



**İŞ YERİNDE KUŞAKLARARASI İKLİM İLE ALGILANAN MOTİVASYON
İKLİMİNİN İLİŞKİ YÖNELİMLİ LİDERLİK VE İLİŞKİSELLİK İHTİYACI
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Doktora Tezi

Ayça GÜZEL ÖZBEK

Eskişehir 2022

**İŞ YERİNDE KUŞAKLAR ARASI İKLİM İLE ALGILANAN MOTİVASYON
İKLİMİNİN İLİŞKİ YÖNELİMLİ LİDERLİK VE İLİŞKİSELLİK İHTİYACI
BAĞLAMINDA İNCELENMESİ**

Ayça GÜZEL ÖZBEK

DOKTORA TEZİ

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi

Sosyal Bilimler Enstitüsü

Temmuz 2022

ÖZET

İŞ YERİNDE KUŞAKLAR ARASI İKLİM İLE ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİNİN İLİŞKİ YÖNELİMLİ LİDERLİK VE İLİŞKİSELLİK İHTİYACI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

Ayça GÜZEL ÖZBEK

Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Anabilim Dalı
Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Temmuz2022

Danışman: Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL

Türkiye bağlamında iş yerinde kuşaklar arası iklimi düzenlenerek iş yerinde algılanan motivasyon iklimi güçlendirilebilir mi? sorusunu cevaplamak için yola çıkılan bu çalışmanın amacı; iş yerinde kuşaklar arası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Analizlerde literatürde motivasyon iklimi ile ilişkili olduğu öne sürülen ilişkisellik ihtiyacı ve liderini ilişki yönelimli olarak algılamasının aracılık rolünün varlığı da test edilmiştir.

Araştırma Türkiye’de X, Y ve Z kuşağı mensubu 552 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Standartlaştırılmış ölçeklerden elde edilen veriler istatistik paket programları aracılığıyla analizlere tabi tutulmuştur.

Çalışma sonucunda katılımcıların yalnızca ilişkisellik ihtiyaçlarının kuşaklarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre X kuşağından Z kuşağına gidildikçe ilişkisellik ihtiyacı azalmaktadır. Kuşaklar arası iklim ile motivasyon ikliminin alt boyutları olan performans iklimi arasında negatif, ustalık iklimi arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon ikliminin ise kuşaklar arası iklimin alt boyutlarıyla, ilişkisellik ihtiyacı ve ilişki yönelimli liderlik ile olumlu yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Aracılık etkileri incelendiğinde ise; kuşaklar arası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracılık rolü olduğu gözlenmiştir. Motivasyon ikliminin kuşaklar arası iklim üzerindeki etkisinde hem ilişki yönelimli liderliğin hem de ilişkisellik ihtiyacının aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ustalık ikliminin kuşaklar arası iklim üzerindeki etkisinde hem ilişki yönelimli liderliğin hem de ilişkisellik ihtiyacının aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: İş yerinde kuşaklar arası iklim, Motivasyon iklimi, İlişki yönelimli liderlik, İlişkisellik ihtiyacı

ABSTRACT

INVESTIGATION OF THE WORKPLACE INTERGENERATIONAL CLIMATE AND PERCEIVED MOTIVATIONAL CLIMATE ON THE BASIS OF RELATIONSHIP-ORIENTED LEADERSHIP AND RELATEDNESS NEED

Ayça GÜZEL ÖZBEK

Department of Labour Economics and Industrial Relations

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, July 2022

Supervisor: Prof. Dr. A Çiğdem KIREL

The aim of this study, which set out to answer the question “Can the perceived motivational climate at work be improved by regulating the workplace intergenerational climate in the context of Turkey?”, is to examine the relationships between workplace intergenerational climate and motivational climate at work. In the analysis, the need for relationality, which is claimed to be related to the motivational climate in the literature, and the mediating role of the perception of the leader as relationship-oriented were also tested.

The research was carried out with the participation of 552 employees, who are members of generation X, Y and Z. The data obtained from the standardized scales were analyzed through statistical package programs.

As a result of the study, it was determined that only the relatedness needs of the participants were related to their generations. Accordingly, as we move from generation X to generation Z, the need for relationality decreases. It has been determined that there is a negative relationship between the workplace intergenerational climate and the performance climate and a positive relationship between the workplace intergenerational climate and the mastery climate. Motivational climate at work was found to be positively related to the sub-dimensions of intergenerational climate, need for relationality and relation-oriented leadership.

It has been observed that relationship-oriented leadership has a mediating role in the relationship between workplace intergenerational climate and motivational climate at work. It has been concluded that both relationship-oriented leadership and the relatedness

need have a mediating role in the effect of motivational climate at work on intergenerational climate. It has been observed that both the relationship-oriented leadership and the relatedness need play a mediating role in the effect of the mastery climate on the workplace intergenerational climate.

Keywords: Workplace intergenerational climate, Motivational climate at work, Relationship-oriented leadership, Relatedness need



ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalarında bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmanın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı” ile tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçları kabul ettiğimi bildiririm.

Ayça GÜZEL ÖZBEK

**İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim ile Algılanan Motivasyon İkliminin İlişkiye
Yönelik Liderlik ve İlişkisel İhtiyacı Bağlamında İncelenmesi**

İÇİNDEKİLER

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	vi
İÇİNDEKİLER	vii
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
KISALTMALAR DİZİNİ	xv
GİRİŞ	1
1. ÖRGÜT İKLİMİ	6
2. İŞYERİNDE KUŞAKLARARASI İKLİM	10
2.1. Kuşak Kavramı	10
2.2. Kuşakların Genel Özellikleri	15
2.2.1. Sessiz kuşak	16
2.2.2. Bebek patlaması kuşağı	17
2.2.3. X Kuşağı	19
2.2.4. Y Kuşağı	21
2.2.5. Z Kuşağı	24
2.3. Türkiye’de Kuşakların Demografi ve İşgücü Göstergeleri	26
2.3. Kuşak Çalışmalarına Yönelik Eleştiriler	29
2.4. İş Yerinde Yaşçılık	32
2.5. İş Yerinde Kuşaklararası İklim	34
2.6. Kuşaklar, Yaşçılık ve İş Yerinde Kuşaklararası İklim Çalışmaları	36

3. İŞYERİNDE ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ.....	40
3.1. Motivasyon.....	40
3.2. Motivasyon Teorileri.....	41
3.2.1 Başarı hedef kuramı.....	42
3.3. İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi.....	44
3.3.1. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi çalışmaları.....	47
4. İLİŞKİ YÖNELİMLİ LİDERLİK.....	49
4.1. Liderlik.....	49
4.2. İlişki Yönelimli Liderlik	50
4.3. İlişki Yönelimli Liderlik Çalışmaları	54
5. İLİŞKİSELLİK İHTİYACI.....	56
5.1. İhtiyaç Kavramı	56
5.2. Öz Belirleme Kuramı.....	57
5.3. Temel Psikolojik İhtiyaçlar	61
5.4. İlişkisellik ihtiyacı.....	63
5.4.1. İlişkisellik ihtiyacı çalışmaları.....	64
6. YÖNTEM VE BULGULAR	67
6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	67
6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	68
6.3. Araştırmanın Örnekleme.....	71
6.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları.....	72
6.5. Veri Toplama Araçları	73
6.5.1. İş yerinde kuşaklar arası iklim ölçeği.....	73
6.5.2. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi ölçeği	74
6.5.3. İlişki yönelimli liderlik ölçeği	74
6.5.4. İlişkisellik ihtiyacı ölçeği	75
6.6. Verilerin Toplanması.....	75

6.7. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri.....	76
6.7.1. İş yerinde kuşaklar arası iklim ölçeği (İYKAİÖ) açıklayıcı faktör analizi sonuçları	76
6.7.2. İş yerinde kuşaklar arası iklim ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	78
6.7.3. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi ölçeği (İAMIÖ) açıklayıcı faktör analizi sonuçları.....	80
6.7.4. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları	81
6.7.5. İlişki yönelimli liderlik ölçeği (İYLÖ) açıklayıcı faktör analizi sonuçları	82
6.7.4. İlişkisellik ihtiyacı ölçeği (İİÖ) açıklayıcı faktör analizi sonuçları	84
6.8. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri.....	85
6.9. Verilerin Analizi.....	85
6.10. Bulgular.....	87
6.10.1. Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistiki bulgular	87
6.10.2. Katılımcılara uygulanan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiki bulgular	89
6.10.3. Katılımcıların tanımlayıcı bilgilerine göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması	90
6.10.4. Katılımcılara uygulanan ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişki düzeyleri	104
6.10.5. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi üzerine etki eden faktörlere yönelik çoklu regresyon analizi	106
6.10.6. İş yerinde kuşaklar arasında iklim üzerine etki eden faktörlere yönelik çoklu regresyon analizi.....	109
6.10.7. Değişkenler arasındaki aracılık etkilerinin incelenmesi.....	113
6.10.7.1. İş yerinde kuşaklar arası iklim ile iş yerinde algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının aracı rolü	116

6.10.7.2. İş yerinde kuşaklar arası iklim ile iş yerinde algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracı rolü.....	117
6.10.7.3. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının aracı rolü	118
6.10.7.4. İş yerinde algılanan ustalık iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının aracı rolü.....	120
6.10.7.5. İş yerinde algılanan performans iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının aracı rolü	121
6.10.7.6. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracı rolü.....	122
6.10.7.7. İş yerinde algılanan ustalık iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracı rolü.....	124
6.10.7.8. İş yerinde algılanan performans iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracı rolü.....	125
SONUÇ ve ÖNERİLER	127
KAYNAKÇA.....	137
EKLER	

TABLolar DİZİNİ

Tablo 2.1. Türkiye'de beklenen genç nüfus oranları	27
Tablo 2.2. Türkiye'de yaş gruplarına göre işgücü ve istihdam.....	28
Tablo 2.3. Türkiye'de ve dünyada kuşakların deneyimleri	30
Tablo 6.1. İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	77
Tablo 6.2. İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 6.3. İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	83
Tablo 6.4. İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi.....	84
Tablo 6.5. Çalışmada Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri	85
Tablo 6.6. Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri	86
Tablo 6.7. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular	87
Tablo 6.8. Katılımcılara Uygulanan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular	89
Tablo 6.9. Katılımcıların Kuşaklarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları.....	91
Tablo 6.10. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair t Testi Sonuçları	92
Tablo 6.11. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları.....	93
Tablo 6.12. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları.....	94

Tablo 6.13. Katılımcıların Aile Gelir Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları.....	96
Tablo 6.14. Katılımcıların Şahsi Gelir Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları.....	97
Tablo 6.15. Katılımcıların Kurumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair T Testi Sonuçları	99
Tablo 6.16. Katılımcıların Meslek Gruplarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair T Testi Sonuçları	100
Tablo 6.17. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları.....	101
Tablo 6.18. Katılımcıların İş yerindeki Pozisyonlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair T Testi Sonuçları.....	103
Tablo 6.19. Katılımcılara Uygulanan Ölçek ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyleri	105
Tablo 6.20. İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Üzerine Etki Eden Faktörlere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi.....	106
Tablo 6.21. İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Üzerine Etki Eden Faktörlere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi	110

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 2.1. Jenerasyonel Sistemler Teorisi	12
Şekil 4.1. Davranışsal Yaklaşımda liderlik	50
Şekil 6.1. İlişkisellik ihtiyacının aracılık etkisi modeli	70
Şekil 6.2. İlişki yönelimli liderliğin aracılık etkisi modeli	71
Şekil 6.3. İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	79
Şekil 6.4. İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	82
Şekil 6.5. Normal Dağılıma İlişkin Histogram Grafiği	108
Şekil 6.6. Normal Dağılıma İlişkin Normal P-P Plot Grafiği.....	108
Şekil 6.7. Doğrusallık Varsayımları İçin Saçılım Grafiği	109
Şekil 6.8. Normal Dağılıma İlişkin Histogram Grafiği	111
Şekil 6.9. Normal Dağılıma İlişkin P-P Plot Grafiği.....	112
Şekil 6.10 Doğrusallık Varsayımları İçin Saçılım Grafiği	112
Şekil 6.11. Aracılık etkisi şeması	113
Şekil 6.12. İYKAİ - İAMİ ilişkisinde İİ'nin aracılık etkisi	116
Şekil 6.13. İYKAİ - İAMİ ilişkisinde İYL'nin aracılık etkisi	117
Şekil 6.14. İAMİ - İYKAİ ilişkisinde İİ'nin aracılık etkisi	119
Şekil 6.15. Uİ - İYKAİ ilişkisinde İİ'nin aracılık etkisi.....	120

Şekil 6.16. Pİ - İYKAİ ilişkisinde İİ'nin aracılık etkisi.....	121
Şekil 6.17. İAMİ - İYKAİ ilişkisinde İYL'in aracılık etkisi	123
Şekil 6.18. Uİ - İYKAİ ilişkisinde İYL'in aracılık etkisi.....	124
Şekil 6.19. Pİ - İYKAİ ilişkisinde İYL'in aracılık etkisi.....	125



KISALTMALAR DİZİNİ

İAMİ	: İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi
İİ	: İlişkisel İhtiyacı
İKT	: İş Yerinde Kuşaklararası Tutma
İYKAİ	: İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim
İYL	: İlişki Yönelimli Liderlik
KAÖ	: Kuşaklar Arası Önyargı
Pİ	: Performans İklimi
PKE	: Pozitif Kuşaklar Arası Etki
Uİ	: Uсталık İklimi

GİRİŞ

Günümüzde çalışan insanların günlük hayatlarının önemli ölçüde büyük bir kısmını çalışma halinde ve işyerlerinde geçirdikleri¹ söylenebilir. Her ne kadar pandemi ile birlikte hibrit çalışma şekilleri de sıklıkla görülüyor (Aslan vd., 2021, s. 1259) olsa da, bireylerin yüz yüze ya da sanal ortamda iletişim halinde oldukları iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin niteliği hala önemini korumaktadır. Bireylerin üyesi oldukları örgütü nasıl değerlendirdikleri, örgüt içinde nasıl ilişkiler kurdukları, nasıl yönetildikleri, örgütü somut ya da soyut anlamda nasıl algıladıkları hem kendi mutlulukları hem de örgütün faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. İşe yönelik tutumların ve bağlılığın zayıfladığı, örgüte aidiyetin ve kimlik duygusunun silindiği, yabancılaşma ve işte anlam kaybının arttığı (Han, 2019) bu dönemde, bireyi “çalışmak istemeye” yönlendirmek hem bireyin mutluluğu hem de verimlilik açısından önemli bir araştırma konusu olmuştur (Mercan, 2018; Cengiz, 2017). Genç kuşakların hızla çalışma yaşamına girmesi (ve emeklilik yaşının kademeli olarak artırılması) nedeniyle önümüzdeki yıllarda iş yeri ortamlarının hızla değişeceği öngörülmektedir. Yeni gelecek genç çalışanların değerleri ve öncelikleri açısından genellikle eski kuşaklardan farklılaştıklarına inanılır. Bu da bir iş yerinde bir arada çalışan farklı yaş gruplarının motivasyonel itici güçlerinin daha derinden anlaşılmasını gerektirir. (Heyns ve Kerr, 2018, s. 1). Bu çalışmada; söz konusu itici güçlerin neler olabileceğini içeren bir kavram olarak motivasyon iklimi ile iş yerinde farklı yaşlardan çalışanların ilişkilerine odaklanan kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkiler; literatürle desteklenen potansiyel yordayıcılar olan ilişki yönelimli liderlik ve ilişkisellik ihtiyacı aracılığıyla incelenmiştir.

Bu çalışmada Türkiye bağlamında iş yerinde kuşaklar arası iklimi düzenlenerek iş yerinde algılanan motivasyon iklimi güçlendirilebilir mi? sorusunun cevaplanabilmesi için kuşaklar arasındaki çatışmaların asgari düzeye indirildiği ya da yok edildiği örgütlerde, çalışanların çatışma olan örgütlere nazaran daha motive hissedeceği ve örgütlerindeki iklimi motive edici olarak algılayacağı düşüncesiyle yola çıkılmıştır.

¹ Türkiye’de kayıtlı istihdam edilenlerin haftalık çalışma süresi ortalaması 45 saat 36 dakikadır. (OECD ülkeleri ortalaması ise 37 saattir.) İstihdamdakilerin yaklaşık %15’inin ise bir haftalık zaman diliminde 60 saatin üzerinde çalıştıkları belirlenmiştir (<http> – 1).

Dolayısıyla çalışmanın öncelikli amacı iş yerinde kuşaklararası iklim ile iş yerinde algılanan motivasyon iklimi arasında kurulabilecek ilişkilerin belirlenmesidir. “Örgüt ikliminin bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlenmelere olanak veren kavramsal bir bağ” (Karcıoğlu, 2001, s. 269) olduğu düşünülerek, bir bireysel bir de örgütsel etken üzerinden ilişkinin farklılaşmasının görülebilmesi amacıyla, liderin görev yönelimli olmasının (örgütsel düzeyde etken) ve bireyin ilişkisellik ihtiyacının (bireysel düzeyde etken) bu ilişkide nasıl bir rol oynadığı ayrı ayrı gözlemlenmek istenmektedir.

Bireylerin tutumlarının başlıca belirleyicilerinden olan “algılamaların” duyuşsal ve bilişsel analizin ardından davranışları belirlemesi beklenir (Özkalp ve Kirel, 2021, s.1). Örgüt ikliminin örgütün çevresindeki ve içindeki bireyler tarafından doğrudan veya dolaylı olarak algılanan, kişileri güdüleyen ve bireysel davranışları etkileyebilen özellikler kümesi (Karcıoğlu, 2001) olarak tanımlanmasında anahtar kelime yine algıdır. Bu çalışmada örgüt ikliminin farklı görünümünü açıklamak için öne sürülen “İş Yerinde Kuşaklararası İklim” ve “İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi” kavramları üzerinde durulmuştur. Bu iki kavram da algılara dayanmakta ve öznel bir değerlendirme içermektedir.

Bireyler çalışma ortamlarında cinsiyet, ırk, dil gibi özellikleri nedeniyle ayrımcılığa uğradıkları gibi yaşları nedeniyle de ayrımcılığa uğrayabilmektedirler (Palmore, 1999). İş yerinde kuşaklararası iklim kavramı, iş yerinde genç ya da yaşlı bireylerin yaşlarına bağlı ayrımcılık hissedip hissetmemesine odaklanan bir kavramdır (King ve Bryant, 2016). Bir örgütte “Çalışanlar farklı kuşaklarla arkadaşlık kuruyor mu?” “Örgüt yaşçılık konusunda muhafazakâr mı?” “Kuşakların birbirine karşı önyargıları var mı?” gibi soruların yanıtları o örgütün kuşaklararası ikliminin nasıl olduğu konusunda bilgi vermektedir (King ve Bryant, 2016). Kuşaklararası iklimin örgüt içindeki barış ortamının ayaklarından birisi olduğu ve bu iklimin doğru olarak yönetilmesinin çalışanlar arasında yaşanabilecek çatışmaların önlenmesine de katkı sağlayacağı düşünülebilir.

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi örgüt içinde bireyin rekabet, başarı, ödüller, öğrenme ve bireysel / örgütsel gelişim konusunda ne kadar teşvik edildikleri ve bunları nasıl algıladıkları ile ilgili bir kavramdır (Nerstad vd., 2013). Ustalık (ya da öğrenme) iklimi ve performans iklimi olmak üzere iki boyutu bulunan bu yapı yine bireylerin örgütü nasıl gördüklerinin bir sonucudur. Ustalık iklimi çabaları destekleyen

iklimi ifade eder ve işbirliğini, öğrenmeyi, ustalığı ve beceri gelişimini vurgular. Performans iklimi ise başarı ve başarısızlığı çalışanların diğerlerine kıyasla nasıl performans gösterdiğine bağlı olarak tanımlar (Cerne vd., 2014). Kopperud vd., (2020) motivasyon iklimi çalışmalarının farklı kuşaklar için yapılabileceğini önermeleri, bu çalışmada kullanılan iki ana değişkenin belirlenmesinde yol gösterici olmuştur.

Liderlik, örgütler için sıkça tartışılan ve araştırmacılar için çalışan tutum ve davranışları üzerinde açıklayıcı olduğu düşünülen bir olgudur. Liderin özellikleri ve davranışları ile takipçiler tarafından nasıl algılandığı örgüt iklimini şekillendiren konular arasında sayılmaktadır (Grojean vd., 2004). İlişki yönelimli liderler astlarıyla her iki tarafın da olumlu bulduğu ve keyif aldığı kaliteli ilişkiler kurmaya odaklanan liderlerdir. Liderlerin takipçilerini dikkate aldığına, diğer bir ifadeyle ilişki yönelimli olduğunun göstergesi olarak güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler sayılabilir (Jones ve George, 2007). Kuşaklararası işbirliği iklimi oluşturmanın örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyeceği ve bunun da kuşaklara uygun liderlik tarzları ile mümkün olacağı (Macovei ve Martinescu-Bădălan, 2022) düşünüldüğünde, liderliğin kuşaklar arası iklimi geliştirmede belirleyici bir rol oynayabileceği düşünülebilir. Hodge vd.'nin (2014), Bekiari'nin (2016) ve Colvo ve Topa'nın (2019) spor çalışmalarında, Wirawan'ın (2019) ise eğitim alanında ilişkilere önem veren liderlik tarzları ile motivasyon iklimi arasında ilişki kurmuş olmaları, çalışma yaşamına ilişkin motivasyon iklimi araştırmalarında da ilişki yönelimli liderliğin belirleyici bir unsur olabileceği düşüncesini doğurmuştur. Bu nedenle iş yerinde kuşaklar arası iklim ile iş yerinde algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkide aracılık etkisi gözlemlenmek istenen örgütsel düzeyde etken olarak ilişki yönelimli liderlik seçilmiştir. İlişki yönelimli liderliğin, liderin takipçilerinin iş yerinde motivasyon iklimi algısında ne yönde farklılıklar yaratacağı bu çalışmada incelenen ilişkilerden birini oluşturacaktır.

Yol – Amaç Kuramına göre bireylerin lidere ihtiyaç duyduğu ve bireylerin motivasyonunda liderlik tarzının önemli olduğu söylenilmektedir (Alanazi vd., 2013). Kuşaklar arasındaki ilişkiler; “bireyci / bağımsız” ya da “toplulukçu / karşılıklı bağımlı” benlik yapılarının farklılığından ve kuşakların benzer olmayan liderlik anlayışlarından da etkilenmesi olasıdır. Bu çalışmada ilişki liderlik tarzının hem kuşaklar arası iklim algısını hem de motivasyon iklimi algısını etkilemesi beklenmektedir.

Öz – Belirleme Kuramıyla içsel motivasyon – dışsal motivasyon kaynakları üzerinde durulmuş ve bireyin doğal gelişiminde psikolojik ihtiyaçların ve motivasyonun yeri tartışılmıştır (Deci ve Ryan, 2000). Motivasyon ortamını oluşturulmasında bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel psikolojik ihtiyaçlardan biri olan “ilişkisellik ihtiyacı” bireylerin doyurucu ve besleyici sosyal ilişkiler kurmaya, ait olmaya ve bağlılığa olan ihtiyaçlarını anlatan bir kavramdır. Başka bir deyişle ilişkisellik ihtiyacı bireyin kendisi için değerli olan diğer insanlarla yakın ve samimi ilişkilere sahip olmaya, birine ait hissetmeye, başkaları tarafından önemsenmeye ve başkalarını önemsemeye yönelik duyduğu ihtiyaçtır. Alesi vd.’nin (2019) ve Reinboth ve Duda’nın (2006) ustalık ve performans iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri belirlemesi ve yine Cox ve Williams’ın (2008) öğrencilerde temel psikolojik ihtiyaçlar ile motivasyon iklimi ilişkisini incelemeleri ile Allen ve Hodge’un (2006) spor alanında motivasyon iklimi ile ilişkisellik ihtiyacı arasındaki ilişkileri ortaya koymuş olmaları, bu çalışmada da ilişkisellik ihtiyacının bireysel düzeyde bir etken olarak yer almasının yolunu açmıştır. Bunun yanında kuşakların temel psikolojik ihtiyaçlarından ilişkisellik ihtiyaçları arasındaki potansiyel farklılıkların gözlenmesinin, onları motivasyona götürecek yolların da farklı olabileceğini göstermesi açısından önemli bir bulgu olacağı düşünülmektedir.

Türkiye gibi değerler araştırmasında toplulukçu (kolektivist), özerkliği düşük, ilişki benliği yüksek, sosyal ilişkilere önem veren bir ülkede (http-2) motivasyon iklimi yaratmanın bir yolu da iş yerindeki ilişkilerin olumlu hale getirilmesi, çalışma ortamındaki çatışmaların azaltılması, kolektif ruhun canlandırılması, işbirliğinin özendirilmesi olacağı düşüncesiyle İş Yerinde Kuşaklararası İklimi yönetmenin, iş yerinde algılanan motivasyon iklimini geliştireceği ön görülmektedir.

Araştırmalarda özellikle birbirlerinden farklı olan yönleri üzerinde durulan kuşaklardan çalışanların, bu araştırma kapsamında incelenecek olan farklı konu başlıklarında verecekleri yanıtların, üyesi oldukları kuşağa veya diğer demografik değişkenlere göre farklılaşıp farklılaşmayacağını gözlenmesi de çalışmanın başka bir çıktısı olacaktır.

Araştırmada incelenecek iki değişkenin de örgüt iklimi ile ilişkili olması nedeniyle birinci bölümde örgüt iklimi konusuna değinilmiştir. Kuşak kavramı açıklanarak İş

Yerinde Kuşaklararası İklim hakkında bilgi verilmiştir. Motivasyon ve iş yerinde algılanan motivasyon iklimi üzerinde durulmuştur. Çalışmanın ilerleyen bölümlerinde ise söz konusu iki kavram arasındaki ilişkileri etkileyip etkilemediği, etkiliyorsa ne yönde bir etkinin söz konusu olduğunu açıklamak istediğimiz İlişki Yönelimli Liderlik ve İlişkisellik İhtiyacı kavramları açıklanmıştır. Son bölüm ise özgün araştırmanın analiz, bulgu ve sonuçlarının yer aldığı bölümdür.



İŞ YERİNDE KUŞAKLARARASI İKLİM İLE ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİNİN; İLİŞKİ YÖNELİMLİ LİDERLİK VE İLİŞKİSELLİK İHTİYACI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ

1. ÖRGÜT İKLİMİ

Modern çağda artan insan ihtiyaçlarının rasyonel şekilde giderilmesi için, bireyler arası iş birliği zorunlu hale gelmiş, sonuç olarak da çaba ve amaç ortaklığı olan yapılar diğer bir deyişle örgütler ortaya çıkmıştır (Can, 2005, s.50). Örgütler, birden fazla bireyin emeklerini ve güçlerini birleştirdiği, içinde birbirinden farklı ve çeşitli rollerin, pozisyonların olduğu ilişkiler bütünüdür (Bursalıoğlu, 2000, s.23).

Örgütlerin temel yapıtaşını oluşturanların “insanlar” olduğu düşünüldüğünde, örgütün öncelikli amaçlarından biri üyelerini ortak anlamlar çevresinde bir araya getirerek ortak değer ve algıları paylaşmalarını sağlamak olmalıdır (Şişman, 2011, s.24).

Kelime olarak hava, atmosfer gibi anlamlar taşısa da iklim, psikolojik bir arka planı bünyesinde bulundurmaktadır. Örgüt iklimi kavramı ise Lewin vd (1939) tarafından sosyal iklim çalışmalarının olduğu dönemde tartışmaya açılmış ve ilk olarak Argyris (1956) tarafından, formal örgüt politikalarını, çalışanların kişilik, değer ve gereksinimlerini de katarak açıklanmıştır.

Literatürde yer alan farklı tanımlarında örgüt ikliminin farklı özellikleri üzerinde durulmuştur. Örneğin Tagiuri ve Litwin (1968, s.26) örgüt ikliminin, örgütün iç çevresindeki katlanılabilir nitelik olduğunu söylemişlerdir. Halpin (1966, s.131) ise bireyin kişiliği ile örgütün ikliminin aynı şey olduğunu savunarak iklimin yaşayan yanına vurgu yapmıştır. Örgüt iklimi; bir örgütün diğer örgütlerden ayırt edilmesini sağlayan, örgütü betimleyen, uzun vadede değişebilmekle birlikte sürekliliği olan ve örgütte bireylerin nasıl davranacağını etkileyen özellikler topluluğu olarak da tanımlanabilir (Forehand ve Gilmer, 1964, s.362). Çalışanların var olan bir durumu yorumlaması için temel teşkil eden örgüt iklimi, örgüt üyeleri tarafından algılanan, örgüt faaliyetini yönlendirmek için bir baskı kaynağı görevi gören ve örgütün iç ortamının nispeten kalıcı bir kaliteye ulaşmasını sağlayan bir unsurdur (Pritchard ve Karasick, 1973, s.126).

Pritchard ve Karasick (1973) örgütsel iklimin kuruluş üyelerinin, özellikle de üst yönetimin davranış ve politikalarından kaynaklandığını belirtmişlerdir. Örgüt ikliminin kaynağının, çalışan bireyden değil de dışarıdan alan çevresel değişkenler, bizzat çalışanların etkisiyle oluşan kişisel değişkenler ve kişisel – çevresel faktörlerin etkisiyle oluşan sonuç değişkenlerin toplamı olduğu da savunulmaktadır (Yaşar, 2005, s.11).

Örgüte bir kimlik kazandıran örgüt ikliminin boyutları üzerine farklı sınıflandırmalar yapılmıştır. Bunlar arasında en sık kullanılan Litwin ve Stringer'in (1968) sınıflandırmasıdır. Örgüt ikliminin boyutları iki araştırmacı tarafından;

- Yapı
- Sorumluluk
- Ödül
- Risk
- Samimiyet
- Destek
- Standartlar
- Çatışma ve
- Kimlik olarak verilmektedir.

Bir örgütün diğerinden ayrılmasını sağlayan örgüt ikliminin farklı örgütlerde farklı türlerde olması beklenmektedir. Her örgüt için yeni bir tür iklim tanımlamak mümkün olmayacağı için birbirlerine benzer yönleriyle gruplandırma yoluna gidilmiştir. Bu sınıflandırmalardan birinde örgüt iklimi türleri; otonom iklim, bürokratik iklim, açık örgüt iklimi, kapalı örgüt iklimi, yenilikçi iklim, ailesel iklim olarak sayılmıştır. Örgüt iklimini etkileyen faktörler ise örgütsel amaçlar, örgütsel yapı, ödüllendirme, kuruluş yerinin önemi, örgütsel değerler ve normlar, örgütsel iletişim olarak belirlenmiştir (Kaya Tataroğlu, 2017, s. 17).

Başka bir çalışmada ise örgüt iklimi tipleri şu altı başlık altında toplanmıştır:

- Açık iklim
- Bağımsız iklim
- Kontrollü iklim
- Samimi iklim
- Babaerkil iklim
- Kapalı iklim (John ve Taylor, 1999, s.32).

Yukarıda sayılan iklim türlerinden bağımsız örgüt iklimi ile samimi örgüt ikliminde sosyal ilişkilerin kurulması ve korunması önemsenir, bireyler arasında samimiyet ön plandadır. Kontrollü örgüt iklimi ile kapalı örgüt ikliminde ise tam aksine ilişkiler az ve yüzeyseldir. Dolayısıyla bu iklim türlerinde bireylerin ilişkisellik ihtiyaçlarını iş arkadaşları yoluyla tatmin edebilme olasılıkları düşüktür.

Liderlik tarzlarından yola çıkılarak yapılan bir diğer sınıflandırmada ise örgüt iklimi tipleri;

- Otokratik yapılı iklim
- Demokratik yapılı iklim ve
- Başarıya yönelik iklim olarak belirtilmiştir (Litwin ve Stringer, 1968, s. 98-99).

Bu iklim türlerinden demokratik yapılı örgüt iklimi; çalışanların kaynaşması amacıyla grup toplantıları yapılması, örgüt üyelerinde birlik duygusunun ortaya çıkarılması ve işin mükemmelliğinin bireyler arasındaki ilişkilerin mükemmelliğine bağlanması gibi açılardan bu tez çalışmasının konusu ile yakından ilişkilidir. Demokratik yapılı örgüt iklimi, bireylerin ilişki kurmaya olan ihtiyaçlarını örgüt içerisinde karşılayabilmeleri için uygun bir zemin olarak kabul edilmektedir.

Çalışanların performans, iş tatmini, motivasyon gibi örgütsel özellikleri üzerinde örgüt ikliminin etkisinin belirlenmesi Hawthorne Araştırmalarına kadar dayanmaktadır. Bu araştırmalarda çalışanların örgüt iklimi algılarının olumlu olması halinde

performanslarının pozitif yönde etkileneceği belirlenmiştir (Tutar ve Altınöz, 2010, s.198).

Çalışanın örgütün normlarına bağlılık göstermesinin nedenleri arasında örgüt ile özdeşleşmesi, örgüte bağlılık göstermesi gibi nedenler sayılabilir. Ancak bu ilişkiyi sadece çalışanın iradesiyle şekillenen bir mekanizma olarak düşünmek eksik bir açıklama olacaktır. İşverenlerin bağlılık olarak düşündüğü ve yapılandırmaya çalıştığı bu kavramın çalışandaki tezahürü “bağımlılık” olarak ortaya çıkabilmektedir. Çalışan ekonomik ya da toplumsal nedenlerle çalışmaya yönelmiş olabileceği gibi, çalışmıyor olmanın maliyetini yüklenmek istemiyor da olabilir. İşe yönelik motivasyonu sağlanmayan çalışanın, iş yeri ile pozitif bir duygusal bağlılık göstermesinin zor olacağı, dolayısıyla çalışanın salt maddi tatmin için iş yerinde çalışmaya devam edip etmeyeceğinin belirsizliği de örgüt iklimini etkileyen unsurlar arasında yer alacaktır. Daha yüksek maddi getiri olanağı bulunduğu örgütü terk etmeye hazır olacak çalışanlar yerine, çalıştığı iş yerinde mutlu, tatmin olmuş çalışanlar örgütün sürdürülebilirliği için de önemli bir konuyu oluşturmaktadır.

2. İŞYERİNDE KUŞAKLARARASI İKLİM

İş yerinde kuşaklar arası iklim kavramının irdeleneceği bu bölümde öncelikle kuşak kavramı tanımlanmış, kuşakların genel özellikleri ve iş yaşamındaki belirgin tutum ve davranışları hakkında bilgi verilecek ve son olarak da kuşaklar arası iklim kavramı üzerinde durulmuştur.

2.1. Kuşak Kavramı

Eski çağlardan itibaren insanlar kendilerinden büyükleri ve küçükleri benzer özelliklerine göre genellerken kuşak kavramından bahsetmişlerdir. Toplumların oluşmasından bu yana kuşakların arasında belirgin görüş ayrılıklarının ve tutum farklılıklarının olduğunu söylemek mümkündür. Tarih araştırmalarında sıkça rastlanılan durumlardan biri de gençliğin davranışlarının eleştirilmesidir. Düşünürlerin kendilerinden sonraki kuşaklara bakışını örnekleyen aşağıdaki sözleri bu eleştirilere örnek verilebilir:

- “Şu gençliğin hali ne olacak?” – Sümer çivi yazısı tabletleri, M.Ö. 3500 - M.Ö. 2000 (Önder, 2012, s.4),
- “Geleceğimiz olan gençler eğer bugünkü umursamaz tavırları ile yaşamaya devam ederlerse onlar için hiç umudum yok, hepsinin ne kadar umursamaz olduğu ortada. Gençken, bize ağırbaşlı olmamız ve büyüklerimize karşı saygılı davranmamız öğretildi ama bugünün gençleri (saygısızca) çok zeki ve çok sabırsızlar.” Yunan şair Hesiodos, M.Ö. 8. yy. (Baysal Berkup, 2015, s.47),
- “Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbalarıdır. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar ve toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar.” Eflatun (Platon), M.Ö. 427 – M.Ö. 347. (Aka, 2017, s.8),
- “Bugünün gençleri lüks ve gösteriş düşkünü, saygısız, başkaldıran, geveze ve doyumsuzdur” Yunan filozof Sokrates, M.Ö. 469- M.Ö. 399 (Önder, 2012, s.4),

- “Bugünün gençleri kendilerinden başka hiç kimseyi düşünmüyorlar. Anne babalarına ya da yaşlılara karşı hiç saygıları yok. Sabırsızlar. Her şeyi biliyormuş gibi konuşuyorlar” Papaz Hermit, 1050 – 1115 (Toruntay, 2011, s.67).

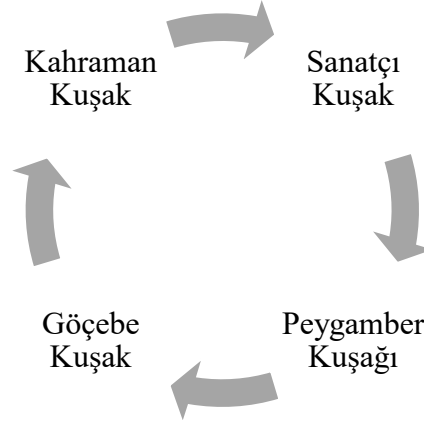
Tarih boyunca insanların kendilerinden sonraki kuşaklara bakış açılarının olumsuz olduğu yukarıdaki örneklerden de görülmektedir. Doğal olarak nesiller kendilerinden farklı olan davranışlarına eleştirel bakabilmektedirler. Bunun nedeni zaman değişikçe yaşanan kültürel değişimin yeni neslin davranış kalıplarını değiştirmesi, eskilerin ise bu değişime ayak uydurmakta zorlanması ya da ayak diretmesi de olabilir.

Bilinen ilk kuşak çalışmaları İbn-i Haldun’a atfedilmektedir. Ancak kuşak kavramının 1928 yılında yazdığı kitapla ilk olarak Alman Sosyolog Karl Mannheim tarafından ortaya konulduğunu savunan çalışmalara da rastlanmaktadır (Taylor, 2008). 1965’te Schaie kuşak teorisini açıklama yoluna gitmiştir. Günümüzdeki kuşakları da içerisinde barındıran ilk çalışmalar ise Inglehart (1997’den aktaran Lester vd, 2012) ve Strauss ve Howe (1991) gibi isimler tarafından yapılmıştır. Bu nedenle kuşaklara ilişkin kuram, bazı araştırmacılar tarafından ‘Strauss-Howe Kuşak Kuramı’ adıyla da anılmaktadır.

Türk Dil Kurumu çevrimiçi güncel Türkçe sözlüğünde; iki kuşak tanımı bulunmaktadır.

- i. “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu.”
- ii. “Yaklaşık 25-30 yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” (<http-3>).

İbn-i Haldun’un Jenerasyonel Sistemler Teorisine (Şekil 2.1) göre 80-100 yıllık dönemlerde sürekli tekrar halinde olan ve birbirini sırasıyla takip eden 4 farklı tür kuşak tipi bulunmaktadır (Kuran, 2015). İbn-i Haldun bu sürecin kişilerin iradesinden bağımsız bir toplumsal yasa olduğunu söylemektedir. Kuşaklar kendinden önce gelen kuşağın şekillendirdiği toplumsal ortamda büyümekte ve tarih devam ettikçe bu döngü de devam etmektedir (Yıldız, 2010, s.45).



Şekil 2.1. Jenerasyonel Sistemler Teorisi

Schaie (1965); kuşak teorisinde aynı zaman diliminde doğan, gelişimlerinin kritik dönemlerinde aynı olaylara maruz kalan bireylerin; hayatlarının geri kalanında istikrarlı bir şekilde sürececek kişilik özellikleri, inanç sistemleri ve değerler kazanacağını savunmuştur. Kuşaklar arasında; bazı ayırt edici farklılıkların olabileceğini de öne sürmüştür (Queiri, Yusoff ve Dwaikat, 2014, s.200).

Kuşakları, benzer doğum yılı, yaş, çevreyi paylaşan ve gelişimlerinin kritik dönemlerinde benzer olayları yaşayan belirli bir grup olarak da tanımlamak mümkündür (Kupperschmidt, 2000, s.66).

W.Strauss ve N. Howe (1991) ise kuşak kavramında ortak bir yaşa ve aynı zamanlarda aynı olayları deneyimlemeye vurgu yapmaktadırlar. Belli bir kuşaktan söz edilebilmesi için; kuşağa mensup bireylerin yaşadıkları dönemde ortak davranış kalıplarına, ortak kültüre / değerlere / inançlara, ortak tarihi olaylara ve benzer aile ve çalışma hayatı karakteristiklerine sahip olmaları gerekmektedir.

Her yeni gelen kuşakla birlikte çevredeki önemli olayların değişmesiyle yeni kuşağın davranış kalıpları da yeniden şekillenmektedir (Moss, 2010). Strauss ve Howe'un kuşak yorumlamalarına göre bir toplumda yaşanan birçok gelişme ve değişim (savaş, ekonomik buhran gibi uç olaylar sonucu kaynak dağılımında meydana gelen önemli değişimler) toplumdaki bireylerin değerlerini, eğilimlerini, tutumlarını ve davranışlarını etkileyebilmektedir. Bu önemli olayların gerçekleştiği süreler boyunca bireylerin

biçimlenmesi de sürmektedir. Bu nedenle benzer zamanlarda doğup aynı yaşlarda olan bireyler benzer bazı karakteristikleri ve bilişsel-duygusal özellikleri paylaşırlar ve bu etkilenme zamanla devam eder (Moss 2010). Bunların yanında bir kuşak varlığı, bu kuşaktaki bireylerin kendilerini kuşaklarına karşı bağlı hissetmeleri ile de ilişkilidir. (Daloğlu, 2013)

Zemke vd. (2013, s.78) kuşak kavramını “belirli bir zaman aralığında doğup büyümüş ve hayatını sürdürmüş, yaşadığı dönemdeki olaylardan etkilenmiş, bu nedenle de ortak bir bakış açısı ve benzer özellikler geliştirmiş insan grupları” olarak tanımlamıştır. Bu görüşte dikkat edilmesi gereken husus, her toplumun aynı zaman dilimini birbirlerinden farklı dinamikler ile geçirmiş olabileceğidir. Örneğin teknolojik gelişmelerin etkileri gelişmiş ülkelerde daha erken dönemlerde hissedilirken, az gelişmiş ülkeler bu teknolojik değişimlerden yararlanabilmek için daha uzun yıllar beklemişlerdir. Küçük yaştan itibaren interneti hayatında kullanan Amerikalı bir Y kuşağı ile internetle tanışması neredeyse orta yaşını bulmuş bir az gelişmiş ülke vatandaşı Y kuşağı bireyin benzer kuşak özelliklerinin sınırlı olması beklenebilir.

Kuşak kavramı McCrindle’in çalışmasında ise (2006, s.8) “bir anne-babanın doğumuyla onların çocuklarının doğumu arasında geçen ortalama süre” olarak tanımlanmıştır. Bundan 50 yıl önce insanların 18-20 yaşlarında evlenip çocuk yaptığı, ancak günümüzde evlilik ve çocuk sahibi olma yaşının 30’un üzerine çıktığı düşünüldüğünde söz konusu tanımın geçerliliği tartışmaya açık hale gelmiştir. Biyolojik temelli kuşak tanımlarının günümüzde çok sık başvurulan bir yol olmadığını söylemek mümkündür. Örneğin Lazarevic (2012) de kuşaklar arasındaki tek farklılığın yaş olmadığını, değerlerinde, davranışlarında ve algılamalarında farklılıklar bulunduğunu vurgulamıştır.

Biyolojik faktörlerin (yaş temelli) ön planda olduğu görüşlerin yanında sosyal faktörlerin de dikkate alınarak bir kuşak ayrımı yapılması gerektiğini savunan isimlerden biri de Karl Mannheim’dır. Kendisi kuşak kavramını belirli doğum yıllarını paylaşmakla birlikte, gelişimleri sırasında aynı ekonomik, tarihi ve sosyal olayları da paylaşan grup olarak tanımlamaktadır (Mannheim 1922’den aktaran Cugin, 2012, s.2270). Mannheim’ın literatüre kattığı kuşak konumu, gerçeklik olarak kuşak ve kuşak birimi kavramları da katılarak bir kuşak tanımı yapılması biyolojik faktörlerin baskınlığını da azaltmaktadır.

- Kuşak konumu: bireylerin aynı tarihsel ve toplumsal ortamda doğup, gelişmelerinin benzer dönemlerinde benzer olayları deneyimlemelerini ifade etmektedir.
- Gerçeklik olarak kuşak: kuşaktaki bireyler arasındaki somut yakınlığı anlatmaktadır. Aynı dönemin koşullarında benzer sorunları paylaşma, benzer yazgıları ve sorumlulukları olma anlamında kullanılmaktadır.
- Kuşak birimleri: belirli bir kuşak içinde ortak deneyimleri farklı şekillerde yaşayanların oluşturduğu gruplardır. Karşıt fikirlerden oluşun alt gruplar olarak düşünülebilir. (Karaarslan, 2014, s.33-34)

Yukarıda söz edilen ve Manheim'in öne sürdüğü kuşak birimleri kavramı, aynı dönemde doğmuş fakat farklı toplumlarda yaşamış bireyler arasındaki farklılığı açıklarken de göz önünde bulundurulabilir. Kuşak ayrımının kaynağı Amerikan tarihidir ancak literatürdeki tartışmalardan da bilindiği üzere farklı ülkelerde farklı kuşak ayrımları yapılmasının gerekliliği de savunulmaktadır (Örn. Süral Özer vd, 2013, s. 123., Gürbüz, 2015, s.39). Örneğin II. Dünya Savaşına girip kazanan, girip kaybeden, savaşa hiç girmedeği halde savaştan etkilenen toplumlarda kuşakların özelliklerinin bire bir aynı olması beklenemez. Benzer şekilde; Arap Baharının yaşandığı ülkelerdeki gençler ile Avustralya, Çin gibi ülkelerdeki gençlerin aynı kuşakta sayılıp sayılmayacağı da tartışılabilir. Dönemsel farklılıkların yanında sosyo-kültürel bağlamın da kuşakların oluşumundaki belirleyiciliği göz ardı edilmemelidir.

Yetiştirilme tarzları ve buldukları dönemdeki değişimler sebebiyle kuşak olarak adlandırılan grupların hem karakterlerinde hem çalışma yöntemlerinde hem de iş yerinden / işverenden / işten beklentilerinde farklılıklar olduğu söylenebilir (Keleş, 2011 s.129).

Sullivan vd., (2009, s.290) de doğum yılları yaklaşık aynı olanların kendilerini bir grubun üyesi olarak nitelendirdiklerini, diğerlerini farklı bir grup olarak gördüklerini ve bu şekilde de ayırt edilebildiklerini öne sürmüştür. Söz edilen bu bağlılık ve farklılaşmanın bir kuşaktaki bireyler ile dış grup olarak gördükleri önceki / sonraki kuşaklar arasındaki potansiyel çatışmaların da kaynağını oluşturması beklenebilir. Zira bireyler ait oldukları grubu diğer gruplardan üstün görmek eğilimindedir.

Çalışmanın bu noktasında günümüzde hangi yaş aralıklarını kapsadığı ve bu ayrımın hangi dayanak noktalarına göre belirlendiğini açıklamının faydalı olacağı düşünülmektedir.

2. 2. Kuşakların Genel Özellikleri

Kuşak ayrımının net çizgilerle belirlenemediği ve Batı toplumunda benimsenen farklı yıl ve olay aralıklarının ülkemiz için tam örtüşmediği (Arslan ve Staub, 2014) bilinmekle birlikte, literatüre uygun olarak bu çalışmada kuşakların ayrımı şu şekilde yapılmıştır:

- 1945 öncesi doğanlar: Sessiz Kuşak
- 1946 – 1964 arasında doğanlar: Bebek Patlaması Kuşağı
- 1965 – 1980 arasında doğanlar: X Kuşağı
- 1981 – 2000 arasında doğanlar: Y Kuşağı.
- 2000'den sonra doğanlar: Z Kuşağı.

Kuşakların değişme süresi 25-30 yıllık dönemler olarak kabul ediliyor olsa da bazı araştırmacılar Y kuşağı ile Z kuşağı arasında M kuşağı² olarak adlandırdıkları bir geçiş kuşağı olduğundan söz etmişlerdir (Vie, 2008, s.10; Yelkikalan vd., 2010, s.501). Ancak genel kabul görmüş bir kuşak olmadığı için bu çalışmada M kuşağına yer verilmemiştir.

Literatürde kişilik özellikleri, tutumlar ve davranışlar bakımından kuşakları arasında farklılıklar bulunduğunu gösteren çalışmalar olduğu gibi, söz konusu farklılıkların kesin ve net olmadığını ileri süren çalışmalara da rastlanmaktadır. (Çetin Aydın ve Başol, 2014, s. 3).

² Burada sözü edilen M kuşağı, Janmohamed'in (2016) kitabında yer verdiği Generation M: Young Muslims olarak sözü edilen ve genç müslümanları nitelendirmek için kullandığı M kuşağı değildir, medya ve/veya mobil kelimelerinin baş harfine atıfla oluşturulmuş, 1995 – 2003 yılları arası doğumlu oldukları öne sürülen M Kuşağı kavramıdır.

Kuşakların genel özellikleri ve farklılıkları izleyen alt başlıklarda açıklanmaya çalışılmıştır.

2.2.1. Sessiz kuşak

Bazı kaynaklarda 1900, bazı kaynaklarda 1925 yılından 1945'e kadar olan dönemde doğmuş bireylerden oluşur. Çeşitli kaynaklarda "Eski Askerler" ya da "Gelenekçiler" olarak da anılan bu kuşağın günümüzde en genç üyeleri 77 yaşını aşmıştır. Bu kuşak, kendi içerisinde beş dönemde incelenir;

- i. Büyük Değişim Kuşağı (1900 – 1914): I. Dünya Savaşından önce doğanlardan oluşan bu kuşaktakiler, 20. Yüzyılda büyük değişimler olacağına inanmaktaydılar.
- ii. I. Savaş Kuşağı (1914 – 1918): I. Dünya Savaşı süresinde doğmuş ve savaşın getirdiği olumsuzluklar nedeniyle güvensizlik ve hayal kırıklığı ile donanmış bir kuşaktır.
- iii. Ümit Kuşağı (1918 – 1929): Savaş döneminin ardından umutların yeşerdiği bir dönemde doğdukları için bu kuşağa bu isim verilmiştir.
- iv. Buhran Kuşağı (1929 – 1939): Bütün dünyayı etkileyen ve "Kara Perşembe" olarak da bilinen Büyük Buhran döneminde doğmuş, ömürleri boyunca bu buhranın etkilerini hissetmiş bir nesildir.
- v. II. Savaş Kuşağı (1939 – 1945): II. Dünya Savaşı döneminde doğmuş ve hayatta kalmanın ne derece önemli olduğunu bilerek yetişmiş bir kuşaktır (Senbir, 2004, s.20-21).

Sessiz kuşaktaki bireyler geniş ailelerde doğup büyümüş, sıkı komşuluk ilişkilerini yaşamış ve yerel sosyal gruplara üye olarak yaşamlarını sürdürmüşlerdir (Gündüz Çekmecelioğlu ve Konakay, 2018, s.153). Günümüzün eğitim, gelir-gider durumu gibi şartlarıyla karşılaştırıldığında oldukça geride kalan bir yaşam sürmüş olan bu kuşağın üyeleri kanaatkâr ve oldukça çalışkan bireyler olarak nitelendirilmektedirler (Erden Ayhün, 2013, s.97-98).

Türkiye’de ise Kurtuluş Savaşı ve Birinci Dünya Savaşı sonrası dönemde doğmuş, demokratik bir ülkenin kuruluşuna şahit olmuş bir kuşak olarak karşımıza çıkmaktadırlar. Cumhuriyetin ilk kuruluş yıllarında ülkenin dış borçlar ve içeride kalkınma hareketlerine aktarılacak mali kaynaklar nedeniyle ekonomik sıkıntılar yaşamışlardır. Hem Türkiye’de hem de dünyada dönemin ağır savaş şartları düşünüldüğünde mal ve hizmetlere ulaşmada yaşadıkları zorlukların ve yapmak zorunda kaldıkları fedakarlıkların bu kuşaktaki bireyleri sıkı çalışmaya ve tutumluluğa yönlendirdiği söylenebilir.

Hiyerarşik yapıdaki katı kurallar ve yaptırımlar, iş yerinde denge ve düzen bu kuşağın öncelikleri arasındadır. Geleneksel yönetim anlayışına sıkıca bağlı olan bu bireylerin otoriteye ve yöneticilerine karşı son derece saygılı oldukları düşünülmektedir (Demirkaya vd., 2015).

Yüksek fedakârlık, sabır, özveri ve sıkı çalışma ile iş başarımının paralel geliştiğini düşünen kuşak üyeleri aynı zamanda üstlendikleri bir görevi başarmayı her zaman eğlencenin önünde tutmuşlardır (Dereli ve Toruntay, 2015, s.5).

Homojen ailelerde ve mahallelerde yetişmiş bu kuşak, yükseköğretim görmeyen ve beyaz yakalı işlerin yükselişine tanık olmuşlardır. Güvenlik ihtiyaçları yüksek (Sprague, 2008, s.7) bu kuşağın üyelerinden günümüzde iş yaşamında olanların sayısı oldukça düşüktür.

2.2.2. Bebek patlaması kuşağı

II. Dünya Savaşının bitişi (1946) ile 1960 yılları arasında doğanların oluşturduğu kuşaktır. Bebek patlaması (Baby boomers) adını, savaş sonrası dönemde artan bebek doğum oranlarından almıştır. Bebek ölüm hızının tıptaki gelişmeler sayesinde düştüğü bu dönemde doğanların sayısının çokluğu bir önceki kuşağa kıyasla çok daha kalabalık bir grup olmalarını sağlamıştır. Bu kuşakta yer alan nüfusun çok olması nedeniyle “Toplumu Tekrar Tasarlayan Kuşak” olarak da adlandırılmaktadır (Levickaite, 2010, s173).

Günümüzde en genci 62, en yaşlısı 76 yaşında olan bu kuşağın geneli evli, yetişkin çocukları olan ve emekli olmuş ya da emekliliği yaklaşmış bireylerdir.

Bebek Patlaması kuşağının üyeleri beklentileri karşılanmış hisseden, tatmin olmuş, duygusal ve gelenekselci bireylerdir. Bir diğer belirgin özellikleri ise genelde grupla hareket etme ve gruba dahil olma eğiliminde olmalarıdır. Grupla yapılan eğlence, spor, eğitim gibi aktivitelerden hoşlanmaktadırlar (Çelik, 2014, s.10).

Ekonomik ve politik krizlerin olumsuz etkilerini bertaraf edebilmek için kendi içlerine dönen, yaşamın anlamına ve mutluluğa odaklanan bu kuşak, insanın potansiyeline gerekli önemi vermiş ve kişisel gelişim uygulamalarının da öncüsü olmuştur (Framm 1985 s.454'ten aktaran Dereli ve Toluntay, 2015, s.4).

Ülkemiz İkinci Dünya Savaşına girmemiş ancak savaşın olumsuz etkilerini yoğun olarak yaşamıştır. Türkiye'de bebek patlaması olarak sayılabilecek yüksek doğum oranları yaklaşık olarak 1950'lerde başlamış, en yüksek nüfus artışı 1955-1960 yılları arasında görülmüştür (http-4). Dolayısıyla bu dönemin Amerikan toplumu ile paralel ilerlemeyen bir kuşak skalasına sahip olduğu düşünülebilir. Bu dönem Türkiye'de mesken bulma problemleri, karaborsacılık, hayat pahalılığı gibi sorunlar baş göstermiş, çiftçiyi topraklandırma politikası, sanayi atılımları ve Marshall yardımları ile ekonomik problemler çözülmeye çalışılmıştır. (Aydemir, 2021, s. 81). Bu dönemde Türkiye'de büyüyen kuşağın çeşitli zorluklarla karşı karşıya kaldığı ve bu durumun da kuşağın genel özelliklerini batılı akranlarından farklılaştırdığı söylenebilir.

Bebek patlaması kuşağının iş yeri özelinde gösterdiği karakteristikler, literatürde farklı çalışmalarla belirlenmek istenmiştir. Arsenault (2004 s.134) bu kuşağı; yüksek bireysel motivasyona sahip, aynı iş yerinde uzun yıllar boyunca çalışıp kıdem kazanan, sadakati karşılığında ödüllendirilmeyi ve terfi almayı bekleyen, işkolik, değişimi sevmeyen, kendilerinden sonraki kuşağa oranla dürüstlüğe daha çok önem veren fakat daha az hırslı bireyler olarak nitelendirmektedir.

Bebek Patlaması kuşağı üyeleri çalışma yaşamında takım çalışmasına ve takımla yapılan toplantıları önemsemektedirler. Onlara göre çalışılan saatle bağlılık doğru orantılıdır, bu nedenle işkolik olarak tanınmak istemektedirler. Yöneticilerinden iş birliğine ve rızaya dayalı bir yönetim şekli beklerler. Bireysel özerkliği önemsedikleri gibi katılımcı çalışmaya, sorumlulukların paylaşılmasına ve iş yerinde sağlıklı iletişime de önem verirler. Yine bu kuşaktakiler için para, statü ve kariyer çok önemli bir konumdadır (Toruntay, 2011, s.71).

İş yerinde kurdukları ilişkilerde dürüstlük, aile güvenliği kurumlara duyulan saygı bu kuşakta değer verilen konular arasında yer alır (Şen Bezirci, 2012). Bu konuların yanı sıra iş yaparken normlara uygun davranmak, hak gözetmek, doğruluktan ayrılmamak gibi adil ve etik uygulamalar bu kuşağın iş yeri davranışları arasındadır (Süral Özer vd.2013).

2.2.3. X Kuşağı

Diğer kuşaklar gibi X kuşağının da doğum tarihi aralıkları kaynaklara göre farklılık göstermektedir. Bazı kaynaklarda (Coupland, 1989, s.83) 1965'ten, bazı kaynaklarda ise 1960'dan 1980'e kadar olan zamanda diliminde doğanların (Çetin Aydın ve Başol, s.5) bu grubu oluşturduğu söylenmektedir. Bebek Patlaması Kuşağının gölgesinde büyümüş olan bu kuşak "Görünmez Kuşak", "Gölge Kuşak" ya da "Kayıp Kuşak" olarak da anılmaktadır (Gündüz Çekmececioglu ve Konakay, 2018, s.153).

X kuşağının günümüzdeki en genç üyesi 42 yaşında en yaşlı üyesi ise 62 yaşlarındadır. Ülkemizde bu kuşak üyelerinin büyük kısmı evli ve çocukludur. Çalışma hayatındaki görünüşlerine baktığımızda ise; üyelerin bazıları emekli olmuş, bazıları emekliliği beklemekte, bazıları ise aktif olarak çalışmanın ortalarında. Bu yönüyle çeşitlilik gösteren bir kuşaktır.

Coupland (1989, s.83) bu kuşağın giyim tarzları, topluma zıt oluşları, politik çıkışlarındaki sertlik, dinledikleri müzik, benimsedikleri farklı yaşam tarzları açısından kendilerinden önce gelen nesilden farklılaştıklarını öne sürmüştür. Kendilerini açıklamak için saygın bir statü, para, sosyalleşme gibi kavramları kullanma eğiliminde bir nesil olarak karşımıza çıkmaktadır.

X kuşağı üyelerinin genel olarak topluma ve sorunlarına karşı duyarlı, dünya değişirken ortaya çıkan ekonomik problemlerle başa çıkabilen, mücadeleci, daha az güvenen ve marka düşkünlüğü olan bireyler olduğu söylenmektedir (Tekin ve Akgemci, 2016, s.25).

Bu kuşağın üyeleri için ön planda olan toplulukçuluk değil bireyciliktir. Küresel ve kültürel relativistik düşünebilirler, başka bir deyişle farklı kültürlere ve yaşam biçimlerine

karşı hoşgörülüdürler. Garantici oldukları için tedbirli olmaya önem gösterirler ve otoriteye karşı saygılıdır (Dereli ve Toluntay, 2015, s.4).

Türkiye’de bu kuşağın yaşamını belirgin şekilde etkileyen olayların başında sıkça karşılaştıkları işçi hareketleri, askeri darbe girişimleri, darbeler ve muhtıralar gelmektedir. Yine bu dönem çok partili hayata alışma, anayasa değişikliklerini uyum gibi politik değişimlerin de yoğun olduğu bir dönemdir. Kıbrıs Barış Harekâtı ve sonrasında uluslararası platformlarda yaşanan gelişmeler de Türk insanının günlük yaşamını etkilemiştir (Demirtürk, 2015, s.155). Batılı akranlarının nispeten rahat geçirdikleri büyüme dönemini ülkemiz X kuşağı çeşitli baskılara maruz kalarak tamamlamışlardır.

Bu kuşağın üyeleri stres düzeyi yüksek işlerden hoşlanmadıkları için iş sadeleştirme yoluna giderler. Bu da çalışmadan keyif almak istemelerinin bir sonucudur. İş hayatında düzenli gelir ve iş güvencesi gibi unsurları ön planda tutarlar (Çetin Aydın ve Başol, 2014, s.5).

Adıgüzel vd. (2014, s.172-175) bu durumu, değişen dünyaya ve yeni çağın geleneklerine ayak uydurma çabalarının gerekli değeri görmemesine ve dışlanmış hissetmelerine bağlamaktadır. Benzer şekilde Keleş (2011, s.131)’de bu kuşağın teknolojiyi kullanmanın bir zorunluluk olduğunu kabul eden ve buna yetişmek için çalışan bir kuşak olduğunu belirtmektedir. Pragmatist düşünürler ve iş-özel yaşam dengesini korumakla birlikte işlerine bağlılıkları yüksektir (Dereli ve Toluntay, 2015, s.4). Yine bu kuşak mensuplarının hırslı, bağımsız, kendi yaşam tarzına değer veren, işverenden ziyade kendine sadık olan, eğlenceyi işten önemli gören, “tembel” olarak etiketlenmiş ve artan boşanma, AIDS ve suç sorunlarından etkilenmiş olduklarına ilişkin görüşler de bulunmaktadır (LaBan, 2013, s. 597).

Literatürde X kuşağının çalışma yaşamına ilişkin çok az beklentiye sahip olduğunu öne süren çalışmalar mevcuttur (O’Bannon, 2001, s.95).

Tam aksine çalışmalara rastlamak da mümkündür. Örneğin Gürsoy vd. (2008, s.452)’e göre X kuşağının şu beklentilerinden söz etmektedir.

- İş tanımlarından farklı, ilave bir iş almak istemezler.

- Bir işi diğerlerinden iyi yaptıklarında kıdeme bakılmaksızın fark edilmek ve terfi veya ödül almak isterler.
- İş ortamının eğlenceli ve orta derecede yoğun olmasını beklerler, çok yoğun iş ortamından kaçarlar. İş yaparken eğlenmek onlar için önemlidir.
- Ast-üst ilişkilerinde doğrudan iletişimi tercih ederler, üstlerinin ilave bir kanal kullanmadan direkt iletişim kurmasını isterler.
- Bürokrasiyi istemezler ve tolere edebilme seviyeleri düşüktür.
- Çalıştıkları iş yerinde ücret dışı imkanların yelpazesinin geniş olmasını beklerler. Örneğin çocuk bakım hizmeti, ücretsiz yemek, sosyal aktiviteler gibi olanaklar onlar için yeterli değildir.
- Terfi almak ya da daha iyi standartlarda bir iş bulabilmek için öğrenme fırsatlarının kendilerine verilmesini isterler.
- Gerekli durumlarda değişimi beklerler.

Yukarıda sayılan beklentilere ek olarak X kuşağı bireylerin yönetimin uygulamalarına karşı sinik, her şeyden şikayetçi olan, gelecek kaygısı taşıyan, problem çözme konusunda etkin, izole çalışmayı seven (Gürsoy vd., 2008, s.452), büyük kurumlara güvenmeyen, eğitilmiş oldukları halde karamsar, şüpheli, hemen hemen her konuda hayal kırıklığına uğramış (Moore ve Carpenter, 2008) kişiler olduğu söylenmektedir.

2.2.4. Y Kuşağı

Y Kuşağı diğer kuşaklarda olduğu gibi farklı ayrımlar görülse de genel olarak 1980-2000 yılları arasında doğmuş bireylerden oluşmaktadır. “Nexters”, “Echo-Boomers”, “İnternet kuşağı” ve “Millennial” gibi isimlerle kendilerinden önceki kuşaklardan farklılıkları da vurgulanmıştır (Broadbridge vd, 2007, s.523-544). Y kuşağı ebeveynlerinden daha uzun süre evde kalmak ve büyümek istemedikleri için bazı kaynaklarda “Peter Pan Kuşağı” olarak da anılır (Levickaite, 2010, s.173).

Günümüzde en genci 22 en yaşlısı 42 yaşında olan bu kuşak heterojen bir yapı göstermektedir. İş yaşamına olan, mezun olup iş arayan, henüz öğrenimini tamamlamamış olan üyeleri bulunmaktadır. Benzer şekilde ebeveynleriyle, tek başlarına veya yeni kurdukları aileleriyle yaşayanları mevcuttur. Bu nedenle yaş dışındaki demografik özelliklerindeki farklılıklar bu heterojen kuşak için genellemeler yapmayı zorlaştırmaktadır.

Ebeveynlerden farklı olarak, gelişim evrelerini tüketim toplumunun içinde ileri teknolojiyle sarmalanmış bir çevrede geçirmişlerdir. Bu kuşağın üyeleri dönüşümcü olduklarını ve istedikleri her şeyi elde edebileceklerine inanmaktadır (Aminul vd. 2011, s.1803). Y kuşağının iş yaşamında ve sosyal hayatta yeni bir dönüşüm yarattığı iddia edilmektedir (Çetin Aydın ve Başol, s.3).

İnternetin hayatları etkilediği dönemde dünyaya gelen Y kuşağı, farklı kültürlerden, farklı toplumlardan ve farklı etnik kökenden bireyler ile daha fazla temas halindedir. Bu durum da onların önceki kuşaklara kıyasla kültürel zenginliklerini ve birikimlerini daha fazla artıran bir etki yapmıştır. Marka bilinçleri ebeveynlerinden daha fazla gelişmiştir çünkü reklamların etkisinde büyümüşlerdir. Yine bu kuşak, ekonomik anlamda aynı kuşaktaki bireylerden yüksek alım gücüne sahip olanlarla düşük alım gücüne sahip olanların arasındaki farkın en büyük olduğu kuşaktır (Toruntay, 2011, s.77).

Bu kuşak literatürde teknolojiye olan tutkunlukları ile oldukça yer almaktadır. Günlerinin yaklaşık 15 saatini çevrimiçi geçirdikleri iddia edilen bu kuşak, özgürlüğüne ve rahatına düşkün bir profil çizmektedir (Adıgüzel, 2014, s.172-175).

Contento Research Institute'un 2011 tarihli araştırmasında; Türkiye'de Y kuşağının i.) bireyci, ii) başarı odaklı, iii) idealist ve iv) aile odaklı olmak üzere dört farklı sınıf olarak ayrıştığı görülmüştür. (Araştırmanın yapıldığı dönemde Y kuşağı mensuplarının 11 – 31 yaş aralığında olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.)

En kalabalık kuşak olan Y kuşağının 2020'de ABD'de işgücünün %50'sini, 2025 yılında dünya nüfusunun %60'ını oluşturacağı ön görülmektedir (Kelly, 2014).

Bu kuşağın farklı araştırmacılar tarafından öne çıkarılan farklı özellikleri ise şu şekildedir:

- Kendisinden önceki kuşaklara kıyasla daha neşeli ve iyimserlerdir. (Gürsoy vd. 2008, s.453)
- Özgüvenleri yüksektir ancak bu zaman zaman olumsuz hale gelebilmekte, narsizm boyutlarına da varabilmektedir. (Deal vd. 2010 s.192)
- Günlük hayatta yaptıklarının dünyaya olumlu bir katkı yapmasını ve bir değişim sağlamasını önemserler. (Keleş, 2011, s.138)
- Liberal, birçok konuda esnek, hevesli ancak sabırsız bireylerdir. (Jain ve Viswanathan, 2015 s.296)
- Bağımsızlığına düşkün, kendisini kolayca ifade edebilen, bilgiye ulaşırken dijital kaynakları seçen, girişimci, ailesinden maddi destek alan ve para harcarken çok düşünmeyen, seyahatlerini sıkça ve farklı kültürleri tanıyacak şekilde yapan, tüketim ürünlerinin kalitesine önem verirken marka bağımlılığı taşımayan bir kuşaktır (Dereli ve Toluntay, 2015, s.5).

İş hayatında Y kuşağı bireylerin özelliklerinden birisi kendilerini kişisel özellikleri ve yaptıkları işle özdeşleştirmeleridir. Meslekleri ve buldukları örgüt ile özdeşleşmeleri düşüktür. Bu yönleriyle önceki kuşaklardan ayrılırlar (Karaarslan, 2014).

Çalıştıkları örgütün yaratıcılığı teşvik etmesini, her durumda olumlu/olumsuz geri bildirim almayı, yalnızca mesleki gelişimin değil kişisel gelişimin de desteklenmesini ve elde ettikleri başarıların hemen ve kişiselleştirilmiş bir şekilde ödüllendirilmesini istemektedirler (Dereli ve Toluntay, 2015, s.6).

Y kuşağının yöneticisinden beklentisi özgüveninin yüksek olması, kendinden emin olması, hiyerarşiye değil yetiştirmeye odaklanan ve geri bildirim veren bir lider olmasıdır (Adıgüzel vd., 2014, s.176).

Üstlerinin onların isimlerini bilmesi ve başardıklarından haberdar olması, bireysel olarak yaptıklarından her bir çalışana değer vermesi Y kuşağı için önemlidir. Liderin güçlü olduğu, yönlendirmenin ve iletişimin sorunsuz işlediği çalışma ortamlarında daha iyi performans gösterme eğilimindedirler (Gürsoy vd. 2008, 453).

Çalıştıkları örgütün stratejilerini bilmek ve anlamak bu kuşaktakiler için işin gerekleri arasında yer alır. Küçük bir işi yapıp başarmak yerine örgüt için kritik ve vazgeçilmez bir parça olmayı tercih etmektedirler. Örgütün ilerlemesi ve gelişmesi için çalışmayı görev bilmektedirler (Adıgüzel vd., 2014, s.172-175).

Gürsoy vd. (2008) bu kuşağı işkolik olmayacak derecede çalışkan ve hırslı, aynı anda birçok iş yapabilme konusunda X kuşağından daha yetenekli, kuralları sorgulayan ve gerekirse yıkan kişiler olarak tasvir etmektedir. Genç oldukları ve X kuşağının gölgesinde kaldıkları için saygı görmediklerini, yeterince takdir edilmediklerini düşünmektedirler.

Y kuşağını motive etmenin yolu kendisinden önce gelen kuşaklara göre daha farklı uygulamalardan geçmektedir. Esnek çalışma saatleri, sosyal destek gibi manevi faktörlere de önem vermektedirler. Yaptıklarının onaylanması ve gelişim olanaklarının varlığı onlar için çekici etmenlerdir (Heserot, 2011). Teknolojiyle büyümüş olmaları nedeniyle her konuda hızlı davranmaya alışkın oldukları için bir örgüte girer girmez terfi olanaklarını zorlarlar. Bu kuşaktakilerin, eski kuşaklara kıyasla kariyerleri boyunca daha çok iş değiştirecekleri düşünülmektedir (Mengi, 2009). Değişime yatkınlıkları ve yeni durumlara kolay adapte oluşları iş değiştirmelerini de kolaylaştırmaktadır (Akdemir vd. 2013, s.18).

Y kuşağı üyeleri, büyürken ebeveyn ve öğretmenlerinin yoğun ilgisini ve desteğini hissettikleri için, karşılıklarına çıkan kariyer fırsatlarında ve işe ilişkin uğraşlarında başarılı olmak için ebeveynlerinin ya da güvendikleri başka kişilerin tavsiyelerine ihtiyaç duyarlar (Behrstock-Sherratt ve Cogshall, 2010, s.31).

2.2.5. Z Kuşağı

Z kuşağı 2000 yılından sonra doğanlara verilen isimdir. Z kuşağının en yaşlısı günümüzde 22 yaşındadır. Bu kuşağa “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı”, “iGen”, “Next Generation” gibi isimler de verilmiştir. Modern teknolojinin içinde doğan bu kuşak, teknolojik araçlarla da iç içe bir hayat sürmektedir. Bu nedenle “Anlık online” (Instant online) kuşak olarak da anılırlar (Levicate, 2010, s.173).

21. yüzyılın ilk kuşağı olma özelliğini taşıyan bu dijital çocukların;

- Tıptaki son gelişmeler ve farkındalıkları sayesinde hayat süresi bakımından diğer kuşaklardan uzun yaşayacakları,
- Yaşadıkları çağın ve modern teknoloji gereği olarak farklı sosyolojik yapıya sahip olacakları,
- Tarihsel olarak farklı olay ve oldular deneyimleyecekleri öngörülmektedir. (http-5)

Strauss ve Howe (1991, s.335), bu kuşak henüz doğmadan önce yaptıkları çıkarımlarda bu kuşağın aşırı yalnızlaşan ve aşırı bireyselleşen bir kuşak olacağını iddia etmişlerdir. Bu bölümün başında, İbn-i Haldun'un, Jenerasyonel Sistemler Teorisinde birbirini sürekli tekrarlayan dörtlü kuşak ayrımından söz edilmişti. Bu teoriye paralel olarak Z kuşağının, sessiz kuşağın tekrarı olduğu da düşünülebilir.

Z kuşağının gözlenebilen özellikleri arasında; dünyevi zevklere düşkünlükleri, hazcı olmaları, işlerini hızlı, titiz ve elektronik tabanlı yapmaları, teknolojiyi hızlıca öğrenmeleri ve değişikliklere kolay adapte olabilmeleri bulunmaktadır. Taşınabilir teknolojik cihazlara olan bağılılıkları da bilinen başka bir gerçektir (Williams, 2010, s.12).

7 gün 24 saat çevrimiçi olmak, dünyanın her yerinden her türlü insanla bağlantı kurabilmek gibi istekleri olan bu kuşağın önceki kuşaklara göre daha sabırsız oldukları söylenebilir (Baysal Berkup, 2015, s.111). Bunun nedeni olarak da bilgiye, habere, kişilere ulaşmada çok hızlı teknoloji kullanmaları ve hıza olan alışkanlıkları gösterilebilir.

Bu kuşak üyeleri, kendilerinden önceki kuşaklara göre nispeten daha yaşlı anne babaların çocuklarıdır. Ebeveynlerinin yüksek ilgisi, korumacı tavrı, çocukları için en iyisini istemesi gibi nedenlerle çok iyi bir eğitim alarak yetişmeleri beklenmektedir. Yaratıcılık, bireysellik ve bağımsızlık onlar için ön planda olması beklenen özelliklerdir. Erden Ayhün'ün (2013, s.103) çalışmasına göre bu kuşak, önceki kuşaklara oranla daha gelişmiş nüfus, eğitim ve gelir seviyesinde bir Türkiye'de doğmuş ve büyümektedirler.

Z kuşağının büyük kısmı ya iş yaşamına girmemiştir ya da henüz örgütlerde birkaç yıllık deneyime sahip olmuşlardır. Bu nedenle bu kuşağın iş yaşamında nasıl özellikler

sergileyeceklerine ilişkin yeterli çalışma yoktur. Literatürdeki bilgilerin çoğu da tahminlere dayalıdır.

Örneğin; Toruntay (2011, s.83) bu kuşağın örgütlerine sadakat beslemeyebileceklerini, hırs ve azim konusunda eksik kalabileceklerini, çok çabuk sıkılacaklarını iddia etmiştir. Toruntay'a göre Z kuşağındakiler standart işler yerine kişiselleştirilmiş işleri tercih edeceklerdir. Z kuşağının yalnızca negatif yönleri değil pozitif yönleri de tahminlere konu olmuştur. Bir çalışmada yaratıcılığı yüksek, hakkını sonuna kadar arayan, farklı kültürel ve sosyolojik yapılarla iyi ilişkiler kurabilen Z kuşağının iş yaşamında da başarılar elde edebileceği söylenmiştir (Çetin Aydın ve Başol, 2014, s.4).

Z kuşağı bireylerin aynı anda iki veya daha fazla işi titiz ve doğru biçimde yapabilecek kapasiteye sahip olmaları, bu özellikleriyle de teknoloji geliştikçe değişmesi beklenen sektörlere yenilikçi bakış açısı getirebilecekleri savunulmaktadır (Baysal Berkup, 2015, s.114).

Bu kuşak Endüstri 4.0'ın öngördüğü üst düzey makinalaşma, insana olan ihtiyacın azalması gibi beklentilerle iş yaşamına başlayacaktır. Bu da işe olan bakış açılarını etkileyecektir. Ayrıca yapay zekanın ne olduğunu henüz kavramakta zorlanan eski kuşakların aksine Z kuşağının yapay zekayı kodlayan, onunla uyumlu çalışmaya yatkın bireyler olması da şaşırtıcı olmayacaktır.

2.3. Türkiye'de Kuşakların Demografi ve İşgücü Göstergeleri

TÜİK tarafından yapılan adrese dayalı nüfus sayımında; 2021 yılı sonu itibariyle Türkiye'de toplam nüfus 84 milyon 680 bin 273 olarak ölçülmüştür. Bu nüfusun %22'si, diğer bir ifadeyle yaklaşık 18 milyon 738 bini X kuşağına mensuptur. Nüfusun Y kuşağı olarak nitelendirilebilecek 25 – 44 yaş arasında olanlarının sayısı yaklaşık 25 milyon 750 bin, Tüm nüfustaki oranı ise yaklaşık %31 olarak belirlenmiştir. 15 yaş ve üstü nüfusun 64 milyon 173 bin civarında olduğu ve 15-24 yaş grubunun (Z kuşağına mensup ve iş yaşamına girme potansiyeline sahip olanlar) nüfusunun ise 12 milyon 117 bin civarında olduğu görülmektedir (http-6; http-7). Bu verilerden de anlaşılacağı üzere genç nüfus

ülkemizde toplam nüfusun yaklaşık %15,3'ünü oluşturmaktadır. Türkiye'de genç nüfus oranı Avrupa Birliği ülkeleri ortalamalarında yüksek olmakla birlikte genel görünümü düşüş eğilimindedir. Tablo 2.1'de verilen oranlara bakıldığında; nüfus projeksiyonlarında gelecek dönem için genç nüfusun toplam nüfus içerisindeki oranının azalmasının beklendiği görülmektedir.

Tablo 2.1. *Türkiye'de beklenen genç nüfus oranları*

(Tablo yazar tarafından TÜİK verileri baz alınarak oluşturulmuştur.)

Yıl	Genç Nüfusun Beklenen Oranı
2025	%14,3
2030	%14,0
2040	%13,4
2060	%11,8
2080	%11,1

TÜİK'in İstatistiklerle Gençlik, 2021 bülteni (<http-7>) incelendiğinde genç nüfusun kendi içerisinde yaş gruplarına göre dağılımı şu şekildedir:

- 15- 17 yaş grubundakilerin oranı %29,0,
- 18 – 19 yaş grubundakilerin oranı %19
- 20 – 22 yaş grubundakilerin oranı %31,1,
- 23 – 24 yaş grubundakilerin oranı %20, 9

Bu nüfusun önümüzdeki birkaç yıl içerisinde çalışma hayatına gireceği düşünüldüğünde Z kuşağını kapsayacak şekilde yapılandırılan araştırmaların önem kazanacağı söylenebilir.

İş yaşamında kuşakların ayrımının incelenmesinde temel işgücü göstergelerinin incelenmesinin yararlı olacağı düşünülmektedir. Aşağıdaki tabloda (Tablo 2.2) ; 2021 yılı için Türkiye'de yaş gruplarına göre işgücü ve istihdam verileri gösterilmiştir (<http-6>).

Tablo 2.2. Türkiye’de yaş gruplarına göre işgücü ve istihdam

(Tablo yazar tarafından TÜİK verileri baz alınarak oluşturulmuştur.)

Yaş Grubu	İşgücü (x1000)	İstihdam (x1000)
15-19	1.511	1.234
20-24	3.473	2.621
25-29	4.330	3.600
30-34	4.348	3.859
35-39	4.471	4.064
40-44	4.423	4.035
45-49	3.696	3.382
50-54	2.581	2.366
55-59	1.910	1.755
60-64	1.057	993
65+	916	(kaynakta veri bulunmuyor)

İstihdam edilen 15 yaş ve üstü nüfusta istihdam edilenlerin sayısı 29 milyon 550 bin (işgücüne katılım oranı = %51,9) iken, 15-24 yaş grubunda bu sayı 3 milyon 901 bin (iko = %41,7) olmuştur (http-6). Diğer bir deyişle 2021 yıl sonu itibariyle istihdam edilmişlerin yaklaşık %13’ü Z kuşağındandır. İstihdamdaki Y kuşağı mensuplarının sayısı yaklaşık 15 milyon 558 bin, oranı ise yaklaşık %55’tir. X kuşağından istihdam edilenlerin sayısı ise yaklaşık 9 milyon 244 bin olarak verilmiştir. İstihdam edilenler arasındaki X kuşağı mensuplarının oranı ise yaklaşık %29 ‘dur. (http - 6)

İstihdamda yer alan Z kuşağının sektörlere göre dağılımı incelendiğinde ise;

- Tarım sektöründe çalışanların oranının %18,2
- Sanayi sektöründe çalışanların oranının %30,8

- Hizmet sektöründe çalışanların oranının %51 olduğu görülmektedir.

Özellikle sanayi ve hizmet sektörlerinde bir işyerinde başka kuşaklardan birçok kişi ile birlikte çalışacak bu kuşağın çalışma yaşamına ilişkin değerlerinin belirlenmesi gelecek için yapılacak bir yatırım olarak görülebilir.

Bu kuşağın önemi T.C. Kalkınma Bakanlığı tarafından da göz önünde bulundurulmuş ve 2019 – 2023 yıllarını kapsayan On Birinci Kalkınma Planında İşgücü Piyasası ve Genç İstihdamına yönelik komisyon raporunda gençler istihdamda özel olarak korunması gereken gruplar arasında yer almışlardır (T.C. Kalkınma Bakanlığı, 2018, s. 18).

2.3. Kuşak Çalışmalarına Yönelik Eleştiriler

İlgili literatür tarandığında kuşaklarla ilgili birçok kitap, kitap bölümü ve makale bulmak mümkündür. Çalışma alanı olarak kuşaklar, uzun yıllardır araştırmacıların ilgisini çeken konular arasında yer almaktadır. Ancak bu ilginin varlığı konuyla ilgili eleştirilerin varlığını henüz ortadan kaldıramamıştır.

Kuşak çalışmalarına yönelik eleştirilerden ilki kültürel bağlamdan uzak tutulmuş olmasıdır. Gürbüz (2015, s.40) ABD'nin yaşadığı toplumsal olaylar baz alınarak yapılan kuşak sınıflandırmasının, başka ülkelerde ABD iş yaşamını ve toplumsal yaşamını açıklayabildiği ölçüde başarılı olamayacağını savunmaktadır. ABD'de yapılan ilk dönem araştırmaların tüm kültürlere ve toplumlara, özellikle de Türkiye'ye uygun olup olmadığı ve evrensel olarak genellenip genellenemeyeceği tartışmalıdır.

Örneğin aşağıdaki Tablo 2.3'te görüldüğü üzere; ülkemizdeki kuşakların dünyadaki akranlarından farklı toplumsal ve siyasal olayları deneyimledikleri, dolayısıyla onlardan farklı bir gelişim gösterdikleri savunulabilir.

Tablo 2. 3. Türkiye'de ve dünyada kuşakların deneyimleri

(Tablo yazar tarafından oluşturulmuştur.)

	Dünyada	Türkiye'de
Sessiz Kuşak	II. Dünya Savaşı Ekonomik Buhran	Cumhuriyet dönemi II. Dünya Savaşı'nın etkileri
Bebek Patlaması Kuşağı	İnsan hakları hareketleri Radyonun altın çağı	Ekonomik problemler Çok partili sistem
X Kuşağı	Petrol krizi 68 kuşağı AIDS	Siyasi sağ – sol ayrışmaları 12 Eylül Darbesi Kıbrıs Barış Harekâtı Ambargo
Y Kuşağı	Körfez krizi 11 Eylül saldırıları İnternet Cep Telefonu, oyun konsolları	Terör Ekonomik büyüme ve gerileme Gezi parkı olayları
Z Kuşağı	Dijitalleşme Endüstri 4.0 Giyilebilir Teknoloji Yapay zeka	Mülteci göçü Tek parti iktidarı Covid – 19 pandemisi 15 Temmuz darbe girişimi Covid – 19 pandemisi

Kuşakların yıllar ölçüt alınarak yapılan sınıflandırılmasında da belli başlı sorunlar görülmektedir. Kuşakları kesin tarihlerle ayırmak zordur (Robbins ve Judge, 2013,

s.148). Literatürde de aynı kuşağın farklı araştırmacılar tarafından farklı tarihlerde başlatılması bunu göstermektedir. 1979’da doğan bir X kuşağı ile 1981’de doğan bir Y kuşağının birbirinden çok farklı özelliklere sahip olduğunu kesin bir dille söylemek zordur.

Kuşaklar hakkında yapılan araştırmaların tarihleri de önemli bir belirleyici olarak karşımıza çıkmaktadır. Örneğin; 2000 yılında yapılan araştırmalarda X kuşağının en yaşlısı 40, Y kuşağının en yaşlısı 20 yaşındadır. 2010 veya 2020’de yapılan araştırmalarda önceki araştırmalarla farklı sonuçların çıkması beklenebilir. Bireylerin bu zaman aralığında çeşitli özelliklerinde (medeni durumlarında, çocuk sayılarında, iş yerindeki pozisyonlarında) değişiklik olmuş olabilir. Bu değişiklikler de kuşakların genel özelliklerine yansiyabilir.

Çalışmaların birçoğunda kuşakların da alt gruplardan oluşabileceğine, aynı kuşaklar içinde bireylerin değerlerine, yetiştirilme tarzlarına, kişilik özelliklerine bağlı olarak farklılıklar olabileceğine ilişkin vurgu yapılmaması bir eksiklik olarak değerlendirilebilir. Örneğin Schwartz (1994)’ın değerler sınıflamasında güç ve hazcılık boyutu baskın olan bir Y kuşağı ile iyilikseverlik ve evrenselcilik boyutu baskın olan bir Y kuşağı arasında da hem toplumsal yaşamda hem de iş yaşamında belirgin farklılıklar gözlenecektir.

Kuşakların birbirinden farklı değerlere ve tutumlara sahip olduğunun bilimsel araştırma ile değil, sübjektif gözlem ve anekdotlara dayandığı da başka bir iddia olarak karşımıza çıkmaktadır (Macky vd., 2008). Robbins ve Judge’a (2013, s.148) göre kuşakların farklılıklarını destekleyen çalışmalar titizlikten uzaktır. Yapılan çalışmalar ise bu farklılıkların kaynağına ilişkin tutarlı sonuçlar vermemektedir. Bu yönleriyle kuşak çalışmaları “bilim değil, bir popüler kültür konusu” olarak nitelendirilmektedir (Gioncola, 2006, s.33; Costanza ve Finkelstein, 2015, s.309).

Kuşaklar üzerine yazılanlara bütünsel olarak bakıldığında, bir kuşak hakkında yazan kişinin o kuşaktan olup olmamasının da etkisinin olduğu görülebilmektedir. Örneğin bir Boomer olarak Coupland (1989), X kuşağını yazdığı bu kuşağın aykırılıkları üzerinde durmuştur. Ancak Y kuşağından bir araştırmacının aynı X kuşağını tekdüze / durağan bulduğu çalışmalara da rastlanabilir. Bu ve benzer durumlar,

gruplardaki bizlik duygusunun, iç grubu kayırırken dış gruba nispeten olumsuz özellikler yüklemenin sübjektifliği getirdiği gözlenebilmektedir.

Bu tez çalışmasında kuşakların bir çalışma başlığı olarak alınmasının nedeni; iş yerlerinde bir arada çalışan farklı yaşlardaki bireylerin genel özellikleri hakkında bilgi sahibi olarak yaşçılık (ageism) denilen ve bireylerin akranı olmayanlara ilişkin potansiyel önyargılarının var olduğunu öne süren görüşün test edilmesidir. Ülkemizde kuşaklar arasında; yaş ayrımcılığı olarak nitelendirilebilecek tutumların varlığı ya da yokluğu bu çalışma ile gözlenmeye çalışılmıştır. Bu nedenle öncelikle yaşçılık konusu incelenmiş, ardından iş yerinde olumlu – olumsuz yaşçı tutumların bir göstergesi olarak İş Yerinde Kuşaklararası İklim konusu ele alınmıştır.

2.4. İş Yerinde Yaşçılık

Bu bölümün başından itibaren sayılan özelliklerin de işaret ettiği üzere kuşaklar arasında belirgin farklılıklar gözlenmektedir. Söz konusu farklılıklar nedeniyle çalışma yaşamında aktif olarak bulunan iki kuşak arasında yaşanabilecek potansiyel sorunlardan biri de yaşçılık (ageism) olarak karşımıza çıkar.

Yaşçılık, ayrımcılığın odak noktasını bireyin yaşının oluşturduğu olumsuz bir tutum olarak tanımlanabilir. Ayrımcılık din, dil, etnisite, cinsiyet, cinsel yönelim özelinde olabildiği gibi sadece yaş kaynaklı da olabilmektedir. Buna bağlı olarak da bireyler hizmet alırken, insanlarla ilişki kurarken ya da çalışırken yaş ayrımcılığına maruz kalabilmektedirler. Yaşçılık, çocukluk da dahil olmak üzere her yaş kategorisinden kişiyi ilgilendiren bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. (Çayır, 2012). Bir gencin fikirleri mantıklı ve makul olsa da bulunduğu ortamdaki yetişkinlerce önemsenmemesi, mental ve fiziki sağlığı yerinde bir yaşlının deneyimleri hiçe sayılarak emekliliğe zorlanması yaşçılığın farklı örneklerini oluşturmaktadır.

Cinsiyet, ırk, etnisite veya cinsel yönelime dayalı kalıpyargılar (stereotip)³ en çok ilgi gören konular olmakla birlikte, yaşa bağlı kalıpyargılar kısaca yaşçılık (Palmore,

³ Kalıpyargılar belirli grupların üyelerinin (örneğin kadınlar, eski hükümlüler, yaşlılar gibi) özellikleri, nitelikleri ve davranışları hakkındaki inançlardır. Kalıpyargılar doğası gereği olumlu ya da olumsuz olabilmektedir. Bununla birlikte, dış grupla (üyesi olunmayan, öteki) ilgili kalıpyargıların, iç

1999) ve buna bağlı önyargı ve ayrımcılık iş yerinde ve toplumda kritik bir sorundur. Araştırmacılar yaşçılığın daha yaşlı adayların eşit nitelikteki genç adaylardan daha az iş alınması veya terfi ettirilmesi eğilimi gibi olumsuz etkilerini ortaya koymuşlardır (Britton ve Thomas, 1973; Haefner, 1977; Rosen ve Jerdee, 1976, Avolio ve Barrett, 1987; Bendrick vd. 1999;). Ek olarak, yaşlı çalışanların iş değiştirmede de genç çalışanlara oranla dezavantajlı oldukları söylenebilir (Fritzsche ve Marcus, 2013).

Abrams vd. (2009), Abrams vd. (2011), ve Sweiry ve Willitts (2012)'in Avrupa'daki yaşçılık araştırmalarında yaş ayrımcılığının hedefi olarak genç yetişkinleri de dahil etmelerine rağmen; yaşçılığın genç yetişkinler üzerindeki etkileri üzerine yapılan araştırmalar sayıca azdır (Rudolph ve Zacher, 2015). Kuşaklar arası çalışmaların ve geleneksel yaş ayrımcılığı çalışmaların büyük çoğunluğu modern dünyada yaşlıların var oluş problemleri ve gençlerin onlarla iletişim kurmayıp dışlaması üzerine yoğunlaşmaktadır.

Duncan ve Loretto (2004) İngiltere'de en genç ve en yaşlı yaş grubundaki çalışanların yaşa bağlı iş yeri ayrımcılığını büyük olasılıkla daha fazla tecrübe ettiklerini, genç işçilerin olumsuz tutumların hedefi olduklarını ve terfi konusunda göz ardı edildiklerini belirlemişlerdir. 2011 yılında Bal vd.'nin yaptığı meta-analizinde, genç çalışanlara yönelik kalıpyargılara özellikle odaklanmamakla birlikte, genç çalışanları yaşlı çalışanlardan daha az güvenilir olarak algılamaya yönelik bir eğilimin olduğu ortaya konmuştur. İşgücünde yaşlı yetişkinlerin sayısında göze çarpan artışlar yaşanmış ve farklı jenerasyondan çalışanların günlük olarak etkileşime girme potansiyelleri artmıştır. Bu nedenle iş yerinde yaşçı tutumların varlığını ve etkisini azaltmaya çalışmak önemlidir.

Kuşakların kendilerini bir grup olarak tanımlamaları, ortak bir "biz duygusu" geliştirmeleri ve kendilerinden olmayanlara yönelik küçümseyici tavırlarının iş yerlerinde yaşçılığı tetikleyecek unsurlar olduğu söylenebilir. Her kuşak kendisinden öncekilerin ve sonrakilerin olumsuz yönlerine vurgu yapmaya meyilli olduğu için kuşaklar arası çatışmalar kaçınılmaz hale gelmektedir.

grupla (üyesi olunan, biz) ilgili kalıp yargılardan daha olumsuz çağrışımlara sahip olması daha olasıdır (Hilton ve Von Hippel, 1996, s.240).

2.5. İş Yerinde Kuşaklararası İklim

Günümüzde örgütler bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve kısmen de Z kuşağından çalışanların bir arada bulunduğu yerlerdir. Aynı fiziksel ortamda birden çok kuşağın, birden çok anlayışın, birden çok değerlerin bir arada bulunması çalışma yaşamını renklendirdiği ölçüde zorlaştırmaktadır. Çeşitlilik yönetilmesi zor bir konu olduğu için örgütlerin kuşakların arasındaki ilişkileri ılıman hale getirmesi önem kazanmaktadır. Örgüt ikliminin herkesi memnun edecek bir yapıda olması, işlevsel olmayan çatışmaların önlenmesi örgütün başlıca amaçları arasında yer almaktadır.

Söz konusu amaca yönelik ilk adım, iş yerinde yaşlı tutumların kapsamını belirlemektir. İşteki ayrımcılığa yönelik veriler, yaşlılığın finansal sonuçlarını tahmin etmeye yönelik bilgi sağlarken, çeşitli deneylerle bu olgunun bireyleri nasıl etkilediği de gösterilmiştir. Ancak; yaşa bağlı dinamiklerin örgütsel perspektiften ölçülmesi ve belirlenmesi de önem arz etmektedir. Tek başına bir organizasyon kendi yaşadığı çevrede yaşlılığı ortadan kaldırmak istiyorsa, o organizasyon ya da iş yeri içindeki kuşaklar arası dinamiklere dikkat etmek durumundadır (Posthuma ve Champion, 2009; Posthuma ve Guerrero, 2013; Lyons ve Kuron, 2014;). Çalışanlar arasında algılanan bu dinamikler, organizasyonun psikolojik iklimini (Baltes vd, 2009) ve dolayısıyla bu çalışmada söz edilen kuşaklar arası iklimi oluşturmaktadır. Zamanla X kuşağından birçok bireyin geleneksel emeklilik yaşına girdiği halde hala çalışmaya devam edeceği ve Milenyum çocuklarının işgücündeki en kalabalık jenerasyon olacağı düşünüldüğünde (Meister ve Willyerd, 2010), kuşaklar arası iklim incelemeleri önem kazanmaktadır.

İş yerinde kuşaklar arası iklim örgüt ikliminin bir bileşeni olarak düşünülebilir. İş yerinde kuşaklar arası iklimin ise kendi içinde beş alt bileşeni yer almaktadır. Bunlar;

- i. Kuşaklararası Etkileşim
- ii. İş Yerinde Kuşaklararası Tutma
- iii. Kuşaklararası Pozitif Etki
- iv. İş Yerinde Kuşakları Kapsayıcılık

v. Kuşak Stereotiplerinin Eksikliği

Bu alt boyutların oluşumunda iş tatmini, mentorluk, yaşlı çalışanlarla ilgili görüşler göz önünde bulundurularak bir sınıflandırma yapılmıştır (King ve Bryant, 2016, s.2). Bu sınıflandırma; çalışma ortamında kuşaklar arası ayrımcılık düzeylerini değerlendirmeleri ve yönetebilmeleri açısından örgütlerin kullanabileceği bir araç niteliğindedir.

Elde edilen bilgiler, iş yerinde kuşaklar arası iklimin hem bireyin diğer kuşaklarla ve kendi kuşaklarıyla olan ilişkisini tanımlayan, hem de örgütünün bu ilişkilere yaklaşımına dair algıları içeren bir kavram olduğu doğrultusundadır. Bu nedenle yalnızca yaşlı çalışanlara karşı bir önyargı ölçüsü olarak değil, çok kuşaklı bir örgüt bağlamında genç ve yaşlı çalışanların tümüne yönelik tutumların değerlendirilmesi kuşaklar arası iklim yönetiminin gerekleri arasında yer almaktadır.

Joshi vd. (2011), karşılıklılık ve faydaya dayalı örgüt içi olumlu kuşaklar arası ilişkilerin önemini vurgulamaktadır. Diğer bütün önyargılar ve ayrımcılıklar gibi yaşçılık da çalışan ilişkilerini bozucu ve performansı düşürücü etkiler yaratmaktadır. Bu nedenle iş yerinde kuşaklar arası iklimin düzenlenmesi hem örgütler hem de bireyler açısından olumlu bir gelişme olacaktır (King ve Bryant 2016, s. 32). İş yerindeki yaş farklılıkları ayrımcılık değil de çeşitlilik boyutundan da ele alınabilir. Yaş çeşitliliği, diğer çeşitlilik türleri gibi, çalışma takımlarında ve örgütlerde hem olumlu hem de olumsuz sonuçlara sahip olabilir (Horwitz ve Horwitz, 2007). Çalışanların çok çeşitli becerileri ve geçmişleri nedeniyle daha iyi karar verme, üretkenlik ve yaratıcılığa yol açabilir (van Knippenberg ve Schippers, 2007), diğer yandan yaşa dayalı alt grup oluşumunu vurgulayan sosyal kategorizasyon ve ayrımcılık süreçlerini tetikleyebilir.

Kuşaklar arası iklim ve bunun genç/yaşlı çalışanlar ve genel olarak örgüt üzerindeki olumsuz etkisi, giderek daha fazla genç çalışanın yaşlı çalışanla birlikte yaşayacağı yaşlanan bir işgücü karşısında ele alınması gereken önemli bir konudur. Bu nedenle, yaş çeşitliliği bir tehdit, yöneticiler tarafından üstesinden gelinmesi gereken bir yük olarak görülebilir. Ancak işyeri bilgi paylaşımını ve çalışanların refahını ve iş tatminini güçlendirmek için bir fırsat olarak da görülebilir.

Yaş çeşitliliğinin kurumsal performans çıktıları üzerindeki etkilerinin kapsamını ve değerini etkileyen süreçler ve bağlamlar büyüyen bir araştırma alanıdır. Kunze ve Bohem

(2013) yaşları kapsayıcı insan kaynakları uygulamalarına geçilmesi veya olumlu yaş çeşitliliği iklimine vurgu yapılması gibi, olumsuz etkilerin ortadan kaldırılmasına yardımcı olabilecek örgütsel değişkenlere daha fazla dikkat gösterilmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çalışmada liderlik, motivasyon iklimi ve temel psikolojik ihtiyaçlardan ilişkisellik ihtiyacı gibi değişkenlerin bu olumlu kuşaklar arası iklimi oluşturmadaki etkileri araştırılarak literatüre katkı sağlanmak istenmektedir.

2.6. Kuşaklar, Yaşlılık ve İş Yerinde Kuşaklararası İklim Çalışmaları

Alandaki çalışmalar incelendiğinde kuşakların birbirinden farklı özelliklere sahip olduğunun desteklendiği çalışmalara ve desteklenmediği çalışmalara rastlamak mümkündür.

Keleş'in (2011) çalışmasında; denetimin sıkı olduğu iş yerlerinde çalışan Y kuşağı mensuplarının kendilerine güvenilmediğini hissettikleri ve çalışırken daha esnek davranmak istedikleri gözlenmiştir. Araştırmada Y kuşağının çalışma sırasında algıladıkları "rahatlığın", onların motivasyonlarını artıracak bir faktör olduğu ortaya konulmuştur. Yine Keleş (2013, s.38) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise Y kuşağına mensup bireylerin bağımsızlıklarına bebek patlaması kuşağı mensuplarına oranlara daha düşkün oldukları sonucuna ulaşılmıştır. Yaratıcılık yatkınlığı ve risk alma cesareti gibi değişkenlere verilen cevapların değerlendirildiğinde de Y kuşağındakilerin diğer kuşaklardakilere göre daha yüksek puanlar aldığı görülmüştür.

Gürsoy vd.'nin araştırmasında Y kuşağı mensuplarının X kuşağı mensuplarına oranla otoriteye daha fazla meydan okudukları gözlenmiştir. Benzer şekilde; liderlik vasıflarına atfedilen önem de Y kuşağındakilerde X kuşağındakilere göre daha yüksektir. Söz konusu çalışmada Y kuşağındaki çalışanların yöneticilerinin kendilerine rol model olmalarını ya da mentorluk etmelerini bekledikleri ortaya konulmuştur. Çalışmanın sonuçlarından biri de Y kuşağının; işi konusunda tanınmaya X kuşağından daha çok değer verdiğinin gözlenmiş olmasıdır. Bunlara karşılık olarak X kuşağındakilerin ise iş yerinde "güç" kavramına verdikleri önemin Y kuşağındakilere oranla daha yüksek olduğu görülmüştür (Gürsoy vd., 2013 s.45-47).

Torun ve Çetin'in (2015, s.144) çalışmasında ise; farklı kuşakların olumsuz tutum geliştirdikleri unsurların da birbirinden farklı olduğu ve her kuşağın sergilediği olumsuz tutumun kendine özgü olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın sonuçlarına göre; X kuşağı mensuplarının tutumlarının her boyutunda (duygusal – bilişsel – davranışsal) Y kuşağındakilere oranla daha az sinizm içerikli konuştukları gözlenmiştir.

Farklı kuşakların iş yerindeki karakteristik davranış ve tutumlarının belirlenmesine yönelik başka bir araştırmada ise; Y kuşağındakilerin üst yönetimi teknolojiyi az kullanma hususunda eleştirdikleri ve motivasyonlarının çalıştıkları kurumun hedefleri ve değerleri konusunda paylaşımında bulunmaktan olumlu etkilendiği ortaya konulmuştur. Y kuşağının üstlerinden işlerine ilişkin geribildirim beklemedikleri ve bunu kendi gelişimleri için bir fırsat olarak gördükleri sonucuna ulaşılmıştır. Bun karşılık; X kuşağının geribildirim anlayışının takdir edilme, terfi alma ve maddi ödüller üzerine kurulduğu görülmüştür. Çalışmada bu iki kuşağın ortak özellikleri ise destekleyici bir yönetim anlayışı ve fikirlerini yönetimle rahatça paylaşabilme gibi beklentiler olarak karşımıza çıkmaktadır. (Kelgökmen ve Yalçın, 2017, s.156).

Gündüz Çekmecelioğlu ve Konakay (2018, s.151); çalışmalarında X ve Y kuşağına mensup bireylerin iş yerinde liderlik tarzları ve yaratıcı davranış konularında farklı algılara sahip olduklarının saptamışlardır. Araştırmaya göre; X kuşağındakilerin yöneticilerinin “insana yönelik liderlik” stilini benimsediklerine olan inancı Y kuşağındakilere göre daha yüksektir.

Kuşak farklılıklarının gözlenmediği çalışmalar ise şu şekilde sıralanabilir:

Çetin Aydın ve Başol'un (2014, s.11) çalışmasında; kuşaklar arasındaki farklılığın iş tatmini, terfi olanakları, iş arkadaşlarıyla olan ilişkiler, katılımcı iş iklimi, sosyo-politik destek, kaynaklara ve bilgiye erişim, rol belirsizliği ve işin anlamlılığı gibi çalışma yaşamına ilişkin değişkenler üzerinde rol oynamadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Kuşakların iş yerindeki karakteristikleri üzerine yoğunlaşan başka bir çalışmada ise; X ve Y kuşağı mensuplarının genel iş tatmini, çalışma şartlarına ilişkin beklentiler, iş iklimi ve kaynakların çalışanlara ne ölçüde yarar sağladığı gibi başlıklarda benzer özellikler gösterdikleri sonucuna ulaşılmıştır (Young vd., 2013, s.164).

Yaşçılık konusunda ise araştırmalar genellikle yaşlılara karşı yapılan ayrımcılık üzerinde yoğunlaşmıştır. Dennis ve Thomas (2007, s.84-88); İş yerinde yaşçılık konusunda nedenler ve sonuçlar üzerinden bir derleme yapmışlardır. Yaşçılığın kaynakları arasında kalıpyargıların işe alımı ve yönetimi etkilemesinin önemine değindikleri makalede, yaşlı bireylerin eğitim fırsatlarına ve ödüllere gençler kadar kolay ulaşamadığını vurgulamışlardır. Bu çalışmada dikkat çeken bulgulardan biri de iş yerlerinde çalışan farklı kuşaklardan bireyin kullandıkları dillerin birbirlerinden farklı olduğu ve bunun da iletişimsizliği körüklediğidir.

Macdonald ve Levy (2016, s.169) çalışmalarında; İşin merkeziliği, çalışanın yaş kimliği, algılanan sosyal destek, iş tatmini, bağlılık ve katılımı artırmak için örgütsel politikalara yaş ayrımcılığını azaltıcı ve yaşlanma kaygısını giderecek unsurların eklenmesi gerektiğini vurgulamışlardır.

Harris vd.'nin (2018, s.e-1) çalışmasında; yaşlı çalışanlara yönelik pozitif ve negatif kalıpyargılar nelerdir sorusuna, alandaki makale ve kitapların taranması yoluyla cevap aranmıştır. Araştırmaya göre yaşlı çalışanlar güvenilir, deneyimli, bilgili, etik davranışlar sergileyen, bireylerarası iletişimi iyi olan, işlerine bağlılıkları yüksek ve ılımlı bireyler olarak algılanmaktadır. Araştırmanın diğer kısmını oluşturan ve yaşlılara atfedilen negatif özellikler ise; daha az rekabetçilik, daha düşük üretkenliğe sahip olma, yaşlandıkça performansı düşme, örgüt içi eğitimlere katılım istememe, esnek olmama, limitli fiziksel ve zihinsel yeteneklere sahip olma ve teknolojiye anlamama olarak sayılmıştır.

Yaşçılık ile ilgili az sayıda genç ayrımcılığı odaklı çalışmadan birinde gençlerin; sadece genç olmalarından kaynaklanan ayrımcılığa ve olumsuz etiketlere maruz kaldıkları ortaya konulmuştur. Bu çalışma; gençlerin söz konusu etiketleri içselleştirdiklerini, zamanla kuşaklarına atfedilen olumsuz özelliklere uygun davranış kalıplarına farkında olmadan yönlendiklerini ve böylece kalıpyargıların güçlenmesi ve yeniden üretiminde rol oynadıklarını öne sürmektedir. Hem kendileri gibi gençlerin oluşturduğu iç grupta, hem de kendilerinden farklı kuşaktakilerin oluşturduğu dış grupta ayrımcı davranışların ortaya çıkmasına neden olan kalıpyargıların ve önyargıların gençleri olumsuz yönde etkileyen faktörler olduğu savunulmaktadır (Çüçen Öke, 2018, s.181).

İş Yerinde Kuşaklararası İklimle ilişkin çalışmalar ise oldukça az ve yenidir. Chung ve Park'ın çalışmasında (2019, s.1996) bulgular, genç ve yaşlı nesillerin bilgi, tutum ve yaşlı insanlara yönelik ayrımcı davranışlar arasındaki nedensel ilişkiye dair farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur. Yapısal eşitlik modellemesinde bağımsız ve bağımlı değişkenler arasındaki yol modeli, genç ve yaşlı gruplarda eşit olarak ortaya çıkmamıştır. Yaşlanma ve yaşlılar hakkındaki bilgiler, her iki grup için de yaşlılık imajı ve önyargıları üzerinde olumlu bir etkiye yol açmıştır. Önyargının ayrımcı davranışlar üzerindeki etkisi genç grupta anlamlı, ancak yaşlı grupta anlamlı çıkmamıştır.

Başka bir çalışmada ise sonuçlar, sağlıklı bir kuşaklararası iş yeri ikliminin, iş yerinde algılanan yaşlanma üzerinde önemli ve olumlu bir etki yarattığını ortaya çıkarmıştır. Sağlıklı bir kuşaklararası iş yeri ikliminin önemi, yaşlı çalışanların memnuniyet düzeyi ile doğrudan bağlantı yoluyla gösterilmektedir (Lagacé vd., 2019, s.201). Bu çalışmanın bir diğer sonucu da kuşaklar arası iklim ile örgüt içerisindeki bilgi paylaşımı davranışının ve iş tatmininin pozitif ilişkili olmasıdır.

Konuya ilişkin Türkiye'de yalnızca iki çalışma bulunmaktadır. Bu iki çalışma da kuşaklar arası iklimi okul – öğretmen ekseninde incelemiştir. Kazak (2016); kuşaklar arası iklimin öğretim liderliği ve kuşaklar arası öğrenme ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemiştir. Kalo Efe vd. (2020)'nin yine öğretmen katılımcılarla gerçekleştirdiği çalışmasında ise kuşaklar arası iklimin; liderin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş olması ve öğretmenin kendi iletişim becerilerini yeterli görmesi tarafından yordandığı sonucuna ulaşmıştır. Bu iki çalışmanın liderlik ile kuşaklar arası iklim arasında ilişki kurulmuş olması açısından yol gösterici olduğu düşünülmektedir.

İş yerinde kuşaklararası iklim, bireyin örgütü nasıl algıladığı ile ilişkili başka bir kavram olan iş yerinde algılanan motivasyon iklimi ile ilişkilendirileceği için izleyen bölümde motivasyon ve motivasyon iklimi hakkında genel bilgiler verilecektir.

3. İŞYERİNDE ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİ

3.1. Motivasyon

Motivasyon literatürde, bireyin kendi içinden gelen, belirli bir amaç doğrultusunda harekete geçmesini sağlayan ve bireyi başarı hedefiyle çalışmaya yönlendiren güç olarak kullanılmaktadır (Düren, 2000, s.104; Robbins, 2001, s.161; Ellemers vd., 2004, s.460; McLean ve Anema, 2004, s. 212).

Kao ve Hong (1997, s.119) motivasyonun enerji ve efor gerektiren, amaca yönelik bir süreç olmasına vurgu yaparken; McShane ve Glinow (2003, s.132) bireyin hangi davranışı ne sıklıkla göstereceğini ve bu davranışın devamlılığını etkileyen güç olması yönüyle ilgilenmişlerdir. Barutçugil (2004, s.372) ise motivasyonu içsel ve dışsal kaynakların yönlendirmesi ve güçlendirmesi ile bireyin canlanması, kendi davranışlarını kararlılıkla istediği yönde eyleme dökebilmesi olarak tanımlamıştır.

Tüm bu tanımların;

- Bireyin içinden gelen bir güç olma
- Bir süreci ifade etme
- Bir amaca yönelik olma
- Belirli bir çaba gerektirme gibi ortak noktalarda bulunduğu söylenebilir.

Motivasyon, örgütlerin ve ast ya da üst olmaları fark etmeksizin çalışan herkesin başarılı olabilmesinde anahtar kavramlardan biri olarak sayılmaktadır. Örgütlerde motivasyonu sağlamak; bireylerin istekli, etkili ve verimli çalışmaları için kendi içlerinde bir işi başarma arzusu oluşturulmasını sağlamak anlamına da gelmektedir (Luthans, 1998, s. 51; Sabuncuoğlu ve Tüz 2003, s. 146). Sıkça başvurulmuş ve motivasyonu arttırdığı birçok örgütte deneyimlenen ücret sistemi, iş zenginleştirme, iş rotasyonu gibi faktörler var olmakla birlikte; bu faktörlerin örgütlerdeki her bireyi aynı ölçüde motive etmesi söz konusu değildir. (Sabuncuoğlu ve Tüz 2003, s. 147). Motivasyon tam anlamıyla subjektif bir sürece işaret eder (Kakabadse vd., 1988, s.120). Bu durumu bireylerin motivasyon kaynakları ve beklentileri tamamen öznel olarak ifade edebiliriz. Motivasyon araçlarının farklı algılanması, motivasyon düzeylerinin farklılaşmasına yol

açabilmektedir. Bu nedenle de tüm çalışanların motivasyonunun nasıl sağlanabileceği yıllardır sorulan ve net cevabı olmayan bir soru olarak kalmaktadır.

Bu tez çalışması için ise motivasyon kavramı, örgüt içerisinde yapılandırılmak istenebilecek iklimin bir bileşeni olarak ele alınmaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında ücret artışıyla çalışanların tamamının motive edilebileceği düşünülürken, İnsan İlişkileri Yaklaşımında motivasyon kaynağı olarak sosyal ilişkiler öne çıkmaktadır (Barutçugil, 2004, s.374). Bireyler arası ilişkilerin temel alındığı bu çalışmada da örgüt içerisinde farklı kuşaklardan gelen ve bir arada çalışan bireylerin aralarındaki olumlu / olumsuz ilişkilerin motivasyonun algılanışında farklılık yaratacağı varsayılmaktadır. Yukarıda sayılan nitelikleriyle motivasyon, örgütlerde istendik bir özelliktir ve bireysel ihtiyaçlar, liderlik tarzları ve örgüt içindeki çatışmanın azlığı gibi konularla doğrudan ilişkili olması beklenmektedir.

3.2. Motivasyon Teorileri

Motivasyon kavramı ile ilişkili olarak yapılmış birçok çalışma bu konuya iki değişik açıdan yaklaşmaktadır:

i.Kapsam (içerik) Teorileri

- Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi
- Alderfer'in ERG Teorisi
- Herzberg'in Çift Faktör Teorisi
- Başarı Hedef (Başarı – Güç) Kuramı

ii.Süreç Teorileri

- Vroom'un Beklenti Teorisi
- Lawler ve Porter'in Geliştirilmiş Beklenti Kuramı
- Ödül Adaleti (Eşitlik) Kuramı

Davranışı “neyin” motive ettiğini belirlemeye odaklanan teorilere kapsam (içerik) teorileri; davranışın “nasıl” motive edildiğini belirlemeye odaklanan teorilere ise süreç teorileri denir (Tosi ve Mero, 2003, s.72 içinde aktaran Oksay, 2005, s.33). Kapsam ve süreç teorileri birbirlerini tamamlayıcı niteliktedirler. Kapsam teorileri öncelikle iş tatmini ve daha sonra da harcanan çaba ile bağlantılıdır. Süreç teorileri ise daha çok harcanan efor ve eforun getirdiği performans sonuçlarıyla ilgilidir (Koçel, 2005). Yukarıda verilenlerin dışında da literatürde birçok farklı motivasyon teorisi yer almaktadır.

Başarı Hedef Kuramı, başarı davranışının hem bireysel farklılık değişkenlerini (hedef yönelimleri) hem de durumsal belirleyicileri (bir örgüt içerisinde düşünülecek olursa motivasyon iklimi bu belirleyicilerden biri olarak sayılabilir) aynı kavramsal çerçeve içinde birleştiren bir sosyal bilişsel teoridir. Çalışmamızın değişkenleri arasında yer alan İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi, Başarı Hedef Kuramı ile ilişkilendirilerek yapılandırılmıştır. Bu nedenle, bu çalışmada motivasyon teorileri arasından yalnızca bu teori hakkında detaylı bilgi verilmiştir.

3.2.1 Başarı hedef kuramı

Bireylerin ulaşmak istedikleri hedefler değiştikçe, hedefe giden yolda sahip oldukları tutumlar ve sergiledikleri davranışlar da değişmektedir. Hedefin sahip olduğu dinamik yapı nedeniyle hedefe ulaşmada bireyi harekete geçiren ve çabasının sürekliliğini sağlayan motivasyon kavramı ön plana çıkmaktadır (Schunk vd., 2008, s.4). Motivasyonun bir amaca yönelik arzu ile çalışma süreci olduğu düşünüldüğünde; başarı hedefinin varlığının motivasyon için ateşleyici bir unsur olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır (Maehr ve Zusho, 2009, s.77).

Başarı Hedef Kuramının (Achievement goal theory) temel prensiplerini ortaya koyan sosyal psikolog Mc Clelland’dır. Bazı ülke, topluluk ve örgütlerin neden diğerlerinden daha üretken, başarılı ve gelişim konusunda süreklilik arz eden bir yapıda olduğu konusunda araştırmalar yapan Mc Clelland’ın (1961, s.1) bu gruptakilerin yüksek motivasyona sahip olmasının en belirgin kaynağının “başarı” olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Başarı motivasyonu bireylerin potansiyel davranışlarının bir öncülü olarak hareket eder. Bu durum Bandura'nın (1982) başarıyla sonuçlandırılan görevlerin bireyleri daha fazla başarılı olmaya motive edeceği yönündeki görüşü ile de benzerlik göstermektedir. Başarı motivasyonu bireyin bir işi başarılı bir şekilde tamamlama ve başarısızlıktan kaçınma çabasıdır (McClelland vd, 1953; Murray, 1938). Bu ifade insanların davranışlarının başarıya ulaşmak veya başarısızlıktan kaçınmak için bu iki yönetime odaklandığı anlamına gelmektedir.

Başarı Hedef Kuramında iki alt boyut bulunmaktadır. Bunlar:

- Ustalık hedef yönelimi ve
- Performans hedef yönelimidir.

Ustalık (görev içeren) hedef yöneliminde olan bireyler yaptıkları işle ilgili bilginin tümüne hâkim olmak ve öğrenme süreçlerinde aktif rol almak istemektedirler. Bu yönelimdeki bireyler için rekabet, kendileri ile yaptıkları yarış demektir. Yeni karşılaştıkları bilgi ne derece zor olursa olsun, öğrenme sürecinin tüm aşamalarında mücadeleden kaçınmadan başarıyı hedeflerler (Elliot ve McGregor, 2001, s.505). Karşılaşılan problemlere iyimser bir bakış açısıyla çözüm üretebilme yetenekleri açısından proaktif kişilik özelliğine benzetilebilir.

Performans (ego içeren) hedef yönelimli kişiler ise öğrenmeyi daha yüzeysel algılamaktadırlar. Kendileri ile yarışmayan, sadece başkalarından daha iyi olmak adına rekabete giren kişiler oldukları görülmektedir. Problem çözme konusunda isteksiz, kolayca pes edebilen ve kötümser duygulara meyilli bireyler olarak nitelendirilirler (Elliot ve McGregor, 2001, s.506).

Van Yperen vd. (2014, s.6) yaptıkları bir araştırmada katılımcıların başarı hedef yönelimlerini incelemiş ve ustalık hedefleri yöneliminin iş yaşamında, eğitim ve spor yaşamına oranla daha yüksek olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Çocuklar ile yaptıkları bir çalışmada Diener ve Dweck (1978, s.456) ustalık hedef yönelimli çocuklar ile öğrenilmiş çaresizlik yönelimli çocuklar arasındaki farklılıkları ortaya koymuşlardır. Bu çalışmaya göre; ustalık hedef yönelimli çocuklar başarısızlıklarını az çalışmış olmalarına, yapılan işin zor olmasına veya şans faktörüne

bağlarken, öğrenilmiş çaresizlik yönelimliler kendilerinin yeterince zeki olmaması nedeniyle başarısız olduklarını düşünmektedirler. Dweck'in nispeten daha yeni tarihli bir çalışmasında ise ustalık hedef yönelimli bireylerin zeki olmayı hedefledikleri, performans hedef yönelimli bireylerin ise zeki görünmeyi hedefledikleri ortaya konulmuştur (Dweck, 1998, s.258).

3.3. İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi

İş yerinde algılanan motivasyon iklimi Başarı Hedef Kuramı ile açıklanan (Ames, 1992a; Nicholls, 1984, 1989), başarı ve başarısızlığın mevcut kriterleri, çalışma ortamının politikaları, uygulamaları ve prosedürlerine ilişkin; çalışanların paylaştıkları algılarına atıfta bulunan bir bağlamı ifade etmektedir (Nerstad vd., 2013). Böyle bir iklim, bireylerin nasıl değerlendirilmesi gerektiğini, takip etmeleri gereken hedefleri ve görevlerle ve birbirleriyle nasıl ilişki kurmaları gerektiğini tanımlar (Ames, 1992a). Bu tür iklim algıları çalışanların kendilerinden hangi tür davranışların beklendiğini, hangi davranışların ödüllendirileceğini anlamalarına yardımcı olur (Schulte vd., 2009).

Motivasyon iklimi;

- Ustalık iklimi (mastery climate) ve
- Performans iklimi (performance climate) olmak üzere iki boyuttan oluşur.

Ustalık iklimi çabaları destekleyen iklimi ifade eder ve iş birliğini, öğrenmeyi, ustalığı ve beceri gelişimini vurgular (Ames, 1992a; Ames, 1992b; Nicholls, 1989). Ustalık iklimde çalışan için önemli olan öğrenmesi ve daha önce başardığından daha iyi olmasıdır. Bu iklimde bireylerin başarıları birbirlerinden olumlu bir şekilde bağımsızdır. Başarı süreci ve başarı, ustalık kazanma ve öğrenme sürecinin ışığında veya bireyin geçmişte başardıklarıyla karşılaştırılarak görülür (Nerstad vd., 2018).

Ustalık ikliminde çabaya ve çabaya dayalı öğrenme stratejilerini uygulama isteğine vurgu yaparak öğrenme sürecine değer verilir. Kendi kendine referanslı standartlar, kendi kendine öğrenme fırsatları, anlamlı öğrenme; uygun zorluk seviyeleri, gerçekçi hedef belirleme, normatif olmayan değerlendirme, görev çeşitliliği, seçim için fırsatlar, ve makul talepler ustalık ikliminin egemen olduğu ortamların genel özellikleri arasında yer almaktadır (Ames, 1992b).

Ustalık ikliminin aksine performans iklimi, başarı için normatif kriterleri vurgular. Performans iklimi başarı ve başarısızlığı çalışanların diğer çalışanlara kıyasla nasıl performans gösterdiğine bağlı olarak tanımlar. Performans (veya ego içeren) ikliminde vurgu, normatif yetenek, sosyal karşılaştırma ve takım içi rekabet üzerindedir. Bu nedenle bu tür iklimde başarılı olarak kabul edilenler yalnızca sıralamanın en tepesindeki kişilerdir (Černe vd., 2014).

Performans ikliminde önemli olan kriter, kişinin “kazanan” mı yoksa “kaybeden” mi olduğudur. Bu, bir kişinin bir hedefe ulaşma veya ödül alma olasılığının daha yetenekli başka bir bireyin (öteki) varlığıyla azaldığı, bireyler arasında olumsuz bir karşılıklı bağımlılık durumunu göstermektedir (Ames ve Archer, 1988; Černe vd., 2014).

Başarılı bir sonuca yaklaşmak için, bireyler yeterliliklerini gösterme (performans odaklı) veya geliştirme (ustalık odaklı) eğilimindedir (Ames ve Archer, 1988). Farklı sonuçlara sahip olsalar da hem performans iklimi hem de ustalık iklimi Elliot ve Church (1997) tarafından genel olarak motivasyona, özel olarak da başarı motivasyonuna yönelik bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir. Diğer bir deyişle bireyler ya “başarıya yaklaştırmaya” ya da “başarısızlıktan kaçınmaya” motive olurlar.

İş yerlerinde başarıya yaklaşmanın ödül kazanma gibi bir dışsal motivasyon ile ilişkisi olabileceği gibi; bireyi özerk, yetkin ve başkalarıyla iyi ilişki kurmuş biri gibi hissettirecek içsel motivasyon ile de ilişkili olabileceği düşünülebilir. Benzer şekilde birey herhangi bir cezadan kurtulmak (dışsal motivasyon) için başarısızlıktan kaçınmak isteyebileceği gibi; gruptakilerle ilişkisinin bozmamak, kendini yetersiz hissetmemek (içsel motivasyon) için de davranışlarını düzenleme yoluna gidebilecektir.

Performans hedefi yetkinliğin gösterilmesine odaklanırken, ustalık hedefi yetkinliğin geliştirilmesine odaklanır. Bu nedenle örgütlerde sonuç odaklı yapılan değerlendirmelerin performans iklimini, süreç odaklı yapılan değerlendirmelerin ise ustalık iklimini ön plana çıkarabileceği söylenebilir.

Algılanan motivasyon iklimi çalışmaları spor ve eğitim alanlarında başlamıştır (Ames, 1992a, 1992b; Jagacinski ve Nicholls, 1984). Ancak son yıllarda konu, iş yaşamı alanını konu alan literatürde de yer bulmaya başlamıştır.

Ustalık yönelimine ve performans yönelimine sahip olmanın iş yaşamına etkileri de farklı şekillerdedir. Performans hedefi olan insanlar başarısızlık karşısında çabalarını geri

çekerken, ustalık hedefi olan insanlar ısrarcı olmaya devam etmektedirler. (Elliot ve Church, 1997). Bu da iş yerlerinde motivasyon iklimini yönetmenin önemi için bir gösterge olarak karşımıza çıkmaktadır. Motivasyon iklimi; örgütün, çalışana verilen görevin, görev verilen çalışanın kişilik özelliklerine göre yönetilerek, örgüt başarısı ve çalışan mutluluğunun sağlanması desteklenebilir.

İş yerlerinde kuşaklar arasındaki olumlu ilişkilerin işbirliğini güçlendirmesi ve çalışanın örgüt iklimini daha ziyade ustalık iklimi olarak algılamasına neden olabilir. Olumsuz ilişkiler ise çalışanların işbirliği olasılıklarını düşürebilir. Bunun yanında; tam tersine bir sebep sonuç ilişkisi de kurulabilir. Rekabetin yoğun olduğu örgütlerde bireyler arası ilişkiler daha kısıtlı, işbirliğinin yoğun olduğu örgütlerde ise ilişkilerin daha sıcak ve tatminkar olması da söz konusu olabilir. Bu araştırmada söz konusu değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddeti hakkında bilgi edinilmesi planlanmaktadır.

Örgütlerde algılanan motivasyon ikliminin liderlikle ilişkili olduğu da savunulabilir. Çalışanın başarı kriterlerine ilişkin algısını “Başarılı olmak için ne yapmalıyım?” sorusu ile başlar. Liderin bu soruya verdiği yanıt (çalışana verilen geribildirim) başarıya ulaşmak için gerekli olan davranışların tanınmasını sağlar. Bu da motivasyon ikliminin bir ayağıdır. Liderin çalışma arkadaşlarının talepleri doğrultusunda verdiği geribildirim açık / örtülü başarı kriterleri oluşturarak çalışanı iş ortamında motive eder (Nerstad vd., 2013).

Askeri eğitim, spor veya iş dünyasında liderlerin hedeflerinin açıklığı, başarı ortamlarını nasıl tasarladıklarıyla, performansı nasıl değerlendirdikleri ve takdir ettikleriyle ve neyi “uygun karakteristikler” olarak algıladıklarıyla ilişkilidir. Lider; takipçilerini belirli hedeflere yönelterek belirli bir motivasyon iklimini teşvik edebilir (Ames, 1992a). Bu nedenle; liderlerin kullandıkları yaklaşımlara, değer verdikleri, beklendikleri ve ödüllendirdikleri bireysel davranışlar açısından takipçilerine verdikleri kapalı mesajlara özen göstermeleri önemlidir. Bu tür mesajların takipçilerin iklim algılarını, motivasyonlarını ve tutumlarını etkilemesi muhtemeldir (Langkamer ve Ervin, 2008; Magnussen ve Boe, 2017).

Hofstede’in Kültürel Boyutlar Teorisi araştırmalarında (http-5) rekabet eril bir özellik olarak nitelendirilirken işbirliği dışıl bir özellik olarak nitelendirilmiştir. Türkiye’nin dışıl özelliğinin daha baskın olduğu düşünüldüğünde, ülkemizde ustalık

yönelimli bireylere ve ustalık iklimine sahip örgütlere daha sık rastlanması olasıdır. Türk kültürü bireyci rekabet olgusu yerine toplulukçu işbirliği olgusuna daha elverişlidir.

3.3.1. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi çalışmaları

Huo vd. (2017); Çin’de 359 çalışan ve liderle yaptıkları bir araştırmada; örgütün motivasyon ikliminin her iki bileşeninin de sosyal yabancılaşmayı azaltan etkisinin olduğunu görmüşlerdir. Bu durum da örgütlerin içerisinde çalışan farklı kuşakların birbirleriyle olan sosyal ilişkileri ile motivasyon iklimi arasında ilişki kurulabileceğine işaret etmektedir.

Men vd. (2017) yine Çin’de yaptıkları araştırmalarında; örgütteki ustalık iklimi algısı yükseldikçe, etik liderliğin bilgi saklama üzerindeki dolaylı etkisinin zayıfladığını göstermişlerdir.

Nerstad vd (2018) çalışmalarında, algılanan çalışan geliştirme uygulamaları ile iş yerinde algılanan motivasyon iklimi arasındaki uyumun veya uyumsuzluğun çalışan performansını ve işten ayrılma niyetini etkileyip etkilemediğini araştırmışlardır. Norveçli bir finans kuruluşundan 169 çalışan arasında yapılan bir saha araştırması ile, uyum eksikliğinin iş performansı ve işten ayrılma niyeti açısından zararlı olabileceğini ortaya koymuşlardır.

İş yerinde algılanan motivasyon iklimi üzerine çok sayıda çalışmaları bulunan Nerstad vd.’nin 2018 yılında yaptıkları bir diğer çalışmalarına göre çalışanların (hem bireysel hem de grup düzeyinde); örgütlerinde bir ustalık iklimi algıladıklarında, amirleri tarafından güvenildiğini hissetme olasılıkları daha yüksektir.

Caniëls vd. (2019) farklı kuruluşlardan 173 kıdemli proje üyesi arasında yaptıkları bir araştırmalarında, performans ve ustalık iklimleri arasındaki uyumun ekiplerdeki işbirliği davranışıyla olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu gözlemlemişlerdir.

Kopperud vd. (2020) 1074 finans çalışanının katılımıyla yaptıkları çalışmalarında; performans ikliminin hem olumlu hem de olumsuz iş – ev yayılımını artırdığı, Ustalık ikliminin ise profesyonel ve özel alanlar arasındaki olumlu yayılmayı kolaylaştırdığı ve

olumsuzları azalttığı sonucuna varmıştır. Bunun da çalışanların işten ayrılma niyetini azalttığı ortaya konmuştur.

Nerstad vd. (2020, s.8); öğrencilerin ustalık ve performans iklimi içinde bağlamsallaştırılmış başarı tanımlarının; sahip oldukları bireysel ustalık ve performans yönelimlerinin şekillenmesinde ve sürekliliğinde etkili olup olmadığını araştırmışlardır. Bu boylamsal çalışmanın sonucunda; ustalık ikliminin ustalık yönelimini öngördüğü, performans ikliminin ise bireysel performans yönelimini öngördüğü belirlenmiştir. Bu bulgular bir örgütün motivasyon iklimini düzenleyerek bireylerin ustalık ya da performans yönelimlerinin desteklenebileceği şeklinde de yorumlanabilir. Örgüt önem verdiği başarı hedef yönelimine uygun bir iklim oluşturarak çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilir. Benzer şekilde çalışan da kendi yönelimine uygun şekilde bağlamsallaştırılmış hedef yönelimli örgüt iklimini tercih edebilir.

Yukarıda sayılan çalışmalara ek olarak iş yerinde algılanan motivasyonun; bilgi gizleme ile yaratıcılık ilişkisinde (Černe vd., 2014) ve işe angaje olma ile tükenme ilişkisinde (Nerstad vd. 2019) aracı etkisi gösterdiği de belirlenmiştir.

Çalışmanın aracı değişkenlerinden ilişki yönelimli liderlik ile motivasyon ikliminin ilişkisi açısından değinilebilecek bir diğer çalışmada ise; Calvo ve Topa (2019, s. 6) koçun sosyal destek vermesi, karşısındakinin bireysel refahını düşünmesi, iyi ilişkiler kurup performansı hakkında olumlu geribildirimlerde bulunması ile sporcunun algıladığı ustalık ikliminin pozitif yönde, performans ikliminin ise negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

4. İLİŞKİ YÖNELİMLİ LİDERLİK

Çalışmamızda bireyler arası ilişkilere dayanan dört değişkenin arasındaki ilişkilerin incelenmesi amacıyla yola çıkılmıştır. İncelenecek son değişkenimiz ilişki yönelimli liderliktir. Bu başlıkta öncelikle liderlik tanımlaması yapılmış; ardından liderlik tarzlarından yalnızca çalışmayla ilgisi olan ilişki yönelimli liderlik açıklanmıştır.

4.1. Liderlik

Liderlik; kapsamının geniş olması ve hem örgütler hem de çalışanlar için önemli olması açısından güncelliğini yitirmeyen ve sıklıkla araştırma konusu yapılan bir çalışma alanıdır.

En temel tanımıyla liderlik; bir hedefe yönelmesi ve başarması için takipçisini etkileyebilme becerisidir. Northouse (2004) artan sayıda tanımına rağmen liderliğin dört bileşenini tanımlamıştır: liderlik bir süreçtir, liderlik etkiyi içerir, liderlik gruplar halinde gerçekleşir ve liderlik ortak hedefleri içerir. Bunlar liderliği tanımlamak için dört önemli bileşendir.

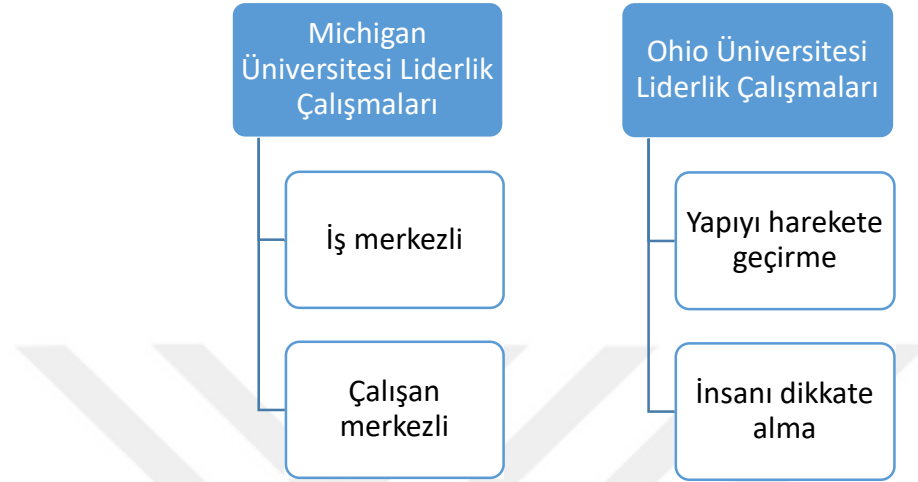
Liderler, çalışanların motivasyonu ve sağlığı ile ilgili başat faktörleri önemli ölçüde etkileyebilecekleri benzersiz bir konuma sahiptirler (Gagne ve Deci, 2005).

Farklı liderlik araştırmalarında farklı kriterler göz önünde bulundurularak benzer liderlik tarzlarının gruplandırıldığı söylenebilir. Bu doğrultuda etkin liderliğin belirlenmesine yönelik birçok yaklaşım öne sürülmüştür. Bunlar;

- Liderlikte Özellikler Yaklaşımı
- Liderlikte Davranışsal Yaklaşım ve
- Liderlikte Durumsal Yaklaşım olarak sayılabilir.

Bu tezin araştırma konularından biri olan İlişki Yönelimli Liderlik kavramı, Davranışsal Yaklaşım içerisinde yer almaktadır. Davranışsal Yaklaşımın ortaya konulmasında en önemli iki ayak Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmaları ve Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmalarıdır. Bu iki çalışmada Şekil 4.1’de de görüldüğü üzere

benzer bir ayrıma gidilmiştir. Görev yönelimli liderlik ile ilişki yönelimli liderlik kavramları da buradan yola çıkılarak ortaya atılmış liderlik tarzlarıdır.



Şekil 4.1. Davranışsal Yaklaşımda liderlik

Liderlik davranışını inceleyen Black ve Mouton ise liderlerin temelde üretim ve insan olmak üzere iki kaygısının olduğunu belirtmişlerdir. Üretim kaygısı yüksek olan liderlerin sonuç ve üretkenliğe odaklandığı, insan kaygısı yüksek liderlerin ise sevilmeye ve onaylanmaya odaklandığı söylenebilir (Garg ve Jain, 2013, s. 49).

4.2. İlişki Yönelimli Liderlik

Bu araştırmada değişken olarak kullanılacak ilişki yönelimli liderlik kavramını açıklamadan önce, literatürde kavramın zıt tarzı olarak yer alan görev yönelimli liderlik kavramını kısaca açıklamak yararlı olacaktır.

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarında iş merkezli, Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmalarında ise yapıyı harekete geçiren olarak anılan görev yönelimli liderlerin genel davranışları şu şekilde sayılabilir:

- Astların görevlerini ve örgüt içi rollerini belirlemek,
- Çalışanlarla yapılacak işleri eşleştirmek,

- Performans standartları belirlemek ve bunların korunmasını sağlamak,
- Çalışılırken görevlerin nerede, nasıl, ne zaman yapılacağını programlamak,
- Yönergeler ve kodlar yoluyla görevlerin sınırlarını belirlemek
- İletişim kanallarını açık tutarak, tanımlı görevlerin yerine getirildiğinden emin olmak (Başaran, 1992, s. 68; Gordon, 2002, s. 251)

Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmalarında bu tip liderlerin üretkenlik konusunda mükemmel uygulayıcılar oldukları ortaya konulmuştur. Ancak bu tip bir liderlik tarzının yüksek oranda şikâyet, işgücü devir hızında artış, iş tatmini ve örgütsel bağlılıkta düşüş gibi sonuçlar doğurduğu da çalışmanın sonuçları arasında yer almıştır (Robbins, 2001, s.357).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarında çalışan merkezli, Ohio Üniversitesi Liderlik Çalışmalarında ise insanı dikkate alan olarak anılan ilişki yönelimli liderler ise astlarıyla her iki tarafın da olumlu bulduğu ve keyif aldığı kaliteli ilişkiler kurmaya odaklanan liderlerdir (Jones ve George, 2007, s. 365). Liderlerin takipçilerini dikkate aldığıının, diğer bir ifade ile ilişki yönelimli olduğunun göstergesi olarak güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler sayılabilir (George ve Jones, 2005, s.377).

Görev yönelimi, bir liderin hedefe ulaşma, takipçilerin rollerini tanımlama ve iyi tanımlanmış iletişim kalıpları sunma derecesine odaklanma derecesini daha yakından açıklamak için iken, ilişki yönelimli lider, takipçilerine ilgi ve saygı gösterirken, esenlik ve destek gibi olumlu ifadelerle anılır (Bass, 1990). İlişki yönelimli liderlik; çalışanların ve yöneticilerin prososyal davranışlarını da içermektedir (Brief ve Motowidlo'dan akt. Tekin Acar, 2001).

Örgütlerde liderlerin ilişki davranışları; haberleşme kanallarını erişilebilir ve açık tutma, sorumluluğun bir kısmını astlara devrederek gücünü onlarla paylaşma ve onların kendi fikirleriyle problem çözümünün bir parçası olmalarını sağlama olarak sayılabilir. Lider bu davranışlar yoluyla, örgütte karşılıklı güven ortamı oluşturur, arkadaşlığı teşvik eder ve sosyoduygusal destek sağlar (Eren, 2001, s. 446). Bloisi vd. (2003, s. 574) de benzer şekilde liderin çalışan odaklı davranışlarının, takipçilerin sosyal ve duygusal ihtiyaçlarının karşılanmasını amaçladığını vurgulamışlardır. Reitz (1987, s. 512) ise

bireyi dikkate alan liderin, astlarına kişisel problemlerinde yardımcı olduğunu, onların önerilerini dikkate aldığını ve eyleme geçirdiğini, herkese eşit davranmaya özen gösterdiğini ve astlarını desteklediğini belirtmiştir. Ayrıca ilişki yönelimli bir liderin; herkesin katıldığı eşitlikçi bir yaklaşımı vurgulayarak yönetimin herkes tarafından bilinmemesi gereken yanlarını ortaya döktüğünü iddia eden çalışmalar da bulunmaktadır (Cohen vd., 2004, s. 847).

Michigan Üniversitesi Liderlik Çalışmalarına göre çalışan merkezli liderler; bireye ve bireyin başarılarına odaklanan, iş birimlerinin birer sosyal sistem olduğu anlayışına sahip, astlara yüksek performans beklentilerinin iletilmesini görev edinen ve kişiler arasındaki sosyal ilişkilere önem veren kişiler olarak tanımlanmaktadır. Bu tip liderler, takipçilerinin kişisel ihtiyaçlarına önem verdikleri gibi, bireyler arası farklılıkları da göz önünde bulundururlar (Kılıç, 2006, s.29). Takipçilerini dikkate alma kapasitesi yüksek olan liderler, astların refahını sağlamaya özen gösterdikleri, onlar için karşılık beklemeden iyilik yaptıkları ve verdikleri kararlar konusunda astlarına açıklamalar yaptıkları için sevilirler. Bu yönleri düşük olanlar ise astlarıyla olan ilişkilerini önemsemezler (Greenberg, 2005, s.368).

Duygunun değerlendirilmesi ve ifadesi, bilişsel süreci geliştirmek ve karar vermeyi kontrol etmek için duygunun kullanımı, duygular hakkında bilgi ve duygunun yönetimi, bir lider-takipçi ilişkisini sürdürmede çok destekleyicidir. Bu nedenle, takipçiler liderleri görev odaklı liderlerden ziyade ilişki odaklı olarak algılayabilirler (Wirawan vd., 2019, s. 1097).

Görevlerin başarıyla tamamlanması yerine takipçilerle iyi ilişkiler kurmayı ön plana alan liderlerin üretkenliği ihmal etmesi de mümkün olabilmektedir (Francis ve Millbourn, 1980, s. 249). Dolayısıyla liderin salt ilişki odaklı olması da her zaman istenilen bir liderlik tarzı olmayabilir. Liderin örgütün durumsal özelliklerine göre belirli tarzlar arasında dengeli bir geçiş yapması, etkinliğini arttırmak için bir yol olarak görülebilir.

Yapılan araştırmalarda ilişki yönelimli liderliğin baskın olduğu örgütlerde çalışanların iş doyumlarının, işbirliği yapma sıklıklarının, motivasyonlarının ve grup çalışması verimlerinin yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşılık işgücü devir oranı, işe geç gelme ve işten erken ayrılma davranışları ise daha düşüktür (Reitz, 1987, s. 476; Hellriegel ve Slocum,1992, s. 478; Bass 1990, s. 134).

İlişki yönelimli liderlerin; takipçileriyle kurduğu ilişkilerin arkadaşça, saygı ve güvene dayalı, destekleyici ve açık olması beklenir. Söz konusu lider – takipçi ilişkisinde; örgüt ikliminin takipçilerin saygı ve takdir görme, ait olma, kendini gerçekleştirme gibi ihtiyaçlarını tatmin edebilecekleri destekleyici koşulları sağlaması önemlidir. Maslow'un ait olma ve saygınlık, Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramının ise ilişkisellik ihtiyacı olarak nitelendirdiği bu ihtiyaçların hem özel hem de çalışma hayatında doyurulması; çalışanların motivasyonlarını etkilemektedir (Tekin Acar, 2001, s.100). Görev ve ilişki yönelimi gibi liderlik tarzları bir takipçinin tutumunu, motivasyonunu ve davranışlarını etkiler (Bass, 1990). Bu tez çalışmasında da Bass'in savunduğu görüşe paralel olarak; motivasyonu etkileyen değişkenlerin motivasyon iklimini de etkilemesi beklenmektedir. Yine bu çalışmada kurulacak liderlik – motivasyon iklimi ilişkisine ek bir gerekçe olarak sporda motivasyon iklimi çalışmaları gösterilebilir. Spor çalışmalarının büyük kısmında koç / antrenör ile sporcu arasındaki ilişkiler üzerinden çalışmalar yapılmıştır. Çalışma yaşamındaki yansıması belirlenmek istenen motivasyon iklimi için de çalışanların birbiriyle olan ilişkileri kadar lider – çalışan ilişkilerinin de göz önünde bulundurulmasının yerinde bir seçim olduğu düşünülmektedir.

Kuşakların literatürde yer alan karakteristik özellikleri göz önünde bulundurulduğunda, farklı kuşakların farklı liderlik tarzı ve motivasyon kaynağı beklentilerinin olduğu düşünülebilir. X, Y, Z kuşakları için ilişkilere atfedilen önem farklı ise, liderliğin ilişki yönelimli olup olmaması da kuşaklar arasında farklılık gösterebilir diyebiliriz. Örneğin Z kuşağı çalışanın görev yönelimli lideri çok otoriter bulup ilişki yönelimli lideri tercih etmesi mümkün olabileceği gibi, özgürlüğüne ve bağımsızlığına düşkün biri olarak hem işe hem de hayatına müdahil olan ilişki yönelimli liderden uzak durmak da isteyebilir. Z kuşağının liderlik pozisyonuna geldiği durumda ise kendinden yaşça büyük kişilerle çalışırken sadece göreve değil ilişkilere de önem vermek zorunda kalabilir. Ya da güç mesafesini koruyabilmek adına ilişkilere asgari düzeyde ilgi gösterip daha katı kurallara yönelebilir. Bu ve benzer bağlamın kuşakların örgütlerindeki iklimi algılamalarında farklılık yaratması beklenmektedir.

4. 3. İlişki Yönelimli Liderlik Çalışmaları

Literatürde ilişki odaklı liderliğin, takipçilerin performansını olumlu yönde etkilediği (Bass, 1990; Shea ve Howell, 1999), örgütsel bağlılığı geliştirdiği (Dai ve diğerleri, 2013) ve örgütsel vatandaşlık davranışını teşvik ettiği (Humphrey, 2012) bulunmuştur.

Tekin Acar'ın 2001 (s. 135) tarihli bir çalışmasında liderin duygusal zeka yeteneğinin “stresle başa çıkma boyutu” dışındaki tüm alt boyutları ile ilişki yönelimli liderlik davranışı arasında pozitif bir ilişki gözlenmiş ancak görev yönelimli liderlik ile böyle bir ilişki kurulamamıştır.

Liderlik davranışının cinsiyete göre değişiklik gösterip göstermediğini araştıran Uzun'un (2005) çalışmasında ise kadın yöneticilerin beşeri becerilerinin erkek yöneticilerden yüksek olduğu görülmüştür.

2009 yılında yaptıkları çalışmalarında Taberner vd. (s.1391) 3 takım oluşturup bu gruplar için 3 lider eğitmişlerdir. Çalışma sonunda görev yönelimli liderlerin grup üyeleri arasında daha yüksek grup etkinliği ve pozitivizm etkisi oluşturduğu, buna karşılık ilişki yönelimli liderlerin ise grubun birbiri ile uyumlu çalışmasını geliştirdiği ortaya konulmuştur.

Emery vd. (2013, s. 28) takipçilerin ve liderlerin kişilik özellikleri ile bir kişiyi lider olarak aday göstermeleri veya birileri tarafından lider olarak aday gösterilmeleri arasındaki ilişkiler boyutsal bir çalışma ile incelemiştir. Sonuçlar, dışadönüklük, deneyime açıklık ve vicdanlılık konularında daha yüksek puan alan bireylerin görev ve ilişki yönelimli liderler olarak daha fazla aday gösterildiğini, daha uyumlu olanların ise ilişki yönelimli liderler olarak ortaya çıkma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermiştir. Ortaya çıkan takipçilik açısından, daha uyumlu ve nevroitik (ve deneyime daha az açık) olan grup üyelerinin ilişki yönelimli liderleri takip etme olasılığı daha düşükken, daha vicdanlı bireylerin görev yönelimli liderleri takip etme olasılıkları daha yüksek olarak belirlenmiştir. Tamamlayıcılık ve benzerliğin etkileriyle ilgili olarak, hem görev hem de ilişki yönelimli lider adaylıkları, liderler ve takipçiler arasındaki farklı düzeyde uyumluluklara dayanırken, aday gösterilen ilişki yönelimli liderler, takipçilerine benzer düzeyde deneyime açık olma eğilimindedirler.

Çivit'in (2020, s.55) çalışmasında ilişki yönelimli liderliğin; çalışanların iş motivasyonlarını ve örgütsel bağlılıklarını yordamada babacan liderlik, dönüştürücü liderlik ve görev yönelimli liderliğe göre daha az etkili olduğu gözlemlenmiştir. Söz konusu sonuç Türkiye bağlamında liderliğin farklı algılanışının bir örneği olarak karşımıza çıkmaktadır. Yaptığımız araştırmada; Çivit'in çalışmasında motivasyonu nispeten daha az etkilediğini gözlemlediği ilişki yönelimli liderliğin, bireysel ilişkileri de içerisine alan motivasyon iklimi kavramını nasıl etkilediği görülecektir.



5. İLİŞKİSELLİK İHTİYACI

Bu çalışmanın değişkenlerinden biri olan ilişkisellik ihtiyacının açıklanabilmesi için öncelikle ihtiyaç kavramı tanımlanmış, Öz-Belirleme Kuramının temel sayılabilecek bazı özellikleri sıralanmış, buradan hareketle ortaya çıkan Temel Psikolojik İhtiyaçlar Teorisi incelenmiş ve sonrasında ilişkisellik ihtiyacı üzerinde durulmuştur.

5.1. İhtiyaç Kavramı

Davranış temelli psikoloji araştırmalarının çıkış noktasında bireylerin herhangi bir davranışı neden sergiledikleri sorusunu cevaplamak önemlidir. Bireyi o davranışı gerçekleştirmeye iten nedir? Davranışı sürdürmesinin arkasındaki nedenler nelerdir? gibi soruların yanıtları, motivasyonun ve motivasyona ilişkin çeşitli kavramların tanımlanmasını gerekli kılmıştır (Rosenfeld vd., 1992). Motivasyonun yanında açıklanması önemli iki kavram dürtü ve ihtiyaçtır.

Çalışmanın önceki başlıklarında motivasyon kavramı tanımlandığından burada dürtü ve ihtiyaç kavramlarını açıklamak yeterli olacaktır. Kapsamlı bir tanımıyla dürtü; güçlü ve bazen karşı konulamaz istek, ani oluşan düşünmeden hareket etme eğilimidir (Goldenson, 1984, s.37). Dürtü bilinçli olarak planlanmaz ancak belirli bir uyarı ile karşılaşıldığında hemen ortaya çıkar (Wolman, 1973). Dürtü bireyin bir ihtiyacından kaynaklanır ve bireyde ihtiyacı gidermeye yönelik bir gerginlik oluşturur (Myers ve Dewall, 2017). Burada ihtiyaç kavramı devreye girmektedir. İhtiyaç; bireylerin iç dengelerinin geçici süreyle bozulmasıyla ortaya çıkan dengesizlik durumudur (Porter, Bigley ve Steers, 1979; Rosenfeld vd., 1992).

Cüceloğlu (2008) ihtiyacı; organizmanın hayatını devam ettirebilmesi için gereken su gibi bir maddeden veya uyumak gibi bir koşuldan uzak kalması, bu tip unsurlara gereksinim duyması olarak tanımlar. Yaşamın devamlılığı için organizmanın bu ihtiyacı giderme amacıyla harekete geçmesi, motivasyona sahip olması gerekir.

İhtiyaçlar günümüze kadar farklı teorilerle ele alınmışlardır. Bu teoriler hem ihtiyaçların tanımlarını yapan hem de kaynak ve hedeflerini sınıflandıran araştırmalara dayanmaktadır.

Hull (1943); ihtiyaçları dürtü temelli olarak incelemiştir. Ona göre ihtiyaçların kaynağı fizyolojiktir ve organizmanın büyümesi su, yiyecek, seks gibi doğuştan gelen gelen ihtiyaçların giderilmesiyle mümkündür.

Murray (1938) ise ihtiyaçların kaynağının psikolojik de olabileceğini, bazı ihtiyaçların doğuştan gelmeyip sonradan kazanıldığını savunmuştur. İhtiyacı “bireyi bir hedefe yönelik eylemde bulunmaya ynelendiren herhangi bir şey” olarak tanımlayan Murray’nin hem psikolojik gelişime yönelik hem de aksine işlevsel olmayan dürtüleri bulunduran bir ihtiyaç listesi bulunmaktadır.

En sık başvurulan ihtiyaç teorilerinden biri de Maslow’un İhtiyaçlar Hiyerarşisi alışmasıdır. Maslow’a (1967) göre bireylerin hem fizyolojik (güvenlik, beslenme gibi) hem de psikolojik (sevgi, ait olma, saygı, kendini gerçekleştirme gibi) ihtiyaçları bulunmaktadır.

Deci ve Ryan (1985) tarafından öne sürülen z-Belirleme Kuramı; Murray ile ortak bir bakış açısını yansıtılmaktadır. Hull’un doğuştan gelen fizyolojik ihtiyaçları, Murray’nin sonradan ortaya çıkan psikolojik ihtiyaçları, Maslow’un ise her iki ihtiyacı da ön planda tuttuğu ihtiyaç alanyazınında z-Belirleme Kuramı ihtiyaçları; doğuştan gelen ve bireyin benliğini bütünleştiren ve psikolojik gelişimini sağlayan temel besinler olarak nitelendirmektedir (Ryan ve Deci, 2017).

5.2. z Belirleme Kuramı

Hayatın akışı gereği her birey gündelik yaşamını idame ettirirken birçok seçim yapmak zorunda kalır. Bu nedenle bireyin herhangi bir seçiminde tercihini belirleyen değişkenlerin neler olduğu konusu da önemlidir. Söz konusu unsurları inceleyen çalışmalardan biri de z-Belirleme Kuramıdır.

z-belirleme kavramı farklı disiplinlerde zleri aynı olan, fakat uygulama alanları farklılaşabilen tanımlarla karşımıza çıkmaktadır:

- Politik bilimler ve hukukta öz-belirleme; birey – grup – toplum düzeyinde herkesin kendi geleceğini belirleme olanağına ve iradesine sahip olması anlamında kullanılmaktadır (Wehmeyer, 1999).
- Eğitim bilimlerinde öz-belirleme; öğrencinin temel düzey bilgi ve becerileri kazanmasında ve performansını göstermesinde kendi kontrolünün olması şeklinde tanımlanabilir (Wehmeyer, 2004).
- Psikolojide ise öz-belirleme; her bireyin davranış sergilerken özgür iradesini kullanabilmesi, davranışının yegâne belirleyicisinin kendisi olması anlamına gelmektedir.

Tanınım yapıldığı bilim alanından bağımsız olarak öz-belirlenmiş bir davranışın aşağıdaki dört ortak özelliği bünyesinde bulundurduğu söylenebilir. Bunlar:

- Bireyin davranışının özerk olması
- Bireyin davranışlarının düzenleyicisinin kendisi olması
- Bireyin psikolojik olarak güçlü olması
- Bireyin davranışının kendini gerçekleştirme amacına hizmet ediyor olmasıdır (Wehmeyer vd., 2000, s. 59).

1970’li yıllarda başlayan çalışmalarıyla Deci ve Ryan tarafından öne sürülen Öz-Belirleme Kuramı; bireyin kişiliğinin doğuştan başlayıp sürekli değişim ve gelişim göstermeye meyilli bir nitelikte olduğunu savunmaktadır. Benzer şekilde kişiliğin oluşumunda ve çeşitli yönler evrilmesinde çevresel faktörlerin etkisini de göz ardı etmemektedir. Kuramın en temel varsayımlarından biri; bireylerin doğumdan itibaren benlik bütünlüğünü sağlamaya ve psikolojik gelişmeye yönlendikleri şeklindedir. Ancak bunun gerçekleşmesi için de buldukları toplumsal ve kültürel çevrenin destekleyici olması gerekmektedir (Deci ve Ryan, 2002; Vansteenkiste vd., 2010). Söz konusu özellikleri açısından Öz-Belirleme Kuramı Hümanist Kuram, gelişim kuramları, davranışsal ve bilişsel kuramlar ile uyumlu görüşlere sahip, bütüncül bir yaklaşımdır.

Öz-Belirleme Kuramı White’ın (1959) motivasyona ilişkin çalışmalarını baz alarak oluşturulması ve kişilik kadar bireyi davranışa yönelten motivasyonu da incelemesi açısından bazı kaynaklarda motivasyon teorisi olarak da anılmaktadır (Keser, 2018, s.34). Kurama göre bireyler, dünyaya geldikleri andan itibaren buldukları çevreyi

keşfetmeye, kişilik gelişimlerini sürdürmeye ve karşılaştıkları güçlükleri aşmaya yönelik içsel bir motivasyona sahiptirler (Deci ve Ryan, 2000).

İçsel motivasyon, bireylerin bir davranışı sergilemesinde kendi değer ve doğrularıyla, kendi ilgisiyle veya kendi merakıyla harekete geçmesi, davranışı sergileme isteğinin kendi içinden gelmesi anlamında kullanılmaktadır (Ryan ve Deci, 2000). Bu açıdan da Öz-Belirleme Kuramı Skinner'ın (1971) ünlü fare deneyleriyle ortaya koyduğu Edimsel Koşullanma Kuramı ile paralellik göstermektedir. Bu kurama göre; gözlenebilir herhangi bir uyarıcı olmaksızın sergilenen davranışlar edimsel davranışlardır. Skinner'a göre insan davranışları tepkisel davranıştan ziyade edimsel davranışlardır ve edimsel davranışların sürekliliği daha fazladır. Benzer şekilde Öz-Belirleme Kuramı da insanların davranışlarında içsel motivasyonun daha belirleyici ve kalıcı olduğunu savunmaktadır.

Bireyler içsel motivasyonla hareket edebildikleri gibi kültür, ödül, cezadan kaçınma, olumlu – olumsuz pekiştirici gibi dışsal motivasyon kaynaklarını içselleştirerek ve benlikleriyle bütünleştirerek de hareket edebilirler. Bu içselleştirme ile birey, yaşadığı topluma ait olmanın yanında hem ilişkisel hem de özerk hissedecek, böylece psikolojik gelişimi de olumlu etkilenecektir (Deci ve Ryan, 2017). Sözümlendiğimiz durum; öz-belirlemenin doğuştan gelen ve doğal oluşan seyrinin, sosyokültürel bağlam tarafından da etkilenebildiğini gösterir.

Her ne kadar Öz-Belirleme Kuramında bireyin davranışının toplumun norm ve değerlerinden, kültürel baskıdan, gelenek ve göreneklerden bağımsız olarak kendi iradesiyle belirlenmesi üzerinde durulsa da insan davranışları çevresel ve kültürel bağlamdan bağımsız düşünülemez. Farklı kültürel ve toplumsal yapılar, ihtiyaçları doyurabilme yetilerine göre bireyin psikolojik gelişimini destekleyebilecekleri gibi ket de vurabilirler (Ryan ve Deci, 2017).

Bireyin sosyal bağlamının, başka bir anlatımla yaşadığı toplumun kültürel yapısının öz-belirlenmiş davranış gösterme olasılığını değiştirmesini Hofstede'in Kültürel Boyutlar Teorisi açısından ülkemiz özelinde yorumlamak doğru olacaktır. Bilindiği üzere kültür araştırmalarında Türkiye toplulukçu, dişil özellikleri nispeten baskın, belirsizlikten kaçınma derecesi ve güç mesafesi yüksek bir ülke görünümündedir (http-2). Toplulukçu ülkelerde bireylerin başkalarının görüşlerinden ve kültürel değerlerinden bağımsız, tam özgür bir irade ile karar verme olasılıklarının düşük olacağı söylenebilir. Birey ister

istememez dışarıdan (örneğin aile, ulus, toplumsal grup, çalışma arkadaşları gibi) nasıl değerlendirileceğini göz önünde bulundurarak hareket etmek durumunda kalacaktır. Benzer şekilde güç mesafesinin yüksek olduğu bir toplumda, otoriteyi elinde tutanlar bireysel kararlar verebilecekken hiyerarşik olarak daha az güce sahip olanların bu haklarını kullanmaları mümkün olmayabilir. Örneğin babacan liderliğin baskın olduğu bir örgütte çalışanlar, liderlerinin izni / bilgisi olmadan öznel değerlendirmelerde bulunamayabilir veya tek başlarına karar alamayabilirler. Dişil kültür ise insanlar arası ilişkilere önem verilen, insancıl değerleri önde tutan bir yapıdır. Bu da bireyi başkalarını da düşünerek seçimler yapmaya yönlendirecek bir durum olarak değerlendirilebilir. Bu açılarından ülkemiz baskın kültürü öz-belirlenmiş davranışı destekleyici nitelikte değildir diyebiliriz.

Öz-Belirleme Kuramı deney ve araştırmalarla desteklenen ve ortaya konulduğundan bu yana geçen 50 yılda üzerine yeni bilgilerin eklenmesiyle büyüüp gelişen kümülatif bir yaklaşımdır. Vansteenkiste vd. (2010) bu yanıyla kuramı sürekli yeni parçaları yerine konulan bir yap-boza benzetmişlerdir. Bilginin üst üste konularak artırıldığı bu kuramda şimdiye kadar altı farklı mini kuram ortaya atılmıştır. Bunlar;

- Bilişsel Değerlendirme Kuramı
- Organizmik Bütünleşme Kuramı
- Nedensellik Yönelimi Kuramı
- Amaç İçeriği Kuramı
- İlişki Motivasyon Kuramı ve
- Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramıdır ([http-8](http://8)).

Çalışmamızın değişkenlerinden biri olan “ilişkisel ihtiyaç” temel psikolojik ihtiyaçlar arasında değerlendirildiğinden, yukarıda sayılan kuramlardan yalnızca Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramı detaylı olarak ele alınmıştır.

Bir örgütte algılanan liderlik, çalışanların ihtiyaçlarının karşılandığı veya engellendiği günlük sosyal ortamları şekillendirir (Van Tuin vd., 2020, s.8). Öz-Belirleme Kuramı; kendi kendine liderliği, paylaşılan liderliği, işbirlikçi liderliği ve kendi kendini yöneten (başka bir deyişle merkezi olmayan, daha az hiyerarşik örgütlenmiş)

organizasyonları teşvik eden yeni liderlik yaklaşımları ve yönetim uygulamalarının popülerliği için teorik bir doğrulama sağlar.

5.3. Temel Psikolojik İhtiyaçlar

Bireylerin ihtiyaçlarının çeşitliliğinden yukarıdaki başlıklarda söz edilmişti. Öz-Belirleme Kuramının içerisinde yer alan Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramına göre; temel psikolojik ihtiyaçlar “bireyin ihtiyaç duyduğu psikolojik besinler” olarak nitelendirilmektedir (Deci ve Ryan, 2000, s. 229). Birey bu besinleri alarak doğuştan gelen psikolojik büyüme ve gelişme ihtiyacını karşılamaktadır (Ryan ve Deci, 2017). Bireyin bulunduğu çevre ile sağlıklı etkileşim kurabilmesi ve işlevsel ilişkilerini sürdürebilmesi için bu temel psikolojik ihtiyaçların mutlaka doyurulması gerekir.

Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramına göre; bireylerin fiziksel, psikolojik ve sosyal açıdan en iyi şekilde gelişim gösterebilmeleri için doyumları gereken üç⁴ temel psikolojik ihtiyaçları vardır. Bunlar;

- Özerklik
- Yeterlilik ve
- İlişkiseliktir.

(İnsan ihtiyaçlarının sonsuzluğu (!) bir yana; Vansteenkiste vd. (2010) bu sayının üç ile sınırlı olmasını “en az sayı ile en çok kapsayıcılığı sağlamak” şeklinde (Ockham’ın Usturası İlkesi) açıklanabileceğini söylemişlerdir.)

Özerklik ihtiyacı bireyin, nasıl davranacağını, hangi deneyimleri kazanacağını, hangi eylemleri nasıl gerçekleştireceğini kendi isteği ve onayı doğrultusunda belirlemek istemesi anlamına gelmektedir. Yeterlilik ihtiyacı, bireyin eylemlerinde kendini yetkin ve

⁴ (İnsan ihtiyaçlarının sonsuzluğu (!) bir yana; Vansteenkiste vd. (2010) bu sayının üç ile sınırlı olmasını “en az sayı ile en çok kapsayıcılığı sağlamak” şeklinde (Ockham’ın Usturası İlkesi) açıklanabileceğini söylemişlerdir.)

yeterli hissetmek istemesi, kendi kapasitesini gösterme ve geliştirme konusunda istekli olmasıdır. Kuramsal çerçevenin devamında daha ayrıntılı olarak açıklanacak olan ilişkisellik ihtiyacı ise; aidiyet hissi ve başkalarıyla bağlantılı olmak istemek şeklinde ifade edilmektedir (Ryan ve Deci, 2017).

Söz konusu bu ihtiyaçlar, bireyin cinsiyetinden, sosyal ve kültürel bağlamından bağımsız, özetle evrenselidir (Chen vd., 2015). Bununla birlikte farklı aileler, farklı değer sistemleri ve toplumlar, farklı yaş grupları için bu ihtiyaçlara atfedilen önem birbiriyle aynı değildir (Ryan ve Deci, 2017). Farklı örgütlerde / örgüt iklimlerinde de benzer bir farklılaşmadan söz edilip edilemeyeceğini bu çalışmanın sonuçlarına göre değerlendirebileceğiz.

Bazı bağlamların ve bireyin kişiliğinin ihtiyaçların ifade edilmesine, tanınmasına ve doyurulmasına olan yaklaşımları değişebilmekle birlikte; temel süreçlerin benzerlik gösterdiği söylenebilir. Sosyokültürel talep ve engellemeler temel psikolojik ihtiyaçların karşılanabilmesini etkilemektedir (Ryan ve Deci, 2000). Bu sosyokültürel öğelere siyasi yapı, din, yönetim şekli, ekonomi ve kültür örnek verilebilir. Psikolojik gelişimin gereklerinden biri olarak sayılan ihtiyaç tatminini destekleyen örgütsel yapıda bireylerin dışı dönüklük, çalışkanlık, proaktif kişilik gibi özelliklerinin güçlendirilebileceği savunulabilir. Bu gelişimin hem bireye hem de örgüte faydalı yönde kanalize edilebileceği de açıktır.

Öz-Belirleme Kuramı bireyin psikolojik gelişimini sağlamaya yönelik eğiliminin doğuştan geldiğini, bu nedenle temel psikolojik ihtiyaçları karşılamak için sergileyeceği davranışın içsel bir motivasyonla gerçekleşeceğini söylemektedir (Deci ve Ryan, 2000; Ryan ve Deci, 2002). Yukarıda sözünü ettiğimiz edimsel davranışın sergilenmesi, başka bir ifadeyle bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarını doyurma motivasyonuna sahip olması içselleştirdiği kaynaklar ile mümkün olmaktadır. Ancak kuram bireyin içsel motivasyonla gerçekleştirdiği bu davranışın, her zaman sonuçları düşünülerek veya bilinçli olarak yapılmayabileceğini de göz önünde bulundurur. Örneğin 1 yaşındaki çocuk bile ihtiyaçlarını destekleyen çevreden fayda sağlayabilir (Ryan, 1995).

Cihangir-Çankaya'nın 2005 tarihli ve 414 katılımcılı çalışmasında Öz – Belirleme Kuramıyla önerilen modelin Türk kültüründeki geçerliliği test edilmiş ve ülkemizde de

modelin işlediği gözlenmiştir. Daha sonraki çalışmalarda da bu çalışmadan yola çıkılarak benzer sonuçlar elde edildiği gözlenmiştir.

5.4. İlişkisel ihtiyaç

Bireyler yaşamlarındaki önceliklerini sıraladıklarında; çoğunlukla yakın ilişkilerin maddi kazançlardan ve kişisel başarılarından daha önce geldiği görülmektedir (Burger, 2006).

Temel psikolojik ihtiyaçlar sınıflandırmasına en son eklenen ihtiyaç ilişkisel ihtiyaçtır. İlişkisel ihtiyaçın temel bir psikolojik ihtiyaç olarak kurama dahil edilmesi, hayatta kalma ve üreme açısından evrimsel faydalarından kaynaklanmaktadır (Van Den Broeck vd., 2016, s. 1199). İlişkisel ihtiyaç; başkalarını sevmeyi, onlarla ilgilenmeyi ve başkaları tarafından sevilip ilgilenilmeyi istemek, en azından birkaç kişi ile bağlı hissetmek ile ilgilidir (Deci ve Ryan, 2000; Baumeister ve Leary, 1995). Bu ihtiyaç ancak birey kendini bir grubun üyesi olarak gördüğünde, birlik duygusu yaşadığında ve yakın ilişkiler kurduğunda giderilir.

İlişkisel ihtiyaç sosyal yanımızı kapsar. İş yeri özellikle zamanımızın ve emeğimizin önemli bir kısmını işte harcadığımız için sosyal destek sağlayabilecek önemli bir arenadır. Bu nedenle liderimizle, eş konumumuzdaki çalışma arkadaşlarımızla ve astlarımızla ilişkili olmak esastır (Avolio vd., 2004).

İlişkisel ihtiyaç, kişinin ihtiyaç duyduğu sosyal bağlılık seviyesini ifade eder (Lin, 2016, s.155). Sosyal bir varlık olarak insan; diğer sosyal varlıklarla farklı seviyelerde bağlantı kurmayı seçebilir. Bazı insanlar sosyal ilişkilerinde belli bir mesafeyi korumayı tercih ederken, diğerleri yakın ilişkiler isteyebilirler. Bu durum bireyin kişiliği veya yetiştiği sosyo-kültürel bağlamın etkisiyle şekillenebilir.

İlişki kurmaya yönelik içsel motivasyonun, bireyin çocukluğunda ebeveynleriyle kurduğu ya da kuramadığı güvenli ilişkisel bağlar ile ilgili olduğu savunulmaktadır (Deci ve Ryan, 2000). Bu durum ilişkisel ihtiyacının da kişiliğe ve geçmiş deneyimlere bağlı olarak her bireyde farklı yansımalarının olabileceğinin göstergesidir. İlişkisel ihtiyacının desteklendiği ortamlarda (örneğin sıkı ailevi bağlar, toplulukçu kültürler) bireylerin bu

ihtiyaçlarını daha az önemseyecekleri düşünülebilir. Başka bir deyişle doğuştan itibaren hiç sağlam ilişkilerin yoksunluğunu yaşamamış birey için ilişkisellik ihtiyacı diğer ihtiyaçları kadar elzem görülmeyebilir.

İlişkisellik ihtiyacı; fiziksel izolasyon, sözlü olmayan desteğin yokluğu ve dışlanmışlık duyguları nedeniyle uzaktan çalışırken tatmin edilmesi en güç ihtiyaçtır (Orsini ve Rodrigues, 2020, s.829). Bu açıdan ilişkisellik ihtiyacının özellikle Covid-19 pandemisiyle birlikte oldukça yaygınlaşan uzaktan çalışma şekline etkilenmesi söz konusu olabilecektir. Bu dönemde her kuşaktan çalışanlar iş yerinden kopuk oldukları için iş arkadaşlarıyla kuracakları ilişkilerden mahrum kalmış, farklı düzeylerdeki ilişkisellik ihtiyaçlarını doyumakta zorlanmışlardır.

5.4.1. İlişkisellik ihtiyacı çalışmaları

Li vd. (2013, s.692) yaptıkları meta-analiz çalışmalarında; literatürde yer alan ve temel psikolojik ihtiyaçlardan her birinin tükenmişliği negatif olarak yordadığını gösteren 18 çalışmayı derlemişlerdir.

Mueller ve Lovell'in (2013, s. 105) çalışmalarında; Avustralya, ABD, Almanya ve İngiltere'den yöneticilerin ilişkisellik ihtiyaçlarının çok düşük olduğunu belirlemişlerdir.

Tian vd. (2014, s.353) tarafından Çin'de gerçekleştirilen bir çalışmada Z kuşağından 576 öğrenci katılımı sağlanmış, sonuçta öğrencilerin ilişkisellik ihtiyacının orta düzeyde olduğu, bu ihtiyaçlarının karşılanmasının iyi oluşlarını pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Perreault vd. (2015, s.341)'nin çalışmalarında ise; temel psikolojik ihtiyaçların tatmini deneyiminin bir liderin kişiliği, öz-yeterlik ve dönüştürücü liderlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir rol oynadığı görülmüştür.

Kore'de klinik hemşirelerle yapılan bir çalışmada ise temel psikolojik ihtiyaçların tatmin edilmesinin iş performansını artırdığı gözlenmiştir (Cho ve Choi, 2016, s.343).

Van den Broeck ve arkadaşlarının (2016, s. 1206) Temel Psikolojik İhtiyaçlar Kuramının iş yaşamına dair çalışmalardaki genel görünümünü ve sonuçlarını derledikleri

makalelerinde; bir bağımlı değişken olarak alındığında ilişkisellik ihtiyacının tatmininin bilişsel taleplerle pozitif ilişkili ancak iş yükü ve duygusal taleplerle ilişkisiz olduğu görülmüştür. Yazarlar bilişsel taleplerle olan pozitif ilişkiyi; beklentileri ekipçe karşılamak zorunda olmanın ekipteki bireylerin ilişkiselliğe verdiği önemi artırıyor olabilesine bağlamaktadır. Yine bu çalışmanın sonuçlarından biri de ilişkiselliğin sosyal destek ile beklendiği üzere çok güçlü bağlarının olmasıdır. İlişkisellik ihtiyacının bağımsız değişken olarak alındığı çalışmalarda ise bu ihtiyacın içsel motivasyon ve psikolojik ihtiyacı öngörmekte kullanılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Yönetmel ihtiyaç desteği ile otonom iş motivasyonu arasındaki ilişkide temel psikolojik ihtiyaçların rolünü inceleyen çalışmalarda Olafsen vd. (2018, s.179); temel psikolojik ihtiyaçların karşılanmasının otonom iş motivasyonu için bir belirleyici olduğunu gözlemlemişlerdir. Çalışmada yöneticilerin ihtiyaç desteği vermesi ile motivasyon arasında doğrudan ilişkinin başlangıçta anlamsız olduğu görülmüş, ancak bireylerin ihtiyaçların karşılanması denkleme sokulduğunda, temel psikolojik ihtiyaçların tam aracılık etkisi gösterdiği belirlenmiştir.

Rahmadan vd. (2019, s. 453) Endonezya ve Rusya’da bulunan katılımcılarla gerçekleştirdikleri kültürler arası çalışmalarda; her iki ülkede de temel psikolojik ihtiyaçların doyumunun “engaging leadership” ile işe angaje olma arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı sonucunu ortaya koymuşlardır.

Z Kuşağı katılımcılarla gerçekleştirilmiş başka bir çalışmada Cliff (2020, s.139) Amerikalı gençlerin ilişkisellik ihtiyaçlarının; yeterlilik ve özerklik ihtiyaçlarından daha yüksek olduğunu belirlemiştir. Çalışma bu açıdan literatürdeki bireyci ve özgürlükçü Z kuşağı araştırmalarını destekler nitelikte değildir. Ayrıca yine bu araştırmanın sonuçlarından biri de katılımcıların algıladıkları ilişkisellik ile akademik özdeşleşmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı doğrudan korelasyonlar olduğu şeklindedir.

Ülkemizde yapılan bir çalışmada; babacan liderlik tarzının ilişkisellik ihtiyacının tatminine pozitif etkisinin olduğu gözlenmiştir. Ancak ilişki yönelimli liderlik ile ilişkisellik ihtiyacı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir (Çivit, 2020, s.53).

Messmann vd. (2022, s.36) çalışmalarda öğretmenlerin algıladıkları ilişkiselliğin özerklik ve yeterlilik ihtiyaçlarından az da olsa yüksek olduğu gözleminde

bulunmuşlardır. Bu çalışmanın sonuçlarından biri de ilişkisellik ile yenilikçi iş davranışları arasında pozitif ilişkinin gözlenememesidir. Buna karşılık literatürde bu ilişkiyi gerçekleyen araştırmalar da bulunmaktadır (Örn. Devloo vd., 2015, Klaijsen, 2015).

İlerleyen bölümde çalışmanın özgün araştırması hakkında bilgi verilmiş ve bulgular yorumlanmıştır.



6. YÖNTEM VE BULGULAR

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışma yaşamına ilişkin literatürde; birinci bölümde de yer verildiği üzere kuşakların kişilik özelliklerine atıfta bulunan araştırmaların yanında, örgüt içerisinde bir çalışan ya da lider olarak hangi tutum ve davranışları sergileyeceğini araştıran çalışmalara sıklıkla rastlanmaktadır. Var olan kısıtlı sayıdaki çalışmalarda da son dönemde Z kuşağının nasıl yönetileceğini incelemektedir. Gençlerin ve yaşlıların iş yaşamında karşılaştıkları sorunlar da yine çokça araştırılan konular arasında yer almaktadır. Ancak Türkiye bağlamında, farklı kuşaklardan bireylerin iş yerinde birbirleriyle kurdukları ilişkilerin niteliğine yoğunlaşan çalışma bulmak oldukça güçtür.

Z kuşağının işgücü piyasalarına adım atmasıyla, kalan son bebek patlaması kuşağı üyelerle birlikte 4 farklı kuşaktan çalışanın aynı iş yerinde bir arada çalışması söz konusu olmuştur. Çoklu bakış açılarının, deneyimlerin, iletişim biçimlerinin ve dünya görüşlerinin bu birleşiminin, yaşa bağlı bir dış grup stereotipleşmesine neden olması beklenebilir. Diğer kalıpyargı ve önyargı biçimlerinde olduğu gibi, yaş ayrımcılığı yanlış anlamalara ve iş performansının kötüleşmesine yol açabilir. Bu nedenle de hem örgüt hem de her yaştan çalışan için işyeri ikliminin olumlu olması önemlidir.

Bir örgüt içerisinde birlikte çalışan farklı yaşlardan bireylerin yaş temelli kalıpyargıları düzenlenerek huzurlu bir çalışma ortamı yaratmanın çeşitli yolları bulunduğu, hem çalışanların psikolojik gelişimlerine katkı sağlanacağı hem de başarılı olma konusundaki motivasyonlarının destekleneceği düşünülmektedir.

Bu çalışmanın amacı; örgüt içerisindeki kuşaklar arası ilişkilerin niteliğinin, çalışanların örgüt içerisinde algıladıkları motivasyon iklimini nasıl etkilediğinin ortaya konulmasıdır. Çalışanların ilişkisellik ihtiyaçları ile liderlerini ilişki lider olarak algılamalarının söz konusu ilişkilere olan etkisi de belirlenmek istenmektedir. Söz konusu dört değişken de içsel motivasyon kaynaklı olmaları ve bireyler arası ilişkilere dayalı olmaları açısından benzerlik göstermektedirler. Dolayısıyla bu değişkenler arasında kurulacak ilişkilerin, bir örgütün en önemli kaynağı sayılan çalışanların örgütü olumlu algılamalarını kolaylaştıracak ipuçları elde etmemizi sağlaması beklenmektedir.

Bireylerin başarı hedef yönelimlerinin kişilik özelliği olduğu düşünülse de araştırmalar bu hedef yöneliminin çevresel faktörlerden etkilendiğini de göstermektedir. Bu araştırma kapsamında kuşaklar arası iklimin; örgütteki Uсталık veya Performans iklimi algısını nasıl etkilediğinin yanında; hangi kuşağın daha işbirlikçi hangi kuşağın daha rekabetçi olduğu gibi soruların da yanıtları alınmaya çalışılmıştır.

Yukarıda sayıların çıktılarının yanında bu araştırma, katılımcıların çoğunluğu Y kuşağı olmakla birlikte aktif olarak iş yaşamında olan Z kuşağını da incelemesi yönüyle de diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Z kuşağının salt kişilik özelliklerinin incelenmesi çalışma yaşamındaki muhtemel tutum ve davranışlarının yordanmasında yeterli olmayabilir. Ancak bu araştırmada hali hazırda çalışan Z kuşağı mensuplarının çalışma yaşamına ilişkin algılarının incelenecek olmasının da araştırmayı değerli kılmaması beklenmektedir.

Birçok çalışmada her yeni gelen kuşağın bir öncekinden ve bir sonrakinden farklı kişilik özellikleri gösterdikleri, farklı değerlere sahip oldukları dolayısıyla çalışma yaşamında birbirlerinden farklı algı ve davranışlara sahip oldukları söylenmektedir. Ancak literatürde bu farklılığın görülmediği çalışmalara da rastlanmaktadır. Çalışanların bu çalışmada kullanılmış olan İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim, İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi, İlişki Yönelimli Liderlik ve İlişkisellik İhtiyacı başlıklarında verecekleri yanıtların, üyesi oldukları kuşağa göre farklılaşıp farklılaşmayacağına gözlenmesi de çalışmanın başka bir çıktısıdır. X ve Y kuşağı hakkında çok sayıda yayına rastlamak mümkündür. Ancak Z kuşağının yaşları itibarıyla çalışma yaşamına yeni girmiş olmaları nedeniyle onlar hakkında yapılan çalışma yaşamındaki karakteristikleri odaklı araştırmaların sayısı çok azdır. Bu tezin, literatürde var olan ve farklı kültürlerde genellenmiş “kuşak stereotiplerinin” ülkemizdeki geçerliliği konusunda da özellikle Z kuşağı için öncü bir çalışma olması planlanmaktadır.

6.2. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmada; çalışanların iş yerinde algıladıkları kuşaklar arası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Genel hipotez; bir iş yerinde kuşaklar arasında var olan olumlu kuşaklar arası ilişkilerin, o örgüt içerisindeki motivasyon

iklimini geliştireceği şeklinededir. Kantitatif araştırmada kullanılan ölçekler ile; çalışanların iş yerindeki bireysel ilişki algularının yansımaları ölçülmeye çalışılmıştır.

Bu kantitatif çalışmaya aşağıdaki problem cümlesi, araştırma soruları ve hipotezler rehberlik etmiştir:

Araştırma Problemi: Türkiye bağlamında iş yerinde kuşaklar arası iklimi düzenlenerek iş yerinde algılanan motivasyon iklimi güçlendirilebilir mi?

Araştırma Sorusu 1: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim, iş yerinde motivasyon iklimi, ilişki yönelimli liderlik alguları ile ilişkisellik ihtiyaçları çeşitli demografik değişkenlerinden etkilenir mi?

H₀₁: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim, iş yerinde motivasyon iklimi, ilişki yönelimli liderlik alguları ve ilişkisellik ihtiyaçları ile bireysel demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık yoktur.

H_{1a}: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim, iş yerinde motivasyon iklimi, ilişki yönelimli liderlik alguları ve ilişkisellik ihtiyaçları ile bireysel demografik özellikleri arasında anlamlı farklılık vardır.

Araştırma Sorusu 2: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim alguları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasında bir ilişki var mıdır?

H₀₂: İş yerinde kuşaklararası iklim ile motivasyon iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki yoktur.

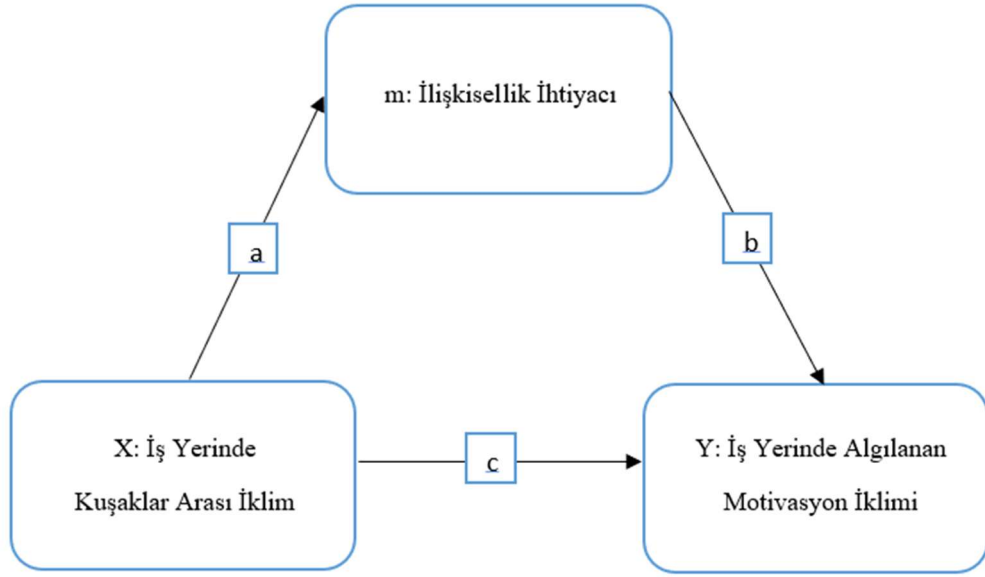
H_{2a}: İş yerinde kuşaklararası iklim ile motivasyon iklimi arasında istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki vardır.

Araştırma Sorusu 3: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının bir rolü var mıdır?

H₀₃: İş yerinde kuşaklararası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişkide, ilişkisellik ihtiyacının bir etkisi yoktur.

H_{3a}: İş yerinde kuşaklararası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişkide, ilişkisellik ihtiyacının aracılık etkisi vardır.

Bu araştırma sorusunun yanıtlanması ve hipotezlerin test edilmesi için kurulan aracılık analizi modeli Şekil 6.1’de verilmiştir.



Şekil 6.1. İlişkisellik ihtiyacının aracılık etkisi modeli

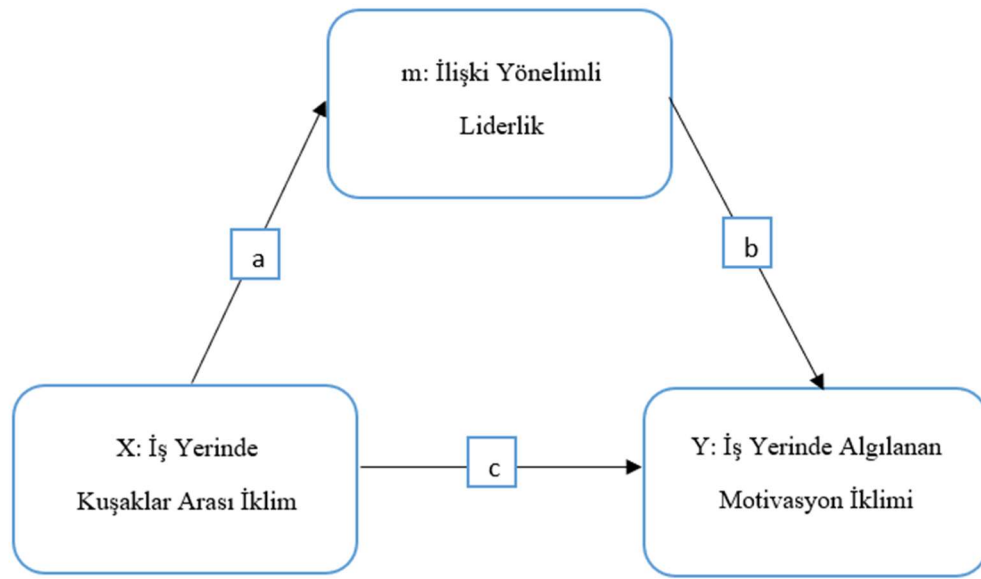
Araştırma Sorusu 4: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasındaki ilişkide liderini ilişki yönelimli olarak algılamasının bir rolü var mıdır?

H₀₄: İş yerinde kuşaklararası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişkide, ilişki yönelimli liderliğin bir etkisi yoktur.

H_{4a}: İş yerinde kuşaklararası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişkide, ilişki yönelimli liderliğin aracı etkisi vardır.

Bu araştırma sorularının cevaplanması ve hipotezlerin test edilmesi için kurulan araştırma modeli aşağıdaki gibidir.

Bu araştırma sorusunun yanıtlanması ve hipotezlerin test edilmesi için kurulan aracılık analizi modeli Şekil 6.2’de verilmiştir.



Şekil 6.2. İlişki yönelimli liderliğin aracılık etkisi modeli

6.3. Araştırmanın Örnekleme

Çalışmaya farklı yaş gruplarından ve mesleklerden 552 kişi katılmıştır. Örneklemin çeşitli tanımlayıcı özellikleri çalışmanın devamındaki başlıklarda sunulmuştur.

Evren bir özelliği bakımından kendi içerisinde tabakalara ayrılabilirdiğinde, örneklem seçiminde tabakalı örnekleme yoluna başvurulabilir (Baştürk ve Taştepe, 2013, s.142). Bu çalışmada örneklem belirlenirken çalışanların yaşları (mensubu oldukları kuşak) tabaka düzeylerini belirlemede kullanılmıştır. Türkiye’de çalışan kesimin büyük çoğunluğunu (yaklaşık %87) X ve Y kuşağı oluşturmaktadır. Bu nedenle katılımcıların büyük bir kısmı da bu iki kuşaktan oluşmaktadır. Ancak X kuşağı çalışanların anketleri

yanıtlamakta isteksiz oluşları nedeniyle, çalışmanın başında planlanan ölçüde X kuşağı çalışana ulaşlamamıştır.

Bu çalışmada kullanıldığı gibi Likert tipi ölçeklerin kullanıldığı araştırmalarda örneklemin, bilgisayar programlarının gerekli istatistiksel analizleri yapabileceği kadar büyük tutulmasında fayda görülmektedir. Bu sayının 200 – 300’ün altında kalmamasına özen gösterilmektedir (Kass ve Tinsley, 1979; Baştürk ve Taştepe, 2013, s.149). Yeterli örnek büyüklüğüne ilişkin başka bir kriter ise; ölçekte bulunan ifadelerin sayısının en az 5 katı kadar veri toplanması gerektiği şeklindedir (Şencan, 2005). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerde toplam 50 ifade bulunduğu düşünüldüğünde örneklemin literatürdeki yaygın örneklem büyüklüğü şartlarını sağladığı söylenebilir.

6.4. Araştırmanın Kısıtlılıkları

Bir araştırmada kısıtlılık, araştırmacının kontrolü dışında gerçekleşen sistematik sapmalar veya çarpıklıklardır. Çalışma içerisindeki sınırlılıkların araştırmanın doğal sonuçlarını uygun olmayan bir biçimde etkilemesi mümkün olabilmektedir (Price ve Murnan, 2004, s. 66). Bu nedenle de araştırma sırasında ortaya çıkması muhtemel kısıtlılıkların araştırmada belirtilmesi önemlidir. Bu çalışmada meydana gelmiş olabilecek kısıtlılıklar aşağıdaki gibidir:

- Ölçekler öz bildirim niteliğindedir. Katılımcıların ifadeleri yanıtlarken sorulmak isteneni tam anladıkları ve dürüstçe cevapladıkları varsayılmaktadır. İfadeler yanıtlanırken yanlış anlamalar olduysa veya bilerek yanlış cevaplar verildiyse bu durum kullanılabilir bilgiyi sınırlayabilir veya sonuçları çarpıtabilir. Veri analizinde kullanılan anketlerde eksik işaretleme yapılmamış olmasına, hep aynı seçeneğin işaretlenmemiş olmasına dikkat edilmiştir. Bu şekilde özensiz cevaplanmış olduğu düşünülen anketler analiz dışı bırakılmıştır.
- Türkiye’de bir örgüt içerisinde çalışan herkese ulaşmanın güç olduğu bilinse de, örneklem büyüklüğü sonuçların genellenebilirliğini etkilemiştir. Araştırma sonuçları örneklemeyle sınırlıdır.
- Bu çalışmanın kapsamı, odaklanılan değişkenler için veri toplamak üzere kullanılan doğrulanmış araçların kapsamı ile sınırlıdır.

- Seçilen tasarım; bu çalışmanın diğer bir sınırlılığı olarak sayılabilir. Farklı istatistiksel metotlarla söz konusu ilişkiler daha derin incelenebilir. Pozitivist paradigma ile çalışılmış olması, değişkenler arası ilişkilerin nedenlerine yönelik yorumlar yapılamamasına neden olmaktadır. Kalitatif çalışmalarla bu araştırmanın sonuçlarına katkı verilebilir.
- Araştırmaya katılanların genel olarak düşük ve orta gelir grubunda olduğu gözlenmiştir. Ekonomik sorunların ve alım gücündeki düşüşün önemli ölçüde hissedildiği geçtiğimiz yılda bu değişkenin araştırma sonuçlarını etkileyebilecek kadar büyük bir değişken olduğu düşünülebilir.
- Araştırılan ve incelenen tüm değişkenlerin bireysel algılamalara dayalı olması araştırmanın kısıtlılıkları arasında yer almaktadır.

6.5. Veri Toplama Araçları

Bu araştırma kapsamında katılımcılardan biri demografik sorulardan oluşmak üzere beş adet ölçek doldurmaları istenmiştir. Kullanılan dört standartlaştırılmış ölçek için de yazarlardan izin alınmıştır.

Demografik bilgilerin istendiği bölümde (Ek - 8) her katılımcının doğum yılı, cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, hane ve şahsi geliri, çalıştığı kurumun niteliği (özel sektör / kamu kurumu), iş yerinin faaliyet alanı ve yönetici olup olmama durumu hakkında tanımlayıcı bilgilerin elde edilmesi amaçlanmıştır.

6.5.1. İş yerinde kuşaklar arası iklim ölçeği

İlk ölçek olan İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği (Ek - 3) King ve Bryant (2016) tarafından oluşturulmuş, iş yerinde yaşa dayalı tutumları ölçmeyi amaçlayan 20 maddelik bir ölçektir.

Ölçeğin King tarafından oluşturulan 2010 tarihli ve İş Yerinde *Kuşaklar Arası Atmosfer* adlı versiyonu Kazak (2016) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Ancak bu uyarlamada; ölçeğin orijinalinde bulunan 23 ifadenin tamamı araştırmaya dahil

edilmemiştir. Dahil edilen ifadeler ise Kazak'ın araştırmasına uygun olarak okul içinde ve öğretmenler arasında ilişkileri betimleyecek şekilde çevrilmiştir. Sözü edilen nedenlerle bu çalışmada Kazak'ın uyarlaması kullanılmamıştır.

King ve Bryant 'ın 2016 tarihli yeniden düzenlenmiş ölçeği bu çalışmada kullanılmadan önce Türkçe'ye çevrilerek 204 kişilik bir çalışan grubuna uygulanmış, geçerlilik ve güvenilirlik çalışmaları yapılmış ve orijinal ölçekle uyumlu olarak 5 alt boyutlu yapı doğrulanmıştır. 4'er ifadeden oluşan bu alt boyutlar yazarlar tarafından; Kuşaklar arası temas, Kuşaklar arası tutma, İş yerinin kuşakları kapsayıcılığı, Pozitif kuşaklar arası etki ve Kuşak stereotiplerinin eksikliği olarak belirlenmiştir.

Ancak tez çalışmasının örnekleminde faktör analizi sonuçları 14 madde, 3 alt boyutlu bir modeli (Ek - 4) işaret etmiştir. Bu nedenle bu çalışmada; Kuşaklar arası önyargı, Pozitif kuşaklar arası etki ve Kuşaklar arası tutma olmak üzere üç alt boyut üzerinden analizler yapılmıştır.

6.5.2. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi ölçeği

Araştırmada kullanılan ikinci ölçek; İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeğidir (Ek - 5). Ölçeğin orijinali Nerstad vd. (2013) tarafından 3 basamaklı bir araştırma ile oluşturulmuştur ve ölçekte 14 madde bulunmaktadır. Ölçek bu çalışmada kullanılmadan önce 204 kişilik bir çalışan grubuna uygulanmış, öne sürülen 2 alt boyutlu yapısının geçerliliği ve güvenilirliği doğrulanmıştır. Bu haliyle ölçeğin Ustalık iklimine işaret eden 6, Performans iklimine işaret eden 8 maddesi bulunmaktadır.

6.5.3. İlişki yönelimli liderlik ölçeği

Araştırmada aracılık etkisi gözlenmek istenen ilk değişken olan İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeğinin orijinal hali Northouse (2004) tarafından Görev ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği olarak, 2 alt boyutlu geliştirilmiştir. Türkçe'ye uyarlama çalışmaları Giray ve Güngör (2015) tarafından gerçekleştirilmiştir (Ek - 6). Araştırmacılar çalışmalarında ölçeği 270 çalışana (üretim sektörü ve bankacılık) uygulamış, ölçeğin

geçerlilik ve güvenilirlik analizlerini yaparak Türkçe’de kullanılmasının yolunu açmışlardır. Ölçeğin ilişki yönelimli liderlik alt boyutu için güvenilirlik 0,92 olarak belirlenmiştir. Faktör analizi sonuçlarına göre ise; ilişki yönelimli liderlik alt boyutunun açıkladığı toplam varyansın %48,71 olduğu belirlenmiştir. Bu çalışmada ölçeğin yalnızca 11 maddeden oluşan İlişki Yönelimli Liderlik alt boyutu kullanılmıştır.

6.5.4. İlişkisel ihtiyaç ölçeği

Aracılık etkisinin inceleneceği ikinci değişken ise bireyin ilişkisellik ihtiyacıdır. Temel Psikolojik İhtiyaçlar Ölçeğinin orijinal hali Gagne (2003) tarafından Ilardi vd.(1993)’nin oluşturduğu İş Yaşamında İhtiyaç Doyumu Ölçeğinden uyarlanmıştır. Türkçe uyarlaması ise Yıldırım (2015) tarafından 255 üniversite öğrencisi ile yapılan bir araştırma sonunda literatüre kazandırılmıştır (Ek – 7). Ölçeğin ilişkisellik, özerklik ve yetkinlik olmak üzere üç alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin ilişkisellik ihtiyacı alt boyutunun güvenilirlik katsayısı 0,76 olarak belirlenmiştir. Aynı alt boyutun toplam varyansın %22,61’lik kısmını açıkladığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmada ise ölçeğin yalnızca 11 maddeden oluşan İlişkisel İhtiyaç alt boyutu kullanılmıştır.

6.6. Verilerin Toplanması

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsüne bağlı Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri doktora programında yürütülen bu tez çalışması için öncelikle Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan etik kurallara uygunluk belgesi (Protokol no: 232240) alınmıştır (Ek – 1). Bu raporun ardından; daha önce oluşturulmuş olan aydınlatıcı onam formu (Ek – 2) ve kullanılacak ölçekler hem basılı hale getirilmiş hem de çevrimiçi ortama aktarılmıştır. 2022 yılının Ocak – Şubat aylarında ulaşılan 602 çalışandan veriler toplanmış, bunlardan 552 tanesi analizlere dahil edilmiştir. Katılımcıların Aydınlatıcı Onam Formunu onaylamadan veri toplama aşamasına geçmelerine izin verilmemiştir. Bu şekilde gönüllü katılım garanti altına alınmıştır.

6.7. Ölçeklere İlişkin Faktör Analizleri

Bu çalışma kapsamında kullanılan dört ölçeğe ilişkin Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir. İlişkisel İhtiyacı ve İlişki Yönelimli Liderlik ölçeklerinin daha önce Türkçe olarak kullanılmış ve geçerliliği ve güvenilirliği sağlanmış olmaları nedeniyle yalnızca İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği ve İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

6.7.1. İş yerinde kuşaklar arası iklim ölçeği (İYKAİÖ) açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Açıklayıcı faktör analizi bir veri setinde bulunan maddelerin yapısını tanımlamayı ve bu yapıyı oluşturan her bir boyutu ayrı ayrı belirlemektedir. Faktör analizinin geçerliliği KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) testi ile belirlenmektedir. KMO örneklem büyüklüğünü ölçmeye yarayan bir testtir. Analizlere devam edebilmek için örneklemin KMO değerinin %60'ın üzerinde olması beklenmektedir. Ayrıca ki-kare değerinin yüksek olması ve p değerinin %5 düzeyinde anlamlı olması gerektiği bildirilmiştir (Hair vd., 2018).

Açıklayıcı faktör analizinde tüm ölçekler için faktör yüklerinin hesaplanmasında temel bileşen Principal Component Analysis yöntemi ve varimax döndürme tekniği uygulanmış; özdeğerleri 1'den büyük olan faktörler dikkate alınmış, faktör yüklerinin ise 0.30'den büyük olması koşulu aranmıştır.

Bu ölçekteki 20 madde açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği faktör analizi sonuçları Tablo 6.1'de gösterilmiştir. Tabloda görüldüğü üzere; İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği 3 alt boyut (faktör) ve 14 ifadeden oluşan bir yapıdadır. Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,800, ki-kare değeri 2550,340 ve $p=0,000$ olarak belirlenmiş olması örneklem büyüklüğü ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğunu ve kurulan yapının anlamlı olduğunu göstermektedir. 3 boyut ve 14 ifadeden oluşan İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeğinin ölçüm modelinin %56,38'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

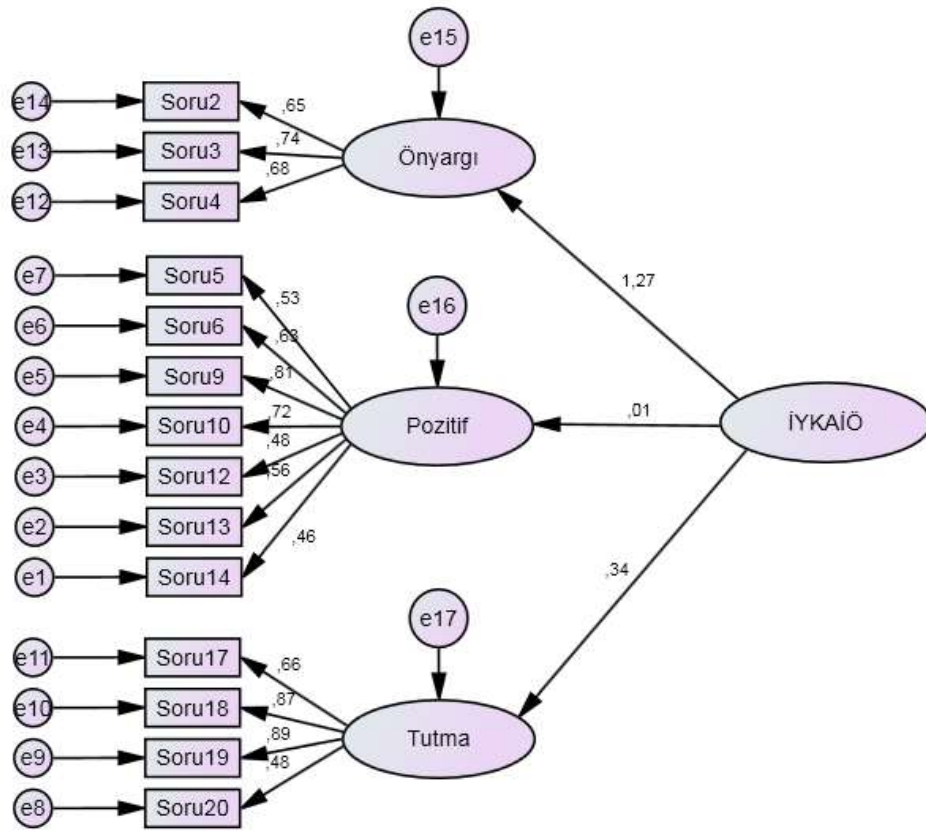
Tablo 6.1. İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	Alt Boyutlar		
	1. Alt Boyut Kuşaklar Arası Önyargı*	2. Alt boyut Pozitif Kuşaklararası Etki	3. Alt Boyut İş Yerinde Kuşaklararası Tutma*
2. Benim kuşağım dışındaki iş arkadaşlarım, yaşıttım olan iş arkadaşlarımdan daha sık yakınırılar.	0,767		
3. Benim kuşağım dışındaki iş arkadaşlarım genelde beni ilgilendirmeyen şeyler hakkında konuşurlar.	0,768		
4. Benim kuşağım dışındaki iş arkadaşlarım yaşıttım iş arkadaşlarımdan daha farklı çalışma eğilimindedirler.	0,79		
5. Benim kuşağımın dışındaki iş arkadaşlarım benimle sohbet etmeye çalıştıklarında rahat hissederim.		0,606	
6. Farklı kuşaklardan iş arkadaşlarımla etkileşim içinde olmaktan keyif alırım.		0,691	
9. Kendi kuşağım dışındaki iş arkadaşlarımla sıklıkla sohbet ederim.		0,809	
10. Kendi kuşağım dışındaki iş arkadaşlarımla sıklıkla iş dışındaki konularda sohbet ederim.		0,751	
12. Kendi kuşağım dışındaki iş arkadaşlarımla iş günlerinde sıklıkla birlikte yemek yerim.		0,596	
13. İş çevremde her yaştan insan için sağlıklı bir ortam olduğuna inanıyorum.		0,669	
14. İş yerimde her yaştan çalışana saygı duyulur.		0,565	
17. İş arkadaşlarım, yaşlı çalışanlara kendilerini emekli olmak zorunda hissettirir.			0,753
18. Genç çalışanlardan emekliye ayrılmam / işi bırakmam konusunda baskı hissediyorum.			0,877
19. Benden yaşlı çalışanlardan işi bırakmam konusunda baskı hissediyorum.			0,875
20. İş yerimde nitelikli genç çalışanlar terfi sırasında görmezden gelinirler.			0,557
KMO and Bartlett's Test: 0,800, Approx. Chi-Square: 2550,34, p=0,000			
Öz değerler	3,67	2,84	1,38
Açıklanan varyans (Toplam varyans %56,38)	26,22	20,30	9,86
* 1. ve 3. alt boyutlar ters kodlanmıştır.			

Bu çalışmada orijinal ölçekte yer alan 1., 7., 8., 11., 15. ve 16. maddeler, faktör yükleri 0,5 değerinin altında olduğu için ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek 5’li likert olup katılımcıların kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) ifadelerinden birini işaretlemeleri beklenmiştir. İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeğinin alt boyutlarının puanları hesaplanırken ifadelerden alınan puanlar toplanmaktadır. Ancak ölçeğin genel puan hesaplanmasında 1. ve 3. alt boyutlar olumsuz ifadeler içerdiği için tüm ifadelerinin puanlarının ters çevrilmesi gerekmektedir. Ters çevrilmiş 1. ve 3. alt boyutlar ile 2. alt boyutun toplanması ile ölçekten elde edilen toplam puan hesaplanmaktadır. Toplam puan arttıkça bireyin örgütünde algıladığı kuşaklar arası iklimin daha olumlu olduğu sonucu çıkmaktadır. Ölçeğin genelinden alınabilecek minimum puan 14, maksimum puan ise 70 puandır.

6.7.2. İş yerinde kuşaklar arası iklim ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeğinin ikinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 24 paket programı kullanılarak test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi maximum likelihood hesaplama yönteminin kullanılabilmesini sağlamıştır (Gürbüz ve Şahin; 2019). İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim ölçeğine yönelik doğrulayıcı faktör analizi yapılmış ve Şekil 6.3’te sunulmuştur.



Şekil 6.3. İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeğinin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Üç alt boyutlu ve toplam 14 ifadeden oluşan İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim ölçeğinin (Ek – 4) ikinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 24 paket programı kullanılarak test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi maximum likelihood hesaplama yönteminin kullanılabilmesini sağlamıştır (Gürbüz ve Şahin; 2019). Ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 2’de sunulmuştur. İkinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/df=4,113$; RMSEA=,075; CFI=,91; GFI=,92), önerilen üç faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim ölçeğinin öngörülen kuramsal altyapısı (üç alt boyutlu) ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

6.7.3. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi ölçeği (İAMIÖ) açıklayıcı faktör analizi sonuçları

Bu ölçekteki 14 madde açıklayıcı faktör analizine tabi tutulmuştur. Araştırmada kullanılan İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği faktör analizi sonuçları Tablo 6.2’de gösterilmiştir.

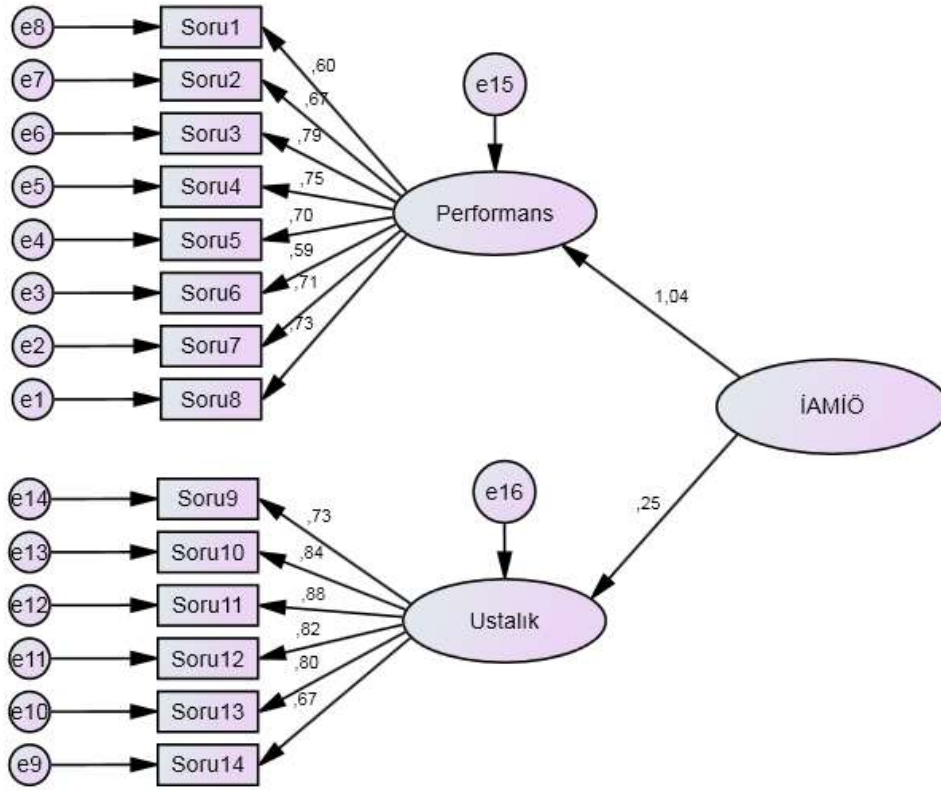
Tablo 6.2. İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İFADELER	FAKTÖRLER	
	Performans iklimi	Ustalık İklimi
1. İş yerimde çalışanlar arasında rekabetçi çekişmeler vardır.	0,686	
2. İş yerimde iş başarıları, birlikte çalışanların başarılarının kıyaslanmasına dayalı olarak ölçülür.	0,728	
3. İş yerimde çalışanlar arasındaki rekabet teşvik edilir.	0,785	
4. İş yerimde olası en iyi sonuçları elde etmek için grup içi rekabet teşvik edilir.	0,748	
5. İş yerimde yalnızca en iyi sonuçlara / başarılarla ulaşan çalışanlar örnek gösterilir.	0,735	
6. İş yerimde bireyler parasal ödüllere ulaşmada en iyi performansı sergilemeleri konusunda teşvik edilirler.	0,621	
7. İş yerimde bir bireyin başarıları birlikte çalıştığı diğerleriyle kıyaslanır.	0,783	
8. İş yerimde diğerlerinin başardığından daha iyiyi başarmak önemlidir.	0,756	
9. İş yerimde çalışanlar iş birliği ve fikir ve düşünce paylaşımı yapma konusunda teşvik edilir.		0,765
10. İş yerimde her bireyin öğrenmesine ve gelişimine önem verilir.		0,853
11. İş yerimde iş birliği ve karşılıklı “bilgi” alışverişi teşvik edilir.		0,891
12. İş yerimde çalışanlar iş süreci boyunca yeni çözüm metotları denemeleri konusunda teşvik edilir.		0,848
13. İş yerimde hedeflerden biri de her bir bireye iş sürecinde önemli bir role sahip olduğunu hissettirmektir.		0,836
14. İş yerimde iş süreci boyunca herkesin önemli ve belirgin bir görevi vardır.		0,738
KMO and Bartlett's Test: 0,909, Approx. Chi-Square: 4065,891, p=0,000		
Öz değerler	5,28	3,30
Açıklanan varyans (Toplam varyans %61,375)	31,16	30,22
* Ters kodlanmış madde bulunmamaktadır.		

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeğinin orijinal ölçekle paralel olarak 2 alt boyut ve 14 ifadeden oluşan bir yapıda olduğu görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,909, ki-kare değeri 4065,891 ve $p= 0,000$ olarak belirlenmiş olması örneklem büyüklüğü ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğunu ve kurulan yapının anlamlı olduğunu göstermektedir. 2 boyut ve 14 ifadeden oluşan İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeğinin ölçüm modelinin %61,375'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca bu çalışmada ters madde ifadeleri bulunmamaktadır. Ölçek 5'li likert olup katılımcıların kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) ifadelerinden birini işaretlemeleri beklenmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeğinin genel ve alt faktörlerinin puanlarının hesaplanması maddelerin toplanması ile bulunmaktadır. Katılımcının ölçeğin toplamından aldığı puan arttıkça örgütte algıladığı başarı hedef yöneliminin arttığı söylenebilir. Ayrıca Performans İklimi (Pİ) alt boyutundan aldığı puan arttıkça örgütü daha rekabetçi; Uсталık İklimi (Uİ) alt boyutundan aldığı puan arttıkça ise örgütü daha işbirlikçi olarak algılıyor diyebiliriz. Ölçeğin genelinden alınabilecek minimum puan 14, maksimum puan ise 70 puandır. Performans İklimi alt boyutundan alınabilecek minimum puan 8, maksimum puan ise 40'tır. Uсталık İklimi alt boyutundan alınabilecek minimum puan 6, maksimum puan ise 30'dur.

6.7.4. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi ölçeği doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

İki alt boyutlu ve toplam 14 maddeden oluşan İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi ölçeğinin ikinci düzey faktöriyel yapısı, AMOS 24 paket programı kullanılarak test edilmiştir. Verilerin normal dağılım göstermesi maximum likelihood hesaplama yönteminin kullanılabilmesini sağlamıştır (Gürbüz ve Şahin; 2019). Ölçeğin ikinci düzey doğrulayıcı faktör analizi sonuçları Şekil 6.4'te sunulmuştur.



Şekil 2.4. İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

İkinci düzey DFA sonucunda elde edilen uyum değerleri ($\chi^2/df=2,32$; RMSEA=,072; CFI=,94; GFI=,92), önerilen iki faktörlü modelin veri ile uyumlu ve kabul edilebilir olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmadan elde edilen verilerin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi ölçeğinin öngörülen kuramsal altyapısı (iki alt boyutlu) ile uyumlu olduğunu göstermektedir.

6.7.5. İlişki yönelimli liderlik ölçeği (İYLÖ) açıklayıcı faktör analizi sonuçları

İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği faktör analizi sonuçları Tablo 6.3'te gösterilmiştir. İş İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeğinin tek faktör oluşan bir yapıda olduğu görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,949, ki-kare değeri 4560,595 ve $p= 0,000$ olarak belirlenmiş olması örneklem büyüklüğü ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğunu ve kurulan yapının anlamlı olduğunu göstermektedir. Tek boyut ve 11 ifadeden

oluşan İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeğinin ölçüm modelinin %64,87'sini açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 4.3. İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler*	Faktör Yükleri
1. Yöneticim çalışanlarına grup içinde kendilerini rahat hissetmelerinde yardımcı olur.	0,83
2. Yöneticim çalışanlarının iyilik, mutluluk gibi kişisel durumlarıyla ilgilenir.	0,825
3. Yöneticim çalışanlarıyla duygu ve düşüncelerini paylaşır.	0,806
4. Yöneticim çalışanların bir arada uyum içinde çalışmalarını sağlar.	0,841
5. Yöneticim çalışanlarına nasıl davranacağı tahmin edilebilir / önceden kestirilebilir.	0,699
6. Yöneticim çalışanlarına yönelik karar verirken esnek davranır.	0,76
7. Yöneticim çalışanlarına arkadaşça davranır.	0,807
8. Yöneticim çalışanlarıyla birebir iletişim kurar.	0,8
9. Yöneticim çalışanlarına adil davranır.	0,829
10. Yöneticim çalışanlarını kaliteli işler çıkarmaları için teşvik eder.	0,827
11. Yöneticim çalışanlardan gelen önerilere olumlu yaklaşır.	0,825
KMO and Bartlett's Test: 0,949, Approx. Chi-Square: 4560,595, p=0,000	
Öz değerler	7,14
Açıklanan varyans (Toplam varyans %64,87)	64,87
* Ters kodlanmış madde bulunmamaktadır	

Ölçek 5'li likert olup katılımcıların kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) ifadelerinden birini işaretlemeleri beklenmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeğinin maddelerindeki puanların toplanması ile ölçeğin toplam puanı hesaplanmaktadır. Ölçekten alınan toplam puanın artması bireyin liderini ilişkilere önem veren bir lider olarak algılama düzeyinin artmasına işaret etmektedir. Ölçeğin genelinden alınabilecek minimum puan 11, maksimum puan ise 55 puandır.

6.7.4. İlişkiselik ihtiyacı ölçeği (İİÖ) açıklayıcı faktör analizi sonuçları

İlişkiselik İhtiyacı Ölçeği faktör analizi sonuçları Tablo 6.4'te gösterilmiştir. İlişkiselik İhtiyacı Ölçeğinin tek faktör ve 11 ifadeden oluşan bir yapıda olduğu görülmüştür. Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin 0,925, ki-kare değeri 3045,753 ve $p=0,000$ olarak belirlenmiş olması örneklem büyüklüğü ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğunu ve kurulan yapının anlamlı olduğunu göstermektedir. Tek boyut ve 11 ifadeden oluşan İlişkiselik İhtiyacı Ölçeğinin ölçüm modelinin %52,62'ini açıkladığı tespit edilmiştir.

Tablo 6.4. İlişkiselik İhtiyacı Ölçeği Açıklayıcı Faktör Analizi

İfadeler*	Faktör Yükleri
1. Temas kurduğum insanlarla iyi geçinirim.	0,693
2. Önemseydiğim ve beni önemseyen insanlarla birbirimize temas ettiğimizi hissedirim.	0,611
3. Çevremdeki insanlar benimle zaman geçirmekten hoşlanırlar.	0,736
4. Düzenli olarak etkileşimde bulunduğum insanları en iyi arkadaşlarım olarak görürüm.	0,577
5. Yakın olduğum insanların zor zamanlarımda yanımda olacaklarını bilirim.	0,704
6. Arkadaşlarımda samimiyetine güvenirim.	0,74
7. Yaşamımdaki insanlar beni önemserler.	0,785
8. Genelde insanlar bana karşı oldukça dost canlısıdırlar.	0,792
9. Uzun süredir devam eden dostluklarımda var.	0,7
10. Hayatımdaki insanlarla birlikte olmaktan keyif alırım.	0,788
11. Etkileşimde bulunduğum insanlardan gerçekten hoşlanırım.	0,736
KMO and Bartlett's Test: 0,925, Approx. Chi-Square: 3045,753, $p=0,000$	
Öz değerler	5,78
Açıklanan varyans (Toplam varyans %52,62)	52,62
* Ters kodlanmış madde bulunmamaktadır	

Ölçek 5'li likert olup katılımcıların kesinlikle katılmıyorum (1), katılmıyorum (2), kararsızım (3), katılıyorum (4) ve kesinlikle katılıyorum (5) ifadelerinden birini işaretlemeleri beklenmiştir. Çalışmaya katılan katılımcıların İlişkiselik İhtiyacı Ölçeği puanlarının hesaplanması maddelerin toplanması ile bulunmaktadır. Ölçekten alınan

puanın artması, bireylerde ilişkisellik ihtiyacının düzeyinin artmasına işaret etmektedir. Ölçeğin genelinden alınabilecek minimum puan 11, maksimum puan ise 55 puandır.

6.8. Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Güvenirlilik analizi, bir ölçekte bütün soruların birbirleriyle tutarlılığını, ele alınan kavramı ölçmede türdeşliğini ortaya koyan bir kavramdır. Yapılan güvenirlilik analizlerinde α katsayısının 0,70 üzeri olması beklenmektedir (Pallant, 2020).

Araştırmada, İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği, İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği ve İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği ve alt boyutlarına ilişkin güvenirlilik analizi yapılmış olup, cronbach's alpha değerleri Tablo 6.5'te gösterilmiştir. Tablodan görülebileceği üzere araştırmada kullanılan tüm ölçek ve alt boyutlarının güvenirliliklerinin yeterli olduğu sonucuna varılmıştır.

Tablo 6.5. Çalışmada Kullanılan Ölçek ve Alt Boyutlarının Cronbach's Alpha Değerleri

Ölçek ve alt boyutları	Cronbach's Alpha	N
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	0,871	14
Performans iklimi	0,880	8
Uсталık iklimi	0,909	6
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	0,774	14
Kuşaklar Arası Önyargı	0,678	3
Pozitif Kuşaklararası Etki	0,800	7
İş Yerinde Kuşaklararası Tutma	0,811	4
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	0,946	11
İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği	0,909	11

6.9. Verilerin Analizi

Verilerin analizi IBM SPSS İstatistik 26 versiyonu ile gerçekleştirilmiştir. Çalışmada katılımcıların kategorik değişkenleri sayısal değer ve yüzde olarak hesaplanmıştır. Sayısal değişkenlerde normal dağılımın varlığı çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak belirlenmiş ve Tablo 6.6'da gösterilmiştir. Normal dağılımın varsayımlarına göre çarpıklık değerlerinin $\pm 1,5$ aralığında olması gerekmektedir

(Tabachnick ve Fidel, 2013). Bu kapsamda Tablo 9'daki ölçek ve alt boyutlarının normal dağılıma uyduğu görülmüştür.

Tablo 6.6. Ölçek ve Alt Boyutlarının Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Ölçek ve alt boyutları	Skewness (Çarpıklık)		Kurtosis (Basıklık)	
	İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	-,578	,104	,186	,208
Performans iklimi	-,381	,104	-,627	,208
Uсталık iklimi	-,861	,104	,129	,208
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	,168	,104	-,606	,208
Kuşaklar Arası Önyargı	-,105	,104	-,379	,208
Pozitif Kuşaklararası Etki	-,384	,104	-,017	,208
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	,820	,104	,190	,208
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	-,455	,104	-,430	,208
İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	-1,011	,104	2,008	,208

Araştırmada kullanılan veriler normal dağılım sergilediği için parametrik testler kullanılmıştır. Katılımcıların cinsiyet ve meslek grupları gibi ikili grupların karşılaştırılmasında Independent Sample T testi, katılımcıların eğitim düzeyi ve kuşaklar gibi ikiden fazla grupların karşılaştırılmasında One Way Anova Testi kullanılmıştır. Gruplar arasındaki farklılığın karşılaştırılmasında ise Post Hoc testleri kullanılmıştır. Korelasyon analizinde Pearson testleri kullanılmıştır. Korelasyon katsayısı; 0.00-0.30 arası düşük, 0.30-0.70 arası orta ve 0.70-1.00 arası ise yüksek düzeyde bir ilişki olarak değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2002).

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi ve İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim etki eden faktörlere yönelik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Bu modeldeki çoklu regresyon analizi uygulanırken, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığı saçılım grafiklerine bakılarak ve puanlarının normal dağılım gösterip göstermedikleri histogram ve Normal P-P Plot Grafiği incelenerek karar verilmiştir. Model hem doğrusallık varsayımını hem de normal dağılım varsayımlarını yerine getirmiştir. Tüm çalışmada anlamlılık düzeyleri 0,05 ve 0,01 değerleri dikkate alınarak gerçekleştirilmiştir.

6.10. Bulgular

6.10.1. Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistiki bulgular

Katılımcılara ait tanımlayıcı istatistiki bulgular Tablo 6.7’de gösterilmiştir.

Tablo 6.7. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular

Değişken	Kategori	Frekans (N)	Yüzde (%)
Meslek karşılığı grup	Mavi Yaka	275	51,7
	Beyaz Yaka	257	48,3
Kuşaklar	X kuşağı	103	18,7
	Y Kuşağı	348	63,0
	Z kuşağı	101	18,3
Cinsiyet	Kadın	314	56,9
	Erkek	236	42,8
	Diğer	2	0,4
Medeni durum	Evli	330	59,8
	Bekar	206	37,3
	Diğer	16	2,9
Eğitim durumu	İlköğretim	27	4,9
	Lise	155	28,1
	Ön lisans	103	18,7
	Lisans	225	40,8
	Lisans üstü	42	7,6
Ailenin toplam geliri	0 - 5.000 TL	168	30,4
	5.001 - 10.000 TL	229	41,5
	10.001 - 15.000 TL	93	16,8
	15.001 - 20.000 TL	47	8,5
	20.001 TL ve üstü	15	2,7
Şahsi gelir	0 - 5.0000 TL	341	61,8
	5.001 - 10.000 TL	173	31,3
	10.001 - 15.000 TL	32	5,8
	15.001 - 20.000 TL	5	0,9
	20.001 TL ve üstü	1	0,2
Çalıştığı Kurum	Özel kurum	404	73,2

	Kamu kurumu	148	26,8
Çalıştığımız Sektör	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler	128	24,1
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	49	9,2
	Hizmet	197	37,0
	Üretim	91	17,1
	Teknoloji / Bilişim	11	2,1
	Diğer	56	10,5
	Toplam	552	100

Tablo 6.7'nin devamı. Katılımcılara Ait Tanımlayıcı İstatistikî Bulgular

Çalışmaya katılan katılımcıların meslek grupları incelendiğinde; %51,7'si mavi yaka ve %48,3'ü ise beyaz yaka grubundandır.

Çalışmaya katılan katılımcıların kuşakları incelendiğinde; %18,7'si X kuşağı, %63'ü Y kuşağı ve %18,3'ü ise Z kuşağıdır. Şu anda çalışma hayatında olanların kuşaklara göre dağılımı düşünüldüğünde bu oranların temsil yeteneğinin olduğu söylenebilir.

Çalışmaya katılan katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde; %56,9'u kadın, %42,8'i erkek ve %0,4'ü diğer olarak ifade etmiştir.

Çalışmaya katılan katılımcıların medeni durumları incelendiğinde; %59,8'i evli, %37,3'ü bekar ve %2,9'u diğer olarak ifade etmiştir.

Çalışmaya katılan katılımcıların eğitim dağılımları incelendiğinde; %4,9'u ilköğretim, %28,1'i lise, %18,7'si ön lisans, %40,8'i lisans ve %7,6'sı ise lisans üstüdür.

Çalışmaya katılan katılımcıların ailenin toplam gelir dağılımları incelendiğinde; %30,4'ü 0-5000 TL arasında, %41,5'i 5001-10000 TL arasında, %16,8'i 10001-15000 TL arası ve %8,5'i ise 15001-20000 TL arası ve %7,6'sı ise 20001 TL ve üzeridir.

Çalışmaya katılan katılımcıların şahsi gelir dağılımları incelendiğinde; %61,8'i 0-5000 TL arasında, %31,3'ü 5001-10000 TL arasında, %5,8'i 10001-15000 TL arası ve %0,9'u ise 15001-20000 TL arası ve %0,2'si ise 20001 TL ve üzeridir.

Çalışmaya katılan katılımcıların çalıştığı kurum dağılımları incelendiğinde; %73,2'si özel kurum ve %26,8'i ise kamu kurumunda çalışmaktadır.

Çalışmaya katılan katılımcıların çalıştığı sektör dağılımları incelendiğinde; %24,1'i Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler, %9,2'si Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler, %37'si hizmet, %17,1'i üretim, %2,1'i teknoloji/bilim ve %10,5'i ise diğer sektörlerdendir.

6.10.2. Katılımcılara uygulanan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiki bulgular

Katılımcılara uygulanan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiki bulgular incelenmiş olup, Tablo 6.8'de gösterilmiştir.

Tablo 6.8. Katılımcılara Uygulanan Ölçeklere İlişkin Tanımlayıcı İstatistiki Bulgular

Ölçek ve alt boyutları	N	Min.	Max.	Ort.	S.S
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	552	14,00	70,00	49,55	11,23
Performans iklimi	552	8,00	40,00	26,58	8,19
Uсталık iklimi	552	6,00	30,00	22,97	5,98
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	552	14,00	70,00	50,65	8,13
Kuşaklar Arası Önyargı	552	3,00	15,00	9,36	2,89
Pozitif Kuşaklararası Etki	552	7,00	35,00	27,05	4,99
İş Yerinde Kuşaklararası Tutma	552	4,00	20,00	9,04	4,06
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	552	11,00	55,00	38,25	11,11
İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	552	11,00	55,00	45,15	7,45

Min.: Minimum, Max.: Maximum, Ort.: Ortalama, S.S: Standart sapma

Araştırmaya katılan katılımcılardan alınan verilere göre; İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği genel ortalama puanı 49,55, standart sapma değeri 11,23, hesaplanan en küçük değer 14 ve en büyük değer 70 olarak bulunmuştur. Katılımcıların Performans iklimi alt boyutu ortalama puanı 26,58, standart sapma değeri 8,19, hesaplanan en küçük değer 8 ve en büyük değer 40'dır. Uсталık iklimi alt boyutu ortalama

puanı 22,97, standart sapma değeri 5,98, hesaplanan en küçük değer 6 ve en büyük değer 30'dur.

İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği genel ortalama puanı 50,65, standart sapma değeri 8,13, hesaplanan en küçük değer 30 ve en büyük değer 70 olarak bulunmuştur. Katılımcıların Kuşaklar Arası Önyargı alt boyutu ortalama puanı 9,36, standart sapma değeri 2,89, hesaplanan en küçük değer 3 ve en büyük değer 15'dir. Pozitif Kuşaklararası Etki alt boyutu ortalama puanı 27,05, standart sapma değeri 4,99, hesaplanan en küçük değer 7 ve en büyük değer 35'dir. İş Yerinde Kuşaklararası Tutma alt boyutu ortalama puanı 9,04, standart sapma değeri 4,06, hesaplanan en küçük değer 4 ve en büyük değer 20'dir.

İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği genel ortalama puanı 38,25, standart sapma değeri 11,11, hesaplanan en küçük değer 11 ve en büyük değer 55 olarak bulunmuştur.

İlişkisel İhtiyacı Ölçeği genel ortalama puanı 45,15, standart sapma değeri 7,45, hesaplanan en küçük değer 11 ve en büyük değer 55 olarak bulunmuştur.

6.10.3. Katılımcıların tanımlayıcı bilgilerine göre ölçek ve alt boyut puanlarının karşılaştırılması

Katılımcıların kuşaklarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına dair Anova testi sonuçları Tablo 6.9'da gösterilmiştir.

Tablo 6.9 incelendiğinde; katılımcıların kuşaklarına göre İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği, Performans iklimi, Uсталık iklimi, Pozitif Kuşaklararası Etki, İşyerinde Kuşaklararası Tutma ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Katılımcıların kuşaklarına göre İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği, Kuşaklar Arası Önyargı ve İlişkisel İhtiyacı Ölçeği puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Y kuşağındaki katılımcıların İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim puanları, X ve Z kuşağındaki katılımcıların İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim puanlarından yüksek olduğu görülmüştür. Ayrıca Y kuşağındaki katılımcıların kuşaklar arası önyargı puanları X ve Z kuşaklarına göre düşük olduğu

görülmüştür. Kuşaklar arasında Z kuşağının İlişkisellik ihtiyacı, X ve Y kuşaklarına göre düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 6.9. Katılımcıların Kuşaklarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Kuşaklar	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	X kuşağı	103	50,17	11,94	0,224	0,800	-
	Y Kuşağı	348	49,34	11,38			
	Z kuşağı	101	49,64	9,98			
Performans iklimi	X kuşağı	103	26,77	8,46	0,095	0,910	-
	Y Kuşağı	348	26,46	8,43			
	Z kuşağı	101	26,78	7,11			
Uсталık iklimi	X kuşağı	103	23,41	5,74	0,332	0,718	-
	Y Kuşağı	348	22,88	6,23			
	Z kuşağı	101	22,86	5,30			
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	X kuşağı ^(A)	103	49,50	8,60	5,506	0,004**	B>A,C
	Y Kuşağı ^(B)	348	51,51	7,89			
	Z kuşağı ^(C)	101	48,86	8,11			
Kuşaklar Arası Önyargı	X kuşağı ^(A)	103	10,01	3,01	5,708	0,004**	A>B<C
	Y Kuşağı ^(B)	348	9,05	2,88			
	Z kuşağı ^(C)	101	9,76	2,63			
Pozitif Kuşaklar Arası Etki	X kuşağı	103	27,10	5,22	2,619	0,074	-
	Y Kuşağı	348	27,32	4,77			
	Z kuşağı	101	26,04	5,40			
İşyerinde Kuşaklar Arası Tutma	X kuşağı	103	9,58	4,28	2,161	0,116	-
	Y Kuşağı	348	8,76	3,94			
	Z kuşağı	101	9,42	4,21			
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	X kuşağı	103	38,65	11,07	0,556	0,574	-
	Y Kuşağı	348	37,89	11,38			
	Z kuşağı	101	39,11	10,20			
İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği	X kuşağı ^(A)	103	45,68	8,17	5,266	0,005**	C<A,B
	Y Kuşağı ^(B)	348	45,62	7,16			
	Z kuşağı ^(C)	101	42,99	7,38			

*p<0,05, **p<0,01, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

Katılımcıların cinsiyetlerine göre ölçek ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına dair t testi sonuçları Tablo 6.10'da gösterilmiştir.

Tablo 6.10 incelendiğinde; katılımcıların cinsiyetlerine göre kullanılan tüm ölçek ve alt boyut puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$).

Tablo 5. Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair t Testi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Cinsiyet	N	Ort.	S.S	t	sd	p																																																																																												
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	Kadın	315	49,81	10,40	0,61	459,358	0,542																																																																																												
	Erkek	237	49,21	12,26				Performans iklimi	Kadın	315	26,87	8,29	0,971	550	0,332	Erkek	237	26,19	8,06	Uсталık iklimi	Kadın	315	22,94	5,86	-0,158	550	0,874	Erkek	237	23,02	6,14	İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	Kadın	315	51,16	8,39	1,701	550	0,090	Erkek	237	49,97	7,74	Kuşaklar Arası Önyargı	Kadın	315	9,23	2,93	-1,162	550	0,246	Erkek	237	9,52	2,82	Pozitif Kuşaklararası Etki	Kadın	315	27,19	4,89	0,795	550	0,427	Erkek	237	26,85	5,12	İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Kadın	315	8,80	4,04	-1,599	550	0,111	Erkek	237	9,35	4,08	İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Kadın	315	38,20	10,90	-0,119	550	0,906	Erkek	237	38,32	11,40	İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Kadın	315	45,64	6,73	1,754	446,053	0,080
Performans iklimi	Kadın	315	26,87	8,29	0,971	550	0,332																																																																																												
	Erkek	237	26,19	8,06				Uсталık iklimi	Kadın	315	22,94	5,86	-0,158	550	0,874	Erkek	237	23,02	6,14	İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	Kadın	315	51,16	8,39	1,701	550	0,090	Erkek	237	49,97	7,74	Kuşaklar Arası Önyargı	Kadın	315	9,23	2,93	-1,162	550	0,246	Erkek	237	9,52	2,82	Pozitif Kuşaklararası Etki	Kadın	315	27,19	4,89	0,795	550	0,427	Erkek	237	26,85	5,12	İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Kadın	315	8,80	4,04	-1,599	550	0,111	Erkek	237	9,35	4,08	İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Kadın	315	38,20	10,90	-0,119	550	0,906	Erkek	237	38,32	11,40	İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Kadın	315	45,64	6,73	1,754	446,053	0,080	Erkek	237	44,49	8,28								
Uсталık iklimi	Kadın	315	22,94	5,86	-0,158	550	0,874																																																																																												
	Erkek	237	23,02	6,14				İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	Kadın	315	51,16	8,39	1,701	550	0,090	Erkek	237	49,97	7,74	Kuşaklar Arası Önyargı	Kadın	315	9,23	2,93	-1,162	550	0,246	Erkek	237	9,52	2,82	Pozitif Kuşaklararası Etki	Kadın	315	27,19	4,89	0,795	550	0,427	Erkek	237	26,85	5,12	İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Kadın	315	8,80	4,04	-1,599	550	0,111	Erkek	237	9,35	4,08	İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Kadın	315	38,20	10,90	-0,119	550	0,906	Erkek	237	38,32	11,40	İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Kadın	315	45,64	6,73	1,754	446,053	0,080	Erkek	237	44,49	8,28																				
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	Kadın	315	51,16	8,39	1,701	550	0,090																																																																																												
	Erkek	237	49,97	7,74				Kuşaklar Arası Önyargı	Kadın	315	9,23	2,93	-1,162	550	0,246	Erkek	237	9,52	2,82	Pozitif Kuşaklararası Etki	Kadın	315	27,19	4,89	0,795	550	0,427	Erkek	237	26,85	5,12	İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Kadın	315	8,80	4,04	-1,599	550	0,111	Erkek	237	9,35	4,08	İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Kadın	315	38,20	10,90	-0,119	550	0,906	Erkek	237	38,32	11,40	İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Kadın	315	45,64	6,73	1,754	446,053	0,080	Erkek	237	44,49	8,28																																
Kuşaklar Arası Önyargı	Kadın	315	9,23	2,93	-1,162	550	0,246																																																																																												
	Erkek	237	9,52	2,82				Pozitif Kuşaklararası Etki	Kadın	315	27,19	4,89	0,795	550	0,427	Erkek	237	26,85	5,12	İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Kadın	315	8,80	4,04	-1,599	550	0,111	Erkek	237	9,35	4,08	İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Kadın	315	38,20	10,90	-0,119	550	0,906	Erkek	237	38,32	11,40	İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Kadın	315	45,64	6,73	1,754	446,053	0,080	Erkek	237	44,49	8,28																																												
Pozitif Kuşaklararası Etki	Kadın	315	27,19	4,89	0,795	550	0,427																																																																																												
	Erkek	237	26,85	5,12				İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Kadın	315	8,80	4,04	-1,599	550	0,111	Erkek	237	9,35	4,08	İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Kadın	315	38,20	10,90	-0,119	550	0,906	Erkek	237	38,32	11,40	İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Kadın	315	45,64	6,73	1,754	446,053	0,080	Erkek	237	44,49	8,28																																																								
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Kadın	315	8,80	4,04	-1,599	550	0,111																																																																																												
	Erkek	237	9,35	4,08				İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Kadın	315	38,20	10,90	-0,119	550	0,906	Erkek	237	38,32	11,40	İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Kadın	315	45,64	6,73	1,754	446,053	0,080	Erkek	237	44,49	8,28																																																																				
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Kadın	315	38,20	10,90	-0,119	550	0,906																																																																																												
	Erkek	237	38,32	11,40				İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Kadın	315	45,64	6,73	1,754	446,053	0,080	Erkek	237	44,49	8,28																																																																																
İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Kadın	315	45,64	6,73	1,754	446,053	0,080																																																																																												
	Erkek	237	44,49	8,28																																																																																															

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, t: Independent Sample T testi

Katılımcıların medeni durumlarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına dair Anova testi sonuçları Tablo 6.11'de gösterilmiştir.

Tablo 6.11 incelendiğinde; katılımcıların medeni durumlarına göre İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği, Performans iklimi, Uсталık iklimi, Kuşaklar Arası Önyargı, İşyerinde Kuşaklararası Tutma ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği puanları

arasında anlamlı farklılık görülmemiştir ($p>0,05$). Katılımcıların medeni durumlarına göre İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği, Pozitif Kuşaklararası Etki ve İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Medeni durumu diğer olan katılımcıların İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim puanları, medeni durumu evli ve bekar olan katılımcıların İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim puanlarından yüksek olduğu görülmüştür. Medeni durumu evli olan katılımcıların Pozitif Kuşaklararası Etki ve İlişkisellik İhtiyacı puanları, medeni durumu bekar olan katılımcıların Pozitif Kuşaklararası Etki ve İlişkisellik İhtiyacı puanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 6. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Medeni durum	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	Evli	330	50,11	11,29	1,128	0,324	-
	Bekar	206	48,83	10,98			
	Diğer	16	47,38	13,14			
Performans iklimi	Evli	330	26,97	8,25	1,233	0,292	-
	Bekar	206	26,11	8,04			
	Diğer	16	24,50	8,76			
Uсталık iklimi	Evli	330	23,14	6,03	0,304	0,738	-
	Bekar	206	22,72	5,82			
	Diğer	16	22,88	7,16			
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	Evli ^(A)	330	51,11	8,14	3,373	0,035*	C>A,B
	Bekar ^(B)	206	49,67	7,98			
	Diğer ^(C)	16	53,94	8,81			
Kuşaklar Arası Önyargı	Evli	330	9,44	2,86	2,829	0,06	-
	Bekar	206	9,36	2,88			
	Diğer	16	7,69	3,11			
Pozitif Kuşaklararası Etki	Evli ^(A)	330	27,56	4,80	4,562	0,011*	A>B
	Bekar ^(B)	206	26,23	5,13			
	Diğer ^(C)	16	27,06	5,80			
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Evli	330	9,01	4,10	1,424	0,242	-
	Bekar	206	9,20	4,05			
	Diğer	16	7,44	3,33			
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Evli	330	38,21	11,28	0,923	0,398	-
	Bekar	206	38,03	10,71			

	Diğer	16	41,94	12,60			
İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Evli ^(A)	330	45,98	6,90	5,301	0,005**	A>B
	Bekar ^(B)	206	43,99	7,70			
	Diğer ^(C)	16	43,00	12,24			

*p<0,05, **p<0,01, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

Katılımcıların eğitim durumlarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına dair Anova testi sonuçları Tablo 6.12’de gösterilmiştir.

Tablo 6.12 incelendiğinde; katılımcıların eğitim durumlarına göre İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği hariç diğer ölçek puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,05). İlköğretim mezunu olan katılımcıların İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği puanları, lisans mezunu olan katılımcıların İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği puanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 6.12. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Eğitim durumu	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	İlköğretim	27	54,22	11,06	2,504	0,041*	A>D
	Lise	155	49,88	12,09			
	Ön lisans	103	51,03	10,59			
	Lisans	225	48,22	10,67			
	Lisans üstü	42	48,83	11,71			
Performans iklimi	İlköğretim	27	29,22	9,24	2,056	0,085	-
	Lise	155	26,90	8,12			
	Ön lisans	103	27,64	8,07			
	Lisans	225	25,58	8,18			
	Lisans üstü	42	26,40	7,70			
Uсталık iklimi	İlköğretim	27	25,00	4,84	1,159	0,328	-
	Lise	155	22,97	6,20			
	Ön lisans	103	23,39	5,98			
	Lisans	225	22,64	5,82			
	Lisans üstü	42	22,43	6,54			
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	İlköğretim	27	51,89	9,49	0,527	0,716	-
	Lise	155	50,30	8,79			

	Ön lisans	103	50,06	7,44			
	Lisans	225	50,85	8,00			
	Lisans üstü	42	51,55	7,12			
	İlköğretim	27	9,74	3,28	1,193	0,313	-
	Lise	155	9,63	2,99			
Kuşaklar Arası Önyargı	Ön lisans	103	9,22	2,87			
	Lisans	225	9,11	2,87			
	Lisans üstü	42	9,81	2,23			
	İlköğretim	27	29,04	5,77	1,441	0,219	-
	Lise	155	27,03	5,42			
Pozitif Kuşaklararası Etki	Ön lisans	103	27,11	4,64			
	Lisans	225	26,71	4,84			
	Lisans üstü	42	27,52	4,28			
	İlköğretim	27	9,41	4,88	1,816	0,124	-
	Lise	155	9,10	4,29			
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Ön lisans	103	9,83	4,36			
	Lisans	225	8,75	3,72			
	Lisans üstü	42	8,17	3,37			
	İlköğretim	27	42,44	9,42	1,143	0,336	-
	Lise	155	38,19	10,78			
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Ön lisans	103	38,15	11,98			
	Lisans	225	38,10	10,94			
	Lisans üstü	42	36,86	11,81			
	İlköğretim	27	47,33	8,00	1,578	0,179	-
	Lise	155	44,68	8,13			
İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Ön lisans	103	45,11	7,80			
	Lisans	225	44,85	6,94			
	Lisans üstü	42	47,14	5,92			

*p<0,05, **p<0,01, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

Tablo 6.12. 'nin devamı. Katılımcıların Eğitim Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları

Katılımcıların ailenin gelir durumlarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına dair Anova testi sonuçları Tablo 6.13'te gösterilmiştir.

Tablo 6.13 incelendiğinde; katılımcıların ailenin gelir durumlarına göre sadece Pozitif Kuşaklararası Etki puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür ($p<0,05$). Aile geliri 0-5000 tl olan katılımcıların pozitif kuşaklar arası etki puanları, aile geliri daha yüksek olan katılımcıların pozitif kuşaklar arası puanlarından düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 6.13. Katılımcıların Aile Gelir Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Aile gelir durumu	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	0 - 5.000 TL	168	49,80	11,00	0,402	0,751	-
	5.001 - 10.000 TL	229	49,24	11,66			
	10.001 - 15.000 TL	93	49,04	10,84			
	15.001 TL ve üzeri	62	50,79	10,95			
Performans iklimi	0 – 5.000 TL	168	26,96	7,89	0,693	0,556	-
	5.001 - 10.000 TL	229	26,48	8,50			
	10.001 - 15.000 TL	93	25,63	8,13			
	15.001 TL ve üzeri	62	27,27	8,02			
Ustalık iklimi	0 – 5.000 TL	168	22,84	5,61	0,467	0,705	-
	5.001 - 10.000 TL	229	22,75	6,41			
	10.001 - 15.000 TL	93	23,41	5,50			
	15.001 TL ve üzeri	62	23,52	6,03			
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	0 – 5.000 TL	168	49,36	7,72	2,148	0,093	-
	5.001 - 10.000 TL	229	51,14	8,44			
	10.001 - 15.000 TL	93	51,59	7,76			
	15.001 TL ve üzeri	62	50,97	8,38			
Kuşaklar Arası Önyargı	0 – 5.000 TL	168	9,17	3,02	0,462	0,709	-
	5.001 - 10.000 TL	229	9,51	2,86			
	10.001 - 15.000 TL	93	9,40	3,00			
	15.001 TL ve üzeri	62	9,26	2,44			
Pozitif Kuşaklararası Etki	0 – 5.000 TL ^(A)	168	26,07	5,39	3,292	0,020*	A<B,C
	5.001 - 10.000 TL ^(B)	229	27,60	4,81			
	10.001 - 15.000 TL ^(C)	93	27,35	4,36			
	15.001 TL ve üzeri ^(D)	62	27,19	5,12			
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	0 – 5.000 TL	168	9,54	4,14	1,731	0,160	-
	5.001 - 10.000 TL	229	8,96	4,18			
	10.001 - 15.000 TL	93	8,37	3,74			

	15.001 TL ve üzeri	62	8,97	3,76			
	0 – 5.000 TL	168	38,51	10,61	0,568	0,636	-
İlişki Yönelimli	5.001 - 10.000 TL	229	37,56	11,29			
Liderlik Ölçeği	10.001 - 15.000 TL	93	38,86	11,32			
	15.001 TL ve üzeri	62	39,19	11,56			
	0 – 5.000 TL	168	44,09	8,38	1,804	0,145	-
İlişkiselik	5.001 - 10.000 TL	229	45,42	7,30			
İhtiyacı Ölçeği	10.001 - 15.000 TL	93	46,08	6,91			
	15.001 TL ve üzeri	62	45,63	5,79			

*p<0,05, **p<0,01, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

Tablo 6.13. 'ün devamı. Katılımcıların Aile Gelir Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları

Katılımcıların şahsi gelir durumlarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına dair Anova testi sonuçları Tablo 6.14'te gösterilmiştir.

Tablo 6.14 incelendiğinde; katılımcıların şahsi gelir durumlarına göre sadece Pozitif Kuşaklararası Etki ve Performans iklimi puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür (p<0,05). Şahsi geliri 0-5000 TL olan katılımcıların pozitif kuşaklar arası etki puanları, şahsi geliri daha yüksek olan katılımcıların pozitif kuşaklar arası puanlarından düşük olduğu görülmüştür. Ayrıca şahsi geliri 0-5000 TL olan katılımcıların performans iklimi puanları, şahsi geliri daha yüksek olan katılımcıların performans iklimi puanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 6.14. Katılımcıların Şahsi Gelir Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Şahsi gelir durumu	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
İş Yerinde	0 - 5.000 TL	341	50,08	10,79	1,047	0,352	-
Algılanan	5.001 - 10.000 TL	173	48,57	12,49			
Motivasyon İklimi	10.001 TL ve üzeri	38	49,26	8,67			
	0 - 5.000 TL	341	27,18	8,08	3,087	0,046*	A>B
Performans iklimi	5.001 - 10.000 TL	173	25,30	8,66			
	10.001 TL ve üzeri	38	26,97	6,32			
Uсталık iklimi	0 - 5.000 TL	341	22,90	5,96	0,489	0,614	-

	5.001 - 10.000 TL	173	23,27	6,07			
	10.001 TL ve üzeri	38	22,29	5,70			
İş Yerinde	0 - 5.000TL	341	50,30	7,97	1,22	0,296	-
Kuşaklar Arası	5.001 - 10.000 TL	173	51,45	8,38			
İklim Ölçeği	10.001 TL ve üzeri	38	50,18	8,37			
Kuşaklar Arası	0 - 5.000 TL	341	9,35	2,84	0,538	0,584	-
Önyargı	5.001 - 10.000 TL	173	9,28	2,99			
	10.001 TL ve üzeri	38	9,82	2,84			
Pozitif	0 - 5.000 TL	341	26,67	5,17	3,109	0,045*	A<B
Kuşaklararası Etki	5.001 - 10.000 TL	173	27,82	4,72			
	10.001 TL ve üzeri	38	26,95	4,16			
İşyerinde	0 - 5.000 TL	341	9,02	4,07	0,025	0,975	-
Kuşaklararası	5.001 - 10.000 TL	173	9,09	4,12			
Tutma	10.001 TL ve üzeri	38	8,95	3,82			
İlişki Yönelimli	0 - 5.000 TL	341	38,43	11,03	0,782	0,458	-
Liderlik Ölçeği	5.001 - 10.000 TL	173	38,38	10,99			
	10.001 TL ve üzeri	38	36,08	12,34			
İlişkisel İhtiyacı	0 - 5.000 TL	341	44,71	7,85	1,752	0,174	-
Ölçeği	5.001 - 10.000 TL	173	45,71	7,11			
	10.001 TL ve üzeri	38	46,55	4,63			

*p<0,05, **p<0,01, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

Tablo 6.14. 'ün devamı. Katılımcıların Şahsi Gelir Durumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları

Katılımcıların kurumlarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına dair t testi sonuçları Tablo 6.15'te gösterilmiştir.

Tablo 6.15 incelendiğinde; katılımcıların kurumlarına göre sadece İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği ve Performans iklimi puanları arasında farklılık görülmüştür (p<0,05). Özel kurumda çalışan katılımcıların İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi puanları ve performans iklim puanları, kamu kurumunda çalışan katılımcıların İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi puanları ve performans iklim puanlarından daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 7. Katılımcıların Kurumlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair T Testi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Kurum	N	Ort.	S.S	t	sd	p
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	Özel kurum	404	50,14	11,35	2,046	550	0,041*
	Kamu kurumu	148	47,94	10,76			
Performans iklimi	Özel kurum	404	27,28	8,21	3,364	550	0,001**
	Kamu kurumu	148	24,66	7,88			
Uсталık iklimi	Özel kurum	404	22,86	6,10	-0,735	550	0,462
	Kamu kurumu	148	23,28	5,64			
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	Özel kurum	404	50,50	8,12	-0,726	550	0,468
	Kamu kurumu	148	51,07	8,19			
Kuşaklar Arası Önyargı	Özel kurum	404	9,43	2,89	0,901	550	0,368
	Kamu kurumu	148	9,18	2,88			
Pozitif Kuşaklararası Etki	Özel kurum	404	27,05	5,13	-0,001	550	1,000
	Kamu kurumu	148	27,05	4,59			
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Özel kurum	404	9,12	4,15	0,812	550	0,417
	Kamu kurumu	148	8,80	3,82			
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Özel kurum	404	38,61	11,19	1,266	550	0,206
	Kamu kurumu	148	37,26	10,86			
İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği	Özel kurum	404	45,02	7,77	-0,657	550	0,511
	Kamu kurumu	148	45,49	6,51			

*p<0,05, **p<0,01, t: Independent Sample T testi

Katılımcıların meslek gruplarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına dair t testi sonuçları Tablo 6.16’da gösterilmiştir.

Tablo 6.16 incelendiğinde; katılımcıların meslek gruplarına göre İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği, Performans iklimi, Uсталık iklimi, Kuşaklar Arası Önyargı, İşyerinde Kuşaklararası Tutma ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği puanları arasında anlamlı farklılık görülmemiştir (p>0,05). Katılımcıların meslek gruplarına göre İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği, Pozitif Kuşaklararası Etki ve İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür (p<0,05). Beyaz yaka grubundaki katılımcıların İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim, Pozitif Kuşaklararası Etki ve İlişkisellik

İhtiyacı puanları, mavi yaka grubundaki İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim, Pozitif Kuşaklararası Etki ve İlişkisel İhtiyacı puanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 6.16. Katılımcıların Meslek Gruplarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair T Testi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Meslek Grubu	N	Ort.	S.S	t	sd	p
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	Mavi Yaka	275	49,39	11,59	-0,262	530	0,794
	Beyaz Yaka	257	49,65	11,02			
Performans iklimi	Mavi Yaka	275	26,81	8,07	0,846	530	0,398
	Beyaz Yaka	257	26,21	8,41			
Uсталık iklimi	Mavi Yaka	275	22,58	6,16	-1,651	530	0,099
	Beyaz Yaka	257	23,44	5,85			
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	Mavi Yaka	275	50,05	8,23	-2,124	530	0,034*
	Beyaz Yaka	257	51,56	8,11			
Kuşaklar Arası Önyargı	Mavi Yaka	275	9,44	2,95	0,556	530	0,578
	Beyaz Yaka	257	9,30	2,88			
Pozitif Kuşaklararası Etki	Mavi Yaka	275	26,69	5,31	-2,11	530	0,035*
	Beyaz Yaka	257	27,61	4,66			
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Mavi Yaka	275	9,20	4,19	1,27	530	0,205
	Beyaz Yaka	257	8,75	3,95			
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Mavi Yaka	275	37,97	11,31	-0,986	530	0,324
	Beyaz Yaka	257	38,93	11,00			
İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Mavi Yaka	275	44,47	8,16	-2,454	520,936	0,014*
	Beyaz Yaka	257	46,05	6,67			

*p<0,05, **p<0,01, t: Independent Sample T testi

Katılımcıların çalıştıkları sektöre göre ölçek ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına dair Anova testi sonuçları Tablo 6.17’de gösterilmiştir.

Tablo 6.17 incelendiğinde; katılımcıların çalıştıkları sektöre göre İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği, Performans İklimi ve İşyerinde Kuşaklararası Tutma puanları arasında anlamlı farklılık görülmüştür (p<0,05). Sektörü eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler olan katılımcıların İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği ve Performans İklimi puanları, sektörü hizmet, üretim ve diğer olan katılımcıların İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği ve Performans İklimi puanlarından düşük

olduğu görülmüştür. Sektörü eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler olan katılımcıların İşyerinde Kuşaklararası Tutma puanları, sektörü üretim, teknoloji/bilim ve diğer olan katılımcıların İşyerinde Kuşaklararası Tutma puanlarından düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 6.17. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	Çalışılan sektör	N	Ort.	S.S	F	p	Fark
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler ^(A)	128	46,45	10,60	2,901	0,014*	A<C,D,F
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler ^(B)	49	49,67	11,50			
	Hizmet ^(C)	197	50,85	11,50			
	Üretim ^(D)	91	50,41	11,23			
	Teknoloji / Bilişim ^(E)	11	46,55	13,26			
	Diğer ^(F)	56	50,80	10,81			
Performans iklimi	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler ^(A)	128	23,08	8,54	7,238	0,000**	A<C,D,F
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler ^(B)	49	25,61	8,24			
	Hizmet ^(C)	197	27,78	7,74			
	Üretim ^(D)	91	28,19	8,23			
	Teknoloji / Bilişim ^(E)	11	25,18	7,99			
	Diğer ^(F)	56	28,30	7,01			
Uсталık iklimi	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler	128	23,37	5,80	0,950	0,448	-
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	49	24,06	5,55			
	Hizmet	197	23,08	6,08			
	Üretim	91	22,22	6,44			
	Teknoloji / Bilişim	11	21,36	7,02			
	Diğer	56	22,50	5,83			
İş Yerinde Kuşaklar	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler	128	52,02	8,87	1,782	0,115	-

Arası İklim Ölçeği	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	49	51,96	8,09			
	Hizmet	197	50,77	8,09			
	Üretim	91	49,63	7,49			
	Teknoloji / Bilişim	11	47,82	10,73			
	Diğer	56	49,38	7,30			
Kuşaklar Arası Önyargı	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler	128	9,01	3,13	0,977	0,431	-
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	49	9,18	2,92			
	Hizmet	197	9,49	2,93			
	Üretim	91	9,81	2,71			
	Teknoloji / Bilişim	11	9,45	3,24			
Pozitif Kuşaklararası Etki	Diğer	56	9,18	2,54			
	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler	128	27,02	4,80	0,818	0,537	-
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	49	27,96	4,17			
	Hizmet	197	27,06	5,38			
	Üretim	91	27,62	5,01			
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Teknoloji / Bilişim	11	25,91	5,43			
	Diğer	56	26,41	4,83			
	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler ^(A)	128	7,98	3,74	4,198	0,001**	A<D,E,F
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler ^(B)	49	8,82	4,04			
	Hizmet ^(C)	197	8,79	3,98			
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Üretim ^(D)	91	10,18	4,25			
	Teknoloji / Bilişim ^(E)	11	10,64	4,46			
	Diğer ^(F)	56	9,86	4,27			
	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler	128	37,24	11,39	1,321	0,254	-
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	49	39,02	11,23			
Liderlik Ölçeği	Hizmet	197	39,63	10,96			
	Üretim	91	38,45	11,01			
	Teknoloji / Bilişim	11	33,45	10,26			
	Diğer	56	37,36	11,51			

İlişkisel İhtiyacı Ölçeği	Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler	128	45,75	7,20	0,351	0,882	-
	Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler	49	44,53	7,14			
	Hizmet	197	45,40	8,02			
	Üretim	91	44,66	7,52			
	Teknoloji / Bilişim	11	45,45	6,09			
	Diğer	56	44,93	7,11			

*p<0,05, **p<0,01, F: One Way Anova Testi, Fark: Post Hoc Testleri

Tablo 6.17'nin devamı. Katılımcıların Çalıştıkları Sektörlere Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair Anova Testi Sonuçları

Katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına göre ölçek ve alt boyut puanlarının farklılaşma durumlarına dair t testi sonuçları Tablo 6.18'de gösterilmiştir.

Tablo 6.18 incelendiğinde; katılımcıların iş yerindeki pozisyonlarına göre sadece İş Yeri Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği puanları arasında farklılık görülmüştür (p<0,05). İş yerindeki pozisyonu yönetici olan katılımcıların İş Yeri Algılanan Motivasyon İklimi puanları, iş yerindeki pozisyonu yönetici olmayan katılımcıların İş Yeri Algılanan Motivasyon İklimi puanlarından yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 6.18. Katılımcıların İş yerindeki Pozisyonlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair T Testi Sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	İş yerindeki pozisyon	N	Ort.	S.S	t	sd	p
İş Yeri Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği	Yönetici	67	52,07	12,23	1,967	550	0,05*
	Yönetici değil	485	49,20	11,06			
Performans iklimi	Yönetici	67	28,39	7,90	1,936	550	0,053
	Yönetici değil	485	26,33	8,21			
Uсталık iklimi	Yönetici	67	23,69	5,73	1,04	550	0,299
	Yönetici değil	485	22,88	6,01			
İş Yeri Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	Yönetici	67	49,55	7,28	-1,182	550	0,238
	Yönetici değil	485	50,80	8,24			

Kuşaklar Arası Önyargı	Yönetici	67	9,94	2,55	1,763	550	0,078
	Yönetici değil	485	9,28	2,92			
Pozitif Kuşaklararası Etki	Yönetici	67	27,07	4,60	0,048	550	0,962
	Yönetici değil	485	27,04	5,04			
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	Yönetici	67	9,58	4,49	1,174	550	0,241
	Yönetici değil	485	8,96	4,00			
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	Yönetici	67	40,39	10,30	1,682	550	0,093
	Yönetici değil	485	37,96	11,19			
İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği	Yönetici	67	44,09	8,34	-1,241	550	0,215
	Yönetici değil	485	45,29	7,32			

*p<0,05, **p<0,01, t: Independent Sample T testi

Tablo 6.18. 'in devamı. Katılımcıların İş yerindeki Pozisyonlarına Göre Ölçek ve Alt Boyut Puanlarının Farklılaşma Durumlarına Dair T Testi Sonuçları

6.10.4. Katılımcılara uygulanan ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişki düzeyleri

Katılımcılara uygulanan ölçek ve alt boyutları arasındaki ilişki düzeyleri incelenmiş olup, Tablo 6.19'da gösterilmiştir. Katılımcıların mensubu oldukları kuşak ile sadece İlişkisellik İhtiyacı arasında düşük düzeyde negatif bir ilişki tespit edilmiştir (p<0,05).

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi ile alt boyutları olan Performans iklimi, Uсталık iklimi arasında yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir (p<0,05). İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi ile Kuşaklar Arası Önyargı, İşyerinde Kuşaklararası Tutma ve İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği arasında düşük düzeyde, Pozitif Kuşaklararası Etki ve İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir (p<0,05).

İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim ile Pozitif Kuşaklararası Etki arasında yüksek düzeyde, İlişkisellik İhtiyacı ve Uсталık iklimi arasında orta düzeyde, İlişki Yönelimli Liderlik arasında düşük düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir (p<0,05). İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim ile Kuşaklar Arası Önyargı arasında orta düzeyde, İşyerinde Kuşaklararası Tutma arasında yüksek düzeyde negatif ilişki tespit edilmiştir (p<0,05). İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim ile Performans İklimi arasında ise düşük düzeyde negatif ilişki tespit edilmiştir (p<0,05).

İlişki Yönelimli Liderlik ile İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi, Kuşaklar Arası İklim, Pozitif Kuşaklar Arası Etki ve İlişkisellik İhtiyacı arasında orta düzeyde,

Uсталık İklimi ile yüksek düzeyde ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$). İlişkisellik İhtiyacı ile Performans iklimi ve İş Yerinde Kuşaklar Arası Tutma arasında düşük düzeyde, Uсталık iklimi ile orta düzeyde, Pozitif Kuşaklar Arası Etki ile ise yüksek düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir ($p<0,05$).

Tablo 6.19. Katılımcılara Uygulanan Ölçek ve Alt Boyutları Arasındaki İlişki Düzeyleri

Değişkenler	Kat s.	Doğum yılı	İAMİÖ	Pİ	Uİ	İYKİAÖ	KAÖ	PKE	İKT	İYLÖ
İş Yerinde Algilanan Motivasyon İklimi Ölçeği	r	-0,033	1							
	p	0,445								
Performans iklimi	r	-0,018	,856**	1						
	p	0,667	0,000							
Uсталık iklimi	r	-0,036	,706**	,238**	1					
	p	0,398	0	0						
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği	r	-0,012	0,059	-,165**	,336**	1				
	p	0,786	0,168	0	0					
Kuşaklar Arası Önyargı	r	-0,041	,189**	,296**	-0,051	-,557**	1			
	p	0,34	0	0	0,229	0				
Pozitif Kuşaklararası Etki	r	-0,08	,311**	,113**	,428**	,703**	-0,012	1		
	p	0,062	0	0,008	0	0	0,783			
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	r	-0,046	,130**	,258**	-,111**	-,743**	,389**	-,171**	1	
	p	0,286	0,002	0	0,009	0	0	0		
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği	r	-0,016	,373**	0,074	,600**	,271**	-0,026	,390**	-0,044	1
	p	0,707	0	0,081	0	0	0,536	0	0,297	
İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği	r	-,111**	,284**	,098*	,399**	,447**	0,035	,616**	-	,349**
	p	0,009	0	0,021	0	0	0,412	0	0	0

* $p<0,05$, ** $p<0,01$, R: Korelasyon katsayısı

İAMİÖ: İş Yerinde Algilanan Motivasyon İklimi Ölçeği, Pİ: Performans iklimi, Uİ: Uсталık iklimi, İYKİAÖ: İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği, KAÖ: Kuşaklar Arası Önyargı, PKE: Pozitif Kuşaklararası Etki, İKT: İşyerinde Kuşaklararası Tutma, İYLÖ: İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği, İİÖ: İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği

6.10.5. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi üzerine etki eden faktörlere yönelik çoklu regresyon analizi

Bu çalışmada İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Üzerine etki eden faktörler ve faktörlerin etki oranları incelenmiştir. Modelde Kuşaklar Arası Önyargı, Pozitif Kuşaklararası Etki, İşyerinde Kuşaklararası Tutma, İlişki Yönelimli Liderlik ve İlişkisellik İhtiyacı bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir. Bağımsız değişkenler ile kurulan çoklu regresyon analizinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür, $F(5,546)=32.46$, $p=0,00$, $p<0.01$. Çalışmaya dahil edilen bağımsız değişkenler İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi değişimlerin %22'sini açıklamaktadır (Tablo 6.20).

Tablo 6.20. İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Üzerine Etki Eden Faktörlere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. hata _B	β (Beta)	T	p	Tolerance	VIF
Sabit	13,336	3,235		4,122	0,000		
Kuşaklar Arası Önyargı	0,56	0,16	0,144	3,502	0,000	0,836	1,196
Pozitif Kuşaklararası Etki	0,363	0,111	0,161	3,266	0,001	0,58	1,724
İşyerinde Kuşaklararası Tutma	0,361	0,115	0,13	3,123	0,002	0,809	1,236
İlişki Yönelimli Liderlik	0,288	0,042	0,285	6,883	0,000	0,825	1,211
İlişkisellik İhtiyacı	0,153	0,073	0,101	2,084	0,038	0,597	1,675
R=0,479		R ² =0,222		F(5,546)=32.46, p=0,00, p<0.01			

Bağımlı değişken: İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerden Kuşaklar Arası Önyargı, Pozitif Kuşaklararası Etki, İşyerinde Kuşaklararası Tutma, İlişki Yönelimli Liderlik ve İlişkisellik İhtiyacı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu modelde, Kuşaklar Arası Önyargı, Pozitif Kuşaklararası Etki, İşyerinde Kuşaklararası Tutma, İlişki Yönelimli Liderlik ve İlişkisellik İhtiyacı arttıkça İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin artacağını göstermektedir.

Başka bir ifadeyle modeldeki tüm değerler sabit tutulduğunda Kuşaklar Arası Önyargı, Pozitif Kuşaklararası Etki, İşyerinde Kuşaklararası Tutma, İlişki Yönelimli

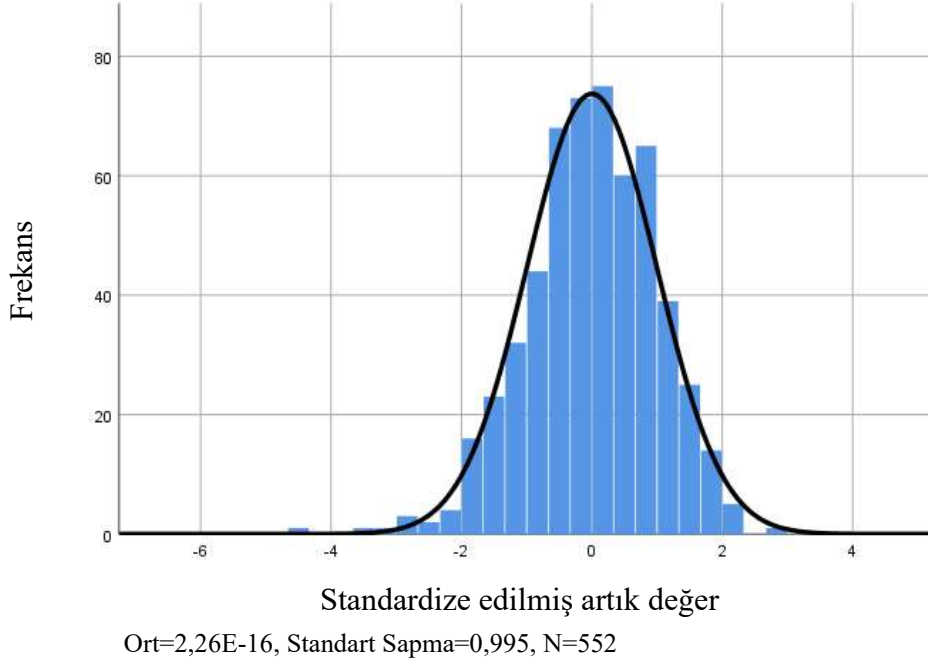
Liderlik ve İlişkisel İhtiyacı bir puan arttığında, İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi sırasıyla; 0,144, 0,161, 0,130, 0,285 ve 0,101 kat artış yaşanacağı görülmüştür.

Regresyon analizleri sonuçlarına göre İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi etki eden faktörlere ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi = 13,336 + 0,560 Kuşaklar Arası Önyargı + 0,363 Pozitif Kuşaklararası Etki + 0,361 İşyerinde Kuşaklararası Tutma + 0,288 İlişki Yönelimli Liderlik + 0,153 İlişkisel İhtiyacı

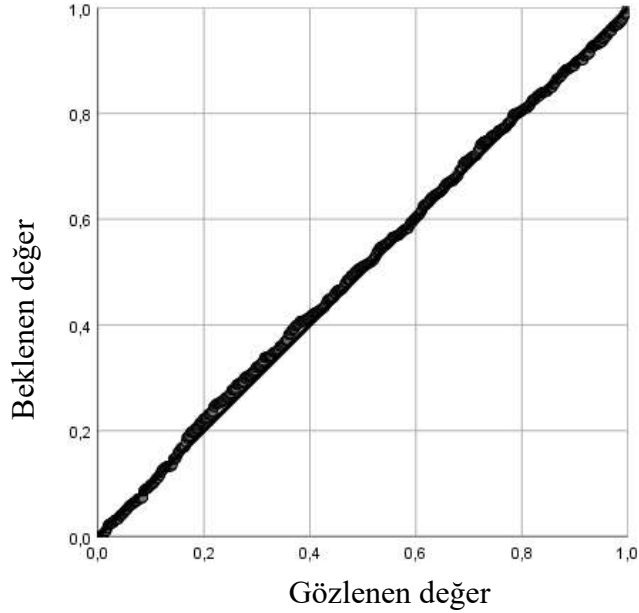
Bu modeldeki çoklu regresyon analizi uygulamasında, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığı ve puanlarının normal dağılım gösterip göstermedikleri Şekil 6.5 – 6.6. – 6.7’de gösterilmiştir. Grafikler incelendiğinde; standardize edilmiş artık değerler ile standardize edilmiş bağımsız değişken değerleri için oluşturulan saçılma diyagramının doğrusal bir ilişkiyi tanımladığı, noktaların bir eksen etrafında toplanma eğilimi olduğu söylenebilmektedir. Standardize edilmiş bağımsız değişken değerler için oluşturulan histogram ve normal dağılım eğrilerinin de normale yaklaşık bir dağılım sergilediği görülmüştür.

Bağımlı değişken: İş yerinde algılanan motivasyon iklimi



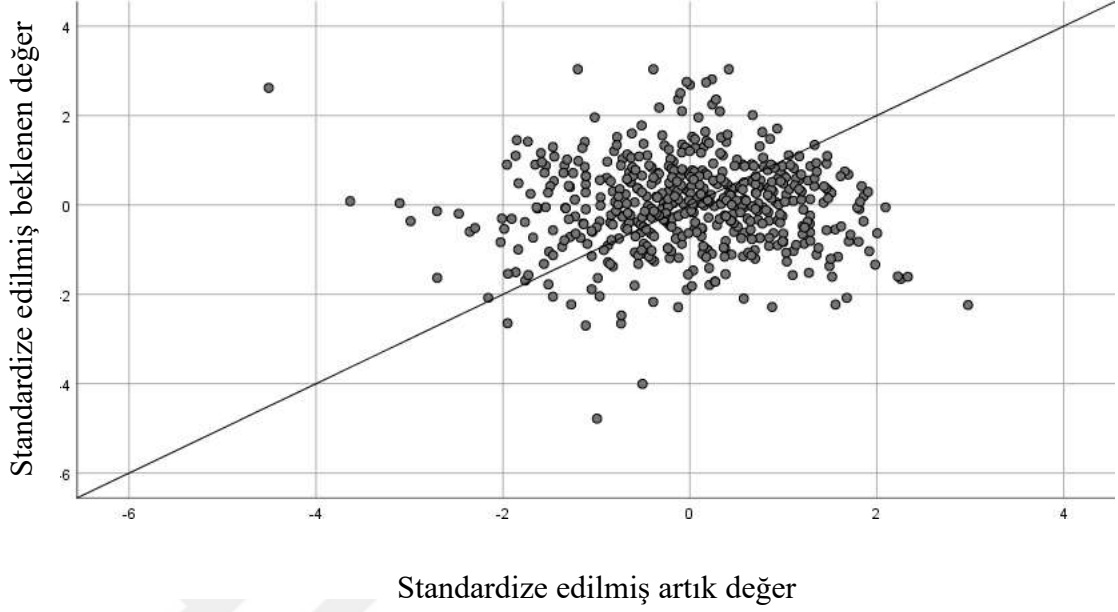
Şekil 6.5. Normal Dağılıma İlişkin Histogram Grafiği

Bağımlı değişken: İş yerinde algılanan motivasyon iklimi



Şekil 6.6. Normal Dağılıma İlişkin Normal P-P Plot Grafiği

Bağımlı değişken: İş yerinde algılanan motivasyon iklimi



Şekil 6.7. Doğrusallık Varsayımları İçin Saçılım Grafiği

6.10.6. İş yerinde kuşaklar arasında iklim üzerine etki eden faktörlere yönelik çoklu regresyon analizi

Bu çalışmada İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklim Üzerine etki eden faktörler ve faktörlerin etki oranları incelenmiştir. Modelde Performans İklimi, Uсталık İklimi, İlişki Yönelimli Liderlik ve İlişkisellik İhtiyacı bağımsız değişkenler olarak belirlenmiştir.

Bağımsız değişkenler ile kurulan çoklu regresyon analizinde modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür, $F(4,547)=56,93$, $p=0,00$, $p<0.01$. Çalışmaya dahil edilen bağımsız değişkenler İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklim değişimlerin %29'unu açıklamaktadır (Tablo 6.21).

Tablo 6.21. İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Üzerine Etki Eden Faktörlere Yönelik Çoklu Regresyon Analizi

Değişken	B	Std. hata _B	β (Beta)	T	p	Tolerance	VIF
Sabit	31,237	1,995		15,661	0		
Performans iklimi	-0,257	0,037	-0,259	-6,982	0	0,936	1,068
Uсталık iklimi	0,326	0,065	0,24	5,027	0	0,567	1,762
İlişki Yönelimli Liderlik	0,012	0,033	0,017	0,371	0,711	0,621	1,611
İlişkisellik İhtiyacı	0,405	0,043	0,371	9,368	0	0,822	1,216
R=0,542	R ² =0,289		F(4,547)=56,93, p=0,00, p<0.01				

Bağımlı değişken: İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklim

Standardize edilmiş regresyon katsayısına (β) göre, bağımsız değişkenlerden sadece İlişki Yönelimli Liderliğin bağımlı değişken üzerinde anlamlı etkisi olmadığı görülmüştür. Ancak Performans iklimi, Uсталık iklimi ve İlişkisellik İhtiyacı etkisinin anlamlı olduğu görülmüştür. Bu modelde, performans iklimi arttıkça İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklim algısının azalacağı, Uсталık iklimi ve İlişkisellik İhtiyacının artması ile de İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklimin artacağı görülmüştür.

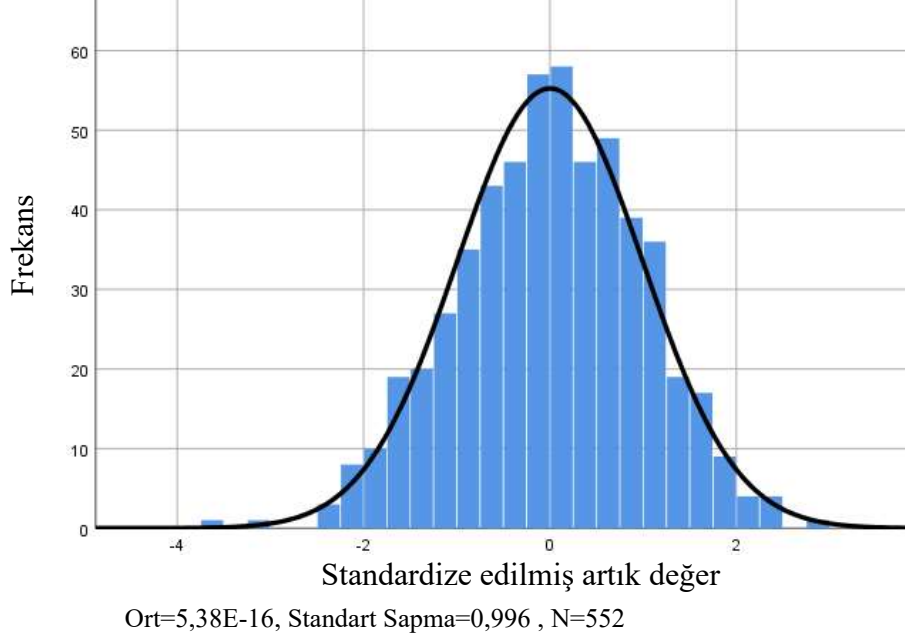
Başka bir ifadeyle modeldeki tüm değerler sabit tutulduğunda performans iklimi bir puan arttığında, İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklimin -0,259 kat azalacağı, Uсталık iklimi ve İlişkisellik İhtiyacının bir puan arttığında, İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklimde sırasıyla; 0,240 ve 0,371 kat artış yaşanılacağı görülmüştür. Regresyon analizleri sonuçlarına göre İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklimine etki eden faktörlere ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model) aşağıda verilmiştir.

$$\text{İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklim} = 31,237 - 0,257 \text{ Performans iklimi} + 0,326 \text{ Uсталık iklimi} + 0,405 \text{ İlişkisellik İhtiyacı}$$

Bu modeldeki çoklu regresyon analizi uygulamasında, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin doğrusal olup olmadığı ve puanlarının normal dağılım gösterip göstermedikleri Şekil 6.8 – 6.9 – 6.10’da gösterilmiştir. Grafikler incelendiğinde; standardize edilmiş artık değerler ile standardize edilmiş bağımsız değişken değerleri için oluşturulan saçılma diyagramının doğrusal bir ilişkiyi tanımladığı, noktaların bir eksen etrafında toplanma eğilimi olduğu söylenebilmektedir. Standardize

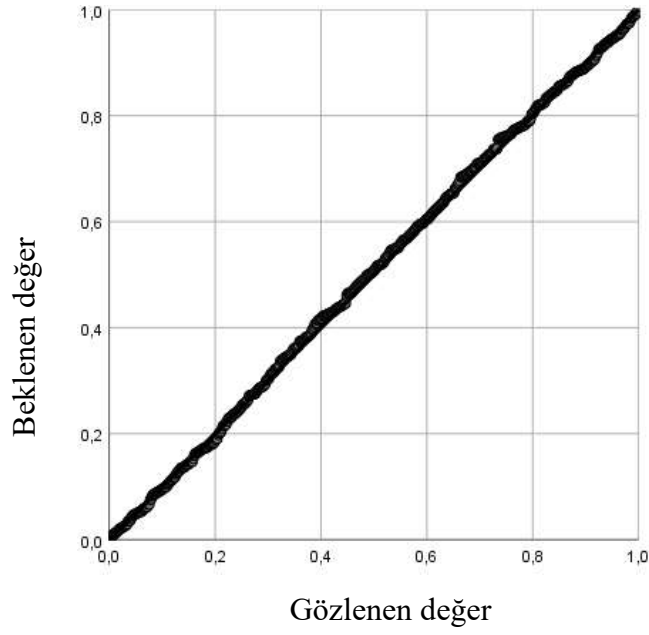
edilmiş bağımsız değişken değerler için oluşturulan histogram ve normal dağılım eğrilerinin de normale yaklaşık bir dağılım sergilediği görülmüştür.

Bağımlı değişken: İş yerinde kuşaklar arası iklim



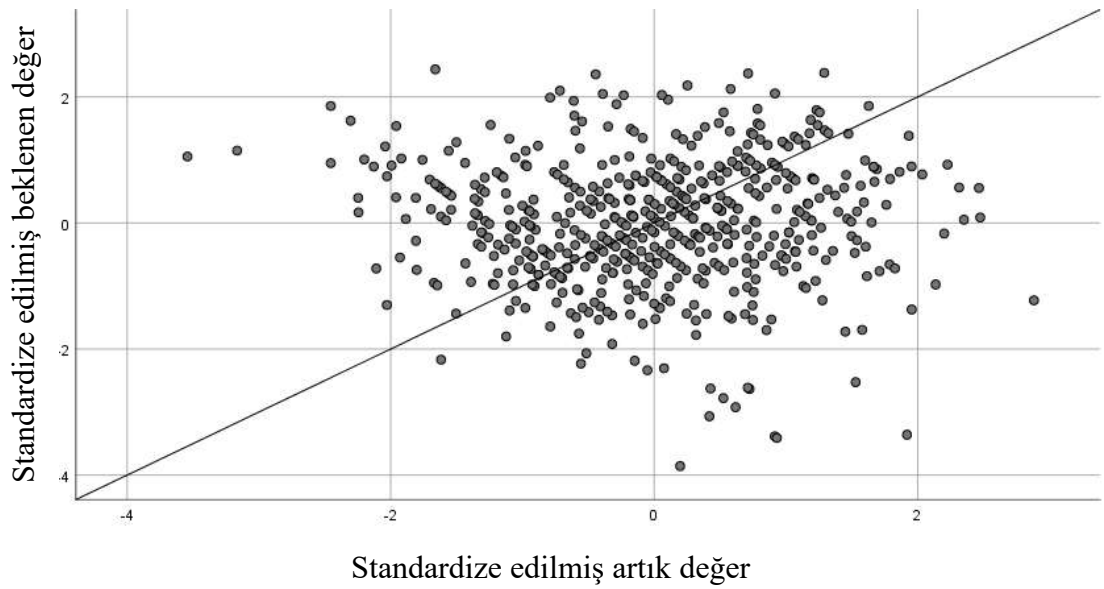
Şekil 6.8. Normal Dağılıma İlişkin Histogram Grafiği

Bağımlı değişken: İş yerinde kuşaklar arası iklim



Şekil 6.9. Normal Dağılıma İlişkin P-P Plot Grafiği

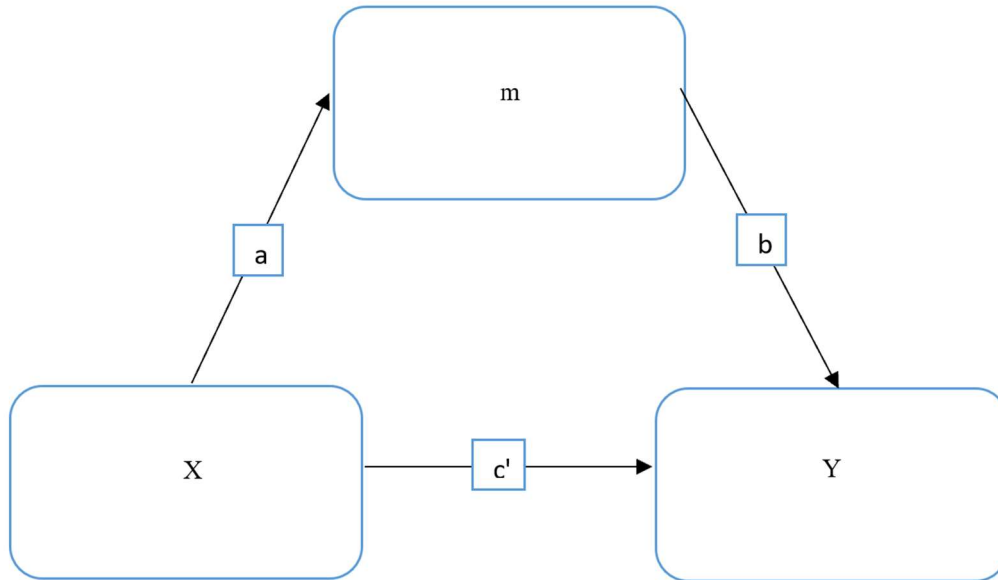
Bağımlı değişken: İş yerinde kuşaklar arası iklim



Şekil 6.10. Doğrusallık Varsayımları İçin Saçılım Grafiği

6.10.7. Değişkenler arasındaki aracılık etkilerinin incelenmesi

Bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkilerin incelendiği diğer istatistiksel analizlere ek olarak sunulan aracılık modellerinde, iki değişken arasında ilk bakışta belirlenmesi güç olan etkilerin incelenmesi amaçlanmaktadır. Aracılık etkisi testleri, doğrudan bağımlılık ilişkisi örülmeyen iki değişken arasındaki dolaylı ilişkileri incelemek için kullanılmaktadır (Yılmaz ve İlhan-Dalbudak, 2018, s.518). Başka bir deyişle; bağımsız değişkeninin, yeni bir değişken aracılığıyla bağımlı değişkene olan dolaylı etkisinin test edilmesi söz konusudur.



Şekil 6.11. Aracılık etkisi şeması

Şekilde 6.11'de; m aracı değişkeni modele sokulmadan önce X bağımsız değişkeni ile Y bağımlı değişkeni arasındaki ilişki toplam etki (c yolu olarak) adlandırılabilir. c' yolu ise doğrudan etkiyi göstermektedir. Aracı (m) değişken kontrol edildiğinde; bağımsız (X) değişkendeki bir birimlik değişimin bağımlı (Y) değişkende kaç birimlik değişiklik yaratacağı doğrudan etki olarak adlandırılır. Dolaylı etki ise (a*b yolu); aracı değişken modele sokulduğunda bağımlı değişkende meydana gelebilecek değişimin göstergesidir. Burada a,b,c ve c' olarak verilen yollar; standardize edilmemiş regresyon

katsayılarıdır. Bu katsayılar arasında matematiksel olarak $c=c' + a*b$ şeklinde bir ilişki bulunmaktadır.

Baron ve Kenny (1986), yukarıdaki şekilde a,b ve c yolu ile belirtilen etkilerin gerçekleşmesi durumunda aracılık etkisi analizlerinin yapılabileceğini belirtmişlerdir. Bu yaklaşıma göre aracı olduğu düşünülen değişken modele dahil edildiğinde c yolu ile gösterilen toplam etkide anlamlı bir düşüş görülmesi veya bu etkinin istatistiksel olarak anlamsız hale gelmesi durumunda (c' yolu) aracı değişkenin dolaylı etkisinden söz edilebilir. Davranış bilimleri ve psikoloji araştırmalarında kullanılan analizlerin ve hesaplama yöntemlerinin son yıllardaki gelişimi, Baron ve Kenny tarafından önerilen Nedensel Adımlar Yaklaşımının geçerliliğini tartışmalı hale getirmiştir. Söz konusu yöntem;

- Aracılık modelinin karmaşık olduğu durumlarda testin yetersiz kalıyor olması,
- Doğru bir hipotezin reddedilmesine (I. tip hata) veya yanlış bir hipotezin kabul edilmesine (II. tip hata) neden olabilmesi,
- Aracılık etkisinin analiz edilebilmesi için ön koşul (a,b ve c yolu ile belirtilen etkilerin gerçekleşmesi) olarak belirlediği varsayımların sağlam temellere dayandırılmıyor olması,
- Yaklaşımın dolaylı etkiyi incelemek için belirlediği Sobel Testinin güvenilirliğine ilişkin belirsizliklerin varlığı ve
- Tam ve kısmi aracılık kavramlarının istatistiksel anlamda tartışmalı olması gibi nedenlerle eleştirilmektedir (Hayes, 2018).

Aracılık etkisinin belirlenmeye çalışıldığı modellerin test edilmesinde bootstrap tekniğine dayanan yeni / çağdaş yaklaşım daha geçerli ve daha güvenilir sonuçlar vermektedir (Gürbüz ve Bayık, 2021, s.10). Hayes (2018), bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki a yolu ve aracı değişken ile bağımlı değişken arasındaki b yolu istatistiksel olarak anlamsız çıksa dahi c' yolunun anlamlı olması halinde aracılık etkisinden söz edilebileceğini söylemiştir. Bootstrap olarak adlandırılan teknik kullanılarak araştırmanın veri setinde yer alan gözlemler tekrarlanarak yeni bir gözlem seti oluşturulur. Yeni gözlem setleri de hesaplama dahil edilerek istatistiksel hesaplamalar yapılır. Böylece dağılımın yanlılıklar ve çarpıklıklar düzeltilmiş olur. Bu da daha güvenilir sonuçlar elde edilmesine olanak sağlar. Bu teknikte ancak %95 güven

aralığında, alt (LLCI) ve üst (ULCI) sınır güven aralığı değerlerinin işaretlerinin aynı olması (aralığın sıfır değerini kapsamıyor olması) durumunda aracılık etkisi modelinin doğrulanması söz konusu olabilmektedir (MacKinnon vd., 2004).

İki değişken arasında istatistik testlerde korelasyon belirlenememiş olması bu değişkenler arasında nedensellik ilişkisinin bulunmadığı anlamına gelmemektedir. Aracılık etkisinin belirlenmesi amacıyla oluşturulan modellerde; ölçülmemiş ancak sonucu dolaylı etkilemesi muhtemel olan değişkenler nedeniyle de bağımlı değişkende değişme gerçekleşebilir. Başka bir deyişle, toplam ya da doğrudan etki olmasa da dolaylı etkiler var olabilir (Rucker vd. 2011). Baskılayıcı (suppressor) değişken (s) denilen bu faktör toplam etkiyi gizleyebileceği gibi kısmi aracılık – tam aracılık tanımlamalarının da hatalı olmasına neden olabilir.

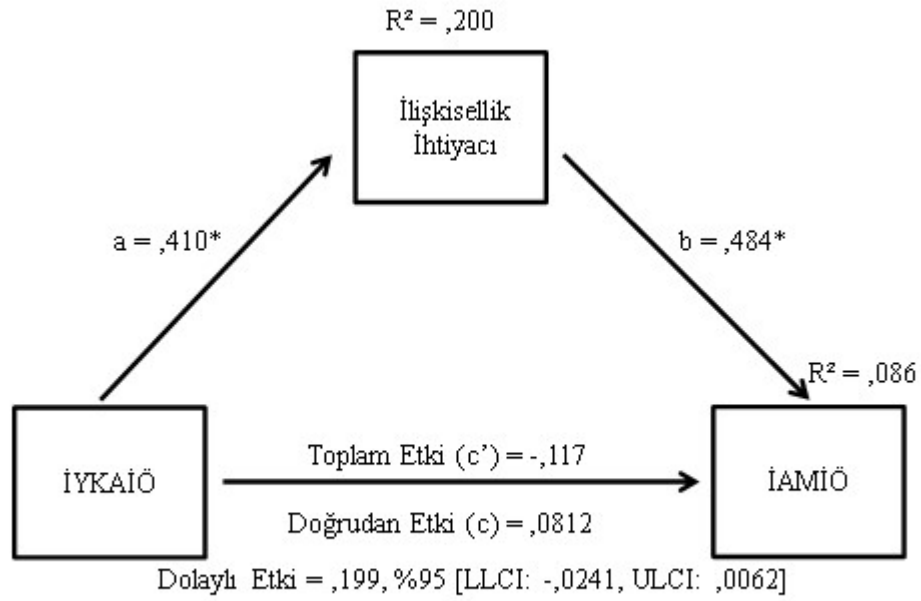
Bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkide toplam etki (c) ile dolaylı etki (a*b) aynı yönlü değilse (işaretleri farklı ise) baskılayıcı bir etkinin varlığından söz edilebilir. Bu baskılayıcı değişken modele dahil edilmediğinde ise toplam etkinin (c) zayıflamasına ya da anlamsız çıkmasına neden olabilir. Bu da aracı değişkenin dahil edildiği modelde doğrudan etki toplam etkiden daha büyük oluyorsa ($c' > c$) eklenen aracı değişkenin baskılayıcı değişken olduğu savunulabilir (Gürbüz ve Bayık, 2021, s.3). Bu araştırmada kurulacak aracılık etkisi ilişkilerinde baskılayıcı değişkenin varlığı da sorgulanmaktadır.

Aracılık etkisi, Baron ve Kenny (1986) tarafından geliştirilen nedensellik yaklaşımı veya yeni yaklaşım aracılığı ile hesaplanabilmektedir. Baron ve Kenny'nin nedensellik modeline yöneltilen eleştiriler nedeniyle, bu çalışmadaki aracılık analizi Bootsrap tekniğini içeren ve Hayes tarafından geliştirilen Process Macro (v3.4.1) uygulaması ile yapılmıştır. Aracılık etkisine yönelik analizlerin yapılabilmesi amacıyla, Process Macro uygulamasında Model 4 kullanılmıştır.

Yeni yaklaşım aracılık etkisi analizlerinde kısmi ve tam aracılık kavramlarının uygun tanımlamalar olmadığını savunmaktadır (Gürbüz ve Bayık, 2021, s.10). Bu nedenle bu çalışmanın sonuçlarında aracılık etkisi kısmi veya tam olarak adlandırılmamıştır. Çalışmanın aracılık etkisi analizlerinin sonuçları; bootstrap güven aralığında doğrudan, dolaylı ve toplam etki değerleri verilerek aşağıdaki başlıklarda raporlanmıştır.

6.10.7.1. İş yerinde kuşaklar arası iklim ile iş yerinde algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının aracı rolü

İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki etkisinde İlişkisellik İhtiyacının aracılık etkisini tespit edebilmek için yapılan aracılık analizine ilişkin bilgiler Şekil 6.12’de görülmektedir.



Not : *p < ,01, **p < ,05. Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Şekil 6.12. İYKAİ - İAMİ ilişkisinde İİ'nin aracılık etkisi

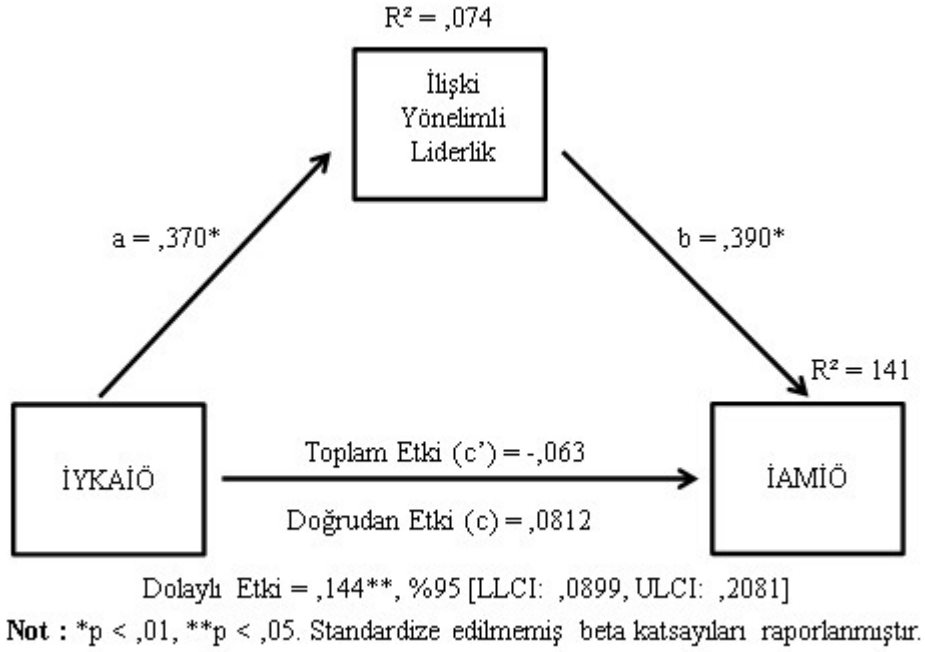
Analiz sonuçları incelendiğinde; İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki doğrudan etkisinin (c yolu) istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir (b=,812; p>.05). İlişkisellik ihtiyacı ile birlikte modelde yer aldığıında, İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki toplam etkisinin de (c' yolu) istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir (b=-,117; p>.05). Bootsrap tekniği sonuçlarına göre; İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür (b=,199; %95 CI [LLCI:-,241; ULCI:,0062]).

Bu bulgular sonucunda; İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki etkisinde ilişkisellik ihtiyacının aracılık etkisi yoktur.

İşyerinde Kuşaklar Arası İklim algısı aynı düzeyde olan, fakat biri diğerinden bir birim farklı İlişkisel İhtiyacı duyan iki çalışanın İş Yerinde Algıladıkları Motivasyon İklimi düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

6.10.7.2. İş yerinde kuşaklar arası iklim ile iş yerinde algılanan motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracı rolü

“İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki etkisinde ilişki yönelimli liderlik aracılık etkisi”ni tespit edebilmek için yapılan aracılık analizine ilişkin bilgiler Şekil 6.13’te görülmektedir.



Şekil 3. İYKAİ - İAMİ ilişkisinde İYL'nin aracılık etkisi

Analiz sonuçları incelendiğinde; İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki doğrudan etkisinin (c yolu) istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($b = ,0812$; $p > ,05$). İlişkisel ihtiyaç ile birlikte modelde yer aldığı anda, İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki toplam etkisinin de (c' yolu) istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($b = -,063$; $p > ,05$). Bootstrap tekniği sonuçlarına göre; İş Yerinde

Kuşaklar Arası İklimin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($b=,144$; $p=,03$; %95 CI [LLCI:;0899; ULCI:;2081]).

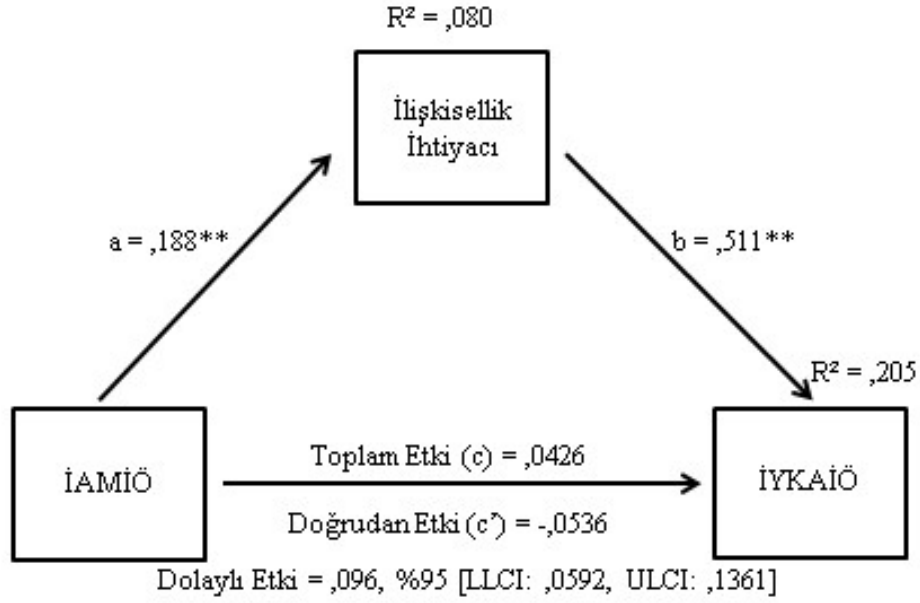
Bu bulgular sonucunda; İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki etkisinde ilişki yönelimli liderliğin aracılık etkisi vardır. Yukarıdaki modele göre; iki çalışandan iş yerinde kuşaklar arası iklimi olumlu algılama düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın;

- Kuşaklar arası iyi ilişkileri destekleyen lideri daha çok ilişki yönelimli algılamaya meyilli olması ($a>0$) ve
- İlişkilere önem veren liderin motivasyon iklimini daha üst düzeyde algılamaya yönlendirebiliyor olması ($b>0$)

nedeniyle motivasyon iklimi algısının 0,144 birim daha yüksek olduğu söylenebilir.

6.10.7.3. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının aracı rolü

“İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde ilişkisellik ihtiyacının aracılık etkisi”ni tespit edebilmek için yapılan aracılık analizine ilişkin bilgiler Şekil 6.14’te görülmektedir.



Not : * $p < ,01$, ** $p < ,05$. Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Şekil 6.14. İAMI - İYKAİ ilişkisinde İİ'nin aracılık etkisi

Analiz sonuçları incelendiğinde; İş Yerde Algılanan Motivasyon İkliminin İş Yerde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki toplam etkisinin (c yolu) istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($b = ,0426$; $p > ,05$). Aracı değişken olan ilişkisellik ihtiyacı ile birlikte modelde yer aldığı anda, İş Yerde Algılanan Motivasyon İkliminin İş Yerde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki doğrudan etkisinin de (c' yolu) istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir ($b = -,0536$; $p > ,05$). Bootsrap tekniği sonuçlarına göre; İş Yerde Algılanan Motivasyon İkliminin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($b = ,096$; %95 CI [LLCI: ,0592; ULCI: ,1361]).

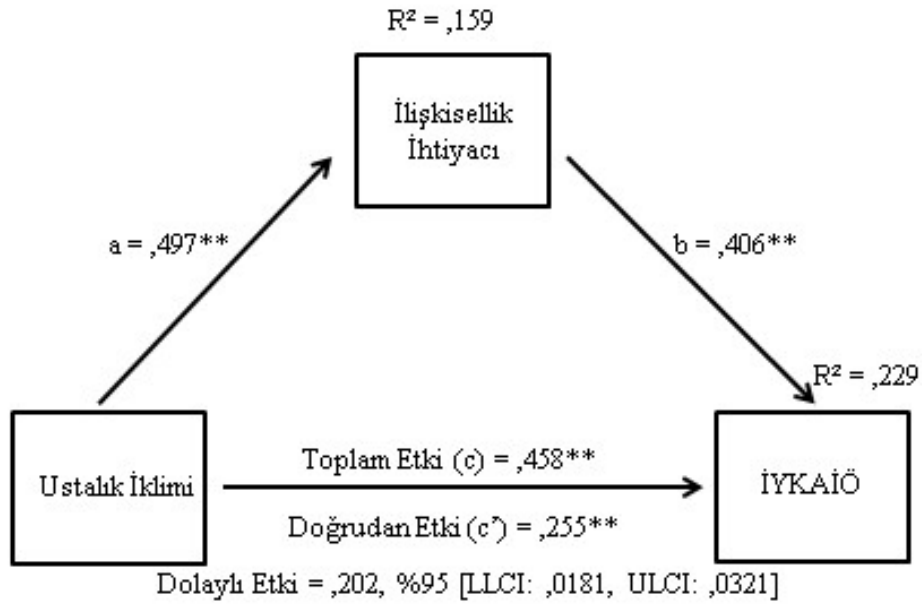
Bu bulgular sonucunda; İş Yerde Algılanan Motivasyon İkliminin İş Yerde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde ilişkisellik ihtiyacının aracılık etkisi vardır. Yukarıdaki modele göre; iş yerinde motivasyon iklimini algılama düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın;

- Başarı yönelimiyle ilişki ihtiyacının ilişkili olması ($a > 0$) ve
- İlişkisel ihtiyacı tatmin ederken kurduğu ilişkilerle kuşaklar arası iklimi olumlu hale getirebiliyor olması ($b > 0$)

nedeniyle; İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim algısının 0,096 birim daha yüksek olduğu söylenebilir.

6.10.7.4. İş yerinde algılanan ustalık iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının aracı rolü

“Ustalık iklimi’nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde ilişkisellik ihtiyacının aracılık etkisi”ni tespit edebilmek için yapılan aracılık analizine ilişkin bilgiler aşağıdaki Şekil 6.15’de görülmektedir.



Not : * $p < ,01$, ** $p < ,05$. Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Şekil 6.15. Uİ - İYKAI ilişkisinde İİ'nin aracılık etkisi

Analiz sonuçları incelendiğinde; ustalık iklimi’nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki toplam etkisinin (c yolu) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($b = ,458$; $p < ,01$). Aracı değişken olan ilişkisellik ihtiyacı ile birlikte modelde yer aldığı anda, ustalık iklimi’nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki doğrudan etkisinin de (c’ yolu) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($b = ,255$; $p < ,01$). Bootstrap tekniği sonuçlarına göre; ustalık iklimi’nin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($b = ,202$; $\%95 \text{ CI [LLCI: ,0181; ULCI: ,0321]}$).

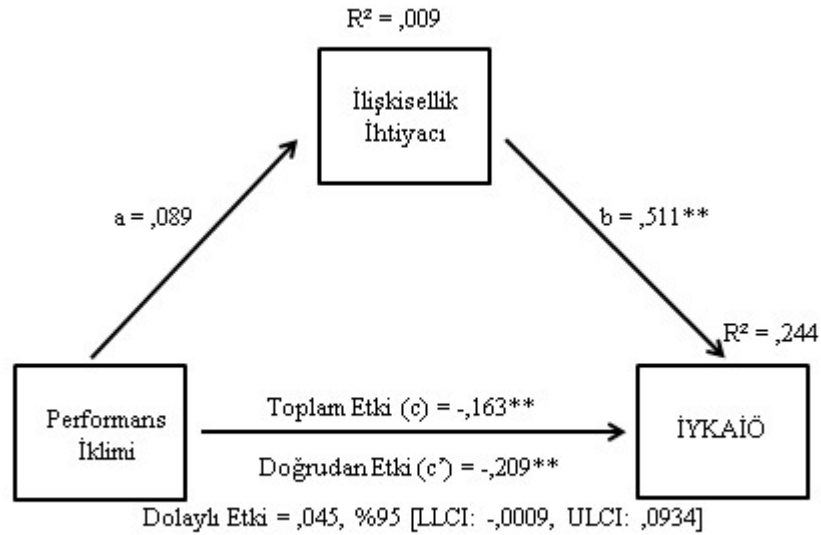
Bu bulgular sonucunda; ustalık iklimi'nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde ilişkisellik ihtiyacının aracılık etkisi vardır. Yukarıdaki modele göre; iş yerinde performans iklimini algılama düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın;

- İşbirliği yaparak ilişki ihtiyacını tatmin edebiliyor olması($a>0$) ve
- İlişkisellik ihtiyacını tatmin ederken kurduğu ilişkilerle kuşaklar arası iklimi olumlu hale getirebiliyor olması ($b>0$)

nedeniyle; İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim algısının 0,202 birim daha yüksek olduğu söylenebilir.

6.10.7.5. İş yerinde algılanan performans iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının aracı rolü

“Performans iklimi'nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde ilişkisellik ihtiyacının aracılık etkisi”ni tespit edebilmek için yapılan aracılık analizine ilişkin bilgiler Şekil 6.16'da görülmektedir.



Not : * $p < ,01$, ** $p < ,05$. Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

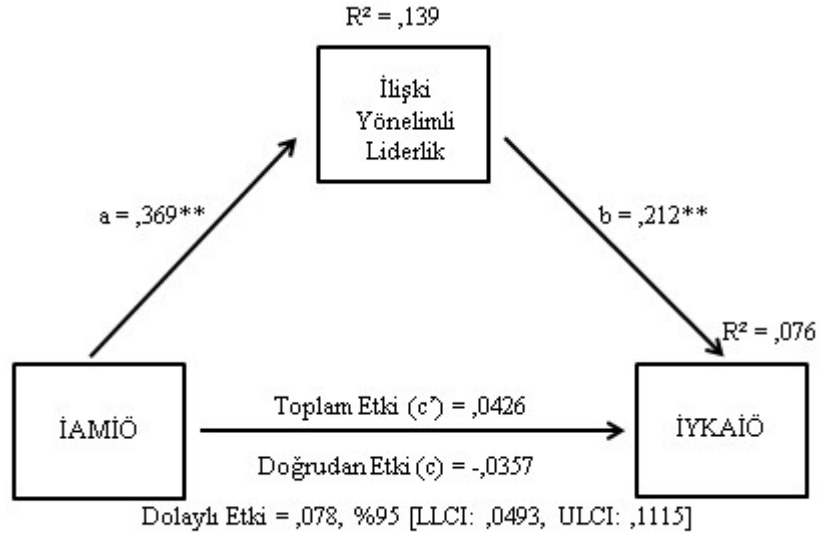
Şekil 6.164. Pİ - İYKAİ ilişkisinde İİ'nin aracılık etkisi

Analiz sonuçları incelendiğinde; performans iklimi'nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki toplam etkisinin (c yolu) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=-,163; p<.01). Aracı değişken olan ilişkisellik ihtiyacı ile birlikte modelde yer aldığı anda, performans iklimi'nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki doğrudan etkisinin de (c' yolu) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=-,209; p<.01). Bootstrap tekniği sonuçlarına göre; performans iklimi'nin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (b=,045; %95 CI [LLCI: -,0009; ULCI: ,0934]).

Bu bulgular sonucunda; Performans İklimi'nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde ilişkisellik ihtiyacının aracılık etkisi yoktur. İşyerinde Performans İklimi algısı aynı düzeyde olan, fakat biri diğerinden bir birim farklı İlişkisellik İhtiyacı duyan iki çalışanın İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimi algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.

6.10.7.6. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracı rolü

“İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde ilişki yönelimli liderliğin aracılık etkisi”ni tespit edebilmek için yapılan aracılık analizine ilişkin bilgiler Şekil 6.17’de görülmektedir.



Not : *p < ,01, **p < ,05. Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Şekil 6.17. İAMI - İYKAİ ilişkisinde İYL'in aracılık etkisi

Analiz sonuçları incelendiğinde; İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki toplam etkisinin (c yolu) istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir (b=-,0357; p>,05). Aracı değişken olan ilişki yönelimli liderlik ile birlikte modelde yer aldığında, İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki doğrudan etkisinin de (c' yolu) istatistiksel olarak anlamsız olduğu tespit edilmiştir (b=-,0426; p>,05). Bootsrap tekniği sonuçlarına göre; İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin ilişki yönelimli liderlik aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,078; %95 CI [LLCI: ,0493; ULCI: ,1115]).

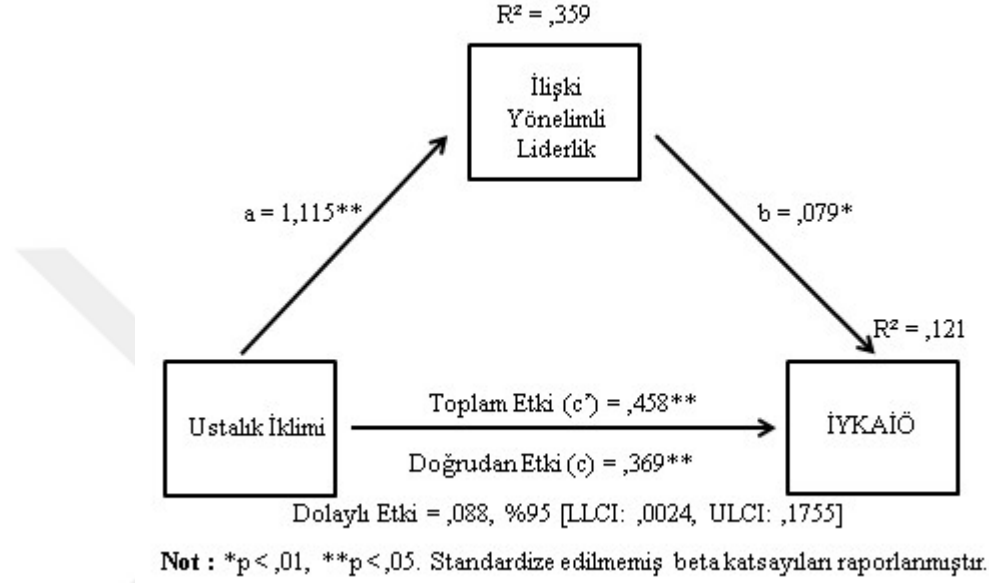
Bu bulgular sonucunda; İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde ilişki yönelimli liderlik aracılık etkisi vardır. Yukarıdaki modele göre; iş yerinde motivasyon iklimini algılama düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın;

- Başarı yöneliminin ilişki yönelimli lider tarafından destekleniyor olması (a>0) ve
- İlişki yönelimli liderin iş yerindeki kuşaklar arası iklimi olumlu hale getirebiliyor olması (b>0)

nedeniyle; İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim algısının 0,078 birim daha yüksek olduğu söylenebilir.

6.10.7.7. İş yerinde algılanan ustalık iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracı rolü

“Ustalık iklimi’nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde ilişki yönelimli liderliğin aracılık etkisi”ni tespit edebilmek için yapılan aracılık analizine ilişkin bilgiler Şekil 6.18’de görülmektedir.



Şekil 6.18. Uİ - İYKAİ ilişkisinde İYL’in aracılık etkisi

Analiz sonuçları incelendiğinde; ustalık iklimi’nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki toplam etkisinin (c yolu) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,369; p<.01). Aracı değişken olan ilişki yönelimli liderlik ile birlikte modelde yer aldığı anda, ustalık iklimi’nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki doğrudan etkisinin de (c’ yolu) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,458; p<.01). Bootsrap tekniği sonuçlarına göre; ustalık iklimi’nin ilişki yönelimli liderlik aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,088; %95 CI [LLCI: ,0024; ULCI: ,1755]).

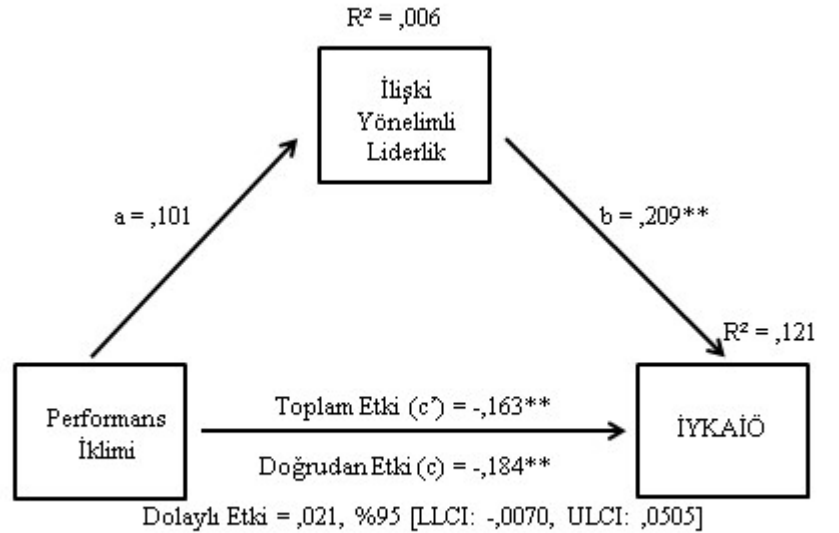
Bu bulgular sonucunda; Ustalık İkliminin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde İlişki Yönelimli Liderliğin aracılık etkisi vardır. Yukarıdaki modele göre; iş yerinde Ustalık İklimini algılama düzeyi diğer çalışandan bir birim yüksek olan çalışanın;

- İşbirliğini özendiren lideri daha ilişki yönelimli algılamaya meyilli olması ($a > 0$) ve
- İlişkilere önem veren liderin kuşaklar arası iklimi olumlu hale getirebiliyor olması ($b > 0$)

nedeniyle; İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim algısının 0,088 birim daha yüksek olduğu söylenebilir.

6.10.7.8. İş yerinde algılanan performans iklimi ile iş yerinde kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracı rolü

“Performans iklimi’nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki etkisinde ilişki yönelimli liderliğin aracılık etkisi”ni tespit edebilmek için yapılan aracılık analizine ilişkin bilgiler Şekil 6.19’da görülmektedir.



Not : * $p < ,01$, ** $p < ,05$. Standardize edilmemiş beta katsayıları raporlanmıştır.

Şekil 6.19. Pİ - İYKAİ ilişkisinde İYL’in aracılık etkisi

Analiz sonuçları incelendiğinde; performans iklimi’nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki toplam etkisinin (c yolu) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($b = -,184$; $p < ,01$). Aracı değişken olan ilişki yönelimli liderlik ile birlikte modelde yer aldığı anda, performans iklimi’nin İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki doğrudan etkisinin de (c’ yolu) istatistiksel olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($b = -,163$; $p < ,01$).

Bootsrap tekniği sonuçlarına göre; performans iklimi'nin ilişki yönelimli liderlik aracılığı ile İŞ Yerinde Kuşaklar Arası İklm zerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($b=,021$; %95 CI [LLCI: $-,0070$; ULCI: $,0505$]).

Bu bulgular sonucunda; performans iklimi'nin İŞ Yerinde Kuşaklar Arası İklm zerindeki etkisinde ilişki yönelimli liderliğin aracılık etkisi yoktur. İŞyerinde Performans İklmi algısı aynı düzeyde olan, fakat liderini İlişki Yönelimli olarak algılama düzeyi biri diğerinden bir birim farklı olan iki çalışanın İŞ Yerinde Kuşaklar Arası İklmi algılama düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır.



SONUÇ ve ÖNERİLER

Önceki bölümde araştırmanın bulguları istatistik verilerle ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu bölümde araştırma başlığına bağlı olarak bulgular teorik çerçevede değerlendirilmiştir. Araştırmanın temel iki değişkeni olan Kuşaklar Arası İklim ve İş Yerinde Motivasyon İklimi arasında daha önce benzer ilişkilerin kurulmamış olması ve bu iki değişkene ilişkin çalışmaların azlığı nedeniyle literatür karşılaştırmaları yakın kavramları da içerecek şekilde düzenlenmiştir. Akademik ve uygulama anlamında alana olumlu katkı sağlayacağı düşünülen önerilere de bu bölümde yer verilmiştir.

Katılımcılara uygulanan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistik bulgular incelendiğinde şu sonuçlar elde edilmiştir:

Katılımcıların genel olarak İş Yerlerinde Motivasyon İkliminin (ort=3,53) varlığını algıladıkları söylenebilir. Katılımcıların iş yerlerinde Performans İklimini (ort=3,32), Uсталık İkliminden (ort=3,82) daha az algıladıkları söylenebilir. Başka bir deyişle çalışma ortamlarını işbirlikçi olarak nitelendirme eğilimlerinin rekabetçi olarak nitelendirme eğilimlerinden daha yüksek olduğu sonucu çıkarılabilir. Norveç'te Kopperud vd. (2020) tarafından iş yerinde motivasyon iklimi çalışmasında ve ülkemizde Toros ve Koroç (2005, s.140) tarafından yapılan sporda motivasyon iklimi çalışmasında da benzer şekilde Uсталık İklimi algısının Performans İklimi algısından yüksek olduğu görülmüştür. Türk ve Norveç toplumları gibi dişil özelliklerin baskın olduğu kültürlerde (http-2) bu sonuç şaşırtıcı görünmemektedir. Türk kültüründe insanlar birbirleriyle yarışmak yerine yardımlaşmayı tercih edebilmektedirler.

Katılımcıların iş yerinde algıladıkları Kuşaklar Arası İklimin (ort=3,61) olumlu olduğu görülmektedir. Ancak bu durum bütün kuşaklar birbiri ile iyi geçiniyor ve örgütler içerisinde tamamen olumlu ilişkiler kuruyorlar denebilecek kadar belirgin değildir. Bu durum Türkiye'de öğretmenler ile yapılan; Kazak'ın (2016, s.145) öğretim liderliği, kuşaklar arası öğrenme ve kuşaklar arası iklim ilişkilerini incelediği ve Kalo Efe vd.'nin (2020, s.91) dönüşümcü liderlik, iletişim becerileri ve kuşaklar arası iklim arasındaki ilişkileri incelediği çalışmalar ile benzerlik göstermektedir.

Kuşaklar arası iklimin alt boyutları incelendiğinde ise farklılaşma göze çarpmaktadır. Pozitif Kuşaklar Arası Etki; katılımcı puan ortalamalarının en yüksek

(ort=3,86) olduğu boyut olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum iş yerlerinde hem örgütün bir uygulaması olarak kuşaklar arası iyi ilişkilerin desteklendiği hem de farklı kuşakların birbirleriyle iş dışı etkileşimlerinin yüksek olduğu şeklinde yorumlanabilir. Kuşaklar Arası Önyargı ise katılımcıların diğer kuşakları nasıl değerlendirdiklerine ilişkin ipuçları veren bir alt boyuttur. Bu alt boyuta ilişkin ortalama (ort=3,12) kuşakların önyargılarının güçlü olmadığını gösterdiği gibi, önyargılardan tamamen arınmış olmadıklarına da işaret etmektedir. İş yerinde Kuşaklar Arası Tutma alt boyutunda (ort=2,26) ise durum tamamen farklılaşmaktadır. Bu düşük algı, katılımcıların iş yerlerini farklı kuşaklardan bireylerin çalışması için uygun görmediklerinin bir göstergesi olarak düşünülebilir. Katılımcıların iş yerlerinde yaşlıların emekliye ayrılmaları, gençlerin yaşlarından ötürü ayrımcılığa uğramaları konularından şikayetçi oldukları sonucu çıkarılabilir. Ayrıca Pozitif Kuşaklar Arası Etki ve Kuşaklar Arası Tutma alt boyutları birlikte değerlendirildiğinde; bir iş yerinde çalışan farklı kuşakların iş dışı konularda, işle ilgili konulara nazaran daha olumlu ilişkiler içerisinde oldukları sonucu da çıkarılabilir.

Katılımcıların liderlerini ilişki yönelimli lider olarak algıladıkları (ort=3,47) söylenebilir. Katılımcıların en yüksek ortalama sahip oldukları ölçek ise ilişkisellik ihtiyacı (ort=4,10) ölçeğidir. Ülkemiz gibi toplulukçu ve ilişkilere yüksek önem atfedilen ülkelerde bu durum beklenen bir sonuç olarak karşımıza çıkmaktadır. İş yerleri de toplumsal hayatın bir uzantısı olarak bu ilişki ihtiyacının karşılanacağı meca niteliğindedir.

Katılımcıların kuşaklarının söz konusu ölçekler ve alt boyutları açısından oluşturduğu farklılıklar incelendiğinde X kuşağının iş yerinde daha fazla Kuşaklar Arası Önyargı algıladığı görülmektedir. Y kuşağının ise X ve Z'ye oranla daha olumlu bir Kuşaklar Arası İklim algıladığı görülmektedir. Her iki kuşağın arasında yaşta bulunmaları ve iş yaşamındaki çoğunluğu oluşturuyor olmaları açısından Y kuşağına ilişkin bu durum beklenebilir bir sonuç olmaktadır. Gençlerin genç olmakla, yaşlıların yaşlı olmakla ilgili önyargılara maruz kalabildikleri iş yaşamında; ortadaki yaş grubunun ayrımcılığı hissetmemesi normal bir durum olarak karşılanabilir.

Kuşaklara ilişkin son belirgin farklılık ise İlişkisellik İhtiyacıdır. Sonuçlara göre Z kuşağı mensupları hem X hem de Y kuşağına göre daha düşük ilişkisellik ihtiyacı duydukları gözlenmiştir. Bu sonuç Z kuşağının daha özerk ve bireyci kültür yapısına

(http-2) ve benlik kurgularının diğer kuşaklara oranla daha bağımsız olmasına bağlanabilir.

Hiçbir değişken ya da alt boyutu için katılımcıların cinsiyetinin bir farklılık oluşturmadığı gözlenmiştir. Bu durum Kalo Efe vd.'nin (2020, s. 92) araştırmasında yer alan, cinsiyetin Kuşaklar Arası İklim algısında değişiklik yaratmadığı sonucuyla uyusmaktadır.

Katılımcıların medeni durumlarının ölçeklerden aldıkları puanların farklılaşmalarında; evli olan bireylerin ilişkisellik ihtiyaçlarının bekar olanlardan yüksek çıkması dikkat çekicidir. Bunun yanında yine evli katılımcıların iş yerlerinde Pozitif Kuşaklar Arası Etkiyi bekarlara oranla daha yüksek olarak algıladıkları sonucuna ulaşılmıştır.

Katılımcıların eğitim düzeyleri üzerinden yapılan fark testleri ise ilköğretim mezunu olan katılımcıların lisans mezunu katılımcılara oranla iş yerlerindeki Kuşaklar Arası İklimi daha olumlu algıladıkları gözlenmiştir.

Hem şahsi gelir hem de aile geliri bazında en düşük gelir grubunun, iş yerinde Pozitif Kuşaklar Arası Etkiyi düşük düzeyde algıladıkları görülmüştür. Pozitif Kuşaklar Arası Etki çalışanların iş arkadaşlarıyla iş dışındaki sosyalleşmeyi de barındırdığı için düşük gelir grubunun ekonomik kaygılarının bu sonuca yol açtığı düşünülebilir. Bunun yanında, şahsi geliri en düşük grupta olan katılımcıların çalıştıkları örgütü daha rekabetçi gördükleri de gözlenen sonuçlar arasında yer almaktadır.

Katılımcıların özel kurumda ya da kamu kurumunda çalışmalarına göre ölçek puanları karşılaştırıldığında, özel kurumlarda çalışanların Performans İklimini ve Motivasyon İklimini kamu kurumlarında çalışanlardan daha yüksek düzeyde algıladıkları ve bunun istatistiksel olarak anlamlı bir fark oluşturduğu gözlenmiştir. Kamu kurumlarında çalışanlar örgütlerini daha işbirlikçi ve daha az rekabetçi algılamakta, özel kurumlarda çalışanlar örgütlerini daha rekabetçi ve daha az işbirlikçi olarak algılamaktadırlar. Bu durum, özel sektör ile kamu sektörü arasındaki performans göstergeleri ve terfi kriterlerinin farklılığının doğurduğu bir sonuç olarak yorumlanabilir. İlişki yönelimli stil, liderlerin takipçilerinin ihtiyaçlarını kendi ihtiyaçlarının önüne koyduğu (Sendjaya ve Sarros, 2002) ve takipçilerin ihtiyaçlarının karşılandığından emin

oldukları (Greenleaf, 2002) hizmetkâr liderlikle de yakından ilişkilidir. Öte yandan hizmetkar liderlik tarzı, kamu hizmeti motivasyonu ile pozitif olarak ilişkilidir (Liu vd., 2015). Ancak bizim çalışmamızda bu sonuç doğrulanmamıştır.

Katılımcıların ölçek puanlarının meslek gruplarına göre farklılaşması incelendiğinde; beyaz yakalı çalışanların iş yerlerinde algıladıkları olumlu Kuşaklar Arası İklimin, Pozitif Kuşaklar Arası Etkinin ve İlişkisellik İhtiyaçlarının mavi yakalı çalışanlara göre anlamlı şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

Katılımcıların çalıştıkları sektörler baz alınarak yapılan testlerde ise; eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetlerde çalışan katılımcıların iş yerlerinde algıladıkları Motivasyon İklimi, Performans İklimi ve İş Yerinde Kuşaklar Arası Tutma boyutlarında diğer sektörlerle oranla istatistiksel olarak anlamlı bir düşüklük gözlemlenmektedir. Özetle bu sektörlerde çalışanların iş yerlerinde başarı hedef yönelimini, rekabeti ve farklı kuşakları bir arada tutmaya çalışma eğilimini düşük algıladıkları söylenebilir.

Son farklılık testinde ise katılımcıların yöneticilik pozisyonunda olup olmamasına göre yapılan analizlerde yönetici olanların iş yerlerindeki Motivasyon iklimini yönetici olmayanlara oranla daha yüksek algıladıkları görülmüştür. Motivasyon ikliminin yaratıcılıkla ilişkili olduğu (Černe vd., 2014) düşünüldüğünde, yöneticilerde var olması istenen “yaratıcılık” vasfının bu yüksek algıda rol oynadığı düşünülebilir. Ayrıca bir örgütte var olması başarı kriterlerinin ve hedef yönelimlerinin en çok farkında olan grubun da yöneticiler olması beklenebilir.

“Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasında bir ilişki var mıdır?” Araştırma sorusunun yanıtlanması için katılımcılara uygulanan ölçekler arasındaki ilişkilere yönelik testlerin sonuçları aşağıdaki gibi yorumlanmıştır:

Katılımcıların yalnızca İlişkisellik İhtiyacı değişkeninin kuşaklarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcının doğum yılı yükseldikçe, İlişkisellik İhtiyacının düştüğü görülmüştür. Ancak bu negatif korelasyon düşük seviyededir. Bu durum, X Kuşağından Y kuşağına, Y kuşağından Z Kuşağına geçtikçe katılımcıların ilişkisellik ihtiyacının azaldığı şeklinde de yorumlanabilir.

Katılımcıların iş yerlerinde algıladıkları Kuşaklar Arası İklim ile Motivasyon İklimi arasında beklenen anlamlı korelasyon gözlenmemiştir. Daha önce de belirtildiği üzere Rucker vd. (2011) iki değişken arasında korelasyon olmamasının nedenselliğinin de olmadığı anlamına gelmediğini vurgulamışlardır. Bu nedenle çalışmanın değişkenleri birbirleriyle ilgisiz olarak değerlendirilmemektedir. Şöyle ki Kuşaklar Arası İklim; Performans İklimi ile düşük düzeyde negatif, Uсталık İklimi ile orta düzeyde pozitif ilişkili bulunmuştur. Bu sonuç bize iş yerlerinde kuşaklar arasındaki olumlu ilişkiler ile rekabetçi tutumlar arasındaki ters yönlü ilişkiyi vermesi açısından önemlidir. Benzer şekilde sonuçlar iş yerlerinde kuşakların olumlu etkileşim algılamaları ile işbirlikçi tutumlar arasında da birbirlerini güçlendirici ilişkilere işaret etmektedir.

Kuşaklar Arası İklim ile İlişki Yönelimli Liderlik arasında gözlenen düşük düzeyli pozitif ilişki de örgüt içerisinde liderin insanlara duyarlı tutum ve davranışlarının kuşaklar arası ilişkileri etkilediği veya ondan etkilendiği şeklinde yorumlanabilir. Buradan hareketle kuşaklar arasındaki iyi ilişkilerin lideri beşerî ilişkilere önem vermeye yönlendirebileceği ya da ilişki yönelimli liderin çalışma ortamındaki kuşaklar arası iklimi olumlu hale getirebileceği sonucu çıkarılabilir. Kalo Efe vd. (2020, s.93) öğretimsel liderliğin Kuşaklar Arası İklimine ait toplam varyansın %32'sini açıkladığını göstermiştir. Dolayısıyla liderlik tarzının örgüt iklimi üzerindeki etkisinden bahsetmenin daha olası olduğu düşünülmektedir.

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi ile Kuşaklar Arası İklimin alt boyutları olan Kuşaklar Arası Önyargı ve İş Yerinde Kuşaklar Arası Tutma arasında düşük, Pozitif Kuşaklar Arası Etki arasında ise orta düzeyli pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir.

Motivasyon ikliminin iki alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu yönüyle Nerstad vd. (2013)'un orijinal ölçek çalışmasında Uсталık İklimi ile Performans İklimi arasında çıkan $-0,280$ düzeyindeki korelasyon ile benzerlik göstermediği görülmektedir.

Motivasyon İklimi ile İlişkisellik İhtiyacı arasındaki ilişki ise düşük düzeyli pozitif olarak belirlenmiştir. Motivasyon İkliminin İlişki Yönelimli Liderlik ile arasında ise orta düzeyde pozitif ilişki gözlenmiştir.

İlişki Yönelimli Liderliğin yüksek pozitif ilişkili görüldüğü değişken Uсталık İklimi olarak belirlenmiştir. Başka bir deyişle işbirliği ile liderin insan ilişkilerine önem vermesi arasında güçlü bir bağ görülmektedir. Ayrıca çalışanın liderini ilişki yönelimli olarak algılamasının Pozitif Kuşaklar Arası Etki ile de orta düzeyli pozitif ilişkisi gözlenmiştir. İlişki yönelimli liderliğin İlişkisellik İhtiyacı ile orta düzeyde ilişkisi tespit edilmiştir. Literatürde; karizmatik liderlik ile ilişkisellik ihtiyacı arasında (örneğin De Cremer ve van Knipperberg, 2002; Den Hartog vd., 2007) ve dönüşümcü liderlik ile ilişkisellik ihtiyacı arasında pozitif ilişkilerin varlığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. İlişki yönelimli liderliğin de liderin özellikleri yaklaşımından türetilmiş bir liderlik tarzı olduğu düşünüldüğünde, bu sonucun literatürle örtüştüğü söylenebilir.

İlişkisellik İhtiyacının Motivasyon İkliminin Uсталık İklimi alt boyutu ile orta, Performans İklimi alt boyutu ile düşük düzeyde ilişkili olduğu gözlenmiştir. Ayrıca İlişkisellik İhtiyacı, İş Yerinde Kuşaklar Arası Tutma ile düşük, Pozitif Kuşaklar Arası Etki ile yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur.

Araştırma sorusu 3'ün (*Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının bir rolü var mıdır?*) cevaplanması için yapılan analizlerin sonuçlarına göre; çalışanların İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Algıları İlişkisellik İhtiyaçları ile, İlişkisellik İhtiyaçları da algıladıkları Motivasyon İklimi ile pozitif ve orta düzeyli ilişkilidir ancak İlişkisellik İhtiyacının bu modeldeki aracılık etkisi tespit edilememiştir.

Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasındaki ilişkide liderini ilişki yönelimli olarak algılamasının bir rolü var mıdır? araştırma sorusunun cevaplanması için yapılan analizde ise İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki etkisinde İlişki Yönelimli liderliğin aracılık etkisi gözlenmiştir. Bireyler arası ilişkilere önem veren ve bunu destekleyen liderlerin örgüt ikliminin iki farklı yansıması arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği görülmektedir.

Çalışmada yola çıkılan nokta Kuşaklar Arası İklimin bağımsız değişken olarak İlişkisellik İhtiyacı ve İlişki Yönelimli Liderlik aracılığıyla Motivasyon İklimini etkilendiği şeklindedir. Literatürde kuşaklar arası iklimin bağımlı, bağımsız veya aracı değişken olarak kullanıldığı çeşitli araştırmalara rastlanmaktadır. Ancak yapılan

istatistiksel analizler sonucunda, iş yerinde motivasyon ikliminin daha belirleyici olduğu, Kuşaklar Arası İklimin ise bundan etkilenen bağımlı değişken olarak modelde yer alması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna sebep olarak Ustalık İkliminin ve Performans İkliminin bireyin başarı hedef yönelimiyle ilişkili olması ve içsel motivasyon kaynaklı bu kavramların kişilikle de ilişkilendirilebilmesi gösterilebilir. Bireyin kişiliğinin bağımlı değişken olarak modellere eklenmesi ve herhangi bir etkiyle değişmesinin gözlenmesi için farklı psiko-sosyal araştırma desenlerinin kurgulanması gerekebilir. Bu çalışma kapsamında uygulanan kantitatif analizler bu ilişkileri çözümlmek için uygun olmayabilir. Ancak ilerideki çalışmalara yol göstermesi açısından bu sonucun da kıymetli olduğu düşünülmektedir.

Kuşaklar Arası İklimin bağımlı değişken olarak belirlendiği bütün aracılık etkisi analizleri birlikte değerlendirildiğinde; iş yerinde algılanan Ustalık İkliminin Kuşaklar Arası İklim üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu da demektir ki çalışma ortamında Ustalık İklimini yüksek algılayan bireyler aynı zamanda Kuşaklar Arası İklimi de olumlu algılamaktadır. Bunun yanında hem İlişkisel İhtiyacının hem de İlişki Yönelimli Liderliğin çalışanların iş yerlerinde algıladıkları Ustalık İklimi ile Kuşaklar Arası İklim arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle Ustalık İklimi, çalışanların iş yerlerinde Kuşaklar Arası İklimi olumlu ya da olumsuz algılamasını, İlişkisel İhtiyacı aracılığıyla etkilemektedir. Aynı şekilde çalışanların iş yerlerinde algıladıkları Ustalık İklimi; İlişki Yönelimli Liderlik aracılığıyla Kuşaklar Arası İklimin algılanışı üzerinde etkilidir. Ancak motivasyon ikliminin bireyselliğe ve takım içi rekabete vurgu yapan, normatif başarı kriterlerine öncelik veren alt boyutu Performans İklimi için benzer bir aracılık etkisinden söz edilememektedir. Bu sonuç Türk toplumunun kültürünün çalışma yaşamına ve örgütlere yansması olarak değerlendirilmektedir. Türkiye’de hakim olan toplulukçuluk kültürü (http-2) işbirliğini ve ilişkiselliği beslemekte, bu yolla da kuşaklar arası ilişkiler üzerinde belirleyici olmaktadır denebilir. Buradan hareketle lider ve yöneticiler, çalışanlara büyüme ve gelişme fırsatları vererek ve işyerinde başarının ustalık kriterleri değerlerini aşılamaaya çalışarak çalışanların kuşaklar arası olumlu iklim algısını yükseltebilecekleri, motivasyonunu, refahını, performansını ve kuruluştta kalma niyetlerini iyileştirebilecekleri düşünülebilir.

Örgüt iklimi; bireylerin örgütlerindeki egemen havayı algılama şekilleridir ve bir örgüt için kolay değişmeyen bir özellik olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgüt iklimi güçlendirici faaliyetlere girişilmesinin çalışanların iyi oluşlarını ve psikolojik gelişimlerini sağlayacak, çalıştıkları örgütü benimsemelerini ve böylece daha fazla görev başarımları ve örgütsel vatandaşlık davranışı sergileme olasılıklarını artıracak bir unsur olacağı düşünülmektedir.

İş yerlerinin değişen kuşaklar arası dinamikleri göz önüne alındığında, kuşaklar arası çatışmaların yaşanma potansiyeli yüksektir. Ancak bu dinamikler örgütün büyüme şansını da artırabilir. İleriye dönük kuruluşlar, kuşaklar arasında işbirliğine dayalı iletişim ve bilgi aktarımını teşvik ederek artan bu yaş çeşitliliğinden faydalanabilirler (North ve Fiske, 2012). Kuşaklar arası işbirliğini sağlamanın yolunun da işbirliği odaklı bir örgüt ikliminden özetle Ustalık İkliminin geliştirilmesinden geçtiği bu araştırma sonuçlarıyla desteklenmiştir.

İş yerlerinde yaşlı çalışanları hedef alan en yaygın olumsuz kalıpyargılar arasında; özellikle yeni teknolojiler söz konusuysen değişime dirençli olma, daha az üretken, daha az eğitilebilir ve daha az uyumlu olma yer almaktadır. Gençler ise iş yerinde sadakatsiz, deneyimsiz, örgüt kültürüne baş kaldıran ve kolay yoldan başarıya ulaşmaya çalışan kişiler olarak görülmektedir. Ancak Posthuma ve Champion (2009)'un da vurguladığı üzere; iş yerinde çalışan yaşı ile üretkenlik arasındaki ilişki doğrudan değil, eğitim ve çalışma ortamı (ve dolayısıyla örgüt iklimi) gibi faktörlerin aracılık ettiği bir bağlantıdır. Üretkenliği artırmanın bir yolunun örgüt iklimini düzenlemek olması, bu araştırmanın sonuçlarının Türkiye bağlamında örgütlere katkı sağlayacağına işaret etmektedir.

Örgütler, içinde buldukları sektöre ya da ele aldıkları projeye göre çalışanlarının işbirliği yapmalarını ya da birbirleriyle rekabet etmelerini isteyebilirler. Örneğin bir binanın tasarımı için ekip çalışması daha uygun görülürken, bir ürün ya da hizmetin çok sayıda müşteriye satılmasında bireysel çaba daha öncelikli görülebilir. Bu farklılığa uygun olarak liderlerin çalışma ortamında ustalık iklimini ya da performans iklimini destekleyici uygulamalarda bulunmasının, yapılan işin kalitesinde belirleyici bir rol oynayacağı düşünülmektedir. İlerleyen çalışmalarda havacılık gibi ekip ruhuyla çalışılan bir sektör, ya da bankacılık gibi sürekli artan hedeflerle çalışılan bir sektörde motivasyon iklimi araştırmalarının yapılması, söz konusu sektörlerde yer alan liderlerin ihtiyaç

duyulan ustalık ya da performans iklimini yöneterek daha olumlu sonuçlar elde etmesini sağlayabilir.

Örgütün motivasyon ikliminin yönetilmesi; Öz-Belirleme Kuramı ile öngörülen psikolojik gelişimin sağlanması açısından da önemli olacaktır. Örneğin örgütlerde çalışanların performans yönelimli ya da ustalık yönelimli olmalarına göre düzenlenecek olan örgüt iklimi ile bireyin temel psikolojik ihtiyaçlarını karşılanması da desteklenebilir.

Bireyin profesyonel alanıyla özel alanı arasındaki olumlu yayılmayı (iş-aile yayılması) kolaylaştırdığı belirlenen Ustalık İkliminin güçlendirilmesiyle işten ayrılma niyetinin azaltılabileceği bilinmektedir (Kopperud, 2020). Örgütlerin bu durumu hem çalışanlarının iş – aile çatışmasını azaltarak iyi oluşlarını temin etmekte, hem de işgücü devrini azaltarak kendi katlanacakları maliyeti düşürmekte bir yol olarak benimsemesi önerilebilir.

İş yerinde algılanan motivasyon iklimi çalışanların işten ayrılma niyetlerinin bir yordayıcısı olarak karşımıza çıkmaktadır. Algılanan ustalık iklimi daha düşük işten ayrılma niyeti ile ilişkilendirilirken, performans ikliminin işten ayrılma niyeti ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir (Nerstad vd., 2013). Bu durum örgütlerin çalışanlara verdikleri geribildirimlerde öne çıkardıkları başarı ve başarısızlık kriterleri aracılığıyla onların işten ayrılma niyetlerini etkileyebileceğini göstermektedir. Buradan Türkiye bağlamında da öne çıkan ustalık ikliminin güçlendirilmesi ile çalışanların örgüte olan bağlılıklarının artırılabilirliği sonucu çıkarılmaktadır.

Algılanan ustalık iklimi ile işe adanmışlık arasındaki pozitif ilişki, bir çalışma ortamında algılanan ustalık ikliminin özelliklerinin, çalışanın işe angaje olmasının ön koşulu olabileceğini göstermektedir (Bakker, Albrecht ve Leiter, 2011). Çalışanın işe angaje olmasının tükenmişliğini azaltıcı etkisi (Güzel ve Uyar, 2019) sayesinde çalışanın psikolojik sağlığının korunması için de Ustalık İkliminden yararlanılabileceği düşünülebilir.

Aydın (2019, s. 101) spor alanında yaptığı çalışmada antrenör – sporcu etkileşiminde karşılıklı iletişim ile performans iklimi arasında pozitif bir ilişki belirlemiştir. Bu durum örgütler açısından değerlendirildiğinde; liderin takipçileriyle kuracağı iletişimin iş yerlerindeki nispeten düşük algılanan performans iklimini artırmada

kullanılacak bir yol olduğu düşünülebilir. İki alt boyutuyla birden artırılacak motivasyon ikliminin çalışanların yüksek performans gösterme ve başarı duygularını artıracak, birlikte çalışmayı ve rekabeti olumlu göstererek örgütün sargınlığına da olumlu etki yapacağı düşünülmektedir.

Etik kültürünün yaygınlaştırılması açısından iş yerlerinde etik örgüt iklimi oluşturmak önemli bir konudur. Farklı kuşakların bir arada çalıştığı örgütlerde çalışanların veya liderlerin özdeşlik güçlerinden yararlanarak etik rol model olarak diğer çalışanlara örnek olmasının sağlanması hem örgüt hem de toplumlar için yararlı olacağı düşünülmektedir. Yalnızca yaşça büyük olanların küçük olanlara mentorluk yapması değil, tersine mentorluk denilen mentinin kıdemli – yaşlı, mentorun kıdemsiz – genç olduğu uygulamalar da hayata geçirilerek kuşakların birbirlerinin bilgi ve birikimlerinden yararlanması sağlanabilir.

Joshi vd. (2011) çalışanların ortak kuşak kimliklerinden psikolojik sözleşmeler oluşturduklarını ve bu sözleşmelerin ihlal edildiği durumlarda iş yerinde olumsuz etkilerin ortaya çıktığını söylemişlerdir. Örgütler istihdam ettikleri farklı kuşaklar için olumlu bir örgüt iklimi oluşturduklarında bu durumun çalışanların işe karşı tutumlarına da olumlu etki edeceği savunulabilir. Çalışanların örgütlerine yönelik olumsuz tutumlarına atıf yapan örgütsel sinizm kavramının da örgütlerde kuşaklar arasındaki ilişkilerin iyileştirmesi yoluyla azaltılabileceği düşünülmektedir. Çalışma arkadaşlarıyla daha az çatışma yaşayan birey daha az sinik duygular besleyecektir denebilir.

Bunların yanında Z kuşağının ilişkisellik ihtiyacının düşüklüğü göz önünde bulundurulduğunda, örgütlerin birlikte yapılacak iş dışı aktivitelere katılımı zorunlu tutmaması da öneriler arasında yer almaktadır. Bu kuşağın iş yeri dışında (evinde veya kafede) çalışma gibi konularda daha açık fikirli olduğu düşünülerek çalışma düzeninin bu kuşak da göz önünde bulundurularak oluşturulması faydalı olacaktır. X kuşağının tüm kuralları koyduğu, Z kuşağının da bu kurallara tamamıyla riayet etmesinin beklendiği örgütlerin başarıya ulaşma olasılıklarının düşük olduğu düşünülmektedir.

Bu araştırmadan sonra, sektör / bölge / şehir / meslek ayrımı yapılarak düzenlenecek bir örneklem ile yeterli sayıda Z kuşağı çalışana ulaşılarak yapılacak yeni araştırmalar ile bu kuşağa ilişkin daha ayrıntılı, karşılaştırılabilir ve genellenebilir bilgiler elde edilebilir.

KAYNAKÇA

- Abrams, D., Eilola, T., and Swift, H. (2009). *Attitudes to age in Britain 2004–08. Report for the Department of Work and Pensions* (Research Report No. 599). Sheffield, UK: Crown. research.dwp.gov.uk/asd/asd5/rports2009-2010/rrep599.pdf
- Abrams, D., Russell, P. S., Vauclair, C.-M., and Swift, H. (2011). *Ageism in Europe: Findings from the European Social Survey. A report from EURAGE (European Research Group on Attitudes to Age)*. Kent, UK: Age UK. http://www.ageuk.org.uk/search1/?keyword=%22ageism+in+Europe%22andnation=ageuk_en-GB
- Acar Tekin, F., (2001). *Duygusal zeka yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: Banka şube müdürleri üzerine Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Adıgüzel, O., Batur, Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar, *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9, 165-182.
- Aka, B. (2017). *Kamu ve özel sektörde çalışan yöneticilerin kuşak farklılıkları ve örgütsel bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkinin incelenmesi: İzmir ilinde bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., Noyan, A., Demir, B., Ağ, C., Pehlivan, Ç., Özdemir, E., Akduman, G., Eregez, H., Öztürk, İ. ve Balcı, O. (2013). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*. 2 (2), 11-42.
- Alanazi, T. R., Khalaf, B., & Rasli, A. (2013). Overview of path-goal leadership theory. *Jurnal Teknologi*, 64(2), 49-53.
- Alesi, M., Gómez-López, M., Chicau Borrego, C., Monteiro, D., & Granero-Gallegos, A. (2019). Effects of a motivational climate on psychological needs satisfaction, motivation and commitment in teen handball players. *International journal of environmental research and public health*, 16(15), 2702.

- Allen, J. B., & Hodge, K. (2006). Fostering a learning environment: Coaches and the motivational climate. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1(3), 261-277.
- Ames, C. (1992a). Achievement goals, motivational climate, and motivational processes. G. C. Roberts (Editör), *Motivation in sport and exercise* içinde (161-176). Champaign, IL: Human Kinetics Books.
- Ames, C. (1992b). Classrooms: Goals, structures, and student motivation. *Journal of Educational Psychology*, 84, 261-271.
- Ames, C. and Archer, J. (1988). Achievement goals in the classroom: students' learning strategies and motivation processes,. *Journal of Educational Psychology*, 80 (3), 260-267.
- Aminul, I., Cheong T.W., Yusuf H., Desa H. (2011). A study on generation at workplace in Penang. *Journal of Applied Sciences Research; November*, 7 (11), 1802– 1805.
- Argyris, C. (1958). Some problems in conceptualizing organizational climate: A case study of a bank. *Administrative Science Quarterly*, 2 (4), 501- 520.
- Arsenault, P.M. (2004). Validating generational differences: A legitimate diversity and leadership issue. *The Leadership and Organization Development Journal*, 25, 124-141.
- Arslan, A., and Staub, S. (2014, May). Kuşak teorisi ve içgirişimcilik üzerine bir araştırma (A study on generational theory and intrapreneurship). *Proceedings of the 13th National Business Management Congress*.
- Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Topgül, E., COVID-19 döneminde evden çalışma ve çalışanların görev performansı: Çağrı merkezi çalışanlarında bir araştırma, *bmi* (2021) 9 (4): 1255-1269
- Avolio, B. J., and Barrett, G. J. (1987). Effects of age stereotyping in a simulated interview. *Psychology and Aging*, 2, 56–63.
- Avolio, B.J., Zhu, W.C., Koh, W. and Bhatia, P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (8), 951-68.
- Aydemir, B. (2021). II. Dünya Savaşı sonrasında (1945-1950) Türkiye'nin iktisadî durumu ve sosyal hayatta yaşanan gelişmeler. *İçtimaiyat*, 5 (1), 73-89.

- Aydın, E. Motivasyonel iklim ve hedef bağlılığının antrenör sporcu ilişkisine etkisi. *Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 21(3), 96-106.
- Bakker, A. B., Albrecht, S. L., and Leiter, M. P. (2011). Key questions regarding work engagement. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20, 4–28.
- Bal, A. C., Reiss, A. E., Rudolph, C. W., and Baltes, B. B. (2011). Examining positive and negative perceptions of older workers: A meta-analysis. *Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(6), 687-698.
- Baltes, B. B., Zhdanova, L. S., and Parker, C. P. (2009). Psychological climate: A comparison of organizational and individual level referents. *Human Relations*, 62, 669–700.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. *American Psychologist*, 37 (2), 122-147.
- Baron, R. M. and Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51 (6), 1173-1182.
- Barutçugil, İ. (2002). *Organizasyonlarda duyguların yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayınları.
- Başaran, İ. E. (1992). *Yönetimde insan ilişkileri yönetsel davranış*. Ankara: Gül Yayınevi.
- Baştürk, S., ve Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (Editör), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri içinde* (s. 129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.
- Baumeister, R. F., and Leary, M. R. (1995). The need to belong: Desire for interpersonal attachments as a fundamental human motivation. *Psychological Bulletin*, 117, 497-529.
- Baysal Berkup, S. (2015). *Sosyal ağlarda bireysel mahremiyet paylaşımı: X ve Y kuşakları arasında karşılaştırmalı bir analiz*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Behrstock-Sheratt E., Coggshall, J. (2010). Realizing the Promise of Generation Y. *Educational Leadership*, 67 (8), 28-34.
- Bekiari, A. (2016). Insights into instructors' verbal aggressiveness and students' Machiavellianism through leadership style and motivational climate. *European Scientific Journal*, 12(25).

- Bendrick, M., Brown, L. E., and Wall, K. (1999). No foot in the door: An experimental study of employment discrimination against older workers. *Journal of Aging and Social Policy*, 10 (4), 5–23.
- Bloisi, W., Curtis, W. C., Phillip, L. H., (2003). *Management and organizational behaviour: European edition*. New York: The McGraw-Hill.
- Brief, A.P. and Motowidlo, S.J. (1986). Prosocial organizational behavior. *Academy of Management Review*, 11, 710-725.
- Britton, J. O., and Thomas, K. R. (1973). Age and sex as employment variables: Views of employment service interviewers. *Journal of Employment Counseling*, 10 (4), 180–186.
- Broadbridge, A.M., Maxwell, G.A. and Ogden, S.M. (2007). 13_2_30: Experiences, perceptions and expectations of retail employment for Generation Y. *Career Development International*, 12 (6), 523-544.
- Burger, J. M. (2006). *Kişilik*. (Çev: İ. Deniz ve E. Sarıoğlu). İstanbul: Kaknüs Yayınları.
- Bursalıoğlu, Z. (2000). *Okul yönetiminde yeni yapı ve davranış*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı* (2. Baskı) Ankara: Pegem-A Yayıncılık.
- Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and motivational climate: The relationship with objectives, commitment, and satisfaction in base soccer players. *Behavioral Sciences*, 9(3), 29.
- Can, H. (2005). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Caniëls, M. C., Chiochio, F., and van Loon, N. P. (2019). Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates. *International Journal of Project Management*, 37 (1), 1-13.
- Černej, M., Nerstad, L., Dysvik, A., and Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal*, 57 (1), 172–192.
- Chen, B., Vansteenkiste, M., Beyers, W., Boone, L., Deci, E. L., Van der Kaap-Deeder, J., Duriez, B., Lens, W., Matos, L., Mouratidis, A., Ryan, R. M., Sheldon, K. M., Soenens, B., Van Petegem, S., and Verstuyf, J. 2015. Basic psychological need satisfaction, need frustration, and need strength across four cultures. *Motivation and Emotion*, 39, 216-236.

- Cho, Y. M., and Choi, M. S. (2016). Effect of clinical nurses's basic psychological need, self-leadership and job stress on nursing performance. *Journal of Digital Convergence*, 14 (8), 343-353.
- Chung, S., and Park, H. (2019). How young and older people differ in discriminatory behaviour towards older people? An explanation of the knowledge–attitude–behaviour continuum model. *Ageing and Society*, 39 (9), 1996-2017.
- Cihangir-Çankaya, Z. (2005). *Öz-belirleme modeli: Özerklik desteği, ihtiyaç doyumu ve iyi olma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Cliff, J. L. (2020). *Generation Z Ccollege students' self-perceived competence, relatedness, autonomy and their academic engagement*. Doctoral dissertation, Grand Canyon University.
- Cohen, F., Solomon, S., Maxfield, M., Pyszczynski, T., and Greenberg, J. (2004). Fatal attraction: The effects of mortality salience on evaluations of charismatic, task-oriented, and relationship-oriented leaders. *Psychological Science*, 15 (12), 846-851.
- Costanza, D. P., and Finkelstein, L. M. (2015). Generationally based differences in the workplace: Is there a there there? *Industrial and Organizational Psychology*, 8 (3), 308-323.
- Coupland, D. (1989). The young and restless work force following the baby boom: Generation X. (<http://joeclark.org/dossiers/GenerationX.pdf>). (Erişim Tarihi: 23.06.2019).
- Cox, A., & Williams, L. (2008). The roles of perceived teacher support, motivational climate, and psychological need satisfaction in students' physical education motivation. *Journal of sport and exercise psychology*, 30(2), 222-239.
- Creswell, J. W. (2008). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approach*. New York: SAGE Publications.
- Creswell, J. W. (2012). *Educational research: Planning, conducting, and evaluating quantitative and qualitative Research* (4. baskı). Boston: Pearson Education.
- Cüceloğlu, D. (2008). *Korku kültürü*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Çayır, K. (2012). Yaşa dayalı ayrımcılık/yaşçılık. K. Çayır ve M. Ayan Ceyhan (Editörler). *Ayrımcılık-Çokboyutlu Yaklaşımlar* içinde (s. 163-174). İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

- Çelik, M. (2014). *Hizmet sektöründeki Y kuşağı çalışanlarının iş hayatındaki beklentileri (İstanbul örneği)*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çetin Aydın, G. ve Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4 (4), 1-15.
- Çivit, S. (2020). *Relationships between leadership styles, follower needs, multidimensional work motivations and organizational commitment: A mediated model*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Çankaya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Çüçen Öke, Y. (2018). *Kuşaklararası dönüşen değer yargıları: Gençlere yönelik ayrımcı söylem ve pratiklerin yaşa dayalı görünüşleri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Aydın: Aydın Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dai, Y.D., Dai, Y.Y., Chen, K.Y. and Wu, H.C. (2013). Transformational vs. transactional leadership: which is better?: A study on employees of international tourist hotels in Taipei city. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 25 (5), 760-778.
- Daloğlu, E.S. (2013). *Çalışma algısı üzerine kuşaklararası bir analiz*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Darnon, C., D. Muller, Schragar, S. M., Pannuzzo, N. ve Butera, F., (2006). Mastery and performance goals predict epistemic and relational conflict regulation. *Journal of Educational Psychology*, 98, 766–776.
- De Cremer, D. and van Knippenberg, D. (2002), How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology*, 87 (5), 858-66.
- Deal, J.J, Altman, D.G ve Rogelberg, S.G. (2010). Millennials at work: what we know and what we need to do (if anything), *Journal of Business Psychology*, 25, 191-199.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (Eds.). (2002). *Handbook of self-determination research*. New York: University Rochester Press.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. 1985. *Intrinsic motivation and self-determination in human behavior*. New York: Plenum.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. 2000. The “what” and “why” of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11, 227-268.

- Demirkaya, H., Akdemir, A., Karaman, E., Atan, Ö. (2015). Kuşakların yönetim politikası beklentilerinin araştırılması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 7 (1), 186-204.
- Demirtürk, S. (2015). 1960–1980 döneminde Türkiye’de sosyo-ekonomik değişimin ve dışı yönelişin toplumsal dinamikleri. *21. Yüzyılda Eğitim ve Toplum Eğitim Bilimleri ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4 (12), 155-182.
- Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B. and Keegan, A.E. (2007), The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. [research reports], *Journal of Applied Psychology*, 92 (4), 1131-1139.
- Dennis, H and Thomas, K. (2007). Ageism in the workplace. *The American Society on Aging*, 31 (1), 84–89.
- Dereli, B. Ve Toruntay, H. (2015). Örgütlerde kuşakların iş değerleri, motivasyon ve mentorluk kavramlarına dayalı yönetimi. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü Tartışma Metinleri*, WPS No/03/2015-05.
- Devloo, T., Anseel, F., de Beuckelaer, A., and Salanova, M. (2015). Keep the fire burning: Reciprocal gains of basic need satisfaction, intrinsic motivation and innovative work behaviour. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 24 (4), 491–504.
- Diener, C. I. ve Dweck, C. S., (1978). An analysis of learned helplessness: Continuous changes in performance, strategy, and achievement cognitions following failure, *Journal of Personality and Social Psychology*, 36 (5), 451- 462.
- Duncan, C. ve Loretto W. (2003). Never the right age? Gender and age-based discrimination in employment. *Gender, Work and Organization*, 11 (1), 95-115.
- Düren, A. Zeynep (2000). 2000’li yıllarda yönetim. İstanbul: Alfa Yayınları.
- Dweck, C. S., (1998). The Development of early self-conceptions: Their relevance for motivational processes. J. Heckhausen ve C. S. Dweck (Editörler). *Motivation and Self- Regulation Across the Life Span* içinde (s. 257-280). New York: Cambridge University Press.
- Ellemers, N., De Gilder, D. ve Haslam, S.A. (2004). Motivating individuals and groups at work: A social identity perspective on leadership and group performance. *Academy of Management Review*, 29 (3), 459-478.

- Elliot, A. J. ve Murayama, K., (2008). On the measurement of achievement goals: critique, illustration, and application. *Journal of Educational Psychology*, 100 (3), 613- 628.
- Elliot, A. J., McGregor, H. A. ve Gable, S., (1999). Achievement goals, study strategies, and exam performance: A mediational analysis. *Journal of Educational Psychology*, 91 (3), 549-563.
- Elliot, A.J. and Church, M.A. (1997). A hierarchical model of approach and avoidance achievement motivation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72 (1), 218-232.
- Elliot, A.J. ve Mcgregor, H. A., (2001). A 2x2 achievement goal framework. *Journal of Personality and Social Psychology*, 80 (3), 501-519.
- Emery, C., Calvard, T. S., and Pierce, M. E. (2013). Leadership as an emergent group process: A social network study of personality and leadership. *Group Processes and Intergroup Relations*, 16 (1), 28-45.
- Erden Ayhün, S. (2013). Kuşaklar arasındaki farklılıklar ve örgütsel yansımaları. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2 (1): 93-112.
- Eren, E. (2001). Örgütsel davranış ve yönetim psikolojisi (7. Baskı). İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Forehand, G. A. ve B. V. H. Gilmer (1964), Environmental variation in studies of organizational behaviour. *Psychological Bulletin*, 62, (6), 361-382.
- Francis, G. J., and Milbourn, G. (1980). *Human behavior in the work environment: A managerial perspective*. California: Goodyear Publishing Company.
- Fritzsche, B., and Marcus, J. (2013). The senior discount: Biases against older career changers. *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 350–362.
- Fromm, E. (1985). *Sevme sanatı*. İstanbul: Say Yayınları.
- Gagné, M. (2003). The role of autonomy support and autonomy orientation in prosocial behavior engagement. *Motivation and Emotion*, 27, 199-223.
- Gagné, M., and Deci, E. L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organizational behavior*, 26 (4), 331-362.
- Garg, S., & Jain, S. (2013). Mapping leadership styles of public and private sector leaders using Blake and Mouton leadership model. *Drishtikon: A Management Journal*, 4(1), 48.

- George, J. M. Ve Jones G. R., (2005), Understanding and managing organizational behavior (4th Ed.). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Giancola, F. (2006). The generation gap: More myth than reality. *People and Strategy*, 29 (4), 32-37.
- Giray, M. D., ve Güngör, D. (2015). Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenilirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18 (35), 13-18.
- Glesne, C. (2013). *Becoming qualitative researchers* (3. basım) (Çev: A. Ersoy, and P. Yalçınoğlu) Ankara: Anı Yayıncılık.
- Goldenson, R. M. (1984). *Longman dictionary of psychology and psychiatry*, New York: Longman.
- Gordon, J. R., (2002). *Organizational behaviour: A diagnostic approach* (7th Edition) New Jersey: Prentice Hall.
- Gök, S. (2006). *21. yüzyılda insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Greenberg, J. (2005). *Managing behavior in organizations* (4th Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Greenleaf, R.K. (2002). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New Jersey: Paulist Press.
- Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, 55(3), 223-241.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., and Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Gündüz Çekmecelioğlu, H. Ve Konakay, G. (2018). Liderlik stillerinin yaratıcı davranış üzerindeki etkilerinin X ve Y Kuşağı açısından incelenmesi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 10 (4), 151-170.
- Gürbüz, S. (2015). “Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?”, *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1):39-57.
- Gürbüz, S., ve Bayık, M. E. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi?. *Türk Psikoloji Dergisi*, 37(88), 1-14.

- Gürbüz, S., ve Şahin, F. (2019). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. *Ankara: Seçkin Yayıncılık*, 271.
- Gürsoy, D., Maier, A. T., and Chi, G. C. (2008). Generational differences: An examination of work values and generational gaps in the hospitality workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27 (3), 448–458.
- Güzel, Ş. ve Uyar, S. (2019). İşe angaje olmak kavramı, tükenmişlik ile ilişkisi ve sonuçları. *Sosyal Araştırmalar ve Yönetim Dergisi*, (1), 44-52.
- Haefner, J. R. (1977). Race, age, sex, and competence as factors in employer selection of the disadvantaged. *Journal of Applied Psychology*, 62, 199–202.
- Hair, J. F., Anderson, R. E., Tatham, R. L., and Black, W. C. (1998). *Multivariate data analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Halpin, A. (1966). *Theory and research in administration*. New York: The Macmillian Company.
- Harris, K., Krygsman, S., Waschenko, J., and Rudman, D. L. (2018). Ageism and the older worker: A scoping review. *Gerontologist*, 58 (2), e1–e14.
- Haserot, P. W. (2011), How Dramatically will gen Y change the workplace? (<http://www.accountingweb.com/item/106968>)
- Hayes, A. (2018). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: a regression-based approach*. New York: Guilford Press.
- Hellriegel, D., and Slocum, J. W. (1992). *Management*. Massachusetts: Addison-Wesley Pub. Co.
- Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, 16(1), 1-10.
- Hilton, J. L., & Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual review of psychology*, 47(1), 237-271.
- Hodge, K., Henry, G., & Smith, W. (2014). A case study of excellence in elite sport: motivational climate in a world champion team. *Sport Psychologist*, 28(1).
- Horwitz, S. K., and Horwitz, I. B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, 33(6), 987-1015.
- Hull, C. L. 1943. *Principles of behavior: An introduction to behavior theory*. New York: Appleton-CenturyCrofts

- Humphrey, A. (2012). Transformational leadership and organizational citizenship behaviors: the role of organizational identification. *The Psychologist-Manager Journal*, 15 (4), 247-268.
- Huo, W. W., Yi, H., Men, C., Luo, J., Li, X., and Tam, K. L. (2017). Territoriality, motivational climate, and idea implementation: We reap what we sow. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 45 (11), 1919-1932.
- Jagacinski, C. M., and Nicholls, J. G. (1984). Conceptions of ability and related affects in task involvement and ego involvement. *Journal of Educational Psychology*, 76, 909–919.
- Jain, V. ve Viswanathan, V. (2015). Choosing and using mobile apps: A conceptual framework for Generation Y. *Journal of Customer Behaviour*, 14 (4), 295-309.
- Janmohamed, S. (2016). *Generation M: Young Muslims changing the world*. Bloomsbury Publishing.
- John, C., Taylor J. (1999). Leadership style, school climate and the institutional commitment of teachers. *International Forum*, 2 (1), 25-56.
- Jones, G.R. ve George, J.M. (2007). *Understanding and managing organizational behavior* (5th. Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Joshi, A., Dencker, J. C., and Franz, G. (2011). Generations in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.
- Kakabadse, A., Ludlow, R. ve Vinnicombe, S. (1988). *Working in organizations*. London: Penguin.
- Kalo Efe, A., Demirdağ, S., ve Ertem, H. Y. (2020). Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ve sınıf yönetimi becerilerinin öğretim ortamındaki kuşaklararası iklim üzerindeki rolünün incelenmesi, *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 6(2), 83-102. DOI: 10.47615/issej.777625
- Kao, H. SR ve Hong, NG S. (1997). Work motivation and culture. D. Munro, J. F. Schumaker ve S. C. Carr (Editörler) *Motivation and Culture* içinde (s. 119-132). New York: Routledge.
- Kaptan, F. (1998). Fen öğretiminde kavram haritası yönteminin kullanılması. *Hacettepe Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 14, 95-99.
- Karaaslan, S. (2014). *Kuşaklararası farklılıkları örgütler üzerinden anlamak: bir alan araştırması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Karcioğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 15(1-2).
- Kaya Tataroğlu, E. (2017). Örgüt ikliminin motivasyon ile ilişkisi üzerine bir araştırma. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kırklareli: Kırklareli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kazak, E. (2016). Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile okulda kuşaklararası iklim ve kuşaklararası öğrenme arasındaki ilişki. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Bahçeşehir Üniversitesi Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Keleş, H. N. (2013). Girişimcilik eğiliminin kuşak farkına göre incelenmesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 13 (26), 23-43.
- Kelgökmen İlic, D., Yalçın, B. (2017). Y jenerasyonunun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları. *Journal of Yasar University*, 12 (46), 136-160.
- Kelly, E. (2014). *Business trends 2014 navigating the next wave of globalization*. New York: Deloitte University Press.
- Keser, E. (2018). Üniversite öğrencilerinin ayrışma-bireyleşme sürecinin öz belirleme kuramı çerçevesinde incelenmesi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İzmir: Ege Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Kılıç, G., (2006), *Eğitim kurumlarında liderlik tarzları ve örgüt kültürünün performans üzerindeki etkisi*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- King, S. P., and Bryant, F. B. (2016). The workplace intergenerational climate scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior*, 38, 124-151.
- Klaeijnsen, A. (2015). *Predicting teachers' innovative behaviour: Motivational processes at work*. Unpublished Doctoral Dissertation. Heerlen: Open University of the Netherlands.
- Koçel, T. (2005), *İşletme Yöneticiliği*. (9. Baskı). İstanbul: Beta Yayınları, Yay. No: 1382.
- Kopperud, K. H., Nerstad, C. G., and Dysvik, A. (2020). Should i stay or should i go? The role of motivational climate and work-home spillover for turnover intentions. *Frontiers in Psychology*, 11, 1107.

- Kumar, R. (1999). *Research methodology: A step-by-step guide for beginners* (Second Edition). London: SAGE publications.
- Kunze, F., and Boehm, S. A. (2013). Research on age diversity in the workforce: Current trends and future research directions. In J. Field, R. J. Burke, and C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of aging, work, and society* (pp. 41-59). Los Angeles: SAGE Publications.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration employees: strategies for effective management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
- Kuran, E. (2015). *Kendini ve jenerasyonunu hafife alma, dostum!* <http://cargocollective.com/ropartproject/EVRIM-KURAN> (Erişim tarihi 10.07.2022)
- LaBan, M. M. (2013). A late Y2K phenomenon: responding to the learning preferences of Generation Y—bridging the digital divide by improving generational dialogue. *PM&R*, 5(7), 596-601.
- Lagacé, M., Van de Beeck, L. ve Firzly, N. (2019) Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201-219.
- Langkamer, K. L., and Ervin, K. S. (2008). Psychological climate, organizational commitment and morale: Implications for Army captains' career intent. *Military psychology*, 20(4), 219-236.
- Lazarevic, V., (2012). Encouraging brand loyalty in fickle generation Y consumers. *Young Consumers*, 13(1), 45-61.
- Lester, S.W., Standifer, R.L., Schultz, N.J. ve Windsor, J.M. (2012) Actual versus perceived generational differences at work: An empirical examination. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 19(3), 341 –354.
- Levickaite, R. (2010), “Generations X Y Z: How Social networks form the concept of the world without borders the case of Lithuania” *LIMES*, 3(2), 170-183.
- Lewin, K., Lippitt R. ve White, R.K. (1939), Patterns of aggressive behavior in experimentally created ‘social climates’, *Journal of Social Psychology*, 10, 271-299.
- Li, C., Wang, C. J., and Kee, Y. H. (2013). Burnout and its relations with basicpsychological needs and motivation among athletes: A systematicreview and meta-analysis. *Psychology of Sport and Exercise*,14(5),692–700.

- Lin, J. H. (2016). Need for relatedness: A self-determination approach to examining attachment styles, Facebook use, and psychological well-being. *Asian Journal of Communication*, 26(2), 153-173.
- Litwin, G. H., and Stringer Jr, R. A. (1968). *Motivation and organizational climate*. Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University, Boston.
- Liu, B., Hu, W. ve Cheng, Y.C. (2015), From the west to the east: validating servant leadership in the Chinese public sector, *Public Personnel Management*, 44(1), 25-45.
- Luthans, F. (1998), *Organizational behavior*, (Second Edition), New York: Irwin/McGraw- Hill.
- Lyons, S., ve Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(S1), 139-157.
- Macdonald, J.L. and Levy, R. (2016). Ageism in the workplace: The role of psychosocial factors in predicting job satisfaction, commitment, and engagement, *Journal of Social Issues*, 72(1), 169-190.
- MacKinnon, D. P., Lockwood, C. M., and Williams, J. (2004). Confidence limits for the indirect effect: Distribution of the product and resampling methods. *Multivariate Behavioral Research*, 39(1), 99-128.
- Macky, K., Gardner, D. ve Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and overview, *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), ss.857-861.
- Macovei, C. M., & Martinescu-Bădălan, F. (2022). Managing Different Generations in the Workplace. In *International conference Knowledge-Based Organization* (Vol. 28, No. 2, pp. 191-196).
- Maehr, M. L. ve Zusho, A., (2009). Achievement goal theory: The past, present, and future, Wentzel, K. R., Wigfield, A. (Ed.) *Handbook of motivation at school* içinde, New York: Routledge.
- Magnussen, L. I., and Boe, O. C. (2017). Pathei mathos! meststringsopplevelser i ulike læringssituasjoner blant kadetter ved krigsskolen. *UNIPED*, 40, 192–206. (İngilizce Abstract üzerinden sonuçlar alınmıştır.)
- Mannheim, K. (1922) The sociological problem of generations. *Essays on the Sociology of Knowledge*, 276-322'den aktaran Cugin, J. (2012). Are generational differences

- in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, 23 (11), 2268-2294.
- Maslow, A. H. (1967). A theory of metamotivation: The biological rooting of the value-life. *Journal of humanistic psychology*, 7(2), 93-127.
- McClelland, D. C., (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand Company, Inc.
- McClelland, D.C., Atkinson, J.W., Clark, R.A. and Lowell, E.L. (1953). *The achievement motive*. New York, NY: Appleton-Century Crofts.
- McCrinkle, M., (2006) New generations at work: Attracting, recruiting, retraining & training generation Y. McCrinkleResearch. Erişim: http://www.libraries.vic.gov.au/downloads/Public_Libraries_Unit/newgenerationsatwork.pdf
- McLean, T. ve Anema, M. (2004), Reduce the nursing shortage: Help inactive nurses return to work. *Journal of Continuing Education in Nursing*, Volume 35, Issue 5, pp.211-215.
- McShane, S. L. ve Von Glinow, M.A. (2003), *Organizational behavior: Emerging realities for the workplace revolution*, (Second Edition). New York: McGraw-Hill.
- Meister, J. C., ve Willyerd, K. (2010). Mentoring millennials. *Harvard Business Review*. Erişim: <https://hbr.org/2010/05/mentoring-millennials>
- Men, C., Fong, P. S., Huo, W., Zhong, J., Jia, R., and Luo, J. (2020). Ethical leadership and knowledge hiding: A moderated mediation model of psychological safety and mastery climate. *Journal of Business Ethics*, 166(3), 461-472.
- Mengi, Z. (2009), Z Kuşacağı Geliyor. Erişim: (<http://www.zeynepmengi.com/2012/06/z-kusagi-geliyor/>)
- Mercan, B. A. (2018). İş İdeolojisi ve Eleştirisine Psikanalitik Yaklaşım. *Amme İdaresi Dergisi*, 117.
- Messmann, G., Evers, A., and Kreijns, K. (2022). The role of basic psychological needs satisfaction in the relationship between transformational leadership and innovative work behavior. *Human Resource Development Quarterly*, 33(1), 29–45.

- Moore, M. and Carpenter, J.M. (2008), Intergenerational perceptions of market cues among US apparel consumers, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 12 (3), 323-337.
- Moss, S. (2010) Generational cohort theory. Erişim: [http://www.psych-
it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=374](http://www.psych-
it.com.au/Psychlopedia/article.asp?id=374)
- Mueller, M. B. and Lovell, G.P. (2013) Relatedness need satisfaction in senior executives. *European Journal of Business and Social Sciences*, 2.7, 105-135.
- Murray, H. (1938), *Explorations in personality*. New York: Oxford University Press.
- Myers, D. G. ve Dewall, C. N. (2017). *Psikoloji*. Ankara: Palme Yayınevi.
- Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., and Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 429–447.
- Nerstad, C. G., Buch, R., Dysvik, A., and Säfvenbom, R. (2020). Stability of individuals' definitions of success and the influence of perceived motivational climate: A longitudinal perspective. *Frontiers in psychology*, 11, 1326.
- Nerstad, C. G., Dysvik, A., Kuvaas, B., and Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(5), 1285-1302.
- Nerstad, C. G., Wong, S. I., and Richardsen, A. M. (2019). Can engagement go awry and lead to burnout? The moderating role of the perceived motivational climate. *International journal of environmental research and public health*, 16(11), 1979.
- Nerstad, C.G.L., Roberts, G.C. ve Richardsen, A.M. (2013). Achieving success at work: development and validation the Motivational Climate at Work Questionnaire, *Journal of Applied Social Psychology*, 43, 2231 – 2250.
- Nicholls, J. (1984). "Achievement motivation: Conceptions of ability, subjective experience, task choice, and performance", *Psychological Review*, 91(3), 328-346.
- Nicholls, J. G. (1989), *The competitive ethos and democratic education*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- North, M. S., and Fiske, S. T. (2012). An inconvenienced youth? Ageism and its potential intergenerational roots. *Psychological Bulletin*, 138, 982-997.

- Northouse, P. G. (2004). *Leadership: Theory and practice* (3. baskı). Thousand Oaks, California: Sage Publications
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: The generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-110.
- Oksay, A. (2005), *Çalışanlarda iş tatmini: Sağlık sektörü üzerine bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Olafsen, A. H., Deci, E. L., and Halvari, H. (2018). Basic psychological needs and work motivation: A longitudinal test of directionality. *Motivation and emotion*, 42(2), 178-189.
- Orsini, C. Ve Rodrigues, V. (2020) Supporting motivation in teams working remotely: The role of basic psychological needs, *Medical Teacher*, 42(7), 828-829.
- Önder, D. G. (2012). *Kuşak değişiminin profesyonel yaşama etkisi, dinamikler*. İstanbul Proje Yönetim Derneği. Erişim: http://2015.dinamikler.org/2012/doc/2012/Dogan_Gunes_Onder.pdf
- Özkalp, E. ve Kirel, Ç., (2021), *Örgütsel Davranış*, 9. Baskı, Ekin Yayınevi, Bursa.
- Palmore, E. (1999). *Ageism: Negative and positive*. New York: Springer.
- Perreault, D., Cohen, L. R., and Blanchard, C. M. (2016). Fostering transformational leadership among young adults: a basic psychological needs approach. *International Journal of Adolescence and Youth*, 21(3), 341-355.
- Pintrich, P. R., (2000). An achievement goal theory perspective on issues in motivation terminology, theory, and research. *Contemporary Educational Psychology*, 25, 92- 104.
- Porter, L. W., Bigley, G. A., and Steers, R. M. (2003). Motivation and work behavior.
- Posthuma, R. A., ve Champion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions? *Journal of Management*, 35, 158–188.
- Posthuma, R. A., ve Guerrero, L. (2013). Age stereotypes in the workplace: Multidimensionality, cross-cultural applications, and directions for future research. In J. Field, R. J. Burke, and C. L. Cooper (Eds.), *The SAGE handbook of aging, work, and society* (250–265). Los Angeles: SAGE Publications.

- Posthuma, R. A., and Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future directions. *Journal of Management*, 35(1), 158–188.
- Price, J., and Murnan, J. (2004). Research limitations and the necessity of reporting them. *American Journal of Health Education*, 35(2), 66-67.
- Pritchard, R. D., and Karasick, B. W. (1973). The effects of organizational climate on managerial job performance and job satisfaction. *Organizational behavior and human performance*, 9(1), 126-146.
- Queiri, A., Yusoff, W. F. W., and Dwaikat, N. (2014). Generation-Y employees' turnover: Work-Values fit perspective. *International Journal of Business and Management*, 9(11), 199.
- Rahmadani, V. G., Schaufeli, W. B., Ivanova, T. Y., and Osin, E. N. (2019). Basic psychological need satisfaction mediates the relationship between engaging leadership and work engagement: A cross-national study. *Human Resource Development Quarterly*, 30(4), 453-471.
- Reinboth, M., & Duda, J. L. (2006). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychology of sport and exercise*, 7(3), 269-286.
- Reitz, H. J., (1987), Behavior in organizations, Richard D. Irwin, Inc., Ontario.
- Robbins, P. S. (2001), *Organizational behavior*, (Ninth Edition), New Jersey: Prentice Hall.
- Robbins, S. P. ve Judge, T. (2012), *Örgütsel davranış*. (çev. Prof.Dr. İnci ERDEM), İstanbul: Nobel Yayınları.
- Rosen, B., and Jerdee, T. H. (1976). The nature of job-related age stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, 61, 180–183.
- Rosenfeld, P., Culbertson, A. L., and Magnusson, P. (1992). *Human needs: A literature review and cognitive life span model*. San Diego: Navy Personnel Research and Development Center.
- Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L. and Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.
- Rudolph, C. W., and Zacher, H. (2015). Intergenerational perceptions and conflicts in multi-age and multigenerational work environments. In L. M. Finkelstein, D. M.

- Truxillo, F. Fraccaroli, and R. Kanfer (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce: A use-inspired approach* (253–282). New York: Routledge.
- Ryan, R. M. (1995). Psychological needs and the facilitation of integrative processes. *Journal of Personality*, 63, 397-427.
- Ryan, R. M. (2012). Motivation and the organization of human behavior: Three reasons for the reemergence of a field, içinde, *The Oxford Handbook of Human Motivation* (3-10).
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2017). *Self-determination theory: Basic psychological needs in motivation, development, and wellness*. New York: Guilford Publishing.
- Ryan, R., and Deci, E. L. (2002). Overview of self-determination theory: An organismic dialectical perspective. In E. L. Deci and R. M. Ryan (Eds.), *Handbook of self-determination research* (3-33). Rochester, NY: The University of Rochester Press.
- Rynes, S.L. ve Lawyer, J. (1983), “A Policy-Capturing Investigation of the Role of Expectancies in Decisions to Pursue Job Alternatives”, *Journal of Applied Psychology*, 68(4), 620-631.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2003), *Örgütsel Psikoloji*, (Dördüncü Basım). Bursa: Uludağ Üniversitesi Yayınları.
- Schaie, K. W. (1965). A general model for the study of developmental problems. *Psychological Bulletin*, 64(2), 92-107.
- Schulte, M., Ostroff, C., Shmulyian, S., and Kinicki, A. 2009. Organizational climate configurations: Relationships to collective attitudes, customer satisfaction, and financial performance. *Journal of Applied Psychology*, 94(3), 618-634.
- Schunk, D. H., Pintrich, P. R. ve Meece, J. L. (2008). *Motivation in education: Theory, research, and applications*, (Third Edition), Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Schwartz, S. H. (1994). Are there universal aspects in the structure and contents of human values?. *Journal of Social Issues*, 50(4), 19-45.
- Senbir, H. (2004). *Z son insan mı?* İstanbul: O Kitaplar.

- Sendjaya, S. and Sarros, J.C. (2002), Servant leadership: its origin, development, and application in organizations, *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 9(2), 57-64.
- Shani, A.B. R. ve Lau, J. B. (2000), *Behavior in organizations: An experimental approach* (Second Edition), New York: McGraw-Hill.
- Shea, C.M. and Howell, J.M. (1999), Charismatic leadership and task feedback: a laboratory study of their effects on self-efficacy and task performance, *The Leadership Quarterly*, 10(3), 375-396.
- Sprague, C. (2008). The Silent Generation meets Generation Y: How to manage a four-generation workforce with panache. *Talent Strategy, Human Capital Institute White Paper*, 1-15.
- Strauss, W. ve Howe, N. (1991) *Generations: The history of America's future, 1584 to 2069*, New York :William Morrow and Company, Inc.
- Sullivan, S.E., Forret, M.L., Carraher, S.M., Maiminero, L.A. (2009), Using the kaleidoscope career model to examine generational differences in work attitudes, *Fairfield University Digital Commons*, 14(3), 284-302.
- Süral Özer, P., Eriş, E. D. ve Timurcanday Özmen, Ö. N. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 38, 123-142.
- Sweiry, D., and Willitts, M. (2012). *Attitudes to age in Britain 2010/11*. Report for Department of Work and Pensions, In-House Research No. 7. Sheffield, UK: Crown. Retrieved from research.dwp.gov.uk/asd/asd5/ih2011-2012/ihr7.pdf
- Şen Bezirci, S. (2012). *Farklı kuşaklardaki hemşirelerin meslekte ve işten ayrılma niyetleri ile iş doyumlarının incelenmesi*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İzmir: Dokuz Eylül Üniversitesi, Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*, (1. Baskı sy.112). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Şişman, M. (2011). *Örgütler ve kültürler*, Ankara: Pegem Yayıncılık, 3. Baskı.
- T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018). On Birinci Kalkınma Planı. Ankara.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (six. ed.) Pearson.
- Taberner, C., Chambel, M.J., Curral, L., Arana J.M. (2009). The Role of task-oriented versus relationship-oriented leadership on normative contract and group

- performance. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 37 (10), 1391-1404
- Tagiuri, R., and Litwin, G. H. (Eds.) (1968). *Organizational climate: Explorations of a concept*. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Taylor, J. C. (2008). Whither march the cohorts: The validity of generation theory as a determinant of the sociocultural values of Canadian Forces personnel. *Toronto: Canadian Forces College National Security Studies Program*, 10.
- Tekin Acar, F. (2001). Duygusal zekâ yeteneklerinin göreve yönelik ve insana yönelik liderlik davranışları ile ilişkisi: banka şube müdürleri üzerine bir alan araştırması. Yayınlanmamış Doktora Tezi. İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tekin İ.Ç., Akgemci T. (2016). Y kuşağı çalışanların iş değerlerinin araştırılması: Konya ili sanayi işletmelerinde bir uygulama *Örgütsel Davranış Araştırmaları Dergisi* 1(2), 15-22.
- Thrash, T. M. ve Hurst, A. L., (2008). Approach and Avoidance Motivation in the Achievement Domain: Integrating the Achievement Motive and Achievement Goal Traditions, içinde, *Handbook of Approach and Avoidance Motivation*, Elliot, A. J., New York: Taylor and Francis Group.
- Tian, L., Chen, H., and Huebner, E. S. (2014). The longitudinal relationships between basic psychological needs satisfaction at school and school-related subjective well-being in adolescents. *Social Indicators Research*, 119(1), 353-372.
- Tinsley, H. E., and Kass, R. A. (1979). The latent structure of the need satisfying properties of leisure activities. *Journal of Leisure Research*, 11(4), 278-291.
- Toros, T., ve Koruç, Z. (2005). Hedef yönelimleri ve algılanan motivasyonel iklim arasındaki ilişki (Liseli erkek voleybolcular üzerine bir çalışma). *Spor Bilimleri Dergisi*, 16(3), 135-145.
- Torun, Y., and Çetin, C. (2015). Örgütsel sinizmin kuşaklar bazında değerlendirilmesi: Kuşaklara göre örgütsel sinizmin hedefinde ne var?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Toruntay, H. (2011). *Takım rolleri çalışması: X ve Y kuşağı üzerinde karşılaştırmalı bir araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul: İstanbul Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İş gören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 65-2, 198.
- Uzun, G. (2005), *Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar ve Bankacılık Sektöründe Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Adana: Çukurova Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., and Rosen, C. C. (2016). A review of self-determination theory's basic psychological needs at work. *Journal of Management*, 42(5), 1195-1229.
- van Knippenberg, D., and Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Van Tuin, L., Schaufeli, W.B. and Van Rhenen, W. (2020), The satisfaction and frustration of basic psychological needs in engaging leadership, *Journal of Leadership Studies*, 14(2), pp. 6-23.
- Van Yperen, N. W., Blaga, M., and Postmes, T. (2014). A meta-analysis of self-reported achievement goals and nonself-report performance across three achievement domains (work, sports, and education). *PloS one*, 9(4), e93594.
- Vansteenkiste, M., Niemiec, C.P. and Soenens, B. (2010). The development of the five mini-theories of self-determination theory: an historical overview, emerging trends, and future directions Urdañ, T.C. and Karabenick, S.A. (Ed.) *The Decade Ahead: Theoretical Perspectives on Motivation and Achievement (Advances in Motivation and Achievement, Vol. 16 Part A)*, Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 105-165.
- Vie, S. (2008). Digital divide 2.0: "Generation M" and online social networking sites in the composition classroom. *Computers and Composition*, 25(1), 9-23.
- Wehmeyer, M. L. (1999). A functional model of self-determination: Describing development and implementing instruction. *Focus On Autism And Other Developmental Disabilities*, 14(1), 53-61.
- Wehmeyer, M. L. (2004). Beyond self-determination: Causal agency theory. *Journal of Developmental and Physical Disabilities*, 16(4), 337-359.
- Wehmeyer, M. L., Agran, M., and Hughes, C. (2000). A national survey of teachers' promotion of self-determination and student-directed learning. *The Journal of Special Education*, 34(2), 58-68.

- White, R. 1959. Motivation reconsidered: the concept of competence. *Psychological Review*, 66, 279-333.
- Williams, S. (2010). Welcome to generation Z, *BandT Magazine*, 60, Sayı:2731.
- Wirawan, H., Tamar, M. and Bellani, E. (2019), Principals' leadership styles: the role of emotional intelligence and achievement motivation, *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1094-1105. <https://doi.org/10.1108/IJEM-04-2018-0127>
- Wolman, B. (1973). *Dictionary of behavioral science*, New York: Van Nostrand Reinhold.
- Yaşar, Ö. (2005). *Örgütsel güvenin örgüt iklimine etkisi Gaziantep sanayi işletmelerinde bir uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Gaziantep: Gaziantep Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yelkikalan, N., Akatay, A., ve Altın, E. (2010). Yeni girişimcilik modeli ve yeni nesil girişimci profili: internet girişimciliği ve Y, M, Z kuşağı girişimci. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 10(20), 489-506.
- Yıldırım, A. (2015). *Benliğe yönelik tehdidin benliği yüceltme ve koruma ile ilişkisi: kendini belirleme kuramı açısından bir inceleme*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Yıldız, M. (2010). İbn Haldun'un tarihselci devlet kuramı, *FLSF Felsefe ve Sosyal Bilimler Dergisi*, 10, 25-55.
- Yılmaz, V., ve Dalbudak, Z. İ. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 517-534.
- Young, S. J., Sturts, J. R., Ross, C. M., ve Kim, K. T. (2013), Generational differences and job satisfaction in leisure services, *Managing Leisure*, Volume: 18:2, pp. 152-170.
- Zemke, R., Raines, C., and Filipczak, B. (2013). *Generations at work: Managing the clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the workplace*. Amacom.
- http-1: <https://ec.europa.eu/eurostat/data/database> (Erişim tarihi: 11.07.2022)
- http-2: <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/> (Erişim tarihi: 11.07.2022)
- http-3: <https://sozluk.gov.tr> (Erişim tarihi: 11.10. 2018)

http-4: https://tr.wikipedia.org/wiki/T%C3%BCrkiye_demografisi (Erişim tarihi: 03.04.2022)

http-5: www.missionandministry.com

http-6: <https://biruni.tuik.gov.tr/medas/?kn=72&locale=tr/> (Erişim tarihi: 12.07.2022)

http-7: <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Genclik-2021-45634>
(Erişim tarihi: 03.04.2022)

http-8: www.selfdeterminationtheory.org/theory/



EKLER

Ek - 1: Anadolu Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu Karar Belgesi

Evrak Kayıt Tarihi: 15.12.2021

Protokol No: 232240

Tarih: 24.12.2021



ANADOLU ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL VE BEŞERÎ BİLİMLER BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİĞİ KURULU
KARAR BELGESİ

ÇALIŞMANIN TÜRÜ:	Doktora Tez Çalışması
KONU:	Sosyal Bilimler
BAŞLIK:	İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim İle Algılanan Motivasyon İklimi Arasındaki İlişkide, İlişkisel İhtiyacı ve İlişki Yönelimli Liderliğin Rolü
PROJE/TEZ YÜRÜTÜCÜSÜ:	Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL
TEZ YAZARI:	Ayça GÜZEL ÖZBEK
ALT KOMİSYON GÖRÜŞÜ:	-
KARAR:	Olumlu
Prof. Dr. Saime DİNCE (Başkan-İkt. ve İdari Bil. Fak.)	
Prof. Dr. M. Erkan ÜYÜMEZ (Başkan Yardımcısı -İkt. ve İdari Bil. Fak.)	Prof. Dr. Fatime GÜNEŞ (Edebiyat Fak.)
Prof. Dr. Yıldız UZUNER (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. İbrahim Cemil ULUKAN (Açıköğretim Fak.)
Prof. Dr. Handan DEVECİ (Eğitim Fak.)	Prof. Dr. Erkan YÜKSEL (İletişim Bil. Fak.)

Ek – 2: Aydınlatılmış Onam Formu

AYDINLATILMIŞ ONAM FORMU

Bu çalışma, “İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim ile Algılanan Motivasyon İklimi Arasındaki İlişkide, İlişkisellik İhtiyacı ve İlişki Yönelimli Liderliğin Rolü” başlıklı bir araştırma çalışması olup, çalışma yaşamında farklı kuşaklar arasındaki olumlu ya da olumsuz algıların iş yerindeki motivasyon iklimine etkilerinin ve ilişkisellik odaklı tutumların bu etkiyi nasıl ve ne yönde değiştirdiğinin gözlenmesi amacıyla katılımcılardan veri toplanacaktır. Çalışma, Ayça GÜZEL ÖZBEK tarafından yürütülmektedir ve sonuçları ile işyerlerinde kuşaklar arası iletişimin ve motivasyon ikliminin gelişimine ışık tutulacaktır.

- Bu çalışmaya katılımınız gönüllülük esasına dayanmaktadır.
- Çalışmanın amacı doğrultusunda, anket yapılarak sizden veriler toplanacaktır.
- İsminizi yazmak ya da kimliğinizi açığa çıkaracak bir bilgi vermek zorunda değilsiniz/araştırmada katılımcıların isimleri gizli tutulacaktır.
- Araştırma kapsamında toplanan veriler, anonim hale getirilerek sadece bilimsel amaçlar doğrultusunda kullanılacak, araştırmanın amacı dışında ya da bir başka araştırmada kullanılmayacak ve gerekmesi halinde, sizin (yazılı) izniniz olmadan başkalarıyla paylaşılmayacaktır.
- İstemeniz halinde sizden toplanan verileri inceleme hakkınız bulunmaktadır.
- Sizden toplanan veriler, anonim halde korunacak ve araştırma bitiminde arşivlenecek veya imha edilecektir. Yalnızca editörlerin talep etmesi halinde, yayın yapılacak derginin/kitabın editörü ile yine anonim olarak paylaşılacaktır.
- Veri toplama sürecinde/süreçlerinde size rahatsızlık verebilecek herhangi bir soru/talep olmayacaktır. Yine de katılımınız sırasında herhangi bir sebepten rahatsızlık hissederseniz çalışmadan istediğiniz zamanda ayrılabilirsiniz. Çalışmadan ayrılmanız durumunda sizden toplanan veriler çalışmadan çıkarılacak ve imha edilecektir.

Gönüllü katılım formunu okumak ve değerlendirmek üzere ayırdığınız zaman için teşekkür ederim. Çalışma hakkındaki sorularınızı Anadolu Üniversitesi, ÇEEİ bölümünden Ayça GÜZEL ÖZBEK’e yöneltebilirsiniz.

Araştırmacı Adı : Ayça GÜZEL ÖZBEK
Adres :
e-posta :
İş Tel :
Cep Tel :

Bu çalışmaya tamamen kendi rızamla, istediğim takdirde çalışmadan ayrılabileceğimi bilerek verdiğim bilgilerin bilimsel amaçlarla kullanılmasını kabul ediyorum.

(Lütfen bu formu doldurup imzaladıktan sonra veri toplayan kişiye veriniz.)

Katılımcı Ad ve Soyadı:
İmza:
Tarih:

Ek – 3: İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği Orijinal Form

Soruları cevaplarken iş yerinizde sıklıkla etkileşimde bulunduğunuz iş arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizi göz önünde bulundurunuz	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Benim kuşağım dışındaki iş arkadaşlarım kendi kuşakları dışından arkadaş edinmekle ilgilenmezler.	1	2	3	4	5
2. Benim kuşağım dışındaki iş arkadaşlarım, yaşıtım olan iş arkadaşlarımdan daha sık yakınırlar.	1	2	3	4	5
3. Benim kuşağım dışındaki iş arkadaşlarım genelde beni ilgilendirmeyen şeyler hakkında konuşurlar.	1	2	3	4	5
4. Benim kuşağım dışındaki iş arkadaşlarım yaşıtım iş arkadaşlarımdan daha farklı çalışma eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
5. Benim kuşağımın dışındaki iş arkadaşlarım benimle sohbet etmeye çalıştıklarında rahat hissederim.	1	2	3	4	5
6. Farklı kuşaklardan iş arkadaşlarımla etkileşim içinde olmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
7. Benim kuşağımın dışındaki iş arkadaşlarım ilginç ve kendine özgü bireylerdir.	1	2	3	4	5
8. İnsanlar kendi yaşındaki insanlarla çalışırken en iyi şekilde iş yaparlar.	1	2	3	4	5
9. Kendi kuşağım dışındaki iş arkadaşlarımla sıklıkla sohbet ederim.	1	2	3	4	5
10. Kendi kuşağım dışındaki iş arkadaşlarımla sıklıkla iş dışındaki konularda sohbet ederim.	1	2	3	4	5
11. Kendi kuşağım dışındaki iş arkadaşlarımla sıklıkla kişisel yaşantım hakkında konuşurum.	1	2	3	4	5
12. Kendi kuşağım dışındaki iş arkadaşlarımla iş günlerinde sıklıkla birlikte yemek yerim.	1	2	3	4	5
13. İş çevrem her yaştan insan için sağlıklı bir ortam olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
14. İşyerimde her yaştan çalışana saygı duyulur.	1	2	3	4	5
15. Farklı kuşaktan çalışanlarla etkili bir şekilde iletişim kurabilirim.	1	2	3	4	5
16. Farklı yaştan iş arkadaşlarıyla çalışmak, çalışma yaşamının kalitesini arttırır.	1	2	3	4	5
17. İş arkadaşlarım, yaşlı çalışanlara kendilerini emekli olmak zorunda hissettirir.	1	2	3	4	5
18. Genç çalışanlardan emekliye ayrılmam / işi bırakmam konusunda baskı hissediyorum.	1	2	3	4	5
19. Benden yaşlı çalışanlardan işi bırakmam konusunda baskı hissediyorum.	1	2	3	4	5
20. İşyerimde nitelikli genç çalışanlar terfi sırasında görmezden gelirler.	1	2	3	4	5

Ek – 4: İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği – Yeni Form

Soruları cevaplariken iş yerinizde sıklıkla etkileşimde bulunduğunuz iş arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizi göz önünde bulundurunuz	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Benim kuşağım dışındaki iş arkadaşlarım, yaşıtım olan iş arkadaşlarımdan daha sık yakınırlar.	1	2	3	4	5
2. Benim kuşağım dışındaki iş arkadaşlarım genelde beni ilgilendirmeyen şeyler hakkında konuşurlar.	1	2	3	4	5
3. Benim kuşağım dışındaki iş arkadaşlarım yaşıtım iş arkadaşlarımdan daha farklı çalışma eğilimindedirler.	1	2	3	4	5
4. Benim kuşağımın dışındaki iş arkadaşlarım benimle sohbet etmeye çalıştıklarında rahat hissederim.	1	2	3	4	5
5. Farklı kuşaklardan iş arkadaşlarımla etkileşim içinde olmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
6. Kendi kuşağım dışındaki iş arkadaşlarımla sıklıkla sohbet ederim.	1	2	3	4	5
7. Kendi kuşağım dışındaki iş arkadaşlarımla sıklıkla iş dışındaki konularda sohbet ederim.	1	2	3	4	5
8. Kendi kuşağım dışındaki iş arkadaşlarımla iş günlerinde sıklıkla birlikte yemek yerim.	1	2	3	4	5
9. İş çevremde her yaştan insan için sağlıklı bir ortam olduğuna inanıyorum.	1	2	3	4	5
10. İşyerimde her yaştan çalışana saygı duyulur.	1	2	3	4	5
11. İş arkadaşlarım, yaşlı çalışanlara kendilerini emekli olmak zorunda hissettirir.	1	2	3	4	5
12. Genç çalışanlardan emekliye ayrılmam / işi bırakmam konusunda baskı hissediyorum.	1	2	3	4	5
13. Benden yaşlı çalışanlardan işi bırakmam konusunda baskı hissediyorum.	1	2	3	4	5
14. İşyerimde nitelikli genç çalışanlar terfi sırasında görmezden gelinirler.	1	2	3	4	5

Ek – 5: İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği

İfadeleri işaretlerken iş yerinizde sıklıkla etkileşimde bulunduğunuz iş arkadaşlarınızla olan ilişkilerinizi göz önünde bulundurunuz	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. İşyerimde çalışanlar arasında rekabetçi çekişmeler vardır.	1	2	3	4	5
2. İşyerimde iş başarıları, birlikte çalışanların başarılarının kıyaslanmasına dayalı olarak ölçülür.	1	2	3	4	5
3. İşyerimde çalışanlar arasındaki rekabet teşvik edilir.	1	2	3	4	5
4. İşyerimde olası en iyi sonuçları elde etmek için grup içi rekabet teşvik edilir.	1	2	3	4	5
5. İşyerimde yalnızca en iyi sonuçlara / başarılarla ulaşan çalışanlar örnek gösterilir.	1	2	3	4	5
6. İşyerimde bireyler parasal ödüllere ulaşmada en iyi performansı sergilemeleri konusunda teşvik edilirler.	1	2	3	4	5
7. İşyerimde bir bireyin başarıları birlikte çalıştığı diğerleriyle kıyaslanır.	1	2	3	4	5
8. İşyerimde diğerlerinin başardığından daha iyiyi başarmak önemlidir.	1	2	3	4	5
9. İşyerimde çalışanlar işbirliği ve fikir ve düşünce paylaşımı yapma konusunda teşvik edilir.	1	2	3	4	5
10. İşyerimde her bireyin öğrenmesine ve gelişimine önem verilir.	1	2	3	4	5
11. İşyerimde işbirliği ve karşılıklı "bilgi" alışverişi teşvik edilir.	1	2	3	4	5
12. İşyerimde çalışanlar iş süreci boyunca yeni çözüm metotları denemeleri konusunda teşvik edilir.	1	2	3	4	5
13. İşyerimde hedeflerden biri de her bir bireye iş sürecinde önemli bir role sahip olduğunu hissettirmektir.	1	2	3	4	5
14. İşyerimde iş süreci boyunca herkesin önemli ve belirgin bir görevi vardır.	1	2	3	4	5

Ek – 6: İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği

Soruları cevaplarken iş yerinizde sıklıkla etkileşimde bulunduğunuz amirinizin / üstünüzün / yöneticinizin davranışlarını göz önünde bulundurunuz	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Yöneticim çalışanlarına grup içinde kendilerini rahat hissetmelerinde yardımcı olur.	1	2	3	4	5
2. Yöneticim çalışanlarının iyilik, mutluluk gibi kişisel durumlarıyla ilgilenir.	1	2	3	4	5
3. Yöneticim çalışanlarıyla duygu ve düşüncelerini paylaşır.	1	2	3	4	5
4. Yöneticim çalışanların bir arada uyum içinde çalışmalarını sağlar.	1	2	3	4	5
5. Yöneticimin çalışanlarına nasıl davranacağı tahmin edilebilir / önceden kestirilebilir.	1	2	3	4	5
6. Yöneticim çalışanlarına yönelik karar verirken esnek davranır.	1	2	3	4	5
7. Yöneticim çalışanlarına arkadaşça davranır.	1	2	3	4	5
8. Yöneticim çalışanlarıyla birebir iletişim kurar.	1	2	3	4	5
9. Yöneticim çalışanlarına adil davranır.	1	2	3	4	5
10. Yöneticim çalışanlarını kaliteli işler çıkarmaları için teşvik eder.	1	2	3	4	5
11. Yöneticim çalışanlardan gelen önerilere olumlu yaklaşır.	1	2	3	4	5



Ek – 7: İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği

Soruları cevaplarken iş yerinizdeki tutum ve davranışlarınızı göz önünde bulundurunuz.	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1. Temas kurduğum insanlarla iyi geçinirim.	1	2	3	4	5
2. Genellikle yalnızımdır ve çevremdekilerle iletişimim azdır	1	2	3	4	5
3. Önemseyen ve beni önemseyen insanlarla birbirimize temas ettiğimizi hissedirim.	1	2	3	4	5
4. Yakın olduğum insan çok azdır.	1	2	3	4	5
5. Çevremdeki insanlar benimle zaman geçirmekten hoşlanırlar.	1	2	3	4	5
6. Düzenli olarak etkileşimde bulunduğum insanları en iyi arkadaşlarım olarak görürüm.	1	2	3	4	5
7. Yakın olduğum insanların zor zamanlarımda yanımda olacaklarını bilirim.	1	2	3	4	5
8. Arkadaşlarımda samimiyetine güvenirim.	1	2	3	4	5
9. Yaşamımdaki insanlar beni önemserler.	1	2	3	4	5
10. Genelde insanlar bana karşı oldukça dost canlıdırlar.	1	2	3	4	5
11. Benim için önemli bazı insanların bana değer vermediğini hissedirim.	1	2	3	4	5
12. Uzun süredir devam eden dostluklarım var.	1	2	3	4	5
13. Görüştüğüm insanlar sanki benden pek hoşlanmıyorlar.	1	2	3	4	5
14. Hayatımdaki insanlarla birlikte olmaktan keyif alırım.	1	2	3	4	5
15. Etkileşimde bulunduğum insanlardan gerçekten hoşlanırım.	1	2	3	4	5

Ek – 8: Bilgi Formu

Doğum yılınız:

Cinsiyetiniz: Kadın Erkek Diğer / Belirtmek istemiyorum

Medeni durumunuz: Evli Bekar Diğer

Eğitim durumunuz:

İlköğretim Lise Önlisans Lisans Lisansüstü

Ailenizin toplam geliri:

0 – 5.000 5.001 – 10.000 10.001 – 15.000 15.001 – 20.000 20.001 ve üzeri

Şahsi geliriniz:

0 – 5.000 5.001 – 10.000 10.001 – 15.000 15.001 – 20.000 20.001 ve üzeri

Çalıştığınız sektör: Özel Kamu Mesleğiniz:

Yönetici rolünüz var mı? Evet Hayır

Çalıştığınız sektör:

Eğitim, sağlık, spor ve diğer sosyal hizmetler

Mesleki, bilimsel ve teknik faaliyetler

Hizmet

Üretim (D)

Teknoloji / Bilişim

Diğer

