



T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

KUŞAKLAR VE ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ FARKLILIKLARI:
TÜRK VE YABANCI UYRUKLU ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNE
YÖNELİK BİR İNCELEME

Kübra YAZKAN

205031002

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Celalettin YANIK

Bandırma, 2025

T.C.
BANDIRMA ONYEDİ EYLÜL ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
ÇALIŞMA EKONOMİSİ VE ENDÜSTRİ İLİŞKİLERİ
ANABİLİM DALI

DOKTORA TEZİ

KUŞAKLAR VE ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ FARKLILIKLARI:
TÜRK VE YABANCI UYRUKLU ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNE
YÖNELİK BİR İNCELEME

Kübra YAZKAN
205031002

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Celalettin YANIK

Tezin Enstitüye Verildiği Tarih: 18.12.2025

Tezin Savunulduğu Tarih: 10.12.2025

Bandırma, 2025

ETİK BEYAN SAYFASI

T.C.

Bandırma Onyedli Eylöl Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğü'ne,

Bu tez çalışmasının özgün olduğunu, hazırlanması sürecinde bilimsel etik kurallara uygun davrandığımı, bana ait olmayan tüm veri, düşünce ve sonuçları kaynak göstererek kullandığımı ve kaynakçada eksiksiz olarak gösterdiğimi beyan ederim.

Tezin Adı: Kuşaklar ve Çalışma Kültürü Farklılıkları: Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerine Yönelik Bir İnceleme

Adı Soyadı: Kübra YAZKAN

Savunma Tarihi: 10/12/2025

ÖZET

KUŞAKLAR VE ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ FARKLILIKLARI: TÜRK VE YABANCI UYRUKLU ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

Kübra YAZKAN

12, 2025

Bireylerin çalışmaya dair tutum ve davranışlarının bir birleşimi olan çalışma kültürü, bireysel, örgütsel ve toplumsal unsur tarafından şekillenerek oluşan ve bireylerin çalışma hayatındaki davranışlarına yön veren bir kavramdır. Her toplumun kendisine özgü kültürel, tarihsel ve sosyal yapısı, çalışma kültürüne doğrudan etki etmektedir. Dolayısıyla her toplum kendisine has bir çalışma kültürü nosyonuna sahip olurken toplumların çalışma kültürleri değişkenlik arz edebilmektedir. Kültürel farklılıkların dışında, çalışma kültürünün değişimine etki eden bir diğer faktör ise zamandır. Çalışma kültürü, zamanla gelişen dünya koşullarıyla birlikte dönüşen bir kavramdır. Zamanın ilerlemesiyle toplumların değişmesi ve farklı kuşakların çalışma hayatına girmesiyle kurumların ve çalışanların çalışma kültürleri de değişime uğramaktadır.

Farklı kuşak ve kültürden gelen bireylerin çalışma kültürlerinin nasıl değişkenlik gösterdiğini anlamayı hedefleyen mevcut çalışmada, bu amaç doğrultusunda Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesinde görev yapmakta olan, X ve Y kuşağı mensubu 12 Türk ve 6 yabancı uyruklu öğretim görevlisi ile görüşmeler yapılmıştır. Bulguların değerlendirilmesi neticesinde, farklı kuşak ve kültürden gelen katılımcıların çalışmaya yönelik tutumlarının kültürel kodlarıyla ve ait oldukları kuşağın öne çıkan özellikleriyle paralellik gösterdiği ve çalışmaya yüklenen anlam, çalışmaya bağlılık, çalışma disiplini gibi çalışma tutumları ile performans, örgütsel vatandaşlık eğilimi, devamsızlık, işten ayrılma eğilimi gibi çalışma davranışları arasında bir etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışma Davranışları, Çalışma Kültürü, Çalışma Tutumları, Kuşaklar, Öğretim Görevlileri.

ABSTRACT

GENERATIONS AND WORK CULTURE DIFFERENCES: A RESEARCH ON TURKISH AND FOREIGN INSTRUCTORS

Kübra YAZKAN

12, 2025

Work culture, which is a combination of individuals' attitudes and behaviors toward work, is a concept shaped by individual, organizational, and societal elements that guide individuals' behaviors in their working lives. Each society's unique cultural, historical, and social structure directly influences its work culture. Therefore, while each society may have its own concept of work culture, work cultures can vary across societies. Apart from cultural differences, another factor influencing the change in work culture is time. Work culture is a concept that evolves with the changing conditions of the world over time. As time progresses, societies change, and different generations enter the workforce, the work culture of institutions and employees also undergo this change.

The current study aims to understand how work cultures vary among individuals from different generations and cultures. To this end, interviews were conducted with 12 Turkish and 6 foreign instructors belonging to Generation X and Generation Y working at Bandırma Onyedi Eylül University. As a result of evaluating the findings, it was found that the attitudes of participants from different generations and cultures toward work were parallel to their cultural codes and the prominent characteristics of their generation, and that there was an interaction between work attitudes such as the meaning attributed to work, commitment to work, and work discipline, and work behaviors such as performance, organizational citizenship tendency, absenteeism, and tendency to leave the job.

Keywords: Work Behaviors, Work Culture, Work Attitudes, Generations, Instructors.

ÖNSÖZ

İlkokul yıllarımda işini hakkıyla yapan, liyakat sahibi İngilizce öğretmenleriyle yolumun kesişmesiyle başlayan dil öğrenimine yönelik ilgim, sevgim ve yatkınlığım ilerleyen yıllardaki akademik yolculuğumda, kültürlerarası çalışmalara olan merak ve meylimle devam etti. Farklı kültürler, farklı insanlar ile temasa geçmek, farklılıkların farkına varabilmek bununla birlikte evrensel insan doğasının değişmez ve ortak noktalarını keşfetmek ve bu hususlar üzerinde tefekkür etmek, beni her zaman mutlu eden ve merakımı celbeden bir uğraş oldu. “Farklı kültür ve kuşaktan çalışanların çalışma kültürleri” temasıyla yola çıktığım mevcut çalışmanın yazım ve araştırma sürecinde, sürecin baştan sona her aşamasında büyük mutluluk ve haz duymuş bulunmaktayım. Farklılıkları, ayrışma unsuru olarak değil, insanlığa bahsedilmiş bir zenginlik ve renklilik olarak gören bir fert olarak, umarım ki yapmış olduğum bu çalışma, okuyanların zihinlerinde ve gönüllerinde bu yönde fikriyatın oluşmasında bir vesile olur.

Araştırma sürecimin en kilit aşamalarından biri olan veri toplama sürecinde, ders ve sınav yoğunluklarına rağmen bana canı gönülden destek olan tüm öğretim görevlisi çalışma arkadaşlarıma müteşekkirim. Desteğiniz, hoşgörünüz ve yardımlarınız için hepinize çok teşekkür ederim. Gerek akademik gerekse idari yoğunluğuna karşın kıymetli vaktini benden esirgemeyen, zorlu zamanlarda işleri kolaylaştırmayı başarabilen saygıdeğer danışmanım, değerli hocam Prof. Dr. Celalettin Yanık’a gönülden teşekkürlerimi sunarım. Tez izleme komitesi üyeleri, kıymetli hocalarım Doç. Dr. Neslihan Arslan’a ve Doç. Dr. Metin Kılıç’a süreç içerisinde ayırdıkları zaman ve sundukları katkılar için çok teşekkür ederim.

Son ama son derece önemli olarak, üzerimde derin ve güzel izler bırakan üç kadına; sağlığı elverdiği süre boyunca çalışan ve etrafına faydası dokunan, hakiki bir emekçi, canım anneannem Zehra Başoda’ya, kıymetlim, emektar anneciğim Fatma Yazkan’a ve vicdanı hür, aklıselim, güzel ablam Hâkim Rabia’ya sonsuz sevgi ve minnettarlıkla.

Kübra YAZKAN

İÇİNDEKİLER

ETİK BEYAN SAYFASI.....	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT.....	v
ÖNSÖZ.....	vi
İÇİNDEKİLER.....	vii
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
GİRİŞ.....	1
BİRİNCİ BÖLÜM.....	9
ÇALIŞMA VE KÜLTÜR KAVRAMLARININ İNCELENMESİ	9
1.1. Çalışma Kavramının Sosyal Boyutu.....	9
1.2. Çalışma Kavramının Ekonomik Boyutu.....	12
1.3. Çalışma Kavramının Tarihsel Durumu.....	14
1.3.1. Tarım Toplumlarında Çalışma Hayatı.....	16
1.3.2. Endüstri Toplumlarında Çalışma Hayatı.....	17
1.3.3. Endüstri Sonrası Toplumlarda Çalışma Hayatı.....	18
2. Kültür Kavramı.....	19
2.1. Kültürün Tanımı.....	19
2.2. Kültürün Öğeleri.....	22
2.2.1. Semboller.....	23
2.2.2. Dil.....	24
2.2.3. Değerler.....	24
2.2.4. Normlar.....	25
2.2.5. Ritüeller.....	26
2.2.6. Din ve İnançlar.....	26
3. Trompenaars ve Hampden-Turner’ın Kültürel Boyutlar Modeli.....	27
3.1. Evrenselcilik ve Tikelcilik.....	31
3.2. Bireycilik ve Toplumculuk.....	32
3.3. Tarafsız İlişkiler ve Duygusal İlişkiler.....	33

3.4. Belirli ve Dağınık.....	35
3.5. Başarı ve Atıf.....	36
3.6. Sıralı ve Eş Zamanlı Zaman.....	37
3.7. İçten Kontrollü ve Dıştan Kontrollü.....	38
İKİNCİ BÖLÜM.....	41
ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ.....	41
2.1. Çalışma Kültürünün Tanımı.....	41
2.2. Modern Dönem Çalışma Kültürünün Ortaya Çıkışı.....	44
2.3. Çalışma Kültürünün Oluşumu.....	46
2.4. Çalışma Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	47
2.4.1. Bireysel Faktörler.....	48
2.4.2. Toplumsal Faktörler.....	49
2.4.3. Örgütsel Faktörler.....	52
2.5. Günümüzde Çalışma Kültürüne Etki Eden Önemli Boyutlar.....	53
2.6. Çalışma Kültürünün İçsel Yönü: Tutumlar.....	56
2.6.1. Çalışmanın Anlamı.....	59
2.6.2. Çalışmaya Bağlılık.....	63
2.6.3. Çalışma Disiplini.....	64
2.7. Çalışma Kültürünün Dışsal Yönü: Davranışlar.....	66
2.7.1. Performans.....	68
2.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Eğilimi.....	70
2.7.3. Devamsızlık.....	72
2.7.4. İşten Ayrılma Eğilimi.....	74
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	76
KUŞAKLAR.....	76
3.1. Kuşak Kavramı.....	76
3.2. Kuşak Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci.....	80
3.3. Kuşakların Sınıflandırılması.....	81
3.3.1. Sessiz Kuşak.....	85
3.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı.....	86
3.3.3. X Kuşağı.....	87
3.3.4. Y Kuşağı.....	89

3.3.5. Z Kuşağı.....	92
3.4. Günümüz Çalışma Hayatında Kuşaklar.....	94
3.5. X ve Y Kuşak Tipolojilerinin İncelenmesi.....	96
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM.....	100
KUŞAKLAR VE ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ FARKLILIKLARI: TÜRK VE YABANCI UYRUKLU ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNE YÖNELİK BİR İNCELEME.....	100
4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	100
4.2. Araştırmanın Yöntemi.....	101
4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	102
4.4. Veri Toplama Araçları.....	104
4.5. Verilerin Analizi.....	106
4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	107
4.7. Bulgular ve Değerlendirme.....	107
4.7.1. Çalışmanın Anlamı.....	107
4.7.2. Çalışmaya Bağlılık.....	112
4.7.3. Çalışma Disiplini.....	118
4.7.4. Çalışma Performansı.....	124
4.7.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı.....	129
4.7.6. Devamsızlık.....	136
4.7.7. İşten Ayrılma Eğilimi.....	141
TARTIŞMA.....	147
SONUÇ.....	165
KAYNAKÇA.....	175
EKLER.....	193

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Geniş Bir Perspektiften Çalışma Türleri.....	13
Tablo 2: Farklı Araştırmacılara Göre Kuşak Sınıflandırmaları.....	83
Tablo 3: Coomers ve DeBard'ın Kuşak Yaklaşımı.....	97
Tablo 4: Lancaster ve Stillman Kuşak Yaklaşımı.....	98
Tablo 5: X ve Y Kuşakları Arasındaki Davranış Farklılıkları.....	99
Tablo 6: Katılımcılara Ait Bilgiler.....	103
Tablo 7: Çalışmanın Anlamı Tutumunun Değerlendirilmesi.....	108
Tablo 8: Çalışmaya Bağlılık Tutumunun Değerlendirilmesi.....	113
Tablo 9: Çalışma Disiplini Tutumunun Değerlendirilmesi.....	119
Tablo 10: Performans Davranışının Değerlendirilmesi.....	124
Tablo 11: Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Değerlendirilmesi.....	130
Tablo 12: Devamsızlık Davranışının Değerlendirilmesi.....	136
Tablo 13: İşten Ayrılma Eğilimi Davranışının Değerlendirilmesi.....	141

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1	: Çalışma Kültürünü Etkileyen Faktörler.....	48
Şekil 2	: Çalışmaya Yönelik Tutum ve Davranışların Oluşumu.....	59



GİRİŞ

Çalışma, sadece ekonomik üretim anlamında değil, aynı zamanda toplumsal statü, kültürel normlar ve bireysel kimlik açısından da tarih boyunca farklı anlamlar kazanmıştır. İlkel toplumlarda çalışma, hayatta kalmaya yönelik zorunlu bir etkinlikken, tarım toplumlarında mülkiyetle, sanayi devrimiyle birlikte ücretli emeğin yaygınlaşmasıyla üretim araçlarıyla ilişkilendirilmiştir. Post-endüstriyel toplumlarda ise çalışma, bilişsel becerilere ve teknolojik araçlarla etkileşime dayalı bir yapıya evrilmiştir. Çalışma, yalnızca biçimsel olarak değil, özsel (ontolojik) olarak da değişmektedir. Yani neyin “çalışma” sayıldığı, bireylerin çalışmayla kurduğu anlam bağı ve çalışmanın hayat içindeki yeri yeniden tanımlanmaktadır. Dijitalleşme, yapay zekâ ve uzaktan çalışma gibi gelişmeler, çalışmayı mekândan, zamandan ve hatta insan emeğinden kısmen bağımsızlaştırmaktadır. Bu durum, “çalışma”yı yalnızca fiziksel bir eylem değil; zihinsel, ağ tabanlı ve sanal bir süreç olarak da düşünmemizi gerektirmektedir. Küreselleşme, yerel çalışma normlarını uluslararası düzeyde dönüştürmektedir. Örneğin, bir ülkede uygulanan uzaktan çalışma modeli veya esnek istihdam politikaları, çok uluslu şirketler aracılığıyla başka ülkelerde de yaygınlaşabilmekte; aynı şekilde, iş gücünün dijitalleşmesi ve otomasyona dayalı üretim süreçleri küresel rekabeti şekillendirmektedir. Böylece yerel iş gücü piyasaları, uluslararası eğilimlerden doğrudan etkilenir hale gelmektedir. Esnek çalışma; zaman, mekân ve iş tanımı açısından sınırları yeniden çizer. Freelance, uzaktan çalışma (remote work), hibrit modeller ve proje bazlı çalışma biçimleri yaygınlaşırken, yapay zekâ destekli sistemler rutin işleri devralmakta ve insan emeğini daha yaratıcı, stratejik alanlara yönlendirmektedir. Bu dönüşüm, iş gücü yapısını değiştirirken aynı zamanda iş güvencesi, sosyal haklar ve emek değerlemesi gibi alanlarda yeni sorun alanları da ortaya çıkarmaktadır. Çalışmanın yapısının ve çalışmaya yüklenen anlamın bu denli derin ve hızlı bir şekilde değiştiği günümüz dünyasında yaşanan bu değişimleri, çalışma olgusu bağlamında anlamlandırabilmek büyük önem arz etmektedir. Çalışma sosyolojisi ve endüstri sosyolojisi, sadece iş yerlerindeki ilişkileri değil, çalışma ile toplum arasındaki karşılıklı etkileşimi analiz eden disiplinlerdir. Bu alanlar sayesinde değişen emek formlarının bireyler üzerindeki etkisi, toplumsal eşitsizlikler, sınıf

ilişkileri, iş güvencesi gibi konular derinlemesine incelenebilmektedir. Böylece bu bilgi birikimi, sosyal politikaların oluşturulmasında ve geleceğin iş modellerinin tasarlanmasında rehberlik edebilmektedir.

Çalışma yalnızca ekonomik üretim bağlamında değil, toplumsal düzenin sürekliliğini sağlayan temel etkileşim biçimlerinden biridir. Bireylerin topluma katılım biçimi, sorumluluk üstlenmeleri ve kendilerini gerçekleştirme yolları çoğu zaman çalışmayla iç içedir. Bu nedenle çalışma, toplumun yapısal özelliklerini ve birey-toplum ilişkisini yansıtan bir "sosyolojik ayna" işlevi görür. Bireyler, kültürel değerleri, dini inançları, eğitim düzeyleri ve günlük yaşam pratikleri doğrultusunda çalışmaya dair beklentiler geliştirirler. Örneğin; bazı toplumlarda kolektif sorumluluk ve iş birliği öne çıkarken, bazı toplumlarda bireysel başarı ve rekabetçilik ön plandadır. Bu farklılıklar, çalışma düzenlerini, iş yerindeki ilişkileri ve yönetsel yapıları doğrudan etkiler. Aynı zamanda bireylerin çalışma biçimi, o toplumun değer yargıları, iş ahlakı ve üretim kültürü üzerinde kalıcı izler bırakmaktadır. Toplum, bireylerin alışkanlıklarından ve kültürel pratiklerinden etkilenirken; bireyler de içinde yaşadıkları toplumun normlarına göre çalışmayı içselleştirirler. Bu karşılıklı etkileşim sonucunda her toplumda farklı çalışma kültürleri ortaya çıkmaktadır. Örneğin; Japonya'da çalışma kültürü sadakat ve disipline dayanırken, İskandinav ülkelerinde denge ve refah odaklı bir iş anlayışı yaygındır. Türkiye'de ise hem geleneksel aile değerleri hem de modernleşme süreci çalışma kültürünü hibrit bir yapıya dönüştürmüştür. Bu bağlamda, bireylerin çalışmaya ilişkin tutum ve değerlerinin ve çalışmaya attıkları anlamın ülkeden ülkeye farklılık göstereceği anlaşılmaktadır.

Belirli bir toplumda çalışmaya ilişkin inanç, değer, tutum ve davranışların bileşkesi şeklinde tanımlanan çalışma kültürü, çalışma sosyolojisinin temel konu başlıklarındandır. Çalışma kültüründeki farklılıkların sebepleri, çalışma kültürünün etkileri, çalışmanın ırk, cinsiyet, eğitim, yaş, ülke ve bölge farklılıklarına göre kazandığı anlamlar ve bunun gibi birçok konu temelde kültürle alakalı olup çalışma sosyolojisinin ilgilendiği konular kapsamına girmektedir. Çalışma kültüründe meydana gelen dönüşümleri kapsamlı bir şekilde ele alan çalışma sosyolojisi, tarihsel süreç içerisinde çalışma kültürünün gelişimini üç dönem merkezinde incelemektedir. Tarım toplumlarında düzen ve bütünlükten uzak olan çalışma süreçlerinde din temelli ahlaki standartlar önemli yer tutmuştur. Endüstri toplumlarında çalışmanın niteliğinde

yaşanan radikal değişimlerin etkisiyle çalışma kültürü de büyük bir dönüşüm yaşamış, çalışmanın toplumsal yaşamın merkezine oturmasıyla birlikte çalışma disiplini kavramı ortaya çıkmıştır. Yine bu süreç içerisinde, yaşamını çalışarak idame ettiren işçi sınıfı ortaya çıkarken karşında kâr odaklı, hırslı ve sermaye birikimini meşru gören bir işveren prototipi ortaya çıkmıştır. 1980’li yıllardan itibaren endüstri sonrası toplum ön plana çıkmış, hayat boyu devam eden çalışma ilişkisi aşınmaya başlarken çalışma süreleri kısalmış, boş zaman artmaya başlamıştır. İlerleyen süreçte, çalışma hayatına yeni kuşakların katılımıyla birlikte iş dünyasında yapısal ve kültürel önemli değişimler yaşanmaya başlanmıştır.

Sosyoloji, örgütsel davranış ve insan kaynakları alanlarında “kuşaklar arası farklılıklar” konusu, giderek artan şekilde akademik çalışmalara ve saha araştırmalarına konu olmaktadır. Özellikle Z kuşağının iş gücüne katılmasıyla birlikte, geleneksel kuşaklarla (Baby Boomer, X ve Y kuşakları) arasında belirgin farklılıklar ortaya çıkmış, bu farklar hem işverenler hem de çalışanlar için yönetilmesi gereken bir gündem haline gelmiştir. İş tatmini, iş değerleri, çalışma tutumları ve davranışları, liderlik, ekip çalışması, iş-yaşam dengesi ve çalışma ahlakı dahil olmak üzere işle ilgili çeşitli değişkenlerdeki kuşak farklılıklarına ilişkin araştırmalar, literatürde sıkça yer almaya başlamıştır. Çalışma hayatı içerisinde birden fazla kuşağın aynı anda yer alması, kurum kültürüne zenginlik katarken birtakım sorunları da beraberinde getirmektedir. Başka bir ifadeyle çok kuşaklı iş gücü; deneyim, yenilikçilik ve çeşitlilik açısından avantaj sağlarken; iletişim tarzlarındaki uyumsuzluk, teknolojiye yaklaşım farklılığı, otoriteye bakış açısı gibi konularda çatışma potansiyeli taşır. Örneğin, deneyimli çalışanlar yüz yüze iletişimi tercih ederken, genç kuşaklar dijital iletişim araçlarını yeğleyebilir. Bu durum, bilgi akışında kopukluklara, yanlış anlaşılmalara veya kuşaklar arası önyargılara neden olabilir. Koronavirüs salgını, ekonomik krizler, doğal afetler, Ukrayna-Rusya, İsrail-Filistin savaşları gibi dünya genelinde iz bırakan, küresel çaplı radikal olaylar silsileleri, her kuşak üzerinde farklı etkiler bırakırken kuşakların kendilerine özgü reaksiyon geliştirmelerine de sebep olmaktadır. Birbirinden çok farklı dünya görüşleri, değer yargıları ve çalışma anlayışları olan kuşakların, iş yerinde çatışma yaşamaları, günümüz çok nesilli çalışma dünyasında oldukça sık karşılaşılan ve çözülmesi gereken önemli bir sorundur. Başka bir açıdan bu durum şu şekilde ifade edilebilir; çok nesilli iş yerlerinde kuşaklar arası

anlaşmazlıklar, yalnızca bireysel düzeyde değil, ekip performansı, iş yeri iklimi ve çalışan bağlılığı açısından da sorun yaratabilmektedir. Örneğin, otoriteye bağlılık konusunda Baby Boomer bir yöneticinin, özerkliğe değer veren Y kuşağı çalışanla çatışma yaşaması mümkündür. Bu tür uyuşmazlıklar; çalışan devir hızını artırabilirken kurumsal bağlılığı zayıflatabilir ve üretkenliği düşürebilir.

Her birey, doğduğu ve yetiştiği toplumun ekonomik yapısı, eğitim sistemi, değer yargıları, iş etiği anlayışı ve örgüt kültürü gibi unsurlar tarafından şekillendirilir. Bu etkenler, bireylerin işe bakışını, işe bağlılık düzeylerini, otoriteye yaklaşım biçimlerini, ekip çalışmasına verdikleri önemi ve işten beklentilerini doğrudan etkiler. Örneğin; bazı kültürlerde bireycilik ön plandayken çalışmanın kişisel başarıya hizmet ettiği düşünülürken, bazı kültürlerde kolektivizm egemendir ve çalışmak, topluluk yararına hizmet etmenin bir yolu olarak görülür. Bireyler, sosyal öğrenme süreci içerisinde toplumun genel normlarını, davranış kalıplarını ve değer sistemlerini içselleştirir. Bu süreç, bireyin çalışmaya atfettiği anlamı, iş ortamındaki davranışlarını ve mesleki rollerini nasıl algıladığını belirler. Örneğin, yüksek güç mesafesi olan kültürlerde ast-üst ilişkileri belirginken, düşük güç mesafesine sahip kültürlerde daha yatay bir iletişim ve eşitlikçi bir iş ortamı tercih edilir. Dolayısıyla bireylerin çalışma tutumları yalnızca kişisel tercihlerden değil; toplumsal koşullardan, kültürel normlardan ve eğitim süreçlerinden doğan yapısal etkilerden kaynaklanır. Yabancı uyruklu öğretim görevlileri, geldikleri ülkelerin akademik ve toplumsal normlarına göre şekillenmiş belirli bir iş anlayışına sahiptir. Türk öğretim görevlileri ise Türkiye'nin kurumsal kültürü, kamu-özel ayrımı, bürokratik yapısı ve yerel değer yargıları çerçevesinde çalışmaya dair belirli tutumlar geliştirmiştir. Bu farklılıklar; iş doyumu, akademik motivasyon, yönetime karşı tutum, ekip çalışmasına yatkınlık gibi birçok boyutta analiz edilebilir. Bu çalışma, kültürlerarası karşılaştırmalı bir yaklaşımla, farklı sosyo-kültürel arka planlara sahip öğretim görevlilerinin çalışma ortamına yönelik tutumlarını ve davranışlarını anlamayı amaçlamaktadır. Çalışmanın bu iki grubu karşılaştırması, hem kültürel etkilerin iş yaşamına yansımalarını anlamaya hem de üniversitelerdeki çok kültürlü iş gücü yönetimine katkı sunmaya yönelik önemli bir bilimsel katkı sağlayacaktır. Bu açıdan, kültürel farklılıkların Trompenaars ve Hampden-Turner'in kültürel boyutlar modeli üzerinden değerlendirilmesi, bu çalışmanın ana teorik eksenini oluşturacaktır.

Etnisite, bireyin ait olduğu kültürel yapı, değer sistemi ve sosyal davranış kalıplarını belirlerken kuşak ise bireylerin teknolojiye, otoriteye, iletişime ve çalışma anlayışına dair yaklaşımlarını şekillendiren iki önemli parametre olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda, aynı akademik ortamda çalışan, farklı etnik kökene ve kuşağı mensup öğretim görevlilerinin çalışmaya yönelik tutum ve davranışları arasında anlamlı farklar bulunabileceğı farz edilmektedir. Bu çalışmanın amacı, öğretim görevlilerinin kuşak ve kültür farklılıkları temelinde, çalışma kültürünün içsel yönünü oluşturan; çalışmanın anlamı, çalışmaya bağlılık ve çalışma disiplini tutumlarını ve çalışma kültürünün dışsal yönünü oluşturan çalışma davranışlarını incelemektir. Böylelikle bu çalışma, bireylerin çalışmaya yükledikleri anlamları, işe karşı geliştirdikleri bağlılık düzeylerini ve çalışma hayatında sergiledikleri disiplin anlayışlarını hem kuşak farklılıkları hem de kültürel çeşitlilik bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmanın temel varsayımı, bireylerin içinde bulundukları tarihsel dönemler (kuşaklar) ve toplumsal-kültürel çevrelerin, çalışmaya ilişkin değer yargılarını, motivasyon kaynaklarını, çalışma tutumlarını ve davranışlarını şekillendirdiğidir. Bu bağlamda, araştırma; çalışmanın birey zihnindeki içsel temsiline (çalışmanın anlamı), bireyin kuruma ve mesleğine olan duygusal ve tutumsal bağlılığına (çalışma bağlılığı) ve iş yapış tarzındaki sorumluluk anlayışına (çalışma disiplini) ve bu tutumların yönlendirdiğı çalışma davranışlarına odaklanmaktadır. Tez kapsamında, farklı kuşaklardan olan ve farklı çalışma kültürlerine sahip yabancı uyruklu öğretim görevlileri ile Türk öğretim görevlilerinin çalışma tutumları ve davranışlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Böylece bir yandan zamansal düzlemde kuşaklar arası değişim gözlemlenirken, diğer yandan farklı ulusal ve kültürel kökenlerden gelen bireylerin çalışma kültürlerine dair farklılaşmalar analiz edilmektedir. Bu iki karşılaştırmalı eksen, üniversitelerde artan kültürel çeşitlilik ve nesiller arası etkileşimin kurumsal yapı üzerindeki etkilerini anlamayı mümkün kılmaktadır. Bu kapsamda, çalışma kültürüne dair farklılık ve değişimin hem zamansal temelde (kuşaklar bağlamında) hem de toplumsal temelde (kültürel bağlamda) ortaya konması hedeflenmiştir. Böylelikle bu tez, iki boyutlu bir analiz çerçevesi sunmaktadır. Bunlardan ilki, zamansal boyuttur (kuşak farkları). Toplumsal olaylar, teknolojik gelişmeler, ekonomik krizler ve değişen değer yargıları her kuşağın çalışma anlayışını farklı şekillendirmiştir. Örneğın, daha yaşlı kuşaklar (Baby Boomers ve X)

çalışmayı bir sorumluluk ve zorunluluk olarak görürken, genç kuşaklar (Y ve Z) anlam arayışını ve iş-yaşam dengesini ön planda tutabilmektedir. İkincisi ise, toplumsal-kültürel boyuttur. Yabancı uyruklu öğretim görevlileri, geldikleri ülkelerin akademik normlarına ve iş etiği anlayışına göre çalışmayı farklı yorumlayabilmektedir. Bu farklılıklar; görev bilinci, hiyerarşiye yaklaşım, bireysel vs. kolektif çalışma eğilimleri gibi değişkenlerde kendini gösterebilir. Bu iki düzlemin bir araya getirilmesiyle hem kültürler arası etkileşimin hem de nesiller arası geçişin çalışma yaşamı üzerindeki etkileri bütüncül biçimde ortaya konacaktır.

Mevcut çalışmada, çalışma kültürünün şekillenmesinde hem kuşak farklılıklarının hem de kültürel (etnik) köken farklılıklarının nasıl bir rol oynadığını anlamaya yönelik bir analiz sunmaktadır. Çalışmanın örneklemini, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi bünyesinde görev yapan Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, aynı kurum çatısı altında çalışan bireylerin farklı yaş gruplarına ve kültürel geçmişlere sahip olmalarının, çalışmaya dair değer yargılarına, tutumlarına ve davranış biçimlerine nasıl yansıdığı ortaya konacaktır. Tezde, çalışma kültürü farklılıkları 3 grup halinde incelenecektir. Dolayısıyla bu tez, karşılaştırmalı analiz yöntemine dayalı olarak, üç ana grup üzerinden yapılandırılmıştır. Bu gruplar, hem yaşa (kuşak) hem de kültürel/etnik kökene bağlı farklılıkların iş yaşamındaki etkilerini değerlendirme amacı taşımaktadır. Çalışmanın örneklem grubunda toplamda 18 öğretim görevlisi bulunmaktadır. Öncelikli olarak ilk grupta, 5'i Y kuşağı mensubu, 1'i X kuşağı mensubu, 6 yabancı uyruklu öğretim görevlisi bulunmaktadır. İkinci grup, X kuşağına mensup 6 Türk öğretim görevlisinden oluşmaktadır. Son olarak, üçüncü grupta ise Y kuşağına mensup 6 Türk öğretim görevlisi bulunmaktadır.

Öncelikli olarak, Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya dair tutum ve davranışları, Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından ortaya konan kültürel boyutlar modeline göre analiz edilecektir. Bu bağlamda, etnisite ve kültürel arka planın, bireylerin iş yaşamındaki norm ve değer sistemleri üzerindeki etkisi değerlendirilecektir. Diğer yandan, kuşak farklılıkları ile çalışma kültürü arasındaki ilişkiyi incelemek amacıyla Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya yönelik tutum ve davranışları X ve Y kuşakları temelinde iki ayrı grup olarak ele alınacaktır. Bu bağlamda, yaşa ve kuşak aidiyetine bağlı olarak gelişen çalışmaya

yönelik tutumsal ve davranışsal farklılıkların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Öncelikli amacı, farklı kuşak ve kültürlerden gelen katılımcıların çalışmaya yönelik tutum ve davranış farklılıklarını ortaya çıkarmak olan bu çalışmada, farklı kültür ve kuşağa mensup bireylerin çalışmaya yönelik geliştirdikleri ortak tutum ve davranışların da tespit edilerek katılımcıların çalışma kültürlerinin ne derece ayrıştığı ya da benzeştiği tespit edilecektir.

Mevcut çalışmanın temel amacı, Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya yönelik tutum ve davranışlarını hem kuşak farklılıkları hem de kültürel farklılıklar temelinde incelemektir. Araştırma, bireylerin çalışmaya yüklediği anlam, işe bağlılık düzeyi ve çalışma disiplini gibi unsurların, hem içinde bulundukları tarihsel döneme (kuşak bağlamı) hem de ait oldukları toplumsal ve kültürel çevreye (kültür bağlamı) göre nasıl şekillendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışma kültürüne dair farklılıkların iki temel düzlemde incelenmesi hedeflenmiştir. Bunlardan ilki zamansal düzlemdir. Zamansal düzlemde, farklı kuşaklara mensup bireylerin (örneğin X ve Y kuşakları) yaşam deneyimleri, teknolojiyle etkileşimleri ve tarihsel olaylara tanıklıkları, çalışmaya yönelik tutumlarını doğrudan etkilemektedir. İkincisi ise toplumsal/kültürel düzlemdir. Toplumsal/kültürel düzlem, farklı ülkelerde ve kültürel bağlamlarda yetişmiş bireylerin, çalışmaya ilişkin değer sistemleri, otoriteyle ilişkileri, iş ahlakı ve motivasyon kaynakları da farklılık arz etmektedir.

Çalışma kültürü, dinamik ve çok katmanlı bir kavramdır; sadece bireysel tercihlerle değil, aynı zamanda toplumun normatif yapısıyla, tarihsel süreçlerle ve kurumsal pratiklerle şekillenmektedir. Bu nedenle, çalışma kültürü hem zaman içinde (tarihsel olarak) değişen hem de toplumlar arasında (kültürel olarak) çeşitlenen bir olgudur. Küreselleşme, dijitalleşme ve pandeminin etkisiyle birlikte bu dönüşüm daha da hız kazanmıştır. Yükseköğretimde uluslararasılaşma sürecinin ivme kazanmasıyla birlikte, üniversitelerde farklı etnik köken ve kuşaklardan gelen öğretim elemanlarının bir arada çalışması yaygınlık kazanmış, akademik kurumlarda kültürlerarası etkileşim artarak çok boyutlu bir çalışma dinamiği ortaya çıkmıştır. Türkiye’deki üniversitelerde görev yapmakta olan Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlileri arasında gözlemlenen kültürel ve kuşaksal farklılıklar, yalnızca bireysel deneyimleri değil, aynı zamanda akademik kurumların örgütsel yapısını ve üretkenlik düzeyini

etkileyebilmektedir. Literatürde bu iki boyutu bir arada ele alan kapsamlı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Var olan çalışmalar ya yalnızca kuşaklar arası farklara odaklanmakta ya da sadece kültürel farklılıkları temel almaktadır. Bu durum, üniversitelerdeki kültürel ve kuşaksal çeşitliliğin yönetilmesi ve daha kapsayıcı bir akademik iklimin inşa edilmesi açısından önemli bir boşluk oluşturmaktadır. Bu tezin önemi, çalışma kültürünü hem kuşaklar arası değişim hem de kültürler arası farklılık perspektifinden ele alıyor olmasıdır. Mevcut çalışma, her iki parametreyi aynı anda analiz ederek, çalışma kültürünün kesişen dinamiklerini derinlemesine inceleme fırsatı sunmaktadır. Bu yönüyle, mevcut çalışma hem kuramsal literatüre katkı sağlamakta hem de çok kültürlü iş ortamlarının yönetimi konusunda uygulamaya dönük çıktılar üretme potansiyeli taşımaktadır. Mevcut çalışmada elde edilen bulguların üniversitelerde kültürlerarası farkındalığın artırılması ve daha verimli çalışma ortamlarının tesis edilmesi açısından hem teorik hem de pratik katkı sunması beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA VE KÜLTÜR KAVRAMLARININ İNCELENMESİ

1.1. Çalışma Kavramının Sosyal Boyutu

Sosyal boyutu bakımından çalışma kavramı, içeriği açısından değerlendirildiğinde çalışmanın diğer özelliklerinden farkını vurgulama üzerine kurulu olmaktadır. Bu cümleden mülhem olarak şunu öncelikle belirtmekte fayda vardır: çalışma; ekonomik, politik ve kültürel bakımdan sosyal yöne sahiptir. Bu anlamı itibariyle çalışma, her ne kadar bireyden başlıyor olsa bile, bireyin çalışması bağlamında, bir şeyi ifa ediyor oluşu anlamında bir ilişkiler kümesi açısından onun, yani çalışmanın sosyalliğini zımnen kabul etmeyi gerektirmektedir. Dolayısıyla “çalışma”, oldukça geniş bir çeşitlilikte gerçekleştirilen faaliyetler için kullanılabilen çok boyutlu bir kavramdır. Çok boyutlu olmasının sebebi yukarıda ifade edilen, politik, ekonomik ve kültürel boyutları içermesidir. Çünkü tek başına ele alındığında çalışma, salt bir şey ifa etme, yerine getirme şeklinde değerlendiriliyor olacağından, çalışma perspektifiyle girilen ilişkiler kümesi hem bireyin sosyalleşmesini hem de sosyallik içerisinde yer edinmesi anlamına gelecektir. Bu şekilde ele alındığında çalışma, onun kültürle ve diğer sosyallik biçimleri ile doğrudan ilişkisini gündeme getirecektir.

Literatürde çalışma kavramına yüklenen pek çok farklı anlam ve tanım bulunmaktadır. Ücretli istihdam etkinlikleri olarak ele alındığında oldukça dar bir anlam kazanan çalışma kavramı, bütün insan edimleri şeklinde ele alındığında ise oldukça geniş çaplı bir anlam kazanmaktadır. Bu sebepten ötürü, sınırları belirgin, sağlıklı bir tanım yapmak için çalışma kavramını tanımlarken orta noktada durmak önem arz etmektedir. Literatür geniş çapta değerlendirildiğinde, çalışma kavramı ile ilgili olarak, eski Yunan ve Roma dönemlerinde yorgunluk, zahmet ve acı şeklinde bir değerlendirmeye karşılaşılmaktadır (Lordoğlu ve diğerleri, 2014: 1). Bu geniş çerçevede çalışmayla ilgili olarak üzerinde durulan esas öge, onun birtakım zorlukları, zahmeti ve acıyı günümüzde de devam ettirmesidir. Peki bu zorluk neden kaynaklanmaktadır? Çünkü görece diğer sosyal faaliyetlerden farkı bakımından değerlendirildiğinde çalışma, sosyal bütüne girme teşebbüsünde bile birtakım

zorlukları barındırmaktadır. Bu çerçevede ele alındığı takdirde çalışma, bir şeyi ifa etmenin hem zihinsel hem de bedeni güç kullanılmasını kapsadığı vurgusunu içermektedir.

Çalışma, doğada değişime sebebiyet veren ve genellikle sosyal koşulları kapsayan bir kavramken, spesifik olarak herhangi bir fiilin çalışma şeklinde tanımlanıp tanımlanmaması, kültürel, mekânsal ve zamansal şartlara bağlıdır (Grinth, 1998: 7). Dolayısıyla çalışmanın nasıl tanımlanabileceği konusu, çalışmayı gerçekleştirme aşamasında onun doğal yönlerinden ayrılmasını akılda tutmayı gerektirmektedir. Bu çerçevede ele alındığında çalışma, onun genel niteliğinin bedensel ve zihinsel dönüşümden daha çok, sosyal içeriği bakımından bir dönüşüm ve değişim ile anlam kazandığı perspektifini kazandırıyor. Dolayısıyla salt bedensel ve zihinsel bir ifa durumundan ziyade çalışma, sosyal bütünlüğü bakımından değerlendirilebilecek ana omurgaya sahip olmaktadır.

Sanayi devriminden önce çalışma insanın kendisini doğa ile bütünleştirdiği bir eylem bütünü şeklinde değerlendirilebilir. Burada insan doğada var olanı onu günümüzdeki anlamı ile değiştirmeden ve dönüştürmeden uyumlu bir şekilde yerine getiriyor oluşu ile anlamlı olmaktadır. Bu şekilde ele alındığında çalışma, kişinin ev ve iş hayatı olarak modern paradigmada şekillenen çalışmadan daha ilksel halini yerine getirmekteydi. Fakat endüstrileşme süreciyle birlikte ev ve iş arasına indirgenen bir hayata sahip olan insanoğlu, dünden bugüne hayatta kalabilmek için çalışmak zorunda kalmıştır. Sanayi devrimini izleyen süreç içerisinde tabî hayat ve çalışma koşullarından koparılan insanlık, kapalı alanlarda makinelere bağımlı bir hale gelmiş, bu durum hayatın tüm işleyişini şekillendirmiştir. Bu noktada, üretim faktörlerinin en elzem unsuru konumunda bulunan insan faktörü, bir diğer üretim faktörü olan sermaye ile bütünleşmiştir (Ören ve Yüksel, 2012: 41).

Tarihsel anlamda çalışmanın değişen anlamı, bedensel ve zihinsel yeterlilikleri yerine getiren çalışan açısından yüzyıllar içerisinde farklılık gösterse de çalışma hayatı, bireylerin yaşamlarının tam merkezinde bir konum sürdürmeye devam etmiştir. Dolayısıyla çalışma ve çalışmanın anlam kazandığı çalışma hayatı gerek ortaya konuş şekli gerek işleyişi gerekse ödüllendirilişi hayatın bütün bölümlerini

etkileyen çalışma kavramına ait tanımlar şu şekilde özetlenebilir (Ören ve Yüksel, 2012: 42):

- Çalışma, hayatın sürdürülmesi için toplumsal ve sosyal bir görevdir.
- Çalışma, işgörene toplumda kabul görmeyi sağlarken, ona aidiyet duygusu da kazandırmaktadır.
- Kimi zaman bireye tatmin veren, kimi zamansa ıstırap kaynağı olan çalışma, bireyi psikolojik açıdan etkilemektedir.
- Yardımlaşma, işbirliği ve dayanışma hissiyatlarının gelişimine katkıda bulunan çalışma, bireyin sosyal becerilerinin gelişmesine katkı sağlamaktadır.
- Çalışma, kişinin üretkenliğini ve yaratıcılığını geliştirmesine olanak sağlarken, işgörenin kişiliğini ve kimliğini de geliştirmesini sağlar.
- Zaman yönetimi gerektiren, bireyi boşlukta ve faydasız olma tehlikesinden kurtaran çalışma, bireyin hayatını düzene sokmasını da sağlar.

Çalışmaya ilişkin sıralanan bu tanımsal özellikler karşımıza şu önemli unsuru ortaya koymaktadır: çalışma, sosyal ve ekonomik açıdan önemli bir konumdur. Çalışmanın özgün niteliklerini vurgulayan bu unsurlar, bireyin toplum içindeki zihni ve bedensel konumunu ve toplumsal bağlantılarının özünü belirleyen unsurlardır. Bu açıdan değerlendirildiğinde diğer bütün insani edimler gibi ekonomik faaliyetler de özü itibarıyla ruhsal, zihinsel ve manevi bir doğaya sahiptir (Sombart, 2020: 17). İktisadi yaşamın teknik, yasal ve maddi derinliğinin altında ruh, zihniyet ve inanç dünyası bulunmaktadır ve iktisadi olan yalnızca onun uygulayıcısı konumunda bulunan insanla anlam kazanmaktadır (Gün, 2023: 5).

Çalışma, doğası gereği yalnızca davranışsal ya da psikolojik bir fenomen değildir ve insan edimi olan çalışma davranışı da karmaşık ve farklı unsurların etkisiyle meydana gelmektedir. Sosyal bir yönü bulunan çalışma edimi toplumsal ve bireysel özellikler sergilerken toplum ve birey çalışma nosyonunun muhtevasını beraber oluşturmaktadır. Bu noktada çalışma, toplum ve bireyin müşterek ve devamlı etkileşiminin neticesinde ortaya çıkmaktadır (Çolak, 2013: 44).

Çalışmanın doğasıyla ilgili sunulan bu kavramsal görüme, çalışmanın sosyal ve ekonomik açıdan önemini ortaya koymaktadır. Çalışma kavramının özgün

niteliklerini vurgulayan bu unsurlar, bireyin toplum içindeki zihnî ve bedensel konumunu, mevkisini ve toplumsal bağlantılarının özünü belirleyen unsurlardır. Çalışmanın bu geniş çerçevesi de bu tezin kapsamının genişlemesine neden olabilecek potansiyeldedir. Ancak mevcut tez kapsamında çalışma sosyal bakımdan ele alınırken çalışmanın sosyalliğinin bir boyutu olarak ele alınabilecek kültür konusuna odaklanılacaktır. Bu türden bir sınırlamaya gitmeden önce, çalışmanın sosyal olduğu kadar da ekonomik yönü üzerinde durmak gerekmektedir. Çünkü çalışmanın kültürel bir olgu olmasının temelinde değerlendirilebilecek husus açısından ekonomik anlayış hem çalışmayı sosyal bünyede hem de onun kültürel türevlerini anlamlandırmada işlevsel yükü barındırmaktadır.

1.2. Çalışma Kavramının Ekonomik Boyutu

Tarihin ilk dönemlerinden günümüze insanla ilişkili bir konu olan çalışma, insani var oluşun önemli parçalarından biridir. Tarihsel anlamda çalışmanın anlamı göz önüne alındığında, ilkel toplumlarda değersiz bir eylem şeklinde görülen çalışma, tarihi süreç içerisinde geniş bir kitleyi, özellikle de köylülerle köleleri kapsamıştır. Zengin olmanın en cazip avantajlarından birisi, sizin yerinize çalışan insanlara sahip olup çalışmak zorunda kalmamak olmuştur (Yıldız, 2). Tarihin bu dönemindeki çalışma, ekonomik bir göstergedir. Dönemin kendine özgü kültürel ve sosyal yapılarında vücut bulan çalışmaya ilişkin negatif imge, dolaylı bir şekilde sosyal statülerin ve kültürel öğelerin birbiri ile iç içe geçmesini sağlamaktaydı. Sosyal açıdan prestij ve soyluluk, ancak çalışmanın yerine getirilmesinden daha çok çalışmayı birtakım bireylere, topluluklara veya topluma aitlik olarak değerlendiriliyordu. Şu durumda çalışma kültürel anlamda bir prestij ve güç kaybı olarak nitelenmekteydi.

Günümüzde ise çalışma, belirli bir üretimi hedefleyen fiziksel ve zihinsel insanların topyekûn faaliyetlerinin bütünü olarak tanımlanmaktadır. Bu faaliyet belirli bir kazanç maksadıyla gerçekleştirildiğinde ücretli çalışma veya işten bahsedilmektedir (Şen, 1995: 28). Endüstriyel devrimin insanlık tarihinde yarattığı değişimin de temelinde bu ücret ve iş bulunmaktadır. Ücret, geçmişte, görece kişinin yerine getirdiği faaliyetin mali ödeneğinden ziyade tekabüliyet derecesi bakımından değerlendirilirken ve böylece bir sermayenin oluşumunun önüne geçerken, bugün çalışmaya karşı ödenene ücretin mali değer yükü hem maddi hem de sermayenin

oluşumunun parametreleri arasında yer almaktadır. Bu çerçevede ele alındığında çalışma, başkaları için değer üretmek anlamında genel ve kapsayıcı bir kavramdır ve ücretli çalışmayla birlikte maddi karşılığı olmayan ev işi ve gönüllü çalışmayı da kapsamaktadır (Furnham, 1990: 144).

Klasik kuramda haz ilkesinin zıttı bir anlam ihtiva eden ücretli çalışma nosyonunu daha kapsamlı bir şekilde tanımlayabilmek için, boş zaman kavramı ile aralarında bulunan ayrımın ortaya çıkartılması gerekmektedir. Modern dönemde boş zamanı, çalışmadan farklı olan zaman dilimi veya koşullar şeklinde anlamlandırma temayülü ön plana çıkmaktadır. Çalışma; stres, emek, çaba, acı içerirken, boş zaman rahat, haz verici, çabasız zaman dilimidir. Çalışma, baskı ve zorlukla yapılırken boş zaman herhangi bir zorlama içermemektedir. Boş zaman, kendi içerisinde bir erek olarak kabul edilirken çalışma, belirli bir hedefe ulaşmaya yönelik bir araç olarak görülmektedir.

Çalışma, başkaları uğruna sarf edilen zaman iken, boş zaman kişinin kendisi için harcadığı zamandır. Boş zaman bir dinlence ve özgürleşmek, çalışma çoğunlukla rutindir. Çalışmayı, sanat ve oyun tarzı hoş giden ve arzu duyulan uğraşlardan ayıran temel faktör, zorunluluk ilkesidir (Bozkurt ve Dolgun, 2020: 178).

Tablo 1. Geniş Bir Perspektiften Çalışma Türleri

EYLEM DÜZEYİ	KARŞILIK	
	ÜCRETLİ	ÜCRETSİZ
EV DIŞINDA	- Ücretli ve maaşlı işler - Geçici çalışma - Kendi hesabına çalışma	- Gönüllülük - Amme hizmetleri - Kölelik
EVDE	- Hane tabanlı ziraat - Hane tabanlı götürü işi - Aile işletmesi	- Geçimlik ziraat - Ev işleri - Yaşlı ve çocuk bakımı - Kölelik

Kaynak: John W. Budd, Çalışma Düşüncesi, Çev. Fuat Man, Ayrıntı Yayınları, 2016, s.18.

Tablo 1’de görüldüğü üzere, “çalışma” çeşitli faaliyet alanlarında meydana gelen eylemlere karşılık gelen bir kavramdır. Çalışmanın genel çerçevede ele alındığında karşımıza çıkan tablonun oluşturduğu anlam kümesi, çalışmaya ilişkin değişimin ve dönüşümün sosyal ve kültürel bakımdan nasıl olduğunu göstermektedir. Ancak mevcut tezde, “çalışma” ile günümüz endüstriyel dönüşümün sonuçlarını kapsayan ücretli çalışma ile birlikte bilgi ve hizmet işlerinde çalışan ve ürettiği bilgi, hizmet ve ürün vasıtasıyla kazanç temin eden kişilerin yaptığı faaliyetler vurgulanacaktır. Çünkü endüstriyel dönüşümle birlikte çalışma klasik yapısından uzaklaştırılmış, içeriğine iş ve ücret gibi mali değerler yüklenmiş; bunlarla da sınırlı kalmayarak üretimi salt maddi bir üretim anlayışı olarak değil, zihinsel ve bedeni yükü birlikte değerlendiren bir perspektifi sağlamıştır. Dolayısıyla bu tezde ortaya koymaya çalışılan çalışma anlayışı, endüstriyel dönüşümle birlikte sosyal ve kültürel hayata içerik kazandıran perspektif bağlamında ele alınacaktır. Bu perspektifin temel sac ayağı ise çalışmanın kültürel boyutunu teşkil eden bilgi ve hizmettir. Çalışmanın bilgi ve hizmet perspektifinde bu tezdeki konumu, çalışmayı kültürel öge ile bütünleştirmenin ip uçlarını sunmaktadır. Öyle ki, kültürel dokusu açısından kültürel ögeler, bilginin ve hizmetlerinin sunuşu kadar, bunların mali ve maddi karşılıklarıyla doğrudan bir karşılaştırmayı ve içselleştirmeyi gerekli kılmaktadır. Ancak yine de burada, bu tezde değerlendirilecek olan çalışmanın bu dönüşüm dinamiklerini göz ardı edmeden çalışma ve kültür arasındaki ilişkinin nasıl sağlanabilmesi noktasında belirli bir açılım sağlamanın önemi üzerinde durulması gerekmektedir. Çalışmanın, yukarıda kısaca değinilen, tarihsel anlamda yaşadığı dönüşümün göz ardı edilmemesi önem arz etmektedir. Bu nedenle bir sonraki bölümde, çalışma kavramı tarihsel açıdan değerlendirilecektir.

1.3. Çalışma Kavramının Tarihsel Durumu

İnsanlığın mevcudiyetinden bu yana var olagelmiş çalışma hayatı, tarihin her aşamasında, dönemin mevcut koşullarına, yani sosyal, siyasi ve ekonomik yapıya göre şekillenip değişim geçirmiştir. Tarih boyunca çalışmaya yüklenen anlamlar değişikliğe uğramış, çalışma kavramına zaman içerisinde birbirinden farklı anlamlar atfedilmiştir. Sanayi devriminden önce, çalışan grubun çoğunluğu, esir, köle veya serflerden oluşmaktayken aristokrat zümre, asiller, otokrat veya feodal yöneticiler

çalışma dünyasının içinde yer almamaktaydı. Toplumsal alanda belirli bir zümre kendisini çalışma hayatından uzaklaştırmakta; geriye kalan yekûn ise çalışma hayatının doğrudan içeriğini oluşturmaktaydı. Bu oluşumun arka planında çalışmanın kültürel dokuyla olan bağlantısı yer almamaktaydı. Bu şekilde anlaşılan bir çalışma, doğal olarak, çalışma hayatının nasıl ve ne şekilde gelişmesi, geliştirilmesi ve yönlendirilmesi açılarından belirli statülere, sembollere ve prestij kaynaklarına ihtiyaç duymuştur. Çalışma, bir açıdan, sosyal statülerin ve sembollerin hem kaynağı hem de yaygınlığı olarak değerlendirilmiştir. Çalışma hayatı şu hâlde, bedenlen ve zihnen özgür olamamak, serbestiyetin elinden alınması ve bu özgürlüğün başka yerlere tevdi edilmesi anlamında kültürel halitayı nitelemektedir. Elbette ki bu çalışma anlayışı manevi olduğu kadar maddi öğelerle de birleşiktir. Üretimin sınırlı alanlarda oluşu, kitlesel üretim ve tüketim anlayışının olmayışı, dolaylı bir sosyal yığınlar kümesini doğurmuştur. Bu açılardan ele alındığında sanayi devrimine kadar uzanan hatta üretimin sınırlı kalması, üretim araçlarının doğayla özdeş olarak sınırlı kalması ve böylece büyük bir sermayenin oluşmaması vb. parametreler çalışmanın sınırlı bir alanla içselleşmiş olduğunu göstermektedir. Bu noktada, bugün bildiğimiz anlamıyla çalışmanın ortaya çıkış tarihi, sanayi devriminin başlangıcına tekabül etmektedir (Ören ve Yüksel, 2012: 44). Çalışma kavramının işçi, ücret ve işveren ilişkileriyle ilişkilendirilip kurumsal ve resmi boyut kazanması, sanayi devrimi sonrasında gerçekleşmiştir (Gültekin, 2009: 25).

Çalışmanın tarihsel anlamdaki değişim ve dönüşümünün üç ana dönem şeklinde; tarım toplumlarında çalışma hayatı, endüstri toplumlarında çalışma hayatı ve endüstri sonrası toplumlarda çalışma hayatı olarak detaylı bir biçimde ele alınması önem arz etmektedir. Bu gerekliliğin altında yatan ana öğe, çalışma hayatının günümüz koşullarındaki ana öğelerinin bir anda ve bir şekilde olmadığı tarihsel olgusunu doğrulamaktır. Bu doğrulama düşüncesi ise tezimizde günümüz çalışma hayatında kültürel açıdan farklılıkların nasıl oluştuğunun da bir ilk örnekleri anlamına gelebilecektir. Özellikle tarihin her döneminde sosyal ve siyasi koşulların çalışma hayatını etkilemesi, değiştirmesi ve dönüştürmesi etkiliyse, şu durumda yaşanan dönemin sahip olduğu sosyal öğelerden kültürel boyut da nihai durumda çalışan

bireyin çalışmaya yüklediği anlamı etkileyecektir. Bu ve benzeri nedenlerle çalışma hayatının tarihsel dönemlerde yaşadığı değişim üzerinde durulmalıdır.

1.3.1. Tarım Topluluklarında Çalışma Hayatı

Modernite öncesi bütün çağlarda hor görülüp, değeri atfedilmeyen çalışma, bir başka kişi için mesai harcamak veya ücret mukabilinde emeğini arz etmekten ziyade, belirli bir ücrete bağlı olarak hayatını idame ettirme ve başka insanlara hizmet vermek zorunda bırakılmak gibi sınıfsal bir ayrım içermekteydi (Bozkurt ve Dolgun, 2020: 182).

Modern dönem öncesi dünyada iktisadi faaliyetlerin birincil motivasyonu, geçimlik amaçlı olmasıydı. Kapitalizmin doğumundan önceki bu dönemde, insanlar tükettikleri ölçüde üretim faaliyetinde bulunmaktaydı (Man, 2019: 82).

Tarım toplumlarında insanın toprak ve ürettiği ürün ile kurduğu ilişki endüstri toplumlarından farklı bir nitelik taşımaktadır. Tarım toplumlarında insanların üretim sürecinin başından sonuna dek toprakları ve ürettikleri ürünlerle bütünleşmeleri söz konusudur bir diğer ifadeyle ürün ile üreten arasında aidiyet bulunmaktadır. Bu dönemde, dinsel inançların çalışma kültürünün oluşmasında büyük etkisi bulunmaktadır, bir diğer ifadeyle dini temelli ahlaki standartlar çalışma hayatında önemli yer tutmaktadır. Kanaatkarlık ve tevekkül, tarım toplumlarındaki çalışma kültüründe öne çıkan değerlerdir (Ulaşkın, 2019: 86).

Sanayi devrimi öncesinde insanoğlu, bugün olduğundan çok daha doğal bir ortam içerisinde yaşamlarını sürdürürken, bedensel gereksinimlerini karşılama doğrultusunda bir çalışma sistemine sahip olmuşlardır. Bu süreçte, çalışma hayatının merkezinde tarımsal üretim varken, kırsal hayat tarzı egemen konumda bulunmaktaydı. Nüfusun ağırlıklı çoğunluğu köylerde yaşam sürmekteyken, zanaatkarlar şehirlerde geleneksel yöntemlerle hizmet vermekteydiler. Sanayi devrimi öncesi bu dönem, iş ve ev hayatının iç içe geçtiği, bireylerin ihtiyaçları oranında üretim yaptığı, şehirlerde ikamet eden kadınların çoğunun bakıcılık ve hizmetçilik gibi işler yaptığı bir periyottur. Sanayi devrimi öncesindeki bu süreçte ideal anlamda bir çalışma mefhumundan, çalışan refahı veya sosyal haklardan söz etmek mümkün değildir (Ören ve Yüksel, 2012:48).

1.3.2. Endüstri Toplamlarında Çalışma Hayatı

Hayvan ve insan gücüne endeksli üretim tarzından, makine gücüne dayalı üretim tarzına geçme süreci olarak tanımlanan sanayi devrimi, insanlık tarihinin dönüm noktalarından biri olarak kabul edilmektedir. Farklı alanlarda oldukça radikal değışikliğı beraberinde getiren devrim, bir yönüyle yeni bir uygarlığın oluşumu olarak da ifade edilmektedir (Berктаş, 2021: 2)

Endüstri toplumlarıyla birlikte tarım toplumundan tamamen farklı bir çalışma hayatı ortaya çıkmış ve evrilen çalışma süreçleriyle birlikte çalışma kültürü değışime uğramıştır. Endüstrileşme süreciyle birlikte yeni toplumda çalışma hayatın merkezine yerleşmiş, çalışma etiğı ve iş disiplini oluşmuş, çalışma hayatında rasyonel çalışmayı merkeze alan bir sınıf oluşmuştur (Veblen, 1994: 51).

Teknolojinin insan hayatına doğrudan etki ettiğı bu dönemde, üretim sektöründe köklü dönüşümler yaşanmıştır. İnsanlık tarafından uzun süredir varlığı bilinen ancak randımanlı bir şekilde kullanılamayan altın, bakır, cıva, demir, kurşun gibi madenler etkili şekilde işlenmeye başlanmıştır. Bu durum, insanların yaşamlarında fark yaratan makro teknolojik değışimleri beraberinde getirmiştir. Teknoloji, ulaşım alanına damga vururken, demiryolları ve buharlı gemilerin sağladığı hızlı ulaşım ile birlikte, hammaddelerin fabrikalara, ürünlerinse pazarlara nakli sırasında ortaya çıkan güvenlik zafiyetleri minimum seviyeye indirgenmiş, bu süreçte yeni iş kolları da ortaya çıkmıştır (Deane, 1979: 83).

Sanayi devriminin beraberinde getirdiğı fabrikalaşma sürecinde, haftalık çalışma saati, izin günü şeklinde kavramlar ortaya çıkmış, düşük ücretli işçi sınıfı büyümüş, bu durum işçilerin haklarını müdafaa etmek amacıyla sendikalaşma sürecinin gelişimine sebep olmuştur (McClellan, 2013: 94). Üretim merkezleri evlerden fabrikalara taşınırken, çalışma ve ev hayatı birbirinden bariz şekilde ayrılmış, doğal düzenden endüstriyel ve rutin bir düzene geçiş yaşanmıştır. Fabrikalarda iş bölümü uygulanmaya başlarken, çalışma hayatında verimlilik, rekabet, sermaye, emekçi, işgören, sermaye sahibi gibi kavramlar ortaya çıkmıştır (Berктаş, 2021: 5).

1.3.3. Endüstri Sonrası Toplumlarda Çalışma Hayatı

Sanayi devrimini takip eden süreç içerisinde, öncelikle fabrikasyon, ağır sanayi ve üretime dayalı ekonomi ön plana çıkarken, ilerleyen dönemde bilgi ve hizmete dayalı üretim anlayışına geçiş yaşanmıştır. Endüstriyel üretimin yerini hizmet ve ulaşım sektörü ile bilgi üretimi almış, bir diğer ifadeyle endüstrileşme sürecinde stratejik kaynak konumunda olan sermaye, sanayi sonrası dönemde yerini bilgiye tevdi etmiştir (Bozkurt, 2012: 37).

Sanayi devrimi öncesi üretimde temel güdü geçimini sağlayacak kadar üretmekten, sanayi devrimi sonrasında kapitalizmin de doğuşuyla birlikte üretimde temel güdü, ihtiyaçtan fazlasını üretip satmak ve kâr elde etmek olmuştur. Üretim amacı ihtiyaç olmaktan çıkınca hem doğadan hem de insan faktöründen maksimum düzeyde yarar sağlanmaya çalışılmıştır. Bu dönemde, rasyonellik ön plana çıkmış, insanlardan daha fazla verim elde etmek adına onları uzun süreler boyunca çalıştırmak ve karşılığında düşük ücretler vermek genel teamül olmuştur (Man, 2019: 82).

Sanayi devrimi sonrası, toplum odağının imalattan bilgiye kayışı, enformasyon ve bilgi sektörünün doğuşuna sebep olmuş, bu durum iş gününün kısalmasına ve yeni çalışma biçimlerinin ortaya çıkışına zemin hazırlamıştır (Keser, 2009: 23). Enformasyon teknolojisinin en mühim çıktılarında biri olan bilgisayarın, çalışma hayatında kullanımıyla birlikte gerek ulusal gerekse uluslararası irtibat kurabilen insanlık, dünyayı küresel bir köye dönüştürmüş, bu süreç içerisinde üretimden çok tüketim ön plana çıkmıştır (Krishan, 1999: 188).

Alvin Toffler, telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojilerinin girift bir hal aldığı bu sürecin, yalnız üretimde ve satışta değil, işin niteliğinde de dönüşüme sebep olduğunu ifade etmektedir. Çalışma, konvansiyonel anlamından uzaklaşırken, evden çalışma ve tele çalışma gibi yeni çalışma modelleri ortaya çıkmıştır. Sanayi sonrası toplumda merkezi konum elde eden hizmet sektöründe, bilgiye ve yüksek teknolojiye dayalı, mühendislik, finans, bilgisayar, multimedya teknolojisi gibi mesleklere yönelme olduğu görülmektedir (Arslan, 2018: 154).

Sanayi devrimini takip eden süreç içerisinde gelişmiş ülkelerde, bedensel işlerden ziyade zihinsel çalışma ön plana çıkmıştır. Fizyolojik çalışmanın yeri zihinsel çalışmayla doldurulurken bilgiye dayanan bilgi teknolojisi önem kazanmıştır. Bilgi çağı şeklinde de adlandırılan bu gelişim dönemi, üç sektör kanunu: *“bir ülkenin ekonomik kalkınmasının hızlanmasının tarım (birincil), sanayi (ikincil) ve hizmetler (üçüncül) olmak üzere üç sektörde uzmanlaşma ve teknolojik gelişme sayesinde sermaye birikimi ile sağlanmasıdır”* (Yakışık ve Fikirli, 2015: 114) şeklinde tanımlanan kalkınma aşamalarına bir yenisini daha eklemiştir. Tarımdan, sanayiye, sanayiden hizmete, hizmetten bilgi sektörüne geçiş süreci başlamıştır. Bu süreçte, Japoncada “Kaizen” şeklinde adlandırılan devamlı gelişim ve devamlı değişim mottosuyla bütünleşik istikrarlı kalkınma ve büyüme düşüncesini beraberinde getirmiştir (Ören ve Yüksel, 2012: 55).

Endüstri 4.0 şeklinde adlandırılan yapısal süreç, bedensel işgücüne duyulan ihtiyacı çok büyük oranda ortadan kaldırırken, günümüz dünyasında yapay zekâ ve bilgisayar, yalnızca fizyolojik işlerin değil, zihinsel işlerin de yerini almaya başlamıştır. Bu süreç içerisinde iş tamamen ortadan kaybolmasa da işgücüne duyulan gereksinim hızlı şekilde azalmaktadır. Jacques Attali’nin belirttiği üzere, 19. yüzyılda yılda yaklaşık olarak 5000 saat çalışmakta olan işgücü, 1900’lü yıllarda senede ortalama 3200 saat çalışmıştır. Gelişmiş ülkelerde bu oran, bin saate kadar düşmekteyken, insan hayatında çalışmaya ayrılan süre 15’te 1’e kadar gerilemektedir (Bozkurt ve Dolgun, 2020: 197).

2. Kültür Kavramı

2.1. Kültürün Tanımı

Sosyal bilimlerde “çalışma kavramı” gibi üzerinde ortak bir tanım geliştirilmesi zor olan bir başka kavram da kültür kavramıdır. Antropoloji, sosyoloji ve tarih gibi disiplinlerin her birinin, kendi çalışma alanlarını kapsamaya yönelik bir “kültür kavramı” tanımı bulunmaktadır.

Kültür kelimesinin, ekip biçme, yetiştirme anlamına gelen Latince “cultura” veya “colere” fiillerinden geldiği düşünülmektedir. Süregelen yıllar boyunca bu anlamda kullanılan “cultura” kelimesi, 18. Yüzyılda ilk kez Voltaire tarafından

zekanın oluşumu, tekamülü, yüceltilmesi ve geliştirilmesi anlamında kullanılmıştır (Güvenç, 1996: 96).

Amerikalı iki antropolog olan Kroeber ve Kluckhohn tarafından 1950 yılında gerçekleştirilen bir çalışma kapsamında 164 kültür tanımı derlenmiştir. Kültür kavramına ilişkin genel kabul gören tanımlardan biri, 1871 yılında antropolog Tylor tarafından yapılmıştır (Söylemez, 2021: 3). Tylor’a göre, “*kültür, bilgi, inanç, sanat, ahlak, hukuk, örf ve adetlerden ve insanın toplumun bir üyesi olarak elde ettiği bütün yeteneklerden oluşmuş karmaşık bir bütündür*” (Tylor, 2016: 23).

Bir diğer açıdan kültür; herhangi bir toplumun parçası olan semboller, dil, inançlar, değerler ve eserler şeklinde ifade edilmektedir. Bu tanımdan da anlaşılacağı üzere, kültürün iki temel bileşeni bulunmaktadır: bir yanda fikirler ve semboller, diğer yanda ise eserlerdir (maddi nesneler). Sembolik kültür olarak da bilinen maddi olmayan kültür olarak adlandırılan ilk tür, bir toplumu tanımlayan değerleri, inançları, sembollerini ve dili içermektedir. Maddi kültür olarak adlandırılan ikinci tür ise toplumun araçları ve teknolojisi, giysileri, yemekleri, mutfak gereçleri ve ulaşım araçları gibi tüm fiziksel nesnelerini içermektedir (www.pressbooks.howardcc.edu).

Kültüre dair en genel ve kapsayıcı tanımlardan biri Herskovits tarafından “*insanın yaptığı her şeyin toplamı*” şeklinde yapılmıştır. Gittler’a göre “*kültür, insanın yarattığı hayat tarzı, biçimidir*”. Geertz’e göreyse kültür, “*Bir toplumun üyelerince paylaşılan anlamların tümüdür*” (Yılmaz, 2023: 824).

Kültür kavramı, Türk Dil Kurumu tarafından: “*tarihsel, toplumsal gelişme süreci içinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere iletmede kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü, hars, ekin*” şeklinde ifade edilmiştir (TDK).

Marx tarafından kültür, “*doğanın yarattıklarına karşılık, insanoğlunun yarattığı her şey*” şeklinde ifade edilmiştir (Güvenç, 1996: 96). Marx bu tanımla, kültürün, insan tarafından imal edilen bir olgu olduğuna dikkat çekmektedir. Bauman’a göre de kültür insan yapımı unsurlardan birisidir. Kültür, insan üretiminin ve etkinliklerinin çıktısıdır (Bauman, 2019: 209).

En genel ifadeyle kültür, bir toplumun üyelerinin sahip olduğu ortak tarih, gelenek ve göreneklerin toplamıdır. Geçmişi, bugünü ve geleceği şekillendiren kültür olgusu, kişinin içinde bulunduğu dönemi ve geçmişini anlayıp öğrenmesi bakımından önem arz etmektedir. Dinamik bir yapıya sahip olan kültür, siyasi, ekonomik ve teknolojik gelişmelere göre şekil alarak konjonktürel değişimlere uyum sağlamaktadır.

Hofstede'ye göre kültür; bir grubun veya zümrenin üyelerini diğerlerinden ayıran ortak zihin programlamasıdır. Kişilik faktörlerinden farklı olarak kültür kolektif bir kavramdır ve sosyolojiden kaynaklanmaktadır. Hofstede'in kültür kavramı etrafında bir çerçeve oluşturmaya yardımcı olabilecek boyutlar tanımında milletler olarak tanımladığı gruplar da mevcuttur. Ortak değerleri, inançları, gelenekleri ve sosyal bağlamı paylaşan bir grup insan olmadan kültürün oluşması mümkün değildir. Aynı zamanda kültür genel bir kavramdır ve insanların kişilik faktörlerine bağlı olarak bireysel çeşitliliğe tabiidir. Hofstede'in belirttiği üzere “... *kültür ve kişilik birbiriyle bağlantılıdır ancak bu bağlantı istatistiksele; her ulusal kültürde çok çeşitli bireysel kişilikler vardır ve ulusal kültür puanları bireyleri kalıplaştırmak için kullanılmamalıdır*” (Hofstede, 1994: 5).

Farklı kültür tanımlarının üzerinde en çok durulan ortak özellikleri şu şekilde sıralanabilir:

- ~ Kültürün biyolojik temeli yoktur ve içgüdüsel değildir, kültür öğrenilir.
- ~ Kültür nesilden nesile aktarıldığından dolayı süreklidir ve tarihidir.
- ~ Belirli bir grubun üyelerince oluşturulup paylaşılmasından ötürü kültür toplumsaldır.
- ~ Genel itibarıyla ideal ilke ve davranış kalıplarından oluşan kültür, bir ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemi bütünüdür.
- ~ Kültürün bireylerin ihtiyacını karşılayan ve onlara doyum sağlayan bir doğası vardır.
- ~ Kültür, zaman içerisinde değişir.
- ~ Kültürün bütünleştirici bir yapısı vardır (Güvenç, 1996: 101-103).

Her toplumun kendisine has birtakım değerleri ve inanç sistemi vardır ve bu noktadan hareketle, toplumların kendilerine özgü kültürler geliştirdiği ve bu kültürlerin birbirlerinden farklılık gösterdiği söylenebilir. Bununla birlikte, bütün toplumlarda ortak birtakım kültürel öğeler bulunmaktadır ve bu öğeler kültür olgusu için bir zemin teşkil etmektedir (Söylemez, 2021: 5).

Kültürün oluşum şekli hakkında çeşitli kuramlar bulunmaktadır. Bu kuramlardan bazıları, kültürün hissiyat, fikir ve eylemlerin sembolik örgütlenişi ile oluştuğunu ifade ederken bazılarıysa bir kültürün diğer kültürlerle etkileşim sonucu oluştuğunu belirtmektedir. Hofstede'ye göreyse kültür, çocukluk döneminden itibaren zihinsel olarak gelişen bir kavramdır (Yılmaz, 2023: 824).

Kültür kavramına dair literatürde çok fazla tanım bulunmasının sebebi kavramın muhtevasının genişliği ile yakından ilgilidir. Her çalışma disiplininin kendi açısından yorum ve tanım getirdiği kültür kavramı, tek bir tanım içerisine sıkıştırılamayacak kadar derin, çok yönlü ve girift bir kavramdır (Oğuz, 2011: 132).

2.2. Kültürün Öğeleri

Kültür, toplumun değerleri, görenekleri ve inançları gibi birçok unsurun iç içe geçmesiyle oluşan bir olgudur. Kültür aynı zamanda yasalar, adetler ve halk gelenekleri gibi normlar tarafından da düzenlenmektedir. Bir toplumun sembolleri ve dili, kültürün geliştirilmesi ve aktarılmasında kilit rol oynamaktadır. Kültürün sahip olduğu yerel karakteristikler ve farklı öğrenme süreçleri her toplumun kendine has bir kültüre sahip olmasına sebep olmaktadır (Macionis ve Plummer, 2008: 282).

Her toplumun kendisine has özellikleri ve yapısı nedeniyle yerel bir kültürü olmasına karşın bütün toplumlarda kültürü meydana getiren temel ve evrensel öğeler bulunmaktadır. Her toplum için ifade ettikleri önem değişkenlik gösterse de toplumlarda kültürü meydana getiren temel öğeler şunlardır:

- Semboller
- Dil
- Değerler
- Normlar

- Din ve İnançlar

Çalışmanın bundan sonraki kısmında, kültürü meydana getiren öğeler tek tek ele alınacaktır.

2.2.1. Semboller

Kültürü oluşturan unsurların içinde en temel öğelerden biri sembollerdir. Sembol, aynı kültüre sahip bireylerce bilinen ve özel anlam taşıyan her şeyi kapsamaktadır. Sadece belirli bir kültürü oluşturan bireyler tarafından kullanılıp paylaşılan sembolere örnek olarak jestler, sözcükler, saç kesimleri, bayraklar, özel anlama sahip objeler gösterilebilir (Bozkurt, 2004: 98).

Her kültür sembollerle ve genellikle çeşitli tepkiler ve duygular uyandıran şeylerle doludur. Bazı semboller sözsüz iletişim türleriyken, diğer semboller ise aslında maddi nesnelerdir. Sembollerin toplumdaki önemli işlevlerinden biri sosyal etkileşimi mümkün kılmalarıdır.

Sözsüz iletişim türlerinin yaygın örneklerinden biri, hemen hemen her toplumda kullanılan tokalaşmadır. Tokalaşma, genellikle arkadaşlığı ifade ederken hem selamlaşma hem de ayrılma işareti olarak kullanılmaktadır. Tüm toplumlarda jest olarak adlandırılan sözsüz semboller, ellerin, kolların veya vücudun diğer bölümlerinin belirli fikirleri veya duyguları iletmek için yaptıkları hareketler bulunmaktadır. Bununla birlikte, aynı jest bir toplumda bir anlama gelirken başka bir toplumda oldukça farklı bir anlama gelebilmektedir. Kültürlerin bir diğer önemli sembol türü, maddi objeler yani nesnelerdir. Bu noktada en önemli semboller, ülke bayraklarıdır. Vatandaşlar için ülke bayraklarının renkleri ve sembolleri derin anlamlar ifade etmektedir. Örneğin birçok Amerikalı için bayrak, mavi bir alan üzerinde kırmızı ve beyaz çizgileri ve beyaz yıldızları olan bir bez parçasından ibaret değildir. Bayrak onlar için özgürlüğün, demokrasinin ve diğer Amerikan değerlerinin bir sembolüdür ve buna bağlı olarak gurur ve vatanseverliğe ilham vermektedir (Axtell, 1998: 75).

2.2.2. Dil

Kültürü meydana getiren en temel unsurlardan bir diğeriye dildir. İletişim kurma maksadıyla kullanılan, toplumsal ilişkilerin düzenlemesine aracılık eden dilin temel işlevi, kültürün kendisi dışındaki tüm unsurlarının nesilden nesile aktarılmasını sağlamaktır. Kültürün taşıyıcısı olması hasebiyle dil, kültürün en mühim öğelerinden biri konumundadır (Rophins, 1989: 356).

Dilin, nasıl düşündüğümüzü ve sosyal ve fiziksel dünyaları nasıl algıladığımızı önemli ölçüde etkilediği birçok çalışma tarafından ortaya konmuştur. Dilin düşüncüyü yapılandığı yadsınamaz bir gerçekliktir. Dolayısıyla dil, etrafımızdaki dünyayı nasıl anladığımızı etkilemektedir. İki ünlü dilbilimci antropolog Edward Sapir ve Benjamin Lee Whorf'tan tarafından gerçekleştirilen çalışma sonucunda geliştirilen Sapir-Whorf hipotezi, insanların dillerinde bu öğeler için kelimeler bulunmadığı sürece kavramları ve nesneleri kolayca anlayamayacaklarını savunmaktadır. (Whorf, 1956: 93). Örneğin “gönül” kelimesinin ihtiva ettiği anlam ve derinliğin bir İngiliz’e “heart” kelimesi ile ifade edilebilmesi olanaklı değildir.

Yapılan çalışmalarda vurgulandığı üzere, dil iletişim ve dolayısıyla da toplumların kültürü için çok önemli bir işleve sahiptir. Bireyler tıpkı tokalaşmayı, jestleri, bayrağın ve diğer sembollerin anlam ve önemini öğrendikleri gibi dili de içinde bulundukları kültürden öğrenmektedirler (www.pressbooks.howardcc.edu).

2.2.3. Değerler

Değerler, kültürü oluşturan bir diğer temel unsurdur. Değerler, toplum üyeleri için neyin iyi veya kötü, doğru ya da yanlış, arzu edilir ya da edilmez, uygun ya da uygunsuz, olduğunun belirlenmesini sağlayan kültürel kıstaslardır. Sosyal yaşamda bireylerin davranışlarını yönlendirme noktasında kilit role sahip olan değerler, toplumsal hayatı şekillendirme gücüne sahip önemli unsurlardır (Macionis, 2012: 66).

Bir kültürün değerleri, o kültürün normlarını şekillendirmektedir. Örneğin Japonya'da merkezi değer, grup uyumudur. Japonlar uyumlu sosyal ilişkilere büyük önem veren bir millettir ve kişiler arası çatışmalardan hoşlanmazlar. Japon bireyler, kendi iradelerini başkalarına dayatmaya çalıştıkları şeklinde algılanmamak için

Amerikan standartlarına göre oldukça iddiasız kabul edilebilirler (Schneider ve Silverman, 2010: 152). Kişiler arası anlaşmazlıklar ortaya çıktığında, Japonlar anlaşmazlıkları dostane bir şekilde çözmeye çalışarak çatışmayı en aza indirmek için ellerinden geleni yaparlar. Adli davaların oldukça nadir görüldüğü ülkede, cıva ile kirlenmiş bir nehirden kaynaklanan hastalık ve ölümle ilgili bir davada, cıva zehirlenmesinden sorumlu şirketi dava etmeye cesaret eden bazı Japonlar kötü vatandaşlar olarak görülmüştür (Upham, 1976: 583). Kişilerin çevrelerindeki unsurlara bakış açılarını etkileyen ve şekillendiren değerler, toplum üyelerini bir arada tutma gücüne haiz önemli kültürel unsurlardır (Henslin, 2004: 43).

2.2.4. Normlar

Kültürün bir diğer vazgeçilmez unsuru olan normlar, bir toplumda insanların belirli olaylar karşısında nasıl davranışlar sergilemeleri gerektiğini belirleyen kurallardır. Normlar, resmi ve resmi olmayan şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Yazılı olan kanun, tüzük ve yönetmelikler resmi normları oluştururken, yazılı olmadığı halde uygulanması beklenen görgü kuralları, gelenek, görenek ve töreler resmi olmayan normları oluşturmaktadır (Aslan, 2005: 76). Halk gelenekleri ve görenekler olarak da adlandırılan gayri resmi normlar, daha az önemli olduğu düşünülen ancak yine de nasıl davrandığımızı etkileyen davranış standartlarını ifade etmektedir. Bir kasiyerle nasıl etkileşimde bulunduğumuz ve asansöre nasıl bindiğimiz gibi günlük davranışlar gibi sofrada da gayri resmi normların yaygın bir örneğidir (www.pressbooks.howardcc.edu).

Kültürler, normları ya da davranış standartları ve beklentileri bakımından büyük farklılıklar göstermektedir. Bir kültür içerisinde ne tür davranışların kabul edilebilir ve uygun olduğuna ilişkin resmi ve gayri resmi kurallar olan normlar belirli bir kültüre, zaman dilimine ve duruma özgüdür. Normlardaki kültürel çeşitliliğe ilişkin kanıtlar, erkek ve kadınların çeşitli toplumlarda nasıl davranışları beklendiğine ilişkin çalışmalardan gelmektedir. Örneğin, birçok geleneksel toplum basit avcı ve toplayıcı toplumlardır. Bunların çoğunda erkekler avlanma, kadınlar ise toplama eğilimindedir. Birçok gözlemci bu cinsiyet farkını cinsiyetler arasındaki en az iki biyolojik farka bağlamaktadır. Birincisi, erkekler kadınlardan daha iri ve güçlü olma

eğilimindedir ve bu nedenle avlanmak için daha uygundurlar. İkincisi, kadınlar hamile kalıp çocuk doğurduklarında avlanmaya daha az elverişli olurlar. Bununla birlikte, bazı avcı ve toplayıcı toplumlarda farklı bir model ortaya çıkmaktadır. Tiwi adı verilen bir grup Avustralya yerlisi ve Filipinler'de Agta adı verilen bir kabile topluluğu arasında her iki cinsiyet de avlanmaktadır. Agta kadınları hamile kaldıktan sonra hamileliklerinin büyük bölümünde avlanmaya devam eder ve çocukları doğduktan sonra avlanmaya devam etmektedirler. Bu durum, normların belirli bir gruba ve duruma özgü olduğu gerçeğinin altını çizmektedir (Brettell ve Sargent, 2009: 75).

2.2.5. Ritüeller

Dünya genelindeki farklı kültürler aynı zamanda farklı ritüellere veya genellikle yaşam sürecindeki geçişleri işaret eden yerleşik prosedürlere ve törenlere sahiptir. Bu nedenle, ritüeller bir kültürün normlarını ve diğer unsurlarını hem yansıtır hem de bir nesilden diğerine aktarır. Kolej ve üniversitelerdeki mezuniyet törenleri, zaman içinde kökleşmiş ritüellerin bilinen örnekleridir. Birçok toplumda, ritüeller kişinin cinsiyet kimliğini belirtmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, dünyanın dört bir yanında kız çocukları yetişkinliğe geçişlerini kutlamak için çeşitli kabul törenlerinden geçerler. Birey ve toplumların olduğu gibi ülkelerin de ritüelleri bulunmaktadır. Dünyanın hemen her yerinde uygulanan askeri ve milli törenler, en önemli ve yaygın devlet ritüellerinden bazılarıdır (Maybury-Lewis, 1998: 9).

2.2.6. Din ve İnançlar

Kültürü meydana getiren ve şekillendiren en önemli öğelerden bir diğeri de din ve inançlardır. Din ve kültür arasında derin ve girift bir bağ vardır. Bir toplumun sahip olduğu kültür, onun inanç ve yaşam biçimine zenginlik ve renk katarken dinde meydana gelen değişimler, zaman içerisinde kültürde de etkisini göstermektedir (Güven, 2012: 939). Bununla birlikte, kültür ve din arasında karşılıklı bir etkileşim bulunmaktadır. Din bir yandan içerisinde bulunduğu kültürü kendi ilkeleri doğrultusunda tasarlarırken diğer yandan kültürün değerleri gereğince kendi eylem ve yaşam alanını oluşturmaktadır (Tanrıverdi, 2018: 595).

Din, yüzyıllardır insan medeniyetinin ayrılmaz bir parçası olmuş ve farklı toplumlarda kültürlerin, değerlerin ve sosyal yapıların şekillenmesinde önemli bir rol

oynamıştır. Bireylere dünyayı anlamaları, inançlarını tanımlamaları ve davranışlarını etkilemeleri için bir çerçeve sağlayan din, sanat ve müzikten dil ve mutfağa kadar kültürel uygulamaları derinden etkilemektedir. Toplumların sahip oldukları inançlar, bireylerin giyinme, kutlama, yas tutma ve başkalarıyla etkileşim kurma biçimlerini şekillendirmektedir. Dini inançlar, ahlaki bir pusula sağlayarak ve bireylerin karar alma süreçlerine rehberlik ederek kişisel değerleri etkilerken evlilik, aile, cinsellik ve sosyal adalet gibi konulara yönelik tutumlarını şekillendirirler. Dinler sıklıkla bireylerin değer sistemlerini şekillendiren ahlaki öğretiler ve etik kurallar sağlar ve doğruyu yanlıştan ayırmak için ilkeler sunarken inananları erdemli hayatlar sürmeye teşvik ederler. Dini ritüeller ve gelenekler bir kimlik ve toplum uyumu duygusu sağlamaya yardımcı olurlar. Dini ritüeller, genellikle insanların hayatlarındaki önemli dönüm noktalarını sembolize ederler ve bireylerin dini değerlerini yansıtır. Örneğin, Hristiyanlıktaki vaftiz, İslam'ın beş şartı, Yahudilikteki bar ve bat mitzvah ritüeli bu dinlerin en önemli uygulamalarından bazılarıdır (www.multifaitheducation.com.au).

3. Trompenaars ve Hampden-Turner'ın Kültürel Boyutlar Modeli

İnsanlar her ne kadar evrensel psikolojik ihtiyaçlarla hareket etseler de bu gereksinimleri karşılama yöntemleri kültürler tarafından biçimlenmektedir. Kültürel boyutlar teorisi, farklı ülkeler arasında bulunan kültür farklılıkları anlamak için kullanılan bir çerçevedir. İlk kez kapsamlı olarak Hollandalı araştırmacı Geert Hofstede tarafından 1980'li yıllarda ortaya konan kültürel boyutlar teorisi, görgü kurallarını anlamak ve iş dünyasından diplomasiye kadar çeşitli alanlarda kültürler arası iletişimi kolaylaştırmak için yaygın olarak kullanılmaktadır. Hofstede tarafından ortaya konan altı temel kültür boyutu arasında; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireycilik-kolektivizm, erillik-dişillik ve kısa ve uzun vadeli yönelim yer almaktadır. Her bir ülkenin temel boyutları ne ölçüde paylaştığı, ortak dil ve coğrafi konum gibi bir dizi faktöre bağlı bulunmaktadır (Nickerson, 2023). Geert Hofstede tarafından ortaya konan kültürel boyutlar modeli, sosyal bilimlerde üzerinde çalışılan bir konu olmayı sürdürmüş ve birçok farklı araştırmacı tarafından ele alınarak modele dair farklı yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Küreselleşmenin etkilediği günümüz toplumunda, uluslararasılaşma sürecinin dünya çapında ortak bir kültürün oluşmasına yol açabileceği öngörülmektedir ancak yakın zamanda oluşacak olan bu “ortak kültürü” anlamanın yolu, hali hazırda var olan kültürel kalıpların bilgisine sahip olmayı gerektirmektedir. Hollandalı araştırmacı Fons Trompenaars ve İngiliz araştırmacı Charles Hampden-Turner, *Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business* adlı kitaplarında kültürel farklılıkların diğer insanlarla ilişkisini ve uluslararası örgütler ve davranışlar üzerindeki etkilerini ele alarak, kültürel farklılıkların uzlaştırılmasına yönelik adımları belirlemeye çalışmışlardır. Trompenaars ve Hampden-Turner, uluslar arasında büyük kültürel farklılıklar olduğunu ve bunların iş yapma ve organizasyonları yönetme sürecini etkilediğini savunurken, bu bağlamda kültür basitçe “bir grup insanın sorunları çözme ve ikilemleri uzlaştırma yolu” olarak tanımlanmıştır (Trompenaars, 1996: 52). Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından geliştirilen Kültürel Boyutlar Modeli, dünyanın dört bir yanından bireylerin tercihleri ve değerleri üzerine on yıllık bir araştırmanın ardından geliştirilmiştir. Çalışma kapsamında, 60’tan fazla ülkede 60.000 civarında yöneticiye anket uygulanmıştır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2004).

Kültürün, katmanlardan oluşan bütünlük bir yapı olduğunu savunan Trompenaars (1996), kültürün farklı katmanlarını tanımlamak için “soğan metaforunu” kullanmayı tercih etmiştir. Kişilerin kültürle bağdaştıkları şeylerden oluşan dış katman, eserler ve ürünlerin yanı sıra davranış kalıpları gibi gözlemlenebilir gerçeklerden oluşmaktadır. Orta katman, bir toplumun sahip olduğu inançları, normları ve değerleri kapsamaktadır. Bir toplumun sahip olduğu temel varsayımları içeren en iç katman, anlaşılması en zor olan katmandır. Bu katman, toplumun süreklilik arz eden problemlerle baş etmek amacıyla geliştirdiği metot ve kurallar serisini ihtiva etmektedir. Problemleri çözmek amacıyla birey tarafından nasıl yapıldığı fark edilmeden gerçekleştirilen bu bilinç dışı çözümler, temel varsayımlar olarak ifade edilmektedir (Trompenaars, 1996: 51).

Trompenaars ve Hampden-Turner kültürü, insanların günlük yaşamda ve iş hayatında ortaya çıkan çeşitli sorunları çözme girişimlerinin temelini oluşturan ön kabuller, kategoriler, kavramlar ve değerler matrisi olarak tanımlamaya ve sonuç

olarak insanların sorunları çözme biçimlerini üç başlık altında incelemeye karar vermiştir. Ortaya konulan modele göre, ülkeler ve organizasyonlar, temelde üç farklı düzlemde ikilem yaşamaktadır. Ülkeler ve organizasyonlar, insanlarla, zamanla ve çevreyle ilişkilerinde ortaya çıkan ikilemlere maruz kalmaktadır. Bu ikilemlere yaklaşım şekilleri, kültürlerin arasında doğan farklılıkların temel kaynağını oluşturmaktadır. Bir diğer ifadeyle, Trompenaars ve Hampden Turner'ın geliştirdiği kültürel boyutlar, tüm insanlar için evrensel, farklı olan bu ikilemlere getirdikleri çözümlerdir (Dirlik, 2022: 119).

Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından geliştirilen bu kültür modelinde, sosyolog Talcott Parsons ve Edward Shils (1962) ile Florence Kluckhohn ve Fred Strodtbeck'in (1961) çalışmalarından ilham alınmıştır. Parsons ve Shils farklı kültürel sistemleri incelemiş ve böyle bir sistemin insanların karar ve eylemlerinde yaptıkları seçimleri belirleyen ve insanlar arasında meydana gelebilecek etkileşim biçimlerini öngören bir değerler normlar ve semboller ağı olarak anlaşılabileceğine inanmışlardır. Her kültürde, insanların seçimlerini belirleyen normlar ve değerler, beş çift karşıt kültürel boyuttan oluşan bir model tarafından yapılandırılmaktadır: (1) duygusallık-duygusal tarafsızlık (2) öz-yönelim - topluluk-yönelimi (3) evrenselcilik - tikelcilik (4) atıf – başarı ve (5) özgüllük - yaygınlık. Trompenaars ve Hampden-Turner ise, Parsons'un beşli kültürel boyutuna, çevre ve zaman yaklaşımı şeklinde iki yeni yaklaşım ekleyerek her kültürde tanımlanabilecek karşıt tutum çiftleri olarak ifade edilen yedi kültürel boyut belirlemişlerdir (Balan ve Vreja: 2013: 96). Boyutların ilk beşi, diğer insanlarla ilişkiliyken, altıncı boyut zamanla, yedinci ve son boyut ise çevre ile ilgilidir. Kluckhohn ve Strodtbeck'in “insanoğlu diğer insanlarla, zamanla, faaliyetlerle ve doğayla olan ilişkilerinden kaynaklanan evrensel olarak paylaşılan sorunlarla karşı karşıyadır” iddiasına dayanan Trompenaars ve Hampden-Turner, her kültürün bu sorunlara getirdiği çözümlere göre diğerlerinden farklılaştığına inanmaktadır. Bu çözümler grubun kültürel geçmişine ve hayata, diğer insanlara, zamana ve doğaya yükledikleri anlamlara bağlıdır (Rodić, 2020: 497). Bu veriye dayanılarak, Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından oluşturulan kültürel boyutlar şu şekildedir:

- Evrenselcilik ve Tikelcilik
- Bireycilik ve Toplumculuk
- Tarafsız İlişkiler ve Duygusal İlişkiler
- Belirli ve Dağınık
- Başarı ve Atıf
- Sıralı ve Eşzamanlı Zaman
- İçsel Yönlendirme ve Dışsal Yönlendirme (Trompenaars ve Hampden-Turner 1997: 8-10).

Öncelikli amacı çalışma değerlerini değerlendirmek olan Hofstede'in aksine Trompenaars, çalışanların hem işte hem de boş zamanlarında nasıl davrandıkları hakkında daha derinlemesine bilgi edinmeye çalışmıştır. Farklı kültürlerden gelen insanların belirli, hatta öngörülebilir şekillerde farklılık gösterdiğini ortaya koyan Trompenaars ve Hampden-Turner, bunun nedeninin, her kültürün kendi düşünme biçimine, kendi değer ve inançlarına ve kendi tercihlerine sahip olmasıyla ilişkili olduğunu ifade etmiştir. Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından ortaya konan kültürel boyutlar modeli, günümüz çalışma hayatına ve sorunlarına yönelik açıklayıcı analizler sunmaktadır. Mevcut model, çalışma hayatında farklı kültürel geçmişlere sahip insanlar hakkında bilgi edinmek için kullanılabilir, böylece kültürel farklılık temelli yanlış anlamaları önleyebilir ve onlarla daha iyi bir çalışma ilişkisi kurulabilmektedir. Gerek günümüz dünyasının temel yapı taşlarından olan çok uluslu şirketlerin, gerekse dünyanın dört bir yanından gelen çalışanların oluşturdukları çok kültürlü çalışma dünyasında, farklı kültürlerden olan bireylerin tutum ve davranışlarını anlamlandırabilmek büyük önem arz etmektedir. Bu noktada, kültürel farklılıkları anlamaya yönelik kapsamlı verilere sahip kültürel boyutlar modeli, bir kültürün diğerinden daha iyi veya daha kötü olması gerekmediğinin altını çizirken farklı kültürel geçmişlerden gelen insanların sadece farklı seçimler yaptığını ve bunun sebebinin her kültürün sahip olduğu kendine has temel varsayımları olduğunu ortaya koymaktadır. Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından geliştirilen kültürel boyutlar modelinde ortaya konan boyutlar, kültürel farklılıkların anlaşılmasında ve farklı kültürlerin çalışma kültürlerindeki ayrışmayı anlamlandırma hususunda oldukça işlevseldir. Tüm bu bilgiler ışığında, tez kapsamında kültürel farklılıkların

incelenmesinde, Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından oluşturulan kültürel boyutlar modelinin kullanılmasına karar verilmiştir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından geliştirilen, kültürün yedi boyutu ayrıntılı şekilde ele alınacaktır.

3.1. Evrenselcilik ve Tikelcilik

Evrenselcilik ve ayrıntıcılık boyutu, ilişkilerin ölçüldüğü standartlarla ilgilidir. Bu ikilem, hiçbir kanun, kural veya yasanın istisnai bir vakayı tam olarak kapsamadığı durumlarda ortaya çıkan bir ikilemdir; “en uygun kural, ne kadar kusurlu olursa olsun, bu vakaya uygulanmalı mıdır, yoksa kuraldan bağımsız olarak vaka kendi özgün değerlerine göre mi değerlendirilmelidir?” Bu durum, Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından, en iyi arkadaşınızın arabada siz yanındayken bir yayaya çarpması şeklindeki ikilemle ölçülmüştür. “Bu olay mahkemede doğruyu söylemek için bir fırsat mıdır, yoksa dostluk uğruna deliller karartılmalı mıdır?” Mahkemede delilleri karartmadan gerçeği objektif olarak dile getiren bireylerin çoğunlukta olduğu toplumlar, evrensel toplumlar olurken tam tersi şekilde hareket ederek gerçeği dile getirmeyen bireylerin ağırlıkta olduğu toplumlar tikelci toplum şeklinde tanımlanmaktadır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2004: 109).

Öncelikli olarak evrenselci toplumların özellikleri incelendiğinde, evrenselci toplumların kurallara, yasalara ve genellemelere dayandığı görülmektedir. Evrenselci toplumun üyeleri, genel kuralların ve yükümlülüklerin güçlü bir ahlaki referans kaynağı olduğunu düşünme eğilimindedir. Trompenaars'a göre, evrenselci kültürlerde insanlar genellikle evrensel olarak kabul edilen standartlara bağlı kalırlar ve aralarındaki ilişkiler yasalar, kurallar, genel değerler ve yükümlülükler tarafından belirlenmektedir. Evrenselci kültürlerde, kurallar her zaman kişisel ilişkilerden önce gelmektedir. Evrenselci bir kültürde; ilişkilerden çok kurallara odaklanılır, yasal sözleşmeler kolayca yapılır, güvenilir kişi, sözünü veya sözleşmesini yerine getirendir, tek bir gerçek veya gerçeklik vardır, o da üzerinde anlaşmaya varılmış olandır. Öte yandan, tikelci kültürlerde kişisel ilişkiler her zaman evrensel kurallar ve yasalardan önce gelmektedir ve bireylerin davranışları bizzat tanıdıkları insanlara karşı özel yükümlülükleri tarafından belirlenmektedir. Tikelci bir yaklaşım söz konusu

olduğunda; kurallardan ziyade ilişkilere odaklanılır, yasal sözleşmeler kolaylıkla değiştirilebilir, insanlar, yaşadıkları koşulların ve ilişkilerinin, yaşam kurallarını belirlediğine inanırlar ve bir duruma tepkileri, o anda ne olduğuna ve kimin dahil olduğuna bağlı olarak değişebilmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997: 29-48). Tikelci toplumlar, ağırlıklı olarak ilişkilere dayanmaktadır. Bu toplumlarda, istisnalara yol açan özel koşullar, kurallardan daha önemlidir. İstisnai ilişkilerin (aile, arkadaşlar) bağları herhangi bir soyut kuraldan daha güçlüdür, bu nedenle bir duruma verilen tepki koşullara ve ilgili kişilere göre değişebilmektedir. Tikelci toplumların üyeleri genellikle “her şey duruma bağlıdır” görüşüne sahiptirler. Tipik evrenselci kültürler arasında Amerika, İngiltere, İsviçre ve Kanada gibi ülkeler bulunmaktadır. Tipik tikelci kültüre sahip ülkeler arasında ise Tunus, Rusya, İtalya, Pakistan ve Türkiye bulunmaktadır (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/).

3.2. Bireycilik ve Toplumculuk

Bireyin kişisel arzuları ile ait olduğu grubun çıkarları arasındaki çatışmayla ilgili olan bu boyut, insanlar kendilerini öncelikle birey olarak mı yoksa bir grubun parçası olarak mı gördükleriyle ilişkilidir. Bu noktada cevap aranan ikilem: “Bireylerin, onların haklarının, motivasyonlarının, ödülleri, kapasitelerinin, tutumlarının geliştirilmesine odaklanmak mı daha önemlidir, yoksa tüm üyelerinin hizmet etmeyi taahhüt ettiği bütünsel toplulukların ilerlemesine daha fazla dikkat edilmeli midir?” Trompenaars ve Hampden-Turner, bu ikilemi ölçmek için deneklere yaşam kalitesinin daha fazla özgürlüğü teşvik ederek mi yoksa hemcinslerinin ihtiyaçlarıyla daha iyi ilgilenerek mi arttığını sormuşlardır. Bu soruya, bireysel özgürlüklerin daha önemli olduğu cevabını veren kişilerin yoğunlukta olduğu toplumlar, bireyci toplumlar olurken başkalarının ihtiyaçlarıyla ilgilenmek şeklinde cevap veren bireylerin yoğunlukta olduğu kültürler, toplumcu şeklinde tanımlanmıştır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2004: 112).

Öncelikli olarak, bireyci kültürün egemen olduğu toplumlarda kişinin gruptan daha önemli olduğuna inanılmaktadır. İnsanlar kişisel özgürlük, rekabet ve inisiyatif, bireysel karar ve sorumluluğa değer verirken kişisel başarıyı ödüllendirmektedir. Toplumcu kültürlerde ise grup bireyden daha önemli kabul edilmektedir, çünkü

bireyin sadakati karşılığında ona güvenlik ve gerektiğinde yardım sağlamaktadır. Bir gruba ait olmak, kişisel özgürlük ve bağımsızlıktan daha fazla önemsenmektedir (Balan ve Vreja, 2013: 99).

Ağırlıklı olarak bireyci bir kültürde, insanlardan kendi kararlarını vermeleri, yalnızca kendileri ve yakın aileleriyle ilgilenmeleri beklenmektedir ve rekabet ön plandadır. Kişisel özgürlük ve bireysel gelişim, daha yüksek bir yaşam kalitesi elde etmenin temelidir. Bunun aksine, ağırlıklı olarak grup odaklı bir toplumun üyeleri, topluluğun çıkarlarını, temel sorumluluğu gruba hizmet etmek olan bireyin önüne koymaktadır. Bu sayede bireysel ihtiyaçlar doğal olarak karşılanabilmektedir. Dayanışma ve sosyal sorumluluk bilinci gelişmiş olan bu toplumlarda, insanlar esas olarak ortak amaç ve hedeflere yöneliktirler. Bireyler, güçlü bir sadakat duygusu karşılığında yardım ve koruma sağlayan topluluğun çıkarlarına ne ölçüde hizmet ettiklerine göre değerlendirilirler. Bireycilik kültürünün egemen olduğu ülkeler arasında Amerika, İngiltere, Rusya bulunmaktadır. Toplumcu kültürün hâkim olduğu ülkeler arasında ise Türkiye, Pakistan, İtalya ve Tunus bulunmaktadır (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/).

3.3. Tarafsız İlişkiler ve Duygusal İlişkiler

Tarafsız ilişkiler ve duygusal ilişkiler boyutu, insanların duygularını ifade etme derecesine ve insan ilişkilerinde akıl ve duygu arasındaki etkileşime odaklanmaktadır. Bu noktada cevabı aranan ikilem; diğer insanlarla iletişim kurarken kişisel duygularımızın tamamını onlara iletmeli miyiz yoksa tamamlanması gereken görevlere odaklanabilmek için profesyonel bir şekilde mesafeli ve dağınık mı davranmalıyız sorusudur. Trompnaars ve Hampden-Turner, bu ikilemi ölçmek için deneklere “İş yerinde olan bir şeyden dolayı üzgünsünüz. Duygularınızı açıkça ifade eder misiniz?” sorusunu yöneltmişlerdir. Duygularını açıkça ifade etmekten çekinmeyen bireylerin yoğunlukta olduğu toplumlar, duygusal olarak adlandırılırken duygularını ifade etmekten kaçınan bireylerin çoğunlukta olduğu toplumlar, tarafsız ilişkiler toplumu şeklinde ifade edilmiştir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2004: 119).

Öncelikli olarak tarafsız olarak adlandırılan kültürlerde insanlar daha çekingendir ve duygularını açıkça göstermenin yanlış olduğu öğretildiği için duygularını açıkça göstermezler. Bu toplumlarda, duyguları ifade etmemek olumlu bir özdenetim işareti olarak görülmekteyken kişinin başkalarıyla etkileşiminde mantık hakimdir. Tarafsız ilişkiler kültürünün yaygın olduğu toplumlarda, insanlar duygularını kontrol etmek için büyük çaba sarf etmektedirler ve akıl, duygularından çok daha fazla eylemlerini yönlendirmektedir. Ne düşündüklerini veya nasıl hissettiklerini açığa vurmazlar. Tarafsız kültürlerde, insanlar her zaman duygularını kontrol etmeleri gerektiğine, eylemlerinin duygudan ziyade akıl tarafından etkilenmesine izin vermeleri gerektiğine ve başkalarının ne hissettiklerini bilmelerine izin vermemeleri gerektiğine inanmaktadır. Bu kültürde; insanların duygularını titizlikle yönetmeleri, beden dilinin duyguları iletmesine izin vermemeleri, duyguların profesyonel ilişkilere müdahale etmesine izin vermemeleri, diğer insanların duygusal tepkilerini dikkatle izlemeleri ve yorumlamaları beklenmektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997, ss. 70-80).

Duygusal kültürlerde ise duygular kendiliğinden ortaya çıkarken ruh halleri ve hisler gizlenmezler. Aksine, duyguların ifade edilmesi samimiyetin, yapılan işe bağlılığın ve güven unsurunun bir işareti olarak kabul edilebilir, hatta gerekli görülür. Bu kültürde, insanlar duygularını ifade etmenin yollarını bulmaktadırlar. Bu kültürlerde, duygu göstermek hoş karşılanır ve kabul edilir. Duygusal kültürlerde, insanların iş yerinde duygularını kendiliğinden ifade etmelerine ve duygularının kararlarını etkilemelerine izin verilmektedir. Bu kişilerden başkalarına duygusal olarak açılmaları, birbirleriyle iletişim kurmak için duygusal araçlar kullanmaları, beden dilini etkili bir şekilde kullanmaları ve çatışmaları kişiselleşmeden önce yönetmeleri beklenmektedir. Bu kültürlerde insanlar, çalışma hayatında eğlence ve mizah unsuruna önem vermektedirler. Duygusal kültüre sahip ülkeler arasında Türkiye, Pakistan, İtalya, Rusya ve Tunus bulunmaktadır. Tarafsız ilişkiler kültürüne sahip ülkeler arasında ise Amerika, İngiltere, Norveç ve Çin gibi ülkeler bulunmaktadır (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore).

3.4. Belirli ve Dağınık

İnsanlarla ilişkili olan bu son boyut, sorumluluğun özel olarak atanma veya yaygın olarak kabul edilme derecesiyle ilgilidir. Burada ortaya konan ikilem; “yöneticiler olarak olgular analiz ettiğimizde, bunları olgular, öğeler, görevler, sayılar, birimler veya madde işaretleri gibi ayrıntılara indirgediğimizde mi yoksa bunları yaygın kalıplar, ilişkiler, anlayışlar ve bağlamlar halinde bütünleştirip yapılandırdığımızda mı daha etkili oluruz?” bu doğrultuda deneklere yönlendirilen soru ise; “Bir işyerinde stajyer bir çalışanın ciddi bir hata yaptığını ve bu hatanın şirkete önemli ölçüde yeniden çalışma ve zaman kaybına mal olduğunu düşünün. Bu, belirli bir hata yapan ve disipline edilmesi gereken belirli bir kişinin hatası mıdır yoksa daha büyük bir sistemin, yeni işe alınanların eğitilmesi, denetlenmesi ve koçluk prosedürlerinin bir başarısızlığı mıdır? Bu durum, çalışan ekibi içindeki ilişkilerin bir başarısızlığı mıdır?” olmuştur. Hata yapan kişiyi suçlayan bireylerin yoğunlukta oldukları toplumlar belirli yönelimli kültürler olarak ifade edilirken genel olarak sistemi suçlayan bireylerin egemen oldukları toplumlar dağınık yönelimli olarak tanımlanmıştır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2004: 115).

Öncelikli olarak, belirli yönelimli kültürlerde, insanlar yaşamlarının ayrı kalması en iyisi olan parçaların toplamı olduğunu düşünmektedirler bu nedenle profesyonel ve kişisel yönlerin ayrı tutulması gerektiğini savunmaktadırlar. Kişisel ilişkilerin profesyonel ilişkilerden ayrı tutulması, insanların iyi bir kişisel ilişkiye sahip olmadan da birlikte çok iyi çalışabileceklerine inandıkları anlamına gelmektedir. Dağınık yönelimli bir kültürde ise insanlar daha bütüncüldür, yaşamlarının çeşitli yönlerini, anlamlarını bütünün perspektifinden alan parçalar olarak görürler, her bir unsur diğerleriyle ilişkilidir, çünkü bu ilişkilerin bireysel unsurlardan daha önemli olduğuna inanılmaktadır. Burada insanların kişisel ve profesyonel yaşamları örtüşürken, bireyler iş ortaklarıyla iyi kişisel ilişkilere sahip olmanın bu alanda başarı için gerekli bir koşul olduğuna inanmaktadırlar. İşyerindeki ilişkiler ile diğer sosyal ilişki türleri arasında net bir sınır yoktur (Balan ve Vreja, 2013: 102).

Genel olarak, belirli yönelimli kültürlerden gelen insanlar bir durumun her bir unsuruna bakarak işe başlarlar. Somut gerçeklere odaklanırlar, unsurları ayrı ayrı

analiz ederler, sonra bunları tekrar bir araya getirerek, bütünü parçalarının toplamı olarak görürler. Belirli yönelimli bireyler “düşük katılımlıdır”, başkalarını yaşamın belirli alanlarına dahil ederler ve tek kişilik düzeylerini etkilerler. Bu tür kültürlerde bir yönetici, astıyla olan görev ilişkisini özel alandan ayırmaktadır. Dağınık yönelimli kültürlerden gelen insanlar ise her bir unsuru resmin tamamı perspektifinden görürler. Tüm unsurlar birbiriyle ilişkilidir ve parçaların toplamından daha fazlası olan bir bütün halinde birleştirilebilirler. Dağınık yönelimli bireyler yüksek katılımlıdır, başkalarını yaşamın birden fazla alanına dahil ederler ve aynı anda birkaç kişilik düzeyi sergilerler. Bu kültürlerde, her yaşam alanı ve her kişilik düzeyi iç içe geçme eğilimindedirler. Belirli yönelimli kültüre sahip ülkeler arasında Amerika, İngiltere ve Rusya bulunmaktadır. Dağınık yönelimli kültürün egemen olduğu ülkeler arasında ise Türkiye, İtalya, Pakistan ve Tunus bulunmaktadır (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/).

3.5. Başarı ve Atıf

Kişisel statünün nasıl belirlendiğine odaklanan bu boyut, toplumların başarı kıstasında sahip oldukları farklılıkları ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından ortaya konan ikilem; “Çalışanların sadece yaptıklarını ve performanslarını mı ödüllendirmeliyiz yoksa çalışanın potansiyeli, hakları, kıdemi, etnik kökeni, cinsiyeti vb. gibi diğer özellikler de önemli midir?” şeklinde olmuştur (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2004: 122).

Birtakım toplumlarda, bazı bireylere faaliyetleri dolayısıyla diğerlerinden daha fazla statü verilebilmektedir. Kimi toplumlarda ise bireylere başarılarından ötürü ya da sınıf, yaş, cinsiyet ve diğer unsurlara bağlı olarak statü verilmektedir. “Başarı odaklı” toplumlarda statü; performansın, bireyin yaptıklarının ve başardıklarının bir yansımasıdır. Kısacası, bu toplumlarda insanlar ne yaparsanız o olduğunuza inanır ve değerini buna göre belirlerler. Bu kültürler, kimlik ya da cinsiyetten bağımsız olarak performansa değer vermektedir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997, ss. 101-119).

Öte yandan, başarıyı performans ya da faaliyetler dışında başka unsurlara atfeden, başarının başka bir unsura “atfedildiği” bu kültürlerde statü, ne olduğunuzun

ve bir gruptaki diğer bireylerin sizinle nasıl ilişki kurduğunun bir yansımasıdır. Yaş, sınıf, cinsiyet, akrabalık, zenginlik vb. gibi faktörler statü atfedilmesinde temel unsurlardır. Bir diğer ifadeyle, bu tür bir kültürde “doğuştan ne iseniz osunuzdur”. İnsanlar, size doğuştan sahip olduğunuz özellikler için değer verilmesi gerektiğine inanmaktadırlar. Statü farklılıklarının ön plana çıktığı bu kültürlerde güç, unvan ve pozisyon önemlidir ve bu roller insanların davranışlarını belirlemektedir. Başarı kültürüne sahip ülkeler arasında Amerika, İngiltere, Norveç, İsveç ve Finlandiya bulunmaktadır. Atıf kültürünün hâkim olduğu ülkeler arasında ise Türkiye, Pakistan, İtalya, Rusya ve Tunus bulunmaktadır (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore).

3.6. Sıralı ve Eş Zamanlı Zaman

Toplumların zaman algısı, sıralı ve eş zamanlı olarak farklılık arz edebilmektedir. İnsanların zamanı nasıl yapılandığına odaklanan bu boyut, sıralı/tek görev yaklaşımından senkronik/çoklu görev yaklaşımına kadar çeşitlilik göstermektedir. Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından toplumların zaman algılarını ortaya çıkarmak amacıyla ortaya konan ikilem; “Görevleri hızlı bir şekilde, en kısa sürede yapmak mı yoksa faaliyetlerin koordine edilmesi için çabaları senkronize etmek mi daha önemlidir?” şeklinde olmuştur. İşlerin senkronize edilmesini daha uygun bulan bireylerin ağırlıkta olduğu toplumlarda eş zamanlı zaman yönelimi kültürü hâkim olurken işlerin sıralı şekilde yapılmasını uygun bulan bireylerin çoğunlukta olduğu toplumlarda ise sıralı zaman kültürü hâkim olmaktadır (Trompenaars ve Hampden -Turner, 2004: 128).

İş dünyasında, insanların zamanı nasıl yapılandığı, faaliyetlerini nasıl planladığı, strateji geliştirmek ve başkalarıyla koordineli çalışabilmek açısından önemlidir. Zamanı ve görevleri sıralı olarak yapılandıran kişiler, zamanı geçen bir dizi olay olarak görmektedirler. Bu bireyleri, her seferinde tek bir şey yapma eğilimindedirler ve planlamayı ve bir kez yapıldıktan sonra planlara uymayı tercih ederler. Sıralı zaman kültürüne sahip toplumlarda zaman taahhütleri ciddiye alınmaktadır ve programa bağlı kalmak bu toplumdaki kişiler için bir zorunluluktur. Sıralı zaman kültürüne sahip kişiler, olayların mantıklı bir düzende gerçekleşmesini

isterler; dakikliğe, planlamaya, planlarınıza sadık kalmaya ve programa uymaya büyük değer vermektedirler. Bu tür bir kültürde “zaman paradır” ve insanlar programlarının aksamasından hoşlanmazlar (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/).

Öte yandan, eş zamanlı yönelimli insanlar geçmişi, bugünü ve geleceği birbiriyle ilişkili olarak görmektedirler. Bu bireyler, genellikle çoklu görev yaklaşımına sahiptirler ve aynı anda birkaç şey yapabilme yetenekleri bulunmaktadır. Eş zamanlı zaman algısına sahip insanlar geçmişi, bugünü ve geleceği iç içe geçmiş dönemler olarak görmektedirler. Genellikle aynı anda birkaç proje üzerinde çalışırlar. Eş zaman yönelimli bireyler için zaman esnek ve soyuttur, bu nedenle tek görevli kültürlerin dakiklik olarak tanımladıkları şeyle daha az ilgilenmektedirler, zaman taahhütleri mutlak olmaktan ziyade arzu edilirdir, başkalarıyla etkileşimin tatmin edici bir şekilde tamamlanmasına daha fazla değer verildiğinden planlar kolayca değiştirilebilmektedir. Eş zaman yönelimli bireyler, zamanın kendisini esnek bir çerçeve olarak gördükleri için planları ve taahhütleri esnek olarak görmektedirler. Sıralı zaman kültürüne sahip ülkeler arasında Amerika, İngiltere ve Pakistan bulunmaktadır. Eş zamanlı zaman kültürünün yaygın olduğu ülkeler arasında ise Türkiye, İtalya, Rusya ve Tunus bulunmaktadır (a.g.e.).

3.7. İçten Kontrollü ve Dıştan Kontrollü

İnsanların çevreyle nasıl ilişki kurduğu ve çevre üzerinde algılanan kontrol derecesiyle bağlantılı olan bu boyut, insanların çevrelerini kontrol ettiklerine veya çevreleri tarafından kontrol edildiklerine inanma dereceleriyle ilgilidir. Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından, kültürlerin bu ilişkide hangi noktada durduklarını tespit etmek amacıyla geliştirilen ikilem; “İçsel inançlarımız, vicdanımız ve ahlaki pusulamız tarafından mı, yoksa uyum sağlamamız gereken daha geniş sosyal ve fiziksel çevreden gelen sinyaller tarafından mı yönlendirilmeliyiz?” şeklinde olmuştur. İnsanların kaderlerinin kendi çabalarına mı, yoksa başka unsurlara mı (kader, şans, doğa faktörü) bağlı olduğuna dair çeşitli soruların sorulduğu bu ikileme cevapları, başına gelen şeylerin kendi yaptıkları şeyler yüzünden olduğunu savunan bireylerin çoğunlukta olduğu toplumlar içsel kontrollü toplumlar olurken sorumluluğu kendileri

dışında kader, şans faktörüne bağlayan bireylerin yoğunlukta olduğu toplumlar dıştan kontrollü toplumlar şeklinde ifade edilmiştir (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2004: 125-126).

İçten kontrollü insanlar, mekanik bir doğa görüşüne sahiptir, uygun etkileme araçları geliştirilerek doğanın nasıl işlediği anlaşıldığında doğaya hükmedilebildiğine inanmaktadırlar. İçten yönlendirmeli bir kültürde insanlar “bilgi güçtür” anlayışına sahip olduklarından ötürü doğayı ancak doğru uzmanlığa sahip oldukları takdirde kontrol edilebilecek muazzam ve karmaşık bir mekanizma olarak düşünmektedirler. Bu bireyler, eğer çaba gösterirlerse, insanların doğaya hükmedebileceklerine ve buna hakları olduğuna inanmaktadırlar. Ancak bu düşünce biçimi sadece doğal çevreye değil, aynı zamanda sosyal çevreye, yani bireylerin ekiplerle ve kuruluşlar içinde nasıl çalıştığına da atıfta bulunmaktadır. Zira kişilerin diğer insanlara davranış şekli, doğaya davranış şekliyle aynı olmaktadır (Balan ve Vreja, 2013: 105). Çevreye yönelik bu mekanik bakış açısı, bireylerin içsel kontrol hissini desteklemektedir, insanlar hayatlarının kontrolünü ele geçirmeye çalışmakta ve kendi içsel bakış açılarını ‘doğru’ eylemi belirlemek için başlangıç noktası olarak görmektedir (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/).

Öte yandan, dıştan kontrollü bir doğa görüşüne sahip kültürler, insanların doğa ve kader, şans ve başkalarının gücü gibi öngörülemeyen dış güçler tarafından kontrol edildiğini varsaymaktadır. Bu nedenle “akışına bırakma” ve eylemlerini başkalarına yöneltme eğilimindedirler. İş dünyasında bu tutum, çevreye ve müşterilerin ihtiyaçlarına odaklanmayı ve bunlara yanıt vermeyi ifade eden bir “pazar çekimi” yaklaşımına yol açmaktadır. İçten kontrollü kültürlerde hâkim olan mekanik görüşün aksine, dıştan kontrollü bir kültürde insanlar doğaya organik bir bakış açısıyla yaklaşmaktadırlar. Bu bütüncül bir bakış açısında, insan doğanın güçlerinden yalnızca biri olarak görülmektedir ve bu nedenle diğerleriyle ve çevreyle uyum içinde yaşaması gerekmektedir. Dolayısıyla bu kültüre sahip insanlar kendilerini dış koşullara adapte etmeleri ve hedeflerine ulaşmak için çevreleriyle birlikte çalışmaları gerektiğine inanmaktadırlar. İşyeri veya ilişkiler gibi sosyal çevreyle olan ilişkileri bağlamında, bu bireyler eylemlerini başkalarına odaklamaları ve mümkün olduğunca çatışmadan kaçınmaları gerektiğine inanmaktadırlar (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997, ss.

141-154). İten kontrollü kültürün egemen olduğu ülkeler arasında Türkiye, Rusya, İngiltere ve Amerika bulunmaktadır. Dıştan kontrollü kültürün yüksek olduğu ülkeler arasında ise Tunus, İtalya ve Pakistan bulunmaktadır (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore).



İKİNCİ BÖLÜM

ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ

2.1. Çalışma Kültürünün Tanımı

İhtiva ettikleri anlamlar açısından tanımlanması zor iki kavram olan “çalışma” ve “kültür” kelimelerinin birleşiminden oluşan çalışma kültürü, en genel ifadeyle bir toplumun çalışmaya yönelik değer, tutum ve davranışlarını kapsayan bir içeriğe sahiptir. Bir diğer ifadeyle çalışma kültürü, belirli bir kurumda etkileşim yoluyla oluşan ve çalışanlar tarafından benimsenen anlayış, varsayım ve inançlar şeklinde ifade edilmektedir (Megill, 2004: 27).

Çalışma kültürü, bir toplum, kurum veya grubun çalışma kavramına dair sahip olduğu tutum, değer ve davranışların bütünüdür. İçinde bulunulan dönem ve toplumla bire bir ilişkili olan çalışma kültürü, bireyler tarafından toplumsallaşma aracılığıyla içselleştirilmektedir. Bir diğer ifadeyle, dönemden döneme ve toplumdan topluma değişkenlik gösteren çalışma kültürü, sosyalleşme yoluyla edinilen değer ve davranışlar bütünüdür (Zencirkıran ve Baştürk, 2019: 133).

Literatürde birçok tanımı bulunan ve araştırmacılar tarafından farklı yönleriyle ele alınan çalışma kültürü kavramı Megill’e göre (2004: 57): “*belirli bir işyerinde sosyal etkileşim doğrultusunda oluşan, açık ve belirgin desenleri ile kendini gösteren ve çalışanlar tarafından paylaşılan varsayımlar, anlayış ve inançlar kümesi*” olarak ifade edilmiştir. Bir başka tanımda, “*çalışma kültürü; içinde yaşanan toplumun kültürü tarafından etkilenen, bireylerin çalışmaya yükledikleri anlam, çalışmaya olan bağlılıkları ve çalışma disiplinine ilişkin çalışma tutum ve davranışlarının bütünüdür*” şeklinde tanımlanmıştır (Çolak, 2013: 46).

Çalışma kültürünün tanımı en geniş ifadeyle "çalışanların işlerini yapma yeteneklerini değiştirmek için tasarlanmış bir öğrenme süreci" şeklinde ifade edilmektedir. Çalışma kültürü temelde, bir kişinin işteki kalitesini belirlemede alışkanlıkları haline gelen değerlerdir. Örneğin, öğretmenlerin çalışma kültürü, görevlerini yerine getirmedeki sorumluluk duygusundan, sahip oldukları meslekten ve ahlaki sorumluluk duygusundan görülebilmektedir. Bu tutuma, öğretme ve

öğrenme sürecini oluşturma ve hazırlama, öğretme ve öğrenme sürecini uygulama ve öğrenme etkinliklerinde değerlendirme ve analiz yapma sorumluluğu eşlik edecektir. Temel olarak çalışma kültürü, işe yönelik tutumlar ve çalışırken davranışlar şeklinde iki parçadan oluşmaktadır (Desilawati ve Aibonotika 2023: 1327).

Çalışma kültürü, bireylerin çalışma edimini nasıl anlamlandırdıklarıyla, birbirleriyle hangi tarz etkileşimde bulunduklarıyla ilgilenirken değer ve normların zaman içerisinde nasıl oluşturulduğunu ve değiştirildiğini anlamlandırmaya çalışır (Söylemez, 2021: 9).

Pierce’a göre (1995: 185), çalışma kültürü bireylerin iş yaşamlarına dair beklenti ve davranışlarına sınır koyarken maddi kültür öğelerini ve yeterlilik kriterlerini tayin etmektedir.

“Grint’e göre çalışma, doğayı dönüştüren bir etkinliktir ve bu dönüşüm toplumsal şartlarla bağlantılıdır. Neyin tam olarak çalışma olarak anlaşılabileceği, onu gerçekleştiren bireylerin algısıyla ilintilidir, dolayısıyla bireyler aynı işi yapsalar dahi söz konusu iş ile ilgili farklı algılara sahip olabilmektedirler. Grint’ ‘...çalışmanın tarihini uygun bir şekilde ele almak demek, tüm insanlık tarihini ele almak demektir’ diyerek çalışma ve kültürün ayrılmazlığını vurgulamaktadır. Bu bağlamda kültür ve çalışmanın ilişkisini ve ayrılmazlığını ortaya koyan bir kavrama ihtiyaç duyulmaktadır. Bu noktada da karşımıza çalışma kültürü kavramı çıkmaktadır. Çalışma kültürü, çalışanların çalışmayı nasıl anlamlandırdıkları, birbirleriyle nasıl etkileşimde bulundukları ve zaman içinde norm ve değerlerin nasıl yaratıldığı, çoğaltıldığı, değiştirildiğiyle ilgilenir” (Söylemez, 2021: 9).

Çalışma kültürü kavramını derinlemesine anlamak ve anlamlandırmak çalışma kültürünün oluşum sürecine odaklanmayı gerektirmektedir. Çalışma kültürünün ortaya çıkışında birey ve toplum ilişkisinin başlangıç noktası olan toplumsallaşma süreci önem arz etmektedir. Toplumsallaşma, bireyin içerisinde yaşadığı toplumun ve etkileşim içinde bulunduğu grubun kültürünü öğrenme ve içselleştirme süreci şeklinde ifade edilmektedir. Toplumsallaşma sürecinin sonunda bireyin kazanımı, biyolojik organizmanın insanlaşma yolunda ilerlemesi ve bireysel kimlik ve benlik oluşumudur (Bulut).

Çalışma kültürüne yüklenen anlam, aynı dönem içerisinde bulunmalarına rağmen farklı yapı, toplum ve kurumlarda değişiklik gösterebilmektedir. Çalışma kültürü, içinde bulunduğu yapı tarafından doğrudan etkilenmektedir bir diğer ifadeyle bir toplumun içinde bulunduğu şartlar ve koşullar, o toplumun çalışma kültürünü tayin etmektedir. Belirli bir topluluk içerisinde çalışma kültüründe meydana gelen değişim ve gelişmeler çalışma ilişkilerini ve çalışmaya bakışı da radikal bir biçimde etkilerken yeni davranış biçimleri ve değerlerin de ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Zencirkıran ve Baştürk, 2019: 133).

Sosyal ilişkilerin ve tekamülün birleşimi şeklinde nitelendirilen çalışma kültürü, bireyin doğumuyla başlayıp ölümüyle noktalanın süreç içerisinde, toplumsal normları, tutumları, düşünme biçimlerini, davranış kalıplarını öğrendiği, bu sayede kendisini toplumsal kültüre entegre edebildiği sosyalleşme serüvenidir (Göçmen, 2017: 35). Bu noktada, bireyin çalışmaya ilişkin sahip olduğu tutumlar, çocukluk ve yetişkinlik dönemleriyle birlikte, belirli bir meslek kültürünün nüfuzu altındaki çalışma deneyimi içerisinde şekillendirdiği çalışma algılarının etkilerine açık haldedir.

Her dönemin kendine özgü bir çalışma sistemi ve kültürüne sahip olduğu yadsınamaz bir gerçektir. Tarihsel süreç dikkate alınarak tarım toplumları, endüstri toplumları ve endüstri sonrası toplumlarda çalışma kültürüne dair bütüncül bir perspektif oluşturmak mümkündür (Zencirkıran ve Baştürk, 2019: 133).

Her kültürün kendisine has gelenek ve değerleri olduğu gibi çalışma kültürü de kendisine özgü bir disiplin anlayışına, değerlere ve inançlara sahiptir. Çalışma faaliyetlerini her yönüyle düzenleyen çalışma kültürü, çalışanlarda yer edinmiş bir disiplindir. Yeni bir çalışma kültürüne katılan kişi, gruba dahil olabilmek için grubun sahip olduğu norm ve değerleri öğrenmek zorunda kalabilmektedir (Çolak, 2015: 46).

Çalışma kültürünü derinlemesine bir şekilde anlamlandırabilmek ve tanımlayabilmek için çalışma kültürünün tarihi oluşum sürecine odaklanmak gerekmektedir. Bu doğrultuda, çalışmanın sonraki başlığında modern dönem çalışma kültürünün oluşum süreci incelenecektir.

2.2. Modern Dönem Çalışma Kültürünün Ortaya Çıkışı

Sanayi devrimi öncesinde çalışma disiplinine sahip olmadan çalışmaya alışkın binlerce tarım işçisi endüstrileşme sürecinde fabrikalarda çalışmaya başlamıştır. İşçilerin arasındaki koordinasyon eksikliği, işlerin yavaşlamasına ve verimin düşmesine sebep olmuştur. Bu verimsizliğin ortadan kaldırılması amacıyla modern bir çalışma kültürünün icat edilmesi önem arz etmekteydi (Zencirkıran ve Baştürk, 2009: 141).

Rasyonelliğe vurgunun çok fazla ön plana çıktığı endüstri sonrası modern toplumda, üretim sürecinin hayati bir unsuru olan işçinin de rasyonel olması beklenmekteydi. Bu noktada, işçi için rasyonel olanla işveren için rasyonel olanın birbirine uymaması sıkıntının kaynağını oluşturmuştur. Örneğin, işveren açısından rasyonel olan işçiyi uzun saatler boyunca karın tokluğuna çalıştırmak ve böylece maliyetleri azaltmak olurken işçi açısından emeğinin karşılığını tam olarak alamadığı, uzun süreli ve zorlu işi savsaklamak, özen göstermemek ve işe geç gelmek rasyonel bir davranış biçimi olacaktı. Bu uyumsuzluğu ortadan kaldırmak, ancak modern bir çalışma kültürünün veya ideolojisinin icadıyla mümkün olacaktı zira ideoloji veya kültür, insanlara bir şeyi rasyonel veya mantıklı olduğu için değil, farklı temellere dayandırarak yaptırma gücüne sahiptir (Man, 2019: 82).

Çalışmanın rasyonel olup olmadığı bir yana bırakılarak kendiliğinden değerli bir eylem haline dönüşmesinde, bu ideolojiyi oluşturan sürecin sac ayaklarını din, siyaset ve çalışma etiği oluşturmuştur. Tarihsel süreç içerisinde çalışma kültürünü meydana getiren en önemli olgulardan biri din olgusu olmuştur. Kapitalizm ve Protestanlık arasındaki ilişkiye vurgu yapan Max Weber, kapitalizmin doğduğu toprakların Protestan nüfusun ağırlıklı bölgeler olduğunu belirtmiştir. Dinsel alanda gerçekleşen gelişim ve değişimler endüstrileşmenin ve kapitalizmin gereksinim duyduğu işveren ve işçi prototipinin oluşturulmasında oldukça etkin olmuştur. Halk üzerindeki nüfuzu yüksek olan kilisenin ve ruhban sınıfın çalışmayı kutsayan söylemleri, endüstrileşme sürecine olumlu destek sağlamıştır. Reform hareketleri sürecinde Avrupa'da aylaklık ve fakirlik, ideal Hristiyan modelinin tam karşıt hali olarak konumlandırılmıştır. Reformasyon süreci, çalışmayı her türlü sefalet halinin

dermanı şeklinde lanse etmiştir. Aylaklık, Tanrı'ya karşı bir isyan şeklinde yorumlanmıştır. Çalışma kültürünün ortaya çıkışını etki eden bir başka unsur da siyaset kurumu olmuştur. Kamusal otorite, aleni aylaklığı önlemek adına yasal düzenlemelerden yararlanmıştır. Aylaklığın, dilencilik veya herhangi bir yere ait olmayan gezici avarelerin cadde ve sokaklarda görünmesini engellemeye yönelik olan düzenleme, bu tarz yasal düzenlemelerin en bilineni olmuştur. Fransa ve İngiltere'de yürürlüğe konulan kararnamelerle bir tarz aylaklık faaliyeti olarak görülen dilencilik, ciddi şekilde cezalandırılmıştır (a.g.e. 83-84).

Çalışma kültürünün oluşumunda çalışma etiğinin katkısına da değinmek gerekmektedir. Tarihi arka planı ve ortaya çıkış süreci incelendiğinde, çalışma etiğinin, aylaklığın önüne geçmek, çalışmanın kendinden değerli bir erdem olduğuna bireyleri inandırmak ve greve kalkışan işçilerin direnişlerini kırmak amacıyla kullanılan bir araç konumunda olduğu görülmektedir. Nitekim Bauman: *“İnsanların ahlak kurallarından bahsettiğini her duyduğunuzda emin olabilirsiniz ki bir yerlerdeki birileri diğerlerinin davranış biçiminden hoşnut değildir ve farklı biçimde davranmış olmalarını istemektedir. Gururu veya onuru, anlamı ya da amacı boş verin; kendinizi harcamakta bir mantık bulamasanız da niçin zorlandığınıza anlam veremeseniz de tüm gücünüzle, her gün her saat çalışın”* (Bauman, 1999: 16) şeklindeki ifadeleriyle çalışma etiğinin nasıl araçsallaştığını gözler önüne sermektedir.

Çalışmanın bir düzen kazanıp sistematik hale gelmesi, belli saat dilimlerinde bir düzen içinde çalışılması, endüstrileşme sürecinde gerçekleşen bir durum olmuştur. Öncesinde bu tarz bir çalışma disiplini ve düzeni olmayan kitlelerin bu yeni sisteme adaptasyonu oldukça zor olmuştur. Açık alanda, çalışma saatlerini kendisi düzenleyerek çalışmaya alışkın olan tarım işçilerinin fabrika düzenine ayak uydurması uzun zaman almıştır. *“Asıl zorluk fabrika disiplinine alışmaktaydı. Belli bir saatte başlamak, belli bir saatte işi bırakmak, yeniden başlamak, makinelerin hareketine ayak uydurmak, her zaman hiç eksik olmayan ustabaşının emirleri ve sıkı gözetimi altında, bu yeniydi ve zordu”* (Huberman, 2014: 200).

Ekonomik, teknolojik, politik ve sosyokültürel birçok faktörün etkisiyle geçmişten günümüze değişime uğrayan çalışma kültürü, tarım toplumlarında aile

merkezinde gelişmiş, iş ile aile bu süreçte bir bütünlük oluşturmuştur. 1800’lü yıllardan itibaren sanayinin gelişmesiyle birlikte otomasyon, bilgi ve iletişim teknolojilerine geçiş sağlanmış, geleneksel çalışma anlayışından uzaklaşılırken sosyal haklar önem kazanmaya başlamıştır. Yeni gelişen çalışma anlayışıyla birlikte, çalışma hayatında kadınlara ve engelli bireylere de yer verilmeye başlanmıştır (Göçmen, 2017: 36).

Endüstrileşmenin ilk yıllarında, özellikle işçilerin fabrikalara uyumlarının sağlanması konusunda ciddi sıkıntılar ve zorluklar yaşanmış, fabrikaların endüstri toplumlarında merkezi unsur haline gelmesiyle birlikte çalışmaya ilişkin değerlerde önemli değişiklikler meydana gelmiştir. Çalışmanın hayatın ve toplumun merkezine oturmasıyla birlikte sistematik bir çalışma kültürü ve ideolojisi ortaya çıkmıştır. Meslek kavramı önem kazanırken, zaman bilinci ve yönetimi ön plana çıkmıştır. Çalışmanın hayatın merkezine yerleşmesiyle birlikte girişimcilik, rekabet, bireycilik ve örgütlenme, toplumda öne çıkan değerler olmuştur (Zencirkıran ve Baştürk, 2009: 142).

2.3. Çalışma Kültürünün Oluşumu

Sosyal ilişkilerin ve tekamülün toplamı şeklinde ifade edilen çalışma kültürü, birçok girift ve karmaşık unsur tarafından etkilenmektedir. Çalışma kültürünün oluşum ve gelişim aşamaları, hayatın başlangıç evrelerinde filizlenip ilerleyen zamanlarda biçimlenmeye devam eden kesintisiz bir süreçtir. Kişilerin çalışmaya ilişkin tutum ve davranışları çalışma kültürünü meydana getirmektedir ve bu tutum ve davranışlar sosyalleşme aracılığıyla çocukluk döneminde oluşmaya başlayıp olgunluk ve mesleki deneyim dönemlerinde de şekillenmeye devam etmektedir.

Birey çalışmaya yönelik tutumlar geliştirirken iş dünyasının bir parçası olana dek geçen zaman içerisinde, birçok farklı etmen tarafından doğrudan veya dolaylı bir şekilde etkilenmektedir. Erken sosyalleşme deneyimleri, çalışmaya karşı geliştirilen tepkilerin başlangıcı olarak kabul edilmektedir. Çocukluk dönemini kapsayan deneyimler, bireylerin gelecekteki meslek seçimlerini etkilerken çalışmaya yönelik geliştirecekleri tutumlar için de zemin hazırlamaktadır. Bu deneyimler, sosyo-kültürel

etmenler, sosyo-ekonomik altyapı, kişilik ve aile tarafından şekillenen çalışma tutumları ve değerlerinin gelişim safhalarından birinci dönemi oluşturmaktadır.

Çalışmayla ilgili tutumlar bağlamında değerlendirildiğinde, sosyalleşme süreci insanların hayattaki kılavuzları olan inançları ve değerleriyle, iş ve çalışma hakkındaki tutumlarının gelişim dönemini kapsamaktadır (Çolak, 2015: 48). Toplumsallaşma, çalışma hayatının önemli bileşenlerinden biri konumundadır. Bireylerin çalışma hayatına dair ilk izlenimleri, sosyalleşme deneyimleri ile meydana gelmektedir. Bununla birlikte, bireyler çocukluk yıllarından itibaren gerek aile üyeleri gerekse sosyal networkleri üzerinden belli bir meslek alanından etkilenecek beklenti toplumsallaşmasına da maruz kalabilmektedir (Rudi, 2012: 137).

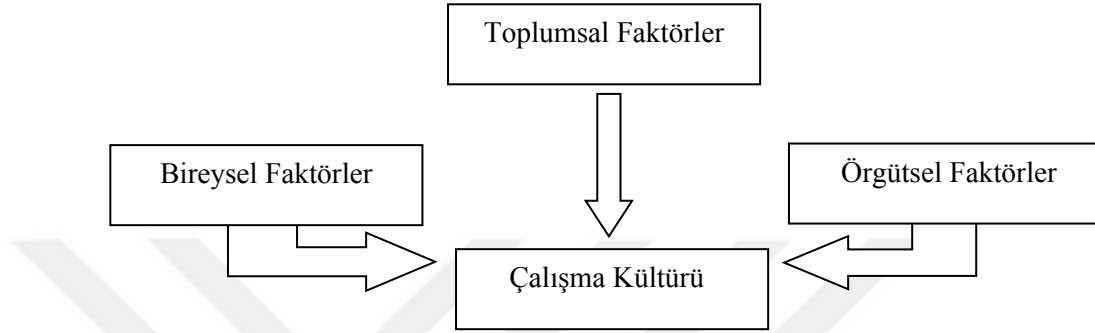
Çalışmaya yönelik tutumların oluşumunda, bireysel özellikler zemini oluştururken toplum kültürü ve onun etrafında gelişen çalışma kültürü de bu tutumları şekillendirmekte, nihayetinde toplumsallaşma süreci ile yapılanan tutumlar son halini almaktadır. Çalışma kültürü, insanların kendilerine özgü geleneklerini, kültürlerini, iletişimlerini ve fikirlerini ürettikleri her yerde yaşam bulmaktadır (Söylemez, 2019: 11).

Çalışma kültürünün göstergesi konumundaki çalışma tutumları ve davranışlarının şekillenme sürecinde, birbirleriyle etkileşim halinde olduğu görülen üç temel faktör bulunmaktadır. Bu faktörlerin ilki, bireysel faktörler olup kişilerin psikolojik özellikleriyle ilgiliyken, ikincisi sosyo-kültürel koşullarla ilgili olan toplumsal faktörler, üçüncüsü de kurumla ilgili olan örgütsel faktörlerdir. Bir sonraki başlıkta, çalışma faktörünü etkileyen faktörler detaylı bir şekilde ele alınacaktır.

2.4. Çalışma Kültürünü Etkileyen Faktörler

Çalışma kültürü, bireysel, toplumsal ve örgütsel faktörlerle ve bu faktörlerin birbirleriyle etkileşimiyle şekillenmektedir (Harris, 1998: 93). Çalışan ile çalışma arasındaki ilişki, salt çalışma koşulları veya kişinin iç dünyası ile sınırlı olmamaktadır. Kişiye çalışmanın anlamını kazandıran bireysel etmenler, kişinin fikir, his, davranış ve tutumları gibi sosyo-psikolojik niteliktedir. Çalışma kültürünü etkileyen bir diğer unsur olan toplumsal faktörlerse makro düzeyde sosyo-kültürel, politik ve ekonomiktir (Westwood ve Lok, 2003: 142). Bireylerin çalışmaya yükledikleri

anlam, bu üç faktörün girift etkileriyle birlikte, kişisel değişkenlere, cinsiyet ve yaş vb. bağlı olarak kişiden kişiye değiştiği gibi, aynı toplum içinde bulunan meslek grupları ve sosyo-ekonomik sınıflar arasında da değişiklik gösterebilmektedir (Çolak, 2015: 51).



Şekil 1. Çalışma Kültürünü Etkileyen Faktörler

Kaynak: Murat Çolak, Çalışma Kültürü Farklılıklarının Çalışma Davranışları Üzerine Etkileri: Türkiye ve Polonya Örneği, 2013, s. 51.

Çalışma kültürü ile ilgili yapılacak olan çalışmalarda, çalışma kültürünü meydana getiren bu üç faktörün kapsamlı şekilde ele alınması, çalışma kültürünü şekillendirdiği varsayılan faktörlerin etkilerinin incelenmesi ve söz konusu bütün faktörlerin etkileşimlerinin analiz edilmesi önem arz etmektedir.

Çalışma kültürünü meydana getiren temel unsurlardan biri olan bireysel faktörler, bireye özgü sayılan tutumlardan oluşmaktadır. Toplumsal faktörler ise aynı toplumda ve kültürel koşullarda oluşan, toplumun bütünü için genelleştirilebilen tutumlar şeklinde değerlendirilmektedir. Örgütsel faktörler de toplumsal faktörler gibi genelleştirilebilen tutumları kapsamaktadır. Sözü edilen bu üç faktörün birleşimiyle bir çalışma tutumu ve davranışı oluşmakta ve bu da devamında çalışma kültürünü meydana getirmektedir.

2.4.1. Bireysel Faktörler

Çalışma kültürünü etkileyen ve kişilere özgü kabul edilen bireysel faktörler, psikolojik ve demografik faktörler şeklinde ikiye ayrılmaktadır. Psikolojik faktörler, kişinin harekete geçmesini sağlayan ve davranışlarının gidişatını tayin eden düşünce,

ümit, istek, gereksinim ve korkularıdır. Psikolojik faktörler çoğunlukla kültür, bireysel izlenimler, sosyal çevre ve çevresel koşullar etkisinde biçimlenmektedir. Demografik faktörlerse çalışma davranışlarında, bireyler için farklılık arz eden cinsiyet, yaş, medeni durum, etnisite, öğrenim durumu ve tecrübe şeklinde ifade edilebilir. Cinsiyet, yaş, öğrenim durumu ve tecrübe çalışma hayatında öne çıkan demografik özellikler olarak görülmektedir (Söylemez, 2021: 18).

Çalışma kültürü farklılıkları konusunda, ülkemizde yapılan en kapsamlı çalışmalardan birini gerçekleştiren Çolak (2013: 53), bireysel (demografik) faktörlerin çalışma hayatındaki etkilerine dair şu tespitlerde bulunmuştur:

“Yaş faktörüne ilişkin yapılan çalışmalarda, çalışmaya bakışa ilişkin tutum ve davranışlar ile yaş arasında aynı yönlü anlamlı ilişkilerin olduğu ortaya çıkmıştır. Sonuçlar, yaş ile çalışmaya yüklenen anlam, çalışmaya bağlılık ve çalışma disiplini arasında pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir... Cinsiyete yönelik bazı çalışmalar, kadın ve erkeklerin çalışmaya yükledikleri anlam ve beklentilerden hareketle farklı tutum ve davranışlara sahip olduklarını göstermektedir. Çalışmaya ilişkin tutumlara bakıldığında, kadınların erkeklere göre çalışmaya daha bağlı olduğu, erkeklerin ise çalışma disiplinine daha önem verdiği görülmektedir. Yine bu çalışmaların sonuçlarında, evli olanların bekâr olanlara, eğitim düzeyi ve iş tecrübesi fazla olanların az olanlara göre çalışmaya daha pozitif anlam yükledikleri belirtilmektedir”. Kısaca ifade etmek gerekirse, bireysel faktörlerin çalışma kültürünü oluşturan çalışma tutumları ve davranışları üzerinde önemli bir etkisi olduğu görülmektedir.

2.4.2. Toplumsal Faktörler

Çalışmaya yönelik tutumlara ve çalışma davranışlarına etkisi olan bir başka önemli faktör, toplumsal faktörlerdir. Çalışma kültürü kavramı ele alınırken bireysel ve örgütsel faktörlerden ziyade toplumsal faktörler öne çıkmaktadır. Çalışma kültürünün, toplumlar arasında farklılık arz etmesinin temel sebebi toplumsal özelliklerin birbirinden farklı olmasıdır. Toplumlar, kültürler ve ülkeler arasında çalışmaya dair tutum ve davranış farklılıkları, çalışma kültürünün toplumsal yönünü ortaya çıkarmaktadır (Smith, 2000: 7).

Çalışma kültürünü şekillendiren toplumsal faktörler içinde bahsedilecek olan unsurlardan ilki, toplumsal yapıdır. Toplumsal yapı, tesadüfi şekilde bir araya gelmeyen kişilerin ilişkilerini, ilişkilerin devamlılığını, toplumsal süreç içinde bu kişilerin birbiriyle olan etkileşimlerini, bazı norm veya kuralları ifade etmektedir (Bozkurt, 1972: 21). Söz konusu toplumsal yapı, zaman içinde bireyleri etkilerken, kendisi de bireylerden tarafından etkilenmektedir. Sonuç olarak toplumsal yapı, topluma ait tüm nitelikleri ve özellikleri ihtiva etmektedir. Toplumsal yapının bünyesinde barındırdığı değer, inanç, gelenek ve görenekler toplumun çalışmaya yönelik tutum ve davranışlarını şekillendirmektedir. Çalışma olgusu tarihsel süreç içinde değerlendirildiğinde, toplumun çalışmaya atfettiği anlamın, çalışma kültürünün temelini oluşturduğu ve çalışma kültürünün her toplumda farklı tutum ve davranışları içerdiği görülmektedir (Söylemez, 2021: 13).

Çalışma kültürünü etkileyen bir başka önemli toplumsal faktör ailedir. Sosyolojik açıdan değerlendirildiğinde, aile sosyalleşmenin ilk kez ve en yoğun bir şekilde tecrübe edildiği ortam olarak büyük bir öneme sahiptir. Toplumun temel yapı taşlarından biri olan aile, bireyin kendi kimliğini oluşturmada ve toplumsal yapıyı içselleştirerek gelecek nesillere aktarmada kilit role sahiptir. Bireyin çalışmaya dair tutum ve davranışlarının oluşmaya başladığı toplumsallaşma sürecinin temelinde aile bulunmaktadır. Bu noktada, ailenin bireylerin gerek özel hayatında diğer bireylerle olan ilişkileri, gerekse çalışma hayatına yönelik tutum ve davranışları üzerinde oldukça büyük etkiye sahip olduğu görülmektedir (Göçmen, 2017: 47).

Çalışma kültürünü şekillendiren bir diğer toplumsal faktör dindir. Çalışmaya dair algı ve tutumların tarihi süreç içindeki değişimi incelendiğinde, dinin büyük etkisi olduğu görülmektedir. Din ve çalışma arasındaki ilişkiyi ilk kez sistematik bir biçimde açığa çıkaran Max Weber, kapitalist düzenin temelinde Protestan ahlakının bulunduğunu ifade etmiştir. Çalışmayı kutsal sayan, Tanrı'nın rızasının kazanılmasında önemli bir araç olarak gören, kendini çalışmaya adanmış olan bu zihniyet, Batı kapitalizminin dayandığı ve güç aldığı temel nokta olmuştur (Macionis, 2012: 444). Hristiyan dünyasının en yaygın mezhebi olan Katoliklik için de çalışmanın kutsal bir anlamı bulunmaktadır. Çalışmayı Tanrı'ya karşı bir görev olarak

gören Katolikler, çalışma vesilesiyle kişinin kendisini gerçekleştirdiğini düşünmektedir (Çolak, 2013: 62).

İslamiyet açısından çalışma olgusuna bakılmak istendiğinde başvurulabilecek iki temel kaynak bulunmaktadır. Bunlardan ilki, İslam'ın kutsal kitabı Kur'an, diğeryse İslam peygamberinin sözlerinin nakledildiği hadis külliyatıdır. Kur'an'da dünya işlerine işaret eden ayetlerin birinde şu ifadeler yer almaktadır:

“Ey iman edenler! Cuma günü namaz için çağrı yapıldığı zaman, hemen Allah'ın zikrine koşun ve alışverişi bırakın. Eğer bilerseniz bu, sizin için daha hayırlıdır. Namaz kılınca artık yeryüzüne dağılın ve Allah'ın lütfundan nasibinizi arayın” (Kur'an, Cuma Suresi 9/10). Cuma suresinde yer alan bu ayetlerde, insanların Yaraticıya karşı asli görevlerini yerine getirdikten sonra, dünya işlerine ve çalışmaya devam etmeleri gerektiği mesajının verildiği görülmektedir.

Kur'an'daki ayetlerin dışında hadislerde de çalışmanın önemine ilişkin net vurgulara rastlamak mümkündür. Bu konuda en çok bilinen hadislerden biri, peygamberin, sahabelerinden biri olan Muaz ile karşılaşmasını nakletmektedir. Muaz'ın ellerinin nasırlaşmış olduğunu gören peygamber bunun sebebini sorar, Muaz da nasırın çalışmaktan kaynaklandığını ifade eder. Bunun üzerine peygamber, “bu eli cehennem yakmaz” der. Çalışmayla ilgili ayet ve hadisler incelendiğinde İslamiyet'teki çalışma övgüsü, salt kendinden değerli bir çalışmaya dair değil, daha ziyade araçsal bir çalışmaya yöneliktir. Bu araçsallıksa yalnızca nafakaya ya da başkasına muhtaç olmamaya veya faydalı işlere yönelik olduğu takdirde uygun görülen bir araçsallıktır (Man, 2019: 81).

Toplumsal bir başka faktör olarak değerler, insanların gerek iş yaşamında gerekse özel hayatında önemli bir yere sahiptir. İnsanlar için doğru, yanlış, iyi, kötü, uygun ve uygunsuz olan şeyleri belirleyen ve bu yönüyle toplumu şekillendiren kültürel ölçüt olan değerler, ulaşmak istenen amaçları temsil etmektedir. Yardımseverlik, sadakat, sorumluluk, dürüstlük gibi toplumsal değerlerin, bireylerin yaşamlarında birleştirici bir rolünün bulunduğu, yaşamlarına yön verdiği ve çevrelerine uyumu gerekli kıldığı, dahası bu durumun onların tutum ve davranışları üzerinde etkin rolü olduğu görülmektedir. Sonuç olarak bu tarz toplumsal değerlerin,

kişilerin sosyal hayatın bir uzantısı konumunda olan çalışma hayatı içindeki tutum ve davranışları üzerinde de etkisi söylenebilir (Selvitopu vd., 2014: 980).

Kişilerin hem özel hayatında hem de çalışma hayatlarında önemli bir yere sahip olan değerler, olgu ve olaylar karşısındaki inançları, günlük faaliyetler esnasında meydana gelen durumlar arasındaki neden-sonuç ilişkilerini ve çalışma hayatına yönelik yargıları içermektedir (Çolak, 2009: 64).

2.4.3. Örgütsel Faktörler

Örgütsel faktörler, insanların çalışmaya dair tutum ve davranışlarının oluşumundaki örgütsel etkiler şeklinde ifade edilmektedir. İnsanların çalışmaya yönelik tutum ve davranışlarını kapsayan çalışma kültürü olgusunun üzerinde, bireysel ve toplumsal faktörlerin dışında, örgüt yapısı, büyüklüğü ve kültürü, yönetim tarzı, ücret ve çalışma koşulları gibi örgütsel faktörlerin etkileri de bulunmaktadır (Göçmen, 2017: 48).

Tıpkı toplumsal hayatta olduğu gibi örgüt ortamında da çeşitli normlar, kurallar, simgeler ve değerler bulunmaktadır. Örgütlerin üyelerine aktaracakları kurallar ve kültürel kalımlar örgüt kültürünü meydana getirmektedir. Örgüt kültürü, bir örgüt veya kurumu diğerlerinden ayıran, kendine has kılan değerlerdir. Örgütü oluşturan bireyler tarafından paylaşılan ortak inançlar, normlar, tutumlar, beklentiler ve değerlerden oluşan örgüt kültürü, aynı zamanda toplumsal kültürün etkisiyle de şekillenen bir uzantı niteliğine sahiptir. Toplum tarafından oluşturulan ortak kültür içerisinde yer alan ve buna göre şekillenen örgüt kültürü, içinde olduğu toplumun çalışma kültürüyle doğrudan bir etkileşim içindedir. Bir diğer ifadeyle örgüt kültürü, belirli bir toplumun kültürünün çalışma yaşamındaki özel bir uygulamasıdır (Köse ve Ünal, 2003: 12).

Çalışma kültürünü etkileyen bir diğer örgütsel unsur, çalışma koşulları ve ücrettir. Çalışma ortamının, bireylerin performansları ve motivasyonları üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Sağlıksız bir çalışma ortamı, çalışan verimliliğini azaltan en önemli etkenlerden biridir. Kötü çalışma koşullarının dışında çalışanların performansını düşüren faktörlerden bir diğeri de düşük ücrettir (Söylemez, 2021: 17). Bireyin çalışma karşılığında elde ettiği gelir olan ücret, çalışanların sadece biyolojik

ve fizyolojik gereksinimlerini değil, onların psikolojik beklentilerini de karşılamayı sağlayan bir araçtır. Bu açıdan ücret, çalışanların çalışma bağlılığını etkileyen önemli bir unsurdur (Lawler, 1991: 44).

Örgütün yönetim şekli, çalışma kültürünü etkileyen örgütsel faktörlerden biridir. Çalışanların, parçası oldukları kurum veya örgütün karar alma süreçlerinde yer alması, yönetimin çalışanların fikirlerine başvurması, çalışanların çalışmaya yönelik tutum ve davranışlarını olumlu şekilde etkilemektedir (Çolak, 2013: 74).

Örgüt yapısı ve büyüklüğü, çalışma kültürünü etkileyen bir diğer örgütsel faktördür. Örgütsel yapı, örgütün varlığını meydana getiren ögeler arasındaki ilişkilerin yüksek birleşimidir. Emir-komuta zinciri, iş bölümü, yönetsel kademeler, iletişim kanalları ve uzmanlaşma gibi ögeler, örgü yapısını oluşturmaktadır. Örgüt yapısının salt iş odaklı oluşturulması halinde, çalışanlarda memnuniyetsizlik ve tatminsizlik yaşanacağı ön görülmektedir. Bir başka örgütsel faktör olan örgüt büyüklüğü, örgütsel davranış değişkenleri üzerinde pek çok etkiye sahiptir. Örneğin, büyük örgütlerde çalışan bireylerin, küçük örgütlerde çalışan bireylere göre, çalışmaya ilişkin doyumlarının düşük olduğu gözlemlenmiştir. Birçok çalışan, küçük örgütleri çok daha samimi bulmaktadır. Örgütler büyüdükçe yüz yüze iletişim azalmaktadır ve yönetim sistemleri komplike hale gelmektedir. Örgüt büyüdükçe azalış gösteren aidiyet hissi, bireylerin örgüte bağlılıklarını, çalışma doyum ve motivasyonlarını olumsuz şekilde etkilemektedir (a.g.e. 72).

Çalışma hayatı içinde, çalışanların tutum ve davranışları üzerinde örgütsel faktörlerin belirleyici bir rolünün olduğu açıkça görülmektedir. Kurumlarda katılımcı yönetim anlayışının uygulanması, sağlıklı çalışma ortamlarının sağlanması ve çalışanların beklentilerini karşılayan ücretlerin temin edilmesiyle kurumlarda pozitif bir çalışma atmosferinin oluşacağı bu durumun da çalışma kültürünü olumlu yönde etkileyeceği düşünülmektedir.

2.5. Günümüzde Çalışma Kültürüne Etki Eden Önemli Boyutlar

1980’li yıllardan itibaren küreselleşmenin de etkisiyle gerek toplumsal alanda gerekse çalışma hayatında köklü değişimler meydana gelmiş ve çalışma yaşamında bireycilik ön plana çıkmaya başlamıştır. Bugün gençlerin öne çıkan özellikleri

arasında pragmatizm, konformizm, bireysellik ve eleştirelilik bulunmaktayken bireyciliğin önem kazanması, toplumsal kaidelere başkaldırıyı da beraberinde getirmektedir. Bu durum, çalışma hayatında birtakım sorunlarla karşılaşılmasına sebep olmaktadır. Yüksek benlik sahibi ve otoriteyi sorgulayan, eleştirel bireyler iş yaşamının gerekleri olan disiplin ve kurallara uyum sağlamak konusunda sıkıntı çekmektedir. Günümüz işletmeleri için büyük sorun teşkil eden bu durumun çözümü, işletmelerde disiplin ve konfor dengesinin sağlanması büyük önem arz etmektedir (Zencirkıran ve Baştürk, 2019: 149).

Z kuşağı olarak adlandırılan günümüz gençleri geleneksel ve katı çalışma biçimlerini sıkıcı bulurken esnek çalışma biçimlerini ve bağımsız olmayı tercih etmektedir. Övgüyle yaşamaya alışkın olan bu nesil, çok çalışmayı kendi içinde bir erdem olarak görmezken salt övgü veya sorumluluk duygusuyla da motive olmamaktadır. Belirsizliğe karşı tahammülsüz olan bu kuşak, eleştiriye karşı da pek açık değildir (Twenge, 2013: 300).

Bireyciliğin toplumsal alanda meydana getirdiği köklü değişimlerden biri, sosyal ilişkilerin ve bağların zayıflamasıdır. Aileyle, arkadaşlarla, işyeriyle, parti ve sendikalarla olan bağların zayıflayıp kopması çalışma kültürünü de etkilemektedir. Çok da uzak olmayan bir geçmişte, çalışanlar kariyerlerine başladıkları kurumlardan emekli olurken bugün işlerin proje odaklı hale gelmesi, çalışma sürelerinin kısalması ve esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaşmasından ötürü çalışanların aidiyet duyguları yok olurken aynı kurumda uzun yıllar boyunca çalışan kişi sayısı da her geçen gün azalmaktadır. Bu durum çalışma kültürü açısından değerlendirildiğinde, farklı bir kurum tarafından daha tatminkâr ücret ve çalışma standartları teklif edildiğinde, çalışanların ivedilikle iş değiştirebildiğini göstermektedir (Zencirkıran ve Baştürk, 2019: 150).

Çalışmanın özgürleştirip özgürleştirmedeği, bir erdem olup olmadığı, amaç mı araç mı olduğu sorusu geçmişten bugüne gerek dini gerek siyasi bağlamlarda tartışılmıştır. Modern dönem çalışma etiğini eleştirenler, çalışmanın özgürlük veya mutluluk getirdiği savını ve uzun süreli çalışma saatlerini sorgulamaktadırlar. Russel, (2016: 11) “*Gayet ciddi olarak şunu söylemek isterim ki, modern dünyada çalışmanın*

erdem olduğuna inanma yüzünden çok büyük zararlar doğmaktadır ve mutluluğa giden yol, refaha giden yol, çalışmanın örgütlü bir düzen içinde azaltılmasından geçer” diyerek çalışmanın haddinden fazla abartılmış bir eylem olduğunu ifade etmektedir.

Bugün tüm dünyada politika, iş dünyası ve sivil toplum kuruluşları nezdinde çalışma günlerinin ve sürelerinin azaltılması fikri tartışılmaktadır. Robotların insanların yerine rutin işleri yapması, insanların çalışmaya ayırdıkları sürenin azaltılıp boş zamanın fazlalaştırılması birçok yayında öne çıkan düşüncelerdir. Gorz’a göre, (2007: 58) bireylerin özgürleşmesi çalışarak değil, çalışmaktan özgürleştiklerinde mümkün olacaktır.

Günümüz çalışma hayatında gerçekleşen radikal dönüşümlerden biri de aynı kurumda geçirilen kariyer süresinin büyük ölçüde kısalmasıdır. Her geçen gün daha çok esnekleşip belirsizleşen iş dünyasında, çalışanların bir kurumdan diğerine geçişleri çok daha kolay, hızlı ve yaygın hale gelmektedir. Bu koşullar altında ne şirketler ne de çalışanlar için uzun vadeli plan yapmak mümkün olmamaktadır. “Uzun vade yok” sloganının çalışma kültürü üzerinde dönüştürücü bir etkisi bulunmaktadır. Çalışanların bir veya iki kurum bünyesinde gelişen kariyerleri yok olurken çalışma yaşamları boyunca becerilerini değiştirip geliştirmeden ilerlemeleri de imkânsız hale gelmektedir. Bu durum, çalışmanın anlamını da önemli ölçüde değiştirmektedir. Günümüz dünyasında, şirketlerde işgücünün geçici olduğu olgusu ön plana çıkarılırken “işler”in yerini “projeler” almaktadır (Sennett, 2021: 21).

“Uzun vade yok” realitesi, çalışan ve kurum arasındaki karşılıklı güven, sadakat ve bağlılığı aşındıran bir ilkedir. Karakterin aşınması kaçınılmaz bir sonuçtur. Bu anlayış, ilerleyen dönemlerde bireyin davranışını saptırırken sadakat ve güven bağlarını zayıflatmakta ve iradeyle davranışı birbirinden koparmaktadır. Günümüz dünyasında part-time ve geçici işlerde çalışmak, çalışanların yaptıkları işe karşı yabancılaşmalarına sebep olmaktadır. Mevcut işini hayatının sonuna kadar yapmayacağını bilincinde olan çalışanların mesleki kimlikleri oldukça zayıfken emeğe karşı da kayıtsız bir konumda bulunmaktadır (a.g.e. 2021: 32-78).

Çalışmaya atfedilen anlam ve değerin giderek yitirilmesi, bağlılık ve aidiyet duygusunun erozyona uğraması, bireylerin çalışma hayatlarında olduğu kadar sosyal hayatlarında da yıkıcı sonuçlar doğmasına sebep olmaktadır. *“İnsanların işyeri dışındaki duygusal yaşamlarını en fazla etkileyen olgu, yüksek teknoloji veri aktarımı, küresel hisse senedi piyasası veya serbest ticaretten ziyade yeni kapitalizmin zamansal boyutudur. ‘Uzun vade yok’ sloganı, aile ilişkilerine aktarıldığında, ‘bırak git’, ‘kendini adama’ ve ‘fedakarlıkta bulunma’ anlamına gelir... Bağlılık konusunu çocuklarımla konuştuğumda kendimi ne kadar aptal hissediyorum bilemezsin. Bu onlar için sadece soyut bir erdem; onu hiçbir yerde göremiyorlar ki...”* (a.g.e. 2021: 25).

Çalışmanın anlamının radikal bir dönüşüm yaşadığı günümüz dünyasında, her yaş grubundan insanda hayata yönelik anlam kaybı da oldukça yüksek bir düzeyde bulunmaktadır. Tüm dünyada popüler yaşam formu haline gelmeye başlayan yalnızlık, önemli psikolojik sorunları da beraberinde getirebilmektedir. Yaptığı işten tatmin olmayan, işine herhangi bir anlam ve değer atfetmeyen bireylerin, hayatlarına anlam katmak amacıyla gönüllü çalışmalarda bulunması yaygınlaşmaktadır. Bu eylem, kimi zaman ücra bir noktada kütüphane oluşturmak olurken kimi zaman kimsesiz çocuklarla ve yaşlılarla zaman geçirmek kimi zamansa sokak hayvanlarının şartlarını iyileştirmek olmaktadır (Zencirkıran ve Baştürk, 2009: 151).

2.6. Çalışma Kültürünün İçsel Yönü: Çalışma Tutumları

Latince harekete hazır anlamına gelen tutum kavramı, günümüzde bireyin davranış biçiminden önce gelen ve hareketlerine önderlik eden yapı şeklinde ifade edilmektedir. Tutumlar, kişilerin diğer insanlar, örgütler veya gruplar hakkında sahip oldukları duygu ve düşünceleri kapsayan bilgi yapılarıdır. Diğer insanlarla olan ilişkileri tanımlama ve yapılandırma biçimi olan tutumlar, hayatta karşılaşılan durumlar, nesneler ya da insanlar hakkında olumlu veya olumsuz değerlendirme yapmaya olanak sağlayan ifadelerdir (Oltulu, 2019: 5).

Bireylerin olaylar, insanlar ve nesneler hakkında sahip oldukları olumlu veya olumsuz değerlendirme ifadeleri olan tutumlar, aynı zamanda bireylerin belirli bir nesne, olgu veya vakaya dair düşünce ve edimlerinin yönünü, ona karşı temayülünü

de ifade etmektedir. Pickens'a göre (2005: 44) tutum, kişinin tecrübeleri veya mizacı gereği belli bir şekilde hareket etme eğilimi şeklinde açıklanmaktadır. Tutumların bireylerin olay ve olgulara yönelik tepkilerini yönlendirmede etkin bir rolünün olduğu ve bu durumun da bireyin aksiyonları üzerinde etki oluşturduğu yadsınamaz bir gerçektir. Bu ifadeden hareketle, tutumun davranış üzerinde etkili olduğu söylenebilir (Azjen, 1991: 183).

Bireyin herhangi birine veya bir şeye karşı tutumunun olduğunu belirtmesi, onu iyi ya da kötü bulmak, sevmek ya da sevmemek, güvenmek veya güvenmemek, uygun bulup bulmamak gibi duyguları içermektedir (Mucchielli, 1991: 37). Kişinin belirli bir konuda tutum geliştirmesi, belli süreçler içerisinde meydana gelmektedir. Tutumun oluşması için, öncelikli olarak kişinin bu konuları zihinsel sistemde sınıflandırması ve bu sınıflandırmaya karşı tutum geliştirmesi gerekmektedir (Moorhead ve Griffin, 1992: 112).

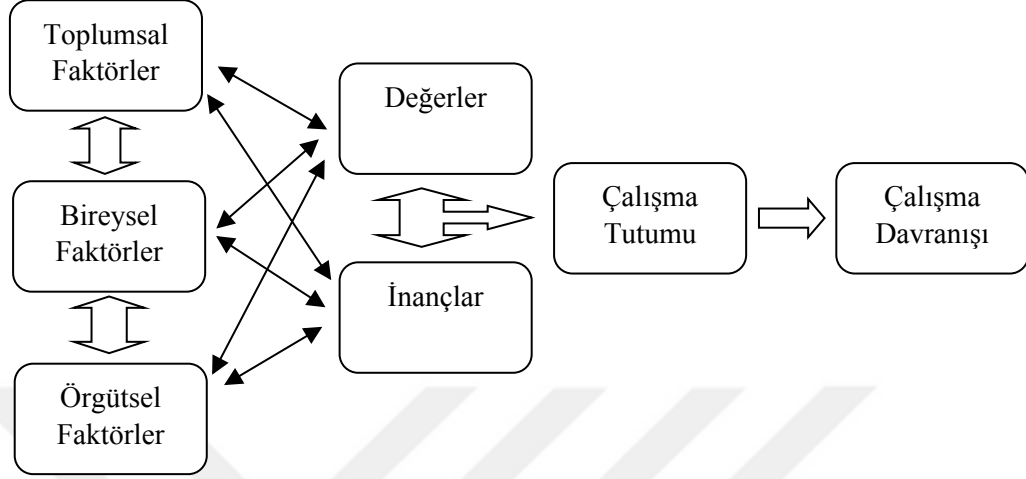
Bir kişinin tutum geliştirdiği nesne veya hedef, tutum nesnesi olarak adlandırılırken tutum nesnesi herhangi bir fiziksel nesne, konu, fikir, olay, kişi, yer vb. olabilmektedir. Bireylerin, dondurma veya ağaç gibi somut nesnelere, başkan veya bir kız kardeş gibi insanlara, demokrasi veya zenginlik gibi fikirlere ve ölüm cezası veya vergi artışları gibi konulara karşı tutumları olabilmektedir. Bireyler bir şeyi ne kadar olumlu değerlendirirse, nesneye karşı tutumları o kadar olumlu olmaktadır; bir şeyi ne kadar olumsuz değerlendirirlerse de tutumları o kadar olumsuz olmaktadır. Tutumlar, insanları bir şey hakkında nasıl hissettiğini yansıtmaktadırlar. Bir kişi “İşimi seviyorum” dediğinde, işiyle ilgili tutumunu ifade etmiş olmaktadır (Taştan, 2019: 49)

Tutum, insanın doğuştan sahip olduğu bir şey değildir, bireylerin gelişim sürecinde tecrübe, pekiştirme, sosyal öğrenme ve taklit yoluyla edinilmektedir. Bu yönüyle tutumlar, bireysel olduğu ölçüde toplumsal içeriğe de sahiptirler (Freedman ve diğerleri, 1989: 273). Bireylerin sahip olduğu birçok tutum, içinde büyüdükleri toplum ve kültür tarafından kazandırılmaktadır, aynı toplum içerisinde yaşayan insanların içinde bulundukları kültürden etkilenecek bir olgu karşısında benzer tutum ortaya koymaları, bu durumun bir örneğidir. (Smith, 2000: 9). Literatürde bulunan

Çalışmaların birçoğunda tutum ve davranışların esas itibarıyla kültürden kaynaklandığı, bu noktada kültürün başlıca tayin edici unsur olarak ele alınması gerektiğı vurgulanmaktadır. İnsanlara çalışmanın anlamını veren ve onları çalışmaya yönlendiren çalışmaya ait tutumlar da yine kişinin içinde yaşadığı toplumun inanç sistemi ve kültürel değerleri tarafından şekillenmektedir (Neff, 1968: 242).

Çalışma tutumları, kişinin çalışma olgusuna dair fikirlerini içermektedir ve bu tutumlar bireyler tarafından kültür aracılığıyla edinilmektedir. Benedict (1960: 52) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, bireyin tutum ve edimlerinin kültür ile şekillendiğı ortaya koyulmuştur.

Çalışma tutumu; bireylerin düşünce ve duygularına odaklanmaktadır. Çalışmaya ilişkin tutumlar, bir çalışanın yaptığı iş, iş arkadaşları ve yöneticileriyle ilişkileri ve çalıştığı şirkete ilişkin algısı dahil olmak üzere içinin çeşitli yönleri hakkında ne hissettiğı ile ilişkilidir ve bu tutumlar, çalışanları iyi ya da kötü, belirli iş davranışlarına yönlendirmektedirler. Örneğın, pozitif bir iş tutumuna sahip bir çalışanın bir projeye daha fazla zaman ve enerji harcama olasılığı daha yüksek olabilmekteyken bu tarz çalışanlar, negatif iş tutumuna sahip çalışanlara kıyasla daha yüksek performans gösterebilirler. Pozitif iş tutumuna sahip bireyler, iş yerinde daha güçlü arkadaşlıklar kurabilir, yeni ekip üyelerine karşı daha misafirperver olabilir ve tutumlarının bir sonucu olarak diğerlerine yüksek performans göstermeleri için ilham verebilirler. Olumsuz bir iş tutumuna sahip olan, tatmin olmamış, takdir edilmediğini hisseden veya işinden memnun olmayan bir çalışan ise detaylara dikkat etmeme, sert veya aşırı eleştiride bulunma, devamsızlık ve daha fazlası gibi tutum ve davranışlar sergileyebilmekte ve bu tutum ve davranışlarıyla çalışma arkadaşlarının performanslarının düşmesine de sebep olabilmektedir (www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/work-behavior).



Şekil 2. Çalışmaya Yönelik Tutum ve Davranışların Oluşumu

Kaynak: Murat Çolak, Çalışma Kültürü Farklılıklarının Çalışma Davranışları Üzerine Etkileri: Türkiye ve Polonya Örneği, 2013, s. 78.

Çalışmaya ilişkin tutumların oluşum sürecini gösteren şekilde de görüldüğü üzere, toplumsal, bireysel ve örgütsel faktörler değer ve inanç sistemi üzerinde etkiye sahiptirler. Tutumların altyapısını oluşturan değer ve inançlar, etkileşim doğrultusunda kişinin çalışmaya yönelik tutumlarına şekil vermektedir. Çalışmaya ilişkin tutumların bir uzantısı şeklinde ifade edilen çalışma kültürünün analizinde, üç değişik tutum boyutu öne çıkmaktadır. Bunların ilki, kişilerin çalışmaya atfettiği anlam ve değeri ölçen, çalışmanın anlamına ilişkin tutumlardır. Çalışmaya ait ikinci tutum olan çalışmaya bağlılık, kişinin çalışmaya ne kadar bağlı olduğunu ortaya koymaktadır. Üçüncü ve son tutum ise kişinin çalışma gayretini ifade eden çalışma disiplini (Çolak, 2013: 80). Tezin bundan sonraki bölümünde bu tutumlar ayrıntılı bir şekilde ele alınacaktır.

2.6.1. Çalışmanın Anlamı

İnsanlık tarihi kadar eski bir olgu olup tanımlanması zor ve karmaşık olan çalışma kavramına, tarihi süreçte çeşitli anlamlar atfedilmiştir. Tarih boyunca çalışmanın anlamının devamlı olarak dönüşüm ve gelişim halinde olduğu yadsınamaz bir realitedir. Çalışmaya verilen anlam ve değer belirli bir toplumda ve zaman

aralığında hayatı idame ettirmenin yolu, zorunluluk veya sıkıntı kaynağı şeklinde algılanırken, bir başka grup insan tarafından kendini gerçekleştirmenin aracı, dini inanış göstergesi veya mutluluk kaynağı olarak algılanabilmektedir (Grint, 1998: 6).

Bireylerin çalışmaya verdikleri değer ve önemi ifade eden çalışmanın anlamı, çalışanların işe dair sahip oldukları değer yargıları ve inançlarla ilgilidir. Çalışanların çalışmaya yükledikleri anlamlar değer kavramıyla ilgili olduğundan çalışmaya yüklenen anlam bireylerin içinde yaşadıkları kültürel yapı tarafından şekillenmektedir (Neff, 1968: 252). Çalışmanın anlamına dair tutumlar, toplumların dinamiklerine göre değişiklik arz etmektedir. Kùltürler arasında bulunan farklılıklar, bu değışikliğin altında yatan temel sebeptir. Çalışmanın aynı zaman dilimi içinde bulunan farklı toplumlarda birbirine taban tabana zıt anlam ve değerler kazanmasının nedeni de kùltürler arası bu farklılıklar olmuştur. Her toplumun kendine has inanç sistemi ve değer yargıları, çalışmanın aynı dönem içinde, farklı toplumlarda bambaşka anlamlar kazanmasına yol açmıştır (Strangleman ve Warren, 2008: 2).

Çalışmanın anlamına ilişkin araştırmalar her ne kadar henüz başlangıç aşamasında olsa da çalışmaya atfedilen anlamı bağlamsallaştırma amacıyla, 1970'lerin sonlarında bu terminoloji altında yapılan çalışmalardan bahsetmek mümkündür. Çalışmanın anlamına ilişkin çalışma alanının ortaya çıkışındaki bir dönüm noktasını, Meaning of Work Research Team, (Çalışmanın Anlamı Araştırma Ekibi) kısaca MOW (1987) olarak bilinen bir grup bilim insanının yürüttüğü araştırma oluşturmuştur. Bu araştırmacılar tarafından çalışmanın anlamı “bireylerin ve grupların insan faaliyetlerinin temel bir boyutu olarak çalışmaya verdikleri önem, inançlar, tanımlar ve değerler” olarak tanımlamıştır. Çalışmaya atfedilen anlamı ortaya çıkarmak amacıyla oluşturulan model, bireysel, mesleki ve sosyal olarak hem öncül değışkenleri (aile durumu, mevcut iş ve kariyer kayıtları ve makro sosyal ve ekonomik çevre) hem de bu anlama ilişkin sonuçları (gelecekteki çalışma koşullarına ilişkin beklentiler ve nesnel çalışma sonuçları) geliştirmek ve ölçmek amacıyla tasarlanmıştır (Rodrigues ve diğeri, 2018: 2).

Son dönemlerde, varoluşçuluk ve fenomenolojinin etkilerini geri kazanan pozitif psikoloji yaklaşımlarında tasarlanan araştırmaların dahil edilmesiyle birlikte,

çalışmanın anlamı üzerine yapılan çalışmalar, merkezi bir insan faaliyeti olarak çalışmanın, yalnızca bir 'tanıma' (temsiller, kültürde sosyal olarak yaygın olan fikirler, diğerleri arasında) sahip olmanın ötesinde, aynı zamanda 'anlama' sahip olması gerektiği fikrine dayanarak geliştirilmiştir. Bu çalışmalar, anlamın; 'benliğin' kendini ortaya çıkarma, kendini ifade etme ve yapılan şeyde kendini geliştirme olanaklarını bulduğu bir deneyim şeklinde ifade edildiğini ortaya koymuştur (Pratt ve Ashforth, 2003: 311).

Bir diğer ifadeyle, anlam, insan gelişimi için bir kaynak olarak anlaşılmaktadır ve günümüzde bu noktada işin anlamı ile anlamlı iş arasında bulunan önemli bağlantı da buradan kaynaklanmaktadır. Steger, Dik ve Duffy'e göre (2012: 326) göre anlam; sadece işin insanlar için ifade ettiği herhangi bir şey olarak değil, aynı zamanda değeri olumlu ve anlamlı olan bir iş (anamlılık) olarak da tanımlanmaktadır.

Son yıllarda, özellikle salgın süreci sonrasında tüm dünyada çalışmanın maruz kaldığı inanılmaz gerilimlere, paradokslara ve dönüşümlere rağmen, insanlar ve işleri arasındaki ilişkide acı ve sefaletin sonuçlarının analizine ve bunun sonucunda da işin anlamına ya da anlamsızlığına odaklanan gerek teorik gerekse ampirik, oldukça az sayıda çalışma bulunmaktadır. (Ardichvili ve Kuchinke, 2009: 159).

Günümüz modern dünyasında çalışmanın anlamının uğradığı erozyon, mitolojik karakter Sisifos ile sembolize edilmektedir. Mitolojik karakter Sisifos, Tanrılar tarafından devasa bir kayayı bir tepeye yuvarlamakla cezalandırılmış, ancak kaya tepeye her yaklaştığında geri yuvarlanmış ve Sisifos bu eylemi sonsuza kadar tekrarlamak zorunda kalmıştır. Sisifos'un işindeki bu anlamsızlık, bireyleri çalışırken motive eden; hedef koyma, başarıma hissiyatı, kişisel gelişim gibi unsurların ortadan kalkmasına sebep olmaktadır. Anlamsız emek insanlar üzerinde ezici bir etkiye sahiptir. Günümüz dünyasında çeşitli sektörlerden çalışanların işlerinin anlamsızlaştığını hissetmeleri şaşırtıcı derecede yaygın durumdadır. Bir çalışan işiyle ilgili anlamsızlık hissine ulaştığında onu tekrar olumlu bir zihniyete kavuşturmak oldukça zordur. Bu süreçte çalışanların üretkenlikleri oldukça olumsuz şekilde etkilenecektir çünkü artık çalışmaları için bir neden göremeyeceklerdir. Zihniyetleri tam zamanlı olumsuzluğa kayan çalışanların zamanla öz saygılarının zarar görme

tehlikesi bulunmaktadır. Bu konumdaki bir ekip üyesi, ekip kültürü üzerinde de yıkıcı bir etkiye sahip olabilmektedir (Labowitz).

“Sisifos'un işi”, günümüz çalışma dünyasındaki karşılığı ile “çalışmanın anlamsızlaşması” çok fazla araştırmacının dikkatini çekmeyen, acil çözüme muhtaç, büyük bir sorundur. Çalışanların motivasyonunu, memnuniyetini ve sonuç olarak performansını artırmak için işin anlamını optimize etmek, geliştirmek ve bu yönde politikaları teşvik etmek, işletmelerde verimliliğinin sağlanması açısından önem ifade etmektedir (Rodrigues ve diğerleri, 2018: 3). Bu noktada, bu alandaki boşluğu doldurmak amacıyla bireylerin çalışmaya yükledikleri anlamı ya da anlam kaybını ortaya çıkarmaya yönelik çalışmalar gerek ulusal gerekse uluslararası literatür için büyük ehemmiyet arz etmektedir.

Çalışmanın anlamına dair tutumları ölçmeye yönelik en geniş çaplı araştırmalardan biri çalışma psikolojisi araştırmacısı Morin tarafından gerçekleştirilmiştir. Morin, söz konusu araştırma kapsamında çalışmanın, çalışan bireyler için ne anlam ifade ettiğini ortaya koymak istemiştir. Çalışmada, çalışanların çalışmaya atfettikleri anlamları ölçmek amacıyla kullanılan ifadeler şu şekildedir (Morin, 2008: 1-54):

- Çalışmak, insan açısından en önemli faaliyettir.
- Çalışmak, sadece para kazanmaktır.
- Çalışmak, insanlara ve topluma yararlı olmaktır.
- Çalışmak, bireyin enerjisini ve zamanını tüketen bir süreçtir.
- Çalışmak, kişiye kendisini ve yeteneklerini geliştirme fırsatı sunar.
- Çalışmak, sıkıcı ve monoton bir süreçtir.
- Çalışmak kişinin kendisine ve etrafına karşı bir sorumluluktur.
- Çalışmak, insanların en değerli vakitlerini harcamalarına sebep olmaktadır.
- Çalışmak, insanlarla iyi iletişim sağlamanın bir yoludur.
- Çalışmak, stres ve sorunların esas kaynağıdır.

Morin tarafından çalışmaya yüklenen anlam ve değerlerin ortaya çıkarılması amacıyla oluşturulan ölçek, literatürdeki temel referans kaynaklardan biri konumundadır.

2.6.2. Çalışmaya Bağlılık

Çalışanların çalışmaya yönelik bir diğer önemli tutumu, bağlılıktır. İlk kez sosyolog Becker tarafından kapsamlı bir şekilde ele alınan bağlılık kavramı, herhangi bir birey, kurum ya da faaliyete bağlılık duyan kişinin söz konusu unsurlara uygun davranışlar sergilediğini ve bunlara daha fazla ilgi ve özen gösterdiğini ifade etmektedir. Bir diğer ifadeyle, belirli bir hareket tarzında ısrar etme isteği şeklinde tanımlanabilmektedir. Söz konusu durumun gerçek bir bağlılık olarak adlandırılabilmesi için, bağlılığın içselleştirme, özdeşleşme ve aidiyet hissi aracılığıyla meydana gelmesi gerekmektedir (Becker, 1960: 36).

Bağlılık noktasından çalışma olgusuna bakıldığında, öncelikli olarak çalışmanın bireyin yaşamında önemli bir konumda yer alması gerekmektedir. Bu sebepten ötürü, herhangi bir zorunluluktan ötürü çalışılması durumunda, bir bağlılıktan söz edilmesi mümkün olmamaktadır (Griffin ve diğerleri, 2010: 243). Çalışmaya bağlılık, kişinin genel olarak çalışma olgusuyla duygusal bütünlüğünü ifade ederken, kişinin çalışmaya dair aidiyet hissini ortaya koymaktadır (Morrow, 1993: 162).

Çalışmaya bağlılık, işe duyulan şevk ve kişinin yaptığı işten gurur duyması ve ilham alması ile ilgilidir ve bireylerin çalışma performansı üzerindeki etkisi nedeniyle büyük önem taşımaktadır (a.g.e. 1993: 58).

Çalışmaya bağlılığın incelenmesinde, bağlılık bileşenleri önem arz etmektedir. Bağlılık bileşenleri; duygusal, devam ve normatif olarak üç şekilde ele alınmaktadır. Çalışmaya yönelik duygusal bağlılık, kişinin çalışmaya dair hislerini, çalışmaktan zevk almasını ve çalışmayı bir zorunluluk olarak algılamamasını ifade etmektedir ve aynı zamanda bir kişinin örgütüyle ne kadar yakın ilişki içinde olduğunu ve örgütünün bir parçası olmakla ne kadar ilgilendiğini kapsamaktadır. Devam bağlılığı, birey için çalışma faaliyetinin ekonomik kazanç sağlayan bir mecburiyet olduğunu ifade etmektedir. Bu sebepten ötürü, devam bağlılığı, kişinin çalışmaması durumunda karşı

karşıya kalacağı maliyetler karşısındaki mecburi bağlılıktır. (Meyer ve Allen, 1991: 67). Devam eden mesleki bağlılıkta, kişi mesleğine bağlıdır çünkü başka bir meslek için mesleği bırakmak zor olacaktır ve mesleği bırakmak kişinin ihtiyaç duyduğu para ve diğer avantajları temin edememesine neden olacaktır. Normatif bağlılıkta, kişinin sadakat, minnet ve sorumluluk duygularını baz almaktadır. Normatif mesleki bağlılıkta insanlar, öyle yapmaları gerektiğini düşündükleri için mesleklerinde kalmaktadırlar. Normatif bağlılık, kişinin kurumuna bağlılık duymasının doğru olan tutum olduğu düşüncesiyle çalıştığı kuruma karşı içten bağlılık duymasıdır (Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005: 244).

Literatür incelendiğinde, çalışmaya bağlılığın tespitinde Meyer ve Allen tarafından geliştirilen ve toplamda on ifadeden oluşan ölçek, bu konuda yapılan araştırmalarda sıkça kullanıldığı görülmektedir. Söz konusu ölçekteki ifadeler şu şekildedir (Meyer ve Allen, 1991):

- *“Çalışmayı seviyorum.*
- *Çalışmaktan nefret ediyorum*
- *Çalıştığım için kendimle gurur duyuyorum.*
- *Sabah, çalışmak için uyanmaktan nefret ediyorum.*
- *Çalışmadan boş oturmak bana göre değil.*
- *Paraya ihtiyacım olmasaydı çalışmazdım.*
- *Tembel insanlardan hiç hoşlanmam.*
- *Çalışmayı sevmesem de çalışmak zorundayım.*
- *Çalışmak bana çok şey kazandırdı.*
- *Çalışırken zaman hiç geçmiyor gibi hissediyorum.”*

2.6.3. Çalışma Disiplini

Disiplin, çalışanların şirket kurallarına ve düzenlemelerine karşı var olan saygı durumunu veya tutumunu gösteren bir olgudur. Dolayısıyla, çalışanların kurumun düzenine uyması ve kurallara uygun hareket etmeleri pozitif disiplin şartlarının varlığını göstermektedir. Tersine durumda, bir kurumda var olan kurallar veya düzenlemeler göz ardı edilir veya sıklıkla ihlal edilirse, çalışanların olumsuz bir disipline sahip oldukları anlaşılmaktadır (Zysman ve Costinot, 2022: 22).

Bireyler için çalışma temposu içindeki doğruları ve yanlışları kapsayan çalışma disiplini, çalışma kültürünün içsel yönünü oluşturan tutumların son boyutudur. Kişilerin çalışma faaliyetleri içerisinde üzerine düşenleri yerine getirmesi, verilen işin zamanında tamamlanması, bireyler için çalışmanın bir yaşam felsefesi olarak görülmesi gibi tutumlar, çalışma disiplini açısından öne çıkan tutumlardır. Bireylerin çalışma hayatı içerisindeki doğru veya yanlış tarzındaki değerlendirmeleri, çalışma disipliniyi oluşturmaktadır (Çolak, 2013: 84).

Çalışma disiplini, çalışanların önceden belirlenmiş normlara veya kurallara uygun olarak hareket etmelerine ve iş yerinde her türlü faaliyeti yerine getirmelerine neden olan veya teşvik eden durum olarak ifade edilmektedir. Bir diğer ifadeyle çalışma disiplini, bir kişinin tüm şirket düzenlemelerine ve geçerli sosyal normlara uyma ve itaat etme konusundaki farkındalığı ve istekli tutumu şeklinde tanımlanmaktadır (Surajiyo ve diğerleri, 2021: 3).

En genel ifadeyle çalışma disiplini, çalışanlarda şirket kurallarına veya düzenlemelerine karşı var olan bir saygı durumunu veya tutumunu göstermektedir. Çalışma disiplininin her bireyde kurallara ve düzenlemelere karşı var olan bir saygı durumunu veya tutumunu gösterdiği sonucuna varılabilmektedir. Temel olarak çalışma disiplini, çalışanların yürürlükteki yazılı ve yazılı olmayan düzenlemelere itaat etme ve uyumlu tutum ve davranışı şeklinde ifade edilmektedir (a.g.e. 2021: 3).

Bir bireyin düzenli çalışma, gayretli olma ve mevcut kurallara uygun olarak iş yapma ve yerleşik düzenlemeleri ihlal etmeme yeteneği şeklinde tanımlanan çalışma disiplini aynı zamanda şirket yöneticilerinin çalışanlarla iletişim kurarak davranışlarını değiştirmeye istekli olmalarını sağlamada ve geçerli kural ve normlara uyma konusunda farkındalıklarını artırmada kullandıkları bir araçtır (Hasibuan, 2012: 328).

Çalışma disiplininin en temel göstergeleri arasında; işe gelmede dakiklik, eve dönmeye dakiklik, görevlerin yerine getirilmesinde geçerli yönetmeliklere ve sorumluluklara uyum bulunmaktadır (Saputra ve Mahaputra, 2022: 107).

Çalışma disiplinine yönelik tutumların incelenmesinde, Smith tarafından gerçekleştirilen kültürlerarası çalışma önem arz etmektedir. Gerçekleştirilen çalışma neticesinde, çalışmaya ait tutumların büyük bir kısmının çalışma disiplinine yönelik

tutumlar olduğu ifade edilmiştir. Çalışma disiplini ölçmek amacıyla gerçekleştirilen araştırmada Smith (2000: 1-15) tarafından kullanılan ifadeler şu şekildedir:

- Çalışırken elimden gelenin en iyisini yaparım.
- İnsan yalnızca ihtiyaç halinde çok çalışmalıdır.
- Bana teslim edilen iş veya görevi bitirmeden kendimi rahatlamış hissetmem.
- Çok çalışan insanları anlamıyorum
- Bana verilen iş veya görevi çoğunlukla zamanında yerine getiririm.
- Benim için önemli olan iş değil mesaidir. Mesai bittiğinde iş de bitmiştir.
- Çok fazla çalışarak hayattaki tüm sıkıntıların üstesinden gelinebilir.
- Daha çok para kazanabilseydim çok çalışabilirdim.
- Sadece çok fazla çalışan kişiler başarılı olurlar.
- Çok çalışmayı gerektirecek bir sebep yoktur.

2.7. Çalışma Kültürünün Dışsal Yönü: Çalışma Davranışları

Tutumların bireylerin davranışlarını etkileyip şekillendirdiği genel kabul gören bir olgudur. Kişiyi belirli bir aksiyon alma noktasında hazırlayan, aksiyonun öncül uyararı ve kişilerin davranış şekillerini belirlemelerine yardımcı olan tutumlar, dış gözleme kapalı olduklarından ve bireylerin içsel yönünü oluşturduklarından dolayı yalnızca sözlü anlatım veya davranış yoluyla gözlemlenebilmektedir (Çolak, 2013: 85).

Tutum ve davranış arasındaki karşılıklı ilişkiyi inceleyen araştırmalar, insanların büyük oranda tutum ve davranış arasında istikrar ve tutarlılık aradıklarını tespit etmiştir. Tutumun, davranışın öncüsü olduğunu ifade eden araştırmacılardan biri olan Festinger'in (1957) bilişsel uyumsuzluk teorisi, tüm tutum ve davranışlarımızı uyum içinde tutmak ve uyumsuzluktan kaçınmak için içsel bir güdüye sahip olduğumuzu öne sürmektedir. Tutumlar veya davranışlar arasında bir tutarsızlık (uyumsuzluk) olduğunda, bu uyumsuzluğu ortadan kaldırmak için bir şeylerin değişmesi gerekmektedir. Bu teoriye göre, iki aksiyon veya düşünce birbirleriyle

psikolojik açıdan tutarlı tutarlı olmadığında, bireyler onları tutarlı hale gelinceye dek değiştirmek için ellerinden geleni yapmaktadırlar.

Tutumların davranışlarla yakından ilişkili olduğunu savunan araştırmalarda, davranışların tutumları takip ettiği öne sürülmüştür. Bu durum örneğin, bir kişinin bir markaya karşı olumlu bir tutumu varsa, o marka için satın alma davranışında bulunacağı anlamına gelmektedir. Tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen bir çalışmada araştırmacılar, belli bir ülkede tatil yapmak veya başkanlık seçimlerinde oy kullanmak gibi belirli bir davranışı doğrudan tahmin etmek için bu eylemlere yönelik belirli bir tutumla ilgilenmişlerdir. Bu noktada önemli olan husus, belirli bir davranışı tahmin etmek için, bu davranışla ilgili belirli bir tutumun ölçülmesi gerektiğidir (Ajzen and Fishbein, 1977).

İnsanların içsel yönünü vurgulayan tutumlar, kişilerin belirli şekilde aksiyon almasını sağlayarak davranışlarını yönlendirebilmektedir, bu noktada davranışlar, tutumların dışarıya yansıyan yönü şeklinde ifade edilebilmektedir. Tutum ve davranış arasındaki ilişki, mikro düzeyde bireysel faktörlerle birlikte, makro düzeyde içinde yaşanılan toplumun sahip olduğu kültürle biçimlenmektedir. Bir diğer ifadeyle, bireylerin tutum ve davranışları, büyük ölçüde, parçası oldukları kültürel yapı tarafından şekillendirilmektedir (Benedict, 1960: 21). Tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi oluşturdukları model üzerinden ortaya koyan Ajzen ve Fishbein (1977: 891) tutum-davranış ilişkisinin gücünün, tutumsal ve davranışsal varlıklar arasında bulunan uyumun derecesine bağlı olduğunu ifade etmiştir. Oluşturulan model kapsamında, bir durum karşısında takınılan tutumlar tarafından meydana getirilen davranışlar, bir adım sonrasındaki davranışın öngörülmesinde önemli rol oynamaktadır. Buna göre, herhangi bir davranışın tekrarlanması, öncelikli olarak norm ve tutumlara bağlı olmaktadır.

Çalışma davranışları, belirli bir kuruluşun üyeleri tarafından iş yerinde gerçekleşen eylem ve etkileşim yapılarını ifade etmektedir. Çalışma davranışları hem doğrudan hem de dolaylı olarak kurumların işleyişini ve etkinliğini olumlu veya olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Kurumun bir parçası olan bir çalışanın davranışları,

diğer üyeler üzerinde de olumlu veya olumsuz etkiye sahip olabilmektedir (Chirumbolo, 2017: 1).

Çalışanların çalışma davranışlarını anlamak, işletmelerin faaliyetlerini, çalışma kültürünü ve işveren markasını yükseltmenin yollarını ortaya çıkarmak için çok önemlidir. Ekip üyelerinin birbirlerine karşı davranış ve etkileşim biçimleri nihayetinde bir şirketin kar hanesini etkilemektedir. Genel olarak, olumlu, profesyonel davranışlar üretkenliği ve şirketin statüsünü artırırken, kötü, profesyonel olmayan davranışlar büyümeyi engellemektedir. Başarılı bir kuruluş, yalnızca yetenekli ve iyi eğitilmiş değil, aynı zamanda güçlü ve zayıf yönlerine uygun rollerde bulunan çalışanlara ihtiyaç duymaktadır. Her rol benzersiz özellikler gerektirmektedir; doğru bireyler çalışma davranışlarının faydalı olduğu doğru rollere yerleştirildiğinde, çalışanlar işlerine daha kolay ve etkili bir şekilde katılabilmektedirler. İş davranışlarının değerlendirilmesi, işverenlerin benzersiz pozisyonlar için işe almaları gereken insan türlerini deşifre etmelerine yardımcı olabilmektedir (www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/work-behavior).

Eylem temelli olan çalışma davranışı, bir çalışanın işini nasıl yaptığı ve görevlerini nasıl tamamladığı ile ilişkilidir. Çalışma davranışının dört temel türü bulunmaktadır. Bunlar; performans, örgütsel vatandaşlık, devamsızlık ve işten ayrılma eğilimidir. Tezin bundan sonraki bölümünde, çalışma kültürünün dışsal boyutunu oluşturan çalışma davranışları tek tek ele alınacaktır.

2.7.1. Performans

Yönetim ve organizasyon açısından, belirli bir örgütsel amaca var olan kaynakları en etkili şekilde kullanarak ulaşma yeteneği şeklinde tanımlanan performans, çalışma kültürünün dışsal yansıması olarak görülen bir çalışma davranışdır. Psikolojik açıdan bakıldığında, çalışma performansı bir görevin yerine getirilirken ortaya konan efor ve çaba şeklinde ifade edilmektedir (O'Brien, 1986: 1). Örgütlerin başarısında, çalışanların tutum ve davranışlarının katkılarını inceleyen bir araç olan performans, planlı bir etkinlik sonucu elde edilen çıktılar, nicel veya nitel olarak ifade eden bir kavramdır (Lussier, 2012: 292).

Çalışanların başarı ya da başarısızlık durumunu ifade eden performans, çalışma kültürünün dışı vurumu olan çalışma davranışlarından biri olarak kabul edilmektedir. Çalışanların performanslarını belirleyen 4 temel faktör bulunmaktadır. Bunlar:

Bilişsel yetenek: Mantıksal akıl yürütme ve sözlü, hesaplamalı ve analitik beceriler gibi yetenekler, bir kişinin belirli bir görevin hedeflerine ulaşmada ne kadar başarılı olacağını belirleyebilmektedir.

Kişilerarası ilişkiler: Çalışanlar yöneticileri ve ekip arkadaşları tarafından desteklendiklerini ve adil davranıldığını hissettiklerinde, daha iyi performans gösterme konusunda güçlenmektedirler.

Stres: Yeterli destek ve kaynaklarla eşleştirildiğinde, stres projeleri tamamlamaya itebilirken, verimsiz stres veya destek ve yönlendirme olmadan baskı, tükenmişliğe, düşük çıktı ve kaliteye ve daha fazlasına yol açabilmektedir.

Çalışma tutumları: Olumlu veya olumsuz çalışma tutumları davranışları etkilemektedir. Bu durum bir işletmede çalışan bütün bireylerin tutum ve davranışları için geçerlidir. Bir çalışanın sahip olduğu veya maruz kaldığı duygular, iş çıktılarını doğrudan etkilemektedir (www.bamboohr.com).

Tutum ve davranış arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar, tutum ve davranış arasında bir tutarlılık olduğunu ve tutumların davranışlarla yakından ilişkili olduğunu ortaya çıkarmıştır (Ajzen, 2005; Kaiser, Schultz ve Scheuthle, 2007). Çalışma tutumlarının çalışma davranışları ile ilişkisini analiz eden araştırmalar, çalışma davranışlarının bir türü olan performans ve çalışma tutumları arasında bir ilişki olduğunu tespit etmiştir (Çolak, 2013: 88). *“Çalışanların tutum ve davranışları üzerine yapılan çalışmalarda bu ilişki açık bir şekilde görülmektedir. Pratt ve Ashforth, yaptıkları çalışmada bireyin çalışmaya yüklediği anlam ile performansı arasında pozitif bir ilişkinin var olduğunu belirtmişlerdir. Meyer ve Allen'in bağlılık ile ilgili yaptıkları önemli çalışmada performans ile bağlılık arasında doğrudan bir ilişkinin varlığı vurgulanmıştır. Buna benzer pek çok çalışmada, çalışanların çalışma tutumları ile çalışma davranışlarından biri olan performans arasındaki ilişki ortaya*

konulmuştur” (age, 2013: 88). Bu çalışma kapsamında da performans ve çalışma tutumları arasındaki ikili ilişki analiz edilmiştir.

2.7.2. Örgütsel Vatandaşlık Davranışları

Örgütsel vatandaşlık davranışları, isteğe bağlı olarak gerçekleşen, iş tanımlarının ötesinde olan ve resmi olarak ödüllendirilmeyen davranışlar şeklinde ifade edilmektedir (Küçükler, 2023: 415). Çalışma performansının farklı bir türü kabul edilen örgütsel vatandaşlık davranışı, belirlenen görevlerin dışında, iş birliği içinde gayret gösterme davranışı olarak tanımlanmaktadır (a.g.e. 417). Çalışma performansı iş tanımlarına yönelik uygulamalara odaklanırken örgütsel vatandaşlık davranışları gönüllülük esasına dayanan davranışlara odaklanmaktadır. Çalışanlar, bu gönüllü davranışları çalışma arkadaşlarına ve şirkete yardımcı olmak amacıyla sergilemektedirler. Örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD), çalışanların resmi iş sorumluluklarının ötesine geçerek olumlu bir işyeri ortamına ve genel örgütsel başarıya katkıda bulunan gönüllü eylemlerini ifade etmektedir. Bir çalışanın sergileyebileceği bazı örgütsel vatandaşlık davranışları şunlardır:

- Bir ekip arkadaşının bir görevi anlamasına yardımcı olmak,
- İş akışı süreçlerinin nasıl iyileştirilebileceği konusunda yönetime öneriler sunmak,
- Çalışma ortamında uyumlu olmak ve inisiyatif almak.

Örgütsel vatandaşlık davranışı sergileyen çalışanlar genellikle içsel motivasyonla hareket etmektedirler. Ancak, işyeri imajını veya statüsünü geliştirmek gibi dışsal faktörler de kasıtlı veya kasıtsız olarak bu davranışları etkileyebilmektedir. Etkili bir şekilde geliştirildiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışları daha yüksek moral, daha güçlü ekip çalışması ve daha iyi performans sağlayarak kurumsal başarıyı önemli ölçüde artırabilmektedir (Verlinden ve Bailey).

Örgütsel vatandaşlık davranışı, temel olarak iki farklı şekilde ortaya çıkmaktadır. Bu davranışlardan ilki, örgüte katkıda bulunma ve aktif katılım şeklinde tezahür etmektedir. Bu davranış örneğinde, çalışanlar örgüt hayatının içinde aktif bir şekilde yer alırken çalışkan ve üretkendirler. İkinci davranış şeklinde, çalışanlar örgütü zarara uğratacak her türlü eylemden uzak kalmaktadır. İki davranış türünün de ortaya

çıkmasının temelinde örgütsel verimliliği ve etkinliği yükselten davranışlarda bulunma arzusu yer almaktadır (Özdevecioğlu, 2003: 19).

Organ'a (1988) göre örgütsel vatandaşlık davranışı (ÖVD) “isteğe bağlı olan, resmi ödül sistemi tarafından doğrudan veya açıkça tanınmayan ve toplamda örgütün etkili işleyişini destekleyen bireysel davranış” olarak tanımlanmaktadır. Örgütsel vatandaşlık davranışları, destekleyici veya yardım edici davranışlardır, örgüt tarafından belirlenmemişler ve bu davranışların karşılığında herhangi bir ödül veya ceza yoktur (Kumari ve Thapliyal, 2017: 11). Örgütsel vatandaşlık davranışı, kurumların başarısı açısından ehemmiyet arz etmektedir, bu nedenle kurumların çalışanların bu yöndeki eğilimlerini anlaması ve bunları teşvik etmesi önemlidir. Organ (1988) Örgütsel vatandaşlık davranışı altında beş kategori belirlemiştir. Bu kategoriler şunlardır:

- **Özgecilik:** En genel ifadeyle, örgütsel görevde başkalarına yardımcı olmaktır. İşyerinde özgecilik, karşılığında hiçbir şey beklemeden iş arkadaşlarına yardım etme pratiğidir. İş yerinde özgeci davranışa örnek olarak, meşgul bir iş arkadaşına bazı görevlerinde yardımcı olmak veya şirket içi bir etkinlikten sonra temizliğe yardımcı olmak için gönüllü olmak gösterilebilir. İşyerinde özgecilik çalışanların bağlılığını, üretkenliğini ve etkinliğini artırabilmektedir.

- **Sportmenlik:** Şikayetçi davranışlardan kaçınmak, yüksek tolerans göstermek, planlandığı gibi gitmeyen durumlarla başa çıkabilmek, sportmenliğin önemli bir yönüdür. 'İyi bir sporcu', iş yerinde işler beklentilerini karşılamadığında veya yolunda gitmediğinde olumsuz tepki vermez veya üzülmez. Bir çalışanın bir projede beklenmedik bir aksilik yaşadığında şikâyet etmek yerine sorunu çözme yoluna gitmesi, işyerinde sportmenliğe örnek olarak gösterilebilmektedir. Bu durum, çalışanların iş yüklerini önemli ölçüde artırsa da bunun geçici bir durum olduğunu bildikleri için bu durumu diğer iş arkadaşlarına şikâyet etmezler.

- **Vicdanlılık:** Belirli bir düzeyde özdenetim ve disiplin sergileyen ve asgari gerekliliklerin ötesine geçen davranış ve eylemler vicdanlılık belirtileridir. Bir iş ortamında, vicdanlılık zamanında gelmek ve son teslim tarihlerine uymaktan daha fazlasını ifade etmektedir. Örneğin, bir çalışanın tatile çıkmadan önce kritik görevleri

bitirmek için inisiyatif almasını veya sürekli denetim olmadan mükemmel bir iş çıkarmasını içermektedir. Vicdanlı çalışanların görev tanımları dışındaki çalışmaları, kurumlarda kaliteyi, verimliliği ve performansı artırmaktadır.

- **Nezaket:** Nezaket, işyerinde başkalarına karşı kibar ve düşünceli davranmaktır. İş arkadaşlarına güneydin demek, bir iş arkadaşına çocuklarının nasıl olduğunu sormak ve bir projenin nasıl gittiğini sormak gibi basit uygulamalar, iş yerinde nezaket örnekleri yer almaktadır. Çalışanlar birbirlerine karşı nazik davrandığında olumlu ve verimli bir çalışma ortamı oluşmaktadır.

- **Sivil erdem:** Sivil erdem temel olarak, bir çalışanın şirket değerlerini ne kadar iyi benimsediği ve kuruluşunu ne kadar olumlu temsil ettiği ile ilgilidir. Sivil erdeme sahip çalışanlar, harika iş yeri elçileridir; kuruluşları hakkında arkadaşlarına, ailelerine ve profesyonel ağlarına olumlu konuşan bireylerdir. Sivil erdem, çalışanların bağış toplama etkinlikleri gibi iş etkinliklerine kaydolunması veya ekip olarak bir yardım kuruluşu için maraton koşulması şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Sivil erdem, bir topluluk ve yoldaşlık duygusu yaratan ve şirket kültürünü olumlu yönde etkileyen bir tür kurumsal vatandaşlık davranışıdır (Verlinden ve Bailey).

Örgütsel vatandaşlık davranışlarının kurumlara kattığı birçok fayda bulunmaktadır. Kurumsal vatandaşlar hem bireysel hem de kolektif stresi hafifletmeye yardımcı olmaktadır. Çalışanlar aktif olarak destek verip aldıklarında, bu durum onların refah duygusunu artırırken ve tükenmişliği önlemeye yardımcı olabilmektedir. Birbirlerine yardımcı olarak ve boşlukları doldurarak örgütsel vatandaşlık davranışları uygulayan çalışanlar iş akışı verimliliğini korumaya destek olurken bu durum özellikle yüksek baskı dönemlerinde görevlerin yolunda gitmesini sağlamaktadır. Fedakârlık ve vicdanlılık gibi davranışlar, ekip ve bireysel performansı önemli ölçüde pozitif yönde etkilemektedir. ÖVD ile desteklenen olumlu çalışma ortamları, çalışanları kalmaya teşvik ederken bu durum çalışan devir oranlarının düşük seyretmesini sağlamaktadır. Artan motivasyon ve katılım genellikle organizasyona daha fazla bağlılığa yol açmaktadır (www.aihr.com).

2.7.3. Devamsızlık

Çalışanın bilinçli olarak çalışmaktan kaçınması ya da öngörülemeyen bir durumun ortaya çıkması sonucunda kişinin çalışma hayatından uzak kalmasını ifade eden devamsızlık, en genel ifadeyle çalışanların planlanan vakitte işyerinde bulunmaması halidir (Mathis ve Jackson, 2010: 525). İşe devamsızlık, birçok farklı sebepten ötürü gerçekleşebilmektedir. Bundan dolayı devamsızlığın mazeretli ve mazeretsiz şeklinde iki türü bulunmaktadır. Kaza, hastalık, ölüm ve ailevi sebepler gibi mücbir sebeplerden ötürü yapılan devamsızlıklar mazeretli devamsızlık şeklinde tanımlanırken mazeretsiz devamsızlık, kişinin amirine herhangi bir mazeret sunmadığı ya da sunulan mazeretin kabul edilebilir olmadığı durumları içermektedir (Şahin, 2011: 25). Negatif bir çalışma davranışı şeklinde değerlendirilen devamsızlık türü, bireyin çalışma hayatından uzakta kalmasına sebebiyet verebilecek herhangi bir mazeretin bulunmaması durumudur (Harvey ve Nicholson, 1999: 983).

Devamsızlık, bir çalışanın işe gelmeme sıklığı ile ilgili bir durumdur. Mazeretsiz devamsızlık, kurumların işleyişinde birtakım problemlere sebebiyet verebilmektedir. Devamsızlık, tamamen yok edilemeyecek fakat kontrol altına alınabilir bir edimdir. Bir çalışanın süregelen devamsızlığı, işverenin çalışanın görevinde birtakım değişiklikler yapmasını gerektirebilir. Örneğin, bir çalışan aile yükümlülükleri nedeniyle sık sık işe gelmiyorsa, iş sorumluluklarını yerine getirmesine yardımcı olmak için esnek çalışma seçenekleri örneğin, uzaktan veya hibrit çalışma alternatifleri sunma yoluna gidilebilir (www.bamboohr.com).

Modern çalışma hayatında, çalışan devamsızlığının altında yatan pek çok farklı sebep bulunmaktadır. Hastalık, ailevi meseleler ve sorumluluklar, bir ekip üyesinin devamsızlık yapmasının en yaygın nedenlerindendir. Bunların dışında, çalışanlar kendilerini yaptıkları işe bağlı hissetmemeleri ve işlerini sevmemeleri de daha sık devamsızlık yapmalarına sebep olabilmektedir. Ağır iş yükleri ve baskıcı ortamlar tükenmişliğe, strese ve düşük morale yol açarak çalışanların işten kaçmasına neden olabilmektedir. İşlerine bağlı hissetmeyen veya kurumun misyonuna bağlı olmayan çalışanlar işe devam etme motivasyonundan yoksun olabilmektedirler. Kontrol

edilmeyen zorbalık ve taciz de çalışanların iş yerlerinden kaçmalarına yol açabilmektedir (a.g.e).

Devamsızlık davranışı; bireysel (kişilik özellikleri, demografik unsurlar) toplumsal (kültür), örgütsel (kurum yapısı, kuralları) ve çalışmaya bağlı (çalışma şartları, çalışmaya verilen önem) unsurlar ile etkileşim içindedir. Devamsızlık davranışı üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, devamsızlık davranışının çalışmaya atfedilen anlam, çalışmaya disiplini ve çalışmaya bağlılık tutumları ile negatif yönlü bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur (Çolak, 2013: 90).

2.7.4. İşten Ayrılma Eğilimi

İşletmeler için maliyetleri artıran bir durum olması nedeniyle dezavantaj olarak addedilen işten ayrılma eğilimi, çalışanın mevcut işinden ayrılmayı tutum ve davranışlarına yansıtması şeklinde ifade edilmektedir. İşten ayrılma olgusunun gerçekleşmesi için çalışanın bağlı olduğu kurumdan ayrılmak için kasıtlı ve bilinçli bir arzusunun bulunması gerekmektedir (Egan, 2004: 285). İşten ayrılma eğilimi, bir çalışanın yakın gelecekte mevcut işinden ayrılma isteği veya niyeti taşıma durumudur. İnsan kaynakları ve örgütsel davranış literatüründe oldukça sık kullanılan bu terim, genellikle çalışan memnuniyeti, bağlılığı, tükenmişlik, iş yükü gibi birçok faktörle ilişkilendirilmektedir. Kavramsal olarak, işten ayrılma eğilimi çalışanların bağlı oldukları kurumdan ayrılma düşüncesine karşı sergiledikleri tutumu kapsamaktadır bir diğer ifadeyle kişinin gerçekte işten ayrılma durumunun henüz gerçekleşmediği ancak bu düşüncüyü eyleme dökmeye hazır olma durumunu ifade etmektedir (Kassing ve diğerleri, 2012: 241).

İşten ayrılma eğilimi, pek çok örgütsel davranış değişkeniyle etkileşim halinde bulunmaktadır. Örneğin, işten ayrılma eğilimi ile eğitim düzeyi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunurken yaş ve kıdem değişkenleriyle negatif yönlü bir ilişkisinin olduğu ortaya konmuştur (Conklin ve Desselle, 2007: 3).

“Örgütsel amaçlara ulaşmada örgüte katkısı beklenildiği gibi ya da beklentinin üstünde olan çalışanların, işletmeden ayrılma isteği rekabet avantajı sağlayan insan kaynağının kaybı olarak işletmede olumsuz iş çıktılarına neden olmaktadır. Bireylerin işten ayrılma eğilimi göstermeleri, ait oldukları örgütün sektördeki başarısına, bireyin

kendi başarılarının yeterlilik düzeyine ve gelecekte yer alabileceği olası pozisyonlarına bağlıdır. İşten ayrılma eğilimi kavram olarak, kişilerin yer aldıkları örgütten ayrılma fikrine karşı sergilediği tutumu kapsamaktadır, yani bireyin işten ayrılmasının fiziksel olarak gerçekleşmediği fakat psikolojik olarak bu fikri davranışa dönüştürmeye hazırlıklı olduğu anlamını taşımaktadır” (Göktepe ve Keleş, 2018: 266).

İşten ayrılma eğilimi birçok farklı sebepten ötürü meydana gelebilmektedir. Örneğin, adil bir şekilde ücretlendirilmediklerini düşünen kişiler kurumlarından ayrılmaya daha meyilli olabilirler. Tatmin olmayan veya iş yerinde önemsenmediğini hisseden çalışanlar da genellikle başka işlerde şanslarını denemeyi tercih edecektirler. Hayatları ve kariyerleri hızla gelişen genç çalışanların, bakmakla yükümlü oldukları kişiler olan bireylere kıyasla tek bir şirketle daha az pratik bağları vardır bu durum onların daha kolay işten ayrılmalarına sebebiyet vermektedir. Yöneticilerle veya ekip arkadaşlarıyla yaşanan sorunlar, aşırı iş yükü ve iş kaynaklı stres, kariyer gelişim eksikliği ve daha iyi maaş, kariyer olanakları ya da çalışma koşulları sunan başka iş fırsatlarının varlığı da bireylerin işten ayrılma eğilimlerini etkileyen başlıca faktörlerden bazılarıdır. İşten ayrılma eğilimi yüksek olan çalışanlar genellikle düşük motivasyonla çalışırlar bu durumda performansları düşerken işte devamsızlık oranları da artabilmektedir. Bu süreç çoğunlukla, çalışanların fiilen işten ayrılmalarıyla sonuçlanmaktadır (www.bamboohr.com).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAKLAR

3.1. Kuşak Kavramı

Her dönemin kendisine özgü değer ve özelliklerinin o dönemde yaşayan insan gruplarının hayatlarına ve karakteristik özelliklerine etki ettiği gözlemlenmektedir. Bir dönemin yaşam koşullarını tayin eden olaylar ve değişimler, söz konusu dönemin şahidi olan insanların hayatlarıyla bütünleşerek anlam kazanmaktadır. Bu sebepten ötürü, kuşakların doğru tanımlanıp ayırt edici özelliklerinin belirlenmesi ve sınıflandırılması önem teşkil etmektedir.

Geçmişten günümüze insanlık tarihine bakıldığında, dünyada meydana gelen her önemli keşif, gelişme veya olay, insanların yaşam şekillerinde, dünyayı algılama biçimlerinde, gelecek tasavvurlarında, değer, tutum ve davranışlarında radikal değişimler yaşanmasına sebep olmuştur. Belirli bir toplumda yaşanan politik, toplumsal veya ekonomik gelişme, bu toplumda yaşayan bireylerin yaşadıkları döneme özgü niteliklere sahip olmalarına ve benzer davranış modelleri geliştirmelerine yol açmıştır.

Latince’de yaratmak anlamına gelen “generâre” kökünden gelen jenerasyon kavramı, en genel ifadeyle, bir grupta veya ülkede benzer yaşta olan, özellikle aynı deneyimlere veya tutumlara sahip oldukları düşünülen tüm insanlardır, şeklinde tanımlanmaktadır (collinsdictionary).

Kuşak kavramı, sözlük tanımına göre; aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın koşullarını, dolayısıyla da benzer sorunları, kaderleri paylaşan, benzer sorumluluklarla yükümlü kişiler topluluğu şeklinde ifade edilmektedir (TDK).

Kuşak terimi, temelde soy akrabalığını tanımlamak için kullanılsa da gelişen zaman içinde, daha geniş sosyal eğilimleri tanımlamak için yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. Sosyal bir perspektiften bakıldığında kuşak, aynı tarihsel ve sosyo-kültürel bağlamda doğan, aynı biçimlendirici deneyimleri yaşayan ve bunun sonucunda birleştirici ortaklıklar geliştiren bir grup birey olarak tanımlanabilmektedir. Her kuşağın tarihteki konumu, üyelerini belirli bir dizi fırsat ve deneyimle sınırlarken

onlara gelecekteki tutum ve davranışlarına temel teşkil eden “kolektif anılar” sağlamaktadır. Bu durum, onları belirli bir habitusa, bir düşünce ve eylem tarzına yatkın hale getirir ve yaşamları boyunca kendilerini ifade etme alanlarını önceden tanımlanmış belirli olasılıklarla kısıtlandırmaktadır. Her nesil, insan yaşam seyrinin gelişimsel süreçlerine tabi olsa da her biri bu yaşam seyrinin ortaya çıkışını şekillendiren benzersiz bir tarihsel bağlam deneyimlemektedir. Dolayısıyla, “büyüme” süreci dinamiktir ve zaman içinde evrim geçirmektedir. Eşzamanlı olarak, yaşayan tüm insanlar aynı tarihsel olayları deneyimlese de o dönemdeki yaşam döngüsü aşamalarına bağlı olarak bu olaylara farklı tepkiler vermektedirler (Lyons ve Kuron, 2014: 140).

Görüldüğü üzere, kuşak kavramının tanımında zaman olgusuna yapılan vurgu, kuşak sınıflandırmasında büyük bir rol oynamaktadır. Belli bir zaman aralığında dünyaya gelen ve aynı dönemde içerisinde yaşayan bireyler, birbirleriyle benzer özellikler gösterirken aynı zamanda benzer düşünce sistemlerine de sahip olmaktadır. Bu bireyler aynı zaman diliminde yaşamalarından ötürü, pek çok ortak sürecin tanıkları olup aynı zamanda yaşamlarında da ortak bağlılığa sahip olmaktadır. Belli bir dönemde meydana gelen politik, ekonomik veya tarihsel öneme sahip olaylar, bu döneme şahit olan insanları benzer düzeylerde etkileyebilmektedir. Bu sebepten ötürü, kişilerin karakterleri ortak yaşantı içinde bulundukları toplum tarafından etkilenip, ona göre şekillenmektedir (Mannheim, 1952: 297).

Kuşak kavramı, belli bir zaman aralığında dünyaya gelmiş ve aynı dönem içerisinde meydana gelen toplumsal ve ekonomik olaylardan etkilenmiş bireylerin oluşturduğu bir çatı şeklinde tanımlanabilmektedir. Bununla birlikte, literatürde bulunan çalışmalara göre, her ne kadar aynı kuşaktan olsalar dahi bireyler gerek yetiştirilme tarzları gerekse karakterleri itibarıyla farklılıklar taşıdığından, kuşaklar arasında ayrılık yaşanması doğal karşılanmaktadır (Keleş, 2011: 129).

Çağdaş dönemde kuşak grupları fikri, ilk kez 1940'lı yıllarda ortaya çıkmış ve aynı zaman diliminde doğan bireyler grubunu tanımlamak için kullanılmaya başlanmıştır. Kuşak tanımının akademik literatürde çok sayıda farklı tanımı bulunmaktadır. En yaygın kullanılan tanımlardan biri; kritik gelişim yılları boyunca

ve topluca yaşamları boyunca benzer doğum yıllarını, önemli yaşam olaylarını ve ortak tarihsel atmosferleri paylaşan bireylerden oluşan insanlar grubu şeklindeki ifadedir. Literatürde bu konuda temel referans kaynaklarından biri olan Mannheim'ın kuşak teorisi, kuşakları konum, tarihsel-sosyal süreç ve deneyim kalıplarıyla özdeşleşen bir grup insan olarak tanımlamaktadır (Dick, 2019: 1).

Sosyal bilimlerdeki kuşak araştırmaları ve teorisi, iki farklı perspektiften ilerlemiştir. Bu perspektiflerin ilki, kuşakları tarihin akışı içinde şekillenen, birbiriyle ilişkili ve çok boyutlu sosyal gruplar olarak gören “toplumsal güçler perspektifi” diğeryse kuşakları sadece belirli bir zaman diliminde doğan insan toplulukları olarak gören “kohort perspektifi”dir. Toplumsal güçler perspektifi, bir neslin biçimlendirici yıllarında deneyimlediği olayların ve bağlamın, ortak bir "doğuştan gelen yaşam ve dünya deneyimleme biçiminin" ortaya çıkması için potansiyel bir temel oluşturduğunu savunan sosyolog Karl Mannheim'ın çalışmalarından kaynaklanmaktadır. Yeni bir kuşak bilinci, yeni beceriler, yeni sosyal örgütlenme biçimleri ve değerler ile yaşam tarzlarında değişiklikler gerektiren tarihsel, sosyal veya ekonomik bir değişim meydana geldiğinde ortaya çıkmaktadır. Mannheim'ın teorisi, biyolojik yaşlanma süreci ile sosyal ve tarihsel bağlamın etkilerini eş zamanlı olarak ele alması, yaşam seyri (olgunlaşma) ve tarih (doğum kohortu) boyunca ilerlemeyi birbirinden ayrılabilen süreçler olarak değil, ayrılmaz bir bütün olarak görmesi açısından önem arz etmektedir (Gilleard, 2004: 109).

Mannheim'ın teorisi, özellikle kuşakların bireysel tutum ve davranışlar üzerindeki etkileriyle değil, sosyal değişim için bir mekanizma olarak kuşakların dinamik etkileşimiyle ilgilidir. Mannheim, yeni kuşakların kültürel normlarla “taze temas” kurduğunu ve bunları gençliklerinin benzersiz sosyal ve tarihsel bağlamı içinde anlamlandırdığını ileri sürmüştür. Her yeni nesil, uygun davranışla ilgili önceden var olan normlarla karşı karşıya kalırken bu normlara ya kabul ya da meydan okuma ile karşılık vermek zorundadır. Mannheim'a göre gençler, mevcut sorunlara daha yakın oldukları için toplumsal değişimin ön saflarında yer almaktadırlar (Lyons ve Kuron, 2014: 140).

Kuşakları, belirli bir zaman diliminde doğan insan toplulukları olarak ifade eden “kohort perspektifi” belirsiz nesil yapısına deneysel kimlik kazandırmayı amaçlamaktadır. Bu sebepten ötürü, kohort perspektifine göre nesil, nesnel olarak demografik bir kohort, aynı zaman aralığında aynı olayı deneyimleyen gözlemlenebilir bir insan grubu olarak temsil edilmektedir. Nesilleri kohortlar olarak görmek, bir dizi doğum yılına karşılık gelen somut sınırlara sahip oldukları, anlamlı olacak kadar homojen oldukları ve tutumsal veya davranışsal değişkenlerdeki ortalama puanlarla nispeten sabit ve ölçülebilir gözlemlenebilir ortak noktalara sahip oldukları anlamına gelmektedir. Nesil kimliği, belirli bir dizi yıl içinde doğanlar arasında bir şekilde homojen bir şekilde aşılınmış bir iç ruhsal yapı olarak görülmektedir (Ryder, 1965: 855).

“J. Scott, kuşak (generation) kavramının kullanımındaki farklılıkları beş şekilde ortaya koymaktadır. İlk şekilde kuşak kavramı, genişletilmiş akrabalık yapısı çerçevesinde, bireylerin aile bağları ve çevrelerini içine alan kuşakları belirlemek için kullanılmaktadır. İkinci şekilde belirli bir grup insanın (örneğin, üniversite öğrencileri) yaşamlarının hangi aşamasında olduklarını ve hangi dönemleri deneyimlediklerini tespit etmek amacıyla kullanılmaktadır. Üçüncü şekilde, Büyük Buhran Kuşağı gibi belirli bir tarihsel dönemi paylaşan insanları tanımlamak için kullanılmıştır. Bir başka şekilde belirli bir siyasi veya kültürel kimliği paylaşan insanları alt gruplara ayırmak için kullanılmaktadır. Son şekilde ise kuşak kavramı, popülasyondaki sınırlı bir yaş grubunu vurgulamak için kullanılmaktadır ki bu kullanım Scott’a göre kohort (cohort) kavramına karşılık gelmektedir...Tanımlardan anlaşılacağı üzere, kuşak kavramı farklı sosyal birimleri işaret etmek için kısmen değişen anlamlarda kullanılmaktadır. Ancak, her kullanım bağlamında ortak olan özellik, kavramın belirli bir zaman dilimine referansla oluşmasıdır. Belirlenen zaman dilimi, aynı yaştaki özel bir grubu kapsıyorsa bunun için nesil (generation) kavramı kullanılmakta; belirlenen zaman dilimi aynı yaştaki genel kategoriye kapsıyorsa bu durumda ise kuşak (cohort) kavramı tercih edilmektedir” (Çınar Alevli, 2024: 105). Yukarıdaki alıntıda görüldüğü üzere, kuşak kavramına kullanıldığı bağlama göre, farklı anlamlar ve tanımlar atfedilebilmektedir.

Çalışmanın bundan sonraki bölümünde, kuşak kavramının tarihsel gelişim süreci kronolojik olarak ele alınacaktır.

3.2. Kuşak Kavramının Tarihsel Gelişim Süreci

Mannheim (1998) tarafından, en yalın ve anlaşılır şekilde “ortak alışkanlıklar ve ortak kültürü paylaşan insan topluluğu” şeklinde tanımlanan kuşak kavramının kökeni incelendiğinde, kavramın izlerine Mısır ve Yunan uygarlıklarında rastlandığı görülmektedir. Modern öncesi bu kavramsallaştırmalarda kuşaklar, mitolojide insan faaliyetlerini doğanın veya genel olarak evrenin işleyişine bağlayan farklı evrelerle ilişkilendirilmiştir. Eski Mısır'da kuşak referansları yaşam, ölüm ve öbür dünyayı işaret eden ayrıntılı ritüeller veya geçiş törenleri ile gösterilmiştir. Antik Yunanlılar için uygarlık tarihi, tarihteki dört kuşak ya da döneme ilişkin ayrıntılı anlatımlarla tasvir edilmiştir: altın dönem (sonsuz dek genç olarak nitelendirilen Kronos'un soyu), gümüş kuşak (Olimposluların soyu), bronz kuşak (savaşçı bir kohort) ve demir kuşak (kahraman bir kuşak). Bu anlatılarda kuşak kavramı hem zamanın geçişini ve değişimini hem de zaman türleri içinde yaşamış insan türleri olarak anlayabileceğimiz şeylerin sınır işaretlerini ifade etmiştir (Joshi, Dencker ve Franz 2011: 179).

Kökeni, uygarlık tarihinin başlangıcına kadar uzanan kuşak kavramı, birbirinden farklı coğrafyalarda çeşitli adlandırmalar ve tanımlar eşliğinde ortaya çıkmıştır. Modern tarih yazımı ve sosyolojinin öncülerinden kabul edilen İbni Haldun tarafından, 14. yüzyılda kaleme alınan “Mukaddime” adlı yapıtta, kuşak kavramına zemin hazırlayabilecek tarihi, sosyolojik ve felsefi ifadeler yer almaktadır (Sarioğlu, 2021: 2).

Kuşak kavramına dair, modern dönem çalışmalar ilk kez 1830-1840 yılları arasında Auguste Comte tarafından gerçekleştirilmiştir. Kuşak farklılıklarının tarihsel süreç içinde devrim halindeki kuvvetler olduğunu ifade ederek sosyal tekamülün bir kuşağın kendisinden sonraki kuşağa aşıldığı birikimler aracılığıyla gerçekleştiğini ortaya koymuştur (Latif ve Serbest, 2014: 136).

Yirminci yüzyıla gelindiğinde, sosyal bilimler araştırma yöntemlerini kullanarak kuşaklar üzerinde ilk detaylı çalışmayı gerçekleştiren araştırmacı Karl Mannheim olmuştur. Karl Mannheim'ın 1950'li yıllardaki çalışmaları “benzerlik”

kavramını yeniden canlandırmış ve “kuşaklar” anlayışımızda kalıcı bir miras haline gelmiştir. Özellikle modernitenin gelişile ve 1. Dünya Savaşı'nın ardından, nesiller ortak bir tarihi deneyimin ve kitlesel seferberliğin sembolleri haline geldikçe, kohort temelli görüş öne çıkmıştır. Mannheim, kuşak kavramının iki temel bileşen içerdiğini ileri sürmüştür: tarihsel bir zaman diliminde ortak bir konum ve o zamanın önemli olaylarının sonucu olan farklı bir bilinç. Bunu yaparken Mannheim, kuşakların biyolojik değil sosyolojik bir mesele olduğunu iddia etmiştir. Mannheim'ın argümanları, sosyal süreçlerin grup temelli sosyal mobilizasyonun bir ürünü olduğu ve kuşakların sosyal değişimi iten kolektifleri temsil ettiği varsayımına dayanmıştır. Bir diğer ifadeyle kuşaklar, "toplumsal tarihsel süreçte ortak bir konumu paylaşırlar, bu da onları belirli bir potansiyel deneyim aralığıyla sınırlar ve tarihsel olarak ilgili belirli bir eylem için yatkın hale getirir. Mannheim'ın çalışması kuşakları toplumsal değişimin araçları olarak tanımlamıştır ki bu görüş bugün bile kuşaklar hakkındaki sosyolojik görüşlere hakimdir (Joshi, Dencker ve Franz 2011: 180).

Çağdaş dönemde kuşaklar üzerine yapılan en kapsamlı çalışmalardan biri, Mannheim'ın kuşak teorisinden etkilenen Amerikalı araştırmacılar Strauss ve Howe tarafından gerçekleştirilmiştir. Kuşak tanımı yaparken bazı kriterleri temel alan Strauss ve Howe; kuşak mensuplarının tarihte paylaştıkları ortak bir yaş noktası olması gerektiğini, bu kişilerin ortak inanç, tutum ve davranışları paylaşma eğiliminde olduklarını ve akranları ile paylaştıkları beceri ve deneyimlerin farkındalığına sahip olduklarını ve bu yönüyle bir aidiyet paylaştıklarını ifade etmişlerdir (Keeling, 2003: 30).

Görüldüğü üzere, kuşak kavramı geçmişten günümüze araştırmacıların ilgisini çeken ve üzerinde tartışılıp önem verilen bir konu olmuştur. Antik dönemlerden itibaren farklı isimler ve tanımlar atfedilerek gelişen ve dönüşen kavram, günümüzde farklı bilim dallarından araştırmacıların ilgisini çeken ve araştırmalara konu edilen bir olgu olmayı sürdürmektedir.

3.3. Kuşakların Sınıflandırılması

Kuşaklar, aynı zaman diliminde doğan ve benzer bir kültürel bağlamı deneyimleyerek kültürü yaratan birey grupları olarak tanımlanmaktadır. Kuşaklar ve

kültür arasında dinamik ve karşılıklı olarak birbirini oluşturan bir ilişki bulunmaktadır. Bu tanımdan hareketle, bir kişiyi belirli bir kuşağın üyesi olarak sınıflandırmak nispeten kolaydır. Bir bireyi belirli bir kuşak mensubu olarak tanımlamak için ihtiyaç duyulan tek şey, doğum tarihi ve yeridir. Bu noktada esas zorluk, kuşak sınırlarını tanımlamakta ortaya çıkmaktadır. Literatürde, kuşakların başlangıcı ya da sonu için üzerinde anlaşmaya varılmış bir yıl yoktur; bunun yerine yıllar aralıklarıyla sınırlandırılma eğilimindedir. Örneğin X Kuşağı tanımına bağlı olarak, X kuşağına mensup bireyler 1962 veya 1965 doğumlu kişiler olarak kabul edilmektedir. Kısaca, nesiller tıpkı ırk, cinsiyet, etnik köken ve yaşamın kendisi gibi sınırları belirsiz sosyal yapılardır. Her sosyal yapıda olduğu gibi, kuşaklar konusunda da sınırlar tartışmalıdır ve bu sınırlar zaman ve koşullara göre değişim göstermektedir (Campbell ve diğerleri, 2015: 1).

Her kuşağın tarihteki konumu, üyelerini belirli bir dizi fırsat ve deneyimle sınırlarken onlara gelecekteki tutum ve davranışları için temel oluşturan “kolektif anılar” sağlar, onları belirli bir “habitus”, bir düşünce ve eylem tarzına yatkın hale getirir ve yaşamları boyunca kendilerini ifade etme alanlarını önceden tanımlanmış belirli olasılıklarla sınırlar (Lyons ve Kuron, 2014: 140). Her kuşak, insan yaşamının gelişimsel süreçlerine tabi olsa da her biri bu yaşam sürecinin ortaya çıkışını şekillendiren benzersiz bir tarihsel bağlam deneyimlemektedir. Dolayısıyla, “büyüme” süreci dinamiktir ve zaman içinde gelişmektedir. Eşzamanlı olarak yaşayan tüm insanlar aynı tarihsel olayları deneyimleseler de o zamanki yaşam döngüsü aşamalarına göre bu olaylara farklı tepkiler verebilmektedirler (Strauss ve Howe, 1991: 55).

Her ne kadar dünya genelinde insanlar doğum yıllarına göre kuşaklara ayrılırsalar da kuşaklara atfedilen ayırt edici özellikler arasında büyük farklılıklar olduğunu kabul etmek, büyük önem arz etmektedir. Örneğin, 1985 yılında doğan bir kişinin Y Kuşağının özelliklerinin çoğuna sahip olacağını veya 1960 yılında bebek patlaması kuşağından olan birinin, X veya Y Kuşağında doğan bir kişi kadar teknolojik açıdan sofistike olmayacağını varsaymak önyargılı ve gerçekten uzak bir yaklaşımdır. Doğum yılları, kuşaklar arasında ayırım yaparken göz önünde bulundurulması gereken

faktörlerden yalnızca birisidir. Çoğu uzman, kuşakların kronolojik tarihlerden çok tarihi olaylar tarafından şekillendirildiğini savunmaktadır (Jiri, 2016: 107).

Literatür incelendiğinde, kuşakların ait oldukları tarih aralıklarında ortalama 1-3 yıl arası farklılıklar olduğu görülmektedir. Kuşak sınıflandırmalarına bakıldığında, aynı tarih aralığında doğmuş olmak temel bir kriter oluştururken bireylerin doğmuş oldukları coğrafya, parçası oldukları toplum ve sosyo-kültürel yapının da ortak niteliklerin oluşmasında kriter alındığı gözlemlenmiştir. Bu nedenlerden ötürü, kuşak sınıflandırmaları yapılırken radikal ve genel geçer sınırlandırmalar yerine esnek bir yaklaşım temel alınmıştır. Kuşak çalışmalarıyla ilgilenen araştırmacılar, kuşak sınıflandırması yaparken farklı tarih aralıklarını baz almışlardır (Bektaş, 2014: 6).

Tablo 2. Farklı Araştırmacılara Göre Kuşak Sınıflandırmaları

Kaynak	Sınıflandırma				
Tapscott (1988)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-	-
Strauss&Howe (1991)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması Kuşağı (1943- 1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Bin Yıllık Kuşak (1982-2004)	Vatan Kuşağı (2005-)
Washburn (2000)	Sessiz Kuşak (1926-1945)	Bebek Patlaması (1945-1964)	X Kuşağı (1965-1981)	Y Kuşağı (1982-2003)	-
Zemke ve diğerleri (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-
Lancaster& Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946 1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-
Martin& Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946 1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Kyles (2005)	Sessiz Kuşak	Bebek	X Kuşağı	Y Kuşağı	-

	(1900-1945)	Patlaması (1946-1964)	(1965-1979)	(1980-1999)	
Oblinger& Oblinger (2005)	Yetişkinler (1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı Milenyumlar (1981-1995)	Milenyum Sonrası (1995- Şimdi)
Crumpacker& Crumpacker (2007)	Sessiz Kuşak (1929-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1999)	-

Kaynak: Tapscott, 1988; Strauss&Howe, 1991; Washburn, 2000; Zemke ve diğerleri, 2000; Lancaster& Stillman, 2002; Martin&Tulgan, 2002; Kyles, 2005; Oblinger&Oblinger, 2005; Crumpacker, 2007.

Amerikalı yazar William Strauss ve tarihçi Neil Howe tarafından sosyal ve tarihi deneyimleri merkeze alarak sosyolojik bir tanımlamayla kuşakları sınıflandıran “Nesiller: Amerika'nın Geleceğinin Tarihi, 1584'ten 2069'a” adlı çalışma, kuşak sınıflandırması konusunda en fazla kabul gören çalışmalardan biri olmuştur. Strauss-Howe kuşak teorisi, her 20 yılda bir değişen belirli davranış kalıplarına sahip aynı yaştaki grupların tekrarlayan bir döngüsünü tanımlamaktadır. Bu teoriye göre, her dört nesilde bir devam eden sosyal düzeni etkileyen ve yeni bir düzen yaratan bir krizle ilişkilendirildiğinde, 80 yıllık bir döngü çok önemlidir. Strauss ve Howe tarafından bu yüzyılın dört kuşağı şu şekilde sınıflandırılmaktadır:

- Sessiz Kuşak (1925-1942)
- Bebek Patlaması Kuşağı (1943 – 1960)
- 13. Kuşak (X kuşağı) (1961 – 1981)
- Bin Yıllık Kuşak (Y kuşağı) (1982 – 2004)
- Vatan Kuşağı (Z kuşağı) (2005 – günümüz) şeklinde ifade edilmektedir (Strauss ve Howe, 1991).

Yukarıda belirtildiği üzere, literatürde farklı araştırmacılar tarafından geliştirilen kuşak teorileri bulunmaktadır. Bu çalışma kapsamında, Strauss ve Howe tarafından geliştirilen kuşak sınıflandırması kullanılacaktır.

3.3.1. Sessiz Kuşak

Literatürde “Gelenekçi Kuşak”, “Savaş Kuşağı”, “Uyumlu Kuşak” şeklinde de ifade edilen “Sessiz Kuşak”, Muhteşem Kuşağı (1901-1924) takip eden ve bebek patlaması kuşağından önce gelen demografik gruptur. Bu kuşak, genellikle 1925-1942 yılları arasında doğanlar olarak tanımlanmaktadır. Sessiz kuşak mensuplarının önemli çoğunluğunu, çalışma hayatını noktalamış ve emekli olmuş, 80 ve üzeri yaştaki bireyler oluşturmaktadır. Günümüz iş yaşamında oldukça düşük bir yüzdelik paya sahip bu kuşak, pratik zekâları ve muazzam iş deneyimleri ile bugünün çalışma hayatının temellerini atmış nesil olmalarından dolayı saygı görmektedirler (Zemke, Raines ve Filipczak, 2013: 45-46).

Sessiz kuşağın yaşadığı dönem, sanayileşmenin hız kazandığı, bunun bir sonucu olarak şehirleşmenin ve gecekondulaşmanın ortaya çıktığı ve çocuk emeğinin sömürüye uğradığı bir süreci kapsamaktadır (Solmaz, 2017, 88).

İki Dünya Savaşı arasında ve 1929 ekonomik buhran döneminde dünyaya gelen sessiz kuşak mensupları, zorluklar ve yokluklarla dolu bir dönemin ağır koşullarını yoğun bir şekilde hissetmişlerdir. Hayatta kalma savaşı dışında, ekonomik zorluk ve işsizlikle de mücadele eden sessiz kuşak mensupları, yaşamları süresince gelecek kaygısı taşıyan bireyler olmuşlardır (Senbir, 2004: 21-22).

Beyaz yakalı işlerin yükselişine ve yüksek öğrenime güçlü bir bağlılığa tanıklık eden bu kuşak, otoriteye saygı duymakta ve finansal ödüller almaya ve güvenliğe çok değer vermektedir. Güvenlik ihtiyaçlarına odaklanmanın iyi bir örneği, sağlık hizmetlerinin bu nesil için ne kadar önemli olduğu konusunda görülebilmektedir (Sprague, 2018: 7).

Günümüz dünyasında hüküm süren değer yargıları ve yaşam tarzından oldukça farklı değerlere ve yaşam tarzına sahip, gelenekselci bir yapıya sahip olan ve geleneksel aile yapısını koruyan bu kuşakta, ataerkil anlayış hüküm sürmüştür. Ebeveynleri tarafından otoriteye saygı beslemeleri gerektiği düsturuyula yetişen bu kuşak için, saygı, ahlak, tutarlılık ve iletişim önem arz etmiştir. Vatansever ve gelenekçi olan sessiz kuşak bireyleri için devlet, vatan, din ve aile önem ve değer atfedilen olgular olmuştur. Başarılı olmak için çok çalışmayı ve kurallara göre hareket etmeyi öğrenen bu kuşak, güçlü bir ulus inşa etmek ve gelecek nesillerin 'Amerikan

Rüyası'nı yaşamasına olanak tanıyacak bir altyapı oluşturmak için gerekli olan tüm becerilerini geliştirmişlerdir. Adanmışlık ve sadakat değerleri olan güçlü olan bu kuşak, güçlü bir iş ahlakına da sahiptir (Buahene ve Kovary, 2003: 6).

3.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Bebek patlaması kuşağı (baby boomers), 1943-1960 yılları arasında, İkinci Dünya Savaşı'nın hemen sonrasında nüfus patlamasının yaşandığı bir dönemde dünyaya gelmelerinden ötürü bu isimle ifade edilmektedirler (Strauss ve Howe, 1991). Bebek patlaması kuşağı, Vietnam Savaşı, Sivil Haklar hareketi, uzay yarışı ve Martin Luther King, John F Kennedy ve Robert Kennedy suikastları gibi dünya tarihine damga vuran olaylara tanıklık etmiş bir kohorttur. Bebek patlaması kuşağı, nüfus içindeki paylarının büyüklüğü sebebiyle gerek Amerika'da gerekse küresel diğer tüm toplumlarda, derin izler bırakmış bir kuşaktır. Tanıklık ettikleri dönem koşullarının etkisiyle idealist ve pozitif eğilimli bireyler olarak tanımlanmaktadırlar (Glass, 2007: 99).

Çalışma hayatında bebek patlaması kuşağı, mükemmel kariyer inşa etme hedefine sahiptir ve bunun için iyi eğitim almanın bir gereklilik olduğuna inanmaktadır. Çalışmanın ödülü onlar için unvan, para ve tanınırlık şeklinde ifade edilmektedir. Bebek patlaması kuşağının öne çıkan bazı karakteristik özellikleri şu şekildedir:

- Yaratıcılığa değer verirler
- Macerayı sever ve risk alır.
- Bağımsızdırlar.
- İsteyerek uzun saatler çalışırlar.
- Çocuklarını evde yalnız bırakabilirler.
- Biraz müsamahakârdırlar.
- Yaşam boyu istihdam konusunda kuşku sahibidirler (Comperatore ve Nerone, 2008: 18).

Bebek patlaması kuşağı, uzmanlıkları ve deneyimleri nedeniyle, genç nesiller tarafından saygı görmek isteyen kişilerdir. Çalışma hayatına dair sahip oldukları tüm

deneyimleri, başarılarını ve başarısızlıklarını genç nesillerle paylaşmak ve gençlere mentorluk yapmak isterler. Genç iş arkadaşlarını kendileriyle aynı hataları yapmaktan kurtarmak, bu kuşak için oldukça önemlidir (a.g.e. 18).

Bebek patlaması kuşağına mensup bireyler, genellikle en son teknolojiler de dahil olmak üzere evler, arabalar ve diğer tüketim mallarını satın alabilmek amacıyla hayatları boyunca çok çalışmıştır. Bu bireyler; radyolar, televizyonlar ve ev bilgisayarlarının yaygınlaşmasıyla birlikte, dijital teknolojiyi günlük yaşamlarına sokmada öncü olmuş ve sonraki nesiller için yolu açmışlardır (<https://www.sciencedirect.com/>).

3.3.3. X Kuşağı

1961-1981 yılları arasında dünyaya gelen bireylerden oluşan X kuşağının en yaşlı bireyleri, halihazırda emekliliğe doğru yaklaşırken en gençleri kırklı yaşlarının ortalarında bulunmaktadır. Başarı odaklı bebek patlaması kuşağı tarafından yetiştirilen X Kuşağı, ebeveynlerinin ve büyükanne ve büyükbabalarının uzun saatler çalışmalarına ve ailelerine bakmak için kişisel zamanlarından fedakârlık etmelerine tanıklık etmişlerdir. Bir önceki kuşaktan farklı olarak, X kuşağı, işle sağlıklı bir ilişki kurmak için özen gösteren bir nesildir. X kuşağı çalışanları çok çalışkan olsalar dahi işlerini eve götürmeyi tercih etmemektedir. Tutkularını, arzularını ve boş zamanlarını anlayan ve bunlara değer veren bir kurumda çalışmayı isteyen X kuşağı çalışanları, genel olarak takım çalışmasından ziyade bireysel çalışmayı tercih eden bir nesildir (Stewart ve diğerleri, 2017: 47).

X kuşağı bireyleri, 1990'ların sonunda teknolojik yeniliklerin ve kullanımın zirve yaptığı bir dönemde yetişmiştir. X kuşağı, kişisel bilgisayarlarla çalışan ve işyerinde teknoloji kullanımının arttığını deneyimleyen ilk kuşaktır. Bu durum, onları yeni beceriler geliştirmek ve yeni çalışma yöntemlerine uyum sağlamak konusunda mecbur bırakmıştır. Bu kuşağın internetin hızlı büyümesine tanık olması, bugün teknolojik değişiklikleri kabul etmeye daha istekli olmalarına yardımcı olmaktadır. Küresel ekonomik kriz 2008'de etkisini gösterdiğinde, X kuşağı çalışanları, işten çıkarmalar, yeniden yapılanmalar, yeniden organizasyonlar ve dış kaynak kullanımını

diğer tüm kuşaklardan daha fazla deneyimlemiştir. Bu durum, onlara nasıl esnek olacaklarını ve değişen koşullara uyum sağlayabilmek için çok çeşitli beceriler edinmeleri gerektiğini göstermiştir (Beutell ve Wittig-Berman 2008: 511).

Genel olarak iletişim ve medya konusunda bilgili, girişimci ruhlu olan X kuşağı bireyleri, kendilerini geliştirmeyi önemserler ve organizasyonda kültürel ve küresel çeşitliliğe değer verirler. Hedef odaklı olan X kuşağı çalışanlar, çalışma hayatında organizasyonlarının misyonlarını yerine getirmeye önem verirken ve iş-yaşam dengesine özen gösterirler (Reisenwitz ve Iyer, 2009: 94).

Çalışma hayatında katı bir resmiyet yerine yarı resmi veya arkadaşça bir iletişim şekli tercih eden X kuşağı çalışanlar, iletişim esnasında hitabet şekliyle birlikte makam ve mevki bildiren ifadeler kullanmaya önem vermektedir (Karaaslan, 2014: 123).

X kuşağına mensup pek çok birey, ebeveynlerinin her ikisi de çalıştığı için çok fazla yalnız zaman geçirmiştir. Okuldan eve kendileri dönen ve yemeklerini çoğunlukla kendileri hazırlayan bu kuşak genel anlamda hayatlarını yalnız idame ettirmeye yatkın bireyler olmuştur. Bu nedenlerden ötürü X kuşağı, çalışma hayatında minimum gözetimle bağımsız çalışmaktan mutluluk duyan bir kuşaktır. Genellikle iş-yaşam dengesi fikrini işgücüne kazandırdıkları düşünülmektedir. Birçoğu, ebeveynlerinin kendilerini çok çalışıp emekliliğin tadını daha sonra çıkarma fikrine adadıklarını, ancak 1980'lerde inşa ettikleri finansal istikrarı baltalayan bir ekonomik gerileme ile karşı karşıya kaldıklarına şahit olmuştur. Bu durum da onların, çok fazla çalışıp kendi hayatlarını ve çocuklarının hayatlarını kaçıracakları konusunda şüphe ve korku duymalarına sebep olmuştur. Bu durum, X kuşağı çalışanların teknolojinin ilerlemesiyle daha popüler hale gelen esnek programlar ve evden çalışma gibi avantajlara yönelmelerini kolaylaştırmıştır. İş yaşamında bağımsız olma eğiliminde olan X kuşağı bireyleri, genellikle projelerinin nasıl tamamlanacağı ve iş günlerini nasıl yönetecekleri konusunda kendi seçimlerini yapmayı tercih etmektedirler. X kuşağı bireyelerine makul bir özgürlük ve esneklik tanımak, morallerini ve üretkenliklerini artırma yolunda olumlu sonuçlar doğurmaktadır (www.trinet.com).

X kuşağından bir önceki kuşak olan bebek patlaması kuşağının, 2. Dünya Savaşı sonrasında gelişen buhranlarla dolu bir ortamda yetişmeleri, onları toplum sorunlarına karşı duyarlı hale getirmiş ve onların topluma karşı vefa duygularının yüksek olmasını sağlamıştır. Gerek küresel çapta etkin olan siyasi unsurların gerekse özgürlükçü akımların etkisiyle X kuşağı, kendinden önceki kuşağa oranla çok daha özgür bir ortamda yetişmiş, bu durum onların daha bireyci ve kendi özgürlüklerine düşkün bir kuşak olmalarına sebep olmuştur. Kendinden bir önceki kuşak kadar, parçası olduğu topluma vefa duygusu beslememesine karşın, X kuşağı bireyleri çalışma hayatının sadakat duygusu yüksek çalışanları olmuştur (Howe ve Strauss, 1993: 4).

Günümüzde şirketlerin çalışanlarda sadakat kültürünü oluşturan güvenlik hissini uyandırmakta başarısız olduğunu düşünen X kuşağı çalışanları, kurumlardan çok bireylere sadık olmayı tercih etmektedirler. Bununla birlikte, Chicago merkezli Aon Consulting Worldwide tarafından yapılan bir araştırma, X kuşağının çalıştıkları kuruma yüksek düzeyde bağlılık gösterdiğini, ancak ilk ve temel sadakatin kendilerine ve kariyerlerine yönelik olduğunu ortaya koymuştur. Tepkisel bir kuşak olarak da adlandırılan X kuşağı bireyleri, riskten kaçınma tutumuna ve düşük risk kapasitesine sahiptirler (Reisenwitz ve Iyer, 2009: 94).

Şüpheli bir yapıya sahip olan X kuşağı bireyler, bu özelliklerinden dolayı devamlı olarak geri dönüş alma ihtiyacı hissetmektedirler. Emeklilik dönemindeki sosyal güvenlik yardımları konusunda oldukça şüpheli bir eğilim içindedirler. X kuşağı bireyleri, sahip oldukları şüphecilik ve güvensizlik hissinden dolayı kendi kendilerine yetme eğiliminde olan bireylerdir (Beaton, 2008: 38).

3.3.4. Y Kuşağı

Y kuşağı, 1982-2004 yılları arasında doğan bireyleri tanımlamak için kullanılan bir terimdir. Kişisel bilgisayar, cep telefonu, silikon teknolojisi ve internetin radikal etkilerinin hissedildiği, hızının yerini çok hızının ikame etmeye başladığı bir dönemde dünyaya gelen bu nesli en iyi özetleyen temalar, “teknoloji”, “medenilik”, “iletişim” ve “globalizm”dir (Senbir, 2004: 24).

Kuşakların yaşadıkları dönem içerisinde meydana gelen olayların, onların hayata bakışlarını ve hayattan beklentilerini etkilediği yadsınamaz bir gerçektir. Y kuşağı bireyleri, 11 Eylül 2001 Amerika İkiz Kuleler terör saldırıları, Körfez Savaşı ve Irak Savaşı gibi dünya tarihine damga vurmuş pek çok sarsıcı olayın tanıkları olmuşlardır. 1980 yılından itibaren tüm dünya ülkelerini etkileyen en önemli gelişmelerden biri, küreselleşmeyle birlikte dünya ekonomisinde liberal akımların yaygınlaşması olmuştur. Türkiye’de de 12 Eylül 1980 tarihinde gerçekleşen ihtilal sonrasında serbest piyasa ekonomisi ve dışa açık büyüme politikaları uygulanmaya başlanmıştır (Tekin, 2015: 68).

Y kuşağı ya da milenyum kuşağı olarak da bilinen bireyler, dijital bir dünyada doğan ve sosyal medya ile internete küçük yaşlardan itibaren alışkın olan bir nesildir. Y kuşağı bireylerini, diğer kuşaklardan ayıran en belirgin ve temel özellikleri, teknolojiye olan yatkınlıklarıdır. Y kuşağı mensupları, istediklerini hızlı ve kolay bir şekilde bulmaya alışmış ve bu durumu hayatın diğer alanlarına da aktaran fonksiyonel tüketiciler olarak kabul edilmektedirler (Barnikel, 2005: 12).

Y Kuşağı çalışanlar, özellikle maaş ve sağlık/emeklilik hakları, iş istikrarı ve kariyer memnuniyeti gibi konulara önem veren bireylerdir. Kendilerinden önceki kuşaklardan daha esnektirler ve çalışmaya yönelik olumlu bir tutuma sahiptirler. Bir ekibin parçası olarak çalışmaya istekli olan Y kuşağı bireyler, aynı anda birden fazla iş yapabilirler. Onları farklı kılan özelliklerden bir diğeri de Y kuşağı çalışanların önceki kuşaklara kıyasla işverenlerine çok daha az sadık olmalarıdır (Durkin, 2008: 24).

Kaliteli iş ve başarı için arzu duymalarına rağmen Y kuşağı çalışanların işten ayrılma sebeplerinden biri, çalıştıkları kuruma aidiyet hissetmemeleri olmaktadır. Bu potansiyele ulaşmak için bir pozisyondan diğerine geçmeleri gerektiğini düşünerek iş değiştirebilirler. Y Kuşağı çalışanları, iş ve yaşam hedeflerini dengeleyebildikleri sürece çalıştıkları kuruma sadık bireylerdir (Hira, 2007: 38).

İşle ilgili yönergeleri iyi takip etme eğiliminde olan Y kuşağı çalışanlar, X kuşağının aksine, çalışma ortamında bağımsız değildir. Bu sebepten ötürü, işlerde

yapılandırmaya ve amirlerinin rehberliğine ihtiyaç duymaktadırlar (Dolezalek, 2007: 24).

X kuşağı ile karşılaştırıldığında Y kuşağı, genellikle fazla iş değiştiren kişiler olarak nitelendirilse de bunun temel nedenlerinden biri, genellikle daha iyi ücret ve yan hakların başka bir yerde bulunabileceğine inanmalarıdır. Maaş zammı veya terfi söz konusu olduğunda bunu başka bir yerde bulmanız gerektiğine inanan ilk nesil Y kuşağı değildir. Ancak bu düşünceyi çalışma hayatında uygulamayı benimsemiş bir nesildir. Çalışma hayatında Y kuşağını motive eden tek şey ücret ve yan haklar değildir. X kuşağı selefleri gibi Y kuşağı da esnekliği, seçenekleri ve mesleki gelişim fırsatlarını sevme eğilimindedir. İK yöneticileri, profesyonel büyüme ve ilerleme için çok sayıda mentorluk ve kariyer geliştirme fırsatı sunarak Y Kuşağı yeteneklerini elde tutmaya yardımcı olabilirler (www.trinet.com).

Kültürlerarası etkileşimin artış gösterdiği bir dönemde, bilgisayarların hayatlarına erken yaşlardan itibaren girmesiyle birlikte teknolojiyle yakından ilişki içinde olan Y kuşağı bireyler, internet aracılığıyla farklı kültürlerle iletişim kurma fırsatı elde etmiş, bu durum onların başka kültürlerden insanlara karşı hoşgörülü ve anlayışlı olmalarını sağlamıştır. Global bir dünya düzeninin parçası olan Y kuşağı, etnisite, inanç, cinsiyet farklılıklarına karşı hoşgörülü ve duyarlı kişilerdir (Skiba, 2005: 370).

Küreselleşme, 1980’li yıllardan itibaren yaygın etkilerinin hissedilmeye başlanmasıyla birlikte, dünya genelinde insanların yaşam tarzlarında pek çok radikal dönüşüme sebep olmuştur. Küreselleşmenin neden olduğu köklü değişimlerden biri de insanların tüketim alışkanlıklarının değişmesi olmuştur. Küreselleşmenin etkilerinin yoğun bir şekilde hissedildiği bir dönemde yaşayan Y kuşağı bireyleri, alışveriş merakı, marka düşkünlüğü ve tüketim odaklı yaşam tarzları ile öne çıkmaktadırlar (Tufur, 2011: 35).

Otoriter rejimlerden demokrasiye geçiş sürecinde daha özgürlükçü bir ortam ve atmosferin oluşmasıyla birlikte, Y kuşağı mensupları, bir önceki kuşaktan daha özgür ve bireyci bir karakter yapısına sahip olmuştur. Konforlu, yüksek yaşam standartlarına sahip olan ve değişime kolay adapte olabilen bu kuşak, çalışma

hayatında da otoriteden hoşlanmayan, emir almayı sevmeyen, çabuk yükselmek isteyen, takım çalışmasına önem veren, ileri düzey düşünebilen ve teknolojiyi iyi kullanan bireylerden meydana gelmektedir (Adıgüzel ve diğerleri, 2014: 174).

Mengi (2009: 14)'ye göre, Y kuşağı bireyler kendilerinden önceki kuşaklardan daha yüksek düzey bir refah ortamında dünyaya geldikleri, hayatları boyunca yağ kuyrukları ve benzin sıkıntısı gibi zorluklar yaşamadıkları için her şeyin her zaman böyle olduğunu ve gelecekte böyle olacağını düşünerek hareket eden rahat bireylerdir. Hızlı tüketmeye alışkın olan bu kuşağın, iş hayatında da tek bir işte uzun soluklu çalışmayı tercih etmeyecekleri, kariyerleri boyunca yaklaşık en az 10 kez iş değiştirecekleri varsayılmaktadır. Kitlesele olandan ziyade kişiye özel olan ürünleri seven Y kuşağı bireyleri, genel anlamda tatminsiz ve bireyci kişilerdir. Çalışmaktan çok fazla hoşlanmayan bu nesil, eğlenceyi ve teknolojiyi çok sevmektedir. Hayattan beklentisi yüksek olan Y kuşağı bireyleri, bu beklentileri gerçekleştirmek için fazla bedel ödemek konusunda isteksizdir.

Adaptasyon gücü yüksek olan Y kuşağı bireyleri, aynı anda birden fazla işi yerine getirebilmekte ve bilgiye hızlı şekilde erişim sağlayabilmektedirler. Grup çalışmalarında başarılı takım oyuncularını olarak ön plana çıkmaktadırlar (Lower, 2008: 82).

Y kuşağı bireyler, teknolojiyi gerek çalışma hayatının gerekse özel hayatın bir parçası yapmış, teknolojik dünyayla iç içe yaşantılara sahip kişilerdir. Sürekli gelişime ve eğitime değer veren bu bireyler, kendilerini devamlı olarak yenileme ihtiyacı hissetmektedirler (Hannay ve Fretwell, 2011: 23).

3.3.5. Z Kuşağı

Günümüz çalışma hayatının son dönemlerinde yavaş yavaş yerini almaya başlayan Z kuşağının doğum yılı başlangıcına dair literatürde birtakım farklılıklar bulunmaktadır. Bazı kaynaklar, Z kuşağının sınıflandırılmasında 1995 yılını başlangıç olarak alırken genel eğilim, kuşağın başlangıç tarihi olarak 2000 yılını almayı tercih etmektedir (Singh ve Dangmei, 2).

Milenyumun başlangıcında internetin ve kitle iletişim araçlarının yaygınlaşmasıyla birlikte, doğdukları andan itibaren teknolojiyle iç içe bir yaşam tarzına sahip olmuşlardır. Bu durumlarından ötürü, Z kuşağı bireyleri uluslararası literatürde “Kuşak I”, “İnternet Kuşağı” ve “iGen” şeklinde de adlandırılmaktadır (Levickaite, 2010: 173).

Z kuşağını diğer kuşaklardan ayıran ve bu kuşağa özel önem atfedilmesine sebep olan önemli hususlardan biri, bu kuşağın dünya üzerinde var olmuş ilk küresel kuşak olmasıdır. Zira, dünya genelinde Z kuşağı bireyleri, benzer kültürel değerlere sahip olarak yetişen, benzer tüketim alışkanlıkları olan ve benzer moda ve yaşam tarzına sahip kişilerdir. Onlardan önce gelen kuşakların bilmediği ve kullanmadığı kelime ve yapıları kullanan bu bireyler bu sayede kendi aralarında küresel jargon ve dillerini oluşturmaktadır (Töröcsik, Szücs ve Kehl, 2014: 30).

Etnik açıdan en çeşitli ve teknolojik açıdan en sofistike kuşakların başında gelen Z Kuşağı bireylerinin karakteristik özellikleri göz önüne alındığında, gayri resmi, bireysel ve doğrudan bir iletişim biçimine sahip oldukları ve sosyal ağların hayatlarının önemli bir parçası olduğunu söylemek mümkündür. Y kuşağına kıyasla, Z kuşağına mensup kişiler daha girişimci, güvenilir, hoşgörülü ve parayla daha az motive olma eğilimindedirler. Aynı anda birden fazla işi birlikte yapabilmek kapasitesine haiz olan Z kuşağı bireyleri uluslararası literatürde, “Do-It-Yourself” yani “Kendin Yap kuşağı” şeklinde de tanımlanan teknolojik beceriler açısından maharetli bir kuşaktır. İnternetin, parmaklarının ucunda olduğu bir ortamda doğan Z kuşağı, bilgiye erişim imkânıyla büyümüş ve bu sayede de diğer nesillere göre daha bağımsız ve kendi kendine yetebilen bir nesil haline gelmiştir (Schawbel 2014).

Çalışma hayatında Z kuşağının eğilimleri incelendiğinde, şeffaflık, kendine güven, esneklik ve kişisel özgürlüğün Z kuşağı bireylerinin çalışma ahlakının pazarlık konusu olmayan yönleri olduğu ve bunların göz ardı edilmesinin iş arkadaşları arasında hayal kırıklığına, üretkenliğin azalmasına, düşük morale ve çalışan bağlılığının eksikliğine neden olabildiği ortaya çıkmıştır (Bascha, 2011).

Bridge (2015)’e göre Z kuşağı mensupları, eğitimlerinin gerçek hayattaki sorunlarla başa çıkmak için gerekli becerileri kazandırmadığına inandıkları için

mentorluk, öğrenme ve mesleki gelişim fırsatlarını geliştiren iş ortamlarını tercih etmektedirler. Girişimcilik becerilerini teşvik eden bir iş yeri, arkadaş canlısı bir çalışma ortamı ve esnek programlara izin verilmesi Z kuşağının ideal bir işte aradığı özelliklerin başında gelmektedir.

3.4. Günümüz Çalışma Hayatında Kuşaklar

Mevcut işgücü piyasası, günümüzde yaşayan ve çalışan dört kuşaktan meydana gelmektedir. Günümüz çalışma hayatını oluşturan çalışanlar, bebek patlaması kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı ve Z kuşağı bireylerden oluşmaktadır. Kuşaklar arasındaki farklılıklar, şirketlerin işe alma ve ekip geliştirme, değişimle başa çıkma, çalışanları motive etme, teşvik etme ve yönetme ve üretkenliği, rekabet gücünü ve hizmet etkinliğini artırma yöntemlerini etkileyebilmektedir. Bir kurumun başarısı ve rekabet gücü, çeşitliliği kucaklama ve rekabet avantajlarını ve faydalarını hayata geçirme becerisine bağlıdır. Bu neden ötürü, çalışma hayatında mevcut bulunan kuşakların kapsamlı şekilde incelenmesi ve doğru anlaşılması büyük önem taşımaktadır (Jiri, 2016: 105).

Günümüzde işgücünde temsil edilen farklı kuşaklar, çalışma hayatında zenginliğe sebep olurken ek zorlukları ve karmaşıklıkları da beraberinde getirmektedir. Yirmi yıl öncesinde, 50'li ve 60'lı yaşlarındaki çalışanlar emekliye ayrılmayı tercih ederken günümüzde daha iyi sağlık koşulları, daha uzun yaşam süreleri ve 2008'deki ekonomik çöküşten kaynaklanan mali kayıpları telafi etme ihtiyacı nedeniyle birçok çalışan emeklilik hakkı kazanmasına rağmen çalışma hayatında kalmaya devam etmektedir. Bu süreçte, Z kuşağı genç çalışanlar da iş hayatına adım atmaktadır. İşyerinde yaş çeşitliliğine sahip olmanın birtakım faydaları olsa da hem şirketler hem de çalışanlar, farklı kuşaklardan çalışanların işyerinde çalışma biçimlerinde farklılıklar tespit etmiştir. Yöneticiler ve insan kaynakları liderleri onlarca yıldır cinsiyet veya ırk çeşitliliğine odaklanırken, günümüzün en önemli zorluklarından biri modern işyerlerinde mevcut olan ve gelişen farklı ihtiyaçlar, beklentiler ve yaş aralığından kaynaklanmaktadır ve bu durum doğru yönetilmediği takdirde üretkenliği etkileyecek, çatışma yaratacak ve gereksiz çalışan devrine neden olacaktır (Smith, 2013: 126).

Çalışanlar kendi kuşaklarına özgü iş değerleri sergilemektedirler, bu da bir kurumda farklı görüşlerin ortaya çıkmasına sebep olurken ve yönetsel fırsatlar ve zorlukları da beraberinde getirmektedir. İşgücü piyasasında dört farklı kuşağın bulunması, birçok açıdan benzersiz bir dinamik yaratmaktadır. Farklı iş değerlerine ve bakış açılarına sahip bu çalışanlardan maksimum düzeyde verim sağlamak için kurumların adil, eşitlikçi ve çok yönlü yönetim paradigmaları geliştirmeleri gerekmektedir (Dick, 2019: 3).

Kuşaklar arasında ortalama olarak yirmi yıllık bir zaman aralığı bulunmaktadır ve her kuşağın kendisinden sonra gelen kuşaktan çok farklı ve ayırt edici nitelikleri bulunmaktadır. Geçmişten günümüze her kuşak, kendisinden sonraki kuşağın kültürel değerlere ve geleneklere sahip çıkmadıklarını, eski teamülden farklı hayat tarzı benimsediklerini iddia ederek eleştirmektedir. Genelde, yaşlı kuşak genç kuşağı yozlaşmış bulurken yeni kuşaksa bir önceki kuşağı fazla gelenekçi bulmaktadır. Kuşaklara yönelik çalışmalar her ne kadar modern dönemde başlamış gibi düşünülse de aslında kuşaklar arası çatışma ve uyuşmazlıklar yüzyıllardan beri filozoflar ve ünlü düşünürler tarafından ele alınan bir konu olmuştur. Plato'nun aşağıdaki sözleri geçen yüzyıllar içinde kuşak çatışmasına dair çok fazla şeyin değişmediğini gözler önüne sermektedir. *“Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil adeta zorbaları. Büyükləri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar, toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar”* (Tekin, 2015: 41).

Her kuşağın çalışma ve otorite algısı, alışkanlık, değer, tutum ve davranış kodları bir diğerinden farklı olabilmektedir. Kuşaklar arasındaki bu farklılıklar, çalışma hayatında yanlış anlaşılmalara ve çatışmalara sebep olabilmektedir. Bu sebepten ötürü, farklı kuşaklardan olan çalışanların hayata bakış açılarını, temel değer yargılarını ve gelecek beklentilerini doğru anlamak, çalışma hayatında bu grupların arasındaki dinamiğin ve ilişkilerin doğru şekilde yönetimi ve performans verimliliği açısından büyük önem arz etmektedir (Dick, 2019: 4).

Günümüz çalışma hayatını sayısal anlamda domine eden X ve Y kuşaklarının birbirleriyle uyum halindeki ve yüksek verimli çalışmaları, işletmeler açısından önem arz eden bir durumdur. Çalışanların yüksek verim ortaya koyabilmeleri için birtakım motivasyon unsurlarına ihtiyaç duydukları bilinmektedir. X ve Y kuşaklarının motivasyonuna dair yapılan çalışmalarda, iş gücündeki daha önceki kuşaklarla kıyaslandığında, X ve Y kuşaklarının hala daha çok istikrarlı bir istihdam ve terfi şansı ile motive olduğu ancak iş yerinde başkalarıyla iyi geçinmenin Y kuşağı için önemli bir motivasyon kaynağı olarak ortaya çıktığı görülmüştür (Montana ve Petit, 2008: 35).

3.5. X ve Y Kuşak Tipolojilerinin İncelenmesi

Bireyler, doğdukları andan itibaren kendileriyle aynı yıllarda doğan ve benzer koşullarda büyümüş, ortak düşünce, algı, tutum ve davranış özelliklerini paylaşan bireylerin oluşturduğu bir kuşak grubunun parçası olurlar. Aynı kuşağa mensup bireylerin genel anlamda benzer düşünce, tutum ve davranış kodlarına sahip oldukları gözlemlenirken farklı kuşak mensupları arasında tutum, inanç, dünya görüşü gibi çeşitli özellikler değişiklik arz edebilmektedir. Günümüz dünyasında çalışma hayatında istihdam edilen kişilerin büyük çoğunluğu, X ve Y kuşağına mensup bulunmaktadır. Bu durumdan ötürü, iş yaşamında çatışmadan uzak, üretken bir çalışma ortamının sağlanması ve doğru yönetim şeklinin belirlenmesi amacıyla X ve Y kuşağı bireyler arasındaki benzerlik ve farklılıkların ortaya konması önem arz etmektedir (Aydın ve Başol, 2014: 4).

Günümüz küresel dünyasında meydana gelen toplumsal ve ekonomik olaylar, değişim ve dönüşümler, her kuşak grubundan insanı farklı düzeylerde ve şekillerde etkilerken kuşaklar arasında belirgin farkların oluşmasında da rol oynamaktadır. X ve Y kuşağı bireylerin özel hayat ve çalışma yaşamına dair farklılıklarına odaklanan çalışmalardan biri olan Coomers ve DeBard (2004) kuşak yaklaşımı, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 3. Coomers ve DeBard’ın Kuşak Yaklaşımı

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven düzeyi	Otoriteye karşı zayıf güven düzeyi	Otoriteye karşı yüksek güven düzeyi
Kurumlara sadakat	Saf düşünen	Bağlı, adanmış
İstek	Girişimci olma	Bir lideri takip etme
Kariyer hedefi	Esnek bir kariyer	Paralel (çoklu) bir kariyer sahibi olma
Ödül	Yapmama özgürlüğü	Anlamli iş
Ebeveyn-çocuk ilişkisi	Mesafeli	İzinsiz, müdahaleci
Çocuk sahibi olma	Şüpheli	Şüphesiz, kesin
Aile hayatı	Çocuk olarak yabancılaşmış	Çocuk olarak korunan
Eğitim	Pragmatist, faydacı	Sorumluluk yapısı
Değerlendirme	“Pardon, nasıl iş çıkarıyorum sizce?” diye soran	Ne zaman istersem geribildirim alırım
Politik eğilim	İlgisiz, bireysel	Topluluk, örgüt için istek duyan

Kaynak: Coomers, M. D. ve DeBard, R.: (2004), “Serving The Millennial Generation: New Directions For Student Services” Jossey-Bass, San Fransisco, California.

Tablo incelendiğinde, çalışma hayatına yönelik önemli kriterlerden birini teşkil eden kurumlara sadakat açısından Y kuşağının kendisini çalıştığı örgüte adayan bireyler olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, Y kuşağının çalışmanın anlamına ve amacına önem veren bireyler olduğu, anlam ifade eden işin kendisinin onlar için bir ödül olarak görüldüğü anlaşılmaktadır. Kariyer planlaması açısından Y kuşağı bireylerin çoklu kariyer sahibi olma hedefi varken X kuşağı bireylerin daha esnek bir kariyer planlaması tercih ettiği görülmektedir.

Lancaster ve Stillman (2002) tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada, X ve Y kuşaklarının tutum ve çalışma alışkanlıklarına yönelik farklılıklar, aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4. Lancaster ve Stillman Kuşak Yaklaşımı

Kriter	X Kuşağı	Y Kuşağı
Tutum	Şüpheli	Gerçekçi
Genel	En yanlış anlaşılmış kuşak	Farklılığa değer veren
	Becerikli ve bağımsızdır	İş birliğini tercih eden
	Başkalarına bağlı değildir	Sorun çözümünde akılcı
İş Alışkanlıkları	Geniş düşünen	Kendinden emin
	İş ve özel hayat dengeli	Başarı odaklı
	Kendine güvenen	Güçlü ahlak
	İşte eğlence arayan	Topluma hizmet
	Teknolojiyle çalışmayı seven	Çeşitliğin farkında olan

Kaynak: Lancaster, L.C. ve Stillman D.: (2002), “When Generations Collide, Who They Are, Why They Clash, How To Solve The Generational Puzzle At Work”, Collins Business, New York.

Tabloda yer alan kriterlerden biri olan çalışma alışkanlıkları incelendiğinde, Y kuşağı bireylerinin başarı odaklı oldukları görünürken X kuşağı üyelerinin iş ve özel hayatlarını dengeli tutma eğilimine sahip oldukları görülmektedir. Y kuşağı bireylerinin farklılığa değer veren yapılarının, onların farklı kültürden çalışanlarla kolay ve rahat iletişim kurmalarına olanak sağladığı da söylenebilmektedir. X kuşağı bireylerinin hayata karşı genel tutumları şüpheci olurken Y kuşağı mensupları gerçekçi tutuma sahiptirler. X kuşağı çalışanların iş ortamında bağımsız olmaya önem verdikleri görülürken Y kuşağı çalışanlarınsa iş birliğine dayalı çalışma ortamını tercih ettikleri görülmektedir.

X ve Y kuşağı mensupları arasındaki davranışsal farklılıklara yönelik yapılan karşılaştırma aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 5. X ve Y Kuşakları Arasındaki Davranış Farklılıkları

X Kuşağı	Y Kuşağı
Yaşamak için çalışma	Mevcut birikimleri tüketerek çalışma
Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle duygusal

Kaynak: İzmirlioğlu, K.: (2008), “Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi SBE, Muğla.

X ve Y kuşağına mensup bireylerin davranış özellikleri arasındaki farklılıkları analiz eden tablo incelendiğinde, Y kuşağı çalışanların daha az süre çalışma, daha fazla boş zaman ve daha çok tüketme arzusuna sahip oldukları, buna karşın X kuşağına mensup çalışanların çalışma, sosyal hayat ve boş zaman dengesine önem veren bireyler oldukları görülmektedir. Y kuşağına ait bireylerin teknoloji bağımlılığına karşın Y kuşağı mensuplarının teknolojiyi bir araç olarak kullandıkları belirlenmiştir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KUŞAKLAR VE ÇALIŞMA KÜLTÜRÜ FARKLILIKLARI: TÜRK VE YABANCI UYRUKLU ÖĞRETİM GÖREVLİLERİNE YÖNELİK BİR İNCELEME

4.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Çalışmaya ilişkin tutum ve davranışların etkileşiminin birleşimi olan çalışma kültürü gerek bireyler gerek kurumlar gerekse toplumlar açısından önem teşkil etmektedir. Günümüz çokkültürlü çalışma dünyasında, farklı etnik kökenlerden ve farklı kuşaklardan gelen çalışanların çalışma kültürüne ilişkin sahip oldukları farklılıkların ayırdına varmak, barışçıl ve uyumlu bir çalışma atmosferinin inşası için elzemdir. Bu doğrultuda, farklı kültürlerden ve farklı kuşaklardan gelen bireylerin çalışma kültürüne dair farklılıklarını ortaya çıkarmak ve anlamak, bu çalışmanın temel amacıdır. Bu çalışmada, Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya yönelik tutum ve davranışları hem kuşak farklılıkları hem de kültürel farklılıklar temelinde incelenecektir. Mevcut çalışma, bireylerin çalışmaya yüklediği anlam, işe bağlılık düzeyi ve çalışma disiplini gibi unsurların, hem içinde bulundukları tarihsel döneme (kuşak bağlamı) hem de ait oldukları toplumsal ve kültürel çevreye (kültür bağlamı) göre nasıl şekillendiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Bu kapsamda çalışma kültürüne dair farklılıkların iki temel düzlemde incelenmesi hedeflenmiştir. Bunlardan ilki zamansal düzlemdir. İkincisi ise toplumsal/kültürel düzlemdir. Farklı ülkelerde ve kültürel bağlamlarda yetişmiş (Amerika, İngiltere, Rusya, İtalya, Tunus, Pakistan ve Türkiye) ve farklı kuşaklara mensup bireylerin (X ve Y kuşakları) yaşam deneyimleri, teknolojiyle etkileşimleri ve tarihsel olaylara tanıklıklarının çalışmaya yönelik tutum ve davranışlarını doğrudan etkileyeceği varsayılmaktadır. Bu kapsamda, mevcut çalışma aracılığı ile yaşa ve kuşak aidiyetine bağlı olarak gelişen çalışmaya yönelik tutumsal ve davranışsal farklılıkların ortaya çıkarılması hedeflenmektedir. Öncelikli amacı, farklı kuşak ve kültürlerden gelen katılımcıların çalışmaya yönelik tutum ve davranış farklılıklarını ortaya çıkarmak olan bu çalışmada, farklı kültür ve kuşağa mensup bireylerin çalışmaya yönelik geliştirdikleri ortak tutum

ve davranışların da tespit edilerek katılımcıların çalışma kültürlerinin ne derece ayrıştığı ya da benzeştiği tespit edilecektir.

Gerek ulusal gerekse uluslararası literatürde çalışma kültürüne dair pek çok farklı çalışma bulunmaktadır ancak çalışma kültürüne dair farklılıkları hem zamansal hem de kültürel düzlemde ele alan bir çalışma bulunmamaktadır. Bu noktada, mevcut çalışmanın literatürde önemli bir boşluğu doldurması ve bu alanda gerçekleştirilecek olan çalışmalar için referans kaynağı olması umulmaktadır.

4.2. Araştırmanın Yöntemi

Nitel araştırmalar, sosyal gerçekliğin ve insan edimlerinin arkasında yatan sebeplerin gözlem, görüşme, doküman analizi gibi veri toplama yöntemleriyle anlamlandırılmaya çalışıldığı araştırma türleridir. Belirli bir olgu, durum veya ortamla ilgili olan nitel araştırmalarda araştırmacılar, katılımcı gözlemci kimlikleriyle, kim, neden ve nasıl sorularına cevap bulabilme amacıyla olguların ve insan davranışlarının temelinde yatan gerçekliği ortaya çıkarmaya çalışırlar. Sonuçtan ziyade sürecin anlam ve önem arz ettiği nitel araştırmalarda, belirli bir durum ve olayla ilgili kuramsal bir çerçeve çizilmeye çalışılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2018: 103).

Nitel yöntemle tasarlanan araştırmalarda, çalışmaya konu edilen problem üzerinde derinlemesine şekilde bir kavrayış ortaya koyulmaya çalışılmaktadır. Nitel yöntem bu açıdan, araştırmacıya gerçekleri ortaya çıkarmak için bir kâşif gibi misyon yüklerken diğer yandan da çalışmaya konu olan bireylerin öznel bakış açılarının daha iyi şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır (Karataş, 2015: 63).

Nitel çalışmalar araştırmacılara, çalışanlarla yaşamlarını sürdürdükleri veya çalıştıkları ortamlarda doğrudan iletişime geçme, yapılan görüşmeler aracılığıyla onların hayat deneyimlerini birinci ağızdan öğrenme imkânı sunması açısından önem arz etmektedir (Creswell, 2023: 48-49).

Nitel araştırmalarda önem arz eden en önemli konulardan birisi, araştırmanın odağındaki olgu veya olayın gerçekleştiği ortamdır. Nitel araştırma yapan bir birey, araştırmasının odağındaki olgu ya da olayı, içinde bulunduğu doğal ortamında ele almalı, hangi koşullar altında, nasıl ve niçin meydana geldiğini anlamaya ve izah

etmeye çalışmalıdır. Bu özelliğinden ötürü, nitel araştırmalarda olgu ve olayların meydana geldiği doğal ortam, veri kaynağı olarak kullanılabilir (Gülbüz ve Şahin, 2018: 409).

Nitel araştırmalarda, çalışmaya konu edinilen olgu ya da olayın en iyi şekilde açıklanması için uygun araştırma deseninin belirlenmesi önemlidir. Nitel araştırmaların deseni, çalışmanın yaklaşımını belirlerken araştırma aşamalarının da ilgili yaklaşım düzleminde paralellik göstermesini sağlamaktadır. Çalışma kapsamında tercih edilen araştırma desenleri; araştırma sorularının oluşturulmasında, veri toplama yöntemlerinin belirlenmesinde ve veri analizi gibi süreçlerde belirleyici bir rol oynamaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 67). Nitel araştırmaların özelliklerinden biri, araştırma desenlerindeki esnekliktir. Nitel araştırmalarda araştırma konusunun özelliğine göre, birden fazla araştırma yöntemi bir arada kullanılabilir ve esnek bir şekilde araştırma desenleri seçilebilmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2018: 410). Araştırma kapsamında seçilen nitel araştırma deseni, durum çalışmasıdır. Durum çalışması, bir veya birden fazla olay, durum, sosyal grup ya da ortamın derinlemesine bir şekilde incelendiği bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2013: 267). Durum çalışmalarında amaç, genellemelerde bulunmaktan ziyade, olayı kendi bağlamı içerisinde anlamaya çalışmaktır (Gülbüz ve Şahin, 2018: 417).

Bu doğrultuda, katılımcıların belirli bir olguya “çalışma kültürüne” yönelik yaşantılarını, algılarını ve deneyimlerini derinlemesine anlamayı, kuşaklar arası ve etnik gruplar arasındaki çalışma kültürü deneyimlerinin öznel anlamlarını incelemeyi hedefleyen mevcut çalışmada, durum çalışması deseni tercih edilmiştir.

4.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bu çalışmanın örneklemini, Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu’nda görev yapan Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlileri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, toplamda 18 öğretim görevlisi ile görüşme yapılmıştır. Yabancı uyruklu katılımcıların oluşturduğu ilk grupta, 5’i Y kuşağı mensubu, 1’i X kuşağı mensubu, 6 yabancı uyruklu öğretim görevlisi bulunmaktadır. İkinci grup, X kuşağına mensup 6 Türk öğretim görevlisinden oluşmaktadır. Son olarak, üçüncü grupta ise Y kuşağına mensup 6 Türk öğretim görevlisi bulunmaktadır.

Çalışma grubunun belirlenmesinde, amaçlı örnekleme yöntemlerinden biri olan ölçüt örneklemeden faydalanılmıştır. Ölçüt örnekleme, çalışma örnekleminin, araştırmanın sorunsalıyla ilgili olarak belirlenen özelliklere sahip olan bireyler, durumlar veya olaylardan oluşturulmasıdır. Ölçüt örnekleme yönteminde, önceden tanımlanmış bir dizi ölçütü karşılayan durumlar ele alınmaktadır (Yıldırım ve Şimşek, 2021: 120).

Görüşmelere başlanmadan önce, araştırma sorularının geçerliliğinin ölçülmesi amacıyla 4 öğretim görevlisiyle pilot uygulama gerçekleştirilmiştir. Öğretim görevlilerinden alınan yanıtların literatüre referans yaptığı ve tutarlılık içinde olduğu anlaşıldıktan sonra görüşmelere başlanmıştır. Araştırma kapsamında, çalışma sorularına yanıt teşkil eden kavram ve süreçler tekrarlanmaya başlayana kadar, bir diğer ifadeyle doyum noktasına ulaşılan değin öğretim görevlileriyle görüşülmeye devam edilmiş, yeterli miktarda veri kaynağına ulaşıldığına inanıldığında görüşmeler sona erdirilmiştir.

Araştırma grubunda yer alan katılımcılara ait bilgiler, Tablo 6'da detaylandırılmıştır. Katılımcıların isimleri gizli tutularak her bir katılımcıya numara verilmiştir. Yabancı uyruklu katılımcılar “YK” şeklinde adlandırılırken Türk katılımcılar “TK” olarak adlandırılmışlardır.

Tablo 6. Katılımcılara Ait Bilgiler

Katılımcılar	Uyruk	Doğum Yılı	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Kurumda Çalışma Süresi
YK1	İngiliz	1968	Kadın	Lisans	1,5 Yıl
YK2	Amerikalı	1982	Kadın	Yüksek Lisans	4 Yıl
YK3	Rus	1982	Kadın	Lisans	2 Yıl
YK4	İtalyan	1983	Kadın	Yüksek Lisans	5 Yıl
YK5	Tunuslu	1988	Erkek	Yüksek Lisans	4 Yıl
YK6	Pakistanlı	1999	Kadın	Lisans	1 Ay
TK7	Türk	1966	Kadın	Yüksek Lisans	25 Yıl
TK8	Türk	1969	Erkek	Yüksek Lisans	35 Yıl
TK9	Türk	1971	Kadın	Lisans	28 Yıl
TK10	Türk	1974	Kadın	Yüksek Lisans	21 Yıl
TK11	Türk	1974	Erkek	Lisans	26 Yıl

TK12	Türk	1979	Kadın	Yüksek Lisans	21 Yıl
TK13	Türk	1985	Erkek	Doktora	4 Yıl
TK14	Türk	1987	Erkek	Yüksek Lisans	4 Yıl
TK15	Türk	1987	Kadın	Doktora	3 Yıl
TK16	Türk	1991	Kadın	Yüksek Lisans	2 Yıl
TK17	Türk	1993	Kadın	Yüksek Lisans	3 Yıl
TK18	Türk	1995	Kadın	Yüksek Lisans	3 Yıl

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, 5 öğretim görevlisi lisans mezunuyken 11 öğretim görevlisinin yüksek lisans, 2 öğretim görevlisinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin doğum yılları incelendiğinde, 5 öğretim görevlisinin (YK2-YK6) Y kuşağı mensubu olduğu, 1 öğretim görevlisinin ise (YK1) X kuşağı mensubu olduğu, Türk öğretim görevlilerinin doğum yıllarına bakıldığında ise, 6 Türk öğretim görevlisinin (TK7-TK12) X kuşağı mensubuyken 6 Türk öğretim görevlisinin (TK13-TK18) Y kuşağı mensubu olduğu görülmektedir.

4.4. Veri Toplama Araçları

Araştırma, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 2023-10 numaralı etik kurul izniyle gerçekleştirilmiştir. Araştırmada, Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma kültürüne dair farklılıklarının incelenmesi amacıyla ana temaya bağlı kalınarak farklı sorular yöneltme fırsatı sunan yarı yapılandırılmış görüşme tekniği tercih edilmiştir. Çalışmada, bireylerin çalışmayı nasıl anlamlandırdıkları, çalışmaya hangi açılardan bağlı oldukları, ne tarz bir çalışma disiplini yaklaşımına sahip olduklarını ve hangi tarz çalışma davranışı yönelimlerinde bulunduklarını ortaya çıkarmak amacıyla yarı-yapılandırılmış görüşme formu kullanılarak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme sorularının önceden hazırlanabildiği bu görüşme türünde, katılımcılara şahsi tecrübelerini ve bakış açılarını kendi tercih ettikleri kavramlarla ifade etme fırsatı tanınmaktadır. Yarı-yapılandırılmış görüşmelerde, katılımcılarla devam eden görüşmeler esnasında katılımcılardan elde edilen dönütler ışığında, soru eklemek, soru çıkarmak ya da soruda değişikliğe gitmek mümkün olabilmektedir. Bir diğer ifadeyle, yapılandırılmamış görüşme tekniğinde,

sorular katılımcılarla görüşmeler esnasında ortaya çıkan diyalog ve etkileşimle geliştirilebilmektedir (Glesne, 2020: 141). Araştırmanın soruları, çalışma kültürüyle ilgili ulusal ve uluslararası literatür taranarak oluşturulmuştur. Araştırma soruları, Türkçe ve İngilizce olarak iki farklı dilde hazırlanmış, yabancı uyruklu katılımcılarla olan görüşmeler İngilizce olarak gerçekleştirilmiş, sonrasında katılımcıların cevapları Türkçeye çevrilerek analizler gerçekleştirilmiştir. Çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen çalışma kültürüne yönelik araştırma soruları şunlardır:

1. Çalışmayı nasıl tanımlarsınız? Çalışmak sizin için ne anlam ifade ediyor?
2. İşinize olan bağlılığınızı etkileyen en önemli faktör nedir?
3. İş hayatınızda çalışma disipliniyle ilgili nasıl bir yaklaşım benimsiyorsunuz? Bu yaklaşımınızı yansıtan davranışlara örnek verebilir misiniz?
4. Çalışma hayatınızda performansınızı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen başlıca faktörler nelerdir? Bu faktörlerin sizin üzerinizdeki etkilerini somut örneklerle açıklayabilir misiniz?
5. Görev tanımınız dışında, isteğe bağlı olarak iş yerinde gerçekleştirdiğiniz kurumunuza katkı sağlayıcı davranışlar nelerdir? Bu tarz davranışlarda bulunmanızın nedenlerini ve örneklerini paylaşır mısınız?
6. Zorunlu bir neden olmaksızın işe gelmediğiniz zamanlar olduysa, bu davranışın altında yatan nedenleri ve bu davranışın sizin için ne anlam ifade ettiğini anlatır mısınız? Devamsızlık yapmanız gerektiğinde bunu nasıl değerlendirirsiniz? Ne tür durumlar sizin için geçerli bir sebep olur?
7. Şu anda çalışmakta olduğunuz işten ayrılmayı düşünseydiniz bu kararın oluşmasında etkili olan başlıca nedenler neler olurdu? Açıklar mısınız? İş yerindeki hangi koşullar sizi kalmaya ya da ayrılmaya daha çok yönlendiriyor?

Katılımcılarla görüşmeler, 16-20 Haziran 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerin tamamı, öğretim görevlilerinin çalışmakta olduğu Yabancı Diller Yüksekokulu yerleşkesinde yüz yüze gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerde, katılımcıların izni alınarak ses kayıt cihazı kullanılmıştır. Ortalama 20 dakika süren görüşmeler, araştırmacı tarafından aslına uygun olarak yazıya geçirilmiştir.

Araştırmacının, çalışmanın gerçekleştirildiği Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulunda 8 yıldır çalışıyor olması, katılımcıların çalışmaya yönelik tutum ve davranışlarını uzun yıllar boyunca yakından gözleme

fırsatı sağlarken katılımcıların araştırma sorularına dair beyanlarının objektifliği hususunda araştırmacıya dayanak oluşturmuştur.

4.5. Verilerin Analizi

Araştırmada, veri analiz yöntemi olarak betimsel analiz kullanılmıştır. Betimsel analiz yönteminde, görüşmeler sonucu elde edilen veriler aslına uygun kalınarak yazıya geçirilmekte ve katılımcıların araştırma sorularına verdikleri yanıtlardan alıntılar yapılarak mevcut veriler betimsel bir analiz sürecine tabii tutulmaktadır (Wolcott, 1994: 13).

Görüşmelerden elde edilen verilerin önceden belirlenen temalar çerçevesinde düzenlenip yorumlandığı betimsel analiz yönteminde, ilgili alan yazın doğrultusunda araştırma soruları ve temalar belirlenmektedir. Betimsel analiz sürecinde, görüşme metinleri incelenerek temalara uygun bölümler kodlanır ve kodlanan veriler ilgili temalarla bir araya getirilir. Son olarak, temalar altında bulgular özetlenir, yorumlanır ve doğrudan alıntılarla desteklenir (Lambert ve Lambert, 2012: 256).

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler, öncelikle transkript edilerek yazıya geçirilmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan elde edilen bulgular, araştırma sorularının ortaya koyduğu temalara göre düzenlenmiştir. Her tema başlığı altında, Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin yanıtlarından elde edilen kodlar, kategorize edilerek tablolar halinde paylaşılmıştır. Verilerin analizinde, Microsoft Office programlarından Word uygulaması kullanılmıştır. Örneklem yetersizliği sebebiyle verilerin analizinde nicel veri kullanılmamıştır.

Verilerin analizi yapılırken örneklem grubunda X kuşağı mensubu yabancı uyruklu öğretim görevlisi sayısının yalnızca 1 kişi olmasından dolayı, bulgular kısmındaki tablolarda, yabancı uyruklu öğretim görevlileri tek bir başlık altında ele alınmıştır. Bulgular değerlendirilirken X kuşağı mensubu yabancı uyruklu katılımcının cevapları diğer katılımcılarla karşılaştırmalı şekilde ele alınmıştır. X ve Y kuşağı mensubu Türk öğretim görevlilerinden elde edilen kodlar ayrı başlıklar altında tablolastırılmıştır. Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin yanıtlarından elde edilen ortak unsurlar ise bir başlık altında ele alınmıştır.

4.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma kültürüne dair farklılıklarını incelemeyi amaçlayan araştırma, bir kamu üniversitesinde görev yapmakta olan Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlileriyle gerçekleştirilmiştir. Bu durum, araştırma sonuçlarına dair genelleyici yorumlarda bulunmayı engellemektedir. Yabancı uyruklu katılımcıların her birinin farklı ülke vatandaşı olması ve yabancı uyruklu katılımcılardan beşi Y kuşağına mensupken yalnızca birinin X kuşağına mensup olması, araştırmanın bir diğer kısıtlılığıdır.

4.7. Bulgular ve Değerlendirme

Tezin bu bölümünde, çalışma kültürüne dair ulusal ve uluslararası çalışmalardan yola çıkılarak hazırlanan araştırma sorularının 18 öğretim görevlisiyle yüz yüze gerçekleştirilen görüşmeler neticesinde, görüşmelerden elde edilen bulgular ve bulguların değerlendirmesi yer alacaktır.

4.7.1. Çalışmanın Anlamı

Çalışmaya atfedilen anlam, dünden bugüne, farklı toplumlarda farklı anlamlar ihtiva etmiş, değişim ve dönüşümlere uğrayarak günümüz dünyasında da dönemin ve koşulların etkisiyle kavramın kendisine yeni anlamlar kazandırılmıştır. Günümüz çalışma hayatında, çalışmanın anlamı ile anlamlı çalışma arasında önemli bir bağlantı bulunmaktadır. Anlam; sadece çalışmanın insanlar için ifade ettiği herhangi bir şey olarak değil, aynı zamanda değeri olumlu ve anlamlı olan bir şey (anamlılık) olarak da tanımlanmaktadır. Bu doğrultuda, X ve Y kuşağına mensup Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmayı nasıl anlamlandırdıklarını ortaya çıkarmak amacıyla görüşmeler esnasında katılımcılara; “Çalışmayı nasıl tanımlarsınız? Çalışmak sizin için ne anlam ifade ediyor?” soruları yöneltilmiştir. Öğretim görevlilerinin çalışma eylemine atfettikleri anlamlardan yola çıkılarak oluşturulan kodlar, Tablo 7’de paylaşılmıştır.

Tablo 7. Çalışmanın Anlamı Tutumunun Değerlendirilmesi

Tema	Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	X Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Y Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar
Çalışmanın Anlamı	Toplumsal katkı Bağımsızlık sağlayan bir araç Yardım etmek	Maddi kazanç Meşguliyet Sosyalleşme	Toplumsal katkı Öğrencilere faydalı olmak Maddi kazanç Emek	Kendini geliştirme aracı Maddi kazanç Toplumsal katkı Öğrencilere yardımcı olmak

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya attettikleri anlamlar analiz edildiğinde öne çıkan unsurlar; “toplumsal katkı”, “bağımsızlık sağlayan bir araç” ve “yardım etmek” olmuştur. Çalışmanın toplumsal hayata katkı sağlama aracı olmasına vurgu yapan yabancı uyruklu katılımcı YK2, çalışmayı şöyle tanımlamıştır: “*Çalışmak benim için, uğruna heves duyduğum bir şeydir. Öğretmek benim için büyük bir tutkudur. İnsanlara yardım etme fırsatı sağlar. Topluma yarar sağlama aracıdır.*”

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çoğunluğu, çalışmaya attettikleri anlamı açıklarken çalışmayı, hayatta bağımsız bir birey olmak için bir araç olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Örneğin, yabancı uyruklu katılımcı YK5, çalışmanın kendisi için ne anlam ifade ettiğini şu sözlerle açıklamıştır: “*Çalışmak, hayatta kalmak için gerçekleştirdiğimiz bir şeydir. Benim kültürümde eğitim önemlidir. Eğitimle sosyal statüyü yükseltmek önemlidir. Çalışmak benim için bağımsız bir insan olmam için bir araçtır.*”

Bir diğer yabancı uyruklu öğretim görevlisi YK3, çalışmaya attettiği anlamı açıklarken “çalışmanın, bağımsız olması noktasında bir araç olmasının” önemini şu sözlerle dile getirmiştir: “*Çalışmak, faturalarınızı ödemenizi ve ayaklarınız üstünde durabilmenizi sağlayan bir şeydir.*” Yabancı uyruklu bir başka katılımcı YK6 ise çalışmanın hayatında sahip olduğu önemi şu sözlerle ifade etmiştir: “*Çalışmak, belirli bir amaç uğrunda, bireylerin emek sarf ederek ortaya bir şey koyduğu bu arada diğer insanlara yardımcı da olabildiği bir süreçtir. Bununla birlikte, çalışmak insanın*

hayatta tek başına var olabilmesini sağlayan bir araçtır. Bu sebeplerden ötürü, çalışmak benim için çok fazla öneme ve anlama sahiptir.”

X kuşağı Türk katılımcıların çoğunluğunun, çalışmaya temelde maddi bir değer atfettiği ancak bununla birlikte, çalışma olgusundan bireysel olarak haz aldıkları ve çalışmayı kendilerini gerçekleştirme noktasında bir araç olarak tanımladıkları görülmüştür. Bu noktada, “maddi kazanç”, “meşguliyet” ve “sosyalleşme” vurguları öne çıkmıştır. Örneğin, X kuşağı mensubu katılımcı TK8, çalışmanın maddi getirisinin yanında hayatında sahip olduğu önemi, şu sözlerle ifade etmiştir: *“Yani benim için, çalışan olarak bir kere geçimimi sağlama aracı tabii ki. Bir diğeri, bir insanın yaşama tutunma aracı, yani ben çalışmadan duramam. Bir işle meşgul olmak lazım. Bir iş yapmak zorundayız. Dolayısıyla hayata bağlı bağlanma, bir şeyi yapma var olduğunu gösterme yani kanıtlama aracı. Bir diğeri de insan için bir sosyalleşme aracı. Yani sosyal olarak insanlarla bir arada bulunmak, onlarla iş birliği yapmak, görüşmek. Bunlar da çok planlı olmasa da istekli olmasa da bazen, bir şekilde sosyalleşme aracı.”*

Çalışmanın maddi kazanç sağlama durumuna vurgu yapan bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK7, çalışmayı şu sözlerle tanımlamıştır: *“Çalışmak; ihtiyaçlarımı karşılayabileceğim, sosyal hayatı düzene sokan, düzenli olarak gelir elde edebildiğim bir etkinliktir.”*

Hayatında ilk sıraya çalışmayı koyduğunu belirten X kuşağı mensubu katılımcı TK9 ise çalışmanın kendisi için ne anlam ifade ettiğini şu şekilde açıklamıştır: *“Genel olarak çalışmak aslında benim hayatım diyebiliriz. Çalışmak yani hayat gayelerinden bir tanesi aslında. Dolayısıyla yaptığım işten de mutluyum. Her zaman da hep çalışmayı istedim. Küçüklüğümden beri de hep çalışmak benim için bir hayaldi. Yani özellikle İngilizce öğretmeni olmak, benim küçüklük hayallerimden bir tanesi. Bu da gerçekleştiği için dolayısıyla mutlu olarak 30 yıldır bu işi yapmaktayım. Hiçbir zaman da iş yapmaktan gocunmadım, Allah izin verirse daha birkaç sene daha sürdürmeyi planlıyorum. Çalışmak benim için birinci sırada yer alıyor. Yani iş, meslek, mesleğimdeki gereklilikleri yerine getirmek, hayatımdaki öncelik sırası diyebiliriz*

aslında. Daha sonra aslında ikinci planda evim ve ailem, çocuklarım geliyor çünkü onlara işimden daha az zaman ayırıyorum diyebilirim.”

Bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK10 ise maddi kazanç, meşguliyet ve sosyallik unsurlarının çalışmaya attettiği anlamda oynadığı rolü şöyle açıklamıştır: *“Çalışmak, para kazanmak için gerekli bir eylemdir. Para kazanmak amacıyla yaparım temel olarak ama aynı zamanda beni hayatta meşgul etmesi ve sosyal kılması da çok önemlidir.”*

X kuşağına mensup bir başka katılımcı TK11, çalışmanın kendisi için ne anlam ifade ettiğini açıklarken “yaratıcılık”, “zaman” ve “toplumsal katkı” unsurlarının önemini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Benim için çalışmak, sağlıklı bir zihin, yaratıcılık demektir. Zamanını iyi değerlendirmek ve topluma faydalı olacak değerler kazandırmaktır.”*

Y kuşağı Türk öğretim görevlilerinin çalışmaya attettikleri anlamlar analiz edildiğinde, öne çıkan unsurlar; “toplumsal katkı”, “öğrencilere faydalı olmak”, “maddi kazanç” ve “emek” olmuştur. Katılımcılardan birçoğu, çalışarak öğrencilerin hayatına dokunma ve onlara yardımcı olma durumunun altını çizmişlerdir. Örneğin, Y kuşağı mensubu katılımcı TK17, çalışmayı tanımlarken çalışmanın ekonomik ve toplumsal boyutunu şu sözlerle açıklamıştır: *“Çalışmak, benim için bir gelir kaynağıdır ama aynı zamanda akademik olarak öğrencilere katkı sağladığımı hissettiğim, kendimi tatmin ettiğim bir eylem.”*

Bir diğer Y kuşağı mensubu katılımcı TK18, çalışmanın kendisi için ifade ettiği anlamı açıklarken öğrencilerin hayatına dokunmanın önemini şu sözlerle açıklamıştır: *“Çalışmak, bir alanda yani bizim alanımız İngilizce öğretimi. İngilizce öğretimi alanında öğrencilerimize yani hedef kitemize maksimum düzeyde verimli bir şekilde, onları yıl sonundaki hedeflerine ulaştıracak emekleri sarf etmek anlamına geliyor. Hani bunun için de elimden gelenin en iyisini yapmak sadece yazılı olarak çizilmiş hedefler değil de onun dışında çocukların duygusal dünyalarına da dokunarak onlara kalıcı bir öğrenmeyi sağlamak. Her ne kadar resmiyette çalışma tanımı bu şekilde geçmese de onların hayatlarına bir nevi dokunabilmek de bana göre çalışmanın kapsamı içerisine giriyor.”*

Y kuşağına mensup bir başka katılımcı TK14 ise çalışmaya attığı anlamı açıklarken çalışarak diğer insanlara katkı sağlamanın önemini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Çalışmak herkes için demeyeyim de benim için de çoğu kişi için bir katkı sunduğumuz ve insan olarak yapmamız gereken bir durum. Çalıştıkça, birilerine katkımızın olduğunu gördükçe, verimli olabildiğimizi gördükçe tabii ki mutlu oluyoruz. Bizi mutlu eden bir durum. Şahsen beni mutlu ediyor, hani çalışmadan mutlu olabileceğimi düşünmüyorum. İllaki mutlu olabileceğim de bir işi yaptığımı düşünüyorum. Çalışmak dediğim gibi bir motivasyon benim için. Faydalı olduğumu, birilerine yol gösterebildiğimi bir rol model olabildiğimi görüyorum. Bazen hissettiriyorlar. Bu en büyük mutluluk benim için.”*

Y kuşağı mensubu bir diğer katılımcı TK13, “zaman”, “emek” ve “kazanç” unsurlarının altını çizerek çalışmayı şu şekilde tanımlamıştır: *“Çalışmak, emek harcamak yani ortaya bir efor performans koymak. Bunun bir yere varıp varmaması ayrı bir konu, yani o önemli değil. Hani amacına ulaşmış olması olmaması değil ama kişinin vaktini harcaması en başta tabii önemli olan şey bu. Zamanı, bunun yanında da artık harcadacağı şey neyse ya fiziksel gücü ya bilgi birikimi, bunları da ekleyerek bir tür kazanç elde etmesi diyebiliriz. Hayatını kazanmaya çalışması.”*

Türk ve yabancı uyruklu katılımcılardan bazıları, çalışmayı “kendilerini geliştirme” aracı olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Örneğin, yabancı uyruklu katılımcı YK4, bu durumu şu şekilde dile getirmiştir: *“Çalışmak ilk olarak benim için kendimi geliştirmek çünkü diğer insanlarla özellikle takım çalışması, diğer insanlarla çalışıyorsun. Böyle şeyler, egoist olmak falan yok, çalışmak, paylaşmak aynı zamanda sadece kendi dünyanda yaşamak değil, çalışmak birbirine destek vermek, yardım etmek şeyleri kıskanmamak. Çünkü çalışırken birisi senden daha başarılı olabilir, senin için o ilham olacak aslında. Çünkü bu kişi başarılı, ben onu kıskanmayacağım. Onun gibi olmaya çalışacağım. Bir de çalışmak aynı zamanda öğrenmek. Çünkü mesela iş için belki aynı şeyleri devamlı yapıyoruz. Biz mesela öğretmenlik yapıyoruz ama aynı zamanda geliyoruz. Hem öğrencilerden öğreniyoruz. Hem diğer iş arkadaşlarından.”*

Çalışmayı kendisini geliştirme noktasında bir araç olarak gördüğünü belirten X kuşağı mensubu katılımcı TK12, çalışmanın hayatında sahip olduğu önemi şöyle ifade etmiştir: *“Çalışmak bence hayat amacıyla ilgili bir şey. Motivasyon kaynağı. Çalışmazsam körelirim. Çalışarak her gün kendimizi yenileme fırsatı buluruz. Yeni şeyler öğrenmek için bir fırsattır.”*

Türk ve yabancı uyruklu katılımcıların birçoğu, çalışmayı tanımlarken çalışmanın toplumsal ve kurumsal hayata olan katkısını vurgulamışlardır. Örneğin, Y kuşağı mensubu katılımcı TK16, çalışmanın toplumsal hayata katkı sağlayan bir süreç olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir: *“Çalışmak; insanın kendini kıymetli gördüğü bir alanda, öğrendiği bilgileri aktardığı, çalışmakta olduğu kuruma bir şekilde katkı sağladığı ve yine aynı şekilde bireysellikten uzak, topluma katkı sağlamayı başardığı bir süreçtir.”*

Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinden bazılarının çalışmaya attettikleri anlamda “maddi kazanç” olgusunun ön plana çıktığı görülmüştür. Örneğin, yabancı uyruklu katılımcı YK1, çalışmanın ekonomik boyutuna vurgu yaparak çalışmanın kendisi için ifade ettiği anlamı şu sözlerle ifade etmiştir: *“Benim için çalışmak, emek sarf ettiğim ve karşılığında para kazandığım bir eylemdir.”*

Y kuşağı mensubu katılımcı TK15 ise çalışmanın kendisi için ifade ettiği anlamı açıklarken “para kazanmanın” öneminden şu sözlerle bahsetmiştir: *“Çalışmak benim içi yani verilen bir görevi yerine getirmek ve hani çalışma hayatı sonuçta karşılığında para kazanılan bir şey olduğu için aslında geçimini sağlamak için de yaptığım bir eylem. Genel olarak öyle tanımlayabilirim benim için ne anlam ifade ettiğini.”* X kuşağına mensup katılımcı TK7 ise çalışmayı tanımlarken “gelirin” önemini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Çalışmak, düzenli olarak gelir elde edebildiğim bir etkinliktir.”*

4.7.2. Çalışmaya Bağlılık

Kişilerin çalışma olgusuyla kurdukları duygusal bütünlüğü ifade eden çalışmaya bağlılık tutumu, bireylerin çalışmaya yönelik aidiyet duygularını ortaya koymaktadır. Çalışmaya bağlılık tutumu incelendiğinde, üç tür bağlılık bileşeni ortaya çıkmaktadır. Bunlar; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktır.

Çalışmaya yönelik duygusal bağlılık, kişinin çalışmayı zorunluluk olarak görmeyip çalışmaktan zevk almasını ifade etmektedir. Devam bağlılığı, kişinin kazanç elde etmek amacıyla çalışmaya devam etmesi durumudur. Normatif bağlılık ise bireyin çalışmakta olduğu kuruma duyduğu sadakat ve bağlılık duygularıyla çalışma faaliyetine devam etmesi şeklinde tanımlanmaktadır. Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya yönelik ne tarz bir bağlılığa sahip olduklarını ortaya çıkarmak amacıyla katılımcılara; “İşinize olan bağlılığınızı etkileyen en önemli faktör nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretim görevlilerinin çalışmaya bağlılık sorusuna verdikleri cevaplardan yola çıkılarak oluşturulan kodlar, Tablo 8’de paylaşılmıştır.

Tablo 8. Çalışmaya Bağlılık Tutumunun Değerlendirilmesi

Tema	Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	X Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Y Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar
Çalışmaya Bağlılık	Eğlence Mutluluk Diyalog kurmak	Hayata bağlaması Motivasyon Faydalı hissetmek Maddi kazanç	Maddi kazanç Öğrencilere katkı sağlamak	Diyalog kurmak Faydalı hissetmek Maddi kazanç

Çalışmaya bağlılık tutumuna dair bulgular incelendiğinde, yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çoğunluğunun çalışmaya yönelik duygusal bağlılığa sahip oldukları, içlerinden yalnızca Y kuşağı mensubu katılımcı YK3’ün devam bağlılığına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya bağlılıklarını etkileyen temel faktör sorusuna verdikleri cevaplarda öne çıkan unsurlar, “eğlence”, “mutluluk”, “diyalog” olmuştur. Örneğin, yabancı uyruklu katılımcı YK5, çalışmaya olan bağlılığını ifade ederken kazanç ve eğlencenin çalışmaya bağlılığında oynadığı rolü, şu sözlerle ifade etmiştir: “*Kazanç elde etmenin dışında, çalışmak benim için eğlenceli bir eylemdir. Yapmak zorunda olduğum bir şey gibi görmüyorum. Çalışmak, yapmayı sevdiğim bir şeydir.*”

Bir diğerk yabancı uyruklu katılımcı YK1, çalışmaya olan bağlılığını etkileyen en önemli unsur olarak eğlence ve mutluluk olgusunun önemini şöyle açıklamıştır: *“Benim için en önemli şey, işin eğlenceli olmasıdır. Çalışırken mutluluk duymak, bağlılık için en büyük ve en önemli faktördür.”*

Yabancı uyruklu katılımcı YK4 ise mutluluk ve çalışmaya bağlılık arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmiştir: *“Temel bağlılık kaynağı kendimi ve öğrencileri mutlu etmek bence. Hem öğrenciler hem personel hem iş arkadaşları, onlarla anlaşabilmek. Bence bu iyi bir motivasyon. Herkesle diyalog kuruyorsun. Bu motivasyon veriyor. Yani pozitif bir ortamda çalışıyor olmak.”*

Bir diğerk yabancı uyruklu katılımcı YK6, çalışmaya olan bağlılığını etkileyen en önemli faktörün, farklı kültürlerle ve toplumlarla diyalog kurmak olduğunu şu şekilde açıklamıştır: *“Farklı kültürleri tanıma fırsatı benim için temel bağlılık sebebi. Farklı insanlarla tanışma fırsatı. Farklı diller konuşuyor olabilmek. İşim bunları yapabilmemi sağlıyor. Bu benim içsel motivasyonum ve mutluluk sebebim.”*

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışmaya bağlılık tutumları incelendiğinde, bu katılımcıların çoğunluğunun çalışmaya duygusal bağlılık duydukları görülmüştür. Katılımcıların çalışmaya bağlanmasında öne çıkan temel faktörler; “çalışmanın kendilerini hayata bağlaması”, “motive etmesi” ve “faydalı hissettirmesi” olmuştur. Örneğin, X kuşağı mensubu katılımcı TK9, çalışmaya yönelik bağlılığını ifade ederken faydalı hissetmenin önemini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Yani işime bağlılık, bence en önemli faktör benim bu işi sevmem, sevmem ve kendimi faydalı hissetmem diyebiliriz. Dolayısıyla ben burada çalıştığım zaman evet çok yoruluyorum. Yılların da yorgunluğu var ancak beni mutlu da ediyor bu bir yandan çünkü işe yaradığımı hissetmek, insanlara faydalı olduğu bildiğimi hissetmek ve sürekli işte üniversitede çalıştığımız için biz tabii ki hep gençlerle birlikteyiz. Dolayısıyla gençler bize aslında bir yerde daha dinç tutuyor. Bunun da motivasyonumuzu arttırdığına inanıyorum ben. Ruhumuz yaşlanmıyor diyebilirim. Dolayısıyla daha verimli çalışabiliyoruz. Farklı değişik iş kolunda çalışsaydım belki bu kadar motive bu kadar dinç olamayabilirdim. Ben bunu genelde gençlerle birlikte olmama bağlıyorum. Çağ nasıl değişiyor? Gençlerin düşünce yapısı nasıl değişiyor? Bunları yakından birebir*

deneyimlediğimiz için dolayısıyla onlara ayak uydurmak, çağa ayak uydurmak, aradaki işte jenerasyon farkının kapanması, daha da azalıyor diyebilirim benim yaş grubuma göre.”

Bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK10 ise çalışmaya olan bağlılığını etkileyen temel faktörü şu şekilde açıklamıştır: *“Çalışmak, hayata olan bağlılığı artırır. İletişim kurmamı sağlar. Hayata olumlu bakmamı sağladığı için çalışmaya bağlıyım.”*

X kuşağı mensubu bir diğer katılımcı TK12 ise motivasyon unsuru ve çalışmaya bağlılık arasındaki ilişkiyi şu sözlerle ifade etmiştir: *“Çalışmaya bağlılık duymamamın en büyük sebebi, beni hayatta motive etmesidir. Hayatta bir şey yapmam için işimin beni arkadan ittirmesi.”*

X kuşağına mensup öğretim görevlilerinin çoğunluğunun duygusal bağlılığa sahip olduğu gözlemlenirken, katılımcılardan ikisinin ise devam bağlılığına sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu katılımcıların çalışmaya bağlanmasında öne çıkan temel faktörlerden biri, “maddi kazanç” olmuştur. Örneğin, X kuşağı mensubu katılımcı TK7, çalışmaya olan bağlılığında, çalışmanın ekonomik boyutunun önemini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Beni çalışmaya bağlayan temel şey, ekonomik bağımsızlık ve statü sağlamasıdır.”*

Bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK8 ise yönetim ve öğrenci faktörlerinin dışında, maddi kazanç ve anlamlı işin çalışmaya olan bağlılığı üzerindeki tesirini şöyle açıklamıştır: *“Yani en önemli faktör bence, iş yerindeki yönetici ve çalışanların tavırları. Bir de size taraf olan, işte bizim hizmet sektöründe olan öğrencilerin yine bu üç grubun tutum ve davranışları, düşünceleri, önemli bağlılığı etkileyen. Bir yandan sizden faydalanan öğrenci. Diğer yandan sizi yöneten yönetim, diğeri de birlikte çalıştığınız çalışma arkadaşları yani en önemlisi benim açımdan. Bunların işte size olan karşı davranışları, işte adalet anlayışları, iş ahlakları, olaylara bakış açıları, iş yapma şekli gibi yani onlar etkiliyor. Bir diğeri de yani yaptığımız işin bir anlamının olması, yani bir çıktının olması. Hani bir şey yapıyorsunuz, yani bir şey yaptığınızı hissetmeniz gerekiyor. Nitekim mesela son yıllarda birçoğumuzun umudumuzu yitirdiği, yani bu insanlar öğrenmiyor, bir çıktı vermiyor. Bu da ne yapıyor? Aslında*

demotive ediyor, bizi aşağı çekiyor biraz ama onun ötesinde, yani buradaki esas nokta tekrar ifade etmek lazım yani bir çıktının olması. Bir de tabii ister istemez para konusu var. İşte bir sınavdaysam, yani devlet bu kadar para veriyor bu kadar iş yaparım diye hiçbir zaman mantığım olmadı ama ister istemez hani kıyaslama yapıyorsunuz. Hani işte bir adam bir işi yapıyor işte 80.000 TL alıyor. Siz bu işi yapıyorsunuz 60.000 TL alıyorsunuz. O zaman, bu biraz yani aslında kişinin isteğini, arzusunu, motivasyonunu bozuyor. Bunu da belki de hani geliri de katmak lazım diye düşünüyorum.”

Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışmaya bağlılık tutumları değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunluğunun devam bağlılığına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcıların çalışmaya bağlanmasında öne çıkan temel faktörler, “maddi kazanç” ve “öğrencilere katkı sağlamak” olmuştur. Örneğin Y kuşağı mensubu katılımcı TK15, çalışmaya yönelik bağlılığında gelirin önemini şu sözlerle tanımlamıştır: “Aslında hani belki hani ilk söylenen şey hani maddi gelir olabilir. Hani insanların temel ihtiyaçlarını karşılamak için gelire ihtiyaçları var ama tabi ki başka bağlılık kaynakları da var. Yani ilk birincisinde maddiyat söyleyebiliriz ama ikincisinde de severek yapmak o işi. Onun dışında hani ihtiyaçlardan olabilir. Bu sadece maddi ihtiyaçlardan değil, sosyalleşmek ya da insan ilişkileri bu tarz şeyler de var. Hani bunları bir sıralamaya koyarsak belki de bunları böyle koyabiliriz sıraya.”

Bir diğer Y kuşağı mensubu katılımcı TK13 ise çalışmaya olan bağlılığında çalışmanın ekonomik boyutunun önemini şöyle ifade etmiştir: “İşime olan bağlılığımı etkileyen en önemli faktör hali hazırda başka bir iş yapmıyor olmam diyebilirim. Ya biraz işin için şöyle bir yönü var, insanlar tabii ki mesleklerini farklı şekillerde seçebilirler. Benimki biraz liseden itibaren yani ne yapabilirim de hani rahat bir iş bulabilirim düzeyine gitti. Doğal olarak hani öyle bir yola girdim. O şekilde ilerledim. Öyle de bir yere geldim. Yani çok işimle ilgili beni motive eden herhangi bir şey nasıl diyeyim, detayı yok. Temelde sadece çalışıyorum, işte hayatımı kazanıyorum ve karşılığını yapıyorum şeklinde bu kadar.”

Bir diğer Y kuşağı mensubu katılımcı TK18, çalışmaya olan bağlılığında gelirin önemini şu sözlerle açıklamıştır: “Aslında birkaç tane sebebi var bunun. Bağlılık kaynağı olarak bir kere hani çalışmak beni gerçekten mutlu ediyor çünkü bu

zamana kadar yani bu işi yapabilmek için belli bir emek verdim ve şu an verdiğim bu emeğin karşılığını maddi ve manevi olarak alıyorum. Hani gönül ister ki tabii ki maddi şartlar daha iyi olsun. Fakat bir kadın olarak Türkiye’de hani ekonomik bağımsızlığımın her zaman elimde olması, bu duyguyu hissetmek beni en çok motive eden şey. Onun dışında, sevdiğim işi yaptığım için de bir hayata dokunduğum için, öğrencilerin geleceklerine katkı sağladığımı hissettiğim için de ayrıca mutlu oluyorum.”

Y kuşağına mensup öğretim görevlilerinin çoğunluğunun devam bağlılığına sahip olduğu gözlemlenirken, katılımcılardan ikisinin ise duygusal bağlılığa sahip oldukları ortaya çıkmıştır. Bu katılımcıların çalışmaya bağlanmasında öne çıkan unsur; “öğrencilere katkı sağlamak” olmuştur. Y kuşağı mensubu katılımcı TK17, öğrencilerin çalışmaya olan bağlılığı üzerindeki önemini şu şekilde ifade etmiştir: *“Sanırım temel bağlılık sebebim öğrencilerim çünkü öğrencilerime bir katkıda bulunduğumu hissetmek bana gerçekten mutluluk sağlıyor. O yüzden de en büyük motivasyon kaynağımı öğrenciler. Onlardan gelen en ufak bir dönüt bile gerçekten bütün günüm ya da bütün dönemini güzelleştirebiliyor.”*

Y kuşağı mensubu bir diğer katılımcı TK14 ise öğrenci faktörü ile çalışmaya olan bağlılığı arasındaki ilişkiyi şu sözlerle ifade etmiştir: *“Birilerine ki işimiz gereği öğretmenlik yaptığımızdan dolayı haliyle bilgilerimizi öğrencilere aktarıyoruz. Kutsal bir meslek zaten bu konuda da hemfikiriz. Gelecek nesillere sonuçta yol gösteriyoruz, ön ayak oluyoruz. Çalışmaya bağlılığımı sağlayan şey bu.”*

Türk ve yabancı uyruklu katılımcıların birçoğu, çalışmaya olan bağlılıklarını ifade ederken “faydalı hissetmek”, “diyalog kurmak” ve “maddi kazanç” unsurlarını ön plana çıkarmışlardır. Örneğin yabancı uyruklu katılımcı YK2, çalışmaya yönelik bağlılığında öğrencilere katkı sunmanın önemini şu şekilde anlatmıştır: *“Gençlerin öğrenme yolculuğunda onlara eşlik etmek ve yardımcı olmak, benim için büyük bir tutku ve işime bağlılık sebebidir.”*

Y kuşağı mensubu katılımcı TK16, çalışmaya olan bağlılığında, kendisini faydalı hissetmenin önemini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Temel motivasyonum benim kendimi faydalı hissediyor olmak diye söyleyebilirim. Yani özellikle bizim meslek*

dahilinde tabi ki de para beni motivasyonum demek isterdim ama bizim için çok mümkün olmuyor, o yüzden kendimi faydalı hissetmek, topluma özellikle faydalı olabildiğimi hissetmek benim temel çalışma motivasyonum.”

X kuşağı mensubu katılımcı TK11 ise çalışmaya yönelik bağlılığını açıklarken diyalog kurmanın önemine dair şu ifadeleri kullanmıştır: *“Öğrencilerle yakın diyalog kurmak ve empati yapmak. Bu sayede kendi yaşadığım zorluklarla karşılaştırarak onların bir nebze olsun daha günümüz koşullarında rahat etmesi benim için önemli. Bu sonuca ulaştıklarında eğer çorbada bir nebze tuzum varsa kendi adıma kişisel bir tatmin yaşıyorum.”*

Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya olan bağlılığını etkileyen unsurlardan bir diğerinin “maddi kazanç” olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin, yabancı uyruklu öğretim görevlisi YK3, çalışmaya olan bağlılığını açıklarken ücretin önemini şu sözlerle açıklamıştır: *“Meseleye gerçekçi bakarsak, en temel bağlılık sebebim ücrettir. Sonrasında iş tatmini geliyor.”*

Y kuşağı mensubu katılımcı TK18 ise ekonomik bağımsızlık ve çalışmaya bağlılık arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmiştir: *“Hani gönül ister ki tabii ki maddi şartlar daha iyi olsun. Fakat bir kadın olarak Türkiye’de hani ekonomik bağımsızlığımın her zaman elimde olması, bu duyguyu hissetmek beni en çok motive eden şey.”*

4.7.3. Çalışma Disiplini

Çalışanların kurum kurallarına ve yerleşik sosyal normlara uyum gösterme ve itaat etme noktasındaki farkındalıkları ve istekli tutumları şeklinde tanımlanan çalışma disiplini, bireylerin çalışma hayatını düzene koyan ve iş akış süreçlerinde performanslarını olumlu yönde etkileyen bir olgudur. Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma disiplinine yönelik nasıl bir yaklaşıma sahip olduklarını anlamak amacıyla katılımcılara; *“İş hayatınızda çalışma disipliniyle ilgili nasıl bir yaklaşım benimsiyorsunuz? Bu yaklaşımınızı yansıtan davranışlara örnek verebilir misiniz?”* sorusu yöneltilmiştir. Öğretim görevlilerinin çalışma disiplini sorusuna verdikleri cevaplardan yola çıkılarak oluşturulan kodlar, Tablo 9’da paylaşılmıştır.

Tablo 9. Çalışma Disiplini Tutumunun Değerlendirilmesi

Tema	Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	X Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Y Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar
Çalışma Disiplini	Dakiklik İşi vaktinde yapmak İşi düzgün yapmak	İşi vaktinde yapmak Mesai saatlerine riayet etmek Kurallar İşi düzgün yapmak Esnek mesai	Esnek mesai Görevler Mesai saatlerine riayet etmek	İşi düzgün yapmak İşi vaktinde yapmak

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma disiplini yaklaşımlarına yönelik cevapları incelendiğinde, öne çıkan unsurlar “dakiklik”, “iş vaktinde yapmak” ve “iş düzgün yapmak” olmuştur. Örneğin, yabancı uyruklu katılımcı YK5, çalışma disiplinini ifade ederken dakikliğin önemini şöyle açıklamıştır: *“Ben genel anlamda disiplinli bir insanımdır. Dakik biriyimdir. Okula vaktinde gelirim. İşimi elimden geldiğince iyi yapmaya çalışırım. Öğrencilerimi ve kendimi memnun etmeye çalışırım. İşyerinden çıkarken kendimi memnun hissetmem benim için önemlidir.”*

Yabancı uyruklu bir diğer katılımcı YK1 ise çalışma disiplini anlayışını, dakiklik üzerinden şu şekilde ifade etmiştir: *“Ben bir profesyonelim ve diğer çalışma arkadaşlarımdan da bu şekilde hareket etmelerini beklerim. Dakiklik, işleri vaktinde yapmak benim için en önemli şeydir.”*

Bir diğer yabancı uyruklu katılımcı YK3, çalışma disiplinine dair yaklaşımını açıklarken iş vaktinde yapmaya gösterdiği özeni, şu sözlerle ifade etmiştir: *“Bazı genel kurallar vardır. Dakik olmak, derslere vaktinde başlamak, geç kalmamak, derslere hazırlanmak, son teslim tarihlerine önem göstermek ve öğrencilerin bireysel ihtiyaçlarına zaman ayırmak gibi. Bunları yapmaya özen gösteririm.”*

Yabancı uyruklu bir başka katılımcı YK2 ise çalışma disiplini tanımlarken düzgün iş yapmanın öneminden şu ifadelerle bahsetmiştir: *“Kendimi disiplinli bir insan olarak tanımlarım. Çalışma söz konusu olduğunda, dakiklik ve devamlılık benim için çok önemlidir. Çalıştığım ortama katkı sağlar ve takım çalışmasında iyi bir oyuncu olmaya çalışırım. 9-5 çalışma sistemimiz yok. Esnek bir çalışma programımız var ama çalışma saatleri içinde performansımı en üst düzeyde tutmaya ve elimden gelenin en iyisini yapmaya çalışırım.”*

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışma disiplini yaklaşımları incelendiğinde öne çıkan unsurlar; “iş vaktinde yapmak”, “mesai saatlerine riayet etmek”, “kurallara uymak” ve “düzgün iş yapmak” olmuştur. Örneğin, X kuşağı mensubu katılımcı TK7, çalışma disiplinine yönelik yaklaşımını ifade ederken düzgün iş yapmanın önemini şu sözlerle ifade etmiştir: *“İşimi düzgün ve vaktinde yaparım. Örneğin derslere vaktinde giderim. Mahcup olmayacak, uyarı almayacak şekilde görevlerimi yerine getiririm. Olumsuz yoruma yol açmayacak şekilde hem kendi kişisel rahatlığım için hem de bana gelecek olumlu dönüşler için.”*

Bir diğer X mensubu katılımcı TK12 ise çalışma disiplini yaklaşımını tanımlarken inisiyatif almanın öneminden şu sözlerle bahsetmiştir: *“Çalışma saatlerine, rutinlerime dikkat ederim. İnisiyatif alırım. Motamot değildir. Şu söylensin, şunu yapayım yerine kendi alanımı oluşturduktan sonra yapacağım şeyler, çerçeve bellidir. Görev tanımım içinde inisiyatif alırım. Daha iyi hale nasıl getiririm diye bir çalışma şeklim vardır. Mesai saatleri dışında da çalışırım. Mesai saati 9-5 okulda olmaktan ziyade hafta sonu evde çalışarak hafta içinin işlerini bitiririm. Mesai dışında da çalışarak hafta içini özel işlerime ayırabilirim. Esnek bir çalışma disiplinim var. Böyle daha rahat hissederim kendimi.”*

X kuşağı mensubu bir başka katılımcı TK9, çalışma disiplinine dair yaklaşımını ifade ederken kuralların önemini şu şekilde ifade etmiştir: *“Çalışma disiplini, şimdi ben kuralcı bir insanım. Kuralcı bir insan olduğum için de disiplinli bir insanım. Benim için kurallar yani onaylamadığım kurallar dahi olsa uymakla yükümlüysem yapılması gerekiyorsa hani yapmaya çalışıyorum ve yapılmasını da isterim çünkü sonuçta hani bir kural var. Madem yapılacak, o zaman en iyi şekilde*

aksatmadan işlerin yürümesi adına yapılması gerektiğini düşünüyorum ve kendim de yapmaya gayret ediyorum bazen onaylamadığım halde kural olduğu için yerine getiriyorum diyebilirim.”

X kuşağına mensup bir diğer katılımcı TK8 ise görev ve sorumlulukların içselleştirilmesiyle oluşan çalışma disiplini anlayışını şu sözlerle anlatmıştır: *“Yani ben aslında herkesin bu işi benimseyerek yapması taraftarıyım. Dolayısıyla kendi çalışma disiplinimi oluşturmaktan, yani kendi görev ve sorumluluklarım çerçevesinden. Denetlenmek yerine, kendimin onu mükemmel hatasız yerine getirmesinden yani self disiplin dediğimiz şeyden yanayım genel olarak yani. Benim kendi görüşüm bu ama tabii bunu her insanda yaratabilir misiniz? Yani motivasyonu olmayan, işte sadece bu işe gelir açısından bakan kişilere de bunu, bu ilkeyi belki doğru olmaz yöneltmek ama benim kendi açımdan içten, içselleştirerek ve onu bir hayat tarzı haline getirerek mümkün. Mesela benim bir sınav görevim var. Şimdi ben bunu riske etmemek için 10 kala gideceğime 20 kala gidiyorum. Bir Dersim var. Ben dersimi verirken dekan var mı, müdür var mı? Müdür beni görüyor mu? Benim aklıma gelmiyor. Benim aklıma gelen bir tek şey var: benim bir dersim var. Karşıda para verip gelen öğrenciler var. Benim bu dersi yapmam gerek. İşte benim disiplinim bu. Yoksa hani bir kamera var beni görür ya da işte rektör bir yakalasa ne der gibi bir düşüncem olmaz.”*

Y kuşağı Türk öğretim görevlilerinin çalışma disiplinine yönelik yaklaşımları değerlendirildiğinde “esnek mesai”, “görevler” ve “mesaiye riayet” unsurları ön plana çıkmıştır. Örneğin, Y kuşağı mensubu katılımcı TK15, çalışma disiplinine yönelik yaklaşımında mesai saatlerine uymanın önemini ve değişen mesai kavramı algısını şu şekilde açıklamıştır: *“Belki geldiğimiz kuşaktan itibaren hani bizim yetiştiğimiz kuşak anlamında, çalışma, disiplinine düzen saat mekân olarak bir sınırlama koyabiliriz. Hani günümüz versiyonundan farklı biraz, nedir işte biz doksanlarda eğitim alan bir kuşağız. Bu kuşakta işte mesai saatleri vardı. Düzenli bir sabah başlangıcı, belli bir çıkış saati, bu öğretmen de olsak işte üniversitede akademisyen de olsak sonuçta bir düzeni aslında sembolize ediyor. Onun dışında benim için aslında ilk kriter bu ama tabii ki bu zamanla değişti. Neye değişti? Hani çalışma disiplinli deyince mesaiye gitmek anlamına artık düzenli gelmiyor. Yani benim gözümde aslında çalışma disiplini*

demek yapılması gereken yürütmen gereken görevleri tamamlamak anlamına geliyor. Yani bunu ister mesaide yap ister dışarıda yap ister bir saatte ister iki saatte yap ve sen bunu tamamlayabiliyor musun bu görevi ve bu görevi tamamlarken aslında neleri yerine getiriyorsun, ne kadar sağlıklı yürütebiliyorsun. Ne kadar alanın var? Bunlar önemli. O yüzden bu çalışma disiplininin aslında yeniden dengelenmesi gerekiyor, kurumların da buna göre değerlendirmesi gerekir diye düşünüyorum ama tabii ki hala hani ben kendi adıma, kendi disiplinimi işte verilen görevi zamanında tamamlamak veya yapılması gereken standartlarda tamamlamak olarak tanımlayabilirim.”

Bir diğer Y kuşağı mensubu katılımcı TK18 ise çalışma disiplini anlayışında görevlerin önemini şöyle ifade etmiştir: *“Yani çalışma disiplini, tabii ki belli başlı yapmamız gereken görevler var. Mesela derse zamanında gelmek, işte dersle ilgili sınav kontrolleri, gözetmenlik gibi ve bunlar yazılı ve zaten herkesin yapması gereken standartlar ama onun dışında çalışma disiplini, yaptığın işin en iyisini yapmak hani detaycı bir şekilde o işle uğraşmak da giriyor bence yani yaptığım bir işi birkaç defa kontrol ederim mutlaka. Önce bir yaptıktan sonra üzerinden biraz zaman geçip tekrar bakarım ki bir hata benden kaynaklı olmasın, buna önem gösteriyorum. Bu bazen beni yorsa da bence olması gereken şey bu çünkü benim yaptığım hatalı bir veri girişi başkalarını etkilememeli. Hani buna evrak noktasında dikkat ediyorum. Gerektiğinde ön hazırlık yapmaktan gocunmuyorum. Hani bir kitap değişimi olduğunda ya da bir seviye değişimi olduğunda yeni şeyler öğrenmek bana bir külfet değil de kendimi geliştirdim olarak baktığım için mutluluk sağlıyor bence bu da insanın öz disipliniyle alakalı bir şey işine duyduğu saygıyla alakalı bir şey.”*

Y kuşağı mensubu katılımcı TK16 çalışma disipliniinde sistematikliğin önemini ve esnek mesai olgusunu şu sözlerle anlatmıştır: *“Olabilirdiğince disiplinli bir çalışma sistemi yürütmeye çalışıyorum. Özellikle sistematik bir çalışma prensibi yürütmeye çalışıyorum çünkü hani bizim çalıştığımız kurumda olabilirdiğince her şeyi adım adım yapmak durumundayız ve o adımlara uyarak ilerlemeye çalışıyorum. Onun dışında mesai kavramının artık çok da uygulanması gereken bir şey olduğunu düşünmüyorum. Ben insanın çalışıyor olduğu noktada yani bunu hayat boyu devam ettirdiğini düşünüyorum ya da gün boyu devam ettirdiğini düşünüyorum. Çünkü şey yapamıyoruz mesela buradan çıktık, tamam işi bıraktık. Artık o işi düşünmeyeceğiz, söz konusu*

olmuyor. O yüzden hani eski dönemlerde uygulanan 8-5 mesai kavramının çok da kalmadığını düşünüyorum. Var olan her noktada yani örnek veriyorum, gün içerisinde öğrencinin mailine cevap veriyor da olabilirsin ama aynı zamanda yapacağın, yarın öbür gün yapacağın bir sınavın bir konusunu da düşünüyor olabilirsin akşam yatmadan önce. Bu da mesainin içerisinde yer alıyor bence.”

Y kuşağı mensubu katılımcı TK14 ise çalışma disiplini tanımlarken işleri aksatmadan düzgün bir şekilde yapmanın ve mesaiye riayet etmenin önemini şöyle ifade etmiştir: *“Yani tabii ki üniversitede çalışıyoruz. Aslında mesai kavramı nispeten esnek, diğer kurumlara göre ama tabii ki işimize olan saygımızdan dolayı derslerimizi aksatmadan yapmaya, herhangi bir mağduriyetin yaşanmaması adına elimizden geleni yapıyoruz. Ders başlangıç ve bitiş saatlerine uymaya ekstra özen gösteriyoruz. Yeri geliyor, gece de gelip çalışmamız gerekebiliyor. Hani 8-5 gibi düzenli bir mesaimiz yok ancak tabii ki disiplinli olmamız gereken bir iş yapıyoruz sonuçta.”*

Bir diğer Y kuşağı katılımcı TK13, belirli bir çalışma disiplini anlayışının olmadığını, disiplini yalnızca var olan mesleki yükümlülükleri yerine getirmek olarak algıladığını şu sözlerle ifade etmiştir: *“Yaklaşımım şöyle, yani yapmam gereken şeyler neler? Onları belirleyip onları yapmak üzerine, yani bunu okulda da yapabilirim. Okulda vaktim yetmiyorsa evde de yapabilirim. Onun için yani doğrusunu söylemek gerekirse ayrı bir hani hayatımı biçimlendiren bir disiplin anlayışı yok. Çalışma disiplini diye meslekle ilgili soruyorsanız yok. Ben sadece dediğim gibi hani benim yapmam gereken şey ne? İşte mesela derslerim. Derslerimde çocuklara anlatmam gereken işte program, sınavlarla ilgili sorumluluklarım ya da okulla ilgili başka sorumluluklarım. Bunların vaktinde yerine gelmesi.”*

Türk ve yabancı uyruklu katılımcıların birçoğunun çalışma disiplinine yönelik yaklaşımlarında öne çıkan unsurlar “iş düzgün yapmak” ve “iş vaktinde yapmak” olmuştur. Örneğin, yabancı uyruklu öğretim görevlisi katılımcı YK6, çalışma disiplini “dakiklik” üzerinden şu ifadelerle tanımlamıştır: *“Dakikliği severim. İşlerimi vaktinde yapmaya özen gösteririm. Çalışma disiplininden anladığım şey budur.”*

X kuşağı mensubu katılımcı TK10 ise çalışma disiplini yaklaşımını tanımlarken düzgün ve vaktinde yapılan işin önemini şöyle ifade etmiştir: “*Mesai saatlerine riayet ederim. İşlerin yarına kalmasından hoşlanmam. Başladığım işi mutlaka o gün içerisinde ve eksiksiz bitirmeye çalışırım.*”

4.7.4. Performans

Çalışma kültürünün dışsal boyutunu oluşturan çalışma davranışlarından biri olan performans, çalışanların başarı ya da başarısızlık durumunu belirtmektedir. Psikolojik açıdan değerlendirildiğinde çalışma performansı, bir görevi yerine getirirken ortaya konan efor ve çaba şeklinde ifade edilmektedir. Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma performanslarını etkileyen faktörleri ortaya çıkarmak amacıyla katılımcılara: “Çalışma hayatınızda performansınızı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen başlıca faktörler nelerdir? Bu faktörlerin sizin üzerinizdeki etkilerini somut örneklerle açıklayabilir misiniz?” sorusu yöneltmiştir. Öğretim görevlilerinin performans sorusuna verdikleri cevaplardan yola çıkılarak oluşturulan kodlar, Tablo 10’da paylaşılmıştır.

Tablo 10. Performans Davranışının Değerlendirilmesi

Tema	Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	X Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Y Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar
Performans	Yönetim Çalışma ortamı Çalışma arkadaşları Öğrenciler Teknoloji	Yönetim Öğrenciler	Çalışma ortamı Çalışma arkadaşları Ücret Öğrenciler	Yönetim Öğrenciler Çalışma ortamı Çalışma arkadaşları Takdir edilmek

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma performanslarını etkileyen faktörlere yönelik cevapları incelendiğinde, öne çıkan unsurlar; “yönetim”, “çalışma ortamı”, “çalışma arkadaşları”, “öğrenciler” ve “teknoloji” olmuştur. Yabancı uyruklu

katılımcı YK2, yönetim ve çalışma performansı arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmiştir: *“Yönetimin açık kapı politikası izlemesi benim çalışma performansımı pozitif etkiler. Kuruma katkı sağlama motivasyonumu artırır. Tam tersi durumda yani yönetim yeni fikirlere kapalı olduğunda, alınan kararların bir parçası olmadığında bu benim motivasyonumu düşürür ve performansımı olumsuz etkiler.”*

Bir diğer yabancı uyruklu katılımcı YK1, yönetim ve öğrenci faktörünün çalışma performansı üzerindeki tesirini şöyle açıklamıştır: *“Genel olarak öğrencilerin tavrı ve yönetimin tutumu olumlu olduğunda bu durum performansımı olumlu yönde etkiler. Tam tersi durumdaysa yani öğrencilerin ve yönetimin tutumları negatif olduğunda bu durumu performansımı olumsuz şekilde etkiler.”*

Yabancı uyruklu katılımcı YK4 ise çalışma arkadaşlarının ve öğrencilerin çalışma performansı üzerindeki önemini şu sözlerle dile getirmiştir: *“İş arkadaşlarımla diyalog kuruyorsam bu durum beni olumlu etkiliyor. İş arkadaşları ihtiyacın olduğunda destek veriyorlar sana. İş çevresi çok önemli. Olumsuz durumlarda onlardan destek alıyorsun. Bu tabii ki çok önemli. Bir de öğrenciler var. Öğrencilere motivasyon verebiliyorsam bu da beni olumlu etkiliyor.”*

Bir diğer yabancı uyruklu katılımcı YK5, çalışma ortamı ve çalışma arkadaşları ile çalışma performansı arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmiştir: *“Çalışma ortamında iş arkadaşlarımla dostane bir iletişim şeklinin olması çok önemlidir. İş arkadaşlarımla pozitif diyalog kurmak beni motive eder. Bu durum benim zihin sağlığımı da etkiler.”*

Yabancı uyruklu katılımcı YK3, “öğrencilerin” performansını kimi zaman pozitif kimi zamansa negatif olarak etkileyen bir faktör olduğunu ifade ederken öğrenciler ve teknolojinin çalışma performansına yönelik önemini şu sözlerle dile getirmiştir: *“Öğrencilerimi motive görürsem ben de çok motive olurum. Derslerimin faydalı olduğunu hissettiğimde, öğrencilerimin gelişimine şahit olduğumda kendimi çok iyi hissederim. Ben öğrencilerime karşı genelde dostane davranırım. Onlardan da genç yetişkinler olarak davranmalarını beklerim ama bazı öğrencilerin davranışsal problemleri olabiliyor, daha çocuksu davranışlar sergileyebiliyorlar. Onların saygısız davranışları motivasyonumu düşürebiliyor. Teknoloji de performansımı etkileyen bir*

diğer faktör. Sınıfta internet problemi olduğunda ya da teknolojiye hakimiyet sağlayamadığımda bu da performansımı olumsuz etkiler.”

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışma performanslarını etkileyen faktörlere yönelik cevapları incelendiğinde öne çıkan unsurlar; “yönetim” ve “öğrenciler” olmuştur. X kuşağı mensubu katılımcı TK8, yönetim ve çalışma performansı arasındaki ilişkiyi şu sözlerle dile getirmiştir: *“Performansımı etkileyen faktörlerden biri, atanan yöneticiler veya seçilen yöneticiler. Bunların tutum, davranış ve yaklaşımları. Taraflı mı, tarafsız mı? Yeteneğe göre mi veya kişileri tanıyorlar mı? Sizi gerçekten dinleyip anlıyorlar mı?”*.

Bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK7 ise yönetim faktörünün çalışma performansı üzerindeki önemini şöyle ifade etmiştir: *“İşimle ilgili kararları başkalarının alması, başkalarının aldığı kararları uygulamak zorunda kalmak beni olumsuz etkiler. Yönetimin katılımcılığa önem vermemesi, kararların dikte edilmesi performansımı çok olumsuz etkiler. Katılımcı bir yönetim anlayışı ve çalışma ortamı beni olumlu yönde etkiler.”*

X kuşağına mensup bir diğer katılımcı TK11 ise öğrenci faktörünün çalışma performansına yönelik tesirini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Çalışma performansımı etkileyen bir tane şey var, o da öğrenci. Öğrencinin performansı, geri dönüşleri, derse katılımı yoksa benim de performansım ciddi şekilde düşüyor. Bir de bunun tam tersi. Öğrencilerin katılımı iyi ise bir o kadar iyi hoca olabildiğimin farkına varıyorum. Benim için öğrencinin katkıda bulunmadığı dersi yapmak tam bir eziyet, katkıda bulunan öğrenciler varsa o zaman da tam bir mutluluk kaynağı oluyor.”* Bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK10, öğrencilerin çalışma performansı üzerindeki önemini şöyle dile getirmiştir: *“Öğrencilerimden gelen en ufak olumlu bir dönüt, yaklaşım, davranış performansımı olumlu etkiler ve beni motive eder.”*

Y kuşağı Türk öğretim görevlilerinin çalışma performanslarını etkileyen faktörlere yönelik cevapları incelendiğinde öne çıkan unsurlar; “çalışma arkadaşları”, “çalışma ortamı”, “ücret” ve “öğrenciler” olmuştur. Y kuşağı mensubu katılımcı TK16, çalışma arkadaşları ve çalışma performansı arasındaki ilişkiyi şu sözlerle ifade etmiştir: *“Çalışma performansımı olumlu ya da olumsuz etkileyen en önemli*

faktörlerden biri, çalışma ortamı. Çalışma ortamından benim en büyük kastım da insan faktörü. Biz insanla çalışıyoruz. Yani bu noktada insanla çalıştığımız için bizim için en önemli şey insan ve çalışma arkadaşları. Negatif bir ortamda, huzursuz olunan bir ortamda asla müthiş işler yapılmasını bekleyemeyiz. O sebeple benim için en önemli olan şey takım arkadaşlarım. Motivasyonumun en yüksek noktada tutulmasının yolu da budur. Yani motivasyonumu yükselten de takım arkadaşlarımdır, alçaltan da onlardır. Geriye kalan her şey çözülebilir halledilebilir problemlerdir. Yani çalışma sürecinde ulaşmaya çalıştığımız bir hedef var ve o hedefe giderken bizi en fazla etkileyen şey takım arkadaşlarıdır diyebilirim.”

Bir diğer Y kuşağı mensubu katılımcı TK17 ise çalışma arkadaşlarının çalışma performansı üzerindeki olumlu tesirini şöyle açıklamıştır: *“Performansımı olumlu etkileyenler iş arkadaşlarımdır. İş arkadaşlarımdan da benim gibi verimli ya da kendini kanıtlamaya çalışan ya da işte sorumluluk sahibi insanlar olduğunu gördüğüm zaman daha da böyle bir istekli oluyorum. Örneğin şu anki ofis arkadaşlarım diyebiliriz. Aynı ortamdayız. En çok onlarla vakit geçiriyorum ister istemez ve onlarla arkadaş olmaktan çok mutluyum. Sadece iş arkadaşı da değil normal hayatımda da arkadaşım oldular çünkü işlerine olan sadakatlerini görüyorum ve bu beni gerçekten motive ediyor.”* Katılımcı TK17, bürokrasinin çalışma performansı üzerindeki negatif tesirini ise şu sözlerle ifade etmiştir: *“Performansımı olumsuz etkileyen şey bürokrasi olabilir. Bazen bazı şeyler çok kolay hallolabilecekken ne yazık ki devlet kurumunda çalıştığımız için bürokrasi işin içine giriyor ve çok kolay bir şekilde halledilebilecek bir iş gereksiz şekilde uzayıp zorlaşıyor. Dolayısıyla, bürokrasi birazcık motivasyon kırıcı olabiliyor.”*

Y kuşağı mensubu bir başka katılımcı TK13, çalışma ortamı ve ücret ile çalışma performansı arasındaki ilişkiyi şu sözlerle dile getirmiştir: *“Yani olumlu ve olumsuz yönde etkileyebilecek aslında 2 şey var diyebilirim. Olumlu yönde etkileyebilecek durumlar tabii ki ne mesela ben biraz şekilciyimdir. Çalışma ortamı, örnek vereyim işte çalıştığım binanın nasıl görüldüğü, binanın etrafının nasıl olduğu, çalıştığım binanın içinin fiziki koşullarının nasıl olduğu benim motivasyonumu etkiler. Çalıştığım yerin fiziksel görüntüsünün kötü olması, şartlarının demiyorum. Yani şartları iyi ya da kötü olabilir. O sorun değil ama ben estetik kaygılardan biraz*

bahsediyorum. Yani kötü bir yerdeyse, kötü görünüyorsa sadece böyle işleve dönük bazı yapılardan oluşuyorsa o beni olumsuz etkiler. Bir de işte yaptığım işten aldığım keyif, tabii ki yaptığım işten kazandığım para yani bu ikisi. Mesela daha önce çalıştığım bir yerde 18 saat akşam dersi alıyordum ve kurumdaki en az akşam dersi ücreti olan yerden ders veriyorlardı. 18 saat ders demek tabi ki 10 saate kadar ücret alabiliyorsunuz. 8 saatin ücretini alamıyorsunuz demek. Mesela bu motivasyonumu olumsuz etkilemişti. Yani ben akşam dokuza ona kadar orada duruyorum ücret alamıyorum ama hani başka birisi durduğunda karşılığını alıyorken siz alamayınca olmuyor. Bu motivasyonu etkileyen bir şey.”

Y kuşağı mensubu bir diğer katılımcı TK14 ise öğrencilerin çalışma performansı üzerindeki önemini şöyle ifade etmiştir: “Performansımı olumlu ya da olumsuz etkileyen şey öğrenciler. Öğrenci profili iyiye bizim de performansımız iyi tam tersi durumdaysa kötü oluyor. Çalışma hayatımızda biz faydalı olmak adına bilgi birikimimizi öğrenciye aktarmaya çalışıyoruz ama genelde son yıllarda öğrencilerdeki bu motivasyon düşüklüğü bizi çok olumsuz etkiliyor. Şahsen beni yani bir sınıfa girdiğimde o sınıfta öğrencilerin bıkkın görüntülerini görmek, onların dersi karşı kayıtsız olduklarını görmek ya da bazı işte laubali davranışlarından tutun işte daha çocuksu davranışları olanlar olabiliyor. Hani bunları tabii ki zaten yönetmek bizim işimiz ama karşında yani öğrenmeye istekli bir sınıf olmayınca bu beni olumsuz etkiliyor. Yani hem fiziksel hem de zihinsel yorulduğumu hissediyorum. Öğrenci almaya kapalı ama ben yine de dediğim gibi yani çok da böyle artık ben de onlar gibi davranayım diyemiyorum açıkçası. Yani ben yine elimden geleni yapmaya çalışıyorum ama tabii ki şimdi karşınızda isteyen bir grup olmayınca bu illaki sizi de olumsuz etkiliyor. Yani karşıda sizi zorlayan bir grup olmayınca bu yeri geliyor sizin de zorlanmadığınızdan körelmenize neden olabiliyor ama karşıda daha istekli, daha sizi motive edecek bir grup olursa siz de kendi açıklarınızı daha iyi fark edebilirsiniz ki bu iş karşılıklı olduğundan siz sadece öğreten değil aynı zamanda öğrenensiniz ama onların yani genel kültüre dair bilgi birikimlerinin de çok sınırlı olduğunu görünce olumsuz etkileniyorum. Tamam benim de yaşıma gereği çok eksik olduğum konular var. Bazı ilgi alanlarıyla alakalı b şeyleri onlar çok daha iyi bilebiliyorlar diyelim. Yabancı

bir müzisyeni ya da bir diziye yani onlardan da illaki bir şeyler öğreniyoruz ama böyle derse yönelik motivasyonlarının düşük oluşu beni negatif yönde etkileyen unsurlar.”

Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin bir kısmı, çalışma performanslarını etkileyen unsurlardan birinin öğrenciler ve çalışma arkadaşları tarafından takdir edilme duygusu olduğunu belirtmişlerdir. Örneğin yabancı uyruklu katılımcı YK6, öğrenciler tarafından takdir görmenin performansına olan tesirini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Daha önce çalıştığım okulda hoca değerlendirme anketleri düzenlenirdi. O anketlerden birinde, en iyi hoca ödülüne layık görülmüştüm. Öğrencilerim beni nazik, genç ve iyi niyetli olarak tanımlamışlardı. Bunu öğrendiğimde inanılmaz mutlu olmuştum. Bu durum beni işimi daha iyi yapma noktasında çok fazla motive etti. Öğrencilerin beni tanımlama şekilleri kendimle ve mesleğimi yapma şeklimle ilgili farkında olmadığım şeyleri farkına varmamı sağladı.”*

X kuşağı mensubu katılımcı TK9 ise çalışma arkadaşları tarafından takdir görmek ile çalışma performansı arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamıştır: *“Çalışma performansımı pozitif anlamda etkileyen şey tabii ki insanın takdir edilmesi dolayısıyla yaptıklarının görülmesi, insanı motive ediyor. En azından yaptığınız şeyin karşılığını bulduğunu, insanlar tarafından değer verildiğini, onaylandığını gördüğünüz zaman dolayısıyla yaptıklarınız, iş harcadığınız mesai vesaire çok da bir önemi kalmıyor. Sonuçta benim işte prensibim, iş ortaya çıksın. Yani öyle ya da böyle. Hani benim görevim olsun olmasın iş tamamlansın prensibinde çalıştığım için dolayısıyla tabii ki insanlar da onu takdir ederse, görürse o beni daha da mutlu ediyor ama görmezse de yapmazsa da sonuçta ben kendim için yapıyorum. Kendi mutluluğum için ve kendi huzurum için.”*

4.7.5. Örgütsel Vatandaşlık Davranışı

İsteğe bağlı olarak gerçekleşen, iş tanımlarının dışında bulunan ve ödüllendirilmeyen davranışlar şeklinde ifade edilen örgütsel vatandaşlık davranışları, çalışma performansının farklı bir türü olarak kabul edilmektedir. Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini ortaya çıkarmak amacıyla katılımcılara: *“Görev tanımınız dışında, isteğe bağlı olarak iş yerinde gerçekleştirdiğiniz kurumunuza katkı sağlayıcı davranışlar nelerdir? Bu tarz*

davranışlarda bulunmanızın nedenlerini ve örneklerini paylaşır mısınız?” sorusu yönlendirilmiştir. Öğretim görevlilerinin örgütsel vatandaşlık sorusuna verdikleri cevaplardan yola çıkılarak oluşturulan kodlar, Tablo 11’de paylaşılmıştır.

Tablo 11. Örgütsel Vatandaşlık Davranışının Değerlendirilmesi

Tema	Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	X Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Y Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar
Örgütsel Vatandaşlık Davranışı	Özgecilik İçselleştirme	Kurumsal katkı Özgecilik Bireysel ilgi alanları	Kurumsal katkı Özgecilik Bireysel ilgi alanları	Özgecilik İçselleştirme

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerine yönelik cevapları incelendiğinde, öne çıkan unsurlar; “özgecilik” ve “içselleştirme” olmuştur. Yabancı uyruklu katılımcı YK5, örgütsel davranışlarda bulunma sebeplerini ve örneklerini şu şekilde ifade etmiştir: *“Kendimi genel olarak yardımsever biri olarak tanımlarım. İş arkadaşlarım benden bir iyilik istediklerinde onları geri çevirmem. Karşılığında onlardan bir şey de istemem. Örneğin teknolojiyle alakalı konularda, ofis arkadaşlarım bilgisayarlarında bir problemle karşılaştıklarında onlara yardım ederim. Acil bir işleri olduğunda arkadaşlarımın yerine çok kez sınav gözetmenliğinde yer almışlığım da olmuştur.”*

Bir diğer yabancı uyruklu katılımcı YK2, mesai saatleri dışında öğrencilerine vakit ayırmasının altında yatan sebepleri şu sözlerle anlatmıştır: *“Hoca olarak öğrencilere sınıf dışında da bir şeyler öğretme misyonumun olduğunu düşünürüm. Öğrencilerim ne zaman ihtiyaç duysa onlara her zaman vakit ayırırım. Mesela Amerika’da okumak isteyen öğrencilerim oluyor. Benden bilgi almak istiyorlar. Onlara bazı temel bilgiler veriyorum. Onlar için network sağlamaya çalışıyorum. Sadece öğrenciler için değil iş arkadaşlarım için de aynı şey geçerli. Duygusal olarak*

zor zamanlardan geçen bir iş arkadaşşıma da vakit ayırırım, onu dinler, rahatlatmaya çalışırım.”

Bir diğler yabancı uyruklu katılımcı YK4 ise örgütsel vatandaşlık davranışında bulunurken içselleştirme sürecinin önemini şöyle açıklamıştır: *“Benim büyük bir avantajım var bu ülkede, dil biliyorum çünkü bence Türkiye’de iyi bir şekilde yaşayabilmek ve çalışabilmek için mutlaka Türkçe öğrenmemiz lazım. O yüzden benim büyük avantajım var. Hem kültür biliyorum hem de biliyorum. Bazen mesela yabancı hocalar yeni geliyorlar ve dil bilmiyorlar. Onlara yardımcı olmaya çalışıyorum. Hem mesela ev bulmak için hem de buraya alıştırmak için. Onları buraya alıştırmak için yardımcı olmaya çalışıyorum çünkü ben de yabancıyım, ben de buraya ilk geldiğimde Türkçe tabii ki bilmiyordum. Yani Türkiye’ye geldiğimde o zaman bana daha önce hiç tanımadığım insanlar yardım etti. Şimdi ben de yeni gelenlere aynı şekilde karşılık vermek istiyorum.”* Yabancı uyruklu katılımcı YK6 ise içselleştirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmiştir: *“Çalıştığım kuruma yeni gelen, farklı kültürden hocalara çalıştığım ortamı tanıtırım, onlara yardımcı olmaya çalışırım, dostluk yapmaya çalışırım. Başka insanlar bana zamanında destek olduğu için ben de yeni gelenlere yardımda bulunma isteği duyuyorum.”*

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerine yönelik cevapları incelendiğinde öne çıkan unsurlar; “kurumsal katkı”, “özgecilik” ve “bireysel ilgi alanları” olmuştur. X kuşağı mensubu katılımcı TK8, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma sebeplerini ve örneklerini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Yani geçmişte daha fazla yapıyordum bu tarz davranışları. Çok fazla yaptım. Kuruma faydası olsun diye. Yani spor takımlarını çalıştırdım, işte öğrenci kulüplerinde yardımcı oldum yani. Komisyonlarda çalıştık. Yani bunların bu tür davranışların nedeni bence yine grubu sahiplenmek ya da orada bir katkı olsun istemek. Ekstradan işte ağaç dikmeye gidiyorsun. Bunun, bir ağaç dikmenin yani size kişisel bir faydası yok ama ne diyorsunuz hani biz burada yaşıyoruz. Gelecek çocuklar daha güzel bir şeye sahip olsunlar, yani kuruma bir katkı olsun bizden de yani bir fedakârlık olsun şeklinde. Gereğinde mesela maddi olarak da bu tür konularda şey yaptık. Yani katkılarda bulunduk. Bunun dışında kurumla ilgili yani kendi görevli tanımım dışında olan mesela öğrenci kayıtlarından tutun, ÖSYM sınavı başvuruları*

gibi işleri de yaptık. Yani kendi gönlümüzden yaptık. Onların herhangi birisi bize bunu yap dediği için değil.”

Bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK9, kuruma katkı sağlama isteği ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamıştır: *“Kurumda benim esas görevim derslere girmek. Tabii ki bir burada öğretim görevlisi olarak birinci sorumluluğum bu. İkinci sorumluluğum müdür yardımcılığı ama onun dışında da öğrenci işleri ile ilgili personelimiz olmadığı için burada öğrenci işlerinin yüzde yetmişini ben yapıyorum diyebilirim. Personel eksikliğinden kaynaklı olduğu için bu görev tanımuma girmediği halde bu konuda çok fazla mesai harcamak zorunda kalıyorum ve bunu kuruma katkım olsun diye isteyerek yapıyorum. İşte Bölüm Başkanı arkadaşımıza, diğer müdür yardımcı arkadaşımıza da zaman zaman yardımcı oluyorum. Görev tanımımızın dışında olmasına rağmen birbirimize destek oluyoruz. Yine öğretim görevlisi arkadaşlarıma özellikle yeni kuruma gelen bir arkadaşına her anlamda sosyal anlamda, iş anlamında her konuda destek olmaya çalışıyorum. Geçenlerde mesela yabancı bir Pakistanlı hocamız geldi. Onu işte garajdan karşıla, ev bul. Ev bulamadık gerçi de işte otele yerleştir. Otel olmadı, başka otele yerleştir, soruştur, araştır. İşte burada onu tanıtmaya götür vesaire bu tarz şeylerle de ilgileniyoruz. Onun dışında yine kurumumuza gelen yeni genç arkadaşları eski tecrübelerimden faydalandırmak adına ya da onlara yardımcı olmak adına her zaman ne sorarsalar yardımcı olmaya çalışıyorum. Özellikle de bu konuda onları cesaretlendiriyorum ki bana çekinmeden her zaman her şeyi sorabileceklerine her konuda yardımcı olabileceğimi inandırıyorum ve gerçekten de yeni gelen bir arkadaş genelde bir süre benim mentorluğumdan geçiyor diyebilirim.”*

X kuşağına mensup bir diğer katılımcı TK10, öğrencilerine mesai dışında da vakit ayırdığını belirtirken örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik eğilimini şöyle ifade etmiştir: *“Öğrencilerimin iyiliği için elimden gelen her şeyi, her zaman yapmaya gayret gösteririm. Mesela öğrencilerime ders dışında her zaman vakit ayırırım. Maillerine dönüş yaparım. Benden talep ettiklerinde onlara boş zamanımda çalışma programları hazırlarım. İş arkadaşları da benden bir yardım istediğinde, bilmedikleri konularda hep yardımcı olurum.”*

X kuşağı mensubu katılımcı TK11 ise bireysel ilgi alanı ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi şu sözlerle açıklamıştır: *“Teknolojiye meraklıyım, o yüzden de teknolojiyle aram iyi. Yazılımlarla, teknolojik cihazlarla ilgili arkadaşlarıma destek veriyorum. Yazılımsal anlamda da aynı şekilde ihtiyaç duyarlarsa eğer, bana danışıldığı takdirde bu anlamda onlara yardımcı olmaya çalışıyorum. Eğer İngilizce ile ilgili olarak veya geçmiş tecrübelerime dayalı birtakım sorular da gelirse bu yönde de kesinlikle herkesle birlikte bilgilerimi paylaşmaya hazır vaziyetteyim.”*

Bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK12, bireysel ilgi alanı olan “bilinçli farkındalık” uygulaması ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki bağlantıyı şöyle ifade etmiştir: *“Potansiyelimden olduğu yeni şeyleri keşfedip yapmayı çok seviyorum. Profesyonel nefes koçluğu eğitimi aldım mesela. Sürekli eğitim merkezinde kurslar açtım. Öğretmenliğin dışında farklı potansiyelleri ortaya çıkardığımda ve bu da kurum tarafından kabul gördüğünde çok motive oluyorum ve ben de kurum için ekstra bir şeyler yapma isteği duyuyorum. Mesela işte sınıflarımda öğrencilerin stresini azaltmak için nefes pratikleri yaptırırım onlara, çok hoşlarına gitti. Bir de hoca arkadaşları için workshop düzenlemiştim aynı konuda. Onlar da öğrettiğim uygulamalardan memnun kaldılar bu da beni çok mutlu etti.”*

Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerine yönelik cevapları incelendiğinde öne çıkan unsurlar; “kurumsal katkı”, “özgecilik” ve “bireysel ilgi alanları” olmuştur. Y kuşağı mensubu katılımcı TK15, kuruma katkı sağlama isteğinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki önemini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Bizim burada asli görevimiz derse girmek. Onun dışında tabii ki kendim isteyerek girdiğim işler var. Mesela kendim isteyerek kalite süreçlerine girdim. Kendim isteyerek kurum içerisinde değil ama kurum dışında akreditasyon sürecine girmiştik. Mesela kurum içinde değil ama daha sonra kurum da tabii talepte bulundu. O mesela kendi talebimden ziyade dışarıdan, fazladan gelen bir talepti ve kabul ettim. Hani bunları kabul etmiyorum demedim çünkü zaten hani sevdiğim için aslında. Biraz da mesela ben kendim merak ettiğim bir şey olduğu için o alanda çalışmayı sevdiğim için yapıyorum. Yoksa onun, o görevlerin bana getirdiği herhangi bir mesela maddi bir karşılığı yok ya da kurumda bir statü karşılığı yok ama kişisel*

bir doyumunu yaşayamadığım zaman başka şekilde tatmin etme yolları arıyorum kendimi çünkü meslek dediğimiz şeyde senin o şeye bağlılığını o işi yapma, hani çalışma şeyine bağlayan motive edici bazı faktörler olması gerekiyor. Maddiyat dışındı işte bizi tatmin eden şeyleri bulamadığımız zaman sorunlar yaşıyoruz. O yüzden aslında kurum için veya hayatımız için bir şeyler yapmaya çalışıyoruz. Zaten kendimiz için bir şey yaptığımızda da dolaylı olarak kuruma da faydası dokunuyor. Bir şekilde bunu gönüllü yapalım ya da gönülsüz yapalım, o da fark etmiyor ama ben gönüllü olarak yaptıklarımın kendim de bizzat hani tatmin yaşadığım için hani orada bir motivasyon oluyor. Beni bir şekilde işime bağlıyor, iş bağımlı artırıyor.”

Y kuşağı mensubu bir diğer katılımcı TK14, örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimini şu şekilde tanımlamıştır: “Öğrenciler ve meslektaşlarım için her zaman elimden gelen yardımı göstermeye çalışırım. Belli bir uygulamayla ilgili bilgi sahibiysem ve o kişi de benden yardım talebinde bulunmuşsa o kişiye yardımcı olmaya çalışıyorum. Onun dışında öğrencilerle bir arkadaşlık bağı kurmak, onlarla bir gönül bağı oluşturmak, ders dışında da paylaşabileceğiniz bir şeylerin olduğunu onlara hissettirmeye çalışıyorum. Elimden geldiğince samimi olmaya çalışıyorum. Onun dışında özellikle sosyal sorumluluk projeleri ki ben burada da koordinatördüm. Hani sportif faaliyetlerde onlara öncülük yapmaya çalışıyoruz. Belli işte turnuvalar düzenleyip onlara yani okulun sadece üniversite hayatından, dersten ibaret olmadığını, aynı zamanda kendilerini farklı alanlarda da geliştirebileceklerini ya da bunu görebilecekleri işte bu tür imkanları ya da bir stres atmak için yapılabilecek etkinliklere ön ayak olmaya çalışıyorum. Geçmiş yıllarda da bir turnuva düzenledik ve bunu da başarıyla tamamladık. Birinci olan takıma bir ödül verildi. Öğrencilerimle birlikte gidip onları destekledik yani maçlarını da kaçırmadım. Hocamız da bizi izlemeye gelmişti. Ne bileyim kıymet veriyorum bunu da onlara hissettirmeye çalıştım böylece. Bunun dışında da mümkün olduğunca farklı kültürel aktiviteler, imkanlarım dahilinde yapmaya çalışacağız.”

Y kuşağı mensubu katılımcı TK13 ise bireysel ilgi alanı olan fotoğrafçılık ve örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi şöyle açıklamıştır: “Aslında çalıştığım yerlerde ne bileyim mesela fotoğrafçılıkla ilgili merakım var. Fotoğrafçılık ilgili alanım. Daha önce çalıştığım kurumda mesela bütün okulun sisteme yüklenecek

vesikalıklarını ben çekmiştim ya da okulun farklı görsel içeriklerini de ben hazırlıyordum. Sayfalarını şunu, bunu. Burada da Bandırma'da da çalıştığım okulda işte bazı etkinliklerde fotoğrafları falan ben çekiyorum. Yine bu yıl yaptığımız işte kısa film etkinliği işte International Day etkinliği gibi günlerde de ben çektim fotoğrafları. Hani onları sayfaya falan yükledim. Öyle bir şeyden öyle bir şeyden katkı sağlamak da bana keyif veremiyor. O da mesela bir motivasyon kaynağı, yani keyif aldığım bir şeyi yapıyor olmak da benim için büyük bir motivasyon kaynağı oluyor, gönüllü olarak bu tarz davranışlar sergilemem için.”

Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinden bazılarının örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimlerini etkileyen unsurların özgecilik ve içselleştirme olduğu belirlenmiştir. Örneğin yabancı uyruklu katılımcı YK3, öğrencilerin menfaati için mesai dışında da vakit ayırdığını belirtirken örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimini şu sözlerle ifade etmiştir: “Meslektaşlarım veya öğrencilerim benden kibarca bir yardım talebinde bulunduğunda onları hiçbir zaman geri çevirmemeye çalışırım bu benim için ekstra vakit ayırmak anlamına gelse bile. Onlara her zaman destek olmaya çalışırım. Mesela geçenlerde bir öğrencim İtalya’da bir üniversiteden kabul alabilmek için bir referans mektubu yazmamı rica etti. Ben de onun bu isteğini geri çevirmedim ve mesai bitiminde ofiste kalarak onun için bir referans mektubu yazıp gönderdim.”

Y kuşağı mensubu katılımcı TK18 ise içselleştirme ile örgütsel vatandaşlık davranışı arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmiştir: “Yani kurumumuza yeni gelen hocalar olabiliyor her zaman. Ben de yeni geldiğimde farklı bilgileri öğrenme ihtiyacı hissetmiştim ve güler yüzlü karşılandığım durumlar olmuştu, karşılanmadığım durumlar da olmuştu. Hani sorularımı sormaktan çekindiğim. Bu beni olumsuz etkilemişti ve üzümüştü. Kimsenin bu duruma düşmesini istemediğim için açıkçası görev tanımım olmasa da bir insan benden yardım istediğinde ya da potansiyelini gördüğümde o konuyu bilmesi gerektiğini. Mesela not girmeyeyle alakalı bir sistem var. Ben onu istersen sana göstereyim diye kendi müsait olduğum bir zamanda gönüllü bir şekilde gösteriyorum yeni arkadaş çünkü biliyorum ki o arkadaşım henüz bilmiyor daha önce çalışmadığı için ama o sistemin kullanımına ihtiyaç duyacak. Ben de o noktada tabii ki gönüllü olarak yardımcı olurum ve bu beni asla yormaz ya da üzmez.”

4.7.6. Devamsızlık

Çalışanların, öngörülemeyen bir olayın ortaya çıkması durumunda veya bilinçli olarak çalışmaktan kaçınması sonucunda, bireylerin çalışma hayatından uzak kalmasını ifade eden devamsızlık kavramı, bir diğer ifadeyle çalışanların planlanan vakitte işyerinde bulunmaması hali olarak tanımlanmaktadır. Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin devamsızlık eğilimlerini ortaya çıkarmak ve ne tarz durumların devamsızlık için geçerli mazeretler oluşturacağını anlamak için katılımcılara: “Zorunlu bir neden olmaksızın işe gelmediğiniz zamanlar olduysa, bu davranışın altında yatan nedenleri ve bu davranışın sizin için ne anlam ifade ettiğini anlatır mısınız? Devamsızlık yapmanız gerektiğinde bunu nasıl değerlendirirsiniz? Ne tür durumlar sizin için geçerli bir sebep olur?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretim görevlilerinin devamsızlık sorusuna verdikleri cevaplardan yola çıkılarak oluşturulan kodlar, Tablo 12’de paylaşılmıştır.

Tablo 12. Devamsızlık Davranışının Değerlendirilmesi

Tema	Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	X Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Y Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar
Devamsızlık	Acil durumlar Sağlık sorunları Ailevi sebepler	Sağlık sorunları Ailevi sebepler Cenaze	Sağlık sorunları Ailevi sebepler Acil durumlar	Sağlık sorunları Ailevi sebepler Acil durumlar

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik cevapları incelendiğinde, katılımcılardan yalnızca birinin geçerli bir mazeret sebebi olmadan devamsızlık yaptığı belirlenmiştir. Yabancı uyruklu katılımcı YK6, devamsızlık davranışını ve bu davranışın altında yatan sebepleri şöyle açıklamıştır: “Pakistan’da çalıştığım okulda ramazan dönemi idi. Oruç tuttuğum bir gündü, kendimi biraz halsiz hissediyordum ve bu yüzden okula gitmedim. O gün başka bir hoca benim yerime derse girdi. Sonrasında da ben onun yerine derse girip telafi ettim. Başka bir

hoca dersime girdiği, ders boş geçmediği için bir sorun olmadı. Uyarı ya da başka türlü bir ceza almadım.”

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik cevaplarında, devamsızlık için geçerli sebepler olarak öne çıkan unsurlar; “acil durumlar”, “sağlık sorunları” ve “ailevi sebepler” olmuştur. Yabancı uyruklu katılımcı YK2, devamsızlık davranışına dair eğilimini şu sözlerle ifade etmiştir: *“İşimi çok ciddiye alırım ve bu yüzden de hayatımda hiç keyfi devamsızlık yapmadım. İşime gitmemek için tek geçerli sebep, sağlık problemi ya da ailevi konular olabilir.”*

Bir diğer yabancı uyruklu katılımcı YK5 ise devamsızlık davranışına yönelik eğilimini şöyle dile getirmiştir: *“Ben çok dakik ve disiplinli bir insanımdır. Okula gelmemek için mazeret bulmam kendime. Hasta olduğum zamanlarda bile okula çoğu kez gelmişimdir. Gerçekten acil bir durum olduğunda, mesela sağlık veya ailevi sebepler gibi, bu durumu yönetime bildiririm ve dersimi sonrasında telafi ederim.”* Bir başka katılımcı YK3, devamsızlık eğiliminin bulunmadığını şu sözlerle ifade etmiştir: *“Ne burada ne de geçmişte çalıştığım kurumlarda hiçbir zaman sebepsiz yere işe gitmemelik yapmadım. Eğer dersim varsa bu o gün okula gidiyor olduğum anlamına gelir. Yalnızca hastalık ya da ailevi durumlar işe gitmeme sebebim olabilir.”*

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik cevapları incelendiğinde, katılımcılardan hiçbirinin geçerli bir mazeret sebebi olmadan devamsızlık yapmadığı belirlenmiştir. X kuşağı Türk katılımcıların devamsızlık davranışına yönelik cevaplarında, devamsızlık için geçerli sebepler olarak öne çıkan unsurlar; “sağlık sorunları”, “ailevi sebepler” ve “cenaze” olmuştur. X kuşağı mensubu katılımcı TK8, devamsızlık davranışına dair yönelimini şu sözlerle açıklamıştır: *“Yani ben aslında bugüne kadar rapor alayım veya kafadan işte bugün izin yapayım diye bir durum olmadı. Yani aslında ben çok o kadar bağımlı olmak istemem işe ama kopamıyorsun, yani bir alışkanlık haline gelmiş. İşte hasta olsanız da bir şekilde rapor almıyorsunuz. İdare etmeye çalışıyorsunuz. Öyle bir bağımlılığım var. Yaz kış ayrımı yapmaksızın mümkün olduğunca kurumda zaman geçirmeyi, kurumda bulunmayı önemsiyorum. Her ne kadar farklı davrananlar varsa da yani ben herhangi bir zaman işte bugün kaytarayım diye düşünmüyorum. Yani çok mu*

memnunum bu durumdan? Kendimi eleştiriyorum ama yani insan dediğim gibi hani can çıkar huy çıkmaz misali insan kendini çok değiştiremiyor maalesef. Yani yıllarca izin de kullanmadım. Mesela yıllık izin haklarımı kullanmadım. Son birkaç senedir işte yavaş yavaş kendimi değiştirip yani ben de uymaya çalışıyorum yani ben de bunları kullanayım ya da neden ben bu kadar hani özverili davranıyorum diye eleştiriyorum kendimi. Bunun tersi yani kanuna veya işte ne bileyim görev aksatmaya yönelik hayır, hiçbir düşüncem hala yok yani. Yani devamsızlık için mesela çok ağır bir hastalık olabilir. Hani ailenizden biri. Yani bir kaza, bir ölüm, onu da tabii yine haber verecek şekilde. Deprem, kaza gibi olağan dışı durumlar olabilir.”

Bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK7 ise devamsızlık davranışı eğilimini şöyle açıklamıştır: “25 yıldır bu kurumda görev yapıyorum ve hiçbir zaman görevim varken keyfi devamsızlık yapmadım. Rapor aldığımı dahi hatırlamıyorum. Keyfi devamsızlık yapmak beni strese sokar. Keyfi devamsızlık yapmak bir yana, hiçbir görevim veya dersim yokken hafta sonu okula gelip sınav sorusu hazırladığım zamanlar olmuştur.” X kuşağı mensubu katılımcı TK9, üniversitede uzun yıllardır süregelen çalışma sürecinde, hastalık veya mücbir sebepler haricinde keyfi devamsızlık davranışında bulunmadığını şu sözlerle ifade etmiştir: “Zorunlu bir neden olmadığı sürece okula gelmemek... Ben hayatımda herhalde böyle bir şey hiç yaşamadım. Bilmiyorum yani hatırlamıyorum yani benim evet okula gelmemek için illaki çok önemli genel geçer bir sebebimin olması gerekiyor. Mesela benim annem kanser tedavisi gördü 10 yıl boyunca. Tedaviye götürmekle yükümlü olduğum için ders programlarım ona göre düzenlendi. Zorunlu gelmemekti bu düzenli olarak okula haftada bir gün evet ama onda da görevimi hiçbir şekilde hiçbir arkadaştan daha az derse saat girerek de değil hep eşit. Yine hiçbir şeyi daha az yaparak değil görevimi tam ne gerekiyorsa her şeyi eksiksiz yaptım. Mesela işte çocuğum hastalandı ya da ben hastalandım yani hayatımda zaten ben sayılı rapor aldım. 30 yıllık meslek hayatımda aldığım rapor sayısı belki beşi geçmez.”

Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik cevapları incelendiğinde, katılımcılardan yalnızca birinin mücbir sebep olmaksızın devamsızlık yaptığı belirlenmiştir. Y kuşağı mensubu katılımcı TK15, devamsızlık davranışını ve bu davranışının altında yatan nedenleri şöyle açıklamıştır:

“Hayatımda, sanırım bu 15 yıllık çalışma hayatımda belki bir belki iki kere hani yaşamışımıdır onda da zaten yani kurumda idari personelimiz, hani yöneticilerimiz bizi tanıdıkları için anlıyorlar durumumuzu. Bir iki kere başıma geldiyse de ya bir tane hatırlıyorum. Çok uzun yıllar önce uyuyakalmışım, çok yorulmuştum. Sabah böyle birden uyandım ve o gün bir dersi kaçırdığımı fark ettim çünkü öncesinde çok uyuyamamıştım falan gibi durum olmuştu. Haber verdiğimde yöneticiye zaten onun telafisini bir şekilde yapıyorsun. Yani onu zaten telafî ediyorsun. Çocuklarımızın hakkına girmiyoruz ama hani kasti olarak gitmediğim ve yapmadığım olmadı. Yani bu da işte çalışma disiplinine sahip olduğumuzdan belki kaynaklanabilir.”

Y kuşağı Türk katılımcıların devamsızlık davranışına yönelik cevaplarında, devamsızlık için geçerli sebepler olarak öne çıkan unsurlar; “sağlık sorunları”, “ailevi sebepler” ve “acil durumlar” olmuştur. Y kuşağı mensubu katılımcı TK17, devamsızlık davranışına yönelik eğilimini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Benim hastalık vesaire gibi zorunlu durumlar dışında gelmediğim bir zaman hiç olmadı. Zorunlu bir neden olmaksızın gelmediğim ancak dersim olmazsa yani o gün işim yoksa herhâlde gelmiyorum. Aslında bizim mesleğimizin en büyük güzelliği de bu. Zorunlu olmadığımız sürece okula gelmek zorunda değiliz ve sağ olsunlar yönetim de bunu destekliyor, aynı şekilde uygulamaya devam ediyor. Bizi burada 8-5 ya da 9-5 tutup motivasyonumuzu düşüreceğine, o sırada kafanızı dinleyin, tatilinizi yapın diye düşündükleri için ben de dersim veya görevim yoksa o gün okula gelmiyorum. Bu gerçekten büyük bir motivasyon kaynağı. İnsanın gelmesi gerektiğinde ayaklarının geriye gitmemesini sağlıyor.”*

Bir diğer Y kuşağı mensubu katılımcı TK14 ise mücbir sebepler haricinde devamsızlık davranışı eğilimi bulunmadığını şu şekilde açıklamıştır: *“Yani zorunlu bir neden olmaksızın benim hiç işe gelmediğim olmadı. Hani gecikmelerimiz oluyor. Çoluklu çocuklu aileler olunca 3-5 dakika sabah derslerine özellikle ilk saatler için konuşuyorum olabiliyor ama ben yani çok hasta olduğum sesimin kısıldığı dönemlerde bile yani rapor almayıp özellikle böyle fedakârlık edip hasta hasta derslere de çok girmişliğim oldu. O yüzden dediğim gibi ne olursa olsun ya da ailevi bir durum var aslında o gün belki de izin istesem de alabilirim ama bu tür durumları öyle çok hayat memmat meselesi değilse ki çok şükür şimdiye kadar olmadı ben hep yani mesaiye gelip*

dersimi yapmışımdır. Telif derslerimi yani benden kaynaklı olmayıp resmî tatiller vesairesinden kaynaklı telif dersleri de dahil, yani bütün derslerimi yapmışımdır o konuda yani disiplinli olduğumu düşünüyorum.”

Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışı eğilimlerinin genel anlamda benzer olduğu görülürken katılımcılar için geçerli mazeret sebeplerinin “sağlık sorunları”, “ailevi sebepler” ve “acil durumlar” olduğu ortaya çıkmıştır. Yabancı uyruklu öğretim görevlisi katılımcı YK1, hastalık gibi ciddi sebepler dışında devamsızlık davranışında bulunmadığını şu sözlerle ifade etmiştir: *“Uzun yıllar İngiltere’de, son on yıldır da Türkiye’de öğretmenlik yapıyorum. Keyfi sebeplerle işe gitmediğim bir zaman veya durumu hiç hatırlamıyorum. Benim işime gitmemek için tek geçerli sebebim gerçekten çok hasta olmam olabilir.”* Y kuşağı mensubu katılımcı TK18, devamsızlık davranışı konusunda benzer eğilimlere sahip olduğunu şöyle açıklamıştır: *“Yok, hiç bu tarz bir şey yaşamadım. Yani daha önce de belirttiğim gibi hani keyifle geliyorum çünkü çalışmayı seviyorum. Bu şekilde keyfi sebeple gelmeme gibi bir şey yaşamadım. Okula gelmemek için gerçekten ciddi bir sebebim olması gerekir. Hastalık durumu benim ya da ailemden birisinin hastalık durumu olur. Onun dışında herhangi bir sebeple resmi bir işin denk gelmesi durumunda hani ders saatinde bir hastane kontrolü ya da bir hani resmi işin yapıldığı noter tapu vesaire gibi daireler.”*

X kuşağı mensubu bir diğer katılımcı TK12 ise devamsızlık davranışı için geçerli sebepleri bulunmasına karşın bu davranıştan kaçınma durumunu ve sebeplerini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Şimdi düşünüyorum... Keyfi sebeplerle işe gitmediğim bir durum olmadı. Yaşadığım travmatik olaylara rağmen işte boşanma ve ebeveyn kaybı gibi durumlarda bile devamsızlık hakkımı hiç kullanmadım. Olumsuz bir şey yaşadığımda bunu hep işte tolere etmeye çalışmışımdır. Mesela boşandığımu iş arkadaşlarım çok sonra öğrendiler. Onlara hiç yansıtmadım. Çalışmak olumsuzlukları unutmama vesile olur. Çalışırken unutuyorum. İşime odaklanmak bana hep iyi gelmiştir.”*

4.7.7. İşten Ayrılma Eğilimi

İşten ayrılma eğilimi, çalışanların yakın gelecekte mevcut işlerinden ayrılma isteği veya niyeti taşıması ve çalışanların mevcut işlerinde ayrılmayı tutum ve davranışlarına yansıtması şeklinde ifade edilmektedir. Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin işten ayrılma eğilimlerini ortaya çıkarmak amacıyla katılımcılara: “Şu anda çalışmakta olduğunuz işten ayrılmayı düşünseydiniz bu kararın oluşmasında etkili olan başlıca nedenler neler olurdu? Açıklar mısınız? İş yerindeki hangi koşullar sizi kalmaya ya da ayrılmaya daha çok yönlendiriyor?” sorusu yöneltilmiştir. Öğretim görevlilerinin işten ayrılma eğilimi sorusuna verdikleri cevaplardan yola çıkılarak oluşturulan kodlar, Tablo 13’te paylaşılmıştır.

Tablo 13. İşten Ayrılma Eğilimi Davranışının Değerlendirilmesi

Tema	Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	X Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Y Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar
İşten Ayrılma Eğilimi	Çalışma izni problemleri Ailevi sebepler	Emeklilik Üst yönetimle uyumsuzluk	Daha iyi iş olanakları Ailevi sebepler	Daha iyi iş olanakları Ailevi sebepler

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin işten ayrılma eğilimine yönelik cevapları incelendiğinde, katılımcıların işten ayrılma eğilimlerini şekillendiren temel unsurlar olarak öne çıkan faktörler; “çalışma izni problemleri” ve “ailevi sebepler” olmuştur. Öğretim elemanlarından yalnızca katılımcı YK1, ailevi sebeplerden ötürü ocak ayında işten ayrılma durumunun söz konusu olduğunu belirtmiştir. Geri kalan beş öğretim görevlisinin mevcut durumda işten ayrılma niyetlerinin bulunmadığı tespit edilmiştir. Katılımcı YK4, işten ayrılma eğilimine yönelik düşüncelerini şu sözlerle ifade etmiştir: “*Şu anda düşünmüyorum ayrılmayı çünkü kendimi hala geliştirmek istiyorum bu sektörde ve dediğim gibi yıllar içinde devam edersen daha uzman oluyorsun daha çok kendimi geliştiriyorsun, daha yetkin oluyorsun. Fakat eğer bir gün ayrılmak istersem yeni bir şey öğrenmek istediğim içindir. Ben böyle çok*

meraklı bir insanım. Her zaman yeni bir şey öğrenmek istiyorum o zaman belki yeni bir yetenek öğrenmek istersem işte başka iş ararım ama şu anda böyle düşünmüyorum. Kendimi bu işimde daha çok geliştirmem lazım. Bir de şu anda burada açıkçası çok memnunum. Hem iş arkadaşları hem yöneticileri seviyorum, herkesten destek görüyorum. O yüzden şu anda düşünmüyorum.”

Bir diğer yabancı uyruklu katılımcı YK5 ise işten ayrılma eğilimine dair fikirlerini şöyle açıklamıştır: “Çalışma ortamımı, arkadaşlarımı ve öğrencilerimi seviyorum. Şu anda işimden ayrılmama sebep olacak olumsuz bir neden yok bu yüzden de işten ayrılmak gibi bir niyetim yok. Bizler sözleşmeli olarak çalıştığımız için, çalışma iznim bittiğinde mecburen buradan ayrılmam gerekecek. Çalışma iznim devam ettiği sürece, yönetim de benden mutlu olduğu sürece burada çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum.” Katılımcı YK2 ise işten ayrılma niyetinin bulunmadığını, mevcut işinden ayrılmasını gerektirecek unsurları şu sözlerle ifade etmiştir: “Şu anda işimden ayrılmak gibi bir planım yok. Buradaki topluluğun bir üyesi olduğumu hissediyorum ve bu beni mutlu ediyor. Öğrencilerin öğrenme süreçlerinde farklılık yaratma hissim ve iş arkadaşlarım ve yönetimle kurduğum pozitif diyalog, işimde devam etmemi sağlayan temel sebepler. Bir gün eğer ailem bana ihtiyaç duyarsa ülkeme geri dönebilirim ya da yönetimle problem yaşarsam. Vize ve çalışma izniyle ilgili problemler de tabii işimden ayrılmama sebep olabilir. Daha iyi imkanlar sunan bir iş bulursam da işimden ayrılmayı düşünebilirim.”

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin işten ayrılma eğilimine yönelik cevapları incelendiğinde, katılımcıların işten ayrılma eğilimlerini şekillendiren temel unsurlar olarak öne çıkan faktörler; “emeklilik” ve “üst yönetimle uyumsuzluk” olmuştur. Katılımcıların tamamı, yakın dönemde mevcut işinden ayrılma niyetine sahip olmadığını belirtmiştir. Katılımcı TK9, yalnızca emeklilik durumunda mevcut işinden ayrılma niyeti bulunduğunu şu sözlerle dile ifade etmiştir: “Şu an benim artık işimden ayrılma gibi bir düşüncem söz konusu sadece emeklilik anlamında olabilir. Onun dışında işten ayrılmaya hiçbir zaman düşünmedim çünkü zaten işimi çok seviyorum ve zaten iyi bir yerdeyim. Burası zaten benim memleketim olduğu için olabilecek en iyi koşullarda çalışıyorum. Bir üniversite gibi yine bir prestijli kurumda çalışıyorum. Küçük bir şehirdeyiz biz, sonuçta Bandırma’dayız. Dolayısıyla ben zaten

en iyi koşulda, en iyi kurumda çalıştığım için bana göre daha önce de hiç değişikliği düşünmedim. İş anlamında başka bir şehirde yaşamayı da hiç düşünmedim. Bu saatten sonra da artık benim için sadece ayrılış nedeni emeklilik. Emeklilik sebebi de artık yılların verdiği bir yorgunluktan ötürü. Emekli olursam olacağım.”

X kuşağı mensubu katılımcı TK11 ise yönetim faktörü ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi şu şekilde açıklamıştır: *“Şu anda işimden ayrılmak gibi bir niyetim bulunmuyor. Öncelikle çünkü emekliliği gelmiş biri olarak maddiyattan dolayı tabii ki. Emekli olursam yarı yarıya aldığım para düşecek, o kesin şeylerden bir tanesi. Bir diğeri, açıkçası farklı bir ilgi alanım şu anda çok fazla yok. O yüzden bırakırsam işi, sıkılmaktan ve zamanımı boşa geçirmekten korkuyorum. Bunun yerine devam edip insanlara faydalı olmayı seçiyorum. Çok radikal durumlar olursa, mesela öncelikle içinde bulunduğum ortamda eğer faydalı olamayacağımı hissedersen ya da benim eğitim verme şeklime çok ters düşen bir yöntem benimsenirse ya da eğitim anlayışımı görmezden gelen tamamıyla farklı ve tasvip etmeyeceğim bir yönetim başa geçip bana bunu dayatırsa o zaman işimi bırakmayı düşünebilirim ancak.”*

Bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK8 ise işten ayrılma eğilimine dair düşüncelerini şu sözlerle açıklamıştır: *“İşimden ayrılmak gibi bir düşüncem yok zaten yani işimden dediğim gibi tek bir neden olursa hani emekli olup yani başka bir kurumda iyi şartlarda çalışabilirim ama yani çok böyle zorlamayacak şekilde. Ne bileyim bizi işte bir sene çalış, sonra tekrar yeni bir kontrat gibi durumu olmayacak yani. Belki bir yer değişikliği, ortam değişikliği, farklı bir kültür değişikliği olabilir yani bu da tabi daha çok hatta yurt dışı gibi bir şeyi getiriyor. Yani ne nedenim bu olurdu. Yani bir yurt dışında işte farklı bir ortamda daha böyle biraz az emek gerektiren ama daha profesyonel daha nezih bir iş bu olabilirdi yani. Yoksa şu anda herhangi bir niyetim yok çünkü aile, çocuklar burada. Herhangi bir değişikliği gerektirecek bir şart yok yani bu işi seviyorum. Yani bazen çok hoş olmayan şeyler olsa da neticede işimi seviyorum. Yani bir öyle bir durum var, ikincisi, yani çalışmak zorunda hissediyorum kendimi. Böyle oturup mesela günlerce hani işe gitmemek bana çok mutluluk vermiyor. Bir de tabii ki dediğim gibi yani biz hani bir şey alıyorsak bir bilgisayar alıyorsak yine maddi olarak bunun sayesinde alıyoruz. Onu da inkâr etmemek lazım. Bugün bize hiçbir ücret almadan sadece çalış deseler yani*

motivasyonumuz düşerdi diye düşünüyorum. Bu üç durum bence yani bunu etkiliyor, işimde çalışmaya devam etmemi. Bunu yadsımamak lazım.”

X kuşağına mensup bir diğer katılımcı TK12, kuruma duyduğu sadakat ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmiştir: *“İşimden ayrılmak gibi bir niyetim kesinlikle yok. 21 yıldır aynı kurumda çalışıyorum. Benim kurum bağlılığım vardır. Çalışma koşullarımdan memnunum. İşte esnek çalışma saatlerimiz var. Potansiyellerimi ortaya çıkarabildiğim bir çalışma ortamım var. Aldığım eğitimlerimi kurumda uygulama fırsatı bulabiliyorum. Bunlardan dolayı dışarda gözüm yok. Başka iş arayışlarına girmiyorum.”*

Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin işten ayrılma eğilimine yönelik cevapları incelendiğinde, katılımcıların işten ayrılma eğilimlerine yön veren temel unsurlar olarak öne çıkan faktörler; “daha iyi iş olanakları” ve “ailevi sebepler” olmuştur. Katılımcılardan hiçbiri, yakın dönemde mevcut işinden ayrılma niyetine sahip olmadığını belirtmiştir. Katılımcı TK16, daha iyi iş olanaklarına sahip olması durumunda mevcut işinden ayrılma niyetine sahip olabileceğini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Şu anda buradaki işinden ayrılmayı düşünmüyorum, yani öyle bir düşüncem yok. Fakat eğer yani yarın öbür gün beni buradan hani, bu işten ayrılmamı motive edebilecek tek şey sanırım yaşam şartlarımda daha iyileştirilmesi söz konusu olursa olabilir. İşte hem maddi anlamda hem manevi anlamda beni daha fazla tatmin edecek bir teklif alırsam belki ancak o zaman düşünebilirim ama şu anda var olan şartlarımda iyi bir pozisyondayım. İyi bir konumdayım ve mutluyum. Bu sebeple çok da düşünmüyorum.”*

Bir diğer Y kuşağı mensubu katılımcı TK18, işten ayrılma eğilimine dair düşüncelerini şu şekilde açıklamıştır: *“Şimdilik ayrılmak gibi bir niyetim yok ama yani ne olurdu? Beni mesleki anlamda daha geliştirecek ve dinamik tutacak aynı zamanda maddi olarak daha fazla gelir sağlayabileceğim bir işe geçmek isterdim. Onun dışındaki şartlar benim hayat görüşüme ve aile dinamiğime uyduğu için zaten genel olarak mutluyum burada.”* Bir başka katılımcı TK15 ise mevcut durumda işinden ayrılma niyetinin bulunmadığını, işinden ayrılma kararını almasına neden olacak unsurları şöyle ifade etmiştir: *“Yani beklentim, yüksek düzeyde kurumdan bir*

beklentimin olması gerekirdi ve o beklentiden de artık hiçbir umudumun kalmaması gerekirdi ayrılmam için. Yani daha önce hani ufak tefek beklentilerim oldu. Evet kendimce ama mesela şu anda kafa olarak hani o beklentimi çıkardığım için kafam daha rahat. Bu en önemli şey hani tabii ki. Yani mesela benim öyle bir sebebimin olması gerekir ya da yüksek bir yerden, farklı bir teklif gelecek. Bu maddi gelir ve pozisyon anlamında olabilir ya da senin gerçekten o kurumda artık hat safhada bir doymuşluğun vardır ve artık yeter dediğin bir nokta vardır o olabilir. Şu an için böyle bir şeyim yok. O yüzden hani sebep olursa da bu ikisinden birisi olur çünkü ailevi veya farklı bir mücbir sebebim olmadığı için böyle bir şey olabilir. Dediğim gibi daha iyi pozisyon veya çok yüksek, farklı bir teklif düşündürebilir insanı ama yine de o bile gitmeme sebep olmayabilir.”

Y kuşağı mensubu bir diğer katılımcı TK17, ailevi sebepler ve işten ayrılma eğilimi arasındaki ilişkiyi şöyle ifade etmiştir: *“Bunu aslında bazen düşünmedim değil, düşündüm. Tek bir faktör var bunu etkileyecek olan o da Bandırma'da yaşamak. Aslında benim Bandırma'yla alakalı bir bağlantım pek yok. Açıkçası ne ailem burada ne arkadaşlarım burada. Gerçi şu an edindiğim arkadaşlarım tabii ki var artık ama beni buradan götürecek tek şey herhalde aileme yakın olmak için İzmir'e ya da arkadaşlarıma yakın olmak için İstanbul'a taşınma düşüncem olurdu ama şu an için buradaki arkadaşlar sayesinde pek öyle bir düşüncem yok hani.”*

Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin işten ayrılma eğilimlerini şekillendiren temel unsurlar olarak öne çıkan faktörler; “daha iyi iş olanakları” ve “ailevi sebepler” olmuştur. Y kuşağı mensubu katılımcı TK13, daha iyi olanaklara sahip olması durumunda mevcut işinden ayrılma kararını alabileceğini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Tabii ki bununla ilgili plan yapıyor değilim ama ara sıra hani aklıma geldikçe tabii hani baktığım şeyler oluyor yani beni Bandırma'ya bağlayan bir şey yok. Bandırma'yla ilgili bir gönül bağım yok. Tabii ki yaşamayı isteyeceğim, daha güzel yerler, daha farklı yerler var. Çalışmayı isteyebileceğim başka kurumlar da var. İmkân olsa tabii ki gitmeyi isterim ama bununla ilgili dediğim gibi oturup plan yapmışlığım yok şu anda hali hazırda biraz da mevcut ekonomik koşullardan dolayı. Ayrılmam için sebepler ne olurdu? Birkaç sebep sayabilirim belki. Aynı parayı kazanabileceğim ama keyif alabileceğim bir iş olabilirdi. Aynı parayı kazanabileceğim*

ama yaşamaktan daha fazla keyif alabileceğim bir yer olabilirdi ya da daha fazla para kazanabileceğim bir iş olabilirdi. Bu üçü benim için olabilir. Mesela örnek vereyim. Yaşamayı isteyeceğim güzel bir şehir ya da farklı bir ülke. İşte fotoğrafçılığa ilgim var mesela. Fotoğrafçılıktan benzer şekilde para kazanabileceğimi düzenli şekilde bilsem evet olur ya da dediğim gibi yani herhangi bir başka yine keyif alabileceğim ama daha iyi para kazanabileceğim ayrılmaya değecek bir iş olsa o da olur. Bunları sayabilirim.”

Yabancı uyruklu öğretim görevlisi katılımcı YK6 ise mevcut işini sevdiğini, yalnızca ailevi sebeplerden ötürü işinden ayrılma düşüncesine sahip olabileceğini şu ifadelerle açıklamıştır: “YÖK ve çalışma izinlerimde bir sorun çıkmadığı sürece, işimde çalışmaya devam etmeyi düşünüyorum çünkü buradaki işimi seviyorum. Türk kültürünü seviyorum ve daha yakından tanımak istiyorum. Sanırım işimden ve Türkiye’den yalnızca ailemin bana ihtiyaç duyması halinde ayrılabilirim.”

TARTIŞMA

Bir toplum, kurum ya da grubun çalışma kavramına dair sahip olduğu değer, tutum ve davranışların bütünü olan çalışma kültürü, içinde bulunulan dönem ve toplumun şartlarıyla doğrudan ilişkili haldedir. Çalışma kültürüne yüklenen anlam, aynı dönem içerisinde bulunmalarına rağmen farklı yapı, toplum ve kurumlarda değişiklik gösterebilmektedir. Çalışma kültürü, içinde bulunduğu yapı tarafından doğrudan etkilenmektedir bir diğer ifadeyle bir toplumun içinde bulunduğu şartlar ve koşullar, o toplumun çalışma kültürünü tayin etmektedir. Belirli bir topluluk içerisinde, çalışma kültüründe meydana gelen değişim ve gelişmeler çalışma ilişkilerini ve çalışmaya bakışı da radikal bir biçimde etkilerken yeni davranış biçimleri ve değerlerin de ortaya çıkmasına yol açmaktadır (Zencirkıran ve Baştürk, 2019: 133).

Çalışma kültürünün odağında, bireylerin çalışma eylemini nasıl anlamlandırdıkları, çalışmaya ilişkin değer ve normların zaman içerisinde nasıl değiştiğini ortaya çıkarmak ve anlamlandırmak bulunmaktadır. Temel amacı, farklı kuşak ve etnisiteden gelen bireylerin çalışma kültürlerinin nasıl değişkenlik gösterdiğini ortaya çıkarmak olan mevcut tez kapsamında, Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma kültürü farklılıklarını ortaya koymak amacıyla, katılımcılarla görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Katılımcılara öncelikli olarak, çalışma kültürünün içsel yönünü oluşturan tutumlardan olan “çalışmanın anlamı” boyutuyla ilgili olarak çalışmayı nasıl anlamlandırdıkları sorusu yöneltilmiştir.

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya attettikleri anlamlar incelendiğinde, katılımcıların çalışmayı anlamlandırma noktasında vurguladıkları hususlar; “toplumsal katkı”, “bağımsızlık sağlayan bir araç” ve “yardım etmek” olmuştur. Çalışmaya “toplumsal katkı” anlamını atfeden yabancı uyruklu katılımcılardan İtalyan vatandaşı olan YK4, çalışmayı tanımlarken öncelikli olarak, çalışmanın insanlara yarar sağlama aracı olduğunu belirterek topluma sadakat duygusu yüksek, bireysel faydadan ziyade kamusal hizmeti önceleyen bir birey kimliği ortaya koymuştur. Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından ortaya konan kültürel boyutlar modeline göre İtalya; bireycilikten ziyade, toplumcu kültürün hâkim olduğu

bir toplumdur (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/). Dolayısıyla, katılımcı tarafından çalışmanın anlamına atfedilen “toplumsallık” vurgusunun, katılımcının içinde yetiştiği kültür sistemiyle paralellik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Rus vatandaşı olan YK3 ise çalışma olgusunu tanımlarken çalışmanın bağımsızlık sağlayan bir araç olduğu hususuna dikkat çekmiştir. Rusya, Trompenaars ve Hampden-Turner’a ait kültürel boyutlar modeline göre, bireyci kültürün egemen olduğu bir toplumdur (a.g.e.). Katılımcının, çalışma olgusuna atfettiği bireysellik vurgusu, parçası olduğu toplumun kültürünün kodlarını doğrulamıştır. İngiliz vatandaşı olan katılımcı YK1 de çalışma kavramını tanımlarken çalışmaya toplumsal bir anlam yüklemek yerine, çalışmanın ekonomik boyutunu öne çıkarmış, çalışmayı yalnızca üzerinden gelir elde edilen bir eylem olarak nitelendirmiştir. Bireyin, gruptan daha önemli olduğu anlayışının hâkim olduğu, bireyci bir toplum kültüründen gelen katılımcının çalışmaya atfettiği anlamın, İngiliz toplumunun kültürel altyapısıyla örtüştüğü ortaya çıkmıştır. Pakistan vatandaşı olan katılımcı YK6 ise çalışmayı tanımlarken çalışarak diğer insanlara yardımcı olabilme hususunun altını çizmiştir. Toplumculuk kültürünün hakimiyet sürdüğü bir kültürel sistemden gelen katılımcının çalışmaya yüklediği anlamın, parçası olduğu kültürel sistemle benzerlik gösterdiği gözlemlenmiştir.

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya atfettikleri anlamlar kuşaklar temelinde ele alındığında, katılımcılardan sadece X kuşağı mensubu YK1’in çalışmaya salt ekonomik değer atfettiği görülmüştür. Geri kalan Y kuşağı katılımcıların hepsinin, çalışmaya sosyal ve toplumsal bir anlam yükledikleri, çalışmayı yalnızca gelir elde edilen bir eylem olarak görmedikleri ortaya çıkmıştır. Bu durumun, literatürde kuşaklar bazında yapılan çalışmalarda ortaya konulan bulgularla örtüştüğü görülmektedir. Literatürde bulunan çalışmalarda Y kuşağı çalışanların çalışmayı yalnızca “ücret” üzerinden ele almadıkları, çalışırken farklı motivasyon unsurlarıyla tatmin oldukları ortaya çıkmıştır. Y Kuşağı çalışanlar, maaşla birlikte, sağlık/emeklilik hakları, iş istikrarı ve kariyer memnuniyeti gibi konulara önem veren bireylerdir. Kendilerinden önceki kuşaklardan daha esnek olan Y kuşağı bireyleri, çalışmaya yönelik olumlu bir tutuma sahiptirler ve bir ekibin parçası olarak çalışmaya istek duyarlar (Durkin, 2008: 24).

X kuşağına mensup Türk  ğretim görevlilerinin çalışmaya yükledikleri anlamlar incelendiğinde, katılımcıların çalışmayı anlamlandırırken  ne çıkardıkları hususlar; “maddi kazanç”, “meşguliyet” ve “sosyalleşme” olmuştur. X kuşağı  ğretim görevlilerinin çalışmayı tarif ederken çalışma aksiyonunun düzenli gelir elde edilen bir eylem olmasının dışında, sosyal hayatı düzene sokan, bireyleri hayatta meşgul ve sosyal kılan, zamanı verimli kullanmalarını sağlayan bir araç olduğu hususuna da dikkat çektikleri görülmüştür. X kuşağı mensubu katılımcılardan K9’un çalışmanın hayattaki temel gayesi olduğunu ve çalışmayı hayatında ilk sıraya koyduğunu ifade etmesi, Türk toplumunda yerleşmiş bir çalışma anlayışının bulunduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim, Dünya Değerler Araştırması (2017-2022) sonuçlarına göre, Türk toplumunu oluşturan insanların önemli kısmı, bireyin kendisine ayırdığı boş zaman azalsa dahi iş hayatı her şeyden önce gelmelidir şeklinde düşünmektedir (www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp).

Sosyoekonomik anlamda güvencesiz ve belirsizliklerle dolu bir ortamda yetişen ve dünya genelinde radikal olaylara tanıklık etmiş bir kuşak olarak X kuşağı çalışanlar, çalışma hayatında ücret faktörüyle motive olabilen bir kuşaktır. Bununla birlikte, X kuşağı bireyler gerek özel hayatlarında gerekse çalışma hayatında diyalog ve etkileşime önem veren, hoşgörü, içtenlik, uzlaşı ve saygı gibi değerlere özel önem gösteren kişilerdir. X kuşağı Türk  ğretim görevlilerinin çalışma eylemine atfettikleri anlam ve değerin, literatürde bulunan çalışma bulgularıyla paralellik gösterdiği ortaya çıkmıştır. X kuşağı çalışanların motivasyonlarını etkileyen birçok faktör mevcut olmakla birlikte, ekonomik unsurların dışında, çalışma ortamında hoşgörü, samimiyet, uyum, saygı ve anlayış gibi unsurlar, X kuşağına mensup çalışanların motivasyonunu etkileyen başlıca faktörler arasında bulunmaktadır (Yıldız, 2021: 231).

Y kuşağı mensubu Türk  ğretim görevlilerinin çalışmaya atfettikleri anlamlar arasında  ne çıkan unsurların; “toplumsal katkı”, “ ğrencilere faydalı olmak”, “maddi kazanç” ve “emek” olduğu ortaya çıkmıştır. Y kuşağı katılımcıların önemli çoğunluğunun, öğrencilerin hayatına dokunmanın ve onların öğrenim sürecinde yardımcı olmanın, çalışmaya yükledikleri anlamda önemli rol oynadığı gözlemlenmiştir. Katılımcılar, çalışarak bireylere ve topluma katkı sağlamanın önemine vurgu yaparken çalışmanın toplumsal boyutunu ön plana çıkarmışlardır.

Trompenaars ve Hampden-Turner'ın kültürel boyutlar modeline göre, toplumcu kültürün egemen olduğu Türkiye’de, Y kuşağı katılımcıların çalışmaya sosyolojik bir önem atfetmesi, katılımcıların kültürel arka planlarının çalışmaya ilişkin değer ve tutumlarını etkilediğini göstermektedir. Y kuşağı çalışanların çalışmanın anlamına yönelik verdikleri cevaplarda, çalışmaya yalnızca bireysel ve ekonomik bir değer atfetmeyerek, çalışmanın toplumsal boyutuna atıfta bulunmaları, literatürde kuşaklarla ilgili yapılan çalışma bulgularıyla benzerlik bulunduğunu ortaya koymuştur. Nitekim, çalışma hayatında Y kuşağı üzerine gerçekleştirilen çalışmalar, Y kuşağı çalışanların “anamlı iş” güdüsüne sahip bireyler olduklarını ve üyesi oldukları topluma katkı sağlama eğiliminde olduklarını ortaya çıkarmıştır (Coomers ve Debard, 2004).

X ve Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışmanın yalnızca ekonomik boyutunu öne çıkarmayıp, çalışmanın toplumsal boyutunu öne çıkarmaları ve anlamlı iş vurgusu yapmış olmaları, Türk inanç sisteminde ve kültüründe çalışmanın kutsal sayılmasının, emeğin her daim övülmesinin ve değerli görülmesinin, bireylerin çalışmanın anlamına yönelik tutumlarını etkileyebileceğini göstermiştir. 2017-2022 yıllarını kapsayan Dünya Değerler Araştırması sonuçlarına göre, Türk toplumunun önemli çoğunluğu, çalışmanın topluma karşı bir görev olduğu düşüncesine sahip bireylerden oluşmaktadır (www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp). Bu durum, Türk toplumunda çalışmaya atfedilen toplumsal değer ve önemi ortaya koymaktadır.

X kuşağına mensup bazı Türk öğretim görevlileri ile Y kuşağına mensup yabancı uyruklu öğretim görevlilerinden bazılarının çalışmayı “kendilerini geliştirme” aracı olarak gördüklerini ifade etmeleri, X ve Y kuşağı Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya toplumsal anlam ve önem yüklemiş olmaları, çalışmaya atfedilen değer ve önemin, dönem ve kültür sınırlarını aşarak zaman ve milletler üstü bir boyutta var olduğunu ortaya koymuştur. Nitekim, farklı kültür ve kuşaklardan gelen bireylerin çalışmaya bireyselden ziyade toplumsal değer yüklemesi, çalışarak kendilerini yenileme ve geliştirme şansına sahip olduklarını dile getirmeleri, çalışmanın hemen hemen her dönemde ve her kültürde özel bir konumda olduğu ve kutsandığı gerçeğini gözler önüne sermiştir.

Çalışma kültürünün içsel yönünü oluşturan tutumlardan bir diğeri olan “çalışmaya bağlılık” boyutuyla ilgili olarak Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerine, işlerine olan bağlılıklarını etkileyen en önemli faktörün ne olduğu sorusu yönlendirilmiş, yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin verdikleri cevaplarda öne çıkan unsurlarınsa “eğlence”, “mutluluk”, “diyalog” olduğu ve bu katılımcıların çoğunluğunun çalışmaya duygusal bağlılık duydukları, içlerinden yalnızca birinin devam bağlılığına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışmaya yönelik duygusal bağlılığa sahip olan ve bağlılıklarını etkileyen temel unsurun, çalışarak farklı kültürden insanlarla tanışmak ve diyalog kurmak olduğunu belirten İtalyan katılımcı YK4 ve Pakistanlı katılımcı YK6, çalışmanın işlevsellik yönünü ön plana çıkartmıştır. İtalyan katılımcı YK4, İngilizce öğretimi amacıyla Türkiye’ye geldikten sonra, Türkçe öğrenmeye başladığını ve Türk kültürünü daha yakından tanımaya başladığını belirtirken işini bu yüzden çok sevdiğini, farklı coğrafyalarda, farklı kimlikten insanlarla tanışarak kendisini geliştirme imkânı elde ettiğini ifade etmiştir. Pakistanlı katılımcı YK6 ise çalışmak için Türkiye’yi seçmesinde etkili olan başlıca faktörün, Osmanlı tarihini yerinde, derinlemesine incelemek ve öğrenmek olduğunu, bu noktada yaptığı işin farklı ülkelere seyahat etmesine ve farklı kültürden insanlarla tanışma fırsatı sunmasının kendisi için çok değerli olduğunu belirtmiştir.

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışmaya bağlılık tutumları incelendiğinde ise bu katılımcıların çoğunluğunun çalışmaya duygusal bağlılık duydukları görülmüştür. Katılımcıların çalışmaya bağlanmasında öne çıkan temel faktörler; “çalışmanın kendilerini hayata bağlaması”, “motive etmesi” ve “faydalı hissettirmesi” olmuştur. Çalışma hayatında X ve Y kuşağının bağlılık türlerini inceleyen araştırmaların çoğunluğunda, X kuşağı çalışanların, Y kuşağı mensubu çalışanlara kıyasla daha yüksek oranda duygusal bağlılığa sahip oldukları ortaya çıkmıştır. İlhan, Güler ve Aksaraylı (2019: 391), kuşakların örgüte duygusal bağlılık düzeylerini inceleyen çalışmalarında, X kuşağına mensup çalışanların duygusal bağlılık ortalamasının Y kuşağına mensup çalışanlara göre daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur.

Y kuşağı Türk öğretim görevlilerinin çalışmaya bağlılık tutumları incelendiğinde ise bu katılımcıların çoğunluğunun devam bağlılığına sahip oldukları

gözlemlenmiştir. Katılımcıların çalışmaya bağlanmasında öne çıkan temel faktör, “maddi kazanç” olmuştur. Y kuşağı katılımcıların çoğunluğunun çalışmaya yönelik devam bağlılığına sahip olması, literatürde konuyla ilgili yapılan çalışmaların bulgularıyla paralellik göstermiştir. Kayacan (2016: 230) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, X kuşağıyla kıyaslandığında, Y kuşağına mensup bireylerin içsel motivasyonlarının düşük olduğu ve Y kuşağı bireylerinin çalışma motivasyonlarının artışında maddi ve sosyal faktörlerin rol oynadığı ortaya çıkmıştır.

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çoğunluğu, Y kuşağına mensup katılımcılardan oluşmaktayken katılımcıların çoğunluğunun duygusal bağlılığa sahip olduğunun ortaya çıkması, katılımcıların yaptıkları işin kendilerine sunduğu seyahat etme, farklı ülkelerde yaşama ve farklı kültürlerden insanlarla tanışma olanağı sunmasına, maddi kazançtan daha fazla önem vermeleriyle ve katılımcıların üyesi oldukları ülkelerin (Rusya, Tunus ve Pakistan gibi) duygusal ilişkiler kültürünün egemen olduğu toplumlar olmasıyla açıklanabilir (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/).

Çalışma kültürünün içsel yönünü oluşturan tutumlardan sonuncusu olan “çalışma disiplini” boyutuyla ilgili olarak, Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerine çalışma disiplinine ait ne tarz bir yaklaşım benimsedikleri sorusu yöneltilmiş ve yabancı uyruklu öğretim görevlisi katılımcıların verdikleri cevaplar arasında öne çıkan unsurlar; “dakiklik”, “iş vaktinde yapmak” ve “iş düzgün yapmak” olmuştur. İngiliz katılımcı YK1, Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından ortaya konan kültür modeline göre, evrenselci bir toplumun üyesidir ve evrenselci kültürler kurallara dayalı toplumlardır. Evrenselci toplumların üyeleri, kurallara uymaya ve her türlü durumda eşit ve adil davranmanın “en iyi yolunu” aramaya meyillidirler (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/). Katılımcı YK1’in çalışma disiplini anlayışını tanımlarken bir profesyonel olduğunu vurgulaması, çalışma hayatının gerektirdiği yükümlülöklere ve kurallara uymaya önem gösterdiğini açıklaması ve bu hassasiyeti diğer çalışma arkadaşlarından da beklediğini ifade etmesi, üyesi olduğu toplumun kuralcı davranış kodlarıyla uyum içerisinde bulunduğunu göstermektedir. Bir diğer yabancı uyruklu katılımcı Amerikalı YK2 de kurallara uymanın toplum hayatında önem arz ettiğı, evrenselci bir toplumun

bir üyesidir. Katılımcı YK2'nin çalışma disiplini ifade ederken kurallara uygun hareket etmeye çalışan, disiplinli bir birey olduğunu vurgularken çalışma performansını en üst düzeyde tutarak bulunduğu ortama katkı sağlamayı amaç edindiğini belirtmesi, çalışma disiplini anlayışını içselleştirdiğini ve içsel motivasyonu yüksek bir çalışan olduğunu ortaya koymuştur.

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma disiplini yaklaşımlarını ifade ederken zaman yönetimine dair cevaplarının Trompenaars ve Hampden-Turner kültürel boyutlar modeli zaman boyutu göstergeleriyle paralellik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Örneğin, bir plan yapıldıktan sonra o plana uymanın bir zorunluluk olarak görüldüğü, zaman taahhütlerinin ciddiye alındığı sıralı zaman kültürüne sahip olan İngiliz ve Amerikan vatandaşı katılımcılar YK1 ve YK2, çalışma disiplini yaklaşımlarını açıklarken dakikliğin önemini vurgulamış, disiplin anlayışlarında en temel misyonun işleri vaktinde ve düzgünce yapmak olduğunu ifade etmişlerdir.

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışma disiplini yaklaşımlarında öne çıkan unsurlar; “iş vaktinde yapmak”, “mesai saatlerine riayet etmek”, “kurallara uymak” ve “düzgün iş yapmak” olmuştur. X kuşağı bireylerinin ebeveynleri olan bebek patlaması kuşağı, dünya savaşlarının zorluklarını tecrübe etmiş ve zorluklar sonrasında barışın temin edilmesiyle düzenli ve disiplinli bir ortamda yetişmiş bireylerdir (Akçakanat, Mücevher ve Demirgil, 2017: 140). X kuşağı mensupları, bebek patlaması kuşağının disiplini altında yetiştirilen bireyler olarak gerek özel hayatlarında gerekse çalışma hayatlarında disiplinli olmaya özen gösteren kişilerdir. Bu doğrultuda, X kuşağı çalışanlar, çalışma hayatlarında içsel disiplin anlayışına sahip bireyler olarak öne çıkmaktadırlar. Örneğin, X kuşağı katılımcı TK8'in çalışma disiplini anlayışını açıklarken herhangi bir denetim veya gözetim mekanizması bulunmasına ihtiyaç duymaksızın, ders yükümlülüklerini ve sınav görevlerini elinden geldiğince düzgün şekilde yapmaya çalıştığını belirtmesi, X kuşağı bireylerinin sahip olduğu, içselleştirilmiş disiplin anlayışının somut örneği olarak göze çarpmaktadır. Bir diğer katılımcı TK9, çalışma disiplini anlayışında önem verdiği başlıca hususun kurallara uymak olduğunu belirtirken kimi zaman kişisel olarak onaylamadığı bir kural olsa dahi kendisini kurallara uymakla yükümlü hissettiği için

her daim kurallara uygun davrandığını ifade etmesi, bu kuşağın otoriteye ve kurallara karşı duyduğu saygıyı göz önüne sermiştir.

Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışma disiplini yaklaşımlarında öne çıkan unsurların ise “esnek mesai”, “görevler” ve “mesaiye riayet” olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma hayatında otoriteye selefleri X kuşağı kadar yüksek saygı duymayan Y kuşağı bireyler, üstleri X kuşak mensuplarıyla kimi zaman otorite ve disiplin konusunda çatışmalar yaşayabilmektedir (Yıldırım, 2018: 2). Nitekim, Y kuşağı katılımcılardan bazılarının çalışma hayatında spesifik olarak benimsedikleri bir çalışma disiplini anlayışının bulunmadığını, disiplini yalnızca mesleki yükümlülükleri yerine getirmek şeklinde tanımlamaları ve kurallara uymayı vurgulamak noktasında X kuşağı bireyler kadar ısrarcı olmamaları, Y kuşağı bireylerin içsel disiplin düzeylerinin X kuşağı kadar yüksek olmadığını ortaya koymaktadır. Y kuşağı katılımcılarının çoğunluğunun 9-5 mesai yerine, esnek çalışma ve esnek zaman yönetimi vurgusu yapmış olmaları, Türk toplumunun büyük oranda, “eş zamanlı” zaman algısına sahip olduğunu ortaya koyan Trompenaars ve Hampden-Turner kültür modeliyle örtüştüğünü göstermektedir. Buna göre, eş zamanlılık aynı anda birden fazla işi yapabilmeyi, zamanı esnek şekilde kullanabilmeyi mümkün kılmaktadır. Mutlak dakiklik bu kültürlerde önem arz etmezken, işler ve planlar kolayca değiştirilebilirlerdir. Y kuşağı katılımcıların büyük çoğunluğunun esnek mesai ve evden çalışma uygulamasını hem kişisel hem de kurumsal olarak faydalı ve işlevsel bulduklarını belirtmiş olmaları katılımcıların eş zamanlılık kültürüne sahip olduklarını ortaya koymaktadır.

Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma disiplinine yönelik tutumları değerlendirildiğinde, her iki gruptan katılımcıların çoğunluğunun spesifik bir çalışma disiplini anlayışına sahip oldukları, çalışma disiplini anlayışlarında öne çıkan başlıca unsurların işi düzgün ve vaktinde yapmak olduğu ortaya çıkmıştır. Farklı kültürden bireylerin çalışma disiplinine yönelik benzer algı ve tutuma sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bununla birlikte, X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerine göre, otoriteye ve kurallara daha yüksek düzeyde değer verdiği görülmüştür.

Çalışma kültürünün dışsal yönünü oluşturan davranışların ilki olan “performans” boyutuyla ilgili olarak katılımcılara çalışma performanslarını olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen faktörlerin ne olduğu sorusu yöneltilmiştir. Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma performanslarını etkileyen başlıca unsurların “yönetim”, “çalışma ortamı”, “çalışma arkadaşları”, “öğrenciler” ve “teknoloji” olduğu ortaya çıkmıştır. Katılımcıların çalışma performanslarını etkileyen unsurlara yönelik verdikleri cevapların, literatürde bulunan çalışmalarla benzerlik gösterdiği görülmüştür. Çalışanların çalışma performanslarını etkileyen başlıca faktörler arasında; çalışma ortamında kişilerarası ilişkiler, yöneticiler ve iş arkadaşlarının geldiği, çalışan bireylerin yöneticileri ve ekip arkadaşları tarafından desteklendiklerinde ve adil davranıldığını hissettiklerinde, daha iyi performans gösterme konusunda gayret gösterdikleri ortaya çıkmıştır (www.bamboohr.com). Katılımcıların birçoğu, teknolojiye hâkim olmanın sınıf içi performanslarını olumlu yönde etkilediğini belirtirken teknolojiyle ilgili herhangi bir aksaklık ve problem yaşanması halinde performanslarının olumsuz şekilde etkilendiğini ifade etmişlerdir. Bu durum, teknolojinin günümüz çalışma dünyasında ve akademi dünyasında sahip olduğu kilit konumu gözler önüne sermektedir.

X kuşağına mensup öğretim görevlilerinin çalışma performanslarını etkileyen faktörler arasında öne çıkan unsurların “yönetim” ve “öğrenciler” olduğu görülmüştür. Katılımcıların çoğunluğu, yöneticilerin adil ve tarafsız olması ile katılımcı yönetim anlayışına sahip olmasının, çalışma performansları üzerinde olumlu etkiye sahip olduğunu ifade etmişlerdir. Katılımcıların cevaplarından görüldüğü üzere, çalışma hayatında uzun yıllardır süregelen tecrübeye sahip X kuşağı çalışanlar, yaptıkları işle ilgili kararların başkaları tarafından alınmasından ve bu kararları uygulamak durumunda kalmaktan rahatsızlık duyarken yönetimin alacağı kararlarda kendilerine danışılmasını ve katılımcı bir çalışma ortamının tesisini tercih etmektedirler. Yusoff ve Kian (2013: 102) tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçlarına göre; X kuşağına mensup çalışanların motivasyon ve performanslarını etkileyen başlıca unsurlar arasında örgüt politikası, yönetim, çalışma koşulları ve yapılan işin kendisi olduğu ortaya çıkmıştır. Bu durum, “yönetim” unsurunun çalışma hayatında X kuşağının performansını etkileyen başat faktörlerden biri konumunda olduğunu göstermektedir.

Yabancı uyruklu katılımcılar gibi, X kuşağı mensubu katılımcıların çoğunluğu, performanslarını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen başlıca faktörler arasında, “öğrenci” unsurunu belirtmişlerdir. Gerek yabancı uyruklu katılımcıların gerekse Türk öğretim görevlilerinin çalışma performanslarını hem olumlu hem de olumsuz yönde etkileyen başlıca unsurlar arasında “öğrenci” faktörünü belirtmiş olmaları, öğretim sürecinde iç paydaş konumunda olan öğrencilerin öğrenme motivasyonlarının ve potansiyellerinin yüksekliği ya da düşüklüğünün öğretim görevlilerinin çalışma performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır.

Y kuşağı mensubu öğretim görevlilerinin çalışma performanslarına etki eden başlıca faktörler arasında öne çıkan unsurların ise “çalışma arkadaşları”, “çalışma ortamı”, “ücret” ve “öğrenciler” olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışma hayatında Y kuşağının çalışma motivasyonunu etkileyen unsurlar üzerine gerçekleştirilen çalışmaların birçoğu, bu kuşağın öncelikli beklentilerinin iyi bir maaş ve profesyonel gelişim olanakları olduğunu ortaya koymaktadır. Ekonomik araçlar, çalışma ortamı ve çalışma koşullarının iyileştirilmesi, eğitim ve terfi olanakları ile etkin iletişim, Y kuşağı çalışanların motivasyonlarını etkileyen öncelikli unsurlar arasında yer almaktadır (Yıldız, 2021: 221). Fotoğrafçılık tutkusu olan ve amatör olarak fotoğrafçılık yapan katılımcı TK13, yüksek estetik kaygıya sahip olması sebebiyle çalışma ortamının estetik açıdan güzel olması gerektiğini belirtirken bu durumun çalışma performansı üzerinde etkisi olduğunu ifade etmiştir. Bu durum, çalışma ortamının fiziksel koşullarının çalışanların motivasyon ve performansları üzerindeki etkisini ve önemini ortaya koymaktadır.

Y kuşağı mensubu katılımcıların büyük çoğunluğu, çalışma performanslarını etkileyen temel unsurlar arasında çalışma arkadaşlarına büyük anlam ve önem atfetmiş, çalışma hayatında başarının anahtarının bireylerden ziyade ekip çalışmasında saklı olduğunu ifade etmişlerdir. X ve Y kuşağının ekip çalışmasına yönelik tutum ve eğilimlerini inceleyen araştırmalar, Y kuşağı mensubu çalışanların X kuşağı çalışanlara göre, ekip çalışmasına daha yatkın olduklarını ortaya koymaktadır (Korkmaz, 2019: 72). Y kuşağı katılımcılardan bazılarının çalışma arkadaşlarını yalnızca çalışma hayatında performanslarına etki eden bir öge olarak ele almayıp

Çalışma arkadaşlarının özel hayatlarında da önemli yer tuttuklarını ifade etmiş olmaları, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın kültürel boyutlar modelinde ortaya konan Türk toplumunun dağınık yönelimli toplum modeliyle örtüştüğünü göstermektedir. Dağınık yönelimli kültürlerde bireyler yüksek katılımlı olma eğilimine sahiptirler; hayatın birçok alanında başkalarıyla etkileşime girerler ve aynı anda farklı kişilik düzeyleri sergilerler. Bu kültürlerde, her yaşam alanı ve her kişilik düzeyi birbiriyle i içe olma eğilimindedir (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/). Katılımcıların iş ve özel hayat arasında ayırım yapmayıp iş hayatındaki arkadaşlarını sosyal hayatlarının bir parçası yaparak onları hayatlarında birden fazla alana dahil etmeleri, Türk toplum yapısında egemen olan dağınık yönelimli kültürel eğilimi gözler önüne sermektedir.

Y kuşağına mensup katılımcılardan bazılarının çalışma performanslarını olumsuz yönde etkileyen unsurlar arasında “uzun bürokratik süreçleri” göstermiş olmaları, Y kuşağı bireylerin otorite ve bürokrasi konusunda X kuşağı kadar radikal ve gelenekçi olmadıklarını ve var olan kurallara karşı gelme noktasında daha esnek ve rahat davrandıklarını göstermektedir. İzmirlioğlu (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada, Y kuşağı bireylerin mevcut bürokratik kuralları kabul etmeme eğilimlerinin bulunduğu ortaya çıkmıştır.

Türk ve yabancı uyruklu ğretim görevlilerinden bazılarının çalışma arkadaşları ve öğrencileri tarafından takdir edilmenin çalışma performanslarını olumlu şekilde etkilediğini belirtmiş olmaları, çalışanların motivasyonları ve dolaylı olarak performansları üzerinde emeğin takdir görmesinin büyük ve önemli rolü olduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim, bireylerin ortaya koydukları çaba ve emeğin değer görmesi, çalışanların uzun vadeli performanslarında daha iyiye ortaya koymaları noktasında katalizör etkisi oluşturabilmektedir.

Çalışma kültürünün dışsal yönünü oluşturan davranışların bir diğerisi olan “rgtsel vatandaşlık davranışı” ile ilgili olarak katılımcılara; görev tanımlarının dışında, isteğe bağlı olarak iş yerinde gerçekleştirdikleri davranışların neler olduğu ve bu davranışları neden gerçekleştirdikleri sorusu yöneltilmiş ve katılımcıların cevapları incelendiğinde, örgütsel vatandaşlık davranışında bulunma nedenlerinde ne çıkan

unsurların “özgecilik” ve “içselleştirme” olduğu görülmüştür. Katılımcıların cevaplarına bakıldığında, yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çoğunluğunun, çalışma hayatında sık sık örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri görülmüştür. Katılımcıların vatandaşı oldukları Tunus, Pakistan ve İtalya gibi ülkeler komüniter kültürün egemen olduğu, bireysellikten ziyade toplumculuğun ve topluma katkı kültürünün yaygın olduğu ülkelerdir (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/). Komüniter kültür altyapısından gelen katılımcıların, gittikleri ülkelerde çalıştıkları kuruma herhangi bir menfaat gözetmeksizin, gönüllü olarak katkı sağlama prensibini uygulamayı sürdürdükleri ortaya çıkmıştır.

Yabancı uyruklu katılımcıların çalışma hayatı içerisinde gerek öğrencilere gerekse çalışma arkadaşlarına yönelik örgütsel davranışlarda bulunma sıklığının oldukça yüksek olduğu gözlemlenirken katılımcıları örgütsel vatandaşlık davranışında bulunmaya teşvik eden faktörlerin; yardım etmekten haz alan kişiliklere sahip olmaları, zamanında kendilerine yapılan yardımları aynı şekilde başkalarına yapma arzusu hissetmeleri ve yabancı bir kültürde yaşamının zorluklarını deneyimleyen bireyler olarak, yeni gelen çalışma arkadaşlarının sıkıntılarını çözüme kavuşturma noktasında yardımcı olabilmek olduğu tespit edilmiştir.

Yabancı uyruklu altı katılımcıdan beşi, çalışma hayatı içerisinde örgütsel vatandaşlık davranışı sergilediğini ifade ederken yalnızca katılımcı YK1 bu tarz davranışlarda bulunmadığını belirtmiştir. İngiltere vatandaşı olan YK1, bireyci kültürün egemen olduğu, gruptan ziyade bireyin menfaatinin önemli olduğu bir toplumun üyesidir (a.g.e.). Katılımcı YK1, örgütsel vatandaşlık davranışıyla ilgili soruya dair beyanında, çalışma hayatında örgütsel vatandaşlık davranışında hiç bulunmadığını, iş tanımlarının çok net olduğu ve bu tanımların gönüllü davranışta bulunma ihtiyacı bırakmadığını belirtmiştir. Kamusal yaşamda davranış kurallarının oldukça net ve düzenli olduğu bir toplum kültüründen gelen katılımcının, iş tanımlarının gereklerini harfiyen uygulama konusunda gerekli özen ve hassasiyeti gösterirken görev tanımının dışında kalan hususlarda yardımcı olmaktan veya gönüllü davranışlarda bulunmaktan kaçınması, parçası olduğu bireyci ve kuralcı toplumun kültürel kodlarıyla paralellik göstermektedir.

X kuşağına mensup katılımcıların örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimleri incelendiğinde, katılımcıları bu davranışlara yönlendiren temel motivasyon kaynaklarının “kurumsal katkı”, “özgecilik” ve “bireysel ilgi alanları” olduğu ortaya çıkmıştır. Uzun yıllar aynı kurumda çalışan, kurumsal aidiyet ve sadakat duyguları yüksek olan X kuşağı çalışanların, bağlı oldukları kurumlara katkı sağlamaya yönelik çeşitli faaliyetlerde bulundukları ortaya çıkmıştır. Mandalı (2017: 106) tarafından gerçekleştirilen ve X ve Y kuşağının örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki farklılıkları inceleyen çalışmada, katılımcıların örgütsel vatandaşlık değişkenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkisi incelendiğinde, X kuşağına mensup katılımcıların örgütsel sadakat düzeylerinin Y kuşağına mensup katılımcıların örgütsel sadakat düzeyinden daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

X kuşağına mensup katılımcılar, görev tanımlarının net bir şekilde dışında yer alan, gönüllü şekilde gerçekleştirdikleri bu eylemleri yapma noktasında temel motivasyon kaynaklarının, çalıştıkları kuruma fayda sağlama isteği olduğunu ifade etmişlerdir. Bunun dışında, katılımcıların sahip oldukları bireysel beceri ve ilgi alanları doğrultusunda da örgütsel vatandaşlık davranışında bulundukları gözlemlenmiştir. Örneğin, katılımcı TK12 bilinçli farkındalık konusundaki uzmanlığını üniversite bünyesinde gönüllü gerçekleştirdiği workshoplarda hocalara ve öğrencilere aktardığını, bireysel ilgi alanının, çalışmakta olduğu kurum yönetimince fark edilip desteklenmesinin kuruma daha fazla katkı sağlama arzusu doğurduğunu ifade etmiştir. Bu durum, kurumlarda çalışanların çok yönlülüğünü destekleyici, esnek yönetim anlayışının oluşturulması, çalışanların farklı alanlarda uzmanlaşabilme hususunda imkanların temin edilmesi, çalışanların bireysel ilgi alanları ve uzmanlıklarının yakından takip edilerek, bu uzmanlık alanlarını kurumsal katkıya dönüştürecek faaliyetlerin düzenlenmesi yönünde kurumsal politikalar geliştirilmesinin önemini ortaya koymaktadır.

Y kuşağına mensup öğretim görevlilerinin örgütsel vatandaşlık davranışına yönelik eğilimleri incelendiğinde ise katılımcıları ÖVD’na teşvik eden temel motivasyon kaynaklarının “kurumsal katkı”, “özgecilik” ve “bireysel ilgi alanları” olduğu belirlenmiştir. Katılımcıların çoğunluğu, örgütsel vatandaşlık davranışı eğilimine sahip olmalarının temel sebebinin çalıştıkları kuruma katkı sağlama isteği

olduğunu ifade ederken bu tarz davranışlarda bulunarak bireysel tatmin yaşadıklarını ve kuruma duydukları bağlılığın arttığını belirtmişlerdir. Bazı katılımcılar ise öğrencilere rol-model olma konusunda bir misyonunun bulunduğunu düşündüğünü, gönüllü davranışlarda bulunarak öğrencilere üniversite hayatının derslerden ve sınavlardan ibaret olmadığı gerçeğini öğretmeye çalıştıklarını ifade etmişlerdir.

X kuşağı katılımcılarda olduğu gibi, Y kuşağına mensup katılımcıların sahip oldukları bireysel ilgi alanlarının da örgütsel vatandaşlık davranışlarını yönlendirdiği gözlemlenmiştir. Örneğin katılımcı TK13, bireysel ilgi ve uzmanlık alanı olan fotoğrafçılığı, herhangi bir ücret talep etmeden kurum yararına olarak çeşitli faaliyetlerde kullandığını, bu durumun kendisi için bir keyif ve motivasyon kaynağı olduğunu belirtmiştir.

X ve Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin örgütsel vatandaşlık davranışında bulunması hususunda aralarında bir ayrımın bulunmadığı, her iki kuşaktan katılımcıların çalışma hayatı içerisinde benzer motivasyon kaynaklarıyla sık sık örgütsel vatandaşlık davranışı sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Bu durum, gerek sahip olunan inanç sisteminin insanları iyiliğe ve hayır işlerine özendirmesi ile gerekse yüzyıllardır Türk kültürünün temel dinamiklerini oluşturan yardımseverlik ve dayanışma değerlerinin bireyleri gönüllü davranışlarda bulunmaya sevk etmesi ile açıklanabilmektedir. Komüniter kültürün egemen olduğu Türkiye’de toplumu oluşturan bireylerin çoğunluğu, topluma ve ülkeye sadakat duygusu yüksek, topluma hizmet etme bilincine sahip, bireysel çikardan ziyade toplumsal menfaati önceleyen değer ve tutumlara sahiptirler.

Çalışma kültürünün dışsal yönünü oluşturan davranışların üçüncüsü olan “devamsızlık” davranışı ile ilgili olarak katılımcıların zorunlu bir neden olmaksızın işe gelmedikleri zamanlar olduysa bu davranışın altında yatan nedenleri ve ne tarz durumların kendileri için geçerli devamsızlık sebebi olacağını açıklamaları istenmiştir. Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik cevaplarında, devamsızlık için geçerli sebepler olarak öne çıkan unsurlar; “acil durumlar”, “sağlık sorunları” ve “ailevi sebepler” olmuştur. Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik cevapları incelendiğinde, katılımcılardan yalnızca

birinin geçerli bir mazeret sebebi olmadan devamsızlık yaptığı belirlenmiştir. Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik eğilimleri incelendiğinde, katılımcılardan yalnızca birinin geçerli bir mazeret sebebi olmaksızın devamsızlık yaptığı ortaya çıkmıştır. Yabancı uyruklu katılımcı YK6, ramazan ayı içerisinde oruçlu olduğu bir günde kendisini halsiz hissettiği için okula gitmediğini belirtmiş, sonrasında okul yönetimi ile görüştüğünde dersini telafi ederek devamsızlık davranışı yüzünden ceza veya uyarı almadığını ifade etmiştir.

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik eğilimleri değerlendirildiğinde, katılımcılardan hiçbirinin geçerli bir mazeret sebepleri dışında devamsızlık yapmadığı belirlenmiştir. X kuşağı Türk katılımcıların devamsızlık davranışına yönelik cevaplarında, devamsızlık için geçerli sebepler olarak öne çıkan unsurların; “sağlık sorunları”, “ailevi sebepler” ve “cenaze” olduğu görülmüştür. Katılımcıların devamsızlık davranışına ilişkin cevapları incelendiğinde, mücbir ve geçerli bir sebep olmaksızın devamsızlık davranışı eğilimlerinin bulunmadığı ortaya çıkmıştır.

Çalışma hayatında X kuşağının çalışma disiplini yaklaşımını inceleyen araştırmaların birçoğunda, X kuşağı mensubu çalışanların Y kuşağı mensubu çalışanlara kıyasla daha disiplinli ve kuralcı oldukları gözlemlenmiştir (Özer, Eriş ve Özmen, 2013: 139) X kuşağı katılımcıların çalışma disiplinleri ve çalışmaya bağlılık düzeyleri ile devamsızlık davranışı arasındaki ilişki değerlendirildiğinde, kurumsal sadakat ve işe bağlılık düzeyleri yüksek olan, disiplinli ve kuralcı X kuşağı katılımcıların devamsızlık davranışı eğilimlerinin düşük olduğu görülmüştür.

Y kuşağı Türk öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik cevaplarında, devamsızlık için geçerli sebepler olarak öne çıkan unsurlar; “sağlık sorunları”, “ailevi sebepler” ve “acil durumlar” olmuştur. Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik cevapları incelendiğinde, katılımcılardan yalnızca birinin mücbir sebep olmaksızın devamsızlık yaptığı belirlenmiştir. Uyuya kaldığı için sabah dersine yetişemediğini belirten katılımcı TK15, sonrasında dersini telafi ederek bu durumu düzelttiğini ifade etmiştir.

X ve Y kuşığı Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin devamsızlık davranışına yönelik eğilimleri değerlendirildiğinde, X kuşığına mensup katılımcılardan hiçbirinin mücbir sebep dışında devamsızlık davranışında bulunmadığı, Y kuşığına mensup Türk ve yabancı uyruklu katılımcılardan ise ikisinin mücbir sebep dışında devamsızlık davranışında bulundukları ortaya çıkmıştır. Bu durum; X ve Y kuşığına mensup bireyler arasında disiplin yaklaşımına yönelik farklılıklar bulunduğunu, otorite, sorumluluk ve kural bilinci yüksek X kuşığı çalışanların Y kuşığına mensup çalışanlara kıyasla çalışma hayatında devamlılığa daha fazla özen gösterdiğini ortaya koymaktadır. Y kuşığına mensup katılımcıların araştırma sorularına verdikleri cevaplarda, esnek çalışma beklentilerinin yüksek olduğu, katı bürokratik süreçler ve otoriteden hoşlanmadıkları, kendilerini motive edici unsurlar bulunmadığı durumlarda motivasyonlarının düştüğünü ve sorunlar yaşadıklarını belirtmiş olmaları, Y kuşığı çalışanların işyerinde motivasyon ve anlam bulamadıklarında ve katı çalışma koşulları altında devamsızlık yapma potansiyellerinin X kuşığı çalışanlara göre daha yüksek olduğu ifade edilebilir.

Çalışma kültürünün dışsal yönünü oluşturan davranışların sonuncusu olan işten ayrılma eğilimi davranışı ile ilgili olarak katılımcılara; çalışmakta oldukları işten ayrılmayı düşünselerdi bu kararın oluşmasında etkili olan başlıca nedenlerin neler olacağı sorusu yönlendirilmiştir. Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin işten ayrılma eğilimine yönelik cevapları incelendiğinde, katılımcıların işten ayrılma eğilimlerini etkileyen temel unsurlar olarak öne çıkan faktörlerin; “çalışma izni problemleri” ve “ailevi sebepler” olduğu görülmüştür. Katılımcılardan yalnızca X kuşığına mensup YK1 ailevi sebeplerden ötürü mevcut işinden ayrılma düşüncesine sahip olduğunu ifade ederken geriye kalan beş Y kuşığı yabancı uyruklu katılımcı, halihazırdaki işlerinden ayrılma niyetinde olmadıklarını ifade etmişlerdir. Katılımcıların kendilerini mevcut işlerine bağlayan unsurlar arasında, kendilerini içinde yaşadıkları toplumun ve çalıştıkları ortamın bir parçası olarak hissettiklerini ifade etmeleri, kültürel uyum sürecinin önemini ortaya koymaktadır. Bu durum, yabancı uyruklu çalışanların içinde bulundukları kültüre adaptasyonlarını kolaylaştırmak ve bu bireyleri ötekileştirmeden toplumun bir parçası olarak kabul etmenin yabancı uyruklu çalışanların

motivasyonlarında ve çalışma performanslarında olumlu etkiler doğuracağını göstermektedir.

Y kuşağına mensup yabancı uyruklu katılımcılardan bazılarının yeni şeyler öğrenmek ve kendilerini geliştirmek amacıyla mevcut işlerinden ayrılma eğiliminde olacaklarını belirtmiş olmaları, Y kuşağı çalışanları çalışma hayatında motive eden temel faktörlerin başında, sürdürülebilir kariyer ve kişisel gelişim olanaklarının bulunduğunu göstermektedir. Y kuşağı mensubu yabancı uyruklu çalışanların mevcut işlerinde devam etmelerini sağlayan unsurlar arasında, öğrencilerin hayatlarına dokunmanın ve onların hayatına değer katma vurgusu yapmaları, Y kuşağı çalışanlar için anlamlı iş yapma ihtiyacının önemini ortaya koymaktadır.

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin işten ayrılma eğilimine yönelik cevapları incelendiğinde, katılımcıların işten ayrılma eğilimlerini etkileyen temel unsurlar olarak öne çıkan faktörlerin; “emeklilik” ve “farklı ülkelerde çalışma deneyimi” olduğu görülmüştür. Katılımcılardan hiçbirinin halihazırdaki koşullar altında işten ayrılma eğilimlerinin bulunmadığını ifade etmiş olmaları ve katılımcıların mevcut kurumda çalışma sürelerinin 20 yıl ve üzeri olduğu göz önüne alındığında, X kuşağı çalışanların kurumsal sadakat ve bağlılık düzeylerinin kendilerinden sonraki kuşaklara kıyasla oldukça yüksek olduğu görülmektedir. X kuşağı katılımcıların emeklilik hakları dolana kadar mevcut işlerinde çalışmaya devam edeceklerini belirtmeleri, çalışmaya olan bağlılıklarını ortaya koyarken üst yönetimle fikir uyuşmazlıkları halinde işlerinden ayrılma ihtimalinin gerçekleşebileceğini ifade etmiş olmaları, X kuşağı çalışanların her ne kadar otoriteye saygı duysalar da adaletsizlik ya da istişare eksikliği durumunda radikal kararlar alma eğilimine sahip olduklarını göstermektedir.

Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin işten ayrılma eğilimine yönelik cevapları değerlendirildiğinde ise katılımcıların işten ayrılma eğilimlerini etkileyen temel unsurlar olarak öne çıkan faktörler; “daha iyi iş olanakları” ve “ailevi sebepler” olmuştur. Y kuşağına mensup katılımcıların çoğunluğu, daha iyi maddi olanaklar sunan bir iş olanağına sahip olma durumunda mevcut işinden ayrılacağını ifade etmiştir. Kuşakların iş değiştirme sıklığına dair gerçekleştirilen araştırmaların birçoğu,

iş değiştirme konusunda ün salmış olan Y kuşağı çalışanların çalışma hayatındaki diğer kuşaklara kıyasla daha rahat iş değiştirdiklerini ve iş değiştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ortaya koymaktadır (www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx). Y kuşağı mensubu katılımcıların çoğunluğunun işten ayrılma eğilimlerine yönelik cevaplarında, mevcut işlerinin sahip olduğu koşullardan daha iyi şartlar ve olanaklar sağlanması halinde, işlerini ve dolayısıyla yaşadıkları ortamı kolayca değiştirebileceklerini söylemeleri, Y kuşağı çalışanların kurumsal aidiyet ve bağlılık düzeylerinin X kuşağı mensubu çalışanlar kadar yüksek olmadığını ortaya koymaktadır.

SONUÇ

Günümüzde dünyanın pek çok noktasında farklı kültür ve kuşaktan gelen bireyler, çalışma ortamında ortak amaçlar doğrultusunda birlikte çalışmak durumundadır. Farklı çevrelerden gelen bu bireyler arasında, çalışma hayatında uyumlu bir birlikteliğin sağlanması için kültürlerarası anlayışa ihtiyaç duyulmaktadır. Kültürel farklılıkların farkında olmak, saygı duymak ve uzlaşmak kültürlerarası yetkinliğe yol açmaktadır. Çalışma hayatında gerek bireysel düzeyde gerekse organizasyonel düzeyde verimliliğin sağlanabilmesi için çalışanlar arasında uyumlu bir birlikteliğin ve iş birliğinin tesisi şarttır. Farklı kültür ve zaman diliminden bireylerin bir arada bulundukları heterojen çalışma ortamlarında bu uyumun mevcudiyeti için kültürel farkındalık, etkili ve açık iletişim, kapsayıcı politikalar ve sosyal bütünleşmenin inşa edilmesi gerekmektedir. Çok uluslu ve çok kültürlü bir çalışma ortamının bulunduğu akademi camiasında, temel misyon olan bilim üretimini gerçekleştirmek için bireylerin öncelikle saygı, anlayış ve uzlaşma değerlerine sahip olmaları gerekmektedir. Çokkültürlü çalışma ortamlarında, üretkenlik yalnızca süreçleri değil aynı zamanda insanları ve insan ilişkilerini yönetebilme becerisiyle artmaktadır. Kültürel farklılıklar doğru yönetildiği takdirde kurumlarda inovasyon, verimlilik ve problem çözme kapasitesi artmaktadır. Kültürel farklılıklar bir zenginlik ve katma değer olarak değil, ayrışma ve ayrımcılık unsuru olarak değerlendirildiğindeyse çatışma kaçınılmaz olmaktadır.

Konfüçyüs'ün belirttiği üzere; “insanlar ortak doğaları gereği birbirlerine yakınlaşırlar ama alışkanlıklar ve gelenekler onları birbirinden ayırır”. İnsanlar, doğaları gereği bilişme, bir araya gelme, iş birliğinde bulunma ve üretme eğilimlerine sahiptirler. Bu durum iş hayatında kendisini iletişim kurma, belirli bir amaca yönelik birlikte çalışma, adalet, güven, saygı ve aidiyet ihtiyacı ve başarı arayışı şeklinde göstermektedir. Farklı kültürlerden gelen bireyler, temelde benzer değerler ve psikolojik ihtiyaçlarla çalışma hayatlarını sürdürürler. Bununla birlikte, çalışma kültürü, yalnızca bireylerin doğasından müteşekkil değildir. Her toplumun, grubun ya da kurumun norm, eğilim, gelenek, alışkanlık ve beklentilerden meydana gelen, kendisine has bir çalışma kültürü bulunmaktadır ancak kültürel pratiklerin farklılığı, çalışma ortamında ciddi ayrımlara sebebiyet verebilmekte ve bireylerin bir arada

uyum içinde çalışma sürecini sekteye uğratabilmektedir. Örneğin, Türkiye gibi toplumcu kültürün egemen olduğu bir ülkede hiyerarşi ve otorite önemliyken Amerika gibi bireyci bir toplumda ise bireysel başarılar ve inisiyatif öne çıkmaktadır. Kimi kültürlerde ast-üst ilişkisi ve sınırları çok keskin ve belirginken kimi kültürlerde ise üst yönetimle açık ve rahat iletişim tarzı bulunmaktadır. Çalışma kültürüne yönelik bu ve bunun gibi tüm farklılıklar doğru yönetilmediği takdirde çalışma hayatında ayrışma, çatışma ve verimsizliğe zemin hazırlayabilmektedir. Değişik kültürlerden gelen bireylerin çalışma kültürüne yönelik farklılıkların doğru şekilde idare edilmesi, farklılıkların zenginlik olarak görülüp kültürel farkındalığın oluşması halinde ise bu farkındalık hali kültürel zekanın gelişmesine ve çeşitlilikten doğan sinerjiye ortam hazırlayacaktır. Bu sebepten ötürü, her geçen gün daha fazla çok kültürlü hale gelen küresel iş dünyasında, kültürel farklılıkların farkında olmak, bu farklılıklara karşı hoşgörülü olmak ve ortak paydada buluşabilmek, başarılı ve verimli bir çalışma hayatının olmazsa olmazlarından biridir.

Kültürel farklılıkların kurumsal düzeyde etkin bir şekilde yönetilebilmesi için kültürel zekâsı yüksek çalışanlara ihtiyaç bulunduğu yadsınamaz bir gerçektir. Farklı kültürel normları anlayabilen ve bu normlar ışığında davranışlarına yön verebilen kültürel zekâsı yüksek bireyler, kültürlerarası etkileşimlerde daha yüksek düzeyde iş birliği sergilerken daha az çatışma yaşarlar. Kültürel zekâ, günümüz çokkültürlü iş dünyasında, başarılı ve vazgeçilmez bir çalışan olabilmek için edinilmesi gereken kritik bir beceri olarak boy göstermektedir. Evrensel çalışma değerleri ve kültürel kaynaktan türeyen yerel çalışma eğilimleri ve alışkanlıkları arasında potansiyel ve dinamik bir gerilimin bulunduğu ileri sürülebilir. Bu gerilimin ortadan kaldırılması, bireyler bazında kültürel çeşitliliğin farkında olunması ve kültürlerarası yetkinliğin artırılmasıyla, kurumsal bazda ise örgütsel stratejiler ve politikalar geliştirilmesiyle mümkün olacaktır. Böylece gerek bireysel gerekse kurumsal düzlemde çok daha üretken, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir çalışma kültürünün inşası mümkün olacaktır.

21. yüzyılın ilk çeyreğinin sonlarına yaklaşılan günümüz dünyasında, çalışma hayatında yapılan işlerde anlam arayışı ihtiyacının gittikçe artan bir eğilim haline geldiği inkâr edilemez bir gerçekliktir. Yapay zekâ ve otonom sistemlerin her türlü iş kolunda etkin bir şekilde kullanımının yaygınlaşmasıyla çalışanların fiziksel ve

zihinsel vasıflarının körelme tehlikesi doğmuştur. Sanayi devriminin başlangıç yıllarında, kendisini tekrar eden mekanik işlerin çalışanlarda yarattığı buhran ve tatminsizlik hissiyatının bugün farklı koşullar ve değişkenler aracılığıyla aynı şekilde çalışanların üzerinde hakimiyet kurduğu gözlemlenmektedir. Yunan mitlerinde tanrıların koyduğu kurallara uymayarak cezalandırılan Sisifos'a uygulanan yaptırım, bir çıktı üretmeyen, anlamı olmayan ve sürekli kendisini tekrarlayan bir işi yapmanın gerçek bir işkence olduğunu gözler önüne sermektedir. Sisifos'un işi, dev gibi bir kayayı bir dağın zirvesine kadar itmektir ancak Sisifos zirveye ulaşmak üzereyken her seferinde kaya tekrar aşağı yuvarlanmaktadır ve bu döngü sonsuza denk tekrarlanmaktadır. Yüzeysel olarak bakıldığında, bu ceza yalnızca fiziksel bir eziyet olarak görünse de aslında anlam bulma çabasının anlamsızlıkla cezalandırılmasıdır. Hayatın her alanında belirli bir anlam arayışında olan insanoğlu için verilebilecek en büyük cezalardan biri olan bu anlamsızlık hali, bugün bir yönüyle milyonlarca çalışanın anlamlı bir amaç ya da çıktı olmadan durmaksızın çalışması durumunu sembolize etmektedir.

Günümüz modern çalışma hayatını ele alan çalışmalar, bugün birçok insanın yalnızca gelir elde etmek amacıyla, varlığının gerekliliğine inanmadıkları işlerde çalışmak durumunda kaldığı gerçeğini gözler önüne sermektedir. Çalışanların sürekli bir koşturmaca içinde hangi amaca hizmet ettiğini tam olarak bilmediği kurum içi raporlar düzenlemesi, uzun ve füzuli bürokratik iş akış süreçlerinde harcadıkları emek ve mesai ve boş yere yaptıkları, kurum ya da insanlar için katma değer sağlamayan işler, bireylerin psikolojisini olumsuz yönde etkileyebilmektedir. İnsanoğlu, doğası gereği ortaya koyduğu eylemin bir amaca sahip olmasını ve sonuç üretmesini istemektedir. Yalnızca çalışarak değil, yapılan işin anlam ve değer üretmesiyle tatmin olan insan, bir amaca hizmet ettiği ya da bir kurum, insan veya geleceğe katkı sağladığı ölçüde kendisini işe yarar ve memnun hissetmektedir. Çalışma hayatı, koşulları ve çalışmanın kendisi dünden bugüne büyük bir dönüşüm yaşarken insan doğası yüzyıllardır aynı kalmaktadır. Her şeyin gitgide belirsizleştiği, sınırların kaybolmaya başladığı, projelerin başlanıp bitmeden rafa kaldırıldığı, yapılan işler sonucunda geri bildirim ya da değer verilmediği, rüzgârın ani yön değiştirdiği, her şeyin kayıtlı ve kontrollü olduğu ölçüde silinebilir ve erişilebilir olduğu günümüz çalışma dünyasında,

dün olduğu gibi bugün de çalışanları motive eden temel unsur, emeğin karşılığını hem maddi hem manevi yönden almaktır.

Anlamsızlığın ve değersizliğin yalnızca çalışma hayatında değil, hayatın birçok alanında hüküm sürdüğü günümüz modern dünyasında, insanların yaşamları ve çalışma hayatları içindeki anlam arayışı onları motive eden temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada, kurumların sürekli tekrar eden işlerde otomasyon tercih etmesi, çalışanlara yaptıkları işin hangi açılardan önem arz ettiğinin anlatılması, çalışanların hangi amaca hizmet ettiklerini, neye katkı sağladıklarının bilincinde olması, iş süreçlerinin ve bürokrasinin azaltılması, geribildirim kültürünün oluşturulması, çalışma hayatında mutlu ve tatmin çalışan sayısının artışı ve kurumsal verimliliğe yol açacaktır. İnsanların yaptıkları işe değer katmaları ve işleri vesilesiyle kendilerini değerli hissetmeleri, onları gerek zihinsel gerekse ruhsal açıdan beslemektedir. İş hayatında ulaşılan böylesine bir tatmin düzeyinin bireyin özel hayatının derinliklerine de sirayet etmesi kaçınılmaz olacaktır.

Anlamli iş üzerine gerçekleştirilen araştırmalar, yaptığı işe anlam ve önem yükleyen bireylerin çalışmaya bağlılıklarında ve performanslarında artış olduğunu ortaya koymaktadır. Mevcut çalışma kapsamında elde edilen bulgulara, çalışmaya yalnızca ekonomik bir anlam yüklemeyip çalışmayı toplumsal katkı boyutuyla değerlendiren, bu açıdan çalışmaya derin ve kıymetli anlamlar yükleyen katılımcıların çalışmaya yönelik pozitif tutumlara ve davranışlara sahip oldukları gözlemlenmiştir. Bu durum, çalışmaya yönelik söylemlerle eylemlerin örtüşmesi halinde ortaya ideal bir çalışma kültürü modelinin, işini severek ve verimli bir şekilde yapan çalışan profilinin çıktığını göstermektedir. Bu da anlamlı işe sahip olmanın ehemmiyetini ve işlevselliğini bir kez daha gözler önüne sermektedir.

Mevcut tez kapsamında, çalışmaya “topluma faydalı birey olmak”, “çalışarak öğrencilerin hayatına dokunmak, onların öğrenme sürecini desteklemek” gibi üstün anlam yükleyen katılımcıların çalışma disiplinlerinin ve çalışmaya bağlılıklarının yüksek olduğu, bu durumun çalışma performanslarını ve örgütsel vatandaşlık davranış eğilimlerini olumlu yönde etkilerken devamsızlık davranışı ve işten ayrılma eğilimini azalttığı ortaya çıkmıştır.

Türk ve yabancı uyruklu katılımcıların çoğunluğunun çalışmayı yalnızca ekonomik zorunluluk olarak değil, sosyal statü sağlama, aidiyet, kişisel gelişim, anlam bulma ve kimlik oluşturmak gibi nedenlerle de önemli ve kıymetli bulması, çalışmanın bireylerin hayatının merkezindeki yerini ve işlevini gözler önüne sermektedir. Katılımcıların çalışmaya bireysel ve toplumsal anlam ve önem atfetmesi, çalışmaya kendilerini gerçekleştirme aracı vasfını yükledikleri gerçeğini ortaya koymaktadır. Abraham Maslow tarafından geliştirilen ihtiyaçlar hiyerarşisinde en üst basamakta yer alan kendini gerçekleştirme ihtiyacı, bireylerin potansiyellerini en üst düzeye çıkarma, anlamlı ve yaratıcı bir yaşam sürdürme gereksinimidir ve yalnızca ekonomik unsurlar ya da başarıyı değil içsel doyum, bireysel bütünlük ve anlamlılığı da içermektedir. Katılımcıların çalışmaya yükledikleri anlam ve değerler, çalışmanın bireyler için kendini gerçekleştirme platformu olabileceğini göstermektedir. Birey yaptığı işte kendilerini ifade ettikleri ve değerleriyle örtüştüğü nispette anlamlı hale gelmektedir. Bireylerin işleriyle kişisel ilgi alanları, değerleri ve hayattaki amaçlarının örtüşmesi durumunda bireyler çalışmayı salt bir görev olarak değil yaşamlarının anlamlı bir parçası şeklinde görmektedirler. Anlamlı işler, bireylerin kendi potansiyellerini hayata geçirmelerini dolayısıyla da kendilerini gerçekleştirmelerini kolaylaştırmaktadır. Tam tersi durumda, bireyin çalışmayı yalnızca geçim kaynağı olarak görmesi, işin bireyin değerleriyle örtüşmemesi ya da yeteneklerini kullanmasına izin vermemesi halinde, bireyler zaman içinde tükenmişlik hissi yaşayabilmekte bu durum da kendilerini gerçekleştirme sürecini sekteye uğratabilmektedir. Kendini gerçekleştirme gereksinimi ile çalışmaya yüklenen anlam arasında karşılıklı olarak birbirini besleyen, sağlam ve derin bir psikolojik ilişki bulunmaktadır. Bir diğer ifadeyle, anlamlı iş, kişinin kendisini gerçekleştirme sürecini desteklemektedir. Kendisini gerçekleştirme motivasyonuna sahip birey, çalışmaya daha fazla anlam yüklemektedir, bu da bireyin daha üretken hale gelmesini sağlamaktadır.

Farklı kuşak ve kültürden gelen bireylerin çalışma kültürlerinin nasıl değişkenlik gösterdiğini ortaya çıkarmayı hedefleyen mevcut çalışmada, bulguların değerlendirilmesi neticesinde, farklı kuşak ve kültürden gelen katılımcıların çalışmaya yönelik tutumlarının kültürel kodlarıyla ve ait oldukları kuşağın öne çıkan

özellikleriyle paralellik gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışma tutumları ve davranışlarına ilişkin bulgular kuşaklar ve etnisite bazında değerlendirildiğinde:

- Y kuşağı mensubu Türk öğretim görevlileri ile kolektivist kültüre sahip Y kuşağı mensubu, yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya toplumsal önem atfettikleri, X kuşağına mensup Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya ekonomik anlam yükleme eğilimlerinin Y kuşağı mensubu Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerine göre daha yüksek olduğu,
- X kuşağına mensup Türk öğretim görevlileri ile yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çoğunluğunun çalışmaya yönelik duygusal bağlılığa sahip olduğu, Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin ise çalışmaya yönelik devam bağlılığına sahip olduğu,
- Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin “iş vaktinde ve düzgün yapmak temelli” benzer çalışma disiplini yaklaşımlarına sahip oldukları, X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin Y kuşağına mensup öğretim görevlilerine kıyasla kurallara ve otoriteye daha bağlı oldukları,
- Yabancı uyruklu öğretim görevlileri ile X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin performanslarına etki eden temel unsurların yönetim ve öğrenciler olduğu, Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin performanslarına etki eden unsurların ise çalışma ortamı ve arkadaşları, öğrenciler ve ücret olduğu,
- Toplumcu kültüre sahip yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin örgütsel vatandaşlık eğiliminde bulunma eğilimlerinin yüksek, bireyci kültüre sahip yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin örgütsel vatandaşlık eğiliminde bulunma eğilimlerininse düşük olduğu, X ve Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin kurumsal katkı amaçlı örgütsel davranışlarda bulunma sıklıklarının yüksek olduğu,
- X kuşağı mensubu Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin devamsızlık eğilimlerinin Y kuşağı mensubu Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerine kıyasla daha düşük olduğu ortaya çıkmıştır.

Çalışma kapsamında elde edilen dikkate değer bulgulardan biri, katılımcıların bireysel ilgi alanları, hobi ve uğraşlarının çalışmaya bakış açılarını, çalışma tutumlarını ve çalışma davranışlarını doğrudan etkilediği olmuştur. X kuşağı mensubu katılımcılardan birinin, bireysel ilgi duyduğu bilinçli farkındalık uygulamasını işiyle birleştirerek hobisini çalışma hayatına entegre etmesinin işinden aldığı hazzı artırdığını belirtmiş olması, bireysel ilgi alanının çalışma hayatının bir parçası haline getirilmesiyle çalışmanın anlamlı hale gelmesini sağlarken bireylerin çalışma motivasyonlarını ve hazlarını yükselterek performanslarını artıracaklarını göstermektedir.

Farklı kuşak ve etnisiteden gelen bireylerin çalışma kültürüne yönelik farklılıklarının incelendiği çalışmada, katılımcıların çalışmaya yönelik tutum ve davranışlarının büyük oranda benzerlik gösterdiği ortaya çıkmıştır. Farklı kuşak ve kültür altyapısına sahip bireylerin çalışma kültürüne dair tutum ve davranışlarının benzerlik göstermesi çeşitli etkenlerden kaynaklanabilmektedir. Bu benzerliklerin temelinde, insan doğasına dair evrensel eğilimler, küreselleşme ve dijitalleşmenin etkileri, kültürel küreselleşme, işin doğası, kurumsal eğitim ve politikalar, adaptasyon ve sosyal öğrenme yer alabilmektedir. Bu etkenler sayesinde, kuşak ve kültür temelli farklılıklar, ortak bir çalışma kültürü atmosferi içerisinde törpülenip birbirine uyumlu hale gelerek çalışanların benzer tutum ve davranış sergilemesine yol açabilmektedir. Tüm bu etkenlerle birlikte, araştırmanın örneklem grubunu oluşturan yabancı uyruklu katılımcıların çoğunluğunun Rusya ve İtalya gibi yakın kültürel coğrafyalardan gelmiş olmaları, katılımcılardan ikisinin (Tunus ve Pakistan uyruklu) İslam dinine mensup olmaları ve katılımcıların uzun yıllardır Türkiye’de ikamet ediyor ve kurumda çalışıyor olmaları, Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin benzer çalışma tutum ve davranışlarına sahip olmalarının altında yatan temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

Değişik kültürlerden gelen bireylerin çalışma kültürüne yönelik farklılıklarının ortaya çıkarılması, bireylerin çalışmaya dair tutumlarının ne derece davranışa dönüştüğünün tespit edilmesiyle mümkün olmaktadır. Bu doğrultuda, bireylerin çalışma olgusuna yönelik öznel söylemlerinin gözlemlenebilir ve objektif çalışma davranışlarıyla kıyaslanması, çalışma kültürü farklılıklarının belirlenmesi açısından

önem arz etmektedir. Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma kültürüne yönelik farklılıkların ele alındığı bu çalışmada, Türk ve yabancı uyruklu katılımcıların çoğunluğunun çalışmaya üstün anlamlar yükledikleri, bağlılık ve disiplin düzeylerinin yüksek olduğu görülürken bu durumun, çalışma performanslarında ve örgütsel vatandaşlık davranışlarında yüksek etkinliğe, devamsızlık ve işten ayrılma eğiliminde ise düşüklüğe yol açtığı gözlemlenmiştir.

Çalışma kültürü, sabit olmaktan ziyade içerisinde bulunduğu dönemin şartlarına göre şekillenen ve değişen aktif bir yapıya sahiptir. Dolayısıyla kuşakların çalışma hayatında kendilerine has çalışma kültürü geliştirdikleri söylenebilir. Her kuşak, içerisinde yetiştiği kültürel, ekonomik, teknolojik ve sosyal koşulların etkisini taşımaktadır. Bu durum, çalışma hayatında bireylerin çalışma tutumlarına, davranışlarına ve çalışma biçimlerine yansırken kuşakların kendilerine has ve belirleyici özellikler ile özdeşleşmelerini sağlamaktadır. Örneğin, X kuşağına mensup bireyler, çalışma hayatında kurallara uyma eğilimlerinin oldukça yüksek olmasıyla ünlüdürler. Mevcut çalışmada X kuşağı mensubu katılımcılardan elde edilen bulgular, X kuşağı çalışanların çalışma hayatında uygulamada bulunan kuralları kişisel olarak tasvip etmeseler de otoriteye duydukları saygıdan ötürü, kural kuraldır zihniyetiyle uygulamaya devam eden bir kuşak olduğu olgusunu doğrulamıştır.

Çalışma kapsamında elde edilen bulgularda dikkate değer bir diğer husus, yabancı uyruklu öğretim görevlisi katılımcıların işten ayrılma niyetleri bulunmadığını ifade ederken bu niyetlerinin altında yatan temel motivasyon kaynağının, kendilerini içinde bulundukları toplumun bir üyesi olarak hissettiklerini belirtmiş olmalarıdır. Bu durum, değişik kültürden insanların beraberlerinde getirdikleri farklılıkları ayrıştırmak yerine, onları zenginlik olarak görüp onlara saygı duymanın bir diğer ifadeyle kültürel zekâ ile hareket etmenin, çalışma hayatında çok kültürlü iklimin barışçıl ve üretken bir şekilde tesisini mümkün kıldığını gözler önüne sermektedir. İçerisinde yaşadıkları toplum tarafından benimsendiklerini hissetmeleri, yabancı uyruklu katılımcıların performanslarını olumlu yönde etkilerken örgüte gönüllü olarak katkı sağlama motivasyonlarını ve bu yöndeki davranışları uygulama sıklığını artırmıştır.

Çalışma kültürü; bireylerin parçası oldukları kültür tarafından çocukluk yıllarında çalışmaya dair düşünce ve tutumlarının filizlenmesiyle başlayan süreçte, bireyler çalışma hayatına girdiklerinde bu tutumların davranışa dönüşmesiyle görünür ve yorumlanabilir hale gelmektedir. Kültürden kültüre değişkenlik arz etmekle birlikte, insan fitratının evrenselliği hasebiyle her toplumda çalışma kültürünü şekillendiren birtakım ortak teamüller ve beklentiler bulunmaktadır. Toplumların çalışma kültürlerinde ortak temel özellikler bulunmasına karşın bu özelliklerin öncelik sırası, yorumlanması ve uygulanışı değişiklik arz edebilmektedir. Bu noktada, her toplumun kendisine has çalışma kültürü disiplinini derinlemesine şekilde tahlil ederek güçlü ve zayıf noktalarını tespit etmek ve güçlü yönleri sürdürülebilir kılacak, zayıf yönleriyse destekleyecek doğrultuda politikalar oluşturması günümüz dünyasında oldukça önem arz eden bir ihtiyaçtır. Emegın değerinin yitirmeye başlandığı, yoğun emeğe karşın adil ücretin alınmadığı, hızlı ve kolay yoldan yüksek birikimlere sahip olan kişilerin idol haline dönüştüğü, tüketim kültürüyle yetişip kolay yoldan para kazanma zihniyetinde olan genç kuşak çalışanlarla bürölü modern dünyada, üretimin devamlılığının ve verimliliğinin sağlanabilmesi için emeğe yönelik bakış açısının değiştirilmesi gerekmektedir.

Geçmiş yüzyıllara ait kavram, değer, norm, kurum ve yapıların yok olmaya, işlev ve anlamlarını kaybetmeye başladığı 21. yüzyılın bu ilk çeyreğinde, yeni bir çalışma kültürü nosyonun oluşturulması önem teşkil etmektedir. Kapitalist düzenin çarkları arasında ezilen emeğin, yeniden muteber ve takdir gören bir mertebeye ulaşmasını sağlayacak, yeni bir çalışma kültürü toplumun tüm kesimi tarafından içselleştirilmeli, bu oluşuma yönelik eğitim ailede başlayarak okul hayatında devam etmeli, bu süreç medya ve siyaset tarafından desteklenmelidir. Çalışanların onurunu ve emeğini önemseyen, insanı merkeze alan, anlam ve amaç temelli çalışma kültürü, yalnızca ekonomik değil toplumsal, psikolojik ve ahlaki temellere dayandırılmalıdır. Nitekim, çalışma temelde tamamıyla bireysel motivasyonlarla gerçekteştirilen ancak sonucunda kurumsal ve toplumsal getiriler de sağlayan bir aksiyondur. Çalışanların hızlı gelişen dijital dönüşüme ayak uydurabilmelerini sağlayacak, otomasyon ve yapay zekâ tehdidi karşısında çalışanlara dijital yetkinlikler kazandıracak, insan onuruna saygı ilkesini temel alan, iş yaşam dengesini destekleyici ve sürdürülebilir çalışma

politikalarının oluşturularak çalışan memnuniyetine dayalı modern bir çalışma kültürünün inşası önem arz etmektedir. Mevcut çalışmanın, çalışma kültürünün dönüşümüne yönelik bu önemli ihtiyaca dikkat çekerek farkına varılmasını sağlaması ve içerdiği bulgu ve değerlendirmelerle bu alanda yapılacak olan çalışmalar için model ve altyapı teşkil etmesi umulmaktadır.



KAYNAKÇA

ADIGÜZEL, O. ve diğerleri (2014) “Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, Sayı:19, ss. 165-182.

AJZEN, I. (1991). “The Theory of Planned Behaviors”, **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, Sayı 50, ss. 179-211.

AJZEN, I., ve M. FİSHBEİN, (1977) “Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research”, **Psychological Bulletin**, Cilt 84, Sayı 5, ss. 888-918.

AKÇAKANAT, T., M. H. MÜCEVHER ve Z. DEMİRGİL (2017) “İşkolikliğın Kuşaklara Göre Karşılaştırılması: Süleyman Demirel Üniversitesi Akademisyenleri Üzerine Bir Araştırma”, **MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi**, Cilt. 6, Sayı: 3.

ARDİCHVİLİ, A., ve K. P. KUCHİNKE (2009) “International Perspectives on the Meanings of Work and Working: Current Research and Theory” **Advances in Developing Human Resources**, Sayı 11, Cilt 2, ss. 155–167.
doi:10.1177/152342230933 3494

ARSLAN, G. (2012) “Çalışmanın Evrimi: Sanayi Toplumundan Sanayi Ötesi Topluma Geçiş” **Fırat Üniversitesi İİBF Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 145-162.

ASLAN, C. (2005) **Sosyolojiye Giriş**, Adana, Karahan Yayınları.

AXTELL, R. E. (1998) **Gestures: The Do’s and Taboos of Body Language Around the World**. New York, NY: Wiley.

BALAN, S. ve L. O. VREJA (2013) “The Trompenaars’ Seven-Dimension Cultural Model and Cultural Orientations of Romanian Students in Management” **Proceedings of the 7th International Management Conference "New Management For The New Economy"**.

BARNİKEL, M. (2005), “Generation Y Media Habits Show Tide is Turning in Favour of Internet”, **Media**.

BASCHA (2011) “Z: The open source generation”
<http://opensource.com/business/11/9/z-open-source-generation>

BAUMAN, Z. (1999) **Çalışma, Tüketici ve Yeni Yoksullar**, Çev.Ümit Öktem, İstanbul, Sarmal Yayıncılık.

BAUMAN, Z. (2019) **Sosyolojik Düşünmek**, Çev. Akın Emre Pilgir, İstanbul, Açılım Kitap.

BEATON, E. (2008) “Generation Y”, **Profit**, Cilt. 26, ss. 34-46.

BECKER, H. S. (1960) “Notes on the Concept Commitment”, **American Journal of Sociology**, Cilt 66, ss. 32-44.

BEKTAŞ, Y. (2014) X ve Y Kuşaklarının Çalışma Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki: Ankara’da Bankacılık Sektöründe Bir Örnek Araştırma, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Yüksek Lisans Tezi.

BENEDİCT, R. (1960) **Pattern of Culture**, New York, Mentor Book.

BERKTAŞ, S. (2021) “Sanayi Devrimi ile Gelen Değişim: İş Bölümü ve Yabancılaşma” **Atlas Ulusal Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 6, ss. 1-10.

BEUTELL, N. J., ve U. WITTIG-BERMAN (2008) “Work-Family Conflict and Work-Family Synergy For Generation X, Baby Boomers, and Matures: Generational Differences, Predictors, and Satisfaction Outcomes” **Journal of Managerial Psychology**, Cilt 23, Sayı 5, ss. 507–523.
DOI: <https://doi.org/10.1108/02683940810884513>

BOZKURT, V. (2004) **Değişen Dünyada Sosyoloji**, Bursa, Alfa Yayınları.

BOZKURT, V. (2012) **Endüstriyel & Post-Endüstriyel Dönüşüm**, Bursa, Ekin Basım Yayın.

BOZKURT, V. ve U. DOLGUN (2020) “Çalışmanın Tarihi, Evrimi ve ÇalışmaKültürü”https://www.researchgate.net/publication/345312590_CALISMAN_IN_TARIHI_EVRIMI_VE_CALISMA_KULTURU

BRETTELL, C. B., ve C. F. SARGENT (2009) **Gender in Cross-cultural Perspective**, Beşinci Baskı, Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

BRIDGE, T. (2015) “5 Ways the Workplace Needs to Change to Get the Most Out Of Generation Z” <http://www.fastcoexist.com/3049848/5-ways-the-workplaceneeds-to-change-to-get-the-most-out-of-generation-z>

BUAHENE, A. K., ve G. KOVARY (2003) “The Road to Performance Success: Understanding and Managing the Generational Divide” **Toronto: n-gen People Performance Inc.**

BUDD, J. W. (2016) **Çalışma Düşüncesi**, Çev. Fuat Man, İstanbul, Ayrıntı Yayınları.

BULGAN, G. ve P. GÖKTAŞ (2016) “Y Kuşağının Engelli Turistlere Bakış Açılarının Değerlendirilmesi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu Örneği” **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, Cilt 7, Sayı 11, ss. 83-95.

BULUT, Y. Sosyalleşme/Toplumsallaşma, Tübitak Bilim ve Toplum Başkanlığı Popüler Bilim Yayınları, ansiklopedi.tubitak.gov.tr.

BULUT, Y. **Sosyolojiye Giriş II**, İstanbul Üniversitesi Açık ve Uzaktan Eğitim Fakültesi.

BÜYÜKÖZTÜRK Ş., E.K., ÇAKMAK, Ö.E., AYGÜN, Ş., KARADENİZ, F. DEMİREL (2013) **Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 15. Baskı, Ankara, Pegem Akademi.

CAMPBELL, W. K., S. M. CAMPBELL, L. SIEDOR, J. M. TWENGE (2015) “Generational Differences Are Real and Useful” **Industrial and Organizational Psychology**, Cilt 8, Sayı 3, ss. 1-8, doi: 10.1017/iop.2015.43

CHİRUMBOLO, A. (2007) “Personality and Work Behavior” **Encyclopedia of Personality and Individual Differences**, Springer International Publishing, V. Zeigler-Hill, T.K. Shackelford (eds.), ss. 1-7, DOI:10.1007/978-3-319-28099-8_793-1

COLLINS https://www.collinsdictionary.com/dictionary/english/generation#google_vignette

COMPERATORE, E. ve F. NERONE (2008) “Coping With Different Generations in the Workplace” **Journal of Business & Economics Research**, Cilt 6, Sayı 6, ss. 15-30.

CONKLİN, M. H. ve S. P. DESSELLE (2007) “Job Turnover Intentions Among Pharmacy Faculty”, **American Journal of Pharmaceutical Education**, Cilt 71, Sayı 4, ss.1-9.

COOMERS, M. D. ve R. DEBARD (2004) **Serving The Millennial Generation: New Directions For Student Services**, Jossey-Bass, San Fransisco, California.

COOPER-HAKİM, A. ve C. VİSWESVARAN (2005) “The Construct of Work Commitment: Testing an Integrative Framework” **Psychological Bulletin**, Cilt 131, Sayı 2, ss. 241–259, DOI: 10.1037/0033-2909.131.2.241

CRESWELL, J. W. (2023) **Nitel Araştırma Yöntemleri: Beş Yaklaşım Göre Nitel Araştırma ve Araştırma Deseni**, Çev. Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir, Ankara, Siyasal Kitabevi.

CRUMPACKER, J. M. (2007) “Succession Planning and Generational Stereotypes, Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes A Relevant Factor Or A Passing Fad?”, **Public Personnel Management**, Cilt 36, Sayı 4, ss. 349-369.

ÇETİN AYDIN, G. ve O. BAŞOL (2014) “X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?” **Electronic Journal of Vocational Colleges**, Cilt 4, Sayı 4, ss. 1-15, DOI: <https://doi.org/10.17339/ejovoc.41369>

ÇINAR ALEVLİ, S. (2024) “Strauss ve Howe Kuşak Paradigması ve Verili Kuşak Kimliklerinin Sosyal Kimlik Bağlamında Analizi: Verili Kuşak Kimlikleri Sorunsalı” **Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 18, ss. 101-122, DOI: <https://doi.org/10.32739/uskudarsbd.10.18.140>

ÇOLAK, M. (2013) “Çalışma Kültürü Farklılıklarının Çalışma Davranışları Üzerine Etkileri: Türkiye ve Polonya Örneği”, Yayınlanmış Doktora Tezi, **Dokuz Eylül Üniversitesi S.B.E**, İzmir.

DEANE, P. M. (1979) **The First Industrial Revolution**, Cambridge University Press.

DESİLAWATİ, S., E., ve A. AİBONOTİKA (2023) “The Influence of the Principal's Leadership and Work Culture on Teacher Performance at SDN Lima Puluh Pekanbaru”, **Jurnal PAJAR (Pendidikan dan Pengajaran)**, ss.1325- 1336. DOI: <http://dx.doi.org/10.33578/pjr.v7i6.9686>.

DİCK, S. D. (2019) “A Study of the Generational Differences in Work Values of Generations X, Y, and Z” Dissertation Manuscript, Northcentral University School of Business.

DİRLİK, O. (2022) “Yönetim Çalışmalarında Kullanılan Ulusal Kültür Modellerinin Karşılaştırılması” **Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 9, Sayı 1, ss. 115-136, Doi: 10.17541/optimum.1017014

DOLEZALEK, H. (2007) “X-Y Vision”, **Training**, Cilt 44, ss. 22-27.

DURKİN, D. (2008) “Youth Movement”, **Communication World**, Cilt 25, ss. 23-26.

EGAN, T. M., B. YANG ve K. R. BARTLETT (2004) “The Effects of Organizational Learning Culture and Job Satisfaction on Motivation to Transfer Learning and Turnover Intention”, **Human Resource Development Quarterly**, Cilt 15, Sayı 3, ss. 279-301.

FESTİNGER, L. (1957) **A Theory of Cognitive Dissonance**, California: Stanford University Press.

FREEDMAN, J., D. SEARS ve M. CARLSMITH (1989) Sosyal Psikoloji, Çev. Ali Dönmez, İstanbul, Ara Yayınları.

FURNHAM, A. (1990) **The Protestant Work Ethic**, USA.

GİLLEARD, C. (2004) “Cohorts and Generations in the Study of Social Change” **Social Theory & Health**, Sayı 2, ss. 106–119.

GLASS, A. (2007) “Understanding Generational Differences for Competitive Success” **Industrial and Commercial Training**, Cilt 39, Sayı 2, ss. 98-103, DOI:10.1108/00197850710732424

GLESNE, C. (2020) **Nitel Araştırmaya Giriş**, Çev. Ali Ersoy, Pelin Yalçınoglu, Ankara, Anı Yayıncılık.

GORZ, A. (2007) **İktisadi Akılın Eleştirisi: Çalışmanın Dönüşümleri/Anlam Arayışları**, Çev. Işık Ergüden, İstanbul, Ayrıntı Yayınları.

GÖÇMEN, S. (2017) “Çalışma Kültürü Bağlamında Engellilik: Alanya’da Bir Uygulama”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Alanya Alaaddin Keykubat Üniversitesi S.B.E** Alanya.

GÖKTEPE, E. A. ve D. KELEŞ (2018) “İşyeri Nezaketsizliği ve İşten Ayrılma Eğilimi İlişkisi; Akademik Personel Üzerine Bir Araştırma” **Sosyal Araştırmalar ve Davranış Bilimleri Dergisi**, ss. 262-273.

GRIFFIN, M. L.; ve diğerleri (2010) “Job Involvement, Job Stress, Job Satisfaction, and Organisational Commitment and the Burnout of Correctional Staff”, **Criminal Justice and Behaviour**, Cilt 37, Sayı 2, s.239-255.

GRINT, K. (1998) **Çalışma Sosyolojisi**, İstanbul, Alfa Yayınevi.

GÜLTEKİN, M. (2009) “Çalışmanın Tarihsel Gelişimi” Yüksek Lisans Tezi, **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**, Sivas.

GÜN, E. (2023) “Çalışma Kültürü, Girişimcilik ve Yeni Üretim Biçimleri: Antalya Küçük Sanayi Esnafı Üzerine Bir Araştırma”, Yayınlanmış Doktora Tezi, **Akdeniz Üniversitesi S.B.E.** Antalya.

GÜRBÜZ, S. ve F. ŞAHİN (2018) **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri Felsefe-Yöntem-Analiz**, 5. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

GÜVEN, M. (2012) “Kültürün Bir Unsuru Olarak Din”, **Batman University Journal of Life Sciences**, Sayı 1, Cilt 1, ss. 933-948.

GÜVENÇ, B. (1996) **İnsan ve Kültür**, İstanbul, Remzi Kitabevi.

HANNAY, M., ve C. FRETWELL (2011) “The Higher Education Workplace: Meeting Needs of Multiple Generations” **Research in Higher Education Journal**.

HARRİS, P. (1998) **The New Work Culture**, Amherst, HRD Press.

HARVEY, J. ve N. NICHOLSON (1999) “Minor Illness as a Legitimate Reason for Absence”, **Journal of Organizational Behavior**, Cilt 20, ss. 979-993.

HASİBUAN, R. (2012) **Human Resource Management**, Erlangga, Jakarta.

HENSLİN, J. M. (2004) **Essentials of Sociology**, Boston, Pearson.

HİRA, N. A. (2007) “You Raised Them, Now Manage Them”, **Fortune**, Cilt 155, ss. 35-40.

HOWE, N. ve B. STRAUSS (1993) **13th Gen: Abort, Retry, Ignore, Fail?** New York, Vintage Books.

HUBERMAN, L. (2014) **Feodal Toplumdan Yirminci Yüzyıla**, Çev. Murat Belge, İstanbul, İletişim Yayınları.

İLHAN, Ü. D., B. KÜMBÜL GÜLER ve M. AKSARAYLI (2019) “Çalışma Değerleri ve Örgüte Duygusal Bağlılık: X ve Y Kuşağı Mavi Yakalı Çalışanlar Üzerine Bir Çalışma” **Journal of Yasar University**, 14/56, ss. 379-406.

İZMİRLİOĞLU, K. (2008) “Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama”, Yüksek Lisans Tezi, **Muğla Üniversitesi SBE**, Muğla.

JİRİ, B. (2016) “The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of

Development and Competitiveness in their Corporation” **Journal of Competitiveness**, Cilt 8, Sayı 4, ss. 105 -123, DOI: 10.7441/joc.2016.04.07.

JOSHİ, A., J. C. DENCKER ve G. FRANZ (2011) “Generations in Organizations”, **Research in Organizational Behavior**, Sayı 31, ss. 177-205.

KARAASLAN, S. (2014) “Kuşaklararası Farklılıkları Örgütler Üzerinden Anlamak: Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Ankara Üniversitesi S.B.E**, Ankara.

KARATAŞ, Z. (2015) “Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri”, **Manevi Temelli Sosyal Hizmet Araştırmaları Dergisi**, Sayı 1, Cilt 1, ss. 62-80.

KASSİNG, J., W., N. M. PİEMONTE, C. C., GOMAN ve C. A. MİTCHELL (2012) “Dissent Expression as an Indicator of Work Engagement and Intention to Leave”, **Journal of Business Communication**, Cilt 49, Sayı 3, ss. 237-253.

KAYACAN, E. (2016) “X ve Y Kuşaklarının Motivasyon Kaynakları: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Alan Araştırması”, Yayınlanmış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi, S.B.E**. İstanbul.

KEELİNG, S. (2003) “Advising The Millennial Generation”, **Nacada Journal**, Cilt 23, Sayı 1, ss. 30-36.

KELEŞ, H. N. (2011) “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” **Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi**, Sayı 3, Cilt 2.

KESER, A. (2009) **Çalışma Psikolojisi**, Bursa, Ekin Basım Yayın Dağıtım.

KORKMAZ, E. (2019) “Kuşakların İncelenmesi ve “Y” Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Etkisi, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi”, **Selçuk Üniversitesi S.B.E**, Konya.

KÖSE, S. ve A. ÜNAL (2003) **Farklı Toplumsal Kültürler, Örgüt Yapılar ve Liderlik Davranışları**, İzmir, Güven Kitabevi.

KRISHAN, K. (1999) **Sanayi Sonrası Toplumdan Post-Modern Topluma Çağdaş Dünyanın Yeni Kuramları**, Ankara, Dost Kitabevi.

KUMARİ, P. ve S. Thapliyal (2017) “Studying the Impact of Organizational Citizenship Behavior on Organizational Effectiveness” **International Academic Journal of Organizational Behavior and Human Resource Management**, Cilt 4, Sayı 1, ss. 9-21.

KÜÇÜKLER, M. (2023) Organizational Citizenship Behavior. In: Hırlak, B. (ed.), **Organizational Behavior Concepts and Research-II**. Özgür Publications, DOI: <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub224.c984>

KÜLTÜR, (2006) “Çevrimiçi” <http://www.tdk.gov.tr>, Erişim13/08/2024.

KYLES, D. (2005) “Managing Your Multigenerational Workforce”, **Strategic Finance**, Cilt 87, Sayı 6.

LABOWITZ, D. “Çevrimiçi” <https://www.davelabowitz.com/blog/sisyphus-and-leadership/>, Erişim 04/02/2025.

LAMBERT V.A. ve C.E. LAMBERT (2012) “Qualitative Descriptive Research: An Acceptable Design” **Pacific Rim International Journal of Nursing Research**, Cilt 16, Sayı 1, ss. 255-256.

LANCASTER, L. C. ve D. STİLLMAN (2002) **When Generations Collide, Who They Are, Why They Clash, How To Solve The Generational Puzzle At Work**, New York, Collins Business.

LATİF, H. ve S. SERBEST (2014) “Türkiye’de 2000 Kuşağı ve 2000 Kuşağının İş ve Çalışma Anlayışı”, **Gençlik Araştırmaları Dergisi**, Cilt 2, Sayı 4, ss. 134-163.

LAWLER, E. E. (1991) **Motivation In Work Organizations**, California, Cole Publication.

LEVICKAİTE, R. (2010) “Generations X Y Z: How Social Networks Form the Concept of the World Without Borders the Case of Lithuania” **LIMES**, Cilt 3, Sayı 2, ss. 170-183.

LORDOĞLU, K. ve diğerleri (2014) **Çalışma İktisadı**, İstanbul, Beta Yayıncılık.

LOWER, J. (2008) “Brace Yourself Here Comes Generation Y.” **Critical Care Nurse**, ss. 80-85.

LUSSIER, R. N. (2012) **Management Fundamentals: Concepts, Applications**, Skill Development, Mason USA, Cengage Learning.

LYONS, S. ve L. KURON (2014) “Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions For Future Research” **Journal of Organizational Behavior**, ss. 139-157, DOI: 10.1002/job.1913

MACİONİS, J. (2012) **Sosyoloji**, Çev. Tuğça Poyraz Tacoğlu, Ankara, Nobel Yayınevi.

MACİONİS, J. ve K. PLUMMER (2008) **Sociology: A Global Introduction**, Pearson Education, Harlow.

MAN, F. (2019) **İnsan, Çalışma ve Toplum, Çalışma Sosyolojisine Giriş**, Sakarya, Sakarya Yayıncılık.

MANDALI, Ç. (2017) “X ve Y Kuşağını Motive Eden Faktörler ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Açısından Karşılaştırması” Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Niğantaşı Üniversitesi SBE**. İstanbul.

MANNHEİM, K. (1952) **The Problem of Generations**, In P. Kecskemeti (Ed.), Essays on the Sociology of Knowledge, London, Routledge and Kegan Paul.

MANNHEİM, K. (1998) Collected Works of Karl Mannheim, v. 5, New York: Routledge.

MARTİN, C.A. ve B. TULGAN (2006) **Managing The Generation Mix, From Urgency To Opportunity**, 2nd Edition, Newyork: HRD Press, Inc, 1-3.

MATHİS, R. L. ve J. H. JACKSON (2010) **Human Resource Management**, Mason: South Western.

MAYBURY-LEWIS, D. (1998) **Tribal Wisdom**. In K. Finsterbusch (Ed.), *Sociology* 98/99, ss. 8–12, Guilford, CT: Dushkin/McGraw-Hill.

MCCLELLAN, J. E. (2013) **Dünya Tarihinde Bilim ve Teknoloji**, Ankara, Akılçelen Kitaplar.

MEGILL, K. (2004) **Thinking for a Living: The Coming Age of Knowledge Work**, Munich, Walter de Gruyter.

MENGİ, Z. (2009) “Bb, X, Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çok Farklı” *Hürriyet İK*.

MEYER, J. P. ve N. J. ALLEN (1991) “A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment”, **Human Resource Management Review**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 61-98.

MONTANA, P. J. ve F. PETİT (2008) “Motivating and Managing Generation X and Y on the Job While Preparing For Z: A Market Oriented Approach” **Journal of Business & Economics Research**, Cilt 6, Sayı 8, ss. 35-40.

MOORHEAD, G. ve R. GRİFFİN (1992) **Organizational Behavior**, Boston, Houghton Mifflin Company.

MORİN, E. M. (2008) **The Meaning of Work, Mental Health and Organizational Commitment**, Studies and Research Project, Report R-585, Montreal: İRRST, ss. 1-54.

MORROW, P. C. (1993) **The Theory and Measurement of Work Commitment**, Greenwich CT: JAI Press.

MUCCHİELLİ, A. (1991) **Zihniyetler**, Çev. Ahmet Kotil, İstanbul, İletişim Yayınları.

NEFF, W. S. (1968) **Work and Human Behavior**, New York, Atherton Press.

NİCKERSON, C. (2023) “Hofstede’s Cultural Dimensions Theory & Examples” <https://www.simplypsychology.org/hofstedes-cultural-dimensions-theory.html>

OBLİNGER, D. G. ve J. L. OBLİNGER, (2005) **Educating The Net Generation**, EDUCAUSE, <chrome-extension://efaidnbmnnnibpc ajpcglclefindmkaj/https://www.educause.edu/ir/library/PDF/pub7101.PDF>

O'BRIEN, G. E. (1986) **Psychology of Work and Unemployment**, Oxford, John Wiley & Sons.

OĞUZ, E. (2011) "Toplum Bilimlerinde Kültür Kavramı", **Edebiyat Fakültesi Dergisi**, Cilt 28, Sayı 2, ss. 123-139.

OLTULU, M. S. (2019) "İş Değerleri Bağlamında Öğretmenler Arasındaki Kuşak Farklılıkları (İstanbul İli Örneği)", Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Maltepe Üniversitesi S.B.E**, İstanbul.

ORGAN, D. W. (1988) **Organizational Citizenship Behaviour: The Good Soldier Syndrome**. Lexington Books.

ÖZDEVECİOĞLU, M. (2003) "Örgütsel Vatandaşlık Davranışı ile Üniversite Öğrencilerinin Bazı Demografik Özellikleri ve Akademik Başarıları Arasındaki İlişkilerin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma" **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 20, ss. 117-135.

ÖZER, P. S., E. D. ERİŞ ve Ö. N. T. ÖZMEN (2013) "Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Çalışma" **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 38, ss. 123-142.

ÖREN, K. ve H. YÜKSEL (2012) "Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı" **Emek ve Toplum Dergisi**, Cilt 1, Sayı 1, ss. 35-59.

ÖZTÜRK, B. (2023) "Türk Çalışma Kültürü ve Kültürel Ayrımcılık" <https://www.researchgate.net/profile/Halis-Buesra>

PİCKENS, J. (2005) "Attitudes and Perceptions", **Organizational Behaviour in Health Care**, ss. 43-76.

PİERCE, J. (1995) **Gender Trials: Emotional Lives in Contemporary Law Firms**, Los Angeles, University of California Press.

PRATT, M. G., ve B. E. ASHFORTH (2003) “Fostering Meaningfulness İn Working And At Work” K. S. Cameron, J. E. Dutton, R. E. Quinn (Editörler), **Positive Organizational Scholarship**, ss. 309-327, San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

PSATHAS, G. (1980) “Approaches to the Study of the World of Everyday Life” **Human Studies** 3, ss. 3-17.

REİSENWİTZ, T. H. ve R. İYER (2009) “Differences in Generation X and Generation Y: Implications For The Organization and Marketers” **Marketing Management Journal**, Cilt 19, Sayı 2, ss. 91-103.

ROBBİNS, S. (1989) **Organizational Behavior**, New Jersey, Prentice-Hall Inc.

RODIĆ, M. (2020) “Fish Out of Water: A Case Study of Intercultural Student Communities Through Trompenaars’ Dimensions Of Culture” **Belgrade English Language and Literature Studies: BELLS90 Proceedings**, Cilt 2, <https://doi.org/10.18485/bells90.2020.2.ch36>

RODRİQUES, A. L. ve diğerleri (2018) “Meaning of Work: Challenges for the XXI Century” **RAM**, Sayı 19, ss. 1-8, doi:10.1590/1678-6971/eRAMD180206

RUDİ, V. (2012) **An Introduction to the Sociology of Work and Occupations**, California, SAGE Publications.

RUSSEL., B. (2016) **Aylaklığa Övgü**, Çev. Mete Ergin, İstanbul, Cem Yayınevi.

RYDER, N. B. (1965) “The Cohort As a Concept in the Study of Social Change” **American Sociological Review**, Sayı 30, ss. 843–861.

SAPUTRA F., ve M. R. MAHAPUTRA (2022) “Building Occupational Safety and Health (K3): Analysis of the Work Environment and Work Discipline” **Journal of Law Politic and Humanities**, Cilt 2, Sayı 3, ss.105-114, DOI: <https://doi.org/10.38035/jlph.v2i3>

SARIOĞLU, E. B. (2021) **Z Kuşağı: Dijital Doğanların Halkla İlişkilerdeki Yansıması**, 2. Basım, Nobel Bilimsel Eserler, Ankara.

SCHAWBEL, D. (2014) “Gen Z Employees: The 5 Attributes You Need to Know” <http://www.entrepreneur.com/article/236560>

SCHNEIDER, L., ve A. SILVERMAN (2010) **Global Sociology: Introducing Five Contemporary Societies**, 5. Baskı, New York, NY: McGraw-Hill.

SELVİTOPU, A., V. BORA ve A. TAŞ, (2014) “Ortaöğretim Öğrencilerine Kazandırılması Gereken Değerlere İlişkin Velilerin Okuldan Beklentileri”, **Kastamonu Üniversitesi, Kastamonu Eğitim Dergisi**, Cilt 23, Sayı 3, ss. 979-994.

SENBİR, H. (2004) **Z Son İnsan Mı?** İstanbul, “o” Kitaplar.

SENNETT, R. (2021) **Karakter Aşınması**, Çev. Baeiş Yıldırım, İstanbul, Ayrıntı Yayınları.

SİNGH, A. P. ve D. İANGUANGLUNG “Understanding The Generation Z: The Future Workforce”, **South -Asian Journal of Multidisciplinary Studies**, Cilt 3, Sayı 3, ss. 1-5.

SKİBA, D. (2005) “The Millennials: Have They Arrived At Your School Of Nursing?”, **Nursing Education Perspectives**, Cilt 25, Sayı 6.

SMİTH, G. P. (2013) “Managing Generations in the Workplace”, <http://www.hrvoice.org/managing-generations-in-the-workplace/>.

SMİTH, T. W. (2000) “A Cross-national Comparison on Attitudes Towards Work by Age and Labor Force Status”, Chicago, National Opinion Research Center, ss. 1-15.

SOLMAZ, B. (2017) “Kuşaklar ve Çalışma Değerleri: X ve Y Kuşağı Akademik Personelinin Çalışma Değerlerine Bakışı”, Yayınlanmış Doktora Tezi, **İstanbul Üniversitesi S.B.E**, İstanbul.

SOMBART, W. (2020) **Burjuva: Modern Ekonomi Dönemine Ait İnsanın Ahlâki ve Entelektüel Tarihine Katkı**, Ankara, Doğubatı.

SÖYLEMEZ, S. (2021) “Çalışma Kültürünün İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Japonya Örneği”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **İstanbul Üniversitesi S.B.E**, İstanbul.

SPRAGUE, C. (2018) “The Silent Generation Meets Generation Y: How to Manage a Four Generation Workforce with Panache” Talent Strategy, **HCI White Paper**, Human Capital Institute.

STEGER, M. F., B. J., DİK, ve R. D., DUFFY (2012) “Measuring Meaningful Work” **Journal of Career Assessment**, Sayı 20, Cilt 3, ss. 322–337.

STEWART, J., ve diğerleri (2017) Managing Millennials: Embracing Generational Differences, **Business Horizons**, ss. 45-54, DOI:[10.1016/j.bushor.2016.08.011](https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011)

STRANGLEMAN, T. ve T. WARREN (2008) **Work and Society: Sociological Approaches**, Themes and Methods, Oxon Routledge.

STRAUSS W. ve N. HOWE (1991) **Generations: The history of America's future, 1584 to 2069**, New York, Quill.

SURAJIYO ve diğerleri (2021) “The Effect of Work Discipline on Employees Performance with Motivation as a Moderating Variables in the Inspectorate Office of Musi Rawas District” **International Journal of Community Service & Engagement**, Cilt 2, Sayı 1, ss. 1-12.

ŞEN, S. (1995) "Geleceğin İş İşin Geleceği", **Türk-İş Dergisi**, Sayı 298, Ankara, ss. 25-38.

TANRIVERDİ, H. (2018) “Din-Kültür İlişkisi Üzerine Bir Değerlendirme”, **Ordu Üniversitesi Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, ss. 595-601.

TAPSCOTT, D. (1998) “Growing Up Digital: The Rise Of The Net Generation”, **Education And Information Technologies**, 4 (2), ss. 203-205.

TAŞTAN, S. (2019) Individual Differences: Personality, Perception, and Employee Attitudes, **Organizational Behavior**, Anadolu University Publication, Editör Aytül Ayşe Cengiz.

TDK <https://sozluk.gov.tr/>

TEKİN, M. (2013) “Çalışma Yaşamında Kuşaklar ve İşe Yönelik Tutumlarının İncelenmesi”, Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi, **Süleyman Demirel Üniversitesi S.B.E.** Isparta.

TÖRÖCSİK, M., K. SZÜCS ve D. KEHL, (2014) “How Generations Think: Research on Generation Z”, **Acta Universitatis Sapientiae, Communicatio**, Cilt 1, ss. 23-45.

TROMPENAARS, F. (1996) “Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy” **Business Strategy Review**, Cilt 7, Sayı 3, ss. 51-68.

TROMPENAARS, F. ve C. HAMPDEN-TURNER (1997) **Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business**, Second Edition, London & Santa Rosa, Nicholas Brealey Publishing Limited.

TROMPENAARS, F. ve C. HAMPDEN-TURNER (2004) **Managing People Across Cultures**, United Kingdom, Capstone Publishing.

TUFUR, M. (2011) “Türkiye’nin Y Kuşağı”, **Conento- MediaCat Özel Eki**, Ekim 2011.

TWENGE, J. (2013) **Ben Nesli**, Çeviren Esra Öztürk, Kaknüs Yayınları.

TYLOR, E. B. (2016) **Primitive Culture: Volume 1**, New York, Dover Publications.

ULAŞKIN, Ş. (2019) Akademisyenlerin Perspektifinden Çalışmanın Anlamı: Fenomenolojik Bir Araştırma, **Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi**, Cilt 6, Sayı 5, ss. 84-98.

UPHAM, F. K. (1976) “Litigation and Moral Consciousness in Japan: An Interpretive Analysis of Four Japanese Pollution Suits” **Law and Society Review**, Sayı 10, ss. 579–619.

VEBLEN, T. (1994) **The Theory of The Leisure Class**, New York, Dover Publications.

VERLİNDEN, N. ve G. BAİLEY “Organizational Citizenship Behavior: Benefits and Best Practices” [https://www.aihr.com/blog/organizational-citizenship-behavior/#:~:text=Organizational%20citizenship%20behavior%20\(OCB\)%20refers,being%20adaptable%2C%20and%20showing%20initiative](https://www.aihr.com/blog/organizational-citizenship-behavior/#:~:text=Organizational%20citizenship%20behavior%20(OCB)%20refers,being%20adaptable%2C%20and%20showing%20initiative)

WASHBURN, E. T. R. (2000) “The Five Generations”, **Physician Executive**, 26 (1).

WESTWOOD, R. ve P. LOK, (2003) “The Meaning of Work in Chinese Contexts, A Comparative Study”, **International Cross Cultural Management**, Cilt 2, Sayı 3.

WHORF, B. (1956) **Language, Thought and Reality**. Cambridge, MA: MIT Press.

WOLCOTT H. F. (1994) **Transforming Qualitative Data: Description, Analysis, and Interpretation**, Thousand Oaks: Sage Publications.

WORLD VALUES SURVEY, <https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp> WVS Results By Country 2017-2022 v6.0.0.pdf

YAKIŞIK, H. ve Ö. FİKİRLİ (2015) “Yapısal Dönüşüm ve Dönüşümün Yapısı: Türkiye Örneği” **Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, Sayı 2, ss. 112-128.

YILDIRIM A. ve H. ŞİMŞEK (2021) **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, 12. Baskı, Ankara, Seçkin Yayıncılık.

YILDIZ, E. (2021) “Çalışma Yaşamında X ve Y Kuşağının Motivasyonunu Etkileyen Faktörler Üzerine Nitel Bir Araştırma” **İşletme Araştırmaları Dergisi**, Cilt 13, Sayı 1, ss. 216-234, DOI: <https://doi.org/10.20491/isarder.2021.1130>

YILMAZ, S. (2023) “Küresel Medyada Zamansız Zaman: Animasyonlardaki Kültürel Kodlar ve Popüler Kültür” **The Turkish Online Journal of Design Art and Communication**, Sayı 13, ss. 820-833.

YUSOFF, W. F. W. ve T. S. KIAN (2013) “Generation Differences in Work Motivation: From Developing Country Perspective” **International Journal of Economy, Management and Social Sciences**, 2(4), ss. 97-103.

ZEMKE, R., C. RAINES ve B. FILIPCZAK (2013) “Generations at Work: Managing The Clash of Veterans, Bomers, Xers and Nexters in You Workplace” **New York: AMACOM**.

ZENCİRKIRAN, M. ve Ş. BAŞTÜRK (2019) **Çalışma ve Endüstri Sosyolojisi**, Bursa, Dora.

ZYSMAN, J. ve A. COSTINOT (2022) “The Influence of Work Disipline and Workload on Employee Performance, Study on Community Empowerment for Helath Service Employees At California District” **Medalionjournal**, Cilt 3, Sayı, 1, ss. 19-32, DOI: <https://doi.org/10.59733/medalion.v3i1.15>

<https://agilityportal.io/blog/trompenaars-cultural-dimensions> Erişim Tarihi: 11.04.2024

<https://www.bamboohr.com/resources/hr-glossary/work-behavior> Erişim Tarihi: 01.03.2025

<https://pressbooks.howardcc.edu/soci101/chapter/3-2-the-elements-of-culture/> Erişim Tarihi: 29.11.2024

<https://thtconsulting.com/resources/culture-explore/> Erişim Tarihi: 07.03.2024

<https://www.gallup.com/workplace/231587/millennials-job-hopping-generation.aspx> Erişim Tarihi: 11.08.2024

<https://www.multifaitheducation.com.au/2023/06/25/how-religion-shapes-cultures-values-and-social-structures-in-different-societies/> Erişim Tarihi: 24.11.2024

<https://www.trinet.com/insights/generations-in-the-workplace-boomers-gen-x-gen-y-and-gen-z-explained> Erişim Tarihi: 20.10.2024

<https://www.sciencedirect.com/topics/social-sciences/boomers> Erişim Tarihi: 03.05.2024

EKLER

EK-1: Görüşme Soruları

Demografik sorular:

Cinsiyet:

Yaş:

Etnisite:

Medeni Durum:

Kurumda Çalışma Süresi:

1. Çalışmayı nasıl tanımlarsınız? Çalışmak sizin için ne anlam ifade ediyor?
2. İşinize olan bağlılığınızı etkileyen en önemli faktör nedir?
3. İş hayatınızda çalışma disipliniyle ilgili nasıl bir yaklaşım benimsiyorsunuz? Bu yaklaşımınızı yansıtan davranışlara örnek verebilir misiniz?
4. Çalışma hayatınızda performansınızı olumlu ya da olumsuz yönde etkileyen başlıca faktörler nelerdir? Bu faktörlerin sizin üzerinizdeki etkilerini somut örneklerle açıklayabilir misiniz?
5. Görev tanımınız dışında, isteğe bağlı olarak iş yerinde gerçekleştirdiğiniz kurumunuza katkı sağlayıcı davranışlar nelerdir? Bu tarz davranışlarda bulunmanızın nedenlerini ve örneklerini paylaşır mısınız?
6. Zorunlu bir neden olmaksızın işe gelmediğiniz zamanlar olduysa, bu davranışın altında yatan nedenleri ve bu davranışın sizin için ne anlam ifade ettiğini anlatır mısınız? Devamsızlık yapmanız gerektiğinde bunu nasıl değerlendirirsiniz? Ne tür durumlar sizin için geçerli bir sebep olur?
7. Şu anda çalışmakta olduğunuz işten ayrılmayı düşünseydiniz bu kararın oluşmasında etkili olan başlıca nedenler neler olurdu? Açıklar mısınız? İş yerindeki hangi koşullar sizi kalmaya ya da ayrılmaya daha çok yönlendiriyor?

EK-2: Görüşme Soruları

Demographic questions:

Gender:

Age:

Ethnicity:

Marital Status:

Duration of Employment in the Institution:

Duration of Living in Türkiye:

1. How do you define work? What does work mean to you?
2. What is the most important factor influencing your commitment to your work?
3. What is your approach to work discipline in your work life? Can you give examples of behaviors that reflect this approach?
4. What are the main factors that affect your performance positively or negatively in your working life? Can you explain the effects of these factors on you with concrete examples?
5. What are the behaviors that contribute to your organization that you perform voluntarily at work outside your job description? Can you share the reasons and examples of such behaviors?
6. If there have been times when you have been absent from work without a compelling reason, can you explain the reasons behind this behavior and what this behavior means to you? How do you evaluate when you need to be absent? What kind of situations would be a valid reason for you?
7. If you were thinking of leaving your current job, what would be the main reasons for this decision? Could you explain? Which conditions at work lead you to stay or leave more?