandığı davranışa yönlendirir,
2. Hedefler kişiyi daha fazla çaba harcaması için harekete geçirir.
3. Hedefler ısrarcılığı artırır; bu sayede kişi, hedefe ulaşmak için yapılması gereken davranışlara daha fazla zaman ayırır.
4. Hedefler onlara ulaşabilmek için gereken etkin stratejileri aramakta kişiyi motive eder.

Güdülemeye yönelik özendirici araçların tespit edilmesi oldukça zordur; çünkü çalışanların motivasyon kaynağı her bireye, her topluma, her örgüte göre değişmektedir. Bununla birlikte geçerliliği kabul edilen ve birçok araştırma ile tespit edilen, fakat önem sırasına göre değişiklik gösteren güdülemeye yönelik özendirici araçlar kendi içinde ekonomik, psiko-sosyal ve örgütsel araçlar olmak üzere üçe ayrılmıştır; bu araçlar Şekil 4'de gösterilmiştir (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2014)



Şekil 4: Güdülemeye Yönelik Özendirme Araçları

### ***Özyeterlik Kuramı***

Albert Bandura'nın çalışması genel olarak psikoloji üzerinde, özel olarak da eğitim psikolojisi üzerinde anlamlı etki yapmıştır (Bandura, 1997). Bandura, bireysel davranışı etkileyen dış güçler üzerinde odaklanan davranışçı ilkelerin ve biyolojik özellikler üzerinde yoğunlaşan, insanın işleyiş kuramların sınırlı olduğunu varsaymış; insanın işlevlerinin, bilişsel, çevresel ve davranış gibi bireysel etkenler arasındaki dinamik ilişkilerin, etkileşimin sonucu olduğu savını ileri sürmüştür. Bireysel ve örgütsel davranış denklemini bir adım daha ileri götürerek, davranış, anlama, diğer bireysel etkenler ve çevresel etkilerin tümünün, birbirlerinin belirleyicileri olarak etkileştiklerini belirtmiştir (Bandura, 1986; Akt. Aydın, 2013). Bandura, bu durumu üçlü karşılıklık olarak açıklamış ve insanları, çevreleri tarafından kontrol edilen ya da doğal özellikleri tarafından güdülenen, yönlendirilen tepkisel organizmalar olarak değil, kendi kendilerini güdüleyen, kendilerini çevrelerine yansıtan, açıklayan, değişmelere

sadece tepki gösteren değil, durumu değiştiren, edilgen değil etken organizmalar olarak tanımlamıştır. Bu kuramın tipik niteliği, bireylerin etkin olduklarının varsayılmasıdır. Bireylerin kendi gelişmelerini kontrol etme yeteneğine sahip oldukları, etkinlik yanlısı oldukları, değişime tepki göstermek yerine değişimden yana oldukları varsayımı kuramın temel nitelikleri olmuştur. Bununla birlikte, insanların yaptıkları, yapabilme ya da performans yeteneklerine olan inançları tarafından etkilenmektedir ki, bu da “öz-yetenek” (self efficacy) olarak tanımlanmaktadır. İnsanlar, istedikleri performans gösteremeyeceklerine inandıkları durumlardan kaçınırlar, etkin olarak gösterebileceklerine inandıkları davranışları da olağanüstü bir hazla gösterirler. Bu durum, bireyin belli bir etkinliğin değerine ya da önemine ilişkin algısı ile birleşir ve böylece her ikisi de güdülenmeyi etkiler (Aydın, 2013:195).

En genel haliyle kişinin bir işi başarı ile tamamlama olasılığına olan inancı olarak tanımlanan öz yeterlik, bireylere çeşitli karakteristik özellikler getirmiştir; örneğin öz yeterliliği yüksek olan kişilerin, daha sağlıklı bir hayat sürdüğü, akademik olarak daha başarılı oldukları, daha fazla çaba sarf ettikleri, öğrenme ve başarı eğiliminde olduğu, daha yüksek ve geleneksel cinsiyet rolleriyle uyumlu hedefler koydukları, başarılı olabilecekleri etkinlikleri seçme eğiliminde olduğu gözlenmiştir (Ormrod, 2013) . Yine daha önce o alanla ilgili başarılı deneyimleri olan kişilerin öz yeterliliğinin yüksek olması beklenmektedir. Aksi halde bir işi başarma konusunda kendilerini yetersiz gören iş görenler, ya işe gereğince sarılmazlar ya da işi erken bırakırlar. Bu durumun doğru olduğu; yapılan kapsamlı bir öz yeterlik analiziyle ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucuna göre öz yeterlik ile işe ilişkin performans arasında çok güçlü pozitif bir ilişki saptanmıştır (Aydın, 2013).

Bu kurama göre çalışanlarını motive etmek isteyen bir lider için izlenebilecek bazı yollar vardır: (Owens ve Valesky, 2011).

- Personel eğitilmelidir. Öncelikle yapılacak işin bilgi ve becerisi personele kazandırılmalıdır.
- Yaparak yaşayarak öğrenme yaklaşımı benimsenmeli, öğretmenin başarılı deneyimlere sahip olması için etkin uygulamalar yapılmalıdır.
- Gözlemsel öğrenme yöntemi benimsenmelidir.
- Liderler öğretmenlere yerinde ve uygun geribildirim vermelidir.

- Liderler örgüt içerisindeki negatif örgütsel davranışları ve olumsuz örgüt iklimini kaldırmalıdır.
- Bireylerin ve grubun kendi başarılarını yargılamalarına, değerlendirmelerine temel olacak performans standartları mutlaka hazırlanmalıdır.

### ***Yükleme Kuramı***

Kuram insan davranışlarını nasıl yorumladığımızı incelemesine rağmen, daha özel bir durum olan başarı ve başarısızlık yüklemeleri, Weiner (1970; 1971; 1979) tarafından geliştirilmiştir (Akt. Mamatoğlu, 1996). Bu kuram, insanlar başlarına gelen şeylerle, özellikle de olumsuz olanlarla ilgili olarak neden arayışı içine girenler ve başlarına gelenleri; yetenek, çaba, ruh hali, ilgi ve adil olmayan işlemler gibi faktörlere yüklerler. Sonrasında başlarına gelenlere ilişkin nedensel yorumlamalar yaparak açıklamalarda bulunur ve gelecekteki davranışlarını bu açıklamalara göre belirlerler (Hoy ve Miskel, 2010).

Weiner insanların yüklemelerini üç boyutta yaptığını belirtmektedir: odak, kararlılık ve sorumluluk. Odak, kişi için iç ya da dış olarak bir nedenin konumunu ifade eder; kararlılık, zamanla bir nedenin değişmezliğini; sorumluluk, nedenin iradeli bir değişime bağlı olması ile ilgilidir (Graham ve Weiner, 1996).

Odak (içsel-dışsal) : Olayların nedenlerini yetenek, çaba, şans ve görevin zorluğu gibi etmenlere yükleriz. Bir görevi başarıyla tamamladığımızda, başarıyı çok çalışmamıza ya da yeteneklerimize bağlarsak içsel; şanslı olmamıza ya da görevin kolaylığına bağlarsak dışsal nedenlere bağlamış oluruz (Ormrod, 2013).

Kararlılık (durağan- değişken): Olayların durağan olduğu, yakın gelecekte büyük olasılıkla fazla değişmeyecek şeylerin sonucu olduğunu düşünmemizle, yakın zamanda değişebilecek şeylerin sonucu olduğunu düşünmemiz arasındaki farklılık, davranışlarımızın çok farklı olmasına neden olur.

Sorumluluk (Kontrol edilebilir- kontrol edilemez): Ormrod (2013) 'a göre sonuçları bazen bizim ya da başkasının değiştirilebileceği, kontrol edilebilir etmenlere, bazen de değiştiremeyeceğimiz, kontrol edemeyeceğimiz etmenlere yükleriz (Akt. Özdemir ve Cemaloğlu, 2017). Nedenselliğin sorumluluk boyutu; öfke, suçluluk, şefkat ve utanma gibi motivasyonel çıkarımları olan bir dizi duygularla ilgilidir (Graham ve Weiner,1996). Örneğin, başarısızlığın yetenek gibi kişinin kendisiyle ilgili kontrol

edilemez bir nedene bağlanması durumunda kişi utanç duyarken, çaba eksikliği gibiyine içsel fakat kişinin kontrol edebileceği faktörlere yükleme yapıldığında suçluluk duygusu yoğun olarak ortaya çıkmaktadır. Daha da somutlaştırmak gerekirse, yetenekli fakat yeterli çabayı göstermediği için başarısız olan öğrenciye, öğretmeni kızdığında, öğrenci kendi içinde suçluluk duyar. Tersine, yetenek eksikliğindendolayı başarısız olan öğrenciye, öğretmeni acır ve bu durumu onasempatı göstererek ifade ederse, öğrenci dışarıya karşı utanç duyar ( Mamatoğlu,1996).

Odak, kararlılık ve sorumluluk boyutları arasında bir örtüşme vardır. Örneğin; çaba genellikle içsel, değişken ve kontrol edilebilir olarak görülürken; görevin zorunluluğu, dışsal, değişmez ve genellikle kontrol edilemez olarak görülmektedir (Harvey, Madison, Martinko, Crook ve Crook, 2014).

Kuram diğer motivasyon kuramları gibi eleştiri almış ve yeteneğin geliştirilebilir olup olmadığı uzmanlar tarafından tartışılmıştır. Bazıları yeteneğin geliştirilebilir olduğunu savunurken, bazıları sabit ve geliştirilemez olduğunu düşünmektedirler. Bu nedenle, yeteneğin geliştirilebileceğini düşünen insanlar, çok çalışma ve süreklilik ile uygulamaya ait bilginin artırılabilceğine inanmaktadırlar ( Hoy ve Miskel, 2010). Yetenek değişmez fikrini savunanlar, performans değişir; geliştirilebilir görüşünü savunanlar öğrenme hedefleri koyarlar. Çalışanların kendilerine öğrenme hedefleri koymalarına yardımcı olmak, kendilerini geliştirmelerini teşvik edebilir (Özdemirve Cemaloğlu, 2017).

Motive etme, örgütün bireylerinin ihtiyaçlarını tatminle sonuçlanacak bir iş ortamı yaratarak bireyin harekete geçmesi için etkilenmesi ve isteklendirilmesi süreci diye tanımlanabilir. Bu tanıma göre, örgütte kişilerin işlerini verimli bir şekilde yapabilmeleri için yöneticileri tarafından isteklendirilmeleri, motive edilmeleri gerekmektedir (Can, 1992). Sergiovanni (2005) bu durumu motivasyon kuramlarının genel olarak “ödüllendirilen işin yapılacağı” şeklinde yorumlamıştır ve bu kalıp ifade, teşviklerin yönetim stratejileri açısından büyük önem taşıdığını, teşvik olmaksızın insanların değişime ve gelişime başlamayacakları sonucunu ortaya çıkarmaktadır. Uygulamada liderin davranışı bir ‘takas yapma’ işidir. Diğer bir ifadeyle liderler, potansiyel katılımcılarla onların sahip olmak istedikleri şeyler için takas yaparlar ve bu aslında sınırları belli olduğu takdirde işe yarar; ancak takas bir süre sonra hesapçı katılım ile sonuçlanabilir. Sergiovanni (2015), takas uygulamasının çalışanları

giderek kendilerini motive eden liderlerine ve ödüllere bağımlı hale getirdiğini, davranışı ahlaki ya da içsel yapmak yerine dışsal yaparak, kişinin davranışa karşı bağımlılığını değiştirdiğini belirtmektedir. Sergiovanni (2015), bu durumu maddi ödüllerin önemsiz olduğu ya da psikolojik ihtiyaçların önemsenmeyebileceği değil, bu iki olgunun bizi çalışmaya iten ya da motive eden nedenleri açıklamaya tam olarak yeterli olmadığı şeklinde açıklamaktadır. Maddi ödüller ya da psikolojik ihtiyaçların karşılanarak çalışanların motive edilebileceği görüşü, insanın doğası gereği bencil olduğu varsayımına dayanmaktadır (Akt. Özdemir ve Cemaloğlu, 2017).

Bu kurama göre; öğretmenlerini motive etmek isteyen yönetici, Sergiovanni'nin savunduğu gibi, öğretmenleri harekete geçirecek emir bekleyen astlar olmak yerine, onları takipçilere dönüştürmelidir. Takipçi, amaçlara, bir davaya, okulun ne olduğu ya da olacağı hakkındaki vizyona, öğretmen ve öğrenme inançlarına, bağlı oldukları değerlere, standartlara adanmış kişidir. Bunu sağlamanın yolu da liderin daha çok engelleri kaldırma, materyal desteği ve duygusal destek sunma, yol almayı kolaylaştıracak idari detaylarla ilgilenme, başarı yolunda dayanışmaya, sevince ortak olma ve bir sonraki hedef belirlemeye yönelmesi demektir. Bu kuramın örgütlere başarı getirebilmesi için çalışanların elde ettikleri sonuçları öncelikle içsel nedenlere; diğer bir ifadeyle yetenek ve çabaya, sonrasında ise özellikle yeteneğin değişebilir olduğuna ve en son olarak da yetenek ve çabasını artırma konusunda kendisinin sorumlu olduğunu kabul etmesine bağlıdır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017).

### **2.1.2.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı**

Örgütlerde çalışanlar örgütün hedeflerine ulaşmak ve verimliliği artırmak için işyerinde bazı davranışlarda bulunurlar. Örgüt içerisinde çalışanların genel olarak altı önemli davranışı vardır. Bunlar; çalışan verimliliği, devamsızlık, işten ayrılma, örgütsel vatandaşlık davranışı, iş tatmini ve işyerindeki istenmeyen davranışlardır. Bu davranışları pozitif ve negatif şeklinde gruplamak mümkündür. Örgüt içerisinde verimi, kaliteyi, rekabeti ve uyumu artıran davranışlara pozitif örgütsel davranışlar denir. Çalışanların örgüt içerisinde göstermiş olduğu pozitif davranışlardan birisi örgütsel vatandaşlık davranışıdır. Bu kavram örgüt üyelerinin gösterdikleri davranışları ve örgütün daha uyumlu, daha etkin çalışmasını sağlayan etmenleri, örgütlerin dinamiklerini, örgütü ayakta tutan veya örgütün çalışmasını engelleyici durumları örgüt çalışanlarının iş tanımı ve görevlerinin yanında özellikle bunların dışında görülen

davranış örüntüleriyle açıklamaya çalışan kavramlardan biridir (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017). Resmi görev tanımlarının ötesine geçen ve biçimsel olmayan bu davranış kavramı Smith ve arkadaşları tarafından 1983 yılında literatüre kazandırılmıştır. Bu kavramı Smith ve arkadaşları; pozitif rol ötesi davranış, örgütün içerisinde belli bir şekli olmayan ve sistemi içinde açıkça tanımlanamayan, ancak bütünü oluşturduklarında bir örgütün işlevlerinin çalışma etkinliğine önemli derecede katkıda bulunan ve çalışanların gönüllülük esaslı davranışı olarak tanımlamışlardır. (Erkutlu, 2019) . Organ (1988) , örgütsel vatandaşlık davranışı kavramını, işgörenlerin organizasyonun fonksiyonlarını verimli bir şekilde yerine getirmesine yardımcı olan, gönüllülük esasına dayalı davranışlar olarak tanımlamışlardır (İplik, 2015) . Örgütsel vatandaşlık daha geniş kapsamda değerlendirildiğinde amirlere ve yöneticilere gönüllü olarak yardım etme davranışlarını içerir. Örgütte işe yeni başlayanlara işler ve süreçler konusunda destek olma, diğer çalışanların haklarına saygı gösterme, mola sürelerine dikkat etme, ilave sorumluluklar alma, yapılan toplantılara düzenli olarak katılma, örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik sorunlarla karşılaşıldığında diğer çalışanlara gönüllü bir şekilde yardım etme gibi birtakım olumlu davranışlardan oluşur. Bu olumlu davranışların ortak noktası ise iş tanımı ya da sözleşmesinde belirtilmemiş olmasıdır, bu yönden ekstra rol davranışı olarak da nitelendirilmiştir (Acar,2006) .

Örgütsel Vatandaşlık Davranışının üç temel unsuru bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bu tür davranışların biçimsel rol tanımlarının ötesine geçmesi ve bireyin kendisinden beklenenden daha fazlasını yerine getirmesi; ikincisi, bu davranışların hiçbir zorlama olmadan işgören tarafından gönüllü olarak gerçekleştirilmesi ve üçüncüsü ise, bu tür davranışların örgütün ödül sisteminde yer almamasıdır (Greenberg ve Baron,2000).

Örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için bu kavramla ilişkilendirilen bazı kavramların da bilinmesi gerekmektedir. Bu kavramlar; örgütsel spontanlık, psikolojik sözleşme, biçimsel ve ekstra rol davranışları, prososyal örgütsel davranışlar ve izlenim yönetimidir.

*Örgütsel Spontanlık:* Bireyin özgür iradesine dayanan ve gönüllü olarak sergilenen, rol tanımlarında yer almayan ancak örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyen davranışlardır. Yenilikçi ve spontan davranışlar; iş arkadaşlarına yardımcı olma, onlarla işbirliği

yapma, olaylara ve bireylere iyi niyetle yaklaşma, örgütü koruma, yapıcı fikirler sunma ve örgüte yönelik istenilen davranışları sürdürmedir (Katz,1964) .

*Psikolojik Sözleşme:*İşgören ve işveren arasındaki iş ilişkileri çerçevesinde karşılıklı olarak görevlerine dair inanış ve beklentilerini kapsamaktadır ( Rousseau, 1989). Psikolojik sözleşmede (İplik, 2015) ;

- Yer alan yükümlülükler genel olarak konuşulmamakta, geçmiş deneyim ve ilişkilere bağlı olarak kendiliğinden gelişmektedir.
- Psikolojik sözleşmede taraflar birbirlerine karşılıklı olarak bağımlıdırlar.
- Psikolojik sözleşmeler dinamik yapıya sahiptirler.
- Psikolojik sözleşmeler genel olarak duygusal yönü baskın olan konularla bağlantılıdır.

*Rol Davranışları:* Rol davranışı bazında tanımlanmış biçimsel rol ve ekstra rol davranışları hem kavramsal hem motivasyonel temelleri bakımından birbirlerinden farklı kavramlardır.Biçimsel rol davranışları; bir işte yönetim tarafından belirlenen ve işletmenin etkin bir biçimde faaliyetlerini yürütebilmesi için yerine getirilmesi zorunlu davranışlardır. Bu davranışlar, örgütlerin hayatlarını devam ettirebilmeleri için gerekli olan, gerekliliği örgüt yönetiminin kabul edilen, çalışanlara yerine getirmeleri zorunlu kılınan ve sözleşmelere konu olan davranışlardır (İplik, 2015, s.19). Ekstra rol davranışı, rol fazlası davranışları, biçimsel rol tanımlamalarında yer almayan davranışları tanımlar. Bu davranışlar, biçimsel rol davranışlarından farklı olarak ödüllendirilmenin haricinde gerçekleşen ve yerine getirilmediği takdirde herhangi bir cezai yaptırımın uygulanmadığı davranışlardır.Bu davranışlar özünde işgörenlerin örgütsel vatandaşlık davranışı duygularından kaynaklanmaktadır (Burns ve Collins, 1995).

*Prososyal Örgütsel Davranışlar:*İşgörenin örgütteki diğer bireylerle etkileşimi sırasında,grup ve örgütün huzurunu sağlama, onları koruma, yardımlaşma, paylaşma, işbirliği sağlama gibi biçimsel rol tanımlarında yer almayan sosyal davranışlar olarak tanımlanır.

*İzlenim Yönetimi:* Bireyin davranışlarını başkalarının kendisiyle ilgili algılamalarını şekillendirecek biçimde yönlendirmesi yöntemidir.Bu yöntem için taktikler geliştiren işgören, örgütte diğer çalışanlar tarafından izlendiği nedeniyle örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme eğilimi gösterir.

Birçok çalışmada araştırmacılar tarafından örgütsel vatandaşlık davranışı değişik şekillerde boyutlandırılmış olmasına rağmen, Smith ve diğerleri (1983) bu boyutları şöyle belirtmiştir: diğerkâmlık, nezaket, vicdanlılık, sivil erdem ve centilmenliktir. Bu boyutlar araştırmacılar tarafından en çok kullanılanlardır (Yeşiltaş ve Keleş, 2009).

*Diğerkâmlık:* Diğerkâmlık boyutu genel anlamda “diğerini düşünme” şeklinde yorumlanmalıdır. Bir çalışan örgütteki diğer çalışanların performanslarının gelişmesini sağlayarak örgüt başarısına büyük katkı sağlamış olmaktadır. Örgütte çalışanlar gönüllü olarak zaman harcayarak diğer çalışma arkadaşlarına yaptıkları işle ilgili her türlü konuda yardımcı olurlar. Örgüt içerisinde herhangi bir görev veya probleme sahip olan bir iş arkadaşına herhangi bir zorlama olmadan gönüllü olarak yardım etme bu boyutun kapsamı alanında yer almaktadır (Erkutlu, 2019, s.85) .

*Vicdanlılık:* Çalışanların üzerine düşen görev ve kendilerinden beklenen doğru davranışın ötesinde bir rol davranışı göstermeleri ve zaman riayet, işte süreklilik, tertipli çalışma, istirahat zamanlarını etkin ve doğru bir şekilde yerinde kullanmalarındır. Bir çalışanın herhangi bir sıkı denetim olmadan öğle dinlenme saatlerine uyması ve hasta olmasına rağmen görevinin başından ayrılmaması örnek verilebilir (Sökmen ve Boylu, 2011) .

*Sportmenlik:* Çalışanların iş esnasında şikâyet ve yakınmalardan uzak durma, zamanı en iyi şekilde kullanma ve örgüt içinde uyumlu olma ve ilkeli çalışmalarda bulunma ile ilişkili örgütsel vatandaşlık davranışı boyutudur(Erkutlu,2019).

*Nezaket:* Başkalarına karşı saygılı ve incelikle davranma, her türlü konuda haberdar etme ve hatırlatma, iş arkadaşına faydalı bilgileri aktarma suretiyle oluşacak sorunların önüne geçme ve zamanın ve olanakların verimli kullanılması ile ilişkili örgütsel vatandaşlık davranışı boyutudur.

*Erdemlilik:* Çalışanların örgütte bulunan kurullara ve daha alt kurullara, düzenlenen merasimlere zorlama olmadan gönüllü olarak katılarak, örgüte olan ilgi ve katkısını geliştirme ile ilişkili örgütsel vatandaşlık boyutudur (Buluç, 2008) .

Örgütsel vatandaşlık davranışı, örgütler için son derece önem taşıyan ve belirtilen rol beklentilerini fazlasıyla aşan davranışlardır. Katz (1965) bu kavramı, çalışanların ekstra rol davranışı olarak tanımlamıştır. Belirtilen bu davranış, bir başkasının iyiliğini gözeterek yardım etme, işbirliği yapma, empati kurma, paylaşma,

koruma, teselli etme, rahatlatma, dahil etme gibi davranışları içeren, olumlu sosyal ilişkileri destekleyen prososyal davranışlar ile de ilişkilendirilebilir (Erkutlu, 2019).

Örgütsel vatandaşlık, örgütte bulunan bir ödül sistemi veya daha önce tarif edilmiş bir iş tanımında açık bir şekilde veya doğrudan tanımlanmayan ve ayrıca yapılması zorunlu olmayan, bireyin kendi iradesi ile gönüllü olarak bulunduğu örgütün daha ileri seviyeye taşıma esasına dayalı davranışlar bütünü olarak ifade edilebilir. Ayrıca örgütsel vatandaşlık, çalışanlar tarafından örgütün etkinliğini artırmak, verimliliğini üst düzeye çıkarmak için zorlama olmadan gönüllü olarak örgüt için avantajlı olan şeyleri yapmayı gerektirir. Örnek vermek gerekirse, çalışanların iş yerinde diğer arkadaşlarının karşılaştıkları problemlerle ilgili meslektaşlarına yardımcı olma, çalışma arkadaşlarına iyi niyetli ve kibar davranma, işe yeni katılan arkadaşlarının ortama ayak uydurmalarına yardımcı olarak sosyalleşmelerini sağlama, yeni üretici, fikirlerle örgüte katkıda bulunma ve örgütün gücünü işlevini artırıcı davranışlar örgütsel vatandaşlık davranışlarıdır (Erkutlu, 2019, s.86-87 ).

#### **2.1.2.2.1.Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İle İlgili Teorik Yaklaşımlar**

Çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarının temelinde yatan nedenleri açıklayabilmek için teorik yaklaşımların incelenmesi gerekmektedir.

##### **Sosyal Değişim Teorisi**

Bu teori belirli koşullar altında insanların kendilerine faydası dokunan kişilere karşılık vermek için çaba göstereceklerini öngörmektedir. Buna göre, işgörenler istihdam ilişkilerinin sosyal değişim temeline dayandığını düşündüklerinde örgütte daha fazla vatandaşlık davranışı sergilemektedir (Moorman, 1991).

##### **Lider- Üye Değişimi Teorisi**

Bu teori, etkileşime konu olan tarafları ve bunların birbirlerine bağlı olan davranış kalıpları ile girdileri karşılıklı olarak paylaşarak ortak bir kültürü ve değer yaratan bileşenler arasındaki ilişkiler sistemini inceleyen bir yaklaşımı ifade etmektedir (Scandura, Graen ve Novak, 1986). Literatürde, lider ve astı arasında gerçekleşmesi mümkün üç ilişkiden söz edilebilir.Bunlar (Yu ve Liang, 2004) ;

- Lider ve bir Ast arasındaki etkileşim: Bu tarz etkileşimler genelde ikili olmakta ve lider her bir astına karşı farklı davranışlar sergilemektedir.

- Lider bir Grup arasındaki Etkileşim: Lider örgüt içerisinde iletişime geçtiği aslarını tek bir grup olarak algılamakta ve hepsiyle eşit düzeyde ilişkiler kurma yoluna gitmektedir.
- Lider ve Farklı İki Grup arasındaki Etkileşim: Liderler genellikle farklı gruptaki bireylere farklı, fakat aynı gruptaki bireylere eşit davranışlar sergileme eğilimindedir.

Lider-üye değişimi teorisine göre, örgütte görevlerin yerine getirilmesi sürecinde yönetici ve işgörenler arasında düşük veya yüksek nitelikli bir tür değişim ilişkisi gelişmektedir. Düşük nitelikli değişim, biçimsel örgütsel otoritenin uygulandığı ilişkileri ifade etmekte olup, bu tür ilişkilerde yöneticiler işgörenlerin rutin performanslarıyla yetinmekte ve işgörenler de standart örgütsel kazanımlar elde etmektedirler. Düşük nitelikli değişimlerin tersine yüksek nitelikli değişimlerde ise, taraflar arasında karşılıklı güven ve desteğe dayanan, yoğun sadakat duyguları yer almaktadır. Bu tür ilişkilerde yöneticiler, kendilerine bağlılık duyan, yetkin ve bilinçli işgörenlerle etkileşim içerisinde olurken, işgörenler de olumlu, uygun ve adil performans değerlendirmelerine dayanan terfi, ücret ve tatmin edici pozisyonlar elde etme şansına sahip olmaktadır. Bu nedenle lider ile asları arasındaki olumlu değişim ilişkileri yüksek düzeyde ÖVD sergilenmesini sağlamaktadır. Çünkü böyle bir durumda işgörenler yöneticilerin kendilerine daha fazla güven, destek, terfi ve istenen görevlerin verilmesi gibi özel fayda ve fırsatlar sağladıklarını düşünmektedirler (Elliot,2008).

### **Eşitlik Teorisi**

Adams tarafından geliştirilen bu teoriye göre, bireylerin iş başarısı ve tatmin olma derecesi, çalıştığı ortama ilişkin algıladığı eşitlik ya da eşitsizliğe bağlı olarak değişmektedir (Luthans, 1981). Bu teorinin araştırmalarına göre, işgörenlerin işlerinde gösterdikleri performans, yaptıkları işe göre aldıkları ödülleri adil olarak algılamalarına bağlı olarak artmakta veya azalmaktadır. İşgörenlerin örgütte yüksek motivasyonla çalışabilmelerini, emeklerini, bağlılıklarını, becerilerini, yeteneklerini ve uyum gösterebilmeleri için güven duymalarını, destek görmelerini, itibarlarını korumalarını ve takdir edilmelerini kapsayan ve temelinde örgütsel adalet yaklaşımının yer aldığı bir teoridir. Bu teoride genel olarak, çalışanlar örgüte sağladıkları katkı ile örgütün kendilerine sağladığı katkıyı oransal olarak kıyaslamaktadır. Ayrıca işgörenler elde ettikleri sonucu, aynı ya da benzer işleri yapan diğer işgörenlerin örgütten sağladığı yararlar ile de karşılaştırmakta ve bu doğrultuda örgüt yönetiminin adil olup olmadığına karar vermektedir (Greenberg,1990; Tutar,2007; Akt. İplik, 2015).

## **Bekleyiş Teorisi**

Vroom tarafından geliştirilen “Bekleyiş Kuramı” ile ilişkili olan bu teori; organizasyonların amaçlarına ulaşmalarına ve daha verimli sonuçlar almalarına yönelik olarak işgörenlerin ortaya koydukları gönüllü davranışların nedenlerini ve davranış seçimlerini nasıl yaptıklarını, diğer bir deyişle işgörenleri motive eden unsurları açıklayan bir yaklaşımdır (Haworth ve Levy,2001).

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemeye ilişkin seçimdeki motivasyonel temeli açıklayan bekleyiş teorisine göre, ÖVD'nın görev davranışlarından farklı olarak daha çok iradeyle ilgili olması nedeniyle bu tür davranışların sergilenmesi işgörenler tarafından fayda ve maliyetlerin bilişsel açıdan değerlendirilmesinin bir sonucudur. İşgörenler yaptıkları işin sonrasında bir ödül kazanma ihtimalinin olduğunun farkına varırlarsa, işleri için harcadıkları çaba ile iş performansı arasında bir bağlantı olduğunu kavrarlarsa ve yoğun çalışmaları sonucu alabilecekleri potansiyel bir ödülün daha büyük başarıları kazanmada bir araç teşkil edeceğini algırlarsa her zamankinden daha yoğun ve verimli şekilde çalışacak ve bu yönde motive olacaklardır. Organ (1997), ÖVD sergileyen işgörenlerin biçimsel rol dışında gerçekleşen bu davranışları için ödüllendirilmediklerini; fakat yöneticilerin takdirine bağlı olarak bu tür davranışların ödüllendirilmesinin işgörenleri motive edebileceğini ve işgörenlerin bu ödüllere ulaşabilmek amacıyla sergiledikleri rol ötesi davranışların da ÖVD olarak kabul edilebileceğini belirtmiştir. Bu nedenle bekleyiş teorisi işgörenlerin davranışlarının nedenlerini açıklamada yardımcı olmaktadır (İplik, 2015).

Podsakoff vd. (2000) Örgütsel Vatandaşlık Davranışının bazı öncülleri olduğunu savunmuştur ve bunları; bireysel özellikler, iş (görev) özellikleri, örgütsel özellikler ve liderlik davranışları olmak üzere dört ana başlık altında gruplamışlardır.

### ***Bireysel Özellikler***

Çalışanların bu manevi gücünü içeren bu değişkenler, vatandaşlığın önemli belirleyicileridir. Bireysel özellikler, fiziksel, zihinsel, duygusal ve sosyal özelliklerin toplamının bütünleşmesiyle oluşur. Bireyin deneyimleri, görgüsü tutumu, değerleri, inançları, emelleri, istekleri, ilgileri, alışkanlıkları ve mizaçları davranış şeklinde ifade edilen özellikleridir. Muhaliflik, dışadönüklük, içedönüklük ya da değişime açıklık gibi

örgüt ortamındaki bireysel özellikler genellikle örgütsel vatandaşlık ile pozitif bir ilişki olduğunu göstermiştir ((Aydoğan, 2018) .

### ***İş Özellikleri***

Bir iş düzenli görev tamamlama duygusu, geribildirim ve özerklik sağlamak üzere yapılandırılırsa çalışanlar kendi davranış biçimini denetleyebilir ve artan kişisel denetim duygusu kazanabilir. Kişisel denetim, bireyin çevresinde arzu ettiği yönde değişiklik gerçekleştirmeye olan inancıdır. Algılanan denetimdeki artış çalışanın örgüt ile olan duygusal bağlarını kuvvetlendirir. Yüksek ölçüde güdüleyici özellikleri olan işler üzerindeki kişisel kontrol duygusunun artması, çalışanların tutum ve davranışlarında olumlu sonuçlar yaratır (Greenberger ve Strasser,1986; Akt. Aydoğan, 2018).

Anlamli iş, otonomi ve geribildirim gibi motive edici iş özelliklerinin içsel motivasyonu en üst düzeye çıkarma olasılığı vardır.Böylece bir işin belirgin özellikleri çalışanların hissetmiş oldukları sorumluluk duygusunu artırabilir ve bunu takiben örgüte bağlanma duygusunu da artırabilir.

Çalışanların otonomi ve düşük gözetime bağlı özgürlüğü örgüt ve çalışanların yapıcı davranışlara ve sorumluluklarına karşılıklı tepkileri ile dengelenir (Aydoğan, 2018).

### ***Örgütsel Özellikler***

Örgüt ve çalışanlar arasındaki ilişkiler örgütsel vatandaşlık davranışı kavramı ile yakından ilgilidir. Birey ve örgüt arasındaki bu ilişki psikolojik sözleşme olarak tarif edilmiştir. İki tarafın hakkaniyetine bağlı olarak gelişen karşılıklı güven ve iyi niyet örgütsel vatandaşlık davranışına yol açabilir (Neuman ve Kickul, 1998).

Yeniliğin örgütseldeğer olduğuna inanan çalışanlar, örgüt için katkı sağlayacak yenilikçi ve değişim odaklı fikirlerini sunma konusunda inisiyatif almaya daha yatkın olacaklardır. Eğer çalışanlar işbirliğini örgütsel değer olarak görürlerse, birbirine geçmişlik veya bütünleşme duyguları daha fazla gelişecektir. Bütünleşme uzun vadeli ve iyi ilişkiler kurulmasını sağlayacak ve daha sonra işbirliğine dayalı davranışları özendircektir (Van Dyne, vd.,1994).

## Liderlik Davranışları

Ana hatlarıyla liderlik davranışı; dönüşümcü liderlik davranışı (temel dönüşümsel davranışlar, bir vizyonun ifade edilmesi, uygun bir model sağlanması, grup hedeflerinin kabulünün teşvik edilmesi, yüksek performans beklentileri ve entelektüel harekete geçirme), etkileşimci liderlik davranışları (şarta bağlı ödüllendirme davranışı, şarta bağlı cezalandırma davranışı, koşulsuz ödüllendirme davranışı ve koşulsuz cezalandırma davranışı), Yol-amaç liderlik teorisinde tanımlanan davranışlar (rol açıklama davranışı, prosedürlerin belirlenmesi ve destekleyici lider davranışı) ve lider-üye etkileşim liderlik teorisindeki davranışlardan olmak üzere dört grupta ele alınmaktadır. Genel olarak dönüşümcü liderlik davranışları ile örgütsel vatandaşlık boyutlarından diğerkâmlık, vicdanlılık, nezaket, sivil erdem ve centilmenlik arasında anlamlı ve pozitif ilişkiler vardır. Etkileşimsel liderlik davranışlarından şarta bağlı ödüllendirme davranışı ile örgütsel vatandaşlık arasında pozitif bir ilişki varken, koşulsuz cezalandırma davranışı ile örgütsel vatandaşlık arasında negatif bir ilişki vardır. Yol-amaç liderlik boyutlarından destekleyici lider davranışı ve rol açıklama davranışı ile örgütsel vatandaşlık davranışının tüm boyutları arasında pozitif bir ilişki vardır. Son olarak lider üye etkileşimi de örgütsel vatandaşlığın beş boyutuyla pozitif ilişkilidir (Podsakoff, vd., 2000; Akt. Aydoğan, 2018).

Çalışan lider davranışının adil olmadığına inanırsa daha az katkıda bulunmayı ve sadece kurallara göre çalışmayı seçecektir. Ödülleri almak ve yaptırımları önlemek üzere davranış sergileyecektir (Farh vd., 1990; Akt. Aydoğan, 2018).

Örgütsel Vatandaşlık Davranışına etki eden bazı faktörler bulunmaktadır ve bu konuda ilk çalışmalar Smith ve arkadaşları tarafından yapılmıştır (İplik, 2015). Yaptıkları çalışmaya göre bu tür davranışları en çok etkileyen faktör iş tatminidir. Organ ve Ryan (1995) tarafından yapılan meta analizde ise, iş tatmini, örgütsel adalet, örgütsel bağlılık ve lider desteği ÖVD ile ilişkili faktörler olarak belirlenmiştir. George ve Jones 1997 yılında yaptıkları çalışmada ÖVD'ni etkileyen bağlamsal faktörleri; bireysel ( rol tanımları, yetenek düzeyi), grup ( normlar ve hedefler), örgütsel ( örgüt yapısı, politikalar, ödüller) olmak üzere üç grup altında toplamışlardır. Yine aynı konuda Schappe 1998 yılında yaptığı çalışmada iş tatmini, algılanan adalet ve örgütsel bağlılığı ÖVD'nin en temel faktörleri olduğunu ortaya koymuştur. Van Dyne ve arkadaşları (1995), iş tatmini ile örgütsel bağlılığın ÖVD'ni etkileyen en önemli

faktörler olduğunu belirtmiştir. Bu faktörler ve literatürde ÖVD'na etkisi olduğu belirtilen diğer faktörler aşağıda ayrıntılı olarak ele alınmıştır (İplik,2015) .

### **İş Tatmini**

İşgörenin işine dair bir değerlendirmesi sonucunda geliştirdiği tutum ya da olumlu duygusal duruma iş tatmini denilmektedir. Bu bağlamda literatürde ÖVD ile ilişkisi en çok araştırılan kavram iş tatmini olup, birçok araştırmacı tarafından aralarında önemli düzeyde bir ilişki bulunmuştur. Buna göre, işinden tatmin olan işgören sosyal değişim teorisinin karşılıklılık esasına dayalı olarak ÖVD sergilemektedir (Yoon ve Suh, 2003) .

Morrison (1994), iş tatmininin işgörenlerin bilişsel olarak iş tanımlamalarını etkileyeceğini belirtmiştir. Buna göre, işini daha geniş tanımlayan işgörenin daha fazla ÖVD sergilediği ampirik çalışmalarla desteklenmiş ve bu araştırmalar sonucunda iş tatmininin ÖVD 'nın bir öncülü olduğu ortaya konulmuştur (İplik,2015).

Bu doğrultuda işinden tatmin olan çalışanlar, işinden tatmin olmayanlara göre örgüte fayda sağlayacak ekstra rol davranışlarını daha fazla sergileme eğilimi göstermektedirler.

### **Örgütsel Bağlılık**

İşyerine psikolojik olarak bağlanmayı ifade eden örgütsel bağlılık, işgörenin örgütte kalma, örgüt için çabalama, örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi olarak tanımlanmıştır (Morrow, 1983) . Örgüte bağlı işgörenlerin, mevcut durumlarını korumak ve taraf, kişi ya da kurumlar arasında karşılıklı fayda sağlamak gibi amaçlarla, vatandaşlık davranışlarını gösterme ihtimalleri örgütsel bağlılığı olmayanlara göre daha yüksektir (Kamer, 2001). Örgüte bağlı çalışanlar örgüt açısından faydalı davranışları gönüllü olarak göstermeye daha fazla eğilimlidir. Örgütsel bağlılık, işgörenin kendisini görel olarak çalıştığı örgütle tanımlama derecesi olarak ifade edilmektedir. Bu doğrultuda çalışan, örgütün biçimsel ödül ve ceza sisteminden beklentisi veya korkusu olmadan da, örgüte duyduğu bağlılık sayesinde ÖVD sergilemektedir (Schappe, 1998; Akt. İplik, 2015). Bunların sonucunda örgüte bağlılığı yüksek düzeyde olan işgörenlerin örgüt yararına daha fazla yaratıcı ve yenilikçi düşünce geliştirmeleri ve örgüte daha fazla katılmaları söz konusu olmaktadır.

## **Örgütsel Adalet**

Örgütsel vatandaşlık davranışını kavramının incelendiği çalışmalarda en fazla üzerinde durulan bilişsel faktör, işgörenlerin adalete ilişkin algılarıdır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre, işgörenler ve yöneticileri arasında oluşan ve örgütsel adaletin varlığına duyulan inançla gelişen güvene dayalı değişim ilişkisi, ÖVD sergileme eğilimini artırmaktadır (Konovsky ve Pugh, 1994). Buna karşılık, çalışanın örgütteki adalete ilişkin algısının düşük olması durumunda, işin sadece sözleşme düzeyindeki gereksinimlerini yerine getirmesi ve ÖVD sergilemekten kaçınması söz konusu olmaktadır (İplik,2015).

Williams ve arkadaşlarının 2002 yılında yaptıkları çalışmada ÖVD'na ilişkin niyetlerin artması ile işgörenlerin olumlu algıya sahip olmaları arasındaki ilişkiyi incelemiştir; örgütsel adalet algısı ile ÖVD arasında hızlı etkileşim sağlayan bir yapının olduğunu ortaya koymuştur. Adalet algısı ve ÖVD üzerine yapılan birçok bilimsel çalışmada, dağıtımsal adalet ile ÖVD arasında olumlu yönde bir ilişki olduğu sonucuna varılmıştır. Buna göre, işgörenlerin dağıtımsal adalet algıları arttıkça, ÖVD sergileme niyetleri de artmaktadır.

Sonuç olarak örgüt içerisinde izlenen yollar çalışanlar tarafından adil olarak algılandığında, çalışanlar yapmaları gereken görevlerin yanında örgütün faydasına olacak ekstra davranışları da sergileme eğilimi göstereceklerdir (Niehoff ve Moorman, 1993).

## **Bireyin Ruhsal Durumu**

Literatürde çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışı sergilemelerinin kişilerin ruhsal durumlarıyla ilgili olabileceği belirtilmiştir. Bu bağlamda sosyal psikoloji alanında yapılan çalışmalarda olumlu ruhsal özelliklere sahip bireylerin daha çok ÖVD sergiledikleri ve işgörenlerin olumlu ruh haline sahip olabilecekleri örgütsel ortamın sağlanması durumunda yardımseverlik davranışlarında artış olduğu ortaya konulmuştur (George,1991; Williams ve Shiaw, 1999; Akt. İplik, 2015) . Williams ve Shiaw (1999), olumlu ruhsal durumu sağlayantecrübelerin, işgörenlerin iş arkadaşlarına yardım etme,

iş yükünü paylaşma ve örgüte daha fazla bağlanma eğilimlerini artıracaklarını belirtmişlerdir. Buna göre, pozitif ruh haline sahip birey yaşadığı olumlu olayları hatırlamakta ve bu olumlu ruhsal durumuna bağlı olarak örgüt içerisindeki olaylar ve çalışma arkadaşlarına karşı da olumlu bir tutum ve algı içerisinde olmaktadır. Bu algı doğrultusunda işgörenin örgüte olan bağlılık düzeyi ve ÖVD sergileme eğilimi yüksek olmaktadır. Ayrıca pozitif ruh haline bağlı olarak gelişen bu tür davranışlar, bireyi harekete geçiren olumlu ruh halinin sürekliliğini de sağlamaktadır (İplik, 2015: 98).

### **Bireyin İhtiyaçları**

Bireyin onları harekete geçiren, bir diğer deyişle onları güdüleyen bazı ihtiyaçları vardır. Davranışları etkileyen bu ihtiyaçlar arasında yer alan sosyal kabul ve başarıma ihtiyacının karşılanması doğrultusunda bireylerin rol gereklerini aşan davranışlar sergileyebilecekleri belirlenmiştir (Kamer, 2001). Bu görüşe ek olarak, başarı odaklı işgörenler, kendi performanslarından yüksek derecede tatmin olmakta ve üstün olma ihtiyaçlarını giderebilmek amacıyla daha fazla ÖVD sergileyebilmektedirler (Özdevecioğlu, 2003).

İhtiyaçlar noktasında; bireyin ihtiyaçları karşılanmadığı takdirde kişinin mutsuz olması, bunu işyerindeki davranışlarına yansıtması ve örgüt içerisinde negatif örgütsel davranışlar sergilemesi beklenmektedir.

### **Güven**

Örgütsel adalet başta olmak üzere birçok kavram için önem taşıyan güven; işgörenin genellikle üst yöneticisinden gördüğü davranışlarının olumlu olduğunu düşündüğünde rol sınırlarını genişletme, olumsuz olduğunu düşündüğünde sadece rol sınırları içerisinde davranma yoluna gitmesidir. Bu doğrultuda kişisel inanışlardan, örgütsel hedeflerden ve iş performansındaki sürekliliklerden kaynaklanan güven, örgütteki ilişki sözleşme ve sosyal değişim ilişkileri için temel oluşturmaktadır (İplik, 2015).

### **Yaş**

İşgörenler açısından rol algısına ilişkin en önemli bireysel farklılık yaşdır. Kuehn ve Al-Busaidi (2002), genç çalışanların yaşça daha büyük olanlara göre daha az ÖVD sergilediklerini ortaya koymuşlardır. Ayrıca yapılan araştırmalarda, genç işgörenlerin

işlerinden daha az düzeyde sahip oldukları belirlenmiştir. Bu farklılıkların en önemli nedeni, genç işgörenlerin örgüt ile ilişkilerini bir tür değişim olarak görmeleri ve daha yaşlı işgörenlerin ise örgüte fayda sağlamak için daha fazla sorumluluk üstlenmeleri ve ÖVD ‘nı daha çok rol kapsamındaki davranışlar olarak görmeleri yer almaktadır (İplik, 2015).

Yapılmış birçok araştırmaya göre işgörenlerin yaş ve kıdemleri arttıkça örgüte olan bağlılıkları artırmakta ve örgüte fayda sağlayacak davranışları daha fazla sergilemektedir. Ayrıca daha kıdemli işgörenler, örgütsel ortamı iyi tanımaları ve deneyimli olmaları doğrultusunda örgütte daha iyi pozisyonlar sergilemekte ve bu bağlamda motive olarak daha fazla çaba göstermektedirler (Wanxian ve Weiwu, 2007).

Örgütsel vatandaşlık davranışının kendine göre güçlü ve zayıf yönleri bulunmaktadır. Örgüt içerisinde kendi çıkarlarını düşünmeyip örgütün amaç ve çıkarları için çalışan, diğer üyelere yardım eden bireyler örgütün başarısında ve etkililiğinde önemli bir rol oynar. Böylece örgüt içindeki işlem mekanizması kolay ve sorunsuz bir şekilde işleyebilir.

Bu kavram ayrıca iş ortamlarındaki belirsiz ve düzensiz olaylarda baş edebilecek çözüm önerileri sunar. Çalışma yaşamının doğası gereği formel yapının baş edemeyeceği, etkisiz ve verimsiz kalacağı durumlarda örgütü ve çalışanları karşı karşıya bırakmaktadır. Bu tür akışkan durumlarda mevcut etkinliğini korumak isteyen örgütler çalışanlarına güvenmek zorundadırlar. Bu bağlamda ekstra rol davranışları ve bu yolla üretilen çözümler hayati önem kazanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışının güçlü ve faydalı yönlerinin yanı sıra zayıf kalan ve zor yönleri de bulunmaktadır. Öncelikle bu davranışa dair yeterli literatür bulunmamaktadır. Bu durum Örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt için yararı konusunda araştırmacılar için eksik noktalar bırakmaktadır. Bunun için ÖVD’nin örgüt ve örgüt üyelerine etkilerini ampirik olarak test eden çalışmalara daha çok ihtiyaç vardır. Örgütsel vatandaşlık genellikle ödüllendirilmediği ve daha çok bireyin kendi iç dünyasında karşılık bulan bir kavram olduğundan bireyin örgüt için göstermiş olduğu bu davranışlar yanlış anlaşılmaya açıktır. Çalışanın bu davranışları onun zayıflığı, herkese yaranmak istemesi gibi bir algı oluşturabileceğinden birey için bu tür davranış göstermek olumsuz sonuçlara yol açabilme kapasitesindedir. ÖVD’ nin bu tür bir yan etkisinin araştırılmasına da ihtiyaç vardır (Özdemir ve Cemaloğlu, 2017).

Ama genel olarak Örgütsel vatandaşlık davranışı biçimsel (formal) ödül sisteminde yer almamasına karşın örgütün uzun vadede kalıcılığını sağlar, uyumun ve değişimin sağlanmasıyla gelişime destek olur. Birlikteliği artırması ve bireylerarası karşılıklı dayanışmayı teşvik etmesi örgütsel performansı artırır. Yöneticilerin, örgütün devamı ve geleceği için yapılması gereken faaliyetlere yoğunlaşmak için harcayacakları zaman ve enerjiyi daha etkin kullanmalarını sağlar. Böylece yönetsel etkinliği ve üretkenliği artırır. Örgüt üyeleri arasında etkili koordinasyon kurulabilir, örgütün dinamik çevre koşullarına uyum yeteneğini artırabilir ve örgütün çalışma ortamını dahacazip hale getirir (Basım ve Şeşen, 2006) Ayrıca, örgütsel vatandaşlık davranışı, uzun yıllar çalışmış ve deneyim kazanmış bireylerin örgütsel bağlılıklarını artırır, örgütün işlevselliğine süreklilik kazandırır (Demirel, 2009).

### **2.1.3. Farklılıkların Yönetimi**

Farklılıkların yönetimi kavramı; bir örgüt içindeki belirli farklılıkların farkında olup, bunları örgüt yararına kullanmayı amaçlayan, geleceğe odaklanmış değerleri yönlendirdiği, stratejik ve karşılıklı iletişime dayalı, örgüt için değer oluşturan bir yönetim süreci olarak tanımlanmaktadır (Keil vd. , 2007). İnsanlar arasındaki farklılıklar; kültür, ırk, dil, din, kalıtsal özellikler, fiziksel ve zihinsel yetenekler, yaş, cinsiyet, cinsel tercih ve bakış açılarından kaynaklanmaktadır (Phelps,1997).

Önceki dönemlerde, insanların makine gibi görüldüğü, yöneticilerin çalışanlarının duygularını göz ardı ettiği klasik yönetim anlayışında farklılıklar da görmezden gelinmiş, bilimsel yöntemlerle üretim artışı sağlamaya çalışılmıştır. Yeni değişim ve gelişimlerle birlikte küreselleşme olgusunun ortaya çıkışı işletmelerde insan olgusuna daha fazla önem verilmesine yol açmıştır. Farklı yetenek, bilgi, ırk, inanç, yaş vb. özellik taşıyan insanları bir arada çalıştırmak ve maksimum verimlilik sağlamak ise, yöneticilerin önemli görevleri içinde yer almaya başlamıştır.

Farklılıkları nedeniyle işletmelerde, çatışmalar ortaya çıkabilir (Can, 1994). Motivasyon, devamlılık ve başarı gibi unsurlar zarar görebilir (Memduhoğlu, 2008). Örgütlerde çalışan bireylerin kendilerini farklı ve dışlanmış hissetmemeleri ve grubun bir parçası oldukları duygusunu kaybetmemeleri için insanların ırksal, kültürel ve sosyal yönden farklı olduklarının fark edilerek, farklılıkların yönetimi uygulamalarına gidilmesi gereklidir. Bu aşamada “sosyal olayların merkezinde olması gereken yöneticilere” büyük görevler düşmektedir.

Farklılıkların daha iyi yönetilebilmesi içinyöneticiler; öğretmenler ile doğru iletişim kanallarını bulmalı ve kullanmalı, adaletli ödül sistemi uygulamalı, öğretmenlerin farklılıklarına uygunmotivasyon kaynaklarını tanımalı ve uygulamalı, farklılıklara saygı duymalı, ortak etkileşim alanları oluşturmalı, önyargılardan uzaklaşmalı ve örgüt içerisinde de bu iklimi hissettirmeli, yetkilerin keyfi kullanımının önüne geçmeli, sosyal etkileşimin sağlıklı ve yoğun olduğu bir iş ortamı sağlamalı ve iş teorilerini revize etmelidir (Aydoğan, 2018).

## 2.2. İlgili Araştırmalar

İlgili araştırmalar; Çoklu Kuşak Kuramı ile ilgili yurtdışında ve Türkiye’de yapılan araştırmalar başlıkları altında toplanmıştır.

### 2.2.1. Yurtiçinde Yapılan Araştırmalar

Konakay (2018) “*Y Kuşağının Değerlerinin Kariyer Tercihleri Açısından İncelenmesi*” başlıklı makalesinde; araştırmanın yapıldığı tarih itibariyle nüfusun %35 ini oluşturan Y kuşağının iş hayatında aktif olmasından kaynaklı olarak bu kuşağın bireysel değerlerinin önceki kuşaklara göre farklılık gösterip göstermediğini ve bu değer farklılıklarının kariyer tercihleri üzerindeki etkisini inlemeyi amaçlamıştır. Bu araştırmanın sonucuna göre; Y kuşağı bireylerin kariyer tercihlerini önceki kuşaklara kıyasla teknolojiye hâkim olmalarının etkilediği; ancak ekonomik yetersizlikler sebebiyle girişimciliklerinin geri planda kaldığı sonucuna ulaşılmıştır.

Gürbüz (2015) “*Kuşak Farklılıkları: Mit mi? Gerçek mi?*” başlıklı makalesinde çoklu kuşak kuramından hareket ederek, farklı kuşaklara mensup İşgörenlerin, iş ve örgüte ilişkin temel tutumlarının (örgütsel bağlılık, iş tatmini ve ÖVD), bireysel değerlerinin ve iş ahlakı değerlerinin farklılaşıp farklılaşmadığı tespit etmeyi amaçlamıştır. Araştırma hipotezleri kuşaklar arasında tutum ve değerler konusunda önemli farklılıklar olduğu varsayımı ile çelişmektedir. Bu araştırmaya göre kuşaklar arasında iş tatmini ve ÖVD bakımından istatistiki olarak anlamlı bir farklılık olmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Çetin Aydın ve Başol’un (2014) “*X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var mı?*” başlıklı makalesinde; kuşakların çalışmanın anlamı üzerinde etkili olup olmadığı araştırılmış; işin anlamı ve iş tatmininde fark yaratan olgunun X ya da Y

kuşağından gelmek olmadığı, fark yaratan olgunun işe yüklenen anlam olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Aynı araştırmaya göre X kuşağının işe yüklediği anlam geçinme kaynağı iken; Y kuşağının işe kendini ifade etme anlamı yüklediği sonucuna ulaşılmıştır.

Yüksekbilgili (2013) “Türk Tip Y Kuşağı” adlı, Y kuşağının özelliklerini belirlemeyi ve bu kuşağın iş hayatına yansıyan tutumlarını açıklamayı amaçlayan makalesinde; Türk tipi bir Y kuşağının var olduğu sonucuna ulaşmıştır. Türk kültürüne özgü tutumları olan Y kuşağı ile ilgili çalışan şirketlere, iş süreçlerini bu kuşağa uyumlu hale getirirken, yurt dışında yaygın olarak kullanılan çalışmalarını doğrudan ithal etmek yerine, özellikle Türk tipi Y kuşağının özelliklerini tanımlayıp, bu özellikleri göz önünde bulundurarak uygulamaları uyarlamalarını önermiştir.

Keleş’in (2011) “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” başlıklı makalesine göre; Y kuşağı motivasyonlarında çalışma ortamı ve yönetim metodunun oldukça etkili olduğu görüşü desteklenmiş, Y kuşağının üstlerinden geribildirim almanın ve /veya üstlerinden kendilerine rehberlik etmesinin diğer bir motivasyon kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Y kuşağı seçtikleri uğraşlarda başarılı olmalarına yardım etmek için onları yakından izleyen ve destekleyen ebeveynler ve öğretmenler ile büyümüş olduklarından kariyer kararları verirken bile ebeveynlerine danışmaya ve/veya güvendikleri daha deneyimli, bilgili rol modellerin tavsiyelerine ihtiyaç duydukları (Behrstock ve Cogshall, 2010).

### **2.2.2. Yurtdışında Yapılan Araştırmalar**

Manpower Group tarafından 2018 yılında yapılan ve 43 ülkeden 18.000 işverenin katıldığı Yetenek Devrimi (The Skills Revoulation) araştırması, istihdam açısından gençleri parlak bir geleceğin beklediğini ortaya koydu. Araştırmaya göre, her beş işverenden biri (%19), geleceğin iş dünyasına uyum sağladığı takdirde teknolojik gelişmelerin iş imkânlarını artıracığını, her 10 işverenden altısı (%64) ise çalışan adaylarının istenilen becerilere sahip, öğrenmeye, uygulamaya ve adaptasyona hazır olması halinde çalışan sayısını artıracığını, artırmasa bile en azından aynı tutacağını belirtiyor. İşverenlerin %90’dan fazlası ise önümüzdeki iki yıl içinde işletmelerinin dijitalleşme sürecinden etkileneceği yönünde bir görüşe sahipler. (“Yetenek Devrimi”, 2018)

Fransa’da BNP Paribas ve The Bson Project (group.bnpparibas) tarafından 15-20 yaş arasındaki 3200 Fransız gençle yapılan anket, Z kuşağının çalışma hayatına ve farklı bakış açılarının olduğunu gösteriyor. Bu çalışma her ne kadar yalnızca Fransız gençleriyle yapılmış olsa da, hızla globalleşen ve yeni teknolojilerin birbirine çok yaklaştırdığı dünya gençleri hakkında da iyi bir fikir veriyor. Bu ankette ortaya çıkan sonuçlar; gençlerin, şirketten ve şirkette çalışma hayatından söz ederken “çok zor”, “çok karışık”, “sıkıcı”, “acımasız”, “ vahşi orman” algıları ön planda ve 100 gençten 36’si için şirket demek “stres” demek diyor. Sonuçlara göre; Z’ler, sürekli bağlı, iletişim ve etkileşim halinde oldukları bir ekosistemin yörüngesinde yaşadıkları için, bu gençlerin yaklaşık %40’ı başarıyı iyi bir network ile mümkün görüyorlar. Ayrıca, Z kuşağı her şeyin (cep telefonu modelleri yahut internet oyunlarının versiyonları gibi) hızla eskidiği bir dünyada doğup büyüdüğü için, bilginin de çabuk eskiyeceği düşüncesindedir, dolayısıyla bilgilerini ve kendilerini “sürekli güncellemeleri” gerekeceğine inanıyorlar (Taş, Demirdöğmez ve Küçüköğlü, 2017).

2016’da Mc Kinsey tarafından yapılan diğer bir araştırmada, bugün insanların karşılığında ücret alarak yaptıkları işlerin % 45’i teknolojinin gelişmesiyle bilgisayar destekli makineler tarafından otomatik olarak yapılabileceğini ortaya çıkardı. Bu sonuçların gelecekte işsizliği artıracak kanısı artarken; durum pek de öyle olmamıştır. Çünkü istihdam piyasasında daha önce de bu tür şartlar olduğu görülmüştür. Örneğin; daktilocular yerini sözcük işlemci programcılara, veznedarlar müşteri temsilcilerine bırakmış durumdadır. İş imkânlarının değişmesi, dönüşmesi, bozulması ya da yeniden şekillendirilmesindeki tek fark; ihtiyaç duyulan iş becerilerinin değişme hızının en yüksek seviyede olması ve bu değişimin baş döndüren bir hızla gerçekleşmesidir. Dijitalleşen dünyada, belki de henüz adı bile duyulmamış işlerde kalıcı olmak için hızla yeni beceriler kazanmak ve bu becerileri daha sık kullanmak gerekebilir.

Capital dergisinin Türkiye’de 50’ye yakın işletmede yaptığı araştırmaya göre, Türkiye’de son 10 yılda çalışan yaşının 4-5 yaş düşmüştür. Ayrıca araştırmada gençlerin yeniliklere ve değişimlere hızla adapte oldukları, teknolojiyi daha hızlı öğrenip kullandıkları, yeni fikirler üretmede ve bunu dile getirmekte daha rahat olduklarına değinilmiştir (Büyük, 2011).

Watt'ın 2009 yılında yürüttüğü bir araştırmada X ve Y kuşağının beş ana faktör açısından farklılıklar gösterdiğini tespit etmişlerdir. Bu faktörler; “uyumluluk”, “yönetilebilirlik”, “ekip çalışması”, “denge” ve “bağlılık” tır (Çetin Aydın ve Başol, 2014).

*Uyumluluk:* Y kuşağı, X kuşağı üyelerini uyumsuz, değişime kapalı ve adaptasyonlarını düşük bulmaktadır.

*Yönetilebilirlik:* X kuşağı, Y kuşağının diğer kuşaklara göre daha yakın denetimde tutulması gerektiğini, kuralları daha az izlediklerini ve daha az sonuç odaklı olduklarını ileri sürmektedir.

*Ekip çalışması:* X kuşağı üyeleri çalışma yaşamında, Y kuşağına mensup bireylerin azami çaba göstermeyi daha az tercih ettiklerini ileri sürmektedir.

*Denge:* X ve Y kuşağına mensup bireyler, birbirlerinin iş ve yaşam arasındaki dengelerine önem verdiklerini ve işyerinde resmi olmamayı daha çok tercih ettiklerini belirtmektedir.

*Bağlılık:* Tüm kuşaklar kendilerini kurumlarında güvenilir görmekte; ancak X kuşağına mensup bireyler daha genç kuşaklar olan Y ve Z kuşaklarını kendileri kadar güvenilir bulmadıklarını belirtmektedir.

1998 yılında Daboval tarafından yapılan çalışmada, bebek patlaması kuşağının X kuşağına kıyasla, örgütsel bağlılık düzeylerinin daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Smola ve Sutton'un 2002 yılında yaptığı çalışmada X kuşağının bir önceki kuşağa kıyasla örgütlerine daha az sadakat duyduklarını ve daha az ben merkezli olduklarını raporlamıştır. Ferres ve arkadaşlarının 2003 yılında yürüttüğü araştırmada ise X kuşağı ile bebek patlaması kuşağının duygusal bağlılıkları bakımından aralarında anlamlı bir farklılık bulunmadığı, ancak X kuşağının devam bağlılıklarının düşük olduğu saptanmıştır. Jorgensen'in 2003 yılında Avustralya' da savunma sektöründe çalışan işgörenler üzerinde yaptığı araştırmada X kuşağının iş yerlerinden tatmin duymadıkları takdirde, örgütten ayrılma oranlarının Bebek Patlaması kuşağına göre daha fazla olduğu bulgusu elde edilmiştir. 2005 yılında Yu ve Miller'ın Tayvan'da üretim işlerinde çalışan işgörenler üzerinde yaptıkları araştırmada, X kuşağının bir önceki kuşağa göre iş tatminine daha fazla önem verdikleri sonucu ortaya çıkmıştır. Wallace' in 2006 yılında yürüttüğü çalışmada, istatistiki açıdan anlamlı düzeyde olmamakla birlikte yine bebek

patlaması kuşağının X kuşağına nazaran işe bağlılık düzeylerinin daha fazla olduğu bulunmuştur. 2011 yılında Benson ve Brown tarafından yapılan çalışmada ise bebek patlaması kuşağının X kuşağına kıyasla işlerinden daha tatminkâr oldukları bulgusu elde edilmiştir. Özer ve arkadaşlarının 2013 yılında Türkiye’de yürüttüğü çalışmada sadakat duygusu en zayıf olan kuşağın X kuşağı olduğu sonucu elde edilmiştir (Gürbüz, 2015).



## BÖLÜM III

### YÖNTEM

Bu bölümde; araştırmanın modeli, çalışma grubu, verilerin toplanması ve verilerin analizi bilgileri yer almaktadır.

#### Araştırmanın Modeli

Bu araştırma, Çoklu Kuşak Kuramı bazında ele alınan X ve Y kuşaklarını temsil eden okul müdürlerinin, kendi örgütlerinde görev yapan yine X ve Y kuşağı öğretmenlerin, bazı örgütsel davranışlarına (motivasyon, örgütsel vatandaşlık davranışı) yönelik görüşlerini ve örgüt davranışlarının kuşak farklılıklarından kaynaklı olup olmadığını belirlemeye yönelik nitel bir çalışmadır. Çalışmada olgubilim deseni kullanılmıştır. Bu desen; problemi keşfetmek ya da temel olguyu detaylı bir şekilde kavramak, amacı ve araştırma sorularını genel katılımcıların deneyimlerini geniş ölçüde ifade etmek, katılımcı görüşlerini almak için az sayıda kişinin söylemine dayalı olarak veri toplamak, metin analizleri kullanarak verileri betimlemek, temalara göre analiz etmek ve bulguları daha geniş anlamda yorumlamak için kullanılan bir yöntemdir (Creswell, 2019).

Çoklu kuşak kuramı, örgütsel vatandaşlık davranışı ve örgütsel motivasyon bu bağlamda ele alınmış ve derinlemesine araştırılmıştır.

#### Çalışma Grubu

Araştırmanın katılımcıları, ölçüt örnekleme türü kullanılarak seçilmiştir. Bir araştırmada gözlem birimleri belli niteliklere sahip kişiler, olaylar, nesnelere ya da durumlardan oluşturulabilir. Bu durumlarda örneklem için belirlenen ölçütü karşılayan birimler örnekleme alınır. Araştırma verilerine göre belli özellikleri taşıyan kişiler üzerinde bir uygulama yapılmak istenmesi de ölçüt örnekleme örnektir (Büyüköztürk, Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2018). Bu nedenle araştırmada kuşak farklılığı

olgusunu incelerken, çalışmaya katılan okul müdürlerinin doğum yılları esas alınmış olup, farklı doğum yıllarının ölçüt oluşturabileceği varsayımından hareket edilmiştir.

Çalışma grubu belirlenirken; doğum yılı bilgisinin istendiği ve alanyazından hareketle hazırlanmış X ve Y kuşağını temsil eden maddelerden oluşan bir anket hazırlanmıştır. Bu anket Malatya il merkezinde görev yapan 50 okul müdürüne “size en uygun maddeleri işaretleyiniz” şeklinde verilen yönergeyle uygulanmıştır. Araştırma da hem doğum tarihi hem de işaretledikleri maddeler doğrultusunda birbiriyle uyumlu olan 12 okul müdürü (6 X kuşağı, 6 Y kuşağı okul müdürü) çalışmaya alınmıştır. ( Örneğin hem doğum tarihi X kuşağı kapsamında olan, hem de işaretlediği maddeler X kuşağının özelliklerini temsil eden; benzer şekilde hem doğum tarihi Y kuşağı kapsamında olan hem de işaretlediği maddeler Y kuşağının özelliklerini temsil eden müdürler çalışmaya alınmıştır.)

Araştırmanın çalışma grubu belirlerken hazırlanan anket, İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim dalında görev yapan 3 öğretim üyesinden uzman görüşü alındıktan sonra uygulanmıştır. Uygulanan anket sonucunda doğum yılları ile *Çoklu Kuşak Kuramı* çerçevesinde yer alan karakteristik özellikleri uyumlu çıkan müdürler çalışmaya dahil edilmiştir. Listedeki okul müdürleri gönüllü olarak bu çalışmaya katılmayı kabul etmiş ve görüşmeler yaşanan süreçte (Covid-19 Salgın Dönemi) bilimsel toplantıların iptal edilmesi sebebiyle online şekilde devam etmiştir.

Tablo 6  
*Çalışma Grubunda yer alan katılımcılara ilişkin bilgiler*

<i>Çalışma Grubu</i>	<i>Doğum Tarihi</i>	<i>Yaş</i>	<i>OrtYaş</i>	<i>Cinsiyet</i>	<i>Kıdem</i>	<i>Müdür Olarak Mesleki kıdem</i>
X1	1966	54	48,17	Erkek	34 yıl	11 yıl
X2	1966	54		Erkek	32 yıl	13 yıl
X3	1974	46		Erkek	23 yıl	6 yıl
X4	1974	46		Erkek	21 yıl	9 yıl
X5	1973	47		Erkek	25 yıl	5 yıl
X6	1978	42		Erkek	20 yıl	8 yıl
Y1	1990	30	33,37	Erkek	9 yıl	1 yıl
Y2	1989	31		Erkek	8 yıl	2 yıl
Y3	1985	35		Erkek	13 yıl	2 yıl
Y4	1987	33		Erkek	12 yıl	3 yıl
Y5	1983	37		Erkek	11 yıl	1 yıl
Y6	1984	36		Erkek	12 yıl	4 yıl

## **Veri Toplama Araçları**

Örgütlerde kuşak farklılıklarının varlığını tespit etmek amacıyla yapılan bu araştırmada çalışma grubunun belirlenmesi için alanyazından hareketle, çalışma grubunun hangi kuşağı temsil ettiğini ortaya çıkaran bir anket ve yine araştırmanın alt problemi olan öğretmenlerin örgütsel davranışlarına ilişkin (motivasyon ve örgütsel vatandaşlık davranışı) görüşleri içeren sorulardan oluşan yarı yapılandırılmış bir form hazırlanmıştır. Bu veri toplama araçları ve İnönü Üniversitesi Eğitim Bilimleri Anabilim dalında görev yapan 3 öğretim üyesinden uzman görüşü alınarak hazırlanmıştır.

## **Verilerin Toplanması ve Analizi**

Çalışma konusu gereği kuşak farklılıklarını esas aldığından, öncelikle çoklu kuşak kuramı kavramı ve özellikleri derinlemesine araştırılmış, literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra çalışma grubunu belirlemeye yardımcı olacak, araştırmacı tarafından örneklem seçim anketi hazırlanmıştır. Bu anket İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapmakta olan üç öğretim üyesine sunulmuş ve görüşleri alınmıştır. Bu anketle, çalışma grubunun doğum yılları ile ait olduğu kuşağın karakteristik özelliklerinin tutarlı olması (Örneğin, doğum yılı X kuşağına mensup bir birey karakter olarak Y hatta Z kuşağını bile yansıtabilirdi.) amaçlanmıştır. Gelen uzman görüşleri doğrultusunda anket yeniden düzenlenmiş ve ön uygulama yapılmıştır (Bkz.Ek1).

Ayrıca araştırmada farklı kuşaklara mensup müdürlerin yine farklı kuşaklardan öğretmenlerinin örgütsel davranışlarına (ÖVD, motivasyon) yönelik görüşlerini toplamak amacıyla yarı yapılandırılmış görüşme formu (Bkz. Ek ) kullanılmıştır. Görüşme soruları hazırlanmadan önce, araştırma konusu ile ilgili ulusal ve uluslararası alanyazın taraması yapılmış, konuyla ilgili nitel ve nicel araştırmalar incelenmiştir. Alanyazın taraması ile çalışmanın kuramsal temelleri hazırlanıp konu hakkında kapsamlı bilgilere ulaşıldıktan sonra, formda yer alacak sorular belirlenmiştir. Bu soruların amaç ve kapsam açısından değerlendirmesini yapmak amacıyla yine İnönü Üniversitesi Eğitim Fakültesinde görev yapmakta olan üç öğretim üyesinin görüşü alınmıştır. Bu aşamalardan sonra elde edilen bilgilerden yararlanılarak forma son hali

verilmiş, oluşturulan görüşme soruları araştırmaya katılan katılımcılara çevrimiçi görüşme formu şeklinde sunulmuştur.

Araştırmaya ilişkin veriler, Milli Eğitim Bakanlığı'nın ilgili birimlerinden gerekli izinler alındıktan sonra gönüllülük esasına göre belirlenen 12 müdürle yapılan görüşmelerle toplanmıştır. Ancak veriler; Eylül 2019- Mayıs-2020 tarihleri arasında araştırmaya katılan okul müdürleri ile bu tarih aralığının Covid-19 Salgın dönemi ilan edilip bilimsel toplantıların iptal olması nedeniyle çevrimiçi form şeklinde toplanmıştır. Katılımcılara görüşlerinin bilimsel bir amaç için yalnızca araştırmacılar tarafından kullanılacağı ve kimliklerinin gizli tutulacağı konusunda güvence verilmiştir.

Veriler betimsel analiz tekniği kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz sürecinde öncelikle, görüşme formları soru bazında gruplandırılmıştır. Çözümlemeler için görüşüne başvurulmuş katılımcılara kuşaklarını temsil eden kod numarası verilerek açıklamalar yapılmıştır. Araştırma bulguları, görüşme soruları temele alınarak analiz edilmiş, birebir alıntı olarak kullanılacak cümleler belirlenmiş ve her bir alıntı için amacına ve soruya uygun kodlar ve kategoriler belirlenmiştir. Ayrıca vurgulanan kavramların /kodların / cümlelerin hangi sıklıkta tekrar ettiği hesaplanarak tablolaştırılmıştır.

### **Geçerlik ve Güvenirlik**

Bu çalışmanın geçerliğini ve güvenirlüğünü artırmak için bazı önlemler alınmıştır. Çalışmanın iç geçerliğini sağlamak için: (i) görüşme formu geliştirilirken ilgili alanyazın incelenerek bir kavramsal çerçeve oluşturuldu; yapılan çevrimiçi görüşme sonrasında kişilerin söylediklerinin yazılı olarak dökümü yapıldı. (ii) katılımcılara yöneltilen yarı-yapılandırılmış görüşme formundaki sorular ve katılımcı görüşleri bir bütün olarak göz önünde bulunduruldu ve buna bağlı olarak kategoriler oluşturuldu. Çalışmanın dış geçerliğini sağlamak için, çalışmanın yöntem bölümünde, desen, katılımcılar, veri toplama aracı, verilerin analizi ve yorumlanması süreçlerindeki işlemlere ayrıntılı olarak yer verilmiştir. Yıldırım ve Şimşek (2005) nitel araştırmalarda toplanan verilerin ayrıntılı olarak rapor edilmesi ve araştırmacının sonuçlara nasıl ulaştığını açıklamasının geçerliğin önemli ölçütleri arasında olduğunu belirtmiştir. Veriler araştırmacı tarafından ayrı ayrı ele alınıp bulgular gözden geçirilmiştir.

Çalışmanın iç güvenilirliğini sağlamak için: (i) veri analizinde elde edilen çözümlmeye ilişkin bulgular öncelikle hiçbir yorum yapılmadan doğrudan verilerek daha sonra yapılacak yorum ve açıklamalara temel oluşturulmuş; (ii) veri analizinde kavramsal çerçeve temel alınarak kategoriler belirlenmiştir. Çalışmanın dış güvenilirliğini sağlamak için (i) araştırmacılar süreç içinde yapılanları ayrıntılı bir şekilde ortaya koymuştur; (ii) elde edilen veriler ve çözümlmeler araştırmacılar tarafından saklanmaktadır.

Özellikle nitel çalışmalarda kodlayıcılar arası güvenilirlik (inter-rater reliability) kullanılması önerisi uzun bir zamandır araştırmacılar tarafından dikkate alınmaktadır. Ancak bu çalışmada kodlayıcılar arası güvenilirlik yöntemi kullanılmamıştır. Son yıllarda kodlayıcılar arası güvenilirlik analizinin tematik araştırmalarda kullanılmaması bu testlerin ürettiği şüphecilikten dolayı pek de önerilmemektedir. Elde edilen kodlar tamamen objektif değil sadece iki ya da daha fazla kodlayıcının aynı subjektif perspektifi paylaşmaları anlamını taşımaktadır. Kodlama kararlarının gerekçeleri ne kadar net açıklanırsa, kodlayıcılar arası güvenilirlik katsayısı da o kadar yüksek olacaktır (Marks ve Yardley, 2004).

## BÖLÜM IV

### BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde ölçme aracındaki her bir soruya verilen yanıtlardan elde edilen bulgular gösterilmiş ve yorumlanmıştır. Bulgular verilirken, görüşme formunda yer alan soruların sırası göz önünde bulundurulmuştur.

#### 1. Öğretmenlerin Okula Uyum ve İş Yükü Paylaşımına İlişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılar; uygulanan örneklem seçim anketi sonuçlarına göre, literatürden alınan bilgiler doğrultusunda kuşaklarına en benzer özellikler taşıdıkları düşünülen X kuşağını temsil eden müdürler ve Y kuşağını temsil eden müdürler olmak üzere iki gruba ayrılmıştır. Çalışmaya katılan okul müdürlerinin; her iki kuşağı temsil eden öğretmenlerinin davranışları hakkında ayrı ayrı görüşleri toplanmaya çalışılmıştır.

Katılımcılara; okullarında yeni göreve başlayan öğretmenlerinin okula uyumları konusunda ve iş yükü ağır olan öğretmenlerin iş yükünü paylaşma konusunda, öğretmenlerinin nasıl davrandıkları sorulmuştur. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürlerinin, X kuşağına ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre Tablo 7' de gösterilmiştir.

Tablo 7

*X kuşağı Genel Özellikleri (uyum ve iş yükü paylaşımı)*

X Kuşağı	Frekans
Özgeci	13
İletişimi iyi	6
Deneyimli	5
Bilişimde yetersizlik	4

Tüm katılımcıların yorumlarını içeren Tablo 7'ye bakıldığında; X kuşağına mensup öğretmenlerin özelliklerinin genellikle olumlu özellikler içerdiği; bu kuşak

öğretmenlerinin kurum içerisinde pozitif örgütsel davranışlar sergiledikleri belirtilmiştir. Özellikle özgeci oldukları (yardımsever, paylaşımcı, iyimser, koruyucu), iletişim kurma ve sürdürmede daha başarılı oldukları (sosyal, samimi, cana yakın, ılımlı) , tecrübeli oldukları(bilgilendirici, deneyimli) ve bu tecrübelerini paylaşmayı daha çok tercih ettikleri; ancak bilişim alanında yeterliklerinin diğer kuşağa göre daha az olduğu gibi özellikler X kuşağı yönelik önemli nitelermelerdir. Aynı şekilde çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürlerinin, Y kuşağına ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre Tablo 8’ de gösterilmiştir.

Tablo 8  
*Y kuşağı Genel Özellikleri (uyum ve iş yükü paylaşımı)*

Y Kuşağı	Frekans
Bireysel	8
İtiraz eder	5
Bencil	4
Çalışkan	4
İsteksiz	3
Seçici	3

Tablo 8’e bakıldığında tüm katılımcı yorumlarına göre Y kuşağına mensup öğretmenlerin özelliklerinin; X kuşağı öğretmenlerine göre oldukça farklılık gösterdiği görülmektedir. Y kuşağına ilişkin nitelermelerin daha çok negatif örgütsel davranış türleri arasında yer aldığı, özellikle bu kuşağı tanımlarken kullanılan; bireysel (kendi halinde, bağımsız olmak), itiraz edici, bencil (yardımsever olmamak, ilgisiz olmak, iş yükü paylaşmamak), seçici (sadece kendi kuşaklarıyla paylaşım içinde olmak) ve isteksiz olmaları gibi nitelermelerin örgüt ortamına uygun olmadığı, bu davranışların eğitim yöneticileri tarafından iyi yönetilmediği takdirde eğitim örgütleri için zararlı olabileceği düşünülmektedir. Ayrıca bunlara ek olarak tablodan, Y uşağı öğretmenlerinin X kuşağı öğretmenlerine göre daha çalışkan oldukları, alanda uzmanlaşmaya X kuşağına nazaran daha istekli oldukları ve diğer öğretmenlere karşı bu kuşağın daha hırslı oldukları yorumu da çıkarılabilir.

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağını temsil eden müdürler; öğretmenlerinin yaşlarına bağlı olarak aralarında belirgin davranış farklılıklarının olduğunu dile getirmişlerdir. Bu müdürler yardım etme ve iş yükünün paylaşılması konusunda ortak bir fikre sahip olarak; X kuşağını temsil eden öğretmenlerinin; özgeci olduğunu (f:13),

Y kuşağına göre daha yardımsever olduğunu, göreve yeni atanan ve kuruma yeni gelen öğretmene yardım etmekte ilk adımı attıklarını (f:6) , bilgi ve tecrübelerini paylaşmaya daha istekli olduklarını (f:5) , çoğu zaman okul, çevre ve öğrenci profili hakkında bilgi vermeyi en çok X kuşağı öğretmenlerinin tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu durumu araştırmaya katılan bir müdür şu şekilde ifade etmiştir.

*“İş karşısında diğerlerine yardım etme davranışı daha çok gösterirler. Yeni atanan öğretmene yaşça büyük öğretmenlerim hemen yardım etmek ister. Ev bulma, yerleşme ya da okulla idareyle ilgili bilgi verme, arkadaşlar arasına sokma davranışlarını daha çok gösterdiklerini gözlemledim.” (Kod: X5).*

Bir diğer yönetici ise konuya ilişkin şu ifadelerde bulunmuştur:

*“Okulumuza yeni atanan öğretmenlerimize karşı yaşça büyük olan öğretmenler (X kuşağı) diğer gruba göre daha sıcak ve samimi davranırlar. Yardımcı olmaya çalıştıklarını gözlemledim.” (Kod:Y3)*

Bir diğer yönetici durumu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bu durumlarda 40 yaş üstü öğretmenlerimiz daha çok paylaşmaya yanaşıyorlar. Yeni atanan öğretenlere hemen okul hakkında idare hakkında öğrenciler ve okul çevresi veli profili hakkında bilgi veriyorlar.” (Kod:X4)*

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağını temsil eden müdürler, X kuşağına mensup öğretmenlerinin bilişim konusunda yetersiz (f:2) olduğu konusunda da hem fikirdir. Bu durumu farklı kuşağa mensup iki müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“özellikle bilgisayar işlerinde X kuşağı oldukça yetersiz.” (Kod:Y3)*

Bir diğer yönetici durumu şu şekilde ifade etmiştir:

*“X kuşağı öğretmenlerimiz çoğu zaman teknoloji işlerinde gençlerden yardım istiyorlar.” (Kod:X2)*

Çalışmaya katılan Y kuşağını temsil eden müdürler, X kuşağına mensup öğretmenlerinin deneyimli olduğunu, bilgi ve tecrübelerini paylaşmaktan daha çok zevk aldığını belirtmiş, bunu bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“X kuşağı kendini çok tecrübeli ve bilgili görür. Kendilerinden küçük olan öğretmenlere bilgi verir.” (Kod:Y6)*

Çalışmaya katılan X kuşağını temsil eden müdürler; Y kuşağını temsil eden öğretmenlerinin daha bağımsız olduklarını, bu kuşağın daha ilgisiz olduğunu, sadece kendi işleriyle ilgili konulara odaklandıklarını belirtmiş, bir müdür bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Genç öğretmenlerimizin biraz daha kendi halinde ve kendi işleriyle daha meşgul olduklarını gözlemledim.” (Kod:X1)*

Konuyla ilgili bir başka müdür durumu şu şekilde ifade etmiştir:

*“40 yaş altı öğretmenlerimiz daha sonra arkadaş olduktan sonra paylaşım içerisine giriyorlar. Öncesinde çok ilgilenmiyorlar.” (Kod:X4)*

Çalışmaya katılan X kuşağını temsil eden müdürler; Y kuşağını temsil eden öğretmenlerinin yardım etmekten hoşlanmadıklarını ve yardım etme isteği geldiğinde buna tepki (f:5) gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu duruma örnek olarak bir müdür şu ifadelerde bulunmuştur:

*“X kuşağı öğretmenlerimiz çoğu zaman teknoloji işlerinde gençlerden yardım istiyorlar. Ancak; gençlerden birlikte çalışıyorsak onlarda öğretilerle tepkileriyle çok karşılaştım. Tabi ki yaşlı öğretmenlerimizde kendilerini güncellemeliler, kastettiğim bu değil; ancak yardım etme davranışına oldukça tepkililer Y kuşağı öğretmenlerimiz maalesef.” (Kod:X2)*

Çalışmaya katılan X kuşağını temsil eden müdürler; Y kuşağını temsil eden öğretmenlerinin daha bencil (f:3) olduğunu, iş yükünü paylaşmak istemediğini, ekstra görevlere karşı tepkili olduklarını belirtmiş, bunu şu şekilde ifade etmiştir:

*“İş yükü konusunda gençler biraz daha bencil sanırım. Sadece kendi dersleri kendi ek derslerini önemsiyorlar. Örneğin gelmeyen bir öğretmenin nöbetini diğer öğretmenlere tutturmak konusunda sıkıntı yaşıyorum. Bu konuda 40 yaş altı öğretmenler daha çok söyleniyorlar.” (Kod: X4)*

Çalışmaya katılan Y kuşağını temsil eden müdürler tıpkı X kuşağını temsil eden müdürler gibi Y kuşağına mensup öğretmenlerinin; yardım etme davranışı göstermediğini, bu davranışı göstermesi gereken durumlara itiraz ettiğini belirtmiştir. Bununla ilgili bir müdür şu ifadeyi kullanmıştır:

*“X kuşağı, Y kuşağından yardım istiyor. Ancak Y kuşağı öğretmenler bu işleri yapsalar da söylenerek yapıyorlar. X kuşağındansa Y kuşağı yardım ettiğini ancak bundan da şikâyet ettiklerine şahit oldum.” (Kod:Y3)*

Çalışmaya katılan Y kuşağını temsil eden müdürler; kendi kuşaklarından öğretmenlere ilişkin bencil, duyarsız ve isteksiz olduklarına dair görüş bildirmişlerdir. Bunu bir Y kuşağı müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“Y kuşağı öğretmenimin İş yükünü paylaşma konusunda duyarlı ve istekli olduklarını düşünmüyorum. Daha benmerkezciler, daha hırslılar. Kendileri, kendi ders saatleri dışında pek bir şeyle ilgilenmiyorlar.” (Kod:Y1)*

Çalışmaya katılan Y kuşağını temsil eden müdürler; Y kuşağı öğretmenlerinin daha çalışkan olduğu görüşündedir. Bununla ilgili bir müdür şu ifadeyi kullanmıştır:

*“Y kuşağı... Onlar çalışmayı çok severler (Kod:Y6)*

Çalışmaya katılan Y kuşağını temsil eden müdürler; Y kuşağı öğretmenlerine ilişkin arkadaşlık etmek ve paylaşımında bulunmak için kendi kuşaklarından insanları tercih ettiklerini (f:2) belirtmişlerdir. Bununla ilgili bir müdür şu ifadeyi kullanmıştır:

*“Örneğin; gelen öğretmen yaş olarak daha genç kuşak ise gençler daha çok iletişime geçiyor ve yeri geldiğinde onların yerine dersine girebiliyor.” (Kod:Y5)*

Hem X hem Y kuşağına yöneltilen görüşme formunda yer alan “Size göre, okulunuzda yeni başlayan öğretmenlerin okula uyum konusunda ve iş yükü ağır olan öğretmenlerin iş yükünü paylaşma konusunda öğretmenleriniz nasıl davranır?” sorusu, özünde örgütsel vatandaşlık davranışı kavramının (ÖVD) *diğerkâmlık* boyutunu içermektedir. En genel tanımıyla “*diğerkâmlık*”(özgecilik) , örgüte ilişkin sorunlarda diğer kişilere karşılıksız yardım etmeyi amaçlayan davranış örüntüleridir (Fassina, Jones ve Uggerslev, 2007). Çalışma ortamında diğerkâmlık boyutunu oluşturan davranışlar; işinde başarısız olan iş görenlere yardımcı olma, sağlık problemi nedeniyle işe geç kalan arkadaşlarının görevini üstlenme, işe yeni başlayanlara işe uyum

konusunda gönüllü olarak yardımcı olma, iş yükü ağır olan veya işle ilgili sorunları olan çalışanlara yardımcı olma şeklinde ifade edilebilir (İplik, 2015, s.58).

Araştırma kapsamında yöneltilen soruya, her iki kuşağın verdiği cevapların genel özellikleri ve frekans değerleri Tablo 9’da yer almaktadır.

Tablo 9  
*X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar (uyum ve iş yükü paylaşımı)*

Özellikler	Frekans
X kuşağı özgeci.	13
Y kuşağı bireysel.	8
X kuşağı iletişimi iyi.	6
X kuşağı deneyimlidir.	5
Y kuşağı itiraz eder.	5
X kuşağı bilişimde yetersiz.	4
Y kuşağı bencildir.	4
Y kuşağı çalışkandır.	4
Y kuşağı seçicidir.	3
Y kuşağı isteksizdir.	3

iyi İletişim  
Bireysel.  
Özgeci  
Bencil  
Seçici İsteksiz  
Bilişimde Yetersiz  
Deneyimli  
İtiraz Eder  
Çalışkan

Tablo 9’dan anlaşıldığı üzere; araştırmaya katılan her iki kuşağa mensup müdürlerden alınan görüşler doğrultusunda, sorulan bu soru örgütsel vatandaşlık davranışının diğerkâmlık (özgecilik) boyutu ile doğrudan ilişkilidir. Ve sonuçlar göre diğerkâmlık (özgecilik) boyutunun, X kuşağını temsil eden öğretmenlerde Y kuşağını temsil eden öğretmenlere kıyasla daha baskın olduğu gözlenmiştir. Çalışmada söz konusu yaş farklılıklarına (yaşam dönemleri) bağlı davranış farklılığının; yardım etme, özgeci olma davranışı üzerinde etkili olduğu gibi; bu durumun kuşakların örgüt içerisinde ki davranışları üzerinde de etkili olduğu sonucu ortaya çıkmıştır. Yaşça daha büyük öğretmenlerin daha yardımsever olması, kuramdan hareketle içine doğdukları dönemin getirdikleri şartlara bağlı olarak X kuşağının tipik bir özelliği olabileceği gibi, X kuşağının geçirmiş oldukları yaşantılar, deneyimler ve hayat şartlarından da kaynaklanıyor olabilir.

Yine benzer şekilde Y kuşağının daha özgür ve bireysel olması, özgeci davranışlar sergilememesi, kuramda açıklanan Y kuşağı özellikleriyle örtüşmektedir. Tablo 3’den de anlaşıldığı üzere Y kuşağı bu özelliklerini çalıştıkları örgüte de yansıtmaktadır.

Örgütlerde yaşça büyük öğretmenlerin, yardımsever olmak konusunda daha etkin olmalarının, hiçbir karşılık beklemeden örgütün amaçları için çalışmalarının, örgüt içerisinde iş yükünü paylaşmalarının nedeni; onların doğup yetiştiği dönem ve aile yapıları ile ilgili olabilir. X kuşağının yetiştiği yıllar, paylaşmanın ve toplumsallığın bireycilikten daha baskın yaşandığı yıllar olduğu varsayılırsa, özgeci davranışlarla yetişen X kuşağı bu davranışlarını içselleştirmekte ve bunu ilerleyen yaşlarında hem sosyal hem de iş çevresinde göstermektedir yorumu yapılabilir. Ayrıca X kuşağının bu olumlu örgüt davranışlarının yaşça daha küçük öğretmenlere yol göstereceğini düşünürsek, bu durum uzun vadede o örgütün verimliliğini artırabilir.

## 2. Öğretmenlerin “Katılım, Adalet, Sorun Çözme” Davranışlarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılara; *okulda yürütülen çalışmalarda; karar alma, paylaşımında bulunma, diğerlerinin hakkını gözetme ve çalışanlar arası çıkabilecek sorunları engelleme* davranışlarına yönelik olarak öğretmenlerinin nasıl davrandıkları sorulmuştur. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürlerinin, X kuşağına ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre Tablo 10’ da gösterilmiştir.

Tablo 10  
X kuşağı Genel Özellikleri (*katılım, adalet, sorun çözme*)

X Kuşağı	Frekans
Paylaşım	11
Barışçıl	7
Uyumlu	4
Adil	2
Pasif	2

Tüm katılımcıların yorumlarını içeren Tablo 10’a bakıldığında; X kuşağına mensup öğretmenlerin özelliklerinin sorulan ilk soruda olduğu gibi; genellikle olumlu özellikler olduğu; bu kuşak öğretmenlerinin kurum içerisinde pozitif örgütsel davranışlar sergiledikleri ifade edilmiştir. Özellikle X kuşağı öğretmenlerinin diğer kuşağa göre daha çok paylaşım ve özveride bulduklarını, kurumda yaşanan sorunları çözmeye daha istekli ve başarılı oldukları, toplantılarda idarenin aldığı

kararlara daha uyumlu davrandıkları, örgütsel adalet konusunda daha duyarlı oldukları; ancak toplantılarda karar alırken daha pasif oldukları (yaratıcı fikirler geliştiremememe, idarenin aldığı kararlara sorgulamadan onay verme, yenilik getiremememe) ifade edilmiştir. Aynı şekilde çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürlerinin, Y kuşağına ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre Tablo 11’ de gösterilmiştir.

Tablo 11  
Y kuşağı Genel Özellikleri(*katılım, adalet, sorun çözme*)

Y Kuşağı	Frekans
Bencil	11
İtiraz eder	8
Aktif	7
Tartışmaya yatkınlık	3

Tablo 11’e bakıldığında tüm katılımcı yorumlarına göre Y kuşağına mensup öğretmenlerin özellikleri, sorulan birinci soruda olduğu gibi; X kuşağı öğretmenlerine göre oldukça farklılık göstermektedir. Y kuşağına ilişkin nitelermelerin daha çok negatif örgütsel davranış türleri arasında yer aldığı, özellikle bu kuşağı tanımlarken kullanılan; bencil olmak (hırslı olmak, paylaşımda bulunmamak, faaliyetlerini gizlemek), alınan kararlara önyargılı olarak itiraz etmek, kurum içerisinde tartışmaya ve kavgaya daha yatkın olmak gibi nitelermelerin örgüt ortamına uygun olmadığı; bu davranışların eğitim yöneticileri tarafından son derece dikkatle yönetilmesi gerektiği yorumu yapılabilir. Fakat tüm bu özelliklere ek olarak Y kuşağı öğretmenlerinin X kuşağı öğretmenlerine göre toplantılarda ve görevlerde daha çok sorumluluk almayı istemek, kararlara ve uygulamalara yenilik getirmek gibi nitelermelerinden, bu kuşağın örgütlerde aktif olmayı istedikleri yorumu yapılabilir.

Çalışmaya katılan her iki kuşağın da temsili olan okul müdürleri, X kuşağının paylaşımda bulunması, bilgi ve tecrübelerini aktarmak konusunda özverili olması konusunda hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yine X kuşağı öğretmenlerimiz önceki meslek yıllarında yaşadıklarını örneklerle Y kuşağı öğretmenimize daha çok anlatarak yol göstermek istiyorlar.” (Kod:X2)*

*“40 yaş üstü öğretmenlerimiz daha çok paylaşımda bulunuyor; özellikle geçmiş tecrübelerini anlatırken daha çok paylaşımda bulunuyorlar.” (Kod: X4)*

*“X kuşağı daha çok bildiklerini paylaşma eğilimi gösteriyor; ancak Y kuşağı bilgilerini gizliyor.” (Kod: Y3)*

*“Fakat deneyimlerini paylaşma, öğretmenlerin hakkını gözetme konusunda X kuşağı öğretmenimiz daha duyarlı.” (Kod: Y4).*

Çalışmaya katılan her iki kuşağı temsil eden okul müdürleri, X kuşağı öğretmenlerinin uzlaşmacı olduğu ve kurum içerisindeki tartışmalara daha barışçıl yöntemlerle yaklaştıkları konusunda da hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Gençler yeri geldiğinde hırslarına yenik düşüp birbirlerine karşı daha kindar davranabiliyorlar ve bunları da genelde yatıştırırlar X kuşağı öğretmenlerim oluyor. (Kod: X5)*

*“Ve sorunları engelleme noktasında X kuşağı daha eski örf-adetlerle yetiştikleri için kavga tartışma istemiyor ve en ufak bir meseleyi kapatmaya çalışıyorlar.” (Kod: Y5)*

Çalışmaya katılan X kuşağını temsil eden okul müdürleri, X kuşağı öğretmenlerinin karar alma konusunda Y kuşağına göre daha uyumlu olduklarını, itiraz etmeden idarenin almış olduğu karar ve uygulamaları sorgulamadan kabul ettiklerini belirtmişlerdir. Bu durumu bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“Okulumuzda X kuşağı öğretmenlerin yani yaşça ve kıdemce daha büyük olan öğretmenler genç arkadaşlara göre daha çabuk karar alıyor”. (Kod: X1)*

*“Yaşça büyük yani X kuşağı öğretmenimin daha özverili olduğunu düşünüyorum. Örneğin toplantılarda yaşça büyük öğretmenlerim çok yaratıcı fikirler sunmasalar dahi alınan karar saygı duyuyor, idareye daha çok güveniyor; ancak gençler daha eleştirel bakıyorlar ve daha çözümsüz kalabiliyorlar.” (Kod:X5)*

Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürü, X kuşağı öğretmenlerinin örgütsel adalet konusunda diğer kuşağa kıyasla daha duyarlı olduklarını ifade etmişlerdir. Bunu farklı kuşaktan müdürler şu şekilde ifade etmiştir:

*“Yine hak gözetme konusunda da X kuşağı öğretmenlerimizin daha adaletli olduğunu düşünüyorum. Genç öğretmenlerimiz maalesef en güzel hizmet içi eğitimlere hep kendileri gitmek istiyor, okuldaki tüm imkânlar hep kendilerine sunulsun istiyorlar.” (Kod:X2)*

Bir başka müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“X kuşağı öğretmenlerimin daha adil olduğunu düşünüyorum. Genç arkadaşlarım daha bencil davranabiliyor.” (Kod: X5)*

Farklı kuşaktan bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“Fakat deneyimlerini paylaşma, öğretmenlerin hakkını gözetme konusunda X kuşağı öğretmenimiz daha duyarlı.”(Kod:Y4)*

Çalışmaya katılan Y kuşağını temsil eden okul müdürleri, X kuşağı öğretmenlerinin kurum içerisinde kararlara katılma, kuruma ve uygulamalara yenilik getirme konusunda kendi kuşağındaki öğretmenlerine kıyasla daha pasif kaldığını belirtmişlerdir. Bu durumu bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“Y kuşağı öğretmenlerimizin bu tür hususlarda daha etkin oldukları, X kuşağı öğretmenlerimizin daha pasif olup süreci dinleyerek geçirdikleri bu yıl ki yapılan toplantılarda gözlemlediğim bir durumdur.” (Kod: Y1)*

Bir başka müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“Karar alma konusunda X kuşağı ne söylene kabul ediyor; ancak bir farklılık ya da yenilik de getirmiyorlar. Y kuşağı daha yaratıcı fikirleri ve azimleri var. (Kod:Y3)*

Çalışmaya katılan her iki kuşağın temsili olan okul müdürleri, Y kuşağı öğretmenlerinin kurum içinde daha benmerkezci ve hırslı olduğu konusunda hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Gençler bilgilerini dahi paylaşmıyorlar, kıdemli öğretmenlerim bu konuda daha özverilidir, Genç arkadaşlarım daha bencil davranabiliyor.(Örn. Eğitim ve formatörlük konularında)” (Kod:X5)*

Bir başka kuşağın temsili müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“Y kuşağı yaptığı etkinlikleri çoğu zaman ders kazanımlarını, sınıf içerisinde yürüttüğü ilginç etkinlikleri zümrelerinden bile saklıyor. (başarılı öğretmen isim yapan öğretmen olmak isteyen çok genç öğretmenimiz var). (Kod:Y4)*

Çalışmaya katılan her iki kuşağın temsili olan okul müdürleri, benzer şekilde Y kuşağı öğretmenlerinin önyargılı bir şekilde toplantılarda alınan kararlara ya da kurum içi uygulamalara X kuşağı öğretmenlerine kıyasla daha çok itiraz ettikleri konusunda da hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Kimi öğretmenlerin de (özellikle Y kuşağı) maalesef sorun çıkarmaktan başka yaptıkları hiç bir şey yok.”(Kod:X6)*

Bir başka müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“Genç öğretmenlerimizin yapılan faaliyetlere daha çok itiraz ettiğine şahit oluyorum.” (Kod:X2)*

Bir başka müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“Y kuşağı öğretmen bilgisayar işlerinde daha iyiler ancak, Xkuşağı öğretmenim bu konuda maalesef yetersiz. Y kuşağından yardım istediklerinde Y kuşağı çoğunlukla yapsa bile itiraz ediyor ve sık sık idareye gelip hocam ben yapmak zorunda değilim diyor.” (Kod:Y5)*

Bir başka müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“Ama Y kuşağı biraz daha fevri davranışlar, kıskançlık, çekememe her şeyi eleştirme ön planda görülür.(Kod:Y6)*

Çalışmaya katılan her iki kuşağın temsili olan okul müdürleri, benzer şekilde Y kuşağı öğretmenlerinin X kuşağı öğretmenlerine kıyasla, kurum içerisinde daha aktif oldukları, toplantılarda ve yapılacak faaliyetlerin planlanmasında da daha özgün fikirleri olduğu konusunda hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Y kuşağı genellikle eleştirel olurlar ama sorumluluğun kendilerinde olduğu ya da böyle hissettirildiği zaman müdahil olup sorunları yumuşak üslupla çözmeye çalışırlar.”(Kod:X3)*

*“Karar alma konusunda X kuşağı ne söylene kabul ediyor; ancak bir farklılık ya da yenilik de getirmiyorlar. Y kuşağı daha yaratıcı fikirleri ve azimleri var.” (Kod:Y3)*

Çalışmaya katılan her iki kuşağın temsili olan okul müdürleri, benzer şekilde Y kuşağı öğretmenlerinin X kuşağı öğretmenlerine kıyasla; uzlaşmacı olmamaları, sorunlar karşısında barışçıl yöntemler kullanmamaları ve tartışmaya daha yatkın olmaları konusunda hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“40 yaş altı öğretmenler daha kavgaya hazırlar.” (Kod:X4)*

*“Y kuşağı birbiriyle çabucak samimi olup hemen küsebiliyorlar. Hatta öyle ki idareye bile küsüyorlar. (Kod:Y3)*

Araştırma kapsamında yöneltilen soruya, her iki kuşağın verdiği cevapların genel özellikleri ve frekans değerleri tablo 12’de yer almaktadır.

Tablo 12  
X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar(*katılım, adalet, sorun çözme*)

Özellikler	Frekans
X paylaşımcıdır.	11
Y bencildir.	11
Y itiraz eder.	8
X daha barışçıldır	7
Y kuşağı aktiftir	7
X karara uyumludur.	4
Y kuşağı kavgaya	3

pasif  
itiraz eder  
paylaşımcı  
bencil  
adil  
kavgacı aktif uyumlu barışçıl

---

yatkındır.	
X adildir.	2
X pasiftir.	2

---

Yöneltilen bu soru ÖVD' nin “*nezaket boyutunu*” ile ilişkilidir. Organ (1988) tarafından yapılan örgütsel vatandaşlık davranışı boyutlarının sınıflandırması içerisinde yer alan “*nezaket*” en genel haliyle; örgütte iş bölümüne, adalete ve uzlaşmaya dayanır. (İplik, 2015, s.63). Tablo 3'den anlaşıldığı üzere; araştırmaya katılan her iki kuşağa mensup müdürlerden alınan görüşler doğrultusunda, bu boyutun X kuşağını temsil eden öğretmenlerde Y kuşağını temsil eden öğretmenlere kıyasla daha baskın olduğu gözlenmiştir.

Söz konusu yaşam dönemleri gereği X kuşağının insan ilişkilerinde barışçıl yaklaşımları kullanmalarının nedeni; bu kuşağı temsil eden öğretmenlerin daha geniş ailelerde doğup yetişmeleri, birlikte yaşamın daha çok içinde olup daha çok sorunla karşılaşmaları, bu sorunlarla baş edebilmek ve birlikte yaşamlarına devam edebilmek için, paylaşmayı öğrenmiş olmaları olabilir.

Yine benzer şekilde X kuşağını temsil eden öğretmenlerin yaşadıkları dönemin (1965-1980) politik ve toplumsal yaşantılarından etkilenmiş olmalarından kaynaklı olabileceğini varsayarsak (örn:1980 İhtilali vb.) ; itiraz etme davranışı gösterememek, kurallara ve otoriteye uyumlu olmak ve daha çok hak ve hukuka inanmak gibi davranışlarını, içine doğdukları dönem ve şartlardan getirmiş olabilirler.

Yukarıda belirtilen özellikler tablosunda Y kuşağının bencil olmasının nedeni; bu kuşağın doğup yetiştiği dönemde ki ürün ve hizmette artış olabileceği ihtimalinden yola çıkarak, onların yaşamlarını şekillendirmesinden kaynaklandığı yorumu yapılabilir. Y kuşağının itiraz etme davranışı; değişen anne-baba tutumları ile birlikte çocuğun daha değerli olması, çocuğa söz hakkının aile içinde daha çok gündeme gelmesi ve çocuğa verilen bu değer zamanla kontrolünün kaçmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu kuşağın aktif olması, çok sınavla boğuşması ve sürekli öğrenip gelişmesi gerekliliğinin yine anne-baba ve eğitim sisteminin öğrenciler üzerindeki etkisinden kaynaklanıyor olabilir. Bu kuşağın kavgaya daha yatkın olması; yanlış anne-baba tutumlarına ek olarak değişen teknolojik gelişmelerle birlikte televizyon vb. iletişim araçları vasıtasıyla

hayatlarına giren şiddet olaylarının ve haberlerinin daha çok göz önünde olmasından kaynaklanıyor olabilir.

### 3. Öğretmenlerin “Okulda Vakit Geçirme, Yaşama Bakış Açısı ve Kalıcılık” Konularına İlişkin Yönetici Görüşleri

Çalışmaya katılan okul müdürlerine; okullarında *-ekstra vakit geçirme / mesai biter bitmez okuldan ayrılma, olaylara olumlu / olumsuz yönlerinden bakma, okulda kalıcılık / kurum değiştirme* gibi konularda öğretmenlerinin nasıl davrandıkları sorulmuştur. Her iki kuşağı temsil eden okul müdürlerinin, X kuşağına ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre tablo 13’ de gösterilmiştir.

Tablo 13

X kuşağı Genel Özellikleri(*vakit geçirme, bakış açısı, kalıcılık*)

X Kuşağı	Frekans
Kalıcılık	7
Pozitif bakış açısı	6
Okulda ekstra vakit geçirme	2

Tablo 13’e bakıldığında tüm katılımcıların yorumları doğrultusunda X kuşağına mensup öğretmenlerin kıdemleri ve alışkanlıkları doğrultusunda tayin oldukları okullarda kalıcı oldukları ve buna bağlı olarak örgütsel bağlılıklarının bulunduğu, hayata bakış açılarının pozitif olduğu, okulda ekstra vakit geçirmek konusunda istekli oldukları söylenebilir. Yine okul müdürlerinin Y kuşağı öğretmenlerine ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre Tablo 14’de gösterilmiştir.

Tablo 14

Y kuşağı Genel Özellikleri(*vakit geçirme, bakış açısı, kalıcılık*)

Y Kuşağı	Frekans
Kurumda geçicilik	9
Negatif bakış açısı	6
Okulda ekstra vakit geçirmeye itiraz	2

Tablo 14' e bakıldığında müdürlerden alınan Y kuşağının genel özelliklerinin kurumlarda yöneticiler ve diğer öğretmenler tarafından istenmeyen durumlar olduğu yorumu yapılabilir. Y kuşağının hem kıdeminin azlığının yarattığı rotasyonlar, hem de kişisel özellikleri doğrultusunda tayin istemenin daha kolay gelmesi, hayata bakış açılarının olumsuz olması, okulda ekstra vakit geçirmek istememeleri onların kurum içerisinde uyum sorunları yaratmasına sebep olabilecek niteliklerdir.

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağına mensup müdürler; X kuşağı öğretmenlerin kurumda Y kuşağına göre, ekstra vakitlerini okulda geçirmeyi daha çok tercih ettikleri, vakitleri oldukça okula mutlaka uğradıkları konusunda hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yaşça büyük öğretmenlerim daha çok okulda vakit geçiriyorlar. Gençler dersleri biter bitmez gitmek istiyorlar. Boş derslerinde okul dışında kalmak istiyorlar. Fakat yaşça büyük öğretmenler kurumu evleri gibi görüp çoğu zaman yanımızda idarede vakit geçiriyorlar.(Kod:X1)*

*“X kuşağı öğretmenlerimiz bizimle oturmak için okula gelebiliyor, gençler hemen gitmek istiyor. Çoğu toplantılara bile kalmak istemiyor. Onlara hak veriyorum çocukları küçük sorumlulukları çok; ancak bu konuda X kuşağı öğretmenle daha çok okulda vakit geçiriyoruz.(Kod:X2)*

Y kuşağını temsil eden bir müdür durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Y kuşağı öğretmenin yine aynı şekilde daha çok mazereti var. Çocuğumu almam lazım, hocam evde işimiz var şeklinde; (hatta kayınvalidesini gezdirmek için rapor alan öğretmenim oldu).” (Kod:Y4)*

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağına mensup müdürler; yine X kuşağı öğretmenlerinin Y kuşağı öğretmenlerine göre, hayata ve olaylara bakış açılarının daha olumlu yönde olduğu konusunda hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yaşlı öğretmenler olaylara daha pozitif ve çözümcü yaklaşıyorlar”*

*(Kod:X1)*

*“Y kuşağı öğretmenlerimiz daha çok sistemi eleştirir durumdadır. Hayata bakışları onlarla konuştuğumda daha olumsuz. Hiçbir şeyin düzeleceğine inanmıyorlar. X kuşağı öyle değil.” (Kod:X2)*

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yalnız olaylara olumlu yönlerinde bakma davranışının X kuşağında olduğunu çok gözlemledim. Özellikle bizler sistemi ya da ülke meselelerini tartıştığımız zaman “amaan bunlar ne ki “ diye başlayıp eski günlerinin daha zor olduğundan bahsediyorlar. (Kod:Y2)*

*“Olaylar karşısında X kuşağı öğretmen daha pozitif. “Aman ondan ne var üzülmeysin biz neler gördük” diyebiliyorlar (Kod: Y6)*

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağına mensup müdürler; X kuşağı öğretmenlerin kurumda Y kuşağına göre, daha kalıcı olduğu, hem bağlılıklarının daha yüksek olduğu, hem de tayin istemek gibi davranışlarda bulunmadıkları konusunda da hemfikirdir. Bunu farklı kuşaklardan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Kalıcılık noktasında X kuşağı öğretmenlerimiz daha kalıcı gibiler. Belki yaşları gereği hepsi çevrelerini okul yakında kurmuşlar. Ancak gençler idareyle ya da okulla problem yaşadıklarında hemen tayin düşünüyorlar. Bu konuda X kuşağı öğretmenin daha kalıcı olduğunu gözlemledim.” (Kod:X2)*

*“Okulda kalıcılık konusu maalesef özellikle Y kuşağı öğretmenin isteği dışında geliyor (norm fazlası olma) diye düşünüyorum.” (Kod:X6)*

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Kalıcılık konusunda X kuşağı daha kalıcı; çünkü Y kuşağı hem daha özgür hem de norm fazlası olma ihtimali var ve gitmek için norma düşmemek için her yıl açılan*

*yerleri inceliyorlar. Bizler de böylece X kuşağı öğretmeni daha kalıcı, Y kuşağını daha geçici görebiliyoruz.(Kod:Y6)*

*“Kalıcılık konusunda X kuşağı daha kalıcı. Çünkü buradan başka kurumda yeni bir düzen kurmak onlar için daha zor olduğunu düşünüyorlar.” (Kod:Y3)*

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağına mensup müdürler; Y kuşağı öğretmenlerinin kurumda X kuşağına göre, fazladan vakit geçirmek konusunda daha isteksiz oldukları ve bu talep edildiğinde itiraz ettikleri yönünde ortak görüş bildirmişlerdir. Bu gözlemlerini farklı kuşaktan müdürler şu şekilde belirtmişlerdir:

*“Gençler dersleri biter bitmez gitmek istiyorlar. Boş derslerinde bile okul dışında kalmak istemiyorlar.”(Kod:X1)*

*“Çoğu toplantılara bile kalmak istemiyor. Onlara hak veriyorum çocukları küçük sorumlulukları çok; ancak bu konuda X kuşağı öğretmenle daha çok okulda vakit geçiriyoruz.” (Kod:X2)*

*“Y kuşağı öğretmen parasını almazsa okulda olmak istemiyor.” (Kod:Y3)*

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağına mensup müdürler; Y kuşağı öğretmenlerinin X kuşağına kıyasla, hayata ve olaylara karşı daha negatif baktıkları, sistemden ve yaşadıklarından daha çok şikâyet ettikleri konusunda hemfikir olmuş, bu durumu şu ifadelerle belirtmişlerdir:

*“Y kuşağı öğretmenlerimiz daha çok sistemi eleştirir durumdalar. Hayata bakışları onlarla konuştuğumda daha olumsuz. Hiçbir şeyin düzeleceğine inanmıyorlar. X kuşağı öyle değil.” (Kod:X2)*

Bir başka müdür durumu şu şekilde ifade etmiştir:

*“Bizlere şimdiki gençler hayata daha olumsuz bakıyorlar; hatta intihar ve boşanmaların bu yüzden arttığını sık sık kendi aramızda konuşuyoruz. Bu konuda onlara katılıyorum; çünkü Y kuşağı öğretmenlerim istedikleri olmadığında daha çabuk yıkılıyorlar.” (Kod:Y2)*

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağına mensup müdürler; Y kuşağı öğretmenlerinin kurumda X kuşağına göre, daha geçici olduğu ve hem sistemden kaynaklı olarak (norm fazla olma/ rotasyon vb.) hem de getirdikleri kişilik özelliklerinin buna daha yatkın olduğu konusunda hemfikirdirler. Bu durumu farklı kuşaktan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Okulda kalıcılık konusunda gençler okulda bir problem yaşayınca hemen il içi tayin araştırıyorlar. Sanırım daha az bağlılar kurumlarına.” (Kod:X1)*

*“Okulda kalıcılık konusu maalesef özellikle Y kuşağı öğretmenin isteği dışında geliyor (norm fazlası olma) diye düşünüyorum.” (Kod:X6)*

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Ancak Y kuşağı eğer anlayamıyorsa ya da eğlenemiyorsa kolaylıkla tayin isteyebiliyor (Bunu Malatya’da değil; ama Şanlıurfa’da görev yaparken çok gözlemlemiştım. Sırf ortamı daha iyi tayin isteyen arkadaşlarım olmuştu.). (Kod:Y3)*

*“Kalıcılık konusunda X kuşağı daha kalıcı; çünkü Y kuşağı hem daha özgür hem de norm fazlası olma ihtimali var ve gitmek için norma düşmemek için her yıl açılan yerleri inceliyorlar. Bizler de böylece X kuşağı öğretmeni daha kalıcı, Y kuşağını daha geçici görebiliyoruz.” (Kod:Y6)*

Araştırma kapsamında yöneltilen soruya, her iki kuşağın verdiği cevapların genel özellikleri ve frekans değerleri tablo 15’de yer almaktadır.

Tablo 15

X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar(*vakit geçirme, bakış açısı, kalıcılık*)

Özellikler	Frekans
Y kuşağı kurumda daha geçici.	9
X kuşağı daha kalıcı.	7
Y kuşağının daha negatif.	6
X kuşağı daha pozitif.	6
X kuşağı ekstra vaktini okulda geçirir	2
Y kuşağı ekstra vaktini okulda geçirir	2

negatif okulda vakit geçirir  
**geçici**  
 okulda vakit geçirmez  
 pozitif  
**kalıcı**

Çalışmada her iki kuşaktan okul müdürüne yöneltilen bu soru ÖVD' nin centilmenlik boyutuyla alakalı olup, kurumla doğrudan ilişkisi olan öğretmenlerin okulu benimsemeleri ve okul için kendilerinden beklenenlerden fazlasını yapması, kurum içerisinde olumlu örgüt iklimi yaratmaları, kuruma daha bağlı olmalarını gerektiren bir boyuttur. Tablo 15'den anlaşıldığı üzere X kuşağının bu analiz sonucunda da örgütsel vatandaşlık davranışı özelliklerini Y kuşağına kıyasla daha çok gösterdiği söylenebilir.

Tabloda belirtilen Y kuşağının çalıştığı kurumda daha geçici görülmesinin nedenleri çeşitli olabilir. Bunun bir nedeni; günümüz Milli Eğitim Bakanlığı atama mevzuatlarında yer alan görev yerinin kişiden bağımsız olarak değişebilme halleri (rotasyon, zorunlu hizmet yükümlülüğü, norm fazlası olma vb. ) olabilir. Diğer bir nedeni; kuramdan hareketle savunulan Y kuşağının kişiliğinin daha özgür ve bireyci olması olabilir. X kuşağının daha kalıcı olmasının nedeni ise, ülke şartlarına bağlı olarak, kıdemli olmanın yer değiştirmek üzerindeki etkisinin daha güçlü olması ve yine kuramdan kazandığımız X kuşağının iş ve sosyal çevresini değiştirme davranışını göstermeye karşı daha dirençli olması olabilir.

Benzer şekilde X kuşağının günümüzde yaşanan olumsuzluklara daha pozitif bakması ve üstesinden gelme becerisinin Y kuşağına göre daha güçlü olmasının nedeni; X kuşağının, hem sosyo-ekonomik hem de toplumsal olarak daha zor zamanlardan geçmiş ve yoklukla, krizle daha çok karşılaşmış olması olabilir. Y kuşağının hayata karşı geliştirdiği olumsuz bakış açısı ve beraberinde gelen, zorluklarla baş edememe, şikâyet etme, çabuk yıkılma gibi tutumlar; içine doğduğu dönemin ürün ve hizmet

çeşidindeki fazlalıktan, çoğunlukla istediklerinin yapılabilme ihtimalinin X kuşağına göre daha mümkün olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Yorumu kuramdan bağımsız olarak yapılabilecek olan “ekstra vaktini okulda geçirme” davranışının daha çok X kuşağında görülmesi beklenen bir durumdur. Bunun nedeni Y kuşağına kıyasla X kuşağının sorumlulukları yaşam dönemine bağlı olarak daha azdır. Y kuşağı gençtir ve muhtemelen yeni evlidir, yeni annedir / babadır, çocuğu okuldadır, mesai sonrası bir kursu, / eğitimi vardır, dışarda sosyal bir çevresi vardır vb. Y kuşağının X kuşağına göre yapılması ve yetişmesi gereken daha çok işleri vardır. Tüm bunlar Y kuşağını mesaisi biter bitmez okuldan ayrılmaya yöneltiyor olabilir.

#### 4. Öğretmenlerin “Okul Kurallarına Sadakatlerine” İlişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılara; okulda olmadıkları zamanlarda öğretmenlerin kendilerine sağlanan esnekliğe rağmen -Okul kurallarına uyma / dakiklik/ yemek, mola ve dinlenme süreleri gibi davranışlara ne kadar sadık kaldıkları sorulmuştur. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürleri X ve Y kuşağına ilişkin ortak açıklamalarda bulunmuşlardır. Görüşlerini bildirirken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre tablo16’ da gösterilmiştir.

Tablo 16

X ve Y Kuşağına Ait Genel Özellikler ve Frekanslar(kurallara sadakat)

Özellikler	Frekans
Y kuşağı esnek mesai istiyor.	11
X kuşağı kurallara sadıktır.	6
Okul esnek.	3

**esnek mesai**  
kurallara sadakat

Tüm katılımcıların yorumlarını içeren tablo 16’ya bakıldığında; her iki kuşağa mensup öğretmenlerin X ve Y kuşağına ilişkin görüşlerinde hemfikir olduğu söylenebilir. Hem X hem Y kuşağı müdürün ortak görüşü olan Y kuşağı öğretmenlerinin esnek mesai şartları uygulamasını X kuşağına mensup müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“ Y kuşağı öğretmen için okul anlayışı farklı. Okulu aksatabiliyorlar Örneğin; gençler tatil yapmak için bile rapor alabiliyor. Ancak X kuşağı öğretmen örneğin Hacca gidecek adam ona bile utanıp sıkılıyor. (Kod:X2)*

*“ Örneğin okulda yemek ve kahvaltı etkinlikleri 40 yaş altı grupta daha çok gözleniyor ve bazen derslerine geç kalabiliyorlar. (Kod:X4)*

*“Bu konuda gençler oldukça özensiz davranıyorlar. Mesai saatlerine uymuyorlar. Sabahları yarım saat hatta bazen 1 saati kendilerine kahvaltı yapmak için hak görüyorlar.” (Kod:X5)*

Konuya ilişkin farklı kuşaktan müdürler şu ifadeleri kullanmışlardır.

*“Özellikle Y kuşağı öğretmenlerden. Onlar derslerine daha geç girebiliyorlar. Çoğu zaman öğretmenler odasında muhabbete dalıp derslerini aksatabiliyorlar.(Kod:Y2)*

*“Y kuşağı öğretmen bazen bizi zor durumda bırakabiliyor. Örneğin okula geldikleri ilk saati kendilerine kahvaltı yapmak için hak görüyorlar. Saatlerce öğretmenler odasında muhabbet edebiliyor ve derslerine geç girebiliyorlar. Toplantılarımızın konusu mutlaka derslere zamanında girip çıkmak oluyor.” (Kod:Y4)*

Benzer şekilde hem X hem Y kuşağını temsil eden müdürün ortak görüşü olan X kuşağı öğretmenlerinin okul kurallarına daha sadık ve duyarlı olmalarını, X kuşağına mensup müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Bu konuda yaşça büyük öğretmenlerimiz daha hassas. Çünkü derse girmedikleri zaman ya da geç kaldıklarında bundan suçluluk duyabiliyorlar. “ (Kod:X1)*

*“ X kuşağı öğretmenlerimin okul kurallarına daha sadık olduğunu düşünüyorum. Derslerini aksatmıyorlar. Okulda bizim olup olmamamız onlar için önemli değil. (Kod:X2)*

Konuya ilişkin Y kuşağına mensup bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“Okul kuralları konusunda X kuşağı öğretmenlerimiz daha saygılıdır.”*  
(Kod:Y5)

Tabloda belirtilen okulun esnek olduğu ifadesi, çalışmaya katılan Y kuşağı müdürlere aittir ve bu durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Çoğunlukla her iki grubunda kurallara sadık davrandığını düşünüyorum. Zaten yeterli miktarda esneklik okulumuzda mevcuttur.”* (Kod:Y1)

*“Okulumuzda fazlasıyla esnek kurallar uygulanıyor. O yüzden öğretmenlerimiz kuralları aksatmıyor.”* (Kod:Y3)

Tüm bu ifadelerden yola çıkarak Y kuşağının Çoklu Kuşak Kuramı’nda da bahsi geçen esnek çalışma saatleri, serbest kıyafet, yemek, mola dinlenme süreleri, tatil imkânları vb. gibi çalışma şartlarını içeren istekleri; onların iş yaşamına da yansımış ve bu durumu birlikte çalıştıkları okul müdürleri gözlemlemiştir. İçine doğdukları dönemle bağlantılı olarak Y kuşağının, ürün ve hizmet açısından (gıda, giyim vb. bolluğu; sağlık ve eğitim hizmetlerinin iyileşmesi) bol bir dönemde yetişmiş olmaları, anne-baba tutumlarının ve evde çocuğun, değerine dair algının önceki kuşaklara göre değişmiş olması, gelişen teknoloji ile birlikte teknolojik aletlere sahip olma ve bu kuşağa göre bir şeylere ulaşmanın daha kolay olması, yönetim ve eğitim sistemlerinin daha demokratik olması, onların davranışlarına neden olan etkenler olabilir.

Yine X kuşağının kurallara daha sadık olması; doğup yetiştikleri dönemde ki aile yapılarından, anne baba tutumlarından, eğitim gördükleri dönemlerdeki okul-öğretmen ve sisteminin yapısından, iktidarın vatandaştan beklentisinin daha katı ve kurallı olmasından, bir şeylere kolay ulaşamayacağına dair olan yaşam deneyimlerinden kaynaklanıyor olabilir.

Tabloda dikkat çeken Y kuşağı özelliği sayabileceğimiz “okulun esnek olduğu” görüşünü, yine Y kuşağı yöneticisinin vermiş olması bulgusu; bize yöneticinin kendi

kuşağının getirdiği tutum ve davranışlarını yönetim şekillerine de yansıttığı yorumunu yaptırabilir.

##### 5. Öğretmenlerin “Gelişmeleri Takip, Kurum Yararı ve Toplantı Katılımlarına İlişkin Yönetici Görüşleri

Katılımcılara; *-okuldaki gelişmeleri takip , -görevi dışındaki hususları okulun yararına yönelik üstlenme , - okulları ile ilgili toplantı ve aktivitelere katılım* konularında öğretmenlerinin nasıl davrandıkları sorulmuştur. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürlerinin, X kuşağına ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre tablo17’ de gösterilmiştir.

Tablo 17

X kuşağı Özellikleri(*gelişmeleri takip, kurum/kişisel fayda, toplantı katılımı*)

X Kuşağı	Frekans
Toplantılara isteksizlik	3
Kurum yararını düşünmek	3
Paylaşmada seçicilik	2

Tablo 17’de yer alan özelliklere göre X kuşağının mesleklerinde kıdemleri arttıkça yeniliklere ya da resmi işlere karşı isteksizliklerinin ve tükenmişliklerinin arttığı, ancak örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek olmasından kaynaklı olarak kurum yararını kişisel faydasının önünde tutan bir tutum ve davranış sergiledikleri anlaşılmaktadır. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürlerinin, Y kuşağına ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre tablo 18’ de gösterilmiştir.

Tablo 18

Y kuşağı Özellikleri(*gelişmeleri takip, kurum/kişisel fayda, toplantı katılımı*)

Y Kuşağı	Frekans
Gelişmelere açık	11
Kişisel faydasını düşünmek	3
Ekstra görevlere karşılık bekleme	1

Tablo 18' e bakıldığında tüm katılımcı yorumlarına göre Y kuşağına mensup öğretmenlerin gelişmelere daha açık olması eğitim açısından istenen bir davranışken, bu kuşağın kurum yararından çok kişisel faydasını düşünmesi ve ekstra görevlere karşılık beklemesi örgütlerin devamlılığı ve iklimi için istenmeyen özelliklerdir ve bu yöneticiler tarafından kontrol edilmesi gereken bir durum olabilir.

Görüşme ifadelerine göre, X kuşağına mensup öğretmenlerin Y kuşağı öğretmenlerine göre toplantılara katılımda daha çok isteksizlik davranışı göstermeleri konusunda X ve Y kuşağını temsil eden müdürler hemfikirdir.

Bunu müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Aktivitelere katılım konusunda da 40 yaş altı grup daha hevesli özellikle özel günlerde tören ve toplantılara 40 yaş altı gruptan bir öğretmeni göndermek bana daha doğru geliyor; çünkü 40 yaş üstü öğretmenim böyle toplantıları biraz gereksiz görebiliyor.”*  
(Kod:X4)

Bu durumu bir başka müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“X kuşağı ilde ya da ilçede olan toplantı eğitim vb. işlere gitmek istemiyorlar.”*  
(Kod:Y3)

Benzer şekilde tabloya göre; her iki kuşağı temsil eden müdürler, X kuşağı öğretmenlerinin; kurumu daha çok önemsediklerini ve kişisel faydalarından ziyade kurumun yararını daha çok düşündükleri konusunda da hemfikirdirler. Bu durumu müdürler şu şekilde ifade etmiştir:

*“okulun yararına olacak çalışmalarda yaşlı öğretmenlerimiz daha sorumluluk sahibi.”*  
(Kod:X1)

Bu durumu bir başka müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“yalnız (X kuşağı) öğretmenim daha çok okulun yararına işler peşinde, Y kuşağı öğretmenim başarısını kendisine mal edebiliyor.”* (Kod:Y2)

Görüşleri alınan X kuşağı müdürler, X kuşağı öğretmenlerinin paylaşımında bulunurken kendi kuşaklarını tercih ettiklerini belirtmiş, bunu bir müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“X kuşağı öğretmenle paylaşımımız haliyle daha çok oluyor. Gözlemlediğim bir diğer şey ise; X kuşağı öğretmene ne görev versem yapıyor, ancak; Y kuşağı öğretmenimiz hemen ek ders alacak mıyız sorusu yöneltebiliyor.” (Kod:X2)*

Çalışmada X ve Y kuşağı müdürler, Y kuşağını temsil eden öğretmenlerinin gelişmelere, öğrenmeye daha açık olduğunu belirtmişlerdir. Bunu farklı kuşaktan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Gelişmeleri takip konusunda 40 yaş altı grup daha becerikli çünkü ellerinde sürekli telefon var ve iletişim konusunda daha becerikliler. Örneğin okul tatil olunca hemen 40 yaş altı gruptan bir arkadaş sosyal medyadan hemen duyup bizlere haber verebiliyor; ya da mevzuattaki herhangi bir değişiklikten.” (Kod:X4)*

*“Okuldaki gelişmeleri takip konusunda farkındalık yaratan öğretmenlerimiz var özellikle genç kuşak öğretmenler bu konularda daha başarılı ve istekli.” (Kod:X6)*

Bu durumu Y kuşağına mensup müdürler şu şekilde ifade etmiştir:

*“Okuldaki gelişmeleri takip konusunda Y kuşağı öğretmenim daha hızlı bilgi alabiliyor ve yayabiliyor.”(Kod: Y2)*

*“Bu konuda Y kuşağı öğretmenim daha çalışkandır. Örneğin ulusal sınav tarihleri güncellendiğinde biz idare olarak bile çoğu zaman onlardan haber alıyoruz. Daha üst yazısı gelmemiş çoğu uygulama ve bakanlık haberini gençlerden alıyoruz. Daha ilgiler daha araştırmacılar.” (Kod:Y5)*

Tabloda belirtilen özelliklerden Y kuşağının kurum faydasındansa kendi kişisel yararını düşünmesi konusunda da X ve Y kuşağı müdürler aynı görüşü bildirmişlerdir. Bunu müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

“özellikle gençler arasında verdikleri eğitimlerle kurumun yararından ziyade kişisel faydalarını ve reklamlarına daha çok düşünler. X kuşağı öğretmen buna ihtiyaç duymuyor; ancak gençler arasında ciddi bir kişisel reklam ve yükselme kaygısı var.” (Kod:X5)

Bir başka müdür şu şekilde ifade etmiştir:

“Y kuşağı öğretmenim başarısını kendisine mal edebiliyor.” (Kod:Y2)

Çalışmaya katılan X kuşağına mensup bir müdür, Y kuşağı öğretmenine ilişkin; yapılan ekstra görevlere karşılık beklediğine yönelik görüş bildirmiştir. Bu durumu şu şekilde ifade etmiştir:

“Gözlemediğim bir diğer şey ise; X kuşağı öğretmene ne görev versem yapıyor, ancak; Y kuşağı öğretmenimiz hemen ek ders alacak mıyız sorusu yöneltebiliyor.” (Kod:X2)

Araştırma kapsamında yöneltilen soruya, her iki kuşağın verdiği cevapların genel özellikleri ve frekans değerleri tablo 19’da yer almaktadır.

Tablo 19

X ve Y Kuşağına Ait Özellikler ve Frekanslar(gelişmeleri takip, kurum/kişisel fayda, toplantı katılımı)

Özellikler	Frekans
Y gelişmelere açıktır.	11
X toplantılara isteksizdir.	3
Y kişisel faydasını düşünür.	3
X kurumun faydasını düşünür.	3
X’in X ile paylaşımı fazla	2
Y ekstra göreve karşılık bekler.	1

kişisel fayda  
kurum faydası  
**gelişmelere açık**  
isteksiz

Tüm ifadeler doğrultusunda Y kuşağının gelişmelere açık olmasının nedenini; hayat boyu öğrenme sistemiyle yetişmiş olması, teknolojinin getirdiği bilgiye ulaşılabilirliğin kolay olması, eğitim seminer ve kursların kalitesinde ve sayısında gerçekleşen artış olabilir. X kuşağının toplantılara isteksiz olması; bu kuşağın yeniliklere daha uzak olmasından, yaratıcılıklarını etkinliklere katamamalarından (Y

kuşağı karşısında yetersizlik duyabilirler), mesleklerinde artan kıdemlerinin beraberinde getirebileceği tükenmişlik hissinden ve saygı duydukları otorite tarafından kendi adlarına karar alınmasının onları rahatsız etmemesinden kaynaklanıyor olabilir.

Y kuşağının kişisel faydasını kurum faydasının önünde tutmasının nedeni; içine doğduğu dönemin reklam ve pazarlama mantığını tüm topluma farkında olmadan kanıksatması ve bireylerinde kendi reklamlarını ve başarılarını ön planda tutmaya çalışması olabilir. Yine bu durum, yetiştikleri aile yapısı ve anne-baba-toplum tutumlarına bağlı olarak bu kuşağın kendisini daha çok ön planda olmak istemesinden kaynaklanıyor olabilir.

X kuşağının kurum faydası yönündeki tutumlarının nedeni; yetiştiği dönem ve aile yapısının bir sonucu olarak “iş” kavramına atfettiği anlamla ilgili olabilir. Çünkü bu kuşak için iş olmazsa olmazdır. Zor kazanılır ve çabuk kaybedilebilir. Kuramdan hareketle X kuşağının işine dair algısı ve işine verdiği değer, çok ve sürekli çalışması gerektiğine inanan bu kuşağın kurumunun faydasını daha çok düşünmesine neden olacaktır.

Kuşakların kendi aralarında paylaşımlarının daha fazla olması beklenen bir durumdur. Çünkü onlar aynı dönemin içine doğdular, aynı aile yapılarıyla yetiştiler, aynı siyasi olaylara şahit oldular, aynı eğitim sistemlerinde okudular, aynı sınavlara hazırlandılar, aynı oyunları oynadılar, aynı televizyon programlarını izlediler. Bu yüzden her iki kuşak için de kendi kuşaklarını seçmeleri olasıdır.

Y kuşağının çalıştıkları kurumda, iş tanımları dışında görev kabul etmemelerinin nedeni; ekstra görevleri ancak karşılığını alırlarsa yapmaları, çalışmanın yaşamak için olduğuna inanmaları ve ne kadar çok para kazanırsa o kadar iyi yaşayacaklarına dair olan inançları olabilir.

## 6. Yönetici Görüşlerine Göre Öğretmenin Motivasyonunu Artıran Etkenler

Katılımcılara; kurumlarındaki öğretmenlerinin (gruplar bazında) motivasyonunu artıran uygulama ve tekniklerin neler olduğu sorulmuştur. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürleri X ve Y kuşağının motivasyonunu artıran etkenlere

ilişkin ortak açıklamalarda bulunmuşlardır. Görüşlerini bildirirken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre tablo 20’ de gösterilmiştir.

Tablo 20  
X ve Y Kuşağının Motivasyonunu Artıran Etkenler

Özellikler	Frekans
Y kuşağı çalışarak/öğrenerek/başararak motive olur.	9
Y kuşağı takdir ister.	8
X kuşağı tecrübelerine danışılmasını ister.	5
X kuşağı maddi ödül ister.	4
X kuşağı örgütsel adalet ister.	2

öğrenmek  
tecrübe  
başarmak  
adalet  
çalışmak  
para  
takdir

Tablo 20’ye bakıldığında her iki kuşağa mensup okul müdürleri; X kuşağı ve Y kuşağının motive olma şekilleri arasında farklılıklar gözlemlemişlerdir. Her iki kuşağın ortak görüşü olan Y kuşağının; öğrenme isteğine, çalışkanlığına ve başarısının onların motive olmaları üzerindeki etkisine dair görüşlerini müdürler şu ifadelerle belirtmişlerdir:

*“Gözlemlediğim kadarıyla Y kuşağı öğretmen kendini yeterli hissetmek istiyor. Eğitime çok önem veriyorlar. Ve sürekli öğrenmek istiyorlar.” (Kod:X2)*

*“Öğretmenlerim -özellikle gençler – iyi eğitimlere iyi testlere görevlendirilirse motive oluyorlar.” (Kod:X5)*

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Y kuşağı meslektaşlarının motivasyonu ise ona başarılı olacağı ortamları sağlamakla önünü açmakla ve kazanılan başarılarla motivasyonla artmaktadır.” (Kod:Y1)*

*“Y kuşağı ise başarılı olduğu ve bu başarısının duyulduğu işlerde, il de ya da ilçeden görev geldiğinde, çok çalıştığında, idare istediklerini yaptığında mutlu oluyor ve motivasyonları yükseliyor.” (Kod: Y4)*

Çalışmaya katılan her iki kuşağı temsil eden müdürler; Y kuşağının onaylanmak, ödüllendirilmek, saygı görülmek ve takdir edilmek davranışlarına atfettiği anlamın, X kuşağına kıyasla bu kuşak için daha değerli olduğu görüşündedirler. Bunu farklı kuşaktan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“genç öğretmenlerimiz daha çok kurum içinde takdir edilecekleri ya da daha büyük çalışma ve projelerde çalışmak için görev beklemektedirler.” (Kod: X1)*

*“40 yaş altı grup “iyisin beceriklisin iyi öğretmensin” tarzında ki sözel ifadelerle motive olmaktadır.” (Kod:X4)*

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Y kuşağı öğretmenimiz daha çok başarı belgesi ya da ilde bir tören ilçeden ya da idareden bir takdir teşekkür belgesi tarzı şeyler beklemektedir. Bunlar gelirse daha çok motive oluyorlar. Ayrıca öğrenci velilerinden gelen tebriklere da 2. Grup daha çok mutlu oluyor.” (Kod:Y5)*

*“X kuşağı: para, Y kuşağı: Övgü dolu 2 cümle” (Kod:Y6)*

Çalışmaya katılan farklı kuşaktan müdürler, X kuşağının; tecrübelerinden faydalanılmasının, geçmiş deneyimlerinin konuşulmasının, onlara danışılmasının, onların işlerine daha motive olmalarını sağladığı konusunda da hemfikirdir.

*“X kuşağı öğretmenim sürekli tecrübelerinden faydalanılsın istiyorlar.” (Kod:X2)*

*“X kuşağı öğretmenlerin motivasyonunu takdir edilmenin artırdığını düşünüyorum. Onlara tecrübelerini sorduğumuzda kendilerini kurumda daha değerli hissediyorlar.” (Kod:X6)*

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“X kuşağı meslektaşlarımın motivasyonu takdir edilmek mesleki kıdem ve deneyimlerini önemsemek ve önemli olduğunu hissettirmek olumlu motivasyon sağlıyor.” (Kod: Y1)*

*“X kuşağı öğretmen kendisine danışılırsa, hocam sizin fikrinizi alalım dersek, ya da geçmiş tecrübeleri sorulursa, gençler kendilerine daha çok danışır ve teknolojik aletler konusunda yardım ederse mutlu oluyor ve motivasyonları artıyor.” (Kod:Y4)*

X kuşağının, ödülden ziyade emeklerinin karşılığını almak istemesi, “çalıştıkları işin bedeli” bilincinin Y kuşağına kıyasla daha baskın olması konusunda, farklı kuşaktan müdürler hem fikirdirler. Bunu farklı kuşaktan müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“yaşça büyük öğretmenlerimiz daha çok maddi ödüller beklerken...” (Kod:X1)*

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“X kuşağı özellikle maddi bir kazanım varsa daha motive çalışıyorlar.” (Kod:Y2)*

Çalışmaya katılan X kuşağı müdürler; X kuşağı öğretmenlerinin, örgütlerinde adil uygulamalar istedikleri ve adaletli yönetimin onları güvende hissederek işlerine daha motive olmalarını sağladığı konusunda görüş bildirmişlerdir. Bu durumu şu ifadelerle belirtmişlerdir:

*“tüm çalışanlara adaletli yaklaşım 40 yaş üstü grubun istediği bir durumken,(Kod:x4)*

*“X kuşağı öğretmenim için böyle bir kıstas yok kurum içerisinde adaletli davranıldığı ve yönetim tarafından hakları gözetildiği sürece sorun olmuyor ve işlerini yapıyorlar.(Kod:X5)*

Tablodan ve farklı kuşaklardan müdürün ifadelerinden anlaşıldığı üzere; Çoklu Kuşak kuramının X ve Y kuşağına dair özellikleri, onların iş ve örgütlerine yönelik motive olma biçimleri üzerinde de etkili olmuştur. Özellikle Y kuşağının öğrenmeye istekli olması, sürekli gelişme ve eğitim arzusu, çok çalışarak motive olması,

sorumluluğun kendisinde olduğu görevlerin onu daha çok motive etmesi; doğduğu ve yetiştiği çağın bir gereği olarak, sınavlarının ve rakiplerinin zorlu olmasından, daha çok çalışarak ve başarılı olarak daha iyi bir hayat süreceğine dair inancından ( daha zengin-daha statülü), çalışmak için yaşamak mantığının baskın olmasından kaynaklanıyor olabilir.

Yine Y kuşağının sözel ve duygusal pekiştiricilerle motive olması; yetiştiği aile yapısından, anne-baba tutumlarından (pekiştiricilerle öğretme), kariyerin bir statü olduğu fikrinin onun döneminde yaygınlaşmasından, sosyal çevresindeki rekabet ortamının bu kuşak üzerindeki etkisinden, yüksek puan alınmış sınav kâğıtlarına ( Ösym vb sınav sonuçları), atfedilen anlamın bireyin toplumun gözünde değerli olabilmesi için kıstas sayılmasından kaynaklanıyor olabilir.

Günümüzde hızla gelişen bilgi teknolojileri ve bireylerin bu teknolojiye kolay ulaşabiliyor olmaları; toplumsal anlamda da hızlı bir değişimi beraberinde getirmiştir. Bu çağda; değişime ayak uydurabilen bireyler “yeni” ; kendilerini güncelleyemeyenler “eski” sıfatını kabul etmiş sayılmaktadır. Bu anlamda X kuşağının tecrübeleri onlar için çok kıymetli sayılsa da Y kuşağı için eski görülmekte ve Y kuşağı onun tecrübelerine kısa sürede sahip olabileceği fikrine sahiptir. Bu sebeple kurumda kendisini eski olarak hissetmeyip, tecrübeleri konuşulan, fikirlerine danışılan X kuşağı kendisini kurumda daha değerli hissedebilir ve işine, ortamına daha motive olabilir.

X kuşağında çalışmak için yaşamak mantığının hâkim olması ve bunun sonucunda yaptığı işin karşılığını temel ihtiyaçlarını giderecek ve hayatını devam ettirecek kadar olmasının yeterli olacağı inancı, onun zamlarla ya da aylıkla ödüllendirmeler ile daha motive olmasına sebep olabilir.

X kuşağının; toplumsal ahlak ilkelerinin daha doğru uygulandığını, hak-hukuk sözcüklerinin bu kuşak için daha farklı algılandığını, doğduğu dönemde adil seçim/ yönetim ilkelerinin ülke çapında daha kıymetli sayıldığını; bu kuşağın çalıştığı örgütte de adil uygulamalar ve demokratik bir yönetim beklentisine sebep olma ihtimalini beraberinde getirdiğini varsayarsak, adil yöneticilerle çalışmak X kuşağını işine daha motive edebilir yorumu yapılabilir.

## 7. Yönetici Görüşlerine Göre Öğretmenlerin Motivasyonunu Azaltan Etkenler

Katılımcılara; *kurumlarındaki öğretmenlerin motivasyonunu azaltan uygulamalar ve tekniklerin neler olduğu* sorulmuştur. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürlerinin, X kuşağının motivasyonunu azaltan etkenlere ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre tablo 21’ de gösterilmiştir.

Tablo 21  
X kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenler

X Kuşağı	Frekans
Yetersizlikler	7
Tükenmişlik	3
Olumsuz insan ilişkileri	1
Adaletsizlik	1
Ekonomik sorunlar	1

Tablo 21’e göre; X kuşağının kurum içerisinde kendisini çağa uyduramamasından dolayı yeni faaliyetler karşısında yetersiz kalması, yaşlarının ve kıdemlerinin getirdiği mesleğe yönelik tükenmişlik hissi, olumsuz örgüt iklimi, adil olmayan yönetim uygulamaları ve yaşadıkları ekonomik sorunlar; onların işlerine karşı motivasyonunu azaltan etkenler arasında yer almaktadır. Çalışmaya katılan her iki kuşağa mensup okul müdürlerinin, Y kuşağının motivasyonunu azaltan etkenlere ilişkin açıklama yaparken kullanmış oldukları terimler frekanslarına göre Tablo22’ de gösterilmiştir.

Tablo 22  
Y kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenler

Y Kuşağı	Frekans
Pasif olmak	7
Katı Kurallar	2
Olumsuz insan ilişkileri	2

Tablo 22’ ye göre; Y kuşağının kurum içerisindeki faaliyetlerde istediği kadar sorumluluk alamaması, istediği bir görevin bir başka arkadaşına verilip kendisinin aktif rol oynayamaması, yönetim tarafından uygulanan kuralların anlamsız olduğuna

inanması ve bu kurallara uymakta zorluk yaşaması, olumsuz örgüt iklimi, onların işlerine karşı motivasyonunu azaltan etkenler arasında yer almaktadır.

Görüşme ifadelerine göre X ve Y kuşağını temsil eden müdürler, X kuşağına mensup öğretmenlerin okullarında yetersizlik duygusuna kapıldığı, yeni teknolojiler karşısında bilgisiz oluşlarının onların motivasyonlarını azaltan bir etken olduğu konusunda hemfikirdir.

Bunu müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“40 yaş üstü grup Mevzuat gereği çok sayıda evrak hazırlanması zorunluluğu ve bilişim araçlarını yeterince kullanma becerisine sahip olamamasından dolayı motivasyonları düşebiliyor.” (Kod:X4)*

*“Bir de bilgisayar ve evrak işi verildiğinde keyifleri kaçıyor.” (Kod:X6)*

Y kuşağına mensup müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“X kuşağı için teknoloji gerektiren faaliyetler, fazla etkinlikler, tören hazırlıkları motivasyonu düşürüyor.” (Kod:Y2)*

*“X kuşağı öğretmene teknoloji işi, bilgisayar akıllı tahta tarzı etkinlikler, özel gün hazırlama, kâğıt işleri ve sınıflarına kaynaştırma öğrencisi verilirse mutsuz oluyor.” (Kod:Y3)*

Çalışmaya katılan X ve Y kuşağını temsil eden müdürler, yine X kuşağına mensup öğretmenlerin yaşlarının ve kıdemlerinin artmasının beraberinde tükenmişlik hissetmelerine neden olduğunu ve bu durumun onların motivasyonlarını azalttığı konusunda ortak görüş bildirmişlerdir. Bunu müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Yaşça büyük öğretmenlerimiz maalesef artık tükenmişliğin içerisinde ve emekli olmak sürekli akıllarında her yıl aynı mevzuyu döndürmeleri çalışmalarını ve performanslarını düşürüyor bu da ister istemez okula isteklerini etkiliyor diye düşünüyorum.” (Kod:X1)*

Y kuşağına mensup bir müdür durumu şu şekilde ifade etmiştir:

*“İdarenin, velinin olumsuz tavrı, sağlık problemleri olumsuz etkiler öğretmenleri. Biraz yaşın verdiği bıkkınlıkla bu durum X kuşağında biraz daha fazla görüldüğü kesin” (Kod:Y6)*

Çalışmaya katılan X kuşağı müdürler, X kuşağı öğretmenlerinin örgüt içerisindeki olumsuz ilişkilerden etkilendiğini ve bu durumun onların motivasyonlarını azalttığına dair bir müdür şu şekilde görüş bildirmiştir:

*“Yaşlı grupta; okul dışı buluşma ortamlarına hayır deme, ailece görüşme bayramda özel günlerde gidip gelmeme, stres ve sorun karşısında yanında olmama gibi insan ilişkileri konuları motivasyonunu azaltabiliyor.” (Kod:X3)*

Çalışmaya katılan X kuşağını temsil eden bir müdür, X kuşağı öğretmenlerinin örgüt içerisinde adaletli yönetim yaklaşımlarından etkilendiklerini, adil olmayan örgütsel yönetimlerin bu kuşağın öğretmenlerinin motivasyonlarını azalttığına dair bir müdür şu şekilde görüş bildirmiştir:

*“X kuşağı öğretmenin de yönetimin adaletsizliği ya da değerli görülmemeleri motivasyonunu düşürür diye düşünüyorum.” (Kod:X5)*

Çalışmaya katılan Y kuşağını temsil eden bir müdür, X kuşağı öğretmenlerinin ekonomik sorunlar yaşadıklarında bu ruh halini okullarına ve işlerine yansıttıklarına, motivasyonlarının bu sebeple azaldığına dönük görüş bildirmiştir. Bu durumu müdür şu şekilde ifade etmiştir:

*“X kuşağı aynı şekilde eğer ekonomik bir aksaklık yaşarsa mutsuz olabiliyor” (Kod:Y5)*

Görüşme ifadelerine göre X ve Y kuşağını temsil eden müdürler, Y kuşağına mensup öğretmenlerinin kurumlarında görev ve sorumluluklar konusunda pasif olduğunda, ya da istedikleri görev başka bir çalışma arkadaşlarına verildiğinde

motivasyonlarının azaldığı yönünde ortak görüş bildirmişlerdir. Bunu farklı kuşak müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Y kuşağı öğretmen aktif olmak istiyor; ve istedikleri görevler verilmediğinde hemen idareye tavır alabiliyorlar. Y kuşağı görev seçiyor ve istedikleri olmadığında problem yaşıyoruz.” (Kod:X2)*

*“Yukarıda bahsettiğim gibi Y kuşağı gençler eğer kurumdan başka bir arkadaşları eğitim uzmanı olursa, ya da kendileri eğitimlere görevlendirilmezlerse motivasyonları düşüyor; hatta yöneticilere problem dahi çıkarabiliyorlar.” (Kod:X5)*

Y kuşağını temsil eden müdürler durumu şu şekilde belirtmişlerdir:

*“Y kuşağı için aktif olamadığı ya da başka bir arkadaşına verilen daha gözde bir görev; adaletsiz olduğunu düşündüğü bir yönetim uygulaması motivasyonunu azaltabiliyor.” (Kod:Y2)*

*“2. Grup öğretmen ise; arkadaşları arasında ya da zümresine yönetim tarafından bir ödül verildiğinde ve kendisi alamadığında, bir velisi problem çıkardığında, ya da öğrencileri istediği başarıyı gösteremediğinde motivasyonu düşüyor.” (Kod:Y3)*

Çalışmaya katılan X kuşağına mensup müdürler, Y kuşağını temsil eden öğretmenlerinin katı kuralları sevmediği, yönetmelik, kurum kuralları, denetim gibi uygulamaların motivasyonunu azalttığı yönünde ifadelerde bulunmuşlardır. Bunu müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Genç gruba karşısında az konuşma fazlaca resmi giyim özenli yürüme ve konuşma mesafeli oturma mevzuat ve kurallardan bahsetme idealist davranış söylemleri söyleme motivasyonu azaltıyor.” (Kod:X3)*

*“Gençler de de sürekli gözlendiğini düşünmeleri ve otokratik yönetim uygulamaları onları çokça rahatsız etmekte ve motivasyonlarını düşürmektedir.” (Kod:X4)*

Çalışmaya katılan Y kuşağına mensup müdürler, Y kuşağını temsil eden öğretmenlerinin örgüt içerisinde insan ilişkilerini önemsedikleri ve eğer olumsuz ilişkiler kurulursa bunun işe yönelik isteklerini azalttığı yönünde görüş bildirmişlerdir. Bunu müdürler şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“2. Grup arkadaşlarıyla küstüğünde, idareyle ya da velisiyle problem yaşadığında motivasyonu düşebiliyor.” (Kod:Y4)*

*“2. Grup ise öğrettikleri çocuklar tarafından amacına ulaşmadığında, idare kendileriyle problem yaşadığında, ya da idarenin adaletsiz olduğunu düşündükleri yerde mutsuz olabiliyorlar. Kendilerine özellikle takıldığını düşünebiliyorlar. Bunlar onların motivasyonunu düşürebiliyor.(Kod: Y5)*

Araştırma kapsamında yöneltilen soruya, her iki kuşağın verdiği cevaplardan her iki kuşağın da işlerine yönelik motivasyonlarını azaltan etkenler genel hali ve frekans değerleri ile tablo 23’de yer almaktadır.

Tablo 23

X ve Y Kuşağının Motivasyonunu Azaltan Etkenler ve Frekanslar

Özellikler	Frekans
X kuşağı için “yetersizlikleri”	7
Y kuşağının “pasif bırakılması”	7
X kuşağının tükenmişliği	3
Y kuşağı için “katı kurallar”	2
Y kuşağı için “olumsuz insan ilişkileri”	2
X kuşağı için “olumsuz insan ilişkileri”	1
X kuşağı için “adaletsizlik”	1
X kuşağı için “ekonomik sorunlar”	1

tükenmişlik  
olumsuz ilişkiler pasiflik  
yetersizlikler  
ekonomik sorunlar kurallar  
adaletsizlik

Tablo 23’e göre X kuşağının işine yönelik motivasyonunun azalmasına neden olan bir etken onların yetersizlikleridir. X kuşağının kendisini yetersiz hissetmesinin nedenleri şu şekilde sıralanabilir. Birinci sebep, gelişen teknoloji ve yenilenen öğretim ilke ve yöntemleri karşısında bu kuşağın çağa ayak uyduramaması olabilir. İkinci olarak tecrübelerine değer verilmediğine dair önyargılı düşüncelere sahip olmaları olabilir. Ve son olarak

yöneticilerin onların yeterliliklerinin dışında veya çok üzerinde görevler vermesi şeklinde sıralanabilir.

Bu durumlar; X kuşağının bir müddet sonra kendisini kurum içerisinde eski olarak algılamasına ve yaratıcılıklarının körelmesine yol açabilir. Kurum içerisinde kendisini değersiz hissetmesine neden olabilir. Bu durumla bağlantılı olarak bireyin özsaygısını azaltabilir ve nihayetinde birey işine yönelik isteksizlik yaşayabilir.

Yine tablo 3'den Y kuşağının pasif kaldığı durumlar karşısında işine yönelik motivasyonunun azaldığı görülmektedir. Bunun nedenleri; Y kuşağının *çoklu kuşak kuramından* hareketle, doğduğu ve yetiştiği dönemin gereği olarak kendisini ön planda tutması ve aktif olması gerekliliği, sorumluluğun ve kontrolün kendisinde olmasına alışkın olma hali ve rekabeti seviyor olması olabilir. Bu durumların aksi yaşandığında Y kuşağı çalıştığı örgüte isteksiz davranışlar sergileyebilir.

X kuşağının tükenmişlik hissetmesi tablo3'e göre onun motivasyonunu azaltmaktadır. Bunun sebepleri; bu kuşağın artan yaşı ve kıdemi ile ilgili olarak bir müddet sonra yetersizliklerinin artması, etrafında bir şeyleri değiştirememenin ve yıllardır aynı işi yapıyor olmanın verdiği his olabilir. Zamanla bir şeyleri değiştiremediği inancı X kuşağının tükenmişlik yaşamasına ve onların işlerine yönelik isteklerini azalmasına yol açabilir.

Tablodan Y kuşağının katı kurallar karşısında işine yönelik motivasyonunun azalabildiği sonucu çıkmıştır. Bu; Y kuşağının doğduğu ve yetiştiği dönemin getirdiği ve alıştığı rahat ve esnek yaşam şartlarını iş ortamına da yansıtmasından kaynaklanıyor olabilir. Özellikle ülke genelinde, yerel de ya da çalıştığı kurumda konulan kurallar onun zorluk yaşamasına sebep olabilir; bunların sonucunda Y kuşağı rahat ve mutlu çalışmadığı iş ortamına yönelik isteksizlik duymasına neden olabilir.

Tablodan anlaşıldığı üzere; hem X hem de Y kuşağı için kurumdaki örgüt iklimi önemlidir.Tablo 3'e göre örgüt içerisindeki insan ilişkileri ve iklim onun motivasyonu üzerinde etkilidir. Özellikle Y kuşağının kuramda da belirtilen "eğlenemediği bir ortamda çalışmak istememesi" davranışı, sorunlarla uzlaşmak konusunda sıkıntı yaşaması ve olumsuz insan ilişkileri onların motivasyonunu azaltabilir. Yine benzer şekilde yardımlaşma ve paylaşımı değerli bulan ve kendi davranışlarına yansıtan X

kuşağı, iş arkadaşları tarafından sıcak ilişkiler kurulmadığında işine yönelik isteği azalabilir.

X kuşağının örgütte adaletsiz uygulamalar karşısında motivasyonunun azaldığı tablodan anlaşılmaktadır. Bunun sebebi; bu kuşağın doğduğu ve yetiştiği dönemin adalet kavramına atfettiği değerle ve hak- hukuk kavramlarının davranışlara daha çok yansıdığı bir toplumsal yapının varlığı ile ilgili olabilir. Bu davranışların aksinin yaşandığı örgüt uygulamalarında X kuşağının motivasyonu azalabilir.

Yine tablodan görüldüğü üzere; X kuşağı için ekonomik sıkıntılar işine yönelik motivasyonunu azaltmaktadır. Bunun sebepleri şu şekilde sıralanabilir; X kuşağının çoklu kuşak kuramında bahsi geçen “çalışmak için yaşamak” ilkesiyle doğup yetişmiş olması olabilir. İkinci olarak ödemelerinin, borçlarının ve yaşadığı ekonomik krizlerin onun için hayati önem taşıyor olabilir. Son olarak yetiştiği dönemler içerisinde yokluk ve kıtlık zamanlarına şahit olduğundan tekrar aynı günlerin geleceğine dair umutsuzluğa kapılıyor olabilir. Tüm bunlar X kuşağının ruh halini olumsuz etkileyeceği için bireyin işine isteksizliğini artırabilir.

## 8. Yönetici Görüşlerine Göre Motivasyon ve Kuşak Farklılığı İlişkisi

Çalışmaya katılan müdürlere okullarında görev yapan öğretmenlerinin motivasyonlarını etkileyen etmenlerdeki farklılıklar ile yaş farklılıkları arasında bağlantı olup olmadığı sorulmuş, görüşlerine ilişkin örnek vermeleri istenmiştir. Bu soru karşılığında çalışmaya katılan tüm müdürler (f:12) ortak görüş belirtmiştir. X ve Y kuşağının yaşlarına bağlı olarak farklı davranışlar sergilediklerini savunmuşlar ve bu durum karşısında yöneticilerin ister istemez farklı yönetim uygulamalarına yöneldiklerini belirtmişlerdir.

Yaşlarına bağlı olarak motivasyonlarını etkileyen etmenlerin farklı olduğunu savunan X kuşağı müdürler durumu şu şekilde ifade etmişlerdir:

*“Evet. Gençlere farklı yaşça büyük öğretmenlere farklı davranıyoruz. Bu aslında idarenin de yönetme tekniklerine yansıyor. Yaşça büyük öğretmenlerle daha farklı iletişim kuruyorum, gençlerle daha farklı.” (Kod:X1)*

*“Evet. İki grupta farklı şeylerle mutlu oluyor. Biz yardımcı arkadaşlarımla birlikte onların bu özelliklerini fark edip onlara uygun motive olma yollarını araştırıp uyguluyoruz.” (Kod:X2)*

Bir başka müdür durumu şu şekilde belirtmiştir:

*“Olabilir. Ancak şu bir gerçek ki çalışma da bahsi geçen Y kuşağının çalışma hayatındaki farklılıklarını gözlemleyebiliyoruz. Esneklikleri, daha rahat çalışmak istemeleri; fakat tüm bunların yanın da daha azimli (bazen sonuçları kötü olsa da ), daha çok eğitim ve gelişmek istemeleri, eğer güzel yönetilebilirse oldukça faydalı olacaktır.” (Kod:X5)*

*Kesinlikle öyle düşünüyorum. Belki de en güzel örnek olacak günlerden geçiyoruz. Uzaktan eğitim konusunda iki grubun farkları ortaya çıktı. X kuşağı maalesef yeni uygulamayı beceremiyor ve sürekli idareyi arıyor; ancak Y kuşağı öğretmen oldukça başardı. Dersini zoom tekniğine adapte edebildi. Böylece X kuşağının motivasyonu düşük ancak gençler yeni şeylerle uğraşmayı ve sınırlarının dışına çıkmayı seviyor.” (Kod:x6)*

Konuya ilişkin Y kuşağı müdürler de, çalışanlarının motive olmalarını etkileyen etmenlerin yaşlarındaki farklılıklarla bağlantılı olduğu konusunda X kuşağı müdürler ile hemfikirdir. Bunu Y kuşağı müdürler şu şekilde örneklendirmişlerdir:

*“Kesinlikle evet. Göreve yeni başlayan öğretmenler tecrübe kazanma kendini geliştirme açısından motivasyonu daha yüksek grupken, yaşça kıdemce ileri olan öğretmen daha kendi halinde aman bana dokunmayın modunda Y kuşağı daha çok başarılı olmak istiyor; ancak X kuşağı sadece verilen görevi yerine getiriyor. X kuşağı kendisini geliştirmeye kendisini kapatmış gibi; ancak Y kuşağı öğretmen yüksek lisans yapmak, yurt dışına gitmek dünyayı görmek istiyor.” (Kod:Y2)*

*Evet. Tabii ki. Çünkü farklı iki nesil gibiler. Y kuşağı hep elinde telefon bilgisayar tablet X kuşağı hala teksir kâğıdına not yazıyor. Onları idare ederken ya da motivasyonlarını artırmayı düşünürken bizlerde farklı davranıyoruz.” (Kod :Y5)*

*Kesinlikle bu çok önemli bir etken. Gençler daha azimli, istekli, hırslı, kararlı. Sınıflarındaki öğrenciler en başarılı, en iyi olsun isterler. X kuşağı ise mesai bitsin gidelim mantığı çok daha fazla...” (Kod:Y6)*

Yapılan görüşmelerden hem X hem de Y kuşağı çalışanlar için, birbirlerinin kuşaklarını farklı buldukları sonucu çıkarılabilir. Her iki kuşağın da bu ortak gözlemleri; bize kuşak farklılığının varlığını kabul ettirdiği gibi, bu farklılıkların örgüt davranışlarına da yansımış olduğu yorumunu yaptırabilir.

Bireyler genel anlamda doğup yetiştikleri dönemin, aile yapısının, yetiştikleri çevrenin özelliklerini taşımakta ve bunu davranışlarına yansıtılmaktadırlar. Hem X hem de Y kuşağı için vakit geçirdikleri ortamın özellikleri, inançları, değerleri, davranış kalıpları ahlaki değerleri onların davranışlarına yansımaktadır. Bireyler her ne kadar kendileri olmaya özen gösterebilirler de, bir şekilde yetiştikleri çevreyi ve ailelerini karakterlerinin bir parçası yapmış ve bunu davranışlarına yansıtmış olabilirler. Bunları gözlemleyen ve yönetim açısından önlemler almak isteyen yöneticiler becerilerini geliştirmeye yönelmiş ve bu iki kuşağı nasıl aynı çalışma ortamında idare edeceğinin yolunu bulmuş olabilirler.

## BÖLÜM V

### SONUÇLAR VE ÖNERİLER

#### Sonuçlar

Bu araştırma, çoklu kuşak kuramından hareket ederek, farklı kuşakları temsil eden öğretmenlerin, iş ve örgütlerine ilişkin temel tutumlarının (örgütsel vatandaşlık davranışı ve motivasyon) kuşaklarından kaynaklı olarak farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla yapılmıştır.

Araştırmaya göre; her iki kuşak yöneticinin ortak görüşü olarak X kuşağını temsil eden öğretmenlerin Y kuşağını temsil eden öğretmenlere göre daha yardımsever ve özgeci olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçla ilgili olarak Wagner ve Ruch (2000)'nda yaptığı çalışma, yaş etkisi ile özgeci olma davranışı arasındaki bağlantıyı destekler niteliktedir. Araştırmacılar, ABD'de iki özel hastanede yaptıkları çalışma sonucunda yaşın özgecilik davranışında belirleyici bir rol üstlendiğini ortaya koymuşlardır. Araştırmacılara göre, 20-34 yaş grubu ve nispeten yaşlı 35-45 yaş grubu çalışanlar farklı kohortları temsil etmektedirler. Araştırmacılar, yaşça büyük çalışanların özgeci davranışı değerlendirmede ve sergilemede daha çok sosyalleşmiş olabileceğini, çalışma zamanları ve yaşam tecrübeleri bakımından daha çeşitli davranışlarla karşı karşıya kalmış olabileceklerini ve başkalarına yardım davranışını daha çok içselleştirmiş olabileceklerini belirtmişlerdir (Wagner ve Ruch, 2000). Yine aynı biçimde X kuşağına mensup öğretmenlerin Y kuşağına kıyasla bilgi paylaşımını daha çok tercih ettikleri sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca yine her iki kuşağın ortak görüşü olarak, Y kuşağının daha bireysel ve bağımsız hareket ettiği tespit edilmiştir. Öğretmenlere sorulan yeni gelen öğretmenin uyumunu sağlama ya da diğer öğretmenin iş yükünü paylaşma konusunda nasıl tepki verecekleri konusunda ki yönetici görüşlerinden, X kuşağının bu davranışları daha çok tercih ettikleri ve daha yardımsever oldukları sonucuna ulaşılmıştır.

Yine sorulan paylaşımda bulunma, uzlaşma ve örgütsel adalet konusunda da araştırmaya katılan tüm katılımcılar ortak görüş bildirmiş ve X kuşağının sayılan

davranışları daha çok sergilediği sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre; X kuşağını temsil eden öğretmenlerin daha barışçıl olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca X kuşağını temsil eden öğretmenlerin toplantı kararlarında daha uyumlu oldukları bunların aksi olarak Y kuşağının alınacak kararlara önyargılı şekilde itiraz ettiği ve yönetimi eleştirdiği sonuca varılmıştır. Yapılan bu araştırmada X kuşağının örgütsel adalet konusunda daha duyarlı olduğu tespit edilmiştir. Ancak Yüksekbilgili (2015) ve arkadaşlarının yaptığı araştırmanın sonuçları bu araştırmanın sonuçlarını desteklememektedir. Buna göre genel olarak X ve Y kuşakları arasında örgütsel adalet algısı bakımından anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Bu sonuca göre; örgütsel adaletin her yaş grubundaki işgörenler için birbirine yakın düzeyde önemli olduğu, iş hayatında karşılaşılan pek çok örgütsel davranış konusunun aynı ortamda çalışan ve sürekli iletişim halinde olan çalışanlar arasında aynı yönde değerlendirildiği söylenebilir. Bu araştırmada Y kuşağını temsil eden öğretmenlerin daha hırslı ve benmerkezci oldukları tespit edilmiştir. Benzer sonuç; Case Western Reserve Üniversitesi'nden Grubbs'un (2015) yaptığı araştırmanın Y kuşağının kendilerine yakıştırılan bencil ve narsisist yaftasını onaylayan tepki verdiği çalışmayla da desteklenmiştir.

Araştırmada okulda ekstra vakit geçirmek konusunda, X kuşağı öğretmenlerin fazladan vakitlerini daha çok okulda geçirmeye istekli oldukları, Y kuşağının ise aksine okulda ekstra vakitlerini kurumda geçirmek istemedikleri ve görevleri biter bitmez ayrılmak istedikleri sonucuna ulaşılmıştır. Yine araştırma sonuçlarına göre X kuşağı öğretmenlerin hayata bakış açısının daha olumlu, Y kuşağı öğretmenlerin daha olumsuz ve umutsuz olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucu destekleyen ve Y kuşağının olumsuz ruh haliyle bağlantılı olarak Vice.com'da yer alan diğer bir habere göre; Y kuşağının depresyon, hiperaktivite ve madde bağımlılığı gibi sorunları giderek artıyor. 2014 ve 2017 yılları arasında Y kuşağındaki depresyon ve hiperaktivite vakaları yüzde 30 oranında artmıştır. ("Y kuşağı, önceki nesillerden daha hızlı ölecek", 2019).

Yine araştırma sonuçlarına göre; X kuşağı öğretmenlerin kurumda daha kalıcı, Y kuşağı öğretmenlerinin görev yerlerinde daha geçici olduğu sonucuna varılmıştır. Bu sonucu Yüksekbilgili (2013)' nin yaptığı çalışma desteklemektedir. Diğer ülkelerde yaşayan Y kuşağı bireylerin özellikleri ile Türkiye şartlarındaki Y kuşağı bireylerin özelliklerinin kıyaslandığı bu çalışmada; farklılık gösteren Y kuşağı özellikleri arasında “iş hayatına atıldığımda sıklıkla iş değiştirmemde bir sakınca görmem. ” maddesi yer almaktadır.

Araştırmaya göre; Y kuşağının daha esnek mesai şartlarıyla, X kuşağının daha sıkı mesai kurallarıyla çalışmayı tercih ettikleri tespit edilmiştir ve bu sonuç uluslararası denetim ve danışmanlık şirketi EY'nin yaptığı araştırma sonuçlarını destekler niteliktedir. EY'nin araştırması, şirketler için hareketli kuşağı elde tutmanın bir yolunun da esneklik sağlama olduğunu gösteriyor. Y kuşağının %74'ü esnek çalışmaya destek olan iş arkadaşları ve yöneticiler istiyor. Çalışanlar için iş tercihinde rekabetçi ücret ve ek kazançlardan sonra en önemli şey esnek bir şekilde çalışırken aynı zamanda kariyerini ilerletebilme olanağı. Tam zamanlı çalışanlar ayrıca gerektiğinde esnek çalışabilme, ücretli anne babalık izni ve aşırı mesai yapmama olanaklarını da arıyor. Tam zamanlı çalışanların üçte ikisi ailelerine yakın olabilecekleri bir lokasyonda çalışma olanağını, uzun iş seyahatlerine, çocuk bakımı yardımına ve uzaktan çalışırken gerektiğinde e-posta ve telefonları kapatabilme gibi olanaklara tercih ediyor. (“Yeni kuşak çalışanların önceliği esneklik”, 2015). Ayrıca, X kuşağı öğretmenlerin Y kuşağı öğretmenlerine kıyasla, okul kurallarına daha sadık davrandıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmada çıkan bir diğer sonuca göre; okuldaki ve mesleklerindeki gelişmeleri takip konusunda Y kuşağının daha aktif olduğu, Y kuşağının öğrenmeye ve yeniliklere daha açık olduğu ve X kuşağına göre daha çalışkan olduğu sonucuna varılmıştır. Ataç ve Tetik (2014)' in yaptığı araştırma bu sonuçları desteklemektedir. Bu araştırmanın sonuçlarına göre “sizi hayatınızın sonuna kadar rahat yaşatacak paranız olsaydı yine de çalışmak ister miydiniz?” sorusuna verilen yanıt büyük ölçüde evet olmuştur. Birinci ve ikinci grup arasında anlamlı bir farklılık olmaksızın katılımcıların %75'i yine de çalışmak isteyeceklerini belirtmişlerdir. Yine sonuçlara göre her iki kuşak yöneticinin ortak görüşü olarak; Y kuşağı öğretmenlerin kişisel çıkarlarını kurumun faydasından daha çok önemsedikleri ve bu durumun tam aksi olarak X kuşağı öğretmenlerinin kişisel çıkarlarından ziyade kurum faydasını daha çok düşündükleri sonucuna varılmıştır.

Bu sonuçlara kadar olan tüm bulgular ÖVD ile ilgili olup sonuç olarak; X kuşağını temsil eden öğretmenlerin, Y kuşağını temsil eden öğretmenlere göre örgütsel vatandaşlık davranışlarını daha çok sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

Yine araştırmada kuşaklar arası farklılıkların motivasyonu artıran ya da azaltan etkenlerdeki farklılıklara dair sonuçları; Y kuşağı öğretmenlerinin; yeni bilgiler öğrenerek, başararak, çalışarak, daha çok eğitim görerek ve bunlara ek olarak, yönetici tarafından sözel takdirlerle, başarı belgeleri ile motivasyonlarının arttığıdır. Keleş'in (2011) yaptığı araştırmaya göre; Y kuşağı motivasyonlarında çalışma ortamı ve yönetim metodunun oldukça etkili olduğu görüşü desteklenmiş, Y kuşağının üstlerinden geribildirim almanın ve /veya üstlerinden kendilerine rehberlik etmesinin diğer bir motivasyon kaynağı olduğu ortaya çıkmıştır. Diğer taraftan X kuşağı öğretmenlerin; maddi ödüllerle (aylıkla ödüllendirme vb.) ve kurum içerisinde kendilerini değerli hissetmelerine sebep olacak kararlarda tecrübelerine danışılması davranışları ile bu kuşağın motivasyonunun artacağı sonucuna ulaşılmıştır.

Ayrıca tüm bunların aksine araştırma sonuçlarına göre; Y kuşağı öğretmenlerin pasif kaldığı görevlerde, Y kuşağına katı kurallar uygulandığında; öteki taraftan X kuşağına yeterlilikleri dışında görevler verildiğinde (bilişim, tören hazırlama vb.) ve X kuşağı kıdem beraberinde getirdiği tükenmişliği hissettiğinde işlerine yönelik motivasyonlarının azaldığı sonucuna varılmıştır. Yalnız Arslan ve Staub (2015)' un yaptığı araştırma bu sonucu desteklememektedir. Bu araştırmaya göre; yıllar içerisinde meslekte edinilen deneyim ve olgunluk ile mesleği sevmek, çalıştıkları kurumlarda lokomotif görevi gören bu öğretmenleri, eğitim ve öğretim yöntemleri konusunda öğrencilerinin ilgisini çekebilecek ve dersleri ilginç kılacak yenilik arayışına yönelttiği söylenebilir Her iki kuşak içinde olumsuz örgüt iklimi, onların motivasyonlarını olumsuz yönde etkilemektedir.

Tüm araştırma bulgularının analizi sonucunda çalışmaya katılan okul müdürlerinin tamamı, öğretmenlerin doğum yıllarıyla bağlantılı olarak belirgin davranışlar sergiledikleri ve bu davranışların örgütlere de yansıyor kuşak farklılığının örgütlerde belirgin olarak gözlemlendiği sonucuna varılmıştır.

Yöneticilerin günümüzde üzerinde durması gereken en önemli yönetsel konuların başında farklı kuşakların beklentilerini anlamak ve bu beklentiler doğrultusunda her öğretmeni okulun ortak hedeflerine yöneltebilecek motivasyon araçlarını belirlemek

gelmektedir. Özellikle demokratik bir yönetim anlayışının benimsenmesi, öneri sistemlerinin aktif şekilde işlemesi ve farklı düşüncelerin kuruma değer katacağının çalışanlara hissettirilmesi gelişmenin önemli yapı taşlarındandır. Eğer yöneticiler, kuşakları ve aralarındaki farklılıkları öncelikle kabul edip, sonrasında onları tanıyarak, kişilik ve davranışları konusunda öngörülerde bulunarak yönetsel yaklaşımlar uygular ve farklılıkların yönetimi konusunda yetkin olursa, örgüt uzun vadede devamlı ve başarılı olacaktır.

## Öneriler

### Uygulamacılar İçin Öneriler

Sonuçlar doğrultusunda, öncelikle kurum yöneticisi; kuşaklar arası farklılıkların okulunda görev yapan öğretmenleri arasında da var olduğunu kabul etmeli, bu kuşakların özelliklerini detaylı incelemeli, analiz etmeli, duruma ve kişiye uygun yönetsel yaklaşımlar uygulayarak örgütte yer alan her bireyin değerli olduğunu onlara hissettirmelidir. Sonrasında yöneticiler için şu önerilerde bulunulabilir.

1. Araştırma sonuçlarından anlaşıldığı üzere, yöneticisinin takdirini ve ödüllendirmesini önemseyen Y kuşağı öğretmenlerin özgeci davranışları kazanması ve uygulaması için; yöneticiler, yardım davranışında bulunan ve çalışma arkadaşının iş yükünü paylaşan öğretmenlerini ödüllendirebilirler.
2. Karar alma konusunda uyumlu olan ancak uygulamalara yenilik getiremediği düşünülen X kuşağı öğretmenlere, toplantıda konuşulacaklar hakkında önceden bilgilendirme yapılarak, yeni fikirlerle toplantıya katılmalarının istendiği yönünde geri bildirim verilebilir. Benzer şekilde çoğunlukla önyargılı bir tutumla toplantı kararlarına itiraz ettiği düşünülen Y kuşağı öğretmenler için de; toplantı öncesi konuşulacaklar hakkında bilgi verilip, savundukları fikirleri toplantı anında gerekçeleri ile birlikte açıkça anlatmaları sağlanabilir.
3. Okul müdürlerine takım halinde çalışma bilincini kazandırmak adına; takım kurma, o takımı yönetme ve takımdaki üyelerin nasıl motive edileceğine dair bilgi ve becerileri

içeren eğitimler verilebilir. Bu öneriden hareketle araştırma sonucuna göre aktif olmayı X kuşağına kıyasla daha çok tercih eden Y kuşağı öğretmene sorumluluk verilerek, hem X hem Y kuşağını temsil eden öğretmenlerden oluşacak takımlar oluşturulabilir ve bazı faaliyetler bu takımlar halinde çalışılacak şekilde planlanabilir. ( Ortak proje, özel gün kutlama programları hazırlama, yarışmalar, kermesler vb.)

4. Bu araştırma sonuçlarına göre kurum içerisinde problem çözme becerilerinin uygulanması konusunda Y kuşağı daha az çaba gösterse de, her iki kuşak içinde kurumda problem yaşadığı düşünülen öğretmen için okul rehber öğretmenin, çıkabilecek sorunlara karşı arabulucu olması için planlamalar yapılabilir.
5. Y kuşağının daha verimli çalışabilmesi için, mesai saatleri ve çalışma ortamı içerisinde bu kuşağın istediği şartlar kurum kurallarını ve örgüt içerisindeki adaleti zedelemeyecek şekilde esnetilebilir.
6. Y kuşağının geçici olmasının nedeni olarak öğretmenin yer değiştirmesine bağlı mevzuat kurallarına (norm fazlası olma, zorunlu hizmet yükümlülüğü vb.) engel olmak zordur. Ancak olumsuz örgüt iklimi ve öğretmenler arası ilişkilerden kaynaklı problem yaşandığında Y kuşağının tayin istemesine engel olmak için; Y kuşağının problemlerine hızlı ve kesin çözümler bulunmalıdır. Yönetici şeffaf ve tarafsız olmalı, personel güçlendirme faaliyetlerine önem vermelidir. Y kuşağının bağlılığını artırmak için, etkin bir liderlik süreci, etkili bir iletişim ortamı, karşılıklı güven, amaçların uygunluğu ve örgüt kültürünün bu durumu desteklemesi gerekmektedir.
7. Yöneticiler, daha çok çalıştıkları için sadece Y kuşağı öğretmenlerine görev vermemeli; X kuşağı öğretmenlerinin de gelişimlerini ve öğrenmelerini desteklemelidirler.
8. Yönetilmek ve izlenmek istemeyen Y kuşağının bu çalışma şartının farkında olunarak, kurum içerisinde koçluk ve mentorluk sistemleri uygulanabilir.
9. X veya Y kuşakları birbirinden daha iyi veya daha kötü şeklinde algılamamalı, örgütte gösterilen davranışlara farklılık gözüyle bakmalı ve farklılıkları yönetmek konusunda yetersiz kaldıkları yerlerde yönetim bilimleri üzerine eğitimler almalıdırlar.

## Araştırmacılar İçin neriler

1. Bu araştırmanın bazı kısıtları bulunmaktadır. Öncelikle tezin yazıldığı dönemde tüm dünyayı etkisi altına alan Covid-19 pandemi salgını sebebiyle bu çalışmanın örnekleme, zaman ve ulaşılabilirlik gibi etmeler nedeniyle belirli sayıdaki (n:12) okul müdürleriyle sınırlıdır. Araştırma sayıca daha çok ve okul türü açısından daha çeşitli okul müdürleriyle yapıldığı takdirde, sonuçlara ilişkin daha farklı ve derin anlayışlara ulaşılabilir.
2. Bu araştırma kapsamında sadece X ve Y kuşağı çalışanlar ele alınmıştır.1965 yılından önce doğan “Bebek Patlaması” adıyla anılan kuşağın büyük bir kısmının emekli olduğu ya da olmak üzere olduğu düşünülüp çalışmaya dāhil olmamıştır. Benzer Şekilde Z kuşağı da (2000 ve sonrası doğumlu olanlar) henüz iş hayatına katılmamış olmasından dolayı araştırmaya dāhil edilmemiştir. Bundan sonraki araştırmalarda iş yaşamında yer alan ya da alacak olan diğer kuşaklar da araştırmalara dāhil edilebilir.
3. Araştırmada yalnızca erkek yöneticilerle çalışılmıştır. Bundan sonraki araştırmalarda okul müdürlerinin tutum ve davranışlarını, kuşak farklılıklarına ek olarak cinsiyet farklılıklarının da etkileyip etkilemediği araştırılabilir.
4. Ayrıca bu çalışmada kuşakların sadece belirli bir takım tutum ve değişkenleri irdelenmiştir (rgtsel vatandaşlık davranışı ve motivasyon ). Bundan sonraki araştırmalarda farklı tutum ve değerler (rneğin; işten ayrılma niyeti, iletişim biçimleri, öğrenme ve eğitime ilişkin algıları vb.) açısından kuşak farklılıkları araştırılabilir.
5. Ayrıca bu araştırma Türk rnekleme üzerinde irdelenmiştir. Bilindiği üzere, kuşakların farklı tutum ve karakteristik özelliklere sahip olduğu görüşü, sadece gözlemlere dayalı olduğu ve görgül kanıtların yeterince güçlü olmadığı yönündeki eleştiri, kuşak sınıflamasının ortaya atıldığı ABD yazını için de öne sürülmüştür. Bundan sonraki araştırmalarda, kuşaklarının tutum ve değerlerinin diğer kültürlerde de farklı olup olmadığı çalışması yapılarak aydınlatıcı sonuçlara ulaşılabilir.

6. Son olarak, yine kuşak farklılıkları kuramına yöneltilmiş bir eleştiri olan; bireylerin doğduğu yılın sayısal değerinin tam olarak hangi kuşağı temsil ettiğini tartışan araştırmacılar için, doğum yılları ve dönemlere dair emik (kültüre özgü) ve nitel araştırma yöntemleri kullanılarak sosyolojik bir araştırma yapılmasına ihtiyaç olduğu söylenebilir.



## KAYNAKÇA

- Acar, A.Z. (2006). Örgütsel yurttaşlık davranışı: kavramsal gelişimi ile kişisel ve örgütsel etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7 (1), 1-4
- Acılıoğlu, İ (2015). *İş'te Y kuşağı*, Ankara: Elma Yayınevi
- Ağırbaş, İ. , Çelik, Y. ve Büyükkayıkçı, H. (2005). Motivasyon araçları ve iş tatmini: sosyal sigortalar kurumu başkanlığı hastane başhekim yardımcılarında üzerinde bir
- Aka, B. (2018). Bebek patlaması, X ve Y kuşağı yöneticilerin örgütsel bağlılık düzeylerinin kamu ve özel sektör farklılıklarına göre incelenmesi: Bir araştırma, *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20)
- Alwin, DF., McCammon, RJ., (2007), Rethinking generations, *Research in Human Development*, 4 (3-4)
- Altunbay, M. Ve Bıçak, N. , (2018), Türkçe eğitimi derslerinde Z kuşağı bireylerine uygun teknoloji tabanlı uygulamaların kullanımı, *Zeitschrift für die Welt der Türken*, 10 (1).
- Arar, T., (2016), *Z kuşağında kariyer geliştirmede yetenek yönetimi*. (Yüksek Lisans Tezi), Kırıkkale Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Organizasyon Anabilim Dalı, Kırıkkale.
- Arslan, A. ve Staub, S. (2015), Kuşak teorisi ve içgirişimcilik üzerine bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6: (11).
- Aycan, Z. , Kanungo, R. R. ve Mendonça, M. (2016). *Kültürler arası bağlamda örgütler ve yönetimi*, (A. Kayapalı, Çev. ) İstanbul: Koç Üniversitesi Yayınları
- Aydoğan, E. (2018), *Örgütsel davranış odaklı yönetsel yaklaşımlar*, Ankara: Gazi Kitabevi.
- Aygenoğlu, K. (2015), *X ve Y kuşaklarının kurumsal iş hayatında insan kaynağı açısından stratejik yönetimi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi) Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Ayhün, S. (2013), Kuşaklar arasındaki farklılıkları ve örgütsel yansımaları, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1, 93- 112
- Balcı, A. (2019), *Açıklamalı eğitim yönetimi sözlüğü*, Ankara: Pegem Akademi.
- Bandura, A.(1997). *Self-Efficacy: The exercise of control*, W.H. Freeman, New York.
- Basım, H.N. ve Şeşen H., (2006). Örgütsel vatandaşlık davranışı ölçeği uyarlama ve karşılaştırma çalışması, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 61(4), 83-101
- Baysal, A.C. ve Tekarslan, E., (1996) . İşletmeciler için davranış bilimleri. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları.
- Behrstock, Ellen., ve Coggshall, J., (2010), Realizing the promise of generation Y, *Educational Leadership*, 67 (8) .
- Benlisoy, S., (2008). Mit ile gerçek arasında 68'i hatırlamak, *Mesele Kitap Dergisi*, 24 (1)
- Berkup, S., (2015). *Sosyal ağlardabireyselmahremiyet paylaşımı: X ve Y kuşakları arasında karşılaştırmalı bir analiz*, (Doktora Tezi), Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler ve Tanıtım Anabilim Dalı, İzmir
- Budak, G. ve Budak, G., (2013). *İşletme yönetimi*. İzmir: Barış Yayınları.
- Buluç, B., (2008). Ortaöğretim okullarında örgütsel sağlık ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 6 (4), 571-602.
- Burns, M.B. ve Collins, R.W. (1995). Organizational citizenship behaviour in the IS context: A research Agenda, *Proceedings of the 16th Americas Conference on Information Systems*.
- Büyük, S., (2011), Daha genç ama daha dinamik mi?, *Popüler Yönetim Dergisi*, 35(28).
- Can, H. (1992). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Adım Yayıncılık.
- Comte, A. , (1974), *The positive philosophy*, New York: AMS pres.
- Coupland. D. , (1989), The young and restless work force following the baby boom: Generation X, <http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf> Erişim Tarihi: 13.01.2020)

- Costanza, D.P. ve Finkelstein, L.M. (2015), Generationally based differences in the workplace: Is there a there? , *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practise*, 8 (3)
- Çankaya, İ.(2010). *Okul güvenliğinin ilköğretim okulu öğretmenlerinin kaygı, motivasyon ve iş doyumu düzeyleri üzerindeki etkisi* (Yayınlanmamış Doktora Tezi). Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- Çaycı, B. ve Karagülle, A.E., (2014), X kuşağından Z kuşağına değişen mahremiyet algısı, *International Trends and Issues in Communication & Media Conference*.
- Çetin Aydın, G. ve Başol, O., (2014), X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı?, *Electronic Journal of Vocational Colleges*.
- Çetin, Z. , (2015), *Stratejik politik pazarlama, Y kuşağına yönelik politik pazarlama stratejilerinin geliştirilmesi*, (Yüksek Lisans Tezi). , İstanbul Arel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Çetinkaya, B. (2016). *Çalışanların pozitif duygulanım, başkalarına duyduğu güven ve yaşam doyumu düzeylerinin iş motivasyonuna etkileri: Beklenti kuramı yaklaşımı*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi) , Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Mersin.
- Davies, B. J. ve Davies, B. (2014) . *Eğitimde yetenek yönetimi*.(T. Aytaç ve C. İpek, Çev.) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Deci, E. L. (1975). *Intrinsic motivation*. NewYork: Plenum Press.
- Demirel, Y. (2009) . Örgütsel bağlılık ve üretkenlik karşıtı davranışlar arasındaki ilişkiye kavramsal yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15 (1), 115- 132.
- Egri, C. P ve Ralston, D.A.(2004). Generation cohorts and personal values: A comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15 (2), 210-220
- Elliott, D.D., (2008), *Temporal workplace flexibility need: Forms and effecets on selected employee organizational citizenship behavioursof*

*discretionary effort, Loyalty and intent to leave* (Yayınlanmamış Doktora Tezi), The Capella University.

Eisner, S. (2005). Managing generation Y. *SAM Advanced Management Journal*, 70 (4), 4-15

Erden, A.A., (2013), Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımalar, *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 93-112

Eren, E. (2017). *Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.

Erkutlu, H.V. (2019). *Örgütsel psikolojiye giriş*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Erkutlu, H.V. (2018). *Örgütsel davranış*. Ankara: Akademisyen Kitabevi.

Gemlik, N., İltter, P. Ve Bektaş, G., (2018), Y kuşağı orta düzey hastane yöneticilerinin üst yöneticilerinden beklentileri üzerine nitel bir araştırma, *Sağlık Akademisyenleri Dergisi*, 5 (2)

Graham, S. ve Weiner, B. (1996). Theories and principles of motivation. *Handbook of Educational Psychology*, 4, 63-84.

Greenberg, J. , Baron, R. A. (2000). *Behavior in Organizations (Seventh Edition)* , New sJersey: Prentice Hall.

Göksel, A. ve Yurdakul, N.B. (2002). *Temel halkla ilişkiler bilgileri*. İzmir: Ege Üniversitesi İletişim Fakültesi Yayınları.

Günbayı, İ. (2000) . *Örgütlerde iş doyum ve güdüleme*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Güney, S. (2000). *Davranış bilimleri*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

Gürbüz, S. (2015), Kuşak farklılıkları mit mi, gerçek mi? , *İş ve İnsan Dergisi*, 2 (1)

Hackney, H. Ve Cormier, S. (2008). *Psikolojik danışma ilke ve teknikleri: Psikolojik yardım süreci el kitabı* (T.Ergene, S. Aydemir, Çev. ) Ankara: Mentis Yayıncılık.

Harvey, P. Madison, K. Martinko, M., Crook, T.R. ve Crook, T.A. (2014). Attribution theory in the organizational sciences. *The Academy of Management Perspectives*, 28(2), 128-146

- Haworth, C.L. ve Levy, P.E. , (2001), The importance of instrumentality beliefs in the prediction of organizational citizenship behaviors, *Journal of Vocational Behavior*, 59 (1)
- Hoy, W. K. ve Miskel, C. G. (2010). *Eğitim yönetimi teori, araştırma ve uygulama*. (S. Turan, Çev.) . Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- İplik, F. N. (2015). *Örgütsel vatandaşlık davranışı*, Ankara: Akademisyen Kitabevi.
- Kamer, M. (2001), *Örgütsel güven, örgütsel bağlılık ve örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkileri*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Katz, D. (1964), Motivational basis of organizational behaviour. *Behavioural Science*, 9(2)
- Keil, M., Amershi, B., Holmes, S., Jablonski, H., Lüthi, E., Matoba K., Plett, A., ve Unruh, K. (2007) Farklılıkların yönetimi için eğitim ve el kitabı. <http://www.idmdiversity.org/files/EU0708TrainingManual.pdf> (Erişim Tarihi:29.07.2020)
- Kelan, E.L. Gratton, L. Mah, A. Walker, L., (2009). The reflexive generation: Young professionals perspectives on work, *Career and Gender London Business School*.
- Keleş, H.N. (2011). Y Kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2).
- Kelly, E. Ve Dobbin, F (1998), “How affirmative action became diversity management” *The American Behavioral Scientist*. 47: (7)
- Koçel, T.(2001). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Konakay, G. , (2018), Y kuşağı değerlerinin kariyer tercihleri açısından incelenmesi, *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 13 (1).
- Konovsky, M.A. ve Pugh, S.D. (1994), Citizenship behavior and social exchange, *Academy of Management Journal*, 37 (3) : 656-669.

- Köse, S. , Oral, L. ve Tetik, H. (2014), Y kuşağının birinci ve ikinci yarısında iş değerlerinin karşılaştırılması üzerine bir araştırma, *Humanitas*, 3.
- Latif, H. ve Serbest, S. (2014), Türkiye’de 2000 kuşağı ve 2000 kuşağının iş ve çalışma anlayışı, *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 4.
- Levickaite, R., (2010), Generations X Y Z: How social networka form the concept of the world without borders the case of lithuania, *Limes*, 3 (2).
- Lower, J. (2008). Brace yourself here comes generations Y, *Critical Care Nurse*, 28 (5)
- Lunenberg, F.C. ve Ornstein, A.C. (2013). *Eğitim yönetimi*. (G.Arastaman,Çev. ) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Luthans, F. , (1981), *Organizational behaviour* (Third Edition), McGraw Hill.
- Mamatoğlu, N. (1996). *Mesleki başarı ile ilgili yüklem odakları ve bu odaklara yapılan yüklemeler ile duygular arasındaki ilişki* (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- McEwan, A.M., (2009), Generation Y: Comming to a workplace near you, *The Smart Work Company Ltd*.
- Marks, D. F., & Yardley, L. (Eds.). (2004). *Research methods for clinical and health psychology*. Sage.
- Mannheim, K.(1924), *Structures of thinking*, London: Routledge.
- Mengi, Z. (2011) ,İş başarısında kuşak farkı, [www.kigem.com/content.asp?body](http://www.kigem.com/content.asp?body). (Erişim Tarihi: 08.01.2020).
- Moorman, R.H. (1991), Relationship between organizational justice and organizational citizenship behaviors: Do fairness perceptions influence employee citizenship?, *Journal of Applied Psychology*, 76(6)
- Morrow, P.C. (1983), Concept redundancy in organizational research: The case of work commitment, *Academy of Management Review*, 8 (3)

- Neuman, G.A. ve Kickul, J.R. (1998), Organizational citizenship behaviorsÇ Achievement orientation and personality, *Journal of Business and Psychology*, 13 (2) : 263-279.
- Niehoff, B.P. ve Moorman, R.H. (1993), Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior, *Academy of Management Journal*, 36 (3): 527-556.
- Ormrod, J. E. (2013). *Öğrenme psikolojisi*. (M. Baloğlu, Çev.). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Owens, R. G. ve Valesky, T.C. (2011). *Organizational behaviour in education. Leadership and school Reform*, Pearson Education, New Jersey, Upper Saddle River.
- Ozankaya, Ö. (1975), *Toplumbilim terimleri sözlüğü*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları
- Önder, Doğan Güneş. (2012). Kuşak Değişiminin Profesyonel Yaşama Etkisi, Dinamikler. İstanbul Proje Yönetim Derneği.[http://2015.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan\\_Gunes\\_Onder.pdf](http://2015.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan_Gunes_Onder.pdf) (Erişim tarihi: 16.01.2020).
- Önen, L. ve Tüzün. M.B. (2005) . *Motivasyon*. İstanbul. İstanbul: Epsilon Yayınevi.
- Özdemir, S. ve Cemaloğlu, N. (2017).*Örgütsel davranış ve yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi
- Özdemir, Ş. (2017), Değişen dünyanın yeni ruhu: Z kuşağı, <http://www.pdrdergisi.com/degisen-dunyanin-yeni-ruhu-z-kusagi-78.html>. (Erişim Tarihi: 14.01.2020)
- Özdevecioğlu, M. (2003), Algılanan örgütsel adaletin bireylerarası saldırgan davranışlar üzerindeki etkilerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21: 77-96
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Ekin Yayınları.

- Puybaraud, M., (2010), Generation Y and workplace : Annual Report 2010, Global Workplace Innovation.
- Riggio,R. E. (2014), *Endüstri ve örgüt psikolojisine giriş*. (B.Özkara,Çev. ) Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S. P. Ve Judge, T. (2017). *Örgütsel davranış*. (İ. Erdem, Çev.) . Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Robbins, S.P., Decenzo, D. A. ve Coulter, M. (2013). *Yönetimin esasları: Temel kavramlar ve uygulamalar*. ( A. Öğüt ve C. Erbil, Çev. ) . Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Rousseau, D.D. (1989), Psychological and implied construct in organizations, *Employee Responsibilities and Rights Journal*, 2 (2).
- Rue, L ve Byars, L. (1977), *Management: theory and application*, R.D. Irwin
- Sabuncuoğlu, Z ve Tüz, M.V. (2013). *Örgütsel davranış*. Bursa: Aktüel Yayınları.
- Scandura, T.A. , Graen, G.B. ve Novak, M.A. (1986),When managers decide not to decide autocratically: An investigation of leader-member Exchange and decision influence, *Journal of Applied Psychology*, 71(4)
- Schneider, B. ve Alderfer,C.P. ( 1973) . Three studies of measures of need satisfaction in organizations. *Administrative Science Quartely*, 18 (4), 489-505.
- Sergiovanni, T. J. (2015). *Ahlaki liderlik: Okul gelişiminin özüne inmek*.(S.Kıranlı Güngör, Çev.) . Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Soykenar, M. (2008). *Sağlık işletmelerinde personelin motivasyonunu etkileyen faktörler: Dokuz Eylül Üniversitesi Hastanesinde örnek bir uygulama*. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Sökmen, A. (2010).*Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayınları.
- Sökmen, A. ve Boylu, Y. (2011).Örgütsel vatandaşlık davranışı cinsiyete göre farklılık gösterir mi? Otel işletmeleri açısından bir değerlendirme. *Gaziantep Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10 (1) , 147-163.

- Smola, K.W. ve Sutton, C.D. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium, *Journal of Organizational Behaviour*, 23, 363-382.
- Soydan, B. (2016), Ve Z kuşağı iş hayatına adımını atıyor. Erişim Adresi: <http://www.turkishtimedergi.com/insan-kaynaklari/ve-z-kusagi-is-hayatina-adimini-atiyor/> (Erişim Tarihi: 01.06.2020)
- Stoner, J. (1978). *Management. Englewood Cliffs.* : Prentice Hall.
- Strauss, W. ve Howe, N. (1992), Generational theory. Erişim Adresi: [https://tr.qwe.wiki/wiki/Strauss%E2%80%93Howe\\_generational\\_theory#References](https://tr.qwe.wiki/wiki/Strauss%E2%80%93Howe_generational_theory#References) (Erişim Tarihi: 01.06.2020)
- Şimşek, M. Akgemci, T. ve Çelik, A. (2014). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış.* (8.baskı). Konya: Eğitim Yayınları.
- Taş, H.Y. , Demirdöğmez, M. ve Küçüköğlü, M. (2017), Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri, *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13).
- Tikici, M. ve Deniz, M. (1993). *Örgütsel davranış.* Malatya: Özmert Ofset.
- Toruntay, H., (2011), *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), İstanbul Sosyal Bilimler Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Tulgan, B. (2000), *Managing generation X, how to bring out the best in young talent*, W.W.
- Türk Dil Kurumu Sözlükleri, Kuşak nedir? , Erişim Adresi: <https://sozluk.gov.tr/>
- Twenge, J.M. (2013). *Ben nesli*, (Çev. E.Öztürk), İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Van Dyne, L. , Graham , J.W. and Dienesche, R.M. (1994), Organizational citizenship behavior: Construct redefinition, measurement, and validation, *The Academy of Management Journal*, 37 (4) : 765-802.

- Wallace, J. (2006)., Work commitment in the legal profession: A study of baby boomers and generation Xers, *International Journal of the Legal Profession*, 13 (2).
- Wanxian, L. ve Weiwu, W. (2007) , A demographic study on citizenship behavior as in-role orientation, *Personality and Individual Differences*, 42 (2) : 225-234
- Yalçın Kayıkçı, M. ve Kutluk Bozkurt, A.,(2018), Dijital çağda Z ve alpha kuşağı, yapay zeka uygulamaları ve turizme yansımaları, *Sosyal Bilimler Metinleri*, 1.
- Yoon,M.H. ve Suh, J. (2003), Organizational citizenship behaviors and service quality as external effectiveness of contact employees, *Journal of Business Research*, 56 (8)
- Yeşiltaş, M. , ve Keleş, Y. (2009) . İşgörenlerin eğitim düzeyleri ve örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 11 (2), 17-40.
- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk tipi Y kuşağı, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (45), 342-353
- Yeni kuşak çalışanların önceliği esneklik. (2015). Erişim adresi: <https://www.haberturk.com/ekonomi/is-yasam/haber/1086583-yeni-kusak-calisanlarin-onceligi-esneklik>
- Ve Z kuşağı iş hayatına adımını atıyor. (2016). Erişim Adresi: <http://www.turkishtimedergi.com/insan-kaynaklari/ve-z-kusagi-is-hayatina-adimini-atiyor/>
- Kuşakları anlamak ve yönetmek. (2017). Erişim adresi: <http://www.humanica.com.tr/kusaklari-anlamak-yonetmek/>
- Z kuşağı, iş hayatına atılıyor, (2019). Erişim adresi: <https://www.hurriyet.com.tr/ik-yeni-ekonomi/z-kusagi-is-hayatina-atiliyor-41089523>
- Y kuşağı, önceki nesillerden daha hızlı ölecek. (2019). Erişim adresi: <https://www.habernediyor.com/saglik/y-kusagi-onceki-nesillerden-daha-hizli-olecek-h16815.html>

## EKLER

### Ek.1 Örneklem Seçim Anketi

Değerli Müdürüm,

Eğitim kurumlarının çalışma ortamlarında yaş-temelli kuşak farklılıklarının bazı örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini konu alan yüksek lisans tez çalışması yürütmekteyim. Bu çalışma birbiriyle bağlantılı iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde “Çoklu Kuşak Kuramı”ndaki kuşakların karakteristik özellikleri kullanılarak sizin hangi kuşakta yer aldığımız kısa bir anketle tespit edilecektir (**size uygun olan seçeneklere [X] koymanız yeterlidir**).Daha sonra gerçekleştirilecek, ikinci bölümde ise sizlere öğretmenlerin örgütsel davranışlarına ilişkin bazı görüşme soruları yöneltilecektir.

Görüşme soruları öncesi kullanılmak üzere ankete **bir kimlik bilgisi (veya rumuz) koymanız gerekmektedir**. Size ait tüm bilgi ve cevaplar, etik kurallar çerçevesinde, bilimsel araştırma gizliliğindedir. Soruları cevaplarken lütfen ‘*olması gerekeni*’ değil, “**hali hazırda olanı**” göz önünde bulundurunuz. Çok değerli katılımlarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

N.Damla MUMCU ÖZDEMİR  
İnönü Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Adı-Soyadı veya Rumuz:

Doğum Yılıınız: 19.....

- Yaşamam için çalışmam gerekir.
- Eğer iş ortamında eğlenemiyorsam çok verimli çalışmam.
- İşimde terfi edebilmem, iyi bir ücretten daha önemlidir.
- Çalıştığım okulu değiştirmek benim için zor bir karardır.
- Tayin istemek, kurum değiştirmek gibi olaylar beni etkilemez.
- Kendimi ispat etme eğilimi gösterdiğim zamanlarım oluyor.
- Para *biriktirmek* içindir.
- Paradaha çok harcamak* içindir.
- Akıllı telefonda sınırlı uygulamaları kullanabiliyorum.
- Akıllı telefon kullanımında oldukça iyiyim; hatta akıllı tahta ve tablet de kullanabilirim.
- Şu anki yaşam şartları çok da kötü değil; daha kötü günler gördü bu ülke.
- Şu anki yaşam şartları oldukça kötü, bundan daha kötüsünü düşünmüyorum.
- Üstlerim ne derse haklıdır.
- Üstler her zaman doğru karar veremeyebilirler, benim de fikirlerim var ve mutlaka dile getirmeliyim.
- Telefonum yanımda olmasa da olur.
- Telefonumu evde unuttuğum gün kendimi çok mutsuz hissediyorum.
- Okulun bulunduğu konum ve akademik başarısı çok önemli değil; benim için önemli olan devlete hizmet etmektir.
- Okulun yeri ve akademik başarısı önemlidir, güzel bir okulda çalışmak istiyorum.

- Sosyal medya hesaplarımda gizliliği önemsiyorum.
- Sosyal medyaya bilgilerime hatta fotoğraflarıma herkes ulaşabilir, bunun benim için çok da bir önemi yok.
- Sanal ortamlarda çok çabuk arkadaş edinebilirim.
- Kurumda disiplin isterim.
- Okulda çatışma sevmem, fikir ayrılıkları problem çıkarabilir ve bu da öğretmenlerin motivasyonunu azaltabilir.
- Çatışma faydalıdır, fikir ayrılıkları bizi doğru sonuca götürebilir.
- Teknolojiye ayak uydurmaya çalışırım.
- Otoriteye saygı duyarım.
- Eğer tüketim konusunda bilinçli isem aldığım maaşla pekâlâ geçinebilirim.
- Aldığım maaş ne yaparsam yapayım bana yetmiyor.
- Elimden geldiğince rapor almamaya çalışırım.
- Tatil yapmak/dinlenmek için rapor alabilirim.
- Bence yönetici olabilmek için belirli bir kıdem yılı kadar tecrübe sahibi olmak gerekir.
- Yönetici olmak için aldığım diplomalar yeterliyse hemen olabilirim.
- Okulun mesai saatlerine öğretmenlerin hassas davranmalarını isterim.
- Okul mesaisi esnetilmelidir, bence öğretmenlerin okuldakahvaltı yapabilmeleri açısından mesai çok erken başlıyor.
- Öğretmenlerimin sabah ütülü gömleği- ceketi veya okula yakışır takım elbisesiyle gelmelerini isterim.
- Öğretmenin rahat elbiseleri (kot pantolon, spor ayakkabı vb. ) beni rahatsız etmiyor.
- Öğretmenlerim benden ekstra bir görev beklerlerse bunu karşılık beklemeden (ek ders-ödüllendirme vb.) yapmaya çalışırım.
- Eğer benim istediklerim olmazsa ben de öğretmenlerimin isteklerini ertelerim.
- Teknolojinin bu hızlı ilerleyişi karşısında çok şaşkınım.
- Teknoloji alanında hala eksiklerin olduğunu düşünüyorum.

Cevaplarınız için teşekkür ederim. Saygılarımla...

## Ek 2. Görüşme Formu

### GÖRÜŞME FORMU

Değerli Müdürüm,

Eğitim kurumlarının çalışma ortamlarında yaş-temelli kuşak farklılıklarının bazı örgütsel davranışlar üzerindeki etkisini konu alan yüksek lisans tez çalışması yürütmekteyim. Birinci bölümde ‘Çoklu Kuşak Kuramı’ndaki kuşakların karakteristik özellikleri kullanılarak sizin hangi kuşaktan olduğunuz kısa bir anketle belirlendi. İkinci bölümde ise sizlere öğretmenlerin örgütsel davranışlarına yönelik bazı görüşme soruları yöneltililecektir. Size ait tüm bilgi ve cevaplar, etik kurallar çerçevesinde, bilimsel araştırma gizliliğindedir. Sorular cevaplarken lütfen "olması gerekeni (ideali)" değil, "hali hazırda olanı" göz önüne alınız. Çok değerli katkılarınızdan dolayı teşekkür eder, saygılarımı sunarım.

N.Damla MUMCU ÖZDEMİR

İnönü Üniversitesi, Eğitim Yönetimi Yüksek Lisans Öğrencisi

Not: Her bir soruyu yanıtlarken kurumunuzda görev yapan öğretmenleri iki kategori içinde düşünmeniz ve bu iki kategoridekilerin davranışlarına ilişkin görüşlerinizi ifade etmeniz beklenmektedir.

*Grup-1: 41 yaş ve üzeri öğretmenler (2020 itibariyle)*

*Grup-2: 40 yaş ve altı öğretmenler (2020 itibariyle)*

Ad –Soyad / Rumuz :

Doğum Yılıınız: 19.....

**Kurumunuzda görev yapan 1. ve 2. Grup öğretmenlerinizi göz önünde bulundurduğunuzda;**

1.Size göre, okulunuzda görev yapan öğretmenlerin

-Okulunuzda yeni başlayan öğretmenlerin okula uyum konusunda

-İş yükü ağır olan öğretmenlerin iş yükünü paylaşma konusunda öğretmenleriniz nasıl davranır?

2. Size göre, öğretmenleriniz okulda yürütülen çalışmalarda

- karar alma

- paylaşımında bulunma

- Başkalarının hakkını gözetme

- çalışanlar arası çıkabilecek sorunları engelleme davranışlarına yönelik olarak neler yaparlar?

3. Size göre, okulunuzda

-Ekstra vakit geçirme / mesai biter bitmez okuldan ayrılma

-Olaylara olumlu / olumsuz yönlerinden bakma

-Okulda kalıcılık / kurum değiştirme gibi konulara öğretmenlerinizin sergiledikleri tutum ve davranışlar nelerdir?

4. Size göre, sizin okulda olmadığınız durumlarda öğretmenlerinizin kendilerine sağlanan esnekliğe rağmen

- Okul kurallarına uyma

- Dakiklik

- Yemek, mola ve dinlenme süreleri gibi davranışlara ne kadar sadık davrandıklarını düşünüyorsunuz?

5. Size göre, öğretmenleriniz,

-okuldaki gelişmeleri takip

-görevi dışındaki hususları okulun yararına yönelik üstlenme

-okulunuz ile ilgili toplantı ve aktivitelere katılım konularında nasıl davranırlar?

6. Size göre kurumunuzdaki öğretmenlerinizin (gruplar bazında) motivasyonunu artıran uygulama ve teknikler nelerdir?

7. Kurumunuzdaki öğretmenlerin motivasyonunu azaltan uygulama ve teknikler nelerdir?

8. Kurumunuzdaki öğretmenlerinizin motive olma stillerindeki farklılıklarının aralarındaki yaş farklılığından kaynaklanabileceğini düşünüyor musunuz? Örnek veriniz.

**Konuya dair diğer görüşlerinizi bu kısımda belirtebilirsiniz...**

Cevaplarınız için teşekkür ederim.

## Ek 3. Araştırma İzin Yazısı



T.C.  
MALATYA VALİLİĞİ  
İl Millî Eğitim Müdürlüğü

Sayı : 61316475-44-E.911746  
Konu : Anket Uygulama İzin Onayı  
(Necibe Damla ÖZDEMİR)

14.01.2020

## VALİLİK MAKAMINA

İlgi : MEB. Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğünün 22.08.2017 tarih ve 12607291 sayılı 2017/25 Genelgesi.

İnönü Üniversitesi Rektörlüğünün 26/12/2019 tarih ve 25395 sayılı yazılarında, Üniversitenin Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi Necibe Damla ÖZDEMİR'in yürütmekte olduğu" ve Y Kuşağı Okul Müdürlerinin X ve Y Kuşağı Öğretmenlerin Motivasyon ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışlarına İlişkin Görüşleri" konulu araştırmasına istinaden Müdürlüğümüze bağlı yazı ekinde belirtilen okullarda anket uygulamayı talep etmekte olup, Anket-Tez Araştırma ve Değerlendirme Komisyonumuz, 09/01/2020 tarihinde yapılan toplantıda; ilgili yasal düzenlemelerde belirtilen ilke, esas ve amaçlara aykırılık teşkil etmeyecek şekilde, denetimleri ilgili okul müdürlüğü tarafından gerçekleştirilmek üzere, veli muvafakat namesi alınması, derslerin aksatılmaması kaydıyla gönüllülük esasına göre anket uygulamasını uygun görmüş olup, Müdürlüğümüzce de uygun görülmektedir.

Makamlarınızca da uygun görülmesi halinde Olur'larınıza arz ederim.

Erhan PELİTOĞLU  
İl Millî Eğitim Müdür Yardımcısı

OLUR  
14.01.2020

Ali TATLI  
Vali a.  
İl Millî Eğitim Müdürü

Adres: Şht.Hamit Fendoğlu Cad. 44300 Merkez/MALATYA  
Elektronik Ağ: malatya.meb.gov.tr  
e-posta: ortaogretim44@meb.gov.tr

Bilgi için: Ortaöğretimşubesi Dahili4506-07-08  
Tel: 0 (422) 280 44 00  
Faks: 0 (422) 280 45 49

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır. <https://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 57b4-880b-36f2-9bc9-4a9a kodu ile teyit edilebilir.

## Ek 4. Etik Kurul İzin Yazısı

Evrak Tarih ve Sayısı: 12/06/2020-E.36234		
<b>T.C.</b> <b>İNÖNÜ ÜNİVERSİTESİ</b> <b>BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU</b> Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etik Kurulu		
<b>Oturum Tarihi:</b> 12.06.2020	<b>Oturum Sayısı:</b> 10	<b>Karar Sayısı:</b> 2020/10-8
<b>Etik Açısından Uygun</b>		
<b>Çalışma Adı</b>	X ve Y KUŞAĞI OKUL MÜDÜRLERİNİN, X ve Y KUŞAĞI ÖĞRETMENLERİN MOTİVASYON VE ÖRGÜTSEL VATANDAŞLIK DAVRANIŞLARINA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİ (Malatya İli Örneği)	
<b>Araştırmacılar</b>	Kullanıcı NECİBE DAMLA ÖZDEMİR ( Yürütücü ) Doç.Dr. Ali KIŞ ( Danışman )	
Başkan Kurul Üyesi Prof. Dr. Hüseyin Suphi ERDEM Başkan Yardımcısı Kurul Üyesi Prof. Dr. Mustafa ARSLAN Kurul Üyesi Prof. Dr. Süleyman ÇALDAK Kurul Üyesi Prof. Dr. Mehmet GÜNGÖR Kurul Üyesi Prof. Dr. Lütfiye ÖZDEMİR Kurul Üyesi Prof. Dr. Nesrin SİS Kurul Üyesi Prof. Dr. Mehmet ÜSTÜNER Sekreter Hatice CİHAN		
E-İmzalıdır. Etik Kurul Başkanı Hüseyin Suphi ERDEM		
Bu belge, 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununa göre Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır. Evrak sorgulaması <a href="https://ebvs.inonu.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BELM5EFP5">https://ebvs.inonu.edu.tr/enVision/Validate_Doc.aspx?V=BELM5EFP5</a> adresinden yapılabilir. (PIN:625)		