

**T.C.
ÇANAKKALE ONSEKİZ MART ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**KÜLTÜREL DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARARASI ÇATIŞMALARA
ETKİSİNİN İNCELENMESİ: AKADEMİSYENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

**Hazırlayan
Sena ERDEN**

**Tez Danışmanı
Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN**

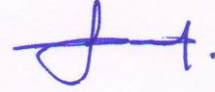
Çanakkale – 2012

TAAHHÜTNAME

Doktora Tezi olarak sunduğum **“Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma”** adlı çalışmanın, tarafımdan, bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve bunu onurumla doğrularım.

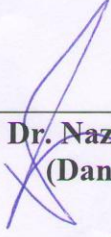
20 / 07 / 2012

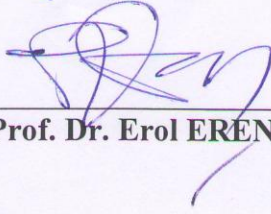
Sena ERDEN



Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü'ne


Sena ERDEN'e ait "Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma" adlı çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalında,
DOKTORA TEZİ olarak oybirliği/oyçokluğu ile kabul edilmiştir.


Üye Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN
(Danışman)


Üye Prof. Dr. Erol EREN


Üye Prof. Dr. Ali AKDEMİR


Üye Doç. Dr. Ayten AKATAY


Üye Doç. Dr. Murat KAYALAR

Tez No : 440784
Tez Savunma Tarihi : 20.07.2012


ONAY

Yrd. Doç. Dr. İbrahim Hakkı ÖZTÜRK

Enstitü Müdürü

14/08/2012

KÜLTÜREL DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARARASI ÇATIŞMALARA ETKİSİNİN İNCELENMESİ: AKADEMİSYENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

ÖZET

Sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik iyileşmeler toplumların sahip oldukları kültürün mevcut yapısını değişime uğratmıştır. Sözkonusu unsurlardan ötürü farklı zaman dilimlerinde doğan kuşakların davranışları farklılaşmış ve çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirmiştir. Kuşakların toplumsal yapıda yaşadıkları anlaşmazlıklar, örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında da kendisini hissettirmektedir. Sözkonusu örgütler içerisinde değerlendirilen üniversitelerin mevcut işlevlerini başarı ile gerçekleştirmeleri, farklı kuşak kategorisinde bulunan akademisyenlerin birbirlerini iyi anlayabilmeleri, yaşadıkları çatışmaların etkin biçimde yönetilmesi ile mümkündür.

Bu çalışmada üniversitelerde görev yapan ve farklı kuşak kategorisinde bulunan akademisyenlerin hem kendi aralarında hem de diğer kuşaklarla çatışma yaşayıp yaşamadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Eğer çatışmalar yaşanıyorsa sözkonusu çatışmaların ilişki, görev ve süreç çatışmalarından kaynaklanıp kaynaklanmadığı da araştırılmıştır. Buna ilaveten kuşaklararası çatışmaların, kültürel boyutlardaki değişimlerle ilişkileri analiz edilmiştir. Araştırmada kültürel boyutları ölçen değişkenlerden belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm I, kolektivizm II, atılganlık, cinsiyet ayrımcılığı, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşım boyutlarındaki değişimler ile kuşaklararası çatışmaların ilişkisi araştırılmıştır.

Veriler anket yöntemi ile web üzerinden, yüz yüze görüşme ve faks yoluyla toplanmış, kullanılabilir durumda olan 578 anket elde edilmiştir. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modeli, tekyönlü varyans analizi, Tukey HSD testi, bağımsız çift örneklem t testi ve Ki-Kare analizlerinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; akademisyenlerin hem kendi kuşaklarıyla hem de kendilerinden büyük ya da küçük kuşaklarla nadiren çatışma yaşadıkları bulgusuna ulaşılmıştır. Kuşakların yaşadıkları çatışmaların ilişki, görev ve süreç çatışmaları ile ilişkili olduğu bulunmuş, en yoğun hissettikleri çatışma türünün görev çatışmaları olduğu ifade edilmiştir. Kültürel boyutlardan anlamlı bulunan Kolektivizm II, performans odaklılık, gelecek odaklılık ve insan ilişkileri boyutlarıyla, kuşaklararası çatışmaların ilişkisi ters yönlü, cinsiyet ayrımcılığı ve güç mesafesi boyutları ile kuşaklararası çatışmaların ilişkisi pozitif yönlü bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kuşak, Kültür, Örgüt Kültürü, Çatışma, Kuşaklararası Çatışma

**SURVEYING INFLUENCE OF CULTURAL VARIANCES ON AFFECTS
REGARDING INTERGENERATIONAL CONFLICTS IN ORGANISATIONS:
A SURVEY AIMED AT ACADEMICIANS**

ABSTRACT

Social, economic, politic and technologic recoveries caused changes in present structures of the culture of the societies. Behaviors of the generations born in different periods of time has been differentiated due to respective facts and brought conflicts along with it. Conflicts experienced by generations in social structure also made itself evident during the generations' performances in organizations. Accomplishment of the present functions of universities which are evaluated among said organizations is possible by well comprehension of the academicians between themselves and affective management of presently experienced conflicts.

Within this study, conflicts of the academicians partaking in different generation categories and functioning in universities has been tried to be determined whether or not they experienced conflicts between themselves or also with other generations. If conflicts were experienced, it is also examined that if said conflicts originated from relations, duties and processes. Additionally, relations of intergenerational conflicts with changes in cultural dimensions are analysed. In the survey; the relation between the avoidance of variables measuring the cultural dimensions and uncertainty, power distance, collectivism I, collectivism II, assertiveness, gender segregation, being orientation for future and performance, differentiations in humanistic approach and intergenerational conflicts are searched.

Data are collected over the web sites by survey method, face to face meeting and via fax and 578 applicable interview results have been provided. The advantages of structural equation modeling, unidirectional variance analyses, Tukey HSD test, independent double sampling test and Chi-Square analyses are utilized. As a result of the analyses made; it is reached to a finding that the academicians rarely experienced conflicts both with their generation and older or younger generations. Dependency of the conflicts experienced by the generations are explored due to relations, assignment and process conflicts and most intense felt conflict type has been expressed as assignment conflict. Collectivism II, performance orientation, future orientation and relations of human affair dimensions and relation of intergenerational conflicts has been found in reverse direction where the relation of intergenerational conflicts with gender apartheid and power distance dimensions were in positive direction.

Key words: Generation, Culture, Organizational Culture, Conflict, Intergenerational Conflict

ÖNSÖZ

Toplumların sahip olduğu kültürel yapı zaman içerisinde ekonomik, politik, sosyal ve teknolojik faktörlerden dolayı değişime uğramaktadır. Yetişkin kuşakların zaman içerisinde değişime uğrayan kültürel yapının unsurlarını yeni kuşaklar kadar kabul etmede istekli davranmamaları, kuşakların birbirlerini anlayamamalarını, nihayetinde çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirmektedir. Kuşaklararası çatışmalar örgüt bünyesinde kendisini ilişki, görev ve süreç çatışmaları olarak göstermektedir. Söz konusu amaçla hazırlanan çalışmada, kuşaklararası çatışmaların varlığı ve kuşaklararası çatışmaların alt boyutları olan ilişki, görev ve süreç çatışmalarıyla ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten kültürel değişimlerin kuşaklararası çatışmalarla ilişkisi araştırılmıştır. Kuşaklararası çatışmaları yönetmek örgütlerde ulaşılmak istenen etkinlik, etkililik, başarı ve verimlilik kriterleri açısından önem teşkil etmektedir. Örgütlerde yaşanan görev ve süreç çatışmalarının iyi yönetilmesi, farklı kuşakların örgüte kattığı yenilikçi bakış açılarını ortaya çıkarabilmede önem taşımaktadır. Bu bağlamda görev ve süreç çatışmalarının iyi yönetilmesi, örgütlerin yenilikçi davranışlarda bulunmalarında önemli bir faktördür. Örgütlerde ortaya çıkan ilişki çatışmalarının artan dereceleri bir zaman sonra çalışanların görev ve süreç çatışmaları yaşamalarını beraberinde getireceğinden, ilişki çatışmalarının çözülmesi önemli bir gerekliliktir. Örgütlerde ortaya çıkan kuşaklararası çatışmaların kültürel boyutlarla ilişkisini ortaya koymak; çalışanların beklentilerini tahmin etmede ve onları daha iyi yönetmede etkili olacaktır.

Tez çalışması süresince bana her zaman destek olan danışmanım Sayın Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN ve doktora tez izleme komitesi üyeleri Sayın Prof. Dr. Erol EREN ve Sayın Prof. Dr. Ali AKDEMİR'e teşekkürü bir borç bilmekteyim.

Tezin araştırma kısmındaki katkılarından dolayı, Marmara bölgesinin devlet ve vakıf üniversiteleri yöneticilerine ve akademisyenlerine teşekkürlerimi sunarım. Araştırmama değerli zamanlarını ayırarak katılan ve destek gösteren akademisyenlere, değerli yöneticilerim ve çalışma arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Ayrıca, ilgi ve desteklerini her zaman hissettiğim aileme sonsuz teşekkür ederim.

Sena ERDEN
Çanakkale 2012

İÇİNDEKİLER

ÖZET	i
ABSTRACT	ii
ÖNSÖZ.....	iii
İÇİNDEKİLER.....	iv
KISALTMALAR.....	x
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xv
GİRİŞ.....	1

BÖLÜM I

KUŞAK TEORİSİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL TEMELLER

1.1 Kuşak Teorisi	5
1.1.1 Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması	6
1.1.1.1 Sessiz Kuşak (Gelenekseller)	8
1.1.1.2 Patlama Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı)	11
1.1.1.3 X Kuşağı (Baby Burst)	13
1.1.1.4 Y Kuşağı (Echo Boom ya da Next Generation)	15
1.1.1.5 Milenyum Kuşağı (Millenials)	17
1.1.1.6 Z Kuşağı	19
1.2 Kuşakların İş Değerleri ve Tutumları.....	20
1.2.1 Sessiz Kuşak Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları.....	20
1.2.2 Baby Boomers Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları.....	21
1.2.3 X Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları.....	22
1.2.4 Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları.....	23
1.2.5 M ve Z Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları.....	24
1.3 Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar	25
1.4 Kuşaklar Arasındaki Örgütsel Farklılıklar	27

BÖLÜM II

KÜLTÜR, KÜLTÜREL DEĞİŞME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI

2.1 Kültür Kavramı.....	32
2.1.1 Kültürün Özellikleri	34

2.1.2 Kültürün Sınıflandırılması.....	36
2.2 Kültürel Değişme Kavramı.....	37
2.2.1 Kültürel Değişme Tipleri	39
2.2.2 Kültürel Değişmeyi Etkileyen Faktörler	40
2.2.3 Kültürel Değişmenin Sonuçları.....	42
2.3 Örgüt Kültürü Kavramı	44
2.3.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi.....	48
2.3.1.1 Örgüt Kültürünün Oluşumu.....	49
2.3.1.2 Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi.....	50
2.3.1.3 Örgüt Kültürünün Değişimi.....	51
2.3.2 Örgüt Kültürünün Unsurları	52
2.3.2.1 Temel Değerler ve İnançlar.....	52
2.3.2.2 Tutumlar	55
2.3.2.3 Kahramanlar	55
2.3.2.4 Normlar	56
2.3.2.5 Hikayeler ve Mithler	56
2.3.2.6 Semboller ve Dil.....	57
2.3.2.7 Seromoniler ve Törenler.....	58
2.3.3 Örgüt Kültürü Modelleri	61
2.3.3.1 Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli.....	61
2.3.3.2 Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli	62
2.3.3.3 Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli.....	64
2.3.3.4 Cameron ve Freeman'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	65
2.3.3.5 Parsons'un Örgüt Kültürü Modeli.....	67
2.3.3.6 Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	68
2.3.3.7 Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	69
2.3.3.8 Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli.....	71
2.3.3.9 William Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli	72
2.4 Kültürel Çevre ve Örgüt Etkileşimi Yaklaşım ve Kuramları	74
2.4.1 Açık Sistem Yaklaşımı.....	74
2.4.2 Koşul - Bağımlılık Kuramı.....	77
2.4.3 Örgütsel Nüfus - Çevrebilimi Yaklaşımı.....	77
2.4.4 Kurumsal Kuram	79
2.5 Toplumsal Kültür ve Örgüt Kültürü İlişkisi	80
2.5.1 Hofstede'in Kültürel Boyutları Modeli.....	82

2.5.1.1 Güç Mesafesi.....	82
2.5.1.2 Bireycilik ve Kolektivizm	84
2.5.1.3 Erillik ve Dişilik.....	86
2.5.1.4 Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi	88
2.5.1.5 Kısa ve Uzun Vadeli Yönelim.....	89
2.5.2 House vd. Tarafından Geliştirilen GLOBE Boyutları Modeli	91
2.5.2.1 Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi	94
2.5.2.2 Güç Mesafesi.....	97
2.5.2.3 Kolektivizm I ve Kolektivizm II	99
2.5.2.4 Cinsiyetler Arası Eşitlik	101
2.5.2.5 Atılganlık.....	104
2.5.2.6 Geleceğe Yönelik Olma	106
2.5.2.7 Performansa Yönelik Olma.....	108
2.5.2.8 İnsani Yaklaşım.....	110
2.5.3 Trompenaars'ın Kültürel Boyutları.....	112
2.5.3.1 Evrensellik - Partikularizm.....	112
2.5.3.2 Bireysellik - Toplumsallık.....	113
2.5.3.3 Tepkisizlik - Duygusallık	113
2.5.3.4 Özgül - Yaygın Olma	114
2.5.3.5 Başarmak - Atıfta Bulunmak.....	115
2.5.3.6 Ardışık - Eş Zamanlı	115
2.5.3.7 İçsel - Dışsal Kontrol.....	116
2.5.4 Schwartz'ın Değer Boyutları	116
2.5.5 Hall'ın Kültürün Davranışsal Bileşenleri Boyutları.....	118
2.5.6 Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimi Boyutları	119
2.5.7 Kültür ve Örgüt Kültürü İlişikisine Yönelik Geliştirilen Diğer Kuramsal Boyutlar	120

BÖLÜM III

ÇATIŞMA, ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE KUŞAKLARARASI ÇATIŞMA KAVRAMLARI

3.1 Çatışma Kavramı.....	123
3.2 Örgütsel Çatışma Kavramı	124
3.2.1 Örgütsel Çatışma Kavramına Yönelik Geliştirilen Yaklaşımlar	126
3.2.2 Örgütsel Çatışma Nedenleri	127
3.2.2.1 Kaynakların Paylaşımı	128

3.2.2.2 İletişim Engelleri	129
3.2.2.3 Değişim ve Belirsizlik	130
3.2.2.4 Görevler Arasındaki Bağımlılık	131
3.2.2.5 Yetki ve Sorumluluklardaki Problemler	132
3.2.2.6 Statü Farklılıkları.....	133
3.2.2.7 Organizasyon Yapısı ve Özellikleri.....	133
3.2.2.8 Hedefler ve Değer Yargılarındaki Farklılıklar	134
3.2.2.9 Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar	134
3.2.3 Örgütsel Çatışma Süreci.....	135
3.2.4 Örgütsel Çatışma Türleri	138
3.2.4.1 Taraflarına Göre Çatışmalar	138
3.2.4.1.1 Bireyin Kendi İçindeki Çatışmalar	138
3.2.4.1.2 Bireyler Arası Çatışmalar	138
3.2.4.1.3 Birey ve Grup Çatışmaları.....	139
3.2.4.1.4 Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışmalar	139
3.2.4.1.5 Örgütler Arası Çatışmalar.....	140
3.2.4.2 Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar	140
3.2.4.2.1 Dikey Çatışmalar	141
3.2.4.2.2 Yatay Çatışmalar	141
3.2.4.2.3 Emir Komuta - Kurmay Çatışmaları	141
3.2.4.3 Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar	141
3.2.4.4 Diğer Çatışma Türleri.....	142
3.2.5 Örgütsel Çatışmanın Sonuçları.....	143
3.2.5.1 Örgütsel Çatışmanın Olumlu Sonuçları.....	143
3.2.5.2 Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Sonuçları	145
3.2.6 Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı	146
3.2.6.1 Örgütsel Çatışma Yönetimi Süreci.....	147
3.2.6.2 Örgütsel Çatışma Yönetimi Yöntemleri	148
3.2.6.2.1 Uzlaşma (Compromise).....	148
3.2.6.2.2 Kaçınma (Avoiding).....	148
3.2.6.2.3 Hükmetme (Dominating).....	149
3.2.6.2.4 Bütünleştirme (Integrating)	149
3.2.6.2.5 Uyma (Obliging)	150
3.2.6.2.6 Rekabet Etme (Competition).....	150
3.2.6.2.7 İşbirliği (Collaborating).....	151

3.2.6.2.8 Hizmet İçi Eğitimin Sürekliliğinin Sağlanması.....	151
3.2.6.2.9 Kaynakları Genişletme	152
3.2.6.2.10 İletişimi Arttırma	152
3.2.6.2.11 Kapsamlı Amaçlar Belirleme	152
3.2.6.2.12 Örgütsel Önlemler Alma	153
3.2.6.2.13 Etkin Ekip Çalışmaları Uygulamak.....	153
3.3 Kuşaklararası Çatışma Kavramı	154
3.3.1 Örgütlerde Kuşaklararası Çatışma.....	156
3.3.2 Kuşaklararası Çatışma Nedenleri	158
3.3.2.1 Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler.....	159
3.3.2.2 Sosyo - Kültürel Faktörler	163
3.3.2.2.1 Aile Yapılarındaki Değişimler	163
3.3.2.2.2 Nüfus Yapılarındaki Değişimler.....	166
3.3.2.2.3 Eğitim Düzeyindeki Değişimler	167
3.3.2.2.4 Toplumsal Değerlerin Değişimi	170
3.3.2.3 Ekonomik ve Politik Faktörler	173
3.3.3 Kültürel Değişim ve Kuşaklararası Çatışma İlişkisi	176
3.3.4 Kuşaklararası Çatışma Türleri.....	179
3.3.4.1 İlişki Çatışmaları	179
3.3.4.2 Görev Çatışmaları.....	181
3.3.4.3 Süreç Çatışmaları	182
3.3.5 Kuşaklararası Çatışma Teorileri.....	183
3.3.5.1 İşlevselci (Fonksiyonalist) Teori	183
3.3.5.2 Kuşaklararası Değer Değişimi Teorisi	184
3.3.5.3 Sosyal Kimlik Teorisi.....	187
3.3.6 Kuşaklararası Çatışmaları Yönetmek.....	189

BÖLÜM IV

KÜLTÜREL DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARARASI ÇATIŞMALARA ETKİSİNİN İNCELENMESİ: AKADEMİSYENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

4.1 Araştırmanın Amacı	195
4.2 Araştırmanın Önemi	195
4.3 Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	197
4.4 Araştırmanın Yöntemi	207

4.4.1 Araştırmanın Evren ve Örneklemi	207
4.4.2 Veri Toplama ve Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler	209
4.5 Araştırmanın Sınırlılıkları	215
4.6 Yapısal Eşitlik Modeli Hakkında Genel Bilgiler.....	215
4.7 Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler	216
4.7.1 Katılımcıların Demografik Özellikleri	216
4.7.2 Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler	218
4.7.3 Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları.....	229
4.7.3.1 Baby Boomers Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Bulgular.....	229
4.7.3.2 Baby Boomers Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşaklarla Çatışmalarına Yönelik Bulgular.....	236
4.7.3.3 X Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Bulgular	243
4.7.3.4 X Kuşağının Y Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Bulgular.....	250
4.7.3.5 X Kuşağının Baby Boomers Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Bulgular.....	256
4.7.3.6 Y Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Bulgular	262
4.7.3.7 Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklar ile Çatışmalarına Yönelik Bulgular.....	268
4.7.4 Kuşakların Çeşitli Özelliklerine Yönelik Bulgular	276
4.7.4.1 Kuşaklar ve Akademik Çalışma Biçimleri İlişkisi	276
4.7.4.2 Kuşaklar ve İletişim Biçimleri İlişkisi.....	277
4.7.4.3 Kuşakların Kolay/Uyumlu İletişim Kurdukları Kuşak Grupları	278
4.7.4.4 Baby Boomers Kuşağının Cinsiyet, Kadro ve Medeni Durumlarına Yönelik Kültür ve Çatışma Boyutları Bulguları	278
4.7.4.5 X Kuşağının Cinsiyet, Kadro ve Medeni Durumlarına Yönelik Kültür ve Çatışma Boyutları Bulguları.....	280
4.7.4.6 Y Kuşağının Cinsiyet, Kadro ve Medeni Durumlarına Yönelik Kültür ve Çatışma Boyutları Bulguları.....	283
4.7.5 Korelasyon Analizleri	284
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	289
KAYNAKÇA	303
DİĞER KAYNAKLAR.....	327
EK 1	328
EK 2	332
EK 3	336

KISALTMALAR

BOOMKICC	:	Baby Boomers kuşağının kendi içerisindeki çatışma
BOOMKICC	:	Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla yaşadığı çatışma
CINS	:	Cinsiyet Ayrımcılığı
GA	:	Güç Aralığı/Mesafesi
GLOBE	:	Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness- Küresel Liderlik ve Organizasyonel Davranış Etkinliği
GSMH	:	Gayri Safi Milli Hasıla
GO	:	Gelecek Odaklılık
GOREVC	:	Görev Çatışması
II	:	İnsan İlişkileri
ILISKIC	:	İlişki Çatışması
KOL2	:	Kolektivizm II
PO	:	Performans Odaklılık
SHRM	:	Society for Human Resource Management
SURECC	:	Süreç Çatışması
TYVA	:	Tek Yönlü Varyans Analizi
YKICIC	:	Y kuşağının kendi içerisinde yaşadığı çatışma
YKBUYKC	:	Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla yaşadığı çatışma
YÖK	:	Yüksek Öğretim Kurulu
XKICAT	:	X kuşağının kendi içerisinde yaşadığı çatışma
XKUCUKC	:	X kuşağının kendisinden küçük kuşakla yaşadığı çatışma
XBUYKC	:	X kuşağının kendisinden büyük kuşakla yaşadığı çatışma

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1.1. Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması.....	8
Tablo 1.2. Türkiye’de 1929 Yılındaki Göstergeler	9
Tablo 1.3. Türkiye’de 1945 Yılındaki Göstergeler	10
Tablo 1.4. Diğer Kuşak Gruplarının Sessiz Kuşak Hakkındaki Düşünceleri	11
Tablo 1.5. Türkiye’nin 1946 ve 1964 Yıllarındaki Göstergeleri.....	12
Tablo 1.6. Diğer Kuşak Gruplarının Baby Boomers Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri	13
Tablo 1.7. Türkiye’nin 1965 ve 1979 Yıllarındaki Göstergeleri.....	14
Tablo 1.8. Diğer Kuşak Gruplarının X Kuşağı Hakkındaki Düşüncükleri	14
Tablo 1.9. Türkiye’nin 1980 ve 1994 Yıllarındaki Göstergeleri.....	15
Tablo 1.10. Diğer Kuşak Gruplarının Y Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri	16
Tablo 1.11. Türkiye’nin 1995 ve 2002 Yıllarındaki Göstergeleri.....	18
Tablo 1.12. Milenyum Kuşağının Karakteristikleri ve Davranış Özellikleri.....	18
Tablo 1.13. Türkiye’nin 2003 ve 2010 Yıllarındaki Göstergeleri.....	19
Tablo 1.14. Kuşaklar Arasındaki Farklılıkların Düzeyleri.....	27
Tablo 1.15. Kuşakların Örgütsel Özellikleri Açısından Karşılaştırılması	28
Tablo 1.16. Kuşakların Örgütsel Özelliklerindeki Temel Farklılıkların Karşılaştırılması	30
Tablo 2.1. Modern Organizasyonların Paylaştıkları Değerler Listesi.....	54
Tablo 2.2. Açıklanan Sosyal Sonuçları İle Örgütsel Törenlerin Oluşumunun Tipolojisi	59
Tablo 2.3. Örgüt Kültürü ve Çevresel Şartlar Arasındaki İlişki.....	63
Tablo 2.4. Peters ve Waterman Modeli	71
Tablo 2.5. Quchi Modeli	74
Tablo 2.6. Güç Mesafesinin Toplumsal Etkileri	83
Tablo 2.7. Güç Mesafesinin Örgütsel Etkileri.....	84
Tablo 2.8. Bireycil ve Kolektivist Toplumlarda Özellikleri	85
Tablo 2.9. Bireycil ve Kolektivist Örgütlerin Özellikleri	86
Tablo 2.10. Dişil ve Eril Toplumlarda Özellikleri	87
Tablo 2.11. Dişil ve Eril Örgütlerin Özellikleri	87
Tablo 2.12. Toplumsal Yapıda Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi	88
Tablo 2.13. Örgütsel Yapıda Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi	89
Tablo 2.14. Toplumsal Yapıda Kısa ve Uzun Vadeli Yönelim	90
Tablo 2.15. Örgütsel Yapıda Kısa ve Uzun Vadeli Yönelim.....	90

Tablo 2.16. GLOBE Araştırma Projesinin Uygulandığı Ülkeler	92
Tablo 2.17. GLOBE Kültür Boyutları.....	93
Tablo 2.18. Toplumsal Yapıda Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Boyutu	95
Tablo 2.19. Örgütsel Yapıda Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Boyutu	96
Tablo 2.20. Toplumsal Yapılardaki Belirsizlikten Kaçınma Eğilimleri Ortalamaları	96
Tablo 2.21. Toplumsal Yapıda Güç Mesafesi Boyutu	97
Tablo 2.22. Örgütsel Yapıda Güç Mesafesi Boyutu	98
Tablo 2.23. Toplumsal Yapılardaki Güç Mesafesi Ortalamaları	98
Tablo 2.24. Toplumsal Yapıda Kolektivizm ve Bireycilik Boyutu	99
Tablo 2.25. Örgütsel Yapıda Kolektivizm I Boyutu	100
Tablo 2.26. Örgütsel Yapıda Kolektivizm II Boyutu.....	100
Tablo 2.27. Toplumsal Yapılardaki Kolektivizm I ve Kolektivizm II Ortalamaları.....	101
Tablo 2.28. Toplumsal Yapıda Cinsiyetler Arası Eşitlik Boyutu	102
Tablo 2.29. Örgütsel Yapıda Cinsiyetler Arası Eşitlik Boyutu.....	103
Tablo 2.30. Toplumsal Yapılardaki Cinsiyetler Arası Eşitlik Ortalamaları.....	103
Tablo 2.31. Toplumsal Yapıda Atılganlık Boyutu	104
Tablo 2.32. Örgütsel Yapıda Atılganlık Boyutu	105
Tablo 2.33. Toplumsal Yapılardaki Atılganlık Ortalamaları	105
Tablo 2.34. Toplumsal Yapıda Geleceğe Yönelik Olma Boyutu	106
Tablo 2.35. Örgütsel Yapıda Geleceğe Yönelik Olma Boyutu.....	107
Tablo 2.36. Toplumsal Yapılardaki Geleceğe Yönelik Olma Ortalamaları.....	108
Tablo 2.37. Toplumsal Yapıda Performansa Yönelik Olma Boyutu	109
Tablo 2.38. Örgütsel Yapıda Performansa Yönelik Olma Boyutu	109
Tablo 2.39. Toplumsal Yapılardaki Performansa Yönelik Olma Ortalamaları	110
Tablo 2.40. Toplumsal Yapıda İnsani Yaklaşım Boyutu	111
Tablo 2.41. Örgütsel Yapıda İnsani Yaklaşım Boyutu	111
Tablo 2.42. Toplumsal Yapılardaki İnsani Yaklaşım Ortalamaları	112
Tablo 2.43. Değer Gruplarına İlişkin Tanımlamalar	117
Tablo 3.1. Eski ve Yeni Ekonominin Ana Temaları	162
Tablo 3.2. Yıllar Bazında Toplam Nüfus, Doğuşta Beklenen Yaşam Süresi ve Bebek Ölüm Oranları.....	166
Tablo 3.3. Üniversitelerdeki Dönüşümler	168
Tablo 3.4. Ekonomik Göstergelerdeki Dönüşümler.....	175

Tablo 3.5. Kuşaklara Göre Değişen Benlik.....	177
Tablo 3.6. Genç ve Yetişkin Kuşakların Değerleri	178
Tablo 3.7. Kuşakların Farklılaşan Özellikleri	190
Tablo 4.1. Anket Çalışması Uygulanan Devlet ve Vakıf Üniversiteleri.....	209
Tablo 4.2. Kültürel Boyutları Ölçen Değişkenler ve Kodları	210
Tablo 4.3. Kuşaklararası Çatışma Ölçeği İçin Değer Aralıkları	213
Tablo 4.4. Kuşaklararası Çatışma Boyutlarını Ölçen Değişkenler ve Kodları	214
Tablo 4.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans Dağılımları	217
Tablo 4.6. Katılımcıların Diğer Bilgilerine İlişkin Frekans Dağılımları.....	218
Tablo 4.7. Arzu Edilen Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	219
Tablo 4.8. Baby Boomers Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler	221
Tablo 4.9. Baby Boomers Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşaklarla Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler.....	222
Tablo 4.10. X Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler	223
Tablo 4.11. X Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşakla Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler	224
Tablo 4.12. X Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşakla Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler	226
Tablo 4.13. Y Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler	227
Tablo 4.14. Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklarla Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler	228
Tablo 4.15. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Doğrulanma-Doğrulanamama Bulguları	274
Tablo 4.16. Kuşaklar ve Akademik Çalışma Biçimleri İlişkisi.....	277
Tablo 4.17. Kuşaklar ve İletişim Biçimleri İlişkisi	277
Tablo 4.18. Kuşakların Kolay/Uyumlu İletişim Kurdukları Kuşak Grupları	278
Tablo 4.19. Baby Boomers Kuşağının Kadro Durumuna Göre Kültür ve Çatışma Boyutları Farklılık Testi	280
Tablo 4.20. X Kuşağının Cinsiyete Göre Kültür ve Çatışma Boyutları Farklılık Testi.....	281
Tablo 4.21. X Kuşağının Kadro Durumuna Göre Kendi Arasında ve Diğer Kuşaklarla Çatışmasına Yönelik Farklılık Testi.....	282
Tablo 4.22. X Kuşağının Medeni Duruma Göre İnsan İlişkileri Boyutu Farklılık Testi	283

Tablo 4.23. Y Kuşuğunun Cinsiyete Göre Kültür ve atışma Boyutları Farklılık Testi.....	284
Tablo 4.24. Korelasyon Katsayısı İlişki Yorumu.....	285
Tablo 4.25. Kültür ve atışma Boyutlarına Yönelik Değişkenler Arasındaki Spearman's rho Korelasyonları	288

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1. Cameron ve Freeman'ın Örgüt Kültürü Modeli	67
Şekil 2.2. Kültürel Düzeylerdeki Karşılıklı Etkileşim Süreci	75
Şekil 2.3. Kültürel Yapı.....	76
Şekil 2.4. Bireysel Değerler ve İş Değerleri İlişkisinin Gösterimi.....	121
Şekil 3.1. Çatışma Yoğunluğu ve Tarafların Göstermiş Oldukları Davranışlar	137
Şekil 3.2. Örgütsel Çatışma Süreci.....	137
Şekil 3.3. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci.....	147
Şekil 3.4. Inglehart (1977) Tarafından Geliştirilen Değerler Modeli	186
Şekil 4.1. Araştırma Modeli I.....	199
Şekil 4.2. Araştırma Modeli II	202
Şekil 4.3. Baby Boomers Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Model.....	231
Şekil 4.4. Baby Boomers Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri.....	236
Şekil 4.5. Baby Boomers Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşaklarla Çatışmalarına Yönelik Model	238
Şekil 4.6. Baby Boomers Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşaklarla Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri	243
Şekil 4.7. X Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Model	245
Şekil 4.8. X Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri.....	249
Şekil 4.9. X Kuşağının Y kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Model	252
Şekil 4.10. X Kuşağının Y Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri	255
Şekil 4.11. X Kuşağının Baby Boomers Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Model.....	258
Şekil 4.12. X Kuşağının Baby Boomers Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri.....	261
Şekil 4.13. Y Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Model	264
Şekil 4.14. Y Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri.....	267
Şekil 4.15. Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklarla Çatışmalarına Yönelik Model.....	270
Şekil 4.16. Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklar ile Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri.....	273

GİRİŞ

Tarihsel, toplumsal gelişme süreci içerisinde yaratılan maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki kuşaklara aktarmada kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü kültür olarak tanımlanmaktadır. Toplumlar, kendilerine özgü geliştirdikleri maddi ve manevi öğeler, kültürel normlar ve değer yargıları neticesinde şekillenmekte ve zaman içerisinde değişim göstermektedir. Zaman içerisinde değişime uğrayan kültürel yapının unsurlarının yetişkin kuşaklar tarafından beğenilmemesi ve kabul edilmemesi, genç kuşakların beklenti ve isteklerinin dikkate alınmaması, hatta yetişkin kuşakların yetişmiş oldukları dönemlerdeki kültürel yapının dinamiklerine özlem duymaları kuşaklar arasındaki ayrılıkları ve çatışmaları arttırmaktadır. Kültürel değişim olgusunun varlığını toplumun bünyesinde barındırdığı tüm yaş grupları aynı düzeyde kabul etmede istekli davranmamaktadır.

Kültür, içerisinde yer aldığı toplumun sahip olduğu özelliklerine göre birey davranışları üzerinde yönlendirici etkisi olan bir kavramdır. Örgütlerin belirli bir toplum bünyesinde faaliyetlerini devam ettirmeleri, onların sözkonusu toplumun kültüründen etkilenmelerini beraberinde getirmektedir. Toplumların kültürlenme biçimleri, bireylerin davranışlarında farklılaşmalar yarattığı gibi, bir örgüt bünyesinde görev yapan çalışanların davranışlarını da etkilemektedir. Bu bağlamda tarihsel süreç içerisinde yaşanan değişim ve dönüşümlerin toplumsal kültür ve örgüt kültürü üzerinde önemli yansımalarda bulunduğu dikkat çekmektedir. Dünyada sağlık, eğitim, teknoloji vb. alanlarda yaşanan yetersizlikler nedeniyle kanaatkar, disiplinli, tutumlu yetişen ve sözkonusu davranışlarını örgütlere de yansıtan yetişkin kuşaklar ile her alanda gelişme sağlamış toplumsal koşullar içerisinde dünyaya gelen yeni kuşakların toplumsal ve örgütsel bazdaki davranışları üzerinde farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Sözkonusu unsurlar farklı zaman dilimlerinde görev yapan yöneticilerin davranışlarında ve uygulanan yönetim politikalarındaki değişimleri beraberinde getirmiştir.

Dünyada sanayi devriminden önce ihtiyaç hissettirmeyen yönetim olgusu 1900'lü yılların başlarında öne sürülen bilimsel yönetim yaklaşımı ile bilimsel bir nitelik kazanmış ve önemsenmeye başlamıştır. Bilimsel yönetim anlayışı dönemindeki klasik yaklaşım; verimlilik sağlayabilmek açısından makinalara ek olarak insan gücünden nasıl faydalanılacağı ve formal organizasyon yapılarına dayalı yönetimi savunmuştur. Sözkonusu dönemin yöneticilerini,

1945’li yıllardan önce doğanlar ve sessiz kuşaklar (gelenekseller) olarak adlandırılan, çalışanlarını ise 1946-1964 yılları arasında doğan ve Baby Boomers kuşağı olarak adlandırılan çalışanlar oluşturmaktadır. Baby Boomers kuşağının çalışkan, fedakar ve itaatkar bir yapıya sahip oldukları ifade edilmektedir.

Hawthorne araştırmaları ile insanın bir makine olarak görülmesinin, onun verimini olumsuz yönde etkileyebileceği düşüncesinden hareketle, informal organizasyon yapılarına ve çalışanlara verilen önem gündeme gelmiştir. Sözkonusu teorilerin ana fikri kuşkusuz, insanları daha iyi yönetebilmek ve onların verimliliklerinin artırılması düşüncesidir. Modern ve modern sonrası yaklaşımlar ile işletmelerin mevcudiyetinin, insana verilen önem dışında, açık birer sistem olmanın gerekliliğine bağlı olduğundan bahsedilerek, teknolojiye, rekabete, STK’lara, devlete vb. kurumları dikkate alarak yönetim uğraşısı içerisinde bulunmaları tavsiye edilmiştir. Sözkonusu dönemin özellikleri bu yıllar arasında doğan ve literatürde X ve Y kuşağı olarak ifade edilen bireylerin olanaklarının farklılaşmasını da beraberinde getirmiştir. Teknolojik gelişmelere tanık olan 1965 ile 1979 yılları arasında doğmuş olan X kuşağı ve akabinde gelen Y kuşağı çalışanları, Baby Boomers kuşağının aksine iş ve özel yaşamları ile denge kurmuşlar, fakat titiz çalışma alışkanlıklarını sürdürmüşlerdir.

Bağımsızlıklarına düşkün, teknolojiyi kullanan, eğlenceyi ve para harcamayı seven 1980 ile 1994 yılları arasında doğmuş olan Y kuşağının ise; yetişkin kuşaklar kadar çalışmaya çok yoğun zaman ayırmadıkları görülmektedir. Sözkonusu kuşağın kurallara daha az bağlı davrandığı, özel yaşamına daha fazla zaman ayırdığı ve saygı kavramına daha farklı baktığı dikkat çekmektedir. Bunun dışında 1995 yılından sonra dünyaya gelen M ve Z kuşakları ise; henüz iş hayatında bulunmamaktadırlar. Baby Boomers kuşağı, X ve Y kuşaklarının farklı sosyo-kültürel ve teknolojik çağları yaşamış olmaları, sözkonusu kuşakların tutumlarında ve beklentilerinde farklılıklar olmasını, farklı beklentileri olan üç kuşağı içerisinde barındıran iş hayatında önemli yönetim sorunlarını gündeme getirmektedir. Günümüzde pek çok örgütte çalışanlar arasında yaşanan kuşaklararası çatışmalar; personel devir hızındaki yükselmeleri, bireylerin motivasyonel düzeylerinin azalmasını ve buna bağlı olarak verimlilik kriterlerindeki düşmeyi tetiklemektedir. Farklı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirinden farklı sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, farklı ödevlerle yükümlü olmuş, birbirlerini anlamakta zorlanan bireyler arasında yaşanan huzursuzluklar ise; işletmenin ana amacı olan üretkenlik, etkinlik, etkililik ve verimlilik hedeflerini olumsuz etkilemektedir. Sözkonusu örgütler içerisinde değerlendirilen üniversitelerin mevcut işlevlerini başarı ile gerçekleştirmelerinde

akademisyenler arasında yaşanan kuşaklararası çatışmaların etkin biçimde yönetilmesi önem kazanmaktadır.

Üniversiteler öğrencilerini dünya standartlarında mesleki bilgi ve beceri ile donatarak ülke ve dünya sorunlarına duyarlı, insan haklarına saygılı, rekabetçi, özgüven sahibi bireyler olarak yetiştirebilmeyi hedeflemektedir. Bilimsel özerkliğe ve kamu tüzel kişiliğine sahip, yüksek düzeyde eğitim, öğretim, bilimsel araştırma ve yayın yapan fakülte, yüksekokul, meslek yüksekokulu vb. kuruluş ve birimlerden oluşan öğretim kurumları olarak tanımlanan üniversitelerin işlevleriyle ilgili beklentilerin her geçen gün değişmekte olduğu görülmektedir. Sözkonusu işlevleri başarı ile gerçekleştirebilme düşüncesi kuşkusuz farklı kuşaklarda yer alan akademisyenlerin birbirlerini iyi anlayabilmelerine bağlı olmaktadır.

Bu çalışmanın amacı; üniversitelerde görev yapan ve farklı kuşak kategorisinde bulunan akademisyenlerin gerek kendi kuşakları arasında, gerekse diğer kuşaklarla çatışma yaşayıp yaşamadıklarını belirlemektir. Örgütlerde kuşaklararası çatışmalar yaşanıyorsa; sözkonusu çatışmaların ilişki, görev ve süreç çatışmaları alt boyutlarından kaynaklanıp kaynaklanmadığı da araştırılmıştır. Araştırmada kuşaklararası çatışmaların, kültürel boyutlarla ilişkileri de analiz edilmiştir. Çalışmada kuşakların örgüt kültürüne ilişkin arzuladıkları ve daha çok önem verdikleri boyutlar House vd. tarafından geliştirilen GLOBE modeli ile belirlenmeye çalışılmıştır. Kuşakların arzu ettikleri örgüt kültürüne ilişkin değerlendirmeler GLOBE modeli çerçevesinde; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I (sosyal kolektivizm), kolektivizm II (grup içi kolektivizm), cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşım alt boyutlarında araştırılmıştır. Kuşakların önem verdikleri kültürel boyutların belirlenmesi, onları daha iyi yönetebilmek açısından önem teşkil etmektedir. Zira iyi yönetilen kurumlarda başarı artabilecek, etkinlik ve etkililik kriterlerinde, performansta iyileşmeler varlığını hissettirecektir.

Bu amaçla hazırlanan çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümünde kuşak teorisine ilişkin kavramsal temellerden bahsedilmiş, kuşaklar kronolojik olarak tanımlanmıştır. Ayrıca kuşakların iş değerleri ve tutumları ile kuşaklar arasındaki örgütsel farklılıklar açıklanmıştır.

Çalışmanın ikinci bölümünde kültür, kültürel değişme ve örgüt kültürü kavramlarından bahsedilmiştir. Sözkonusu kavramlar açıklandıktan sonra literatürde örgüt kültürü ve toplumsal kültür ile örgüt kültürü ilişkisini açıklayan modeller üzerinde durulmuştur.

Çalışmanın üçüncü bölümünde çatışma, örgütsel çatışma ve kuşaklararası çatışma kavramları açıklanmıştır. Örgütsel çatışmalar ve kuşaklararası çatışmaların nedenlerinden bahsedilmiş, kültürel değişimin kuşaklararası çatışmalarla ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten kuşaklararası çatışma türleri, kuşaklararası çatışma teorileri açıklanmış ve kuşaklararası çatışmaları yönetmeye ilişkin bilgiler verilmiştir.

Çalışmanın dördüncü bölümünü araştırma kısmı oluşturmaktadır. Öncelikle araştırmanın amacı ve önemine değinilmiş, araştırmanın yöntemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, sınırlıkları açıklanmıştır. Araştırmada kuşaklararası çatışmaların varlığı belirlenmeye çalışılmış, kuşaklararası çatışmaların varlığı ilişki, görev ve süreç çatışmaları alt boyutlarında incelenmiştir. Ayrıca kültürel değişimlerin kuşaklararası çatışmalarla ilişkileri de belirlenmeye çalışılmıştır. Buna ilaveten kuşakların çeşitli özelliklerine yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

BÖLÜM I

KUŞAK TEORİSİNE İLİŞKİN KAVRAMSAL TEMELLER

Bu bölümde, kuşak teorisi, kuşakların kronolojik olarak tanımlanması, kuşakların iş değerleri ve tutumları, kuşaklar arasındaki farklılıklar ile kuşaklar arasındaki örgütsel farklılıklara ilişkin bilgilere yer verilecektir. Öncelikli olarak literatürde ifade edilen görüşler doğrultusunda kuşaklar sınıflandırılacak ve özellikleri hakkında ayrıntılı açıklamalara yer verilecektir.

1.1. Kuşak Teorisi

İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar olan süreç içerisinde yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğu kuşak kavramı olarak ifade edilmektedir (www.tdk.gov.tr). Küreselleşmenin getirdiği yeni olanaklar, bilgi ve iletişim teknolojilerinin varlığı, ekonomik ve sosyal hayatta meydana gelen değişimler aynı yıllarda doğan bireylerin birtakım ortak özelliklere sahip olabileceğini vurgulamaktadır.

Karl Mannheim (1920) kuşak kümelenmesinin bileşimini; paylaşılan ortak alışkanlıklar ve kültürel değerlere sahip bireylerden oluşan bir topluluk olarak tanımlamaktadır. Sözkonusu topluluk üyeleri tarafından gösterilen ortak davranış ve benzer his eğilimine sahip olma nedeni ise; ortak bir tarih aralığında doğmaları, önemli olayları paylaşmaları ve belirli bir zaman aralığında gerçekleşebilen sosyal değişimlerden kaynaklanan biçimlendirici etkilerdir. Bağlamsal olaylar da bireysel kimlik gelişimini etkilemektedir. Dünyada yaşayan bireylerin göstermiş oldukları davranış eğilimleri ve inançları sadece belirli bir zaman aralığında doğmuş olabilmeleri ile değil aynı zamanda sahip olunan geleneksel değerler ve kültürel sistemin de neticesinde şekillenebilmektedir (Yi vd 2010: 602).

Kuşak teorisi alt grupların kimliğini tanımlamada kullanılan önemli bir terminolojidir. Psikoloji, yönetim, pazarlama ve kitle iletişimi gibi farklı araştırma alanlarında kuşak kavramının sınıflandırılması, belirli bir zaman aralığında doğmuş olmaları ile ilişkilendirilmektedir. Diğer bir ifadeyle kuşaklar, belirli bir zaman aralığında doğan

bireylerin benzer değer yargıları, davranışları ve yaşam biçimlerinin belirli bir çağda doğmuş olmalarından kaynaklandığı olgusuna işaret etmektedir. Her kuşağın bünyesinde birtakım karakteristik özellikleri ve değer yargılarını barındırmasından dolayı, bireyler doğmuş oldukları kuşak grubunun davranışlarına benzer özellikler gösterirken, diğer kuşak grubunun davranışlarından farklı özellikler sergilemektedirler. Her kuşak grubunun bünyesinde barındırdığı çalışma değerleri algısının, kararlarının, düşüncelerinin ve özelemlerinin birbirinden farklı olabileceğinin ifade edilmesi mümkündür (Chen 2010: 132).

Doğum oranları ve tarihsel süreç içerisinde yaşanan olaylar kuşak teorisini kategorize eden iki ana faktörü oluşturmaktadır. Sözkonusu faktörlerden ilkinin oluşturan doğum oranları; belirli yıl aralıklarındaki nüfus artışındaki olası artışlar veya azalışlar ile ilişkilendirilmekte, bir kuşağın doğum oranları azaldığında sonlanabileceği belirtilmektedir. Tarihsel süreç içerisinde yaşanan olaylar neticesinde; aynı yıl aralığında doğan bireylerin, ortak tarihsel ve sosyal olayları ve aynı dünya düzenini paylaşarak, sözkonusu olayların sonuçlarına maruz kaldıkları belirtilmektedir (Crumpacker, Crumpacker 2007: 351).

Bireylerin yetişme yıllarını ailelerinden edindikleri tecrübeler, arkadaşlar, eğitim süreçleri vb. unsurlar etkilemektedir. Bireylerin kişiliklerinin oluşmasında önem teşkil eden sözkonusu zaman dilimlerindeki önemli sosyal olaylar ve değişimler bireylerin davranış özelliklerini farklılaştırmaktadır. Değişim olgusu çoğunlukla kitle iletişim araçları ile toplumsal yaşam değerlerini etkilemektedir. Güncel olaylar, yazılan kitaplar, gazeteler, televizyon, müzik ve internet bireylerin davranış kalıplarındaki değişimlere yol açmaktadır. Buna ek olarak bireylerin kısmi veya tam zamanlı olarak bir kurumda istihdam edilmeleri veya gönüllü aktivitelerde bulunabilmeleri de bireylerin davranış kalıplarındaki farklılaşmaları beraberinde getirmektedir (Crumpacker, Crumpacker 2007: 351).

1.1.1. Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması

Kuşak teorisi; doğum yılları itibariyle benzer politik ve sosyal olayları yaşayan, eşsiz değer yargıları ve inanç sistemlerini bünyelerinde geliştiren, birbirine benzer kişilik özellikleri gösteren bireylerden oluşan bir topluluğu ileri sürmektedir. Sözkonusu dönem içerisinde toplumda gerçekleşmiş olan olayları; politik olaylar veya tehditler, sosyo-ekonomik değişim süreçleri, endüstri eğilimleri, işsizlik oranları, güvenlik veya kıtlık hakkında hissedilen düşünceler içermektedir (Lamm, Meeks 2009: 615).

Wyatt (1993); bir kuşağın oluşabilmesinin nedenlerini aşağıda belirtildiği gibi ifade etmektedir (Arsenault 2004: 128):

- Politik faktörlerden kaynaklanan, toplumu derinden etkileyen biçimlendirici olaylar,
- Toplumda kaynakların dağılımına paralel olarak nüfus yapısındaki çarpıcı değişimler,
- Toplumların geçirmiş oldukları başarı ve/veya başarısızlık dönemleri,
- Toplumunu düşünceleri ile etkileyen, onları yönlendiren, toplumu peşinden sürükleyebilme gücüne sahip olan liderlerin davranışları,
- Teknolojik yenilikler.

Yukarıda sıralanan faktörlerden dolayı toplumların inançları, değer yargıları ve davranışları; aile hayatlarının özelliklerini, belirli bir cinsiyette olmalarından ötürü gerçekleştirmek zorunda oldukları rollerini belirlemekte ve kuşaklararası farklılıkların karakteristik görünümü oluşmaktadır (Arsenault 2004: 128). Bir kuşaktan diğerine, dünyaya bakış açılarında ve sahip olunan değer yargılarında önemli farklılıklar oluşmaktadır. Bireyler içerisinde buldukları kuşağın, davranışlarını, inanç ve değer yargılarını paylaşmakta ve sözkonusu özellikleri ile diğer kuşaklardan farklılaşmaktadırlar. Ekonomik, sosyal, tarihi ve politik olaylar neticesinde farklı kuşak kategorilerinde bulunan bireylerin tavır ve davranışları üzerinde önemli değişimler gözlemlenmektedir (Bernstein vd. 2008: 17).

Literatürde kuşak farklılıklarına neden olan faktörler üzerinde durularak, kuşak farklılıklarına ilişkin birtakım sınıflandırmalar yapılmakta ve her kuşağın sahip olduğu karakteristik özellikler, yapılan araştırmalar neticesinde tespit edilmeye çalışılmaktadır. Kuşakların kronolojik olarak sınıflandırılması kapsamında; Sessiz Kuşak, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, M kuşağı ve Z kuşağı olarak kategorilere ayrıldıkları görülmektedir. Tablo 1’de; Sessiz kuşak, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, M kuşağı ve Z kuşağına ilişkin yapılan kronolojik sınıflandırmalar belirtilmektedir. Çeşitli yazarlara göre yapılan sınıflandırmalarda bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına ilişkin fikir ayrılıkları bulunmaktadır (Reeves, Oh 2008: 296). Çalışmada kuşakların sınıflandırılması literatürde hakim olan genel kanı biçiminde değerlendirilmiş, 1945’li yıllardan önce doğanlar Sessiz kuşak, 1946-1964 yılları arasında doğanlar Baby Boomers kuşağı, 1965-1979 yılları arasında doğanlar X kuşağı, 1980-1994 yılları arasında doğanlar Y kuşağı, 1995-2002 yılları

arasında doğanlar M kuşağı ve 2003 yılından sonra doğanlar ise Z kuşağı olarak ifade edilmiştir.

Tablo 1.1. Kuşakların Kronolojik Olarak Tanımlanması

	Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	M Kuşağı	Z Kuşağı
Keleş, 2011		1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Yelkikalan ve Altın, 2010	1925- 1945	1946-1964	1965-1979	1980-1994		
Salahuddin, 2010	1922-1943	1943-1960	1960-1980	1980-2000		
Haeberle vd., 2009	1930-1944	1945-1964	1965-1979	1980-1999	1999,...	
Crumpacker & Crumpacker, 2007	1929-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Kyles, 2005	1900-1945	1946-1964	1965-1979	1980-1999		
Lancaster & Stillman, 2002	1900-1945	1946-1964	1965-1980	1981-1999		
Tsui, 2001	1925-1945	1946-1964	1961-1981	1976-1981	1982-2002	
Washburn, 2000	1926-1945	1945-1964	1965-1981	1982-2003		
Spitznas, 1998	1925-1945	1946-1964	1965-1980			
Matthews, 2008					2002,...	
Senbir, 2004	1929-1939	1945-1965	1965-1977	1977-1994	1994-2003	2003,...
Seçkin, 2005	...,1945	1946-1964	1965-1980	1980,1995	1995,...	

Kaynak: Crumpacker and Crumpacker 2007: 351; Haeberle vd. 2009: 62; Keleş 2011: 131; Kyles 2005, 54; Lancaster, Stillman 2002: 59; Matthews 2008: 49; Salahuddin 2010: 2; Seçkin 2005: 112; Senbir 2004: 22-26; Spitznas 1998: 4; Tsui, Hughes 2001: 16; Washburn 2000: 54; Yelkikalan ve Altın 2010: 1-2.

1.1.1.1. Sessiz Kuşak (Gelenekseller)

1945’li yıllardan önce doğan bireyler sessiz kuşak ya da gelenekseller olarak ifade edilmektedir (Kyles 2005: 54). Türkiye’de sessiz kuşakların 1900-1945’li yıllar içerisinde yaşamış oldukları olaylar göz önüne alındığında; Büyük Değişim Kuşağı, I. Savaş Kuşağı, Ümit Kuşağı, Buhan Kuşağı ve II. Savaş Kuşağı olarak ifade edilmesi mümkündür. Sözkonusu zaman diliminde yaşayan bireyler 45 yıllık zaman dilimi içerisinde bile birbirinden farklı olayları yaşamışlardır. 20. Yüzyılın başından Birinci Dünya Savaşına kadar geçen zaman içerisinde (1900-1914’lü yıllar arası) doğanlara Büyük Değişim Kuşağı adı verilmektedir. Bu kuşak, Sanayi Devrimi’nin getirdiği, toplumsal, ekonomik ve siyasi değişikliklere, yenilikçi bir döneme girmenin heyecanı ile bakan bir kuşaktır. Büyük değişim

kuşağında bireyler işçi sınıfı, köylüler, askerler ve siyasiler olmak üzere sosyo- ekonomik sınıflara ayrılmaktaydılar (Senbir 2004: 20). Sınıf sisteminde toplumsal hiyerarşi servet ve gelir ayrılıkları temelinde görülmektedir. Toplumsal sınıfların ayrılmasında saygınlık ve iktidar boyutları önem kazanmakla birlikte, ekonomik durum öncelik taşımaktadır (İçli 2008: 171).

I. Savaş Kuşağı; 1914 ile 1918 yılları arasındaki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemde yaşanan Birinci Dünya Savaşı, başta Avrupa olmak üzere dünyanın pek çok noktası için hayal kırıklığı olmuştur. Bu yıllar içerisinde doğanlar ilk dünya savaşının getirdiği güvensizlik ortamını yaşamış, bu durum bireylerin tüm davranış kalıplarına yansımıştır. 1918-1929 yılları arasında doğan bireyler ise ümit kuşağı olarak ifade edilmektedir. Türkiye açısından bu kuşağın 1923-1929 yılları arasındaki bölümü, Cumhuriyet kuşağına karşılık gelmektedir (Senbir 2004: 21). Savaş yıllarının olumsuz etkileri Türkiye'nin 1929 yılındaki nüfus, gelir ve eğitim göstergelerinin oldukça yetersiz olduğunu göstermektedir. Sağlık alanlarında yaşanan yetersizlikler ve hayat şartlarındaki zorluklar ise bireylerin genç yaşlarda yıpranmalarına ve yaşamlarını yitirmelerine neden olan faktörleri oluşturmaktadır. Türkiye'nin 1929 yılındaki nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 1.2.'de belirtilmektedir.

Tablo 1.2. Türkiye'de 1929 Yılındaki Göstergeler

1929 Yılındaki Göstergeler	
Nüfus	13 648 270
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	% 86
Kişi Başına Düşen Gelir	74\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	12 971
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	26 275 kişi / % 4
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	2650 kişi / % 11
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	390 kişi / % 9
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	18
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	575 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr.

Türkiye’de 1929-1939 yılları arasında doğanlar, savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir kuşak olarak hayatlarını devam ettirmekte ve Buhran Kuşağı olarak adlandırılmaktadır. Bu kuşağı, Büyük Buhran adı da verilen ve tüm dünyayı etkileyen işsizlik sonrasında, dünyanın savaşın eşiğine geldiği, iş ve güvenlik kavramlarının hayat mücadelesinde rol oynadığı bir dönemde dünyaya gelen bireyler oluşturmaktadır. 1939-1945’li yıllar arasında doğanlardan oluşan II. Savaş Kuşağı, Türkiye’de savaşın yıkıcı atmosferi içerisinde her şeyden önce hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyümüşlerdir. Buna ilaveten soğuk savaş dönemi, dünyanın batı medeniyeti, Doğu Bloku, İslam dünyası ve Üçüncü dünya olarak parçalandığı dönemi oluşturmaktadır. Bu dönem Toffler’ın 3. Dalgasına doğru hızla ilerleyen dünyayı ve 3. Dalga’nın birebir içinde bulunduğu bugünü anlamak açısından son derecede önem teşkil etmektedir (Senbir 2004: 21-22). 1945’li yılların sonuna kadar Türkiye’de nüfus, eğitim ve sağlık alanlarında birtakım gelişmeler yaşanmışsa da bu dönemde yaşamış bireylerin yaşam standartlarının günümüze kıyasla oldukça yetersiz olduğu dikkat çekmektedir. Türkiye’nin 1945 yılındaki nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 1.3’de belirtilmektedir.

Tablo 1.3. Türkiye’de 1945 Yılındaki Göstergeler

1945 Yılındaki Göstergeler	
Nüfus	18 790 174
İlçe ve Beldelerde İkamet Oranı	% 89
Kişi Başına Düşen Gelir	224\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	9 629
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	90 657 kişi / % 7
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	11 803 kişi / % 17
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	5 652 kişi / % 20
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	28
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	2221 kişi

Kaynak : www.tuik.gov.tr

Sessiz kuşak, 20. yüzyılın başında I Dünya Savaşı ve II. Dünya savaşını yaşayarak, savaşın korkunç yüzüyle tanışan ve bu durumdan büyük ölçüde etkilenen, o dönemde daha çok küçük yaşlarda olan bireylerden oluşmaktadır. Sözkonusu dönemde ailelerin geniş aileler

şeklinde yaşadıkları bilinmektedir. Radyonun icat edildiği yılları gören gelenekseller teknolojik olarak günümüz dünyasından çok farklı bir yaşayış tarzına sahiptirler. Sessiz kuşak kategorisinde yer alan bireylerin toplumsal koşullardaki yetersizlikler içerisinde büyümeleri, onların sözkonusu durumu iş hayatlarına da yansıtılmalarını beraberinde getirmiştir. Sessiz kuşak çalışanları bir örgüt bünyesinde, idealist, tutumlu ve yaşadıkları yerleri koruma davranışları göstermektedirler (Heselbarth, 1999: 10). Kural ve kaidelere göre davranmayı ilke edinen sessiz kuşaklar, vatansever ve sadakatçi davranış özellikleri ile de dikkat çekmektedir (Washburn 2000: 54). Zemke vd. (1999) sessiz kuşağın; disiplinli, mantıksal, tarihsel değerlerle yüklü, kurallara karşı itaatkar ve savurgan davranmaya karşı dikkatli bireyler olduklarını vurgulamaktadır (Kaiser 2005: 19).

Tablo 1.4. Diğer Kuşak Gruplarının Sessiz Kuşak Hakkındaki Düşünceleri

Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Diktatör	Kendi yollarında ilerlemekteler	Güvenilirlik
Katı (Esneklik ve yenilikleri öğrenmeye ihtiyaçları var.)	E-mail kullanmayı öğrenmeliler	Lider özellikleri taşırlar
Teknolojik dinazor	Servet sahipleri	Cesur
Çekingen		
Tutumlu		

Kaynak: Zemke vd. 2000: 54

1.1.1.2. Patlama Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı)

1946-1964'lü yıllar arasında doğan bireyler Patlama Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı) olarak ifade edilmektedir (Kyles 2005: 54). İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki "nüfus patlaması" yıllarında doğan sözkonusu 1 milyar bebekten ötürü "Baby Boomers" kuşağı olarak isimlendirilmiştir (www.kigem.com). Bu dönemde dünyaya gelen bireyler Soğuk Savaş dönemi çocukları olarak adlandırılmaktadır. Türkiye'de patlama kuşağı olarak adlandırılan bu kuşak; büyümenin, refahın, mal ve hizmetlere özlem duygusunun ağır bastığı, eğlenme eğilimli bir kuşaktır. Bu dönemde batılı ülkelerde üret-sat stratejisinin hüküm sürmesine rağmen sözkonusu stratejilere karşı tepkilerin olduğu dikkat çekmektedir. Büyük bebek patlaması kuşağı, Doğu-Batı ikili dünyası içerisinde 68'lileri yaratmış bir kuşak olarak öne çıkmaktadır (Senbir 2004: 24). Bu dönemde ülkenin durumunu anlatan ekonomik göstergeler çok parlak olmasa da umut vaat etmektedir. Türkiye'nin 1946-1964 yıllarındaki nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 1.5'de belirtilmektedir.

Tablo 1.5. Türkiye'nin 1946 ve 1964 Yıllarındaki Göstergeleri

	1946 Yılındaki Göstergeler	1964 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	19 000 000 civarı	31 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	191\$	258\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	8 746	3 024
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	104 854 kişi / % 8	391 989 kişi / % 11
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	12 389 kişi / % 19	66 661 kişi / % 19
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	6 236 kişi / % 24	19 578 kişi / % 19
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	31	83
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	2440 kişi	7988 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Baby Boomers Kuşağı döneminde Türkiye'nin mevcut yapısındaki yetersizlikler sözkonusu zaman diliminde doğan bireylerin daha mücadeleci bir bakış açısına sahip olabilmelerini beraberinde getirmiştir. Bundan dolayı Baby Boomers kuşağı kategorisinde ifade edilen bireyler, hayatın her alanında üstün güce sahip olmaları ve diğer kuşaklardan sözkonusu özellikleri ile ayrılmalariyla dikkat çekmektedir. Baby Boomers kuşağının çoğunluğu “şimdi alalım ama daha sonra ödeyelim” zihniyetine sahiptir. Ahlaki davranışlara önem veren Baby Boomers kuşağı, kurumsal ilkelerde ahlaki değer yargılarından ödün vermeyi asla düşünmemekte, grubun iyiliği için kişisel çıkarların peşinden koşmayı tercih etmemektedir (Washburn 2000: 54). Baby Boomers kuşağı, Sessiz kuşağa nazaran daha fazla sesini yükselterek, statükoyu sorgulayan bir özellik göstermektedir. Sözkonusu kuşağın pek çoğunun mütevazı sayılabilecek nitelikteki evlerde yaşamakta olduğu ve ekonomik anlamda ise; babanın aile bütçesine katkıda bulunduğu görülmektedir. Çalışanları sadakatli, zamanında işe gelen ve uzun süre çalışmaktan yorulmayan özellik göstermektedir (Colon 2005: 38). Baby Boomers kuşağı teknolojiyi daha az kullanabilen, değişimlere karşı fazla açık olmayıp, değişimleri daha az kabullenebilen davranışlarıyla dikkat çekmektedir (Rostant 2010: 10).

Tablo 1.6. Diğer Kuşak Gruplarının Baby Boomers Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri

Sessiz Kuşak	X Kuşağı	Y Kuşağı
Olaylar hakkında konuşurken gizlilikten ödün vermezler.	Kendilerini beğenirler.	Soğuk kanlıdırlar.
Kendilerini düşünürler.	İşkoliktirler.	Çok çalışkandırlar.
	Politik davranırlar. Kimin, neden, ne söylediğini şekillendirmeye çalışırlar.	
	Bilgisizdirler.	

Kaynak: Zemke vd. 2000: 89

1.1.1.3. X Kuşağı (Baby Burst)

1965-1979’lu yıllar arasında doğan bireyler X kuşağı olarak ifade edilmektedir (Kyles 2005: 54). Türkiye açısından bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmıştır. X kuşağı, değişen dünyanın dinamiklerinin acımasızca yüzlerine çarptığı, olabildiğince kanaatkar, toplumcu, sadık ve idealist bir kuşaktır. Kendisinden önceki Baby Boomers kuşağı kadar sorunsuz yaşamayan, değişen dünya dinamiklerinin yansımalarıyla tanışmış bir kuşaktır. Teknoloji ile ileri yaşlarda tanışan ve teknolojiyi erken hayatlarına dahil eden bir kuşaktır. Bu kuşak, Francis Fukuyama’nın “Büyük Çözülme” adını verdiği bir dönemde doğmaya başlamıştır. Büyük Çözülme Dönemi; 1960’ların ortalarında azalan evlilik ve doğum oranları, artan boşanmalar, ailenin parçalanması ve kurumlara karşı güven eksikliği ile başlayan bir süreçtir. X kuşağınının geçiş dönemi olarak adlandırılmasının nedeni; sözkonusu yıllarda dünyanın önemli değişim ve dönüşümler yaşamaya başlamasından kaynaklanmaktadır (Senbir 2004: 24). Eğitim, sağlık ve nüfus alanında görülen çarpıcı değişimler 1965’li yıllardan 1979’lu yıllara kadar geçen 14 yıllık zaman diliminde bile Türkiye’nin çarpıcı değişim ve dönüşümlere uğradığını, hayat standartlarının önemli düzeyde iyileştiğini ifade etmektedir. Sözkonusu dönemde yaşam şartlarında görülen olumlu gelişmeler, bireylerin davranışları üzerinde de etki yaratmış, bireylerin parasal konular dışında, sosyal yaşamla ilgili unsurlara önem vermelerini beraberinde getirmiştir. Türkiye’nin 1965 ve 1979 yıllarına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergeleri Tablo 1.7’de belirtilmektedir.

Tablo 1.7. Türkiye'nin 1965 ve 1979 Yıllarındaki Göstergeleri

	1965 Yılındaki Göstergeler	1979 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	31 391 421	44 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	271\$	1877\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	2859 kişi	1655 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	447 933 kişi / % 12	912 154 kişi / % 16
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	73 986 kişi / % 21	289 293 kişi / % 26
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	23 227 kişi / % 24	126 175 kişi / % 26
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	83	361
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	7988 kişi	65006 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

X kuşağı kategorisinde yer alan bireyler, parasal konulara, sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı kadar önem vermeyen, arkadaşlık ve ailevi ilişkilerini her şeyin üstünde tutan özellikler sergilemektedir. (Washburn 2000: 54). Corbo tarafından (1997); sözkonusu kuşağın pragmatist, olaylar hakkında olumsuz düşünebilme eğilimine sahip, muhafazakar özellikler taşıdığı ifade edilmiştir (Sirias vd. 2007: 751). X kuşağı, genel olarak; olumsuz düşünebilme eğilimi güçlü, özgür bir kimliğe sahip ve kolaylıkla sinirlenebilen özellikler taşımaları ile dikkat çekmektedir (Watt 2010: 10). X kuşağı kategorisinde ifade edilen bireyler, eğitim olgusunun gerekli olduğunu düşünmekte ve sürekli değişen teknolojiye uyum göstermeleri ile daha önceki kuşaklardan ayrılmaktadır (Crumpacker, Crumpacker 2007: 354).

Tablo 1.8. Diğer Kuşak Gruplarının X Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri

Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	Y Kuşağı
Eğitimli değildirler.	Tembeldirler.	Neşelidirler.
Tecrübelerine saygı göstermezler.	Kaba ve sosyal becerilerden yoksundurlar.	
Prosedürleri takip etmezler.	Her zaman başkalarının söylediklerinden ziyade kendi bildikleri yoldan ilerlerler.	
Niçin çok çalıştıklarının farkında değildirler.	Internet ve e-mail ortamında çok fazla zaman harcarlar.	

Kaynak: Zemke vd. 2000: 89

1.1.1.4. Y Kuşağı (Echo Boom ya da Next Generation)

1980-1994'lü yıllar arasında doğan bireyler Y kuşağı olarak ifade edilmektedir (Kyles 2005: 54). Diğer kuşaklardan, yetiştikleri dönemin olumlu şartlar taşıması sebebiyle ayrılan Y kuşağı, teknolojik imkanlar olarak da gelişme gösteren bir dünyada yetişmişlerdir. Türkiye'de 1980 sonrası olarak ifade edilen Y kuşağı, PC'nin ve GSM teknolojilerinin doğduğu, teknoloji dostu, bireysel, rahat ve küreselleşmeye başlayan dünyanın çocuklarıdır. Tam teknolojik ve bireysel özellikler sergileyen sözkonusu kuşak, bir taraftan da X kuşağının kanaatkar ve idealist özelliklerini yansıtmaktadır (Senbir 2004: 25). Baby Boomers kuşağında önemli bir yer teşkil eden telefon, yerini X kuşağında televizyona bırakmış, Y kuşağında ise internet ve e-mail'e dönüştürmüştür. Y kuşağı, teknoloji yoksa eğer, zihinsel güçlerini kullanamayan bir kuşak olarak adlandırılmaktadır. (Washburn 2000: 54). Teknolojik özellikleri kısa sürede kavrayabilme özelliği gösteren Y kuşağı, etkin iletişim kurabilme ve yüksek eğitim derecesi alma özellikleri ile dikkat çekmektedir (McCann, Sullivan 2010: 67). Sözkonusu yıllardaki veriler Türkiye'nin nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde önemli iyileşmelerin yaşandığını ifade etmektedir. Türkiye'nin 1980 ve 1994 yılına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergelerine ilişkin bilgileri Tablo 1.9'da belirtilmektedir.

Tablo 1.9. Türkiye'nin 1980 ve 1994 Yıllarındaki Göstergeleri

	1980 Yılındaki Göstergeler	1994 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	44 736 957 kişi	57 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	1 539\$	2 184\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	1 631 kişi	894 kişi
İlkokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	943 875 kişi / % 17	1 218 225 kişi / % 19
Ortaokul Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	310 871 kişi / % 26	695 931 kişi / % 30
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	137 784 kişi / % 26	289 529 kişi / % 27
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	347	625
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	71 126 kişi	116 878 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Yaşam şartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, Y kuşağının diğer kuşaklardan farklı beklentilere, ümitlere ve tercihlere sahip olmalarını beraberinde getirmiştir.

Günümüzde Y kuşağının eğlence, gezme, yaşama, yeni şeyler deneme, başarı, para, alışveriş, ne istediğini bilme, yoğun çalışma, hayallerinin peşinden koşma, sorgulama ve sevdiklerine zaman ayırma unsurlarına önem verdikleri dikkat çekmektedir (Tufur 2011: 36). Y kuşağı, yaşamlarında arkadaş canlısı özellik göstermekte, sözkonusu özelliklerini ise işletme bünyesinde zorunlu olarak yerine getirmektedir. Esnek, eğlenceli ve grup çalışması yapabilme özellikleri gösteren Y kuşağı, olumsuzluktan hoşlanmayan, alaycı, insafsız ve sıkılgan davranışlarda bulunabilmektedir (Lamm, Meeks 2009: 617). Y kuşağı, özgürlüğüne daha düşkün, daha bireysel davranabilen, teknoloji tutkunu bir kuşaktır. Y kuşağı dinamik, zeki, girişimci, kendine güvenen, parlak fikirleri olan, buna karşın bürokrasiden, kariyer basamakları için sıra beklemekten, anlamsız projelerle zaman kaybetmekten mutlu olmayan yetenekli, hırslı bir kuşaktır (Akdemir 2009: 146). Y kuşağının özgürlük tanımını; hesapsızlık, yaşam, gezmek, rahatlık, bireysellik, hayal etmek ve mutluluk kavramları oluşturmaktadır. Y kuşağının özgürlüğüne ket vuran mekan sorununun ise sosyal medya aracılığıyla çözümlendiği görülmektedir. İnternet üzerinden sosyalleşme, Türkiye’de bireylerin kendileri ile baş başa kalabilmelerinde ve kendi başlarına karar vererek, istediklerini yapabilmelerinde önemli bir işlev görmektedir (Tufur 2011: 36). Y kuşağı; itibar gören, programlı yaşayan, dengeli, tartışmacı, uzlaştırıcı bir özellik gösterip, ödül ve mükafatlara ise son derece önem veren bir yapı sergilemektedir (McCann, Sullivan 2010: 67).

Tablo 1.10. Diğer Kuşak Gruplarının Y Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri

Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı
Olumlu davranışlar gösterirler.	Sevimlidirler.	Bencil bir kuşaktır.
Yaşça küçüktürler.	Ailelerine karşı daha disiplinli olmaya ihtiyaçları vardır.	
Güçlüklere alışmaya gereksinim duymaktadırlar.	Çok fazla dikkatli olmaya ihtiyaçları vardır.	
Televizyon izlemek için çok zaman harcarlar, izledikleri programların lisansı kabadır ve çok yüksek sesle televizyon izlerler.	Başkalarına işlerini yaptırmaktan hoşlanırlar.	

Kaynak: Zemke vd. 2000: 137

1.1.1.5. Milenyum Kuşağı (Millenials)

Milenyum kuşağı, 1995-2002 yılları arasında doğan internet çocukları ya da dijital kuşak olarak adlandırılmaktadır (Senbir 2004: 26). Normalde kuşakların 20 yıldan önce değişme göstermediği bilinmesine rağmen, günümüz dünyasının çok hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde bulunması sözkonusu ara kuşağın oluşumunu beraberinde getiren faktörlerden birisidir (Seçkin 2005: 112). Teknoloji dostu olmalarının ötesinde, teknolojik, bireysel, zor beğenen, küresel dünya vatandaşları olmaları yönüyle dikkat çekmektedirler. Anne ve babaları olan X'lerle teknoloji kullanımı açısından önemli farklılıklar taşıyan bu kuşak, PC, GSM ve internet çocukları olarak ifade edilmektedir (Senbir 2004: 26). M kuşağı çocukları, doğdukları ilk dönemde teknoloji istenilen düzeyde gelişmemiş olmasına rağmen, küçük yaşlarda teknolojiyle tanıştıklarından dolayı adaptasyon sorunu yaşamamışlardır. 1997 yılına bakıldığında, günümüzde sözkonusu olan google, facebook, twitter gibi sosyal paylaşım sitelerinin olmadığı, bunun da ötesinde bu dönemde müziğin dahi internetten değil, teypler aracılığıyla dinlenmesi, günümüz koşullarına kıyasla teknolojinin sözkonusu dönemde daha ilkel olduğunu göstermektedir (Tapscott 2009: 2).

Günümüzün milenyum kuşağı çocuklarının teknolojiyle tanışmaları okul yıllarının başlangıcıyla mümkün olmuştur. Genç yaşlarda teknolojiyle tanışmaları televizyon, bilgisayar ve bilgisayar oyunlarına gün içerisinde çok fazla zaman ayırmalarını beraberinde getirmiş, radyo dinlerken, televizyon izleme ya da telefonla konuşma gibi çoklu işleri aynı anda yapabilmelerini sağlamıştır (Oblinger, Oblinger 2005: 13). Milenyum kuşağı, teknoloji ile iç içe büyümelerine rağmen, yalnızlaşmayı değil, arkadaşlarıyla sürekli iletişim halinde olmayı tercih etmektedir. Oyunlarını bilgisayarlarla değil, internet üzerinden arkadaşlarıyla oynamayı tercih eden, her türlü ürün ve hizmetin kişiselleştirilmesini talep eden bir kuşaktır. Sözkonusu yıllardaki veriler Türkiye'nin nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde önceki kuşaklardan daha şanslı bir dönemde dünyaya geldiklerini göstermektedir. Türkiye'nin 1995 ve 2002 yılına ilişkin nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergelerine ilişkin bilgileri Tablo 1.11'de belirtilmektedir.

Tablo 1.11. Türkiye'nin 1995 ve 2002 Yıllarındaki Göstergeleri

	1995 Yılındaki Göstergeler	2002 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	57 000 000 civarı	68 000 000 civarı
Kişi Başına Düşen Gelir	2 759\$	2 598\$
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	862 kişi	693 kişi
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	269 860 kişi / % 23	329 926 kişi / % 20
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	741	1131
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	135 346 kişi	267 791 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Zaman içerisinde hayat standartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler, Milenyum kuşağının gösterdikleri davranışları daha önceki kuşaklardan farklılaştırmış, daha özgüveni yüksek, bağımsız ve teknoloji tutukunu bir kuşak olmalarını beraberinde getirmiştir. Milenyum kuşağının nitelikleri ve davranış özellikleri Tablo 1.12'de belirtilmektedir.

Tablo 1.12. Milenyum Kuşağının Karakteristikleri ve Davranış Özellikleri

Nitelikleri	Davranış Özellikleri
Bağımsız öğrenirler.	Bilgiye erişimleri hızlanmış, bilgi alt yapıları güçlenmiş, bağımsızca bilgiyi sorgulayarak, bilgiyle yüzleşmeye hazırdırlar.
Güçlü bakış açılarına sahiptirler.	İnternet aracılığıyla pek çok bilgiye erişim sağladıklarından güçlü bakış açılarına sahiptirler.
Dijital okuryazar ve görsel öğrenirler.	Ne istediklerini bilirler, ileri seviyede dijital okuyazarlık bilgisine sahiptirler. Sezgiyle, görsel olarak öğrenebilme yeteneğine sahip güçlü uzamsal bilgileri vardır. Böylelikle sanal ve gerçek hayatı güçlük çekmeden birbirine entegre edebilirler.
Deneyisel öğrenirler ve çoklu görevler yapabilirler.	Keşfederek öğrenirler, araştırma ve deneyimle bilgiye ulaşırlar ve bilgileri yenilikçi yollarla kullanırlar. Çok çeşitli teknolojiyi kullanarak çoklu görevlerde başarılı olurlar.
Bilişim Teknolojilerini Kullanabilme Becerilerine Sahiptirler.	Bilgiye erişimde uzmandırlar, kendilerini sözkonusu ortamlarda güvenli kılacak ileri düzeyde bilişim teknolojileri becerileri gelişmiştir.
Sosyaldırlar.	Bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla sosyal gruplara dahil olmak, onlar için çok önemlidir. Küresel bağlantılar aracılığıyla farklı kültürlerin inanç ve değer yargılarını öğrenirler, böylelikle geniş kapsamlı düzeyde sosyalleşirler.

Kaynak: Combes, 2006: 40

1.1.1.6. Z Kuşağı

2003 yılı ve sonrasında doğanlar Z kuşağı olarak ifade edilmektedir. Z kuşağı bugünden tahmin yapmanın aslında zor olduğu, yakın geleceğin gizemli çocuklarıdır. Z kuşağının pek çok özelliği GSM tabanlı bir kuşak olacağına işaret etmektedir. Z kuşağı teknolojiye çok açık olacak, hatta teknolojiyi artı bir araç olarak görmeyip, yaşamın doğal bir parçası olarak görebilecektir. Z kuşağının ebeveynleri de teknolojiyle iç içe bir kuşak olduklarından dolayı, teknolojiye ilişkin ebeveynlerinden cevap alabilecekleri bir kuşaktır (Senbir 2004: 27-28).

Z kuşağı, dünya zevklerine düşkün, teknolojiyi hızlı şekilde kavrayan, işlerini kısa sürede ve titiz biçimde yerine getiren davranış özellikleriyle dikkat çekmektedir. Teknolojiyi ileri derecede kullanan Z kuşağı, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod'ları, cep telefonları ve DVD oynatıcıları ile büyümektedir. Kendilerine ait web sayfaları bile olan sözkonusu kuşağın ev ödevlerini dahi bu platformda yaptıkları gözlemlenmektedir (Williams 2010: 12). Z kuşağı muhtemelen konuşmadan önce bilgisayar kullanmayı öğrenmektedir (Lauzon 2010: 44). Sözkonusu yıllardaki veriler Türkiye'nin nüfus, sağlık, eğitim ve gelir kategorilerinde önceki kuşaklardan her yönden daha gelişme göstermiş bir dönemde dünyaya geldiklerini göstermektedir. Türkiye'nin 2003 ve 2010 yıllarındaki nüfus, eğitim, gelir ve sağlık göstergelerinin değişimlerine ilişkin bilgiler Tablo 1.13'de belirtilmektedir.

Tablo 1.13. Türkiye'nin 2003 ve 2010 Yıllarındaki Göstergeleri

	2003 Yılındaki Göstergeler	2010 Yılındaki Göstergeler
Nüfus	68 000 000 civarı	73 722 988
Kişi Başına Düşen Gelir	3 383	5 477\$ (2006 yılı verisi)
Bir Doktor Başına Düşen Hasta Sayısı	684 kişi	591 kişi
Genel Lise Diplomasına Sahip Olan Kişi Sayısı/ Toplam Öğrenci Sayısı İçindeki Oranı	334 044 kişi / % 16	399 478 kişi / % 17
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Sayısı	1203	1617
Fakülte ve Yüksekokul ve Meslek Yüksek Okullarının Mezuniyet Göstergeleri	289 579 kişi	520 614 kişi

Kaynak: www.tuik.gov.tr.

Hayat standartlarında meydana gelen değişim ve dönüşümler Z kuşağı bireylerinin diğer kuşaklara nazaran apayrı bir dünyada yetişmelerini beraberinde getirmiş, özellikle teknolojiye meydana gelen ilerlemeler sözkonusu kuşağın bireysel özelliklerinin diğer kuşaklardan

ayrılmasına neden olmuştur. Literatürdeki pek çok çalışma Z kuşağı bireylerinin davranışlarına ilişkin özelliklerini açıklamaktadır. Matthews'a göre; Z kuşağının daha önceki kuşaklara kıyasla hayal güçlerinin yüksek olması daha yaratıcı olmalarını beraberinde getirecek bir faktördür (Matthews 2008: 50). Z kuşağının, arkadaşlık ilişkilerinde işbirlikçi olabilecekleri, Y kuşağına nazaran kuruma bağlılıklarının az olabileceği ve sıklıkla iş/kariyer değiştirebilecekleri tahmin edilmektedir. (Montana, Petit 2008: 140). En genç kuşak grubunu oluşturan Z kuşağı, yaşamış oldukları farklı sosyal, tarihsel ve teknolojik faktörlerle diğer kuşaklardan ayrılmaktadır. Tıpkı M kuşağı gibi; genç yaşlarda teknolojiyle tanışmaları, hız odaklı olabilmelerini gündeme getirmiş, internet aracılığıyla çoklu işleri aynı anda başarı ile yapabilmelerini sağlamıştır. Dijitalliğe son derece önem veren Z kuşağı, sözkonusu özelliğini sosyal ilişkilerine de yansıtmakta, sosyal paylaşım siteleri aracılığıyla arkadaşlık ilişkilerinin sanal platforma taşınmasına öncülük etmektedir (Levickaitė 2010: 173).

1.2. Kuşakların İş Değerleri ve Tutumları

Günümüz iş dünyasında dört kuşağın bir arada çalışmakta olduğu gözlemlenmekte, sessiz kuşağın çoğunlukla emekliye ayrıldığı, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının iş hayatında oldukları, M ve Z kuşağının ise; iş hayatlarında henüz görev almadıkları görülmektedir. Günümüzün iş dünyasında henüz görev almayan M ve Z kuşağının farklı teknolojik, politik, ekonomik ve sosyo-kültürel bir dönemde dünyaya gelmeleri, onların ilerideki çalışma hayatlarında farklı değer yargılarına sahip olabileceklerini vurgulamaktadır. Kuşakların iş değerleri ve tutumlarına ilişkin göstergelerinin aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür.

1.2.1. Sessiz Kuşak Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Sessiz kuşak çalışanları, savaş sonrasının yokluklarını, sıkıntılarını unutmayan, işe bakış açısı olarak; çalışmak için yaşamak düşüncesini ön planda tutan davranış özellikleri göstermektedir (www.kigem.com). Zemke, Raines, Filipczak (2000); sessiz kuşak çalışanlarının bir örgüt içerisinde örgütsel bağlılık, haysiyet, fedakarlık ve çalışkan özelliklere sahip olduklarını belirtmekte, örgüt içerisinde geliştirilen kurallara uygun davranmaları, otoriteye karşı saygılı olmaları, sabırlı ve görevlerine karşı son derece istekli olmaları gibi davranış özelliklerinin, temel değer yargıları olduğunu vurgulamaktadır (Walker 2006: 28).

Sessiz kuşak çalışanları günümüzün iş yaşamında en yaşlı grubu oluşturmaktadır. Sözkonusu kuşağın çalışma değerlerini; otoriteye saygı, dürüstlük ve doyumunu erteleme kavramları oluşturmaktadır. Sessiz kuşak kategorisinde değerlendirilen çalışanların diğer kuşak grupları içerisinde işlerine en sadık çalışanlar olduğu ve iş değiştirme kavramına inanmadıkları ifade edilmektedir. Sözkonusu kuşak çalışanları işlerinde uzman olmak için işyerinde fedakar davranışlar sergilemektedir (Kyles 2005: 54). Günümüz iş dünyasında sessiz kuşak çalışanlarının yoğunlukla bulunamamasının nedeni; pek çoğunun yaş itibarıyla emekliye ayrılmış olmalarıdır (Patalano 2008: 11). Kendilerini yaptıkları işe adama ve fedakarlık, çok çalışma, gelenek ve kurallara uygun davranışlar, kurallar ve düzene karşı uyumluluk, otoriteye karşı saygı, sabır, görev öncesindeki memnuniyet, kurallara karşı bağlılık ve yükselme eğilimi sözkonusu kuşak grubunun temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Zemke vd. 2000: 30).

Strauss ve Howe (1991); sessiz kuşağın, kendilerinden sonra gelen kuşakların yaşam standartlarına uyum göstermede adaptasyon sorunu çekmelerine rağmen, kuralları çiğnemenin davranan yapıya sahip olduklarını belirtmektedir. Sessiz kuşak çalışanlarının ortalama 65’li yaşlarda emekliye ayrıldıkları düşünülürse, 1990’lı yıllarda iş hayatlarını sonlandırdıkları düşünülebilir. Zaman içerisinde iş yaşamına farklı kuşakların katılması, sessiz kuşak çalışanlarının iş yaşamından ayrılma düşüncelerini beraberinde getirmiştir (Kaiser 2005: 20).

1.2.2. Baby Boomers Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Baby Boomers kuşağı çalışanları, tıpkı Sessiz kuşak çalışanları gibi savaş sonrası yaşamın yokluklarını, sıkıntılarını unutmayan bir dönemin şartlarında yetişmişlerdir. Bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlayan Baby Boomers kuşağı çalışanları, yetişme dönemlerinde karşılaştıkları zorluklardan ötürü işe bakış açısı olarak; çalışmak için yaşamak düşüncesini ön planda tutmakta, fakat kariyerlerinde daha anlamlı hissettikleri işlerde çalışmak düşüncesine olumlu bakmaktadırlar (www.kigem.com; Walker 2006: 28). Baby Boomers kuşağı çalışanları için hizmet sektörüne nazaran üretim sektöründe çalışmak daha anlamlı olarak düşünülmektedir (Walker 2006: 28). Sessiz kuşak çalışanları gibi Baby Boomers kuşağı çalışanları da mevcut hiyerarşik yapıyı kabullenen eğilim göstermektedir. Baby Boomers kuşağı örgüt içerisinde iyimser, tatminkar, serinkanlı ve içsel kontrol mekanizması özelliklerine sahiptir (Bourne 2009: 6). İçsel kendilik kontrolüne sahip olan bireyler, bir

davranışın ortaya çıkmasında veya sonuçlarında kendilerinin katkılarının olduğuna inanmakta, çok çalıştıklarında ödüllendirileceklerine, verimsiz çalıştıklarında ise işlerini kaybedeceklerini düşünerek, gerçekleşebilecek olayları kendilerinin kontrol edebileceklerine inanan davranış özellikleri sergilemektedirler (Özkalp, Kırel 2005: 101). Hırslı ve işkolik yapıları Baby Boomers kuşağında bulunan çalışanların örgüt içerisindeki temel karakteristik özelliklerini oluşturmaktadır (Bourne 2009: 6).

Baby Boomers kuşağı çalışanları, iş yaşamında yasal bir komite tarafından karar verilmedikçe, kendi başlarına kararlar almakta güçlük çekmekte, kurallara bağlı bir tutum izlemekten hoşnut kalmaktadır. İş yaşamında X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının yaşça kendilerinden küçük olmaları, Baby Boomers kuşağı çalışanlarının, X ve Y kuşağı çalışanlarının vereceği kararları dikkate almamalarını beraberinde getirmektedir. İş yaşamında X kuşağı ve Y kuşağına nazaran daha engin bilgilere sahip olduklarını düşünen Baby Boomers kuşağı çalışanları, verecekleri kararlarda kendilerinin dinlenip, kendi kararlarının doğru olduğunu, X ve Y kuşağı çalışanları tarafından takdir edilmelerini beklemektedir (www.canadone.com).

Baby Boomers kuşağında kariyer basamaklarında yükselmek kıdemlilik göstergeleriyle ilişkili olup, konumun üstünlük göstergesi; sözkonusu kurumda çalışılan yıl sayısı ile belirlenmektedir. Baby Boomers kuşağı çalışanları kariyer basamaklarında yükselmek için hırslı ve çalışma arkadaşları ile işbirlikçi davranışlar sergilemekte, iş hayatları yaşam alanlarının önemli bir parçasını oluşturmaktadır (Duvendack 2010: 25). Baby Boomers kuşağı çalışanları, eğer örgüt içerisinde çok çalışırlarsa, kendilerinin iyi yaşam standartlarına sahip olabileceklerine inanmaktadır. Sözkonusu düşünce onların, “şimdi çalış, ileride iyi standartlarda yaşarsın” stratejisi gütmelerine neden olmaktadır (Welter 2004: 15).

1.2.3. X Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Baby Boomers kuşağı akabinde gelen X kuşağı çalışanlarının daha farklı sosyal ve ekonomik şartlar altında çalışmaları, onların iş hayatından beklentilerinin farklılaşmasını beraberinde getirmiştir (Welter 2004: 15). İyimserlik, takım çalışması, bireysel ödüller, sağlık, kişisel gelişim, dinamiklik, çalışma ve bağlılık özellikleri sözkonusu kuşak çalışanlarının temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Zemke vd. 2000: 68).

X kuşağı çalışanları iş-yaşam dengesine önem vermekte, hayatın sadece çalışmak için çok kısa olduğunu düşünmekte, buna rağmen bir örgüt içerisinde kariyerlerini geliştirebilmek

amacıyla sahip oldukları yeteneklerini geliştirmeye önem vermektedir. Sözkonusu kuşaktaki çalışanların karşılıklarına çıkan fırsatları değerlendirmeye, iyi ilişkiler kurmaya, sahip oldukları donanımsal özellikleri daha fazla geliştirmeye daha yatkın oldukları görülmektedir. X kuşağı çalışanlarının Baby Boomers kuşağı çalışanlarına nazaran kuruma olan bağlılık derecelerinin daha az olduğunun ifade edilmesi mümkündür (Duvendack 2010: 25). İş yaşamlarında Sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı ile iyi ilişkiler kuramamalarının nedeni; hiyerarşi ve ünvanlara daha önceki kuşaklara nazaran daha az önem vermeleri ve kurumsal politikaların dışında kalmayı tercih etmeleridir. Bilgisayar kullanma becerisi gelişmiş sözkonusu kuşak çalışanları iş ortamında sahip oldukları becerilerine güvenmektedir (Kyles 2005: 54).

X kuşağı çalışanları; toplumsal sorunlara duyarlı, iş motivasyonları yüksek, otoriteye saygılı ve kanaatkar yapıya sahip olma özellikleri ile dikkat çekmektedir. Bireyciliği ön planda tutan X kuşağı çalışanları, işe bakış açısı olarak ise; yaşamak için çalışmak düşüncesinin önemine vurgu yapmaktadır. (www.kigem.com). X kuşağı çalışanları boş zamanlarında, sosyal aktivitelerden çok evde oturmayı tercih etmekte, aile ve bireysel başarı elde etmek için örgüt içerisinde çalışmaya ihtiyaçları olduğunu düşünmektedir. Örgüt içerisinde bireysel başarı elde etmek, sözkonusu kuşak çalışanları için önemli bir göstergedir (Bourne 2009: 6). X kuşağı çalışanları hakkında algılanan ortak kanı; düzensiz çalışma saatlerine karşı istekli olmaları ve bu durumdan ötürü de işverenler tarafından cazip bulunmalarındır. Wiant (1999); bir kurumda X kuşağının diğer kuşak çalışanlarından farklı davranışlara sahip olduğunu ve işverenler gözünde de farklı algılandıklarını belirtmiştir (Colon 2005: 39). Farklılık, küresel düşünme, eğlence, özgüven ve pragmatizm (yararcılık) sözkonusu kuşak çalışanlarının temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Zemke vd. 2000: 98).

1.2.4. Y Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

Y kuşağı çalışanları, örgüt içerisinde özgürlüklerine düşkün, iş konusunda seçici davranışlar göstermekte, sadakat hislerinin güçlü olmayışı ve otorite kavramını kabul etmeme özellikleri ile dikkat çekmektedir. Sözkonusu kuşak çalışanlarının en önemli özelliğini; kendilerine olan güven duyguları, özgürlük, bireysel yaklaşım, teknoloji tutkunluğu ve hız kavramları oluşturmaktadır. Y kuşağı çalışanları iş arama yöntemlerinin elektronik ortamlara taşınmasını benimsemiştir. İş ararken önem verdikleri faktörleri ise sırasıyla; şirketin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanakları oluşturmaktadır. Günümüz iş dünyasında görev alan Y kuşağı çalışanlarının iş bulma kaygılarına da sahip oldukları

görülmektedir (Çoban 2006: 220-222). Y kuşağı çalışanları kariyer basamaklarında yükselmek için aynı örgütte çalışmayı ümit etmemektedir (Roy 2008: 70). İyimserlik, vatandaşlık görevi, güven, başarı, sosyal ilişkiler, ahlaki faktörler ve dış görünüş sözkonusu kuşak çalışanlarının temel değer yargılarını oluşturmaktadır (Zemke vd. 2000: 132). Günümüzde Türkiye’de Y kuşağının temsilcilerinin sayısının diğer ülkelere göre daha yüksek olması, onların işsiz kalabilme olasılıklarının da yüksek olmasını gündeme getirmektedir. Bu kuşak içinde pek çok kişi iş aradığı halde bulamamakta ve işsiz olarak değerlendirilmektedir. Daha rekabetçi bir dönemin koşullarını paylaşan Y kuşağının genel özelliklerinin aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Çoban 2006: 220):

- Danışmanlık, finans ve bilişim sektörlerinde çalışmayı tercih etmektedirler.
- İş arama yöntemlerinin elektronik ortamlara taşınmasını benimsemektedirler.
- İş ararken önem verdikleri faktörleri sırasıyla; şirketin kimliği, çok uluslu olması, sunulan kariyer ve eğitim olanakları oluşturmaktadır.
- Mezun olduktan sonra 4-6 ay arasında iş bulabileceklerini düşünmektedirler.
- Bu kuşaktaki gençlerin yüzde 58’i iş bulma endişesi taşımaktadır.
- Yaşanan krizlere rağmen geleceğe olumlu bir gözle bakmaktadırlar.
- İş yaşamına atıldıktan 4-6 yıl sonrasında kendilerini yönetici pozisyonunda görmektedirler.
- Girişimcilik ruhları diğer kuşaklara göre çok daha yüksek olduğundan kendi işini kurmak isteyenlerin oranı yüzde 45’i geçmektedir.

Şu anda iş hayatında ortalama 30’lu yaşlarda olan ve artık yönetici konumuna gelmeye başlayan Y kuşağı, sistemleri ve organizasyonları zorlayarak, işletmelerde değişim ve dönüşümün öncüsü olmuşlardır. Organizasyonlarda değişim ve dönüşümün başlangıcını sağlayan Y kuşağı, ardından gelecek M ve Z kuşaklarının herhangi bir zorluk çekmeden çalışma hayatına girmelerini sağlayacaktır (Gönen 2011: 64).

1.2.5. M ve Z Kuşağı Çalışanlarının İş Değerleri ve Tutumları

M ve Z kuşağı henüz iş hayatının içerisinde yer almasalar da, geleneksel eğitim yöntemlerinin onlar için yeterli olmayacağı düşünülmektedir. Bu yeni kuşaklar; yaratıcılığa izin veren aktivitelerden hoşlanmakta, edilgenliği kabul etmemekte, sonuç odaklı bireyler olmaları yönüyle dikkat çekmektedir. Uzun dönemli hafızaları, ezberden çok oyun,

hikayeleştirme ve hayallerle daha etkin hale gelebilmektedir. İş yaşamına atıldıklarında karar vermelerini gerektiren her şeyin sistemler tarafından (yapay zeka vb.) yapılmakta olacağı düşüncesi, sözkonusu kuşakların daha sorgusuzca yaşayacaklarını belirtmektedir. Çok diplomalı, uzman ve buluşçu olacakları, yaşamlarında otorite kavramının önemsiz olacağı tahmin edilmektedir. Günümüzün ekonomik, teknolojik, sosyal imkanları, sözkonusu kuşak grubunun tatminsiz, kararsız ve doğuştan tüketici bireyler olarak yetişmesini beraberinde getirecektir (www.kigem.com). M ve Z kuşağının iş hayatları döneminde sınırların tamamen kalkacağı, böylelikle yeni kuşakların dünyadaki farklı dillere yetişkin kuşaklardan daha hazırlıklı olacakları düşünülmektedir. Duyguların ön planda tutulacağı, duygulara verdikleri değer ile öne çıkan sessiz kuşağa en yakın kuşak olacakları belirtilmektedir. Bu bağlamda organizasyonların çalışanların duygularına yönelmeleri, görev tanımı ve maaşın ötesini düşünmeleri gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Sanal çalışma ortamlarının varlığı, yeni iş alanlarının belirlenmesi gündeme gelecektir. Kariyer ve başarı kavramlarının yeniden tanımlanacağı, standartların gittikçe yok olacağı, her çalışana yaklaşımın özel olması gerekliliği belirecektir. Yaş ve hiyerarşi tamamen yerini bilgiye ve yaratacılığa bırakacaktır. Bunların da ötesinde yeteri kadar çalışıp gelir elde etme ve kalan zamanı ise sosyal aktivitelere ayırma düşüncesi ön plana çıkacaktır (Gönen 2011: 65). Z kuşağının sessiz kuşak çalışanları gibi arkadaş canlısı olacakları düşünülse de, sessiz kuşak çalışanlarının sadık olduğu örgütler, Z kuşağında yerini sadakatsizliğe ve hızlı iş değiştirmeye bırakacağı tahmin edilmektedir. Buna ilaveten Z kuşağında arzulanan örgütsel yapılarda bireyselliğin ön plana çıkacağı, performans değerlendirme sistemlerinin yılda bir kez grup başarılarını değerlendirmede yeterli görülmeyeceği, çalışanların bireysel performans sonuçları hakkında sık sık geri bildirim talep edecekleri düşünülmektedir (Montana, Petit 2008: 140).

1.3. Kuşaklar Arasındaki Farklılıklar

McCrindle tarafından ifade edildiği gibi; toplumların yüzleştiği en önemli ayırım, cinsiyet, ırk, gelir ve teknoloji ayırımı değil, kuşak ayırımıdır. Yürürlükteki ekonomik, sosyal-kültürel ve politik şartlar kuşak gruplarının birbirlerinden farklılaşmalarını beraberinde getirmektedir (learningtolearn.sa.edu.au). Literatürde, pek çok bilim adamı tarafından gerçekleştirilen araştırma sonuçları kuşaklararası farklılıkların mevcudiyetini ifade etmektedir. (Salahuddin 2010, 2; Haeberle vd. 2009: 62; Crumpacker, Crumpacker 2007: 351; Kyle, 2005: 54; Ansoorian vd. 2003: 35; Lancaster, Stillman 2002: 59; Tsui 2001: 14; Twenge 2001: 107; Zemke 2000: 153; Washburn 2000: 54; Spitznas 1998: 4).

Günümüzde teknolojik vb. gelişmelerin varlığına bağlı olarak toplumsal değişimler yaşanması, temel tutumların kazanıldığı dönemin koşullarının bir kuşaktan diğerine önemli derecede farklılaşmasını ve kuşaklararası birtakım farklılıkları gündeme getirmektedir. Bunun da ötesinde aynı kuşak bünyesinde bile birkaç yıllık yaş farklılıklarının olması bazı koşullarda önem kazanmakta, aynı kuşak kategorisinde bulunan bireylerin davranışlarında dahi birtakım farklılıklar oluşabilmektedir. Genç kuşakların enerjileri, yeni koşullara çabucak adapte olabilmelerini beraberinde getirirken, genç kuşak grubunda yer almayan bireyler, yenilikçi davranışlara direnç göstermekte, zorluk yaşayacakları koşullardan tedirginlik duymakta ve tutucu davranışlar sergilemektedirler (Kışlalı 1976: 129-130). Sözkonusu düşünce Twenge (2001) tarafında da ele alınıp değerlendirilmiş, Amerikalı bayanlar üzerinde 1931-1993 yıllarını kapsayan süreçte araştırma yapılarak, araştırmanın değişkeni olarak ele alınan girişkenlik davranışına karşı bayanlar tarafından gösterilen tepkilerin sözkonusu yıllar içerisinde artma eğilimi gösterdiği vurgulanmıştır. Yapılan araştırma, sosyo-kültürel çevrenin zaman içerisindeki değişimine bağlı olarak, farklı kuşaklarda doğan bireylerin davranışlarının değişebileceğini ifade etmektedir (Twenge 2001: 133). Bununla birlikte 1952- 1993 yıllarını kapsayan zaman dilimi içerisinde “endişe ve dışa dönüklük” kavramına ilişkin yapılan araştırma; farklı kuşak dilimleri kategorisinde ele alınan bireylerin endişe ve dışa dönüklük kavramlarında önemli derecede artma eğilimleri olduğunu vurgulamaktadır (Twenge 2000: 1007). Kuşakların gösterdikleri karakter özellikleri özgürlük, sosyalite düzeyi, tatmin olma, çalışkanlık, hırs, bencillik, açık sözlülük, duygusallık, eleştirme, sadakat, inanç, geleneksellik ve aileye bağlılık düzeylerinde birbirlerinden farklılıklar göstermektedir. Sözkonusu farklılıklara ilişkin karşılaştırmaların kuşak kategorilerine göre değerlendirilmesi Tablo 1.14’de yer almaktadır

Tablo 1.14. Kuşaklar Arasındaki Farklılıkların Düzeyleri

Kuşaklar Kriterler	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Özgürlük Düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok yüksek
Sosyalite Düzeyi	Dengeli	Dengeli	Düşük
Tatmin Olma Düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Çalışkanlık Düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük
Hırs (Sebat) Düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Bencillik Düzeyi	Düşük	Dengeli	Çok Yüksek
Açık Sözlülük Düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok Yüksek
Duygusallık Düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük
Eleştirme düzeyi	Düşük	Dengeli	Yüksek
Sadakat Düzeyi	Çok Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
İnanç Düzeyi	Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
Geleneklere Bağlılık	Yüksek	Dengeli	Çok Düşük
Aileye Bağlılık	Çok Yüksek	Dengeli	Düşük

Kaynak: Rodoplu, 2003: 467

1.4.Kuşaklar Arasındaki Örgütsel Farklılıklar

Literatürde yapılan pek çok çalışma, sessiz kuşak, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının iş dünyasında bir arada çalışmak durumunda olduğunu ve sözkonusu dört kuşağın örgütsel özellikleri açısından birtakım farklılıklara sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Tablo 1.15’de farklı kuşak kategorilerinde değerlendirilen sessiz kuşak, Baby Boomers kuşağı, X Kuşağı ve Y Kuşağı çalışanlarının otorite, bağlılık, fedakarlık, takım çalışması, iş-yaşam dengesi, çalışma saati, çalışma saatleri esnekliği, çoklu görev, beceri geliştirme, teknoloji ve ödül kavramlarına ilişkin bakış açılarının karşılaştırılması yapılmaktadır.

Tablo 1.15. Kuşakların Örgütsel Özellikleri Açısından Karşılaştırılması

	Sessiz Kuşak	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Otorite	Otoriteye saygı gösterirler ve söylenenleri iyi bir şekilde yaparlar.	Takım çalışmalarına arzulu, işbirlikçi.	Otoriteye karşı kuşkucu ama üst'lerine karşı saygılı.	Otoriteye karşı dikkatli.
Bağlılık	İfade edilmemiş sırları vardır.	Başka bir iş bulana kadar bağlı davranırlar.	İşletmeye karşı değil, birbirlerine karşı bağlılık gösterirler.	Bağlılık ifadesi içi daha çok erken.
Fedakarlık	Bu kuşak fedakar bir kuşaktır.	Ücret alınacağına inanılırsa, kurumda her şey için fedakarlık gösterilebilir.	Bir web sitesi indirmek için bir dakikadan fazla beklemektir.	Fedakarlık ifadesi için daha çok erken.
Takım çalışması	Takım çalışması ve işbirlikçi yapıları önem verirler.	Takım çalışmaları, toplantılar önemli bir değer yargısıdır.	Sanal takım çalışmaları önemlidir.	Takım çalışması ifadesi için daha çok erken.
İş-yaşam dengesi	Emekli olmak yaşamlarında bir dönüm noktası.	Daha az iş yaparlar, ama çok çalışmak hayatlarının bir parçasıdır.	İş-yaşam arasında denge kurmak önemlidir.	Yeterli para kazanılincaya kadar çalışılmalıdır.
Çalışma saati	Haftada kırk saat.	İşkolikler.	İşi bitirene kadar çalışmak.	İşimi erken bitirsem giderim.
Çalışma saatleri esnekliği	Çalışma saatleri esnekliği? Anlamı nedir?	İsterdik ama eğer talep edersek işimizden kovulabiliriz.	Esnek çalışma saatleri çok önemlidir, talep ederiz.	Esnek çalışma saatlerine ihtiyacımız var.
Çoklu görev	Bir işi iyi yaparlar.	Çoklu görevlerden stres duyarlar, basit görevleri tercih ederler.	Eğer bizi burada çalıştırmak istiyorsanız, bize değerli görevler vermelisiniz.	Sıkıldık. Bir kaç iş daha verin. Sıkılırsak istifa ederiz.
Beceri geliştirme	Ben çoktan eğitildim.	X kuşağı'nın becerileri artarsa işimizi kaybedebiliriz.	Başarılılar.	Bağımsız çalışabilmemiz için çok gerekli.
Teknoloji	Teknolojinin değişimi ülkeyi güzelleştirir.	Mikrowave harika. Teknoloji bizim hayatımızı kolaylaştırıyor.	Bilgisayarım, süreçlerdeki milyonlarca bilgiye hemen ulaşabiliyor.	Online konuşma fırsatı veriyor.
Ödüller	Gurur duyarız.	Göze çarpan, büyük ödüllerle tanınırız.	Teşvik edicidir. Para dışında ödül için de çok çalışabiliriz.	Kahramanlığın yanıtıdır.

Kaynak: Pekala, 2001: 34

Kuşaklararası çalışma değerlerindeki farklılıklar Smola ve Sutton (2002) tarafından araştırılmış, sözkonusu çalışma neticesinde bireylerin iş hayatındaki çalışma değerlerini

yönlendiren ana etkenin; deneyim olgusundan ziyade yaş ve olgunluk ile ilişkili olabileceği vurgulanmıştır (Smola, Sutton 2002: 379).

Kuşakların çeşitli özelliklerine ilişkin örgütsel farklılıklarının aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Krywulak, Roberts 2009: 8):

Uyumluluk: Tüm kuşaklar, içerisinde buldukları kuşağın uyumluluk özelliği taşıdığını belirtmektedir. Buna karşın X kuşağı ve Y kuşağı, Baby Boomers kuşağını uyumsuz, teknolojik becerileri çok düşük, yeniliklere ve farklılıklara karşı kapalı bulmaktadır.

Yönetilebilirlik: Tüm kuşaklar Y kuşağı çalışanlarının diğer çalışanlara nazaran daha zor yönetilebilir olduğunu düşünmektedir. Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı çalışanları, Y kuşağı çalışanlarının daha az denetimden hoşlandıklarını, prosedürleri izlemekten hoşlanmadıklarını ve diğer kuşaklara nazaran daha az sonuç odaklı olduklarına inanmaktadır.

Ekip Çalışması: Her kuşak, diğer kuşak grubunun iş ahlakı açısından farklılıklar taşıdığını düşünüyorsa da, tüm kuşaklar kendilerini ekip çalışmaları yönünden başarılı bulmaktadır. Kimi zaman X kuşağı ve Y kuşağı kendi kuşaklarını çalışkan olarak değerlendirirler de bazen, Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı, Y kuşağı çalışanlarını maksimum çaba göstermede isteksiz olarak değerlendirmektedir.

Denge: Tüm kuşaklar kendi kuşaklarının iş-yaşam dengesine önem verdiklerini ifade etseler de, X kuşağı ve Y kuşağı çalışanlarının Baby Boomers kuşağı çalışanlarına nazaran iş-yaşam dengesini daha fazla önemseydiği belirtilmektedir.

Bağlılık: Tüm kuşaklar kendi kuşaklarını örgüt bünyesinde bağlılık yönünden güvenilir görmelerine rağmen Baby Boomers kuşağı çalışanları, kendilerinden genç kuşakları daha az güvenilir bulmaktadır. X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları da kendi kuşak gruplarını bağlılık yönünden yetersiz bulsalar bile, kariyer hedeflerinden dolayı sözkonusu hususu gündeme getirmediklerini belirtmektedirler.

Eslinger (2000) tarafından yapılan araştırma sonuçları; iş yaşamında görev alan sessiz kuşak, Baby Boomers kuşağı ve X kuşağının çalışma değerleri bakımından birtakım farklı değer yargılarına sahip olduklarını vurgulamaktadır. Araştırma kapsamında; tam zamanlı çalışan 225 adet işgörene uygulanan çalışma değerleri anketi sonuçları; üç kuşak çalışanın iş değerleri bakımından birtakım önemli farklılıklara sahip olduğunu ifade etmektedir. Sözkonusu çalışmanın değişkenlerini ölçen denetleyici özellikleri, çalışanlara değer verilme

boyutu ve fedakarlık kavramlarına ilişkin sonuçların aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Fasiska 2002: 28):

- Denetleyici ilişkilerine Baby Boomers kuşağı, X kuşağı çalışanlarına göre daha fazla önem vermektedir.
- Baby Boomers kuşağı çalışanları iş çevresindeki tüm çalışanlara X kuşağı çalışanlarına nazaran daha fazla önem vermektedir.
- Örgütte sessiz kuşak çalışanları, Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı çalışanlarına göre daha fedakar davranışlarda bulunmaktadır.

Tablo 1.16'da farklı kuşaklarda yer alan çalışanların örgütsel özelliklerindeki temel farklılıkların karşılaştırması yapılmıştır. Tablo 1.16'da yer alan bilgilerin aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür:

- Y kuşağı ve X kuşağı çalışanları, Baby Boomers kuşağı çalışanlarına göre daha başarı odaklıdır.
- Örgüt içerisinde olumlu iletişim kurabilme özelliğine Y kuşağı ve X kuşağı Baby Boomers kuşağı çalışanlarına nazaran daha fazla önem vermektedir.
- Dürüstlük davranışı Y kuşağı çalışanlarında, X kuşağı çalışanlarına kıyasla daha baskındır.
- Baby Boomers kuşağı çalışanları, X kuşağına göre örgüt içerisinde daha iyimser davranış özellikleri göstermektedir.

Tablo 1.16. Kuşakların Örgütsel Özelliklerindeki Temel Farklılıkların Karşılaştırılması

Değişkenler	Kuşaklar
Başarı Odaklılık	Y Kuşağı > Baby Boomers Kuşağı
Başarı Odaklılık	X Kuşağı > Baby Boomers Kuşağı
İletişim Becerisi	Y Kuşağı > X Kuşağı
İletişim Becerisi	Y Kuşağı > Baby Boomers Kuşağı
Dürüstlük	Y Kuşağı > X Kuşağı
İyimserlik	Baby Boomers Kuşağı > X Kuşağı

Kaynak: Dash 2010: 114

BÖLÜM II

KÜLTÜR, KÜLTÜREL DEĞİŞME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ KAVRAMLARI

Bireyler içerisinde doğup büyüdüğü kültürün özellikleri neticesinde birtakım davranışlarda bulunmaktadır. Bireylerin duygu, düşünce ve davranışlarının şekillenmesinde hem kişilikleri, hem de içerisinde bulunan kültürel yapı etkili olmaktadır. Söz konusu faktörlerin bileşimi bireylerde birtakım davranış özelliklerinin meydana gelmesini beraberinde getirmektedir (Gürses 2006: 88).

Kültürün statik değil, dinamik bir kavram olması ve zaman içerisinde değişebilme özelliği göstermesi, farklı zaman dilimlerinde dünyaya gelen bireylerin, değişen kültürel yapı ile yetişmelerini gündeme getirmektedir. Geçmişten günümüze, sosyal, ekonomik, kültürel, teknolojik ve siyasal alanlarda meydana gelen değişim ve dönüşümler toplumların sahip olduğu kültürel yapının hızlı veya yavaş biçimde değişime uğramalarıyla sonuçlanmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler, sağlık alanlarındaki ilerlemeler, ekonomik süreçlerdeki iyileşmeler, politik süreçlerde meydana gelen farklılaşmalar ve eğitim olgusuna verilen önemin giderek artması toplumların sahip olduğu kültürel yapının değişim ve dönüşüme uğramasını beraberinde getirmiştir. Söz konusu faktörlerdeki farklılaşmalar neticesinde ortaya çıkan kültürel değişim olgusu yeni kuşakları, yetişkin kuşaklara nazaran daha fazla etkilemiştir. Küreselleşme olgusunun varlığına bağlı olarak ortaya çıkan ekonomik ve kültürel entegrasyon sürecinin varlığı da bireylerin hayat tarzları üzerinde önemli farklılaşmaları beraberinde getirmiştir. Demokratikleşme eğilimleri, sivil toplum hareketlerindeki yükselişler, yerel ve ulusal karar verme süreçlerine katılım fırsatlarındaki artışlar yeni kuşakların davranış özellikleri üzerinde etkili olmuştur (Marshall 2008: 5-6). Yeni ve yetişkin kuşakların davranış özelliklerindeki farklılaşmalar, bir örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında da kendisini göstermektedir. Her iki kuşağın da, sosyalleşme süreçlerinde yaşamış oldukları birtakım farklılıklar, arzu edilen örgüt kültüründe birtakım değişimleri beraberinde getirmektedir (Platteau vd. 2011a: 30).

2.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramının sosyal antropoloji kökenli olduğu ve sözkonusu kavramın sosyal antropolojiden alınarak, literatürde konumlandırıldığı belirtilmektedir (Meek 1988: 453). Antropoloji bilim dalı içerisinde kültür kavramının farklı perspektiflerden tanımlarının yapıldığı görülmektedir. Buna göre; kavramsal antropolojide kültür; paylaşılan bilgileri içermekte, sembolik antropolojide kültür; paylaşılan değerler sistemi olarak ifade edilmekte, yapısal antropoloji ve psikodinamik teoride ise kültür; aklın bilinçsiz faaliyetlerinin ifadesidir şeklinde anlamlandırılmaktadır (Smircich 1983: 348). Batı toplumlarında kültür çoğunlukla uygarlaşmak anlamına gelmekle beraber, eğitimde, sanatta, sosyal ve beşeri bilim dallarındaki gelişmelerle de ilişkilendirilmektedir. Kültür kavramının temelini sosyal antropolojiden gelmesiyle beraber, sosyoloji biliminin de araştırma alanına girdiği görülmektedir (Hofstede, Hofstede 2005: 3).

Kültür kavramının bakmak, yetiştirmek anlamına gelen Latince Colere veya Culture kelimesinden türetildiği kabul edilmektedir. Kültür, çağlar içerisinde, sosyal bilimlerde, insan ve toplumla ilgili bir kavram olarak ve üzerine çeşitli anlamlar yüklenerek tanımlanmıştır. Sözkonusu tanımlarda kültür, bireysel veya bir grupla ilgili bir kavram olarak ifade edilmiştir (Şişman 2002: 1). Türk Dil Kurumu kültür kavramını; tarihsel, toplumsal gelişme süreci içerisinde yaratılan bütün maddi ve manevi değerler ile bunları yaratmada, sonraki nesillere aktarmada kullanılan, insanın doğal ve toplumsal çevresine egemenliğinin ölçüsünü gösteren araçların bütünü olarak tanımlamaktadır (tdkterim.gov.tr). Kültür kavramı, Kroeber ve Kluchohn tarafından 1952 yılında yapılmış olan çalışmada farklı anlamlar bünyesinde tanımlanmış, toplumda sosyal gruplar tarafından paylaşılan ve genç üyelerin davranışlarını biçimlendiren işlev görmesi, kuşaktan kuşağa aktarılan davranış örüntülerine dayanak teşkil etmesi özellikleri ile ifade edilmiştir (Podruk 2011: 38). Kültür kavramının bir grup insanı diğerlerinden ayıran kolektif düşünme programı olarak tanımlanması, değer yargılarına ortaklaşa bağlılığın yöntemini belirtmektedir (Hofstede 1981: 24). Kültür bir grubun, dış çevre içerisinde yaşamsal sorunlarının ve içerideki bütünleşme problemlerinin çözümüne yardımcı olurken, o grubun bir zaman dilimi içerisinde öğrendikleri bilgiler olarak ifade edilmektedir. Böyle bir öğrenme olgusunun kesintisiz, davranışsal, anlayışsal ve duygusal bir süreç olduğu bilinmektedir. Kültürün en derin seviyesi ise bir grubun paylaştığı sezgilerin, dilin, düşünüş süreçlerinin, duyguların, tavırların, benimsenmiş değerlerin ve aleni davranışların esas nedensel belirleyicisi olabileceği düşüncesidir (Schein 2002: 6-7).

Kültür kavramı bir toplumda süregelen gelenekler, görenekler ve alışkanlıkların bütünüdür. Kültür kavramı ile ilgili yapılan ilk tanımlardan bir tanesi de Edward B. Tylor'a aittir. Tylor'a göre kültür; bir toplumun üyesi olarak bireylerin kazandıkları alışkanlıklar, beceriler, gelenekler, manevi değerler, kurallar, inançlar ve sanatsal ürünlerin toplamıdır (Hofstede vd. 1990: 311). Tylor sözkonusu tanımı ile insanların ihtiyaçlarını karşılamak için geliştirdikleri, kullandıkları ve daha sonraki kuşaklara aktardıkları maddi ve manevi öğelerin toplamını ifade etmektedir. Sözkonusu tanıma göre kültür, insanların doğumdan ölünceye kadar öğrendikleri, çıkış noktası insan ve toplum olan, insanlar arasında ortaklaşa paylaşılan bütün davranış kalıpları veya alışkanlıklar olarak anlamlandırılmaktadır. Kültür kavramının toplumsal yaşam sürecindeki her türlü bilgiyi, alışkanlığı, değer yargılarını, genel durumu, görüş ve düşünce biçimlerini, her türlü davranış şekillerini açıkladığı belirtilmektedir. İnsanlar tarafından meydana getirilen binalar, araç gereçler, yazılı ve yazılı olmayan kurallar kültürün bir parçasını oluşturmaktadır (Güney 2006: 25).

Kültür; belirli bir grubun dış çevreyle uyumunda ve içsel bütünleşme sorunlarıyla mücadele etme sürecinde, sözkonusu sorunları anlayarak, düşünerek ve hissederek yeni kuşaklara aktarmayı amaçlayan, belirli bir grup tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş temel varsayımların bir motifidir. Bu bağlamda, kültürün içsel uyumluluğunun derecesi; grubun istikrarına, grubun varolduğu sürenin uzunluğuna, grubun öğrenme deneyimlerinin yoğunluğuna, öğrenmenin yer aldığı mekanizmanın ve grubun kurucuları ve liderlerinin sahip oldukları varsayımların kuvveti ve açıklıklarının sonucu ile ilişkilendirmektedir (Schein 2002: 7).

Kültür kavramı ile ilgili yapılan diğer farklı tanımlar ise aşağıdaki gibidir (Şişman 2002: 1):

- Kültür, bir toplumun yaşama biçimidir,
- Kültür, bireyin içerisinde yaşadığı gruptan edindiği sosyal bir mirastır,
- Kültür, bireylerin düşünme, hissetme ve inanma biçimidir,
- Kültür, öğrenilen davranışlar bütünüdür,
- Kültür, birey davranışlarını düzenleyen normatif bir sistemdir,
- Kültür, doğada var olana karşılık insanların oluşturdukları her şeydir.

Bireylerin kişilikleri, içerisinde buldukları toplumun özelliklerine, gelenek ve göreneklerine göre biçimlenmektedir. Kültür, toplumda sosyal, ahlaksal ve düşünsel törelerin, yönetim ve iş hayatıyla ilgili gelenek ve göreneklerin tümü anlamına gelmektedir. Belirli bir toplumda konuşulan dil, genel yaşam kuralları, aile hayatı, yeme içme ve giyinme, eğlenme biçimleri, müzik, şiir ve sanat hayatı, nezaket ve görgü kuralları çocuk yetiştirme usulleri gibi unsurların kültür kavramı içerisinde ele alınarak değerlendirildiği görülmektedir (Baymur 2004: 294).

2.1.1. Kültürün Özellikleri

Kültürün maddi ve manevi olmak üzere iki farklı yönü bulunmaktadır. Kültürün maddi yönü; bilim, teknik vb. unsurlarla ilişkili iken, manevi yönü; dil, din, ahlak, hukuk, felsefe, edebiyat, sanat, eğitim, örf ve adetler ile değer yargıları gibi doğrudan doğruya her toplumun kendi yapısına göre biçimlenen unsurları ile ilişkilidir (Demirci 2011: 21). Kültürlerin özellikleri, içerisinde bulunulan toplumsal yapıya, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel koşullara bağlı olarak değişebilmektedir. Evrensel anlamda her kültürde bulunması gereken özelliklerin aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Morey, Luthans 1985: 221; Şişman 2002: 2; Doğan 2007: 16-17; Güvenç 1996: 101-105; Turan 2000: 25-28):

Kültür öğrenilir: Kültür, her bireyin doğumundan sonraki yaşantısı içerisinde kazandığı alışkanlıklar olup, genetik ve biyolojik özellikler neticesinde değil, sosyalleşme süreçleri bünyesinde öğrendiği bir kavramdır. Bireyler dünyaya geldikleri andan itibaren aileden başlayarak sosyalleşme süreci içerisinde duygu, düşünce ve davranışları yönünden bazı özellikler kazanmaya başlarlar. Sözkonusu özellikler durumsal öğrenme veya kültürel öğrenme biçimlerine göre bireylere kazandırılmakta, bunlardan durumsal öğrenme türü, bireylerin kendi deneyimleri neticesinde oluşmaktadır. Kültürel öğrenme ise; toplumun sahip olduğu değer yargılarının bireylere kazandırılma süreci olup, kültürün yeni kuşaklara öğretilmesinde, aktarılmasında etkilidir. Yeni kuşaklar, sahip olunan kültürü öğrendikten sonra, onu kendi değerlendirme ve özümsemelerine göre daha sonraki kuşaklara aktarırlar.

Kültür tarihidir ve süreklidir: Kültür sosyalleşme süreciyle bir kuşaktan diğerine aktarılmaktadır. Bir toplum, birlikte yaşamaktan kaynaklanan sorunların çözümüne yönelik öğrenmiş olduğu deneyimleri kendisinden sonraki kuşaklara aktarma yoluyla sürekliliğini sağlamaktadır. Sözkonusu çözümler, yeni kuşaklara eğitim ve sosyalizasyon yoluyla aktarıldığı için tarihi bir süreklilik göstermektedir. Kültür, bir kuşaktan diğerine aktarılıyorsa,

sözkonusu aktarım birtakım ortak nedenleri ve sonuçları beraberinde getirmektedir. Her kültürel sistem üyelerini etkilemekle birlikte, bireylerden hangilerinin, nerelerde, nasıl davranacaklarında yine kültürün belirleyiciliği önem kazanmaktadır. Kültürün sürekliliğinin sağlanmasında töreler, gelenekler ve görenekler, örf ve adetler önem teşkil etmektedir.

Kültür toplumsaldır: Sosyal etkileşim sürecine bağlı olarak kültür, oluşturulur, öğrenilir, paylaşılır ve aktarılır. Bir toplumda var olan, kuşaktan kuşağa aktarılan veya topluma yeni katılan bireylere kazandırılan öğretiler, toplum tarafından paylaşılan öğretilerdir. Kültürün hem paylaşılan özellikleri, hem de üretilme biçimleri nedeniyle toplumun ortak ürünleri olması, toplum tarafından paylaşılan bir yapıya bürünmesini beraberinde getirmektedir. Sonraki kuşaklara aktarılan unsurların, paylaşılan değerleri içermesi, kültürün toplumsal bir içerik kazanmasında etkili olmaktadır.

Kültür değişir: Her toplumsal olgu gibi kültürün de belirgin bir özelliği değişken olmasıdır. Birey kendisine aktarılan kültürü yeniden öğrenir, yaşar ve yaşatırken farkında olmadan üzerinde küçük de olsa bazı değişiklikler yaparak, kendisinden sonraki kuşaklara bu değişik biçimiyle aktarır. Sosyal, ekonomik ve diğer çevresel faktörlerdeki değişimler kültürü değiştirebilmektedir. Teknolojinin ilerlemesi kültür ögesi olarak dile yeni kelimelerin (sms, internet, vb.) katılmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla; gelişmiş veya gelişmekte olan topluluklardan, uluslardan hangisi ele alınır alınsın dil, din, kıyafet, sanat vb. kültürü oluşturan değerlerin ve davranışların geçmiş dönemdekilerden az veya çok farklılık taşıdığı kolayca gözlemlenebilmektedir.

Kültür ihtiyaçları karşılayıcı ve doyum sağlayıcıdır: Kültürün en önemli fonksiyonu toplum fertlerinin bireysel ve ortak ihtiyaçlarını karşılaması ve bu yönde belirli bir doyum sağlamasıdır. Kültür olarak ifade edilen alışkanlıklar, normlar, gelenekler, görenekler, değerler ve inançlar yaşamı mümkün kılacak çözümler sağlamaktadır. Kültürel öğeler, toplum üyelerine bir doyum veya hizmet sağlayarak var olabilmektedir. Kültürler, bireylerin psikolojik veya biyolojik ihtiyaçlarını karşılıyorsa, bütün kültürlerde benzer öğelerin ve kurumların bulunması önemli bir gerekliliktir.

Kültür bütünleştirici eğilimler taşımaktadır: Kültür, bir toplumun bireylerini sadece paylaşılan değerler, duygular, inançlar olarak değil, aynı zamanda bireylere yüklemiş olduğu yükümlülükler itibari ile de bütünleştirmektedir. Kültür, ortaya konulan bilinç, duygular ve sosyal çevre aracılığıyla kollektif bir kimlik oluştururken, aynı zamanda karşılıklı toplumsal taahhütler yoluyla bunları pekiştirmektedir. Böylece bir kültüre mensup bireylerin sosyal

olarak homojen bir yapı gösterdikleri ve diğer gruplardan farklılaştıkları görülmektedir. Sözkonusu durum sahip olunan kültürün bütünlüğü pekiştirici bir işleve sahip olduğunu açıklamak açısından önem teşkil etmektedir.

Kültür, ideal veya idealleştirilmiş kurallar sistemidir: Kültür bir grubun tüm üyeleri tarafından kabul gören ideal bir yapıyı ifade etmektedir. Kültürel öğelerden olan; değerler ve varsayımlar bireysel yargıların dışında kalmakta ve kanıksanmış olarak kabul edilmektedir. Kültürün çoğunlukla ideal kurallardan ve davranış örüntülerinden oluştuğu ifade edilse de, kimi zaman toplumun bazı üyelerinin tutum ve davranışları önemli ölçüde ideal davranışlardan sapma gösterebilmektedir. Bireyler, kültürel kuralları ve kurallara uymayan davranışları tanısalar da, bazı durumlarda ideale uymayan davranışlar sergilemektedirler. Bu bağlamda bir toplumda bulunan tüm üyelerin göstermiş oldukları davranış kalıpları kültürel yönden ideal olan davranışlar ile örtüşmeyebilmektedir.

2.1.2. Kültürün Sınıflandırılması

Kültür kavramının tanımlanmasında olduğu gibi sınıflandırılmasında da birbirinden farklılıklar görülmektedir. Kültür kavramı; literatürdeki genel düşünceler göz önünde bulundurularak baskın kültür ve alt kültür, maddi-manevi kültür ve karşı kültür olarak sınıflandırılmıştır (Çağlar 2001: 130; Eroğlu 2007: 134-141; Luthans 1998: 552; Şimşek vd. 2008: 43;):

Baskın kültür-Alt kültür: Baskın kültür; toplumun çoğunluğu tarafından paylaşılan temel değerleri ifade etmektedir. Toplumun inanç yapısı, değerleri, davranış kalıpları, hareket ve yaşam tarzları baskın kültürü; etnik, bölgesel ve mezhep ayrıcalıklarına dayanarak kendisine özgü yaşam biçimleri ve değerleri ise alt kültürü ifade etmektedir. Bir ülke veya ulusun kültürü baskın kültür kavramı kategorisinde değerlendirilmektedir. Bu bağlamda baskın kültür; bir toplumun veya ülkenin, her sosyal grubunda, her coğrafi bölgesinde geçerli olan, benimsenen ve yaşanan hakim kültürel unsurlardan ibarettir. Baskın kültür; toplumdaki bütün davranış düzlemlerinde var olan kültürdür. Baskın kültür bünyesindeki kültür farkları ne derece fazla olursa, bunlardan değişik sayılarda alt kültürler oluşabilmektedir. Alt kültür kendisini sahip olduğu değerler, tutumlar, tavırlar gibi sosyal ve yapısal farklılıklar şeklinde kendisini göstermektedir. Herhangi bir toplumun genel kültürü içerisinde meydana gelen etnik ve dini farklılaşmalar, çeşitli sosyal ve ekonomik tabakalaşmalar, yöresel farklılaşmalar,

sosyal kategoriler ve demografik özellikler ve kimi zaman da değişik meslek kategorilerinde görev yapmak alt kültür oluşumunda etkili olan faktörler olarak belirtilmektedir.

Maddi kültür-Manevi kültür: Toplumsal kültür bünyesinde yer alan maddi elemanların oluşturduğu kültür maddi kültürü, bireylerin düşüncelerinin, inançlarının ve değerlerinin bireylerin yaşayışını etkileyen bir yapıya sahip olması, belleksele değerler ve bu değerlerin oluşturduğu hayat tarzı ise manevi kültürü oluşturmaktadır. Aynı zamanda uygarlık adı da verilen maddi kültür; yapılar, teknikler, yollar, ulaştırma araçları vb. gözle görülür maddi öğelerden oluşurken, bir milletin özünü belirleyen örf, adet, davranış, inanç, tutum ve değerlerinin olduğu hayat tarzı ise manevi kültürü meydana getirmektedir. Toplumların sahip oldukları kültürel yapı bünyesinde yer alan maddi kültür birikimi, aynı zamanda toplumların teknolojik ve ekonomik seviyelerinin göstergesini de ifade etmektedir.

Karşı Kültür: Toplumda sosyo-ekonomik ve politik anlamda yerleşmiş olan aile, okul, diğer kurum ve kuruluşlar, özellikle de kitle haberleşme araçlarıyla aktarılan, bütün genel kültürü reddetmek isteyenlerin, değişik alanlarda meydana getirmeye çalıştıkları kültür karşı kültür olarak ifade edilmektedir. Karşı kültürü oluşturmak isteyenler, temel kültürü bilmekte, ancak temel kültürün bazı unsurlarını veya tümünü zayıflatmak için bunun karşısında yapay bir kültür oluşturmak istemektedirler. Bu bağlamda, bir toplumda hoşgörü sınırları içerisinde kabul görmeyen, toplumsal norm ve değerlerle çatışan, sosyo-ekonomik ve politik düzenin karşısında olan tüm oluşumlar karşı kültür kategorisi içerisinde değerlendirilmektedir. Karşı kültürler, kimi alt kültürlerin genel kültüre karşı direnmelerinden, resmi veya gayri resmi olarak örgütlenmelerinden meydana gelmektedir. Bundan dolayı genel kültürle aralarındaki farklılığın fazla olduğu etnik, dini ve siyasi alt kültürlerin, karşı kültür oluşturma ihtimallerinin daha yüksek olabileceği ifade edilmektedir.

2.2. Kültürel Değişme Kavramı

Literatürde kültürel değişme; bir toplumun maddi ve manevi kültür öğelerinin bir şekilden başka bir şekle geçmesi, yapı ve önemlerinin başkalaşması durumu olarak ifade edilmektedir. Her toplumda mevcut olan kültürel yapı sürekli oluşum süreci içerisinde. Toplumların sahip oldukları kültürler aynı kalmamakta, yeni ihtiyaçlar karşısında mutlaka değişime uğramaktadır. Mevcut kültürel sistemin unsurlarının ve kalıplarının değişmesi ve yenilerinin oluşması süreci kültürel değişme kavramı olarak ifade edilmektedir (Güney 2006: 48). Her ulusun kültürel kimliği toplumun önemli bir kısmının kabul ettiği, sürekli korunan ve

zamanla değişebilen değerler sisteminden oluşmaktadır (Erdem 1996: 66). Kùltùrel yapıda gerçekleşen değişim olgusu ile birlikte bireylerin davranışlarında, paylaşılan inançlar ve değer yargılarında birtakım değişim ve dònüřümler dikkat çekmektedir (Sathe 1983: 17).

Toplumların kendilerine özgù kùltürleri ve bunları biçimlendiren farklı kùltürel normları ve değerleri bulunmaktadır. Kùltürün, tarihsel süreç içerisinde sürekli olarak değişen dinamik bir olguyu içermesi, hem toplum içerisinde, hem de toplumlar arasında kùltürel farklılaşmaları ortaya çıkarması, alt kùltür, kùltürel çeşitlilik, karşı kùltür ve kùltürel çatışma gibi kavramların gelişimine öncülük etmektedir (Güven 1999: 175). Kùltürel normlar ve değer yargıları toplumdan topluma, hatta aynı toplum bünyesinde bile zaman içerisinde farklılıklar gösterebilmektedir. Bir tarafta toplumlar tarafından kabul edilen inançlar ve değer yargıları, bir tarafta da bireylerin değişen davranış özellikleri ile sözkonusu toplum üyeleri tarafından gerçekleştirilen tüm maddi unsurlar zaman içerisinde değişim olgusu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bireyler tarafından gösterilen davranış özellikleri sadece toplum tarafından benimsenen inançlar ve değer yargıları neticesinde değil, aynı zamanda toplumdaki yeni kuşakların benimsediği yeni inanç ve değer yargıları nedeniyle dònüřüme uğrayabilmekte, böylelikle bir toplumda kùltürel değişim olgusu kendisini hissettirmeye başlamaktadır. Bem (1970) tarafından yapılan araştırma; inançlarla ilişkili bilişsel ve davranışsal ilkeleri belirleme amacını taşımaktadır. İnançların davranışları yönlendirmesi olgusu, sözkonusu araştırma neticesinde ortaya çıkarılan temel unsurlardan birisini oluşturmaktadır. Rokeach; toplumlar tarafından benimsenen değer yargılarının değişmesiyle; bireysel ve sosyal değişimlerin mümkün olacağını belirtmektedir. Buna ilaveten toplumlar tarafından benimsenen değer yargılarının bütünüyle değişebilen bir özellikte olması sonucunda toplumların devamlılıklarının sağlanamayacağını ifade etmektedir (Fang 2006: 83).

Kùltürel değişme olgusunun varlığını toplumun bünyesinde barındırdığı tüm yaş gruplarının aynı düzeyde kabul etmede istekli olmadıkları dikkat çekmektedir. Zaman içerisinde değişime uğrayan kùltürel yapının unsurlarının yetişkin kuşaklar tarafından beğenilmemesi ve kabul edilmemesi, yeni kuşakların beklenti ve isteklerinin dikkate alınmaması, hatta yetişmiş kuşakların yetişmiş oldukları dönemlerdeki kùltürel yapının dinamiklerine özlem duymaları sözkonusu hususun nedenleri arasında yer almaktadır (Lauquier 1961: 223).

Toplumsal yapı bünyesinde bulunan farklı kuşakların benimsemiş oldukları kültürel norm ve değer yargılarındaki önemli farklılıklar, kültürel değişme olgusunun gündeme gelmesini beraberinde getirmiştir. Farklı zaman dilimlerinde dünyaya gelen kuşaklar, yaşadıkları dönemin önemli tarihsel olaylarına maruz kalmışlar, kültürel, sosyal ve ekonomik kaynaklarda günden güne meydana gelen değişimler sonucu kültürel yapıda birtakım değişimlerin gündeme gelmesi sözkonusu olmuştur. Dünyada 1960'lı yıllara kadar etkisini sürdüren, dünya ekonomik buhranı ve ortalama 1980'li yıllara kadar etkisini sürdüren II. Dünya savaşının etkileri toplumların hayat standartlarının günümüz toplumlarının hayat standartlarından farklılaşabileceği hususunu gündeme getirmiştir (Scherger 2009: 25). Türkiye, ortalama 1970'li yıllardan sonra kültürel anlamda önemli dönüşümler geçirmiştir. Nüfusun hızlı bir biçimde artması, eğitim olanaklarının günden güne iyileşmesi ve eğitime ayrılan sürenin uzunluğu, endüstrileşme hareketleri neticesinde bireylerin hayat standartlarında anlamlı farklılaşmalar oluşmuştur (Kağıtçıbaşı, Ataca 2005: 321).

Günümüzde öne çıkan yeni ekonomi eğilimi ve akabinde bireylerin hayatlarına giren teknolojik olanakların varlığı, toplumların hayat standartlarında birtakım değişim ve dönüşümlerin beraberinde gelmesini olanaklı kılmıştır. Farklı kuşak dilimlerinde doğan bireylerin değer yargılarında, fikirlerinde ve hayat biçimlerindeki değişimler gündeme gelmiş, toplumun mikro ve makro unsurlarında ve uyulması toplum tarafından zorunlu kılınan hususlarda önemli farklılaşmalar ortaya çıkmıştır. Bunun akabinde toplumsal hayatta farklı bakış açılarına sahip bireylerin varlığı sözkonusu olmuştur. Tüm bu hususlar neticesinde kuşaktan kuşağa farklılaşan değer yargılarının, davranışların ve kişilik özelliklerinin anlamlandırılması önem kazanmıştır (Vengerfeldt 2006: 304).

2.2.1. Kültürel Değişme Tipleri

Literatürde kültürel değişme tipleri; serbest kültür değişmesi ve mecburi kültür değişmesi olmak üzere iki kategoride ifade edilmektedir. Buna göre; bir toplumsal grup veya toplumun, yabancı bir kültüre sahip grup veya toplumla teması geçtiği zaman, iç ve dış baskı altında kalmaksızın sözkonusu kültürün belirli bir kısmını alıp, benimsemesi sonucunda bünyesinde meydana gelen değişimler serbest kültür değişimleri olarak tanımlanmaktadır (Vengerfeldt 2006: 304). Buna ilaveten serbest kültür değişimleri sadece yabancı bir kültürle temasın sonucunda olmayıp, diğer faktörlerin etkisiyle kendiliğinden de meydana gelebilmektedir. Burada önemli olan husus, insanların tavır ve davranışlarına, kendi

iradelerinin dışında herhangi bir müdahale olmaksızın, birtakım değişimlerin kendiliğinden gerçekleşmesidir. Serbest kültür değişimlerinin birey açısından en önemli yönü; bireyin kendi iradesinin dışında değişimlere karşı zorlanmadan yaşama imkanı bulmasıdır. Buna ilaveten serbest kültür değişimleri toplumsal açıdan sağlıklı ve dengeli bir sosyal değişimin varlığını beraberinde getirmektedir. Serbest kültür değişimlerinde her birey ya da sosyal grup kendi kapasitesinin sınırları içerisinde bir değişmeye yönelmektedir (Eroğlu 2007: 156).

Zorunlu kültür değişmesi; ayrı kültürlerle sahip iki toplumsal grup veya toplumdan birinin kendi kültürünün unsurlarını veya belirli bir kısmını kabul etmesi için diğerine baskı yapması veya bir toplumda nüfuz ve iktidara sahip yöneticilerin yabancı bir toplumun kültürünü ya da belirli bir kısmını kendi toplumuna zorla kabul ettirmeye çalışması sonucunda toplum yapısında meydana gelen değişimler olarak ifade edilmektedir (Turhan 2010: 51-52). Zorunlu kültür değişimleri; dıştan gelen bir zorlama ile yapılan ya da ülkedeki siyasal iktidarların belirli bir amaçla ve devlet gücünü kullanarak yaptıkları kültür değişiklikleridir. Dıştan gelebilecek zorlamalar kategorisinde ele alınan; dış baskılar, sömürgeleşme ya da başka ülkelerin egemenliği altına girmeleri neticesinde toplumların kültürlerinde meydana gelen değişiklikler zorunlu kültür değişmelerini oluşturmaktadır (Turan 2000: 30-31). Zorunlu kültür değişmelerinin birey ve toplum açısından yarattığı en önemli sonuç; dengesizlik ve kararsızlıktır. Serbest kültür değişimlerinde, ortaya çıkan geçici belirsizlikler, bir süre sonra kendiliğinden belirli bir istikrara ulaşmaktadır. Zorunlu kültür değişimlerinde ise; değişimin türü ve boyutları bireylerin veya toplumsal grupların iradesi dışında sosyal organizasyonu temsil eden müdahaleci seçkinler (yöneticiler) tarafından belirlendiği için bozulan denge ve istikrarın yeniden sağlanması çoğu zaman mümkün olmayabilmektedir (Eroğlu 2007: 157).

2.2.2. Kültürel Değişmeyi Etkileyen Faktörler

Her kültürel sistem, hızlı veya yavaş olmak üzere değişim göstermektedir. William F. Ogburn; kültürel değişimin icat, birikim, yayılma ve uyum olmak üzere dört unsura dayandığını belirtmektedir (Türkdoğan 2007: 103). Kültürel değişimin temel kaynakları aşağıdaki gibi ifade edilmektedir (Aksoy 2000 :60-63; Bozkurt 2004: 107; Ergil 1994: 224-225; Eroğlu 2007: 147-155; Güngör 1996: 16):

Doğal çevrede yaşanan değişiklikler: Doğal çevrede yaşanan değişiklikler; iklimlerdeki değişimler, bazı doğal kaynaklarda yaşanan kıtlıklar, nüfusta ani artış veya azalmalar, bireyleri değişime uyum sağlamaya zorlayan unsurlar olarak ifade edilmektedir. Kültür

unsurlarının meydana gelmesinde ve kültürler arasında farklılıkların oluşmasında ekolojik çevre farklılıkları önem teşkil etmektedir. Tabiat şartları, topografya, yer altı ve yer üstü tabiat zenginlikleri, iklimin türü, her türlü coğrafi şartlar kültürel sistem üzerinde etkili olmaktadır. Coğrafi şartlar ile kültürün ilişkisi ölçüldüğünde, doğal ve fiziki çevrede meydana gelen değişimlerin kültür değişmelerine sebebiyet vereceği ifade edilmektedir.

Kültürel temaslar: Değerleri, normları ve teknolojileri farklı grupların aralarındaki temaslar kültürel değişmelere yol açmaktadır. Kültürel temaslar gönüllü, gönülsüz, çok taraflı (öğrenci değişimleri, ticaret anlaşmaları gibi) ya da tek taraflı (istilalar nedeniyle) olabilmektedir. Buna ilaveten bazen devlet yönetiminde söz sahibi olanlar tarafından da gerçekleştirilebilmektedir. Ulaşım ve iletişim imkanlarının artması, iktisadi ve ticari ilişkilerin çoğalması, siyasi ve savunma işbirliğinin artması gibi sebepler yüzünden ülkeler arasındaki temaslar gün geçtikçe artma eğilimi göstermektedir. Gelişmiş ülkelere aktarılan teknoloji transferi maddi kültür seviyesinde bir kültür teması olması yönüyle önem teşkil etmektedir. Karşılıklı kültür temaslarında maddi kültür unsurlarının manevi kültür unsurlarına kıyasla daha çabuk etkilendiği dikkat çekmektedir. Maddi kültür unsurlarının faydalılık ve verimlilik bakımından evrensel bir niteliğe sahip olması, değişiminin daha kolay şartlarda olmasını beraberinde getirmektedir. Esasen kültür karşılaştırmalarında öncelikle maddi daha sonra manevi kültürün değişmesi ile ilgili genelleme yapmak mümkün değildir. Kültür değişmesinin seçiciliği, bir kültürden başka bir şeyler alınırken bunları sıraya bağlı değil, seçerek yapmasını belirtmektedir. Kültürel temaslar neticesinde maddi unsurlardan bazılarının alınıp bazılarının alınmaması gündeme geldiği gibi, aynı seçimin maddi kültür ve manevi kültür öğeleri arasında yapıldığında, manevi kültür öğelerine öncelik tanınması biçiminde gerçekleşebilmesi de söz konusudur.

Keşif ve icatlar: Her toplum karmaşık sosyo-kültürel sistemden oluşmakta, karmaşıklığın ölçüsü ise bilgi birikiminin derinliği ve teknolojik buluşların sıklığı ile ilişkilendirilmektedir. Daha önce var olan bir bilginin ortaya çıkarılması olarak tanımlanan keşifler ve mevcut bir bilginin yeniden biçimlendirilmesi olarak adlandırılan icatlar aracılığıyla belirli grupların yaşam tarzları üzerinde büyük dönüşümler gerçekleşebilmektedir. Toplumlar keşifler, icatlar ve yeni uygulamalarla zenginleşmektedirler. Kültürel temaslar ve yayılmalar, kültürel kalıpların, davranış biçimlerinin, değerlerin, keşifler ve icatların bir toplumdaki diğerine geçmesine olanak tanımaktadır. Teknoloji ve üretim ekseninde kültür değişimlerinin her çağ ve dönemde belirleyici bir faktör olduğu dikkat çekmektedir. Bu

bağlamda internetin keşfi, pek çok bilim insanı tarafından yüzyılın buluşu olarak nitelendirilmektedir. İnternetin keşfi sayesinde dünyada dijital bir hayatın başlaması, zaman ve mekan kısıtı olmaksızın arzu edilen bilgilere her an, kolay ve ekonomik olarak ulaşılabilmesi, toplumların sahip oldukları kültürel yapılarında birtakım dönüşümlere uğramalarını beraberinde getirmiştir.

Kültürün kendi içerisinde değişme ve gelişmeleri: Nüfusun hacmi ve bileşimi kültürel değişime neden olan faktörler kategorisinde ele alınmaktadır. Nüfusun hızla arttığı toplumlarda demografik yatırımlar yüksek olmakta, böylelikle eğitim ve sağlık yatırımlarına ayrılan pay yüksek hacimlere ulaşabilmektedir. Buna ilaveten nüfusun büyük çoğunluğunun gençlerden oluşması; toplumda değişimlerin öncülüğünü üstlenmelerini beraberinde getirmektedir. Ekonomik faktörler, teknolojik faktörler, hukuk ve eğitim faktörlerinde meydana gelen ilerlemeler neticesinde de kültür kendi bünyesinde zaman içerisinde değişime uğramaktadır. Kültürün kendi unsurlarındaki değişimlerin toplumsal değişmelere yol açması, en fazla örf ve adetlerin değişime uğraması ile sonuçlanmaktadır. Kalkınma ve sanayileşme çabalarını yürütmekte olan ülkelerde, örf ve adetlerin değer ve itibarları kaybolabilmekte, yeni değer yargılarının kabulü ise toplumda önemli problemleri gündeme getirebilmektedir.

2.2.3. Kültürel Değişiminin Sonuçları

Kültür değişimleri, her çağ ve dönemde gerçekleşmiş, her değişimin arkasından sözkonusu değişmeye uyum sağlayanlar, gecikerek uyum sağlayanlar veya değişime direnenler ve karşı çıkanlar olmuştur. Sanayileşme öncesi dönemlerde değişim sürelerinin uzun ve değişime konu olan hususların az olması nedeniyle kültür değişmelerine uyumluluk konusunda çok fazla problemler yaşanmamıştır. Fakat sanayileşme sonrasında yaşanan kültür değişimleri, değişime konu olan etkenlerin sayılarındaki artmalar ve değişim sürelerinin giderek kısalması nedeniyle çok yönlü bir kargaşa ve uyumsuzluğa yol açmıştır. Dünya ekonomisinin giderek yönetim, tedarik, finansman, üretim ve pazarlama işlevlerindeki küreselleştirici hareketlerin artışı, kitle iletişim araçlarının tüm dünyada giderek yaygınlaşması, kültür değişimlerinin hızlı bir şekilde gerçekleşmesini sağlamış, toplumlarda birçok kültür krizlerinin ve hatta sosyal çözümlerin yaşanmasını beraberinde getirmiştir (Eroğlu 2007: 158). Kültürün değişme sürecinde, kültür sistemini meydana getiren maddi ve manevi unsurlar aynı anda değişme göstermeyebilmektedir. Değişim, maddi kültürde başlayıp, hızla ilerlerken, manevi alandaki değişme onu aynı hızla takip edememekte, ya da sözkonusu durumun tam tersi de olabilmektedir. Böylece iki kültür arasında gecikmenin

meydana gelmesi, sosyal gerginliklere neden olmaktadır (Türkdoğan 1996: 68). Ogburn, teknoloji alanında meydana gelen değişimlerin, manevi kültür öğelerinde uyumsal değişikliklere yol açtığını, daha muhafazakar olan kültürel alanlarda daha yavaş gerçekleşen teknoloji olgusunun, kültürel gecikme sorununa yol açtığını belirtmiştir. Kültürel gecikmenin uzun sürmesi, toplumlarda birtakım sosyal problemlerin meydana gelmesine neden olabilmektedir (Ergil 1994: 221).

Günümüzde kültürel değişimin en önemli dinamiği bilgi ve iletişim teknolojisinde görülen ilerlemelerdir. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri toplumların hızlı bir biçimde değişmesine olanak tanımıştır. Günümüzde hızlı değişen toplumlarda kuşaklararası çatışma olgusunun varlığı daha fazla yaşanmaya başlamıştır. Toplumlardaki süreklilik, kültürel değerlerin sosyalleşme süreci aracılığıyla yeni kuşaklara aktarılması sonucu ortaya çıkmaktadır. Yeni kuşaklar kendilerinden öncekilerinin yaşantılarını aynen benimsemeye çalıştıklarında, sosyalleşme süreci bütün kurallarıyla gerçekleşmemektedir (Türkdoğan 1996: 69-70). Berger ve Luckmann (1966) sosyalizasyonu birincil ve ikincil sosyalleşme olarak ikiye ayırmaktadır. Birincil sosyalleşme çocuklukta meydana gelirken, ikincil sosyalleşme ise okul eğitimiyle gençlikte ve yetişkinlikte meydana gelmektedir. İkincil sosyalleşmenin bileşenlerindeki önemli süreçleri okul, arkadaş grupları ve iş ortamı oluşturmaktadır (Lamsa vd. 2008: 46).

Toplumlar, benimsemiş oldukları kültürel normlar ve değer yargılarına göre toplumsal olay ve olgulara anlamlar yüklemekte ve davranış özellikleri sergilemektedirler. Bireylerin göstermiş oldukları davranış değişikliklerinde doğuştan gelen özellikleri etkili olduğu kadar, bireyin sosyalleşme sürecindeki arkadaşları, okul ve toplumun kültürel değerlerindeki değişimleri de önem arz etmektedir. Her toplum tarafından benimsenen kültürel norm ve değer yargıları bireylere sosyalleşme süreci içerisinde aktarılmaktadır. Böylelikle bireyler hem kültürel norm ve değer yargılarını öğrenmekte, sözkonusu unsurları içselleştirmekte, hem de çevrelerindeki diğer bireylere kuşaktan kuşağa aktarmaktadırlar. Sözkonusu süreçte toplum üyelerinin göreceli olarak önem verdiği dayanışma, hoşgörü, adalet ve dürüstlük gibi toplumsal norm ve değer yargılarının bir toplum bünyesindeki tüm kuşaklara adaptasyonu gerçekleştirilmektedir (Dessi 2008: 534).

Sosyalleşme sürecinde bireyler, değer yargılarını, normları, inanç kalıplarını, davranışsal standartlarını ve ulusal kültürlerini çevrelerinden öğrenmektedirler. Sözkonusu süreçle birlikte bireyler kişisel kimliklerini oluşturmakta, kendilerine uygun gruplara

katılmakta ve böylelikle toplumda kendilerine uygun bir konum elde edebilmeleri gerçekleşmiş olmaktadır (Govindan 1999: 12). Toplumsal değerler, bir kültürden diğerine büyük farklılıklar gösterebileceği gibi, aynı toplum içerisindeki alt kültürlerde de zaman içerisinde farklılaşabilmektedir (Güven 1999: 164). Her toplum devamlılığını sağlayabilme güdüsüyle karşılaştığı durumlara tepki gösterebilmek amacıyla kendisine özgü değer yargıları geliştirebilmektedir. Sözkonusu değer yargıları bireylerin, toplumsal yapı bünyesinde güvenli ve tehlikeli, normal ve anormal, güzel ve çirkin, iyi ve kötü durumlarına ilişkin belirli bir ayırımıda bulunmalarına olanak tanımaktadır. Toplumsal yapı bünyesinde kabul gören toplumsal değerler, çocukluk yıllarından başlayarak bireylerin ne yönde davranmaları ve davranmamaları gerektiği hususunu belirtmekte ve toplum tarafından bireylere öncelikli olarak öğretilmektedir. Bireylerin kişiliklerinin gelişme sürecinde sözkonusu değer yargılarının önemi büyüktür. Kültürel değerler toplumdan topluma göreceli olup, her toplumda aynı değer yargılarının kabulü mümkün olmayabilmektedir. Toplumlar tarafından geliştirilen kültürlerin hayatta kalabilme olanağının, sözkonusu kültürel yapıda ortaya çıkan sorunlara karşılık yine o toplum tarafından çözülebilmesi gerekliliği düşüncesi antropologlar tarafından ifade edilmektedir (Cowperthwaite 2010: 178).

Değerlerin toplumda etkinlik kazanabilmeleri ise, normlar aracılığıyla gerçekleşmektedir (Cowperthwaite 2010: 178). Kültürel normlar da zaman içerisinde değişime uğrayabilmektedir. Kültürel normlar, bireylerin tüm davranış örüntülerini kapsayan, grup üyeleri tarafından beklenen, kabul edilen veya desteklenen, beyan edilen veya edilmeyen davranışlar olarak ifade edilmektedir. Normlar birey davranışlarının ne boyutta olması gerektiğini belirlemekte, normlara uyan bireyler toplum tarafından desteklenirken, uymayan bireylerin toplumsal anlamda tepki gördükleri dikkat çekmektedir (Reigle 2001: 4). Normlar, toplum tarafından uygun bulunan veya bulunulmayan tutumlar ve davranışlar hakkındaki beklentileri kapsamaktadır. Sözkonusu normlar toplum tarafından yaratılmış olan standartlar olup, olayların yorumlanması ve değerlendirilmesi hakkında bireylere yardımcı olmaktadır (O'Reilly 1989: 12).

2.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, ulusal kültürün temel değerlerini, normlarını, davranış örneklerini, organizasyon bünyesine yansıtan bir alt kültür olup, mevcut toplumsal kültürün çalışma dünyasına ilişkin uygulaması olarak ifade edilmektedir (Erdem 1996: 67). Örgüt kültürünün

akademik literatüre girişinin Pettigrew tarafından 1979 yılında *Administrative Science Quarterly* dergisinde yazılan “Örgüt Kültürü Üzerindeki Çalışmalar” başlıklı makalesine dayandırılması mümkündür. Blake ve Mouton tarafından tesadüfi olarak 1964 yılında “Örgüt İklimi” adıyla ifade edilmiştir. Örgüt kültürü kavramı; Silverzweig ve Allen tarafından 1976 yılında ele alınmış, sözkonusu kavram Deal ve Kennedy’nin 1982 yılında yayınladıkları kitapları ve aynı yıl Peters ve Waterman tarafından “Üstünlüklerin Araştırılması” isimli kitapları ile literatürdeki gelişimini sürdürmüştür. Örgüt kültürü kavramının karakteristik özelliklerini; bütüne ait olması, tarihsel süreç içerisinde belirlenmesi, antropolojik ve sosyal yapılarla ilişkili olması, belirsiz olabilmesi ve zaman içerisindeki değişiminin zor olabilmesi başlıkları altında ele alıp değerlendirilmesi mümkündür (Hofstede vd. 1990: 286).

Örgüt kültürü; işletmelerin devamlılığını sağlayabilmek adına dış çevresel unsurlarına karşı geliştirdiği; misyon, strateji, amaçlar, yapılar, sistemler ve süreçlerin bütünüdür. Örgüte hakim olan dil ve özellikleri, otorite ve ilişkilerin yapısı, mevki ve ödül sistemlerinin tahsisi ise örgüt kültürünün işletmenin iç çevresiyle bütünleşmesi adına geliştirdiği unsurlardır. Kültürün belli başlı daha kapsamlı unsurlarını ise; örgüte hakim olan insan ilişkilerinin doğası, doğruluk ve gerçekliğin yapısı, insan ilişkilerinin yapısı ile zaman ve mekana verilen önem unsurları oluşturmaktadır (Schein 1999: 30).

Literatürde örgüt kültürüne ilişkin farklı açılardan tanımlamaların yapıldığı görülmektedir. Pettigrew (1979); örgüt kültürünü; bir grup tarafından paylaşılan ortak değerler bütünlüğü olarak tanımlamış ve örgüt kültürünün unsurlarını semboller, kullanılan dil, inançlar, ritüeller, mitler ve düşünce sistemleri (ideolojiler) olarak açıklamıştır (Pettigrew 1979: 574). Bir örgüt bünyesinde çalışanların sosyal etkileşimleriyle oluşan örgüt kültürünün zaman içerisinde örgüte yeni katılan bireylerin davranışlarıyla yenilendiğini, esasen örgüt çalışanlarının paylaştıkları dil, kurallar ve düşünce sistemlerinde oluştuğunu belirtmek mümkündür (Meek 1988: 463-464). Peters ve Waterman örgüt kültürünü paylaşılan değerleri kapsamı biçiminde açıklamakta; Deal ve Kennedy ise örgüt kültürünün temelinde değerlerin yer aldığını ifade etmektedir. Sathe (1983); örgüt kültürünü inanç ve değer yargılarına ilişkin paylaşılan anlamlar olarak ifade etmekte, Schein (1985); örgüt çalışanları tarafından paylaşılan inançlar ve temel varsayımların derinliğinin bir derecesi olarak açıklamaktadır (Arogyaswamy, Byles 1987: 648). Örgüt kültürü; örgütün çevrede tanınmasını, değerlerini, toplumsal standartlarını, çevredeki diğer örgüt ve bireylerle ilişki biçimlerini ve düzeylerini yansıtmaktadır. Örgütü topluma bağlayan, onun toplum içerisindeki

yerini, önemini ve hatta başarısını belirleyen en önemli araçlardan birisinin oluşturulan örgüt kültürüne bağlı olduğunun ifade edilmesi mümkündür (Şimşek vd. 2003: 33). Schein'a göre örgüt kültürü (1983); belirli bir grubun içsel bütünleşme ve dışsal adaptasyon sorunlarıyla mücadele edebilmesinde örgüt çalışanları tarafından icat edilmiş, keşfedilmiş veya geliştirilmiş öğeleri, örgüte yeni giren çalışanlara doğru bir şekilde algılatma, düşündürme ve hissettirebilmeye yönelik varsayımların bütünüdür (Schein 1983: 14).

Örgüt kültürü kavramına ilişkin farklı tanımlar aşağıdaki gibidir (Şişman 2002: 84):

- Bir örgütte her şeyin yapılış biçimidir.
- Örgüt üyelerinin paylaştıkları değerler ve normlardır.
- Örgüt üyelerinin bilişsel yapılarıdır.
- Örgüt üyelerince paylaşılan davranış kuralları ve örüntülerdir.
- Örgüt üyelerince paylaşılan temel inanç ve varsayımlardır.
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlamlı semboller sistemidir.
- Örgüt üyelerince paylaşılan anlam, duygu, anlayış, felsefe, ideoloji ve tutumlardır.

Örgüt kültürü; örgütsel olarak ilişkili olan ve karşılıklı olarak anlaşılıp, örgüt çalışanları tarafından uyulması gereken inançlar ve değer yargılarından meydana gelmektedir. Örgüt kültürü; gerekli ve arzu edilir olanı, izlenmesi gereken hedefleri ve hedeflerin izlenmesinde nasıl bir yol tutulacağını öngörmektedir. Örgüt kültürü; örgüt çalışanları tarafından paylaşılan varsayımlar, değerler, öncelikler ve anlamlar bütünü olarak ifade edilmektedir (Can vd. 2006: 428). Örgüt kültürünün bir organizasyon bünyesinde paylaşılan inançlar, değer yargıları, tutumlar, uygulamalar, semboller, kahramanlar, artifaktlar ve kullanılan teknoloji gibi unsurlardan oluştuğunun belirtilmesi mümkündür (Livari, Huisman 2007: 36).

Örgüt kültürünün birbiriyle ilişkili boyutları; sosyo yapısal sistemler, kültürel sistemler ve bireysel faktörler olarak ifade edilmektedir. Örgüt kültürünün boyutlarını oluşturan sosyo yapısal sistemler; algılanan yapısal süreçler, stratejiler, politikalar ve yönetim süreçleri ile kültürel sistemler; mitler, değerler ve ideolojiler ile bireysel faktörler ise; tecrübe, kişilik, ihtiyaçlar, değer yargıları ve beklentiler ile açıklanmaktadır (Allaire, Firsirotu 1984: 213-215). Söz konusu boyutlar Reynolds tarafından geliştirilerek, örgüt kültürünün boyutlarına ilişkin faktörler aşağıdaki gibi belirtilmiştir (Reynolds 1986: 334- 336):

- Örgüt içi (örgütsel aktiviteler, toplantılar vb) ve örgüt dışı (müşteriler, rakipler, tedarikçiler vb.) faaliyetlere yönelme düzeyi,
- Görevler ve sosyal ilişkilere önem verme derecesi (görevler yanında, örgüt çalışanlarının bireysel ve sosyal ihtiyaçlarına önem verme boyutu),
- Örgütün güvenlik ve risk faktörlerine önem verme derecesi (Çevrenin hızla değişime uğradığı ve uğramadığı örgütlerde risk alabilmeye önem verme boyutu),
- Örgütün bireysel özerkliklere önem verme boyutu,
- Örgütün bireylere ve gruba yönelik uyguladığı ödül sistemleri,
- Kararların bireysel veya grup olarak verilme düzeyi,
- Örgütsel kararların merkezileşme düzeyi,
- Örgütlerde değişimlerin planlanma düzeyi,
- Örgütün değişimlere ve yeniliklere önem verme düzeyi,
- Örgütün rekabetçi ve işbirlikçi davranışlara önem verme düzeyi,
- Örgütsel yapı ve süreçlerdeki hiyerarşinin boyutu,
- Örgütün uyguladığı kural ve kaidelerin biçimsellik düzeyi,
- Örgüte karşı çalışanların göstermiş olduğu bağlılık düzeyi,
- Örgütün, çalışanların beklentilerine önem verme durumu.

Her ulusun kendisine ait bir kültürü olduğu gibi, her örgütün de diğerlerinden ayrılan bir kültürü vardır. Örgüt kültürünün örgütün kişiliğinin bir yansıması olduğu ifade edilebilir. Örgütte işlerin yapılış tarzı, benimsenen stratejiler, tercih edilen liderlik davranışları, çalışanların etkileşim biçimleri ve normlar örgütün kişiliğine ait bilgiler sunmaktadır (Tınaz 2005: 114-115). Örgüt kültürünün, örgütlerin içerisinde yer aldığı toplumun ve kültürel çevrenin kültüründen ayrı olarak düşünülmesi mümkün değildir. Toplumdan topluma değişen kültürel öğelerden, simge ve işaretlerden oluşan ve sözkonusu unsurlardan etkilenen örgüt kültürü, içerisinde yer aldığı topluma göre şekillendirdiği misyon ve vizyona göre farklılıklar gösterebilmektedir. Örgüt yönetimi ile ilgili olarak evrensel bazı süreç ve yöntemlerin varlığına ilaveten farklı toplumlarda, farklı örgütsel yapılar içerisinde yer alan kurumların aynı zamanda farklı kültürlerin de ürünü olarak düşünüldüklerinde liderlik, otorite, kararlara katılma, güdülenme gibi örgütsel davranışlara ilişkin, işe ilişkin, tutum, değer ve beklentilerinde farklılıklar bulunmaktadır (Demirci 2011: 21).

Örgüt kültürünün öne çıkardığı davranışlar, toplumsal kültürün önem verdiği faktörlerle ilişkilidir. Toplumsal kültürün öne çıkardığı önemli değer yargıları, örgüt bünyesinde görev yapan tüm çalışanları etkilemekte ve örgütte bu doğrultuda bir inanç sistemi geliştirilmesine olanak tanımaktadır. Sözkonusu inançlar ise örgüt bünyesinde çalışanların davranışlarını teşvik eden, ödül ve kontrol sistemlerinin gelişiminde önemli bir rol üstlenmektedir (Schein 1999: 48). Toplumların paylaştıkları kültürel yapılar; örgüt bünyesinde paylaşılan mitler, ideolojiler, değer yargıları ve kültürel artifaktlar (törenler ve seremoniler, metaforları, sloganları, hikayeleri, örgütsel bilgileri, paylaşılan anlamları, logoları, dizaynı ve mimari özellikleri) üzerine yüklenen anlamlarda biçimlendirici etkiye sahiptir. Örgüt kültürü bünyesinde kültürel sistem tarafından paylaşılan toplum ambiyansları ve tarihi yapının önemli bir etkisi bulunmaktadır. Bunun yanında kültürel sistemin bir örgütün paylaşmakta olduğu resmi yapılar, stratejiler, politikalar, yönetim süreçleri, otorite, kontrol mekanizmaları, ödüllendirme ve motivasyon araçları ve eğitim unsurları üzerinde önemli bir etkisinin olduğu bilinmektedir (Allaire, Firsirotu 1984: 213).

Örneğin, akademik yaşamın sergilendiği örgütsel çevre de akademisyenlerin davranışları üzerinde etkili olan faktörlerin başında gelmektedir. Sözkonusu çevrede bireylerin üstlendikleri rol, kullandıkları teknolojik yapılar, biçimsel örgüt yapıları, yöneticiler ve iş arkadaşları ile kurulan iletişim önemli bir yer teşkil etmektedir. Akademisyenlerin faaliyetlerini sürdürdükleri örgütsel çevre hem görevlerin yerine getirilmesini sağlayan bir iş ortamı, hem de o ortamda çalışan öğretim elemanının algıladığı, etkilendiği ve davranışlarıyla örgütü etkilediği bir çalışma ortamı olması yönüyle dikkat çekmektedir (Aytaç vd. 2001: 51). Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin ve idari personelin yetenek ve yaklaşımları, örgüt yapısı, yönetim biçimi, dış çevre ile ilişkiler vb. unsurların toplamı üniversitelerin başarılarında etki yaratacak önemli faktörlerdir.

2.3.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu, Sürdürülmesi ve Değişimi

Örgüt kültürünün oluşması, sürdürülmesi, değişmesi ve örgütlerin birbirlerinden farklı özellikler göstermelerinde örgütün içerisinde bulunduğu çevresel sistemler ile örgütü meydana getiren alt sistemler önem teşkil etmektedir (Doğan 2007: 112).

2.3.1.1. Örgüt Kültürünün Oluşumu

Örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen çevresel unsurlar; sektörel koşullar ve toplumsal koşullar olarak ifade edilmektedir. Teknoloji, üretim süreci, rekabet düzeyi, müşteri tercihleri vb. unsurlar örgüt kültürünün oluşumunu etkileyen sektörel koşullar olarak adlandırılmaktadır (Hofstede, Hofstede 2005: 12). Toplumların sahip oldukları ulusal kültür, kitle iletişim araçları, eğitim sistemi, ekonomik ve politik koşullar örgüt kültürünün şekillenmesinde önemli toplumsal koşullar olarak dikkat çekmektedir. Toplumların tarihsel süreç içerisinde geçirmiş oldukları değişim ve dönüşümler örgütlerin sahip oldukları kültürel yapı üzerinde etki yaratmıştır (Hofstede, Hofstede 2005: 18).

Örgüt kültürünü etkileyen diğer faktörler ise örgüt içi faktörler olarak belirtilmektedir. Örgütün ilk kurulduğu dönemde kültürel özelliklerin oluşumunda kurucunun etkisi önem taşımaktadır. Örgütün ilk kurulduğu dönemde kurucunun çalışanların inançları ve değer yargılarının gelişiminde gözlenen etkisi, örgütün istenen başarıya ulaşması durumunda, sözkonusu inanç ve değer yargılarının çalışanlar tarafından doğruluğunun onaylanarak, paylaşımını beraberinde getirmektedir (Schein 1999: 91). Kurucu, örgütün kültürünü yaratmakta ve örgüt de kurucusunun istediği imaja dönüşerek onun değerlerini ve öncelikle önem verdiği unsurları ve kurucunun geleceğe yönelik vizyonunu yansıtmaktadır. Kurucular örgütün nasıl bir misyon ve vizyona sahip olmaları gerektiği hususunda önemli kişiler olarak dikkat çekmektedirler. Örgüt çalışanları, işlerin daha önceden nasıl yapıldığına ilişkin adetler ve ideolojiler konusunda serbest olsalar da, davranışlarında kurucularının etkisinin gözlenmesinin nedeni; kurucuların ilk orijinal fikirlere sahip ve sözkonusu fikirleri icra ederek, gerçekleştirecek yetkilere sahip olmalarından kaynaklanmaktadır (Akıncı Vural 2005: 96). Örgüt kültürünün oluşumunda kurucular dışında yöneticiler ve diğer çalışanlar da etkilidir. Örgüt bünyesinde görev yapan çalışanlar örgüte gelirken sahip oldukları kültürel özellikleri de beraberinde örgüte taşımaktadırlar. Ulusal ve bölgesel kültürlerin örgüt kültürü üzerindeki etkisi önem taşımaktadır. Örgüt kültürü içerisinde yer alan bazı kültürel özellikler, örgütün içinde yer aldığı toplumun kültürünün izlerini taşıyabilmesi açısından önem teşkil etmektedir. Buna ilaveten örgütün iç ve dış çevresi, sosyal, ekonomik ve siyasi faktörler de örgüt kültürünün oluşumunda önemli bir etkiye sahiptirler (Şişman 2002: 104).

2.3.1.2. Örgüt Kültürünün Sürdürülmesi

Örgüt kültürünün sürdürülmesinde işgören seçimi, üst yönetimin tutum ve davranışları, örgütsel toplumsallaşma süreci önemlidir. (Özkalp, Kırel 2005: 205-206). Birçok örgüt kendi örgüt kültürleriyle bağdaştırabilecekleri en doğru insanı, doğru zamanda ve doğru iş için işe almanın etkili yollarını araştırmaktadır. Seçim sürecinde yönetsel karar vericiler kimlerin daha başarılı olabileceğine karar vermeye çalışmaktadırlar. Seçim sürecinde herhangi bir iş için birden fazla adayın başvuru yapması, işe kimin alınacağına ilişkin değerlendirme aşamasında karar vericinin adaylardan hangisinin kuruma en iyi uyumu sağlayacağı konusundaki yargısına bağlıdır. Seçim süreci, örgütün temel değerlerini benimseyebilecek bireylerin işe alınmasıyla sonuçlandığından, sözkonusu durum örgüt kültürünün varlığının sürdürülmesinde önem teşkil etmektedir (Akıncı 1998: 83-84).

Örgüt kültürünün sürdürülmesinde üst yönetimin tutum ve davranışlarının da etkisi büyüktür. Örgütte diğer çalışanlardan daha fazla tecrübeye sahip olan üst düzey yöneticiler, gerçekleştirdikleri faaliyetlerle örgüte anlamlı katkılar sağlamakta ve sözkonusu davranışları ile örgütte diğer çalışanlar üzerinde etkili olmaktadır (Hambrick, Mason 1984: 199). Üst düzey yöneticiler, çalışanların sorumluluk derecelerine, ikramiyelerine, ücret, terfi ve izin politikalarının ne şekilde olacağına karar vererek, çalışanlardan beklenen davranış kurallarının yönüne ve hakim olan örgüt kültürünün sürdürülmesine olanak sağlamaktadırlar (Tınaz 2005: 116).

Çalışanların örgüt kültürünü öğrenebilmeleri için, işletmenin yeni katılan çalışanlara yardım etmesi gerekmektedir. Literatürde, örgüt kültürünün çalışanlara aktarılması süreci örgütsel toplumsallaşma süreci olarak ifade edilmektedir (Tınaz 2005: 116). Örgütsel toplumsallaşma süreci; çalışanların örgüt kültürüne ilişkin değer yargılarını öğrendikleri ve sözkonusu değer yargılarına ilişkin öğrendikleri bilgileri diğer çalışanlara aktarma sürecidir. Çalışanların örgüt bünyesinde çalışmaya başlamalarıyla birlikte örgütsel toplumsallaşma süreci başlamakta, zaman içerisinde örgüt bünyesinde edinilen tecrübeler, öğrenilen iş yapma usul ve yöntemleri kurulan etkileşimle diğer çalışanlara aktarılmaktadır (Moorhead, Griffin 1998: 528). Örgütsel toplumsallaşma süreci; örgüte katılma öncesi, örgütle karşılaşma ve başkalaşım olmak üzere üç evrede gerçekleşmektedir. Birinci evre; bireylerin örgüte katılmadan önce örgüte ilişkin edindikleri bilgilerden oluşmaktadır. İkinci evrede yeni çalışanlar, örgütün gerçekte ne olduğunu görmekte ve kendi beklentileriyle gerçeğin bir kıyaslamasını yapmaktadırlar. Üçüncü evre ise; işletmeye yeni giren bireylerin işleriyle ilgili

becerilerini geliştirdiği, yeni rollerinin gereklerini öğrendikleri, bağlı buldukları grubun değer ve normlarını yargıladıkları evredir. Sözkonusu üç evreli örgütsel toplumsallaşma süreci; bireyin üretkenliğinde, örgüt amaçlarına katılımında ve örgütte kalma kararlarını vermede önem teşkil etmektedir (Tınaz 2005: 116).

2.3.1.3. Örgüt Kültürünün Değişimi

Belirli bir zaman diliminden sonra oluşan kültür değişim özelliği gösterebilmektedir. Çalışanların sahip oldukları bakış açılarındaki zaman içerisindeki değişimler, yönetimin yeni kültürel oluşumlara olanak tanınması ve yöneticilerin örgüt bünyesindeki alt kültürlerin varlığına izin vermesi örgüt kültürünün değişimini beraberinde getirmektedir. İşlevsel olabilme niteliğini kaybeden örgütlerde, zaman içerisinde farklılaşan örgüt kültürü neticesinde çok yavaş işleyen iş süreçlerinde önemli değişim ve dönüşümlerin gerçekleşmesi mümkün olabilmektedir (Schein 1999: 145). Buna ilaveten çevresel şartlarda meydana gelen değişimler sonucunda örgütün mevcut şartlara uyum sağlayamıyor olması örgüt kültürünün değişimine ihtiyaç duyulmasını beraberinde getirmektedir. Örgütün sahip olduğu değer yargıları mevcut şartlarda işlevselliğini kaybettiğinde hakim olan örgüt kültürü değişim göstermektedir (Banner, Gagne 1995: 383).

Kilmann'a göre aşağıda belirtilen unsurlar sahip olunan örgüt kültürünün değişimine neden olabilmektedir (Eren 2007: 171):

- Örgüt kültürü, örgütün ana hedefini destekler nitelik taşıyorsa,
- Örgüt kültürü, örgütün başarısını itici bir güç olarak harekete geçirmede zaman,
- Örgüt kültürü, örgütteki çıkar gruplarının, işletme çıkarları doğrultusunda uzlaştırıcı işlev sağlamadığı ve örgütteki çıkar grupları arasında uyum sağlamadığı durumlarda,
- Örgüt kültürü, örgüt üyelerine örgütün karmaşık ve zor sorunlarını ele almaya ve çözmeye yönlendirici katılımcı bir ortam sağlamadığı durumlarda örgüt kültüründe değişim zorunlu olabilmektedir.

Toplumların sahip oldukları teknoloji, politik uygulamalar ve ekonomik koşullarda zaman içerisinde meydana gelen farklılaşmalar, örgütlerin mevcut uygulamalarını terk ederek, bünyelerinde görev, yapı, birey ve hatta kültürel değişikliklere giderek, kendilerini çevreye

adapte etmeye çalışmalarını beraberinde getirmektedir (Akıncı Vural 2005: 120). Hakim olan örgüt kültürünü değiştirmek, yeni bir örgüt kültürü yaratabilmekten çok daha zordur. Örgütün yeni oluşumunda çalışanlar hakim olan örgüt kültürünü öğrenmek için çaba sarf ederlerken, mevcut örgüt kültürünü değiştirme durumunda ise, güçlükler yaratabilmektedirler. Mevcut örgüt kültürünü değiştirebilmek, birey ve grup davranışlarında birtakım değişimlerin olabilmesini gündeme getirmektedir ki, sözkonusu unsurlar da zor ve zaman alabilen bir süreç olarak dikkat çekmektedir (Sims 2000: 66).

Örgütün uyguladığı strateji ve politikalarında değişime giderek bir durumdan başka bir duruma hızlı bir biçimde geçiş yapması örgütün sahip olduğu değer yargılarının, konumunun ve amaçlarının değişimini beraberinde getirmektedir. Sözkonusu durumlar örgüt bünyesinde görev yapan çalışanları da etkilemekte, değişim ve dönüşüm geçiren örgütlerde çalışanların nitelikleri ve özellikleri anlamlı bir biçimde olumlu ve olumsuz olarak dönüşüm geçirmektedir. Örgütlerde gerçekleşen değişim ve dönüşümün başarısız gerçekleşmesi sonucunda çalışanların verimlilik kriterlerinde azaltma yaratan kindar davranışlar sergilenebilmekte, hayal kırıklıkları yaşanabilmekte, güven duygularında azalmalar ve moral bozuklukları gündeme gelebilmektedir. Örgütlerin sözkonusu süreçte yaşadıkları olumsuzlukların çalışanların eskisi gibi davranmalarını beraberinde getirmesi ve bu durumun ise kolaylıkla düzelememesi, örgütlerin küçülme ve süreç yenileme gibi modern sonrası yönetim yaklaşımlarını uygulayarak sözkonusu sürece adapte olmaya çalışmalarını beraberinde getirebilmektedir (Cameron, Quinn 2006: 11-12).

2.3.2. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürünün unsurları; temel değerler ve inançlar, tutumlar, liderler ve kahramanlar, normlar, dil, hikayeler ve mitler, semboller, seremoniler ve törenler alt boyutları olarak ifade edilmektedir.

2.3.2.1 Temel Değerler ve İnançlar

Değerler; gerçekte örgüt çalışanlarının paylaşmakta olduğu sosyal davranışlara yönelik standartları ve sosyal faaliyetleri ifade eden sembolik anlamlar bütünü olarak anlamlandırılmaktadır (Allaire, Firsirotu 1984: 213). Değerler, hangi tür davranışların iyi ve arzulanan veya istendik olduğunu belirten ölçüt veya fikirler olarak ifade edilmektedir (Özkalp, Kırel 2005: 123). Hofstede (1981); değer kavramını farklı durumlar karşısında

tercihin bir yöne doğru aktif hale gelmesi olarak tanımlamaktadır (Hofstede 1981: 20). Bir örgüt bünyesinde paylaşılmakta olan değerlerin oluşumunun dört aşaması bulunmaktadır. Söz konusu aşamalar şöyledir (Gagliardi 1986: 121-122):

- İlk aşamada örgüt kurucularının örgütün kuruluş esnasında bir vizyona sahip oldukları, örgüt çalışanlarının görevlerini tanımlamalarında birtakım inançlara, değerlendirme kriterlerine sahip oldukları bilinmektedir. Örgüt kurucularının almış oldukları eğitim, edinmiş oldukları tecrübe ve çevreleri ile olan sosyal etkileşim düzeyleri onların davranış özelliklerinin ortaya çıkmasında etkili olmaktadır.
- Liderin temel inançlarına dayalı davranışı örgüt çalışanlarında arzulan sonuca verdiğinde, örgütün çeşitli faaliyetlerinde liderin çalışanlarına benimsettiği kriterlerin uygulanmaya başladığı görülmektedir.
- Örgüt çalışanları, mevcut inanç ve değerlerle istenen başarılı sonuçların sürekli olarak elde edildiğini gördükçe tatmin olmakta ve güvenleri artmaktadır. Tarihsel süreç içerisinde örgütün elde ettiği başarının devamlılığı sağlandığında sözkonusu ölçüt ve fikirler idealleşebilmektedir.
- Son aşamada değerlerin tüm çalışanlar tarafından sorgusuz biçimde kabul edildiği ve değerlerin otomatik olarak davranışa yansıdığı görülmektedir.

Bir örgüt bünyesinde öne çıkan ve benimsenen değerler; örgüt yöneticisi ve çalışanların davranışlarına kılavuzluk yaparak, örgütsel süreçlerin yürütülmesinde öncülük etmektedir. Tablo 2.1’de modern organizasyonların paylaştıkları değerlere ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 2.1. Modern Organizasyonların Paylaştıkları Değerler Listesi

Paylaşılan Değer Konsepti	Değeri Yansıtan Davranış Biçimi
Uyumluluk	Esnek olmak ve değişen şartlara uyum göstermek
Agresiflik	Agresif olmak ve amaçları dinamik bir şekilde takip etmek
Otonomi	Bağımsız ve hareketlerde özgür olmak
Açık Fikirlilik	Farklı bakış açılarını ve fikirleri kabul etmek
Dikkatlilik	Temkinli olmak ve risklere maruz kalmayı minimuma indirmek
Saygı	Saygıyı önemsemek
İşbirliği	İşbirlikçi olmak ve diğer çalışanlarla uyum içinde çalışabilmek
Nezaket	Nazik olmak ve bireysel değerlere saygı göstermek
Yaratıcılık	Yeni fikirleri geliştirmek ve yenilikçi yaklaşımlara başvurmak
Gelişim	Bireysel gelişimi başarmak, öğrenmek ve gelişmek
Çalışkanlık	Başarılı sonuçlara ulaşmak için uzun sürelerde ve çok çalışmak
İktisadilik	Hesaplı olmak ve harcamalarda dikkatli olmak
Tecrübe	Problem çözümede deneme ve yanılma yöntemini kullanmak
Dürüstlük	Adil olmak ve kişilik haklarına uygun davranış göstermek
Bağışlayıcılık	Bağışlayıcı olmak ve hataların varlığını kabul edebilmek
Formellik	Gelenekleri korumak ve seremoniler oluşturmak
Mizah	Neşeli bir ortam yaratmak ve endişesiz olabilmek
Girişkenlik	Fırsatları yakalamak ve çekinmeden sorumluluk alabilmek
Mantıklılık	Rasyonel olmak, olayları ve görünüşlerini dikkate alarak düşünmek
Ahlaki Bütünlük	Onurlu olmak ve etik kuralları izlemek
İtaat	Emirlere uymak ve kuralları izlemek
Açıklık	Açık sözlü olmak ve tartışmalarda samimi ve dürüst olmak
Düzenlilik	Düzenli, tertipli ve iyi organize olmak
Sosyal Eşitlik	Herkese karşı eşit davranmak, statü farklılıklarından kaçınmak

Kaynak: McDonald, Gandz 1992: 68.

İnançlar; dünya hakkında ve dünyanın nasıl işlediğine ilişkin temel varsayımlar olarak ifade edilmektedir. Bazı açılardan bakıldığında fiziksel ve sosyal gerçekliğin görünümünü doğruluğunu tespit ederek ispatlamak mümkün olamamaktadır. İnançlar bireylere nelere inacakları, nelere inanmayacaklarına ve nelere güvencelerine ilişkin yol göstermektedir. İnançlar da değerler gibi temel varsayımlardan oluşmakta, ifade edilmeden anlaşılabilir bir özellik taşımaktadır (Sathe 1983: 7). İnançlar, bireylerin iç alemlerinin bir yönü ile ilgili algılarının ve tanımlarının meydana getirdiği sürekli duygular olarak ifade edilmektedir (Eren 2007:173).

Bir örgüt bünyesinde paylaşılan inançlar ve değerlerin içerik olarak birbirlerine yakın oldukları görülmektedir. Değerler; bir örgütte çok iyi ve kötü ayrımı ile ilgili olup, belli davranışların arzu edilip edilmeyeceğine ilişkin ölçütleri ifade etmekte, inançlar ise daha çok doğru ve yanlış ayrımı ile ilişkili olarak anlamlandırılmaktadır. Değerler; kolaylıkla ulaşılması mümkün olanı değil, ulaşılma arzusu duyulan hedefi belirtmekte, inançlar ise; arzu edileni değil, kesinliğe yönelik bilgilere ilişkin olduklarından dolayı kesin hedeflere işaret etmektedirler (Doğan 2007: 52).

2.3.2.2. Tutumlar

Tutumlar, bireylerin belirli değer yargılarının ve inançlarının arkasında gizli olarak oluşan, temel davranış ve hareket biçimleri olarak ifade edilmektedir. Tutumlar, bireylerin kendi iç alemlerinin bir yönü ile ilgili olarak, belirli değer yargılarına ve inançlarına bağlı olarak ortaya çıkan coşku ve tanıma süreçleri olarak belirtilmektedir. Tutumlar, inanç ve değer yargılarına olan bağlılık devam ettikçe devamlılıklarını sürdürmektedirler (Eren 2007: 174). Tutumlar, bireylerin belirli bir obje veya kimseye karşı zihinsel açıdan hazır oluş durumu veya belirli bir biçimdeki vaziyet alışlarıdır. Bireylerin geçirdikleri deneyimler neticesinde belirli objelere karşı tavır alışları, hisleri ve davranış biçimleri de tutum kavramını açıklamaktadır (Özkalp, Kirel 2005: 119-120).

2.3.2.3. Kahramanlar

Kahramanlar, bir örgütü davranışlarıyla derinden etkileyen, ölmüş veya yaşayan, gerçek ya da hayali kişiler olabilmektedirler (Hofstede, Hofstede 2005: 7). Kahramanlar, örgüt açısından ideal özelliklere sahip olarak görülen bireylerdir. Bunlar, örgütün üyeleri için değer ve ideallerin yaşandığı ve açıklandığı rol modellerini oluşturmaktadırlar.

Örgütün diğere üyeleri için kahramanlar örnek alınması istenen davranış modelleridir. Örgüte yeni katılan üyeler örgütte egemen olan değerleri kahramanlar hakkında anlatılan hikayeler aracılığıyla öğrenmektedirler (Şişman 2002: 99). Bir örgüt bünyesinde kahramanlar kültürel değerleri canlandıran, örgüte yeni katılan ve mevcut örgüt çalışanları tarafından örnek alınabilecek bireylerdir. Kahramanların bir kültür bünyesinde hayal ürünü veya gerçek kişilerden oluştuğı örgütsel kültür değerlerinin oluşumuna öncülük ettiği bilinmektedir (Myerson, Hamilton 1986: 9).

2.3.2.4. Normlar

Normlar; bir örgütte uyulması gereken kurallar biçiminde ifade edilmektedir (Sabuncuoğlu, Tüz 2003: 47). Normlar genellikle yazılı olmasalar bile, örgüt çalışanları sözkonusu uyulması gereken kuralların farkındadırlar. Normların grup üyeleri üzerinde güçlü baskılarının olduğu bilinmektedir. Normlar bir örgütte doğru veya arzulanabilir davranışlara ilişkin örgüt çalışanlarının paylaşılan inançlarını yansıtmaktadır. Bir örgüt bünyesinde uyulması gereken normların genel özellikleri aşağıda belirtilmektedir (Doğan 2007: 54):

- Normlar, örgüt çalışanlarının davranışlarıyla ilişkilidir.
- Normların odaklandığı davranışları gözlenebilir davranışlar oluşturmakta ve sözkonusu normlardan örgüt çalışanlarının davranışlarının etkilenebilme olanağı artabilmektedir.
- Normlar aracılığıyla davranışlar ödül ile güçlendirilmekte ve ceza ile engellenmektedir.
- Normlar, hangi davranışların istendik ve hangilerinin istenmedik olduğu hakkında anlaşılabilir düşünceleri içermektedir.
- Normlar, örgüt çalışanlarının tamamı veya bir kısmı tarafından paylaşılan inanç ve düşüncelerden oluşmaktadır.

2.3.2.5. Hikayeler ve Mitler

Örgütsel hikayeler örgütün geçmişiyle ilgili yaşanmış olayları anlatmaktadır. Etkili örgütlerde yöneticiler ve çalışanların örgütün temel değerlerini yansıtan hikayelere yer verdikleri görülmektedir. Sözkonusu örneklere özellikle toplu törensel etkinliklerde sıklıkla rastlanmaktadır. Örgütün tarihinde başarılı olan yönetici ve çalışanların hikayeleri, özellikle

örgüte yeni katılan üyelerin sosyalleşmesinde etkin bir rol üstlenmektedir. Bunlardan ötürü hikayeler, örgütsel açıdan sosyalleşme, kontrol, bütünleşme aracı olarak kullanılabilirler (Şişman 2002: 98). Örgütlerde yeni gelenlere veya örgüt dışındakilere, etkili bir liderin yaptığı işler ve başarılarına yönelik hikayeler anlatılmaktadır. Sözkonusu hikayelerle amaçlanan geçmiş ve gelecek arasında bir köprü kurabilmektir. Hikayeler aracılığıyla gündemdeki uygulamaların yasallaşması ve uygulanmasına olanak tanınmaktadır (Pettigrew 1979: 576). Hikayeler, bir örgütün değişimini yansıtır. Buna ilaveten hikayelerin bir örgüt için pek çok detayı içermesi, çalışanlar tarafından pek çok ayrıntının sözkonusu hikayeler aracılığıyla öğrenilmesine olanak tanımaktadır (Martin vd. 1983: 439).

Mitler, olayların zaman içerisindeki değişimine ilişkin olan, geçmişte ve günümüzde örgüt çalışanlarının paylaştıkları değerler ve gerçekliklerden oluşan abartılmış hikayeler olarak ifade edilmektedir (Allaire, Firsirotu 1984: 213).

2.3.2.6. Semboller ve Dil

Semboller; belirli bir kültürel yapı bünyesinde belirli anlamları olan sözcükler, jestler, resimler, biçimler ve objelerden oluşmaktadır (Hofstede vd. 1990: 291). Örgütler ve yönetim açısından semboller, yöneticiler tarafından kullanılabilir temel kontrol ve etkileme araçlarıdır. Bazı yönetim bilimciler yönetim eylemini, sembollere dayalı bir etkinlik olarak görmektedirler. Semboller, bir örgütte gözle görülen nesnelere ifade etmektedir. Sözkonusu nesnelere örgüt üyeleri için özel anlamlar taşımaktadır. Örgütün mimari özelliklerinde, çalışma yerlerinin düzenlenmesinde, kullanılan eşyalarda, araçlar, gereçler, teknoloji, kıyafetler, etiketler, logolar, amblemler, kullanılan renkler, rozetler, posterler ve afişlerde örgütsel semboller görebilmek mümkündür (Şişman 2002: 96-97). Sembollerin geçerli olabilmelerinde anlatması beklenen ifadeleri tam ve başka anlamlara çekilmeyecek biçimde belirtmeleri önem taşımaktadır (Doğan 2007: 55). Bir örgüt bünyesinde semboller; örgütü tanımlayan objeleri (logolar vb.), törenler ve seremonileri, sloganları, şarkıları ve örgütte paylaşılan şakaları kapsayan faaliyetlerdir. Örgüt tarafından paylaşılan semboller aracılığıyla çalışanların örgütsel aktiviteleri anlamlandırmaları ve algılamalarına olanak sağlanmış olmaktadır (Brown 1994: 863).

Örgüt bünyesinde yer alan sözlü ve yazılı dil, örgütsel davranışın önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Bir örgütün üyeleri, örgüt içindeki farklı birim ve meslek gruplarının kullandıkları farklı terminoloji, bu dil içerisinde yer alan mecazlar, deyimler, şakalar, argo

ifadeler, sloganlar, şarkı ve marşlar, selamlaşma biçim ve ifadeleri dil kategorisinde ele alınmaktadır (Şişman 2002: 97). Ülkelerin birer dili olabildiği gibi örgütlerin de kendilerine özgü geliştirmiş oldukları dilin varlığı tartışılmazdır. Örgüt bünyesi tarafından geliştirilmiş olan dili sadece örgütün çalışanları en iyi biçimde anlayabilmekte ve kullanabilmektedirler. Çalışanlar çalışma hayatları süresince bu dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini gösterirler ve kültürün korunmasına yardımcı olurlar (Terzi 2000: 56).

2.3.2.7. Seremoniler ve Törenler

Seremoniler özel olaylar olarak anlamlandırılmakta, önemli kültürel normların ve değerlerin anıldığı ve sağlaştırıldığı olaylara örnek teşkil etmektedirler (Özkalp, Kırel 2005: 209).

Toplumsal yaşamda törenler, ilkel toplumlardan modern toplumlara kadar hepsinde önemli bir yer tutmaktadır. Davranışsal semboller ve bunların örnekleri olan örgütsel törenler, örgütte özel anlam yüklü olan eylemleri belirtmektedir (Şişman 2002: 99). Törenler, bir toplum, bir grup veya kurumda ideal değerlere ilişkin düzenlemeler olarak ifade edilmektedir. Törenler, bir kültürde teknik olarak anlamsız, fakat sosyal olarak temel önemi olan ve arzulanan değerlerin paylaşımını sağlama işlevi gören kolektif eylemler olarak anlamlandırılmaktadırlar. Törenler; toplum, grup veya kurumlarca önemli sayılan davranış özelliklerinin neler olduğunu öğretmek, benimsetilmesi istenen davranışların pekiştirilmesine olanak tanımaktadır (Doğan 2007: 56). Tablo 2.2'de sosyal sonuçlar bağlamında örgütsel törenlerin oluşumunun tipolojilerine ilişkin bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 2.2. Açıklanan Sosyal Sonuçları İle Örgütsel Törenlerin Oluşumunun Tipolojisi

Tören Tipleri	Örnek	Açıklayıcı Sonuçlar	Görülme Olası Sonuçlar
Geçiş Törenleri	İşe alma ve temel eğitim	Bireylerin yeni statü ve rollere adaptasyon kolaylığı	Bireylerin taşıdıkları sosyal rollerdeki değişimleri en aza indirmek Sosyal ilişkilerin devamlılığında denge kurabilmek
Değer Düşürme Törenleri	Üst yönetimin yerini değiştirmek ve işten çıkarmak	Sosyal kimliklerini ve güçlerini yok etmek	Problemlerin varlığını ve ayrıntılarını açıkça tartışabilmek Kimin ait olduğunu ve kimine ait olmadığını belirleyerek grubun sınırlarını müdafaa etmek İlgili rolün değerini ve sosyal önemini yeniden vurgulamak
Geliştirme Törenleri	Seminerler	Sosyal kimliklerini ve güçlerini arttırmak	Örgüte ilişkin yeni haberler yaymak Bireysel başarıların tanınmasını sağlamak, benzer çabaları göstermek isteyenleri motive etmek Bireysel başarıyı öne çıkaran bir örgüt yaratma Sosyal rollerin performansını ve sosyal değerini vurgulamak
Yenileme Törenleri	Örgüt geliştirme aktiviteleri	Sosyal yapıları yenileştirme ve işlevlerini arttırma	Problemler hakkında bir şeyler yapıldığına ilişkin örgüt çalışanlarına güven vermek Problemlerin içeriklerini saklamak Problemlerin varlığını belirtmeyi erteleme Bazı problemlere odaklaşmayı sağlama ve diğer problemlerden uzaklaşma Güç ve otorite sistemlerinin varlığını pekiştirme ve yasallaştırma
Çatışmayı Azaltma Törenleri	Toplu görüşmeler	Çatışma ve agresifliği azaltma	Problemleri çözme yolunda dikkatleri başka yöne çevirmek Çatışmaları bölümlere ayırma Düzen olmayan sosyal ilişkilerde denge kurabilmek
Bütünleştirme Törenleri	Yılbaşı partileri	Sosyal ilişkileri canlandırmak	Geçici olarak çeşitli normları gevşetme ve duyguların açığa çıkmasına izin vermek Olağan normların doğruluğunu tekrar ileri sürmek ve vurgulamak

Kaynak: Beyer, Trice, 1987: 11.

Örgütsel törenlerin düzenlenme nedenleri ve sonuçları dikkate alınarak, geçiş törenleri, değer düşürme törenleri, geliştirme törenleri, yenileme törenleri, çatışmayı azaltma törenleri ve bütünleştirme törenleri olarak sınıflandıran Beyer ve Trice'ın (1987) sözkonusu törenlere ilişkin açıklamalarına aşağıda yer verilmektedir (Beyer, Trice, 1987: 10-20):

Geçiş Törenleri: Geçiş törenleri örgüte yeni katılan bireylere örgüt kültürünü açıklamak amacıyla oluşturulmaktadır. Orduya yeni katılan bireylere uygulanan askeri eğitim kamplarını geçiş törenleriyle ilişkilendirmek mümkündür.

Değer Düşürme Törenleri: Çalışanların düşük verim, değerlere uyum sağlayamamaları, kişisel sebeplerden ötürü başka bölümlere transfer edilmeleri, pozisyonlarının düşürülmesine ilişkin törenlerdir. Sözkonusu törenlerin oluşumunun çeşitli nedenleri vardır. Değer düşünme törenleriyle organizasyon bünyesinde oluşan bir hata hakkında diğer çalışanların dikkatlerinin çekilmesi hedeflenmektedir. Buna ilaveten soruna neden olan kişinin itibarı düşürülmüş olmaktadır. Organizasyon bünyesinde hataya neden olan kişinin pozisyonunun başka biryere nakledilebilmesi gündeme gelebilmektedir.

Geliştirme Törenleri: Çalışanların statülerini yükseltmek amacıyla yapılan törenlerdir. İyi olan örgüt haberlerinin yayılması amacını taşımaktadır. Yüksek performans gösteren çalışanların sözkonusu törenler aracılığıyla ödüllendirildikleri görülmekte, böylelikle diğer çalışanlara birer rol modeli olmalarını sağlayabilmek düşüncesi sözkonusu törenler aracılığıyla amaçlanmaktadır.

Yenileme Törenleri: Organizasyonun mevcut yapısını kuvvetlendirebilmek ve işlevlerini arttırabilmek amacıyla oluşturulmuş törenlerdir. Örgüt geliştirme programları ve kalite çemberlerinin yenileme törenleri bazında ele alınarak değerlendirilmesi mümkündür. Örgütün grup bazında işbirlikçi bir yapı sergileyebilmelerini sağlayabilmek için organizasyonlarda yenileme törenlerine başvurulduğu dikkat çekmektedir.

Çatışmayı Azaltma Törenleri: Organizasyon bünyesinde bireyler ve gruplar bazında ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözebilmek amacıyla geliştirilmiş törenlerdir. Sözkonusu törenler aracılığıyla yöneticiler çalışanların istek ve beklentilerini öğrenmeye çalışarak, sözkonusu beklentilerin karşılanmasına uğraşırlar. Modern organizasyonlarda sözkonusu sorunların çözümünün örgüt tarafından kurulmuş komiteler aracılığıyla karşılanmaya çalışıldığı görülmektedir.

Bütünleştirme Törenleri: Organizasyonların büyümesine ve farklı faaliyet alanlarında bulunmasına paralel olarak örgüte yeni giren ve mevcut çalışanlarla iletişimi arttırabilmek, organizasyonda ortaya çıkan alt grupların organizasyonun tamamıyla bütünleşmesine olanak tanınması amacıyla düzenlenmiş törenlerdir.

2.3.3. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürünün farklı bilim adamları tarafından farklı biçimlerde ele alınarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Söz konusu sınıflamalara ilişkin açıklamalara aşağıda yer verilmiştir.

2.3.3.1. Harrison ve Handy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Harrison (1972) ve Handy (1981) tarafından belirlenen örgüt kültürü modelinin; güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olarak ele alınıp sınıflandırılması mümkündür.

Güç Kültürü: Merkezi otoriteden yayılan etki ve gücü bünyesinde barındırmakta, daha çok küçük ve orta büyüklükteki işletmelerde görülmektedir. Güç kültürünü bünyesinde barındıran örgütlerde az oranda bürokrasi, kural ve prosedür vardır. Söz konusu örgütlerde tehlikeye veya tehdite karşın çabuk hareket etme ve çabuk reaksiyon gösterme özelliği mevcuttur. Güç kültüründe kaynaklar yönünden gücün elinde bulundurulmasına özen gösterilmektedir. Grup bağlılıklarından çok bireysel bağlılıkların önem taşıdığı görülmektedir (Handy 1999: 183-184).

Rol Kültürü: Rol kültürünün genellikle kalıplaşmış ve bürokratikleşmiş örgütlerde öne çıktığı görülmektedir. Rol tanımlamalarında; prosedürler, iş ve otorite tanımlamaları, anlaşmazlıkların çözümü amacıyla geliştirilmiş kurallar söz konusu örgüt kültürü türünün özellikleri arasındadır. Rol kültüründe çalışanları tatmin etmekten ziyade görev ve iş tanımlamaları önem kazanmaktadır. Bireylerin iş yaşamındaki görevlerini itina ile yerine getirebilmeleri onların performans kriterleri üzerinde etkili olmaktadır. Zaman içerisinde görevlerinde yeterli performans göstermeyen çalışanların iş faaliyetlerini aksattığı düşünülmektedir. Rol kültüründe pozisyon gücünün önemi büyüktür (Handy 1999: 185).

Görev Kültürü: Görev kültürünün proje merkezli bir yapıya sahip olduğunun belirtilmesi mümkündür. Görev kültürü; gruplara, proje takımlarına ve görev gruplarına uyarlanabilen bir özellik göstermektedir. Görev kültürünün sonuç odaklı olması çalışanların

pazar ve çevresel şartlara karşılık, esnek ve duyarlı olabilmelerini beraberinde getirmektedir. Görev kültürü pazar şartları sıklıkla değişen ve ürün hayat sürelerinin hızlı bir şekilde kısaldığı organizasyonlarda çabuk reaksiyon verebilmeyi sağlamaktadır. Büyük ölçekli işletmelerin değişen şartlara hızlı bir biçimde adaptasyonlarının mümkün olmaması, görev kültürünün büyük ölçekli organizasyonların yapısına uygun olmadığını göstermektedir. Çabuk reaksiyon verebilme, birlik ve beraberlik içerisinde çalışabilme, hassasiyet ve yaratıcılık ihtisaslaşabilme açısından önem taşımaktadır. Sözkonusu kültürü bünyesinde barındıran organizasyonlarda prosedürler dahilinde kültürel normları çiğnemenin az oranda kontrollerin yapılmakta olduğu görülmektedir (Handy 1999: 188).

Birey Kültürü: Birey kültürünün odağında çalışanlar bulunmakta, bireysel başarı ve çalışmalara önem verilmektedir. Kontrol mekanizmalarının ve yönetim hiyerarşilerinin olmadığı, karar vermeyi dahi gerektiren konularda çalışanlardan fikir alındığı, birey kültürünün sahip olduğu özellikler arasındadır. Birey kültürünün geliştiği organizasyonlarda bireyler işten kendi istekleriyle çıkabilseler de, işletmenin nadiren çalışanların işine son verdiği görülmektedir. Birey kültüründe örgütsel başarıların bireysel başarılarından önemli olması, görev kültüründen ve sıklıkla da güç ve rol kültüründen farklı bir zihniyete sahip olduğunu doğrulamaktadır. Birey kültürünün hakim olduğu örgütlerde çalışanların işine karışılmaması, herkesin kendi işini yapabilmesi ve çalışanların işleriyle ilgili kararları kendilerinin özgürce alabilmeleri, çalışanların örgütte ilk çalışmaya başladıklarında yönetime kolaylıkla adapte olamamalarını beraberinde getirebilmektedir (Handy 1999: 189-191).

2.3.3.2. Deal ve Kennedy'nin Örgüt Kültürü Modeli

Deal ve Kennedy tarafından örgüt kültürü ve çevresel şartlar arasındaki ilişki dört boyutta değerlendirilmektedir. Sözkonusu kategorilerin ifade edilmesinde; “işletmenin stratejik kararlarını yerine getirmesinde çevresel belirsizliklerin etkin rol oynaması” ve “işletmenin vermiş olduğu kararlar hakkında çevreden işletmeye gelen geribildirimlerin hızı” olmak üzere iki stratejik faktörden yararlanılmıştır. Deal ve Kennedy tarafından ifade edilen örgüt kültürü boyutlarının sert erkek maço kültürü, çok çalış sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürü olarak ele alıp değerlendirmesi mümkündür (Daft 1991: 79).

Tablo 2.3. Örgüt Kültürü ve Çevresel Şartlar Arasındaki İlişki

Çevreden Geri Besleme

	Hızlı	Düşük
Çevresel Belirsizlik	Yüksek Risk Kararları <u>Sert Erkek Maço Kültürü</u> (İnşaat sektörü, kozmetik sektörü, medya sektörü, reklamcılık sektörü)	<u>Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü</u> (Havacılık, ortak girişimler, araştırma ve geliştirme, sermaye yoğun projeler)
	Düşük Risk Kararları <u>Çok Çalış Sert Oyna Kültürü</u> Moda, pazarlama, tüketici ürünleri, elektronik sektörü	<u>Süreç Kültürü</u> Hükümet, kamu hizmetleri, finansal hizmetler

Kaynak: Daft 1991: 81.

Deal ve Kennedy tarafından ifade edilen örgüt kültürü sınıflandırmasına ilişkin açıklayıcı bilgiler şöyledir (Daft 1991: 79-82):

Sert Erkek Maço Kültürü (Yüksek Risk, Hızlı Geri Bildirim): Sert erkek, maço kültürü; karar almada risk oranının yüksek, çevreden gelen geri besleme oranının ise hızlı olduğu örgütlerde görülmektedir. Söz konusu kültür türünde kararlar doğru veya yanlış olsun, karar vericilerin çabuk karar verebilmeleri önem taşımaktadır. Büyük inşaat projeleri, kozmetik ve medya sektörünün yapısına uygun bir kültür modelidir. Örneğin, medya şirketleri tarafından gerçekleştirilebilecek pazarlama kampanyalarına ilişkin reklam harcamaları, örgütlerin birtakım finansal risklerle karşılaşılabilmelerini gündeme getirmektedir.

Çok Çalış Sert Oyna Kültürü (Düşük Risk, Hızlı Geri Bildirim): Düşük risk kararlarının alındığı ve çevreden gelen geri besleme düzeyinin yüksek olduğu bir kültür modelidir. Söz konusu örgütlerde yöneticilerin büyük çaplı kararlar yerine daha küçük düzeydeki kararları yerine getirmeye çalıştıkları görülmektedir. Buna ilaveten çalışanların faaliyetlere katılımları ve karar verebilmeleri desteklenmekte, onların yaratıcılıklarından faydalanabilmek önem kazanmaktadır. Çok çalış sert oyna kültürü; pazar odaklı firmaların ve satış odaklı

organizasyonların önem verdiği bir kültür modelidir. Sözkonusu kültürlerde müşteriye yaklaşımların önemi büyük olup, örgüt değerlerinin çok çalışmak, dinamik ve yaratıcı olmak boyutlarına odaklanması dikkat çekmektedir.

Şirketin Üzerine İddiaya Gir Kültürü (Yüksek Risk, Yavaş Geri Bildirim): Yüksek risk kararlarının alındığı ve çevreden gelen geri besleme düzeyinin yavaş olduğu bir kültür modelidir. Sözkonusu örgütlerin yüksek risk taşımalarının nedeni; yatırım harcamalarına büyük oranda pay ayırmalarından kaynaklanmaktadır. Uzay, havacılık, araştırma ve geliştirme alanında faaliyette bulunan işletmeler ve sermayeye yoğun olarak yatırım yapan biyoteknoloji işletmelerinde öne çıkan bir kültür modelidir.

Süreç Kültürü (Düşük Risk, Yavaş Geri Bildirim): Düşük risk kararlarının alındığı ve çevreden gelen geri besleme düzeyinin yavaş olduğu bir kültür modelidir. Sözkonusu örgütlerde çıktılarının ölçümüne ve çalışanların karar verip uygulamaları esnasında dikkatli davranmalarına özen gösterilmektedir. Yönetimin önem verdiği değer yargıları doğrultusunda çalışanlardan prosedürleri izlemeleri ve işlerini istenilen düzeyde yerine getirmeye çalışmaları beklenilmektedir. Genellikle kamu kuruluşlarında, bankacılık ve sigortacılık alanında faaliyette bulunan işletmelerde öne çıkan bir kültür modelidir.

2.3.3.3. Bill Schneider'in Örgüt Kültürü Modeli

Bill Schneider tarafından geliştirilen örgütsel kültür modeli daha önceki Harrison (1972, 1994) ve Handy (1976)'nin çalışmasına dayandırılmış ve dört temel örgüt kültürü tipinin sınıflandırılması yapılmıştır (Schneider'dan aktaran Hawkins 1997: 422):

Kontrol Kültürü: Farklı koşullar ve çevresel şartlarda farklı örgüt kültürü tipleri başarılı olabilmektedir. Kontrol kültürünün en iyi uygulandıkları örgütler büyük ölçekli üretim tesisleri ve finansal kuruluşlardır. Maddiyata önem verilmesi, somut gerçeklikler (faydalılık), fiili tecrübeler ve örgüt için yararlı olan faaliyetler sözkonusu kültür tipinde en çok dikkat edilen kavramlar arasındadır. Kontrol kültüründe karar alma süreçlerinin analitik olarak bağımsız, kural odaklı ve kaidelerle konumlandırılmış olması dikkat çekmektedir.

İşbirliği Kültürü: İşbirliği kültüründe kontrol kültüründe olduğu gibi maddiyata, faydalılığa ve fiili tecrübelerine önem verilmektedir. Bununla birlikte karar alma süreçlerinin insan odaklı olabilmeye, organik yapıları tercih edebilmeye ve informel ilişkilere önem vermeye dayalı olarak gerçekleştirildiği görülmektedir.

Yetenek Kültürü: Yetenek kültürü gayrişahsi ilişkilere odaklanmaktadır. Sözkonusu kültürde potansiyel alternatifler, yaratıcı düşünceler önem kazanmaktadır. Yetenek kültüründe karar alma süreçlerinin analitik bir yapıya sahip olması, bilimsel ve kural yönelimli olmanın önem taşıması dikkat çekmektedir.

Gelişme Kültürü: Gelişme kültüründe fikirlere, inançlara, arzulara, keşiflere ve yenilikçi düşüncelere önem verilmektedir. Sözkonusu kültürde karar alma süreçlerinin birey odaklı ve organik yapıda olduğu görülmekte, yeni fikirlere açık olabilen bir tutum izlenmektedir.

2.3.3.4. Cameron ve Freeman'ın Örgüt Kültürü Modeli

Cameron ve Freeman tarafından pek çok araştırmacının; Campell (1977), Mason ve Mitroff (1973), Mitroff ve Killman (1975), Jung (1923), Quinn (1988), Quinn ve McGrath (1985), Quinn ve Rohrbaugh (1983), Smircich (1983), Wilkins ve Ouchi (1983) çalışmaları birleştirilerek örgüt içerisinde geliştirilen kültürün örgütsel başarı veya etkinliğe olan etkisi araştırılmıştır. Cameron ve Freeman tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinin klan kültürü, adhokrazi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürü başlıkları altında sınıflandırıldığı görülmektedir (Cameron, Quinn 2006: 37- 43; Lund 2003: 221):

Klan Kültürü; Klan kültürünün baskın davranışlarının; dayanışma, katılımcılık, takım çalışması ve ailevi duygular olarak belirtilmesi mümkündür. Sözkonusu kültürde liderler; yol gösterici ve geleneksel yapıdadırlar. Klan kültüründe; bağlılık duygusu, geleneksellik ve bireylerarası bağlılıklara önem verildiği görülmektedir. İnsan kaynaklarını ve manevi duyguları geliştirebilmek klan kültürünün özellikleri arasındadır. Klan kültürünün geliştiği örgütlerde takım çalışmaları, personel geliştirme programları ve çalışanlar için örgütsel bağlılık duygularını artıracak aktiviteler önem kazanmaktadır. Takım çalışmaları neticesinde gösterilen başarılar ise bireysel olarak değil, grup olarak değerlendirilmektedir.

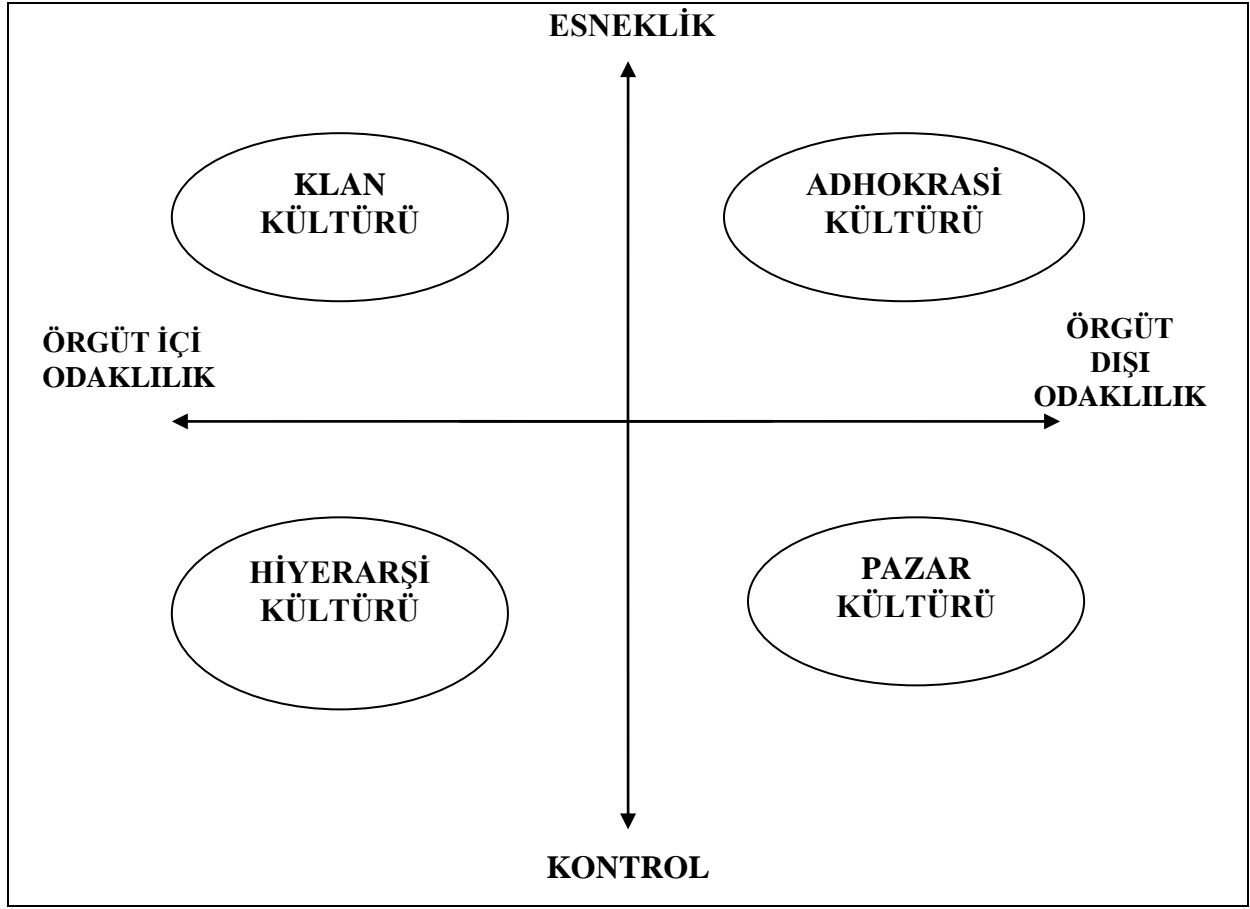
Adokrazi Kültürü: Adokrazi kültürünün baskın davranışlarının girişimcilik, yaratıcılık, esneklik ve çevreye uyum gösterebilme özelliklerinden oluştuğu dikkat çekmektedir. Sözkonusu kültürde liderlerin; girişimci, yenilikçi ve risk alabilme eğilimli bireyler oldukları, yenilikçiliğe, büyümeye ve yeni pazarlar bulmaya önem verdikleri görülmektedir. Adokrazi kültüründe belirsizliklere karşı hızlı bir biçimde adaptasyon, esneklik ve yaratıcılık sağlayabilme unsurlarına önem verilmektedir.

Hiyerarşi Kültürü: Hiyerarşi kültüründe öne çıkan unsurların kurallar, politikalar, prosedürler, emirler, yönetmelikler ve istikrara önem verilmesi hususları olduğu ifade edilmektedir. Sözkonusu kültürde liderlerin düzenleyici ve yönlendirici özelliklerinin öne çıktığı ve istikrarlı ve öngörü sahibi oldukları görülmektedir. Hiyerarşi kültürüne modern bakış açısını Alman sosyolog Max Weber kazandırmıştır. Weber (1947) tarafından önerilen bürokratik yapının özellikleri ise; kurallar, uzmanlaşma, uzmanlaşmaya dayalı personel seçimi, hiyerarşi, yönetim ile sahipliği ayırmak ve hesap verme zorunluluğu olarak belirtilmiştir.

Pazar Kültürü: Pazar kültüründe örgüt, rekabetçi olabilmeye ve başarıyı amaçlamaya önem vermektedir. Sözkonusu kültürde liderler; kararlı ve başarı odaklı olup, amaç odaklı ve rekabetçi olabilmeye özen göstermektedirler. Pazar kültüründe rekabetçi avantajlara ulaşabilmek ve pazar üstünlüğüne sahip olabilmek önem taşımaktadır. Pazar kültüründe rakipler karşısında rekabetçi avantajlar elde etmek öne çıkmakta, bu bağlamda pazar kültürünün geliştiği örgütlerde karlılık, genel sonuçlardaki başarılar, niş pazarlardaki etkinlikler, amaçlara ulaşılabilirlik dereceleri ve müşterilerde güven duygusu yaratabilmek düşünceleri önem kazanmaktadır.

Şekil 2.1’de Cameron ve Freeman tarafından geliştirilen örgüt kültürü modelinin klan kültürü, adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ve pazar kültürüne ilişkin sınıflandırması yer almaktadır.

Şekil 2.1. Cameron ve Freeman'ın Örgüt Kültürü Modeli



Kaynak: Quinn, Rohrbaugh 1983: 369.

2.3.3.5. Parsons'un Örgüt Kültürü Modeli

Parsons tarafından geliştirilen (1937) örgüt kültürü modelinde; her sosyal sistemde belirli fonksiyonların tanımlanması gerekliliği üzerinde durulmuştur. Sözkonusu model örgütün kültürel değerlerinin organizasyonun çevresindeki değişimlere karşın nasıl uyum göstereceğini, amaçlarına nasıl ulaşabileceğini ve nasıl devamlılık sağlayarak meşruluğunu koruyabileceğini ifade etmektedir. Buna göre AGIL modelinde tanımlanan fonksiyonlar dört grupta ifade edilmiş ve adaptasyon (adaptation), amaca ulaşma (goal attainment), entegrasyon (integration) ve meşruluk (legitimacy) boyutları olmak üzere sınıflandırılmıştır (Burton, Thakur 1995: 375):

Adaptasyon ve Amaca Ulaşma: Adaptasyon ve amaca ulaşma kavramlarının toplumsal kavramlarla ilişkili olduğu bilinmektedir. Topluma başarılı bir şekilde adapte olabilmek için öncelikle sosyal kurumlar tanınmalı, dışsal çevrede meydana gelebilecek şimdiki ve

gelecekteki değişimlerin getireceği fırsatlar ve tehlikelere karşı adapte olunmalıdır. Amaçlara ulaşabilmek için, sosyal sistemlerin hem özellikli stratejiler geliştirmesi, hem de amaç ve kaynakları belirleyebilmesi önem taşımaktadır.

Entegrasyon: Evrensel olan sosyal sistemlerin kendilerini oluşturan parçaları koordine edebilmeleri entegrasyon kavramı olarak ifade edilmektedir. Sosyal sistemi oluşturan parçaların birbirlerine karşı bağımlı olabilmeleri, organize olabilmeleri ve varlıklarını devam ettirmeleri önem taşımaktadır.

Meşruluk: Sosyal sistemlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri hususu ile ilişkilendirilmektedir. Sosyal sistemlerin meşru olabilmeyi başarmaları; sadece toplum tarafından kabul edilmeleri ile mümkün olmaktadır.

2.3.3.6. Byars'ın Örgüt Kültürü Modeli

Byars tarafından ifade edilen örgütsel kültür ölçeğinde; bireylerin katılımcılık niteliklerine ilişkin (katılımcı ve katılımcı olmayan) ve çevreye karşı gösterdikleri faaliyetlerin özelliğine ilişkin (etkisel ve tepkisel) olmak üzere iki boyutta bir sınıflandırma yapıldığı görülmektedir. Bu boyutta işletmelerden tepkisel olanlar; dış çevreye karşı cevap verenler ve etkisel olanlar ise; dış çevreyi etkileyen, onu yönlendirerek biçimlendirenler olmak üzere sınıflandırılmışlardır. Buna ilaveten tepkisel işletmelerin pasif oldukları, etkisel işletmelerin ise; çalışanlar, tedarikçiler ve çevresel unsurlara karşın aktif biçimde faaliyette buldukları ifade edilmektedir. Kültürlerin katılımcı olabilmeye özellikleri; onların iletişimde güçlü, hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin beklentilerine cevap verebilecek yeterlilikte olabildiklerini göstermektedir. Sözkonusu hususların bulunmadığı, çalışanlar ve müşteriler arasındaki iletişim boyutunun yetersiz olduğu kültürler ise; katılımcı olmayan kültürler boyutuyla sınıflandırılmaktadır. Byars tarafından ifade edilen örgütsel kültür ölçeğinin etkileşen kültür, bütünleşik kültür, müteşebbis kültür ve sistematik kültür boyutlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır (Eren 2007: 151-152):

Etkileşen kültür: Etkileşen kültürde bireylerin katılımcı, faaliyetlerin ise tepkisel olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Sözkonusu kültürün çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamaya yönelik olduğu, örgütlerde önemli olan düşüncenin ihtiyaçları karşılayabilmek için en iyi hizmeti vermeye çalışmak olduğu ifade edilmektedir.

Bütünleşik kültür: Bütünleşik kültürde bireylerin katılımcı, faaliyetlerin ise etkisel olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Sözkonusu kültürün çalışanların ve müşterilerin ihtiyaçlarını etkilemeye ve değiştirmeye yönelik olduğu, bundan dolayı örgütlerin yeni ürün ve hizmetler geliştirerek, yenilikçi ve yaratıcı davranışlar sergilemeleri hususuna önem verdikleri ifade edilmektedir.

Müteşebbis kültür: Müteşebbis kültürde bireylerin katılımcı olmayan ve faaliyetlerin ise etkisel olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Sözkonusu kültürün karar vermede katılımcılığı içermemesi, bireycilik yönünün ağır basmakta olduğunu vurgulamaktadır.

Sistematik kültür: Sistematik kültürde bireylerin katılımcı olmayan ve faaliyetlerin ise tepkisel olarak sınıflandırıldığı görülmektedir. Sözkonusu kültür prosedürlerin, politikaların uygulanmasında ve faaliyetlerin yürütülmesinde sistemler üzerinde yoğunlaşmakta, karar vermede dış çevre etkileşimleri önem kazanmaktadır.

2.3.3.7. Peters ve Waterman'ın Örgüt Kültürü Modeli

Tom Peters ve Robert Waterman tarafından yayınlanan Mükemmelliği Araştırma (In Search of Excellence) isimli kitapta Quchi'nin yaklaşımından daha açık bir şekilde örgüt kültürü ve firma performansı arasındaki ilişki belirtilmektedir. Peters ve Waterman yüksek düzeyde başarı gösteren ABD firmalarını araştırmış, sözkonusu şirketlerin başarılarını etkileyen faktörleri tanımlamışlardır. Buna göre yapılan araştırma sonuçları; sahip olunan kültürel değerler ile başarılı yönetim uygulamaları arasındaki ilişki üzerine odaklanmış ve işletmelerin sahip olmaları gereken mükemmel değerlere ilişkin bir sınıflandırma yapılmıştır. "Mükemmel İşletmelerin Özellikleri" isminde sınıflandırılan bilgiler aşağıda yer almaktadır (Moorhead, Griffin 1998: 522-524):

Hareketi tercih etmek: Hareketi tercih eden işletmeler, verecekleri kararları ertelemeyen, hızlı karar verebilme yeteneğine sahip olan işletmelerdir. İşletmelerin sahip olduğu kültürel değerler bünyesinde hareketi tercih edebilen bir yapının olması, onların performanslarına olumlu yansımalarda bulunabilecektir.

Müşterilerle yakın ilişkiler kumak: Peters ve Waterman tarafından müşterilerle daha iyi ilişkiler kurabilen işletmelerin kuramayanlara kıyasla daha başarılı olabilecekleri ifade edilmektedir. İşletmelerin sahip oldukları müşteri kitlesi, onların halen ürettiği ürünler ve gelecekte üretebileceği ürünler hakkında fikir vermekte buna ilaveten işletmelerin finansal

performansının şimdiki ve gelecekteki durumu hakkında önem teşkil etmektedir. İşletmelerin müşterilerine odaklanmaları, onların istek ve ihtiyaçlarını karşılamaları hatta daha fazlasını vermeleri onların finansal performanslarının en üst düzeye çıkabilmesinde etken olmaktadır.

Bağımsızlık ve girişimcilik: Peters ve Waterman başarılı firmaların devamlılığının yenilikçi ve bürokrasiyi mümkün olabildiğince azaltmaları ile sözkonusu olacağını savunmuştur. Bundan ötürü işletmelerin mümkün olabildiğince küçük parçalara bölünmeleri, onların daha bağımsız ve yenilikçi aktivitelere sahip olabilmelerini gündeme getirecektir. Yeni yetişen yöneticilere geçmişteki başarılı yöneticilerin aldıkları riskli ve etkili kararlar ile onların başarılarının anlatıldığı hikayeler örgüt kültürünün devamlılığı üzerinde etkili olacaktır.

Bireylere değer vererek verimliliği artırmak: Quchi gibi Peters ve Waterman da en alt kademedен en üst kademeye kadar olan tüm çalışanlarına değer veren işletmelerin başarılı olabileceğini ifade etmiştir. İşletmelerin başarılı olabilmelerinde, çalışanlara itibar ve saygı gösterilmesi, örgüt kültürünün benimsemesi gereken en temel değer yargılarından birisini oluşturmalıdır.

Yöneticilerin İşin Yapılışı ve Departmanlarla Olan Yakın İlgisi: Peters ve Waterman yöneticilerin işletmeyi iyi tanımaları, faaliyetler hakkında bilgilendirme yapmaları, departmanlarda araştırma ve geliştirme faaliyetlerine önem vermeleri gerekliliği üzerinde durmakta, sözkonusu hususları yerine getiren yöneticilerin örgüt performansının artmasına katkıda bulunabileceklerini ifade etmektedir.

Temel yeteneğe bağlı kalabilmek: Peters ve Waterman tarafından mükemmel işletmeler; belirli bir alandaki bilgilerine bağlı kalan işletmeler olarak ifade edilmiştir. Sözkonusu işletmelerde çeşitlilik reddilmekte, ilişkisiz endüstrilerde faaliyette bulunulmaktan kaçınılmaktadır. İşletmelerin en iyi bildikleri işi yapmaları, yani temel yeteneklerine odaklanmalarının işletmelerin performansı üzerinde etkili olabileceği savunulmaktadır.

Basit yapılar kurabilmek, az kurmayla çalışabilmek: Peters ve Waterman'a göre yönetim kademeleri göreceli olarak küçük gruplardan oluşmalıdır. Mükemmel yönetilen işletmelerde önemli olan düşünce; yöneticilerin örgüt performansına olan etkileridir. Bu bağlamda organizasyonlarda önemli olan husus yöneticilerin sayısının fazlalığı değil, onların örgüt performansına olan katkılarının üzerinde durulmasıdır.

Gevşek ve sıkı kontrolü aynı anda kullanabilmek: İşletmelerin sıkı bir şekilde organize olabilmeleri, çalışanların birbirlerini anlamaları ve onların işletme değerlerine inanmaları ile gerçekleşebilecektir. İşletmelerin gevşek bir şekilde organize olabilmesi ise; daha az yönetim kademesi, daha az kural ve kaideyi gündeme getirmekte, yenilikçilik ve yaratıcılığı arttırmakta, riske girmeyi desteklemektedir. Söz konusu düşüncelerden hareketle; örgütte gerekli görülen bazı durumlarda sürekli ve dikkatli bir kontrole yer verebilmek, bazı durumlarda ise bağımsızlık tanımak önem teşkil etmektedir.

Tablo 2.4. Peters ve Waterman Modeli

Mükemmel Firmaların davranışları
Hareketi tercih etmek
Müşterilerle yakın ilişkiler kumak
Bağımsızlık ve girişimcilik
Bireylere değer vererek verimliliği artırmak
Yöneticilerin İşin Yapılışı ve Departmanlarla Olan Yakın İlgisi
Temel yeteneğe bağlı kalabilmek
Basit yapılar kurabilmek, az kurmayla çalışabilmek
Gevşek ve sıkı kontrolü aynı anda kullanabilmek

Kaynak: Moorhead, Griffin 1998: 523.

2.3.3.8. Kilmann'ın Örgüt Kültürü Modeli

Kilmann tarafından örgüt kültürünün görevi “her şeyi harekete geçiren sosyal bir enerji” olarak ifade edilmektedir. Buna ilaveten örgüt kültürünün biçimsel olarak açıklanan ile gerçekte fiilen yapılan arasındaki boşluğu doldurduğu düşünülmektedir. Kilmann'a göre örgüt kültürü tüm karar sistemleri ile çalışanların iş görme arzularını ve verimliliklerini etkileyebilmektedir. Söz konusu düşüncelerden hareketle örgüt kültürünün işlevsel yönleri aşağıdaki gibi sınıflandırılmaktadır (Eren 2007: 146):

Bürokratik Kültür: Bürokratik kültürler özellikle geçmişte birçok işletmede hakim olan ve günümüzde ise klasik organizasyon teorisine göre yönetilen örgütlerde karşılaşılan bir kültür biçimidir. Söz konusu nitelikteki kültüre sahip olan firmaların genellikle belirli bir büyüklüğe ulaşmış ve olgunlaşmış örgütler olduğu bilinmektedir. Bürokratik kültür yapısının egemen olduğu örgütlerde tüm çalışanların yetki ve sorumlulukları açık bir şekilde ifade edilmekte ve çalışanlar yakından kontrol edilmektedir.

Yenilikçi Kültür: Günümüzde pek çok işletmede benimsenen yenilikçi kültür modeli, sürekli değişen çevre koşullarına adaptasyon açısından önem teşkil etmektedir. Sözkonusu kültürün liderlerinin girişimci, değişim ve dönüşümden hoşlanan ve yenilikçi bireyler oldukları dikkat çekmektedir. Böyle kültürlerde çalışan bireylerin bürokratik işlemlerle vakit kaybetmekten hoşlanmadıkları görülmektedir. Yenilikçi kültürde öne çıkan değişim, başarı ve yenilik düşünceleri tüm çalışanları harekete geçiren sosyal bir enerji oluşturabilmektedir.

2.3.3.9. William Ouchi'nin Örgüt Kültürü Modeli

William Quchi örgüt kültürünü Amerikan şirketleri, Japon şirketleri ve Z tipi Amerikan şirketleri olmak üzere üç ayrı tip örgüt üzerinde incelemiştir. Quchi analizinde yedi önemli husus üzerinde durmuş ve üç şirket profilinin karşılaştırmasını yapmıştır. Sözkonusu sonuçlar; tipik Japon şirketlerinin ve Z tipi Amerikan şirketlerinin kültürel yapısının, Amerikan şirketlerinin kültürel yapısından farklı olduğunu açıklamaktadır. Quchi tarafından ifade edilen sınıflandırmaya aşağıda yer verilmiştir (Moorhead, Griffin 1998: 520-522):

Çalışanlara Bağlılık: Quchi'ye göre Japon ve Z tipi Amerikan şirketleri uzun süreli istihdam politikası gütmektedirler. Japon şirketlerinde uygulanan hayat boyu istihdam politikasına karşılık, Z tipi Amerikan şirketlerinde uzun süreli istihdam politikası uygulanmaktadır. Japon şirketlerinde çalışanların işten atılma durumları sözkonusu olmamakta, Z tipi Amerikan şirketlerinde ise; çalışanların performansları istenilen düzeyde olmadığında işten çıkarılabilmektedirler. Her iki kültürün bünyesinde barındırdığı işletmelerin aynı kültürel değerleri paylaşmadıkları görülmektedir. Amerikan şirketlerinde kısa dönemli istihdam politikası uygulanmakta, şirketin durumu kötüye gittiğinde veya sahiplik durumu değiştiğinde çalışanların ve yöneticilerin işine son verilebilmektedir.

Değerlendirme: Quchi'nin yapmış olduğu değerlendirme; Japon şirketlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerinde çalışanların ve yöneticilerin performansı hakkında bilgi alabilmek amacını taşımaktadır. Sözkonusu amaçla yapılan değerlendirmelerde uzun süreli ve niteliksel yöntemlere ilaveten niceliksel yöntemlerin de kullanıldığı görülmektedir. Örgütlerde çalışanların uzun süreli değerlendirmelere tabi tutulmaları, onların uzun süren değerlendirmelerden sonra terfilerine karar verilebilmesini gündeme getirmektedir. Amerikan şirketlerinde ise değerlendirmelerin nicel yöntemlerle ve hızlı bir şekilde yapıldığı görülmektedir. Böyle şirketlerde terfiler hızlı olabilmekte fakat kısa dönemli sürebilmektedir.

Kariyer: Quchi'ye göre; Japon şirketlerinde çalışanlar pek çok fonksiyonu yerine getirerek (altı veya yedi) kariyer basamaklarında yükselmektedirler. Buna karşılık Z tipi Amerikan şirketlerinde sözkonusu faaliyet alanlarının daraldığı görülmektedir. Sözkonusu durum Amerikan şirketlerinde daha da daralmakta, bir veya iki farklı fonksiyonu yerine getiren yöneticilerin yükseldikleri görülmektedir. Bu bağlamda Amerikan şirketlerinde uzmanlaşmanın önem taşıdığı görülmektedir.

Kontrol: Bütün organizasyonlarda bazı düzeylerde kontrol faaliyetlerinin gerçekleştiğinin belirtilmesi mümkündür. Japon şirketleri ve Z tipi Amerikan şirketleri kontrollerini gizli ve informel kanallar aracılığıyla yerine getirmektedirler. Burada en güçlü mekanizmanın örgüt kültürü olduğunun belirtilmesi mümkündür. Bunun aksine Amerikan şirketlerinde iş tanımlamalarının, otorite dağılımlarının, kurallar ve prosedürlerin resmi ve açık olarak yapıldığı dikkat çekmektedir. Böyle örgütlerde kontrollerin hakim olan norm ve değer yargılarına göre yapılması önem kazanmaktadır.

Karar vermek: Japon şirketlerinde ve Z tipi Amerikan şirketlerinde kararlar bir grup şeklinde, katılımcılık esasıyla gerçekleşmektedir. Buna karşılık Amerikan şirketlerinde kararların bireysel olarak verildiği dikkat çekmektedir.

Sorumluluk: Japon şirketlerinde sorumluluğun gruba ait olduğu, Z tipi Amerikan şirketlerinde ve Amerikan şirketlerinde ise bireysel olduğu ifade edilmektedir. Amerikan şirketlerinde sorumluluk anlayışının bireye dayalı olmasının, Amerikan toplum yapısından kaynaklandığı öne sürülmektedir.

Çalışanlara İlgisi: Japon ve Z tipi Amerikan şirketlerinde çalışanlara ve yöneticilere karşı bütünsel ve geniş kapsamlı davranılmaktadır. Yani böyle örgütlerde çalışanlarla ev yaşamlarında ve sosyal aktivitelerde yakın ilişkiler kurulmakta, onlara korkularının, inançlarının ve ümitlerinin dinlendiği bütüncül bir yaklaşım politikası uygulanmaktadır. Amerikan işletmelerinde ise çalışanlara olan ilginin iş ortamı ile sınırlı olduğu dikkat çekmektedir. Böyle örgütlerde bireylerle bütünsel, yakın bir ilişki kurabilmek yerine görev odaklı olabilmek önem kazanmaktadır.

Tablo 2.5. Quchi Modeli

Kültürel Değerler	Japon Şirketleri	Z Tipi Amerikan Şirketleri	Amerikan Şirketleri
Çalışanlara Bağlılık	Hayat boyu istihdam	Uzun süreli istihdam	Kısa süreli istihdam
Değerlendirme	Yavaş ve niteliksel	Yavaş ve niteliksel	Hızlı ve niceliksel
Kariyer	Çok geniş zamanlı	Orta düzeyde genişlikte	Dar
Kontrol	Gizli ve informel	Gizli ve informel	Açık ve formel
Karar Vermek	Grupça ve katılımcı	Grupça ve katılımcı	Bireysel
Sorumluluk	Grup	Bireysel	Bireysel
Çalışanlara İlgisi	Bütüncül	Bütüncül	Dar

Kaynak: Moorhead, Griffin 1998: 520.

2.4. Kültürel Çevre ve Örgüt Etkileşimi Yaklaşım ve Kuramları

Literatürde, örgütlerin içinde bulunulan toplumun kültüründen etkilenerek faaliyetlerini devam ettirdiklerine ilişkin pek çok yaklaşım ve kuramın geliştirildiği görülmektedir. Bunlardan açık sistem yaklaşımı, koşul-bağımlılık kuramı, örgütsel nüfus-çevre bilimi kuramı ve kuramsal kuram sözkonusu düşünceyi destekler niteliktedir. Kültürel çevre ve örgüt etkileşimi yaklaşım ve kuramlarına ilişkin bilgilerin aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür.

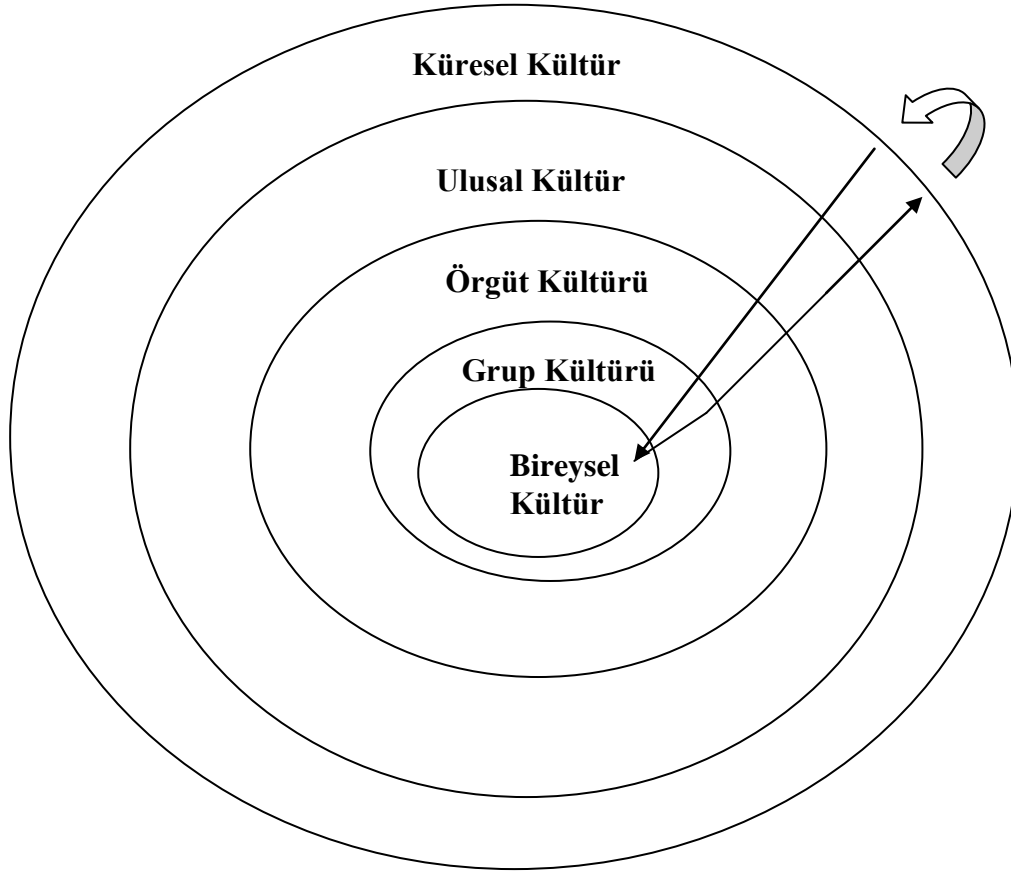
2.4.1. Açık Sistem Yaklaşımı

Toplumların sahip oldukları temel değer yargıları ve kabul ettikleri normları, ulusal kültürün şekillenmesinde biçimlendirici etki yaratmaktadır. Sözkonusu unsurlar ise bir kuşaktan diğerine öğrenme süreçleri ve gözlem yöntemleriyle aktarılmaktadır (Erez, Gati 2004: 585). Literatürde kültür ve örgüt kültürü ilişkisini ifade eden görüşler makro ve mikro görüşler olmak üzere iki boyutta ele alınmaktadır. Makro bakış açısına göre, örgütler ulusal kültürü etkilemekte ve ulusal kültürden etkilenmektedir. Sözkonusu düşünce; kültürlerin sahip oldukları sosyo-kültürel bileşenlerin örgütsel yapı ve işleyiş üzerinde etki yarattığını ifade etmektedir. Makro bakış açısı, sistem yaklaşımını dikkate alarak, herhangi bir örgütte faaliyette bulunan bireylerin davranışları üzerinde, kültürel çevrenin izlerinin görüldüğüne, örgüt kültürünün ulusal kültür tarafından etkilendiği düşüncesine odaklanmaktadır. Sözkonusu bakış açısı örgütleri içinde buldukları çevrenin bir alt sistemi olarak gören ve

çevreyle etkileşim içerisinde bulunan yapılar olarak değerlendirmektedir (Smircich 1983: 343-344).

Sistem yaklaşımı doğrultusunda kültürel düzeylerdeki karşılıklı etkileşim süreci Erez ve Gati (2004) tarafından aşağıdaki gibi ifade edilmiştir.

Şekil 2.2. Kültürel Düzeylerdeki Karşılıklı Etkileşim Süreci

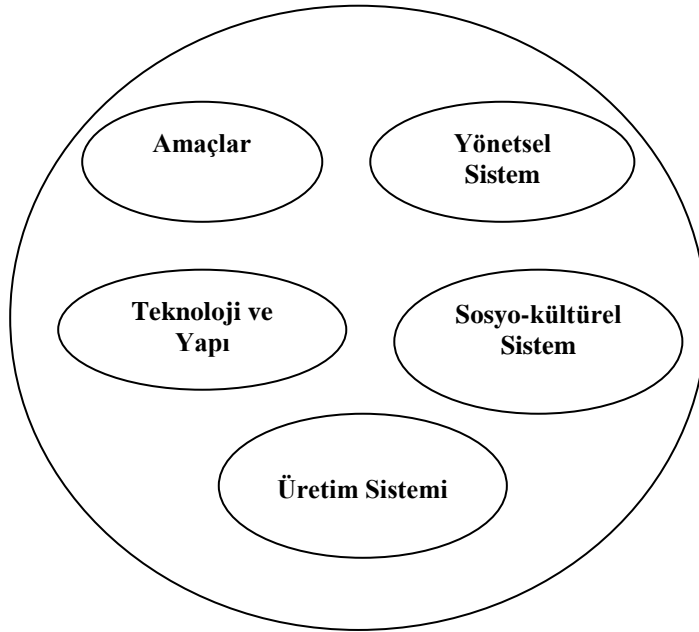


Kaynak: Erez, Gati 2004: 588

Kültür teknolojik, politik, ekonomik vb. unsurlar neticesinde zaman içerisinde maddi ve manevi öğelerinde değişime uğrayabilmektedir. Kültürün yapısı gereği dinamik bir özelliği bünyesinde barındırması, sözkonusu kavramın sistem yaklaşımı bağlamında da ele alınması gerekliliğini ön plana çıkarmaktadır. Sistem yaklaşımına göre kültürün hem etkileşim yaratması hem de etkileşime maruz kalması, dış çevresel unsurlar neticesinde değişime uğramasına neden olmaktadır. Zaman içerisinde sistemlerde meydana gelen değişimler ise, bireylerin davranışları üzerinde etki yaratmakta, kuşaktan kuşağa aktarılan kültürel öğelerde farklılaşmaları gündeme getirmektedir (Kitayama 2002: 92).

Örgütsel yapıları kültür bakış açısına göre ifade eden diğer görüş ise mikro düzeydeki görüşlerdir. Mikro görüşler; örgütlerin kendi içlerinde kültür ürettiklerini belirtmektedir. Örgütlerin, kendilerine ait unsurlarından olan temel değerleri ve inançları, normları, hikayeler vb. unsurları örgüte özgü üretilmiş kültürel değerler olmaları yönüyle önem kazanmakta, sözkonusu kültürel unsurların devamlılığında yöneticilerin etkisi önemli bir rol oynamaktadır. Meyer (1981); yönetim ideolojilerinin ve örgütte önem verilen değer yargılarının çalışanlara aktarılması yoluyla örgüte özgü yapısal özelliklerin oluşturulabileceğini ifade etmektedir (Smircich 1983: 345).

Şekil 2.3. Kültürel Yapı



Kaynak: Smircich 1983: 345

Örgütlerin oluşturdukları yapılarda kültürel çevrenin önemini ifade eden makro görüşlere ilaveten, mikro görüşler; kültürel sistemi örgütlerin kendilerine özgü oluşturdukları sistemin bir ürünü olarak değerlendirmişlerdir (Smircich 1983: 345).

2.4.2. Koşul-Bağımlılık Kuramı

Örgütlerin yapı ve işleyişlerini içinde bulunulan kültürel çevrenin yapı ve özellikleri, kullanılan teknoloji ve işletmelerin büyüklükleri etkilemektedir. Sürekli değişen kültürel çevre koşullarında daha çok kişilere ağırlık veren, formallik derecesi az, organik tarzdaki örgüt yapıları uygun olacaktır. Sözkonusu kültürel çevre ve örgütsel çevre uyumunu sağlayamayan işletmelerin rekabetçi yapılarında azalmalar meydana gelecektir. Yöneticilerin bilinçli olarak vermiş oldukları kararlarla işletmeler kullandıkları süreçleri değiştirerek çevreye uyum sağlayabilecekler, değiştirmeyenler veya cevap veremeyenler ise faaliyetlerini devam ettiremeyeceklerdir (Koçel 2007: 268). Koşul-bağımlılık kuramı; farklı çevre koşullarında farklı örgüt yapılarının daha etkin çalışacağını belirlemek amacıyla durumsallık yaklaşımı çerçevesinde mekanik ve organik yapıların önemine de vurgu yapmaktadır. 1965 yılında Emery ve Trist tarafından ifade edilen sözkonusu düşünce; otokratik yapının, katı hiyerarşinin ve formal ilişkilerin kabul edildiği toplumlarda mekanik yapıların, informal ilişkilerin kabul edildiği toplumlarda ise organik yapıların daha başarılı olacağını belirtmektedir (Sargut 2001: 113-114).

Günümüzde, teknoloji alanında önemli değişim ve dönüşümlerin yaşanmakta olduğu görülmekte, toplumların değer yargılarının ve hükümet politikalarının sürekli dönüşüme uğradığı dikkat çekmektedir. Küresel dünyada faaliyetlerini devam ettirmek isteyen örgütler, sözkonusu gelişmelere karşı tepkisiz kalarak, kendi düşünceleri doğrultusunda çevreyi önemsemeden davranmamalıdır. Bu bağlamda örgütlerin faaliyet gösterdikleri alana, ülkeye, çalıştırdıkları işgücünün niteliğine ve kullandıkları teknoloji düzeyine göre örgüt yapılarını belirleyerek içinde bulunulan şartların gereklerine uymaları önemli bir gerekliliktir. Örgütlerin küresel rekabet ortamında başarılı olmalarının temel şartı; esneklik, çevresel farkındalık ve uyum ilkelerine dikkat etme unsurlarıdır (Ataman 2001: 183).

2.4.3. Örgütsel Nüfus- Çevrebilimi Yaklaşımı

Örgütsel nüfus- çevre bilimi yaklaşımının temel kuramsal dayanağı evrimsel biyolojidir. Örgütsel nüfus-çevre bilimi yaklaşımına göre çevresel değişimler oluştuğunda, örgütler uyum göstermenin getirdiği yapısal sürtüşmelere dayanamamakta, örgütsel nüfus içindeki eski örgütler geriler ve devre dışı kalırlarken, değişen çevrenin gereksinimlerini karşılayabilen yeni örgütlerin ortaya çıkmaları kaçınılmaz olmaktadır. Örgütlerin sahip oldukları teknoloji

yapıları, ürünleri, amaçları ve insan kaynakları gibi öğeler çevre tarafından ya tercih edilmekte ya da reddedilmektedir (Sargut 2001: 117). Örgütsel nüfus-çevre bilimi yaklaşımı, örgütsel nüfusun yeni örgütler katılması neticesinde değişime uğradığını belirtmektedir. Örgütsel nüfusun sürekli değişim göstermesi durumunu çeşitlenme, ayıklanma ve korunma olmak üzere üç aşamalı bir yaklaşımla açıklamak mümkündür (Daft 2004: 184-186):

Çeşitlenme: Örgütsel nüfus içerisinde sürekli yeni örgütsel yapılanmalar ortaya çıkmaktadır. Sözkonusu yapılanmalar girişimciler, büyük ölçekli işletmeler veya hükümetin kararları doğrultusunda oluşturulmakta, bazen de değişen çevrenin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla pek çok örgütün kurulduğu dikkat çekmektedir. Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerinin varlığı girişimcilik boyutunun sanal platforma taşınarak internet girişimciliğine dönüşmesini, işletmelerin iş süreçlerinde internetten faydalanmalarını, böylelikle iş yapma usul ve yöntemlerinin değişim ve dönüşüme uğramasını beraberinde getirmiştir. Örgütlerin yapılarında meydana gelen değişimler biyoloji biliminde kromozonların yapı ve sayılarındaki değişimlerle açıklanan mutasyon kavramıyla açıklanmakta, bir bakıma yeni örgüt biçimlerinin ortaya çıktığını belirtmektedir.

Ayıklanma: Ayıklanma kavramı; mutasyon sonucunda ortaya çıkan yeni örgüt biçimlerinin eskilerine oranla çevresel koşullara daha iyi uyum sağlayacaklarını ifade etmektedir. Çevrede kendilerinin yararlı olduklarını kanıtlayan ve niş alanları bulabilen işletmeler yaşamlarını devam ettirmekte, etkisiz ve yararsız olduğu düşünülen işletmeler ise faaliyetlerini sona erdirmek zorunda kalmaktadır.

Korunma: Korunma kavramı; çevresel platformda ürün, hizmet ve teknolojileri değer gören işletmelerin diğerlerine nazaran üstünlük elde edeceğini ve belirli bir zamandan sonra kurumsallaşacaklarını ifade eden bir yaklaşımdır.

Örgütsel nüfus çevre bilimi yaklaşımı, kültür ve kültürel değişme sürecinin ayıklanma sürecini beraberinde getireceğini, yeni oluşan kültürel şartlara uyum sağlayamayan işletmelerin belirli bir zamandan sonra faaliyetlerini durduracaklarını ifade etmektedir. Sözkonusu yaklaşım yeni örgüt çeşitlerinin oluşabilmesinde toplumsal kültürün önemli katkı sağlayacağını ifade etmektedir. Kültürün birey davranışlarında görülen etkisi, örgüt davranışlarına da yansımaları beraberinde getirecek önemli bir faktördür (Sargut 2001: 122-123).

2.4.4. Kurumsal Kuram

Kurumsal kuram, tarihsel ve ekonomik şartlardan dolayı 1900'lü yılların başlangıcında Amerika'lı iktisatçılar tarafından araştırılmıştır. Kurumsal kuram; sistem yaklaşımı ile gündeme gelen çevre faktörünün örgütler üzerindeki etkisini belirlemek ve sürekli değişim karşısında örgütlerin uyum süreçlerini incelemek amacıyla ortaya çıkmıştır (Ataman 2001: 194). Kurumsal kuram; kuralların, uygulamaların, sembollerin ve inançların örgütlerde meşruluk kazanmasını ifade eden bir kavram olarak dikkat çekmektedir (Dickson vd. 2004: 81). Kurum teorisi, benimsenen inançlar, fikirler ve değer yargılarının örgütlerde görev yapan çalışanların davranışları üzerinde yansımaları olduğunu, sözkonusu davranışların sadece piyasa koşulları tarafından değil, aynı zamanda kurumsal baskılar ve genel sosyal beklentiler neticesinde de etkileneceğini ifade etmiştir (Greenwood, Hinings 1996: 1025). Kurumsal baskılar olarak adlandırılan eşbiçimlilik mekanizmaları kurumsal oluşumlar üzerinde etki yaratmakta, zorlayıcı, öykünmecî ve normatif eşbiçimlilik türleri olarak sınıflandırılmaktadır. Zorlayıcı eşbiçimlilik örgütlerin formal ve informal yapılarını, toplumsal kültürün beklentileriyle uyumlu bir şekilde değiştirmeye ve homojenleştirmeye yönelik bir baskı oluşturmaktadır. Çevresel koşulların sembolik belirsizlikler yaratması, başarılı olan işletmelerin diğer işletmeler tarafından model olarak ele alınmasını ve öykünmecî eşbiçimlilik kavramını beraberinde getirmektedir. Profesyonelleşme kavramıyla ilişkili olduğu ifade edilen normatif eşbiçimlilik ise; üniversiteler ve profesyonel eğitim kurumları aracılığıyla yöneticiler ve çalışanlar üzerinde örgütsel normların ve değer yargılarının önemini kavratılmasına ilişkindir (DiMaggio, Powell 1983: 150-152).

Eşbiçimliliğin (izomorfizmin) farklı şekilleri, toplumsal kültür ve örgüt kültürü üzerinde etki yaratmakta, toplumlarda güç aralığı boyutunun yüksekliği, örgütlerde zorlayıcı eşbiçimliliği beraberinde getirmektedir. Toplamların benimsemiş oldukları güç aralığının yüksekliği, örgütlerde güç ve bağımlılık durumlarının benimsenmesi üzerinde etki yaratmaktadır. Toplumsal kültürde güç aralığı boyutunun önemli bir değer yargısı olarak kabul edilmesi, sözkonusu toplumda faaliyette bulunan örgütlerdeki üst'lerin ast'ları karar verme süreçlerine dahil etmemelerini beraberinde getirmektedir. Diğer taraftan belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda da zorlayıcı eşbiçimlilik özelliğinin örgütlere yansımaları, örgütlerde görev yapan çalışanların belirsizlikten kaçınan davranışlar sergilemelerini beraberinde getirecektir. Kurum teorisi, örgütlerin toplumsal kültür tarafından belirlenen kurallara uygun davranacaklarını belirtmektedir. Sözkonusu teori, örgütsel davranış

kurallarının yerleşmesinde, toplumsal kültürün sahip olduğu değer yargılarının tahmini ve yorumlanmasına yönelik bir yapıyı ileri sürmektedir (Dickson vd. 2004: 84).

2.5. Toplumsal Kültür ve Örgüt Kültürü İlişkisi

Kültür, içerisinde yer aldığı çevrenin sahip olduğu özelliklere göre birey davranışları üzerinde yönlendirici ve biçimlendirici etkisi bulunan bir kavram olarak dikkat çekmektedir. Örgütler, belirli bir kültürel yapıya sahip olan toplumlarda yer alan bireylerin ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla kurulmuş, varlıklarını sürdürmeye çalışan sosyal yapılardır. Örgütlerin belirli bir toplum bünyesinde faaliyetlerini devam ettirmeleri, onların sözkonusu toplumun kültüründen etkilenmelerini beraberinde getirmektedir. Bu bağlamda örgütler, içerisinde yer aldıkları toplumların birer örnekleri olarak düşünüldüğünde, dünyadaki farklı toplum ve kültürlerde faaliyette bulunan örgütlerin de farklı kültürel özelliklere sahip oldukları görülebilmektedir. Toplumların kültürlenme biçimleri neticesinde, birbirlerinden farklı özellikler göstermeleri gündeme gelebildiği gibi, örgütlerin de mevcut özellikleri sahip olunan farklı kültürlerle ilişkili olmaktadır (Demirci 2011: 20). Günümüzde ön plana çıkan düşünceler toplumsal kültür ve örgüt kültürünün birbirine bağımlı olduğunu, toplumsal kültürün derin etkisinin ulusun sahip olduğu örgüt kültürü üzerinde yansımalarının olabileceğini ifade etmektedir (Smith 2006: 915). Peretz ve Rosenblatt (2011) tarafından 21 farklı toplumda, 6000 firma üzerinde yapılan araştırma sonucu, toplumsal kültürlerin örgüt kültürleri üzerinde etkili olabileceğini belirtmektedir. Örneğin güç mesafesinin düşük puanlar, gelecek odaklı olabilmek ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin ise yüksek puanlar aldığı toplumlarda yöneticiler, hakim olan yapıyı değiştirebilmek amacıyla, çalışanlarına birtakım eğitimler vererek sözkonusu yapıları değiştirmeyi hedeflemektedirler (Coget 2011: 86). Tayeb (1988); örgütlerin formal özellikleri üzerinde, toplumsal kültürde öne çıkan kişiler arası ilişkiler, güç ve otoritenin yapısı gibi özelliklerin etkili olacağını belirtmiştir (Aycan, Kanungo 2002: 387).

Literatürde kültür boyutlarını dikkate alarak, sözkonusu boyutların örgüt bünyesindeki tutumlar, değer yargıları ve davranışlar üzerinde etkili olduğunu belirten araştırmalar bulunmaktadır. Bunlardan Hofstede ve Hofstede (2005); toplumların sahip olduğu kültürel değerlerin büyük kısmının, bünyelerinde barındırdıkları örgütlere de yansımalarının kaçınılmaz olduğunu ve çeşitli ülkelerin yönetim yapılarındaki farklılıklarının gündeme gelmesinde toplumların sahip oldukları kültürel değerlerdeki göreceli farklılıkların önem teşkil ettiğini

belirtmektedir (Hofstede, Hofstede 2005: 6). House vd. tarafından gerçekleştirilen GLOBE projesi ise; liderlik ve toplum üzerine odaklanan araştırma soruları ile toplumsal kültürü, örgüt kültürünü ve liderlik davranışlarını ölçmüştür. GLOBE çalışması ülkelerin sahip oldukları kültürel boyutlarla, örgüt kültürleri arasındaki ilişkiyi ölçen araştırma projesi olarak dikkat çekmektedir (House vd. 2001: 491). Trompenaars ve Woolliams; toplumların sahip oldukları kültürel değerlerin sadece toplumsal yapıyı değil, aynı zamanda sözkonusu toplumda faaliyette bulunan örgütlerin işleyişi üzerinde de etkide bulunacağını savunmuştur. Trompenaars ve Woolliams toplumların sahip oldukları kültürel değerlerin sözkonusu toplumda faaliyette bulunan örgütlerin yönetim kademelerini, çalışma saatlerini, diğer çalışanlarla kurdukları etkileşim düzeylerini, yöneticilerin çalışanlara karşı danışmanlık biçimlerini etkileyeceğini belirtmiştir (Trompenaars, Woolliams 2003: 101). Edward Hall'a göre; toplumların sahip oldukları kültürel boyutların yüksek bağlamlı veya düşük bağlamlı olması, sözkonusu toplumlardaki çalışanların davranışları üzerinde etki yaratmaktadır. Örgüt yöneticileri açısından farklı kültürlerde bulunan çalışanların davranışlarını anlayabilmek, toplumsal kültürün özelliklerini kavrayabilmek ile mümkündür (Hall'dan aktaran Kim vd. 1998: 508-509). Kültür konusunda bir başka teori de Schwarts tarafından geliştirilmiş, sözkonusu teori ile toplumsal değerlerin çalışma değerlerini etkileyeceği görüşü ifade edilmiştir (Ros vd. 1999: 50). Kluckhohn ve Strodtbeck'te pek çok sorunda farklı toplumlardaki bireylerin, kültürlerinin gerektirdiği değer yargılarına ilişkin farklı çözüm yollarını tercih edebileceklerini belirtmektedir (Kluckhohn ve Strodtbeck'ten aktaran Silverthorne, 2005: 33). Literatürde bireysel değerler ve çalışma değerleri konusunda bir ilişki olabileceği de savunulmaktadır (Elizur, Sagie 1999: 74).

Aycan, Kanungo ve Sinha'nın (1997) çalışmasındaki bulgular toplumsal kültür, örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimi arasındaki ilişkileri destekler niteliktedir. Sözkonusu araştırma kaderci toplumlardaki yöneticilerin çalışanların yapılarını değiştiremeyecekleri inancını savunmuştur. Bu bağlamda yöneticiler çalışanların gelişimine katkıda bulunacak olan geri bildirim mekanizmasını yeterli derecede kullanamadıklarını açıklamışlardır. Güç aralığı geniş olan toplumlardaki yöneticiler ise; çalışanların yön gösterilmeye ihtiyacı olduğunu düşünmüşler, bu yüzden onlara işlerinde bağımsızlık tanımamışlardır. Genel olarak ulaşılan sonuçlar; kaderciliğin, topluluğa bağlılığın ve güç aralığının geniş olduğu toplumlarda yöneticilerin çalışanları değiştiremeyeceğini, işlerinde atılgan olamayacaklarını, sorumluluk almayı tercih etmedikleri düşüncesinde olduklarını açıklamaktadır (Aycan 1998: 29). Shane,

Venkataraman ve MacMillan (1995) tarafından yapılan araştırma sonuçları da toplumların sahip oldukları belirsizlikten kaçınma eğilimi, güç mesafesi ve bireycilik davranışlarının, sözkonusu toplumlarda faaliyette bulunan örgüt çalışanlarının tercih ettikleri davranışlar üzerinde etkili olacağını ifade etmektedir. Hayas ve Prakasam (1989); güç mesafesi yüksek olan toplumlarda faaliyette bulunan örgüt çalışanlarının kurallara daha fazla bağlı olduklarını ve işbirlikçi davranışları daha az önemsediklerini belirtmiştir (Dickson vd. 2004 :76).

2.5.1. Hofstede'in Kültürel Boyutları Modeli

Geert Hofstede tarafından, IBM firmasının dünyanın 40 ülkesinde, yaklaşık olarak 116 bin çalışanı ile iş yaşamında temel değerler ve davranışlar üzerine kapsamlı bir çalışma yürütülmüştür. 1966 yılında başlayan ve 1970'li yılların sonlarında tamamlanan çalışmanın amacı, iş yaşamındaki temel değerler ve davranışlar bakımından çeşitli ülkelerdeki kültürlerarası farklılıkları tespit edebilme düşüncesidir. Hofstede'e göre; gerek sorunların algılanış tarzı, gerekse sorunlar karşısında üretilen çözümler, kültürden kültüre farklı olabilmektedir (Hofstede 1980: 7-8).

Toplumların sahip olduğu kültürel değerlerin büyük kısmının, bünyelerinde barındırdıkları örgütlere de yansması kaçınılmaz olmaktadır. Çeşitli ülkelerin yönetim yapılarındaki farklılıklarının gündeme gelmesinde toplumların sahip oldukları kültürel değerlerdeki göreceli farklılıklar önem teşkil etmektedir (Hofstede, Hofstede 2005: 6). Toplumların sahip oldukları kültürel değerlerdeki farklılıkların örgüt kültürlerine olan etkisini inceleyen Hofstede, sözkonusu örgüt kültürü boyutlarını; güç mesafesi, bireycilik ve kolektivism, erillik ve dişilik ile belirsizlikten kaçınma olarak ele alırken 2001 yılında yayınladığı "Culture's Consequences" isimli kitabında beşinci boyut olan uzun ve kısa vadeli yönelimi ekleyerek, çalışmayı toplam beş boyutta değerlendirmiştir (Hofstede, Hofstede 2005: 31).

2.5.1.1. Güç Mesafesi

Güç mesafesi; bireylerin içerisinde yaşadıkları toplumda karşılaştıkları eşitsiz güç dağılımını, haksızlıkları kabullenme eğilimini belirtmektedir. Güç mesafesi eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda farklı sosyal sınıf statülerinin, bireyler arasındaki eşitsiz güç dağılımının ve hiyerarşik yapılanmaları kabullenme eğiliminin yüksek olduğu ifade edilmektedir. Buna ilaveten güç mesafesi eğiliminin düşük olduğu toplumlarda ise; hiyerarşik yapıları ve sosyal

sınıf farklılıklarını kabullenme eğiliminin düşük olduğu gözlemlenmektedir (Ügeöz 2003: 44). Güç mesafesi; ülke sınırları içerisinde yaşayan bireylerin kurmuş oldukları ilişkilerde, birbirlerine karşı olan bağımlılık düzeylerini göstermektedir. Güç mesafesi düzeyi düşük olan toplumlarda bireyler kurmuş oldukları ilişkilerde birbirlerine karşı sınırlı düzeyde bir bağımlılık gösterirlerken, güç mesafesi yüksek olan toplumların kurmuş oldukları ilişkilerde bağımlılık düzeylerinde artmalar dikkat çekmektedir (Hofstede, Hofstede 2005: 45).

Güç mesafesi düzeyi, yüksek olan toplumlar, hiyerarşik yapılanmaları kabul ederek, otoriter tutumları kabullenme eğilimleri gösterirler. Hofstede tarafından yapılan çalışma neticesinde Türk toplumunun örgütsel güç mesafesinin fazla olduğu ortaya çıkarılmıştır. Hofstede tarafından yapılan kültürler arasındaki güç farklılıklarının nedenleri aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Kartarı 2001: 74):

- Coğrafi genişlik (Ülke ne kadar geniş ise, güç aralığı o kadar az),
- Nüfus (Nüfus ne kadar çok ise güç aralığı o kadar yüksek),
- Refah düzeyi (refah düzeyi ne kadar yüksekse güç aralığı o kadar az).

Tablo 2.6. Güç Mesafesinin Toplumsal Etkileri

Güç Mesafesi Oranı Düşük	Güç Mesafesi Oranı Yüksek
Bireyler arasındaki eşitsizlik mümkün olduğu kadar düşük düzeydedir.	Bireyler arasındaki eşitsizlik arzu edilir ve onaylanır.
Sosyal ilişkiler özenle yürütülmektedir.	Sosyal ilişkilerde statüye göre sınırlılık vardır.
Toplumun güçlü ve güçsüz bireyleri arasında karşılıklı olarak bağımlılıklar bulunmaktadır.	Güçsüz bireyler, güçlü bireylere bağımlıdırlar.
Çocuklara aile bireyleri gibi davranılır.	Çocuklara itaat öğretilir.
Eğitim politikası ortaöğretime odaklıdır.	Eğitim politikası üniversite eğitime odaklıdır.
Düşük eğitilmiş kişilerde otorite davranışlar daha yüksek düzeyde görülür.	Yüksek ve düşük eğitilmiş bireylerin tümünde otorite önem taşır.
Öğrenciler ve öğretim elemanları arasında eşitlikçi değerler hakimdir.	Öğretim elemanlarına saygı öne çıkmaktadır.

Kaynak: Hofstede, Hofstede 2005: 57.

Toplumlarda olduğu gibi örgütlerde de güç mesafesi düzeylerinin birbirinden farklı olabileceği ifade edilmektedir. Buna göre toplumların değerini benimseyen örgütlerde doğal olarak eşitsizliğin benimsenme oranının ast üst ilişkilerine yansımaları dikkat çekmektedir (Doğan 2007: 68). Güç mesafesi, üst kademe çalışanlarının alt kademe çalışanlarına karar verme sürecinde tanıdığı bağımsızlık derecesini ifade etmektedir. Buna göre örgütlerde güç

mesafesi; hiyerarşi ve pozisyon gücüne ne boyutta önem verildiğini belirtmektedir (Oudenhoven 2001: 91). Güç mesafesinin düşük olduğu toplumlardaki örgütlerde, katı olmayan ve basık örgütsel yapılanmaların ortaya çıktığı, otonomi ve bağımsızlık kavramlarına özen gösterildiği, çalışanların fikirleri önemsenerek çalışanların karar verme süreçlerine katıldıkları görülmektedir. Buna karşılık güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlardaki örgütlerde ise; ast ile üst arasındaki sosyal ilişkilerde statünün varlığı ve hiyerarşinin ön plana çıktığı, üst kademe yer alanların faaliyetleri planladıkları, diğer çalışanların ise üst kademenin belirlediği görevleri yerine getirdikleri, tüm kararların üst kademe yöneticileri tarafından verildiği dikkat çekmektedir (Hofstede 1983: 51).

Tablo 2.7.Güç Mesafesinin Örgütsel Etkileri

Güç Mesafesi Oranı Düşük	Güç Mesafesi Oranı Yüksek
Hiyerarşi düşüktür.	Hiyerarşi yüksektir.
Merkeziyetçi olmayan yönetim öne çıkmaktadır.	Merkezileşme öne çıkmaktadır.
Denetçi personel sayısı azdır.	Denetçi personel sayısı fazladır.
Alt kademe ve üst kademe arasındaki ücret farkı düşüktür.	Alt kademe ve üst kademe arasındaki ücret farkı fazladır.
Yöneticiler tecrübeye ve emri altındakilere güvenirlere.	Yöneticiler, üst yöneticilerine ve kurallara bağımlıdırlar.
Astlar kendilerine danışılmasını ümit ederler.	Astlar kendilerinin ne yapacaklarını söylenmesini beklerler.
İdeal bir yönetici kaynak yaratıcı ve demokratik kişidir.	İdeal bir yönetici cömert ve otokratik kişidir.
İmtiyazlar ve statü sembolleri hoş karşılanmaz.	İmtiyazlara ve statü sembollerine önem verilir.

Kaynak: Hofstede, Hofstede 2005: 59.

2.5.1.2. Bireycilik ve Kolektivizm

Kolektivist kültürler, toplumun çıkarlarının onu oluşturan bireylerin çıkarlarından üstün tutulduğu kültürlerdir ve insanların büyük çoğunluğu bu tür kültürlerle mensuptur. Bireyci kültürler ise; bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu, aile üyelerinin bakımına ilişkin yükümlülüklerin belirli bir yaşa kadar üstlenildiği kültürlerdir. Kolektivist kültürlerin üyeleri, doğuştan itibaren kendilerini yaşam boyu koruyacak ve bu nedenle de koşulsuz sadakat bekleyen, güçlü ve kapalı “biz gruplarına entegre olmuş” bireylerdir. Bireycilik çekirdek aile, kolektivizm ise geniş aile tipinin yaygın olduğu kültürlerde gözlenmektedir (Kartarı 2001: 76). Kolektivist kültürlerde aile, soy, çalışma grupları, dini gruplar ve coğrafik bölgelere mensup bireylerde gruba aidiyet duygusu ön planda iken, bireyci kültürlerde ise; bireysellik

ön plana çıkmakta, gruba aidiyet duygusu önemini yitirmektedir. Benimsenen amaçlar yönünden de bireyci ve toplulukçu kültürler arasında farklılıklar olduğunun belirtilmesi mümkündür. Bireyci kültürlerde benimsenen amaçların, isteklerin, beklentilerin ve taleplerin kolektivist kültürlerden farklı olduğu ifade edilmektedir. Kolektivist kültürlerde bireysel amaçlar ile grup amaçlarının çatıştığı durumlarda grup amaçlarının, bireyci kültürlerde ise öncelikli olarak bireysel amaçların öne çıktığı görülmektedir (Gelfand vd. 1996: 399-400). Bireyci toplumlarda bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu görülmekte, toplum fertlerinden öncelikli olarak kendi istek ve ihtiyaçlarına en yakın olan kişilerle ilgilenmeleri beklenmektedir. Kolektivist toplumlarda bireylerin doğuştan itibaren koruyucu gruplara entegre edildiği düşüncesinden hareketle gruplar arasında sadakat ve bağlılık duygusunun ön plana çıktığı görülmektedir (Ügeöz 2003: 46).

Tablo 2.8. Bireycil ve Kolektivist Topluların Özellikleri

Bireycil Topluların Özellikleri	Kolektivist Topluların Özellikleri
Bireyler, bireysel olarak kimliklerini geliştirmektedirler.	Bireyler geniş ailelerde veya veya diğer grupların içerisinde bulunmaktadır.
Çocuklarda ben duygusu hakimdir.	Çocuklarda biz duygusu hakimdir.
Düşük bağlamli iletişim vardır.	Yüksek bağlamli iletişim vardır.
Bağımsızlık hakimdir.	Bağımlılık hakimdir.
Kaynakların tek sahibi ailenin üyeleridir.	Kaynaklar akrabalar tarafından paylaşılır.
Kuralların dışına çıkan bireyler kendileri adına suçluluk duygusuna kapılırlar.	Kuralların dışına çıkmak hem bireylerin hem de grubun saygınlıklarını zedeler.

Kaynak: Hofstede, Hofstede 2005: 92.

Örgüt açısından ele alındığında; bireysellik oranı yüksek olan toplumlarda bireyler, başarı ve üretkenlik performanslarına göre değerlendirilirken, çalışan-işveren ilişkilerinin daha çok görev ağırlıklı olduğu dikkat çekmektedir. Kolektivist toplumlarda ise; çalışan-işveren arasındaki ilişkilerde ahlaki değerler öne çıkmakta, sadakat, bağlılık, uyum gibi değerlerin önemsendiği görülmektedir (Ügeöz 2003: 47). Bireycilik duygusunun hakim olduğu örgütlerde çalışanlar üretimin ve verimliliğin kaynağı olarak görülmektedir. Sözkonusu örgütlerde çalışanların kendilerini geliştirmesine önem verilmekte ve bireysel çabalar ödüllendirilmektedir. Kolektivist anlayışın egemen olduğu örgütlerde ise; üretim sürecindeki verimliliğin kaynağının kolektif çabalar olduğu ifade edilmekte, kolektif çabanın geliştirilmesi desteklenmekte, ödül sistemi bireye özgü değil, gruba yönelik olmaktadır (Doğan 2007: 73-74).

Tablo 2.9. Bireycil ve Kolektivist Örgütlerin Özellikleri

Bireycil Örgütlerin Özellikleri	Kolektivist Örgütlerin Özellikleri
Bireysel saygı görebilmek ve ekonomik düzeyi yükseltmek için diploma gereklidir.	Yüksek dereceli iş örgütlerine girebilmede diploma önemlidir.
Mesleki hareketlilik yüksektir.	Mesleki hareketlilik düşüktür.
Kararlar, sadece kurallara ve bireysel yeteneklere göre alınmaktadır.	Kararlar çalışanların içerisinde bulunduğu gruba göre alınmaktadır.
Çalışan-işveren ilişkilerinde iş sözleşmeleri önem kazanmaktadır.	Çalışan-işveren ilişkilerinde aile ilişkisindeki gibi ahlaki değerlere önem verilir.
Bireylerin yönetimi önem kazanmaktadır.	İş gruplarının yönetimi önem kazanmaktadır.
Görevler, ilişkilerin önündedir.	İlişkiler görevin önündedir.

Kaynak: Hofstede, Hofstede 2005: 104.

2.5.1.3. Erillik ve Dişilik

Eril toplumlarda; kararlılık, maddi kazançlar elde etme isteği, başarı, tanınma, işbirlikçi davranışlarda bulunma, iş güvenliğini önemseme eğilimleri fazladır. Sözkonusu değerlerin eril olarak ifade edilmesinin nedeni; yapılan çalışmalarda hemen hemen tüm toplumlardaki erkeklerin bayanlara kıyasla belirtilen değer yargılarına daha yüksek puanlar vermeleridir (Hofstede 1983: 55). Erillik; cinsiyete dayalı rollerin belirgin olarak birbirinden ayrıldığı, erkeklerin kararlı, sert ve maddi yönelimli, bayanların ise alçakgönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verdikleri kültürleri, dişilik ise; cinsiyete dayalı rollerin birbiriyle kesiştiği, hem kadınların hem de erkeklerin alçakgönüllü, duyarlı oldukları ve yaşam kalitesine önem verdikleri kültürleri incelemektedir (Kartarı 2001: 82). Eril toplumlarda cinsiyetlerin rollerinin birbirinden farklı olduğu görülmekte, erkeklerden öncelikle kendilerinden emin, güçlü ve başarılı olmaları beklenilmekte, bayarlardan ise alçakgönüllü, duyarlı ve şefkatli olmaları ümit edilmektedir. Dişil toplumlarda ise bayanlar ve erkekler arasındaki sosyal rollerin örtüştüğü, sadece bayarlardan değil, erkeklerden de alçakgönüllü, duyarlı ve şefkatli olmaları beklenmektedir. Dişil eğilimlerin yüksek olması ilgi ve duyarlılık gibi genellikle bayanlara atfedilen özelliklerin aynı zamanda toplumun genel eğilimine yansıtıldığını belirtmektedir (Ügeöz 2003: 49-50).

Tablo 2.10. Dişil ve Eril Toplumların Özellikleri

Dişil Toplumların Özellikleri	Eril Toplumların Özellikleri
Yaşamın kalitesi ve ilişkiler önemlidir.	Karşı gelme, para kazanma, tasdik edilme ve ilerleme önemlidir.
Hem bayanlar hem de erkekler alçakgönüllüdür.	Erkekler kendinden çok emin, hırslı ve kendilerinden ödün vermemektedirler.
Hem erkekler hem de bayanlar kolaylıkla incinen yapıda ve çevre ile olan ilişkilere önem verilir.	Bayanlar incinen yapıdadır ve çevreleri ile olan ilişkilere önem verirler.
Hem erkekler hem de bayanlarda kavgaya yer verilmez.	Erkekler kavgacı davranışlar gösterebilirler, söz konusu davranışlar bayanlarda görülmemektedir.
Bireyler arasında paylaşımcılık önemlidir.	Para önemlidir.
İş seçiminde, o alana ilgi duyabilmek önemlidir.	İş seçiminde kariyer önceliklidir.

Kaynak: Hofstede, Hofstede 2005: 132.

Dişil davranış özelliklerinin ağır bastığı örgütlerde bireyler arasındaki ilişkilerde uyumun ön plana çıktığı görülmektedir. Söz konusu örgütlerde bireyler arasındaki işbirliği ve gruba yönelme ön plana çıkmakta, bireyler arasındaki rekabet yaratacak ödüllendirme sistemlerinden kaçınılmaktadır. Buna karşılık eril özelliklerin benimsendiği örgütlerde ise; bireylerin ön plana çıktığı, bireyler arasında veya gruplar arasında rekabetin yoğun biçimde yaşandığı görülmektedir. Söz konusu örgütlerde ödüllendirme sistemi, çalışanlar arasında rekabeti artıracak şekilde bireye yönelik olup, çalışanlar arasındaki uyum ve çatışmaların yoğunluğunun çok fazla dikkate alınmadığı görülmektedir (Doğan 2007: 75).

Tablo 2.11. Dişil ve Eril Örgütlerin Özellikleri

Dişil Örgütlerin Özellikleri	Eril Örgütlerin Özellikleri
Çatışmalar anlaşmaya varılarak ve görüşmeler yapılarak çözülmektedir.	Çatışmalarda güçlü olan kazanmaktadır.
Küçük ölçekli işletmelerde tercih edilir.	Büyük ölçekli işletmelerde tercih edilir.
Bireyler yaşayabilmek için çalışırlar.	Bireyler çalışmak için yaşarlar.
Para kazanmak için pek çok zaman vardır.	Boş zamanlarda para kazanmak tercih edilir.
Tüm cinsiyetlerde kariyer önemlidir.	Kariyer erkeklerde önemliyken, bayanlarda isteğe bağlıdır.
Grup başarısı önemlidir.	Bireysel başarı önemlidir.
Çalışanlar arasında sıcak, samimi ilişkiler mevcuttur.	Çalışanlar arasında rasyonel ilişkiler mevcuttur.
Dayanışma önemlidir.	Rekabetçilik önemlidir.

Kaynak: Hofstede Hofstede, 2005: 147.

2.5.1.4. Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi

Belirsizlikten kaçınma eğilimi; toplumların kesin olmayan ve belirsiz durumları tehdit ve tehlike olarak algılamalarını ifade etmektedir. Sözkonusu toplumlar belirsizlikten kaçınabilmeyi; resmi kurallar oluşturarak, kesin gerçeklere ve uzmanlık düzeyleri neticesindeki bilgilerine dayanarak sağlamaya çalışmaktadırlar (Hofstede 2001: 146). Belirsizlikten kaçınma eğilimi; içinde bulunulan kültürde, bireylerin bilinmeyen durumlar karşısında kendilerini tehdit altında hissetme eğilimini ve sözkonusu tehditlerden korunmaları için yazılı ve/veya sözlü kurallara, yasalara ne miktarda ihtiyaç duydularını belirtmektedir. Belirsizlikten kaçınma oranının düşük olduğu toplumlarda bireylerin bilinmeyen, tanınmayan durumlara karşı esnek davrandıkları, sürprizlere daha açık oldukları, davranış kurallarının ise çok katı olmadığı bilinmektedir. Buna karşın belirsizlikten kaçınma oranının yüksek olduğu toplumlarda ise; bireylerden kurallara, davranış kaidelerine itaat etmeleri beklenmekle birlikte, sözkonusu kültürlerde kurallar ve yasaların detaylı oldukları kadar katı olabildikleri de görülmektedir. Bireycilik eğilimi yüksek olan toplumlarda bireylerin davranışlarına yönelik kaidelerin genellikle yazılı kurallar çerçevesinde belirlenmekte olduğu bilinmektedir. Kolektivist eğilimli toplumlarda yüksek belirsizlikten kaçınma oranının en önemli göstergelerinden birisi sosyal kontrole önem verilmesi, sözkonusu sosyal kontrollerin ise örf ve adetler vasıtasıyla sağlanması ve bunların büyük bölümünün cemaatin veya grubun saygınlık ve itibarını korumaya yönelik olmasıdır (Ügeöz 2003: 53).

Tablo 2.12. Toplumsal Yapıda Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi

Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Düşük	Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Yüksek
Belirsizlik yaşamın bir parçasıdır.	Belirsizlik tehlike olarak anlamlandırılır.
Düşük stres ve kaygı vardır.	Yüksek stres ve kaygı vardır.
Farklı olan tuhaftır.	Farklı olan tehlikelidir.
Az sayıda kural olmalıdır.	Kuralların fazla olması gereklidir.
Gençlere karşı olumlu yaklaşım	Gençlere karşı olumsuz yaklaşım
Bireysel itirazlar kabul edilir.	Bireysel itirazlar önlenmelidir.
Yüksek düzeyde katılımcılık ve gönüllülük vardır.	Düşük düzeyde katılımcılık ve gönüllülük vardır.
Uç noktadaki fikirlere saygı gösterilir.	Uç noktadaki fikirler engellenir.

Kaynak: Hofstede, Hofstede, 2005: 194.

Belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu toplumlarda belirsizlik olgusunun varlığından endişe duyulmakta sözkonusu durumun örgütsel yapılara yansımaları görülmektedir. Böyle örgütlerde çalışanların iş güvenliklerine daha fazla önem verilerek, görev tanımlamalarının yapılması, onlardan beklenen verimlilik düzeylerindeki artışları beraberinde getirebilmektedir. Buna ilaveten belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu örgütlerde güvenlik önlemlerine ağırlık verilerek kurulabilecek mekanik örgüt yapılarındaki merkeziyetçi yönetim modeliyle istenilen performans düzeyine ulaşmak mümkün olabilmektedir. Belirsizlikten kaçınma eğiliminin düşük olduğu toplumlarda görülen belirsizliğe karşı tolerans gösterebilme eğilimi, örgütsel yapılarda organik örgüt yapılarının varlığını gündeme getirmektedir. Böyle örgütlerde yöneticilerin astların sorumluluk duygularını geliştirebilmek amacıyla merkeziyetçilikten uzak bir yönetim modeli benimsedikleri, yetkilerini devrettikleri, katılımcı bir yönetim uygulaması oluşturdukları görülmektedir (Rodrigues 1998: 32).

Tablo 2.13. Örgütsel Yapıda Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi

Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Düşük	Belirsizlikten Kaçınma Düzeyi Yüksek
Yazılı kurallar azdır.	Yazılı kurallar fazladır.
Zaman odaklıdır.	Para odaklıdır.
Sadece gerektiğinde çalışılır.	Çalışmak duygusal bir gerekliliktir.
Karışıklık ve belirsizliğe tolerans gösterilir.	Kesinlik ve biçimsel yapılar önemlidir.
Üst yöneticiler stratejilerle ilgilenirler.	Üst yöneticiler günlük faaliyetlerle ilgilenirler.
Karar süreçlerine odaklanmak önem taşımaktadır.	Karar içeriklerine odaklanmak önem taşımaktadır.
Markalaşma önem kazanır.	Markalaşmaya verilen önem düşüktür.
Yenilikler önemsenir.	Yenilikler belirsizliğe yol açabilir.

Kaynak: Hofstede and Hofstede, 2005: 189.

2.5.1.5. Kısa ve Uzun Vadeli Yönelim

Toplumları uzun vadeli ve kısa vadeli yönelimli olmak üzere sınıflandıran Hofstede; uzun vadeli yönelimli bakış açısına sahip olan toplumların özelliklerini sabırlı olabilmeleri, azimli olmaları, büyüklerine karşı saygı göstermeleri, itaatkar davranışlar sergilemeleri ve yükümlülüklerinin bilincinde olmaları boyutuyla ele almaktadır (Newman, Nollen 1996: 759). Uzun ve kısa vadeli yönelim kavramı; bireylerin aile ilişkilerine, iş ve sosyal yaşama yönelik

sahip oldukları düşünceleri içermektedir. Ülkelerin ekonomik koşulları da, toplumların kısa ve uzun vadeli yönelime bakış açıları üzerinde etki yaratmaktadır. Kısa vadeli bakış açısının önem verdiği unsurları ise; devamlılık gösterebilme, geleneklere karşı saygılı olma ve sonuçlara kısa sürede ulaşabilme düşünceleri oluşturmaktadır (Hofstede 2001: 351).

Tablo 2.14. Toplumsal Yapıda Kısa ve Uzun Vadeli Yönelim

Kısa Vadeli Yönelim	Uzun Vadeli Yönelim
Sonuçlara kısa sürede ulaşmak önem taşır.	Sonuçlara yavaş biçimde ulaşılmaya gayret edilir.
Toplumsal yapı harcama eğilimlidir.	Kaynakların idareli kullanılması önemsenir.
Geleneklere saygı önemsenir.	Koşullara saygı önemsenir.
Toplumsal yükümlülüklerden kaygı duyulur.	Amaçlara ulaşmak için yükümlülükler gönüllü olarak üstlenilir.

Kaynak: Hofstede, Hofstede 2005: 212.

Yönetim uygulamaları açısından ele alındığında; uzun vadeli yönelime sahip olan toplumlarda çalışanların istihdamı uzun süreli olabilmekte, buna ilaveten örgüt problemlerini çözmeye ayırdıkları zamanın uzun periyotlara yayıldığı, ani kararlar vermekten kaçındıkları gözlemlenmektedir. Kısa vadeli yönelime sahip olan örgütlerde ise; istihdam süreleri kısa periyotlarda olmakta, problemler hızlı biçimde çözülmekte ve ani kararlar verilebilmektedir (Newman, Nollen 1996: 759).

Tablo 2.15. Örgütsel Yapıda Kısa ve Uzun Vadeli Yönelim

Kısa Vadeli Yönelim	Uzun Vadeli Yönelim
Temel çalışma değerleri; özgürlüğü, hızı ve başarıyı içermektedir.	Temel çalışma değerleri; öğrenmeyi, dürüstlüğü, adapte olabilmeyi, sorumluluğu ve bireysel disiplini içermektedir.
İşten arta kalan zamanlar önemlidir.	İşten arta kalan zamanlar önemli değildir.
Sonuç odaklıdırlar.	Süreç odaklıdırlar.
Bir yıllık karlılık önemlidir.	Şimdiden ilerideki 10 yıllık karlılık fikri ön plandadır.
Yetenekli olan bireyler ödüllendirilir.	Sosyal ve ekonomik farklılıkların fazlalığı arzu edilmez.

Kaynak: Hofstede, Hofstede 2005: 225.

2.5.2. House vd. Tarafından Geliştirilen GLOBE Boyutları Modeli

GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness- Küresel Liderlik ve Organizasyonel Davranış Etkinliği) araştırma projesi Pennsylvania Üniversitesi, Wharton işletme fakültesinde görev yapan profesör Robert J. House önderliğinde, 1991 yılında tasarlanarak, 1993 yılında hayata geçirilmiştir. GLOBE araştırması gıda endüstrisi, finansal hizmetler endüstrisi ve telekomünikasyon hizmetleri endüstrisi olmak üzere üç farklı endüstri kolu üzerinde, toplam 951 örgütte görev yapan 17300 orta düzey yönetici üzerinde uygulanmıştır. Üç farklı sektörden 1994 ve 1997 yılları arasında toplanan verilere dayalı olarak gerçekleştirilen sözkonusu çalışma Hofstede'in (1980) kültürel boyutları ölçeğine ek olarak örgüt ve liderlik konularını eklemiştir. GLOBE, Hofstede (1980), Schwartz (1992, 1994), Smith (1995), Inglehart (1997) ve diğer araştırmacıların çalışmalarını geliştiren ve günümüzde de çalışmaları devam eden bir araştırma projesi olarak dikkat çekmektedir (Hoppe 2007: 1).

GLOBE projesinin 62 ülkede, 170 araştırmacının katılımıyla gerçekleştiği, liderlik ve toplum üzerine odaklanan araştırma soruları ile toplumsal kültürü, örgüt kültürünü ve liderlik davranışlarını ölçtüğü bilinmektedir. GLOBE, kalitatif ve kantitatif olmak üzere çok evreli bir araştırma projesi olması yönü ile dikkat çekmektedir (House vd. 2001: 491). GLOBE araştırma projesinin uygulandığı ülkelerin listesi aşağıda sıralanmıştır.

Tablo 2.16. GLOBE Araştırma Projesinin Uygulandığı Ülkeler

Arnavutluk	Gürcistan	Fas	İsviçre (Fransızca konuşan)
Arjantin	Doğu Almanya	Namibya	Tayvan
Avustralya	Batı Almanya	Hollanda	Tayland
Avusturya	Yunanistan	Yeni Zelanda	Türkiye
Bolivya	Guatemala	Nijerya	Amerika Birleşik Devletleri
Brezilya	Hong Kong	Filipinler	Venezuela
Kanada	Macaristan	Polonya	Zambiya
Çin	Hindistan	Portekiz	Zimbabve
Kolombiya	Endonezya	Katar	
Kostarika	İran	Rusya	
Çek Cumhuriyeti	İrlanda	Singapur	
Danimarka	İsrail	Slovenya	
Ekvador	İtalya	Güney Afrika (kuzey bölgesi örnekleme)	
Mısır	Japonya	Güney Afrika (güney bölgesi örnekleme)	
El Salvador Cumhuriyeti	Kazakistan	Güney Kore	
İngiltere	Kuveyt	İspanya	
Finlandiya	Malezya	İsveç	
Fransa	Meksika	İsviçre (Almanca konuşan)	

Kaynak: House, Javidan 2004: 12.

Hofstede (1980) kültür boyutlarını; güç mesafesi, bireycilik ve kolektivizm, erillik ve dişilik, belirsizlikten kaçınma, kısa ve uzun vadeli bakış açısı olmak üzere toplam beş boyutta kategorileştirmiştir. Buna ilaveten House vd. tarafından gerçekleştirilen GLOBE çalışması Hofstede tarafından ele alınan kültürel boyutları daha da geliştirmeyi başarmış, sözkonusu kültürel boyutları belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm I (kurumsal kolektivizm), kolektivizm II (grup içi kolektivizm), cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, geleceğe yönelik olma, performansla yönelik olma ve insani yaklaşım olmak üzere toplam dokuz kategoride gruplandırmıştır. Tablo 2.17’de sözkonusu kültürel boyutlara ilişkin bilgiler belirtilmiştir.

Tablo 2.17. GLOBE Kültür Boyutları

Belirsizlikten Kaçınma	Organizasyonun veya toplumun geleceğin tahmin edilemezliğini, yani belirsizliğini azaltmak için normlar ve bürokratik uygulamalara önem verme derecesi.
Güç Mesafesi	Organizasyonun veya toplumun gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtılmasını ve bu durumu kabul etmeleri.
Kolektivizm I (Kurumsal Kolektivizm)	Kurum uygulamalarının, organizasyonel ve toplumsal uygulamalarda kaynakların ortak dağılımını ve kolektif eylemleri teşvik etme, destekleme ve ödüllendirme düzeyini belirtmektedir.
Kolektivizm II (Grup İçi Kolektivizm)	Bireylerin aileleri veya çalıştıkları kurumla ilgili dile getirdikleri, bağlılık, dayanışma ve övünç kaynağı olabilme hususlarını ifade etmektedir.
Cinsiyetler Arası Eşitlik	Organizasyonun veya toplumun cinsiyetler arası rol farklılıklarını ve cinsiyet ayrımcılığını ne ölçüde minimize ettiğini göstermektedir.
Atılganlık	Organizasyonda veya toplumda bireylerin kurmuş oldukları ilişkilerde agresif, iddialı olabilmeleri, fikir ayrılıklarını dile getirebilmeleri.
Geleceğe Yönelik Olma	Organizasyonda veya toplumda bireylerin planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açılarına ne derece sahip olabildiklerini belirten boyuttur.
Performansa Yönelik Olma	Toplumun veya organizasyonun bireylerin başarıya ulaşmalarını ve performanslarını arttırmalarını verilecek ödüllerle ne boyutta desteklediğini göstermektedir.
İnsani Yaklaşım	Toplumun veya organizasyonun bireylerin kibar ve ilgili olmalarını, cömert, arkadaş canlısı, fedakar ve adil olmalarını ne boyutta desteklediğini ve teşvik ettiğini göstermektedir.

Kaynak : Javidan vd. 2004: 30.

Belirsizlikten kaçınma boyutu ilk olarak Cyert ve March'ın (1963) Organizational Attribute (örgütsel özellikler) isimli eserinden ve güç mesafesi boyutu ise Mulder'ın (1971) üst ve ast'lar arasındaki güç mesafesi boyutunu ölçmede kullandığı eserinden yararlanılarak elde edilmiştir. Buna ilaveten Hofstede (1980) güç mesafesi ve belirsizlikten kaçınma boyutunun toplumsal seviyedeki analizini yapmıştır. GLOBE projesindeki belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi ve bireycilik boyutları Hofstede tarafından (2001) revize edilerek geliştirilen ölçeğin benzer maddeleri kullanılarak oluşturulmuştur. Kolektivizm boyutu ise; yapılan faktör analizi sonucunda kurumsal kolektivizm ve grup içi kolektivizm boyutları olarak kategorileştirilmiş ve grup içi kolektivizm boyutunun ölçülmesinde Triandis (1995) tarafından geliştirilmiş olan ölçekten yararlanılmıştır. Buna ilaveten Hofstede tarafından geliştirilen erillik boyutu (1980, 1998, 2001) esas alınarak, cinsiyetler arası eşitlik ve atılganlık boyutları kategorileştirilmiştir. Geleceğe yönelik olma boyutu Kluckhohn ve

Strodtbeck'in (1961) tarafından geliştirilen geçmiş, şimdiki ve gelecek odaklı olma boyutlarının kavramsallaştırılmasıyla türetilmiştir. Buna ilaveten geleceğe yönelik olma boyutu geliştirilirken Hofstede (1980) ve Bond tarafından oluşturulan Confucian Work Dynamics (Konfüçyüsçü iş dinamizmi) isimli eser ile Hofstede (2001) tarafından oluşturulan Culture's Consequences (Kültürün sonuçları) isimli eserin uzun vadeli yönelim boyutlarından çok az da olsa faydalanılmıştır. Performansa yönelik olma boyutu McClelland'ın (1961) geliştirdiği başarı ihtiyacı teorisinden elde edilmiştir. GLOBE çalışmasının ölçtüğü performansa yönelik olma boyutunun McClelland'ın geliştirdiği başarı ihtiyacı teorisinden farkı; GLOBE araştırması sorularının kapalı uçlu olmasıdır. İnsani yaklaşım boyutu Kluckhohn ve Strodtbeck'in (1961) Human Nature as Good versus Human Nature as Bad (İnsan doğası iyi olmasına karşın kötüdür) isimli eserinden, Putnam'ın (1993) Civic Society (Sivil Toplum) isimli eserinden ve McClelland'ın (1985) Conceptualization of the Affiliative Motive (Yakınlık Motivlerinin Kavramsallaştırılması) isimli eserlerinden faydalanılarak elde edilmiştir (House, Javidan 2004: 13).

2.5.2.1. Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi

Belirsizlikten kaçınma eğilimi; organizasyonun veya toplumun geleceğin tahmin edilemezliğini, yani belirsizliğini azaltmak için normlar ve bürokratik uygulamalara önem verme derecesini ifade etmektedir (House vd. 2001: 495). Belirsizlikten kaçınma eğilimi; şüpheli durumlar karşısında, toplumların belirsizliklere, gösterebileceği toleransları belirtmektedir. Alışlagelenden farklı durumların olması, değişik, bilinmeyen, belki de bireylere sürpriz olabilecek durumlar belirsizlikten kaçınma eğilimi kategorisinde ele alınmaktadır. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlar, sözkonusu belirsizlik durumlarını ortadan kaldırmak amacıyla katı kural ve kaidelere uyarlar, buna ilaveten sıkı güvenlik önlemlerinin alınması gerekliliğine inanırlar. Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan toplumlarda bireylerin daha duygusal ve daha endişeli oldukları dikkat çekmektedir. Buna karşın belirsizlikten kaçınma eğilimi düşük olan toplumlarda değişik fikirlere bakış açılarına karşı daha toleranslı olduğu görülmektedir. Sözkonusu toplumlar; daha az kural ve kaidelere dayalı olmaktan hoşlanmakta, duygularından ziyade mantıklarıyla hareket etmekte, konular üzerinde uzun zaman harcayabilmekten hoşlanmakta ve duygularını çevreye ifade etmekten sakınılmaktadırlar (Munley 2011: 17-18). Risk kavramı da bazen belirsizlikten kaçınma boyutuna ilişkin olarak kullanılabilir. Riskten ve belirsizlikten kaçınma eğiliminin yüksek olduğu ülkelerde güvenlik arayışlarının daha fazla ön plana çıkabildiği

görülmektedir. Türkiye’de kamu ve özel sektör çalışanları arasında yapılan araştırmalarda bireylerin kamu sektörünü tercih etmelerinin altında yatan önemli göstergelerden birisi güvenlik nedeniyle olabilmekte, kamu kurumlarının daha az belirsizlik taşıması ve bu yönüyle daha az riskli olması, bireylerin kamu sektöründe çalışmalarını sağlayan önemli nedenlerden birisi olarak ifade edilmektedir. TEKEL özelleştirmesi sonrasında işçilerin 2000 TL ile 5000 TL arasında değişen miktarda alabilecekleri maaşı reddedip, 4C statüsünde kalmayı kabul etmeleri ve 4C statüsünde kalmayı tercih eden bireylerin 2008 yılında 352 kişi, 2009 yılında 972 kişi ve 2010 yılında 9879 kişiye ulaşması dikkat çekicidir. Sözkonusu yıllar bazında ele alındığında kamu sektöründe kalmayı tercih eden bireylerin sayısı artış göstermiş ve yapılan görüşmelerde çalışanlar, işverenin yüksek zam ve prim tekliflerine rağmen “devlet işi garantilidir” düşüncesinde olduklarını dile getirmişlerdir (www.memurlar.net/haber/191682).

Tablo 2.18’de belirsizlikten kaçınma eğilimin toplumsal yapıdaki yansıması gösterilmektedir.

Tablo 2.18. Toplumsal Yapıda Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Boyutu

Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Yüksek	Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Düşük
Bireylerarası kurulan etkileşimler formal ilişkilere dayanır.	Bireylerarası kurulan etkileşimler informal ilişkilere dayanır.
Anlaşmalar yazılı belgelere dayandırılır.	Anlaşmalarda yazılı belgeler yerine sözlü olarak da yerine getirilir.
Resmi süreçlere güvenilir, kurallar takip edilir, ispatlanabilir yazılı belgeler tercih edilir.	Resmi süreçler yerine, resmi olmayan (informal süreçler) süreçler önem kazanır.
Risk alma eğilimi yüksektir.	Risk alma eğilimi düşüktür.
Değişimlere gösterilen direnç yüksektir.	Değişime karşı direnç düşüktür.
Kurallara uyum göstermemeye duyulan tolerans oranı düşüktür.	Kurallara uyum göstermemeye duyulan tolerans oranı yüksektir.

Kaynak: Luque ve Javidan, 2004: 618

Belirsizlikten kaçınma eğilimi yüksek olan örgütlerde görev tanımlarındaki belirsizliklerin çalışanlar üzerinde stres yarattığı ifade edilmektedir. Sözkonusu örgütlerin örgütsel bağlılık düzeylerine verdikleri yüksek puanlar dikkat çekmektedir. GLOBE araştırması örgütsel yapılardaki belirsizlikten kaçınma eğilimine ilişkin gösterilen davranışları aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Luque, Javidan 2004: 613). Tablo 2.19’da örgütsel yapıda belirsizlikten kaçınma eğilimine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 2.19. Örgütsel Yapıda Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Boyutu

Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Yüksek	Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi Düşük
Yenilik yaratmaya engel olma pahasına, kurallara bağlı kalmak önemsenmektedir.	Kurallara bağlı kalmak önemli bir değer yargısı değildir.
Ortaya çıkabilecek beklenmeyen durumlar hoş karşılanmamaktadır.	Ortaya çıkabilecek beklenmeyen durumlar hoş karşılanır.
Görev tanımlarının ayrıntılı yapılması gerektiğine inanılmaktadır.	Görev tanımlarının ayrıntılı yapılmasına gerek yoktur.
Yöneticilerin hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda astlarını serbest bırakmaları yerine, onlara ayrıntılı talimatlar vermeleri önemsenir.	Yöneticiler çalışmalarında astlarını serbest bırakmalıdırlar.

Kaynak: Hanges, 2006: 6, www.bsos.umd.edu.

Farklı toplumlarda, belirsizlikten kaçınma eğiliminin boyutunu ölçen GLOBE araştırması, toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisini hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi ile belirlemiştir. Sözkonusu yöntem ile toplumsal kültürün sahip olduğu belirsizlikten kaçınma eğiliminin derecesi ile örgütlerde tercih edilen belirsizlikten kaçınma eğilimi arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Luque, Javidan 2004: 640). Tablo 2.20’de toplumsal yapılarda belirsizlikten kaçınma eğilimi ortalamalarına yönelik GLOBE araştırması bilgileri sunulmaktadır.

Tablo 2.20. Toplumsal Yapılardaki Belirsizlikten Kaçınma Eğilimleri Ortalamaları

	Dünya Ortalaması	Türkiye Ortalaması/Sırası	Ortalama En Yüksek Ülke	Ortalama En Düşük Ülke
Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi (Mevcut Durum)	4.16	3.63 (49)	İsviçre 5.37	Rusya 2.88
Belirsizlikten Kaçınma Eğilimi (Olması İstenen Durum)	4.62	4.67 (32)	Tayland 5.61	İsviçre 3.16

Kaynak: Luque, Javidan 2004: 622-623

Tablo 2.20’de belirtildiği gibi Türkiye, mevcut durumdaki belirsizlikten kaçınma eğiliminde 62 ülkeden 49. sırayı paylaşmakta ve dünya ortalamasının altında yer almaktadır. Sözkonusu duruma karşın, olmasını arzu ettiği belirsizlikten kaçınma eğiliminde ise; dünya ortalamasının altında olup, 32. sırada bulunmaktadır.

2.5.2.2. Güç Mesafesi

Güç mesafesi; organizasyonun veya toplumun gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtılarak, sözkonusu durumun kabul edilmesi olarak ifade edilmektedir (House vd. 2001: 495). Gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtılması hususuna ilişkin pek çok toplumda pek çok araştırmanın yapıldığı görülmektedir. Sözkonusu araştırmaların sonuçları; bazı toplumların diğer toplumlara nazaran gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtılabileceğine ödün verdiklerini göstermektedir (Munley 2011: 17). Tablo 2.21’de güç mesafesi boyutunun toplumsal yapıdaki yansıması gösterilmektedir.

Tablo 2.21. Toplumsal Yapıda Güç Mesafesi Boyutu

Güç Mesafesi Puanları Yüksek	Güç Mesafesi Puanları Düşük
Birtakım kriterlere göre toplum sınıflara ayrılır.	Toplumlarda orta sınıflar oldukça geniş yer tutar.
Sosyal hareketlilik düzeyi sınırlıdır.	Sosyal hareketlilik düzeyi yüksektir.
Toplumdaki farklı gruplara eşit fırsatlar tanınmaz.	Toplumdaki farklı gruplara eşit fırsatlar tanınır.
Temel bireysel haklar yetersizdir ve kamusal yolsuzluk oranları fazladır.	Temel bireysel haklar korunmaktadır ve kamusal yolsuzluk oranları düşüktür.

Kaynak: Carl vd., 2004: 536.

Örgütsel açıdan ele alındığında güç mesafesi boyutunun yüksek puanlar alması, liderlerin isteklerini çalışanların koşulsuz şartsız kabul ettiklerini, tüm güçlerini liderin söylemleri üzerine yoğunlaştırarak çalışmalarını sürdürmelerini belirtmektedir. Fakat yöneticilerin işin temel özelliklerine ilişkin teknik beceriler yönünden istenilen düzeyde olmamaları sözkonusu boyutun örgüte zarar vermesini gündeme getirecektir (Minkov, Blagoev 2012: 32). Tablo 2.22’de örgütsel yapıdaki güç mesafesi boyutuna ilişkin GLOBE araştırması bilgileri sunulmaktadır.

Tablo 2.22. Örgütsel Yapıda Güç Mesafesi Boyutu

Güç Mesafesi Puanları Yüksek	Güç Mesafesi Puanları Düşük
Astların anlaşamadıkları taktirde, üstlerini sorgulamak yerine, üstlerine koşulsuz itaat etmeleri önem kazanmaktadır.	Çalışanlar mevkiden ziyade yetenekleri ve kuruma yaptıkları katkılarla etki bırakmaktadırlar.
Üstleri ile anlaşamadıklarında astlar, üstlerinin söylediklerini ve isteklerini yerine getirirler.	Üstleri ile anlaşamadıklarında astlar, üstlerinin söylediklerini ve isteklerini yerine getirmeleri önemsenmez.
Mevkilerin ve ünvanların özel ayrıcalıkları bulunmaktadır.	Mevkilerin ve ünvanların özel ayrıcalıkları olduğu düşünülmez.
Önemli kurumsal kararların çalışanlar yerine yöneticiler tarafından alınması gerekir.	Önemli kurumsal kararlar, tüm çalışanlar tarafından alınır.

Kaynak: Hanges, 2006: 6, www.bsos.umd.edu.

Farklı toplumlarda, güç mesafesi boyutunu ölçen GLOBE araştırması, toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisini hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi ile belirlemiştir. Söz konusu yöntem ile toplumsal kültürün sahip olduğu güç mesafesi derecesi ile örgütlerde tercih edilen güç mesafesi derecesi arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Carl vd. 2004: 542-543). Tablo 2.23’de toplumsal yapılarda GLOBE araştırmasına ilişkin güç mesafesi ortalamalarına yönelik bilgilere yer verilmektedir.

Tablo 2.23. Toplumsal Yapılardaki Güç Mesafesi Ortalamaları

	Dünya Ortalaması	Türkiye Ortalaması/Sırası	Ortalama En Yüksek Ülke	Ortalama En Düşük Ülke
Güç Mesafesi (Mevcut Durum)	5.17	5.57 (10)	Fas 5.80	Danimarka 3.89
Güç Mesafesi (Olması İstenen Durum)	2.75	2.41 (51)	Güney Afrika 3.66	Kolombiya 2.04

Kaynak: Carl vd., 2004: 539-540

Tablo 2.23’de belirtildiği gibi Türkiye, mevcut durumdaki güç mesafesi boyutunda 62 ülkeden 10. sırayı paylaşmakta ve dünya ortalamasının üzerinde yer almaktadır. Söz konusu duruma karşın, olmasını arzu ettiği güç mesafesi boyutu ise; dünya ortalamasının altında olup, 51. sırada bulunmaktadır.

2.5.2.3. Kolektivizm I ve Kolektivizm II

Kolektivizm I (Kurumsal Kolektivizm); organizasyonel ve toplumsal uygulamalarda kaynakların ortak dağılımını ve kolektif eylemleri teşvik etme ve ödüllendirme düzeyini belirtmektedir (House vd. 2001: 495). Kolektivizm II ise (Grup içi kolektivizm); bireylerin aileleri veya çalıştıkları kurumla ilgili düşündükleri, bağlılık, dayanışma ve övünç kaynağı olabilme hususlarını ifade etmektedir. Kolektivizm II; grup bağlılığını ölçen bir boyut olarak önem kazanmaktadır (Minkov, Blagoev 2012: 31).

Kolektivist kültürlerde bireyler arasında kurulan ilişkilerde bağımlılık görülürken, bireyci kültürlerde ise; kararlar bireyler tarafından verilebilmekte, bağımsızlık kavramı ön plana çıkmaktadır. Kolektivist kültürlerde grup amaçlarına, bireyci kültürlerde ise bireysel amaçlara odaklanılmaktadır. Kolektivist kültürlerde görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi, bireyci kültürlerde ise inançlar, değerler, algılanan haklar ve bireysel ihtiyaçlara odaklanması sosyal davranışların belirleyiciliğini ifade etmektedir (Gelfand vd. 2004: 443). Kolektivizm ve bireycilik boyutlarının toplumsal yapıdaki yansıması Tablo 2.24'de gösterilmektedir.

Tablo 2.24. Toplumsal Yapıda Kolektivizm ve Bireycilik Boyutu

Kolektivizm Puanları Yüksek	Bireycilik Puanları Yüksek
Bireyler güçlü gruplara entegre olarak ilişkilerini sürdürürler.	Bireyler kendileri veya doğrudan aileleri ile ilgilenirler.
Gruplar arasında bağımlılıklar önem teşkil eder.	Temel bakış açıları grupların bağımsız davranabilmeleridir.
Grup amaçları bireysel amaçlardan önceliklidir.	Bireysel amaçlar grup amaçlarından önceliklidir.
Görevler ve yükümlülükler sosyal davranışların yönünü belirlemede önem taşır.	Bireysel ihtiyaçlar ve tutumlar davranışların yönünü belirlemede önem taşır.
Toplumda gruplarla ilişkiler kurabilmeye önem verilir.	Toplumda rasyonellik kavramına önem verilir.
Kalp krizi oranları düşüktür.	Kalp krizi oranları yüksektir.
Geniş aile yapısı görülür.	Çekirdek aile yapısı görülür.
Boşanma oranları düşüktür.	Boşanma oranları yüksektir.
İnformal iletişim kanalları önemsendir.	Formel iletişim kanalları önemsendir.
Grup aktivitelerine önem verilir.	Bireyler yalnız aktivitelerde bulunmaktan hoşlanırlar.

Kaynak: Gelfand vd. 2004: 454.

Bireyci kültürlerin hakim olduğu organizasyonlarda ise bireyler daha fazla bağımsızlıklarını ön plana çıkaran davranışlarda bulunmaktadırlar. Bireyci kültürlerde çalışanlar ihtiyaçlarını karşılayan örgütlerde çalışmakta, kurumdan ayrılmada ise gönüllü

olabilmektedirler. Sözkonusu örgütlerde bireyler, başarı gösterdiklerinde bireysel olarak ödüllendirilirler ve bundan dolayı çok çalışmaları gerektiğine inanırlar. Kolektivist kültürlerin hakim olduğu örgütlerde ise çalışanlar arasında yüksek düzeydeki bağımlılık duygusu ön plana çıkmaktadır. Kolektivist kültürlerde çalışanlar, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için çaba göstermeye ve daha az düzeyde kurumdan ayrılmaya, kurumla olan uzun süreli ilişkilerini devam ettirmeye odaklanmaktadır (Gelfand vd. 2004: 446-447). Örgütsel yapıdaki kolektivizm I boyutuna ilişkin bilgiler Tablo 2.25’de ifade edilmektedir.

Tablo 2.25. Örgütsel Yapıda Kolektivizm I Boyutu

Kolektivizm I Puanları Yüksek	Kolektivizm I Puanları Düşük
Yöneticiler, kişisel amaçların zarar göreceğini bilse bile, grup bağlılığını teşvik ederler.	Yöneticiler, kişisel amaçların zarar göreceğini bilse bile, grup bağlılığını teşvik etmezler.
Maaş dışında alınan ek ödemeler grup çıkarlarını maksimum düzeye çıkarmayı amaçlar.	Maaş dışında alınan ek ödemeler bireysel çıkarları maksimum düzeye çıkarmayı amaçlar.
Grup projeleri üzerinde çalışmak önem kazanır.	Bireysel projeler üzerinde çalışmak önem kazanır.

Kaynak: Hanges, 2006: 6, www.bsos.umd.edu

Örgütsel yapıdaki kolektivizm II boyutuna ilişkin bilgiler Tablo 2.26’da ifade edilmektedir.

Tablo 2.26. Örgütsel Yapıda Kolektivizm II Boyutu

Kolektivizm II Puanları Yüksek	Kolektivizm II Puanları Düşük
Çalışanlar, yöneticilerinin başarısından gurur duyarlar.	Çalışanlar, yöneticilerinin başarısından gurur duymazlar.
Yöneticiler, çalışanlarının kişisel başarılarından gurur duyarlar.	Yöneticiler, çalışanlarının kişisel başarılarından gurur duymazlar.
Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri yüksektir.	Çalışanların örgütsel bağlılık düzeyleri düşüktür.
Diğer kurumlardaki kişiler tarafından kuruma olumlu bakılması çalışanlar için önemsenmektedir.	Diğer kurumlardaki kişiler tarafından kuruma olumlu bakılması çalışanlar için önemsenmemektedir.
Kurumla ilgili olumsuz düşünceler kurum çalışanlarını rahatsız etmektedir.	Kurumla ilgili olumsuz düşünceler kurum çalışanlarını rahatsız etmemektedir.
Çalışanlar kurum için çalışmaktan gurur duymaktadır.	Çalışanlar kurum için çalışmaktan gurur duymamaktadır.
Tüm çalışanlar tarafından kabul görmek önemlidir.	Tüm çalışanlar tarafından kabul görmek önemli değildir.

Kaynak: Hanges, 2006: 6, www.bsos.umd.edu

Farklı toplumlarda, kolektivizm I ve kolektivizm II boyutunu ölçen GLOBE araştırması, toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisini hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi ile belirlemiştir. Sözkonusu yöntem ile toplumsal kültürün sahip olduğu kolektivizm I ve kolektivizm II derecesi ile örgütlerde tercih edilen kolektivizm I ve kolektivizm II derecesi arasında pozitif yönde ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Gelfand vd. 2004: 491). Tablo 2.27’de toplumsal yapılarda GLOBE araştırmasına ilişkin kolektivizm I ve kolektivizm II ortalamalarına yönelik bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 2.27. Toplumsal Yapılardaki Kolektivizm I ve Kolektivizm II Ortalamaları

	Dünya Ortalaması	Türkiye Ortalaması/Sırası	Ortalama En Yüksek Ülke	Ortalama En Düşük Ülke
Kolektivizm I (Mevcut Durum)	4.25	4.03 (43)	İsviçre 5.22	Yunanistan 3.25
Kolektivizm I (Olması İstenen Durum)	4.72	5.26 (10)	El Salvador 5.65	Gürcistan 3.83
Kolektivizm II (Mevcut Durum)	5.13	5.88 (5)	Filipinler 6.36	Danimarka 3.53
Kolektivizm II (Olması İstenen Durum)	5.66	5.77 (24)	El Salvador 6.52	İsviçre 4.94

Kaynak: Gelfand vd., 2004: 467-471.

Tablo 2.27’de belirtildiği gibi Türkiye, mevcut durumdaki kolektivizm I boyutunda 62 ülkeden 43. sırayı paylaşmasına ve dünya ortalamasının altında yer almasına karşın, olmasını arzu ettiği kolektivizm I boyutunda dünya ortalamasının üzerinde olup, 10. sırada bulunmaktadır. Kolektivizm II boyutunda; Türkiye’nin 5. sırayı paylaşmakta olduğu ve dünya ortalamasının üzerinde yer aldığı, olmasını arzu ettiği kolektivizm II boyutunda ise; dünya ortalamasının üzerinde olup 24. sırada yer almakta olduğu görülmektedir.

2.5.2.4. Cinsiyetler Arası Eşitlik

Cinsiyetler arası eşitlik; organizasyonun veya toplumun cinsiyetler arası rol farklılıklarını ve cinsiyet ayrımcılığını ne ölçüde minimize ettiğini göstermektedir (House vd. 2001: 495). Cinsiyetler arası eşitlik boyutu; erkekler ve kadınlar arasındaki rol farklılıklarını ölçümlemeye çalışmaktadır. Bireylerin içinde buldukları toplumlar, karşıt cinslerin

rollerinin içeriklerini belirlemekte, böylelikle ödüllendirilen davranışlar toplumların yapısına özgü erkekler veya kadınlara ilişkin olabilmektedir. GLOBE araştırmacıları sosyal değerler ve inançların sosyal davranışlar üzerinde biçimlendirici etkileri olduğuna inanmaktadır. Kadınlar ve erkekler arasında kurulan ilişkilerde, cinsiyetlere ilişkin bazı inanışlara sahip olunabilmektedir. Buna göre geleneksel bakış açısında; erkekler kadınlardan çok daha fazla önemlidir, bundan dolayı erkekler daha üstün görevlerde bulunmalıdırlar. Modern bakış açısında ise; erkekler ve kadınlar işgücüne katılım oranları, siyasal katılım oranları, yüksek öğrenime katılma oranları bakımından eşittirler (Bertsch 2011: 8-9). Cinsiyetler arası eşitlik boyutunun toplumsal yapıdaki yansıması Tablo 2.28’de gösterilmektedir.

Tablo 2.28. Toplumsal Yapıda Cinsiyetler Arası Eşitlik Boyutu

Cinsiyetler arası Eşitlik Puanları Yüksek	Cinsiyetler arası Eşitlik Puanları Düşük
Kadınlara tanınan haklar yüksek seviyelerdedir.	Kadınlara tanınan haklar düşük seviyelerdedir.
Kadınlara toplumsal yapıda itibar gösterilir.	Kadınlara toplumsal yapıda daha düşük seviyede itibar gösterilir.
Kadınlara toplumsal yapıda önemli kararlara katılım hakları tanınır.	Kadınlara toplumsal yapıdaki önemli kararlarda çok az katılım hakkı tanınacağı gibi bazen de hiç katılım hakkı tanınmaz.
Kadınların işgücüne katılım oranları yüksektir.	Kadınların işgücüne katılım oranları düşüktür.
İş hayatındaki meslek kategorilerinde kadın erkek ayrımına az rastlanır.	İş hayatındaki meslek kategorilerinde kadın erkek ayrımına fazlaca rastlanır.
Toplumsal okur yazarlık oranları yüksektir.	Toplumsal okur yazarlık oranları düşüktür.
Kadınlar ve erkekler benzer eğitim derecelerine sahiptirler.	Kadınlar, erkeklerden daha az eğitim derecesine sahiptir.

Kaynak: Emrich vd. 2004: 359.

Cinsiyetler arasında eşitlik boyutunu toplumsal ve örgüt düzeyinde ölçen araştırmalarda, hakim olan toplumsal yapının özelliklerinin örgüt kültürü üzerinde de etkili olabileceği ifade edilmektedir. Toplumlarda kadınlara ve erkeklere yüklenen inançlar ve değer yargılarının boyutu, farklı cinsiyetlere mensup bireylerin örgüt bünyesinde rollerini belirlemede önem kazanmaktadır (Emrich vd. 2004: 388). Örgütsel yapıdaki cinsiyetler arası eşitlik boyutuna ilişkin bilgiler Tablo 2.29’da ifade edilmektedir.

Tablo 2.29. Örgütsel Yapıda Cinsiyetler Arası Eşitlik Boyutu

Cinsiyetler Arası Eşitlik Puanları Yüksek	Cinsiyetler Arası Eşitlik Puanları Düşük
Profesyonel gelişimle ilgili etkinliklerde hem erkekler hem de kadınlar tercih edilmektedir.	Kadınlardan çok erkekler, profesyonel gelişimle ilgili etkinliklerde tercih edilmektedir.
Üst yönetimde hem kadınlara hem erkeklerle çalışma fırsatları tanınmaktadır.	Üst yönetimde çalışma fırsatları kadınlardan çok erkeklerle tanınmaktadır.
Erkekler kadar kadınların da aynı başarı düzeyine ulaşmaları düşünülmektedir.	Erkeklerin kadınlardan daha başarılı olması gerektiği düşünülmektedir.
Fiziksel güç isteyen işlerde cinsiyetler arası herhangi bir ayrıma gidilmemektedir.	Fiziksel güç isteyen pek çok işin daha çok erkekler tarafından yapılması gerektiğine inanılmaktadır.

Kaynak: Hanges, 2006: 6, www.bsos.umd.edu

Farklı toplumlarda, cinsiyetler arası boyutunu ölçen GLOBE araştırması, toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisini hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi ile belirlemiştir. Sözkonusu yöntem ile toplumsal kültürün sahip olduğu cinsiyetler arası eşitlik boyutu ile örgütlerde tercih edilen cinsiyetler arası eşitlik boyutu arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Emrich vd. 2004: 381). Tablo 2.30'da toplumsal yapılarda cinsiyetler arası eşitlik ortalamalarına yönelik GLOBE araştırması bilgilerine yer verilmektedir.

Tablo 2.30. Toplumsal Yapılardaki Cinsiyetler Arası Eşitlik Ortalamaları

	Dünya Ortalaması	Türkiye Ortalaması/Sırası	Ortalama En Yüksek Ülke	Ortalama En Düşük Ülke
Cinsiyetler Arası Eşitlik (Mevcut Durum)	3.37	2.89 (56)	Macaristan 4.08	Güney Kore 2.50
Cinsiyetler Arası Eşitlik (Olması İstenen Durum)	4.51	4.50 (37)	İngiltere 5.17	Mısır 3.18

Kaynak: Emrich vd., 2004: 362-366

Tablo 2.30'da belirtildiği gibi Türkiye, mevcut durumdaki cinsiyetler arası eşitlik boyutunda 62 ülkeden 56. sırayı paylaşmakta ve dünya ortalamasının oldukça altında yer almaktadır. Sözkonusu duruma karşın, olmasını arzu ettiği cinsiyetler arası eşitlik boyutu ise; dünya ortalamasına oldukça yakın olup, 37. sırada bulunmaktadır.

2.5.2.5. Atılganlık

Atılganlık boyutu; organizasyonda veya toplumda bireylerin kurmuş oldukları ilişkilerde agresif, iddialı olabilmeleri, fikir ayrılıklarını dile getirebilmeleri hususunu ifade etmektedir (House vd., 2001: 495).

Atılganlık boyutu bireylerin girişken, sert mizaçlı ve birbirlerinden üstün olabilmelerini dile getirmektedir. Atılganlık boyutu bireylerin birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkilerde birbirlerine karşı tezat fikirlerde bulunabilme davranışını da beraberinde getirmektedir. Atılganlık davranışı Schein'in geliştirdiği (1992, 2004) kültürel boyutlardan yararlanarak hazırlanmış, sözkonusu boyutla, bireylerin birbirleriyle geliştirdikleri ilişkilerde mücadeleci, buldukları birime entegre olmayı başarmaları ve adapte olmaları hususu ölçümlenmeye çalışılmıştır (Bertsch 2011: 8). Atılganlık boyutunun toplumsal yapıdaki yansıması Tablo 2.31'de gösterilmektedir.

Tablo 2.31. Toplumsal Yapıda Atılganlık Boyutu

Atılganlık Puanları Yüksek	Atılganlık Puanları Düşük
Toplumsal yapıda bireyler kendilerinden emin ve hükmedici davranırlar.	Toplumsal yapıda bireyler alçak gönüllü davranmaya ve duyarlı olabilmeye özen gösterirler.
Rekabetçi değer yargısına sahiptirler.	İşbirlikçi değer yargısına sahiptirler.
Çok çalışırlarsa başarılı olacaklarına inanırlar.	Rekabet kavramını mağlubiyetler ve ceza kavramları ile ilişkilendirirler.
Söylemlerinde net ifadeler kullanmazlar.	Söylemlerinde net ifadeler kullanırlar.
Dünyanın herkese karşı adil olduğuna inanırlar.	Dünyanın herkese karşı adil olmadığına inanırlar.
Çevreyi kontrol edebilmeyi denerler.	Çevreyi kontrol edebilmek yerine, ona uyum sağlamaya çalışırlar.
Kurulan ilişkilerde sonuç odaklı olabilmek vurgulanır.	Geleneksel değerlere, yaşça büyük ve tecrübeli olan bireylere önem gösterirler.
Girişkenlik davranışı önemli bir değer yargısıdır.	Bağlılık duygusu ve işbirlikçi davranışlar önemsendir.
Performanslar ödüllendirilir.	Ödüllendirmelerin toplumsal yapıda olumsuz etkilerinin olabileceğine inanırlar.
Hedeflere ulaşmada iddialı davranırlar.	Hedeflere ulaşmada iddialı davranmazlar.
Bireylerin kontrol edilmesi gerektiğine inanırlar.	Bireylerin kontrol edilmesi gerektiğine inanmazlar.

Kaynak: Hartog 2004: 405.

Deal ve Kennedy (1982) çalışmalarında örgüt kültürünü sert erkek maço kültürü, çok çalış sert oyna kültürü, şirketin üzerine iddiaya gir kültürü ve süreç kültürü olarak dört farklı sınıfta değerlendirmiştir. Atılganlık davranışını Deal ve Kennedy tarafından (1982)

geliştirilen sert erkek ve maço kültürü ile ilişkilendirmek mümkündür. Sözkonusu örgütlerde bireyler ani kararlar verebilmekte ve riskli davranışlarda bulunabilmektedirler. Atılganlık davranışına önem veren örgütlerde rekabetçilik boyutu önem kazanmakta, çalışanlar kazanacakları ödüllerden ziyade örgütün kahramanı olabilmek için çaba göstermektedir. Böyle örgütlerde çalışanlar kendilerini mücadeleciler bir ortamda bulmakta, yeni işe başlayan kişilerin yetersiz oldukları düşünüldüğünde kurumla olan ilişkilerine son verilmektedir (Hartog 2004: 425). Örgütsel yapıdaki atılganlık boyutuna ilişkin bilgiler Tablo 2.32’de ifade edilmektedir.

Tablo 2.32. Örgütsel Yapıda Atılganlık Boyutu

Atılganlık Puanları Yüksek	Atılganlık Puanları Düşük
Toplumsal yapıda çalışanların fikir ayrılıklarını dile getirebilmeleri teşvik edilmektedir.	Toplumsal yapıda çalışanların fikir ayrılıklarını dile getirebilmeleri teşvik edilmemektedir.
Bireylerin, hükmedici (baskın karakterli) olmaları teşvik edilmektedir.	Bireylerin, hükmedici (baskın karakterli) olmaları arzulanmamaktadır.
Fikirleri açıkça ifade edebilmeye önem verilmektedir.	Fikirleri açıkça ifade edebilmekten kaçınılmaktadır.
Fikir birliğine ulaşmak için çaba gösterilmektedir.	Fikir birliğine ulaşmak için çaba gösterilmemektedir.

Kaynak : Hanges, 2006: 6, www.bsos.umd.edu

Farklı toplumlarda, atılganlık boyutunu ölçen GLOBE çalışması, toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisini hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi ile belirlemiştir. Sözkonusu yöntem ile toplumsal kültürün sahip olduğu atılganlık boyutu ile örgütlerde tercih edilen atılganlık boyutu arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Hartog 2004: 426). Tablo 2.33’de toplumsal yapılardaki atılganlık ortalamalarına yönelik GLOBE araştırması bilgilerine yer verilmektedir.

Tablo 2.33. Toplumsal Yapılardaki Atılganlık Ortalamaları

	Dünya Ortalaması	Türkiye Ortalaması/Sırası	Ortalama En Yüksek Ülke	Ortalama En Düşük Ülke
Atılganlık (Mevcut Durum)	4.14	4.53 (12)	Arnavutluk 4.89	İsveç 3.38
Atılganlık (Olması İstenen Durum)	3.82	2.66 (61)	Japonya 5.56	Türkiye 2.66

Kaynak: Hartog 2004: 409-411

Tablo 2.33’de belirtildiği gibi Türkiye, mevcut durumdaki atılganlık boyutunda 62 ülkeden 12. sırayı paylaşmakta ve dünya ortalamasının oldukça üzerinde yer almaktadır. Sözkonusu duruma karşın, olmasını arzu ettiği atılganlık boyutunda ise; dünya ortalamasında son sıraları paylaşmakta olup, 61. sırada bulunmaktadır.

2.5.2.6. Geleceğe Yönelik Olma

Geleceğe yönelik olma boyutu; organizasyonda veya toplumda bireylerin planlama ve geleceğe yatırım yapma gibi uzun vadeli bakış açlarına ne derece sahip olabildiklerini belirtmektedir (House vd. 2001: 495). Geleceğe yönelik olma boyutu ilk olarak Feng-shui Çin felsefesine, İsa peygamberin doğumuna ve Yunan uygarlık tarihine göre kültürel sistemlerde ekim zamanı, hasat zamanı kavramları olarak kullanılmaya başlanmıştır. Geleceğe yönelik olma boyutuna ilişkin 17. yüzyıla gelindiğinde batılı şehirlere saat kuleleri kurulmaya başlandığı görülmektedir. Günümüzde ise sözkonusu kavram insan davranışlarını belirleyebilmede en önemli faktörlerden birisi haline gelmeyi başarmıştır (Li 2010: 32).

Gelecek odaklı olabilme davranışının düşük olduğu toplumlarda bireyler, gerçekleşebilecek durumlardan kaygı duymaktadırlar. Sözkonusu toplumların belirlenen amaçlara ulaşabilmek amacıyla plan yapmada daha isteksiz davranmalarının altında yatan neden, plan yaparak güncel durumların aksatılabileceği düşüncesidir. Gelecek odaklı olma davranışının yüksek olduğu toplumlarda ise; gelecek durumlardaki amaçlar ve stratejilere ulaşmaya yönelik davranışlar dikkat çekmektedir. Sözkonusu toplumlarda ileriye düşünme pahasına güncel bireysel ve sosyal ilişkiler aksatılabilmektedir (Ashkanasy vd. 2004: 285). Geleceğe yönelik olma boyutunun toplumsal yapıdaki yansıması Tablo 2.34’de gösterilmektedir.

Tablo 2.34. Toplumsal Yapıda Geleceğe Yönelik Olma Boyutu

Geleceğe Yönelik Olma Puanları Yüksek	Geleceğe Yönelik Olma Puanları Düşük
Ekonomik konularda başarı gösterirler.	Ekonomik konularda başarı gösterme dereceleri düşüktür.
Gelecek için maddi birikim yapma eğilimindedirler.	Şimdi harcayalım, daha sonra biriktiriz düşüncesine sahiptirler.
Bireyler, yapıları gereği daha motive olmuş davranırlar.	Bireyler yapıları gereği, demotive davranışlar sergileyebilirler.

Kaynak: Ashkanasy vd., 2004: 302.

Örgütlerin gelecek odaklı davranışlara ne boyutta önem verdikleri karar verme süreçleri üzerinde etki yaratmaktadır. Örgütlerde şimdiki durumların önemszenmesi veya gelecekle ilgili olabilecek durumlar üzerinde uğraş verilmesi halinde karar verme süreçlerinde birtakım farklılıklar gündeme gelebilmektedir. Gelecek odaklı bakış açısının örgütsel düzeyde önemszenmesinde yöneticilerin davranışlarının da önemi büyüktür. Böyle örgütlerde yöneticiler çalışanlarının; değişim ve dönüşüm gösteren çevreye adapte olabilmelerini ve yeni amaçların peşinden koşabilmelerini benimsetmek için çaba sarfederler (Ashkanasy vd. 2004: 290). Örgütsel yapıdaki geleceğe yönelik olma boyutuna ilişkin bilgiler Tablo 2.35’de ifade edilmektedir.

Tablo 2.35. Örgütsel Yapıda Geleceğe Yönelik Olma Boyutu

Geleceğe Yönelik Olma Puanları Yüksek	Geleceğe Yönelik Olma Puanları Düşük
Çalışanların başarılı olabilmeleri için önceden plan yapılması gerektiğine inanılır.	Başarıya ulaşmada önceden plan yapmanın gerekliliğine önem verilmez.
Kabul edilmiş kuralların geleceğe yönelik olması gerektiği düşünülür.	Kabul edilmiş kuralların gelecekle ilgili olmasına önem göstermezler.
Toplantıların önceden planlanmasına önem verilir.	Toplantılar önceden planlanmadan, ani olarak da yapılabilir.
Çalışanlar uzun dönemli başarıya odaklanmaktadır.	Çalışanlar öncelikle kazançlarını düşünürler.
Liderler vizyon odaklı olup, gelecekle ilgili belirsizlik ve kaos durumlarına karşın çalışanlarını yönetmede başarılıdır.	Liderler, güncel konularla meşgul olurlar, rutin işlere önem gösterirler.
Esnek organizasyon yapıları hakimdir.	Esnek olmayan, çevresel değişimlere karşın kolaylıkla uyum gösteremeyen organizasyon yapıları hakimdir.

Kaynak: Hanges, 2006: 6, www.bsos.umd.edu; Ashkanasy vd., 2004: 302.

Farklı toplumlarda, geleceğe yönelik olma boyutunu ölçen GLOBE araştırması, toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisini hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi ile belirlemiştir. Sözkonusu yöntem ile toplumsal kültürün sahip olduğu geleceğe yönelik olma boyutu ile örgütlerde tercih edilen geleceğe yönelik olma boyutu arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Ashkanasy vd. 2004: 324). Tablo 2.36’da toplumsal yapılarda geleceğe yönelik olma ortalamalarına ilişkin GLOBE araştırması bilgilerine yer verilmektedir.

Tablo 2.36. Toplumsal Yapılardaki Geleceğe Yönelik Olma Ortalamaları

	Dünya Ortalaması	Türkiye Ortalaması/Sırası	Ortalama En Yüksek Ülke	Ortalama En Düşük Ülke
Geleceğe Yönelik Olma (Mevcut Durum)	3.85	3.74 (36)	Singapur 5.07	Rusya 2.88
Geleceğe Yönelik Olma (Olması İstenen Durum)	5.48	5.83 (16)	Tayland 6.20	Danimarka 4.33

Kaynak: Ashkanasy vd., 2004: 303-306

Tablo 2.36’da belirtildiği gibi Türkiye, mevcut durumdaki geleceğe yönelik olma boyutunda 62 ülkeden 36. sırayı paylaşmakta ve dünya ortalamasının altında yer almaktadır. Sözkonusu duruma karşın, olmasını arzu ettiği geleceğe yönelik olma boyutunda ise; dünya ortalamasının üzerinde olup, 16. sıradadır.

2.5.2.7. Performansa Yönelik Olma

Performansa yönelik olma boyutu; toplumun veya organizasyonun bireylerin başarıya ulaşmalarını ve performanslarını arttırmalarını verecek ödüllerle ne boyutta desteklediğini göstermektedir (House vd. 2001: 495). Performansa yönelik olma boyutu 1961 yılında D.C.McClelland tarafından yayınlanan “Başarılı Toplum Çalışması isimli kitabından yararlanarak oluşturulmuştur. Buna ek olarak McClelland, Hofstede ve Max Weber tarafından yayınlanan Protestan İş Ahlakı ve Konfüçyüs (çalışma değerleri) isimli kitapların teorik bölümlerine atıfta bulunarak performansa yönelik olma boyutunu oluşturmaya çalışmışlardır. Performans odaklı toplumlarda çalışma değerleri, eğitim, tahammül ve dayanma özelliklerinin ön plana çıktığı görülmektedir. Performans odaklı olabilmek toplumlarda yenilikçi/yaratıcı faaliyetlerin gelişmesine imkan sağlayabilecek, buna ilaveten yüksek standartlara ve yüksek performansa ulaşabilmeyi beraberinde getirebilecektir. Performansa yönelik olma boyutunun evrensel odaklı bir bakış açısı olarak ele alınması önemli bir gerekliliktir (Bertsch 2011: 11).

Performans odaklı davranışların yüksek olduğu toplumlarda görevleri başarıyla yerine getirebilmek önem taşımaktadır. Sözkonusu toplumlar, dilin sade ve yalın kullanılmasına, ifadelerin istenilen düşünceyi anlatmasına dikkat etmektedir. Buna karşın düşük performans odaklı toplumlarda ise kullanılan kelimelerin çoğu zaman belirsiz ve güç algılandıkları

görülmektedir (Javidan 2004: 245). Performansa yönelik olma boyutunun toplumsal yapıdaki yansımaları Tablo 2.37’de gösterilmektedir.

Tablo 2.37. Toplumsal Yapıda Performansa Yönelik Olma Boyutu

Performansa Yönelik Olma Puanları Yüksek	Performansa Yönelik Olma Puanları Düşük
Eğitim ve gelişme önemli değer yargılarıdır.	Toplumsal ve ailevi ilişkiler önemli değer yargılarıdır.
Daha çok sonuçları önemserler.	Bağlılık duygusuna ve güvende olma isteğine önem gösterirler.
Performanslar ödüllendirilir.	Yaşam standartları önemlidir.
İddialı ve rekabetçidirler.	Tecrübe ve kıdemlilik vurgulanır.
Çaba gerektiren amaçlara ulaşmayı ümit ederler.	Bağlılık düzeyine ve işbirlikçiliğe önem gösterirler.
Eğitimin başarıda önemli olduğunu düşünürler.	İddialı davranışlar göstermekten kaçınırlar.

Kaynak: Javidan 2004: 245

Performans odaklı yöneticilerin mevcut durumlardan ziyade gelecekle ilgili beklentilere yönelik davranışlar sergilemeleri, onların başarılı yönetici olmalarını sağlayan önemli bir değer yargısıdır. Performans odaklı toplumlar, mükemmelliğin peşinden koştukları için daha başarılı, daha hırslı ve daha yenilikçidirler. Örgütsel düzeylerde de performans odaklı olmak çalışanların amaçlara ulaşma derecelerinde, yenilikçi ve rekabetçi davranışlarında önem kazanmakta, sözkonusu örgütlerde performans odaklı ve yenilikçi davranışlar ödüllendirilmektedir (Javidan 2004: 276-277). Örgütsel yapıdaki performansa yönelik olma boyutuna ilişkin bilgiler Tablo 2.38’de ifade edilmektedir.

Tablo 2.38. Örgütsel Yapıda Performansa Yönelik Olma Boyutu

Performansa Yönelik Olma Puanları Yüksek	Performansa Yönelik Olma Puanları Düşük
Çalışanlar sürekli gelişen bir performans göstermeye teşvik edilmektedir.	Çalışanların sürekli gelişen bir performans göstermeleri teşvik edilmez.
Ödüllendirmeler kıdem veya politik bağlantılar yerine başarıya dayanmaktadır.	Ödüllendirmeler kıdem veya politik bağlantılara dayanır.
Çalışanların performanslarını geliştirmede yenilikçi olmaları ödüllendirilmektedir.	Çalışanların yenilikçi olmaları ödüllendirilmez.
Çalışanların kendilerini geliştirici iş hedefleri koymaları desteklenmektedir.	Çalışanların kendilerini geliştirici iş hedefleri koymaları desteklenmez.
Maddi ödüllere önem verilmektedir.	Maddi ödüller önemsenmez.
Bireylerin çok çalışırlarsa başaracaklarına inanılmaktadır.	Temel değer yargıları başkalarının duygularını anlayabilmektir.

Kaynak: Hanges 2006: 6, www.bsos.umd.edu; Javidan, 2004: 245.

Farklı toplumlarda, performansa yönelik olma boyutunu ölçen GLOBE çalışması, toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisini hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi ile belirlemiştir. Sözkonusu yöntem ile toplumsal kültürün sahip olduğu performansa yönelik olma boyutu ile örgütlerde tercih edilen performans boyutu arasında pozitif yönlü ve güçlü bir ilişki bulunmuştur (Javidan 2004: 266). Tablo 2.39’da toplumsal yapılarda performansa yönelik olma ortalamalarına yönelik GLOBE araştırması bilgilerine yer verilmektedir.

Tablo 2.39. Toplumsal Yapılardaki Performansa Yönelik Olma Ortalamaları

	Dünya Ortalaması	Türkiye Ortalaması/Sırası	Ortalama En Yüksek Ülke	Ortalama En Düşük Ülke
Performansa Yönelik Olma (Mevcut Durum)	4.10	3.83 (45)	İsviçre 4.94	Yunanistan 3.20
Performansa Yönelik Olma (Olması İstenen Durum)	5.94	5.39 (58)	El Salvador 6.58	Güney Afrika 4.92

Kaynak: Javidan, 2004: 248-251

Tablo 2.39’de belirtildiği gibi Türkiye, mevcut durumdaki performansa yönelik olma boyutunda 62 ülkeden 45. sırayı paylaşmakta ve dünya ortalamasının altında yer almaktadır. Sözkonusu duruma karşın, olmasını arzu ettiği performansa yönelik olma boyutunda ise; dünya ortalamasının üzerinde olup, 58. sırada bulunmaktadır.

2.5.2.8. İnsani Yaklaşım

İnsani yaklaşım boyutu; toplumun veya organizasyonun bireylerin kibar ve ilgili olmalarını, cömert, arkadaş canlısı, fedakar ve adil olmalarını ne boyutta desteklediğini ve teşvik ettiğini göstermektedir (House vd. 2001: 496). İnsani yaklaşım boyutu toplumsal açıdan; fedakarlığı, cömertliği, nazik olabilmeyi ve şefkatli olabilmeyi ölçen bir boyut olarak dikkat çekmektedir. Triandis (1995) and Schwartz (1992) tarafından sözkonusu değer yargısı fedakarlık, iyi yüreklilik, başkalarına karşı sevgi beslemek, cömertlik, toleranslı olabilmek, anlayışlı olabilmek, koruyucu olabilmek ve hayırsever olabilmek ifadeleriyle doğrulanmaktadır. Sözkonusu değer yargıları GLOBE araştırmasına göre insani yaklaşım boyutunu ifade etmektedir. Yapılan diğer çalışmalar, yaptıkları araştırmalara göre GLOBE çalışmasıyla aralarında ilişki bularak, GLOBE çalışmasına atıfta bulunmuşlardır. GLOBE çalışmasının diğer çalışmaları birleştiren en yeni insani yaklaşım boyutu olarak ele alınması

mümkündür (Bertsch 2011: 12-13). İnsani yaklaşım boyutunun toplumsal yapıdaki yansıması Tablo 2.40’da gösterilmektedir.

Tablo 2.40. Toplumsal Yapıda İnsani Yaklaşım Boyutu

İnsani Yaklaşım Puanları Yüksek	İnsani Yaklaşım Puanları Düşük
Aile ve arkadaşlık ilişkilerine önem veriler.	Biresellik önemlidir.
Toplumlarda görülen hastalık oranları düşüktür.	Toplumlarda hastalık oranlarında artışlar görülür.
Fedakarlık, sevgi, yardımseverlik öne çıkan önemli değer yargılarıdır.	Güven ve kendini beğenme duyguları önemli değer yargılarıdır.
Çocukların itaatkar yetiştirilmesi gerektiği düşünülür.	Çocukların daha özgür biçimde yetiştirilmesi gerektiği düşünülür.
Ailelerin çocuklarının denetimine önem vermeleri gerektiği düşünülür.	Aileler, çocukların kendi kendilerini denetlemeleri gerektiğine inanırlar.

Kaynak: Kabasakal ve Bodur, 2004: 570

Örgütsel düzeyde ele alındığında, insani yaklaşım boyutuna önem veren örgütlerde bürokratik yapılara karşı organik yapıların varlığı gündeme gelmektedir. Böyle örgütlerde çalışanlara tıpkı aile üyesi gibi davranılmakta, çalışanların sorunları önemsenmektedir. İnsani yaklaşım davranışının yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar görevlerini yerine getirirken özgür davranışlar sergileyebilmekte, buna karşılık insani yaklaşım davranışının düşük olduğu örgütlerdeki insan kaynakları uygulamalarında denetim kavramı ön plana çıkmaktadır (Kabasakal, Bodur 2004: 584-585). Örgütsel yapıdaki insani yaklaşım boyutuna ilişkin bilgiler Tablo 2.41’de ifade edilmektedir.

Tablo 2.41.Örgütsel Yapıda İnsani Yaklaşım Boyutu

İnsani Yaklaşım Puanları Yüksek	İnsani Yaklaşım Puanları Düşük
İnformal ilişkiler önem kazanır.	Formal ilişkiler önem kazanır.
Değerler ve normlara dayalı kontroller görülür.	Kontroller bürokratik uygulamalara göre yapılır.
Yöneticinin koç’luk özellikleri öne çıkar.	Yöneticinin denetleyici özellikleri öne çıkar.
İnsan kaynakları uygulamaları bireylerin kendi kendilerini yönetmelerine ilişkindir.	Örgütler, kanunlar ve sendikalar tarafından kontrol edilirler.
Tüm paydaşların kazançları önemlidir.	Pay sahibinin kazancı önemlidir.
Öncelikli olarak karlılığa odaklanılır.	Öncelikli olarak sosyal sorumluluğa odaklanılır.
Çalışanlar başkalarını düşünmeye teşvik edilmektedir.	Çalışanlar öncelikli olarak kendilerini düşünürler.
Çalışanların birbirlerine karşı duyarlı olmaları teşvik edilmektedir.	Çalışanların birbirlerine karşı duyarlı olmaları önemsenmez.
Hatalara karşı hoşgörülü davranışlar sergilenir.	Hatalara karşı hoşgörülü davranılmaz.
Çalışanların yardımsever olmaları teşvik edilir.	Çalışanların bireysel davranmaları teşvik edilir.

Kaynak: Hanges, 2006: 6 www.bsos.umd.edu; Kabasakal ve Bodur, 2004: 586.

Farklı toplumlarda, insani yaklaşım boyutunu ölçen GLOBE araştırması, toplumsal kültürün örgüt kültürü üzerindeki etkisini hiyerarşik doğrusal modelleme yöntemi ile belirlemiştir. Söz konusu yöntem ile toplumsal kültürün sahip olduğu insani yaklaşım boyutu ile örgütlerde tercih edilen insani yaklaşım boyutu arasında anlamlı bir ilişki bulunmuştur (Kabasakal, Bodur 2004: 593-594). Tablo 2.42’de toplumsal yapılardaki insani yaklaşım ortalamalarına yönelik GLOBE araştırması bilgilerine yer verilmektedir.

Tablo 2.42. Toplumsal Yapılardaki İnsani Yaklaşım Ortalamaları

	Dünya Ortalaması	Türkiye Ortalaması/Sırası	Ortalama En Yüksek Ülke	Ortalama En Düşük Ülke
İnsani Yaklaşım (Mevcut Durum)	4.09	3.94 (37)	Zambiya 5.23	Almanya 3.18
İnsani Yaklaşım (Olması İstenen Durum)	5.42	5.52 (25)	Nijerya 6.09	Yeni Zelanda 4.49

Kaynak: Kabasakal, Bodur 2004: 572-574

Tablo 2.42’de belirtildiği gibi Türkiye, mevcut durumdaki insani yaklaşım boyutunda 62 ülkeden 37. sırayı paylaşmakta ve dünya ortalamasının altında yer almaktadır. Söz konusu duruma karşın, olmasını arzu ettiği insani yaklaşım boyutunda ise; dünya ortalamasının üzerinde olup, 25. sırada bulunmaktadır.

2.5.3. Trompenaars'ın Kültürel Boyutları

Trompenaars tarafından ulusal kültürel boyutlardaki farklılıklar yedi grupta toplanarak ifade edilmiştir. Söz konusu boyutlar; evrensellik-partikularizm, bireysellik-toplumculuk, tepkisizlik-duygusallık, özgül- yaygın olma, başarmak-atıfta bulunmak, ardışık-eşzamanlı, içsel-dışsal kontrol olarak ele alınıp değerlendirilmiştir. Trompenaars tarafından ifade edilen ulusal kültürel boyutlara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.5.3.1. Evrensellik- Partikularizm

Evrensel kültürlerde genel kurallar ve yükümlülüklerin yerine getirilmesi önem taşımaktadır. Evrensel kültürlerde izlenen kurallar üzerinde herhangi bir değişiklik yapılmadan, her yerde eşit olarak uygulanma amacını taşımaktadır. Partikularist toplumlarda ise özel şartlara uyum sağlamak, kuralların yükümlülüklerini yerine getirmekten çok daha

fazla önem teşkil etmektedir. Partikularist toplumlarda ailevi ve arkadaşlık ilişkileri, formel kurallardan daha fazla önem teşkil etmektedir. Dünyada 65000 yönetici üzerinde yapılan araştırma sonuçları Kuzey Amerika ve Avrupa gibi gelişmiş ülkelerde evrensellik boyutunun, Venezüella, Kore, Rusya, Çin gibi ülkelerde ise partikularizm boyutunun daha yüksek olduğunu ifade etmektedir (Trompenaars, Woolliams 2003: 33-35).

Evrensellik boyutunun yüksek değerlere ulaştığı örgütlerde üretim süreçlerindeki değişen durumlara adapte olabilmek her zaman kolay olarak algılanmayabilmektedir. Söz konusu örgütlerin bazılarının yerel ihtiyaçlara verdikleri yanıtlardaki başarısızlıklar küresel ve ekonomik şartlardaki dönüşümlere uyum sağlayamamaları ile ilişkilendirilmiştir (Trompenaars 1996: 54).

2.5.3.2. Bireysellik-Toplumsallık

Bireysellik ve toplumsallık; bireylerin kendilerini öncelikli bireyler olarak mı, yoksa grubun bir parçası olarak mı gördükleri düşüncesini ifade etmektedir. Söz konusu boyut bireysel isteklerin tespit edilerek karşılanması mı veya kamusal menfaatlerin öncelikli mi olması durumuna vurgu yapmaktadır. Bireysel toplumlarda önemli olan bireysel ihtiyaçları karşılayabilmek iken, toplumsal toplumlar, grupların ihtiyaçlarının karşılanması gerektiğine önem vermektedir. Ayrıca toplumsal toplumlar, grupların durumlarını göz önünde bulundurarak, bireysel olarak yeteneklerini geliştirmeye özen gösterirler. Dünyada, İsrail, Kanada, A.B.D., Danimarka, Hollanda, Finlandiya, Avustralya, İngiltere ve Rusya bireysel kültürün, Mısır, Meksika, Hindistan, Japonya, Fransa, Çin, Endonezya ve Singapur gibi ülkeler ise toplumsallık boyutunun yüksek olduğu ülkeler olarak dikkat çekmektedir (Trompenaars, Woolliams 2003: 47-48).

Örgütsel olarak ele alındığında; bireysel değerleri ön plana çıkaran örgütlerde bireysel performans ve yaratıcılığa odaklanmak önem taşımaktadır. Toplumsal değerleri ön plana çıkaran örgütlerde ise; geniş gruplarla birlikte işbirliğine yönelerek, grup bağlılıklarının dikkate alındığı görülmektedir (Trompenaars, Woolliams 2003: 31).

2.5.3.3. Tepkisizlik-Duygusalılık

Tepkisiz kültürler; toplumda karşılaşılan problemlere duygularıyla yaklaşmayıp, duygularını kontrol altında tutarak davranmaya özen gösterirken, duygusal kültürler

duygularını ön plana çıkararak davranmaya önem vermektedir. Örgütsel olarak ele alındığında duygusal kültürlerin öne çıktığı kurumlardaki yöneticilerin bireysel farklılıkları tanıdığı ve vermiş olduğu kararlarda duygularının etkisinde kaldığı dikkat çekmektedir (Trompenaars 1996: 58). Genel olarak dikkate alındığında bazı sektörlerde çalışanların duygularını daha fazla ön plana çıkararak davrandıkları görülmektedir. Günümüzde özellikle pazarlama ve yönetim departmanı çalışanlarının davranışlarında daha çok duygularının etkisi altında kaldıkları görülmektedir (Trompenaars, Woolliams 2003: 54).

Dünyada Etiyopya, Japonya, Hong-Kong ve Çin gibi ülkelerde tepkisizlik boyutunun Kuveyt, Mısır, İspanya, Rusya gibi ülkelerde ise duygusallık boyutunun yüksek olduğu dikkat çekmektedir. Toplumlar farklı ülkelerden gelen bireylerin davranışlarını örgüt içerisinde değişik anlamlara gelebilecek şekilde yorumlayabilmektedir. Örgüt içerisinde tepkisiz toplumdaki çalışanlar daha duygusuz, soğuk ve kalpsiz olarak değerlendirilirken, duygusal çalışanlar ise profesyonel davranmayan, duygularını kontrol edemeyen ve tutarsız bireyler olarak algılanabilmektedir (Trompenaars, Woolliams 2003: 54-56).

2.5.3.4. Özgül- Yaygın Olma

Özgüllük ve yaygın olma boyutu toplumda kurulan ilişkilerdeki bağlılığın derecesini ifade etmektedir. Sözkonusu değer yargıları bireylerin özel yaşamlarında diğer bireylere ne kadar zaman ayırdıkları düşüncesine vurgu yapmaktadır. Özgüllük boyutu yüksek olan toplumlarda ortak kullanım alanı ile özel kullanım alanı arasında bir ayrım olduğu görülmektedir. Yaygın olma boyutu yüksek olan toplumlarda ise; sözkonusu durumun tam tersi gözlemlenmekte, ortak alan ve özel alan arasında ayrım yapılmamaya özen gösterilmektedir. A.B.D. gibi özgül olma özelliği öne çıkan toplumlarda, bir hekime, hastanede ulaşmak ve görüşme yapmak mümkün olurken, aynı bireye özel alanında ulaşılamamaktadır. Yaygın olma boyutu yüksek olan toplumlardan Almanya ve Avustralya gibi toplumlarda ise bir hekime hem ortak alan olan hastanede hem de özel alan olan iş dışındaki herhangi bir yerde ulaşmak mümkündür (Trompenaars, Woolliams 2003: 63-65).

Özgüllük ve yaygın olma boyutu kişiler arasında kurulan ilişkilerde bağlılığın derecesini belirtmekte, bağlılık düzeyinin yüksekliği yaygın olma boyutunu, düşüklüğü ise özgül olma boyutunu açıklamaktadır (Trompenaars, Woolliams 2003: 31). Yaygın olma stratejisi organizasyon ile bütüncül ilişkilerin önemli olduğunu belirtmektedir. Sözkonusu strateji tedarikçiler ve müşteriler ile uzun dönemli ilişkilerin kurulması gerekliliğine vurgu yapmakta

ve örgüte karşı bağlılık duygusunun önemli olduğunu açıklamaktadır. Özgül ve yaygın olma boyutu arasında kurulacak denge bireysel ve kurumsal açılardan önem teşkil etmektedir. Aşırı derecede özgül davranışlar sergilemek, örgütlerin işleyişini olumsuz yönde etkileyebilirken, aşırı derecede yaygın olma davranışları bütünü görememeye neden olabilecektir (Trompenaars 1996: 59-60).

2.5.3.5. Başarmak-Atıfta Bulunmak

Başarmak ve atıfta bulunmak boyutu bireyin saygınlık derecesini nasıl kazandığını açıklamaktadır. Pek çok toplumda bireylerin daha güçlü mevkilere sahip olma nedenleri elde ettikleri kişisel başarılarıdır. Başarmak boyutunun ön plana çıktığı toplumlarda bireyler başarılarını kendi çabaları sonucunda kazanmaktadır. Atıfta bulunma boyutu yüksek olan toplumlarda bireylerin güçlü mevkilere sahip olma nedenleri; yaş, ait oldukları sosyal sınıflar, cinsiyet ve eğitim dereceleri ile ilişkilendirilmektedir. Başarı odaklı toplumlardaki mal ve hizmet üreten örgütlerin odaklandıkları ana düşünce; performans göstermektir. Sözkonusu örgütlerin sahip oldukları üstün performans, beceri ve bilgi düzeyleri itibar görmelerinde önem teşkil etmektedir. A.B.D., Avustralya ve Kanada gibi toplumlar göstermiş oldukları davranışlar ile başarı odaklı toplumlar olarak, Mısır, Arjantin ve Çek Cumhuriyeti ise atıfta bulunan toplumlar olarak dikkat çekmektedir (Trompenaars, Woolliams 2003: 71-73).

2.5.3.6. Ardışık- Eşzamanlı

Ardışık ve eşzamanlı olma boyutu kültürel açıdan iki düşünceyi vurgulamaktadır. Bunlardan ilki; toplumun geçmiş, şimdiki zaman ve gelecek odaklı olup, kuracakları ilişkilerde sözkonusu boyutları göz önünde bulundurmaları, diğeri ise; ardışık ve eş zamanlı olma düşüncesine odaklanmalarıdır (Trompenaars 1996: 63). Geçmiş odaklı toplumlarda tarih, şimdiki zaman odaklı toplumlarda güncel olaylar, gelecek odaklı olan toplumlarda ise gelecekte yapılacak işler önem kazanmaktadır. Gelecek odaklı örgütlerde, şimdiden yapılan faaliyetlerin gelecekteki başarılar üzerinde etkili olacağı düşünülmekte ve ayrıntılı plan yapılmasına özen gösterilmektedir. Gelecek odaklı örgütler hakim olan başarılarını gelecekte de devam ettirebilmek için yeni projeler üretmeye özen gösterirler. Sözkonusu örgütler kurmuş oldukları yönetim kontrol sistemleri aracılığıyla geleceği kontrol etmeye odaklanırlar ve projelerini ellerindeki bütçeyle zamanında bitirmekten emin olmak isterler (Trompenaars,

Woolliams 2003: 83). Ardışık kültürlerde toplumların işlerini sıralı olarak yaptıkları, programlarını ayrıntılı olarak hazırladıkları dikkat çekmektedir. Eşzamanlı kültürlerde ise bireylerin pek çok şeyi aynı anda yaptıkları, programlı olmaya önem vermedikleri görülmektedir. Ardışık zamanlı toplum özelliği gösteren Fransızların zamanı çok iyi planladıkları, pek çok aktivitelerini ardışık olarak ayrıntılı olarak belirledikleri görülmektedir (Trompenaars, Woolliams 2003: 85).

2.5.3.7. İçsel-Dışsal Kontrol

Toplumların ve örgütlerin çevreyle ilişkili olmaları boyutu iki yönden ele alınarak incelenmektedir. İçsel kontrol boyutunda toplumların çevreyi kontrol edeceği düşüncesi savunulmaktadır. Söz konusu düşünce toplumların veya örgütlerin çevreyi kontrol edeceğini ifade etmektedir. Dışsal kontrol boyutunda ise; çevrenin toplumsal ve örgütsel ihtiyaçlar üzerinde etkili olduğu belirtilmektedir. Dışsal kontrol odaklı olan örgütler esnek olmaya ve organik organizasyon yapıları oluşturmaya önem göstermektedir. İçsel kontrol odaklı olan örgütlerde ise; mekanik organizasyon yapılarının oluşturularak ve çevrenin kontrol edilerek başarıya ulaşılabileceğine inanılmaktadır. Örgütlerin işlevsel özellikleri de içsel veya dışsal kontrol boyutu üzerinde etkili olmaktadır. Bu bağlamda üretim ve satış odaklı işlerde içsel kontrol boyutu, ileri teknolojinin öne çıktığı örgütlerde ise dışsal kontrol boyutu ön plana çıkabilmektedir. Dünya’da İsrail, Norveç, A.B.D. gibi ülkelerde içsel kontrol boyutuna, Venezuela, Çin ve Rusya gibi ülkelerde ise dışsal kontrol boyutuna daha fazla önem verilmektedir (Trompenaars, Woolliams 2003: 91-94).

2.5.4. Schwartz'ın Değer Boyutları

Kültür konusunda bir başka teori Schwartz tarafından geliştirilmiş, söz konusu teori bireyler tarafından sergilenen tutum ve davranışların sahip olunan değer sistemleri ile tahmin edilmesi ve açıklanmasında kullanılmıştır. Schwartz geliştirmiş olduğu teori ile sahip olunan temel değerlerin çalışma hayatı üzerindeki etkisini araştırmış, toplumsal değerlerin çalışma değerlerini etkileyeceği görüşünü ifade etmiştir (Ros vd. 1999: 50). Yapılan araştırma pek çok kültürde sahip olunan değer yargılarının çalışma değerlerini etkileyeceğini belirtmekte, toplumların çalışma hayatlarına ilişkin davranışlarının amaçlara ulaşılabilirlikte bir araç olduğunu açıklamaktadır. Toplumların sahip oldukları değer yargıları onların çalışma hayatlarındaki motivasyon düzeyleri üzerinde de etki yaratmaktadır. (Ros vd. 1999: 69).

Schwartz'ın toplumların sahip oldukları değerler sistemi konusundaki teorisi Bilsky ile 1987 ve 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalara dayanmaktadır (Rohan 2000: 257). Schwartz'a göre toplumların sahip oldukları değerler; bireylerin ihtiyaçlarını, toplumsal ilişkileri ve grup sistemlerini içermektedir. Toplumların sahip oldukları değerler, sözkonusu toplumdaki gruplar veya topluluklar hakkındaki bilgilere ulaşmada ve bireylerin davranış özelliklerinin belirleyiciliğinde önem teşkil etmektedir (Schwartz 1999: 25-26).

Tablo 2.43'de Schwartz vd. tarafından ifade edilen değer grupları ve sözkonusu değer gruplarının özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 2.43. Değer Gruplarına İlişkin Tanımlamalar

Değer Grupları	Özellikler
Güç	Sosyal statü ve prestij, toplumda hakimiyet, ve kontrol sahibi olma, sosyal güce sahip olma, zenginlik
Başarı İhtiyacı	Başarı, yetenek, hırs, etki bırakma
Hazcılık	Eğlence verici bir yaşam, zevk
Uyarım	Heyecan verici yaşam, cesaret, hayatta yenilik ve değişim
Kendini Yönetme	Bağımsızlık, yaratıcılık, özgürlük, merak
Evrensellik	Açık fikirlilik, bilgelik, sosyal adalet, eşitlik, barış içinde bir dünya, dünya güzelliği, doğa ile bütünleşme, çevreyi koruma
Hayırseverlik	Yardımseverlik, dürüstlük, affetmek, sorumluluk, sadakat
Geleneksellik	Alçakgönüllülük, geleneklere saygı, samimiyet, ılımlılık
Uyumluluk	Kibar olma, saygı, bireysel disiplin, ebeveynleri onurlandırma
Güvenlik	Aile güvenliği, toplum güvenliği, sosyal düzen

Kaynak: Ros vd., 1999: 52

Literatürde gerek örgüt bünyesinde görev yapan gerekse örgüt dışında herhangi bir konumda bulunan bireylerin gerekse de toplumların değer yargılarını anlayabilmek amacıyla Schwartz tarafından yukarıda tanımlanan değerlerin esas alınarak çalışmalar yapıldığı dikkat çekmektedir. Lindeman ve Verkasola (2005) Finlandiyalı üniversite öğrencilerinin değer boyutlarını ölçebilmek amacıyla 670 adet üniversite öğrencisi üzerinde Schwartz'ın değer ölçeğini uygulamıştır (Lindeman, Verkasola 2005: 171). Graf vd. (2011); 20 farklı endüstride

faaliyette bulunan 131 işgören üzerinde Schwartz'ın değer ölçeğini kullanarak ideal olan ve karşıt davranışları belirlemeye çalışmıştır (Graf vd. 2011: 187). Rendal (2004); Amerika ve Kanada'da kar amacı güden ve gütmeyen örgütlerdeki sosyal girişimci liderlik davranışlarını ölçmek amacıyla üst kademe yöneticileri üzerinde Schwartz tarafından geliştirilen değerler ölçeğini uygulamıştır (Rendall 2004: 79).

2.5.5. Hall'ın Kültürün Davranışsal Bileşenleri Boyutları

Hall, kültürler arasında var olan iletişim biçimindeki farklılıkları belirleyebilmek amacıyla “bağlam” kavramını kullanmıştır. “Bir olayı çevreleyen bilgi ve olayın anlamıyla doğrudan ilişkili bir kavram” olarak ifade edilen bağlam kavramının ülkelerin bağlam boyutlarının derecesini belirlemede önem teşkil ettiği görülmektedir. Yüksek bağlamlı toplumlarda, bireylerin dili tek bir iletişim aracı olarak kullanmadıkları, bireylerin kendilerini ifade ederken ses tonu, zamanlama, yüz ifadesi ve davranışlarını bir araç olarak kullandıkları ve sözkonusu durumları toplumların kabul ettikleri dile getirilmektedir. Düşük bağlamlı toplumlarda ise; bireylerin kendilerini ifade ederlerken yalnızca doğru seçilmiş, uygun sözcükler kullanmalarının toplum tarafından kabul görmesi dikkat çekmektedir (Can vd. 2006: 420).

Edward Hall, farklı kültürlerin yönelimlerini anlayabilmek amacıyla toplumları yüksek bağlamlılığa karşı düşük bağlamlılık boyutlarıyla kavramsallaştırmayı önermiştir. Sözkonusu kavramsal boyutlardan birisi olan yüksek bağlamlı toplumlarda; bireylerin birbirleriyle oldukça güçlü ilişkiler kurduklarını, sosyal ilişkilerine önem verdiklerini, sorumluluk sahibi özellikler göstererek bağlılık, uyumluluk ve iletişim davranışlarına dikkat ettiklerini belirtmiştir. Sözkonusu boyut örgüt yöneticilerinin farklı kültürlerde bulunan çalışanlarının davranışlarını anlayabilmeleri açısından önem teşkil etmektedir. Kültürler üzerinde yapılan karşılaştırmalı araştırmalar kesin bir şekilde toplumların yüksek bağlamlı veya düşük bağlamlı olarak sınıflandırılmayacağını ifade etmektedir. Dünyada deneysel ve objektif olarak yapılan araştırmalar Çin, Japonya ve Kore gibi ülkelerin yüksek bağlamlı kültüre, Norveç ve İsveç gibi İskandinav ülkelerinin ise düşük bağlamlı kültüre sahip olduklarını ifade etmektedir. Buna karşın Fransa, İspanya, Afrika ve Orta Doğu Arap ülkelerinin iki boyut arasında kaldıkları, kesin bir şekilde sınıflandırılmadıkları görülmektedir (Hall'dan aktaran Kim vd. 1998: 508-509).

Hall 1976 yılında yayımladığı *Beyond Culture* isimli kitabında yüksek bağlamlı kültürlerle karşı düşük bağlamlı olan kültürlerle odaklanmıştır. Yüksek bağlamlı kültürlerde bireyler arasında samimi ilişkiler görülmekte, sosyal hiyerarşiler varlığını hissettirmekte, bireysel kontrol önem kazanmakta ve mesajların derin anlamları olabilmektedir. Buna karşın düşük bağlamlı kültürlerde; bireylerin yüksek derecede bireysel davrandıkları, bir miktar yabancılaştıkları, diğer bireylerle olan ilişkilerinde bağlılık duygularının çok güçlü olmadığı görülmektedir. Böyle toplumlarda sosyal hiyerarşilerin varlığı toplumların yaşam biçimlerini daha az etkilemekte, bireyler birbirlerine karşı daha açık davranabilmektedir (Hall'dan aktaran Kim vd. 1998: 509).

2.5.6. Kluckhohn ve Strodtbeck'in Değer Yönelimi Boyutları

Kültür kavramı antropolojik bakış açısına göre Kluckhohn ve Strodtbeck tarafından sınıflandırılmıştır. Sözkonusu bakış açısına göre kültür kavramı 1961 yılında altı farklı değer boyutuna göre tanımlanmıştır. Toplumların göstermiş oldukları davranışların boyutları ise aşağıda belirtilen varsayımlara göre ifade edilmiştir (Silverthorne 2005: 33):

- Bireyler tarafından yüzyüze görüşülmesi gereken sınırlı sayıdaki problemlerde, herkes problemi çözmeye ihtiyaç duyar.
- Sınırlı sayıda çözüm yolları olduğunda, çözüme ilişkin kararsız davranılabilir.
- Farklı toplumdaki bireyler, kültürlerinin gerektirdiği değer yargılarına göre farklı çözüm yollarını tercih edebileceklerdir.

Kluckhohn ve Strodtbeck tarafından geliştirilen değer boyutlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır (Kluckhohn ve Strodtbeck'ten aktaran Silverthorne 2005: 33-34 ;Can vd. 2006: 414-415):

Temel İnsan Doğası: Temel insan doğası boyutu kültürün bireyleri iyi veya kötü ya da tarafsız olarak değerlendirmelerini ifade etmektedir. Güven duygusu yüksek olan toplumlarda insanların iyi yönlerini görme eğilimi, güven duygusu düşük olan toplumlarda ise insanların kötü yönlerini görme eğilimi yüksektir.

Çevre ile İlişki: Kültürün çevre ile ilişkisi üç boyutta kendisini göstermektedir. “Çevreyi kontrol altında tutmak boyutu”nda çevre kontrol altına alınmaktadır.” “Çevreyle uyum içerisinde olma boyutu”nda; davranışların çevreyle iç içe olması gerektiğine inanılmaktadır.

Son boyutta ise; “çevreyle ilişkide egemen olma boyutu” savunulmakta, teknoloji kullanımı sayesinde çevrenin bazı özelliklerinin değiştirilebileceği ifade edilmektedir.

Zaman Yönlendirme: Zaman yönlendirme boyutu kültürün geçmiş, şimdi veya gelecek üzerinde odaklanmasıdır. Geçmişe odaklanan toplumlarda gelenekler, şimdiki zamana odaklanan toplumlarda kısa dönemde yapılan işler, gelecek zamana odaklanan toplumlarda ise uzun dönemde yapılan işlere değer verilmektedir.

Faaliyet Yönlendirme: Kültürün sözkonusu boyutu aktif ve düşünmeden yapılması, devam etmesi ve kontrol odaklı olması ile ilişkilendirilmektedir. Aktif kültürde önemli olan yapmak ve başarmaktır. Kontrol odaklı kültürlerde bireylerin daha kontrollü davranmaları tercih edilir.

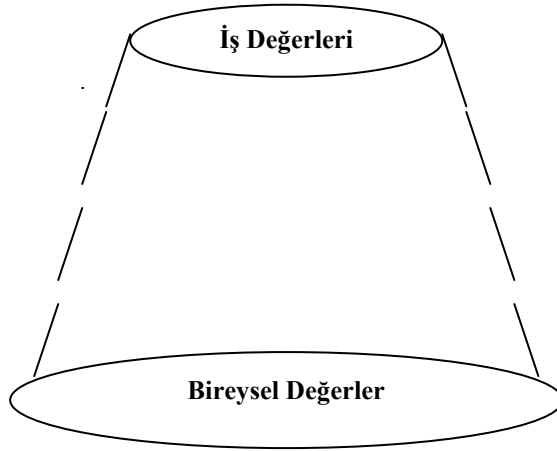
Bireylerarası İlişki: Bireylerarası ilişki boyutu; bireylerin kurdukları ilişkilerde hiyerarşik, toplumsal veya bireysel davranmaları arasındaki ilişkiyi ifade etmektedir. Bireysel toplumlar kendilerini kişisel özellikleri ve kazanımlarıyla tanımlamaktadırlar. Buna karşın toplumsal özellikleri olan toplumlarda birlik, beraberlik ve bağlılık duyguları önem kazanmaktadır. Hiyerarşik yapıdaki toplumlarda ise toplumsal özellikler önemli olup, toplum veya örgüt içindeki grupların göreceli sıralamasına dikkat edilmektedir.

Yer Yönlendirme: Yer yönlendirme boyutu bireyin algıladığı özel ve kamusal alanı ifade etmektedir. Kültürün sözkonusu boyutu bireylerin yer paylaşımlarını nasıl yaptıklarını incelemektedir.

2.5.7. Kültür ve Örgüt Kültürü İlişisine Yönelik Geliştirilen Diğer Kuramsal Boyutlar

Literatürde kültür kavramını çözümlenmeye ve kültürün boyutlarını ölçmeye ilişkin pek çok çalışmanın yapıldığı görülmektedir. Bunlardan Elizur ve Sagie; bireysel değerlerin çeşitli olduğunu belirtmiş, sözkonusu değerlerin alınan ücret, sağlık koşulları, sevgi, eğlence ve başarı gibi parçalara ayrıldığını ifade etmiştir. Elizur ve Sagie yapmış oldukları çalışmalarda bireysel değerler ve çalışma değerleri konusunda bir ilişki olabileceğini savunmuşlardır. Bireysel çalışma değerlerinin içerdiği ücretler ve görevlerin nitelikleri, sözkonusu bireylerin aile hayatları üzerinde etki yaratmaktadır. Tüm bu düşünceler; bireylerin günlük hayatları ve çalışma hayatlarının her ikisinin de tam olarak anlaşılmasıyla, bireylerin mutluluk derecelerinin açığa kavuşacağını belirtmektedir (Elizur, Sagie 1999: 74).

Şekil 2.4. Bireysel Değerler ve İş Değerleri İlişkisinin Gösterimi



Kaynak: Elizur, Sagie 1999: 84

Rokeach (1973) tarafından ifade edilen değerler teorisi; değerler sınıflandırmasını amaçsal değerler ve araçsal değerler olarak açıklamıştır. Bunlardan amaçsal değerler; tatminkar ve kazançlı bir hayat ve onur kavramı ile ilişkilendirilmektedir. Araçsal değerler ise; açık fikirlilik, bağışlayıcılık ve yardımseverlik kavramlarıyla açıklanmaktadır. 1973 yılında geliştirilen Rokeach değerler ölçeği, kültürel değerleri ifade etmede kullanılan en popüler ölçeklerden birisi olarak dikkat çekmektedir (Rohan 2000: 259).

Eduard Spranger (1928); kültür kavramının örgüt içerisindeki yansımalarını ifade etmiş, uygulamada ekonomik değerlerin üstünlüğü görüşüne karşın, politik değerlerin öncelikli üstünlüğünü tartışmıştır. Spranger'ın 1928 yılında yapılmış olan çalışması Allport, Vernon ve Lindzey'in 1960 yılında yapmış oldukları çalışma için ilham kaynağı olmuştur (Rohan 2000: 259).

Allport, Vernon ve Lindzey (1960), değerler sisteminin estetik, teorik, ekonomik, siyasi, sosyal ve dini değerler olmak üzere altı boyutunu ileri sürmüştür. Sözkonusu değerlerden her biri kendine özgü değerleri içermekte, estetik değerlerde şekil ve ahenk, teorik değerlerde ise; muhakeme, gözlem, eleştiri ve rasyonel düşünce önem kazanmaktadır. Ekonomik değerlerde faydacı olabilmek, siyasi değerlerde güç sahibi olmak, sosyal değerlerde ise sevgi boyutları öne çıkmaktadır. Sözkonusu bakış açısı; her bireyin kabul ettiği değerler sisteminin bir veya daha fazla değer sisteminden oluşabileceğini ve her bireyde farklı olacağını, bir birey için önemli olan değerlerin diğer bireyde aynı derecede önem arz etmeyeceğini ifade etmektedir (Allport'dan aktaran Turan, Aktan 2008: 229).

Graves tarafından da (1970); bireylerin değer yargılarına ilişkin sınıflandırmanın yapıldığı görülmektedir. Graves'in sınıflandırması tepkisel, geleneksel, ben-merkezli, özverili, materyalist ve toplumsal varolma ile varoluş düzeyine ilişkin bilgileri içermekte olup, sözkonusu bilgilerin aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Turgut 1998: 37-38):

- Tepkisel varolma düzeyinde bireyler sadece fizyolojik ihtiyaçlarını karşılamaya yönelirler.
- Geleneksel varolma düzeyinde ise; bireylerin ihtiyaçları sadece varolmak, nesli devam ettirmek amacındadır.
- Ben-merkezli varolma sürecinde bireyler yaşamlarını sürdürmek için başkalarının üzerinde baskı kurmakta ve çevreyi kendi ihtiyaçlarına göre ayarlamaktadırlar.
- Özverili varolma düzeyinde; bireylerin dünya nimetlerine dayalı arzularından fedakarlık ederek diğer dünya için yaşadıkları dikkat çekmektedir.
- Materyalist var olma düzeyi, dünyanın sırlarını öğrenmek ve ona hükmetmek için bilimsel metotlardan yararlanmayı amaçlar. Materyalist bireylerin değerleri arasında başarı, sahip olma, statü, şöhret, rekabetçilik, girişimcilik ve bilimsel araştırma davranışları önem kazanmaktadır.
- Toplumsal var olma düzeyinde değerler çağdaş değerleri yansıtmakta, bireylerin önem verdikleri değerler örgütlenme, çoğunluğun söz sahipliği yerine yumuşaklığa, varlık yerine zevk'e, güç yerine saygınlığa bırakmaktadır.
- Varoluşçu değer sistemi bilgiye dayalı olup, bireye, hayata, bağımsızlığa, toplu çıkarlara önem vermektedir.

BÖLÜM III

ÇATIŞMA, ÖRGÜTSEL ÇATIŞMA VE KUŞAKLARARASI ÇATIŞMA KAVRAMLARI

Bu bölümde çatışma, örgütsel çatışma ve kuşaklararası çatışma kavramları hakkında detaylı bilgiler verilmektedir. Bölümde öncelikle, çatışma kavramının örgütlere yansımaları sonucu gerçekleşen örgütsel çatışmaların nedenleri, süreci, tarafları, sonuçları hakkında detaylı açıklamalara yer verildikten sonra örgütsel çatışma yönetimi kavramına ilişkin ifadeler yer verilecektir. Diğer kısımda ise; örgütsel çatışmaların türlerinden birisi olan gruplararası çatışmaların yaş faktöründen kaynaklanan boyutu, kuşaklararası çatışmalar olarak ifade edilecek ve sözkonusu çatışmanın nedenleri, türleri, teorileri ve yönetimi hakkında açıklamalarda bulunulacaktır.

3.1.Çatışma Kavramı

Çatışma kavramının psikoloji, sosyoloji, antropoloji, siyaset ve yönetim bilimleri tarafından araştırılması, sözkonusu kavramın farklı açılardan ele alınarak farklı biçimlerde tanımlanmasını beraberinde getirmiştir. Psikoloji biliminde Aristo, Aristotle, Thomas Hobbes, John Locke ve John Dewey, biyoloji biliminde, Charles Darwin, sosyoloji biliminde ise George Simmel, Elton Mayo, Talcott Parsons ve Lewis Coser çatışma kavramına ilişkin görüşlerini ifade etmişlerdir. Darwinci bakış açısının (1809-1882) gündeme getirdiği evrim teorisi; çatışma olgusunun insanoğlunun var olduğu günden bu yana insan etkileşimlerinin doğal bir sonucu olduğunu öne sürmektedir. Sözkonusu teori tüm doğanın bir savaş halinde olduğunu ifade etmekte, biyolojik türlerin çevrelerine karşı gelmekle geliştiklerini ve yaşamlarını devam ettirdiklerini belirtmektedir. Darwin’ci bakış açısına göre insanoğlunun gelişme göstermesi çevreleriyle olan çatışmalara karşı verdikleri yanıtın doğal bir fonksiyonudur. Çatışma olgusunun olmayışı, ideale ulaşabilmeyi engelleyecek, bireylerin ulaşmayı arzu ettikleri hususları sürüncemede bırakacaktır (Rahim 2000: 5).

Literatürde çatışma kavramı; iki veya daha fazla kişi arasındaki etkileşim sonucu ortaya çıkan, bir muhalefet veya karşı çıkma şekli olarak tanımlanmaktadır (Robbins 1978: 67). Çatışma kavramı; etkileşim içerisinde bulunan bireylerin art niyetle veya başka amaçlarla

birbirlerini engelleyici ve muhalefetkar davranışlarda bulunmaları olarak adlandırılmaktadır (Daft 1991: 477). Buna ilaveten çatışma kavramı; insani ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ifade edilmekte, bireyin amaçları, davranışları, değerleri veya inançlarının diğer bireyle uyumsuz olduğunun algılanması ile başlamakta olduğu belirtilmektedir (Rahim vd. 2000: 9). Çatışma kavramı, çoğulcu varsayım perspektifi açısından; insanın yapısında varolan ve kalıtsal olduğu öne sürülen saldırgan iç güdülerin bireylerce tek tek veya gruplar halinde ortaya konmasının bir sonucu olarak adlandırılmaktadır. Buna ilaveten sözkonusu kavram daha dar açıdan ele alındığında; bir sosyal grupta yer alan bireyler arasındaki anlaşmazlıklar olarak veya bireyin anlaşmazlık algılaması ya da bu anlamda ortaya çıkan sorunları çözümlemedeki yeteneksizliklerinin bir sonucu olarak açıklanmaktadır (Özkalp, Kırel 2005: 386).

Çatışma kavramının esasen bireylerin değer yargıları, çıkarları ve ihtiyaçları ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Bundan dolayı taraflardan birinde ortaya çıkan ihtiyaç, çıkar duygusu ve değer yargılarını, taraflardan diğerinin engellemeye çalışması çatışma olgusunu gündeme getirmektedir (McKenna 1995: 22). Genel olarak çatışma; fikirler veya çıkarlar üzerindeki anlaşmazlıklar olarak ifade edilmektedir (Esquivel, Kleiner 1997: 89). Buna ilaveten çatışma; belirli bir zaman diliminde bir birey veya grubun çıkarını diğer tarafın engellediğinin ya da olumsuz olarak etkilediğinin algılanmasıyla ortaya çıkan bir olgu olarak adlandırılmaktadır (Wall, Callester 1995: 517).

Bilimsel açıdan ele alındığında çatışma olgusuna ilişkin temel iki farklı bakış açısı üzerinde yoğunlaştığı dikkat çekmektedir. Buna göre çatışma olgusunda farklı ve birbiriyle uyuşmayan davranışlar söz konusudur. Rahim'e göre sözkonusu uyuşmayan davranışlar bireylerle ilgili kişisel olabildikleri kadar bireylerarası ve gruplar arası da olabilmektedir. Diğer bir bakış açısı ise; çatışma olgusunun varlığından bahsedebilmek için tarafların sözkonusu çatışma hususunu algılamaları gerekliliğini ifade etmektedir. Rahim (2000), Baron'un (1990) daha önce ifade ettiği çatışmanın eşiği kavramında, çatışmalara ilişkin farkındalığın bireyden bireye değiştiğini, benzer durumlarda bazı bireylerin diğerlerinden daha önce çatışmaya katıldıklarını ifade etmektedir (Rahim 2000: 118-119).

3.2. Örgütsel Çatışma Kavramı

Çatışma olgusu toplumsal yaşamın bir parçası olup, bireylerin inanç ve beklentilerinde, geçmiş yaşantılarında, kişilik özelliklerinde ve kültürel özelliklerindeki farklılıklar

neticesinde ortaya çıkan anlaşmazlıklar biçiminde kendisini hissettirmektedir. Sözkonusu farklı özelliklere sahip bireylerin bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlamaları ile birlikte örgütsel çatışma kavramının gündeme gelmesi mümkün olmaktadır. Örgütsel çatışma; bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan, normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylar olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2007: 553). Dahrendorf örgütsel çatışmayı; çalışanlar arasında benimsenen amaçlardaki birbirleriyle uyuşmayan farklılıklar olarak tanımlamaktadır. Sözkonusu çatışmalar, örgütlerde belirti göstermeden belli belirsiz yaşanacağı gibi, açıkça görülür şekilde de ortaya çıkmakta ve çalışanlar arasında kimi zaman gerginlikler şeklinde de kendisini hissettirmektedir. Örgütlerde açıkça görülür şekilde yaşanan çatışmalar, çalışanların birbirlerine kindar davranışlar sergilemelerine, örgütün performans ve verimlilik kriterlerindeki azalmalara neden olmaktadır (Paltridge 1971: 85).

Örgütte, iki veya daha fazla birey veya gruplar arasındaki statü, amaç ve değer yargılarındaki farklılıklardan kaynaklanan anlaşmazlık veya uyuşmazlıklar örgütsel çatışma kavramı olarak ifade edilmektedir. Örgütsel çatışmanın temel unsurları; anlaşmazlıklar, zıtlasmalar, uyumsuzluklar ve birbirine ters düşme davranışlarından oluşmaktadır. Sözkonusu unsurların hakim olduğu örgütlerde çalışanlar, kendi çıkarlarını yerine getirmek veya görüşlerini kabul ettirmek çabası içine girmektedirler. Çatışma olgusu, insan unsurunun bulunduğu her ortamda kaçınılmaz bir şekilde meydana gelmektedir. Anlaşmazlıklar veya uyumsuzluklar örgütle ilgisi bulunmayan bireyler veya gruplar arasında veya örgütler arasında da çıkabilmektedir (Şimşek vd. 2008: 353). Örgütlerde görev yapan çalışanların yaş, cinsiyet, etnik köken, görev süreleri, eğitim ve tecrübe bakımından demografik çeşitlilik göstermeleri çatışma olgusunun varlığını gündeme getirmektedir (Pelled 1996: 617).

Örgütlerde çalışanlar görevlerin belirsizliği, onaylanan geri bildirimlerin reddedilmesi, görev dağılımlarının rastgele yapılması, birbirleriyle çatışan amaçların varlığı, çalışanların rütbelerindeki indirimler vb. sorunlardan kaynaklanan pek çok çatışmayla karşı karşıya kalmaktadırlar. Yapılan araştırmalar; çatışmaların geliştirici yönünden bahsetseler de, çatışmaların iyi yönetilmesinin gerekliliğini belirtmekte, iyi yönetilen örgütlerde verimliliğin artacağını ve çatışmanın yıkıcı etkilerinin azalacağını savunmaktadır (Tjosvold 1990: 15).

3.2.1. Örgütsel Çatışma Kavramına Yönelik Geliştirilen Yaklaşımlar

Örgütsel çatışma kavramına yönelik geliştirilen yaklaşımlar geleneksel yaklaşım, davranışsal yaklaşım ve modern yaklaşım olmak üzere üç gruba ayrılmaktadır. Söz konusu yaklaşımlardan birisi olan geleneksel yaklaşım, çatışmayı örgütlerde istenmeyen bir durum olarak görmekte, çatışma olgusunu bozgunculuk ve yıkıcılık gibi sözcüklerle eş anlamlı olarak kullanmakta ve kötü sonuçlar doğuran çatışma olgusundan kaçınmak gerektiğini belirtmektedir (Can 2005: 381). Geleneksel yaklaşıma göre; örgütlerde ortaya çıkan çatışmalar, varolan sorunların açık bir işareti olarak algılanmaktadır. Söz konusu düşünce örgütlerde çatışmaların gelişip ortaya çıkmasında; yöneticilerin yönetim ilkelerini örgütü yönlendirmede etkili olarak kullanmamalarıyla veya yönetimle işgörenleri ortak çıkarlar etrafında bütünleştirmede yetersiz olmalarıyla ilişkilendirmektedir. Örgüt yöneticilerinin ifade edilen başarısızlıkların üstesinden gelmeleri neticesinde örgütün uyumlu bir biçimde işlevlerini yerine getireceği düşüncesi, geleneksel yaklaşımın örgütsel çatışmalar konusundaki düşüncesini ifade etmektedir (Şimşek vd. 2008: 354). Geleneksel yaklaşımın örgütsel çatışmaları; şiddet, zarar, mantıksızlık gibi kavramlarla tanımlaması, söz konusu kavramın olumsuzluğunu ve kaçınılması gereken bir durum olduğunu belirtmektedir (Özkalp, Kırel 2005: 389).

Davranışsal yaklaşıma göre çatışma ve uyuşmazlıkların tüm örgüt ve gruplar için doğal bir gerçeklik olduğu, bütün çatışmaların örgüt için yıkıcı olmayıp, bazı grup çatışmalarının olumlu sosyal fonksiyonlarının olabileceği iddia edilmektedir (Özer 2008: 141). Davranışsal yaklaşım uyuşmazlıklar veya çatışmaların örgüt yaşamında çok sık ortaya çıktığı görüşünü ifade etmektedir. Örgütte pek çok nedenden ötürü pek çok çatışmanın ortaya çıkmasının nedeni; örgütlerin gereksinme, amaç, beklenti ve çıkarları yönünden sürekli çatışma halinde bulunan insan ve gruplardan oluşmasıdır. Geleneksel yaklaşımın, her türlü çatışmayı fonksiyonel olmaktan uzak ve örgütlere zarar verici oluşumlar olarak ifade etmesine karşılık, davranışsal yaklaşım örgütte ortaya çıkan çatışmalardan en azından bir kısmının bazı sorunlara işaret etmesi ve söz konusu sorunlara daha sağlıklı çözüm önerileri geliştirmesi açısından faydalı olacağını belirtmektedir. Bununla birlikte davranışsal yaklaşımın savunucuları da, tıpkı klasik yönetim yaklaşımı savunucuları gibi çatışma olgusunu ortaya çıkar çıkmaz çözülmesi gerekli, ortadan kaldırılması gereken zararlı bir olgu olarak ifade etmektedir (Şimşek vd. 2008: 354-355).

Modern yaklaşım ise çatışmayı doğal bir olgu olarak görüp kabullenmekte, etkili bir iş başarımı için belli bir dereceye kadar çatışmanın gerekli olduğunu ifade ederek, çatışmanın teşvik edilmesini önemli bulmaktadır. Sözkonusu nedenlerden dolayı modern yaklaşım çatışmaları; işlevsel olan ve olmayan diğer bir ifadeyle istenen veya istenmeyen çatışmalar olmak üzere ele alarak iki kategoride değerlendirmektedir. Modern yaklaşıma göre örgütlerde çatışmaların optimal düzeylerde tutulabilmesi neticesinde örgütsel iş başarımına olumlu katkılar sağlanmaktadır. Sözkonusu olumlu katkılar örgütlere yenilik, değişme, yaratıcılık ve çevresel değişikliklere çabuk uyum sağlama yeteneği kazandırmaktadır. Örgütlerde aşırı çatışma durumları ise eşgüdüm zorluğu ve kargaşa ortamına zemin hazırlamaktadır (Can 2005: 381-382). Modern yaklaşıma göre; örgütlerde çatışmaların varlığı kaçınılmazdır. Çatışmaların olmadığı örgütlerde yenilik, değişim, yaratıcılık ve performans göstergeleri etkileneceği gibi, sürekli ve önemli derecede çatışmaların yaşandığı örgütlerde kararların gecikmesi veya verilememesi, sorunların çözülememesi gibi nedenlerden ötürü örgütsel performans olumsuz yönde etkilenecek, belki de örgüt varlığını sonlandıracaktır (Koçel 2007: 506).

Günümüzde örgütsel çatışmalar, pek çok örgüt bünyesinde görülmekle beraber, örgütün gelişmesi gibi yapıcı sonuçları beraberinde getiren veya örgütün performansını etkileyerek yıkıcı sonuçlara ulaştıran bir olgu olarak dikkat çekmektedir. Örgütsel çatışmalardan kaçınılamayacağı düşünüldüğünde, sözkonusu çatışmaları erken teşhis ederek, yaratıcı çözüm önerileri geliştirmek örgütler açısından yapıcı sonuçlara ulaşmayı ve örgütsel yararlılığı beraberinde getirecektir (Owens 2004: 342).

3.2.2. Örgütsel Çatışma Nedenleri

Bir örgüt bünyesinde çatışma olgusu çeşitli nedenlere bağlı olarak ortaya çıkabilmektedir. Çatışma olgusunun gündeme gelmesinde etkili olan faktörlerin genel olarak aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Rahim 2002: 207):

- Bir birey ya da gruptan kendi ilgi, ihtiyaç ve çıkarlarına uygun olmayacak faaliyette bulunmalarının istenmesi,
- Başka bir birey ya da grubun kararlarının uygulanmasının engellenmesi, onların kararlarına ters düşecek davranış tercihlerine sahip olunması,
- Tarafların ihtiyaçlarını tatmin etmeyecek kısıtlı bir kaynağı birden fazla tarafın kullanmak istemesi,

- Taraflardan bir kısmının paylaşmakta olduğu davranışların, değerlerin, becerilerin ve amaçların diğerleri ile uyuşmaması,
- Ortak aktivitelerde birbirinden farklı davranışlar gösterilmesi,
- Taraflardan bir görevi, faaliyeti gerçekleştirmeleri beklendiğinde performanslarının diğerlerinin eylemlerine bağlı olduğu durumlar.

Sözkonusu düşünceler örgütlerde birtakım unsurlara bağlı olarak çatışmaların yaşandığını ifade etmektedir. Örneğin, eğitim-öğretim faaliyetlerinin yürütüldüğü üniversitelerde görev yapan akademik personelin yaşadığı çatışmalar, pek çok faktöre bağlı olarak ortaya çıkmakta ve çalışanlar üzerinde etkisini hissettirmektedir. Üniversitelerde yeterli mali kaynak yaratılamaması, sosyal imkanların kısıtlı olması, çalışma koşullarının yetersiz olması, öğrenci yoğunluğu ve fazla ders yükü nedeniyle mesleki çalışmalara yeterli zaman ayrılamaması, bilimsel çalışmalar için gerekli olan araç, gereç ve doküman eksiklikleri, uluslararası bilimsel yayın edinme ve bilimsel toplantılara katılma konusunda yaşanan güçlükler, yükseltme konusunda karşılaşılan bazı subjektif engeller nedenleriyle çatışmalar yaşanabilmektedir (Aytaç vd. 2001: 64). Buna ilaveten akademisyenlerin farklı rol ve statülere sahip olmaları, görev, yetki ve sorumlulukların net bir şekilde tanımlanmamış olması, örgütsel değişimler, yetersiz iletişim ve çevresel baskılar da örgütlerde yaşanan çatışmaların nedeni olabilmektedir (Şirin, Yetim 2009: 190).

3.2.2.1. Kaynakların Paylaşımı

Örgüt bünyesinde görev yapan kişiler, kendi bireysel ihtiyaçlarını karşılamak için örgütün kaynaklarına gereksinim duymaktadırlar. Kaynakların kıt olması ve istenilen zamanda temin edilememesi durumunda kaynaklara bağımlılık artma eğilimi göstermektedir. Buna ilaveten örgütlerde kimlerin ücret, zam, ikramiye alacakları, kadro azaltılması durumlarında kimlerin yerlerini koruyacağı hususları belirsizlik yaratmakta ve sorunları beraberinde getirmektedir. Kıt kaynakların örgüt bünyesinde görev yapan kişiler tarafından paylaşılacak olması bireyler ve gruplar arasında çatışma olgusunun gündeme gelmesine yol açmaktadır (Eren 2011: 588).

Örgütlerde sınırlı kaynağa bağımlılığın arttığı durumlarda, ortak karar verme gereksinimleri de ortaya çıkmaktadır. Örgütteki etkinliklerin zamanlandırılması sürecinde ortak karar vermeyi gerektiren durumlar karşısında da çatışmalar gündeme gelmektedir (Solmuş 2004: 45). Örneğin, yine üniversitelerde finansal kaynak paylaşımına yönelik

sorunlar yaşanabilmekte, görev yapan tüm öğretim elemanlarının her üniversitede aynı koşullarda sözkonusu kaynaklardan yararlanamadıkları görülmektedir. Öğretim elemanlarının bilimsel etkinliklere katılmalarını sağlayacak ve teşvik edecek finans kaynakları ve düzenlemelerdeki yetersizlikler, uluslar arası karşılıklı bilgi ve öğretim elemanı değişimini sağlayacak kanalların yeterince yaratılmamış olması, öğretim elemanlarının kendilerini geliştirmelerini ve kariyer gelişimlerini engellemektedir (Aytaç vd. 2001: 78).

Kaynakların paylaşımı konusunda, üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel çatışmayı algılama düzeylerinin incelendiği araştırmalar; öğretim elemanlarının algılarına göre en önemli çatışma kaynağının görevle ilgili malzeme ve donanım kaynaklarının yetersizliğini, yardımcı malzemelere duyulan ihtiyaçları, öğretim elemanlarına yeterli düzeyde kırtasiye desteği sağlanamaması hususlarını belirtmektedir (Aksu 2001: 30; Serinkan, Bardakçı 2009: 129). Kaynakların paylaşımı konusunda yapılan diğer bir çalışma bayan çalışanların algısına göre sınırlı kaynaklara bağımlılığın çatışmalara yol açtığı görüşü yönündedir (Asunakutlu vd. 2004: 19). Kaynakların paylaşımına yönelik sorunları çözebilmek adına tüm akademisyenlerin ulusal ve uluslararası kongrelere katılımlarında konaklama ve ulaşım desteği sağlanması, yüksek lisans ve doktora yapan araştırma görevlilerine araştırma fonlarından katkılar temin edilmesi önem taşımaktadır (Korkut 2002: 182).

3.2.2.2. İletişim Engelleri

Örgüt içerisinde örgütün amaçlarının çalışanlar tarafından anlaşılması ve çalışanların örgüt amaçları doğrultusunda bir arada bulunmalarını sağlayacak iletişim sisteminin olmaması, çalışanların gruplaşmalarına ve sözkonusu durum ise çatışmalara yol açmaktadır. Örgütte bilgi akışının biçimsel yetki kanalını izlememesi veya değişikliğe uğraması, yetki ve bilginin yeterli düzeyde dağıtılmaması, iletişimde yaşanan tıkanıklıklar ve sözkonusu zayıflıklar örgütün iletişim sistemini bozarak çatışmalara neden olmaktadır (Solmuş 2004: 45-46). Örgütlerde çalışanlar arasında ortaya çıkan zayıf iletişim olgusu; yanlış anlamaları ve diğer bireyler tarafından da yanlış anlaşılması beraberinde getirmektedir. Ekip çalışmalarının önem kazandığı örgütlerde ihtiyaç duyulan bilginin kasıtlı olarak iletilmemesi, çatışma kavramının uzun süreli devam etmesinde etkili olmaktadır (Daft 1991: 478)

Bir örgüt bünyesinde kişiler veya gruplar arasında ortaya çıkacak haberleşme noksanlıkları çatışma olgusunu beraberinde getirmektedir. Mesaj akışındaki gecikmeler,

mesajların filtrelenmesi, yanlış anlamalar, mesajın açık olmaması, mesajın algılanmaması gibi nedenlerle ortaya çıkacak iletişim engelleri kişileri veya grupları farklı kararlara veya davranışlara yöneltmektedir (Koçel 2007: 511). Bunun yanında kesintiler, zaman baskısı, konu üzerinde yeterli derecede bilgiye sahip olmamak, tarafların önceki deneyimleri, konuyla çok az veya çok fazla ilgili olmak, beklentiler ve mesajı alan tarafın kişisel ihtiyaçları da iletişim engelleri olarak adlandırılmaktadır (Sayers vd.1993: 11).

Üniversitelerde görev yapan öğretim elemanlarının örgütsel çatışmaları algılama düzeyleri, örgütsel iletişimi destekleyen etkinliklerin az olması ile ilişkilendirilmektedir (Aksu 2001: 30). Üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin yaş değişkeni baz alınarak yapılan araştırmalar; 35-50 yaş aralığının iletişim boyutunda daha olumlu algıya sahip olmasını orta kariyer dönemi ile ilişkilendirmektedir. De Cenzo ve Robbins'e göre (1996); bireylerin kariyer evrelerini belirleyen yaş dönemlerinden birisi olan 35-50 yaş aralığı, bireylerin orta kariyer dönemi olarak adlandırılmaktadır. Sözkonusu dönem bireyin gelişiminin mi sürdürüleceği veya durağanlığına mı karar verileceği bir evre olarak adlandırılmakta, bu yaş grubunda bulunan akademisyenlerin, akademik kariyerlerini yükseltme çabaları içerisinde girmeleri onların işlerine daha fazla sahip çıkıp, bölüm atmosferini daha olumlu algılamalarının kaynağı olacağı düşünülmektedir (Argon, Kösterelioğlu, www.eab.org.tr).

3.2.2.3. Değişim ve Belirsizlik

Günümüzde işletmelerin varlıklarını devam ettirmeleri; teknolojik, toplumsal, kültürel ve çevresel unsurlardaki değişimi takip etmeleri ve sözkonusu değişimlere uyum sağlamalarıyla mümkündür. Örgütsel değişime uyum sağlama süreci kolay olmamakta, çalışanlar değişim ve farklılıklara direnç gösterebilmekte, çalışanların işletme içerisinde var olan çalışma düzenlerinin bozulması, çalışanların gerektiğinde çatışmalara girmesini beraberinde getirmektedir (Topaloğlu, Avcı 2009: 140).

Teknolojik ve kültürel boyutlarda yaşanan hızlı değişim ve dönüşümler örgütlerde çatışma olgusunun varlığını gündeme getirmektedir. Teknolojik değişimler ve teknolojik değişimlerin akabinde gelen yenilikler, örgütsel yapılarında özellikle yetişkin kuşak çalışanlarda değişime direnç ve benimseyememe tepkilerini, kaygı ve gerilim durumunu gündeme getirmektedir. Örgüt bünyesinde kullanılmaya başlanan teknolojik araç gereçler, yetişkin kuşak çalışanlarda yeniliklere uyum sağlayamama düşüncesinden hareketle kaygı ve gerilim durumunu ortaya çıkarmaktadır (Gümüşsuyu 2008: 136). Cochenour ve Moothart'ın (2003);

akademisyenlerin bilgisayar bilgilerini değerlendiren çalışması, 30 yaş altındaki akademisyenlerin bilgisayar kullanımında kendilerini mükemmel ya da yeterli görenlerin oranını % 91.7, 31-45 yaş arasında % 85.8 ve 45 yaş üzerinde de ise % 70.2 olarak açıklamaktadır (Besimoğlu 2007: 57). Sözkonusu tespitler; yaşa bağlı olarak teknolojiyi ileri seviyelerde kullanımın azalacağını ifade etmekle birlikte, örgütsel değişim sürecinin teknolojiye bağlı olması durumunda yetişkin kuşak çalışanlar tarafından kaygı ve gerilimlere neden olacağını ortaya koymaktadır.

Örgütlerde yaşanan belirsizlikler de çatışmalara zemin hazırlamaktadır. Örgütlerde bazı durumlarda hangi kişilerin hangi konularda ve ne ölçüde diğer kişilere karşı sorumlu olacağı belirsizlik teşkil etmektedir. Örgütlerde görev yapan iki veya daha fazla birey aynı konularla ilgilenmek durumunda kalabilmekte, sözkonusu belirsizlikler çatışma için uygun bir ortam yaratmaktadır (Koçel 2007: 511). Örgütlerde belirsizliğin hakim olduğu durumlarda çoğunlukla alt kademe çalışanların verilen yükümlülükler konusunda yardım etmeye hazır oldukları dikkat çekmektedir. Sözkonusu durumun nedeni ise alt kademe çalışanlarının olası herhangi bir belirsizliğe ilişkin üstleriyle çatışma yaşamak istemeyişlerinden kaynaklanmaktadır (Rahim 1983: 370).

3.2.2.4. Görevler Arasındaki Bağımlılık

Örgüt bünyesinde, iki veya daha fazla sayıdaki birey ya da gruptan her biri, kendi görev ve amaçlarını gerçekleştirebilmek için diğer tarafın bilgisi ve emeğinden faydalanma durumunda kalabilmektedir. Bireyler ve gruplar arasındaki sözkonusu ilişki, karşılıklı görev bağımlılığı olarak ifade edilmektedir (Tınaz 2006: 23). Karşılıklı bağımlılık halinde görev yapan birey ya da gruplardan bazılarında verilecek ağır yükümlülükler çatışma olgusunu gündeme getirmektedir. İşler arasında karşılıklı bağımlılığın olduğu durumlarda gruplara verilen iş veya görevlerde eşitlik olmasına karşılık ödüller farklılık içeriyorsa taraflar arasında yine çatışma olabilecektir (Şimşek vd. 2003: 289). Örneğin, üniversitelerde görev yapan araştırma görevlilerinin görev dağılımındaki adaletsizlikler, iş yüklerinin fazla olması, maaş ve diğer ödemelerin azlığı, görevleri arasındaki bağımlılık olgusuna paralel kendilerine düşen iş yüklerinin fazlalığı problemleriyle karşı karşıya olmaları, çatışma olgusuna ortam hazırlayan faktörleri oluşturmaktadır (Arslan, Özdemir 2010: 481).

3.2.2.5. Yetki ve Sorumluluklardaki Problemler

Örgütte organizasyon şemasına göre belirlenen yetki ve sorumluluklardaki tanımlamaların iyi yapılması, istenen etkililik ve verimlilik göstergelerine ulaşmayı sağlayacaktır. Örgütte çalışanlar tarafından hiyerarşik yapılanmaların mevcudiyeti, fiziksel uzaklıkların yanında, psikolojik uzaklıklar olarak da yorumlanmaktadır. Bu bağlamda, çalışanlar organizasyon şemasında kendilerine belirlenmiş olan hiyerarşik düzeylerine göre davranacaklar, sözkonusu hiyerarşik basamaklar psikolojik olarak da çalışanların ne düzeyde birbirleriyle iletişim kuracaklarını gösteren bir unsur olacaktır (Handy 1999: 303).

Örgütsel yapının ve sözkonusu yapı içerisinde yer alan görevlerin gerektirdiği yetki ve sorumlulukların iyi belirlenmemiş olması örgüt bünyesinde anlaşmazlıklara neden olmaktadır. Örgüt yapısı içerisinde birden fazla yöneticiye karşı sorumlu olarak çalışmak ya da bölümler arasındaki yetki ve sorumluluklardan kaynaklanan karmaşıklıklardan dolayı yaşanan çatışmaların da yetki ve sorumluluklardan kaynaklanan çatışmalar kategorisinde değerlendirilmesi mümkündür (Tınaz 2006: 26-27). Örgütlerde yetki sınırlarının ve sorumlulukların kesin olarak belirlenmemesi çatışmalara neden olmaktadır. Sorumlulukların net olarak ifade edilmesi, çalışanların nasıl davranacaklarını belirleyen önemli bir faktör olmakla birlikte, sorumlulukların netlik taşımaması; görevlere ilişkin yükümlülükler yerine getirilirken anlaşmazlıklara neden olmaktadır (Daft 1991: 477).

Yetki ve sorumlulukların kesin olarak ifade edilmeyişi, üniversitelerde görev yapan akademisyenler üzerinde de pek çok problemi beraberinde getirmektedir. Üniversitelerde, 2547 sayılı yasanın 33. maddesi ve 50(d) maddesine göre atamaları yapılan araştırma görevlileri yetki ve sorumlulukları konusunda anlaşmazlıklar yaşamakta ve statülerinden dolayı iş güvencesinden yoksun kalmaktadırlar. Araştırma görevlileri bu sorunu giderebilmek adına kendi aralarında örgütlenmekte, yaşadıkları sorunun statülerinden kaynaklandığını, akademik olmayan işleri de yapmak zorunda olduklarını sıklıkla belirtmektedirler. Türkiye’de 34 yükseköğretim kurumunda çalışan 1444 akademisyenin % 92.5’i görevleriyle ilgili tanımlamalarında yetki ve sorumluluklarının açık olmadığını ve bir kaos ortamının varlığını ifade etmişler, % 60’ı görev tanımı dışındaki işleri de yapmaktan duydukları rahatsızlıkları dile getirmişlerdir (Korkut 2002: 178-179).

3.2.2.6. Statü Farklılıkları

Örgüt çalışanlarının rol gereklerine ilişkin doyumsuzlukları, çatışma olgusuna zemin hazırlamaktadır. Örgütte belirli bir konumda bulunan bireylerin kendilerini algılama biçimleri diğer bireylerle olan ilişkilerinde çatışma yaşanmasına neden olmaktadır. Literatürde yapılan çeşitli araştırmalar bireylerin kendilerini algılama biçimleri, hizmet süreleri, yaşları, eğitim düzeyleri ve maaşları gibi statü göstergeleri ile diğer bireylerin konumları arasında fark olduğu durumlarda çatışmanın mevcudiyetini açıklamaktadır (Aşkun, Tokat 2002: 163). Örgütlerde statü farklılıklarının oluşması halinde, belirli bir grup, diğer gruba karşı tartışma yaratacak ortam oluşturabilmektedir. Statü göstergesi daha düşük olan çalışanların sözkonusu statülerine ilişkin direniş gösteren davranışları dikkat çekmektedir (Daft, 1991: 478).

Örgütlerde belirli kişi veya grupların kendilerini ayrıcalıklı bir konumda ve farklı bir statüde görmeleri veya başkaları tarafından böyle görülmeleri çatışmalara yol açmaktadır. Statü anlayışlarındaki sözkonusu farklılıklar, algı ve haberleşme üzerinde olumsuz etkiler yaratarak, çatışmalara ortam hazırlamaktadır (Ataman 2001: 478). Artut (2008); tarafından yapılan araştırma; öğretim görevlilerinin % 58.3'ünün öğretim üyeleri ile aynı işi yapmalarına rağmen, öğretim üyelerinin gördüğü saygınlığı göremediklerini, itibar-konum ve statülerinin onları rahatsız eden bir düzeyde olduğunu belirtmektedir (Artut 2008: 58-59).

3.2.2.7. Organizasyon Yapısı ve Özellikleri

Örgütün büyüklüğü ve çatışma düzeyi arasında paralellik olduğunu savunan düşünce yapısı; örgütün büyüdükçe örgüt amaçlarının daha fazla karmaşıklaştığını, hiyerarşik kademelerin arttığını, yeni uzmanlıkların, rol ve statülerin ortaya çıktığını ve sözkonusu durumların ise örgütte çatışmaların artmasına elverişli şartları oluşturduğunu belirtmektedir. Küçük ölçekli örgütlerde, örgütün amaçlarının sade ve anlaşılır olması, hiyerarşik kademe ve uzmanlıkların fazla olmayışı, çatışma ortamını azaltacak unsurlar olarak dikkat çekmektedir (Aydın veDoğrusöz'den aktaran Ertürk 2009: 228).

Türkiye'de eğitim-öğretim hizmeti veren üniversitelerdeki organizasyon yapılarının hiyerarşik yapıda olması dikkat çekmektedir. Hiyerarşik yapılanmaların mevcudiyeti ise karar alma sürecinde yavaş, yenilikçi ve ilerlemelerin hızını azaltan bir unsur olarak gösterilmektedir (Ortaş 2002: 3). Üniversitelerin karar yetkilerinin dağılımında tam bir netlik bulunmamakta, fakülte düzeyindeki sorunların fakülte düzeyinde mi, yoksa yönetim kurulu

tarafından mı çözüleceğinin netlik taşımaması bu yöndeki tartışmaları ve anlaşmazlıkları beraberinde getirmektedir (Bursalıoğlu 2000: 68).

Üniversitelerde öğretim elemanları başına düşen ders yüklerinin fazlalığı nedeniyle akademik çalışmalara zaman ayırmada yaşanan güçlükler, öğretim elemanlarının çalışma ortamlarındaki fiziksel olumsuzluklar, araç gereç ve materyal yoklukları, yoğun sınavlar, birden fazla öğretim elemanı tarafından paylaşılan odalar, böylelikle bilimsel bir çalışma ortamının yaratılamayışı, mesleğin gerektirdiği bilimsel bilgiye ulaşmayı, araştırma ve uygulama yapmayı engellemekte, kurum içinde çatışmaların yaşanmasını gündeme getirmektedir (Aytaç vd. 2001: 67).

3.2.2.8. Hedefler ve Değer Yargılarındaki Farklılıklar

Örgüt bünyesinde görev yapan çalışanların benimsemiş oldukları hedeflerdeki öncelikler, farklı değer yargılarına sahip olmaları ve sözkonusu farklı değer yargıları ile birbirlerini etkileme uğraşısı içerisine girmeleri çatışmalara neden olmaktadır. Örgüt bünyesinde görev yapan çalışanların bağımsızlıklarına vermiş oldukları önemin artması, çalışanlar tarafından benimsenen hedefler ve değer yargılarındaki önceliklerin sıklıkla vurgulanması davranışını beraberinde getirmektedir. Örgütte benimsenen denetim sistemlerinin formalleşme derecesinin artması, bağımsızlıklarına düşkün ve esnek çalışma olanaklarından hoşlanan bireyler açısından tatmin olamadıkları bir örgüt kültürünün varlığına zemin hazırlamaktadır. Buna ilaveten örgütte farklılaşan değer yargılarının hakim olması, esnek yapıların yerini durağan yapılara bırakması, uzun dönemli amaçlara karşın kısa dönemli amaçların baskın olması, farklı hedefler ve değer yargılarına sahip olan çalışanlar açısından memnuniyetsizlik olgusunun gündeme gelmesini ve böylelikle çatışma olgusunu gündeme getirmektedir (Handy 1999: 300).

3.2.2.9. Bireysel Amaçlardaki Farklılıklar

Örgütlerde bireysel arzu ve ihtiyaçlar kişiden kişiye farklılık göstermektedir. Sözkonusu durumun nedeni; bireylerin değişik kültürlerde yetişme tarzları, duyguları ve zevkleri gibi kişilik farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Bireylerin farklı amaçlara sahip olması, olaylar ve tutumlar karşısında farklılık göstermelerini beraberinde getirmektedir Birey ya da gruplar arasında sözkonusu ayrılıklar örgüt bünyesinde çatışmaların yaşanmasıyla sonuçlanmaktadır (Eren 2007: 557).

Dubrin (1994); çalışanların yaşı ile çatışma oranları arasında ters yönlü bir ilişkinin varlığını ifade etmekte, yetişkin kuşaklar ve yeni kuşaklar arasında bireysel amaçların değişeceğini savunmaktadır. Örgütlerde görev yapan yetişkin kuşaklar kimi zaman yeni kuşakların iş ahlaklarını sorgularlarken, yeni kuşaklar da yetişkin kuşakların değişimlere karşı direnç gösterdiklerini ve kurumlarına karşı körü körüne bağlı olduklarını düşünmektedirler (Solmuş 2004: 49).

3.2.3. Örgütsel Çatışma Süreci

Çatışma olgusunun kişilerarası ilişkilerin doğal bir sonucu olduğu bilinmektedir. Çatışma; kişilerarası dinamikleri algılamaya ve biçimlendirmeye çalışan, taraflarının ise içsel ve dışsal çevrelerde yer aldığı bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Sözkonusu süreçte farklılaşan algıların, yanıtların, fikirlerin ve çözüm önerilerinin bireyler tarafından ifade edildiği belirtilmektedir (Appelbaum vd. 1998: 216). Bir örgüt bünyesinde çatışma kavramının bir süreç olarak ele alındığı dikkat çekmektedir. Örgütsel çatışma süreci; olası karşıtlık veya uyuşmazlıklar, algı ve kişiselleştirme, niyetler, davranış ve sonuç (çıktılar) olmak üzere toplam beş aşamadan oluşmaktadır (Robbins, Judge 2012: 457).

Olası Karşıtlık veya Uyuşmazlıklar: Çatışma sürecinin ilk aşamasını, çatışmanın ortaya çıkması için fırsatları yaratan şartların meydana gelmesi oluşturmaktadır. Sözkonusu şartların doğrudan çatışmaya dönüşmeleri gerekmeseyse de, çatışmanın ortaya çıkması için bu şartlar gereklilik taşımaktadır. Olası karşıtlıklar veya uyuşmazlıklar aşaması çatışmanın nedenlerini ve kaynaklarını içermektedir. Örgütlerde faaliyette bulunan çalışanlar arasındaki iletişim problemleri çatışmaları da beraberinde getirmektedir. Kelimelerin farklı çağrışımları, jargon kullanımı, yetersiz bilgi aktarımları iletişim kanallarındaki kirlilikler vb. faktörler iletişimin önünde engel ve çatışma için olası öncül koşulları oluşturmaktadır. Çatışma koşullarına öncül koşullar sağlayan diğer bir faktör ise örgütün yapısıdır. Örgütün büyüklüğü ve uzmanlaşması çatışmaları tetikleyebilmektedir. Faaliyetlerle ilgili sorumlulukların neler olduğu konusundaki ve yargılama yetkisinin alanı ile ilgili belirsizlikler çatışmaları artırmaktadır. Ödül sistemlerindeki adaletsizlikler ve grupların kaynaklar yönünden bağımlı olması da çatışmaları arttıran önemli faktörleri oluşturmaktadır. Çatışma kavramına öncül koşullar sağlayan diğer bir faktör ise bireysel değişkenlerdir. Çalışanların kişiliği, duyguları ve değerleri çatışma sürecinde etkili olmaktadır (Robbins, Judge 2012: 457-458). Örgütlerde sınırlı kaynak kullanımları, yargı yetkisindeki belirsizlikler, iletişim engelleri, çalışanlar arasındaki

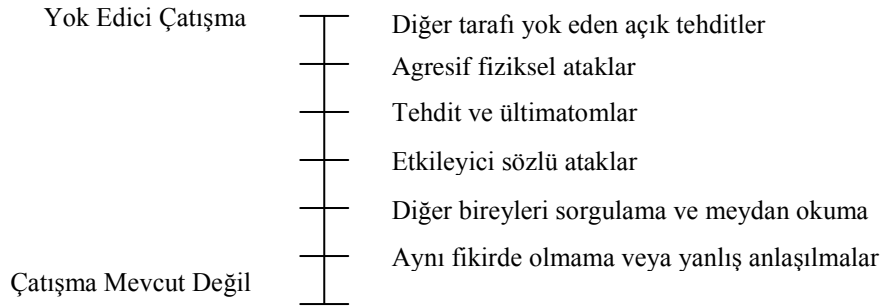
uyumsuzluklar, güç ve statü farklılıkları ve amaç farklılıkları da olası karşıtlık veya uyuşmazlık süreci olan potansiyel çatışma kavramını gündeme getirmektedir (Daft 1991: 477-478).

Algı ve Kişiselleştirme: Örgütlerde faaliyette bulunan çalışanlar arasında olası karşıtlıklar veya uyuşmazlıkların meydana gelmesi ve sözkonusu durumun taraflardan herhangi birini olumsuz olarak etkilemesi çatışma sürecindeki algı ve kişiselleştirme aşamasını beraberinde getirecektir. Çatışma kavramının tanımlandığı süreç; algı ve kişiselleştirme aşamasıdır. Sözkonusu aşamada taraflar duygularının etkisiyle algılarını pekiştirerek, çatışmanın ne hakkında olduğuna ilişkin karar verirler. Algı ve kişiselleştirme aşamasında çatışmalar; algılanan ve hissedilen çatışma türüne dönüşmüştür (Robbins, Judge 2012: 459). Algılanan çatışma aşamasında çatışmaya konu olan taraflar tam olarak çatışma nedenini açıklayamazlar da çatışma olgusunun farkındadırlar. Sözkonusu aşamada uyumsuzluğun farkına varılması çalışanlarda gerginlik duygusunun oluşmasına yol açmaktadır. Algılanan çatışma süreci taraflar arasında paylaşıldığında ve görüş farklılıkları ortaya çıktığında çatışma olgusu hissedilen çatışma türüne dönüşmüştür. Hissedilen çatışma süreci örgütte engellemeler, isteksizlik ve stres şeklinde kendisini göstermektedir (Özkalp, Kırel 2005: 388).

Niyetler: Niyet aşamasında bireylerin algıları ve duyguları belirli bir şekilde davranmak için kararlı bir yapıya bürünmüştür. Örgütlerde çalışanlar arasında görülen pek çok çatışmanın nedeni; taraflardan birinin diğerinin davranışına kötü niyet atfetmesinden kaynaklanmaktadır. Buna rağmen sıklıkla bireylerin niyetleri ve davranışları arasında fark oluşarak, davranış bireyin niyetini tam olarak yansıtmayabilmektedir. Taraflar sözkonusu aşamada rekabetçi, işbirlikçi, uzlaşmacı, kaçınmacı veya uyumluluk özelliği gösteren davranış niyetlerine sahip olabilirler (Robbins, Judge 2012: 459).

Davranış: Çatışma olgusu bu safhada açık çatışma aşamasına dönüşmüş ve fark edilir bir düzeye gelmiştir (Can vd. 2006: 211). Çatışma olgusu sözkonusu aşamada görünür hale gelmiş ve taraflar arasında meydana gelen anlaşmazlıklar ifadelerle, eylemler ve tepkilerle açık olarak gösterilmeye başlanmıştır. Çatışmaların yoğunluğunun artarak yüksek seviyelere çıkması yıkıcı sonuçları beraberinde getirmektedir (Robbins, Judge 2012: 461). Davranış aşamasında çatışmanın yoğunluğuna bağlı olarak tarafların göstermiş oldukları davranışların şekil 3.1'deki gibi ifade edilmesi mümkündür:

Şekil 3.1. Çatışma Yoğunluğu ve Tarafların Göstermiş Oldukları Davranışlar

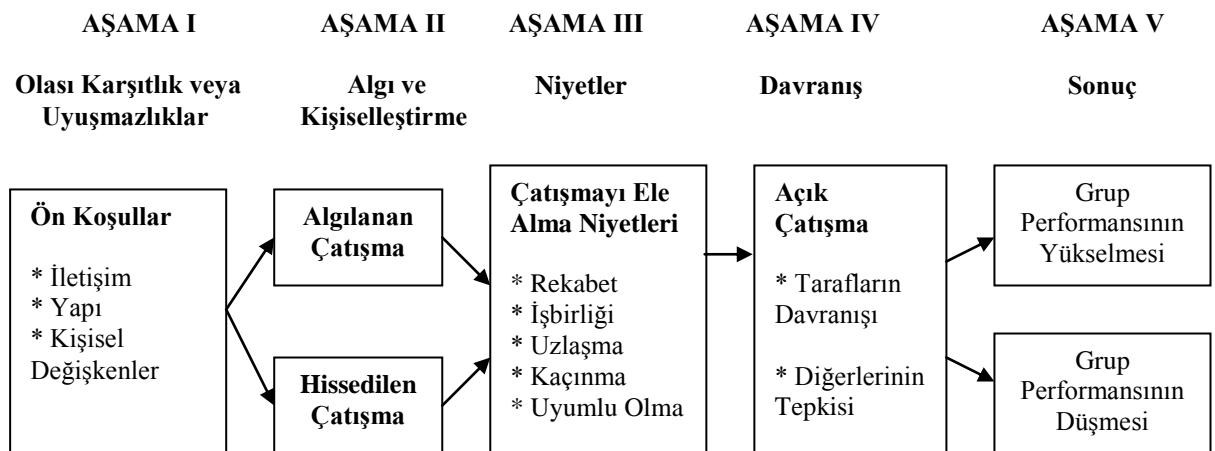


Kaynak: Robbins, Judge 2012: 461

Ulaşılan Sonuç: Örgütsel çatışma sürecinin son aşamasını çatışma durumunun son bulması ve örgüt genelinde belirli sonuçları ortaya çıkarması oluşturmaktadır. Çatışmanın neden olduğu olumlu sonuçlar örgütsel etkinlik ve verimliliğin artmasını, olumsuz sonuçlar ise verimlilik ve etkinliğin azalmasını beraberinde getirecektir (Gürüz, Gürel 2006: 381). Örgütlerde taraflar arasında yanlış anlamalar ve yanlış yönetim biçimleri neticesinde çatışmalar olumsuz bir sonuçla karşı karşıya kalmaktadır. Söz konusu olumsuz sonuçlar; çalışanları savunmacı ve gerçeği saptıran davranışlarda bulunmaya yönelterek, motivasyon düzeylerini negatif olarak etkileyecektir (McArdle 1999: 61).

Şekil 3.2’de örgütsel çatışma süreci gösterilmektedir.

Şekil 3.2. Örgütsel Çatışma Süreci



Kaynak: Robbins, Judge 2012: 457.

3.2.4. Örgütsel Çatışma Türleri

Literatürde örgütsel çatışmalar; tarafları açısından, ortaya çıkış şekillerine göre, örgüt içindeki yerine göre, niteliğine göre ve diğer boyutları açısından birtakım sınıflandırmalara ayrılarak açıklanmaktadır. Söz konusu boyutlara ilişkin açıklayıcı bilgilere aşağıda yer verilmiştir.

3.2.4.1. Taraflarına Göre Çatışmalar

Çatışma olgusu çatışmanın taraflarına göre bireyin kendi içlerindeki çatışmalar, bireylerarası çatışmalar, birey ve grup çatışmaları, grup içi ve gruplar arası çatışmalar ve örgütler arası çatışmalar olmak üzere sınıflandırılmaktadır.

3.2.4.1.1. Bireyin Kendi İçindeki Çatışmalar

Bireyin kendi içindeki çatışmalar; bireyin birbiriyle bağdaşmayan arzuları karşısında çelişkiye düşmesi ve gerilim hissetmesi durumu olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu çatışma türü bireyin kendisinden beklenilenden tam olarak emin olamaması veya kendisinin yapabileceğinden daha fazlasının beklenilmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. İçsel çatışma kavramı olarak da adlandırılan bu çatışma türünün bireyleri kızgınlığa, kaygıya ve engellenmeye yönelttiği bilinmektedir (Gürüz, Gürel 2006: 378-379). Bireyin kendi içindeki çatışmaları; hangi işi yapmasının kendisi için daha yararlı olacağına karar veremediği, rol çatışmalarına düştüğü, rol belirsizliği yaşadığı, yapabileceğini düşündüğünden daha fazlasının istendiği durumlarda kendi içerisinde yaşadığı çatışma türü olarak ifade edilmektedir (Can vd. 2006: 212).

3.2.4.1.2. Bireyler Arası Çatışmalar

Bireylerarası çatışmalar; iki veya daha fazla bireyin birbirleriyle çeşitli fikir, duygu ve görüş ayrılıklarına sahip olmaları veya duygusal çatışmalar içerisinde bulunmaları olarak ifade edilmektedir (Schermerhorn vd. 1994: 595). Örgütlerde en çok rastlanan bireylerarası çatışma türlerinin ast-üst çatışmaları ile kurmay-komuta yöneticileri arasındaki kişisel anlaşmazlıklardan doğan çatışmalar olduğu bilinmektedir (Eren 2007: 561). Örgütlerde iki veya daha çok bireyin hedef ve eylemleri birbiriyle örtüşmediğinde, bireyler arası çatışma olgusu gündeme gelmektedir. Amaçların, izlenilen yöntemlerin, sahip olunan bilgi ve verilerin, üstlenilen rollerin farklı olması bireyler arasında görülen çatışma olgusunu

artırmaktadır (Gürüz, Gürel 2006: 379). Buna ilaveten bireyler arasındaki tutum, değer yargıları, algı ve diğer kişisel farklılıklardan ötürü de bireylerarası çatışmalar yaşanmaktadır (Can vd. 2006: 212).

3.2.4.1.3. Birey ve Grup Çatışmaları

Bireyin içinde bulunduğu grupla çatışma içerisine girmesi birey-grup çatışmalarını meydana getirmektedir. Söz konusu çatışma türünde birey, grup tarafından belirli normları kabule zorlanmaktadır. Grup amaçlarını, normlarını ve izleyen yolu benimsemeyen kişiler ile grup çatışma haline girmektedir (Koçel 2007: 509). Birey ve grup arasında kurulan iletişimde bireyin grup ile görüş ayrılığına düşmesi ve anlaşmazlık yaşaması birey-grup çatışmalarını gündeme getirmektedir. Örgütlerde birey-grup çatışmaları yaşandığında; bireyler ya grup standartlarını benimsemekte veya grup dışına itilmektedirler (Gürüz, Gürel 2006: 379).

3.2.4.1.4. Grup İçi ve Gruplar Arası Çatışmalar

Grup içi çatışmalar tüm grup üyeleri veya bazıları arasında meydana gelen uyuşmazlıkları ifade etmektedir. Grup içi çatışmalar grubun etkinlik ve verimliliğini olumsuz etkilemektedir. Gruplar arası çatışmalar ise; örgütlerde iki veya daha fazla grup arasında ortaya çıkan çatışmalardır (Özkalp, Kirel 2005: 400). Örgütlerde biçimsel olarak kısımlar arasında planlama ve uygulama yolları bakımından veya bazen duygusal açılardan anlaşmazlıklar doğabilmektedir. Buna ilaveten aynı bölümde çalışan personel kendi içlerinde çıkarlar, zevkler ve duygular bakımından küçük gruplara ayrılmakta, bunun sonucunda gruplar arasındaki güç mücadelesi biçimsel olmayan gruplar arası çatışmalara dönüşmektedir (Eren 2007: 561). Örgütlerde çalışanlara verilen zorlu görevlere katılımlarda ve görevlere ilişkin koordinasyon problemleri nedeniyle de grup içi çatışmalar ortaya çıkmaktadır (Schermerhorn vd. 1994: 595).

Gruplar arası çatışmalar çalışanların yaş kategorilerine göre, cinsiyete göre ve etnik düşüncelere dayalı oluşabilmektedir. Gruplar arası çatışmalar çalışanların mevcut kaynaklar için rekabetçi bir yapı izleyebilmelerinden, görevler yönünden birbirlerine karşı olan bağlılıklardan, otorite sahibi ile yaşanan anlaşmazlıklardan ve bir statüye ulaşmak için sarf edilen çabalardan kaynaklanıyor olabilmektedir (Pelled vd. 1999: 1). Gruplar arasında yaşanan çatışmaların nedenlerini Black ve Porter (2000) aşağıdaki gibi ifade etmektedir (Aslan 2003: 59) :

- İşle ilgili belirsizlikler,
- Hedeflerde, amaçlarda ve çalışanların bakış açılarında farklılıklar bulunması,
- Hedeflere ulaşmada kaynaklarda yetersizliklerle karşılaşılması,
- Çalışanların yaş, etnik, kültürel, cinsiyet, statü ve güç farklılıklarından dolayı demografik çeşitlilik içerisinde bulunmaları,
- Çalışanlar arasında görülen bireysel farklılıklar.

Örgütlerde gruplar arasında yaşanan çatışmaların temel nedenini; amaçlardaki uyumsuzluklar, farklılıklar ve görev bağımlılıkları oluşturmaktadır. Örgütlerde çalışanlar arasında başarı ve rekabetçi amaçlarda görülen farklılıklar çatışmaları beraberinde getirmektedir. Bunun yanında örgüt içindeki çalışma gruplarının eğitim düzeylerinde, kısa ve uzun vadeli bakış açılarında, becerilerinde ve davranışlarındaki farklılıklar çatışmalara yol açmaktadır. Örgütlerde bir grubun diğer grup ile kaynaklar ve bilgi yönünden görev bağımlılıkları içerisinde bulunması da çatışmaları beraberinde getiren önemli bir unsurdur (Daft 2004: 489-491).

3.2.4.1.5. Örgütler Arası Çatışmalar

Örgütler arası çatışmalar, bir örgütün kendisi dışında bulunan diğer örgütlerle olan çatışmalarını kapsamaktadır. Piyasada birbirine rakip olan iki işletmenin birbirleriyle çatışmaları veya bir işçi sendikası ile bir işletmenin uyguladıkları personel politikalarında ve uygulamalarında görüş ayrılıklarına düşmesi örgütler arası yaşanan çatışmalar olarak adlandırılmaktadır (Eren 2007: 562). Belirli bir piyasada faaliyette bulunan işletmeler müşterilerinin gereksinimlerini en iyi şekilde karşılayarak, kar elde etmeyi ve pazar paylarını artırmayı amaçlamaktadır. Sözkonusu durumlar, örgütlerin rekabetçi bir piyasa içerisinde karşı karşıya gelerek, çatışma yaşamalarını beraberinde getirmektedir (Can vd. 2006: 214).

3.2.4.2. Örgüt İçindeki Yerine Göre Çatışmalar

Örgüt içi çatışmalar dikey ve yatay çatışmalar ile emir-komuta ve kurmay personel arasındaki çatışmaları kapsamaktadır.

3.2.4.2.1. Dikey Çatışmalar

Dikey çatışmalar; farklı hiyerarşik seviyelerde bulunan, diğer bir ifadeyle ast-üst arasında yaşanan çatışmaları ifade etmektedir (Ataman 2001: 475). Bu tür çatışmalar genellikle üstlerin, astları fazla baskı altına almaları, zorlamaları ve azarlamaları neticesinde ortaya çıkmaktadır. Dikey çatışmalar örgütlerde sık görülen çatışma türlerini oluşturmaktadır. Özellikle yetersiz iletişim, amaçlardaki farklılıklar, bilgi ve değerlerin algılanmasındaki yetersizlikler dikey çatışmaları beraberinde getirmektedir (Özkalp, Kırel 2005: 400).

3.2.4.2.2. Yatay Çatışmalar

Yatay çatışmalar; organizasyon bünyesinde aynı hiyerarşik seviyede bulunan kişiler arasında meydana gelen çatışmalar olarak adlandırılmaktadır. Örgütlerde çalışan personelin birbirlerine karşı çıkar çatışmaları içerisinde bulunmaları, amaç farklılıkları ve algılama farklılıkları sözkonusu çatışmaları beraberinde getirmektedir. Farklı bölümlerde çalışan fakat birbirleriyle farklı tutumlar içerisinde bulunan bireylerin davranışları da yatay çatışmalara neden olmaktadır (Özkalp, Kırel 2005: 400).

3.2.4.2.3. Emir Komuta-Kurmay Çatışmaları

Örgütlerde emir-komuta ve kurmay personel arasında çatışmaların yaşanmakta olduğu görülmektedir. Örgütlerde görev yapan ve yürütme yetkisi ve sorumluluğu taşıyan emir-komuta personeli ile kurmay personel arasında çoğu kez çatışmalar yaşanmaktadır. Örgütlerde emir-komuta personelinin dikey yetki ve sorumluluğa sahip olduğu buna rağmen kurmay personelin ise yalnızca uzmanlıktan kaynaklanan danışmanlık görevini üstlendiği bilinmektedir. Kurmay personel uygulamadan dolayı bir sorumluluk taşımadığı için, uzmanlık konusunun doğruluğunu rahatlıkla dile getirebilmektedir. Buna rağmen emir-komuta yetkisine sahip yönetici, kendisinin başarısız olacağını düşündüğünden kurmay personelin tavsiyelerini uygulamaya koymak istemeyebilmektedir. Sözkonusu hususlardan dolayı örgütlerde emir komuta ve kurmay personel arasında yetki ve konum çatışmalarının yaşanmakta olduğu görülmektedir (Ertürk 2009: 220-221).

3.2.4.3. Fonksiyonel ve Fonksiyonel Olmayan Çatışmalar

Fonksiyonel çatışmalar; organizasyonun amaçlarını gerçekleştirmesine katkıda bulunan çatışmalar olarak ifade edilmektedir. Fonksiyonel olan çatışmaların sonucunda işletmelerde

yeniliklerin ve değişimlerin gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır. Fonksiyonel olmayan çatışmalar ise işletmeyi amaçlarına ulaşmaktan erteleyen, işletmenin amaçlarını gerçekleştirmeye katkıda bulunmayan çatışmalardır. Klasik ve neo-klasik organizasyon teorilerine göre fonksiyonel olmayan çatışmaların varlığı formal organizasyon yapısının yetersizliğinden kaynaklanmaktadır (Koçel 2007: 507). Çatışmalar modern yönetim çerçevesinde fonksiyonel ve fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak incelenmektedir. Bir çatışmanın fonksiyonel olup olmaması, örgüt amaçlarının gerçekleşmesine katkıda bulunup bulunmaması ile ilgilidir (Ataman 2001: 476). Örgütün yararına pozitif katkılar sunan çatışmalar, fonksiyonel çatışmalar, örgütün amaçlarına ulaşmasını engelleyen, fayda sunmayan çatışmalar ise fonksiyonel olmayan çatışmalar olarak ifade edilmektedir (Schermerhorn vd. 1994: 596).

3.2.4.4. Diğer Çatışma Türleri

Literatürde bir örgüt bünyesinde ortaya çıkabilen diğer çatışma türlerinin amaç, rol ve kurumlaşmış çatışmalar olduğu ifade edilmektedir (Şimşek 2005: 297-298):

Amaç Çatışmaları: Örgüt bünyesinde görev yapan bireylerle, grupların çeşitli seviyelerdeki amaçları arasındaki farklılıkları amaç çatışmalarını ortaya çıkarmaktadır. Bireyler ve gruplar bazı durumlarda belirledikleri amaçlar doğrultusunda, kimi zaman kendileri arasında, kimi zaman da örgütün bütünü arasında anlaşmazlık durumuyla karşı karşıya kalabilmektedirler.

Rol Çatışması: Rol kavramı; belirli bir konumu işgal eden bireyden grup üyelerinin gerçekleştirmesini beklediği görevler bütünü olarak adlandırılmakta, sözkonusu kavram literatürde beklenen rol olarak da ifade edilmektedir. Buna ilaveten bireylerin kendilerinden beklenen hususlara ilişkin birtakım algılamaları oluşmaktadır ki, sözkonusu kavram ise algılanan rol olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin kendilerinden beklenen davranışları algılama tarzlarına göre, sözkonusu beklentileri karşılamaya çalıştıkları görülmektedir. Literatürde oynanan rol olarak adlandırılan sözkonusu kavram ile beklenen ve algılanan rol arasındaki uyumsuzluklar, örgütlerde rol çatışmalarını gündeme getirmektedir.

Kurumlaşmış Çatışma: Çatışma olgusunu doğurabilecek koşulların, çatışmanın şiddet ve derecesinin ve çatışmayı çözme yollarının toplumsal sistem tarafından belirlendiği, tarafların bir çatışma durumunda nasıl davranacaklarının, hangi yöntemi izleyeceklerinin

kapsamlı olarak belirlendiği çatışma türü kurumlaşmış veya kurumsallaşmış çatışma kavramı olarak ifade edilmektedir. Sözkonusu çatışma türlerinin en belirgin örneğinin işçi-işveren ilişkilerinde ortaya çıkan anlaşmazlıklarda ortaya çıktığı görülmektedir.

3.2.5. Örgütsel Çatışmanın Sonuçları

Örgütsel çatışmalar birtakım olumlu ve olumsuz sonuçları beraberinde getirmektedir. Örgütsel çatışmaların varlığı; çalışanların motivasyonunda, sorunların net olarak algılanmasında, yenilikçi ve yaratıcı davranışlarda, iç çatışmaların çözümünde ve bireylerarası daha iyi ilişkilerin kurulmasında önem taşımaktadır. Sözkonusu yararlarına rağmen örgütlerde yaşanan çatışmalar neticesinde hedeflerden uzaklaşma, savunmacı davranışlar, gerçeklerin çarpıtılması, ilave çatışma konularının gündeme gelmesi gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkmaktadır (McArdle 1999: 59).

Örgütlerde çalışanlar arasında devam eden ve giderek muhalefetkar davranışlarla büyüyen çatışmalar, birtakım önemli yıkıcı sonuçları beraberinde getirmektedir. Böyle durumlarda çalışanlar örgüte karşı yabancılaşmakta, kayıtsız davranışlar sergilemekte, işe geç gelme, rapor alma gibi işe karşı ilgisiz davranışlarda bulunarak, örgütsel yapıda birtakım olumsuzlara yol açmaktadırlar (Qwens 2004: 328). Bunun yanında örgütsel çatışmaların yenilikçilik, yaratıcılık ve değişimlerin öncülüğü gibi olumlu yansımaları da dikkat çekmektedir. Örgütlerde çatışmalar iyi yönetildikleri taktirde çalışanların performansları artış göstermekte, böylelikle örgütsel etkililik, etkinlik ve verimlilik kriterlerinde anlamlı artışlar görülmektedir (Hellriegel vd. 1989: 2).

3.2.5.1. Örgütsel Çatışmanın Olumlu Sonuçları

Örgütsel çatışmalar, çalışanlar üzerinde birtakım olumlu etkileri beraberinde getirmektedir. Örgütsel çatışmaların varlığı; rekabet duygularını desteklemede, bireylerin kendilerini yenileme yolunda harekete geçirmede, başarıma hazzı sağlamada, örgüt içerisinde mevcut sorunların neler olduğunun, neleri içerdiğinin ve sorunun nasıl çözümleneceğinin farkına varılmasını belirlemede önem teşkil etmektedir (Topaloğlu, Avcı 2009: 155). Literatürde çatışma olgusunun örgütlerde olumlu yansımalarına ilişkin açıklamalarda bulunmaktadır. Çatışma olgusunun örgütlere sağlayacağı olumlu sonuçların aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Eren 2007: 554; Aşkun, Tokat, 2002: 162; Karip 2000: 22-23):

- Çatışma sonucunda taraflar kendi görüşlerinin doğruluğunu kanıtlayabilmek amacıyla tüm yaratıcılıklarını ortaya koyacaklar ve bunlardan örgüt yönetimi yararlanma olanağı bulacaktır.
- Çatışmanın varlığı nedeniyle sadece bireysel yaratıcılık değil, aynı zamanda yeni buluş ve yaklaşımlar için araştırma yapma eğilimi artacaktır.
- Çatışmanın gündeme gelmesiyle örgütsel ve bireysel sorunlar incelenip, çözüm için enerji ve dikkat, sorunlar üzerine çekilerek sonuçlar elde edilecek ve gerilim azalacaktır.
- Çatışma olgusunun varlığı sonucu tarafsız kalmaya özen gösteren ve görüş bildirmeyen bireylerin sorunların çözümünde fikirlerini beyan etmeye zorlanması sağlanacaktır.
- Çatışan bireyler kendi bilgi, yetenek ve kapasitelerini değerlendirme fırsatına sahip olacaklardır. Sözkonusu değerlendirme sonucunda bireyler eksik yanlarını tespit ederek, bunları gidermek için gerekli önlemleri alma fırsatını yakalayacaklardır.
- Çatışma olgusu işbirliği için bir denge ve kararlılık kaynağı olabilmektedir. Çatışma grubu aynı düşüncüyü paylaşıyor ise; grup içerisindeki çatışmaların çoğunluğu dayanışmayı ve işbirliğini arttırabilmektedir.
- Çatışma olgusu örgütün kaynaklarının daha dengeli bir şekilde dağılımına yol açmaktadır. Bilgi akışının hızlanmasını, örgüt bünyesindeki yetki dağılımının dengelenmesini sağlamaktadır. Bu bağlamda çatışma olgusunun örgüte yeni amaçlar kazandırması, eski amaçları revize ederek, örgütte yenileşmeyi harekete geçirmesi mümkündür.
- Çatışma, bireylerin başkalarının düşüncelerini dinlemeleri ve kabul etmelerine yardımcı olmaktadır.
- Çatışma, kaygıların, beklentilerin ve önerilerin tartışılması, kalite düşüklüğü, yüksek maliyet, eşitsizlik gibi örgütsel etkililiğe engel olacak unsurların belirlenmesine yardımcı olmaktadır.
- Çatışma, karşıt görüşlerin tartışılması, farklı bakış açılarının dikkate alınarak olayların farklı bilgi ve anlayışlarla derinlemesine irdelenmesine olanak tanımaktadır.

- Çatışma, çağın gerisinde kalmış işlemlerin, görevlerin ve yapıların sorgulanmasını ve sözkonusu unsurların değiştirilmesi için gerekli ortamın oluşmasını sağlamaktadır.
- Çatışma, farklı görüşler üzerinde uzlaşma sağlanması, ahenkli bir takım çalışmasının oluşumunu gündeme getirmektedir.

3.2.5.2. Örgütsel Çatışmanın Olumsuz Sonuçları

Örgütlerde çatışmaların varlığı her zaman olumlu yansımaları beraberinde getirmemektedir. Çatışmalar, taraflar arasındaki işbirliği duygularını azaltmakta, fikir ve görüş ayrılıklarını beraberinde getirerek, alınması gereken kararları geciktirmekte, çalışanların işletmeye yabancılaşmasına neden olarak işe, işletmeye, yöneticilere ve kendilerine karşı kayıtsız kalmalarına neden olmaktadır. Çatışmaların varlığı çalışanların devamsızlık yapmalarına, işletmede disiplinsizliğe yol açarak çatışan tarafların kendi çıkarlarını, işletme amaçlarından daha üstün görmelerine ve böylelikle işletme içerisindeki düzen ve ahengin bozulmasına neden olmaktadır (Topaloğlu 2011: 126). Sözkonusu düşünceler çatışma olgusunun örgütlerde birtakım olumsuz sonuçları da gündeme getirdiğini ifade etmektedir. Çatışma olgusunun olumsuz sonuçlarının aşağıdaki gibi ifade edilmesi mümkündür (Özkalp, Kırel 2005: 396; Karip 2000: 24-25):

- Çatışma olgusu örgüt performansını olumsuz yönde etkilemektedir.
- Çatışma olgusu örgüt bünyesinde iletişimi geciktirmekte, grup bağlılığını azaltabilmekte ve böylelikle grup amaçlarının önemi ikinci dereceye düşmektedir.
- Çatışma olgusu çalışanların toplumsal ve iş ilişkilerinin bozulmasına ve bireylerde stres birikimine bağlı olarak fiziksel ve ruhsal rahatsızlıkların ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Sürekli olarak çatışmadan kaçan bireylerin kendilerini güçsüz hissederek, kendilerine karşı güven duygularının azaldığı görülmektedir.
- Çatışma olgusu örgütlerde iletişim problemlerini beraberinde getirmektedir.
- Çatışma olgusunun yaşandığı örgütlerde güvensizlik ve şüpheciliğe dayanan bir örgüt iklimi oluşmaktadır.

- Çatışmanın yaşandığı örgütlerde değişime karşı direncin yaşanması gündeme gelmektedir.
- Örgütlerde çatışma olgusunun varlığı örgütsel bağlılık duygusunun azalmasını beraberinde getirmektedir.

3.2.6. Örgütsel Çatışma Yönetimi Kavramı

Organizasyon teorileri genel olarak örgütsel çatışmaları ortadan kaldırmak yerine, onları yönetmek gerekliliği üzerinde durmaktadır. Örgütsel çatışmaların teşhisi ve müdahalesi bireyin kendi içerisinde, bireyler arasında, örgüt içinde veya örgütler arasında ilişkin olmaktadır. Örgütsel çatışmaların bazılarının teşhisi müdahale etme gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Çoğu zaman çatışmaları çözmek ve çatışmaları yönetmek arasında anlam kargaşası yaşanmaktadır. Çatışmaları çözmek; çatışmaları azaltmak veya çatışmaları ortadan kaldırmayı buna karşın çatışmaları yönetmek ise; çatışmaları azaltmak veya ortadan kaldırmanın gerekli olmadığını savunmaktadır. Çatışmaları yönetmenin gerekliliğini savunan yaklaşım; hiç çatışma yaşanmayan veya çok az yaşanan örgütlerde yenilik ve yaratıcılığın olmayacağını, örgütün gelişme gösteremeyeceğini ifade etmektedir. Diğer taraftan; örgütsel çatışmaların kontrol altında tutulmaması beraberinde işlevsel olmayan pek çok sorunu getirebilmektedir. Organizasyon teorilerinin örgütsel çatışmalara ilişkin geliştirdikleri ortak kanı; organizasyonel etkinliklerin optimum düzeyde gerçekleşmesi için çatışmaların ılımlı ve makul bir seviyede olması yönündedir. Organizasyonlarda yaşanan çatışmaların derecesi çok yüksek ise çatışmaları azaltmak veya çatışmalara müdahale etmek önem taşımaktadır (Rahim vd. 1992: 424).

Örgüt kaynaklarını etkili ve verimli bir şekilde yönetme görevi üstlenen yöneticilerin, sözkonusu hususlara ilaveten örgüt bünyesinde ortaya çıkan çatışmaları yönetmeleri önemli bir gerekliliktir. Örgütlerde çatışma olgusunu tamamen ortadan kaldırmak düşüncesi mümkün olmadığı gibi gerekliliği de yoktur. Örgütlerde belli bir çatışma düzeyi örgütlerin dinamizmi, yaratıcılığı, yeniliklerin ve gelişmelerin devamı için önemli bir gerekliliktir. Bu bağlamda yöneticilerin bir örgüt bünyesinde zaman içerisinde ortaya çıkacak çatışmaları etkin bir şekilde yönetmeleri önemli bir konudur (Ertürk 2009: 237).

Örgütlerde çatışma olgusunun yönetilmesi önem taşımaktadır. Örgütler istenen verimlilik kriterlerine ulaşabilmek için makul bir çatışma olgusu ile aşırı bir çatışma durumu

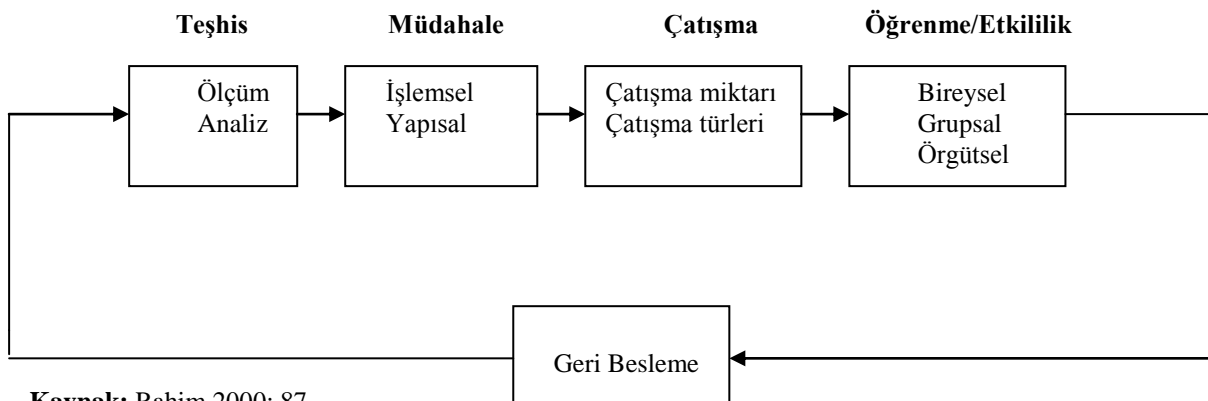
arasında denge kurulmalıdır. Örgütlerde çatışmanın çok az boyutta olması örgütleri durağanlığa itebilecek, çok fazla çatışma olgusunun gündeme gelmesi ise örgütün etkinlik ve etkililik kriterlerinin yok olmasını yani verimlilik göstergelerini olumsuz etkileyecektir. Tüm bu düşünceler örgütlerde çatışma olgusunun makul bir seviyede yönetilmesiyle, örgütün arzu edilen verimlilik göstergesine ulaşacağını belirtmektedir (Torlak 2008: 225-226).

3.2.6.1. Örgütsel Çatışma Yönetimi Süreci

Literatürde çatışma yönetimi konusunda süreç yaklaşımı ve yapısal yaklaşım olmak üzere iki temel yaklaşımın geliştirilmiş olduğu görülmektedir. Süreç yaklaşımı örgütte iletişim ve liderlik gibi süreçlerin geliştirilmesi yoluyla tarafların çatışma yönetim becerilerini geliştirmesini amaçlamaktadır. Yapısal yaklaşımda ise örgütün yapısal özelliklerinden kaynaklanan çatışmaların, sözkonusu yapısal özelliklerinin değiştirilmesi yoluyla örgütsel etkililiğe katkı sağlayabilecek şekilde yönetileceğini ifade etmektedir. Yapısal özelliklerle örgütsel hiyerarşi, işbölümü, ödüllendirme sistemi gibi temel öğeler ifade edilmektedir. Çatışma yönetiminde sözkonusu iki yaklaşım ayrı ayrı kullanılabilir gibi ikisi bir arada da kullanılabilir (Karip 2000: 54).

Örgütlerde çatışma yönetimi süreci dört aşamadan oluşmaktadır. Sözkonusu süreç literatürde çatışmaların teşhisi, çatışmaların nedenlerinin araştırılması, çatışmaları yönetecek alternatiflerin belirlenerek bunlardan birisinin uygulanması ve sonucun izlenmesi olarak ifade edilmektedir. Çatışma olgusunun nedenlerinin ve varlığının ortadan kalkıp kalkmadığına ilişkin bilgilere sonucun izlenmesi süreciyle ulaşılmaktadır (Koçel 2007: 513).

Şekil 3.3. Örgütsel Çatışmayı Yönetme Süreci



3.2.6.2. Örgütsel Çatışma Yönetimi Yöntemleri

Örgütlerde çatışma durumu tespit edildiğinde, çatışmanın yönetilmesinde kullanılacak yöntemlerin başarılı olması için, yöneticilerin öncelikle düzeltici önlemleri alarak, gerekli ortamı hazırlamaları önemli bir gerekliliktir. Kapsamlı amaçlar belirlenmesi, çözümler konusunda ortak bir anlaşmaya varılması, görevlerin iyi tanımlanması ve iletişim engellerinin ortadan kaldırılması vb. unsurlar örgütsel çatışmaların yönetiminde dikkate alınması gereken unsurların başlıcalarını oluşturmaktadır (Daft 1991: 477-478). Örgütlerde çatışma olgusunun yönetilmesinde kullanılacak yöntemlere aşağıda yer verilmiştir.

3.2.6.2.1. Uzlaşma (Compromise)

Örgütsel çatışmaları yönetmede kullanılacak en iyi yöntemlerden birisi uzlaşma yöntemidir. Uzlaşma yöntemi, tarafların sorunlarına ilişkin kavgacı davranışları değil, ortak çıkarlar etrafında birleşmelerini ileri süren bir yöntemdir. Çatışan taraflardan birisi, beklentilerinde kendisinin kusurlu olduğunu düşündüğünde, uzlaşma yöntemini tercih etmesi en uygun davranış iken, beklentilerinde kesinlikle karşı tarafın hatalı olduğunu düşündüğünde uzlaşma yöntemini seçmesi yanlış bir davranış olabilecektir (Rahim vd. 1992: 430).

Uzlaşma yöntemi; taraflardan hiçbirisinin kendi isteğini yerine getirmediği, her iki tarafın özveride bulunmasıyla orta noktada buluştukları bir yöntem olarak ifade edilmektedir (Thomas 1992: 266). Uzlaşma yönteminde taraflardan hiçbirisi kendi beklentisini karşılamamakta, her iki tarafın özveride bulunmasıyla orta noktada buluşmaktadırlar. Sözkonusu yöntemde taraflar isteklerinin bir kısmından vazgeçebileceklerini düşünmekte ve karşı tarafa duyarlılık göstermektedirler. Her iki taraf görelî olarak, eşit güce ve karşılıklı amaçlara sahip ise uzlaşma yöntemi uygun bir teknik olabilecektir (Can vd. 2006: 216).

3.2.6.2.2. Kaçınma (Avoiding)

Birey çatışma durumunda hem kendisi hem de karşı taraf için düşük derecede endişe duyuyorsa kaçınma yöntemi ile çatışmayı çözmeye yönelecektir. Kaçınma yöntemi anlaşmazlık yaşanan konu önemsiz olduğunda, konu hakkında zamana gereksinim duyulduğunda ve sorunun üstüne gitmenin fayda vermeyeceği düşünülüyorsa etkili bir yöntemdir. Buna karşın anlaşmazlık yaşanan konunun önem derecesi yüksek ise, konu hakkında karar vermek önemli bir yükümlülükse, hızlı bir yanıt gereksinim duyuluyorsa, bir

grup diğlerinden çok güçlü ise sözkonusu yaklaşımı uygulamak etkili bir yöntem olmayacaktır (Rahim 2002: 219).

Kaçınma yöntemi; iddiacılığın düşük düzeyde ve işbirlikçi olmayan bir davranış türü olarak da ifade edilmektedir. İddiacılık boyutu bireyin kendi beklentilerini karşılamadaki istek derecesini, işbirliği boyutu ise bireyin karşı tarafın beklentilerini karşılamaya yönelik gayretlerini içermektedir. Kaçınma yaklaşımında birey; kendi beklentilerini karşılamada isteksiz davranmakta, karşı tarafın beklentilerini yerine getirmede ise gayret göstermemektedir (Thomas 1992: 266). Kaçınma davranışı çatışmanın görmezden gelinmesini ifade etmektedir. Kaçınma yönteminde yönetici açık olarak taraf almak ve çatışmaya direkt müdahale etmek istememektedir. Çatışmayı çözmeyi içerse de, bu yöntemde kararların geciktirildiği görülmektedir. Kaçınma yöntemi kısa vadede etkinlik sağlayan bir yöntem olsa da uzun vadede etkinliği azaltabilecektir (Koçel 2007: 515).

3.2.6.2.3. Hükmetme (Dominating)

Birey çatışma durumunda, kendisi için yüksek, karşı taraf için düşük derecede endişe duyuyorsa çatışmaları hükmetme yoluyla çözümlenmeye çalışacak, rekabetçi, denetleyici ve kazan-kaybet biçiminde çatışmayı çözmeye yönelecektir. Çatışma çözme yönteminde hükmetme stratejisi gücü zorla kabul ettirmeyi, emirlere itaat etmeyi savunmaktadır. Hükmetme stratejisi kullanılarak diğer tarafın beklentileri ve ihtiyaçları görmezden gelinmektedir (Rahim vd. 2000: 11). Sözkonusu yöntem yöneticinin gücünün ve otoritesinin kullanılarak çatışmaların çözülmesini ifade etmektedir. Yöneticinin hükmetme yöntemi kullanarak vermiş olduğu karar taraflardan birisinin lehine olabilecek, sık sık bu yola başvuran yöneticiler çalışanlarının motivasyonları üzerinde olumsuz etkiler yaratabileceklerdir (Koçel 2007: 516).

3.2.6.2.4. Bütünleştirme (Integrating)

Birey çatışma durumunda hem kendisi hem de karşı taraf için yüksek derecede endişe duyuyorsa bütünleştirme yöntemi ile çatışmaları çözmeye çalışacak, problem çözücü, işbirlikçi, çözüm odaklı ve kazan kazan anlayışını savunan davranışlar sergileyecektir. Bütünleştirme yönteminde taraflar rahatlıkla fikirlerini ifade ederler, farklı görüş ve düşünceleri dinlemeye özen gösterirler. Bütünleştirme yönteminin tarafların karşı karşıya gelmeleri ve problem çözmelerini içeren iki bileşeni bulunmaktadır. Tarafların görüş ve

düşüncelerini birbirlerine açık ve net olarak ifade etmeleri, problemlerin çözümünde etkili olmaktadır. Bu bağlamda örgütlerde yaratıcı çözüm önerilerinin gelişmesi neticesinde problemlerin çözümü kolaylaşmaktadır (Rahim vd. 2000: 10). Bütünleştirme yöntemi örgütlerde çatışmaları yönetmede en etkili yöntemlerden birisi olarak ifade edilmektedir. Bütünleştirme yöntemi örgütün amaç ve politikalarında, uzun vadeli planlarına ilişkin stratejik önemdeki konularında en uygun çatışma çözme yöntemlerinden birisidir (Rahim 2002: 218).

3.2.6.2.5. Uyma (Obliging)

Birey çatışma durumunda kendisi için düşük, karşı taraf için yüksek derecede kaygı duyuyorsa uyma yöntemi ile çatışmayı çözmeye yönelecek, kaybet-kazan anlayışını savunan davranışlar sergileyecektir. Uyma yönteminin temelinde taraflardan birisinin diğerine karşı göstermiş olduğu yardımsever davranışlar dikkat çekmektedir. Taraflardan birisinin diğerine karşı göstermiş olduğu uyma davranışı; karşılıklı ilişkilerin korunması düşüncesinin önemli olması düşüncesine dayanmaktadır (Rahim 2002: 220; Rahim 2000: 10). Uyma yöntemi; iddiacılığın düşük düzeyde ve işbirlikçi olan bir davranış türü olarak da ifade edilmektedir. Uyma yaklaşımında birey; kendi beklentilerini karşılamada istekli davranmazken, karşı tarafın beklentilerini yerine getirmede gayret göstermektedir (Thomas 1992: 266).

Uyma yönteminde iddiasız ve uzlaşıcı bir davranış sergilenir. Çoğu zaman da bireyler herhangi bir çatışma olasılığını önlemek için kendi çıkarlarından çok karşı tarafın çıkarını üstün tutabilirler. Uyma yönteminde taraflardan birisi fedakarlıkta bulunarak ilişkileri olumlu tutmaya çalışmaktadır (Enver, Özkalp 2005: 405).

3.2.6.2.6. Rekabet Etme (Competition)

Rekabet etme yöntemi; iddiacılığın yüksek düzeyde ve işbirlikçi olmayan bir davranış türü olarak ifade edilmektedir. İddiacılık boyutu bireyin kendi beklentilerini karşılamadaki istek derecesini, işbirliği boyutu ise bireyin karşı tarafın beklentilerini karşılamaya yönelik gayretlerini içermektedir. Rekabet etme yaklaşımında birey; kendi beklentilerini karşılamada istekli davranırken, karşı tarafın beklentilerini yerine getirmede gayret göstermemektedir (Thomas 1992: 266). Bir tarafın diğer tarafın zararına olacak şekilde kendi isteklerini yerine getirmeye çalıştığı rekabet etme durumu ortaya çıkmaktadır. Rekabet etme yönteminde bireyler; uzlaşmadan uzak, iddiacı ve çatışmanın kesinlikle kazanılması gereken bir oyun

olduğunu düşünerek davranırlar. Rekabet etme durumunda kaybetmek başarısızlık, statü kaybı ve zayıflık göstergesi olarak yorumlanmaktadır. Böyle örgütlerde taraflar mutlaka bir tarafın kazanacağını, diğer tarafın ise kaybedeceğini düşünmektedirler. Kaybeden olmamak için ikna etmeye, güç kullanmaya ve hatta korkutmaya kadar uzanan pek çok taktik kullanırlar. Rekabet etme yöntemi taraflardan birisinin üstün yönünü diğer taraf ele geçirmeye başladığında uygun bir yöntemdir (Can vd. 2006: 216).

3.2.6.2.7. İşbirliği (Collaborating)

İşbirliği yöntemi; iddiacılığın yüksek düzeyde ve işbirlikçi bir davranış türü olarak ifade edilmektedir. Rekabet etme yaklaşımında birey; kendi beklentilerini karşılamada istekli davranırken, karşı tarafın da beklentilerini yerine getirmede gayret göstermektedir (Thomas 1992: 266). İşbirliği yöntemi kaçınma yönteminin tersi bir davranış olarak dikkat çekmektedir. İşbirliği yönteminde her iki tarafı da memnun edecek kararlar alınmakta, her iki tarafta da karşılıklı çıkar sağlayacak çözüm önerileri geliştirilecektir. Bu yöntemde taraflar bir araya gelerek kendilerine avantaj sağlayan konularla ilgili katılımcı bir yaklaşımla ortak çözümler aramaktadırlar. Sözkonusu davranış ise; tarafların sadece kendileri için değil, hepsi açısından avantaj sağlamayı beraberinde getirmektedir (Özkalp, Kırel 2005: 405).

3.2.6.2.8. Hizmet İçi Eğitimin Sürekliliğinin Sağlanması

Hizmet içi eğitim, bireyin işin gerektirdiği performans düzeyine ulaşması için işe girişten ayrılıncaya kadarki süreçte, gerekli bilgi, beceri ve davranışların öğretilmesidir. Sözkonusu süreçte geleceğe yönelik vizyon sahibi işgücü gereksinimlerinin bugünden kazanılması hedeflenmektedir (Örücü, Yumuşak 2005: 238). Hizmet içi eğitim süreci ile çalışanlara işiyle ilgili beceriler kazandırılmakta, sözkonusu becerilerin kazandırılması için gerekli bilgiler verilmekte ve çalışanların davranışlarının olumlu yönde etkilenmesi amaçlanmaktadır (Gül 2000: 62). Hizmet içi eğitim süreçleri ile bireylere iş süreçlerini kavramaları, bilgi ve becerilerini artırmaları, uygulama süreçlerinde başarılı olmaları hedeflenmektedir (Cunningham, Mahoney 2004: 61). Bireylerin kendilerini bilgi yönünden yetersiz hissetmeleri kişisel olarak potansiyel çatışma yaşamalarını beraberinde getirmektedir. Örneğin, üniversitelerde kütüphane olanaklarını zenginleştirmek, periyodik olarak seminer ve konferanslar düzenlemek hizmet içi eğitim amacıyla yürütülen faaliyetler olarak dikkat çekmektedir (Aslan 2003: 135-136).

3.2.6.2.9. Kaynakları Genişletme

Örgütün sahip olduğu kaynakların (araç gereç, mekan, ilerleme olanakları, ücret vb.) yetersiz olması, çalışanların sözkonusu kaynakların paylaşımına yönelik davranışlarında çatışmaları beraberinde getirmektedir. Sahip olunan kaynakların genişletilmesi çatışan tarafların her birinin kazanması ile sonuçlanacaktır (Ataman 2001: 482). Kaynakların arttırılması yöntemi; örgüt yönetiminin olası bir çatışmanın nedeninin sahip olunan sınırlı kaynaklardan oluştuğuna inanması ve kaynakları arttırarak çözüme katkı vermesidir. Sözkonusu yöntem; örgütün kıt olan maddi ve beşeri kaynaklarının arttırılması esasına dayanmaktadır (Gürüz, Gürel 2006: 382).

3.2.6.2.10. İletişimi Arttırma

Örgütlerde iletişim sürecini daha iyi anlayabilmek, onu daha etkin bir seviyeye ulaştırmak ile mümkündür. Etkin iletişimin istenen düzeyi ise; iletişim engellerini saptayarak, sözkonusu engellerin üstesinden gelinmesiyle mümkündür (Sayers vd. 1993: 10). Çalışanlar arasında iletişim becerilerinin artırılması, örgütün uzun dönemli başarısı üzerinde belirleyici bir işleve sahiptir. Literatürde yapılan pek çok çalışma özellikle genç çalışanların yoğunlukta bulunduğu örgütlerde iletişim sorunlarının olacağını ifade etmektedir. İletişim becerilerindeki eksiklikler, etkili dinlememe gibi özelliklerin örgütte görev yapan tüm çalışanlarda görülmesine rağmen, özellikle genç çalışanlarda daha yüksek oranda olduğu sözkonusu araştırmaların bulguları arasındadır. Örgütlerde görev yapan yöneticilerin mevcut çalışanları yeterince tanımaya çalışarak, tüm çalışanların bireysel özellikleri hakkında yüksek derecede öngörü sahibi olmaları çatışmaları yönetmede önemli bir yöntem olacaktır (Taylor 2010: 446).

3.2.6.2.11. Kapsamlı Amaçlar Belirleme

Örgütte görev yapan tüm çalışanlara kapsamlı amaçlar belirlenmesi ile çalışanlar arasında işbirlikçi yapının varlığı sağlanmaya çalışılmaktadır. Sözkonusu amaçların; bir grubun tek başına halledemeyeceği ve grupları çatışmaya düşüren diğer amaçların üstünde olacak şekilde düzenlenmesi gerekmektedir (Can 2005: 384). Kapsamlı amaçlar belirleme yöntemi; çatışan tarafların daha önemli ve daha kapsamlı amaçlar belirleyerek, çatışan tarafları aralarındaki farklılıkları bir yana bırakarak, daha önemli ve kapsamlı amaçlar doğrultusunda birleşmeleri ve yardımlaşmaları için zorlamak düşüncesine dayanmaktadır

(Koçel 2007: 516). Çalışanlar arasında daha kapsamlı, üst amaçlar belirlemek, onların işbirliği yapmalarını sağlayacak ve neticede örgütsel başarıyı beraberinde getirecektir. Çalışanların örgütsel amaçlara ulaşmaya çalışma dereceleri ne kadar artma eğilimi gösterirse, çatışmalar o ölçüde azalmaya başlayacaktır. Böylece çalışanlar küçük parçalardan çok örgütün bütününe görecekle, ancak birlikte çalışarak başarıya ulaşacaklarının bilincine varacaklardır (Daft 1991: 479).

3.2.6.2.12. Örgütsel Önlemler Alma

Örgütte görev yapan çalışanlarda karşılıklı olarak yer değişimleri, itiraz sisteminin kurulması ve ödül sisteminin yeniden gözden geçirilmesi, örgütün yapısında ve işleyişinde yapılan değişiklikler kategorisinde ifade edilmektedir. Sözkonusu yöntem; çatışmaya taraf olan çalışanların görevlerinin karşılıklı olarak değiştirilmesini de kapsamaktadır. Bunun dışında çatışmaya neden olan işlerin bir başka bölüme bağlanması, iş tanımlarının yeniden yapılması ve yeni bölümlerin kurulması yoluyla da çatışmaları yönetmek amaçlanmaktadır (Solmuş 2004: 55). Örgütsel önlemler alma yönteminde çatışan tarafların görev, yetki ve sorumlulukları yeniden belirlenerek karşılıklı ilişkileri azaltılmakta veya çatışan tarafların görev yerleri değiştirilerek birbirlerini görme ve iş ilişkilerinde bulunma olanakları ortadan kaldırılmaktadır. Böylece birinci yöntemde örgütte bir reorganizasyona gidilmekte, ikinci yöntemde ise; sadece kadrolamada görev veya rollerde değişimler yapılmaktadır (Eren 2007: 569).

3.2.6.2.13. Etkin Ekip Çalışmaları Uygulamak

Örgütlerde etkin ekip çalışmaları uygulanması; iş ilişkisi içerisinde olan gruplar arasındaki etkileşimi artırarak, örgütsel çatışmaları azaltmakta, örgütte işbirlikçi ve dayanışmacı davranışların oluşumunu sağlamaktadır. Özellikle rutin olmayan faaliyetlerde ekip çalışmalarının uygulanması, seçeneklerin eleştirel olarak değerlendirilmesini teşvik etmekte ve daha iyi takım kararlarının alınmasına yardımcı olmaktadır. Etkin ekip çalışması yapan takımların çatışmaları ve sorunları açıkça tartışarak çözdükleri yapılan pek çok araştırmanın bulguları arasındadır (Robbins, Judge 2012: 328).

3.3. Kuşaklararası Çatışma Kavramı

Bireyler, topluluklar, kavimler ve devletler zaman içerisinde yok olmuşlar fakat kültürler ve uygarlıklar sürekliliklerini korumuşlardır. Kültürler ve uygarlıkların sürekliliklerini korumaları değişim olgusunun varlığıyla gerçekleşmiş, değişmeyenler canlı türleri gibi yok olmuş, değişenlerden bazılarının hayatta kalması mümkün olmuştur. Kültürler az veya çok, hızlı veya yavaş, uyumlu veya uyumsuz biçimlerde sürekli değişime uğramış, kültürü oluşturan birey ve kurumlar ise sözkonusu değişimlere uyum sağlamada güçlük çekmiştir. Doğduğu andan itibaren belli bir sosyal kişilik kalıbında yetişen ve kültür olgusuyla karşılaşan bireyin karakterindeki değişimler ise kolay olmamıştır. Belli bir toplumsal yapıda değişmiş çevreyle etkileşime giren yeni kuşakların davranış özellikleri yetişkin kuşaklara nazaran değişime uğramıştır. Kuşaklararası çatışma olarak ifade edilen ve çaresi ise bulunamayan evrensel sorunların kaynağının değişen çevre koşulları çerçevesinde kültürel değişim olgusundan kaynaklandığının belirtilmesi mümkündür (Güvenç 1997: 26).

Literatürde kuşaklararası çatışma; iki veya daha fazla kuşağın sağlıklı ilişkiler içinde olamamaları, aralarında anlaşmazlık durumunun meydana gelmesi olarak tanımlanmaktadır (Özgüven 2001: 268). Kuşaklararası çatışmalar; iki veya daha fazla kuşak arasında duygu, çıkar ve amaç ayrılıklarından dolayı görülen anlaşmazlıklar, karşıtlıklar ve uzlaşmazlıklar şeklinde ortaya çıkmaktadır. Kuşaklararası çatışmalar ailede, işletmelerde, partilerde vb. olmak üzere çeşitli toplumsal kümelerde görülebilmektedir (Yörükoğlu 1996: 204-205). Kuşakların mevcut özelliklerindeki farklılıkların yanlış algılanması ve yorumlanması kuşaklararası çatışma olgusunu gündeme getiren önemli bir unsurdur (Tolbize 2008: 13). Kuşaklararası çatışma kavramını Beaud and Pialoux (1999: 325); kültürel, sosyal ve düşünce boyutlarına ilişkin; en az iki veya daha fazla kuşak grubunun birbirlerine karşı olan mesafeleri olarak ifade etmektedir (Flamant 2007: 111).

İnsanlık tarihi boyunca geçmişten geleceğe varlığını sürdüren toplumlarda her kuşak bir öncekine göre ilerlemekte ve gelişmektedir. Değişen ve dönüşen şartlar içerisinde gelişimini değişim seyri içerisinde bulan her kuşak, kendisinden bir önceki kuşağı çağ dışı ve tutucu bulurken, bir sonraki kuşağı ise sorumsuz ve saygısız olarak nitelendirmektedir. Kuşaklar arasında algılanan sözkonusu özelliklerin ana kaynağını kuşaklar arasındaki duygu, düşünce, algı ve amaç farklılıkları oluşturmaktadır. Kuşakların farklı çağın koşullarında sosyalleşmeleri, düşünce, inanç ve eylem bakımından farklılıklar göstermelerini beraberinde getirmektedir (Erol 2011: 390-391). Toplumsal değişimlerin etkisiyle kuşaklar arasında

olayları algılama, değerlendirme ve yorumlama hususlarında farklılıklar gözlemlenmektedir. Her kuşağın yaşamış olduğu kültürel, ekonomik, teknolojik ve politik süreçlerdeki farklılıklar kuşakların davranışlarında birtakım farklılıklara yol açmaktadır. Bireylerin yetişme dönemlerinde yaşamış oldukları sözkonusu farklılıklar; onların toplumla bütünleşememe problemlerini gündeme getirmekte, genç kuşakların yabancılaşma ve isyan davranışlarında bulunmalarına neden olmaktadır (Tezcan 1981: 18).

Bireylerin çocukluk döneminde ailelerine karşı açık ve alıcı durumunda olmalarına karşın, gençlik döneminde değişerek, yavaş yavaş aileye kapalı ve onlardan uzaklaşma eğilimine girdikleri gözlemlenmektedir. Sözkonusu durumun nedeni; daha önceden ebeveynlerinin düşünce ve etkileri altında olan gençlerin başkalarının düşüncelerini de içerisine alan daha evrensel bir yaşam tarzına ve yeni alanlara ilgi duymalarıdır. Bireyler ailelerinden edindikleri geleneksel davranış biçimlerini, arkadaş grupları ve yakın çevreleri aracılığıyla farklı davranış biçimleriyle uzlaştırmaya ve uyarlamaya çalışmaktadırlar. Zaman içerisinde farklı sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik koşulların gündeme gelmesi bireylerin geleneksel davranış kalıplarından çıkmalarını, farklı inanç, tutum ve beklentiler içerisinde yetişmelerini gündeme getirmektedir. Ailelerinden farklı olan davranışlarıyla eleştirilen gençlerin bu duruma belirli bir zaman sonra başkaldırmaları ile ilk olarak aile bünyesinde kuşaklararası çatışma süreci başlamış olmaktadır (Özgüven 2001: 268).

Kuşaklararası çatışmalar; öncelikli olarak aile yaşamındaki çocuk ve ebeveynleri arasında ilişki çatışmaları şeklinde kendisini göstermektedir. Çocuğun ebeveynleri ile kurmuş olduğu ilişkideki iletişim türü, alışkanlıkları, hayat tarzına ilişkin seçimleri, değer yargıları, ideolojisi ve ev yaşantısına ilişkin standartlarındaki farklılıklar, taraflar arasındaki kuşaklararası çatışma kavramını gündeme getirmektedir (Clarke vd. 1999: 262). Aile yaşantılarında farklı kuşak gruplarında bulunan aile üyeleri, beklentileri yönünden çatışmalar yaşamaktadır. Sözkonusu çatışmaları aynı toplum bünyesindeki tüm aileler benzer derecelerde yaşayabilirken, bazı ailelerde çatışmanın şiddeti diğerlerinden daha az veya daha fazla olabilmektedir (Straus 1979: 76).

Belirli bir olgunluğa eriştikten sonra iş yaşamına atılan farklı kuşaklar, tıpkı ailelerinde yaşadıkları kuşaklararası çatışma sürecinin varlığını, örgütte hissettirmeye başlamaktadırlar. Farklı zaman aralıklarında yetişen bireylerin inanç, tutum ve beklenti farklılıklarının tıpkı ailede olduğu gibi örgüt bünyesinde de varlığını hissettirmesi kaçınılmaz olmaktadır.

3.3.1. Örgütlerde Kuşaklararası Çatışma

Toplumsal yapılarda zaman içerisinde sosyal, politik farklılıkların ve değişimlerin görülmesi, değişen ve dönüşüme uğrayan toplumlarda yetişen genç kuşakların davranışlarında birtakım farklılıkları gündeme getirmektedir. Toplumsal yapılardaki hızlı veya yavaş olarak kendisini hissettiren değişimler, farklı kuşak türlerinin oluşmasını sağlamaktadır. Farklı kuşaklar bir örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında, yeni perspektiflerden bakış açıları gündeme gelmekte ve eskiyen örgütsel değer yargıları yerini yenilerine bırakmaktadır (Goertzel 1972: 333-334). Çoğu zaman da kuşakların sahip olduğu farklı değer yargıları birbirleriyle iletişim kuramama, birbirlerini anlayamama, güvende olmadıklarını düşünme ve arzu ettikleri otorite algısından dolayı farklılaşabilmekte ve sözkonusu süreç kuşaklararası çatışmalara neden olmaktadır (Deal 2007: 11).

Geçmişten günümüze devam eden kuşaklararası çatışma olgusu, yirminci yüzyılın hızlı toplumsal değişimleri karşısında daha da belirginleşmiş eski değer yargılarının ve yaşam anlayışının değişmesini zorunlu kılmıştır. Yetişkin kuşakların, yeniliklere adapte olmakta zorluk çekmeleri, onların gelenek ve eski yaşam anlayışlarına sınıksız tutunmalarını gündeme getirmiş, yeniliğe açık olan yeni kuşaklar ise gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlamada daha başarılı olmuşlardır. Bunun doğal sonucu olarak, erişkin kuşaklarla, gençlik arasında var olan ayrılık gittikçe büyümüş, yeni boyutlara ulaşmış, bir örgüt bünyesinde çalışan bireylerin farklı özelliklere sahip olmalarını ve bunun neticesinde birbiriyle anlaşamama, birbirlerini anlayamama hususlarını gündeme getirerek, kuşaklararası çatışma olgusunun ortaya çıkışını beraberinde getirmiştir (Rodoplu 2003: 464). Günümüzün iş dünyasında çalışma hayatı içerisinde bulunan yetişkin kuşakların sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı çalışanlarından, yeni kuşakların ise X ve Y kuşağı çalışanlardan oluştuğu ifade edilmektedir (Brown 2003: 1461).

Bireylerin ilk olarak aile yaşamında karşılaştıkları kuşak çatışmaları, bir örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında da kendisini göstermektedir. Kuşakların örgütsel hiyerarşi, iş etiği ve yönetim uygulamaları açısından görevlere ilişkin farklı değer yargılarına sahip olmaları, örgüt bünyesinde kuşaklararası çatışma olgusunun varlığını hissettirmektedir. Baby Boomers kuşağı çalışanları sıklıkla yeni kuşak çalışanlar için yeterince ve uzun saatler çalışmadıklarını belirtmektedirler. Sözkonusu düşünce X kuşağı bakış açısında önemli derecede farklılaşmakta, önemli olan işi yapabilmektir, nerede veya ne kadar zaman harcadığı önemli değildir zihniyetine dönüşmektedir. Örgütlerde iletişim sorunu da kuşaklar

arasında çatışmaya neden olmaktadır. Baby Boomers kuşağı çalışanlarının sıklıkla işe yönelik sorularında çalışma arkadaşlarıyla yüz yüze görüşmelerden hoşlandıkları dikkat çekmektedir. Buna karşın örgütlerde X kuşağı ve Y kuşağı çalışanları mesajlaşma ve e-mail yöntemini, yüz yüze görüşmelerin yerine tercih etmektedirler. Özellikle Y kuşağı çalışanları, yeni gelişen teknolojiye ilk adapte olan kuşak olarak dikkat çekmektedir. İşle ilgili tüm aşamalarda teknolojiye bağımlı hale gelen ve tüm işlerini teknolojiyi kullanarak halletmeye çalışan Y kuşağı çalışanları, diğer kuşaklardaki çalışanlarla bu bağlamda çatışmalar yaşamaktadır. Kuşak gruplarının diğer yaşadıkları çatışma türü görevlere ilişkin olabilmektedir. Örgütlerde Baby Boomers kuşağı çalışanlarının daha detaycı ve çoğu kez formalitelerden yana olan tavırlar sergilemeleri diğer kuşak çalışanlarına anlamsız gelebilmektedir. Belirtilen unsurlar, kuşaklar arasında meydana gelen farklılıkların, örgüt bünyesinde muhalefetkar davranışlarla sonuçlanmasını ve potansiyel çatışma olgusunu gündeme getirmektedir (Glass 2007: 100-101). Organizasyonlarda görev yapan farklı kuşak kategorisindeki çalışanların birbirleriyle kurmuş oldukları ilişkilerdeki kuşak çatışmaları kendisini kırgınlıklar, gerginlikler ve duygusal çatışmalar olarak da göstermektedir (Jehn, Mannix 2001: 244).

Örgütlerde Baby Boomers kuşağı çalışanları çalışkan, otoriteye karşı saygılı, teknolojiyi kullanamayan ve yeniliklere karşı direnen bireyler olarak değerlendirilmektedir. Buna karşın X kuşağı çalışanlarının ciddi, bağımsız düşünen, yeni beceriler öğrenmeye istekli olsalar da alaycı, sabırsız ve yönetimi daha zor bireyler oldukları görülmektedir. Y kuşağı çalışanları ise iyimser, teknolojiyi iyi derecede kullanabilen, ekip çalışmalarında başarılı olmalarına rağmen otoriteye karşı saygılı olmayan ve çalışma saatleri dışında çalışmaya istekli olmayan davranışlarıyla dikkat çekmektedir. Örgütlerde farklı kuşak kategorilerine ilişkin algılanan sözkonusu farklılıklar potansiyel kuşaklararası çatışma olgusunu ortaya çıkarmaktadır (Krywulak, Roberts 2009: 19). Örgüt bünyesinde yer alan Y kuşağı çalışanlarının daha talepkar, tahammülsüz ve sadakatsiz olmaları, diğer kuşak çalışanlarının davranışlarını anlayamamalarını, böylelikle kuşaklararası çatışmalardaki artış oranlarını beraberinde getirmektedir (Weingarten 2009: 29).

Örgütlerde kuşaklararası yaşanan çatışmalar (Haserot 2005: 12):

- Yeni kuşakların geniş yetkilere sahip olma beklentilerine diğer kuşak çalışanların gönülsüz davranmalarından,
- Hayata ve işe karşı bakış açılarındaki farklılıklardan,

- İşlerin yapılış süreçlerinde yenilikçi davranışlara açık olma veya her zaman bilindiği gibi yapılması konusundaki farklı düşüncelerden meydana gelmektedir.

Kurum çalışanlarının algıladıkları örgüt kültürü de kuşaklararası çatışma olgusunu gündeme getirmektedir. Çalışanlar tarafından algılanan örgüt kültürü, organizasyonda mevcut olan örgüt kültürü ve arzu edilen örgüt kültürü boyutlarında farklılıklar göstermektedir. Kuşakların, arzu ettikleri örgüt kültürü algılamalarında önemli derecede farklılıklar olabilmekte, gereksinim duydukları örgüt kültürüne ilişkin farklı inançları, değerleri ve tutumları kuşaklararası çatışma kavramını beraberinde getirmektedir (Platteau vd. 2011b: 2). Örgütlerde, bayan çalışanların da kuşaklararası çatışmalar yaşadığı gözlenmektedir. Günümüzde ekonomik, sosyal, politik norm ve davranışlarda kadınlara verilen hakların artması, yeni kuşak kadın çalışanların diğerlerine karşı daha baskın ve çatışmacı zihniyete sahip olmalarını gündeme getirmektedir (Sapiro 1980: 261).

Amerika'da 2004 yılında kuşaklararası farklılıklara ilişkin gerçekleştirilen SHRM (Society for Human Resource Management) çalışması; "kuşaklararası çatışmalar yaşıyorum" diyenlerin oranını % 40 olarak tespit etmiştir. Sözkonusu çatışma oranları büyük ölçekli işletmelerdeki çalışanlarda, küçük ve orta ölçekli işletmelerdeki çalışanlara kıyasla daha yoğun hissedilmektedir. Örgütlerde görev yapan kuşaklar özellikle iş etiği, örgütsel hiyerarşi, teknolojik konular ve yöneticilerin değişmesinden dolayı çatışmalar yaşadıklarını ifade etmişlerdir (Burke 2004: 14).

3.3.2. Kuşaklararası Çatışma Nedenleri

Yirminci yüzyılın baş döndürücü gelişmeleri kuşaklararası sürüp gelen çatışmaları belirginleştirmiş, bilimsel ve teknolojik yenilikler yaşam biçimlerini ve değer yargılarını değişime uğratmış, yaygınlaşan eğitim ve iletişim araçları bilinçlenme düzeylerini artırmıştır. Çağdaş toplumlardaki aşırı uzmanlaşma öğretim süresini uzatarak gençlerin topluma karışma süresini uzatmıştır. Yetişkin kuşakların uzun süre çalışma hayatlarında kalmaları, makineleşmenin beden gücüne olan gereksinimi azaltması gençlerin kolay iş bulamamalarını, bundan dolayı daha rekabetçi boyutta davranmalarını beraberinde getirmiştir. Sözkonusu nedenler yetişkin kuşaklarla, yeni kuşaklar arasındaki ayrılığı gittikçe büyütürken yeni boyutlara ulaştırmıştır (Yörükoğlu 1996: 206).

Her on yılın kendine özgü şekillenen karakterini, sözkonusu yılların müzik tarzından, mimari özelliklerinden, zevk ve tercihlerinden yola çıkarak anımsamak mümkündür. Aynı düşünce geçtiğimiz yüzyılı oluşturan her bir on yıl için söylenebilir. İnsanın var olduğu dönemden beri onar, yüzer, biner yıllık dönemlerde toplumsal koşullarda pek çok değişim kendisini göstermiştir. Toplumsal değişme sürecinde her bir kuşak kendisine özgü moda, müzik, sanat, toplumsal kurallar ve kültürünü oluşturmuş, kendilerinden önceki kuşağın değer verdikleri kriterleri önemsememiştir (Dixon 2009: 14-15). Toplumsal değişme süreci içerisinde farklı biçimlerde toplumsallaşan kuşaklar arasında çatışmalar kendisini göstermektedir (Tezcan 1981: 19).

Yetişkin kuşakların yeniliklere uymakta zorluk çekmeleri onları geleneklere ve eski yaşam biçimlerine bağlı bir yaşamı tercih etmelerine yöneltmektedir. Yeni kuşaklar ise daha hakça bir yaşam düzeni ve kendilerine de söz hakkının tanındığı bir yönetim biçimini arzulamaktadır. Yetişkin kuşakların yeni kuşakların özelliklerini beğenmemeleri, onların ilerici düşünme ve amaçlarını kuşku ile karşılamaları, taraflar arasındaki çatışmaları artırmakta, iletişim bağlarını koparmaktadır. Ebeveynlerinin egemenliğinden kurtulma çabasında olan yeni kuşakların, aile ortamındaki düzeni değiştirememeleri onları toplumsal düzeni değiştirme amacına yöneltmektedir. Evdeki başkaldırma eğilimi ve çatışmalar toplumsal alana kaymakta, iş hayatında da görülmeye başlanmaktadır (Yörükoğlu 1997: 390).

3.3.2.1. Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmeler

Teknolojinin hızla gelişmesi, bireylere sunulan imkanları gün geçtikçe arttırmakta, bireylerin yaşam biçimlerinin ve karakterlerinin şekillenmesinde etkili olmaktadır (Yelkikalan vd. 2010: 491). Sanayi devriminden günümüze yaşanan teknolojik gelişmeler, bireylerin yaşam biçimleri üzerinde etki yaratmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin öne çıkardığı hız olgusu, bireylerin boş zamanlarını arttırmakta, üretimde makinalaşma olgusu toplum üzerinde birtakım yansımalarla sonuçlanmakta, tüm bunlar neticesinde farklı çağın şartlarını yaşamış kuşaklarda kuşaklararası çatışmalar görülmektedir (Özgüven 2001: 270). Teknolojik gelişmelerin toplum üzerindeki etkilerini inceleyen toplum kuramcıları, pek çok toplumsal olayın teknolojik gelişmeye bağlı olduğunu ve sözkonusu toplumsal değişimleri ise büyük ölçüde teknolojik gelişmelerin belirlediğini ifade etmektedir (Ertürk 2003: 311). Teknolojik gelişmeler neticesinde istenilen bilgiye her an, kolay bir şekilde ulaşılması bireylerin dışa dönük yapıları üzerinde etki yaratmaktadır. 1960'lı yıllardaki haber yayınları akşamları

gösterilen on, onbeş dakikalık programlarla sınırlı iken, günümüzde ulusal kablolu kanallar, yirmi dört saat haber yayını yapan programlar ve internet güncel bilgilere her an ulaşma imkanı tanımıştır (Twenge 2009: 202).

Teknoloji kullanım düzeyinin yükselmesi bir örgüt bünyesinde çalışan insan kaynaklarının daha yüksek niteliğe sahip olmasını beraberinde getirmektedir. Bilgi teknolojilerinin geniş çaplı kullanımları, çalışanların tutum, davranış ve çalışma usullerinde değişiklik yaratmaktadır. Bazı işlerin ortadan kalkması veya yeniden tanımlanması, örgüte yeni katılan bireylerle ilişkilerin geliştirilmesine paralel olarak çalışanların değişen koşullara göre kendilerini uyarlamak zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır. İleri bilgi teknolojilerinin kullanımı, iş süreçlerinin bütün aşamalarını yerine getirecek nitelikli insan kaynaklarına duyulan gereksinimi arttırmaktadır (Öğüt 2003: 65-66). Otomasyonun iş dünyasına girmiş olduğu bir dönemde sanayi devriminin öne çıkardığı beden gücüne olan gereksinim gittikçe azalmıştır. Sanayi toplumunda fiziksel güce dayanan işlerin yanı sıra, düşük nitelikler gerektiren ağır iş dünyası 1970’li ve 1980’li yıllarda bilgi toplumunun ön plana çıkmasıyla etkisini yitirmiştir. Uluslararası rekabet ve teknolojik değişimlerin sonucu olarak yüksek nitelik gerektiren yeni iş alanları doğmuş ve düşük nitelik gerektiren pek çok iş ortadan kalkmıştır. Bilgi toplumu, fiziksel işgücünün yerine, zihinsel işgücünün önemini ortaya çıkarmada önemli bir rol üstlenmektedir (Fukuyama 2009: 142-143).

1970’li yıllara kadar tüm dünyada mal ve hizmet üretiminde en önemli girdi emek, sermaye ve hammadde olurken, bu tarihlerden sonra mal ve hizmet üretiminde en önemli girdi bilim ve teknoloji olmaya başlamıştır (Kalaycı 2004: 10). Sözkonusu yıllarda emek yoğun sektörlerdeki işlerin düşük gelir grubundaki ülkelere kaydırılması, sanayileşmiş ülkelerde emek yoğun işlerden bilgi yoğun işlere geçilmesini ve know-how bilgisi ve yaratıcılık temeline dayanan faaliyetlerin öneminin artmasıyla sonuçlanmıştır (Djoen, Uijttenbroek 1997: 33). Bilgi toplumunda, sermaye ve sanai üretim kuruluşları, ekonomik değer yaratımlarının temel aracı olarak yerlerini hızla bilimsel bilgi üretimine terk etmişlerdir. Bilgi toplumunda her şey o kadar hızla değişmektedir ki, birçok iş, meslek ve sosyal rol kısa sürede gereksiz ve yetersiz bir hale bürünmektedir. Çalışanların bilgileri ise, yeni buluşların ve yöntemlerin devreye girme hızında zaman aşımına uğramaktadır. Bu nedenle bilgi toplumunda sürekli eğitim gerekliliği ön plana çıkmaktadır (Ergil 1994: 229).

Bilgi toplumu ile yenilik, yaratıcılık ve insan hakları hususlarının önem kazanması dikkat çekmektedir. Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri işletmelerin iletişim düzeylerinin

farklılaşmasını beraberinde getirmiş, böylelikle işletmelerin bünyesinde çalışan işgörenler yerel ve ulusal sınırlar bünyesinde istihdam edilmekten çıkarak, küresel boyutlarda istihdam olanaklarına kavuşmuşlardır (Carlaw vd. 2006: 633).

Günümüz işletmelerinde insan kaynakları faaliyetlerinin tümü doğrudan ve dolaylı olarak stratejik amaçlara ve işletmenin belirlemiş olduğu vizyona ulaşmada yardımcı olmalıdır. İş yaşamında insan kaynaklarının rolündeki en önemli güncel değişim, örgütsel stratejilerin geliştirilmesi ve uygulanmasına insan kaynaklarının gittikçe daha çok dahil olabilmesidir. Günümüzde örgütsel stratejiler, örgütün rekabet avantajının güçlendirilmesine ve iş ekiplerinin oluşturulmasına dayanmakta ve böylelikle insan kaynakları daha merkezi bir konum kazanabilmektedir. Bu bağlamda örgüt stratejisinin ve iş stratejilerinin başarıyla uygulanabilmesinde, insan kaynakları sisteminin etkin bir şekilde işletilebilmesi, işletmeler açısından gittikçe daha önemli hale gelmektedir (Lengnick-Hall, Lengnick-Hall 1988: 456).

Bilgi toplumunda işletmeler açısından bilginin stratejik önemine dikkat çekilmekte, bilginin stratejik önemine vurgu yapılarak, işletmelerin rekabetçi politikalarında kullanabilecekleri kritik unsurlar olduğu vurgulanmaktadır. Bilginin bu denli önemli olması birtakım karakteristik özelliklere sahip olması ile ilişkilendirilmektedir. Söz konusu özellikler; değerli olmak, az bulunmak, taklit edilemez ve ikame edilemez olarak adlandırılmaktadır (Bollinger, Smith 2001: 10).

1990'lı yılların ortalarından itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerinde yoğunlaşan gelişmeler ve internetin yaygınlık kazanıp, ticari alana taşınması yeni ekonomi olarak adlandırılan sürecin başlamasına neden olmuştur. Yeni ekonomi kavramı; bilgi ve haberleşme teknolojisindeki gelişmelerin yayılması, benimsenmesi ve yüksek verimlilik nedeniyle ortaya çıkan yüksek oranlı ve uzun dönemli büyüme durumu olarak tanımlanmaktadır (Masi vd. 2001: 1; Nakamura 2000: 15). Yeni ekonomi sürecinin karakteristik özelliklerine aşağıda yer verilmektedir (Djoen, Uijttenbroek 1997: 33):

- Hızlanan teknolojik gelişmeler,
- Bilgi teknolojilerindeki artan yoğun faaliyetler,
- Ürün ve hizmet sektörlerinin yaşam eğrilerinin ve pazara giriş sürelerinin kısalması,
- Pazarların küreselleşmesi,
- Sanayi kolları arasındaki farkların belirsizleşmesi.

Tablo 3.1’de eski ve yeni ekonominin ana temalarına ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 3.1. Eski ve Yeni Ekonominin Ana Temaları

KONU	ESKİ EKONOMİ	YENİ EKONOMİ
Ekonomi İle İlgili Özellikler		
Piyasalar	Durağan	Dinamik
Rekabet Yapısı	Ulusal	Küresel
Organizasyon Şekli	Hiyerarşik/Bürokratik	Network temelli
Endüstri		
Üretim Organizasyonu	Kitle Üretimi	Esnek Üretim
Büyümenin Anahtarı	Sermaye/emek	Buluş/Bilgi
Teknolojinin Anahtarı	Mekanikleşme	Dijitalleşme
Rekabet Avantajının Kaynağı	Ölçek ekonomisinden kaynaklanan azalan maliyetler	Yenilik, kalite, tam zamanında üretim, maliyet
Araştırma ve inovasyonun Önemi	Düşük- orta düzeyde	Yüksek düzeyde
Diğer Firmalarla İlişkiler	Bireysel	İşbirliği ve anlaşmalar
İşgücü		
Politika Hedefi	Tam istihdam	Yüksek düzeyde reel ücret ve gelir
Uzmanlık	İşe özgü uzmanlık alanı	Geniş uzmanlık alanı/eğitim
Eğitim	Beceri veya derece için	Yaşam boyu öğrenme
İşgücü-Yönetim İlişkisi	Muhafif	İşbirlikçi
İstihdamın Yapısı	Durağan	Risk ve fırsatlar belirgin
Hükümet		
İşletme-Hükümet ilişkileri	Baskı gerektiren	Büyüme fırsatlarını cesaretlendirici
Düzenleme	Kumanda ve kontrol	Piyasa mekanizması, esnek

Kaynak: Atkinson, Court 1998: 7.

Teknolojinin sunmuş olduğu olanaklar, bireylerin yaşamlarına anlamlı katkılarda bulunmakla birlikte, yukarıdaki tabloda da belirtildiği gibi iş süreçlerinin farklılaşmasında önem teşkil etmektedir. Gelişen teknolojik ilerlemeler, tele çalışmaların (ofise uzaktan bağlanarak çalışma) gündeme gelmesini, yöneticilerin yeni yönetsel becerilere sahip olmalarını gerektirmektedir. Günümüz iş dünyasının çalışanlarına sunmuş olduğu esnek çalışma saatleri uygulamaları, yeni kuşakların yeni teknolojilere zaman kaybetmeden adapte olma isteğiyle sonuçlanmaktadır. Bir örgüt bünyesinde sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı çalışanlarının yeni teknolojileri istenilen biçimde özümseyememeleri ve kendilerini yetersiz hissetmeleri, sözkonusu kuşaklardan sonra dünyaya gelen bireylerin ise teknolojik ilerlemeleri istenilen biçimde kavrayan, rekabetçi davranışları kuşaklararası çatışmaları beraberinde getirmektedir (Lobel vd. 1999: 249; Keller 2006: 68).

Çalışma hayatına yeni başlayan Y kuşağı uzun yıllardan beri çalışma hayatının içinde olan sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı çalışanlarına göre teknolojik yeniliklere daha kısa sürede uyum göstermekte, teknolojik yeniliklere uyum sağlamada daha bilinçli ve istekli

davranmaktadır. Y kuşağı çalışanları yeteneklerini göstermek ve kendilerini bir kurumda ispat etmek için teknolojiye yararlanmanın en önemli gereklilik olduğunu vurgulamaktadır. Y kuşağı çalışanları teknolojiyi kullanmanın verdiği güvenle diğer kuşaklara nazaran rekabetçi davranışlarıyla dikkat çekmektedir (Selimoğlu, Yılmaz 2008: 6).

3.3.2.2. Sosyo-Kültürel Faktörler

Literatürde sosyo-kültürel çevre; bireylerin değer yargılarını, tutumlarını, davranış biçimlerini, kültürel alışkanlıklarını, farklı olaylara bakış açılarını, yaşam biçimlerini oluşturan ve etkileyen unsurların bulunduğu çevre olarak ifade edilmektedir. Sosyo-kültürel faktörler ülkeden ülkeye, bölgeden bölgeye farklılık göstermektedir. Benzer ekonomik, sosyal ve kültürel çevre şartlarında yetişen bireyler belirli sosyal gruplar oluşturmaktadırlar. Sözkonusu sosyal grupların değer yargıları, tutumları ve davranış biçimleri, kendilerinden sonraki sosyal grupların düşünce ve davranış biçimlerinden farklılıklar göstermektedir (Ülgen, Mirze 2007: 86). Bireylerin temel kişilik özelliklerinin şekillenmesinde önemli parametrelerden birisi kuşkusuz, temel kişilik özellikleri kazanımlarında önemli bir rol oynayan sosyo-kültürel faktörlerdir. Literatürde yapılan pek çok araştırma; sosyo-kültürel faktörlerin varlığındaki değişimlere bağlı olarak, bireylerin davranış özelliklerinde farklılaşmaların olacağını vurgulamaktadır (Eren 2005: 125).

Aile yapılarındaki değişimler, hızla sanayileşen toplumlarda genç kuşakların eğitim sürelerinin uzamasına paralel duygusal ve ekonomik problemlerin ortaya çıkışı, gençlik dönemlerinin uzamasının genç kuşakları pek çok ayrıcalık ve sorumluluktan yoksun bırakması, demografik nedenler ve toplumsal değerlerin değişimi kuşaklararası çatışmaları beraberinde getirmektedir (Özgüven 2001: 271).

3.3.2.2.1. Aile Yapılarındaki Değişimler

Toplumsal değişme sürecinde, aile yapılarında kuşaklar açısından önemli değişimlerin yaşandığı görülmektedir. Günümüzde tarihçiler, etnologlar ve sosyologlar; ebeveynler ve çocukları arasındaki ilişkilerin toplumdan topluma ve zamandan zamana değiştiğini ifade etmekte, belirli bir toplum içerisinde ailenin işlevine göre sözkonusu ilişkilerin çeşitlenmekte olduğunu belirtmektedirler (Özen 1996: 13-14). Aile yapılarını inceleyen araştırmacılar, tarım toplumunda aile içerisindeki güç ve otoritenin ataerkil sistem şeklinde olduğunu belirtmektedir. Sözkonusu sistemde ailelerin geniş aile yapısı şeklinde olması ve ebeveynler

ile çocuklar dışında birkaç kuşağın bir arada yaşaması, akrabalık bağlarının güçlü olduğunun göstergesidir (Bozkurt 2000: 262-263). Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş süreci ile birlikte geleneksel geniş aileler yerini çekirdek ailelere bırakmıştır, bireyci ayrılmaya doğru bir değişim olgusu gündeme gelmiştir (Kağıtçıbaşı 2000: 110).

Sanayileşme süreciyle birlikte bir üretim birimi olarak evlerin yerini fabrikaların alması, ailenin ekonomik ve diğer pek çok işlevini ev dışında yapmaya başlamaları ile sonuçlanmıştır. Bireyselliğin gelişimi, bireysel mutluluk ve kişisel haz gibi sosyal ideallerin ön plana çıkması, sosyal ve coğrafik hareketliliklerin artması, çekirdek aile yapısının yaygınlaşmasında önemli bir rol üstlenmiştir (Türkkahraman 2006: 170). Sözkonusu yapıda çekirdek ailenin yeni konut yerlerini kendilerinin seçebilme olanağı kişileri belirli coğrafik bağlardan kurtarmıştır (Kongar 1996: 28).

Sanayileşme ile birlikte köyden, kente göç, genel olarak toplumsal yapıda, özel olarak ise aile kurumunda birtakım değişiklikleri gündeme getirmiştir. Sözkonusu yapıda hakim olan kitle iletişim araçları ve moda kavramları ailenin yapısal değişimine ortam hazırlamış, bayanların da çalışma hayatına girmesi ile birlikte aile içerisindeki rol ve görev paylaşımları değişikliğe uğramıştır (Bahadır 2008: 114). İş hayatında evli bayanlar da etkin rol üstlenmiş, bayanların eşleriyle birlikte aile ekonomilerine katkıda bulunmaya başladıkları görülmüştür. Sözkonusu dönemden itibaren erkekler gibi bayanların da ailenin ihtiyaçları doğrultusunda çaba sarf ederek, ailenin geçimini sağlamaya yönelik faaliyetlerde buldukları dikkat çekmektedir (Batt, Valcour 2003: 190). Aile yaşamlarında erkekler gibi bayanların da çalışmaya başlaması, Y kuşağından itibaren dünyaya gelen çocukların daha yalnız yetişmesini, okuldan sonra evlerine gelen çocukların ebeveynleriyle fazla zaman geçirememelerini beraberinde getirmektedir. Ailelerine bağlı kalmadan işlerini yerine getirmeye uğraşan çocuklarda sessizlik değil, kendilerini ifade etme duygularının ve bireysel davranarak, bağımsız kararlar verebilme hususlarının ön plana çıktığı görülmektedir (Tapscott 1998: 236-237).

Kırsal kesimden, kentlere yoğun göçlerin başladığı 1950'li yıllardan itibaren Türkiye'nin geçirdiği hızlı toplumsal, ekonomik ve kültürel değişim, aile kurumunu, ailevi değerleri, toplumsallaşma biçimlerini etkilemiş, kırsal kesim ile kentsel kesim arasında birtakım farklılıkların ortaya çıkması, bireylerin farklı olanaklarda yetişmeleriyle sonuçlanmıştır. Kırsal kesimden kentlere yaşanan göçler, nüfusun kentsel alanlarda toplanmaya başlaması ve yeni kuşakların sözkonusu çağın değer yargılarına göre

yetiştirilmesi, bireylerde birtakım davranış farklılıklarının gündeme gelmesini beraberinde getirmiştir (Özen 1996: 27). Özellikle 1980'li yıllardan itibaren yaygınlık kazanan ve günümüzde yoğun olarak yaşanan tüketim kültürü aileyi doğrudan etkilemiştir. Bilgi toplumunda ailenin tanımında, örgütlenişinde, fonksiyonlarında ve bireylerin birbirleriyle olan ilişkilerinde önemli değişikliklerin olması bireylerin yeni haklar, yeni kimlikler, yeni rollerinin gündeme gelmesi ve aile yapılarının evrim geçirmesiyle sonuçlanmıştır (Şişman 2008: 29).

Aile yapılarının değişime uğraması, hatta Batılı ülkelerde çekirdek ailelerin de dağılmasıyla; dürüstlük, güven, değerler ve işbirliğine yönelik tüm toplumsal ilişkilerin birikimi olarak adlandırılan sosyal sermaye kavramı azalma eğilimi göstermekte, yeni kuşaklarda hoşgörüsüzlük, nefret, şiddet eğilimleri kuşaklararası çatışmalara zemin hazırlamaktadır (Fukuyama 2009: 39-41). Aile normları hem sosyal sermayeyi teşkil etmekte, hem de sosyal sermayenin gelecek kuşaklara aktarımında hayati önem taşımaktadır. Aile yapılarındaki değişimler, aile normlarının değişime uğraması ve sosyal sermaye kavramının azalma eğilimi göstermesi ile sonuçlanmış, aile yapılarındaki işbirlikçi faaliyetler olumsuz yönde etkilenmiştir. Bireylerin aile yapılarında işbirlikçi yapılardan mahrum kalarak büyümeleri, onların bir örgütte çalışma gibi aile ortamı dışındaki faaliyetlerine de yansımış, yeni kuşakların işbirliğini önemsemeyen ve bireyi öne çıkaran davranışları, yetişkin kuşaklarla aralarında çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirmiştir (Fukuyama 2009: 43).

Aile yapılarında görülen sözkonusu değişim ve dönüşümler doğrultusunda bireylerin yaşam tarzlarında, tutum ve davranışlarında birtakım farklılaşmaların olduğu görülmektedir. Kuşakların aile yapılarındaki dönüşümleri, çocuklar ve ebeveynleri arasında birbirlerini anlayamama olgusunu ve çatışmaları gündeme getirmektedir (Swiggard 2011: 49). Toplumsallaşma süreçlerindeki farklılıkların aileleri yapısal yönden değişime uğratması, ebeveynler ve çocukları arasındaki olumsuz etkileşim sürecinin yaşanması kuşaklararası çatışma olgusuna zemin hazırlamaktadır (Antonucci vd. 2007: 684).

Yetişkin kuşakların eleştirilerine karşı yeni kuşakların tahammül, sabır ve anlayışla hareket etmemeleri, genç kuşakların bağımsız, özgür olmak istemelerine karşın yetişkin kuşakların bu duruma karşı koymaları, genç kuşakların ise böyle bir tutumu kabul etmemeleri kuşaklararası çatışmaları beraberinde getirmektedir (Nirun 1994: 110). Genç kuşakların aile yapılarında ebeveynleriyle yaşadıkları anlaşmazlıklar, bir örgüt bünyesinde çalışmaya

başladıklarında tıpkı aile yapılarında yaşanan kuşaklararası çatışmalar gibi iş ortamında da kendisini göstermektedir (Swiggard 2011: 49).

3.3.2.2.2. Nüfus Yapılarındaki Değişimler

Bir kuşaktan diğerine, ülkelerin nüfus yapılarında pek çok değişimin gündeme geldiği görülmektedir. Nüfus yapılarının gelişmekte olan toplumlarda hızla artarken, gelişmiş toplumlarda ise denge durumunda olduğu dikkat çekmektedir. Hatta günümüzde bazı gelişmiş toplumlar nüfusun azalması sorunuyla karşı karşıya kalabilmektedir (İçli 2008: 148).

Tarım toplumundan sanayi toplumuna geçiş akabinde nüfusun giderek köysel yörelerden şehirlere akımı, büyük şehirlerdeki nüfusun yapısını değiştirdiği gibi şehirdeki eğitim olanaklarından yararlanan ikinci kuşak gençlerin daha bilgili ve bilinçli çalışan nüfus oluşturmasını beraberinde getirmiştir (Ülgen, Mirze 2007: 88).

Türkiye’de, Cumhuriyet’in kuruluşunu izleyen dönemden sonra nüfus artışını destekleyen politikalara önem verilmiştir. 1950’li yıllardan sonra tıp alanındaki ilerlemelere bağlı olarak doğum oranlarının artması ve ölüm oranlarının azalması nüfusun hızlı bir biçimde artmasına olanak sağlamıştır. Nüfus artış hızını etkileyen diğer faktörleri savaş sonrasında evlenenlerin sayısındaki artışlar ve doğum oranlarındaki yükselmeler oluşturmaktadır (Merter 1990: 80). Tablo 3.2’de Türkiye’nin Cumhuriyet’in ilanından günümüze kadar olan süre içerisindeki toplam nüfus, doğuşta beklenen yaşam süresi ve bebek ölüm oranlarına ilişkin bilgilerine yer verilmektedir.

Tablo 3.2. Yıllar Bazında Toplam Nüfus, Doğuşta Beklenen Yaşam Süresi ve Bebek Ölüm Oranları

Yıllar Değişkenler	1927	1950	1965	1980	2000	2011
Toplam Nüfus (kişi)	13 648 270	20 947 188	31 391 421	44 736 957	67 803 927	74 724 269
Şehirde Yaşayanların Oranı	24.2	25	34.4	43.9	64.9	76.8
Köyde Yaşayanların Oranı	75.8	75	65.6	56.1	35.1	23.2
Doğuşta Beklenen Yaşam Süresi	*	*	*	67.4 (1990 yılı)	71	74.1
Bebek Ölüm Oranları (%)	*	*	30	24	9	5 (2009 yılı)

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Tablo 3.2’de belirtildiği gibi Türkiye’nin toplam nüfusu giderek artma, köyde yaşayanların oranı ise azalma eğilimi göstermiştir. Bebek ölüm oranları sağlık alanındaki ilerlemelere bağlı olarak azalmış, doğuşta beklenen ortalama yaşam süresi ise artmıştır.

Yaşam sürelerinin uzaması günümüzde yaşa göre düzenlenmiş hiyerarşilerin çoğunu alt üst etmekte, insanların düzenli olarak altmış, yetmiş, seksen, hatta doksanlı yaşlara kadar yaşayıp çalışmalarını beraberinde getirmektedir. Bir kuşağın, ona yetişip gelen yeni bir kuşağın doğal olarak yolundan çekilmesinin yerine, aynı anda üç, dört hatta beş kuşak çalışma hayatında bulunabilmektedir (Fukuyama 2003: 81). Bireylerin yirmili yaşlarda çeşitli beceriler kazanıp gördüğü eğitim, teknolojinin değişim hızına bağlı olarak etkisini yitirmekte, elli, altmış veya yetmiş yıl süren iş yaşamı boyunca güncelliğini koruyamamaktadır. Yetişkin kuşakların yalnızca yeniden eğitim için değil aynı zamanda alt kademedeki üst kademeye çıkmakta olan yeni kuşaklara yer açmak için alt kademelere de kaymaları gerekebilmekte, sözkonusu durumu yapmadıkları takdirde kuşaklararası çatışmalar görülmektedir. Yaşam sürelerinin artmasının yol açacağı diğer bir sorun ise; yetişkin kuşakların ileri yaşlarda fiziksel ve zihinsel olarak enerji ve kuvvetlerinin azalması, örgütte yeni kuşaklar kadar yeterli performans sergileyememeleridir (Fukuyama 2003: 84).

Toplum nüfusunu oluşturan demografik yapı elinde bulundurdukları olanaklar yönünden nitelikleri farklı kuşakları bünyesinde bulundurmaktadır. Bir yanda hızlı nüfus artışı ile sosyo-ekonomik olanakları düşük kalabalık bir yeni kuşak, diğer yanda ekonomik, toplumsal ve siyasi gücü elinde bulunduran yetişkin kuşak grubu bir toplum bünyesinde varlığını sürdürmekte ve sözkonusu durum kuşaklararası çatışmalara sebep olmaktadır (Özgüven 2001: 270).

3.3.2.2.3. Eğitim Düzeylerindeki Değişimler

Eğitim; bireyin yaşadığı toplumda yeteneğini, tutumlarını ve olumlu yönlerdeki diğer davranış biçimlerini geliştirdiği, toplumsal yeteneğinin ve kişisel gelişmesinin denetimli bir çevre tarafından gerçekleştirildiği süreçler toplamıdır (Tezcan 1996: 3). Eğitim-öğretim faaliyetlerinin temel amacı; bireyleri topluma hazırlamak ve toplumun kültürünü yeni kuşaklara aktarmaktır (Fichter 2006: 69). Eğitim faaliyetleri bireylere seçim yapmayı, ilişki kurmayı ve öğrenmeyi öğretmektedir (Ergün 1992: 248).

İlk insandan itibaren bireylerin sürekli yeni şeyler öğrenme çabası içerisine girmeleri, eğitim olgusunun insanlık tarihinin başlangıcıyla ortaya çıktığını belirtmektedir. Tarihsel

perspektiften bakıldığında toplumların ilk dönemlerinde eğitim faaliyetleri daha çok aile ve din kurumları içerisinde yürütülürken, sosyal yapının gelişimine paralel, eğitim kurumunun bağımsız bir kurum olarak gelişmesi gündeme gelmiştir. Eğitimin aile ve din gibi kurumların etkisinden sıyrılarak, bağımsız bir kurum haline gelmesinde işbölümünün yaygınlaşması etkili olmuş, eğitim faaliyetleri neticesinde toplumların homojen yapılardan heterojen yapılara dönüşümü gerçekleşmiştir (Türkkahraman 2006: 208). Sanayi devrimi toplumsal yapıyı etkilediği gibi, eğitim-öğretim yapısındaki değişimleri de beraberinde getirmiştir. Hızlı toplumsal değişimlerin yaşandığı bir süreçte eğitim faaliyetlerinin kendisini değişmelere hazırlayarak sürekli revize etmesi önemli bir gerekliliktir (Türkkahraman 2006: 234).

Günümüzde eğitim olgusu; dogmatik kalıplardan kurtulmuş, okul sistemi tarzında örgütlenmiş, yaygınlaşmış, bilimsel nitelik kazanmış, cinsiyet farkı ortadan kalkmış ve süresi uzamıştır (İçli 2008: 148). Birey, böyle bir sistemde daha uzun süren bir eğitim almakta, daha geç yaşlarda işgücüne katılmaktadır. Master ve doktora programları gibi lisansüstü eğitimin artan trendi, işgücüne katılma yaşını yükseltmektedir (Kurtulmuş 2001: 171). Yüksek öğrenimi sürdüren bireylerin sayısı hızla artmakta, buna bağlı olarak da dört yıl veya daha fazla yüksek öğrenim görenler ile lise mezunları ya da daha az düzeyde eğitim alanlar arasındaki aralık sürekli genişlemeye başlamaktadır. Yeni kuşaklar aldıkları eğitimi uygulamaya kolaylıkla aktarıırken, yetişkin kuşakların yenilikçi davranışları öğrenmeleri zorlaşmakta ve sözkonusu durum çatışmaları beraberinde getirmektedir (Fukuyama 2009: 144).

Tablo 3.3'de Türkiye'deki fakülte ve yüksekokullar ile öğrenci ve mezun sayılarına ilişkin veriler sunulmaktadır.

Tablo 3.3. Üniversitelerdeki Dönüşümler

Yıllar Değişkenler	1923	1950	1965	1980	2000	2011
Fakülte ve Yüksekokul Sayısı	9	34	87	347	1 277	1 756
Öğrenci Sayısı	2 914	25 091	84 335	270 278	1 419 927	3 626 642
Mezun Sayısı	321	3 061	9 238	71 126	212 028	520 614 (2010 yılı verisi)

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Tablo 3.3’de 1923 yılından 2011 yılına kadar ifade edilen veriler fakülte ve yüksekokullar ile öğrenci ve mezun sayılarında hızlı artışların olduğunu göstermektedir. Eğitim olgusunun gelişimine paralel bireylerin davranış özelliklerinde birtakım farklılaşmalar beraberinde gelmektedir. Söz konusu davranış özellikleri (Inkeles 1969: 210):

- Yeniliğe açık olmak,
 - Geleneksel otoritelerden bağımsız davranabilmek,
 - Bilimsel düşünme gücüne sahip olmak, zorluklar ve problemler karşısında çaresizliğe ve kaderciliğe kapılmamak,
 - Yüksek statülü bir mesleğe ve yüksek düzey bir eğitime sahip olma isteği,
 - Planlamaya önem vermek, zamana riayet etmek,
 - Sivil toplum örgütlerinde aktif rol alabilmek ve toplumsal sorunlarla ve bölgesel politikalarla ilgilenebilmek,
 - Ulusal ve uluslararası alanda etki yaratan spor, din ve bölgesel haberler konularına ilgi duyabilmek,
- olarak ifade edilmektedir.

Eğitim olgusu, toplumsal değişmeyi harekete geçiren, hızlandıran, değişen sosyo-ekonomik ve politik şartlar için gerekli bilgi, beceri, değerleri yayarak neticelendiren önemli bir süreçtir. Radikal yapısal değişimlerin hızlı biçimlerde yaşandığı bir dönemde (bir devrim, bir ihtilal sonrası gibi), eğitim eski kültürel ve ideolojik yapıları ve düşünceleri değiştirerek yeni düşünceleri ve yeni toplumsal düzene uygun yapıları inşa etmektedir (Dewey 1937: 235). Eğitim olgusu, işgücünü ülkenin ihtiyaçlarına göre hazırlamak, ekonominin yapısal değişimini kolaylaştırmak, ekonomik performansı geliştirmek ve daha iyi istihdam imkanları yaratmak gibi işlevleri yerine getirmektedir. Ülkelerin sosyal ve ekonomik kalkınmalarının eğitim seviyelerindeki ilerlemelerle bağlantılı olabileceği ifade edilmektedir (Karluk 1999: 18).

Değişen dünyaya ayak uydurmanın yegane yolu sürekli öğrenmekten geçmektedir. Gelecekte insanların birkaç lisans ve lisansüstü dereceler almaları beklenmektedir. Dünya üzerindeki devletler, yetişkinlerin okuryazarlık oranlarını ve bilgisayar becerilerini arttırmak için iddialı hedefler belirleyecektir. Gelecekte, dünyaya geniş bir açıdan bakabilme yetisi, bireylere eğitimle kazandırılan bir yeti haline gelecektir (Dixon 2009: 60-61). Günümüzde gençler ve aileleri de eğitimin iyi bir meslek edinmede hayati önem taşıdığını düşünmektedir. Son dönemde yapılan bir araştırma; ebeveynlerin % 97’si gibi şaşırtıcı bir oranla, hayatta

başarılı olmak için üniversiteye girmenin gerekli, en azından yardımcı olduğu sonucunu açıklamaktadır (Twenge 2009: 163).

Değişen dünyada eğitim olgusu değişime uğramış, eğitimin e-hali ortaya çıkmıştır. Böyle bir ortamda bireyler araştırma yaparak kendi kendilerini geliştirmekte, hatta elektronik ortamda lisans ve yüksek lisans dereceleri almaktadır. Eğitim ve danışmanlık şirketleri de firmalara verdikleri eğitimlerde elektronik yöntemi hızla kullanmaya başlamışlardır. Günün belirli saatlerini elektronik ortamda eğitime ayıran kişi, hem mesleki gelişimini sürekli ve sürdürülebilir bir eğitim anlayışı ile devam ettirmekte, hem de iş saatlerinden ve özel saatlerinden zaman ayırmak zorunda kalmamaktadır. E-eğitimin yaygınlaşması yeni kuşakları teknolojiye daha bağımlı hale getirmektedir (Senbir 2004: 124-125).

Eğitim kurumlarındaki sözkonusu revizyonlar; nitelikli bireylerin topluma kazandırılmasını gündeme getirmekte, böylelikle kendini ifade eden, yaratıcı, bilgili, alanında uzman işgörenlerin kamu ve özel sektördeki istihdamlarının yanı sıra, kendi işlerini kurmalarını ve pek çok sivil toplum kuruluşunda görev almalarını sağlamaktadır. Günümüzde zorunlu eğitimin toplum tabanına yayılması ve bilgisayar olanaklarında yaşanan değişim ve dönüşümler yetişkin kuşaklar ile yeni kuşakların toplumsallaşma düzeyleri arasında boşluklar yaratmaktadır. Günümüzde yeni kuşakların eğitim olanaklarının yetişmiş kuşaklardan daha geniş olduğu görülmektedir. Bu bağlamda yeni kuşakların temel ve genel konuları öğrenmeleri daha hızlı, yetişkin kuşakların yeni gelişmeleri öğrenmeleri ise daha zor olmaktadır. Yetişkin kuşakların temel kişilik yapılarının yeni kuşaklara göre daha az değişime uğraması ve toplumsallaşma hızlarının daha düşük olması öğrenme hızları üzerinde etkili olmakta ve kuşaklararası çatışmalara sebep olmaktadır. Yeni kuşakların eğitim olanaklarındaki artışları, ulusal ve uluslar arası etkileşimlerini hızlandırarak, bilinçlenmelerini gündeme getirmektedir. Sözkonusu bilinçlenme düzeyi, yeni kuşakların yetişkin kuşaklarla olan çatışmalarını arttırmaktadır (Özgüven 2001: 270). Yaygınlaşan eğitim ve kitle iletişim araçlarının varlığı, yeni kuşaklar ve yetişkin kuşaklar arasındaki var olan ayrılığı yeni boyutlara ulaştırarak gittikçe büyütme ve kuşaklararası çatışmaları beraberinde getirmektedir (Yörükoğlu 1997: 390).

3.3.2.2.4. Toplumsal Değerlerin Değişimi

Toplumsal değerler, toplum üyeleri tarafından açıkça ifade edilen, gerekleri belirtilen, toplum tarafından iyi veya kötü olarak isimlendirilen, toplum için yararlı, arzu edilen ve

beğenilen davranışları gösteren ölçülerdir (Reigle 2001: 4). Toplumsal değerler, bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan, toplumun iyiliği ve gereksinmelerinin karşılanması açısından yararlı görülen ve duygularla ilişkili bulunan iyi, doğru, güzel ölçüleri olarak ifade edilmektedir (Tan 1981: 123). Toplumsal değerler, bir kültürden diğerine büyük farklılıklar gösterebileceği gibi, aynı toplum içerisindeki alt kültürlerde de farklılaşabilmektedir (Güven 1999: 164).

Her toplum devamlılığını sağlayabilme güdüsüyle karşılaştığı durumlara tepki göstermek amacıyla kendisine özgü değer yargıları geliştirmektedir. Sözkonusu değer yargıları bireylerin, toplumsal yapı bünyesinde güvenli ve tehlikeli, normal ve anormal, güzel ve çirkin, iyi ve kötü durumlarına ilişkin belirli bir ayırmda bulunmalarına olanak tanımaktadır. Toplumsal yapı bünyesinde kabul gören toplumsal değerler, çocukluk yıllarından başlayarak bireylerin ne yönde davranmaları ve davranmamaları gerektiği hususunu belirtmekte ve toplum tarafından bireylere öncelikli olarak öğretilmektedir. Bireylerin kişiliklerinin gelişme sürecinde sözkonusu değer yargılarının önemi büyüktür. Kültürel değerler toplumdan topluma göreceli olup, her toplumda aynı değer yargılarının kabulü mümkün olmayabilmektedir. Toplumlar tarafından geliştirilen kültürlerin hayatta kalabilme olanağının, sözkonusu kültürel yapıda ortaya çıkan sorunlara karşılık yine o toplum tarafından çözülmesi gerekliliği düşüncesi antropologlar tarafından ifade edilmektedir. (Cowperthwaite 2010: 178).

Değerlerin toplumda etkinlik kazanmaları, normlar aracılığıyla gerçekleşebilmektedir (Güven 1999: 164). Kültürel normlar, bireylerin tüm davranış örüntülerini kapsayan, grup üyeleri tarafından beklenen, kabul edilen veya desteklenen, beyan edilen veya edilmeyen davranışlar olarak ifade edilmektedir. Normlar birey davranışlarının ne boyutta olması gerektiğini belirlemekte, normlara uyan bireyler toplum tarafından desteklenirken, uymayan bireylerin toplumsal anlamda tepki gördükleri dikkat çekmektedir (Reigle 2001: 4). Normlar, toplum tarafından uygun bulunan veya bulunulmayan tutumlar ve davranışlar hakkındaki beklentileri kapsamaktadır. Sözkonusu normlar toplum tarafından yaratılmış olan standartlar olup, olayların yorumlanması ve değerlendirilmesi hakkında bireylere yardımcı olmaktadır (O'Reilly 1989: 12).

Bireyler toplumsallaşma süreci içerisinde toplumca değer verilen davranış kalıplarını ve normları öğrenerek hem kendi davranış kalıpları hakkında hem de toplumdaki diğer bireylerin davranış kalıplarının ne boyutta olması gerektiği hakkında bilgi sahibi olmaktadır. Böylelikle

bireyler, hangi davranışların toplum tarafından ödüllendirileceğini, hangi davranışların ise toplum tarafından cezalandırılacağını öğrenmektedir (Güven 1999: 164). Normlar, bir toplumun varlığını sürdürmesinde işlevsel ve gerekli olan normatif bir sistem oluşturmakla birlikte, bunların değişmez bir sistem olduğunu ifade etmek mümkün değildir. Bunun tersine, her toplum kendisine önceki kuşaklardan aktarılan normları, kendi gereksinme ve isteklerine göre değiştirebilmekte, ya da bunları bütünüyle terk edip, toplumca değer verilen yeni davranış kalıpları oluşturabilmektedir (Tolan 1996: 236).

Toplumlar, benimsemiş oldukları kültürel normlar ve değer yargılarına göre toplumsal olay ve olgulara anlamlar yüklemekte ve davranış özellikleri sergilemektedirler. Sözkonusu davranış değişikliklerinde doğuştan gelen özellikler olduğu kadar bireyin sosyalleşme sürecindeki arkadaşları, okul ve toplumun kültürel değerleri önem arz etmektedir. Her toplum tarafından benimsenen kültürel norm ve değer yargıları bireylere sosyalleşme süreci içerisinde aktarılmaktadır. Böylelikle bireyler hem kültürel norm ve değer yargılarını öğrenmekte, sözkonusu unsurları içselleştirmekte, hem de çevrelerindeki diğer bireylere kuşaktan kuşağa aktarmaktadırlar. Sözkonusu süreçte toplum üyelerinin göreceli olarak önem verdiği dayanışma, hoşgörü, adalet ve dürüstlük gibi toplumsal norm ve değer yargılarının bir toplum bünyesindeki tüm kuşaklara adaptasyonu gerçekleştirilmektedir (Dessi 2008: 534).

Toplumsal değerler, davranışlara yön verdikleri ve bir toplumdaki insanlarda ortaklaşa benimsedikleri için davranışlarda benzeşmeye ve dolayısıyla kalıplaşmaya yardım ederler. Toplumsal değerlerin içeriğinin toplumdan topluma ve zamandan zamana değişiklik göstermesi, sözkonusu değerlerin kuşaklar tarafından farklı yorumlanmasını, dolayısıyla kuşaklararası çatışmalara sebep olmaktadır (Tan 1981:124).

Toplum yapılarının geçmişten günümüze hızla değişmesi toplumsal değer yargılarının da değişmesini gündeme getirmektedir. Kültürel yapılarda geniş ölçüde kabul edilmiş olan genel değerlerin değişmesi, insanlar üzerindeki bütünleştirici etkilerin azalmasıyla sonuçlanmaktadır. Toplumsal değerlerdeki değişimler yeni ve yetişkin kuşaklar arasında toplumsal sorunları ortaya çıkarmakta, kuşaklararası çatışma olgusuna neden olmaktadır (Özgüven 2001: 271). 1950’li yılların başında 14-16 yaşlarındaki bireylerin sadece % 12’si “ben önemli bir insanım” fikrine katılırken, 1980’lerde sözkonusu yaş dilimindeki bireylerin % 80’i önemli oldukları fikrini dile getirmişlerdir. 1960 ve 1990 yılları arasında görüşleri alınan üniversite öğrencilerinin verdikleri yanıtlarda, narsist öğelerin artan oranı tespit edilmiştir. Sözkonusu yıllarda doğanların “kendimi oldukça güçlü bir kişilik olarak

tanımlıyorum”, “sık sık uzman olduğu söylenen ama benden daha iyi olmayan kişilerle tanışıyorum” cümlelerini yoğunlukla telaffuz ettikleri gözlemlenmiştir (Twenge 2009: 98).

Günümüzün toplumsal değişimleri kuşaklar arasındaki ayrılığı daha da belirginleştirip, görünür hale getirmiş, bilimsel gelişmeler eski değer yargılarının ve yaşam anlayışının değişmesini zorunlu kılmaktadır. Bunlara koşturarak hızlanan toplumsal değişimler yetişkin kuşakları yeni uyumlara zorlamakta, yetişkin kuşaklarla gençlik arasında varolan ayrılık büyümekte ve yeni boyutlara ulaşmaktadır. Yetişkin kuşaklar yeniliklere uymakta güçlük çekince, geleneklere ve eski yaşam anlayışlarına sınımsız tutunmakta, çocuklarını da kendilerinin bir uzantısı olarak görmekte, bunlardan ötürü gençlerdeki başkaldırıyı yadırgamaktadırlar. Yeni kuşaklar, sözkonusu gelişme döneminin gereği olarak başkaldırmaya ve bağımsız olmaya çabalamakta, bundan ötürü öncelikle yetişkin kuşakların tüm değer yargılarını yadsımaktadırlar (Yörükoğlu 1997: 390). Yeni kuşakların, yeni değerler karşısında toplumsal değişimlere uyum sağlama çabalarına karşılık, yetişkin kuşakların daha tutucu, daha baskılı ve daha otoriter olan emredici davranışları kuşaklararası çatışmalara neden olmaktadır (Nirun 1994: 110).

Twenge tarafından 1970’li yıllar ve sonrasında doğanların (yeni kuşakların) sahip oldukları değer yargıları açık sözlülüğün boyutlarındaki değişimler olarak ele alınmıştır. Yetişkin kuşaklar yeni kuşakların çok açık sözlü olmalarından şikayet etmekte, özellikle yetişkin kuşakların iş yapma usul ve yöntemlerini eleştirmelerinden rahatsız olmaktadır. Sözkonusu durum; yeni kuşakların otoriteye duydukları saygının derecesindeki azalma oranını ve yeni kuşağın dizginleyemediği davranışlarının bir sonucu olarak ifade edilmektedir (Twenge 2009: 59).

3.3.2.3. Ekonomik ve Politik Faktörler

Ekonomik ve politik kararlar, uygulanacak vergi politikaları, krizler, özelleştirme politikaları, piyasaların yapısı ve işleyişine ilişkin politikalar ve ticaret politikalarına ilişkin düzenlemeler, ülke sınırları içerisinde yaşamlarını devam ettiren bireyler üzerinde temel belirleyicilerden en önemlilerini oluşturmaktadır. Farklı dönemlerin beraberinde getireceği ekonomik ve politik faktörlerdeki değişimler, sözkonusu dönemlerde büyüyen bireylerin, davranış özelliklerinde birtakım değişimleri beraberinde getirmektedir. Dünya savaşları, ekonomik bunalımlar, siyasi ve toplumsal devrimler gibi olayların sıklığı toplumsal değerleri

sarsmakta, farklı zaman dilimlerinde yaşamış yeni ve yetişkin kuşaklar arasında kopukluklara ve çatışmalara neden olmaktadır (Özgüven 2001: 270).

Dünya’da yaşanan politik gelişmeler sessiz kuşağın I. ve II. Dünya savaşını gördüğünü, dünya ekonomik krizini yaşamış olduklarını belirtmektedir. (Zemke 2000: 31). Sessiz kuşak, sanayi devriminin getirdiği toplumsal, ekonomik ve siyasi değişikliklere girmenin heyecanını yaşayan bir kuşaktır. 1923 yılında Cumhuriyet’in ilanı, savaş yıllarının getirdiği büyük yıkımların yerini yeni ümitlere bırakmıştır (Senbir 2004: 20-21). 1929 yılındaki Dünya Ekonomik Krizi devletçi paradigmalara ağırlık kazanmasıyla sonuçlanmıştır. Nitekim bu yıllarda Türkiye Cumhuriyeti iktisadi devlet teşekküllerini ardı ardına kurmaya ve devletçi politikaları devreye sokmaya özen göstermiştir. 1960’lı yıllarda girişimciliğin geliştirilmesi amacıyla bir dizi kanun çıkartılarak, iktisadi devlet teşekküllerinin kurulması hızlandırılmıştır (Marangoz 2008: 105).

Baby Boomers kuşağı döneminde dünyada insan hakları hareketleri yaygınlaşmış, Küba füze krizi ve Kore savaşı yaşanmıştır (Zemke 2000: 65). Türkiye açısından sözkonusu dönem ihtilal ve çok partili dönemin yaşandığı yılları belirtmektedir. (www.kigem.com). X kuşağı döneminde dünyada enerji krizleri, Çin’de ise; kültürel devrim gibi önemli olaylar gerçekleşmiştir (Zemke 2000: 95). Türkiye’de ise sözkonusu dönemde üniversite olayları, sağ-sol çatışmalarının önemli boyutlara ulaştığı dikkat çekmektedir. Dünyada körfez savaşının çıkması, Türkiye’de ise terör olayları ile refah ve kriz dönemlerinin yaşanması Y kuşağı döneminde ortaya çıkan önemli olaylardır (www.kigem.com). 1960-1980’li yıllar arasında ekonomik büyüme, ithal ikamesine dayalı devlet aracılığıyla gerçekleştirilmeye çalışılmış, siyasal istikrarsızlıklar ve ekonomideki olumsuz dalgalanmalar dışında, ekonomik büyüme hedefleri için beş yıllık kalkınma planları hazırlanmıştır (Çoban 2010: 154). Politik ve ekonomik alanlarda günden güne meydana gelen değişimler toplumsal yapılarda birtakım farklılaşmalara yol açmıştır. Dünyada 1960’lı yıllara kadar etkisini sürdüren, dünya ekonomik krizi ve ortalama 1980’li yıllara kadar etkisini sürdüren II. Dünya savaşının etkileri toplumun hayat standartlarını günümüz toplumunun hayat standartlarından farklılaştırmış, pek çok olanaksızlığı beraberinde getirmiştir (Scharger 2009: 25).

1980’li yıllardan günümüze gerçekleşen ekonomik reform süreciyle pek çok alanda kısıtlamalar kaldırılmış, ithal ikame stratejisine dayalı büyüme modeli terk edilerek, dışa dönük ve piyasa odaklı bir ekonomik büyüme modelinin varlığı gündeme gelmiştir. Sözkonusu yıllardan günümüze Türkiye’de dışa açılma sürecini teşvik etmek ve ekonomik

büyüme hızlandırabilmek amacıyla yabancı sermaye yatırımlarına önem verildiği görülmektedir (Çoban 2010: 154). Bu bağlamda Türkiye’de girişimcilik faaliyetlerinin, 24 Ocak 1980 kararlarıyla yürürlüğe konan ekonomik gelişme konularındaki stratejilere bağlı olarak gelişme gösterdiği dikkat çekmektedir. Söz konusu dönemde yürürlüğe konan kararlarla ithal ikameye yönelik kalkınma stratejisinin terk edilmesi ve serbest piyasa ekonomisi çerçevesinde ihracata yönelik kalkınma stratejisinin önem kazanması gündeme gelmiştir (Müftüoğlu, Durukan 2004: 8). Tablo 3.4’de Türkiye’nin Cumhuriyet’in ilanından günümüze ekonomik göstergelerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 3.4. Ekonomik Göstergelerdeki Dönüşümler

Yıllar Değişkenler	1923	1950	1965	1980	2000	2010
Kişi Başına GSMH (\$)	45	166	271	1 539	2 965	5 477 (2006 verisi)
Tarım Sektörünün GSMH İçindeki Payı – Cari Fiyatlara Göre (%)	39,6	41,7	30,8	25,5	13,5	9,0
Sanayi Sektörünün GSMH İçindeki Payı - Cari Fiyatlara Göre (%)	13,2	14,6	20,0	18,3	22,3	24,6
Hizmetler Sektörünün GSMH İçindeki Payı - Cari Fiyatlara Göre (%)	47,2	43,7	49,2	56,2	64,1	66,4
İthalat (Bin \$)	86 872	285 664	571 953	7 909 443	54 502 821	185 544 332
İhracat (Bin \$)	50 790	263 424	463 738	2 910 122	27 774 906	113 883 219

Kaynak: www.tuik.gov.tr

Tablo 3.4’e göre; Türkiye’de 1923-2010 yılları arasındaki göstergeleri GSMH değerinin arttığını, tarım sektörünün GSMH içindeki payının gitgide azalırken, sanayi ve hizmetler sektörünün GSMH içindeki payının ise arttığını göstermektedir. Özellikle hizmetler sektörünün GSMH içindeki değeri, diğer sektörlerden daha yüksek seviyeye ulaşmıştır. 1923 yılından 2010 yılına kadar olan göstergeler Türkiye’nin ithalat ve ihracat değerlerinde de önemli ölçüde artış miktarlarının olduğunu göstermektedir. Söz konusu durumun en önemli nedeni ise 24 Ocak 1980 kararlarıyla Türkiye’de serbest piyasa ekonomisinin varlığının gündeme gelmesidir.

Türkiye’de 1980’li yıllarda serbest piyasa ekonomisine geçilmesi ve pek çok yeni ekonomik politikaların uygulanması, yeni kuşakların girişimcilik eğilimleri ve iş yaşamlarındaki davranışları üzerinde etki yaratmıştır (Marangoz 2008: 106). Serbest piyasa

ekonomisinin getirdiği yapı; “*rasyonel yarar maksimize eden bireydir*”; yani bireylerin kendisine yararlı olduğunu düşündüğü şeylerden mümkün olan en fazlasını elde etmeye çalışacaktır düşüncesini savunmaktadır. Sözkonusu anlayışın bireylerin herhangi bir topluluğun yararını gözetmeden önce kendi yararlarını maksimize etmeyi amaçlamaları düşüncesi; onların rasyonel ve bencil bireyler olarak davranmalarını beraberinde getirmektedir. Böyle bir ekonomik düzende bireyler, bir bütün olarak topluma en büyük iyiliği kendi kişisel çıkarlarını maksimum düzeye ulaştırmakla gerçekleştireceklerine inanmaktadır (Fukuyama 2005: 34).

Serbest piyasa ekonomisi yeni üretim ilişkilerini, yeni sosyal yapıları ve yoğun olarak bilginin üretildiği bir ekonomik sistemi ortaya çıkarmaktadır. Böyle bir sistemde bireyleri bilgi üretmeye yönelten temel faktör; kendini kanıtlaması ve gerçekleştirmesine yönelik elde edeceği başarıdır. Sözkonusu başarı yarışı ise başarı rekabeti şekline dönüşecek, başarı rekabetinde yenilik yaratmak önemli olacak, yeni kuşakların daha rekabetçi değer yargılarına sahip olması yetişkin kuşaklarla çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirecektir (Erkan 1998: 174). Serbest ekonomik yapının getirdiği yeni düzende bireyler statü elde edebilmek amacıyla daha hırslı davranacaklar ve gerçekleştiremediklerinde öfkeli davranışlara yöneleceklerdir. Bireyler maddi varlıkların da ötesinde özellikle statü yarışına girdiklerinde artı kazançlı oyunlardan çok, sıfır toplamı oyun oynamaya başlayacaklar, kaybet-kaybet anlayışı tarafların gerginlik ve çatışma yaşamalarıyla sonuçlanacaktır (Fukuyama 2009: 296).

3.3.3. Kültürel Değişim ve Kuşaklararası Çatışma İlişkisi

Tarım toplumundan sanayi ve akabinde bilgi toplumuna geçilmesi toplumların sahip olduğu kültürel yapıyı farklılaştırmıştır. Bunun yanında ekonomik göstergelerde iyileşmeler, nüfusun çoğunluğunun şehirlerde yaşamaya başlaması, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişimler kültürün var olan yapısını değiştirmiştir. Sözkonusu unsurlar toplumların heterojenleşmesini getirmiş, bireylerin birbirlerine bağımlı olmamalarını ve toplumların düzensizliğiyle sonuçlanmıştır (Triandis, Suh 2002: 139). Toplumlardaki kültürel değişimlerin varlığı, örgütlerin kültürel değişimini beraberinde getirmekte, farklı kuşakları istihdam eden örgütlerin kültürel çeşitliliğe uğramasıyla sonuçlanmaktadır. Kültürün bileşenlerini; belirli bir coğrafi bölgede ve tarihsel süreçte bireyler tarafından paylaşılan özellikler, inançlar, normlar, rol tanımları ve değerler oluşturmaktadır. Kültürün maddi ve manevi öğelerinin zaman içerisinde değişim göstermesi, kuşakların özellikleri, davranışları,

normları, rol tanımları ve değerlerini farklılaştırmakta, böylece sözkonusu kuşaklar homojen olan yetişkin kuşakların özelliklerinden farklılaşmaktadır. Sözkonusu sebepten ötürü kültürel yönlerden çeşitlilik gösteren yeni kuşaklar, ilişkiler, görevler ve süreçler yönünden yetişkin kuşaklarla anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar yaşamaya başlamaktadır (Vodosek 2005: 2). Kuşaklararası anlaşmazlıklar ve bunun sonucunda oluşan çatışmalar kuşaklara göre değişen benlik farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Tablo 3.5’de kuşaklara göre değişen benlik özelliklerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 3.5. Kuşaklara Göre Değişen Benlik

Baby Boomers Kuşağı	X ve Y Kuşağı
Kişisel Tatmin	Eğlence
Dünyayı değiştir	Hayallerini izle
Protestolar ve grup oturumları	Televizyon izlemek ve internette dolaşmak
Soyutlama	Uygulanabilirlik
Yaşam felsefesi	Kendinden memnun olmak

Kaynak: Twenge 2009: 75

Toplumların ekonomik, teknolojik, politik faktörlerden dolayı geçirdiği değişim ve dönüşümler örgüt içerisinde görev yapan çalışanların değer yargılarını önemli ölçüde farklılaştırmıştır. Kuşakların farklılaşan değer yargıları örgütlerde çatışmalara neden olmakta, bazen de ileri boyutlarda kendisini göstermektedir. Örgütlerde çatışma yaşayan yetişkin kuşaklar, yöneticilerinin isteklerini yerine getirerek örgütte çalışmayı devam ettirmekte, yeni kuşaklar ise; yeni bilgilere sahip olduklarını ve başka fırsatlarının olduğunu düşünerek örgüte karşı daha az bağlılık gösteren davranışlar sergilemektedir (Green 2008: 98). Tablo 3.6’da örgütlerde görev yapan yeni ve yetişkin kuşakların çalışma değerleri belirtilmektedir.

Tablo 3.6. Genç ve Yetişkin Kuşakların Değerleri

Değerler	Yetişkin Kuşakların Değerleri	Yeni Kuşakların Değerleri
Bağlılık	Görev süresi önemlidir.	Örgüte verilen katkı önemlidir.
İş Değişimi	İş değişiminin kariyeri olumsuz etkilediğine inanılır.	İş değişiminin gelişmeye yönelik önemli bir araç olduğu düşünülür.
Kariyer Yolu	Kariyer yollarını ilerletmek işletmenin sorumluluğudur.	Çalışanların sorumluluğu kariyer yollarını ilerletmeleridir.
İlerleme	Hizmet süresi temellidir.	Performans temellidir.
İş güvenliği	Gereksinim duyulur.	Reddedilir.

Kaynak: 1997, 1999, 2003 Emerging Workforce Studies Verileri: Green 2008: 99

Bireyler, içinde doğup büyüdükleri toplumun kuşaktan kuşağa geçirilen kültürünü toplumsallaşma süreci içerisinde öğrenme yoluyla elde etmektedirler (Güven 1999: 173). Kültür aktarımı toplumsallaşma sürecinde önemli bir işlev üstlenmektedir. Toplumsallaşma sürecinde bireyler, değer yargılarını, inanç kalıplarını, davranışsal standartlarını ve ulusal kültürlerini çevrelerinden öğrenmektedir. Söz konusu süreçle birlikte bireyler kişisel kimliklerini oluşturmada, kendilerine uygun gruplara katılmada ve böylelikle toplumda kendilerine uygun bir konum elde etmektedirler (Govindan, 1999: 12). Toplumsallaşma, diğer kullanılan adı ile sosyalizasyon kavramı toplumun mevcut değer ve normlarının bireylere öğretilmesi süreci olup, her kuşakta değişime uğrayarak diğer kuşaklara aktarılmaktadır (Lamsa vd. 2008: 46).

Farklı toplumsallaşma süreçlerinden geçen kuşaklar arasında meydana gelen değişimler, kuşaklararası çatışmaları beraberinde getirmektedir. Zamana, olaylara ve değer verilen kriterlere yüklenen anlamlar her kuşakta farklılaşarak değişime uğramaktadır. Yetişkin kuşaklar ve yeni kuşakların farklı toplumsallaşma süreçleri onların olaylara karşı farklı bakış açıları geliştirmeleriyle sonuçlanmaktadır. Söz konusu farklı bakış açıları ise örgütlerde kuşaklar arasındaki anlaşmazlıkları ve çatışmaları beraberinde getirmektedir (Platteau, Hondeghem 2010: 8).

3.3.4. Kuşaklararası Çatışma Türleri

Organizasyonlarda farklı yaş grupları arasında ortaya çıkan kuşaklararası çatışmalar; çatışma türleri kapsamında gruplar arası çatışmalar boyutunda ele alınmaktadır. Gruplar arası çatışmalar; örgütlerde grup içi çatışmalar ve gruplar arası çatışmalar olarak ele alınıp değerlendirilmektedir. Organizasyonlarda ortaya çıkan gruplar arası çatışmaların önemli nedenlerinden birisi çalışanlar arasında demografik farklılıkların bulunmasıdır. Sözkonusu demografik farklılıklar organizasyonları heterojen bir yapıya büründüren etkiler yaratmakta, bunun da ötesinde çatışmalara yol açmaktadır. Organizasyonlarda demografik farklılıkların nedenleri; çalışanların farklı yaş grupları kategorisinde bulunmalarından, cinsiyetlerinden ve etnik kimliklerinden kaynaklanabilmektedir (Pelled vd. 1999: 1; Platteau, Hondeghem 2010: 6). Sözkonusu düşünceler farklı yaş grupları arasında meydana gelen kuşaklararası çatışmaların organizasyonlarda meydana gelen gruplar arası çatışmaların bir alt boyutu olduğunu, ilişki çatışmaları, görev çatışmaları ve süreç çatışmaları şeklinde ortaya çıktığını belirtmektedir (Jehn, Mannix 2001: 244). Sözkonusu çatışma türleri; görevlerin türlerinden, çatışan normlardan, görev bağımlılıklarından, demografik bileşenlerden (yaş, cinsiyet, etnik köken, eğitim, tecrübe, görev süresi vb.), grupların büyüklüklerinden, arkadaşlık ilişkilerine verilen önemden ve yeni fikirlere karşı olan bakış açılarından kaynaklanmaktadır (Nibler, Harris 2003: 618; Vodosek 2005: 1). Örgütlerde ortaya çıkan ilişki, görev ve süreç çatışmaları; taraflar arasındaki iletişim problemlerinden, temel değer yargıları ve amaçlardaki farklılıklardan, algı ve tutumlardaki değişimlerden kaynaklanmaktadır (Smith 1966: 505). Örgütlerde yaşanan demografik çeşitlilikler sözkonusu çatışmaların temel kaynağıdır (Vodosek 2005: 1)

Literatürde kuşaklararası çatışma türleri ilişki çatışmaları, görev çatışmaları (Platteau, Hondeghem 2010: 6-7; Jehn, Mannix 2001: 243; Jehn 1995: 268) ve buna ilaveten süreç çatışmaları olarak ele alınıp incelenmektedir (Jehn, Mannix 2001: 243; Jehn, Bendersky 2003: 201). Kuşaklararası çatışma türlerine ilişkin bilgilere aşağıda detaylı olarak yer verilmektedir.

3.3.4.1. İlişki Çatışmaları

İlişki çatışmaları örgütlerde görev yapan bireylerin ilişkilerine odaklanmaktadır (Robbins 2012: 455). Örgütlerde görev yapan farklı grupların bulunması ve sözkonusu grupların farklı inanç, beklenti ve fikirlerinden kaynaklanan çatışmalar ilişki çatışmaları olarak ifade edilmektedir. Örgütlerde ilişki çatışmaları yaşayan bireyler farklı yaş gruplarında

bulunan bireylerle sıklıkla kırgınlıklar ve gerginlikler yaşadıklarını, duygusal yönden diğer yaş gruplarında bulunanlarla çatışmalara ve uyuşmazlıklara girdiklerini açıklamaktadırlar (Jehn, Mannix 2001: 244). İşletmelerin organizasyon şemalarında belirtilen formal yapılar aşırı derecede önem vermeleri, çalışanların rekabetçi yapıları ve muhalefetçi davranışları kuşaklararası ilişkilerde çatışmalarının varlığını gündeme getirmektedir (Platteau, Hondegham 2010: 7). Örgütlerde ortaya çıkan ilişki çatışmaları taraflar arasında gerginliklere, kızgınlıklara, düşmanca davranışlara ve anlaşmazlıklara neden olmaktadır (Jehn, Mannix 2001: 244). Yapılan pek çok niteliksel çalışma ilişki çatışmalarının tarafların duygusal yönden birbirlerine olan kırgınlıkları sonucunda ortaya çıktığını göstermektedir. Böyle durumlarda bireyler bazen tartışmalardan kaçınacak, sözkonusu çatışmaları görevlerine yansıtacaktır. İlişki çatışmaları bazen de tarafların görevler yönünden performanslarının birbirlerine bağımlı olarak ölçüldüğü durumlarda ortaya çıkmaktadır (Jehn, Bendersky 2003: 200). İlişki çatışmaları, örgütlerde çalışanların tatminkar ve gönüllü olarak çalışmalarını olumsuz etkilemektedir. Literatürde yapılan pek çok çalışma örgütlerde devamlılık gösteren ilişki çatışmalarının verimsizlikle sonuçlanacağını belirtmektedir. İlişki çatışmalarının varlığı çalışanların dikkatini başka taraflara çekmekte, tarafların farklı bakış açılarından olayları değerlendirmeleri zaman kaybıyla sonuçlanmakta, koordinasyon, işbirliği ve iletişimde problemlere neden olmaktadır. Griffith vd. (2003); ilişki çatışmalarının işbirliğini azalttığını, daha rekabetçi davranışları gündeme getirdiğini belirtmektedir. Baron (1991); ilişki çatışmalarının günümüzde taraflar arasında işbirliği ve iletişimi etkilediğini, kızgınlık ve gerilimlere neden olduğunu açıklamaktadır. Lester vd. (2002); örgüt performansı üzerinde iletişim ve işbirliğinin önemli olduğunu, ilişki çatışmalarının, sözkonusu unsurlara zarar verdiğine dikkat çekmektedir (Lira vd. 2008: 108). Örgütlerdeki performans düzeylerinin yüksek ve düşük olarak sınıflandırıldığı araştırmada; ilişki çatışmaları yaşayan tarafların düşük performans sergiledikleri ortaya çıkmıştır. Sözkonusu çatışmalar performans ve memnuniyet göstergelerini olumsuz olarak etkilemektedir (Jehn 1997: 548-549).

Literatürde yapılan çalışmalar ilişki çatışmalarının her zaman işlevsel olmayan sonuçları beraberinde getirdiğini göstermektedir. İşlevsel olmayan çatışmalar grup performansını engelleyen çatışmalardır. Örgütlerde ilişki çatışmalarının yaşanması bireyler arası düşmanlığı artırmakta, karşılıklı anlayışı azaltmakta ve sözkonusu unsurlar görevlerin tamamlanmasına engel olmaktadır. Yönetim kademelerinin örgütlerde ortaya çıkan ilişki çatışmalarını çözüme ulaştırması önemli bir gerekliliktir (Robbins 2012: 455).

3.3.4.2. Görev Çatışmaları

Görev çatışmaları yapılan işin içerik ve amacına yönelik anlaşmazlıklara odaklanmaktadır (Robbins 2012: 455). Görev çatışmaları, işletmenin mevcut misyonunun, vizyonunun ve stratejilerinin farklı yaş gruplarındaki çalışanlar tarafından farklı algılanması neticesinde ortaya çıkmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin her geçen gün gelişme göstermesi neticesinde yeni kuşakların kişisel iletişim kurmaktan ziyade telefon ve bilgisayar gibi haberleşme araçlarına yönelmeleri, farklı yaş grupları arasında görev çatışmalarının varlığını gündeme getirmektedir (Platteau, Hondegham 2010: 8). Örgütlerde ortaya çıkan görev çatışmaları yaratıcılık ve yenilik ile pozitif ilişkili iken, rutin görev performansı ile aynı ilişkide değildir. Rutin görevler yerine getiren ve yaratıcılığa ihtiyaç duymayan örgütlerde yaşanan görev çatışmaları işlevsel olmayan sonuçları beraberinde getirmektedir (Robbins 2012: 456). Görev çatışmaları tarafların farklı fikirleri, yorumlamaları, bakış açıları ve değerlendirmelerinden, alternatifler arasında farklı tercihlerde bulunmalarından, bilgi paylaşımında bulunmak zorunda olduklarından, problemlerin tanımlanması ve çözümü konusundaki fikir ayrılıklarından ortaya çıkmaktadır (Lira vd. 2008:108).

Örgütlerde görev çatışmaları yaşayan bireyler farklı yaş gruplarında bulunan bireylerle sıklıkla görevlere ilişkin fikir ayrılıkları yaşadıklarını, birlikte yürütülen projelerde anlaşmazlıklara düştüklerini ifade etmektedirler. Örgütlerde görev çatışmaları yaşayan bireyler farklı yaş gruplarında bulunan bireylerle uyulması gereken kurallar konusunda anlaşmazlıklar yaşamakta, yapılması gereken görevlere ilişkin tartışmalarda bulunmaktadırlar (Jehn, Mannix 2001: 244). Örgütlerde düşük ve orta seviyeye kadar olan görev çatışmaları fikir tartışmalarını teşvik etmekle birlikte, orta seviyelerde yaşanan görev çatışmaları sadece belirli durumlarda işlevsel olmaktadır. Görev çatışmaları da ilişki çatışmaları gibi olumsuz sonuçlara yol açmakta, işlerin karmaşıklaşmasını ve verimliliğin azalmasını beraberinde getirmektedir (Robbins 2012: 455). Görev çatışmaları değişik bakış açılarının gündeme gelmesini ve tarafların bakış açılarının birbiriyle mücadele etmesini sağlamaktadır. Görev çatışmalarının bu yönü, örgütlerde performansı artırabilecek bir özelliğe sahip olduğunu vurgulamaktadır (Jehn 1997: 548-549).

Görev çatışmalarının belirli bir dereceye kadar olanı örgüte fayda sağlarken, belirli bir dereceden fazla olanı ise örgüte zarar verici boyutlara ulaşarak performansı olumsuz etkilemektedir. Örgütlerde görevlerin karmaşıklaşmasına paralel görev ve ilişki çatışmaları artmaktadır (Henley, Price 2004: 1). Örgütlerde ortaya çıkan görev çatışmaları belirli bir süre

sonra ilişki çatışmalarına da dönüşebilmekte, sözkonusu durumda örgütlerde ilişki bağlar azalmaktadır. Böyle durumlarda normlara bağlı kalınmak suretiyle duyguların getirdiği olumsuz sonuçların önüne geçilmesi mümkündür (Yang, Mossholder 2004: 594).

3.3.4.3. Süreç Çatışmaları

Süreç çatışmaları; işin nasıl yapıldığına yönelik anlaşmazlıklardan ortaya çıkan çatışmalardır (Robbins 2012: 455). Literatürde yapılan pek çok çalışma görev çatışmaları ve süreç çatışmalarını yapılan işlerle ilişkili olduğundan birleştirmiştir. Süreç çatışmaları, belirtilen zaman diliminde verilen görevleri başarıyla tamamlamak düşüncesinden ortaya çıkmaktadır. Sözkonusu düşünce doğrultusunda kimlerin ne yapacağındaki belirsizlikler, kaynakların kullanımına yönelik tartışmalar, planlanan görevlerin etkili bir şekilde nasıl yerine getirileceğine ilişkin anlaşmazlıklar süreç çatışmalarını oluşturmaktadır. Süreç çatışmaları örgütsel yapılara zarar veren, işleyişini olumsuz etkileyen çatışmalardır (Jehn, Bendersky 2003: 201). Örgütlerde yüksek düzeylerde yaşanan süreç çatışmaları etkililik derecelerini azaltır, tarafların birbirlerine karşı güven, saygı ve bağlılık duygularını yok eder. Yöneticiler tarafından yapılacak görevlendirmeler ve düzenlemelerle örgüt içerisinde ortaya çıkan süreç çatışmalarının çözülmesi gerekmektedir (Jehn vd. 2008: 490).

Örgütlerde süreç çatışmaları farklı yaş grupları arasında meydana gelecek çatışmalara ortam hazırlayan önemli çatışma türlerinden birisidir. İşlerin yapılması sürecinde taraflar arasında meydana gelen uyuşmazlıklar çalışanların performanslarını ve verimliliklerini azaltan bir etkiye sahiptir. Örgütlerde görev yapan çalışanlar sıklıkla süreçlerden kaynaklanan nedenlerle çatışmalar yaşadıklarını belirtmektedirler. Örgütlerde işleri kimlerin yapacağına ilişkin sorunların gündeme gelmesi, farklı yaş gruplarında bulunan bireylerin sözkonusu süreçlerde sorumluluklarını istenilen düzeyde yerine getirmemeleri, kaynakların paylaşımına yönelik nedenler süreç çatışmalarını beraberinde getirmektedir. Örgütlerde kaynakların kıt olması, eşit dağıtılmaması, özellikle malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların yetersizliği gibi unsurlar süreç çatışmalarıyla sonuçlanmaktadır (Jehn, Mannix 2001: 244). Örgütlerde yaşanan süreç çatışmalarının etkinlik ve verimlilik açısından düşük düzeyde tutulması önerilmektedir. Örgütlerde taraflar arasında kimin ne yapması gerektiğine ilişkin yoğun tartışmalar, görev rollerini belirsizleştirecek, görevleri tamamlama süresini uzatacak ve çalışanların farklı amaçlar için çalışmasına neden olduğunda örgüt atmosferini olumsuz etkileyecektir (Robbins 2012: 455).

3.3.5. Kuşaklararası Çatışma Teorileri

Kuşaklararası çatışmalar işlevselci teori, kuşaklararası değer değişimi teorisi ve sosyal kimlik teorisi kapsamında ele alınarak incelenmektedir. Sözkonusu teorilere ilişkin kapsamlı bilgilerin aşağıdaki gibi ifade edilmesi mümkündür.

3.3.5.1. İşlevselci (Fonksiyonalist) Teori

Fonksiyonalist teori; toplumun birbiriyle ilişkili ve bütünleşmiş bir sistem şeklinde faaliyette bulunduğunu açıklamaktadır. Sözkonusu sistem bünyesinde yer alan kurumsal öğelerin zaman içerisinde dengeyi bozması yabancılaşma olgusunu ortaya çıkarmaktadır. Bu bağlamda fonksiyonalist model; kuşaklararası çatışma kavramını yaş grupları ile toplum arasındaki zayıf bütünleşmenin bir nedeni olarak ele almaktadır. Fonksiyonalist modele göre yaş grupları arasındaki kişilik farklılıklarının nedeni farklı toplumsallaşma koşullarının nedeniyle ilişkilendirilmektedir (Tezcan 1981: 14). Fonksiyonalist teori tüm toplumlarda yaş farklılaşmalarından dolayı kuşaklararası çatışmaların yaşandığını belirtmektedir. Sözkonusu teori genç kuşakların belirli bir zaman diliminden sonra olgunlaşarak, yetişkin kuşağa adım attıklarını, dolayısıyla davranışlarını ve sahip oldukları özelliklerini değiştirdiklerini ifade etmektedir. Fonksiyonalist teorinin bakış açısı; genç kuşakların toplumda yaşadıkları huzursuzlukların sadece geçici bir zaman dilimi olan ergenlik döneminde gerçekleşeceğini, sözkonusu dönemden sonra ortadan kalkacağını belirtmektedir (Goertzel 1972: 328).

Toplumsal yapı içerisindeki farklı yaş grupları, psikolojik, toplumsal, ekonomik ve siyasal bütünleşmeye giderek artan bir zorlukla erişmektedirler. Toplumsal bütünleşme noksanlığı nedeniyle ortaya çıkan yabancılaşma olgusu, farklı kuşak dilimlerine mensup bireyleri toplumdan soyutlamakta ve kuşaklararası çatışma kavramını ortaya çıkarmaktadır (Tezcan 1981: 18). Yabancılaşma olgusunun yaşanmadığı ilkel toplumlarda kuşaklararası çatışmalar görülmemektedir. İlkel toplumlarda ailenin önemli sosyal kurum olması, sosyalizasyon süreçlerinde bireylere ailenin aşıladığı değer yargılarının yeni kuşaklar üzerinde kabul edilmesiyle sonuçlanmaktadır. Sosyal değişim hızının düşük olduğu ilkel toplum düzeninde, yeni kuşakların yetişkin kuşaklara her yönden güvenen ve onlara benzer davranışları dikkat çekmektedir (Goertzel 1972: 328-329).

Geleneksel kırsal toplumlarda değerlerin kuşaktan kuşağa aktarılması modern kent toplumlarına göre daha kolaydır. Çünkü kırsal toplumlarda ilişkiler henüz birincil ilişki

formunda olup, toplumun daha homojen bir yapıda olması ve farklılaşma olgusunun yok denecek kadar az olması çatışma olgusunu gündeme getirmemektedir. Kent toplumlarının heterojen, farklılaşmış ve kalabalık nüfusları ikincil yani yüzeysel ilişkileri ortaya çıkarmaktadır. Kent yaşamı, rekabetin yoğun olduğu, teknolojik gelişmelerin yaşantıya daha hızlı aktarıldığı bireyselleşmenin yüksek olduğu ve çekirdek aile üyelerinin bile birbirlerine zaman ayıramadıkları bir yaşam şekli sunmaktadır (Canatan 2008: 65-66). Modern toplumlarda aile kurumunun etki alanı daralmış, aile bireyin davranışlarının belirleyicisi olma özelliğini yitirmiştir. Bundan dolayı modern toplumlarda genç kuşaklar ailelerinin taleplerinden çok kendi istek ve beklentilerini karşılamaya yönelecekler, yetişkin kuşaklarla çatışmalar yaşayacaklardır. Fakat sözkonusu uyumsuzluk süreci kısa bir zaman dilimini kapsayacak, büyük boyutlarda olmayacaktır. Aile üyelerinin genç kuşaklara gösterdikleri duygusal ve dayanışmacı özellikleri genç kuşakların belirli bir süre sonra kendilerinden beklenen davranışları yerine getirmeleriyle sonuçlanacaktır (Goertzel 1972: 329).

3.3.5.2. Kuşaklararası Değer Değişimi Teorisi

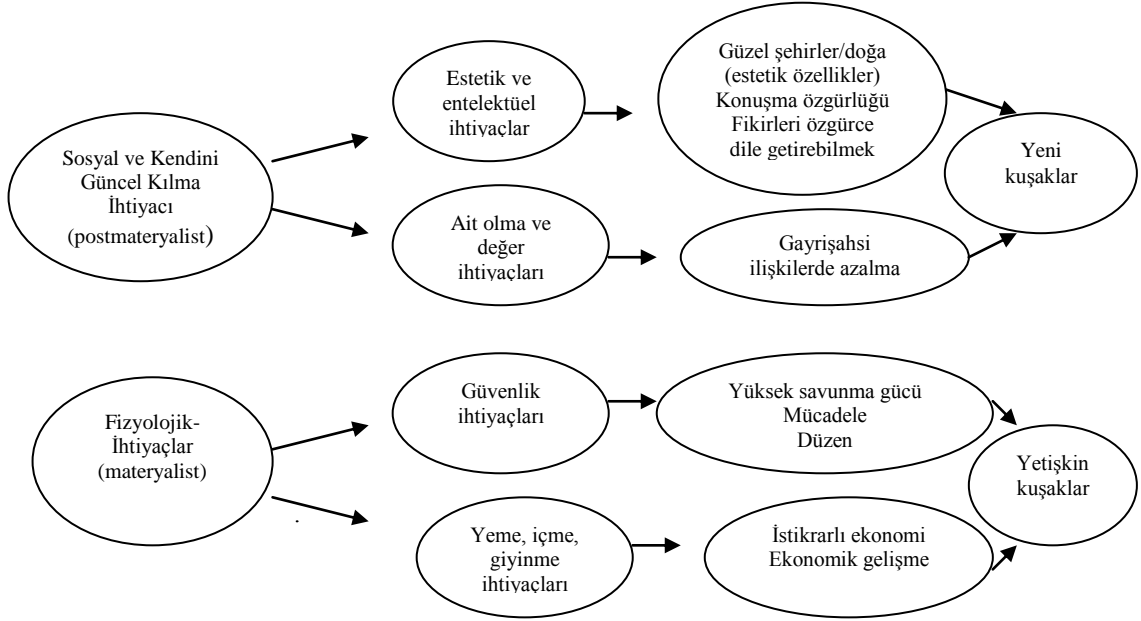
Kuşaklararası değer değişimi teorisi farklı zaman dilimlerinde yetişen bireylerde kuşaklararası değer farklılıklarının meydana geldiğini açıklamaktadır. Farklı zaman dilimlerinde doğan bireylerin birbirinden farklı değer yargılarına sahip olacağını savunan Inglehart gerçekleştirdiği dünya değerler araştırmasında (1971) farklı toplumdaki yeni ve yetişkin kuşaklardaki ortaya çıkabilecek değer değişimlerini açıklamaya çalışmıştır. Kuşaklararası değer değişimi teorisi; ekonomik sistemde meydana gelen gelişme ve gerileme dönemlerinin, teknolojik değişimlerin, politik istikrar dönemleri gibi faktörlerin farklı zaman dilimlerinde yaşamış bireylerde farklılaşmalara neden olduğunu, sözkonusu dönemlerde yaşamış bireylerin sahip oldukları değer yargılarının farklı biçimlerde şekillenmesini önemli derecede etkilediğini ifade etmektedir (Inglehart, Abramson 1999: 665).

Inglehart ve Abramson (1999) kuşaklararası değer farklılıklarını açıklayabilmek için ekonomik şartların önemli bir unsur olduğunu ifade etmektedir. Ekonomik şartlara ilaveten eğitim olanaklarındaki iyileşmeler, farklı sosyal ve tarihsel şartların paylaşılmış olması kuşaklararası değer farklılıklarını açıklayabilmede öne çıkan diğer unsurlar olarak dikkate alınmalıdır (Duch, Taylor 1993: 772-773). Dünya değerler araştırması çalışmaları ile farklı ülkelerde bulunan yeni ve yetişkin kuşaklar arasında değerlerin değişim boyutu ölçümlenmeye çalışılmıştır. Dünya değerler araştırması çalışmaları; farklı kuşaklardaki değer

değişimlerini ekonomik sistemlerde meydana gelen değişim hipotezine bağlı olarak savunmaktadır. Sözkonusu araştırma; ekonomik sistemlerdeki iyileşmelere bağlı olarak maddi sorunlarını aşan toplumlarda daha hoşgörülü, eşitlikçi, katılımcı ve anaç değer yargılarının önemseneceğini belirtmektedir (Davis, Davenport 1999: 650). Kitle iletişim araçlarının kullanımı, teknolojik gelişmeler, eğitim olanaklarındaki iyileşmeler ve ekonomik iyileşmeler kuşaklararasıda değer değişimlerini beraberinde getirmektedir (Brown, Carmines 1995: 493). Ekonomik gelişme sürecini tamamlayamamış toplumlarda bireyler Maslow'un (1947) temel ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtilen fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarını karşılama uğraşısı içinde olurlarken, ekonomik gelişme sürecini tamamlamış toplumlardaki bireylerin Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin en üstünde bulunan kendini güncel kılma ihtiyaçları üzerine odaklandıkları dikkat çekmektedir. Bir toplumda yetişkin kuşakların ekonomik zorluklar içerisinde yetişmiş olmalarından dolayı temel ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmaları, buna ilaveten değişen sosyal, teknolojik ve politik şartlardan dolayı yeni kuşakların en üst düzeydeki ihtiyaçlarına odaklanmaları, yetişkin ve yeni kuşakları birarada bulandıran örgütlerde sahip olunan değer yargılarının kuşaklararasıda farklılaşmasını beraberinde getirmektedir. Buna karşın benzer yaş aralıklarında doğan bireylerin benzer sosyal şartları paylaşmış olmaları, aynı kuşak diliminde bulunan bireylerin birbirleriyle örtüşen değer yargılarına sahip olmalarıyla sonuçlanmaktadır (Inglehart 1977: 802).

Maslow (1947) tarafından ifade edilen ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi Inglehart (1977) tarafından yetişkin ve yeni kuşaklara göre adapte edilmiştir. Inglehart tarafından geliştirilen model aşağıda yer almaktadır:

Şekil 3.4. Inglehart (1977) Tarafından Geliştirilen Değerler Modeli



Kaynak: Inglehart 1977: 802.

Kuşaklararası meydana gelen değer değişimlerinin bireylerin değişen ihtiyaçlarına bağlı olduğunu savunan Inglehart (1977); Avrupa toplumları üzerine yapmış olduğu araştırma sonuçlarına göre kuşaklararası meydana gelen değer değişimlerinin bazı faktörlere bağlı olduğunu açıklamaktadır. Inglehart'a göre; sistemler değişime uğramakta, sistemlerin değişime uğraması ise ekonomik iyileşmeler, sosyal gelişmeler ve yükselen eğitim seviyeleri ile açıklanmaktadır (Inglehart 1977: 802)

Ekonomik iyileşmeler; kuşaklararası benimsenen materyalist veya postmateryalist değer yargılarının benimsenmesini ifade eden önemli bir gösterge olarak dikkat çekmektedir. Dünya değerler araştırması sonuçları; toplumdaki ekonomik iyileşmelere bağlı olarak kuşaklararası değer değişimlerinin olacağını ortaya çıkarmıştır (Abramson, Inglehart 1986: 22). Inglehart'a göre (1977) ekonomik iyileşmeler kuşaklararası önemli ölçüde değer farklılıklarını gündeme getirmektedir. Buna göre yetişkin kuşakların daha olumsuz ekonomik şartlarda yetişmiş olmaları onların gerek özel, gerek iş yaşamlarında materyalist değer yargılarının önemsinmesini beraberinde getirmektedir. Materyalist değer yargıları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde belirtildiği gibi fizyolojik ihtiyaçlar ve güvenlik ihtiyaçlarının karşılanabilmesidir. Toplumların bünyesinde barındırdıkları yetişkin kuşakların sahip oldukları değer yargıları, yetişmiş oldukları dönemdeki ekonomik şartların olumsuz

olması, onların daha çok fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarının önemsenmesini beraberinde getirmektedir. Buna karşın yeni kuşakların yetişme dönemlerinde ekonomik sistemlerde meydana gelen olumlu değişimler, sözkonusu kuşakların postmateryalist değer yargılarına sahip olmalarını gündeme getirmektedir. Buna göre yeni kuşakların sahip oldukları değer yargıları Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinin üçüncü ve dördüncü basamağında ifade edilen aidiyet ve değer ihtiyaçlarının (statü, ün, prestij vb.) benimsenmesinde, bunun da ötesinde en üst derecede bireylerin entelektüel ve estetik özelliklere önem vermeleriyle sonuçlanacaktır. Tüm bu hususlar ekonomik sistemde meydana gelen iyileşmelere bağlı olarak farklı kuşakların benimsedikleri değer yargılarının gerek özel gerek iş yaşamlarında hızlı bir biçimde değişime uğradığını belirtmektedir. Ekonomik iyileşmeler yeni kuşaklarda postmateryalist değer yargılarının benimsenmesini hızlandıran önemli göstergelerden birisidir (Inglehart 1977: 802; Inglehart 1997: 4; Davis, Davenport 1999: 656).

Sosyal gelişmeler; kuşaklararası farklı değer yargılarının benimsenmesini, gündeme gelmesini beraberinde getiren önemli bir faktördür. Teknolojide meydana gelen iyileşmeler, politik istikrar dönemleri ve kitle iletişim araçlarının kullanımının artması sosyal gelişmeler kategorisinde ifade edilmektedir. Bireylerin farklı sosyal ve tarihsel süreçleri yaşamış olmaları onların sahip oldukları değer yargılarını farklılaştırmaktadır (Inglehart 1977: 802).

Eğitim seviyelerinin farklılaşması; kuşaklararası farklı değer yargılarının benimsenmesinde önemli bir faktördür. Günümüzde yeni kuşakların eğitim derecelerinde meydana gelen artmalar, onların sosyalleşme süreçlerini etkilemekte, böylelikle kuşaklararası farklı değer yargıları oluşmaktadır. Eğitim seviyelerinin artması, bireylerde postmateryalist yargıların benimsenmesini, yani bireylerin fizyolojik ve güvenlik ihtiyaçlarından ziyade sosyal ve kendini güncel kılma ihtiyaçlarına odaklanmalarını sağlayan önemli unsurlardan birisidir (Inglehart 1977: 802).

3.3.5.3. Sosyal Kimlik Teorisi

1970'li yılların ortasında Henri Tajfel ve John Turner tarafından geliştirilen sosyal kimlik teorisi, grup üyeliği, grup süreçleri ve gruplar arası ilişkileri inceleme konusu yapmıştır. Sosyal kimlik teorisi grup üyeliğini; kurumsal veya biçimsel bir kavram olarak değil, birlikteliği, biz duygusunu ve ait olmayı içeren psikolojik bir kavram olarak ele almakta, grup üyeliğinin algısal ve bilişsel temelleri üzerine odaklanmaktadır (Demirtaş 2003: 123). Sosyal kimlik teorisi (Tajfel, 1978); bireylerin kendilerini ve diğerlerini buldukları

sosyal çevre içerisinde birtakım sosyal gruplara göre sınıflandırma eğiliminde olduklarını ifade etmektedir (Knippenberg, Schie 2000: 138). Sözkonusu teori kişilerin karşılaştıkları pek çok olay karşısında, birey olarak değil, belirli bir sosyal grubun üyeleri olarak davrandıklarını açıklamaktadır. Bireylerin sosyal bir grubun üyeleri olarak hareket etmeleri ise; belirli bir grup içerisindeki kendileri ile diğer gruptakiler arasındaki yerlerini tanımlamalarına, üyesi oldukları sosyal gruplarda kendilerini ifade etmelerine yardımcı olmaktadır (Mlicki, Ellemers 1996: 98).

Sosyal kimlik teorisine göre; toplumsal hayatta bireylerin birtakım grupları onaylayarak (arkadaş grupları, dernekler vb), onları tercih etmeleri, örgüt içerisinde çalışmaya başladıklarında birtakım gruplara dahil olmayı onaylamalarıyla sonuçlanmaktadır. Bireylerin örgüt içerisindeki dahil oldukları gruplar, sözkonusu grup üyeleri ile benzer davranış sergilemelerine, bireylerin o grup içerisinde kendilerini değerlendirmelerine olanak tanımaktadır (Lau, Murnighan 2005: 647). Örgütlerde pek çok grubun ortaya çıkarak, örgüt içi kırılmaların yani gruplaşmaların yaşanmasının nedeni; alt grupların demografik özellikler nedeniyle birbirlerinden farklılıklar göstermeleridir (Li, Hambrick 2005: 796). Bireylerin tercih ettikleri grupların üyesi olarak kendilerini sınıflandırdıklarını ifade eden sosyal kimlik teorisi ile örgütlerde birtakım gruplaşmaların ortaya çıkacağını ilişkilendirmek mümkündür (Lau, Murnighan 2005: 647). Sözkonusu gruplaşmalar; yaş, cinsiyet, görev süresi, eğitim durumu gibi demografik faktörlerden kaynaklanabilmektedir. Çalışanların demografik yönlerden farklı özelliklere sahip olmaları, örgütlerde birbirinden farklı alt grupları oluşturmalarıyla sonuçlanmaktadır (Bezrukova vd. 2010: 721). Örgütlerde ortaya çıkan gruplaşmalara paralel her grup birbiriyle zorlu ilişkiler, gerginlikler, kırgınlıklar yaşayabilecek ve nihayetinde gruplar arasında çatışmalar ortaya çıkabilecektir (Greer, Jehn 2007: 2). Literatürde kuşaklararası çatışmalar, gruplar arası çatışmaların özel bir türü olarak ifade edilmektedir. Lui ve Murnighan (1998); örgütlerde gruplaşmalar perspektifinden yaklaşarak, demografik çeşitliliklerin gruplaşmalara ve nihayetinde çatışmalara neden olacağını belirtmektedir. Örgütlerde ortaya çıkan demografik çeşitliliklerin bir türünün yaş faktöründen kaynaklandığı düşünüldüğünde, çalışanların ait oldukları yaş grupları, her grubun kendi yaş aralığında olanlarla benzer (homojen) davranışlar, kendi yaş aralıkları dışındakilerle ise farklılaşan (heterojen) davranışlar sergilemelerini, nihayetinde kuşaklararası çatışmalara neden olmaktadır (Platteau, Honteghem 2010: 9). Örgütlerde yaş faktöründen kaynaklanan gruplaşmaların yaşanması, farklı yaş grubuna dahil olan kuşaklarda, ilişki ve görev

çatışmalarının yaşanmasını, istenmeyen davranışları ve performans düşüklüğünü beraberinde getirmektedir (Li, Hambrick 2005: 799). Örgütlerde paylaşılan kaynaklardaki yetersizlikler, kaynak paylaşımlarının adil olmayışı, malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların yetersizliği gibi unsurlar süreçlerden kaynaklanan çatışmaları oluşturmaktadır (Jehn 2001: 244). Örgütlerde işlerin yapılma süreçlerinde yeni kuşaklar ve yetişkin kuşakların eğitim derecelerindeki farklılıklardan ötürü de süreç, ilişki ve görev çatışmaları yaşanmaktadır (Jehn vd. 2008: 195).

3.3.6. Kuşaklararası Çatışmaları Yönetmek

Günümüz iş dünyasında yöneticiler farklı kuşakları bünyelerinde barındıran örgütlerde etkili ve verimli yönetim süreçlerini devam ettirme uğraşısı içindedirler. Kuşakların kendilerine ait tercihleri, beklentileri, özellikleri, inanışları, tecrübeleri ve çalışma stilleri, başarılı bir yönetim sürecinin ancak kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamakla mümkün olacağını göstermektedir (Zaporzan 2010: 12). Kuşaklararası farklılıklar olarak düşünülen, karşılıklı güvensizliğe dayalı bir ilişki sorunudur. Söz konusu ilişki sorununun temelini oluşturan kontrol, güç, yetki ve mevki çatışmaları, çoğu zaman kuşaklararası çatışmalardan kaynaklanan iletişim sorunları olarak değerlendirilmektedir. Örgütlerde her kuşaktan çalışanda aile, dürüstlük, başarı, sevgi, yeterlilik ve saygı görmek değerleri ağır basmaktadır (Baltaş 2009: 43).

Tarihsel, sosyal, politik ve teknolojik faktörlerden dolayı her kuşağın yaşamış oldukları çağın şartları, kuşakların özelliklerini, davranışlarını ve değer yargılarını farklılaştırmakta, söz konusu farklılıklar ise doğal olarak çatışmaları beraberinde getirmektedir. Kuşakların farklılaşan ve bunun sonucunda çatışmayla sonuçlanan davranışları, toplumsal hayatta olduğu gibi örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında da etkisini göstermekte, özellikle farklılaşan çalışma stilleri ve teknoloji kullanım düzeyleri kuşak çatışmalarının başlamasında etki yaratmaktadır. Yöneticiler, çalışanların tatmin düzeylerini en yüksek düzeye çıkarmak için, her kuşağın özelliklerini anlamaya çaba göstermelidir. Örgütlerde görev yapan her kuşağın eşsiz özelliklere, tecrübeye, bilgi birikimine sahip oldukları ve her kuşağın örgüte anlamlı katkılar vereceği unutulmamalıdır. Yöneticiler; sessiz kuşağın bilgisinden, Baby Boomers kuşağının tecrübesi ve çalıştıkları zaman dilimlerindeki öğrenmeye karşı olan tutkularından, X kuşağının yenilikçi fikirleri ve yaratıcı davranışlarından, Y kuşağının ise ileri düzeyde sahip olduğu teknoloji bilgisinden yararlanmaya çaba sarfetmelidir (Zaporzan 2010: 13).

Kuşaklararası farklılaşan özellikler, kuşakların birbirlerini anlayamamalarını ve nihayetinde çatışmaları beraberinde getireceğinden, yönetim kademelerinin sözkonusu özellikleri iyi tanıyıp, kuşak gruplarına özgü yönetim ilkeleri geliştirmeleri önemli bir gerekliliktir. Çalışanların her kuşak grubunda farklılaşan özellikleri Tablo 3.7’de gösterilmektedir.

Tablo 3.7. Kuşakların Farklılaşan Özellikleri

Sessiz Kuşaklar	Baby Boomers Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
İşe kendini adama	Güçlü iş etiği duygusu	Küresel Düşünme	İyimserlik
Çok çalışma	Rekabetçilik	Bilgi donanımı	Amaç odaklılık
Bağlılık duygusu	İyimserlik	Teknoloji odaklılık	Sosyalliğe verilen önem
Kural ve Kaideler	Kişisel Gelişim	Bağımsızlık	Kendine güven duygusu
Azım	Takım Odaklılık	Öğreticilik	Dürüstlük

Kaynak: Bartley vd., 2007: 31.

SHRM (2004); çalışması farklı kuşakların iş etiği, yöneticilerin değişmesi, teknolojiye ve örgütsel hiyerarşiye bakış açılarındaki farklılıklarını ortaya koymuştur (Burke 2004: 5). Sözkonusu çalışma;

- X ve Y kuşağının işleri hemen bitirme arzusuna karşılık, sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağının ekstra birkaç saat daha bulup istekli bir şekilde uzun saatler çalıştıklarını belirtmektedir.
- Yöneticilerin değişmesi hakim olan iş yapma usul ve yöntemlerini farklılaştıracağından, yetişkin kuşakların sözkonusu durumu arzulamamalarını, yeni kuşakların ise kabul eden eğilimlerini gündeme getirmektedir.
- Teknoloji kullanım düzeylerindeki farklılıklar da kuşaklararası çatışmalarla ilişkili bulunmuştur.
- Kuşakların örgütsel hiyerarşiye bakış açıları da kuşaklararası çatışmaları beraberinde getiren önemli bir faktördür. Yeni kuşakların hiyerarşiyi kabullenmeyen davranışları, yetişkin kuşaklarda yerini emir-komuta ilişkilerine ve ayrıntılı iş tanımlarına bırakmaktadır.

Günümüzde özellikle Y kuşağı esnek çalışma programını ve bağımsız olmayı arzulamaktadır. Otokratik yönetim biçiminde çok verimli olmayan Y kuşağı, katı çalışma programlarını sıkıcı bulmaktadır. Ayrıca iş yerlerinde gündelik kıyafetlerle daha rahat ettiklerini söylemektedirler. İşverenlerden özellikle bir hayatınızın olmasını istiyoruz cümlesini tekrarlamalarını istemektedirler. Olumsuz yönleri ise eleştiriye açık olmamalarıdır. Y kuşağı tutkulu bir gençlik olarak adlandırılmaktadır. Teknolojinin sağladığı imkanlar neticesinde beş yıl içerisinde işletmede genel müdür bile olabileceklerini düşünmektedirler. Eşsiz yeteneklerinin değer gördüklerini düşündüklerinde bir işte uzun süreler çalışabilmektedirler (Twenge 2009: 301-302).

Her kuşak yukarıda belirtilen farklı özellikleri bünyesinde barındırmaktadır. Yönetim kademelerinin öncelikli görevi kuşak gruplarının özellikleri hakkında farkındalık duygusuna sahip olmaktır. Yöneticilerin her kuşağa farklı özelliklerinin, birbirlerine göre olumlu veya olumsuz taraflarının olduğunu bilerek yaklaşması, tüm çalışanların motivasyonunu olumlu etkileyecek ve verimliliklerini yükseltecektir. Kuşaklar arasındaki farklılıklardan dolayı kaynaklanacak kuşaklararası anlaşmazlıklar, belirli bir süre sonra çatışmalara da dönüşebileceğinden yöneticilerin kuşaklar arasındaki iletişim becerilerini geliştirmeye yönelik faaliyetleri önemli bir gerekliliktir. Bunun dışında işlerin yapılış süreçlerinde her kuşağın özelliklerini ön plana çıkarmaya yönelik stratejiler geliştirilmelidir. Yöneticilerin kuşak farklılıklarını tanıması, iletişim becerilerine önem vermesi ve işlerin yapılış süreçlerine tüm çalışanları dahil etmesi, kuşakların birbirleriyle çalışmanın yolunu öğrenmelerini sağlayacaktır. Her kuşağın işlerin yapılış süreçlerinde tercih ettiği yöntemlere izin verilmesi, örgütlerde uyumlu çalışmanın ve esnek davranışların geliştirilmesi, kuşak çeşitliliklerinin örgüte daha faydalı, yaratıcı ve yenilikçi olmasıyla sonuçlanacaktır (Jordan 2010: 46).

Örgütlerde görev yapan her bir kuşak farklı beklenti ve değer yargılarına sahiptir. Sözkonusu farklılıkların çatışmaya dönüşmemesi için iyi bir şekilde anlaşılması ve koçluk sistemleriyle etkili bir şekilde yönetilmesi önemli bir gerekliliktir (Rood 2011, 85). Yeni kuşakları iyi yönetmek, onların önem verdiği; maaş, iş esnekliği ve sorumluluklar konusunda ciddi beklentilerini karşılamakla mümkündür (Twenge 2009: 299).

Kuşaklararası çatışmaları yönetmek amacıyla yönetim kademelerinin dikkat etmesi gerekli unsurların aşağıdaki gibi belirtilmesi mümkündür (Johnson, Johnson 2010: 17):

- Örgütlerde ortaya çıkan kuşaklararası çatışmalar, kuşakların sahip oldukları farklı özelliklerden kaynaklanmaktadır. Yönetim kademesi her kuşağın sahip olduğu

özelliği iyi tanınmalı ve yeni yöntemler geliştirerek, ortaya çıkan anlaşmazlıkları çözümlenmeye uğraşmalıdır. Yöneticilerin, örgütlerde görev yapan ve yeni kuşaklar olarak adlandırılan X ve Y kuşağı çalışanlarına işlerin detayları ve yapılış süreçleri hakkında ayrıntılı talimatlarını içeren davranışlarını, yetişkin kuşaklar olarak adlandırılan sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağı çalışanlarına da uygulaması, yetişkin kuşakların sahip oldukları konumu zedeleyecektir. Baby Boomers kuşağı çalışanlarında takım çalışmaları ve işbirlikçi davranışlara özen gösterilmeli, Y kuşağında bireysel kararlar ve ilerlemeler öne çıkarılmalıdır.

- Kuşaklar arasında ortaya çıkan algılama farklılıkları çatışmaları beraberinde getireceğinden, yönetim kademesi algılama farklılıklarını çözmeye uğraşmalıdır. Yetişkin kuşaklar çoğu zaman Y kuşağının davranışlarının resmîlikten uzak olduğunu ve adab-ı muaşeret kurallarına uymadığını düşünmekte, sözkonusu durumlardan rahatsız olmaktadır. Çoğu zaman da Y kuşağının fikirlerini yetişkin kuşakların beğenmemesi, taraflar arasındaki saygının zedelenmesini beraberinde getirmektedir.
- Yönetim kademeleri karma kuşak iş gücünü benimsemelidir. Çoğunlukla tecrübeden uzak olan Y kuşağına, tecrübe sahibi Baby Boomers kuşağı rehberlik yapmalıdır. X kuşağı çalışanlarına ise, onları kamçılaman maddi ödüller sunulmalıdır.
- Paylaşılan iş değerlerinin önemsenmeyişi, kuşaklararası çatışmaları beraberinde getireceğinden, yönetim her kuşağın sahip olduğu değer yargısını göz önünde bulundurmalıdır. Baby Boomers kuşağı ve sessiz kuşaklar, almış oldukları eğitimi çağın şartlarına göre uyarlamak amacıyla, eğitim ve gelişim faaliyetlerine daha çok katılmayı arzu etmektedirler. Sözkonusu faaliyetler verildikten sonra örgütte yenilikçi davranışları başlatmak, Baby Boomers kuşağı ve sessiz kuşak çalışanların yeniliklere direnmelerini ortadan kaldıracaktır. X ve Y kuşağı ise; iş hayat dengesini kuracakları, esnek çalışma saatlerinin olduğu ve statülü mesleklere yönelmektedirler. Özellikle Y kuşağı ve ileride iş dünyasında bulunacak Z ve M kuşağı ise; sosyal sorumluluk politikaları ve teknolojinin önem verildiği örgütleri tercih edeceklerdir. Her kuşağın sahip olduğu değer yargıları çerçevesinde etkin yönetim politikaları geliştirmek, karma kuşak işgücünün yönetiminde başarı getirecektir.

- Yönetim kademesi her kuşağın birbirlerinden yeni şeyler öğrenebildiği bir yapı kurmalıdır. Sessiz kuşak ve Baby Boomers kuşağının engin bilgisinin, yeni kuşaklara aktarımı, yeni kuşakların daha donanımlı olmalarını beraberinde getirecektir. Aynı zamanda Y kuşağının eşsiz teknoloji bilgisinin diğer kuşaklara aktarımı, iş yapma usul ve yöntemlerinde her kuşağın teknolojiye adapte olmasıyla sonuçlanacaktır.

Yönetim kademesi, örgütlerde görev yapan tüm çalışanlara, özellikle kariyerine yeni başlayan genç kuşaklara karşı daha hassas, ve tüm kademelerdeki görevlerinde daha esnek yaklaşmalıdır. Yönetim yapmış olduğu planlama sürecine göre yetişkin kuşaklara çalışmış oldukları yıl sayısına göre kariyerlerindeki dönüşümlerle ilgili net bilgiler vermelidir. Yeni kuşak çalışanlar için gelecekteki kariyer dönüşümleri ve farklılaşacak sorumlulukları hakkında rehberlik yapmayı amaçlayan koç'luk sistemi geliştirilmelidir (Haserot 2005: 13). Yöneticiler her kuşağın birbirinden beklentisini ölçümleyebilmek amacıyla online anketler oluşturabilir, komite grupları kurabilir veya mentorluk, koçluk programları düzenleyebilirler. Böylece her kuşaktan gelen geri bildirimler neticesinde kuşakların nasıl bir beklenti içerisinde oldukları öğrenilerek, onların beklentilerinin karşılanması vaat edilir (Krywulak, Roberts 2009: 49).

Ödüllendirme sistemleri her kuşağın beklentisini karşılamaya yönelmeli, her kuşakta motive edici bir unsur olmalıdır. Yapılacak ödüllendirme sistemlerinin her kuşakta “teşekkür ederiz” dedikten bir işleve sahip olması önemli bir gerekliliktir. Daha çok genç kuşakları motive edecek terfi ve ilerleme olanakları, onların örgüte daha anlamlı katkı vermeleriyle ve yönetim kademelerine güven duymalarıyla sonuçlanacaktır (Beekman 2011: 16).

Örgütlerde görev yapan her kuşak her geçen gün daha yeni bilgiler öğrenmek isteyecektir. Çünkü engin bilgilere sahip olan genç kuşakların bile belirli bir zamandan sonra almış oldukları bilgiler yetersiz hale gelmektedir. Farklı kuşaklara uygulanacak eğitim programları ile onları bir üst dereceye ilerletmek, tüm çalışanların beklentisini karşılayacaktır. Bunun da ötesinde verilecek eğitimlerde liderlik, problem çözme, karar verme ve ekip çalışmaları ve iletişim becerilerinin önemi onların sözkonusu davranışlara karşı olan farkındalık duygularını arttıracaktır (Deal 2007: 11). Örgütler kuşaklara uygulayacakları eğitim seminerlerini farklılaştırmalıdır. Özellikle Y kuşağı ve akabinde gelen genç kuşaklar yaşayarak öğrenmek istemektedir. İnternette grup çalışmalarının yapıldığı sınıflarda büyüyen gençler, uzun ve sıkıcı konferanslarda öylece oturup dinlemeye alışık değildir. Y kuşağının eğer interaktif değilse, eğitim seminerlerinde uykularının bile geldiği gözlemlenmektedir.

Hem televizyonla, hem de bilgisayarla büyüyen bir kuşak oldukları için, video gösterilerinin ve slaytların olduğu sunumlar ilgilerini çekmektedir. Hatta sözkonusu kuşakları gösteriye dahil edip, ufak bir rol verildiğinde ilgilerini daha da artırmak mümkün olabilir (Twenge 2009: 300).

Görev paylaşımları konusundaki anlaşmazlıklar kuşaklararası çatışmaları beraberinde getirmektedir. Baby Boomers kuşağı çalışanlarına daha çok ekip çalışmaları dahilinde görevler vermek, X ve Y kuşağı çalışanlarına ise yaratıcılıklarını sergileyecekleri önemli projeler üzerinde bireysel görevler vermek tüm kuşaklardan beklenen başarılar üzerinde etkili olacaktır (Ansoorian vd. 2003: 35).

Günümüz iş hayatının yönetim anlayışında radikal değişikliklerin olması önemli bir gerekliliktir. Sözkonusu değişikliğin nedeni; emeğin katma değerinin baskın olduğu endüstri döneminden, bilgiyi işlemenin katma değerinin rekabette fark yarattığı bir dönemin getirdiği yeni koşullardır. Yeni koşullara uyum sağlamak için örgütlerin önem vermesi gereken unsurların aşağıdaki gibi belirtilmektedir (Baltaş 2009: 49-50):

- İşe alım sürecini günümüz anlayışına göre yeniden düzenlemek,
- Çok sayılı yetkinlik modeline dayalı performans değerlendirme anlayışını terk etmek,
- Çalışanların güçlü yönlerine yönelik bir performans sistemi kurmak,
- İş tanımları yerine rol tanımları yapmak,
- Beklenen iş sonuçlarını ve bunun ölçüm kriterlerini tanımlamak,
- Sonuçlara ulaşmak için kurumun ve işin ruhuna aykırı düşmeyecek şekilde her çalışanın kendi yolunu bulup kullanmasına imkan vermek,
- Yöneticilerin birincil performans kriterlerinden olan, çalışanını izlemesini ve ona geri bildirim vermesini sağlamak.

BÖLÜM IV

KÜLTÜREL DEĞİŞİMLERİN ÖRGÜTLERDE KUŞAKLARARASI ÇATIŞMALARA ETKİSİNİN İNCELENMESİ: AKADEMİSYENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

Bu bölümde araştırmanın amacı, araştırmanın önemi, araştırmanın modeli ve hipotezleri, araştırmanın yöntemi, araştırmanın sınırlılıkları, bulgular ve değerlendirmeler kısımlarına yer verilecektir.

4.1. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı; akademisyenlerin hem kendi kuşaklarıyla hem de diğer kuşaklarla, çatışmalar yaşayıp yaşamadıklarını belirlemektir. Çalışmada kuşaklararası çatışmaların ilişki, görev ve süreçlerden kaynaklanan alt boyutları da araştırılmış, kuşaklararası çatışmaların varlığının belirlenmesi halinde, sözkonusu boyutların çatışmalarla olan ilişki dereceleri ölçümlenmeye çalışılmıştır.

Çalışmanın diğer kısmında kültürel değişimlerle kuşaklararası çatışmaların ilişkileri araştırılmıştır. Bu bağlamda; kültürel boyutları ifade eden belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm I (kurumsal kolektivizm), kolektivizm II (grup içi kolektivizm), cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşım boyutlarındaki değişimler ile kuşaklararası çatışmalar arasındaki ilişkiler belirlenmeye çalışılmaktadır.

4.2. Araştırmanın Önemi

Toplumların sahip olduğu maddi ve manevi kültürel unsurlar zaman içerisinde değişim göstermektedir. Kültürel boyutların zaman içerisinde değişime uğraması, bireylerin zaman içerisinde birbirlerinden farklılaşan davranışlarını beraberinde getirmektedir. Farklı zaman aralıklarının değişen değer yargıları ile yetişen genç kuşaklar, daha önceki kuşaklardan değişime uğrayan davranışlarını tıpkı toplumsal yaşamda olduğu gibi bir örgüt bünyesinde çalışmaya başladıklarında da hissettirebilmekte, farklılaşan davranışlar çalışanların birbirlerini anlayamamalarıyla nihayetinde kuşaklararası çatışmalarla sonuçlanabilmektedir. Sözkonusu

örgütler içerisinde değerlendirilen üniversiteler; iş dünyasının gereksinim duyduğu standartlarda bilgi ve beceriye sahip, ulusal ve uluslararası platformda tercih edilen öğrencileri en iyi nitelikte yetiştirmeyi amaçlayan işlevleri ile dikkat çekmektedir. Aynı örgüt bünyesinde görev yapan akademisyenlerin birbirlerini iyi anlayabilmeleri, birbirleriyle etkin iletişim kurmaları ve ortaya çıkabilecek çatışmaların iyi yönetilmesi üniversitelerin sözkonusu işlevlerini istenilen düzeyde yerine getirmelerinde önem teşkil etmektedir.

Kuşaklararası çatışmalar literatürde ilişki, görev ve süreç çatışmaları olarak ifade edilmekte, bunlardan ilişki çatışmalarının her zaman işlevsel olmayan sonuçları beraberinde getirdiği, örgüt performansını olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Bu bağlamda üniversitelerde görev yapan ve farklı yaş kategorisinde yer alan akademisyenler arasında ortaya çıkabilecek ilişki çatışmalarının etkin olarak çözüme ulaştırılması, istenilen performans kriterlerine ulaşabilmede önem teşkil etmektedir. Kuşaklararası çatışmaların diğer boyutları olarak ifade edilen görev ve süreç çatışmalarının düşük seviyelerinin işlevsel sonuçları beraberinde getirdiği ve örgütte yenilikçi davranışlara yol açtığı, yüksek seviyelerinin ise etkinlik, verimlilik ve performans kriterlerini olumsuz etkilediği düşüncesinden hareketle, sözkonusu çatışmaların düşük düzeylerde tutulması gerekmektedir.

Kuşaklararası çatışmaların varlığı kültürel değişimlerle de ilişkili olduğundan, farklı çağın şartlarını, birbirlerinden farklı sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, farklı ödevlerle yükümlü olmuş bireylerin kültürel boyutlarının gösterdiği değişimi ortaya çıkarmak önem taşımaktadır. Zira kültürel boyutlarda farklı kuşak gruplarına göre oluşacak inanç, fikir ve beklentilerdeki değişimler, bir örgüt bünyesindeki arzu edilen örgüt kültürü algılamasını farklılaştıracak ve böylelikle tıpkı toplumsal yaşamda olduğu gibi örgütsel yaşamda kuşaklararası çatışma olgusunun varlığına zemin hazırlayabilecektir. Bu bağlamda kuşakların kültürel boyutlardaki değişimlerini belirlemek, ortaya çıkabilecek kuşaklararası çatışmaları iyi yönetmek açısından önem teşkil etmektedir. Zira iyi yönetilen örgütlerde başarı artabilecek, etkinlik ve etkililik kriterlerinde, performansta ve memnuniyet göstergelerindeki iyileşmeler kendisini hissettirecektir.

4.3. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Toplumsal değişme sürecinde farklı sosyal, ekonomik, politik ve teknolojik koşulların gündeme gelmesi bireylerin geleneksel davranış kalıplarından çıkmalarını beraberinde getirmektedir. Kuşaklararası çatışma süreci; ailelerinden farklı olan davranışlarıyla eleştirilen gençlerin bu duruma belirli bir zaman sonra başkaldırmaları ile ilk olarak aile bünyesinde başlamış olmaktadır (Özgüven 2001: 268).

Aile bünyesinde başlayan kuşaklararası çatışma süreci, bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlanması ile birlikte varlığını devam ettirmektedir. Farklı kuşakların algıladıkları örgüt kültürünün organizasyonda mevcut olan örgüt kültürü ile arzu edilen örgüt kültürü boyutlarında farklılıklar gösterebilmesi ve kuşakların gereksinim duydukları örgüt kültürüne ilişkin farklı inançları, değerleri ve tutumları kuşaklararası çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirmektedir (Platteau vd., 2011: 2).

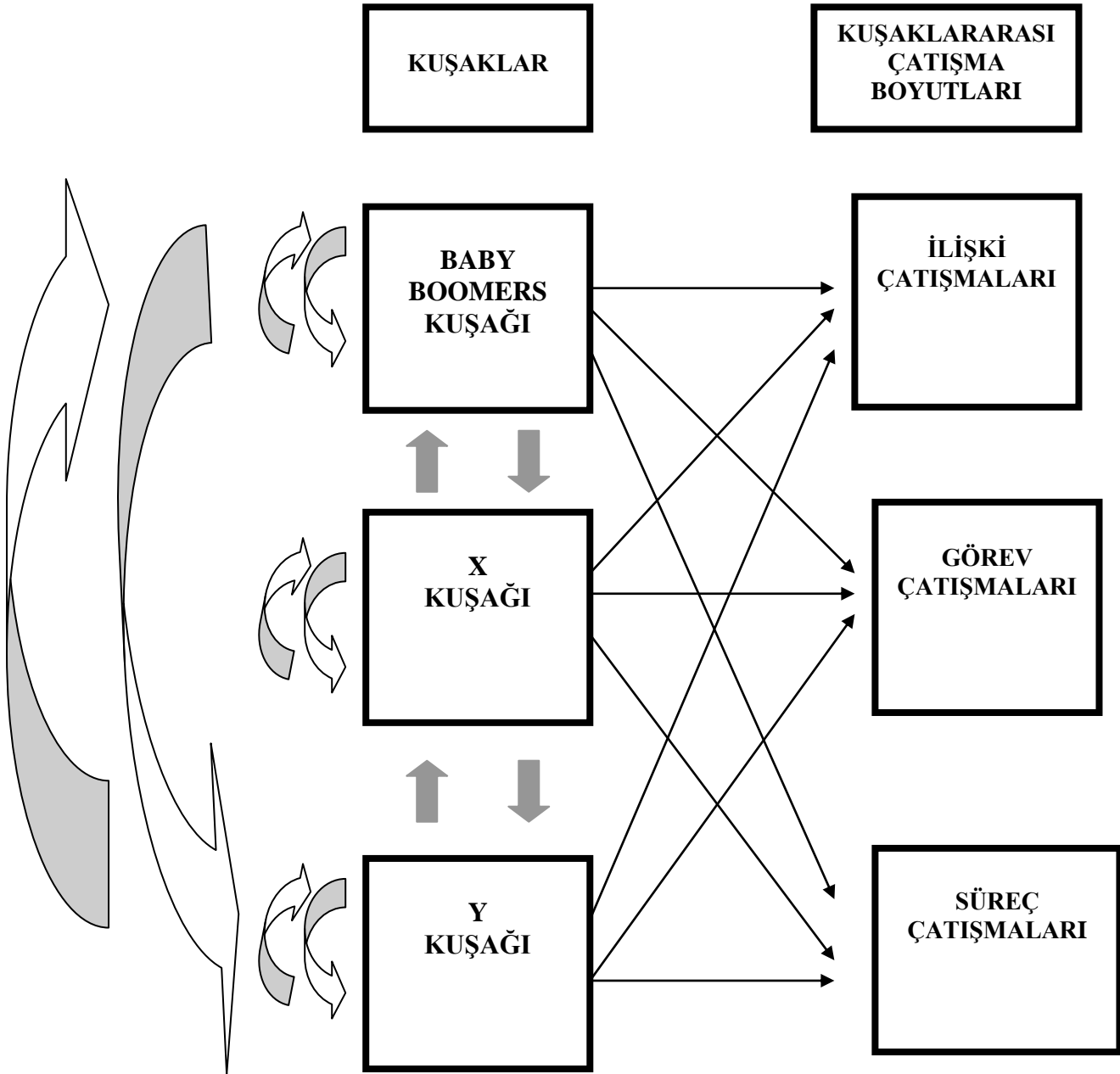
Literatürde kuşaklararası çatışma türleri ilişki çatışmaları, görev çatışmaları (Platteau and Hondeghem, 2010: 6-7; Jehn and Mannix, 2001: 243; Jehn, 1995: 268) ve buna ilaveten süreç çatışmaları olarak ele alınıp incelenmektedir (Jehn and Mannix, 2001: 243; Jehn ve Bendersky, 2003: 201). İlişki çatışmaları, örgütlerde görev yapan farklı gruplarının bulunmasına paralel sözkonusu grupların farklı inanç, beklenti ve fikirlerinden kaynaklanan çatışmalar olarak ifade edilmektedir (Jehn, 2001: 244). Görev çatışmaları ise; yapılan işin içerik ve amacına yönelik anlaşmazlıklara odaklanan çatışma türünü oluşturmaktadır (Robbins, 2012: 455). Süreç çatışmaları ise; işlerin yapılması sürecinde taraflar arasında meydana gelen uyuşmazlıklar olarak adlandırılmaktadır (Jehn ve Mannix, 2001: 244).

Literatürde yapılan pek çok çalışma kuşaklararası çatışmaların yaşandığını belirtmektedir. Bunlardan; Goertzel 1972, Straus 1979, Sapiro 1980, Tezcan 1981, Yörükoğlu 1996, Güvenç 1997, Clarke vd. 1999, Özgüven 2001, Flamant 2007 ve Platteau vd., 2011a-2011b tarafından yapılan çalışmalar sözkonusu çatışmaları yeni ve yetişkin kuşakların çatışmaları olarak ifade etmektedir. Rodoplu 2003, Haserot 2005, Deal 2007, Burke 2004, Glass 2007, Tolbize 2008, Krywulak ve Roberts 2009 ve Weingarten 2009 tarafından yapılan çalışmalar ise sözkonusu çatışmaları sessiz kuşak, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı ve Y kuşağının birbirleriyle yaşadıkları çatışmalar olarak adlandırmaktadır. Tüm bu düşüncelerden yola çıkılarak kuşaklararası çatışmaların varlığını belirleyebilmek amacıyla Model 1'deki hipotezler oluşturulmuştur.

Kültürel, ekonomik, teknolojik ve politik süreçlerdeki değişimler kuşakların olayları algılama, değerlendirme ve yorumlama hususlarını farklılaştırmaktadır (Tezcan, 1981: 18). Toplumlardaki kültürel değişimler, örgütlerin kültürel değişimlerini beraberinde getirmekte, farklı kuşakları istihdam eden örgütlerin kültürel çeşitliliğe uğramasıyla sonuçlanmaktadır. Kültürel öğelerin zaman içerisinde değişim göstermesi, kuşakların özelliklerini, davranışlarını, normlarını ve değerlerini farklılaştırmakta, böylece sözkonusu kuşaklar homojen olan yetişkin kuşakların özelliklerinden farklılaşmaktadır (Vodosek, 2005: 2). Farklı toplumsallaşma süreçlerini yaşayan kuşakların zamana, olaylara ve değer verilen kriterlere yükledikleri anlamların her kuşakta farklılaşarak değişime uğradığı dikkat çekmektedir. Yetişkin kuşaklar ve yeni kuşakların farklı toplumsallaşma süreçleri, onların olaylara karşı farklı bakış açıları geliştirmeleriyle sonuçlanmakta, böylelikle örgütlerde kuşaklar arasındaki anlaşmazlıkların ve çatışmaların yaşandığı görülmektedir (Platteau, Hondegem 2010: 8).

Kuşakların sahip olduğu kültürel yapıdaki farklılıklar birbirleriyle iletişim kuramama, birbirlerini anlayamama, güvende olmadıklarını düşünme ve arzu ettikleri otorite algısından dolayı farklılaşabilmekte ve sözkonusu süreçte kuşaklararası çatışmalar gündeme gelmektedir (Deal, 2007: 11). Literatürde ifade edilen düşünceler kültürel yönlerden değişim gösteren yeni kuşakların ilişkiler, görevler ve süreçler yönünden yetişkin kuşaklarla anlaşmazlıklar, uyumsuzluklar ve çatışmalar yaşadıklarını belirtmektedir (Vodosek, 2005: 2; Deal, 2007: 11). Sözkonusu düşünceler kültürel değişim olgusuna paralel kuşaklararası çatışmaların yaşandığını ifade etmektedir. Literatürde ifade edilen sözkonusu düşüncelerden yola çıkılarak kültürel boyutlardaki değişimler ile kuşaklararası yaşanan çatışmaların ilişkisini belirleyebilmek amacıyla Model II'deki hipotezler oluşturulmuştur.

Şekil 4.1. Araştırma Modeli I



Araştırma modeli I'e ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

- H₁:** Baby Boomers kuşağı ile Baby Boomers kuşağı arasında çatışma vardır.
- H₂:** Baby Boomers kuşağı ile kendisinden küçük kuşaklar arasında (X ve Y) çatışma vardır.
- H₃:** X kuşağı ile X kuşağı arasında çatışma vardır.
- H₄:** X kuşağı ile kendisinden küçük kuşak arasında (Y kuşağı) çatışma vardır.
- H₅:** X kuşağı ile kendisinden büyük kuşak arasında (Baby Boomers kuşağı) çatışma vardır.
- H₆:** Y kuşağı ile Y kuşağı arasında çatışma vardır.

H₇: Y kuşağı ile kendisinden büyük kuşaklar (Baby Boomers ve X kuşağı) arasında çatışma vardır.

Baby Boomers ile Baby Boomers kuşağı arasında çatışma varsa;

H₈: İlişki çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₉: Görev çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₁₀: Süreç çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Baby Boomers kuşağı ile kendisinden küçük kuşaklar (X ve Y) arasında çatışma varsa;

H₁₁: İlişki çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₂: Görev çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₃: Süreç çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

X kuşağı ile X kuşağı arasında çatışma varsa;

H₁₄: İlişki çatışmaları artarken, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₁₅: Görev çatışmaları artarken, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₁₆: Süreç çatışmaları artarken, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.

X kuşağı ile kendisinden küçük kuşak (Y kuşağı) arasında çatışma varsa;

H₁₇: İlişki çatışmaları artarken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₈: Görev çatışmaları artarken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₉: Süreç çatışmaları artarken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

X kuşağı ile kendisinden büyük kuşak arasında (Baby Boomers kuşağı) çatışma varsa;

H₂₀: İlişki çatışmaları artarken, X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₂₁: Görev çatışmaları artarken, X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₂₂: Süreç çatışmaları artarken, X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Y kuşağı ile Y kuşağı arasında çatışma varsa;

H₂₃: İlişki çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₂₄: Görev çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₂₅: Süreç çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.

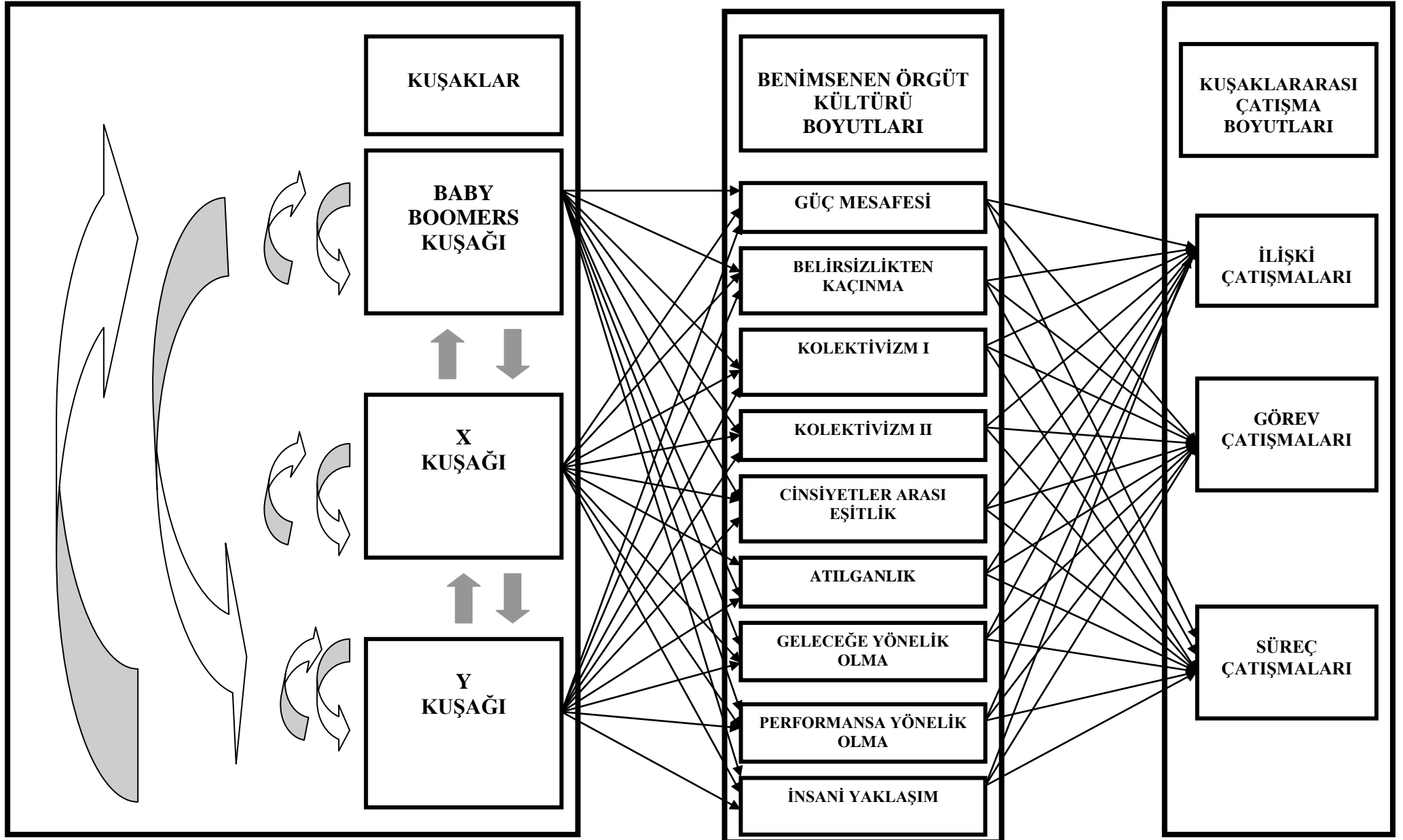
Y kuşağı ile kendisinden büyük kuşaklar (Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı) arasında çatışma varsa;

H₂₆: İlişki çatışmaları artarken, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₂₇: Görev çatışmaları artarken, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₂₈: Süreç çatışmaları artarken, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

Şekil 4.2. Araştırma Modeli II



Araştırma modeli II'ye ilişkin geliştirilen hipotezler aşağıda belirtilmektedir.

Baby Boomers Kuşağının Kendi Arasında Yaşadığı Çatışmalarda;

H₂₉: Baby Boomers kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₃₀: Baby Boomers kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları azalmaktadır.

H₃₁: Baby Boomers kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₃₂: Baby Boomers kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₃₃: Baby Boomers kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₃₄: Baby Boomers kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₃₅: Baby Boomers kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₃₆: Baby Boomers kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₃₇: Baby Boomers kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Baby Boomers Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşaklarla (X ve Y) Yaşadıkları Çatışmalarda;

H₃₈: Baby Boomers kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₃₉: Baby Boomers kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları azalmaktadır.

H₄₀: Baby Boomers kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₄₁: Baby Boomers kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₄₂: Baby Boomers kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₄₃: Baby Boomers kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₄₄: Baby Boomers kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₄₅: Baby Boomers kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₄₆: Baby Boomers kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

X Kuşağının Kendi Arasında Yaşadığı Çatışmalarda;

H₄₇: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₄₈: X kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları azalmaktadır.

H₄₉: X kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₅₀: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₅₁: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₅₂: X kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₅₃: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₅₄: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₅₅: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

X Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşakla (Y Kuşağı) Yaşadığı Çatışmalarda;

H₅₆: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₅₇: X kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları azalmaktadır.

H₅₈: X kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₅₉: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆₀: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆₁: X kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆₂: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆₃: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları olan çatışmaları artmaktadır.

H₆₄: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

X Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşakla (Baby Boomers Kuşağı) Yaşadığı Çatışmalarda;

H₆₅: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆₆: X kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları azalmaktadır.

H₆₇: X kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆₈: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆₉: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₇₀: X kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₇₁: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₇₂: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₇₃: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Y Kuşağının Kendi Arasında Yaşadığı Çatışmalarda;

H₇₄: Y kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₇₅: Y kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları azalmaktadır.

H₇₆: Y kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₇₇: Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₇₈: Y kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₇₉: Y kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₈₀: Y kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₈₁: Y kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₈₂: Y kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklarla (Baby Boomers Kuşağı Ve X Kuşağı)

Yaşadığı Çatışmalarda;

H₈₃: Y kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₈₄: Y kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları azalmaktadır.

H₈₅: Y kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₈₆: Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₈₇: Y kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₈₈: Y kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₈₉: Y kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₉₀: Y kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₉₁: Y kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma, Marmama bölgesinde faaliyette bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Yönetim Bilimleri Fakültesinde görev yapan profesörler, doçentler, yardımcı doçentler, öğretim görevlileri, araştırma görevlileri, okutmanlar ve uzmanlar üzerinde yapılmıştır. Veriler anket yoluyla toplanmıştır. Bu bölümde araştırmanın evren ve örnekleme ile veri toplama ve değerlendirmede kullanılan yöntemler hakkında bilgi verilecektir.

4.4.1. Araştırmanın Evren ve Örnekleme

Araştırmanın evrenini Marmara bölgesinde faaliyette bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi, Yönetim Bilimleri Fakültesinde görev yapan profesörler, doçentler, yardımcı doçentler, öğretim görevlileri, araştırma görevlileri, okutmanlar ve uzmanlar oluşturmaktadır. Araştırmada vakıf üniversitelerinde görev yapan

akademisyenlerin sayılarına YÖK'ün ilgili sitesinden ulaşılmıştır (<http://www.yok.gov.tr>). Devlet üniversitelerinde görev yapan akademisyenlerin sayısı YÖK'ün ilgili sitesinde yer almadığından dolayı ilgili üniversitelerin internet adreslerindeki verilerinden elde edilmiştir. Buna göre; 2012 yılı itibariyle Marmara bölgesinde görev yapan akademisyenlerin sayısı; YÖK ve ilgili kurumların internet adreslerindeki verilerine göre 2582 kişidir. Araştırmanın örneklemini ise söz konusu fakültelerde görev yapan ve anketi yanıtlayan 578 akademisyen oluşturmaktadır. Bundan dolayı araştırmada evrenin % 22'lik kısmına ulaşılmıştır.

Devlet ve vakıf üniversitelerinin, diğer bölgelere göre sayıca fazla olması nedeniyle ilgili örneklem hacmine ulaşılabilirliği sağlayabileceği düşüncesinden hareketle araştırmanın evreni olarak Marmara bölgesi seçilmiştir. Marmara bölgesinde 2012 yılı itibariyle 19'u devlet ve 37'si vakıf olmak üzere toplam 56 üniversite faaliyette bulunmaktadır (www.yok.gov.tr/content/view/531). Marmara bölgesi dışındaki bölgelerde bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinin sayısal göstergeleri daha düşük düzeydedir (Bkz. Ek-2). Araştırmaya devlet üniversiteleri dışında vakıf üniversitelerinin de dahil edilme nedeni; Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin bir kısmının emeklilik dolayısıyla vakıf üniversitelerinde çalışmayı tercih edebilecekleri düşüncesinden kaynaklanmaktadır.

Çalışmada uygulanacak anket formu için öncelikle yükseköğretim kurulu başkanlığından izin talebinde bulunulmuştur. YÖK tarafından verilen yanıt; ilgili yükseköğretim kurumlarına başvuruda bulunulması gerekliliği yönünde olmuştur (Bkz. Ek-3). Bundan dolayı eğitim öğretim faaliyetleri başlayan, akademik kadrosunu tamamlayan üniversitelerden izin istenmiş ve üniversite yönetimi tarafından uygun görülen üniversitelerde anket çalışması uygulanmıştır.

Anketler mail ve faks yoluyla akademisyenlere gönderilmiş ayrıca yüzyüze görüşmelerle gerçekleştirilmiştir. Tablo 4.1'de Marmara bölgesinde faaliyette bulunan ve anket çalışmasının uygulandığı devlet ve vakıf üniversitelerine ilişkin bilgiler gösterilmiştir.

Tablo 4.1. Anket Çalışması Uygulanan Devlet ve Vakıf Üniversiteleri

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER	VAKIF ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER
Balıkesir Üniversitesi- (Balıkesir)	Bahçeşehir Üniversitesi- (İstanbul)
Galatasaray Üniversitesi (İstanbul)	Beykent Üniversitesi- (İstanbul)
Boğaziçi Üniversitesi- (İstanbul)	Doğuş Üniversitesi- (İstanbul)
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi- (Çanakkale)	Fatih Üniversitesi- (İstanbul)
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü- (Kocaeli)	Gedik Üniversitesi- (İstanbul)
İstanbul Üniversitesi- (İstanbul)	Haliç Üniversitesi- (İstanbul)
Kocaeli Üniversitesi- (Kocaeli)	Işık Üniversitesi- (İstanbul)
Marmara Üniversitesi- (İstanbul)	İstanbul Aydın Üniversitesi- (İstanbul)
Sakarya Üniversitesi- (Sakarya)	İstanbul Bilgi Üniversitesi- (İstanbul)
Trakya Üniversitesi- (Edirne)	İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi-(İstanbul)
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi- (Bilecik)	İstanbul Kültür Üniversitesi- (İstanbul)
Kırklareli Üniversitesi- (Kırklareli)	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi- (İstanbul)
Namık Kemal Üniversitesi- (Tekirdağ)	Kadir Has Üniversitesi- (İstanbul)
Uludağ Üniversitesi- (Bursa)	Koç Üniversitesi- (İstanbul)
Yalova Üniversitesi- (Yalova)	Maltepe Üniversitesi (İstanbul)
Yıldız Teknik Üniversitesi- (İstanbul)	Okan Üniversitesi- (İstanbul)
	Sabancı Üniversitesi- (İstanbul)
	Süleyman Şah Üniversitesi-(İstanbul)
	Yeni Yüzyıl Üniversitesi- (İstanbul)
	Yeditepe Üniversitesi- (İstanbul)
Toplam: Devlet: 16; Vakıf: 20	

4.4.2. Veri Toplama ve Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Araştırmadaki veriler anket yöntemiyle toplanmış olup, sözkonusu anket formu Ek-1'de gösterilmiştir. Araştırma verileri 578 akademisyenden anket tekniği ile elde edilmiştir. Araştırmada uygulanan anket üç bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci kısmında katılımcıların özelliklerine ilişkin bilgilere yer verilmiştir. Sözkonusu bölümde katılımcılara demografik bilgilerini (yaş, ünvan, eğitim durumu, cinsiyet ve medeni durumu) içeren 5 soru ile kurumdaki görev sürelerini, görev yapmakta oldukları üniversiteleri ve diğer davranış özelliklerini içeren 8 soru olmak üzere, toplam on üç adet soru yöneltilmiştir.

Anketin ikinci kısmında kuşakların bir örgüt bünyesinde arzu ettikleri örgüt kültürü davranışlarını ölçen 41 adet değişkene yer verilmiş ve sözkonusu değişkenler 7’li likert türünde katılımcılara uygulanmıştır. Kültürel boyutları belirlemeye yönelik tüm ifadeler aşağıda belirtildiği gibi kodlanmıştır.

- “1” “Tamamen aynı fikirdeyim”,
 “2” “Çoğunlukla aynı fikirdeyim”,
 “3” “Kısmen aynı fikirdeyim”,
 “4” “Ne aynı, ne karşıt fikirdeyim”,
 “5” “Kısmen karşıt fikirdeyim”,
 “6” “Çoğunlukla karşıt fikirdeyim”,
 “7” “Tamamen karşıt fikirdeyim”.

Kuşakların bir örgüt bünyesinde arzu ettikleri örgüt kültürü davranışlarını ölçen anket; R. J. House, P. J. Hanges, M. Javidan, P. W. Dorfman ve V. Gupta (Der). (1999)’nın “Cultural Influences on Leadership and Organizations” adlı çalışmalarında yer verilen kültürel değerler boyutları kullanılarak hazırlanmıştır. Uygulanan ankette kültürel değerler sistemini ifade eden belirsizlikten kaçınma, güç mesafesi, kolektivizm I (kurumsal kolektivizm), kolektivizm II (grup içi kolektivizm), cinsiyetler arası eşitlik, atılganlık, geleceğe yönelik olma, performansa yönelik olma ve insani yaklaşım boyutlarına ilişkin ifadeler yer verilmiştir. Araştırmadan güvenilirlikleri düşüren sorular çıkarıldıktan sonra, analiz edilen kültürel boyutları ölçen değişkenler (V1-V25) ile sözkonusu değişkenlere ilişkin kodlamalar Tablo 4.2.’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Kültürel Boyutları Ölçen Değişkenler ve Kodları

Değişken	İfadeler	Kodlar
GELECEK ODAKLILIK BOYUTU		
V1	Çalışanların başarılı olabilmeleri için önceden plan yapmaları gerekir (3. soru)	Ters kodlu (-)
V2	Kabul edilmiş kurallar geleceğe yönelik olmalıdır. (4. soru)	Ters kodlu (-)
V3	Toplantılar önceden planlanmalıdır. (8. soru)	Ters kodlu (-)
V4	Çalışanlar, güncel problemlerden endişe duymalıdır. (30. soru)	Pozitif kodlu (+)
GÜÇ MESAFESİ BOYUTU		
V5	Astların anlayamadıkları taktirde, üstlerini sorgulamak yerine, üstlerine koşulsuz itaat etmeleri gerekir (13.soru).	Ters kodlu (-)

V6	Mevkilerin ve ünvanların özel ayrıcalıkları olmalıdır (26. soru)	Ters kodlu (-)
V7	Önemli kurumsal kararların çalışanlar yerine yöneticiler tarafından alınması gerekir (34. soru)	Ters kodlu (-)
V8	Üstleri ile anlaşamadıklarında astlar, üstlerinin söylediklerini ve isteklerini yerine getirmelidir (36.soru)	Ters kodlu (-)
-	Çalışanlar mevkiden ziyade yetenekleri ve kuruma yaptıkları katkılarla etki bırakmalıdır (5. soru)	Pozitif kodlu (+)
İNSAN İLİŞKİLERİ BOYUTU		
V9	Çalışanlar başkalarını düşünmeye teşvik edilmelidir (9. soru)	Ters kodlu (-)
V10	Çalışanların birbirlerine karşı duyarlı olmaları teşvik edilmelidir (21. soru)	Ters kodlu (-)
V11	Hatalara karşı hoşgörülü olunmalıdır (32. soru)	Ters kodlu (-)
V12	Çalışanların yardımsever olmaları teşvik edilmelidir (38. soru)	Ters kodlu (-)
PERFORMANSA YÖNELİK OLMA BOYUTU		
V13	Çalışanlar sürekli gelişen bir performans göstermeye teşvik edilmelidir (15. soru)	Ters kodlu (-)
V14	Ödüllendirmeler kıdem veya politik bağlantılar yerine başarılarla dayanmalıdır (18. soru)	Ters kodlu (-)
V15	Çalışanların performanslarını geliştirmede yenilikçi olmaları ödüllendirilmelidir (20. soru)	Ters kodlu (-)
V16	Çalışanlar kendilerini geliştirici iş hedefleri koymalıdır (33. soru)	Ters kodlu (-)
KOLEKTİVİZM II BOYUTU		
V17	Çalışanlar, yöneticilerinin başarısından gurur duymalıdır (11. soru)	Ters kodlu (-)
V18	Yöneticiler, çalışanlarının kişisel başarılarından gurur duymalıdır (23. soru)	Ters kodlu (-)
V19	Çalışanlar kuruma bağlı olmalıdır (27. soru)	Ters kodlu (-)
V20	Diğer kurumlardaki kişiler tarafından görev yaptığım kuruma olumlu bakılması çalışanlar için önemli olmamalıdır (29. soru)	Pozitif kodlu (+)
V21	Kurumla ilgili olumsuz düşünceler kurum çalışanlarını rahatsız etmemelidir (31. soru)	Pozitif kodlu (+)
V22	Çalışanlar kurum için çalışmaktan gurur duymamalıdır (37. soru)	Pozitif kodlu (+)
-	Tüm çalışanlar tarafından kabul görmek önemli olmalıdır (28. soru)	Ters kodlu (-)
CİNSİYET AYRIMCILIĞI BOYUTU		
V23	Kadınlardan çok erkekler, profesyonel gelişimle ilgili etkinliklerde tercih edilmelidir (17. soru)	Ters kodlu (-)

V24	Üst yönetimde çalışma fırsatları kadınlardan çok erkeklere tanınmalıdır (39. soru)	Ters kodlu (-)
V25	Erkekler, kadınlardan daha başarılı olmalıdır (41. soru)	Ters kodlu (-)
-	Kadınlar bugün olduğundan daha yetkili pozisyonlarda çalışırlarsa faaliyetler daha verimli yönetilecektir (25. SORU)	Ters kodlu (-)
-	Fiziksel güç isteyen işler daha çok erkekler tarafından yapılmalıdır (22. SORU)	Ters kodlu (-)
BELİRSİZLİKTE KAZINMA EĞİLİMİ BOYUTU		
-	Yenilik yaratmaya engel olma pahasına, kurallara bağlı kalınmalıdır (1 SORU)	Ters kodlu (-)
-	Ortaya çıkabilecek beklenmeyen durumlar hoş karşılanmalıdır (16 .SORU)	Pozitif kodlu (+)
-	Görev tanımları ayrıntılarıyla açıklanmalıdır ki, çalışanlar kendilerinden ne istediğini bilsinler (19. SORU)	Ters kodlu (-)
-	Yöneticiler hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda astlarını serbest bırakmak yerine, onlara ayrıntılı talimatlar vermelidir (24 .SORU)	Ters kodlu (-)
ATILGANLIK BOYUTU		
-	Çalışanların fikir ayrılıklarını dile getirebilmeleri teşvik edilmelidir (2. SORU)	Ters kodlu (-)
-	Çalışanlar hükmedici (baskın karakterli) olmaya teşvik edilmelidir (10. SORU)	Ters kodlu (-)
-	Çalışanların sert mizaçlı olmaları teşvik edilmelidir (14. SORU)	Ters kodlu (-)
-	Çalışanlar fikirlerini açıkça ifade etmeye teşvik edilmelidir (6. SORU)	Ters kodlu (-)
-	Fikir birliğine ulaşmak için harcanan zaman boşa geçmiş zamandır (35. SORU)	Pozitif kodlu (+)
KOLEKTİVİZM I BOYUTU		
-	Yöneticiler, kişisel amaçların zarar göreceğini bilse bile, grup bağlılığını teşvik etmelidir (7. SORU)	Ters kodlu (-)
-	Maaş dışında alınan ek ödemeler bireysel çıkarları maksimum düzeye çıkarmayı amaçlamalıdır (12. SORU)	Pozitif kodlu (+)
-	Sadece bireysel projeler üzerinde çalışılmalıdır (40. SORU)	Pozitif kodlu (+)

* Ölçekte soru bütün korelasyonlara bakılmış ve negatif korelasyona rastlanmıştır. Negatif korelasyonlu ifadeler ölçekten çıkarıldığında güvenilirliği yükselttiği belirlenmiştir. Bundan dolayı araştırmada kültürel boyutları ifade eden güç mesafesi boyutunu ölçen 5 numaralı soru, kolektivizm II boyutunu ölçen 28 numaralı soru, cinsiyet ayrımcılığı boyutunu ölçen 22 ve 25 nolu sorular ölçek güvenilirliğini düşürdüğü için ölçekten çıkarılmıştır. Ayrıca belirsizlikten kaçınma boyutunu ölçen 1, 16, 19, 24 numaralı sorular, kolektivizm I boyutunu ölçen 7, 12, 40 numaralı sorular ve atılganlık boyutlarını ölçen 2, 10, 14, 6, 35 numaralı sorular ölçek güvenilirliğini sağlamadığından dolayı, analizden çıkarılmıştır. Buna göre akademisyenlerin bir örgüt bünyesinde arzu ettikleri örgüt kültürü davranışları gelecek odaklılık, güç mesafesi, insan ilişkileri, performansa yönelik olma, kolektivizm II ve cinsiyet ayrımcılığı boyutları V1- V25 numaralı kodlamalarla sınıflandırılmıştır.

Anketin üçüncü kısmında kuşaklararası çatışma boyutlarını ölçen 10 adet değişkene yer verilmiş ve sözkonusu değişkenler 5’li likert türünde katılımcılara uygulanmıştır.

Kuşaklararası çatışma boyutlarını belirlemeye yönelik tüm ifadeler aşağıda belirtildiği gibi kodlanmıştır.

“1” “Çatışma yok”,

“2” “Nadiren”,

“3” “Bazen”,

“4” “Sık sık”

“5” “Her zaman”

Kuşaklararası çatışma ölçeğine verilen yanıtların ortalamalarının 5’li likert ölçeğinde hangi aralıkta bulunduğunu belirlemek amacıyla kullanılacak değer aralığı tablosu Tablo 4.3’de gösterilmiştir.

Tablo 4.3. Kuşaklararası Çatışma Ölçeği İçin Değer Aralıkları

Ortalamaların Değer Aralıkları	5’li Likert Ölçeğindeki Karşılıkları
“1-1,80”	“Çatışma yok”
“1,81-2,60”	“Nadiren”
2,61-3,40”	“Bazen”
“3,41-4,20”	“Sık sık”
“4,21-5,00”	“Her zaman”

Kuşaklararası çatışma boyutunu ölçen anket soruları; Karen A. Jehn ve Elizabeth A. Mannix (2001)’in “The Dynamic Nature Of Conflict: A Longitudinalstudy Of Intragroup Conflict And Group Performance” adlı çalışmalarında yer verilen gruplararası çatışma ölçeği boyutları kullanılarak hazırlanmıştır. Sözkonusu ölçek Shah ve Jehn (1993) tarafından geliştirilmeye başlanmış, daha sonra Jehn (1995) tarafından iyileştirilmiş ve Jehn ve Mannix (2001) tarafından güncellenmiştir.

Kuşaklararası çatışma ölçeğinde güvenilirliği düşüren herhangi bir soruya rastlanmamış, dolayısıyla araştırmadan herhangi bir araştırma sorusu çıkarılmamıştır. Araştırmada kuşaklararası çatışma boyutları olarak ifade edilen ilişki, görev ve süreç çatışmalarını ölçen değişkenler ve sözkonusu çatışmalara ilişkin kodlamalar Tablo 4.4’de gösterilmiştir.

Tablo 4.4. Kuşaklararası Çatışma Boyutlarını Ölçen Değişkenler ve Kodları

Değişken	İfadeler	Kodlar
İLİŞKİ ÇATIŞMALARI BOYUTU		
V26-V36-V46	Kurumunuzda meslektaşlarınızla olan ilişkilerde ne sıklıkla gerginlikler yaşıyorsunuz? (1. soru)	Pozitif kodlu (+)
V27-V37-V47	Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla tartışmalar yaşıyorsunuz? (2. soru)	Pozitif kodlu (+)
V28-V38-V48	Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz? (3. soru)	Pozitif kodlu (+)
V29-V39-V49	Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla bireysel uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşıyorsunuz? (4. soru)	Pozitif kodlu (+)
GÖREV ÇATIŞMALARI BOYUTU		
V30-V40-V50	Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz? (5. soru)	Pozitif kodlu (+)
V31-V41-V51	Kurumunuzda meslektaşlarınızla birlikte yürüttüğünüz projelerde ne sıklıkla anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz? (6. soru)	Pozitif kodlu (+)
V32-V42-V52	Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yaptığınız işlere ilişkin çatışmalar yaşıyorsunuz? (7. soru)	Pozitif kodlu (+)
SÜREÇ ÇATIŞMALARI BOYUTU		
V33-V43-V53	Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken işleri kimlerin yapacağına ilişkin anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz? (8. soru)	Pozitif kodlu (+)
V34-V44-V54	Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla görevlere ilişkin sorumluluklar yerine getirilmediğinde sorunlar yaşıyorsunuz? (9. soru)	Pozitif kodlu (+)
V35-V45-V55	Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz? (10.soru)	Pozitif kodlu (+)

* Yukarıda ifade edilen kodlamalar kuşakların kendi içlerindeki çatışmalarında V26-V35, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmalarında V36-V45 ve kendilerinden büyük kuşaklarla olan çatışmalarında V46-V55 olarak gruplandırılmıştır.

Araştırmada uygulanan ölçeklerin çevirisinde uzman görüşlerinden yararlanılmıştır. Araştırmada 50 kişilik bir grup üzerinde pilot çalışma yapılmış, örgüt kültürü ölçeğine yönelik Cronbach's Alpha istatistiği 0.794, kuşaklararası çatışma ölçeğine yönelik Cronbach's Alpha istatistiği 0.954 olarak bulunmuştur. Pilot çalışma sonucuna göre ankette herhangi bir değişiklik yapılmadan veri toplamaya devam edilmiştir.

4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Marmara bölgesinde faaliyette bulunan devlet ve vakıf üniversiteleri araştırmanın sınırlılığını oluşturmaktadır (www.yok.gov.tr).

Araştırmanın sözkonusu üniversitelerin İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İktisat Fakültesi, İşletme Fakültesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi ile Yönetim Bilimleri Fakültesinde görev yapan akademisyenlere uygulanarak, tüm fakültelerdeki akademisyenler üzerinde uygulanmayışı çalışmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

4.6. Yapısal Eşitlik Modeli Hakkında Genel Bilgiler

Yapısal eşitlik modelleri (YEM) gözlenen ve gözlenemeyen (gizil-latent) değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin sınanmasında kullanılan kapsamlı bir istatistiksel teknik olarak ifade edilmektedir. Yapısal eşitlik modeli; değişkenler arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde ve kuramsal modellerin sınanmasında kullanılan sistemli bir araçtır. Yapısal eşitlik modeli gizil değişkenler seti arasında bir nedensellik yapısının var olduğunu ve gizil değişkenlerin gözlenen değişkenler aracılığıyla ölçülebildiğini varsaymaktadır (Yılmaz vd. 2006: 175).

Yapısal eşitlik modellemesi yöntemiyle analiz edilen bir model, geleneksel regresyon analizi yöntemleriyle yapılabilse de, regresyon analizlerinde her bir ilişki için bir regresyon analizine gereksinim duyulurken, Lisrel vb. programlarla gerçekleştirilen analizlerde, değişkenler arasında belirlenen tüm ilişkiler tek bir analizle ortaya konmakta, ayrıca ek olarak yol analizinde (path analysis) ölçmeden kaynaklanan hata miktarı elimine edilebilmektedir. Hatanın devre dışı bırakılması, yapısal eşitlik modellemesine dayalı olan tüm analiz yöntemlerinin en önemli avantajlarından birisini oluşturmaktadır (Dursun ve Kocagöz, 2010: 2).

Yapısal eşitlik modeli teknik olarak doğrusal yapı eşitlik setindeki bilinmeyen parametrelerin tahmin edilmesinde kullanılmaktadır. Yapısal eşitlik modelleri biyoloji, ekonomi, pazarlama ve tıbbi araştırmaları kapsayan pek çok bilim dalında kullanılmaktadır (Yılmaz vd. 2011: 272). Bu çalışmada kuşaklararası çatışmaların ilişki, görev ve süreç çatışmaları ile ilişkileri ve kültürel değişimlerle kuşaklararası çatışmaların ilişkileri yapısal eşitlik modeli kullanılarak araştırılmaktadır.

4.7. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine, ölçeklerin güvenilirliklerine, yapısal eşitlik modeli bulgularına, kuşakların çeşitli özelliklerine yönelik bulgularına ve korelasyon analizlerine yer verilmiştir. Anket soruları SPSS 13.00 ve Lisrel 8.54 İstatistiksel Paket Programlarında değerlendirilmiş ve araştırma bulguları yapısal eşitlik modeli, tekyönlü varyans analizi, çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi, bağımsız çift örneklem t testi, Ki-Kare analizi ve korelasyon analizi ile yorumlanmıştır.

4.7.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Araştırmanın bu kısmında; akademisyenlerin demografik özellikleri ve diğer bilgilerine ilişkin açıklamalara yer verilmiştir.

Tablo 4.5’de belirtildiği gibi araştırmaya katılan 578 akademisyenden Baby Boomers kuşağında görev yapan çalışanlar 150, X kuşağında görev yapanlar 178 ve Y kuşağında görev yapanlar ise 250 kişidir. Akademisyenlerden 121 kişi daimi kadrolarda, 146 kişi Yrd. Doç. Dr. kadrosunda ve diğerleri ise; doktor, öğretim görevlisi, araştırma görevlisi, uzman ve okutman kadrolarında görev yapmaktadır. Cinsiyete göre değerlendirildiğinde; erkek akademisyenler 303, kadın akademisyenler ise 275 kişi olup, bunlardan 321 kişi evli diğerleri ise bekarıdır. Akademisyenler eğitim durumlarına göre değerlendirildiklerinde; lisans mezunu olanların 15, yüksek lisans mezunu olanların 223 ve doktora mezunu olanların ise 340 kişi oldukları görülmektedir. Hizmet sürelerine göre değerlendirildiklerinde; hizmet süreleri 0-5 yıl olan akademisyenlerin sayısı 267, hizmet süresi 6-10 yıl olan akademisyenlerin sayısı 138 ve hizmet süresi 11 yıl ve üstü olan akademisyenlerin sayısı ise; 173 kişidir. Tablo 4.5’de katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin frekans dağılımı tablosu gösterilmiştir.

Tablo 4.5. Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans Dağılımları

Değişkenler	Özellikler	Sayı	Yüzde
Kuşak Grubu	Baby Boomers kuşağı	150	26
	X kuşağı	178	31
	Y kuşağı	250	43
Ünvan	(Prof-Doç) Daimi kadro	121	21
	Yrd. Doç .Dr.	146	25.3
	Doktor	54	9.4
	Öğretim Görevlisi	29	5
	Araştırma Görevlisi+Uzman+Okutman	228	39.4
Cinsiyet	Erkek	303	52.4
	Kadın	275	47.6
Medeni durum	Evli	321	55.5
	Bekar	257	44.5
Eğitim Durumu	Lisans	15	2.6
	Yüksek Lisans	223	38.6
	Doktora	340	58.8
Hizmet Süresi	0-5 yıl	267	46.2
	6-10 yıl	138	23.9
	11+yıl	173	29.9

Katılımcıların özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler onların akademik çalışma biçimlerinde sıklıkla “kimi zaman bireysel kimi zaman ise ekip halinde çalışmayı” tercih ettiklerini (% 67,5) göstermektedir. Buna ilaveten akademisyenlerin kurmuş oldukları iletişim biçimlerinde sıklıkla “hem yüzyüze görüşme, hem de teknolojiyi tercih ettikleri” (% 73.5) ifade edilmektedir. Çalıştığım kurumda kuşak çatışmaları yaşanmaktadır ifadesini evet olarak yanıtlayan akademisyenlerin oranı; % 37,5, hayır olarak yanıtlayan akademisyenlerin oranı; % 62.3, kararsızım olarak yanıtlayan akademisyenlerin oranı ise % 2’dir. Sözkonusu bulgular SHRM araştırması ile benzerlik taşımaktadır. SHRM araştırmasına göre; araştırmaya katılan 258 kişinin % 40’ı “çalıştığım kurumda kuşaklararası çatışmalar yaşıyorum” ifadesini, % 60’ı ise; “çalıştığım kurumda kuşaklararası çatışmalar yaşamıyorum” ifadesini kullanmışlardır (Burke, 2004: 4). Buna ilaveten akademisyenler; kuşaklararası çatışmaların önlenmesi için yönetim kademelerinin eğitimler vermeleri gerekliliğini (% 18.3) ifade etmişlerdir.

Tablo 4.6’da katılımcıların diğer bilgilerine ilişkin frekans dağılımı tablosu gösterilmiştir.

Tablo 4.6. Katılımcıların Diğer Bilgilerine İlişkin Frekans Dağılımları

Değişkenler	Özellikler	Sayı	Yüzde
Akademik Çalışma Biçimi	Ekip halinde çalışmak	83	14,4
	Bireysel çalışmak	105	18,2
	Kimi zaman ekip halinde, kimi zaman bireysel çalışmak	390	67,5
İletişim Biçimi	Yüzyüze görüşme	129	22,3
	Teknoloji	24	4,2
	Hem yüzyüze görüşme hem teknoloji	425	73,5
Çalıştığım kurumda kuşak çatışmaları yaşanmaktadır.	Evet	217	37,5
	Hayır	360	62,3
	Kararsızım	1	0,2
Yönetim kuşak çatışmalarını önlemek için	İşyerinde öneri grupları oluşturulmalıdır.	101	17,5
	Koçluk/Mentorluk programları düzenlenmelidir	86	14,9
	Çalışanlar küçük el broşürleri ile bilgilendirilmelidir	6	1,0
	Hizmet içi eğitimler verilmelidir.	106	18,3
	Hepsi	131	22,7
	Hiçbiri	35	6,1
	Fikrim yok	82	14,2
	Diğer	31	18,3

4.7.2. Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında arzu edilen örgüt kültürü ölçeği ve kuşaklararası çatışma ölçeğine yönelik güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistiklere yer verilecektir.

Arzu Edilen Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında akademisyenlerin arzu ettikleri örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlikleri ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler incelenmiştir.

Kültürel boyutları ölçen ölçeğin güvenilirliğinde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,644 olarak bulunmuştur. Söz konusu değer “0,60-0,70” aralığında olması nedeniyle yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir. Soru ortalamaları testi Hotelling's T-Squared ile araştırılmış ve anlamlı bulunmuştur. Ölçekte en yüksek ortalama 6,28 ile “Çalışanların performanslarını geliştirmede yenilikçi olmaları

ödüllendirilmelidir” ifadesinden elde edilmiştir. En küçük ortalama ise 2,41 ile “Kadınlardan çok erkekler, profesyonel gelişimle ilgili etkinliklerde tercih edilmelidir” ifadesinde elde edilmiştir. Ölçeğin genel ortalaması 4,994 olarak elde edilmiştir. Ayrıca ölçeklerin kültürel boyutlarının da güvenilirliği incelenmiş ve ölçek gelecek odaklılık, güç aralığı, insan ilişkileri, performans odaklılık, kolektivizm II, cinsiyet eşitliği boyutlarında güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler Tablo 4.7’de gösterilmiştir.

Tablo 4.7. Arzu Edilen Örgüt Kültürü Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha
Cronbach's Alpha=,691. Genel Ortalama=5,866. Hotelling's T-Squared=318,872 F=105,922 P=,0001				
V1	6,07	,983	,523	,595
V2	5,79	1,046	,462	,637
V3	6,17	,948	,476	,626
V4	5,44	,905	,442	,647
Cronbach's Alpha=,676. Genel Ortalama=3,705. Hotelling's T-Squared=384,801; F=127,822; P=,0001				
V5	2,70	1,825	,488	,590
V6	4,07	1,773	,389	,653
V7	4,20	1,809	,461	,608
V8	3,85	1,802	,494	,586
Cronbach's Alpha=,628. Genel Ortalama= 5,409. Hotelling's T-Squared=185,03. F=61,464. P=,0001				
V9	5,33	1,415	,460	,519
V10	5,90	1,167	,423	,555
V11	5,33	1,424	,344	,605
V12	5,07	1,512	,419	,552
Cronbach's Alpha= ,726. Genel Ortalama= 6,205. Hotelling's T-Squared= 17,646F= 5,861P=,0001				
V13	6,09	1,128	,506	,672
V14	6,19	1,152	,491	,683
V15	6,28	,982	,541	,654
V16	6,26	1,001	,415	,548
Cronbach's Alpha=,655. Genel Ortalama= 5,453. Hotelling's T-Squared=457,19, F=90,8; P=,0001				
V17	5,58	1,418	,334	,630
V18	6,16	1,066	,415	,615
V19	5,76	1,326	,324	,634
V20	4,71	1,839	,392	,613
V21	4,87	1,908	,387	,617
V22	5,63	1,688	,509	,563
Cronbach's Alpha=,72. Genel Ortalama=2,463. Hotelling's T-Squared=5,675, F=2,832; P=,050				
V23	2,41	1,820	,504	,676
V24	2,54	1,814	,622	,524
V25	2,44	1,669	,499	,679
Cronbach's Alpha=,644. Genel Ortalama=4,994. Hotelling's T-Squared=3490,164.; F=139,627; P=0,0001.				

Kuşaklararası Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında Baby Boomers kuşağı, X ve Y kuşaklarının kendi kuşakları, ayrıca kendilerinden büyük ve küçük kuşaklarla olan çatışma düzeyini belirleyen ölçeklerin güvenilirlikleri ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler incelenmiştir.

Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışma düzeyine ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,972 olarak bulunmuştur. Sözkonusu değerin çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir. Ölçekte soru bütün korelasyonlara bakılıp, negatif korelasyona rastlanmadığından dolayı, ölçekten çıkartıldığında güvenilirliği yükselten herhangi bir soruya rastlanmamıştır. Soru ortalamaları testi Hotelling's T-Squared ile araştırılarak anlamlı bulunmuştur. Ölçekte en yüksek ortalama 3,01 ile "Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?" ifadesinden, en küçük ortalama ise; 2,47 ile "Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?" ifadesinden elde edilmiştir.

Ölçeğin genel ortalaması 2,578 olarak hesaplanmıştır. Genel ortalama sonuçları; Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin kendi kuşakları arasında "nadiren" çatışma yaşadıklarını göstermektedir.

H₁: Baby Boomers kuşağı ile Baby Boomers kuşağı arasında çatışma vardır. **Hipotez 1 doğrulanmıştır.**

Ölçekte yer alan ifadeler doğrultusunda ele alındığında; Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı ile nadiren ya da bazen çatışmalar yaşadığı görülmektedir. Ayrıca ölçeğin çatışma boyutlarında da güvenilirliği incelenmiş ve ölçek ilişki, görev ve süreç boyutlarında da güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler Tablo 4.8'de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Baby Boomers Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha
İlişki çatışması. Cronbach's Alpha=,949. Genel Ortalama= 2,650. Hotelling's T-Squared=21,176; F=6,964; P=0,0001.				
V26	2,75	1,406	,916	,920
V27	2,71	1,244	,871	,935
V28	2,47	1,364	,858	,938
V29	2,67	1,262	,865	,936
Görev çatışması. Cronbach's Alpha=,88. Genel Ortalama= 2,767. Hotelling's T-Squared=45,86, F=22,78, P=0,0001.				
V30	3,01	1,187	,785	,819
V31	2,73	1,414	,756	,857
V32	2,56	1,144	,788	,820
Süreç çatışması. Cronbach's Alpha=,93. Genel Ortalama= 2,578. Hotelling's T-Squared=7,034, F=3,493, P=0,033.				
V33	2,53	1,252	,846	,908
V34	2,68	1,353	,855	,900
V35	2,53	1,379	,872	,886
Cronbach's Alpha=,972. Genel Ortalama=2,578. Hotelling's T-Squared=93,724; F=9,855; P=0,0001.				

Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla (X ve Y kuşağı) çatışma düzeyine ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,959 olarak bulunmuştur. Sözkonusu değer çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir. Ölçekte soru bütün korelasyonlara bakılıp, negatif korelasyona rastlanmadığından dolayı, ölçekten çıkartıldığında güvenilirliği yükselten herhangi bir soruya rastlanmamıştır. Soru ortalamaları testi Hotelling's T-Squared ile araştırılarak anlamlı bulunmuştur.

Ölçekte en yüksek ortalama 2,61 ile "Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla görevlere ilişkin sorumluluklar yerine getirilmediğinde sorunlar yaşıyorsunuz?" ifadesinden, en küçük ortalama ise; 2,21 ile "Kurumunuzdaki meslektaşlarınızla olan ilişkilerde ne sıklıkla gerginlikler yaşıyorsunuz?" ifadesinden elde edilmiştir.

Ölçeğin genel ortalaması 2,442 olarak hesaplanmıştır. Genel ortalama sonuçları; Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin kendilerinden küçük kuşaklarla "nadiren" çatışma yaşadıklarını göstermektedir.

H₂: Baby Boomers kuşağı ile kendisinden küçük kuşaklar arasında (X ve Y) çatışma vardır. **Hipotez 2 doğrulanmıştır.**

Ölçekte yer alan ifadeler doğrultusunda ele alındığında; Baby Boomers kuşağının nadiren yada bazen çatışmalar yaşadığı görülmektedir. Ayrıca ölçeğin çatışma boyutlarında da güvenilirliği incelenmiş ve ölçek ilişki, görev ve süreç boyutlarında da güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler Tablo 4.9’da gösterilmiştir.

Tablo 4.9. Baby Boomers Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşaklarla Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha
İlişki çatışması. Cronbach's Alpha=,885. Genel Ortalama= 2,285. Hotelling's T-Squared=31,35; F=7,68; P=0,0001.				
V36	2,21	1,072	,684	,877
V37	2,27	1,086	,771	,845
V38	2,27	1,242	,763	,849
V39	2,38	1,115	,790	,837
Görev çatışması. Cronbach's Alpha=,866. Genel Ortalama= 2,549. Hotelling's T-Squared=29,75; F=7,287, P=0,0001.				
V40	2,59	1,024	,719	,844
V41	2,51	1,257	,799	,761
V42	2,55	1,256	,739	,821
Süreç çatışması. Cronbach's Alpha=,94. Genel Ortalama= 2,542. Hotelling's T-Squared=7,034, F=3,493, P=0,033.				
V43	2,48	1,330	,904	,892
V44	2,61	1,335	,843	,938
V45	2,53	1,450	,885	,908
Cronbach's Alpha=,959. Genel Ortalama= 2,442. Hotelling's T-Squared=58,47; F=6,15; P=0,0001.				

X kuşağının kendi arasındaki çatışma düzeyine ilişkin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0,909 olarak bulunmuştur. Söz konusu değer çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir. Ölçekte soru bütün korelasyonlara bakılıp, negatif korelasyona rastlanmadığından dolayı, ölçekten çıkartıldığında güvenilirliği yükselten herhangi bir soruya rastlanmamıştır. Soru ortalamaları testi Hotelling's T-Squared ile araştırılarak anlamlı bulunmuştur.

Ölçekte en yüksek ortalama 2,29 ile “Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?” ifadesinden, en küçük ortalama ise; 1,88 ile “Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz?” ifadesinden elde edilmiştir.

Ölçeğin genel ortalaması 2,039 olarak hesaplanmıştır. Genel ortalama sonuçları; X kuşağı kategorisindeki akademisyenlerin kendi kuşağı ile “nadiren” çatışma yaşadıklarını göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamının ortalaması nadiren çatışma aralığında bulunmuştur.

H₃: X kuşağı ile X kuşağı arasında çatışma vardır. **Hipotez 3 doğrulanmıştır.**

Ölçeğin çatışma boyutlarında da güvenilirliği incelenmiş ve ölçek ilişki, görev ve süreç boyutlarında da güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler Tablo 4.10’da gösterilmiştir.

Tablo 4.10. X Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha
İlişki Çatışması. Cronbach's Alpha= ,863. Genel Ortalama=2,01. Hotelling's T-Squared=16,67; F=5,49; P=0,001.				
V26	2,13	,810	,730	,817
V27	2,01	,785	,718	,822
V28	1,90	,871	,643	,855
V29	1,99	,816	,757	,805
Görev çatışması. Cronbach's Alpha= ,803. Genel Ortalama= 2,069. Hotelling's T-Squared=39,88; F=19,83; P=0,0001.				
V30	2,29	,818	,596	,790
V31	1,95	,783	,650	,730
V32	1,97	,747	,708	,673
Süreç çatışması. Cronbach's Alpha= ,80. Genel Ortalama = 2,054. Hotelling's T-Squared=29,66; F=14,75; P=0,0001.				
V33	2,07	,912	,663	,708
V34	2,21	,830	,690	,685
V35	1,88	,897	,588	,788
Cronbach's Alpha=,909. Genel ortalama = 2.039. Hotelling's T-Squared=95,048; F=10,084; p=0,0001.				

X kuşağının kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı ile çatışma düzeyine ilişkin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0,923 olarak bulunmuştur. Söz konusu değer çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir. Ölçekte soru bütün korelasyonlara bakılıp, negatif korelasyona rastlanmadığından dolayı, ölçekten çıkartıldığında güvenilirliği yükselten herhangi bir soruya rastlanmamıştır. Soru ortalamaları testi Hotelling's T-Squared ile araştırılarak anlamlı bulunmuştur.

Ölçekte en yüksek ortalama 2,23 ile “Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?” ifadesinden, en küçük ortalama ise 1,85 ile Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?” ifadesinden elde edilmiştir.

Ölçeğin genel ortalaması 1,994 olarak hesaplanmıştır. Genel ortalama sonuçları; X kuşağı kategorisindeki akademisyenlerinin Y kuşağı akademisyenleri ile “nadiren” çatışma yaşadıklarını göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamının ortalaması nadiren çatışma aralığında bulunmuştur.

H₄: X kuşağı ile kendisinden küçük kuşak arasında (Y kuşağı) çatışma vardır. **Hipotez 4 doğrulanmıştır.**

Ölçeğin çatışma boyutlarında da güvenilirliği incelenmiş ve ölçek ilişki, görev ve süreç boyutlarında da güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler Tablo 4.11’de gösterilmiştir.

Tablo 4.11. X Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşakla Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha
İlişki Çatışması. Cronbach's Alpha= ,851. Genel Ortalama= 1,94. Hotelling's T-Squared=17,2; F=5,67; P=0,001.				
V36	2,06	,782	,738	,791
V37	1,96	,794	,676	,817
V38	1,85	,826	,633	,836
V39	1,89	,806	720	,798
Görev çatışması. Cronbach's Alpha=,855. Genel Ortalama= 2,030. Hotelling's T-Squared=39,38; F=1958; P=0,001.				
V40	2,23	,849	,671	,852
V41	1,93	,803	,713	,809
V42	1,93	,778	,803	,727
Süreç çatışması. Cronbach's Alpha= ,815. Genel Ortalama=2,032. Hotelling's T-Squared=35,7; F=17,75; P=0,0001.				
V43	2,00	,927	,659	,752
V44	2,22	,880	,674	,739
V45	1,87	,927	,665	,746
Cronbach's Alpha=,923; Genel Ortalama= 1,994. Hotelling's T-Squared=87,661; F=9,3; P=0,0001				

X kuşağının kendisinden büyük kuşak olan Baby Boomers kuşağı ile çatışma düzeyine ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,934 olarak bulunmuştur. Sözkonusu değer çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir. Ölçekte soru bütün korelasyonlara bakılıp, negatif korelasyona rastlanmadığından dolayı, ölçekten çıkartıldığında güvenilirliği yükselten herhangi bir soruya rastlanmamıştır. Soru ortalamaları testi Hotelling's T-Squared ile araştırılarak anlamlı bulunmuştur.

Ölçekte en yüksek ortalama 2,35 ile “Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?” ifadesinden, en küçük ortalama ise 1,93 ile “Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb.) sorunlar yaşıyorsunuz?” ifadesinden elde edilmiştir.

Ölçeğin genel ortalaması 1,994 olarak hesaplanmıştır. Genel ortalama sonuçları; X kuşağı kategorisindeki akademisyenlerin Baby Boomers kuşağı akademisyenleri ile “nadiren” çatışma yaşadıklarını göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamının ortalaması nadiren çatışma aralığında bulunmuştur.

H₅: X kuşağı ile kendisinden büyük kuşak arasında (Baby Boomers kuşağı) çatışma vardır. **Hipotez 5 doğrulanmıştır.**

Ölçeğin çatışma boyutlarında da güvenilirliği incelenmiş ve ölçek ilişki, görev ve süreç boyutlarında da güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler Tablo 4.12’de gösterilmiştir.

Tablo 4.12. X Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşakla Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha
İlişki Çatışması. Cronbach's Alpha= ,872. Genel Ortalama= 2,037. Hotelling's T-Squared= 31,02; F=10,22; p= 0,0001.				
V46	2,21	,894	,785	,814
V47	1,98	,847	,709	,845
V48	1,97	,962	,653	,869
V49	1,99	,908	,771	,819
Görev çatışması. Cronbach's Alpha= ,856. Genel Ortalama= 2,135.. Hotelling's T-Squared= 42,91; F= 21,33; p= 0,0001.				
V50	2,35	,947	,710	,817
V51	2,05	,940	,723	,804
V52	2,00	,896	,754	,775
Süreç çatışması. Cronbach's Alpha= ,864. Genel Ortalama= 2,064. Hotelling's T-Squared= 20,97, F=10,42; p= 0,0001.				
V53	2,06	1,015	,746	,804
V54	2,20	,982	,758	,793
V55	1,93	1,014	,720	,828
Cronbach's Alpha=,934. Genel Ortalama= 1,994. Hotelling's T-Squared=90,925; F=9,646; p=0,0001.				

Y kuşağının kendi arasındaki çatışma düzeyine ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,908 olarak bulunmuştur. Sözkonusu değer çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir. Ölçekte soru bütün korelasyonlara bakılıp, negatif korelasyona rastlanmadığından dolayı, ölçekten çıkartıldığında güvenilirliği yükselten herhangi bir soruya rastlanmamıştır. Soru ortalamaları testi Hotelling's T-Squared ile araştırılarak anlamlı bulunmuştur.

Ölçekte en yüksek ortalama 2,28 ile "Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?" ifadesinden, en küçük ortalama ise 1,81 ile "Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz?" ifadesinden elde edilmiştir.

Ölçeğin genel ortalaması 2,004 olarak hesaplanmıştır. Genel ortalama sonuçları; Y kuşağı akademisyenlerinin "nadiren" kendi kuşakları ile çatışma halinde olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamının ortalaması nadiren çatışma aralığında bulunmuştur.

H₆: Y kuşağı ile Y kuşağı arasında çatışma vardır. **Hipotez 6 doğrulanmıştır.**

Ölçeğin çatışma boyutlarında da güvenilirliği incelenmiş ve ölçek ilişki, görev ve süreç boyutlarında da güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler Tablo 4.13’de gösterilmektedir.

Tablo 4.13. Y Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha
İlişki çatışması. Cronbach's Alpha=,834. Genel Ortalama=1,906. Hotelling's T-Squared=33,637. F=11,12. p=0,0001.				
V26	2,02	,783	,744	,753
V27	1,82	,715	,693	,779
V28	1,85	,819	,557	,839
V29	1,96	,779	,674	,785
Görev çatışması. Cronbach's Alpha=,849. Genel Ortalama= 2,059. Hotelling's T-Squared=58,185. F=28,975. p=0,0001.				
V30	2,28	,911	,676	,839
V31	1,93	,751	,757	,765
V32	1,98	,854	,739	,770
Süreç çatışması. Cronbach's Alpha=,785. Genel Ortalama= 2,070. Hotelling's T-Squared=52,258. F=26,024. p=0,0001.				
V33	2,16	1,020	,672	,654
V34	2,24	,953	,689	,636
V35	1,81	,917	,520	,812
Cronbach's Alpha=,908. Genel Ortalama=2,004. Hotelling's T-Squared=142,334. F=15,305. p=0,0001				

Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla (Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı) çatışma düzeyine ilişkin Cronbach’s Alpha güvenilirlik katsayısı 0,923 olarak hesaplanmıştır. Sözkonusu değer çok yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir. Ölçekte soru bütün korelasyonlara bakılıp, negatif korelasyona rastlanmadığından dolayı, ölçekten çıkartıldığında güvenilirliği yükselten herhangi bir soruya rastlanmamıştır. Soru ortalamaları testi Hotelling's T-Squared ile araştırılarak anlamlı bulunmuştur.

Ölçekte en yüksek ortalama 2,33 ile “Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?” ifadesinden, en küçük ortalama ise 1,91 ile “Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?” ifadesi ile “Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların

paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz?” ifadesinden elde edilmiştir.

Ölçeğin genel ortalaması 2,079 olarak hesaplanmıştır. Genel ortalama sonuçları; Y kuşağı akademisyenlerinin “nadiren” kendi kuşaklarından büyük kuşaklar ile çatışma yaşadıklarını göstermektedir. Ölçekte yer alan ifadelerin tamamının ortalaması nadiren çatışma aralığında bulunmuştur.

H₇: Y kuşağı ile kendisinden büyük kuşaklar (Baby Boomers ve X kuşağı) arasında çatışma vardır. **Hipotez 7 doğrulanmıştır.**

Ölçeğin çatışma boyutlarında da güvenilirliği incelenmiş ve ölçek ilişki, görev ve süreç boyutlarında da güvenilir bulunmuştur. Güvenilirlik analizi ve tanımlayıcı istatistiklere ilişkin bilgiler Tablo 4.14’de gösterilmiştir.

Tablo 4.14. Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklarla Çatışma Ölçeğine Yönelik Güvenilirlik Analizi ve Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Std.Sapma	Soru bütün korelasyon	Soru silindiğinde Cronbach's Alpha
İlişki çatışması. Cronbach's Alpha=,856. Genel Ortalama=2,022. Hotelling's T-Squared=43,488. F=14,379. p=0,0001.				
V36	2,20	,909	,715	,810
V37	1,92	,840	,748	,798
V38	1,91	,904	,590	,861
V39	2,07	,928	,752	,793
Görev çatışması. Cronbach's Alpha=,872. Genel Ortalama= 2,155. Hotelling's T-Squared=33,064. F=16,466. p=0,0001.				
V40	2,33	,981	,701	,872
V41	2,08	,896	,781	,796
V42	2,07	,897	,787	,791
Süreç çatışması. Cronbach's Alpha=,804. Genel Ortalama= 2,078. Hotelling's T-Squared=23,820. F=11,862. p=0,0001.				
V43	2,09	1,030	,675	,707
V44	2,21	1,002	,710	,671
V45	1,91	1,007	,573	,811
Cronbach's Alpha=,923. Genel Ortalama= 2,079. Hotelling's T-Squared=103,345. F=11,109. p=0,0001				

*Y kuşağının kendisinden küçük kuşağı olmadığı için kodlamalar V36-V45 olarak yapılmıştır.

Yukarıda ifade edilen arzu edilen örgüt kültürü ölçeği ve kuşaklararası çatışma ölçeğine yönelik aynı boyutlar doğrulayıcı faktör analizi ile de belirlenmiştir.

4.7.3. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Araştırmanın bu kısmında kuşakların hem kendi içlerinde hem de kendilerinden büyük ve küçük kuşaklarla yaşadıkları çatışmalar ve sözkonusu çatışmaların kültürel değişimlerle olan ilişkileri ölçümlenmeye çalışılmıştır.

4.7.3.1. Baby Boomers Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Bulgular

Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmalarına yönelik elde edilen modelin uyum iyilikleri, $\chi^2/df=3,97$, RMSEA=0,060, GFI=0,93, AGFI= 0,83, NNFI=0,92, NFI=0,91, CFI=0,93 şeklinde hesaplanmıştır. Kurulan modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Araştırmada kullanılan kısaltmalar aşağıda gösterilmiştir:

GO= Geleceğe Yönelik Olma

GA= Güç Aralığı/Mesafesi

II= İnsan İlişkileri

KOL2 = Kolektivizm II

PO= Performansa Yönelik Olma

CINS= Cinsiyet Ayrımcılığı

SURECC= Süreç Çatışması

GOREVC= Görev Çatışması

ILISKIC= İlişki Çatışması

BOOMKICC= Baby Boomers kuşağının kendi içerisindeki çatışma

Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmalarında her bir çatışma ve kültür boyutunun ilişkileri ayrı ayrı incelenmiş ve bulgular şekil 4.3’de gösterilmiştir. Bu bağlamda;

İlişki çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış, Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmasında 0,95 birimlik bir artışla sonuçlanmaktadır.

H₈: İlişki çatışmaları artarken Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 8 doğrulanmıştır.**

Çatışma boyutlarının özellikleri **görev çatışmasının** ön plana çıktığını ifade etmektedir. Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmalarında en yüksek katkıyı “görev çatışmaları” oluşturmaktadır. Görev çatışmalarında elde edilen bir birimlik artış Baby

Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmasında 0,98 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₉: Görev çatışmaları artarken Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 9 doğrulanmıştır.**

Benzer şekilde süreç çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmasında 0,97 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₁₀: Süreç çatışmaları artarken Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 10 doğrulanmıştır.**

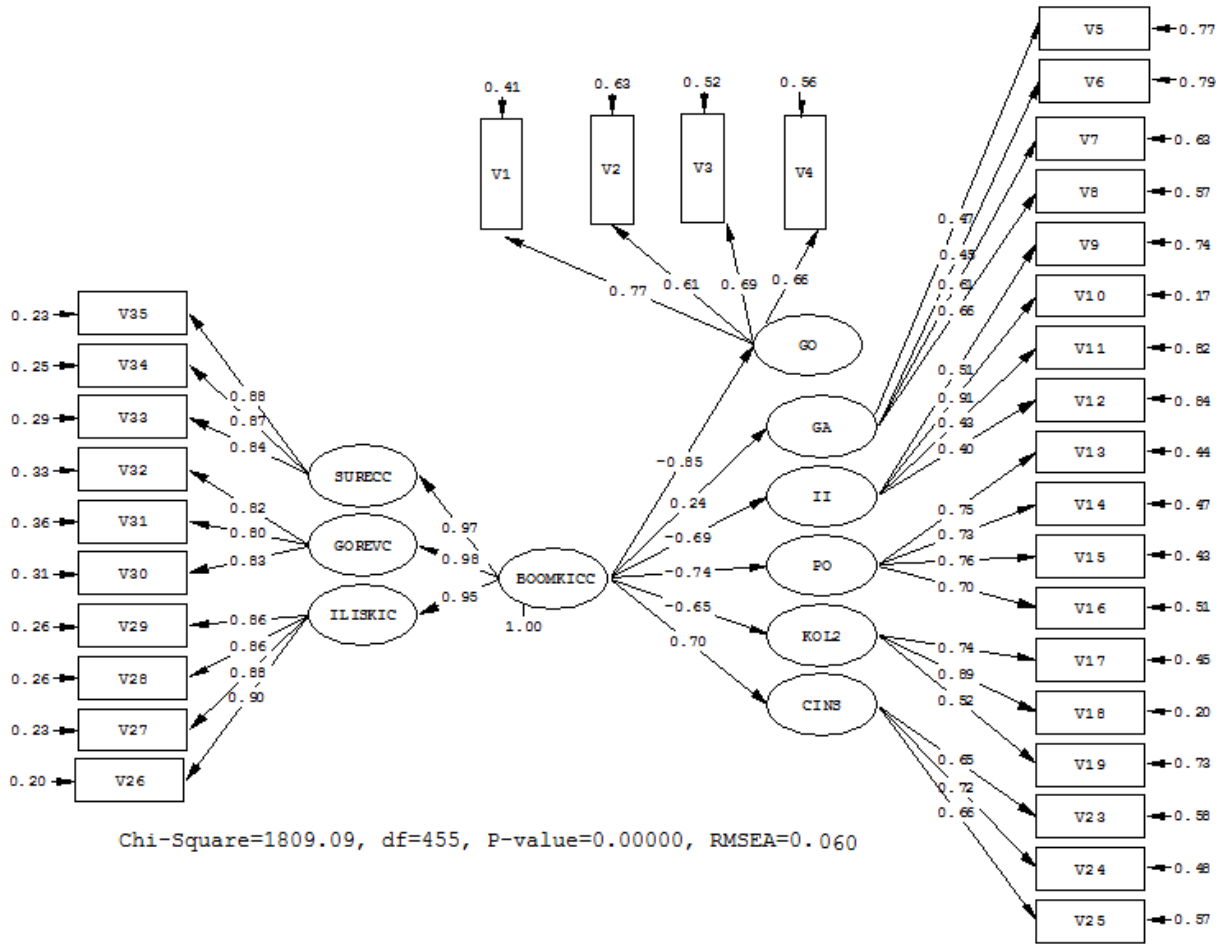
Kültür boyutlarının ilişkilerine bakıldığında; geleceğe yönelik olma, insan ilişkileri, performansa yönelik olma ve kolektivizm II boyutlarının Baby Boomers kuşağının kendi arasında yaşadıkları çatışmalardaki ilişkileri ters yönlü (negatif) olduğu bulgusuna ulaşılmıştır. Akademisyenlerin sözkonusu kültür boyutlarındaki davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmalarını artmaktadır. Ancak akademisyenler arasında güç mesafesi ve cinsiyet ayrımcılığı boyutlarının Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışmalarıyla ilişkileri pozitif yönlüdür. Akademisyenlerin güç mesafesi ve cinsiyet ayrımcılığı davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları da artmaktadır. Belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından Hipotez 30, 31 ve 34 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.

H₃₀: Baby Boomers kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları azalmaktadır.

H₃₁: Baby Boomers kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₃₄: Baby Boomers kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Şekil 4.3. Baby Boomers Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Model



Şekil 4.3'deki bulgulara göre;

Baby Boomers kuşağının **güç mesafesi** davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları da artmaktadır. Güç mesafesi gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik artış kuşağın kendi arasındaki çatışmasında 0,24 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₂₉: Baby Boomers kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 29 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin **kolektivizm II davranışları** azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. Kolektivizm II boyutunda (gizil değişkeninde) gerçekleşen bir birimlik azalış, Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışmalarında 0,65 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₃₂: Baby Boomers kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 32 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağının **cinsiyet ayrımcılığı** davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik artış, kuşağın kendi arasındaki çatışmalarında 0,70 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₃₃: Baby Boomers kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 33 doğrulanmıştır.**

Geleceğe Yönelik Olma (GO) Boyutu (Gizil değişkeni) ile Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışmaları arasında ters yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin geleceğe yönelik olma davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. Geleceğe yönelik olma gizil değişkeninde bir birimlik azalış, Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışmalarında 0,85 birimlik bir artışı meydana getirmektedir.

H₃₅: Baby Boomers kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 35 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağı akademisyenlerin **performans odaklı** davranışları azalırken, kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. Kuşağın performans odaklı davranışlarında bir birimlik azalış, kuşağın kendi arasındaki çatışmalarda 0,74 birimlik bir artışı beraberinde getirmektedir.

H₃₆: Baby Boomers kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 36 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin **insan ilişkileri** davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. Baby Boomers kuşağının insan ilişkilerinde gerçekleşen bir birimlik azalış, kuşağın kendi arasındaki çatışmalarında 0,69 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₃₇: Baby Boomers kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 37 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağının kendi kuşaklarıyla olan çatışmalarına yönelik boyutlarının/gözlenen değişkenlerinin (İfadeler), çatışma ve kültür boyutlarına verdiği katkılar da incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Şekil 4.3'deki bulgulara göre;

Görev çatışması gizil değişkeninde en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,83 birimlik ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?*” (V30) değişkeninden elde edilmiştir. V30 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,69 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. Dolayısıyla “V30” değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,69 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise 0,80 birimlik ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla birlikte yürüttüğünüz projelerde ne sıklıkla anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz?*” (V31) değişkeninden elde edilmiştir. V31 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,64 birimlik bir değişimini açıklamaktadır.

Yapısal model gizil değişkende, gözlenen değişkenler tarafından açıklanan değişimleri de (Varıans) vermektedir. Gizil değişkenle gözlenen değişkenler arasındaki ilişkilerin karesi gözlenen değişkenin varyansını vermektedir. Bu değer aynı zamanda hata teriminin 1'den çıkarılması ile de bulunabilmektedir. Örneğin V30 değişkenin hata terimi 0,31'dir. V30 değişkeninin görev çatışması gizil değişkeninde açıkladığı değişim 1-0,31=0,69 olarak hesaplanmıştır. Bu değer aynı zamanda 0,83'ün karesine eşittir.

Süreç çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,88 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz?*” (V35) değişkeninden elde edilmiştir. V35 değişkeni süreç çatışması gizil değişkeninin 0,77 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise 0,84 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken işleri kimlerin yapacağına ilişkin anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz?*” (V33) değişkeninden elde edilmiştir. V33 değişkeni süreç çatışması gizil değişkeninin 0,71 birimlik bir değişimini açıklamaktadır.

İlişki çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,90 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla olan ilişkilerde ne sıklıkla gerginlikler*

yaşıyorsunuz?” (V26) değişkeninden elde edilmiştir. V26 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,80 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,86 birimlik bir ilişki ile *“Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?”* (V28) değişkeni ve *“Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla bireysel uyumsuzlıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşıyorsunuz?”* (V29) değişkeninden elde edilmiştir. V28 ve V29 değişkenleri ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,74 birimlik bir değişimini açıklamaktadır.

Geleceğe Yönelik Olma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,77 birimlik bir ilişki ile *“Çalışanların başarılı olabilmeleri için önceden plan yapmaları gerekir”* (V1) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. En az katkıyı veren değişken ise 0,61 birimlik bir ilişki ile *“Kabul edilmiş kurallar geleceğe yönelik olmalıdır”* (V2) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir.

İnsan İlişkileri gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,91 birimlik bir ilişki ile *“Çalışanların birbirlerine karşı duyarlı olmaları teşvik edilmelidir”* (V10) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V10 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış insan ilişkileri gizil değişkeninde 0,91 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V10 değişkeni insan ilişkileri gizil değişkeninin 0,83 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkıyı veren değişken ise 0,40 birimlik bir ilişki ile *“Çalışanların yardımsever olmaları teşvik edilmelidir”* (V12) değişkeninden elde edilmiştir. V12 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış insan ilişkileri gizil değişkeninde 0,40 birimlik artışa neden olmaktadır. V12 değişkeni insan ilişkileri gizil değişkeninin 0,16 birimlik bir değişimini açıklamaktadır.

Performansa Yönelik Olma gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,76 birimlik bir ilişki ile *“Çalışanların performanslarını geliştirmede yenilikçi olmaları ödüllendirilmelidir”* (V15) değişkeninden elde edilmiştir. V15 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış performans odaklılık gizil değişkeninde 0,76 birimlik artışa neden olmaktadır. V15 değişkeni performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,57 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkıyı veren değişken ise 0,70 birimlik bir ilişki ile *“Çalışanlar kendilerini geliştirici iş hedefleri koymalıdır”* (V16) değişkeninden elde edilmiştir. V16 değişkeni performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,49 birimlik bir değişimini açıklamaktadır.

Kolektivizm II gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,89 birimlik bir ilişki ile *“Yöneticiler, çalışanlarının kişisel başarılarından gurur duymalıdır”*

(V18) değişkeninden elde edilmiştir. V18 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış Kolektivizm II gizil değişkeninde 0,89 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V18 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,80 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkıyı veren değişken ise 0,52 birimlik bir bir ilişki ile “*Çalışanlar kuruma bağlı olmalıdır*” (V19) değişkeninden elde edilmiştir. V19 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,27 birimlik değişimini açıklamaktadır

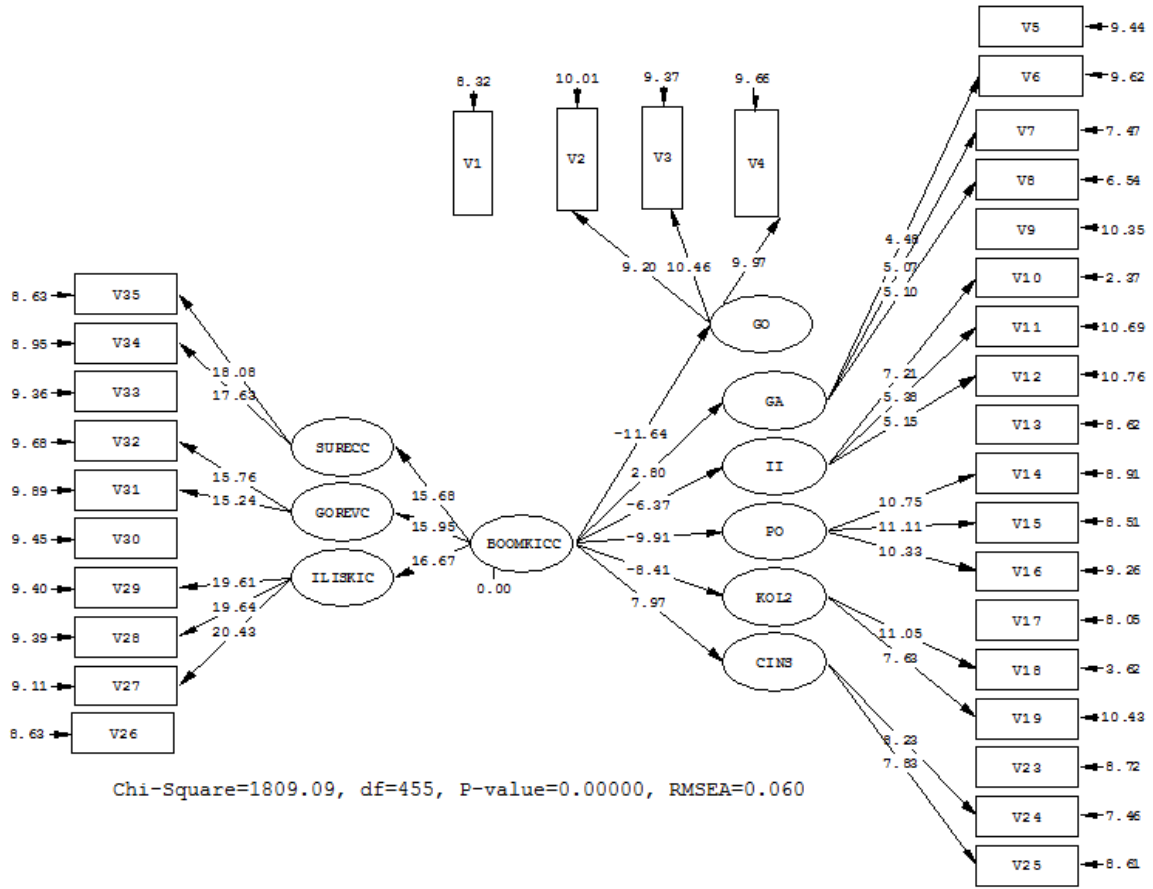
Cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,72 birimlik bir ilişki ile “*Üst yönetimde çalışma fırsatları kadınlardan çok erkeklere tanınmalıdır*” (V24) değişkeninden elde edilmiştir. V24 değişkeni cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeninin 0,52 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı sağlayan değişken ise 0,65 birimlik bir ilişki ile “*Kadınlardan çok erkekler, profesyonel gelişimle ilgili etkinliklerde tercih edilmelidir*” (V23) değişkeninden elde edilmiştir. V23 değişkeni cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeninin 0,42 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Güç mesafesi gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,66 birimlik bir ilişki ile “*Üstleri ile anlaşamadıklarında astlar, üstlerinin söylediklerini ve isteklerini yerine getirmelidir*” (V8) değişkeninden elde edilmiştir. V8 değişkeni güç mesafesi gizil değişkeninin 0,43 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı sağlayan değişken ise; 0,43 birimlik bir ilişki ile “*Mevkilerin ve ünvanların özel ayrıcalıkları olmalıdır*” (V6) değişkeninden elde edilmiştir. V6 değişkeni güç mesafesi gizil değişkeninin 0,21 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Yapısal modelde gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı t istatistiği ile araştırılmıştır. Modelde bir ilişkinin anlamlı olabilmesi için t değerinin 1,96'yı geçmesi gerekmektedir. T istatistikleri 1,96'yı aşarsa 0,05 anlam düzeyinde, 2,56'yı aşarsa 0,01 anlam düzeyinde ilişkilerin (yolların) anlamlı olduğu varsayılır.

Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışmalarına yönelik elde edilen Şekil 4.4'deki yollara ait ilişkilerin anlamlılıkları 0.01 anlam düzeyinde önemli bulunmuştur. Modelde en küçük t istatistiği 2,80 ve en yüksek t istatistiği ise 20,43 olarak hesaplanmıştır. Yol grafiğine yönelik t istatistikleri şekil 4.4.'de gösterilmiştir.

Şekil 4.4. Baby Boomers Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri



4.7.3.2. Baby Boomers Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşaklarla Çatışmalarına Yönelik Bulgular

Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklar ile olan çatışmalarına yönelik elde edilen modelin uyum iyilikleri, $\chi^2/df=4,05$, RMSEA=0,080, GFI=0,90, AGFI=0,83, NNFI=0,91, NFI=0,90, CFI=0,92 şeklinde hesaplanmıştır. Kurulan modelin kabul edilebilir düzeyde olduğu bulunmuştur. Araştırmada kullanılan kısaltmalar aşağıda belirtilmiştir:

GO= Geleceğe Yönelik Olma

GA= Güç Aralığı/Mesafesi

II= İnsan İlişkileri

KOL2 = Kolektivizm II

PO= Performansa Yönelik Olma

CINS= Cinsiyet Ayrımcılığı

SURECC= Süreç Çatışması

GOREVC= Görev Çatışması

ILISKIC= İlişki Çatışması

BOMKUCC= Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla yaşadığı çatışma

Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklar ile (X ve Y) olan çatışmalarında her bir çatışma ve kültür boyutunun ilişkileri ayrı ayrı incelenmiş ve şekil 4.5'de gösterilmiştir. Bu bağlamda;

İlişki çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış Baby Boomers kuşağının kendilerinden küçük kuşaklar ile çatışmalarında 0,95 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₁₁: İlişki çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 11 doğrulanmıştır.**

Çatışma boyutlarının özellikleri görev çatışmasının ön plana çıktığını ifade etmektedir. Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklar ile olan çatışmalarına en yüksek katkıyı sağlayan çatışma boyutu görev çatışmalarından kaynaklanmaktadır. Görev çatışmalarında elde edilen bir birimlik artış Baby Boomers kuşağının kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmalarında 0,99 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₁₂: Görev çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 12 doğrulanmıştır.**

Benzer şekilde süreç çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış Baby Boomers kuşağının kendilerinden küçük kuşaklar ile çatışmalarında 0,96 birimlik bir artışa beraberinde getirmektedir.

H₁₃: Süreç çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 13 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağının kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmalarındaki kültür boyutlarının ilişkilerine bakıldığında; geleceğe yönelik olma, insan ilişkileri, performansa yönelik olma ve kolektivizm II boyutları ile ilişkilerinin ters yönlü olduğu belirlenmiştir. Baby Boomers kuşağı akademisyenlerin sözkonusu kültür boyutlarındaki davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. Ancak akademisyenler arasındaki güç mesafesi ve cinsiyet ayrımcılığı davranışlarının artması

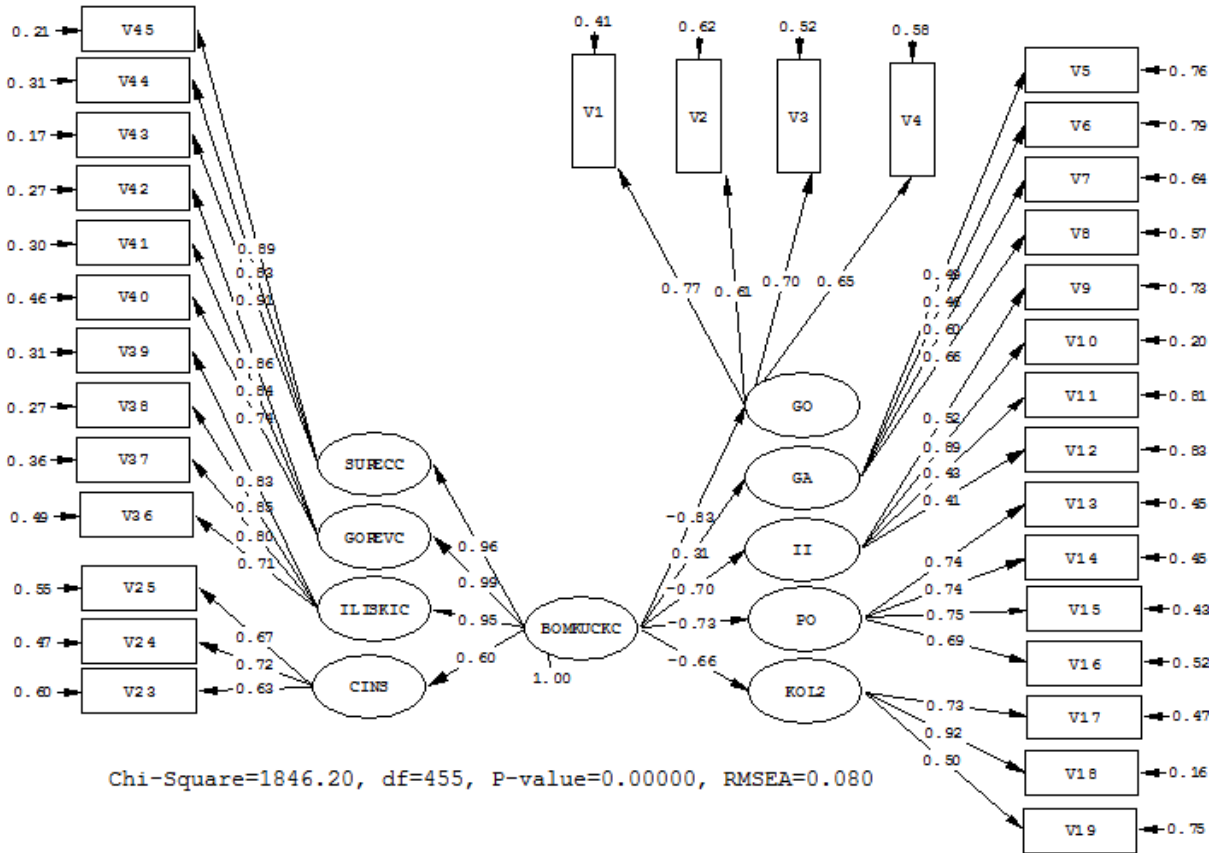
kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmalarını arttırmaktadır. Belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından Hipotez 39, 40 ve 43 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.

H₃₉: Baby Boomers kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları azalmaktadır.

H₄₀: Baby Boomers kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₄₃: Baby Boomers kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

Şekil 4.5. Baby Boomers Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşaklarla Çatışmalarına Yönelik Model



Şekil 4.5'deki bulgulara göre;

Baby Boomers kuşağının **güç mesafesi** davranışları artarken, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. Güç mesafesi gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik artış kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla çatışmalarında 0,31 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₃₈: Baby Boomers kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 38 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin **kolektivizm II davranışları** azalırken, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. Kolektivizm II boyutunda (gizil değişkeninde) gerçekleşen bir birimlik azalış, Baby Boomers kuşağının kendilerinden küçük kuşaklarla çatışmalarında 0,66 birimlik bir artışa beraberinde getirmektedir.

H₄₁: Baby Boomers kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 41 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağının **cinsiyet ayrımcılığı** davranışları artarken, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik artış, kuşağın kendilerinden küçük kuşaklarla çatışmalarında 0,60 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₄₂: Baby Boomers kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 42 doğrulanmıştır.**

Geleceğe Yönelik Olma (GO) Boyutu (Gizil değişkeni) ile Baby Boomers kuşağının kendilerinden küçük kuşaklarla çatışmaları arasında ters yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin geleceğe yönelik olma davranışları azalırken, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. Geleceğe yönelik olma gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik azalış, Baby Boomers kuşağının kendilerinden küçük kuşaklarla çatışmalarında 0,83 birimlik bir artışa beraberinde getirmektedir.

H₄₄: Baby Boomers kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 44 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin **performansa yönelik olma** davranışları azalırken, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. Kuşağın performans

odaklı davranışlarında bir birimlik azalış, kendilerinden küçük kuşaklarla yaşadıkları çatışmalarda 0,73 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₄₅: Baby Boomers kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 45 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin **insan ilişkileri** davranışları azalırken, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. Kuşağın insan ilişkilerinde gerçekleşen bir birimlik azalış, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmalarında 0,70 birimlik bir artışı beraberinde getirmektedir.

H₄₆: Baby Boomers kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 46 doğrulanmıştır.**

Baby Boomers kuşağının kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmalarına yönelik boyutlarının/gözlenen değişkenlerinin (İfadeler), çatışma ve kültür boyutlarına verdiği katkılar da incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır.

Şekil 4.5'deki bulgulara göre;

Görev çatışması gizil değişkeninde en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,86 birimlik bir ilişki ile "*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yaptığınız işlere ilişkin çatışmalar yaşıyorsunuz?*" (V42) değişkeninden elde edilmiştir. V42 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,73 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı sağlayan değişken ise; 0,78 birimlik bir ilişki ile "*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?*" (V40) değişkeninden elde edilmiştir. V40 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,54 birimlik bir değişimini açıklamaktadır.

Süreç çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,92 birimlik bir ilişki ile "*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken işleri kimlerin yapacağına ilişkin anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz?*" (V43) değişkeninden elde edilmiştir. V43 değişkeni süreç çatışması gizil değişkeninin 0,83 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,83 birimlik bir ilişki ile "*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla görevlere ilişkin sorumluluklar yerine getirilmediğinde sorunlar yaşıyorsunuz?*" (V44) değişkeninden elde edilmiştir. V44 değişkeni süreç çatışması gizil değişkeninin 0,69 birimlik değişimini açıklamaktadır.

İlişki çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,85 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?*” (V38) değişkeninden elde edilmiştir. V38 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,73 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise 0,71 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla olan ilişkilerde ne sıklıkla gerginlikler yaşıyorsunuz?*” (V36) değişkeninden elde edilmiştir. V36 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,51 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Gelecek Yönelik Olma gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,77 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanların başarılı olabilmeleri için önceden plan yapmaları gerekir*” (V1) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V1 değişkeni gelecek odaklılık gizil değişkeninin 0,59 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkıyı veren değişken ise 0,61 birimlik bir ilişki ile “*Kabul edilmiş kurallar geleceğe yönelik olmalıdır*” (V2) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V2 değişkeni gelecek odaklılık gizil değişkeninin 0,38 birimlik değişimini açıklamaktadır.

İnsan ilişkileri gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,89 birimlik bir ilişki “*Çalışanların birbirlerine karşı duyarlı olmaları teşvik edilmelidir*” (V10) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V10 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış insan ilişkileri gizil değişkeninde 0,89 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V10 değişkeni insan ilişkileri gizil değişkeninin 0,80 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkıyı veren değişken ise 0,41 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanların yardımsever olmaları teşvik edilmelidir*” (V12) değişkeninden elde edilmiştir. V12 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış insan ilişkileri gizil değişkeninde 0,41 birim artışa neden olmaktadır. V12 değişkeni insan ilişkileri gizil değişkeninin 0,17 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Performansa Yönelik Olma gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,75 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanların performanslarını geliştirmede yenilikçi olmaları ödüllendirilmelidir*” (V15) değişkeninden elde edilmiştir. V15 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış performans odaklılık gizil değişkeninde 0,75 birimlik artışa neden olmaktadır. V15 değişkeni performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,57 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkıyı veren değişken ise; 0,69 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanlar kendilerini geliştirici iş hedefleri koymalıdır*” (V16) değişkeninden elde edilmiştir. V16 değişkeni performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,48 birimlik değişimini açıklamaktadır.

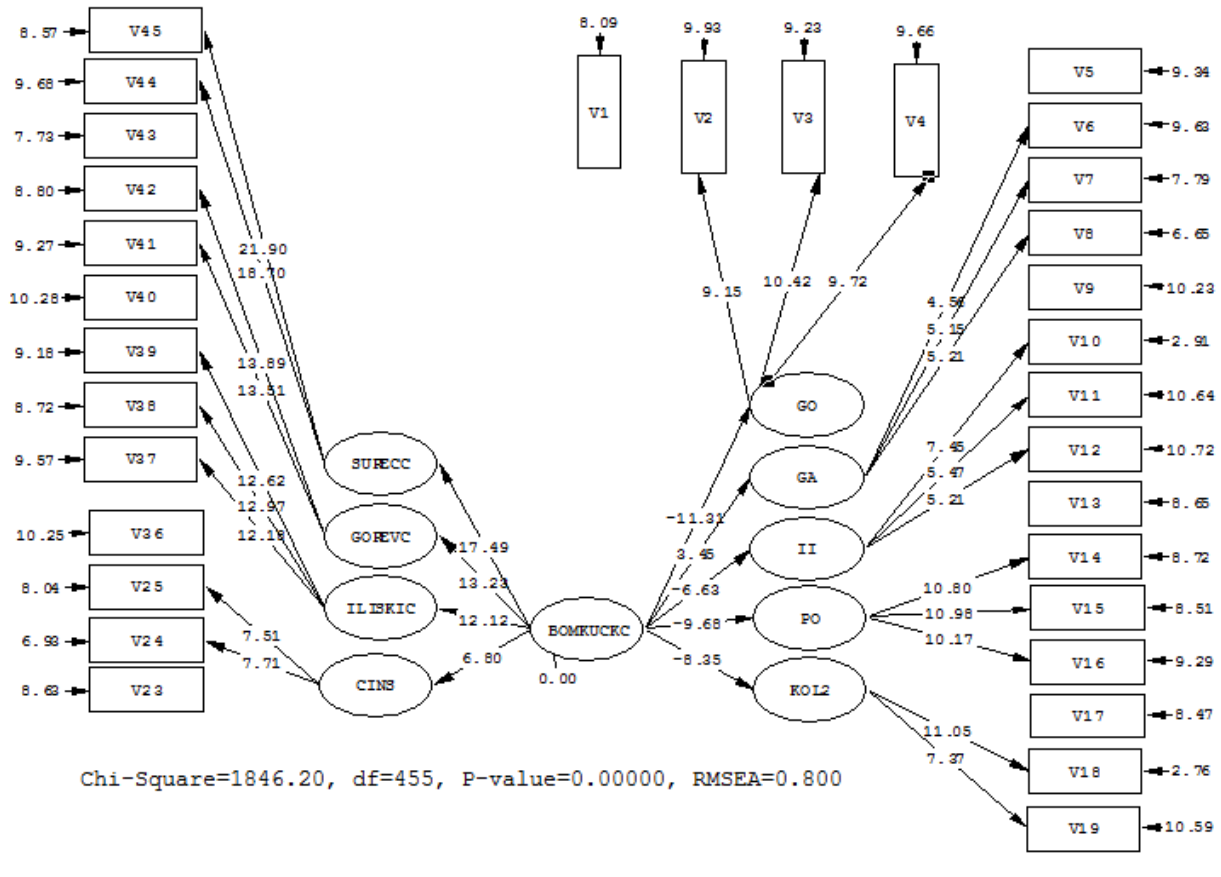
Kolektivizm II gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,92 birimlik bir ilişki ile “*Yöneticiler, çalışanlarının kişisel başarılarından gurur duymalıdır*” (V18) değişkeninden elde edilmiştir. V18 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış Kolektivizm II gizil değişkeninde 0,92 birimlik artışa neden olmaktadır. V18 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,84 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkıyı veren değişken ise 0,50 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanlar kuruma bağlı olmalıdır*” (V19) değişkeninden elde edilmiştir. V19 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,25 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Akademisyenlerde **cinsiyet ayrımcılığı** gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,72 birimlik bir ilişki ile “*Üst yönetimde çalışma fırsatları kadınlardan çok erkeklere tanınmalıdır*” (V24) değişkeninden elde edilmiştir. V24 değişkeni cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeninin 0,53 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı sağlayan değişken ise 0,63 birimlik bir ilişki ile “*Kadınlardan çok erkekler, profesyonel gelişimle ilgili etkinliklerde tercih edilmelidir*” (V23) değişkeninden elde edilmiştir. V23 değişkeni cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeninin 0,40 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Akademisyenlerde **güç mesafesi** gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,66 birimlik bir ilişki ile “*Üstleri ile anlaşamadıklarında astlar, üstlerinin söylediklerini ve isteklerini yerine getirmelidir*” (V8) değişkeninden elde edilmiştir. V8 değişkeni güç mesafesi gizil değişkeninin 0,43 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı sağlayan değişken ise; 0,48 birimlik bir ilişki ile “*Mevkilerin ve ünvanların özel ayrıcalıkları olmalıdır*” (V6) değişkeninden elde edilmiştir. V6 değişkeni güç mesafesi gizil değişkeninin 0,21 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklar ile çatışmalarına yönelik elde edilen Şekil 4.6'daki yollara ait ilişkilerin anlamlılıkları t istatistiği ile sınanmış ve 0.01 anlam düzeyinde tüm ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Modelde en küçük t istatistiği 3,45 ve en yüksek t istatistiği ise 21,90 olarak hesaplanmıştır. Yol grafiğine yönelik t istatistikleri Şekil 4.6.'da gösterilmiştir.

Şekil 4.6. Baby Boomers Kuşağının Kendisinden Küçük Kuşaklarla Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri



4.7.3.3. X Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Bulgular

X Kuşağının kendi kuşağı arasındaki nadiren çatışma yapısını etkileyen kültürel boyutlar ve ifadelerin nasıl şekillendiğini belirlemek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/df=1,64$, RMSEA= 0,060, GFI=0,92, AGFI= 0,90, NNFI= 0,91, NFI= 0,90, CFI= 0,92 şeklinde hesaplanmıştır. Kurulan model en az kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Araştırmada kullanılan kısaltmalar aşağıda gösterilmiştir:

GO= Geleceğe Yönelik Olma

GA= Güç Aralığı/Mesafesi

II= İnsan İlişkileri

KOL2= Kolektivizm II

PO= Performansa Yönelik Olma

CINS= Cinsiyet Ayrımcılığı

KISURECC= Süreç Çatışması

KIGOREVC= Görev Çatışması

KIILISKC= İlişki Çatışması

XKICAT= X kuşağının kendi içerisinde yaşadığı çatışma

X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmalarında her bir çatışma ve kültür boyutunun ilişkileri ayrı ayrı incelenmiş ve bulgular şekil 4.7’de gösterilmiştir. Bu bağlamda;

X kuşağının kendi arasındaki çatışmasında en az katkısı bulunan çatışma türü; ilişki çatışmasından elde edilmiştir. İlişki çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış X kuşağının kendi arasındaki çatışmasında 0,84 birimlik bir artışla sonuçlanmaktadır.

H₁₄: İlişki çatışmaları artarken, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 14 doğrulanmıştır.**

Çatışma boyutlarının özellikleri **görev çatışmasının** ön plana çıktığını ifade etmektedir. X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmalarına en yüksek katkıyı “görev çatışmaları” oluşturmaktadır. Görev çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmasında 0,94 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₁₅: Görev çatışmaları artarken, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 15 doğrulanmıştır.**

Süreç çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmasında 0,92 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₁₆: Süreç çatışmaları artarken, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 16 doğrulanmıştır.**

Kültür boyutlarının ilişkilerine bakıldığında; cinsiyet ayrımcılığı boyutu dışında kalan tüm boyutların X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmalarındaki ilişkileri ters yönlü (negatif) bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu

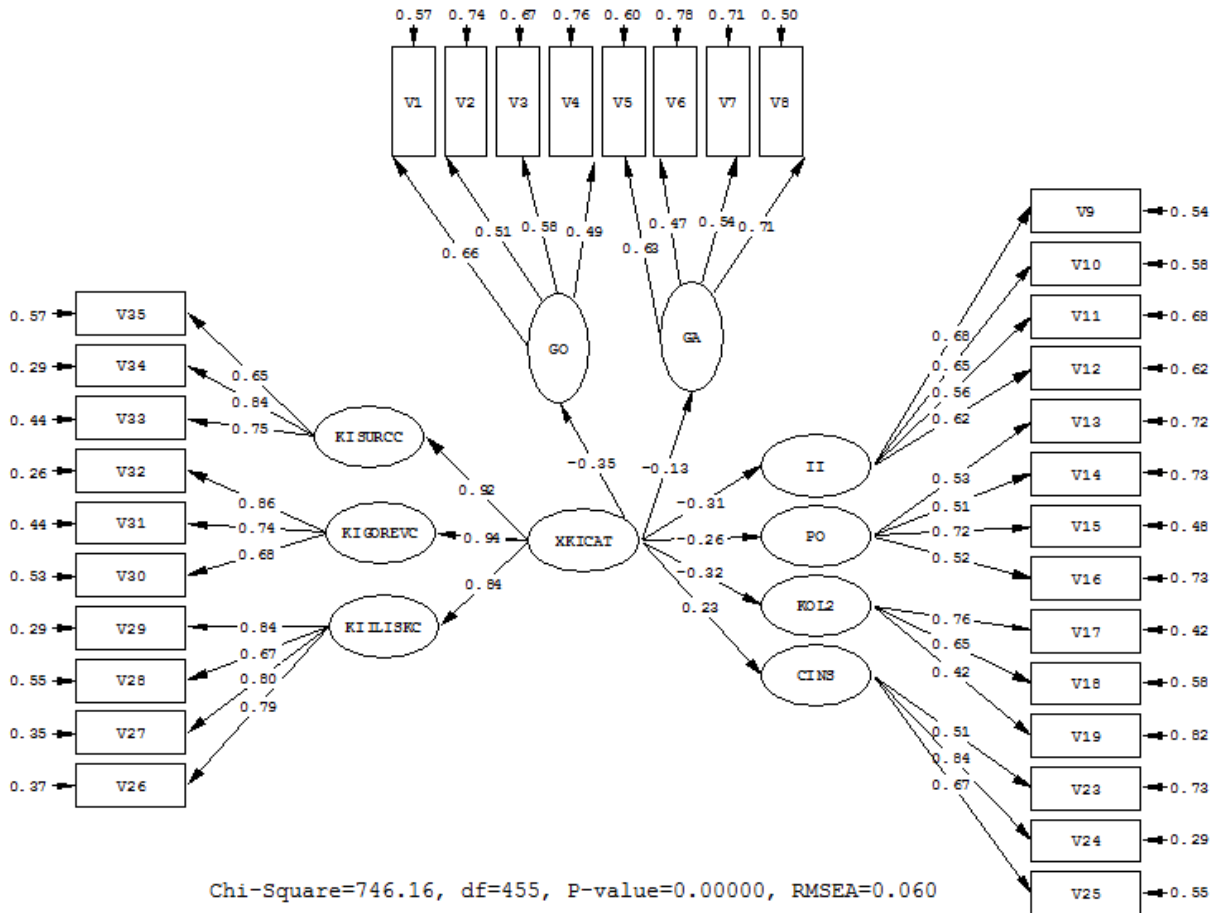
boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından Hipotez 48, 49 ve 52 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.

H₄₈: X kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları azalmaktadır.

H₄₉: X kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki artmaktadır.

H₅₂: X kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kuşağın kendi arasındaki artmaktadır.

Şekil 4.7. X Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Model



Şekil 4.7'deki bulgulara göre;

X kuşağı akademisyenlerin **kolektivizm II davranışları** azalırken, kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. Kolektivizm II davranışında (gizil değişkeninde) gerçekleşen bir birimlik azalış, X kuşağının kendi arasındaki çatışmasında 0,32 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₅₀: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 50 doğrulanmıştır.**

X kuşağı akademisyenlerin **cinsiyet ayrımcılığı** davranışları artarken, kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik artış kuşağın kendi arasındaki çatışmasında 0,23 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₅₁: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 51 doğrulanmıştır.**

Geleceğe Yönelik Olma (GO) boyutu (gizil değişkeni) ile X kuşağının kendi arasındaki çatışmaları arasında ters yönlü bir ilişki elde edilmiştir. X kuşağı akademisyenlerin geleceğe yönelik olma davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. Gelecek odaklılık gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik azalış, X kuşağının kendi arasındaki çatışmasında 0,35 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₅₃: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 53 doğrulanmıştır.**

Performansa yönelik olma boyutu ile X kuşağının kendi arasındaki çatışmaları arasında ters yönlü bir ilişki elde edilmiştir. X kuşağı akademisyenlerin performansa yönelik olma davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. X kuşağının performans odaklı davranışlarında gerçekleşen bir birimlik azalış, kuşağın kendi arasındaki çatışmalarında 0,26 birimlik bir artışı beraberinde getirmektedir.

H₅₄: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 54 doğrulanmıştır.**

İnsan ilişkileri davranışları azalırken X kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. X kuşağının insan ilişkileri davranışlarında gerçekleşen bir birimlik azalış, kuşağın kendi arasındaki çatışmasında 0,31 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₅₅: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 55 doğrulanmıştır.**

X kuşağının kendi arasındaki çatışmalarına yönelik boyutlarının/gözlenen değişkenlerinin (İfadeler), çatışma ve kültür boyutlarına verdiği katkılar da incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara erişilmiştir. Şekil 4.7’deki bulgulara göre;

Görev çatışması gizil değişkeninde en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,86 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yaptığınız işlere ilişkin çatışmalar yaşıyorsunuz?*” (V32) değişkeninden elde edilmiştir. V32 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,74 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı sağlayan değişken ise; 0,68 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?*” (V30) değişkeninden elde edilmiştir. V30 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,47 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Süreç çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,84 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla görevlere ilişkin sorumluluklar yerine getirilmediğinde sorunlar yaşıyorsunuz?*” (V34) değişkeninden elde edilmiştir. En az katkı ise; 0,65 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz?*” değişkeninden elde edilmiştir. V34 değişkeni 0,71 birimlik değişimi, V35 değişkeni ise 0,43 birimlik değişimi açıklamaktadır.

İlişki çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,84 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla bireysel uyumsuzlıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşıyorsunuz?*” (V29) değişkeninden elde edilmiştir. V29 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,71 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,67 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?*” V28 değişkeninden elde edilmiştir. V28 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,45 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Geleceğe yönelik olma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,66 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanların başarılı olabilmeleri için önceden plan yapmaları gerekir*” (V1) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V1 değişkeni geleceğe yönelik olma gizil değişkeninin 0,43 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı veren değişken ise;

0,49 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanlar, güncel problemlerden endişe duymalıdır*” (V4) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V4 değişkeni geleceğe yönelik olma gizil değişkeninin 0,24 birimlik değişimini açıklamaktadır.

İnsan ilişkileri gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,68 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanlar başkalarını düşünmeye teşvik edilmelidir*” (V9) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V9 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış insan ilişkileri gizil değişkeninde 0,68 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V9 değişkeni insan ilişkileri gizil değişkeninin 0,46 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı veren değişken ise; 0,56 birimlik bir ilişki ile “*Hatalara karşı hoşgörülü olunmalıdır*” (V11) değişkeninden elde edilmiştir. V11 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış insan ilişkileri gizil değişkeninde 0,56 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V11 değişkeni insan ilişkileri gizil değişkeninin 0,32 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Performansa yönelik olma gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,72 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanların performanslarını geliştirmede yenilikçi olmaları ödüllendirilmelidir*” (V15) değişkeninden elde edilmiştir. V15 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış performans odaklılık gizil değişkeninde 0,72 birimlik artışa neden olmaktadır. V15 değişkeni performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,51 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı veren değişken ise; 0,51 birimlik bir ilişki ile “*Ödüllendirmeler kıdem veya politik bağlantılar yerine başarılarla dayanmalıdır*” (V14) değişkeninden elde edilmiştir. V14 değişkeni performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,27 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Kolektivizm II gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,76 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanlar, yöneticilerinin başarısından gurur duymalıdır*” (V17) değişkeninden elde edilmiştir. V17 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış Kolektivizm II gizil değişkeninde 0,76 birimlik artışa neden olmaktadır. V17 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,58 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı veren değişken ise; 0,42 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanlar kuruma bağlı olmalıdır*” (V19) değişkeninden elde edilmiştir. V19 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,18 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Akademisyenlerde **cinsiyet ayrımcılığı** gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,84 birimlik bir ilişki ile “*Üst yönetimde çalışma fırsatları kadınlardan çok erkeklere tanınmalıdır*” (V24) değişkeninden elde edilmiştir. V24 değişkeni cinsiyet

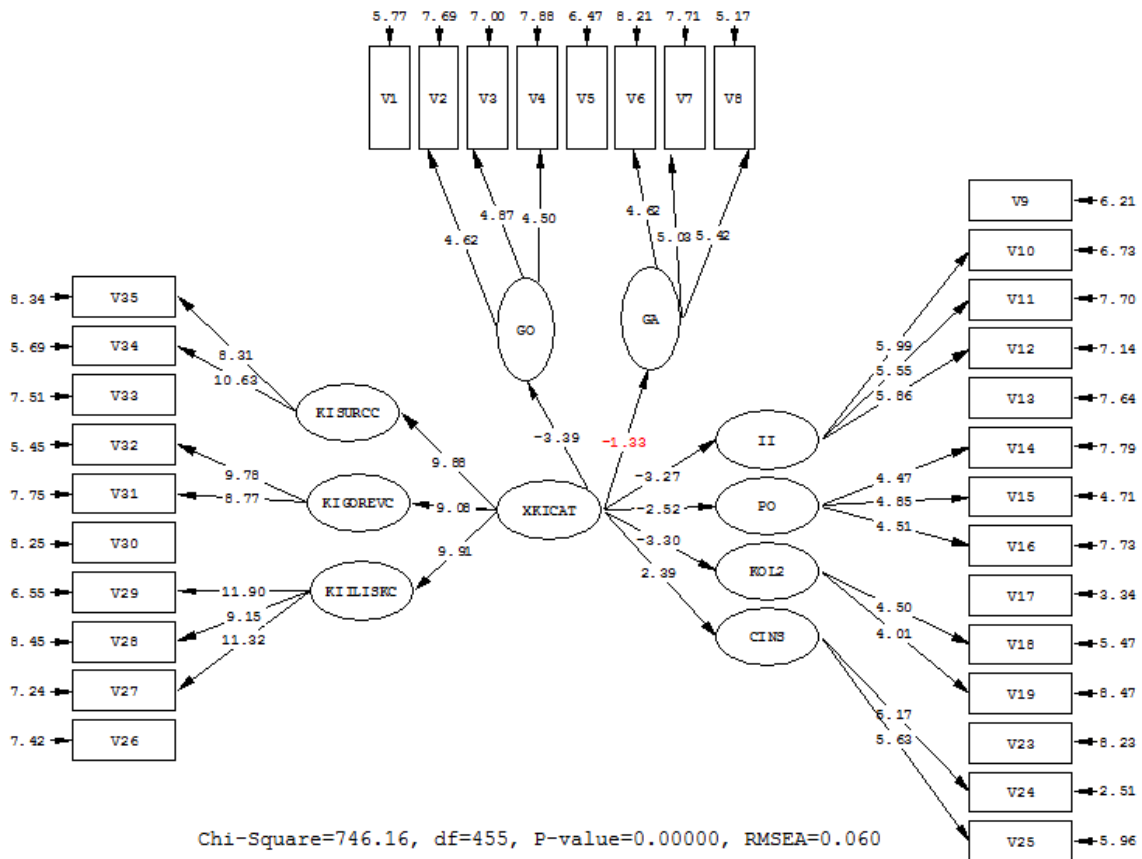
ayrımcılığı gizil değişkeninin 0,71 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı sağlayan değişken ise; 0,51 birimlik bir ilişki ile “Kadınlardan çok erkekler, profesyonel gelişimle ilgili etkinliklerde tercih edilmelidir” (V23) değişkeninden elde edilmiştir. V23 değişkeni cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeninin 0,27 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Kültür boyutlarından güç aralığı boyutunun X kuşağının kendi arasındaki çatışmalarına katkısı anlamlı bulunmamıştır.

H₄₇: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 47 doğrulanmamıştır.**

Modelde en küçük t istatistiği 2,39 ve en yüksek t istatistiği ise 11,32 olarak 0,01 anlam düzeyinde önemli bulunmuştur. Yol grafiğine yönelik t istatistikleri şekil 4.8.'de gösterilmiştir.

Şekil 4.8. X Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri



4.7.3.4. X Kuşağının Y Kuşağı İle Çatışmalarına Yönelik Bulgular

X kuşağının kendisinden küçük kuşakla (Y kuşağı) nadiren çatışma yapısını etkileyen kültürel boyutlar ve ifadelerin nasıl şekillendiğini belirlemek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/df=1,91$, RMSEA=0,072, GFI=0,91, AGFI= 0,90, NNFI=0,91, NFI=0,89, CFI=0,90 şeklinde hesaplanmıştır. Kurulan model en az kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Araştırmada kullanılan kısaltmalar aşağıda belirtilmiştir.

GO= Geleceğe Yönelik Olma

GA= Güç Aralığı/Mesafesi

II= İnsan İlişkileri

KOL2 = Kolektivizm II

PO= Performansa Yönelik Olma

CINS= Cinsiyet Ayrımcılığı

SURECC= Süreç Çatışması

GOREVC= Görev Çatışması

ILISKC= İlişki Çatışması

XKUCUKC= X kuşağının kendisinden küçük kuşakla yaşadığı çatışma

X kuşağının Y kuşağı ile çatışmalarında her bir çatışma ve kültür boyutunun ilişkileri ayrı ayrı incelenmiş ve sonuçlar şekil 4.9'da gösterilmiştir. Bu bağlamda;

X kuşağının Y kuşağı ile çatışmasında ilişki çatışmasının katkısı 0,91 birim olacak şekilde en az bulunmuştur. İlişki çatışmasında gerçekleşen bir birimlik artış, X kuşağının Y kuşağı ile çatışmasında 0,91 birimlik bir artışla sonuçlanmaktadır.

H₁₇: İlişki çatışmaları artarken X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Hipotez 17 doğrulanmıştır.

X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmalarına en yüksek katkıyı görev çatışmaları sağlamaktadır. Çatışma boyutlarının özellikleri **görev çatışmasının** ön plana çıktığını ifade etmektedir. Görev çatışmasında gerçekleşen bir birimlik artış X kuşağının Y kuşağı ile çatışmasında 0,95 birimlik bir artışla beraberinde getirmektedir.

H₁₈: Görev çatışmaları artarken X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Hipotez 18 doğrulanmıştır.

Süreç çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmasında 0,94 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₁₉: Süreç çatışmaları artarken X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Hipotez 19 doğrulanmıştır.

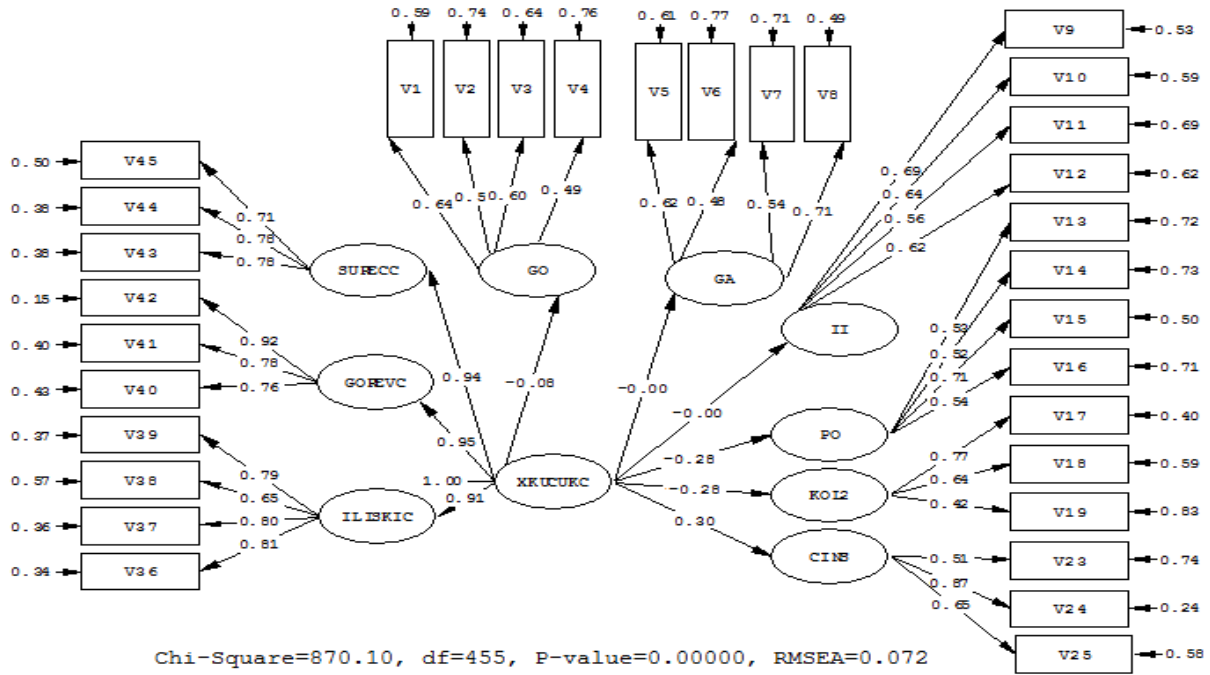
X kuşağının Y kuşağı ile çatışmalarında kültür boyutlarının ilişkilerine bakıldığında; performans odaklılık, kolektivizm II boyutları ile ters yönlü, cinsiyet ayrımcılığı boyutu ile pozitif yönlü ilişkiler bulunmuştur. Buna göre X kuşağı akademisyenlerinin performans odaklı ve kolektivizm II odaklı davranışları azaldığında, Y kuşağı ile yaşadıkları çatışmalar artmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı davranışları arttığında, X kuşağı akademisyenlerinin Y kuşağı ile yaşadıkları çatışmalar artmaktadır. Belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından Hipotez 57, 58 ve 61 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.

H₅₇: X kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları azalmaktadır.

H₅₈: X kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆₁: X kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Şekil 4.9. X Kuşağının Y kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Model



Şekil 4.9'daki bulgulara göre;

X kuşağı akademisyenlerin **kolektivizm II davranışları** azalırken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. Kolektivizm odaklı davranışlarda gerçekleşen bir birimlik azalış X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmasında 0,28 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₅₉: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 59 doğrulanmıştır.**

X kuşağı akademisyenlerde **cinsiyet ayrımcılığı** davranışları artarken (cinsiyet eşitliği azalırken), X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. Cinsiyet ayrımcılığında gerçekleşen bir birimlik artış, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmalarında 0,30 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₆₀: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 60 doğrulanmıştır.**

X kuşağı akademisyenlerin **performansa yönelik olma** davranışları azalırken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. Performansa yönelik olma

davranışlarında gerçekleşen bir birimlik azalış, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmasında 0,28 birimlik bir artışı beraberinde getirmektedir.

H₆₃: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 63 doğrulanmıştır.**

X kuşağının Y kuşağı ile çatışmalarına yönelik boyutlarının/gözlenen değişkenlerinin (İfadeler), çatışma ve kültür boyutlarına verdiği katkılar da incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara erişilmiştir. Şekil 4.9'daki bulgulara göre;

Görev çatışması gizil değişkeninde en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,92 birimlik ilişki ile *“Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yaptığınız işlere ilişkin çatışmalar yaşıyorsunuz?”* (V42) değişkeninden elde edilmiştir. V42 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,85 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,76 birimlik ilişki ile *“Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?”* (V40) değişkeninden elde edilmiştir. V40 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,57 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Süreç çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişkenler 0,78 birimlik bir ilişki ile *“Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken işleri kimlerin yapacağına ilişkin anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz?”* (V43) ve *“Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla görevlere ilişkin sorumluluklar yerine getirilmediğinde sorunlar yaşıyorsunuz?”* (V44) değişkenlerinden elde edilmiştir. V43 ve V44 değişkeni süreç çatışması gizil değişkeninin 0,62 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,71 birimlik bir ilişki ile *“Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz?”* (V45) değişkeninden elde edilmiştir. V45 değişkeni süreç çatışması gizil değişkeninin 0,50 birimlik değişimini açıklamaktadır.

İlişki çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,81 birimlik bir ilişki ile *“Kurumunuzda meslektaşlarınızla olan ilişkilerde ne sıklıkla gerginlikler yaşıyorsunuz?”* (V36) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V36 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,66 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,65 birimlik bir ilişki ile *“Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?”* (V38) değişkeninden elde edilmiştir. V38 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,43 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Performansa yönelik olma gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,71 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanların performanslarını geliştirmede yenilikçi olmaları ödüllendirilmelidir*” (V15) değişkeninden elde edilmiştir. V15 değişkeni performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,50 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,52 birimlik bir ilişki ile “*Ödüllendirmeler kıdem veya politik bağlantılar yerine başarılarla dayanmalıdır*” (V14) değişkeninden elde edilmiştir. V14 değişkeni performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,27 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Kolektivizm II gizil değişkenine en yüksek katkı; 0,77 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanlar, yöneticilerinin başarısından gurur duymalıdır*” (V17) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V17 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,60 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise 0,42 birimlik bir ilişki ile “*Çalışanlar kuruma bağlı olmalıdır*” (V19) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V19 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,17 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkenine en yüksek katkı 0,87 birimlik bir ilişki ile “*Üst yönetimde çalışma fırsatları kadınlardan çok erkeklere tanınmalıdır*” (V24) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V24 değişkeni cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeninin 0,76 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,51 birimlik bir ilişki ile “*Kadınlardan çok erkekler, profesyonel gelişimle ilgili etkinliklerde tercih edilmelidir*” (V23) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V23 değişkeni cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeninin 0,26 birimlik değişimini açıklamaktadır.

X kuşağının Y kuşağı ile çatışmalarına yönelik yapısal modelde gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı t istatistiği ile araştırılmıştır. X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmalarında; kültür boyutlarından gelecek odaklılık, güç aralığı ve insan ilişkileri gizil değişkeni ile X kuşağının Y kuşağı ile çatışmasını gösteren gizil değişkenler arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmamış, diğer tüm ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Gelecek odaklılık için t istatistiği -0,85, güç aralığı için -0,04 ve insan ilişkileri için -0,02 olarak hesaplanmıştır. Sözkonusu t istatistikleri %5 anlam düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

H₅₆: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

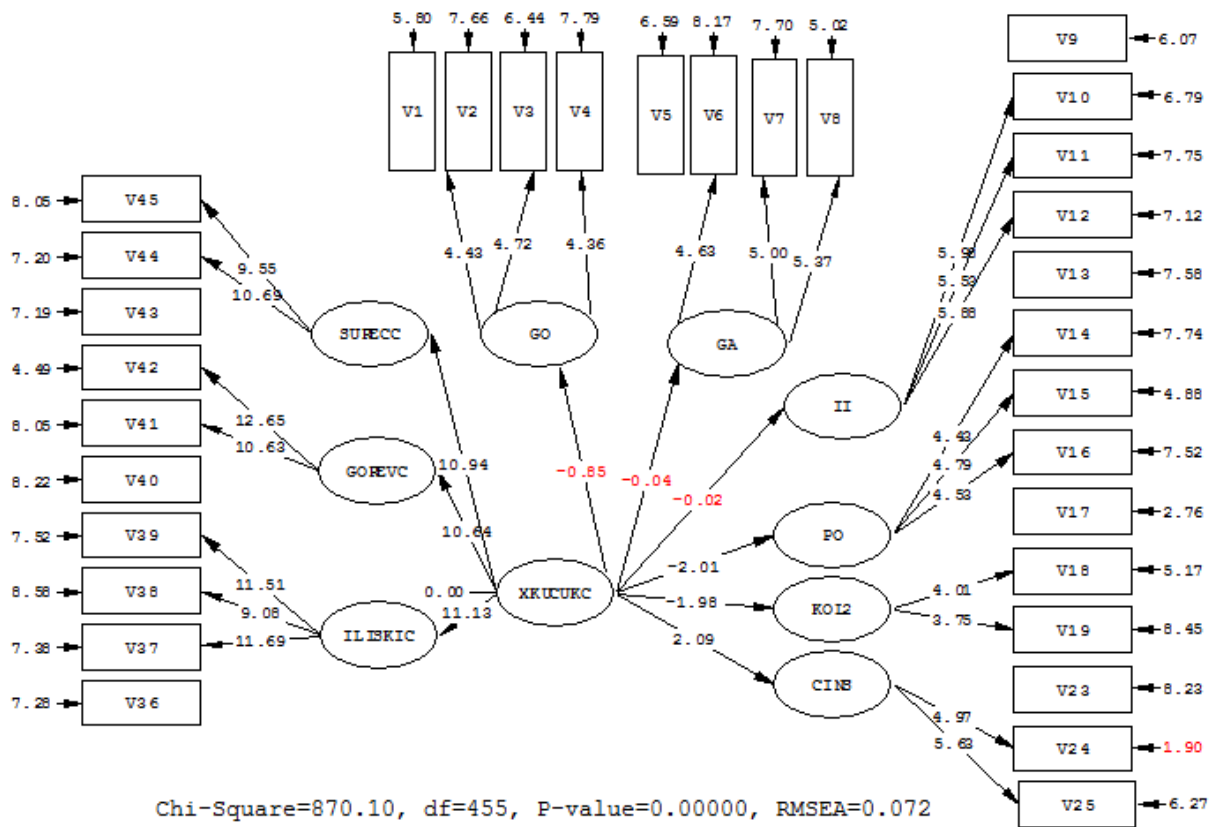
H₆₂: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆₄: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Hipotez 56, hipotez 62 ve hipotez 64 doğrulanmamıştır.

Diğer kültürel boyutların çatışmaya olan katkıları anlamlı bulunmuştur. Modelde elde edilen en küçük t istatistiği 1,98 ve en yüksek t istatistiği ise 12,65 olarak hesaplanmıştır. Yol grafiğine yönelik t istatistikleri şekil 4.10.'da gösterilmiştir.

Şekil 4.10. X Kuşağının Y Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri



4.7.3.5. X Kuşağının Baby Boomers Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Bulgular

X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile nadiren çatışma yapısını etkileyen kültürel boyutlar ve ifadelerin nasıl şekillendiğini belirlemek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/df=1,80$, RMSEA=0,067, GFI=0,78, AGFI=0,90, NNFI=0,91, NFI=0,83, CFI=0,91 şeklinde hesaplanmıştır. Kurulan model en az kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Araştırmada kullanılan kısaltmalar aşağıda belirtilmiştir:

GO= Geleceğe Yönelik Olma

GA= Güç Aralığı/Mesafesi

II= İnsan İlişkileri

KOL2 = Kolektivizm II

PO= Performansa Yönelik Olma

CINS= Cinsiyet Ayrımcılığı

SURECC= Süreç Çatışması

GOREVC= Görev Çatışması

ILISKC= İlişki Çatışması

XBUYKC= X kuşağının kendisinden büyük kuşakla yaşadığı çatışma

X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile çatışmalarında her bir çatışma ve kültür boyutunun ilişkileri ayrı ayrı incelenmiş ve sonuçlar şekil 4.11.'de gösterilmiştir. Bu bağlamda;

X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmasında en az katkısı bulunan çatışma ilişki çatışmasından elde edilmiştir. Buna göre ilişki çatışmasında gerçekleşen bir birimlik artış kuşağın Baby Boomers kuşağı ile yaşadıkları çatışmalarda 0,88 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₂₀: İlişki çatışmaları artarken X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 20 doğrulanmıştır.**

Çatışma boyutlarının özellikleri **görev çatışmasının** ön plana çıktığını ifade etmektedir. X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmalarına en yüksek katkıyı görev çatışmaları sağlamaktadır. Görev çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış, X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmasında 0,97 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₂₁: Görev çatışmaları artarken X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 21 doğrulanmıştır.**

Süreç çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış, X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmasında 0,95 birimlik bir artışı beraberinde getirmektedir.

H₂₂: Süreç çatışmaları artarken X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 22 doğrulanmıştır.**

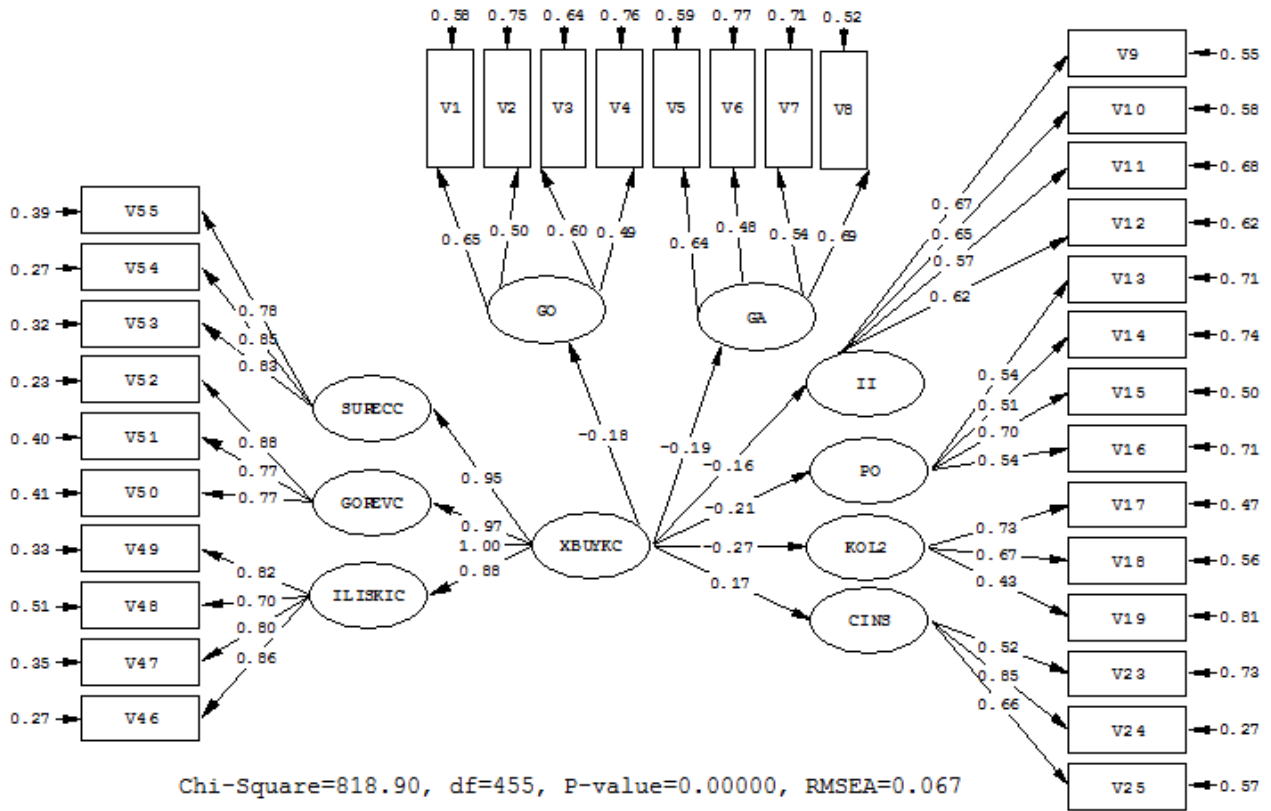
X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile çatışmasında kültür boyutlarının ilişkilerine bakıldığında; güç mesafesi, performansa yönelik olma ve kolektivism II boyutları ile ters yönlü ilişkiler bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma, kolektivism I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından Hipotez 66, 67 ve 70 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.

H₆₆: X kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları azalmaktadır.

H₆₇: X kuşağının kolektivism I davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₇₀: X kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Şekil 4.11. X Kuşağının Baby Boomers Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Model



Şekil 4.11'deki bulgulara göre;

Güç mesafesi Boyutu (Gizil değişkeni) ile X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile çatışmaları arasında ters yönlü bir ilişki elde edilmiştir. X kuşağı akademisyenlerinin güç mesafesi davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. Güç mesafesi gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik azalış, X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmalarında 0,19 birimlik bir artışı meydana getirmektedir.

H₆₅: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 65 doğrulanamamıştır.**

X kuşağı akademisyenlerin **kolektivizm II** davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. X kuşağının kolektivizm II davranışlarında gerçekleşen bir birimlik azalış, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmalarında 0,27 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₆₈: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 68 doğrulanmıştır.**

X kuşağı akademisyenlerin **performans odaklı** davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. X kuşağının performans odaklı davranışlarında gerçekleşen bir birimlik azalış, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmalarında 0,21 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₇₂: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 72 doğrulanmıştır.**

X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile çatışmalarına yönelik boyutlarının/gözlenen değişkenlerinin (İfadeler), çatışma ve kültür boyutlarına verdiği katkılar da incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara erişilmiştir. Buna göre;

Görev çatışması gizil değişkeninde en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,88 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yaptığınız işlere ilişkin çatışmalar yaşıyorsunuz?*” (V52) değişkeninden elde edilmiştir. V52 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0.77 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0.77 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?*” (V50) ve “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla birlikte yürüttüğünüz projelerde ne sıklıkla anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz?*” (V51) değişkenlerinden elde edilmiştir. Sözkonusu değişkenler görev çatışması gizil değişkeninin sırasıyla 0.59 ve 0.60 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Süreç çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,85 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla görevlere ilişkin sorumluluklar yerine getirilmediğinde sorunlar yaşıyorsunuz?*” (V54) değişkeninden elde edilmiştir. V54 değişkeni süreç çatışması gizil değişkeninin 0.73 birimlik değişimini açıklamaktadır. En düşük katkı ise; 0.78 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz?*” (V55) değişkeninden elde edilmiştir. V55 değişkeni süreç çatışması gizil değişkeninin 0.61 birimlik değişimini açıklamaktadır.

İlişki çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,86 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla olan ilişkilerde ne sıklıkla gerginlikler*

yaşıyorsunuz?” (V46) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V46 değişkeni ilişkisi çatışması gizil değişkeninin 0.73 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,70’lik bir ilişki ile *“Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?”* (V48) değişkeninden elde edilmiştir. V48 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0.49 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Güç Mesafesi gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,69 birimlik ilişki ile *“Üstleri ile anlaşamadıklarında astlar, üstlerinin söylediklerini ve isteklerini yerine getirmelidir”* (V8) değişkeninden elde edilmiştir. V8 değişkeni güç mesafesi gizil değişkeninin 0,48 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise 0,48 birimlik bir ilişki ile *“Mevkilerin ve ünvanların özel ayrıcalıkları olmalıdır”* (V6) değişkeninden elde edilmiştir. V6 değişkeni güç mesafesi gizil değişkeninin 0,23 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Performansa yönelik olma gizil değişkenine en yüksek katkı 0,70 birimlik bir ilişki ile *“Çalışanların performanslarını geliştirmede yenilikçi olmaları ödüllendirilmelidir”* (V15) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V15 değişkeni performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,50 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,51 birimlik bir ilişki ile *“Ödüllendirmeler kıdem veya politik bağlantılar yerine başarılarla dayanmalıdır”* (V14) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V14 değişkeni performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,26 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Kolektivizm II gizil değişkenine en yüksek katkı 0,73 birimlik bir ilişki ile *“Çalışanlar, yöneticilerinin başarısından gurur duymalıdır”* (V17) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V17 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,53 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,43 birimlik bir ilişki ile *“Çalışanlar kuruma bağlı olmalıdır”* (V19) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V19 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,19 birimlik değişimini açıklamaktadır.

X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile çatışmalarına yönelik yapısal modelde gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı t istatistiği ile %5 anlam düzeyinde sınanmıştır. Şekil 4.10’a göre; X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmalarında kültür boyutlarından Gelecek odaklılık, İnsan ilişkileri ve Cinsiyet ayrımcılığı gizil değişkeni ile X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile çatışmasını gösteren gizil değişkenler arasındaki ilişkiler anlamlı bulunmamış, diğer tüm ilişkiler anlamlı bulunmuştur. Gelecek odaklılık için t istatistiği -1,87,

insan ilişkileri için ise -1,76 ve cinsiyet ayrımcılığı için 1,88 olarak hesaplanmıştır. Sözkonusu t istatistikleri %5 anlam düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

H₆₉: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

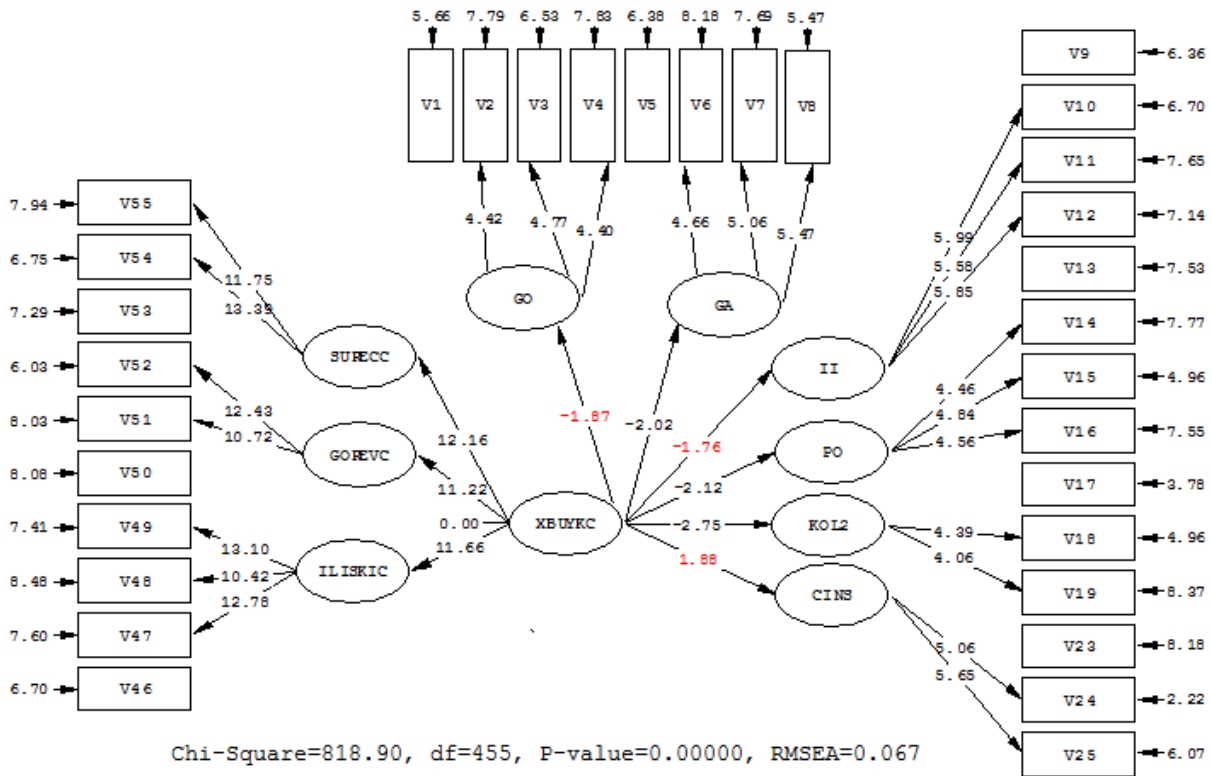
H₇₁: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₇₃: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Hipotez 69, 71 ve 73 doğrulanamamıştır.

Diğer kültürel boyutların çatışmaya olan katkıları en az 0,05 anlam düzeyinde önemli bulunmuştur. Modelde elde edilen en küçük t istatistiği mutlak değerce 2,02 ve en yüksek t istatistiği ise 13,39 olarak hesaplanmıştır. Yol grafiğine yönelik t istatistikleri Şekil 4.12'de gösterilmiştir.

Şekil 4.12. X Kuşağının Baby Boomers Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri



4.7.3.6. Y Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Bulgular

Y kuşağının kendi kuşağı arasındaki nadiren çatışma yapısını etkileyen kültürel boyutlar ve ifadelerin nasıl şekillendiğini belirlemek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/df=1,86$, RMSEA=0,059, GFI=0,82, AGFI= 0,80, NNFI=0,90, NFI=0,83, CFI=0,91 şeklinde hesaplanmıştır. Kurulan model en az kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Araştırmada kullanılan kısaltmalar aşağıda gösterilmiştir:

GO= Gelecek Odaklılık

GA= Güç Aralığı/Mesafesi

II= İnsan İlişkileri

KOL2= Kolektivizm II

PO= Performans Odaklılık

CINS= Cinsiyet Ayrımcılığı

SURECC= Süreç Çatışması

GOREVC= Görev Çatışması

ILISKC= İlişki Çatışması

YKICIC= Y kuşağının kendi içerisinde yaşadığı çatışma

Y kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmasında her bir çatışma ve kültür boyutunun ilişkileri ayrı ayrı incelenmiş ve sonuçlar Şekil 4.13’de gösterilmiştir. Bu bağlamda;

İlişki çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmasında 0,80 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₂₃: İlişki çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Hipotez 23 doğrulanmıştır.

Çatışma boyutlarının özellikleri **görev çatışmasının** ön plana çıktığını ifade etmektedir. Y kuşağının kendi arasındaki çatışmalarına en yüksek katkıyı görev çatışmaları oluşturmaktadır. Görev çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış Y kuşağının kendi arasındaki çatışmasında 0,96 birimlik artışa neden olmaktadır.

H₂₄: Görev çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Hipotez 24 doğrulanmıştır.

Süreç çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmasında 0,94 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₂₅: Süreç çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Hipotez 25 doğrulanmıştır.

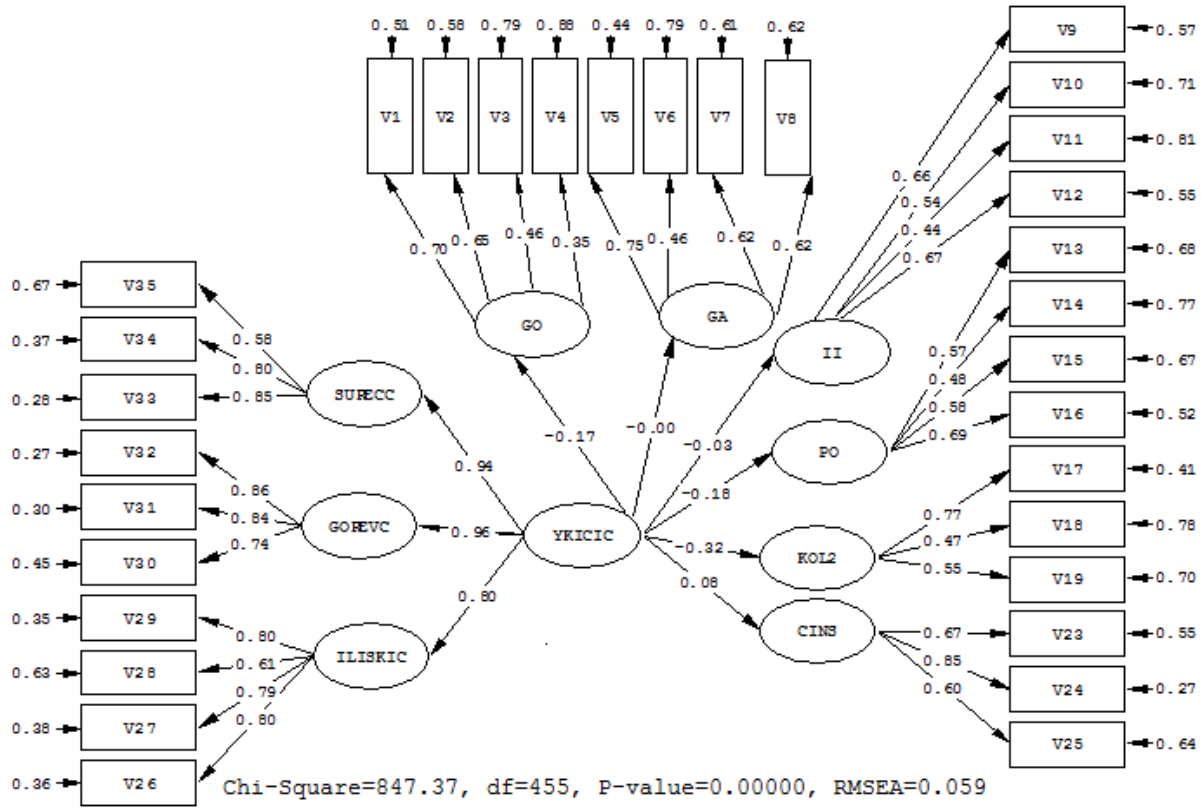
Y kuşağının kendi arasındaki çatışmasında kültür boyutlarının ilişkilerine bakıldığında; gelecek odaklılık, performans odaklılık, kolektivizm II boyutları ile ters yönlü ilişkiler bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından Hipotez 75, 76 ve 79 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.

H₇₅: Y kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları azalmaktadır.

H₇₆: Y kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₇₉: Y kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Şekil 4.13. Y Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Model



Şekil 4.13'deki bulgulara göre;

Kolektivizm II Boyutu (Gizil değişkeni) ile Y kuşağının kendi arasındaki çatışmaları arasında ters yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Y kuşağı akademisyenlerin kolektivizm II davranışları azalırken, kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. Kolektivizm II gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik azalış, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmasında 0,32 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₇₇: Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 77 doğrulanmıştır.**

Geleceğe Yönelik Olma (GO) Boyutu (Gizil değişkeni) ile Y kuşağının kendi arasındaki çatışmaları arasında ters yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Y kuşağı akademisyenlerin geleceğe yönelik olma davranışları azalırken, kendi aralarındaki çatışmaları artmaktadır.

Gelecek odaklılık gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik azalış, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmasında 0,17 birimlik artışa neden olmaktadır.

H₈₀: Y kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 80 doğrulanmıştır.**

Performans Yönelik Olma (PO) Boyutu (Gizil değişkeni) ile Y kuşağının kendi arasındaki çatışmaları arasında ters yönlü bir ilişki elde edilmiştir. Y kuşağı akademisyenlerin performans odaklı davranışları azalırken, kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. Performansa yönelik olma gizil değişkeninde gerçekleşen bir birimlik azalış, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmasında 0,18 birimlik bir artışı beraberinde getirmektedir.

H₈₁: Y kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 81 doğrulanmıştır.**

Y kuşağının kendi arasındaki çatışmalarına yönelik boyutlarının/gözlenen değişkenlerinin (İfadeler), çatışma ve kültür boyutlarına verdiği katkılar da incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre;

Görev çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,86 birimlik ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yaptığınız işlere ilişkin çatışmalar yaşıyorsunuz?*” (V32) değişkeninden elde edilmiştir. V32 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,73 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise 0,74 birimlik ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?*” (V30) değişkeninden elde edilmiştir. V30 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,55 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Süreç çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,85 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken işleri kimlerin yapacağına ilişkin anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz?*” (V33) değişkeninden elde edilmiştir. V33 değişkeni süreç çatışması gizil değişkeninin 0,72 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,58 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz?*” (V35) değişkeninden elde edilmiştir. V35 değişkeni süreç çatışması gizil değişkeninin 0,33 birimlik değişimini açıklamaktadır.

İlişki çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişkenler 0,80 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla olan ilişkilerde ne sıklıkla gerginlikler*

yaşıyorsunuz?” (V26) ve “Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla bireysel uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşıyorsunuz?” (V29) değişkenlerinden elde edilmiştir. V29 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,65 birimlik, V26 değişkeni ise; 0,64 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,61 birimlik bir ilişki ile “Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?” (V28) değişkeninden elde edilmiştir. V28 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,37 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Geleceğe Yönelik Olma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,70 birimlik bir ilişki ile “Çalışanların başarılı olabilmeleri için önceden plan yapmaları gerekir” (V1) gözlenen değişkenden elde edilmiştir. V1 değişkeni geleceğe yönelik olma gizil değişkeninin 0,49 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,35 birimlik bir ilişki ile “Çalışanlar, güncel problemlerden endişe duymalıdır” (V4) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V4 değişkeni geleceğe yönelik olma gizil değişkeninin 0,12 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Performansa Yönelik Olma gizil değişkenine en yüksek katkıyı veren gözlenen değişken 0,69 birimlik bir ilişki ile “Çalışanlar kendilerini geliştirici iş hedefleri koymalıdır” (V16) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V16 değişkeni, performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,48 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,48 birimlik bir ilişki ile “Ödüllendirmeler kıdem veya politik bağlantılar yerine başarılarla dayanmalıdır” (V14) gözlenen değişkeninden elde edilmiştir. V14 değişkeni, performansa yönelik olma gizil değişkeninin 0,23 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Kolektivizm II gizil değişkeninde en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,77 birimlik bir ilişki ile “Çalışanlar, yöneticilerinin başarısından gurur duymalıdır” (V17) değişkeninden elde edilmiştir. V17 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış Kolektivizm II gizil değişkeninde 0,77 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V17 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,59 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı veren değişken ise; 0,47 birimlik bir ilişki ile “Yöneticiler, çalışanlarının kişisel başarılarından gurur duymalıdır” (V18) değişkeninden elde edilmiştir. V18 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,22 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Y kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmalarına yönelik yapısal modelde gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı t istatistiği ile %5 anlam düzeyinde sınanmıştır. Y kuşağının kendi

kuşağı arasındaki çatışmalarında kültür boyutlarından güç mesafesi, insan ilişkileri ve cinsiyet ayrımcılığı boyutlarının katkıları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Güç mesafesi için t istatistiği -0,03, insan ilişkileri için -0,39 ve cinsiyet ayrımcılığı için 1,03 olarak hesaplanmıştır. Söz konusu t istatistikleri %5 anlam düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

H₇₄: Y kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

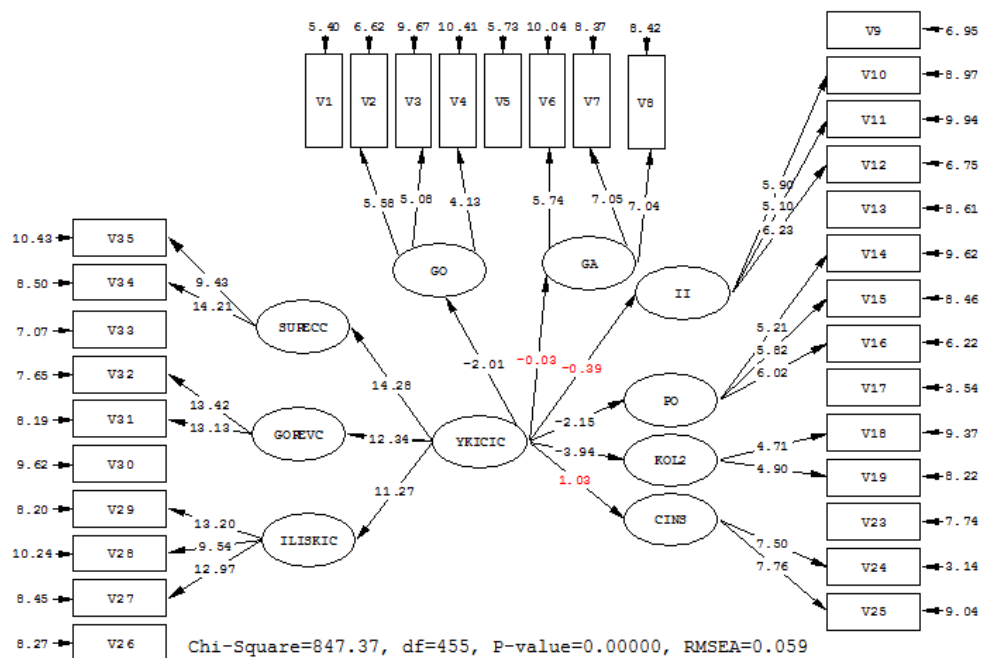
H₇₈: Y kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

H₈₂: Y kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Hipotez 74, 78 ve 82 doğrulanamamıştır.

Diğer kültürel boyutların çatışmaya olan katkıları en az 0,05 anlam düzeyinde önemli bulunmuştur. Modelde elde edilen en küçük t istatistiği mutlak değerce 2,01 ve en yüksek t istatistiği ise 14,21 olarak hesaplanmıştır. Yol grafiğine yönelik t istatistikleri Şekil 4.14.'de gösterilmiştir.

Şekil 4.14. Y Kuşağının Kendi Kuşağı Arasındaki Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri



4.7.3.7. Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklar ile Çatışmalarına Yönelik Bulgular

Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklar (Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı) ile nadiren çatışma yapısını etkileyen kültürel boyutlar ve ifadelerin nasıl şekillendiğini belirlemek için yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapısal eşitlik modeli sonucunda elde edilen uyum iyilikleri incelenmiş ve $\chi^2/df=1,88$, RMSEA=0,060, GFI=0,82, AGFI= 0,80, NNFI=0,91, NFI=0,85, CFI=0,92 şeklinde hesaplanmıştır. Kurulan model en az kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur. Araştırmada kullanılan kısaltmalar aşağıda gösterilmiştir:

GO= Geleceğe Yönelik Olma

GA= Güç Aralığı/Mesafesi

II= İnsan İlişkileri

KOL2= Kolektivizm II

PO= Performansa Yönelik Olma

CINS= Cinsiyet Ayrımcılığı

SURECC= Süreç Çatışması

GOREVC= Görev Çatışması

ILISKC= İlişki Çatışması

YKBUYKC= Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla yaşadığı çatışma

Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklar ile çatışmalarında her bir çatışma ve kültür boyutunun katkıları ayrı ayrı incelenmiş ve sonuçlar Şekil 4.15.'de gösterilmiştir. Bu bağlamda;

İlişki çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmalarında 0,87 birimlik bir artışı beraberinde getirmektedir.

H₂₆: İlişki çatışmaları artarken, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 26 doğrulanmıştır.**

Çatışma boyutlarının özellikleri **görev çatışmasının** ön plana çıktığını ifade etmektedir. Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklar ile çatışmalarına en yüksek katkıyı görev çatışmaları sağlamaktadır. Görev çatışmasında meydana gelen bir birimlik artış Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmalarında 0,95 birimlik bir artışı beraberinde getirmektedir.

H₂₇: Görev çatışmaları artarken, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 27 doğrulanmıştır.**

Süreç çatışmalarında gerçekleşen bir birimlik artış, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmalarında 0,91 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₂₈: Süreç çatışmaları artarken, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 28 doğrulanmıştır.**

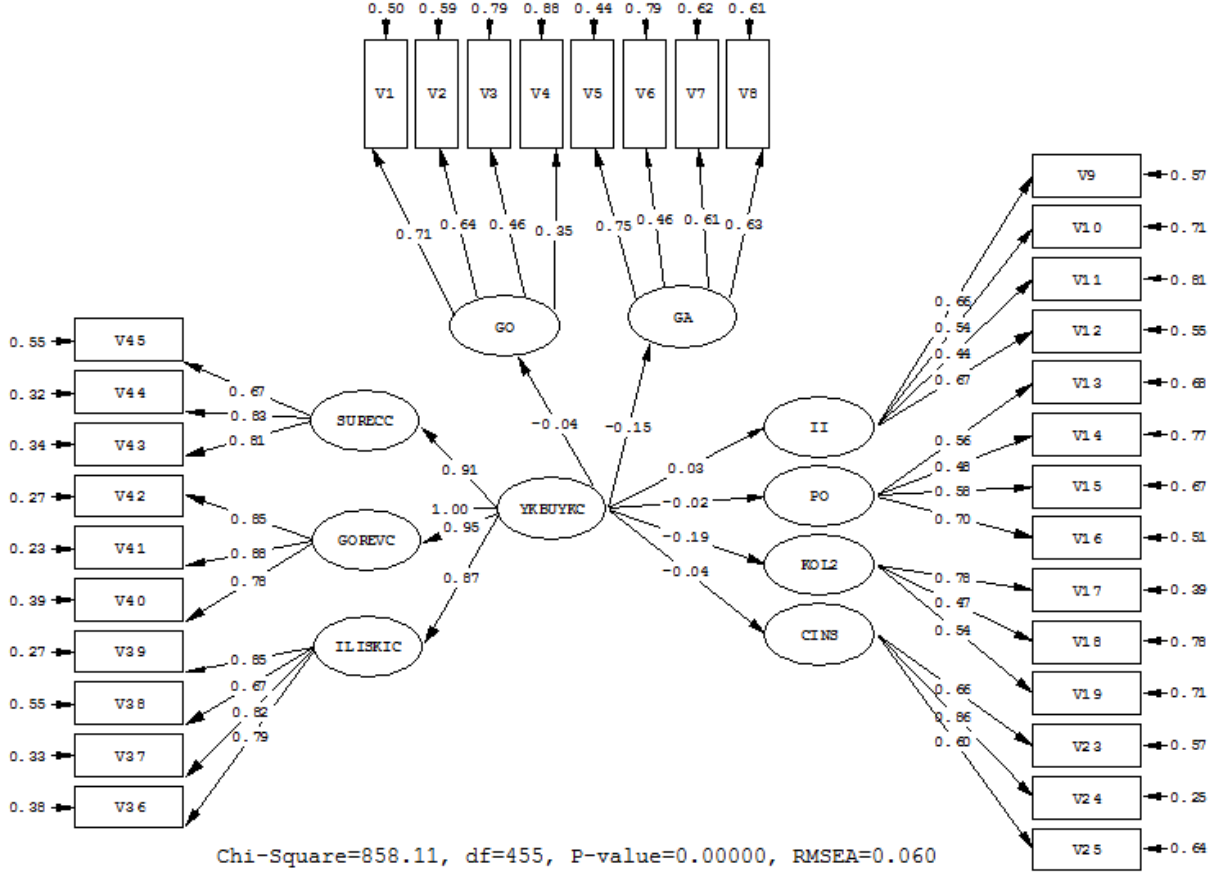
Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmalarında kültür boyutlarının ilişkilerine bakıldığında; güç mesafesi ve kolektivizm II boyutları ile ters yönlü ilişkiler bulunmuştur. Belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından Hipotez 84, 85 ve 88 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.

H₈₄: Y kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları azalmaktadır.

H₈₅: Y kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₈₈: Y kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

Şekil 4.15. Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklarla Çatışmalarına Yönelik Model



Şekil 4.15'deki bulgulara göre;

Güç mesafesi boyutunda gerçekleşen bir birimlik azalış Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla çatışmasında 0,15 birimlik bir artışa neden olmaktadır.

H₈₃: Y kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 83 doğrulanamamıştır.**

Y kuşağı akademisyenlerin **kolektivizm II** davranışlarında gerçekleşen bir birimlik azalış, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmasında 0,19 birimlik artışa neden olmaktadır.

H₈₆: Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır. **Hipotez 86 doğrulanmıştır.**

Y kuşağının kendisinden büyük kuşak ile çatışmalarına yönelik boyutlarının/gözlenen değişkenlerinin (İfadeler), çatışma ve kültür boyutlarına verdiği katkılar da incelenmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Buna göre;

Görev çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,88 birimlik ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla birlikte yürüttüğünüz projelerde ne sıklıkla anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz?*” (V41) değişkeninden elde edilmiştir. V41 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,77 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,78 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?*” (V40) değişkeninden elde edilmiştir. V40 değişkeni görev çatışması gizil değişkeninin 0,61 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Süreç çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,83 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla görevlere ilişkin sorumluluklar yerine getirilmediğinde sorunlar yaşıyorsunuz?*” (V44) değişkeninden elde edilmiştir. En az katkı ise; 0,67 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz?*” (V45) değişkeninden elde edilmiştir. V44 değişkeni 0,68 birimlik, V45 değişkeni ise 0,45 birimlik değişimi açıklamaktadır.

İlişki çatışması gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,85 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla bireysel uyumsuzlıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşıyorsunuz?*” (V39) değişkeninden elde edilmiştir. V39 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,73 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,67 birimlik bir ilişki ile “*Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?*” (V38) değişkeninden elde edilmiştir. V38 değişkeni ilişki çatışması gizil değişkeninin 0,45 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Güç mesafesi gizil değişkenine en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,75 birimlik bir ilişki ile “*Astların anlayamadıkları taktirde, üstlerini sorgulamak yerine, üstlerine koşulsuz itaat etmeleri gerekir*” (V5) değişkeninden elde edilmiştir. V5 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış güç mesafesi gizil değişkeninde 0,75 birimlik artışa neden olmaktadır. V5 değişkeni güç mesafesi gizil değişkeninin 0,56 birimlik değişimini açıklamaktadır. En az katkı ise; 0,46 birimlik bir ilişki ile “*Mevkilerin ve*

ünvanların özel ayrıcalıkları olmalıdır” (V6) değişkeninden elde edilmiştir. V6 değişkeni güç mesafesi gizil değişkeninin 0,21 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Kolektivizm II gizil değişkeninde en yüksek katkıyı sağlayan gözlenen değişken 0,78 birimlik bir ilişki ile *“Çalışanlar, yöneticilerinin başarısından gurur duymalıdır”* (V17) değişkeninden elde edilmiştir. V17 değişkeninde meydana gelen bir birimlik artış kolektivizm II gizil değişkeninde 0,78 birimlik bir artışa neden olmaktadır. V17 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,61 birimlik bir değişimini açıklamaktadır. En az katkıyı veren değişken ise; 0,47 birimlik bir ilişki ile *“Yöneticiler, çalışanlarının kişisel başarılarından gurur duymalıdır”* (V18) değişkeninde elde edilmiştir. V18 değişkeni kolektivizm II gizil değişkeninin 0,22 birimlik değişimini açıklamaktadır.

Y kuşağının kendi kuşağından büyük kuşaklar ile çatışmalarına yönelik yapısal modelde gözlenen değişkenlerle gizil değişkenler arasındaki ilişkileri ve gizil değişkenler arasındaki ilişkilerin anlamlı olup olmadığı t istatistiği ile %5 anlam düzeyinde sınanmıştır. Y kuşağının kendinden büyük kuşaklar ile çatışmalarında kültür boyutlarından gelecek odaklılık, insan ilişkileri, performans odaklılık ve cinsiyet ayrımcılığı boyutlarının katkıları istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır. Gelecek odaklılık için t istatistiği -0,48, insan ilişkileri için 0,39, performans odaklılık boyutu için -0,20, cinsiyet ayrımcılığı için -0,51 olarak hesaplanmıştır. Sözkonusu t istatistikleri %5 anlam düzeyinde anlamlı bulunmamıştır.

H₈₇: Y kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₈₉: Y kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₉₀: Y kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

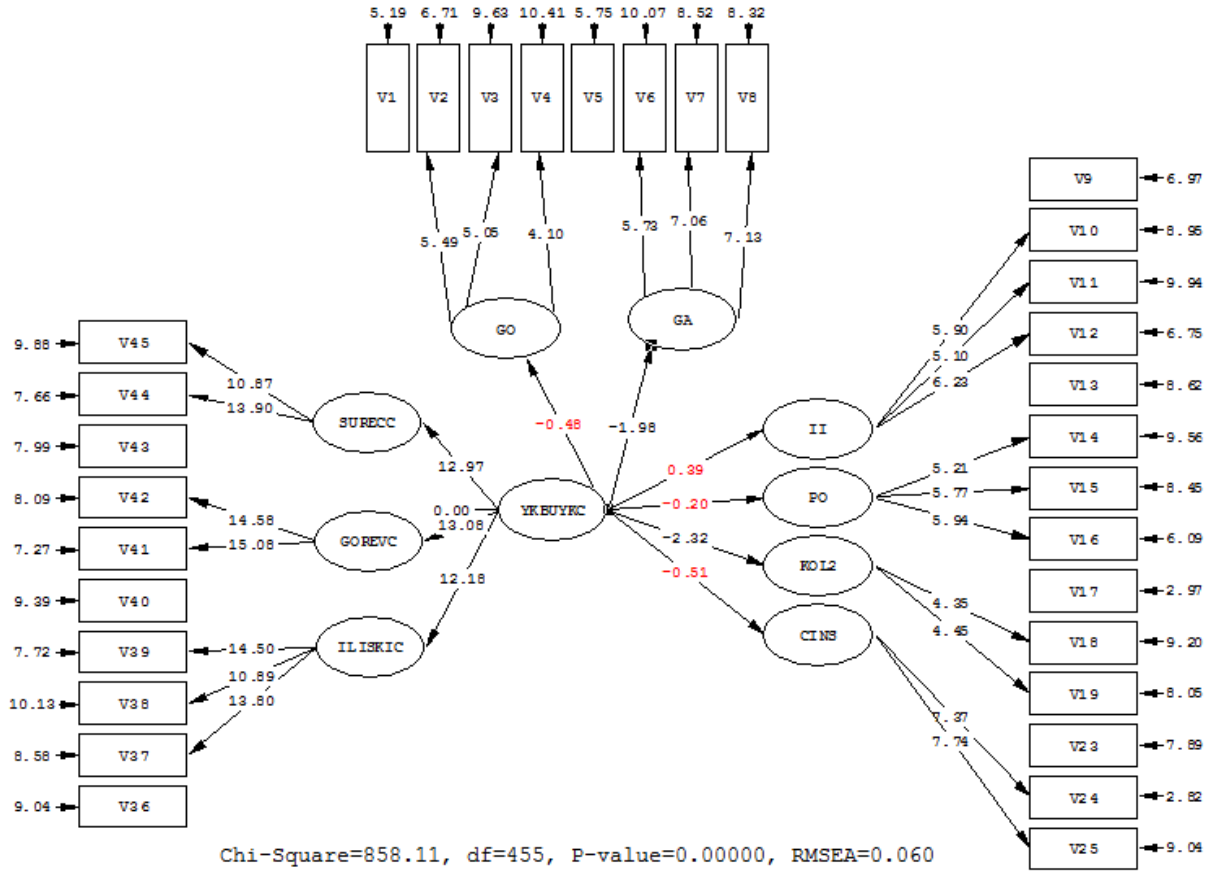
H₉₁: Y kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

Hipotez 87, 89, 90 ve 91

doğrulanamamıştır.

Diğer kültürel boyutların çatışmaya olan katkıları en az 0,05 anlam düzeyinde önemli bulunmuştur. Modelde elde edilen en küçük t istatistiği 1,98 ve en yüksek t istatistiği ise 15,08 olarak hesaplanmıştır. Yol grafiğine yönelik t istatistikleri Şekil 4.16.’da gösterilmiştir.

Şekil 4.16. Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklar ile Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri



Tablo 4. 15’de araştırma hipotezlerine ilişkin doğrulanma-doğrulanamama bulguları gösterilmiştir.

Tablo 4.15. Araştırma Hipotezlerine İlişkin Doğrulanma-Doğrulanamama Bulguları

Hipotezler	Bulgular
H ₁ : Baby Boomers kuşağı ile Baby Boomers kuşağı arasında çatışma vardır.	Doğrulandı
H ₂ :Baby Boomers kuşağı ile kendisinden küçük kuşaklar arasında (X ve Y) çatışma vardır.	Doğrulandı
H ₃ : X kuşağı ile X kuşağı arasında çatışma vardır.	Doğrulandı
H ₄ : X kuşağı ile kendisinden küçük kuşak arasında (Y kuşağı) çatışma vardır.	Doğrulandı
H ₅ : X kuşağı ile kendisinden büyük kuşak arasında (Baby Boomers kuşağı) çatışma vardır.	Doğrulandı
H ₆ : Y kuşağı ile Y kuşağı arasında çatışma vardır.	Doğrulandı
H ₇ :Y kuşağı ile kendisinden büyük kuşaklar (Baby Boomers ve X kuşağı) arasında çatışma vardır.	Doğrulandı
H ₈ : İlişki çatışmaları artarken Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₉ : Görev çatışmaları artarken Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₁₀ : Süreç çatışmaları artarken Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₁₁ : İlişki çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₁₂ :Görev çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₁₃ : Süreç çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₁₄ : İlişki çatışmaları artarken, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₁₅ : Görev çatışmaları artarken, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₁₆ : Süreç çatışmaları artarken, X kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₁₇ : İlişki çatışmaları artarken X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₁₈ : Görev çatışmaları artarken X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₁₉ : Süreç çatışmaları artarken X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₂₀ : İlişki çatışmaları artarken X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₂₁ : Görev çatışmaları artarken X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₂₂ : Süreç çatışmaları artarken X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₂₃ : İlişki çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₂₄ : Görev çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₂₅ : Süreç çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi kuşağı arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı

H₂₆: İlişki çatışmaları artarken, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₂₇: Görev çatışmaları artarken, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₂₈: Süreç çatışmaları artarken, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₂₉: Baby Boomers kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₃₂: Baby Boomers kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₃₃: Baby Boomers kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₃₅: Baby Boomers kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₃₆: Baby Boomers kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₃₇: Baby Boomers kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₃₈: Baby Boomers kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₄₁: Baby Boomers kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₄₂: Baby Boomers kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₄₄: Baby Boomers kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₄₅: Baby Boomers kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₄₆: Baby Boomers kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₄₇: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H₅₀: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₅₁: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₅₃: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₅₄: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₅₅: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₅₆: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H₅₉: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₆₀: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₆₂: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H₆₃: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H₆₄: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H₆₅: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H₆₈: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile	Doğrulandı

olan çatışmaları artmaktadır.	
H ₆₉ : X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H ₇₁ : X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H ₇₂ : X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₇₃ : X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H ₇₄ : Y kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H ₇₇ : Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₇₈ : Y kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H ₈₀ : Y kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₈₁ : Y kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₈₂ : Y kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H ₈₃ : Y kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H ₈₆ : Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H ₈₇ : Y kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H ₈₉ : Y kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H ₉₀ : Y kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H ₉₁ : Y kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı

* Belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından sözkonusu boyutları ölçen 30, 31, 34, 39,40,43, 48,49,52, 57, 58, 61, 66, 67, 70, 75, 76, 79, 84, 85, 88 numaralı hipotezler doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.

4.7.4. Kuşakların Çeşitli Özelliklerine Yönelik Bulgular

Araştırmanın bu kısmında; tekyönlü varyans analizlerinden Tukey HSD testi, bağımsız çift örneklem t testi ve Ki-Kare analizinden yararlanılarak kuşakların çeşitli özelliklerine ilişkin analizlerine devam edilmiştir.

4.7.4.1. Kuşaklar ve Akademik Çalışma Biçimleri İlişkisi

Akademisyenlerin akademik çalışma biçimleri ile kuşaklar çaprazlaştırılmış ve Ki-kare analizi ile ilişkiler incelenmiştir. Ki-kare analizi sonuçlarına göre; kuşaklarla akademik çalışma biçimleri arasında Pearson Ki-kare değerine göre ilişki bulunmuştur ($p \leq 0.01$) Pearson Ki-kare değeri 13.311 olarak hesaplanmıştır. Tablo 4.16'ya göre tüm kuşaklar çoğunlukla kimi zaman bireysel kimi zaman da ekip halinde çalışmayı tercih etmektedirler. Bireysel

çalışma eğilimi Y kuşağında (%18.8) daha yüksek iken, X kuşağı ekip halinde çalışmaya daha öncelikli olarak önem vermektedir. Tablo 4.16’da kuşakların akademik çalışma biçimlerine göre değerlendirilmesi gösterilmektedir.

Tablo 4.16. Kuşaklar ve Akademik Çalışma Biçimleri İlişkisi

Kuşaklar		Akademik Çalışma			
		Ekip halinde çalışma	Bireysel çalışma	Kimi zaman ekip halinde kimi zaman bireysel çalışma	Toplam
Baby Boomers kuşağı	Count	27	25	98	150
	% within Yas	18,0%	16,7%	65,3%	100,0%
X kuşağı	Count	35	33	110	178
	% within Yas	19,7%	18,5%	61,8%	100,0%
Y kuşağı	Count	21	47	182	250
	% within Yas	8,4%	18,8%	72,8%	100,0%
Count	Count	83	105	390	578
% within Yas	% within Yas	14,4%	18,2%	67,5%	100,0%

4.7.4.2. Kuşaklar ve İletişim Biçimleri İlişkisi

Akademisyenlerin kurmuş oldukları iletişim biçimleri ile (yüzyüze görüşmeler, teknoloji vb.) kuşaklar arasında ilişki olup olmadığı Ki-kare analizi ile araştırılmış ve herhangi bir ilişki bulunmamıştır (Ki-kare= 1.197, p= 0.879). Frekans analizi bulguları tüm kuşakların sıklıkla kimi zaman yüzyüze görüşmeyi kimi zaman teknoloji kullanımını tercih ettiklerini göstermektedir. Tablo 4.17’de sözkonusu bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.17. Kuşaklar ve İletişim Biçimleri İlişkisi

Kuşaklar		İletişim			
		Yüzyüze görüşme	Teknoloji	Hem yüzyüze görüşme hem teknoloji	Toplam
Baby Boomers kuşağı	Count	31	7	112	150
	% within Yas	20,7%	4,7%	74,7%	100,0%
X kuşağı	Count	38	6	134	178
	% within Yas	21,3%	3,4%	75,3%	100,0%
Y kuşağı	Count	60	11	179	250
	% within Yas	24,0%	4,4%	71,6%	100,0%
Count	Count	129	24	425	578
% within Yas	% within Yas	22,3%	4,2%	73,5%	100,0%

4.7.4.3. Kuşakların Kolay/Uyumlu İletişim Kurdukları Kuşak Grupları

Akademisyenlerin işyerlerinde kolay iletişim kurdukları sorusu ile kuşaklar çapraz tırılmış ve kolay uyum gösterilen yaş grupları ile kuşaklar arasında ilişki bulunmuştur. Buna göre her kuşak kendi kuşağı ile daha kolay uyumlu iletişim kurduğu bulgusuna ulaşılmıştır (Ki-Kare=172,156; p=0,0001). Ki-Kare tablosu Tablo 4.18’de gösterilmektedir.

Tablo 4.18. Kuşakların Kolay/Uyumlu İletişim Kurdukları Kuşak Grupları

Kuşaklar		D2*					Toplam**
		67 Yaş ve üzeri	48-66 Yaş Aralığı	33-47 Yaş Aralığı	32 Yaş ve altı	Hepsi	
Baby Boomers kuşağı	Sayı	5	46	45	4	49	149
	yaş içinde %	3,4%	30,9%	30,2%	2,7%	32,9%	100,0%
X Kuşağı	Sayı	2	9	52	22	92	177
	yaş içinde %	1,1%	5,1%	29,4%	12,4%	52,0%	100,0%
Y Kuşağı	Sayı	4	6	38	101	101	250
	yaş içinde %	1,6%	2,4%	15,2%	40,4%	40,4%	100,0%
Toplam	Sayı	11	61	135	127	242	576
	% within yaş	1,9%	10,6%	23,4%	22,0%	42,0%	100,0%

*Aşağıda belirtilen yaş aralığında bulunan bireylerden hangisiyle kurumunuzda kolay/uyumlu iletişim kurmaktasınız?

**Hiç biri yanıtım veren 2 kişi analiz dışında tutulmuştur.

4.7.4.4. Baby Boomers Kuşağının Cinsiyet, Kadro ve Medeni Durumlarına Yönelik Kültür ve Çatışma Boyutları Bulguları

Akademisyenlerin kültür ve çatışma boyutlarının incelendiği çalışmada ölçek bir bütün olarak ele alınmış ve her boyuta verilen puanların ortalamaları alınmıştır. Araştırmanın bu bölümünde akademisyenlerin çatışmalarının ve kültürel boyutlarının çeşitli özellikleri itibarıyla farklılık gösterip göstermediği belirlenmiştir. Boyutlara verilen puanların ortalamaları ne kadar yüksek olursa çatışma boyutu ve kültürel boyutların o kadar yüksek olduğu kabul edilmiştir. Ayrıca çalışmanın yapısal model uygulanan bölümünde kabul edilen çatışma sınıflandırması bu bölüm için de geçerlidir.

Öncelikle akademisyenlerin kuşaklara göre ortalama puanları arasında fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (TYVA) ile araştırılmıştır. TYVA ile fark bulunması halinde bu farklılıkların hangi gruplar arasında bulunduğunu belirlemek için Çoklu Karşılaştırma testlerinden eşit varyans yaklaşımında Tukey HSD, farklı varyans yaklaşımında ise Tamhane testlerine başvurulmuştur. Varyansların homejenliği testi sonucunda kültürel boyutlarda eşit varyans yaklaşımı kabul edilirken; akademisyenlerin meslektaşlarına ilişkin görüşlerin yer aldığı boyutlarda farklı varyans yaklaşımı kabul edilmiştir. Ancak Y-Kuşağının kendinden küçük kuşağı bulunmadığından Bağımsız Çift Örneklem t Testi ile farklılıklar araştırılmıştır.

Baby Boomers kuşağının cinsiyete göre kültürel boyutlar ve çatışma boyutlarının algılanması arasında fark olup olmadığı Bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmıştır. Baby Boomers kuşağında t testine göre hem kültürel boyutta hemde çatışma boyutlarında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($p>0.05$)

Baby Boomers kuşağının kadro durumuna göre kültürel boyutlar ve çatışma boyutlarını algılamaları arasında fark olup olmadığı Tek Yönlü Varyans Analizi (TYVA) ile araştırılmıştır ve anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılıkları belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Buna göre; daimi kadrolarda çalışan akademisyenlerin güç aralığı puanları (4,2332), Yrd. Doç.Dr. doktor akademisyenlere göre (3,7813) daha yüksektir. Ayrıca Yrd. Doç. Dr. Kadrosunda görev yapan akademisyenlerin kolektivizm II algılamaları (5,5000), daimi kadrolarda çalışan akademisyenlere (5,0016) göre daha yüksektir. Tablo 4.19'da sözkonusu bulgular gösterilmektedir.

Tablo 4.19. Baby Boomers Kuşağının Kadro Durumuna Göre Kültür ve Çatışma Boyutları Farklılık Testi

	Kadro	N	Ortalama	Std.Sapma	F; P	Farklı gruplar
Güç Aralığı	Daimi kadro	104	4,2332	1,15501	3,592, 030	Daimi kadro ile Yrd. Doç.Dr.
	Yrd.Doc. Dr.	40	3,7813	1,19586		
	Doktor	6	3,2500	1,68819		
	Toplam	150	4,0733	1,20838		
Kolettivizm II	Daimi kadro	104	5,0016	1,02937	3,276, 041	Daimi kadro ile Yrd. Doç.Dr.
	Yrd.Doc. Dr.	40	5,5000	1,09843		
	Doktor	6	5,0278	1,13243		
	Toplam	150	5,1356	1,06769		

Baby Boomers kuşağının medeni duruma göre kültürel boyutlar ve çatışma boyutları algılamaları arasında fark olup olmadığı Bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmış ve istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık bulunamamıştır ($P>0,05$).

4.7.4.5. X Kuşağının Cinsiyet, Kadro ve Medeni Durumlarına Yönelik Kültür ve Çatışma Boyutları Bulguları

X kuşağının cinsiyete göre kültür ve çatışma boyutları algılamaları arasında fark olup olmadığı Bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmıştır. X kuşağında t testine göre sadece çatışma boyutlarından kendilerinden küçük kuşak olan Y kuşağı ve cinsiyet ayrımcılığı (cinsiyetler arası eşitsizlik) boyutlarında farklılık bulunmuştur. X kuşağı kategorisindeki erkek akademisyenlerin Y kuşağı ile olan çatışma puanları daha yüksek bulunmuştur (2,0870) Benzer bir sonuç cinsiyet ayrımcılığı boyutundan elde edilmiş ve erkek akademisyenlerin cinsiyet ayrımcılığı puanları daha yüksek bulunmuştur (2,5543). Sonuçlar Tablo 4.20.'de gösterilmektedir.

Tablo 4.20. X Kuşağının Cinsiyete Göre Kültür ve Çatışma Boyutları Farklılık Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
Gelecek Odaklılık	Erkek	92	5,9620	,82620	,607	,545
	Kadın	86	5,8983	,53327		
Güç Aralığı	Erkek	92	3,9049	1,29922	1,803	,073
	Kadın	86	3,5552	1,28590		
İnsan İlişkileri	Erkek	92	5,4538	,95498	,450	,653
	Kadın	86	5,3866	1,03800		
Performans Odaklılık	Erkek	92	6,2717	,75470	-1,244	,215
	Kadın	86	6,3983	,58458		
Kolektivizm II	Erkek	92	5,4420	,91901	-,323	,747
	Kadın	86	5,4864	,91331		
Cinsiyetler Arası Eşitsizlik	Erkek	92	2,5543	1,42134	2,634	,009
	Kadın	86	2,0310	1,21282		
Kendi Kuşak Grupları İle Çatışma	Erkek	92	2,0707	,60756	,703	,483
	Kadın	86	2,0058	,62334		
Kendilerinden Küçük Kuşak Grupları İle Çatışma	Erkek	92	2,0870	,65954	1,997	,047
	Kadın	86	1,8953	,61757		
Kendilerinden Büyük Kuşak Grupları İle Çatışma	Erkek	92	2,1272	,74349	,932	,353
	Kadın	85	2,0224	,75220		

X kuşağının kadro durumuna göre kültür ve çatışma boyutları algılamaları arasında fark olup olmadığı TYVA ile araştırılmıştır ve sadece çatışma boyutlarında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Farklılıkları belirlemek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testine başvurulmuştur. Buna göre;

- X kuşağının kendi yaş aralığındaki kuşakla çatışmasında; Daimi kadro ile Yrd. Doç. Dr. olan akademisyenler arasında farklılık bulunmuştur. Sözkonusu farka göre; daimi kadroda bulunan akademisyenlerin kendi kuşağı ile çatışma puanı daha yüksektir (2,2941).
- X kuşağının kendi yaş aralığındaki kuşakla çatışmasında Yrd.Doç.Dr. ile Doktor olan akademisyenler arasında farklılık bulunmuştur. Sözkonusu farklılığa göre Doktor olan akademisyenlerin çatışma puanı (2,1205) Yrd.Doç.Dr. olan akademisyenlerden (1,9227) daha yüksektir. Kuşakların kendi içlerindeki çatışma boyutunda en yüksek çatışma puanı daimi kadrolardan elde edilirken en düşüğü ise Yrd.Doç.Dr.'larda elde edilmiştir.

- X kuşağının kendisinden küçük kuşakla (Y kuşağı) çatışmasında sadece Yrd.Doç.Dr ile Doktor olan akademisyenler arasında farklılık bulunmuştur. Sözkonusu farklılığa göre doktor olan akademisyenlerin çatışma puanı (2,1082) daha yüksektir.
- X kuşağının kendisinden büyük kuşakla (Baby Boomer kuşağı) çatışmasında Daimi kadro ile Yrd.Doç.Dr. akademisyenler arasında farklılık bulunmuştur. Sözkonusu farka göre; daimi kadroya sahip akademisyenlerin çatışma puanı daha yüksektir (2,3941). Benzer şekilde Yrd.Doç.Dr. ile Doktor olan akademisyenler arasında da çatışma puanları arasında farklılık bulunmuştur. Doktor olan akademisyenlerin çatışma puanı (2,2347) Yrd.Doç.Dr olan akademisyenlerden (1,8864) daha yüksek bulunmuştur. X kuşağının kendisinden büyük kuşakla çatışmasında en yüksek çatışma puanı daimi kadroya ait akademisyenlerde elde edilirken en düşüğü ise Yrd.Doç.Dr. kadrosuna sahip akademisyenlerden elde edilmiştir. Sonuçlar Tablo 4.21’de gösterilmektedir.

Tablo 4.21. X Kuşağının Kadro Durumuna Göre Kendi Arasında ve Diğer Kuşaklarla Çatışmasına Yönelik Farklılık Testi

Çatışma	Kadro	N	Ortalama	Std.Sapma	F; P	Farklı Gruplar
Kendi Kuşak Grupları İle Çatışma	Daimi kadro	17	2,2941	,52258	3,802; ,02 4	Daimi kadro ile Yrd.Doç.Dr
	Yrd.Doç.Dr.	88	1,9227	,59204		Yrd.Doç.Dr ile Doktor
	Doktor	73	2,1205	,63639		
	Toplam	178	2,0393	,61435		
Kendilerinden Küçük Kuşak Grupları İle Çatışma	Daimi kadro	17	2,2235	,59217	4,408; ,01 4	Yrd.Doç.Dr ile Doktor
	Yrd.Doç.Dr.	88	1,8557	,60303		
	Doktor	73	2,1082	,67551		
	Toplam	178	1,9944	,64499		
Kendilerinden Büyük Kuşak Grupları İle Çatışma	Daimi kadro	17	2,3941	,72152	6,361; ,00 2	Daimi kadro ile Yrd.Doç.Dr
	Yrd.Doç.Dr.	88	1,8864	,64008		Yrd.Doç.Dr ile Doktor
	Doktor	72	2,2347	,81916		
	Toplam	178	2,0768	,74740		

X kuşağının medeni durumuna göre kültür ve çatışma boyutları algılamaları arasında fark olup olmadığı bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmıştır. Bağımsız çift örneklem t testine göre ortalamalar arasında farklılık sadece insan ilişkileri kültürel boyutunda

bulunmuştur. Evli olan akademisyenlerin insan ilişkileri puanı (5,5332) bekar akademisyenlerden (5,2269) daha yüksek bulunmuştur. Tablo 4.22’de sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.22. X Kuşağının Medeni Duruma Göre İnsan İlişkileri Boyutu Farklılık Testi

	Medeni durum	N	Ortalama	Std. Sapma	t	P
İnsan İlişkileri	Evli	113	5,5332	,97485	1,996	,047
	Bekar	65	5,2269	1,00363		

4.7.4.6. Y Kuşağının Cinsiyet, Kadro ve Medeni Durumlarına Yönelik Kültür ve Çatışma Boyutları Bulguları

Y kuşağının cinsiyete göre kültür ve çatışma boyutları algılamaları arasında fark olup olmadığı Bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmıştır. Y kuşağında t testine göre sadece kültür boyutlarından insan ilişkileri ve cinsiyet ayrımcılığında farklılık bulunurken çatışma boyutlarında farklılık bulunmamıştır. Erkek akademisyenlerin insan ilişkileri kültürel boyutuna yönelik puanları (5,5528) kadın akademisyenlerden (5,2677) daha yüksektir. Benzer şekilde cinsiyet ayrımcılığı kültürel boyutunda Y kuşağındaki erkek akademisyenlerin cinsiyet ayrımcılığı puanlarının (2,7829) kadın akademisyenlerden (2,2175) daha yüksek olduğu bulunmuştur. Tablo 4.23’de sonuçlar gösterilmektedir.

Tablo 4.23. Y Kuşağının Cinsiyete Göre Kültür ve Çatışma Boyutları Farklılık Testi

	Cinsiyet	N	Ortalama	Std.Sapma	t	P
Gelecek Odaklılık	Erkek	109	5,9220	,69280	,284	,776
	Kadın	141	5,8989	,58932		
Güç Aralığı	Erkek	109	3,5872	1,23152	1,379	,169
	Kadın	141	3,3652	1,28470		
İnsan İlişkileri	Erkek	109	5,5528	,91860	2,346	,020
	Kadın	141	5,2677	,97772		
Performans Odaklılık	Erkek	109	6,3211	,61810	-,461	,645
	Kadın	141	6,3599	,69009		
Kolektivizm II	Erkek	109	5,6162	,84086	-,311	,756
	Kadın	141	5,6501	,86380		
Cinsiyetler Arası Eşitsizlik	Erkek	109	2,7829	1,55911	3,051	,003
	Kadın	141	2,2175	1,36509		
Kendi Kuşak Grupları İle Çatışma	Erkek	109	2,0431	,62114	,869	,386
	Kadın	140	1,9729	,64170		
Kendilerinden Büyük Kuşak Grupları İle Çatışma	Erkek	107	2,1271	,71024	,906	,366
	Kadın	140	2,0429	,73427		

Y kuşağının kadro durumuna göre kültür ve çatışma boyutları algılamaları arasında fark olup olmadığı bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmıştır. Söz konusu araştırmanın t testi ile yapılmasının nedeni; Y kuşağı akademisyenlerinin 32 yaş ve altı yaş aralığında bulunan çalışanlardan oluşması, dolayısıyla akademik kariyer süreçlerinin en fazla Yrd. Doç. Dr. düzeyinde olmasıdır. Kadro durumuna göre farklılıklara bakıldığında; Y kuşağında Doktor olan akademisyenlerle Yrd. Doç. Dr. akademisyenler olup tüm boyutlarda t istatistiğine göre anlamlı farklılıklar bulunmamıştır. Tüm boyutlar için $p > 0,05$ 'dir.

Y kuşağının medeni durumuna göre kültür ve çatışma boyutları algılamaları arasında fark olup olmadığı bağımsız çift örneklem t testi ile araştırılmış, bağımsız çift örneklem t testine göre ortalamalar arasında farklılık bulunmamıştır. Tüm boyutlar için $p > 0,05$ 'dir.

4.7.5. Korelasyon Analizleri

Korelasyon analizlerinde; değişkenlerden birisi veya her ikisinin normal veya normale yakın dağılımı varsa, değişkenler arasındaki doğrusal ilişkinin olup olmadığını belirlemek

için, Pearson korelasyon katsayısı kullanılmaktadır. Eğer değişkenlerden her ikisi de normalden çok uzak ise, Pearson korelasyon katsayısının kullanılması uygun olmayıp, bunun yerine değişkenlerin sıraları arasındaki doğrusal ilişkiyi ölçmek amacıyla Spearman sıra korelasyonu katsayısı kullanılmaktadır (Akgül ve Çevik 2003: 371-372).

Spearman sıra korelasyonu da Pearson korelasyon katsayısı gibi -1 ile +1 arasında değer almaktadır. Eğer korelasyon katsayısı +1'e eşit ise; bir değişkenin değerleri ile diğer değişkenin değerleri arasında mükemmel pozitif yönlü doğrusal bir ilişkinin, -1'e eşit ise; değişkenler arasında mükemmel negatif yönlü doğrusal bir ilişkinin olduğunu göstermektedir (Akgül ve Çevik 2003: 358).

İki değişken arasında Pearson korelasyon katsayısının yorumu Tablo 4.24'de gösterilmiştir.

Tablo 4.24. Korelasyon Katsayısı İlişki Yorumu

r	İlişki
“0,00-0,25”	“Çok Zayıf”
“0,26-0,49”	“Zayıf”
“0,50-0,69”	“Orta”
“0,70-0,89”	“Yüksek”
“0,90-1,00”	“Çok Yüksek”

Kaynak: Akgül ve Çevik 2003: 358.

Tablo 4.25’de kültürel ve çatışma boyutlarına yönelik değişkenler arasındaki Spearman sıra korelasyonlarına ilişkin korelasyon analizi sonuçları gösterilmiştir. Buna göre; değişkenler arasında istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunan boyutlara yönelik bilgiler aşağıda açıklanmıştır.

Güç aralığı ile gelecek odaklılık davranışları arasında çok zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 094$; $p<0,05$). Akademisyenlerin güç aralığı algılamaları arttıkça gelecek odaklılık algılamaları da artmaktadır.

İnsan ilişkileri ile gelecek odaklılık davranışları arasında çok zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 210$; $p<0,01$). Akademisyenlerin insan ilişkileri algılamaları arttıkça gelecek odaklılık algılamaları da artmaktadır.

Performans odaklılık ile gelecek odaklılık davranışları arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 333$; $p<0,01$).

Akademisyenlerin performans odaklılık algılamaları arttıkça, gelecek odaklılık algılamaları da artmaktadır.

Performans odaklılık ile güç mesafesi davranışları arasında çok zayıf düzeyde, ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0.185$; $p < 0.01$). Akademisyenlerin güç mesafesi algılamaları arttıkça, performans odaklılık algılamaları azalmaktadır.

Performans odaklılık ile insan ilişkileri davranışları arasında çok zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.233$; $p < 0.01$). Akademisyenlerin insan ilişkileri algılamaları arttıkça, performans odaklı algılamaları da artmaktadır.

Kolektivizm II ile gelecek odaklılık davranışları arasında çok zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.229$; $p < 0.01$). Akademisyenlerin kolektivizm II algılamaları arttıkça, gelecek odaklılık algılamaları da artmaktadır.

Kolektivizm II ile performans odaklılık davranışları arasında zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.397$; $p < 0.01$). Akademisyenlerin kolektivizm II algılamaları arttıkça, performans odaklı algılamaları da artmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı ile gelecek odaklılık arasında çok zayıf düzeyde, ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0.125$; $p < 0.01$). Akademisyenlerin cinsiyet ayrımcısı algılamaları arttıkça, gelecek odaklılık algılamaları azalmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı ile güç mesafesi arasında zayıf düzeyde, ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0.297$; $p < 0.01$). Akademisyenlerin cinsiyet ayrımcısı algılamaları arttıkça, güç mesafesi algılamaları azalmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı ile performans odaklılık arasında çok zayıf düzeyde, ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0.229$; $p < 0.01$). Akademisyenlerin cinsiyet ayrımcısı algılamaları arttıkça, performans odaklı algılamaları azalmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı ile kolektivizm II arasında çok zayıf düzeyde, ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r = -0.177$; $p < 0.01$). Akademisyenlerin cinsiyet ayrımcılığı algılamaları arttıkça, kolektivizm II algılamaları azalmaktadır.

Gelecek odaklılık ile kuşakların kendi kuşaklarıyla yaşadıkları çatışmalar arasında çok zayıf düzeyde, ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 130$; $p<0,01$). Akademisyenlerin gelecek odaklılık algılamaları arttığında, kendi kuşakları arasında yaşadıkları çatışmalar azalmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı ile kuşakların kendi kuşaklarıyla yaşadıkları çatışmalar arasında çok zayıf düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 089$; $p<0,05$). Akademisyenlerin cinsiyet ayrımcılığı algılamaları arttığında, kendi kuşakları arasında yaşadıkları çatışmalar artmaktadır.

Kuşakların kendi kuşakları arasında yaşadıkları çatışmalarla, kendilerinden küçük kuşaklar arasında yaşadıkları çatışmalar arasında yüksek düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 743$; $p<0,01$). Akademisyenlerin kendi kuşaklarıyla yaşadıkları çatışmalar arttığında, kendilerinden küçük kuşaklarla yaşadıkları çatışmalar da artmaktadır.

Gelecek odaklılık ile kuşakların kendilerinden büyük kuşaklar ile yaşadıkları çatışmalar arasında çok zayıf düzeyde, ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 088$; $p<0,05$). Akademisyenlerin gelecek odaklılık algılamaları arttığında, kendilerinden büyük kuşaklar ile yaşadıkları çatışmalar azalmaktadır.

Güç mesafesi ile kuşakların kendilerinden büyük kuşaklar ile yaşadıkları çatışmalar arasında çok zayıf düzeyde, ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 113$; $p<0,01$). Akademisyenlerin güç mesafesi algılamaları arttığında, kendilerinden büyük kuşaklar ile yaşadıkları çatışmalar azalmaktadır.

Kolektivizm II ile kuşakların kendilerinden büyük kuşaklar ile yaşadıkları çatışmalar arasında çok zayıf düzeyde, ters yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 087$; $p<0,05$). Akademisyenlerin kolektivizm II algılamaları arttığında, kendilerinden büyük kuşaklar ile yaşadıkları çatışmalar azalmaktadır.

Kuşakların kendi kuşakları arasında yaşadıkları çatışmalarla, kendilerinden büyük kuşaklar arasında yaşadıkları çatışmalar arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= 666$; $p<0,01$). Akademisyenlerin kendi kuşaklarıyla yaşadıkları çatışmalar arttığında, kendilerinden büyük kuşaklarla yaşadıkları çatışmalar da artmaktadır.

Kuşakların kendilerinden küçük kuşaklarla yaşadıkları çatışmalarla, kendilerinden büyük kuşaklar arasında yaşadıkları çatışmalar arasında orta düzeyde, pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r= .659$; $p<.01$). Akademisyenlerin kendilerinden küçük kuşaklarla yaşadıkları çatışmalar arttığında, kendilerinden büyük kuşaklarla yaşadıkları çatışmalar da artmaktadır.

Araştırmada kullanılan kültürel ve çatışma boyutlarına yönelik değişkenler arasındaki Spearman's rho korelasyonlarına ilişkin bulgular Tablo 4.25'de gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Kültür ve Çatışma Boyutlarına Yönelik Değişkenler Arasındaki Spearman's rho Korelasyonları

		Gelecek Odaklılık	Güç Mesafesi	İnsan İlişkileri	Performans Odaklılık	Kolektivizm II	Cinsiyetler Arası Eşitsizlik/ Cinsiyet Ayrımcılığı	Kendi Kuşak Grupları İle Çatışma	Kendilerinden Küçük Kuşak Grupları İle Çatışma
Güç Mesafesi	R	,094*	1,000.						
	P	,030							
İnsan İlişkileri	R	,210**	,079	1,000.					
	P	,000	,066						
Performans Odaklılık	R	,333**	-,185**	,233**	1,000.				
	P	,000	,000	,000					
Kolektivizm II	R	,229**	-,055	,008	,397**	1,000.			
	P	,000	,205	,859	,000				
Cinsiyetler Arası Eşitsizlik/ Cinsiyet Ayrımcılığı	R	-,125**	,297**	-,047	-,229**	-,177**	1,000.		
	P	,004	,000	,275	,000	,000			
Kendi Kuşak Grupları İle Çatışma	R	-,130**	-,032	-,009	-,059	-,051	,089*	1,000.	
	P	,003	,455	,828	,171	,237	,039		
Kendilerinden Küçük Kuşak Grupları İle Çatışma	R	-,060	,040	-,016	-,054	-,038	,042	,743**	1,000.
	P	,311	,503	,787	,362	,525	,476	,000	
Kendilerinden Büyük Kuşak Grupları İle Çatışma	R	-,088*	-,113**	-,021	-,015	-,087*	,027	,666**	,659**
	P	,043	,009	,633	,732	,044	,541	,000	,000

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

SONUÇ VE ÖNERİLER

Araştırmada kuşaklararası çatışmaların varlığı, kültürel değişimlerle ilişkileri ve kuşakların çeşitli özellikleri belirlenmeye çalışılmıştır. Kuşaklararası çatışmaların araştırıldığı kısımda kuşakların hem kendi aralarında hem de diğerleriyle nadiren çatışma yaşadıkları belirlenmiştir. Daha sonra kuşakların hem kendi aralarındaki hem de diğer kuşaklarla olan çatışmalarının kültürel boyutlardaki değişimlerle ilişkileri araştırılmıştır.

Buna göre Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin kendi kuşakları arasındaki yaşadıkları çatışmalar incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır.

- İlişki çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Görev çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Süreç çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Baby Boomers kuşağının yaşadığı ilişki, görev ve süreç çatışmalarının, kuşağın kendi arasındaki çatışmalarını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Baby Boomers kuşağı akademisyenleri kendi arasında ilişkiler, görevler ve süreçlerden kaynaklanan nedenlerle çatışmalar yaşamaktadırlar. Sözkonusu çatışma türlerinden birisi olan görev çatışmaları Baby Boomers kuşağının kendi arasında yaşadığı çatışma türünün en yüksek derecesini oluşturmaktadır.

Baby Boomers kuşağının kendi kuşağı ile verdikleri yanıtlar incelendiğinde; çalışanların özellikle *“yapılması gereken görevlerle ilgili olarak fikir ayrılıklarına ilişkin çatışmalar yaşadıkları”* belirlenmiştir. Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin kendi arasında yaşadıkları çatışmaların diğer türlerini ise sırasıyla; süreç çatışmaları ve ilişki çatışmaları oluşturmaktadır. Baby Boomers kuşağının *“kaynakların paylaşımına yönelik anlaşmazlıkları”* kuşağın kendi arasında yaşadıkları süreç çatışmasının en yüksek oranını oluşturmaktadır. Bunun yanında *“meslektaşlarıyla yaşadıkları gerginlikler”* ilişki çatışmaları yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

Sözkonusu araştırmada Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin kültürel boyutlarındaki değişimler ile kuşağın kendi arasındaki çatışmaları da ilişkilendirilmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin;

- Güç mesafesi davranışları artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Cinsiyet ayrımcılığı artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Geleceğe yönelik olma davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Performansa yönelik olma davranışları azalırken kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- İnsan ilişkileri azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Güç mesafesi boyutu örgütlerde gücün eşit olmayan bir biçimde dağıtılmasını ve çalışanların sözkonusu durumu kabul etmelerini açıklamaktadır. Örgütlerde güç mesafesi boyutunun yüksek puanlar alması, üstlerin sorgulanması yerine, onlara karşı itaatkar bir tutum sergilendiğini göstermektedir. Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin güç mesafesi davranışları arttıkça, kendi kuşak grupları ile yaşadıkları çatışmalar artmaktadır. İtaatkar davranışların önem kazanması, anlaşmazlıklarda her zaman üstlerin önem görmesi, Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışmalarını artıran önemli boyutlardan birisi olarak belirlenmiştir.

Kolektivizm II boyutu bireylerin çalıştıkları örgüte ilişkin dile getirdikleri bağlılık, dayanışma ve övünç kaynağı olabilme hususlarını ifade etmektedir. Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin örgüte olan bağlılık duygularındaki azalmalar, kendi aralarında çatışmalar yaşamalarıyla sonuçlanmaktadır.

Cinsiyet ayrımcılığı boyutu örgütün, cinsiyet ayrımcılığına bakış açısını açıklamaktadır. Cinsiyet ayrımcılığı yüksek olan örgütlerde, kadınlarla erkeklere eşit fırsatlar tanınmazken, cinsiyet ayrımcılığı düşük olan örgütlerde kadın ve erkeklere tanınan haklar eşittir. Buna göre; cinsiyet ayrımcısı bakış açısı, Baby Boomers kuşağının kendi kuşak grubu ile olan çatışmalarını artırmaktadır.

Geleceğe yönelik olma boyutu; örgütlerin uzun vadeli bakış açısına ne derece sahip olduğunu açıklamaktadır. Geleceğe yönelik olma boyutu yüksek olan örgütlerde çalışanlar uzun dönemli başarıya odaklanmaktadırlar. Böyle örgütlerde liderler vizyon odaklı olup, gelecekle ilgili belirsizlik ve kaos durumlarına karşın çalışanlarını yönetmede başarılıdırlar. Sözkonusu örgütlerde esnek organizasyon yapıları hakimdir. Baby Boomers kuşağı akademisyenleri gelecek odaklılık algılamaları azaldığında kendi aralarında çatışmalar yaşadıklarını belirtmişlerdir. Gelecek ile ilgili kurallar önemsenmediğinde, zamanında planlar yapılmadığında, yapılan planlardan sapmalar gösterildiğinde, liderler rutin işlere yöneldiğinde ve güncel konularla meşgul olduklarında, esnek olmayan organizasyon yapıları hakim olduğunda, Baby Boomers kuşağının kendi arasında yaşadıkları çatışmalar artmaktadır. Geleceğe yönelik olma davranışlarının önemsenmemesi, Baby Boomers kuşağının kendi arasındaki çatışmalarını arttırmaktadır.

Performansa yönelik olma boyutu; örgütlerin bireylerin başarıya ulaşmalarını ve performanslarını arttırmalarını, verilecek ödüllerle ne boyutta desteklediklerini açıklamaktadır. Performansa yönelik olma boyutunun yüksek olması; örgütlerde çalışanların sürekli gelişen bir performans göstermeye teşvik edildiklerini, ödüllendirmelerin kıdem veya politik bağlantılar yerine başarıya dayanmakta olduğunu açıklamaktadır. Performansa yönelik olma boyutuna verilen yanıtlar incelendiğinde; performans odaklı davranışlarda meydana gelen azalışların, Baby Boomers kuşağının kendi arasında yaşadığı çatışmaları artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre; kuruma anlamlı katkılar sağlayan akademisyenler, ödüllendirilmediklerini düşündüklerinde, kendi kuşaklarıyla çatışmalar içerisine girmektedirler.

İnsan ilişkileri boyutu; örgütlerde çalışanların kibar, cömert, arkadaş canlısı, fedakar ve adil olmalarını ne boyutta desteklediğini ve teşvik ettiğini göstermektedir. İnsan ilişkileri boyutunun yüksek olması, örgütlerde informal ilişkilerin önem kazandığını, çalışanların birbirlerine karşı duyarlı ve yardımsever olmalarını açıklamaktadır. Baby Boomers kuşağının insan ilişkilerine önem veren davranışlarındaki azalmalar, kendi kuşaklarıyla yaşadıkları çatışmaları arttırmaktadır. Örgütlerde formal ilişkilerin önem kazanması, çalışanların öncelikli olarak kendilerini düşünerek bireyci davranmaları, Baby Boomers kuşağının kendi arasında yaşadığı çatışmaları arttırmaktadır.

Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin kendilerinden küçük kuşaklarla (X ve Y kuşağı) yaşadıkları çatışmalar incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İlişki çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.
- Görev çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.
- Süreç çatışmaları artarken, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

Baby Boomers kuşağının yaşadığı ilişki, görev ve süreç çatışmalarının, kendisinden küçük kuşaklarla yaşadıkları çatışmaları arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Baby Boomers kuşağı akademisyenleri kendilerinden küçük kuşaklarla ilişkiler, görevler ve süreçlerden kaynaklanan nedenlerle çatışmalar yaşamaktadırlar. Sözkonusu çatışma türlerinden birisi olan görev çatışmaları Baby Boomers kuşağının kendilerinden küçük kuşaklarla yaşadığı çatışma türünün en yüksek derecesini oluşturmaktadır.

Baby Boomers kuşağı, X ve Y kuşağı ile öncelikli olarak *“yapılan işlere ilişkin çatışmalar”* yaşadıklarını belirtmektedirler. Çatışma boyutlarının oranları incelendiğinde, akademisyenler daha sonra süreç ve ayrıca ilişki çatışmaları da yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Akademisyenlerin yaşadıkları süreç çatışmalarına en yüksek katkıyı belirten ifade *“yapılması gereken işleri kimlerin yapacağına ilişkin anlaşmazlıklar”*dır. Akademisyenlerin yoğunlukla *“duygusal çatışmalar yaşamaları”* ilişki çatışmaları yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

Sözkonusu araştırmada Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin kültürel boyutlarındaki değişimler ile kendilerinden küçük kuşaklar ile yaşadıkları çatışmalar da ilişkilendirilmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Baby Boomers kuşağı akademisyenlerinin;

- Güç mesafesi davranışları artarken, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.
- Kolektivizm II davranışları azalırken kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.
- Cinsiyet ayrımcılığı artarken, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.
- Geleceğe yönelik olma davranışları azalırken, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

- Performansa yönelik olma davranışları azalırken kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.
- İnsan ilişkileri azalırken, kendilerinden küçük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

Sözkonusu bulgular, Baby Boomers kuşağının kendi arasında yaşadığı çatışmalarla benzer sonuçlara ulaşıldığını açıklamaktadır. Buna göre; güç mesafesi ve cinsiyet ayrımcılığının artması, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklar ile olan çatışmalarını artırmaktadır. Kolektivizm II, insan ilişkileri, geleceğe ve performansa yönelik olma boyutlarının azalması ise Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmalarını artırmaktadır.

X kuşağı akademisyenlerinin kendi kuşakları içerisinde yaşadıkları çatışmalar incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İlişki çatışmaları artarken, X kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Görev çatışmaları artarken, X kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Süreç çatışmaları artarken, X kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

X kuşağının yaşadığı ilişki, görev ve süreç çatışmalarının, kuşağın kendi arasındaki çatışmalarını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. X kuşağı akademisyenleri kendi içerisinde ilişkiler, görevler ve süreçlerden kaynaklanan nedenlerle çatışmalar yaşamaktadırlar. Sözkonusu çatışma türlerinden birisi olan görev çatışmaları X kuşağının kendi arasında yaşadığı çatışma türünün en yüksek derecesini oluşturmaktadır.

X kuşağının kendi kuşağı ile verdikleri yanıtlar incelendiğinde; çalışanlar özellikle *“yaptıkları işlere ilişkin görev çatışmaları yaşadıklarını”* ifade etmişlerdir. X kuşağı akademisyenlerinin kendi aralarında yaşadıkları çatışmaların diğer türlerini ise süreç çatışmaları, ardından da ilişki çatışmaları oluşturmaktadır. X kuşağının *“meslektaşlarıyla görevlere ilişkin sorumluluklar yerine getirilmediğinde yaşadıkları anlaşmazlıklar”* kuşağın kendi arasında yaşadığı süreç çatışmasının en yüksek oranını oluşturmaktadır. Bunun yanında meslektaşlarıyla *“bireysel uyumsuzlıklardan kaynaklanan çatışmalar”* yaşamaları, X kuşağının yaşadığı ilişki çatışmalarının en önemli nedenini oluşturmaktadır.

Sözkonusu araştırmada X kuşağı akademisyenlerinin kültürel boyutlarındaki değişimler ile kuşağın kendi arasındaki çatışmaları da ilişkilendirilmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. X kuşağı akademisyenlerinin;

- Kolektivizm davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Cinsiyet ayrımcılığı artarken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Geleceğe yönelik olma davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Performansa yönelik olma davranışları azalırken kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- İnsan ilişkileri azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Araştırma bulguları; cinsiyet ayrımcılığının artmasına paralel, X kuşağının kendi kuşağı ile çatışmalar yaşadığını belirtmektedir. Kolektivizm II, insan ilişkileri, geleceğe ve performansa yönelik olma boyutlarının azalması ise X kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmalarını artırmaktadır.

X kuşağı akademisyenlerinin kendilerinden küçük kuşakla (Y kuşağı) yaşadıkları çatışmalar incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İlişki çatışmaları artarken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.
- Görev çatışmaları artarken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.
- Süreç çatışmaları artarken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

X kuşağının yaşadığı ilişki, görev ve süreç çatışmalarının, Y kuşağı ile yaşadıkları çatışmaları arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. X kuşağı akademisyenleri kendilerinden küçük Y kuşağı ile ilişkiler, görevler ve süreçlerden kaynaklanan nedenlerle çatışmalar yaşamaktadırlar. Sözkonusu çatışma türlerinden olan görev çatışmaları X kuşağının kendilerinden küçük kuşaklarla yaşadığı çatışma türünün en yüksek derecesini oluşturmaktadır. X kuşağı Y kuşağı ile öncelikli olarak *“yapılan işlere ilişkin çatışmalar”* yaşadıklarını belirtmektedirler. Çatışma boyutlarının oranları incelendiğinde, akademisyenler daha sonra ilişki ve ayrıca süreç çatışmaları da yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Akademisyenlerin yaşadıkları ilişki çatışmalarına en yüksek katkıyı belirten ifade *“akademisyenlerin birbirleriyle olan ilişkilerde gerginlikler yaşamalarıyla”* ilişkilidir. X kuşağının Y kuşağı ile *“yapılması gereken işleri kimin yapacağına ilişkin anlaşmazlıklar”* yaşaması, süreç çatışmaları yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

Sözkonusu araştırmada X kuşağı akademisyenlerinin kültürel boyutlarındaki değişimlerin Y kuşağı ile yaşadıkları çatışmalarla ilişkisi araştırılmış ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. X kuşağı akademisyenlerinin;

- Performansa yönelik olma davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.
- Kolektivizm II davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.
- Cinsiyet ayrımcılığı artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Buna göre; cinsiyet ayrımcılığının artması, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmalarını artırmaktadır. Performansa yönelik olma ve kolektivizm II boyutlarının azalması ise X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmalarını artırmaktadır.

X kuşağı akademisyenlerinin kendilerinden büyük kuşakla (Baby Boomers kuşağı) yaşadıkları çatışmalar incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İlişki çatışmaları artarken, X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.
- Görev çatışmaları artarken, X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.
- Süreç çatışmaları artarken, X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

X kuşağının yaşadığı ilişki, görev ve süreç çatışmalarının, Baby Boomers kuşağı ile yaşadıkları çatışmaları arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. X kuşağı akademisyenleri Baby Boomers kuşağı ile ilişkiler, görevler ve süreçlerden kaynaklanan nedenlerle çatışmalar yaşamaktadırlar. Sözkonusu çatışma türlerinden birisi olan görev çatışmaları X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile yaşadıkları çatışmaların en yüksek derecesini oluşturmaktadır. X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile yaşadıkları görev çatışmalarının en yüksek oranını “*yapılan işlere ilişkin yaşanan çatışmalar*” oluşturmaktadır. Çatışma boyutlarının oranları incelendiğinde; akademisyenler süreç ve ayrıca ilişki çatışmaları da yaşadıklarını belirtmişlerdir. Akademisyenlerin yaşadıkları süreç çatışmalarına katkı sağlayan en yüksek ifadeleri; “*görevlere ilişkin sorumlulukların yerine getirilmemesi*” ve “*yapılacak işleri kimlerin yapacağına ilişkin anlaşmazlıklar*” oluşturmaktadır. X kuşağı akademisyenlerinin

Baby Boomers kuşağı ile *“kurmuş oldukları ilişkilerde birtakım gerginlikler yaşamaları”*, onların ilişki çatışmaları da yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

Sözkonusu araştırmada X kuşağı akademisyenlerinin kültürel boyutlarındaki değişimler ile Baby Boomers kuşağı ile yaşadıkları çatışmalar da ilişkilendirilmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. X kuşağı akademisyenlerinin;

- Kolektivizm II davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.
- Performansa yönelik olma davranışları azalırken, Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Buna göre; performansa yönelik olma ve kolektivizm II boyutlarının azalması, X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmalarını artırmaktadır.

Y kuşağı akademisyenlerinin kendi kuşakları arasında yaşadıkları çatışmalar incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İlişki çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Görev çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Süreç çatışmaları artarken, Y kuşağının kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Y kuşağının yaşadığı ilişki, görev ve süreç çatışmalarının, kuşağın kendi arasındaki çatışmalarını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Y kuşağı akademisyenleri kendi içerisinde ilişkiler, görevler ve süreçlerden kaynaklanan nedenlerle çatışmalar yaşamaktadırlar. Sözkonusu çatışma türlerinden birisi olan görev çatışmaları Y kuşağının kendi arasında yaşadığı çatışma türünün en yüksek derecesini oluşturmaktadır.

Y kuşağının kendi kuşağı ile verdikleri yanıtlar incelendiğinde; çalışanlar özellikle *“yaptıkları işlere ilişkin görev çatışmaları yaşadıklarını”* ifade etmişlerdir. Y kuşağı akademisyenlerin kendi aralarında yaşadıkları çatışmaların diğer türlerini ise sırasıyla; süreç çatışmaları ve ilişki çatışmaları oluşturmaktadır. Y kuşağının meslektaşlarıyla *“yapılması gereken görevleri kimlerin yapacağına ilişkin anlaşmazlıkları”* kuşağın kendi arasında yaşadığı süreç çatışmasının en yüksek oranını oluşturmaktadır. Bunun yanında *“bireysel uyumsuzlıklardan kaynaklanan çatışmalar”* kuşağın kendi arasında ilişki çatışmaları yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

Sözkonusu araştırmada Y kuşağı akademisyenlerinin kültürel boyutlarındaki değişimler ile kuşağın kendi arasındaki çatışmaları da ilişkilendirilmiş ve aşağıdaki bulgulara ulaşılmıştır. Y kuşağı akademisyenlerinin;

- Geleceğe yönelik olma davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Performansa yönelik olma davranışları azalırken kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.
- Kolektivizm II davranışları azalırken, kuşağın kendi arasındaki çatışmaları artmaktadır.

Buna göre; Y kuşağının geleceğe ve performansa yönelik olma ile kolektivizm II davranışlarının azalması, kuşağın kendi arasındaki çatışmalarını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Y kuşağı akademisyenlerinin kendilerinden büyük kuşakla (Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı) yaşadıkları çatışmalar incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlara ulaşılmıştır:

- İlişki çatışmaları artarken, Y kuşağının kendilerinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.
- Görev çatışmaları artarken, Y kuşağının kendilerinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.
- Süreç çatışmaları artarken, Y kuşağının kendilerinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

Y kuşağının yaşadığı ilişki, görev ve süreç çatışmalarının, kendilerinden büyük kuşaklarla olan çatışmalarını arttırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Y kuşağı akademisyenleri kendilerinden büyük kuşaklarla ilişkiler, görevler ve süreçlerden kaynaklanan nedenlerle çatışmalar yaşamaktadırlar. Sözkonusu çatışma türlerinden görev çatışmaları Y kuşağının kendilerinden büyük kuşaklarla yaşadığı çatışma türünün en yüksek derecesini oluşturmaktadır. Y kuşağının kendilerinden büyük kuşaklarla yaşadıkları görev çatışmalarının en yüksek düzeyini *“birlikte yürütölen projelerdeki anlaşmazlıklar”* oluşturmaktadır. Çatışma boyutlarının oranları incelendiğinde; akademisyenler süreç ve ayrıca ilişki çatışmaları da yaşadıklarını belirtmişlerdir. Akademisyenlerin yaşadıkları süreç çatışmalarına katkı sağlayan en yüksek ifade *“görevlere ilişkin sorumlulukların yerine getirilmemesidir”*. Y kuşağının

“bireysel uyumsuzlıklardan kaynaklanan anlaşmazlıklar yaşamaları”, onların ilişki çatışmaları da yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

Sözkonusu araştırmada Y kuşağı akademisyenlerinin kültürel boyutlarındaki değişimler ile kendilerinden büyük kuşaklar ile yaşadıkları çatışmalar da ilişkilendirilmiş ve Y kuşağı akademisyenlerinin; kolektivizm II davranışları azalırken kendilerinden büyük kuşaklarla olan çatışmalarının arttığı bulgusuna ulaşılmıştır.

Araştırma bulguları; kuşakların gerek kendi kuşak grupları gerekse diğer kuşaklarla çatışmalar yaşadığını ve sözkonusu çatışmaların ilişki, görev ve süreç çatışmalarıyla ilişkili olduğunu açıklamaktadır. Yapılan araştırmada kültürel boyutlardaki değişimlerin kuşaklararası çatışmalarla ilişkisi belirlenmiştir.

Buna göre; güç mesafesi boyutunun Baby Boomers kuşağında çatışmaları artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Güç mesafesi boyutu itaatkar davranışları ölçen, anlaşmazlıklarda üstlerin söylemlerinin yerine getirilmesini açıklayan bir boyuttur. Baby Boomers kuşağı hem kendi aralarında hem de kendilerinden küçük kuşaklarla güç mesafesi boyutunun artmasına paralel çatışmalar yaşadıklarını ifade etmişlerdir. Örgütlerde itaatkar davranışların artması, her koşulda üstlerin söylemlerinin yerine getirilmesi Baby Boomers kuşağının hem kendi arasında hem de X ve Y kuşağı ile olan çatışmalarını artırmaktadır.

Araştırma bulguları; kolektivizm II davranışlarının azalmasına paralel tüm kuşakların hem kendileri arasında, hem de kendilerinden büyük ve küçük kuşaklarla çatışmalar yaşadıklarını göstermektedir. Kolektivizm II davranışı; çalışanların örgütsel bağlılık derecelerini açıklamaktadır. Kolektivizm II davranışı yüksek çalışanlar kurum için çalışmaktan gurur duyduklarını belirtmektedirler. Yapılan araştırma sonuçları kuşakların kolektivizm II davranışlarının azalmasına paralel kuşak çatışmaları yaşadıklarını göstermektedir. Bağlılık duygusu azalan çalışanlar hem kendi kuşaklarıyla hem de diğer kuşaklarla çatışmalar yaşamaktadırlar.

Cinsiyet ayrımcılığı davranışlarının artması, Baby Boomers kuşağı ve X kuşağının kendi aralarında ve kendilerinden küçük kuşaklar ile çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirmektedir. Buna göre; Baby Boomers kuşağı ile X kuşağı akademisyenleri, kurumda cinsiyet ayrımcılığının artmasına paralel hem kendileri arasında hem de kendilerinden küçük kuşaklar ile çatışmalar yaşadıklarını belirtmektedirler.

Geleceğe yönelik olma davranışındaki azalmaların, Baby Boomers kuşağının kendileri arasında ve kendilerinden küçük kuşaklar ile çatışmalar yaşamalarına neden olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca X ve Y kuşağının geleceğe yönelik olma davranışlarındaki azalmalar, kuşakların kendi arasındaki çatışmalarını arttırmaktadır. Geleceğe yönelik olma; çalışanların önceden plan yapmalarının, düzenli, disiplinli çalışmalarının ve uzun dönemli başarılarının önemli olduğunu açıklayan bir boyuttur. Sözkonusu boyut liderlerin vizyon odaklı olmasına, geleceğin belirsizliklerine ve kaos durumlarına ilişkin yönetsel başarı sağlama düzeylerini açıklamaktadır. Gelecek yönelimli örgütlerde esnek yapılanmalar daha sıklıkla görülmektedir. Bu bağlamda tüm kuşaklar, belirtilen unsurların eksikliği halinde kuşaklararası çatışmalar yaşayabileceklerini ifade etmişlerdir.

Araştırmada, performansa yönelik olma davranışındaki azalmaların Baby Boomers kuşağı, X ve Y kuşağının kendi arasında yaşadıkları çatışmaları artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Sözkonusu boyutun azalması, Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklar ile, X kuşağının ise hem Baby Boomers kuşağı hem de Y kuşağı ile olan çatışmalarını artıran bir etkiye sahiptir. Performansa yönelik olma boyutu çalışanların sürekli gelişen bir performans göstermeye teşvik edilmesini açıklamaktadır. Sözkonusu boyutta çalışanlar çok çalışırlarsa başarılı olacaklarına inanmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kuşakların performans odaklı bakış açılarındaki azalmalar, çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

İnsan ilişkileri davranışlarının azalması, Baby Boomers kuşağı ile X kuşağının kendi arasında yaşadıkları çatışmaları arttırmaktadır. Sözkonusu boyuttaki azalmalar Baby Boomers kuşağının kendisinden küçük kuşaklarla olan çatışmalarını artıran bir etkiye sahiptir. İnsan ilişkileri boyutu aile ve arkadaşlık unsurlarını önemseyen, fedakarlık, sevgi ve yardımseverlik davranışlarını öne çıkaran bir boyuttur. Kuşaklar sözkonusu unsurların azalmasına paralel çatışmalar yaşayabileceklerini ifade etmişlerdir.

Yapılan araştırma ile kuşakların çeşitli özelliklerine yönelik bulgulara da ulaşılmaya çalışılmıştır. Buna göre; kuşakların özelliklerine yönelik bulgular kuşakların çoğunlukla kimi zaman bireysel kimi zaman da ekip halinde çalışmayı tercih ettiklerini ve kendi aralarında daha fazla olumlu ilişkiler kurduklarını göstermektedir.

Baby Boomers kuşağının kadro durumuna göre değerlendirildiği kısımda; daimi kadrolarda çalışan akademisyenlerin güç aralığı puanlarının Yrd. Doç.Dr. doktor akademisyenlere göre daha yüksek olduğu, ayrıca Yrd. Doç. Dr. Kadrosunda görev yapan

akademisyenlerin kolektivizm II algılamalarının, daimi kadrolarda çalışan akademisyenlere göre daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.

X kuşağı akademisyenleri cinsiyete göre değerlendirildiğinde; erkek akademisyenlerin Y kuşağı ile olan çatışma puanları daha yüksek hesaplanmıştır. Benzer bir sonuç cinsiyet ayrımcılığı boyutundan elde edilmiş ve erkek akademisyenlerin cinsiyet ayrımcılığı puanları daha yüksek bulunmuştur. X kuşağının kendi arasındaki çatışmasında; daimi kadroda bulunan akademisyenlerin kendi aralarındaki çatışma puanlarının ve doktor olan akademisyenlerin çatışma puanlarının Yrd.Doç.Dr. olan akademisyenlerden daha yüksek olduğu belirlenmiştir. X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmasında doktor olan akademisyenlerin çatışma puanı Yrd. Doç.Dr.'lardan daha yüksek bulunmuştur. X kuşağının Baby Boomers kuşağı ile olan çatışmasında; daimi kadroya sahip akademisyenlerin çatışma puanı, Yrd. Doç. Dr.' lardan daha yüksektir. Medeni duruma göre değerlendirildiğinde; X kuşağında evli olan akademisyenlerin insan ilişkileri puanı bekar akademisyenlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Y kuşağında bulunan erkek akademisyenlerin insan ilişkileri kültürel boyutuna yönelik puanları kadın akademisyenlerden daha yüksektir. Benzer şekilde cinsiyet ayrımcılığı kültürel boyutunda Y kuşağında bulunan erkek akademisyenlerin cinsiyet ayrımcılığı puanlarının kadın akademisyenlerden daha yüksek olduğu bulunmuştur.

Yapılan araştırmada tüm kuşakların nadiren ilişki, görev ve süreç çatışmaları yaşadıkları ve sözkonusu çatışmaların kuşaklararası çatışmaları artırdığı bulgusuna ulaşılmıştır. Buna göre literatürde ifade edilen düşünceler; ilişki çatışmalarının her zaman işlevsel olmayan sonuçları beraberinde getirdiğini göstermektedir. Örgütlerde ilişki çatışmalarının yaşanması bireyler arası düşmanlığı artırmakta, karşılıklı anlayışı azaltmakta ve görevlerin tamamlanmasına engel olmaktadır. Yönetim kademelerinin örgütlerde ortaya çıkan ilişki çatışmalarını çözüme ulaştırması önemli bir gerekliliktir. Üniversitelerde ortaya çıkan ilişki çatışmalarının çok az düzeyinin bile örgütlere zarar verdiği göz önüne alındığında, üniversitelerin yönetim kademelerine sözkonusu çatışmaları çözmeleri önerilmektedir.

Araştırma bulguları, akademisyenler arasında nadiren düzeyde görev ve süreç çatışmalarının da yaşandığını göstermektedir. Literatürde görev ve süreç çatışmalarının belirli bir dereceye kadar olanının örgüte fayda sağladığı, belirli bir dereceden fazla olanının ise örgüte zarar verici boyutlara ulaşarak performansı olumsuz etkilediği belirtilmektedir. Çalışanlar arasında işlere ilişkin yaşanan çatışmalar, değişik bakış açılarının gündeme

gelmesini ve tarafların bakış açılarının birbiriyle mücadele etmesini sağlamaktadır. Görev ve süreç çatışmalarının bu yönü, örgütlerde performansı artırabilecek bir özelliğe sahiptir. Örgütlerde yüksek derecede yaşanan görev ve süreç çatışmaları ise; belirli bir süre sonra ilişki çatışmalarına da dönüşebilmekte, böylece, örgütlerde ilişkisel bağlar azalmaktadır. Bu bağlamda akademisyenler arasında nadiren düzeyde ortaya çıkan görev ve süreç çatışmalarının, derecesinin yükselmemesini sağlamak adına, üniversite yönetimlerinin farklı kuşakların iyi yönetilmesini sağlamaları önemli bir gerekliliktir.

Yapılan araştırmada kuşaklararası çatışmaların güç mesafesi, kolektivizm II, performansa ve geleceğe yönelik olma, insan ilişkileri ve cinsiyet ayrımcılığı ile ilişkileri de tespit edilmiştir. Buna göre akademisyenler; mevkiden ziyade yetenekleri ile kurumda etki bırakmayı, itaatkarlığın önemsenmemesini ve önemli kurumsal kararların tüm çalışanlar tarafından verilmesine önem vermektedirler. Üniversite yönetimlerinin sözkonusu düşünceleri göz önünde bulundurarak, yönetim anlayışlarını şekillendirmeleri, ortaya çıkabilecek kuşaklararası çatışmaları önlemede önemli bir unsurdur. Buna ilaveten çalışanlarda örgütsel bağlılık düzeylerinin yükselmesi ve kurum için çalışmaktan gurur duyulması bilinci yaratılmalıdır. Üniversitelerde cinsiyet ayrımcılığı yapılmamalı, erkek ve kadın akademisyenlere eşit fırsatlar tanınmalıdır. Yönetim vizyon sahibi olmalı, tüm çalışanları gelecek odaklı bir bakış açısına göre yönetmeli, çalışanların uzun dönemli başarılarla odaklanmalarını sağlamaları teşvik edilmelidir. Örgütlerde performansa yönelik davranışlar ödüllendirilmeli, gelişmiş bir performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Yapılacak ödüllendirmelerde başarı faktörü gözününde bulundurulmalıdır. Örgütlerde insan ilişkileri önemsenmeli, çalışanların birbirlerine karşı hoşgörülü ve yardımsever olmaları teşvik edilmelidir.

Araştırma sonuçlarına göre; akademisyenlerin yönetimin kuşak çatışmalarını önlemesi için yapması gereken faaliyetlere ilişkin düşünceleri aşağıda belirtilmiştir:

- İşyerinde öneri grupları oluşturulmalıdır.
- Koçluk/mentorluk programları düzenlenmelidir.
- Çalışanlar küçük el broşürleri ile bilgilendirilmelidir.
- Tüm kuşakların etkileşim düzeylerini artıracak sosyal iletişim platformu kurulmalıdır.
- Görev tanımları iyi yapılmalıdır.
- Görev dağılımları dengeli olarak yapılmalıdır.

- Görev tanımları ayrıntılı olarak denetlenmelidir.
- Kurallar çalışanlara ayrıntılı olarak anlatılmalıdır.
- Takım çalışmalarına önem verilmelidir.
- Oryantasyon programları düzenlenmelidir.
- Yönetim tarafsız olmalıdır.
- Sık sık kaynaşma toplantıları düzenlenmelidir.
- Kararlar yeni kuşaklara da bırakılmalıdır.
- Ortak akademik çalışmalar yapılmalıdır.
- Ast- üst ilişkileri yeniden düzenlenmeli, sadece kurum ünvanları göz önünde bulundurulmamalıdır.
- Fikir atölyeleri kurulmalıdır.
- Bireylerin kendilerini geliştirmeleri teşvik edilmelidir.
- Örgütlerde huzur, demokrasi ve adalet ortamı oluşturulmalıdır.
- Tüm kuşakların katılacağı ortak aktiviteler düzenlenmelidir.
- Kurumsal saygı göz önünde bulundurulmalıdır.
- Çalışanlar mobbing (psikolojik şiddet) kavramı hakkında bilgilendirilmelidir.
- Bürokrasi azaltılmalı, informal ilişkilere önem verilmelidir.

KAYNAKÇA

- Abramson, Paul R.; Ronald Inglehart. "Generational Replacement And Value Change In Six West European Societies", *American Journal of Political Science*, Cilt: 3, Sayı: 1, 1986, 1-25.
- Akdemir, Ali. *İşletmeciliğin Temel Bilgileri*, Ekin Yayınevi, Ankara 2009.
- Akgül, Aziz; Osman Çevik. *İstatistiksel Analiz Teknikleri "SPSS'te İşletme Yönetimi Uygulamaları"*, Emek Ofset Ltd. Şti, Ankara 2003.
- Akıncı Vural, Z. Beril. *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim yayınları, 2. Baskı, İstanbul 2005.
- Akıncı, Z. Beril. *Kurum Kültürü ve Örgütsel İletişim*, İletişim Yayınları, 1. Baskı, İstanbul 1998.
- Aksoy, Mustafa. *Sosyal Bilimler ve Sosyolojiye Giriş*, Alfa Yayınları, 1. Baskı, Ocak, İstanbul 2000.
- Aksu, Ali. "Buca Eğitim Fakültesi Öğretim Elemanlarının Örgütsel Çatışmaya İlişkin Algıları", *Dokuz Eylül Üniversitesi Buca Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı: 13, 2001, 20-31.
- Allaire, Yvan; Mihaela E. Firsirotu. "Theories of Organizational Culture", *Organizational Studies*, Cilt: 5, Sayı: 3, 1984, 193-226.
- Ansoorian, Andrew; Pamela Good; Dave Samuelson. "Managing Generational Differences", *Leadership*, Cilt: 32, Sayı: 5, 2003, 34-36.
- Antonucci, Toni C.; James S. Jackson; Simon Biggs. "Intergenerational Relations: Theory, Research and Policy", *Journal of Social Issues*, Cilt: 63, Sayı: 4, 2007, 679-693.
- Appelbaum, Steven H.; Barbara Shapiro; David Elbaz. "The Management of Multicultural Group Conflict", *Team Performance Management*, Cilt: 4, Sayı: 5, 1998, 211-234.
- Arosyaswamy, Bernard; Charles M. Byles. "Organizational Culture: Internal and External Fits", *Journal of Management*, Cilt: 13, Sayı:4, 1987, 647-659.
- Arsenault, Paul M. "Validating Generational Differences A Legitimate Diversity and Leadership Issue", *The Leadership & Organization Development Journal*, Cilt: 25, Sayı: 2, 2004, 124-141.
- Arslan, Sonar; Şuayip Özdemir. "İş Başarımını Etkileyen Örgütsel Stres Kaynakları ve Araştırma Görevlileri Üzerine Bir Araştırma", *8. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, İstanbul Üniversitesi İktisat Fakültesi, 28-31 Ekim, İstanbul, 2010.

- Artut, Kazım. “Üniversitelerde Öğretim Görevlilerin Sorunları ve Çözüm Önerileri”, *Eğitim Bilim Toplum Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 23, 2008, 50-69
- Ashkanasy, Neal; Vipin Gupta; Melinda S. Mayfield; Edwin Trevor-Roberts. “Future Orientation”, (ed. Robert J. House; Paul J. Hanges; Mansour Javidan, Peter W. Dorfman; Vipin Gupta), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (içinde), California: Sage Publications, 2004, 282 – 342.
- Asunakutlu, Tuncer; Barış Safran; Alev Akgül. “Cinsiyet Farklılıklarından Kaynaklanan Çatışmalar ve Bir Araştırma”, *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 5, 1-21, 2004.
- Aslan, Şebnem, Hastane İşletmelerinde Örgütsel Çatışma: Teori ve Örnek Bir Uygulama, (Yayınlanmamış Doktora Tezi), 2003, Selçuk Üniversitesi, Konya.
- Aşkun, İnal Cem; Bülent Tokat. *Yönetim*, Dumlupınar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Eğitsel Yayın, Kütahya 2002.
- Ataman, Göksel. *İşletme Yönetimi*, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2001.
- Atkinson, Robert D.; Randolph, H. Court. “The Progressive Policy Institute’s Technology, Innovation, and New Economy Project”, *The New Economy Index*, Kasım, 1998, 1-49.
- Aycan, Zeynep; Rabindra N. Kanungo; “Cross-Cultural Industrial and Organizational Psychology: A Critical Appraisal of the Field and Future Directions”, (Ed. Neil Anderson, Deniz S. Ones, Handan Kepir Sinangil, Chockalingam Viswesvaran) *Handbook of Industrial, Work&Organizational Psychology* (içinde), Sage Publications, 2002.
- Aycan, Zeynep. Endüstri ve Örgüt Psikolojisinde Toplumsal Kültürün Yeri, (Ed. Suna Tevrüz), Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II, Türk Psikologlar Derneği Yayınları, 21-34, Ankara 1998.
- Aytaç, Mustafa; Serpil Aytaç; Zerrin Fırat; Nuran Bayram; Aşkın Keser. *Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı ve Kariyer Sorunları*, Uludağ Üniversitesi Araştırma Fonu İşletmesi, Proje No: 99/29, Haziran, Bursa: 2001.
- Bahadır, Abdülkerim. “Psiko Sosyal Bir Olgular Olarak Aile İçi Çatışmalar, Aile Yapımız ve Sorunları Sempozyumu Tebliğ Müzakereleri”, *Selçuklu Belediyesi Kültür Yayınları*, Yayın No: 32, 2008.
- Baltaş, Acar. *İnsana ve İşe Değer Katan Yeni İnsan Kaynakları*, Remzi Kitabevi, (Ed. Necla Feroğlu), Birinci Basım, Nisan, İstanbul, 2009.
- Banner, David K.; T. Elaine Gagne. *Designing Effective Organizations, Traditional&Transformational Views*, Sage Publications, California 1995.
- Bartley, Sharon J.; Patrick G. Ladd and M. Lane Morris. “Managing the Multigenerational Workplace: Answers for Managers and Trainers”, *CUPA-HR Journal*, Cilt: 58, Sayı: 1, Spring/Summer, 2007, 28-34.

- Batt, Rosemary; Valcour, P. Monique. "Human Resources Practices as Predictors Of Work-Family Outcomes and Employee Turnover", *Industrial Relations*, Cilt: 42, Sayı: 2, 2003, 189-220.
- Baymur, Feriha Balkış. *Genel Psikoloji*, İnkilap Yayınları, 15. Baskı, İstanbul, 2004.
- Beekman, Trent. "Fill in The Generation Gap", *Strategic Finance*, Cilt: 93, Sayı: 3, Eylül, 2011, 15-17.
- Bernstein, Laura Tarrant; Debra Alexander, Ben Alexander. "A Visionpoint Perspective Generations: Harnessing The Potential Of The Multigenerational Wokforce", *Education Journals*, Cilt: 37, Sayı: 3, 2008, 17-22.
- Bertsch, Andrew M. *Validating GLOBE Scales: A Test in the U.S.A.*, Cambridge Business& Economics Conference, 27-28 Haziran, 1-31, 2011.
- Besimoğlu, Cem, Akademisyenlerin Elektronik Dergi Kullanımında Disiplinler Arasındaki Farklılıklar, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), 2007, Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Beyer, Janice M.; Trice, Harrison M. "How an Organization's Rites Reveal Its Culture", *Organizational Dynamics*, Cilt: 15, Sayı: 4, 1987, 5-24.
- Bezrukova, Katerina; Chester S. Spell; Jamie L. Perry. "Violent Splits or Healthy Divides? Coping With Injustice Through Faultlines", *Personnel Psychology*, Cilt: 63, Sayı: 3, 2010, 719-751.
- Bollinger, Audrey S.; Robert D. Smith. "Managing Organizational Knowledge As A Strategic Asset", *Journal of Knowledge Management*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2001, 8-18.
- Bourne, Bea B, Phenomenological Study Of Response To Organizational Change: Baby Boomers, Generation X, And Generation Y, (Unpublished PhD Thesis), University Of Phoenix, 2009.
- Bozkurt, Veysel. *Değişen Dünyada Sosyoloji*, Alfa Yayınları, Bursa 2004.
- Bozkurt, Veysel, *Değişen Dünyada Sosyoloji*, Alfa yayınevi, Bursa, 2000.
- Brown, Damon. "Ways Dietitians of Different Generations Can Work Together", *Journal Of The American Dietetic Association*, Cilt: 103, Sayı: 11, 2003, 1461-1462.
- Brown, Robert D., & Carmines, Edward G. "Materialism, Post-Materialism, and The Criteria for Choice in U.S. Presidential Elections", *The Journal of Politics*, Cilt: 57, Sayı: 2, 1995, 483-494.
- Brown, Andrew D. "Politics, Symbolic Action and Myth Making in Pursuit of Legitimacy", *Organization Studies*, Cilt: 15, Sayı: 6, 1994, 861-878.

- Burke, Mary Elizabeth. *Generational Differences Survey Report*, SHRM Research, Ağustos, 2004.
- Bursalıoğlu, Ziya. *Eğitimde Yönetimi Anlamak Sistemi Çözümleme*, Pegem A Yayıncılık, 1. Baskı, Mayıs, 2000 Ankara.
- Burton, Gene; Manab Thakur. *Management Today Principles and Practice*, Tata McGraw Hill Publishing Company Limited, 7 West Patel Nagar, New Delhi 1995.
- Cameron, Kim S.; Robert E. Quinn. *Diagnosing And Changing Organizational Culture*, The Jossey-Bass Business&Management Series, San Francisco 2006.
- Can, Halil; Öznur AŞAN, Eren Miski Aydın. *Örgütsel Davranış*, (Ed. Halil Can), Arıkan Yayınları, İstanbul 2006.
- Can, Halil, *Organizasyon ve Yönetim*, 7. Baskı, Siyasal Kitabevi, Ekim, Ankara 2005.
- Canatan, Ayşe. "Toplumsal Değerler Ve Yaşlılar", *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, Sayı: 1, 2008, 62-71.
- Carl, Dale; Vipin Gupta, Mansour Javidan. "Power Distance", (ed. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta) *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies* (içinde), California: Sage Publications, 2004, 513– 563.
- Carlaw, Kenneth; Les Oxley, Paul Walker, David Thorns, Michael Nuth. "Beyond The Hype: Intellectual Property And The Knowledge Society/Knowledge Economy", *Journal Of Economic Surveys*, Cilt: 20, Sayı: 4, 2006, 633-690.
- Chen, Huan. "Advertising And Generational Identity: A Theoretical Model", *American Academy of Advertising Conference Proceedings*, 2010, 132-140.
- Clarke, Edward J.; Mar Preston; Jo Raksin; Vern L. Bengtson. "Types of Conflicts and Tensions Between Older Parents and Adult Children", *The Gerontologist*, Cilt: 39, Sayı: 3, 1999, 261 -270.
- Coget, Jean-Francois. "Does National Culture Affect Firm Investment in Training and Development?", *Academy of Management Perspectives*, Cilt: 25, Sayı: 4, 2011, 85-87.
- Colon, Edna, *The Relation Between Generational Differences And Conflict Management Styles In A Telemarketing Call Center*, (Unpublished PhD Thesis), University of Phoenix, 2005.
- Combes, Barbara. *Techno Savvy or Techno Oriented: Who Are The Net Generation?*, Paper Presented at the Proceedings of the Asia-Pacific Conference on Library & Information Education & Practice, 2006 (A-LIEP 2006), 401-407, 2006.
- Cowperthwaite, Philip. "Culture Matters: How Our Culture Affects The Audit", *Accounting Perspectives*, Cilt: 9, Sayı: 3, 2010, 175-215.

- Crumpacker, Martha; Jill M. Crumpacker. "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, 2007, 349-369.
- Cunningham, George B.; Kimberly Mahoney. "Self-Efficacy of Part-Time Employees in University Athletics: The Influence of Organizational Commitment, Valence of Training and Training Motivation", *Journal of Sport Management*, Cilt: 18, Sayı: 1, 2004, 59-73.
- Çağlar, İrfan. "Yönetim-Kültür Bağlamında Türk Yönetim Modelinin Saptanmasına Yönelik Kavramsal Bir Çalışma", *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, No: 3, 2001, 125-148.
- Çoban, Yasin. *Türkiye Ekonomisi*, 2. Baskı, Aralık 2010.
- Çoban, Fadime, Milenyum Kuşağı Neleri Değiştirecek? Capital Dergisi, Haziran, 2006. <<http://proje.capital.com.tr/milenyum-kusagi-neleri-degistirecek-haberler/18974.aspx>>, (10.04.2012).
- Daft, Richard L. *Organization Theory and Design*, Eight Edition, Vanderbilt University, South-Western, 2004.
- Daft, Richard L. *Management*, The Dryden Press, Orlando, Second Edition, 1991.
- Dash, Manoj Kumar. "Comparative Empirical Analysis Of Occupational and Motivational Differences Of Different Generations In Indian Workforce", *International Journal Of Business Research*, Cilt: 10, Sayı: 6, 2010, 103-119.
- Davis, Darren W.; Christian Davenport. "Assessing The Validity Of The Postmaterialism Index", *American Political Science Review*, Cilt: 93, Sayı: 3, 1999, 649-664.
- Deal, Jennifer J. "Generational Differences", *Leadership Excellence*, Cilt: 24, Sayı: 6, 2007, 11-11.
- Demirci, Fettahoğlu. "Verimlilik Kültürü ve Bilinci", *Kalınmada Anahtar Verimlilik Dergisi*, Milli Prodüktivite Merkezi Aylık Yayın Organı, Yıl: 23, Sayı: 272, Ağustos, 2011.
- Demirtaş, H. Andaç. "Sosyal Kimlik Kuramı, Temel Kavram ve Varsayımlar", *İletişim Araştırmaları Dergisi*, Cilt: 1, Sayı: 1, 2003, 123-144.
- Dessi, Roberta. "Collective Memory, Cultural Transmission, and Investments", *American Economic Review*, Cilt: 98, Sayı: 1, 2008, 534-560.
- Dewey, John. "Education and Social Change", *The Social Frontier*, Cilt: 3, 1937, 235-238.
- Dickson, Marcu W.; Renee S.Beshears; Vipin Gupta. "The Impact of Societal Culture and Industry on Organizational Culture",(ed. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta), *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Socities* (içinde), California: Sage Publications, 2004, 3 – 9.

- Djoen, S. Tan; Aad A. Uijttenbroek; “Information Infrastructure Management A New Role For IS Managers”, *Information Systems Management*, Cilt: 14, Sayı: 4, 1997, 33-41.
- DiMaggio, Paul J.; Walter W. Powell. “The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields”, *American Sociological Review*, Cilt: 48, Sayı: 2, 1983, 147-160.
- Dixon, Partick. “Gelecek 100 Yıl- 21. Yüzyılın Öngörülerini: Bireylerin ve şirketlerin 21. Yüzyılda Hayatta Kalabilme ve Başarıya Ulaşma Rehberi”, (Ed. Sibel Yıldız, Çev. Nurşan Üstüntaş), Neden Kitapları, 2. Baskı, Mart, İstanbul 2009.
- Doğan, İsmail. *Sosyoloji, Kavramlar ve Sorunlar*, Pegem-A Yayıncılık, 8. Baskı, Ekim, 2008.
- Doğan, Binali. *Örgüt Kültürü*, Beta Yayınları, 1. Basım, Ekim, İstanbul 2007.
- Duch, Raymond M.; Michael A. Taylor. “Postmaterialism And The Economic Condition”, *American Journal of Political Science*, Cilt: 37, Sayı: 3, 1993, 747-779.
- Dursun, Yunus; Elif Kocagöz. “Yapısal Eşitlik Modellemesi ve Regrasyon: Karşılaştırmalı Bir Analiz, *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, Sayı: 35, Ocak-Temmuz 2010,1-17.
- Duvendack, Christine M., Correlaton of Work-Life Balance Decisions of Different Generations of Physicians, (Unpublished PhD Thesis), Capella University, April, 2010.
- Elizur, Dov; Abraham Sagie. “Facets of Personal Values: A Structural Analysis of Life and Work Values”, *Applied Psychology: An International Review*, Cilt: 48, Sayı: 1, 1999, 73-87.
- Emrich, Cynthia G; Florence L. Denmark, Deanne N. Den Hartog. “Cross-Cultural Differences in Gender Egalitarianism: Implications for Societies, Organizations, and Leaders”, (ed. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta), *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Socities* (içinde), California: Sage Publications, 2004, 343 – 394.
- Erdem, Ferda. *İşletme Kültürü*, Friedrich-Naumann Vakfı ve Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Ankara 1996.
- Eren, Erol. *Yönetim ve Organizasyon (Çağdaş ve Küresel Yaklaşımlar)*, Beta Yayınları, 10. Baskı, İstanbul 2011.
- Eren, Erol. *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 10. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2007.
- Eren, Erol. *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, Beta Yayınları, 7. Baskı, İstanbul 2005.

- Erez, Miriam; Efrat Gati. "A Dynamic, Multi-Level Model Of Culture: From The Micro-Level Of Individual To The Macro-Level Of Global Culture", *Applied Psychology: An International Review*, Cilt: 53, Sayı: 4, 2004, 583 – 598.
- Ergil, Doğu. *Toplum ve İnsan*, Turhan yayınları, Haziran, Ankara 1994.
- Ergün, Mustafa. *Eğitim ve Toplum (Eğitim Sosyolojisine Giriş)*, Ocak Yayınları, 2. Baskı, Ankara 1992.
- Erkan, Hüsnü. *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, 4. Baskı, İzmir 1998.
- Eroğlu, Feyzullah. *Davranış Bilimleri*, Beta yayınları, 8. Baskı, Ekim, İstanbul 2007.
- Erol, Kemal. "Kültür Değişmesi ve Safiye Erol'un "Kadıköyü'nün Romanı" ve "Ülker Fırtınası" Adlı Romanlarında Kuşak Çatışması", *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 16, 2011, 387-406.
- Ertürk, Mümin. *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, Beta Yayınları, 4. Baskı, Nisan, İstanbul 2009.
- Ertürk, Hasan. "Bilgi Toplumuna Ulaşan Süreçte "Doğaya Egemen Olma" Düşüncesi Bağlamında Bilgi ve Teknolojik Gelişmenin Toplumsal Etkileri", *II. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi*, Kocaeli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Bildiriler Kitabı, İzmit 2003.
- Esquivel, Michael A.; Brian H. Kleiner. "The Importance of Conflict in Work Team Effectiveness", *Team Performance Management*, Cilt: 3, Sayı: 2, 1997, 89-96.
- Fang, Tony. "From "Onion" to "Ocean": Paradox and Change in National Cultures", *International Studies of Management & Organization*, Cilt: 35, Sayı: 4, 2006, 71-90.
- Fasiska, Deborah Dobransky, "A Discriminant Analysis Of Entrepreneurial Personality Characteristics For Each Of Three Generational Cohorts: The Silent Generation , The Baby Boomers And Generation X", (Unpublished PhD Thesis), University of Pittsburgh , 2002.
- Fichter, Joseph. *Sosyoloji Nedir?*, Anı Yayınları, (Çev. Nilgün Çelebi), 8. Baskı, Ekim Ankara 2006.
- Flamant, Nicolas. "A Generation Clash or Organisational Conflict? Two Trains Arunning", *Sociologie Du Travail*, Cilt: 49, Ek Sayı:2, Kasım, 2007, 110-128.
- Fukuyama, Francis. *Büyük Çözülme: İnsan Doğası ve Toplumsal Düzenin Yeniden Oluşturulması*, Profil Yayınları, (Çev. Hasan Kaya), 2. Baskı, Ağustos, İstanbul 2009.

- Fukuyama, Francis. *Güven: Sosyal Erdemler ve Refahın Yararılması*, Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, (Çev.Ahmet Buğdaycı), Genel Yayın No:370, Sosyal Felsefi Dizisi: 45, 3. Baskı, Eylül, İstanbul 2005.
- Fukuyama, Francis; “İnsan Ötesi Geleceğimiz: Biyoteknoloji Devriminin Sonuçları”, Çeviren: Çiğdem Aksoy Fromm, ODTÜ Yayıncılık, 1. Basım, Ekim, Ankara 2003.
- Gagliardi, Pasquale. “The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework”, *Organization Studies*, Cilt: 7, Sayı: 2, 1986, 117-134.
- Gelfand, Michale J; Dharm P.S. Bhawuk, Lisa Hisae Nishii, David J. Bechtold. “Individualism and Collectivism”, (ed. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta), *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies* (içinde), California: Sage Publications, 2004, 437 – 513.
- Gelfand, Michele J; Triandis, Harry C.; Chan, Darius K-S. “Individualism Versus Collectivism or Versus Authoritarianism”, *European Journal of Social Psychology*, Cilt: 26, Sayı: 3, 1996, 397-410.
- Glass, Amy. “Understanding Generational Differences For Competitive Success”, *Industrial and Commercial Training*, Cilt: 39, Sayı: 2, 2007, 98-103.
- Goertzel, Ted. “Generational Conflict and Social Change”, *Youth and Society*, March, Sage Publications, Inc, 1972.
- Govindan, Inman, Arpana, “Development and Validation of the South Asian Women's Cultural Values Conflict Scale”, (Unpublished PhD Thesis), Temple University, 1999.
- Gönen, Elif Duru. “Geleceğin İş Dünyası Nasıl Olacak?”, *Platin Aylık Ekonomi Dergisi*, Yıl: 13, Ağustos 2011.
- Graf, Matthias M.; Niels Van Quaquebeke; Rolf Van Dick. “Two Independent Value Orientations: Ideal and Counter-Ideal Leader Values and Their Impact on Followers’ Respect for and Identification with Their Leaders”, *Journal of Business Ethics*, Cilt: 104, Sayı: 2, 2011, 185-195.
- Green, Daryl D. “Value Transformation in 21st Century Organizations”, *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, Cilt: 12, Sayı: 2, 2008, 95-102.
- Greenwood, Royston; C. R. Hinings. “Understanding Radical Organizational Change: Bringing Together The Old And The New Institutionalism”, *Academy of Management Review*, Cilt: 21, Sayı: 4, 1996, 1022-1054.
- Greer, Lindred L; Karen A. Jehn. “Where Perception Meets Reality: The Effects Of Different Types Of Faultline Perceptions, Asymmetries, And Realities On Intersubgroup Conflict And Workgroup Outcomes”, *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2007, 1-6.

- Gül, Hüseyin. “Türkiye’de Kamu Yönetiminde Hizmet İçi Eğitim”, *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 3, 2000, 61-74.
- Gümüşsuyu, Çağdaş. “Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi”, (ed. Kenan Mehmet Ekici; Tarık Zeki Şahım), *İşletme Becerileri Grup Çalışması* (içinde), Ankara, Savaş Yayınevi, Ocak 2008.
- Güngör, Erol. *Kültür Değişmesi ve Milliyetçilik*, Ötüken Neşriyat Yayınları, Yayın no: 182, Kültür Serisi: 43, 10. Basım, İstanbul 1996.
- Güney, Salih. *Davranış Bilimleri*, Nobel Yayınları, 3. Baskı, Ankara 2006.
- Gürses, İbrahim. “Dindarlık İle İlgili Tutumlar ve Otoriteryen Kişilik İlişkisi”, *Gençlik Din ve Değerler Psikolojisi*, Değerler Eğitimi Merkezi Yayınları, Yayın No: 27, (Ed. Hayati Hökelekli), İstanbul, 2006, 83-136.
- Gürüz, Demet; Emel Gürel. *Yönetim ve Organizasyon*, Nobel Yayınları, 1. Basım, Kasım, Ankara 2006.
- Güven, Sami. *Toplumbilim*, Ezgi Yayınevi, Bursa, 1. Baskı, Ekim 1999.
- Güvenç, Bozkurt; *Kültürün ABC’si*, 1. Basım, Yapı Kredi Yayınları, Ekim, İstanbul, 1997.
- Güvenç, Bozkurt. İnsan ve Kültür, 11. Basım, Büyük Fikir Kitapları Dizisi: 20, Remzi Kitabevi, İstanbul 1996.
- Haeberle, Kevin; Jami, Herzberg, Terry Hobby. “Leading the Multigenerational Work Force”, *Healthcare Executive*, Cilt: 24, Cilt: 5, 2009, 62-67.
- Hambrick, Donald C.; Phyllis A. Mason; Upper Echelons. “The Organization as a Reflection of Its Top Managers”, *Academy of Management Review*, Cilt: 9, Sayı: 2, 1984, 193-206.
- Handy, Charles; *Understanding Organizations*, Penguin Books, Fourth Edition, England 1999.
- Hartog, Deanne N. Den. “Assertiveness”, (ed. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta), *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies* (içinde), California: Sage Publications, 2004, 395 – 436.
- Haserot, Phyllis Weiss. “A Recipe for Solving Generational Conflict at Professional Service Firms”, *Of Counsel*, Cilt: 24, Sayı: 6, 2005, 11-13.
- Hawkins, Peter. “Organizational Culture: Sailing Between Evangelism and Complexity”, *Human Relations*, Cilt: 50, Sayı: 4, 1997, 417-440.
- Hellriegel, Don; John W. Slocum; Richard W. Woodman. *Organizational Behavior*, West Publishing Company, St Paul, 5. Baskı, 1989.

- Henley, Amy B.; Kenneth H. Price. "The Interdependency Of Task And Relationship Conflict Over Time", *Academy of Management Proceedings*, 2004, A1-A6.
- Heselbarth, Rob. "Good Managers Must Cross-Millennial Generation Gap", *Contractor*, Cilt: 46, Sayı: 7, 1999, 10-10.
- Hofstede Geert and Gert Jan Hofstede. *Cultures and Organizations: Software Of the Mind*, McGraw-Hill, New York, 2005.
- Hofstede, Geert. *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*", Sage Publications, 2. Basım, 2001.
- Hofstede, Geert; Bram Neuijen; Denise Daval Ohayv; Geert Sanders. "Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 35, Sayı: 2, 1990, 286-316.
- Hofstede, Geert. "National Cultures In Four Dimensions a Research-Based Theory of Cultural Differences Among Nations", *International Studies of Management & Organization*, Cilt: 13, Sayı: 1-2, 1983, 46-74.
- Hofstede, Geert. "Culture and Organizations", *International Studies of Management & Organization*, Cilt: 10, Sayı: 4, 1981, 15-41.
- Hofstede, Geert. *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications, 1980.
- Hoppe, Michael, Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study, 1-6, 2007. <<http://www.inspireimagineinnovate.com/PDF/GLOBEsummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf>> (10.11.2011)
- House, Robert J.; Mansour Javidan. "Overview of GLOBE", (ed. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta), *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies (içinde)*, California: Sage Publications, 2004, 3 – 9.
- House, Robert; Mansour Javidan; Peter Dorfman. "Project GLOBE: An Introduction", *Applied Psychology: An International Review*, Cilt: 50, Sayı: 4, 2001, 489-505.
- Inglehart, Ronald ve Paul R. Abramson. "Measuring Postmaterialism". *American Political Science Review*, Cilt: 93, Sayı: 3, 1999, 665-677.
- Inglehart, Ronald. *Modernization and Postmodernization: Cultural, Economic, and Political Change in 43 Societies*. Princeton, NJ: Princeton University, 1997.
- Inglehart, Ronald. "The Silent Revolution: Changing Values and Political Styles Among Western Publics (Book Review)", *Journal of Politics*, Cilt: 40, Sayı: 3, 1977, 801-804.

- Inkeles, Alex; “Making Men Modern: On the Causes and Consequences of Individual Change in Six Developing Countries”, *American Journal of Sociology*, Cilt: 75, Sayı: 2, 1969, 208-225.
- İçli, Gönül; *Sosyolojiye Giriş*, 3. Baskı, Anı Yayıncılık, Ankara 2008.
- Javidan, Mansour; Robert J. House; Peter W. Dorfman. “A Nontechnical Summary of GLOBE Findings”, (ed. House, Robert J; Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman; Vipin Gupta), *Culture, Leadership and Organizations: The Globe Study of 62 Societies* (içinde), California: Sage Publications, 2004.
- Javidan, Mansour. “Performance Orientation”, (ed. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta), *Culture, Leadership, and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies* (içinde), California: Sage Publications, 2004, 239 – 281.
- Jehn, Karen A.; Lindred Greer; Sheen Levine; Gabriel Szulanski; “The Effects of Conflict Types, Dimensions and Emergent States on Group Outcomes”, *Group Decision & Negotiation*, Cilt: 17, Sayı: 6, 2008, 465-495.
- Jehn, Karen A.; Bendersky, Corinne. “Intragroup Conflict In Organizations: A Contingency Perspective On The Conflict-Outcome Relationship”, *Research in Organizational Behavior*, Cilt: 25, 2003, 187-243.
- Jehn, Karen A.; Elizabeth A. Mannix; “The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance”; *Academy of Management Journal*, Cilt: 44, Sayı: 2, 2001, 238-251.
- Jehn, Karen A. A Qualitative Analysis of Conflict Types and Dimensions in Organizational Groups, Cilt: 42, Sayı: 3, *Administrative Science Quarterly*, 530-557, 1997.
- Jehn, Karen A. “A Multi Method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 40, Sayı: 2, 1995, 256-282.
- Johnson, Larry; Meagan Johnson. “Resolving Intergenerational Workplace Conflict”, *Baseline*, Sayı: 107, Kasım/Aralık, 2010, 17-17.
- Jordan, T. Hudso.; “The Diversity Opportunities of Today - It's Generational”, *Profiles in Diversity Journal*, Cilt: 12, Sayı: 1, Ocak, Şubat, 2010, 46-46.
- Kabasakal, Hayat; Muzaffer Bodur. “Humane Orientation in Societies, Organizations and Leader Attributes”, (ed. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta), *Culture, Leadership, and Organizations: the GLOBE Study of 62 Societies* (içinde), California: Sage Publications, 2004, 564– 601.
- Kağıtçıbaşı, Çiğdem. *Kültürel Psikoloji*, Evrim Yayınları, 2. Baskı, İstanbul 2000.

- Kağıtçıbaşı, Çiğdem; Bilge Ataca. “Value of Children and Family Change: A Three Decade Portrait From Turkey”, *Applied Psychology: An International Review*, Cilt: 54, Sayı: 3, 2005, 317–337.
- Kaiser, Dawn M., “Organizational Commitment At Kirtland Community College: An Analysis Of Generational Differences In The Workforce”, (Unpublished PhD Thesis), Capella University, 2005.
- Kalaycı, Cemalettin. “Elektronik Ticaret ve Muhtemel Etkileri”, *Uludağ Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, Cilt: 23, Sayı: 1, 2004.
- Karip, Emin. *Çatışma Yönetimi*, Pegem-A yayıncılık, 2. Baskı, Kasım, Ankara 2000.
- Karluk, Rıdvan. *Türkiye Ekonomisi*, Beta yayınları 6. Baskı, İstanbul 1999.
- Kartarı, Asker. *Farklılıkları Yaşamak*, Kültürlerarası İletişim, Ürün Yayınları, 2001.
- Keleş, Hatice Necla. “Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma”, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 3, Sayı: 2, 129-139, 2011.
- Keller, Catherine, “Baby Boomers As Adult Learners Of Computer Applications In Higher Education: A Case Study”, (Unpublished PhD Thesis), University of Idaho, 2006.
- Kışlalı, Ahmet, Taner. “Siyasal Tutumlarda Kuşak Ve Cinsiyet Etkenleri”, *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, Cilt: 31, Sayı :1, 1976, 117-130.
- Kim, Donghoon; Yigang Pan; Heung Soo Park. “High- Versus Low-Context Culture: A Comparison of Chinese, Korean, and American Cultures”, *Psychology & Marketing*, Cilt: 15, Sayı: 6, 1998, 507-521.
- Kitayama, Shinobu. “Culture and Basic Psychological Processes—Toward a System View of Culture: Comment on Oyserman et al.”, *Psychological Bulletin*, Cilt: 128, Sayı: 1, 2002, 89–96.
- Knippenberg, Daan Van; Els C. M. Van Schie; “Foci and Correlates of Organizational Identification”, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, Cilt: 73, Sayı: 2, 2000, 137-147.
- Koçel, Tamer. *İşletme Yöneticiliği*, 11. Baskı, Beta Yayınları, İstanbul 2007.
- Kongar, Emre. *Türkiye Üzerine Araştırmalar*, Büyük Fikir Kitapları Dizisi No: 66, 2. Basım, Remzi Kitabevi, Ekim, İstanbul 1996.
- Korkut, Hüseyin. *Sorgulanan Yüksek Öğretim*, Anı Yayıncılık, Mayıs, Ankara 2002.
- Krywulak, Tim; Martha Roberts; “Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workplace”, *The Conference Board of Canada*, Report November 1-76, Canada 2009.

- Kurtulmuş, Numan. *Sanayi Ötesi Dönüşüm: Küreselleşme ve İnsan Kaynakları Boyutuyla, İz Yayıncılık*, 2. Baskı, İstanbul 2001.
- Kyles, Dana. “Managing Your Multigenerational Workforce”, *Strategic Finance*, Cilt: 87, Sayı: 6, 2005, 53-55.
- Lamm, Eric; Michael D. Meeks. “Workplace Fun: The Moderating Effects Of Generational Differences”, *Employee Relations*, Cilt: 31, Sayı: 6, 2009, 613-631.
- Lamsa, Anna-Maija; Meri Vehkaperä; Tuomos Puttonen; Hanna- Leena Pesonen. “Effect Of Business Education On Women And Men Students’ Attitudes On Corporate Responsibility In Society”, *Journal of Business Ethics*, Cilt: 82, 2008, 45-58.
- Lancaster, Lynne; David Stillman, “Clashing Generations”, *Futurist*, Cilt: 36, Sayı: 2, 2002, 59-59.
- Lau, Dora C.; J. Keith Murnighan. “Interactions Within Groups And Subgroups: The Effects Of Demographic Faultlines”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 48, Sayı: 4, 2005, 645–659.
- Lauzon, Eric. “Are You Ready For Generation Z?”, *Enterprise Innovation*, Cilt: 6, Sayı: 2, 2010, 44-44.
- Lauquier, Helen Capanidou. “Cultural Change Among Three Generations of Greeks”, *The American Catholic Sociological Review*, Cilt: 22, Sayı: 3, 1961, 223-232.
- Lengnick-Hall, Cynthia A.; Mark.L. Lengnick-Hall. “Strategic Human Resources Management: A Review of the Literature and a Proposed Typology”, *Academy of Management Review*, Cilt: 13, Sayı: 3, 1988, 454-470.
- Levickaitė, Rasa. “Generations X, Y, Z: How Social Networks Form The Concept Of The World Without Borders (The Case Of Lithuania)”, *Limes*, Cilt: 3, Sayı: 2, 2010, 170-183.
- Li, Jiatao; Donald C. Hambrick. “Factional Groups: A New Vantage On Demographic Faultlines, Conflict, And Disintegration In Work Teams”, *Academy of Management Journal*, Cilt: 48, Sayı: 5, 2005, 794–813.
- Li, Yu, “A Comparison Of The Cultural Impacts On Leadership Preferences Between Overseas Chinese Petroleum Professionals and Globe Scores”, (Unpublished PhD Thesis), Lake University, 2010.
- Lindeman, Marjaana; Markku Verkasalo. Measuring Values With the Short Schwartz’s Value Survey, *Journal Of Personality Assessment*, Cilt: 85, Sayı: 2, 2005, 170–178.

- Lira, E. M.; P. Ripoll; J. M. Peiro; V. Orengo. "How Do Different Types of Intragroup Conflict Affect Group Potency In Virtual Compared With Face-To-Face Teams?" *A Longitudinal Study*", *Behaviour & Information Technology*, Cilt: 27, Sayı: 2, 2008, 107 – 114.
- Livari Juhani; Magda Huisman. "The Relationship Between Organizational Culture and the Deployment of Systems Development Methodologies", *MIS Quarterly*, Cilt: 31, Sayı: 1, 2007, 35-58.
- Lobel, Sharon A; Bradley K. Googins; Ellen Bankert. "The Future Of Work And Family: Critical Trends For Policy, Practice, And Research", *Human Resource Management*, Cilt: 38, Sayı: 3, 1999, 243–254.
- Luque, Mary Sully de; Mansour Javidan. "Uncertainty Avoidence", (ed. Robert J. House, Paul J. Hanges, Mansour Javidan, Peter W. Dorfman ve Vipin Gupta), *Culture, Leadership, and Organizations: The Globe Study of 62 Societies* (içinde), California: Sage Publications, 2004, 602–653.
- Lund, Daulatram B. "Organizational Culture and Job Satisfaction", *The Journal of Business & Industrial Marketing*, Cilt: 18, Sayı: 3, 2003, 219- 236.
- Luthans, Fred. *Organizational Behaviour*, McGraw-Hill International Edition Management and Organization Series, 8. Baskı, New York 1998.
- Marangoz, Mehmet. *Girişimcilik*, Pozitif Matbaacılık, Ankara 2008.
- Marshall, Alex. *Generation of Change: Young People and Culture: State Of World Youth Supplement*, UNFPA, New York, 2008.
- Martin, Joanne; Martha S., Feldman; Mary Jo, Hatch; Sim.B. Siktin. "The Uniqueness Paradox in Organizational Stories", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 28, Sayı: 3, 1983, 438-453.
- Masi, Paula De; Marcello Esteveao; Laura Kodres. "Who Has a New Economy?", *Finance) and Development*, Cilt: 38, Sayı: 2, 1-4, 2001.
<<http://www.imf.org/external/pubs/ft7fanddd/2001/06/demasi.htm>> (20.05.2011).
- Matthews, Virginia. "Generation Y", *Personnal Today*, Eylül, 2008, 48-51.
- McArdle, Geri E.H. *Farklılıkları Yönetme Sanatı*, Alfa Yayınları, Yönetim Dizisi No: 004, (Çev. Yaşar Bülbül), 1, Basım, Temmuz 1999.
- McCann, Greg and Leah Sullivan. "Gen Y: Engaging or Enraging?", *Family Business*, Cilt: 21, Sayı: 4, 2010, 67-69.
- McDonald, Paul; Jeffry Gandz. "Getting Value From Shared Values", *Organizational Dynamics*, Cilt: 20, Sayı: 3, 1992, 64-77.

- McKenna, Stephen. "The Business Impact of Management Attitudes Towards Dealinwith Conflict: A Cross-Cultural Assessment", *Journal of Managerial Psychology*, Cilt: 10, Sayı: 7, 1995, 22-27.
- Meek, V. Lynn. "Organizational Culture: Origins and Weaknesses", *Organization Studies*, Cilt: 9, Sayı: 4, 1988, 453-473.
- Merter, Feridun. *1950-1988 Yılları Arasında Köy Ailesinde Meydana Gelen Değişimler*, Aile Araştırma Kurumu Başkanlığı Yayınları, Bilim Serisi, No.2, Ankara 1990.
- Minkov, Michael; Vesselin Blagoev. "What do Project Globe's Cultural Dimensions Reflect? An Empirical Perspective", *Asia Pacific Business Review*, Cilt: 18, Sayı: 1, 27-43, 2012.
- Mlicki, Pawel P.; Naomi, Ellemers. "Being Different or Being Better? National Stereotypes and Identifications of Polish and Dutch Students", *European Journal of Social Psychology*, Cilt: 26, Sayı: 1, 1996, 97-114.
- Montana, Patrick J.; Francis Petit. "Motivating Generation X And Y On The Job And. Preparing Z", *Global Journal Of Business Research*, Cilt: 2, Sayı: 2, 2008, 139-148.
- Moorhead, Gregorgy; Ricky W. Griffin. *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, Fifth Edition, Houghton Mifflin Company, Boston, New York 1998.
- Morey, Nancy C.; Fred Luthans; "Refining tlie Displacement of Culture and the Use of Scenes and Themes in Organizational Studies", *Academy of Management Review*, Cilt: 10, Sayı: 2, 1985, 219.229.
- Munley, E. Almarie. "Culture Differences on Leadership", *The IUP Journal of Soft Skills*, Cilt: 5, Sayı: 1, 2011, 16-30.
- Müftüoğlu, M. Tamer ve Tülin Durukan. *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi kitabevi, Şubat 2004.
- Myerson, Paul and Hamilton Robert D. "Matching Corporate Culture and Technology", *SAM Advanced Management Journal*, Cilt: 51, Sayı: 1, 1986, 8-13.
- Nakamura, Leonard I. "Economics and the New Economy: The Invisibile Hand Meets Creative Destruction", *Federal Reserve Bank of Philadelphia, Business Review*, 15-28, 2000.
- Newman, Karen; Stanley D. Nollen. "Culture And Congruence: The Fit Between Management Practices And National Culture", *Journal of International Business Studies*, Cilt: 27, Sayı: 4, 1996, 753-779.
- Nibler, Roger; Karen L. Harris. "The Effects of Culture and Cohesiveness on Intragroup Conflict and Effectiveness", *The Journal of Social Psychology*, Cilt: 143, Sayı: 5, 2003, 613-631.
- Nirun, Nihat. "Sistematik Sosyoloji Yönünden Aile ve Kültür", *Atatürk Kültür Merkezi Yayınları*, Sayı: 73, Ankara 1994.

- Oblinger, Diana; James Oblinger. "Educating the Net Generation", An Educase E -book, 2005.
- O'Reilly, Charles. "Corporations, Culture, and Commitment: Motivation and Social Control in Organizations", *Managing Human Resources*, Cilt: 31, Sayı: 4, 1989, 9-25.
- Ortaş, İbrahim. "Üniversitelerin Sorunları", *Bilim, Eğitim ve Düşünce Dergisi*, Cilt: 2, Sayı: 4, ss. 3, Aralık 2002.
- Oudenhoven, Jan Pieter Van. "Do Organizations Reflect National Cultures? A 10-Nation Study", *International Journal of Intercultural Relations*, Cilt:25, Sayı: 1, 89-107, 2001.
- Owens, Robert. *Organizational Behavior in Education*, Pearson Education, 8. Baskı, 2004 Boston.
- Öğüt, Adem. *Bilgi Çağında Yönetim*, Nobel Yayınları, 2. Baskı, Ankara, Haziran 2003.
- Örücü Edip; Sedat Yumuşak. "Örgütlerde İşgören Eğitimi Üzerine Bir Alan Araştırması", *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, Cilt: 19, Sayı: 2, Eylül, 2005, 235- 246.
- Özen, Sevinç. "Kentleşme Sürecinde Ailede Kuşaklararası İlişkiler", *E.Ü. Edebiyat Fakültesi Yayınları*, No: 86, Bornova-İzmir 1996.
- Özer, Akif. *21. Yüzyılda Yönetim ve Yöneticiler*, Nobel Yayınları, 1. Basım, Şubat 2008.
- Özgüven, İbrahim Ethem. *Ailede İletişim ve Yaşam*, PDREM Yayınları, Ankara 2001.
- Özkalp, Enver; Çiğdem Kirel. *Örgütsel Davranış*, Anadolu Üniversitesi Eğitim, Sağlık ve Bilimsel Araştırma Çalışmaları Vakfı, Yayın No: 149, Eskişehir 2005.
- Paltridge, James Gilbert. "Organizational Conflict in Academia", *California Management Review*, Cilt: 13, Sayı: 3, 1971, 85-94.
- Patalano, Carla, "A Study Of The Relationship Between Generational Group Identification and Organizational Commitment: Generation X vs. Generation Y", (Unpublished PhD Thesis), H. Wayne Huizenga School of Business & Entrepreneurship Nova Southeastern University, 2008.
- Pekala, Nancy. "Conquering The Generational Divide", *Journal of Property Management*, Cilt: 66, Sayı: 6, 2001, 30-38.
- Pelled, Lisa Hope; Kathleen M. Eisenhardt; Katherine, R. Xin. "Exploring the Black Box: An Analysis of WorkGroup Diversity, Conflict and Performance", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 44, Sayı: 1, 1999, 1-28.
- Pelled, Lisa Hope. "Demographic Diversity, Conflict and Work Group Outcomes: An Intervening Process Theory", *Organization Science*, Cilt: 7, Sayı: 6, 1996, 615-631.

- Pettigrew, Andrew, M. "On Studying Organizational Cultures", *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 24, No: 4, 1979, 570-581.
- Platteau, Eva; Astrid Molenveld; Sara Demuzere. "Do Generational Differences Regarding Organizational Culture Affect Intergenerational Conflict? A Quantitative Study in a Local Government Organization", Paper Presented at the 24rd Annual International Association of Conflict Management Conference Istanbul, Turkey, July 3 – 6, 1-27, (2011a)
- Platteau, Eva; Astrid Molenveld; Sara Demuzere; Annie Hondeghem. "The Clash of Generations? Divergent and Convergent Views on the Ideal Organizational Culture Between Younger And Older Employees in Two Municipalities", Paper Presented at the 33th Annual Conference of the European Group for Public Administration, Bucharest, Romania, September 7-10, 1-35, (2011b)
- Platteau, Eva; Annie Hondeghem. "Intergenerational Conflict in Organizations: The Case of Local Governments in Flanders (Belgium)", Paper presented at the 23rd Annual Conference of the International Association for Conflict Management, Leuven – Belgium, June 24 - 27, 1-31, 2010.
- Podruk, Najla. "Influence of National Culture on Decision-Making Style", *South East European Journal of Economics & Business*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2011, 37-44.
- Quinn, Robert E; John Rohrbaugh. "A Spatial Model of Effectiveness Criteria: Towards a Competing Values Approach to Organizational Analysis", *Management Science*, Cilt: 29, Sayı: 3, 1983, 363-376.
- Rahim, M. Afzalur, "Toward a Theory of Managing Organizational Conflict", *The International Journal of Conflict Management*, Cilt: 13, Sayı: 3, 2002, 206-235.
- Rahim, M. Afzalur. *Managing Conflict in Organizations*, Greenwood press, Westport, CT, USA 2000.
- Rahim, M. Afzalur; Nace R. Magner; Debra L. Shapiro. "Do Justice Perceptions Influence Styles Of Handling Conflict With Supervisors?: What Justice Perceptions, Precisely?", *The International Journal Of Conflict Management*, Cilt: 11, Sayı: 1, 9-31, 2000.
- Rahim, M. Afzalur; Jan Edward Garrett; Gabriel F. Buntzman; "Ethics of Managing Interpersonal Conflict in Organizations", *Journal of Business Ethics*, Cilt: 11, Sayı: 5/6, 1992, 423-432.
- Rahim, M.Afzalur. "A Measure Of Styles Of Handling Interpersonal Conflict", *Academy of Management Journal*, Cilt: 26, Sayı: 2, 1983, 368-376.
- Reeves, Thomas C.; Eunjung, Oh. "Generational Differences, in *Handbook of Research On Educational Communications And Technology*, pp. 295-303, Editörler: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., Taylor&Francis Group, New York. 2008.

- Reigle, Ronda F. "Measuring Organic And Mechanistic Cultures", *Engineering Management Journal*, Cilt: 13, Sayı: 4, 2001, 3-8.
- Rendall, David J., "Comparison Of Values Of Social Enterprise Leaders And Leaders Of Nonprofit And For-Profit Organizations", (Unpublished PhD Thesis), University of Phoenix, 2004.
- Reynolds, Paul D. "Organizational Culture As Related To Industry, Position And Performance: A Preliminary Report", *Journal of Management Studies*, Cilt: 23, Sayı: 3, 1986,333-345.
- Robbins, Stephen P. Timothy A. Judge. *Organizational Behavior*, (Çev. Ed. İnci Erdem), 14. Basım, Nobel Yayınları, İstanbul 2012.
- Robbins, Stephen P. "Conflict Management and Conflict Resolution are Not Synonymous Terms", *California Management Review*, Cilt: 21, Sayı: 2, 1978, 67-75.
- Rodoplu, Didem. Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme, 2. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. Bildiriler Kitabı, 17-18 Mayıs 2003, Derbent, İzmit.
- Rodrigues, Carl A. "Cultural Classifications of Societies and How They Affect Cross-Cultural Management", *Cross Cultural Management*, Cilt: 5, Sayı: 3, 1998, 29-39.
- Rohan, Meg J. "A Rose by Any Name? The Values Construct", *Personality and Social Psychology Review*, Cilt: 4, Sayı: 3, 2000, 255-277.
- Ros, Maria; Shalom H. Schwartz; Shoshana Surkiss. "Basic Individual Values, Work Values, and the Meaning of Work", *Applied Psychology: An International Review*, Cilt: 48, Sayı: 1, 49-71, 1999.
- Rostant, Derek. "Reviewing The Role Of Expert Witnesses", *CA Magazine*, Cilt: 143, Sayı: 2, 2010, 10-10.
- Roy, Justin. "Working With Different Generations", *Healthcare Executive*, Cilt: 23, Sayı: 4, 2008, 70-70.
- Sabuncuoğlu, Zeyyat; Melek Tüz. *Örgütsel Psikoloji*, 4. Baskı, Bursa 2003.
- Salahuddin, Mecca M. "Generational Differences Impact On Leadership Style and Organizational Success", *Journal of Diversity Management*, Cilt: 5, Sayı: 2, 2010, 1-6.
- Sapiro, Virginia. "News from the Front: Intersex and Intergenerational Conflict Over the Status of Women", *The Western Political Quarterly*, Cilt: 33, Sayı: 2, 1980, 260-277.
- Sargut, A. Selami. *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*, İmge Kitabevi, 2. Baskı, Haziran 2001.

- Sathe, Vijay. "Implications of Corporate Culture: A Manager's Guide to Action", *Organizational Dynamics*, Cilt: 12, Sayı: 2, 1983, 4-23.
- Sayers, Fran; Christine E. Bingaman, Ralph Graham, Mardy Wheeler. *Yöneticilikte İletişim, Kişisel Gelişim ve Yönetim Dizisi: 6*, Rota Yayınları, (Çev. Doğan Şahiner), 1. Baskı, İstanbul 1993.
- Schein, Edgar. "Örgütsel Kültür", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 3, (Çev. :Atilla Akbaba), 2002, 1-32.
- Schein, Edgar. *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense About Culture Change*, Jossey-Bass, John Wiley&Sons, Inc, San Francisco 1999.
- Schein, Edgar H. "The Role of the Founder in Creating Organizational Culture", *Organizational Dynamics*, Cilt: 12, Sayı: 1, 1983, 13-28.
- Scherger, Simone. "Cultural Practices, Age And The Life Course", *Cultural Trends*, Cilt: 18, Sayı: 1, 2009, 23-45.
- Schermerhorn, John R.; James G. Hunt; Richard N. Osborn. *Managing Organizational Behavior*, Fifth Edition, (Ed: Timothy Kent), John Wiley & Sons, Inc, America 1994.
- Schwartz, Shalom H.; "A Theory of Cultural Values and Some Implications for Work", *Applied Psychology: An International Review*, Cilt: 48, Sayı: 1, 1999, 23-47.
- Seçkin Büyük, Sedef; "Biz Kuşağı Geliyor", *Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi*, Yıl: 13, Sayı: 10, Ekim 2005.
- Selimoğlu, Emel; Hatice Biçen Yılmaz. "Kamu Ve Özel Sektörde Çalışan Büro Elemanlarının Teknolojik Gelişmelere Uyumu", *Paradoks, Ekonomi, Sosyoloji ve Politika Dergisi*, Sayı: 1-8, 2008.
- Senbir, Hakan. "Z Son İnsan Mı?", "O" Kitaplar, 1. Baskı, Nisan, İstanbul 2004.
- Serinkan, Celalettin ve Ahmet Bardakçı. "Pamukkale Üniversitesi'ndeki Akademik Personelin İş Tatminleri Ve Tükenmişlik Düzeylerine İlişkin Bir Araştırma", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, 2009, 115-132.
- Silverthorne, Colin P. *Organizational Psychology in Cross-Cultural Perspective*, New York University Press, 2005.
- Sims, Ronald R. "Changing An Organization's Culture Under New Leadership", *Journal Of Business Ethics*, Vol. 25, No. 1, 65-78, 2000.
- Sirias, Danilo., HB. Karp, , Timothy Brotherton, "Comparing the Levels of Individualism/Collectivism Between Baby Boomers and Generation X Implications for Teamwork", *Management Research News*, Vol. 30 No. 10, 749-761, 2007.

- Smircich, Linda; “Concepts of Culture and Organizational Analysis”, *Administrative Science Quarterly*, Vol. 28, No. 3, 339-358, 1983.
- Smith, Peter B. “When Elephants Fight, the Grass Gets Trampled: The GLOBE and Hofstede Projects”, *Journal of International Business Studies*, Cilt: 37, Sayı: 6, 2006, 915-921.
- Smith, Clagett G. “A Comparative Analysis of Some Conditions and Consequences of Intra-Organizational Conflict”, *Administrative Science Quarterly*, Cilt: 10, Sayı: 4, 1966, 504-529.
- Smola, Karen Wey; Charlotte, D. Sutton. “Generational Differences: Revisiting Generational Work Values For The New Millennium”, *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 23, 2002, 363-382.
- Solmuş, Tarık. *İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler*, Beta Yayınları, 1. Basım, Haziran, İstanbul 2004.
- Spitznas, Thomas J. “Generation X: Why So Glum?”, *Fairfield County Business Journal*, Cilt: 37, Sayı: 50, 1998, 4-5.
- Straus, Murray A. “Measuring Intrafamily Conflict and Violence: The Conflict Tactics (CT) Scales”, *Journal of Marriage and Family*, Cilt: 41, Sayı: 1, 1979, 75-88.
- Swiggard, Scott B. “Generations And Employee Commitment: An Exploration Of The Impact Of Changes In Technology, Home and Family Structure, and Employer-Employee Relationships, (Unpublished PhD Thesis), Capella University, 2011.
- Şimşek, M. Şerif, Tahir Akgemci, Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, Gazi yayınları, 2008.
- Şimşek, M. Şerif. *Yönetim ve Organizasyon*, 8. Baskı, Konya 2005.
- Şimşek, M. Şerif; Tahir Akgemci; Adnan Çelik. *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*, 3. Baskı, 2003, Konya.
- Şirin, Erkan Faruk; Ahmet Azmi Yetim. “Beden Eğitimi ve Spor Yüksekokulu Yöneticilerinin Çatışma Yönetimi Stratejilerini Kullanma Düzeylerinin Yönetici ve Akademisyen Algılarına Göre İncelenmesi”, *Celal Bayar Üniversitesi Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, Cilt: 4, Sayı: 4, 2009, 186-198.
- Şişman, Nazife. “Yeni Haklar Yeni Kimlikler ve Aile , Aile Yapımız ve Sorunları Sempozyumu Tebliğ Müzakereleri”, *Selçuklu Belediyesi Kültür Yayınları*, Konya 2008.
- Şişman, Mehmet. *Örgütler ve Kültürler*, PegemA yayıncılık, 1. Baskı, Ankara 2002.
- Tan, Mine; “Toplumbilimine Giriş Temel Kavramlar ”, Ankara Üniversitesi Eğitim Fakültesi Yayınları, Yayın No: 97, Sevinç Matbaası, Ankara 1981.

- Tapscott, Don. *Grown Up Digital. How The Net Generation Is Changing Your World*, NY: McGraw-Hill, New York 2009.
- Tapscott, Don. *Growing up Digital: The Rise of The Net Generation*, NY: McGraw-Hill, New York 1998.
- Taylor, Melisa. "Does Locus of Control Predict Young Adult Conflict Strategies with Superiors? An Examination of Control Orientation and the Organizational Communication Conflict Instrument", *North American Journal of Psychology*, Cilt: 12, Sayı: 3, 2010, 445-458.
- Terzi, A. Rıza. *Örgüt Kültürü*, Nobel Yayınları, 1. Baskı, Yayın No: 166, Ankara. 2000.
- Tezcan, Mahmut. *Eğitim Sosyolojisi*, 10. Baskı, Ankara 1996.
- Tezcan, Mahmut. *Kuşaklar Çatışması: Okuyan ve Çalışan Gençlik Üzerine Bir Araştırma*, Ankara 1981.
- Thomas, Kenneth W. "Conflict And Conflict Management: Reflections and Update", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 13, Sayı: 3, 1992, 265-274.
- Tınaz, Pınar. *İşyerinde Psikolojik Taciz*, Beta Yayınları, 1. Baskı, Mart, İstanbul 2006.
- Tınaz, Pınar. *Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar*, Beta Yayınları, 1. Baskı, Aralık, İstanbul 2005.
- Tjosvold, Dean. "The Goal Interdependence Approach To Communication in Conflict: An Organizational Study", (Ed. M. Afzalur Rahim), *Theory and Research in conflict Management* (içinde), Praeger Publishers, United States of America 1990.
- Tolan, Barlas. *Toplum Bilimlerine Giriş*, Adım Yayıncılık, 4. Baskı, Ankara 1996.
- Tolbize, Anick. "Generational Differences In The Workplace", Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, 1-21, 2008.
- Topaloğlu, Cafer; Umut Avcı; "Turizm İşletmelerinde Örgütiçi Çatışmalar ve Yönetimi", (der. Zeyyat Sabuncuoğlu (Der), *Turizm İşletmelerinde Örgütsel Davranış*, MKM yayınları, Şubat, 2009.
- Topaloğlu, Cafer. "Yönetim Kuramları ve Örgütiçi Çatışmalar", *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 1, 2011, 117-130.
- Torlak, N. Gökhan. *Organizasyon Teorileri*, Beta Yayınları, 1. Basım, Nisan, İstanbul 2008.
- Triandis, Triandis; Eunkook M. Suh. "Cultural Influences on Personality", *Annual Review of Psychology*, Cilt: 53, 2002, 133-160.

- Trompenaars, Fons; Peter Woolliams. *Business Across Cultures*, Capstone Publishing, England 2003.
- Trompenaars, Fons. "Resolving International Conflict: Culture and Business Strategy", *Business Strategy Review*, Cilt: 7, Sayı: 3, 1996, 51-68.
- Tsui, Bonnie; Hughes Laura Q. "Generation Next", *Advertising Age*, Cilt: 72, Sayı: 3, 2001,14-16.
- Tufur, Melis. "Türkiye'nin Y Kuşağı", *MediaCat Özel Eki*, Mayıs, 2011.
- Turan, Selahattin; Aktan, Dilek. "Okul Hayatında Var Olan Ve Olması Düşünülen Sosyal Değerler", *Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 6, Sayı: 2, 227-259, 2008.
- Turan, Şerafettin. *Türk Kültür Tarihi: Türk kültüründen Türkiye Kültürüne ve Evrenselliğe*, Bilgi yayınları, Özel Dizi No: 24, 3. Basım, Eylül, Ankara 2000.
- Turgut, Tülay. Örgütsel Davranışta Değerlerin Yeri, Endüstri ve Örgüt Psikolojisi II, (Ed. Suna Tevrüz), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara, 1998, 35-48.
- Turhan, Mümtaz. *Kültür Değişmeleri*, Çamlıca Yayınları, 6. Baskı, İstanbul 2010.
- Türkdoğan, Orhan. *Kültür Değişme ve Toplumsal Çözülme*, IQ Kültür Sanat Yayıncılık, 2. Baskı, Ocak, İstanbul 2007.
- Türkdoğan, Orhan. Değişme-Kültür ve Sosyal Çözülme, Birleşik Yayıncılık, İstanbul, Haziran 1996.
- Türkkahraman, Mimar. *Toplum ve Temel Toplumsal Kurumlar*, Alp Yayınları, Yayın No:35, 1. Basım, Ekim 2006.
- Twenge, Jean M. *Ben Nesli*, Kaknüs Yayınları: 415, (Çev. Esra Öztürk), 1. Basım, İstanbul 2009.
- Twenge, Jean M. "Changes in Women's Assertiveness in Response to Status and Roles: A Cross-Temporal Meta-Analysis, 1931-1993", *Journal of Personality & Social Psychology*, Cilt: 81, Sayı: 1, 2001, 133-145.
- Twenge, Jean M. "The Age of Anxiety? Birth Cohort Change in Anxiety and Neuroticism, 1952-1993", *Journal of Personality & Social Psychology*, Cilt: 79, Sayı: 6, 2000, 1007-1021.
- Ügeoz, Perihan. *Kültürlerarası İletişim*, Üstün Eserler Neşriyatevi, İstanbul 2003.
- Ülgen, Hayri; S. Kadri Mirze. *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Arıkan Yayınevi, 4. Baskı, Ekim, 2007.

- Vengerfeldt, Pille Pruulmann. "Exploring Social Theory as a Framework for Social and Cultural Measurements of the Information Society", *The Information Society*, Cilt: 22, Sayı: 5, 2006, 303-310.
- Vodosek, Markus. "Cultural Diversity, Intragroup Conflict, And Group Outcomes: Evidence For A Mediated Relationship", *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 2005, D1-D6.
- Yang, Jixia; Kevin W. Mossholder. "Decoupling Task And Relationship Conflict: The Role of Intragroup Emotional Processing", *Journal of Organizational Behavior*, Cilt: 25, Sayı: 5, 2004, 589-605.
- Yelkikalan, Nazan; Emel Altın. "Farklı Kuşakların Yönetimi", *Yönetim Bilimleri Dergisi*, Cilt: 8, Sayı: 2, 2010.
- Yelkikalan, Nazan; Ayten Akatay, Emel Altın; "Yeni Girişimcilik Modeli ve Yeni Nesil Girişimci Profili: İnternet Girişimciliği ve Y, M, Z Kuşağı Girişimci", *Selçuk Üniversitesi İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, Cilt: 14, Yıl: 10, Sayı: 20, 489-506, 2010.
- Yılmaz, Veysel; H. Eray Çelik; Erdoğan E. Ekiz. "Kuruma Bağlılığı Etkileyen Faktörlerin Yapısal Eşitlik Modelleriyle Araştırılması Özel ve Devlet Bankası Örneği", *Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 2, 171-184, 2006.
- Yılmaz, Veysel; Zeki Yıldız; Talha Arslan. "Üniversite Öğrencilerinin Çevresel Duyarlılıkları İle Çevresel Davranışlarının Yapısal Eşitlik Modeliyle Araştırılması", *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı.30, 271-278, Ağustos 2011.
- Yi, Xiang; Barbara Ribbens, Caryn; N. Morgan. "Generational Differences In China: Career Implications", *Career Development International*, Cilt: 15, Sayı: 6, 601-620, 2010.
- Yörükoğlu, Atalay. *Çocuk Ruh Sağlığı*, Özgür Yayınları, Yayın no. 48, 21. Basım, Mart, İstanbul 1997.
- Yörükoğlu, Atalay. *Gençlik Çağı: Ruh Sağlığı ve Ruhsal Sorunlar*, Özgür yayınları, 9.Basım, Haziran, İstanbul 1996.
- Zaporzan, Denise. "Four Generations, One Workplace: Watch Us Work", *CMA Management*, Cilt: 84, Sayı: 6, Ekim, 2010, 12-13.
- Zemke, Ron; Claire Raines; Bob Filipczak; *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers, Nexters in Your Workplace*, Publisher: AMACOM Books, 2000.
- Walker, William David, "Generational Leadership: A Study Of The Leadership Styles of Different Generations of Entrepreneurs and The Resulting Organizational Outcomes", (Unpublished PhD Thesis), Capella University, 2006.

- Wall, James; Ronda Robert Callester. "Conflicts and Its Management", *Journal Of Management*, Cilt: 21, Sayı: 3, 515-558, 1995.
- Washburn, Earl (Trey) R. "The Five Generations", *Physician Executive*, Cilt: 26, Sayı: 1, 2000, 54- 54.
- Watt, Douglas. "Different Generations, Same Objectives", *CA Magazine*, Cilt: 143, Sayı: 2, 2010, 10-10.
- Weingarten, Robin M. "Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in The Emergency Department", *Journal Of Emergency Nursing*, Cilt: 35, Sayı: 1, 27- 30, 2009.
- Welter, Veronica, "Analysis Of The Characteristics Of Generation X'ers And Baby Boomers In Multigenerational Teaching Staffs In Michigan", (Unpublished PhD Thesis), *Central Michigan University*, 2004.
- Williams, Sharon. "Welcome To Generation Z", *B&T Magazine*, Cilt: 60, Sayı: 2731, 12 12, 2010.

DİĞER KAYNAKLAR

- Argon, Türken; Meltem A, Kösterelioğlu. Akademisyenlerin Akademik İletişim Düzeylerinin Çeşitli Değişkenler Açısından İncelenmesi. <<http://www.eab.org.tr/eab/oc/egtconf/pdfkitap/pdf/108.pdf>> (10.02.2012)
- Hanges, Paul J, “Research Survey”, 2006. <http://www.bsos.umd.edu/psyc/hanges/index_files/GLOBE_Phase_2_Alpha_Questionnaire.pdf>, (02.01. 2012)
- McCrinkle, Mark; “Understanding Generation Y”, <http://www.learningtolearn.sa.edu.au/Colleagues/files/links/link_144711.pdf> (12.01. 2011)
- Mengi, Zeynep, “İş Başarısında Kuşak Farkı”, <<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962>> (10.05.2012)
- Rock, Michael R, “ The Wounded Healer, Generation Gaps in the New Workplace Gen-Xers and Boomers Working Together”, 1999. <http://www.canadaone.com/ezine/sept99/corporate_learning2.html> (21.01.2011).
- “İstatistiklerle Kadın, 2011”, <www.tuik.gov.tr/IcerikGetir.do?istab_id=238>, (02.01. 2012).
- Türk Dil Kurumu; Büyük Türkçe Sözlük, <<http://tdkterim.gov.tr/bts.>> (08.04.2012)
- Türkiye İstatistik Kurumu, “İstatistik Göstergeler Statistical Indicators” 1923-2010, <<http://www.tuik.gov.tr/Start.do;jsessionid=80y4PkhLRQfSDsy2mGdhW3LjxcJRMq80v7pQt1pHfLv5m6ZnJGHm!-1356610973>> (02.01. 2012)
- <<http://www.memurlar.net/haber/191682>> (28.01.2011)
- <<http://www.yok.gov.tr/content/view/1249>> (18.01.2012)
- <www.yok.gov.tr/content/view/531> (18.01.2012)
- <www.yok.gov.tr/content/view/532> (18.01.2012)

EK 1: ANKET FORMU

Anket:

Değerli öğretim elemanı:

Aşağıda belirtilen anket; "Kültürel Değişimlerin Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalara Etkisinin İncelenmesi: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma" başlıklı doktora tez çalışması için hazırlanmıştır. Tez danışmanlığını Doç. Dr. Nazan YELKİKALAN yürütmektedir. İlginiz ve desteğiniz için teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Sena ERDEN AYHÜN

I. Kişisel bilgilerinize uygun olarak aşağıdaki yanıtları işaretleyiniz.

1. Yaşınız:.....

2. Ünvanınız:

- Profesör Doktor
- Doçent Doktor
- Yardımcı Doçent Doktor
- Araştırma Görevlisi Doktor
- Araştırma Görevlisi
- Öğretim Görevlisi Doktor
- Öğretim Görevlisi
- Okutman
- Okutman Doktor
- Uzman
- Uzman Doktor

3. Eğitim Durumunuz:

- Lisans
- Yüksek Lisans
- Doktora

4. Cinsiyetiniz:

- Erkek
- Kadın

5. Medeni Durumunuz:

- Evli
- Bekar

6. Akademik personel olarak hizmet süreniz:ay/ yıl

7. Görev yapmakta olduğunuz üniversite.....

8. Akademik çalışmalarda bulunurken daha çok:

- Ekip halinde çalışmayı
- Bireysel çalışmayı
- Kimi zaman bireysel, kimi zaman ekip halinde çalışmayı tercih ediyorum.

9. İşyerinde meslektaşlarımla kurduğum iletişimde daha çok;

- Yüzyüze görüşmeleri
- Teknolojiyi (e-mail, facebook, Hotmail, telefon vb.)
- Hem yüzyüze görüşmeleri hem de teknolojiyi tercih ediyorum.

10. Hayatta en çok önem verdiğim değer ifadesi;

- Özgürlük
- Saygı
- Disiplin
- Başarı
- Hepsi
- Hiçbiri
- Diğer (Belirtiniz).....

Lütfen arka sayfayı yanıtlayınız →

ÇALIŞTIĞIM KURUMDA;		Tamamen aynı fikirdeyim	Çoğunlukla aynı fikirdeyim	Kısmen aynı fikirdeyim	Ne aynı, ne karşıt fikirdeyim	Kısmen karşıt fikirdeyim	Çoğunlukla karşıt fikirdeyim	Tamamen karşıt fikirdeyim
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
1	Yenilik yaratmaya engel olma pahasına, kurallara bağlı kalınmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
2	Çalışanların fikir ayrılıklarını dile getirebilmeleri teşvik edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
3	Çalışanların başarılı olabilmeleri için önceden plan yapmaları gerekir	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
4	Kabul edilmiş kurallar geleceğe yönelik olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
5	Çalışanlar mevkiden ziyade yetenekleri ve kuruma yaptıkları katkılarla etki bırakmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
6	Çalışanlar fikirlerini açıkça ifade etmeye teşvik edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
7	Yöneticiler, kişisel amaçların zarar göreceğini bilse bile, grup bağlılığını teşvik etmemelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
8	Toplantılar önceden planlanmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
9	Çalışanlar başkalarını düşünmeye teşvik edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
10	Çalışanlar hükmedici (baskın karakterli) olmaya teşvik edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
11	Çalışanlar, yöneticilerinin başarısından gurur duymalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
12	Maaş dışında alınan ek ödemeler bireysel çıkarları maksimum düzeye çıkarmayı amaçlamalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
13	Astların anlaşamadıkları taktirde, üstlerini sorgulamak yerine, üstlerine koşulsuz itaat etmeleri gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
14	Çalışanların sert mizaçlı olmaları teşvik edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
15	Çalışanlar sürekli gelişen bir performans göstermeye teşvik edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
16	Ortaya çıkabilecek beklenmeyen durumlar hoş karşılanmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
17	Kadınlardan çok erkekler, profesyonel gelişimle ilgili etkinliklerde tercih edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
18	Ödüllendirmeler kıdem veya politik bağlantılar yerine başarılarla dayanmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
19	Görev tanımları ayrıntılarıyla açıklanmalıdır ki, çalışanlar kendilerinden ne istendiğini bilsinler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
20	Çalışanların performanslarını geliştirmede yenilikçi olmaları ödüllendirilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
21	Çalışanların birbirlerine karşı duyarlı olmaları teşvik edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
22	Fiziksel güç isteyen işler daha çok erkekler tarafından yapılmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
23	Yöneticiler, çalışanlarının kişisel başarılarından gurur duymalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
24	Yöneticiler hedeflere nasıl ulaşılacağı konusunda astlarını serbest bırakmak yerine, onlara ayrıntılı talimatlar vermelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
25	Kadınlar bugün olduğundan daha yetkili pozisyonlarda çalışırlarsa faaliyetler daha verimli yönetilecektir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
26	Mevkilerin ve ünvanların özel ayrıcalıkları olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
27	Çalışanlar kuruma bağlı olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
28	Tüm çalışanlar tarafından kabul görmek önemli olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
29	Diğer kurumlardaki kişiler tarafından görev kuruma olumlu bakılması çalışanlar için önemli olmamalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
30	Çalışanlar, güncel problemlerden endişe duymalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
31	Kurumla ilgili olumsuz düşünceler kurum çalışanlarını rahatsız etmemelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
32	Hatalara karşı hoşgörülü olunmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

33	Çalışanlar kendilerini geliştirici iş hedefleri koymalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
34	Önemli kurumsal kararların çalışanlar yerine yöneticiler tarafından alınması gerekir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
35	Fikir birliğine ulaşmak için harcanan zaman boşa geçmiş zamandır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
36	Üstleri ile anlaşamadıklarında astlar, üstlerinin söylediklerini ve isteklerini yerine getirmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
37	Çalışanlar kurum için çalışmaktan gurur duymamalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
38	Çalışanların yardımsever olmaları teşvik edilmelidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
39	Üst yönetimde çalışma fırsatları kadınlardan çok erkeklere tanınmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
40	Sadece bireysel projeler üzerinde çalışılmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
41	Erkekler, kadınlardan daha başarılı olmalıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)

Lütfen Arka Sayfayı Yanıtlayınız



LÜTFEN AŞAĞIDAKİ SORULARI YAŞ ARALIĞINIZI DİKKATE ALARAK YANITLAYINIZ.

YAŞ ARALIKLARI

- 67 yaş ve üzeri: Sessiz kuşak
- 48-66 yaş aralığı: Baby Boomers kuşağı
- 33-47 yaş aralığı: X kuşağı
- 32 yaş ve altı: Y kuşağı

32 yaş ve altı
çalışanlar
aşağıdaki
bölümü boş
bırakınız.

67 yaş ve
üzeri
çalışanlar
aşağıdaki
bölümü boş
bırakınız.

MESLEKTAŞLARIMA İLİŞKİN GÖRÜŞLERİM	Kendi Yaş Aralığınızda Meslektaşlarınız İle					Kendinizden Küçük Yaş Aralığındaki Meslektaşlarınız İle					Kendinizden Büyük Yaş Aralığındaki Meslektaşlarınız İle				
	Hiçbir Zaman	Nadir	Bazen	Sık Sık	Her Zaman	Hiçbir Zaman	Nadir	Bazen	Sık Sık	Her Zaman	Hiçbir Zaman	Nadir	Bazen	Sık Sık	Her Zaman
İFADELER															
1 Kurumunuzda meslektaşlarınızla olan ilişkilerde ne sıklıkla gerginlikler yaşıyorsunuz?															
2 Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla tartışmalar yaşıyorsunuz?															
3 Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla duygusal çatışmalar yaşıyorsunuz?															
4 Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla bireysel uyuşmazlıklardan kaynaklanan çatışmalar yaşıyorsunuz?															
5 Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken görevlere ilişkin fikir ayrılığı çatışmaları yaşıyorsunuz?															
6 Kurumunuzda meslektaşlarınızla birlikte yürüttüğünüz projelerde ne sıklıkla anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz?															
7 Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yaptığımız işlere ilişkin çatışmalar yaşıyorsunuz?															
8 Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla yapılması gereken işleri kimlerin yapacağına ilişkin anlaşmazlıklar yaşıyorsunuz?															
9 Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla görevlere ilişkin sorumluluklar yerine getirilmediğinde sorunlar yaşıyorsunuz?															
10 Kurumunuzda meslektaşlarınızla ne sıklıkla kaynakların paylaşımına yönelik (malzeme ve donanım yetersizlikleri, fiziksel şartların uygunsuzluğu vb) sorunlar yaşıyorsunuz?															
11 İşyerimdeki göstergeler, çalışanların kendi yaş aralığı dışındaki çalışanlarla kuşak çatışmaları yaşadığını ifade etmektedir. <input type="checkbox"/> Evet <input type="checkbox"/> Hayır <input type="checkbox"/> Kararsızım															
12 Aşağıda belirtilen yaş aralığında bulunan çalışanlardan hangisiyle kurumunuzda kolay/uyumlu iletişim kurmaktasınız? <input type="checkbox"/> 67 yaş ve üzeri <input type="checkbox"/> 48-66 yaş aralığı <input type="checkbox"/> 33-47 yaş aralığı <input type="checkbox"/> 32 yaş ve altı <input type="checkbox"/> Hepsi <input type="checkbox"/> Hiçbiri															
13 Kurumunuzda çalışanların, kendi yaş aralığı dışındaki çalışanlarla yaşayabilecekleri çatışmaları önlemek için yönetim hangi faaliyette bulunmalıdır, belirtiniz. <input type="checkbox"/> İşyerinde öneri grupları oluşturulmalıdır. <input type="checkbox"/> Koçluk/Mentorluk programları düzenlenmelidir. <input type="checkbox"/> Çalışanlar küçük el broşürleri ile bilgilendirilmelidir <input type="checkbox"/> Hizmet içi eğitimler verilmelidir. <input type="checkbox"/> Hepsi <input type="checkbox"/> Hiçbiri <input type="checkbox"/> Fikrim yok <input type="checkbox"/> Diğer (Belirtiniz).....															

Ek-2 BÖLGELERE GÖRE ÜNİVERSİTELER

AKDENİZ BÖLGESİ

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER	VAKIF ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER
Adana Bilim ve Teknoloji Üniversitesi- (Adana)	Alanya Hamdullah Emin Paşa Üniversitesi- (Antalya)
Akdeniz Üniversitesi- (Antalya)	Çağ Üniversitesi- (Mersin)
Çukurova Üniversitesi- (Adana)	Toros Üniversitesi- (Mersin)
Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi- (Kahramanmaraş)	Uluslararası Antalya Üniversitesi- (Antalya)
Kilis 7 Aralık Üniversitesi- (Kilis)	
Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi- (Burdur)	
Mersin Üniversitesi- (Mersin)	
Mustafa Kemal Üniversitesi- (Hatay)	
Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi- (Osmaniye)	
Süleyman Demirel Üniversitesi- (Isparta)	
Toplam: Devlet: 10; Vakıf: 4	

DOĞU ANADOLU BÖLGESİ

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER	VAKIF ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER
Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi- (Ağrı)	Yok.
Ardahan Üniversitesi- (Ardahan)	
Atatürk Üniversitesi- (Erzurum)	
Bingöl Üniversitesi- (Bingöl)	
Bitlis Eren Üniversitesi- (Bitlis)	
Erzincan Üniversitesi- (Erzincan)	
Erzurum Teknik Üniversitesi- (Erzurum)	
Fırat Üniversitesi- (Elazığ)	
Hakkari Üniversitesi- (Hakkari)	
Iğdır Üniversitesi- (Iğdır)	
İnönü Üniversitesi- (Malatya)	
Kafkas Üniversitesi- (Kars)	
Muş Alparslan Üniversitesi- (Muş)	
Tunceli Üniversitesi- (Tunceli)	
Yüzüncü Yıl Üniversitesi- (Van)	
Toplam: Devlet: 15; Vakıf: -	

EGE BÖLGESİ

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER	VAKIF ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER
Adnan Menderes Üniversitesi- (Aydın)	Gediz Üniversitesi- (İzmir)
Afyon Kocatepe Üniversitesi- (Afyonkarahisar)	İzmir Ekonomi Üniversitesi- (İzmir)
Celal Bayar Üniversitesi- (Manisa)	İzmir Üniversitesi- (İzmir)
Dokuz Eylül Üniversitesi- (İzmir)	Şifa Üniversitesi- (İzmir)
Dumlupınar Üniversitesi- (Kütahya)	Yaşar Üniversitesi- (İzmir)
Ege Üniversitesi- (İzmir)	
İzmir Katip Çelebi Üniversitesi- (İzmir)	
İzmir Yüksek Teknoloji Enstitüsü- (İzmir)	
Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi- (Muğla)	
Pamukkale Üniversitesi- (Denizli)	
Uşak Üniversitesi- (Uşak)	
Toplam: Devlet: 11; Vakıf: 5	

GÜNEYDOĞU ANADOLU BÖLGESİ

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER	VAKIF ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER
Adıyaman Üniversitesi- (Adıyaman)	Hasan Kalyoncu Üniversitesi- (Gaziantep)
Batman Üniversitesi- (Batman)	Zirve Üniversitesi- (Gaziantep)
Dicle Üniversitesi- (Diyarbakır)	
Gaziantep Üniversitesi- (Gaziantep)	
Harran Üniversitesi- (Şanlıurfa)	
Mardin Artuklu Üniversitesi- (Mardin)	
Siirt Üniversitesi- (Siirt)	
Şırnak Üniversitesi- (Şırnak)	
Toplam: Devlet: 8; Vakıf: 2	

İÇ ANADOLU BÖLGESİ

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER	VAKIF ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER
Abdullah Gül Üniversitesi- (Kayseri)	Altın Koza Üniversitesi- (Ankara)
Ahi Evran Üniversitesi- (Kırşehir)	Ankara Bilge Üniversitesi- (Ankara)
Aksaray Üniversitesi- (Aksaray)	Atılım Üniversitesi- (Ankara)
Anadolu Üniversitesi- (Eskişehir)	Başkent Üniversitesi- (Ankara)
Ankara Üniversitesi- (Ankara)	Bilkent Üniversitesi- (Ankara)
Bozok Üniversitesi- (Yozgat)	Çankaya Üniversitesi- (Ankara)
Cumhuriyet Üniversitesi- (Sivas)	İhsan Doğramacı Bilkent Üniversitesi- (Ankara)
Erciyes Üniversitesi- (Kayseri)	Kto Karatay Üniversitesi- (Konya)
Eskişehir Osmangazi Üniversitesi- (Eskişehir)	Mef Üniversitesi- (Belirsiz)
Gazi Üniversitesi- (Ankara)	Melikşah Üniversitesi- (Kayseri)
Hacettepe Üniversitesi- (Ankara)	Mevlana Üniversitesi- (Konya)
Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi- (Karaman)	Nuh Naci Yazgan Üniversitesi- (Kayseri)
Kırıkkale Üniversitesi- (Kırıkkale)	Ted Üniversitesi- (Ankara)
Necmettin Erbakan Üniversitesi- (Konya)	Tobb Ekonomi ve Teknoloji Üniversitesi- (Ankara)
Nevşehir Üniversitesi- (Nevşehir)	Turgut Özal Üniversitesi- (Ankara)
Niğde Üniversitesi- (Niğde)	Türk Hava Kurumu Üniversitesi- (Ankara)
Orta Doğu Teknik Üniversitesi- (Ankara)	Ufuk Üniversitesi- (Ankara)
Selçuk Üniversitesi- (Konya)	
Yıldırım Beyazıt Üniversitesi- (Ankara)	
Çankırı Karatekin Üniversitesi- (Çankırı)	
Toplam: Devlet: 20; Vakıf: 17	

KARADENİZ BÖLGESİ

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER	VAKIF ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER
Abant İzzet Baysal Üniversitesi- (Bolu)	Avrasya Üniversitesi- (Trabzon)
Amasya Üniversitesi- (Amasya)	Canik Başarı Üniversitesi- (Samsun)
Artvin Çoruh Üniversitesi- (Artvin)	
Bartın Üniversitesi- (Bartın)	
Bayburt Üniversitesi- (Bayburt)	
Bülent Ecevit Üniversitesi- (Zonguldak)	
Düzce Üniversitesi- (Düzce)	
Gaziosmanpaşa Üniversitesi- (Tokat)	
Giresun Üniversitesi- (Giresun)	
Gümüşhane Üniversitesi- (Gümüşhane)	
Hitit Üniversitesi- (Çorum)	
Karabük Üniversitesi- (Karabük)	
Karadeniz Teknik Üniversitesi- (Trabzon)	
Kastamonu Üniversitesi- (Kastamonu)	
Ondokuz Mayıs Üniversitesi- (Samsun)	
Ordu Üniversitesi- (Ordu)	
Recep Tayyip Erdoğan Üniversitesi- (Rize)	
Sinop Üniversitesi- (Sinop)	
Toplam: Devlet: 18; Vakıf: 2	

MARMARA BÖLGESİ

DEVLET ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER	VAKIF ÜNİVERSİTELERİ- BULUNDUKLARI İLLER
Balıkesir Üniversitesi- (Balıkesir)	Bursa Teknik Üniversitesi- (Bursa)
Galatasaray Üniversitesi (İstanbul)	İstanbul Medeniyet Üniversitesi- (İstanbul)
Boğaziçi Üniversitesi- (İstanbul)	Bahçeşehir Üniversitesi- (İstanbul)
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi- (Çanakkale)	Bursa Orhangazi Üniversitesi- (Bursa)
Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü- (Kocaeli)	Doğuş Üniversitesi- (İstanbul)
İstanbul Teknik Üniversitesi- (İstanbul)	Fatih Üniversitesi- (İstanbul)
İstanbul Üniversitesi- (İstanbul)	Gedik Üniversitesi- (İstanbul)
Kocaeli Üniversitesi- (Kocaeli)	Haliç Üniversitesi- (İstanbul)
Marmara Üniversitesi- (İstanbul)	İstanbul 29 Mayıs Üniversitesi- (İstanbul)
Mimar Sinan Güzel Sanatlar Üniversitesi- (İstanbul)	İstanbul Arel Üniversitesi- (İstanbul)
Sakarya Üniversitesi- (Sakarya)	İstanbul Aydın Üniversitesi- (İstanbul)
Trakya Üniversitesi- (Edirne)	İstanbul Bilgi Üniversitesi- (İstanbul)
Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi- (Bilecik)	İstanbul Bilim Üniversitesi- (İstanbul)
Kırklareli Üniversitesi- (Kırklareli)	İstanbul Gelişim Üniversitesi- (İstanbul)
Namık Kemal Üniversitesi- (Tekirdağ)	İstanbul Kemerburgaz Üniversitesi- (İstanbul)
Türk-Alman Üniversitesi- (İstanbul)	İstanbul Kültür Üniversitesi- (İstanbul)
Uludağ Üniversitesi- (Bursa)	İstanbul Medipol Üniversitesi- (İstanbul)
Yalova Üniversitesi- (Yalova)	İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi- (İstanbul)
Yıldız Teknik Üniversitesi- (İstanbul)	İstanbul Şehir Üniversitesi- (İstanbul)
	İstanbul Ticaret Üniversitesi- (İstanbul)
	Kadir Has Üniversitesi- (İstanbul)
	Koç Üniversitesi- (İstanbul)
	Maltepe Üniversitesi- (İstanbul)
	Okan Üniversitesi- (İstanbul)
	Özyeğin Üniversitesi- (İstanbul)
	Piri Reis Üniversitesi- (İstanbul)
	Sabancı Üniversitesi- (İstanbul)
	Süleyman Şah Üniversitesi- (İstanbul)
	Üsküdar Üniversitesi- (İstanbul)
	Yeni Yüzyıl Üniversitesi- (İstanbul)
	Yeditepe Üniversitesi- (İstanbul)
	Acıbadem Üniversitesi- (İstanbul)
	Beykent Üniversitesi- (İstanbul)
	Bezm-i Alem Vakıf Üniversitesi- (İstanbul)
	Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi- (İstanbul)
	Işık Üniversitesi- (İstanbul)
	Murat Hüdavendigar Üniversitesi- (İstanbul)
	Nişantaşı Üniversitesi- (İstanbul)
Toplam: Devlet: 19; Vakıf: 38	

EK-3



T.C.
YÜKSEKÖĞRETİM KURULU BAŞKANLIĞI

Sayı : B.30.0.EÖB-199-
Konu: Anket

1267

27.02.2012*009640

Sayın Sena ERDEN AYHÜN
Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı
ÇANAKKALE

İLGİ: 22.02.2012 tarihli dilekçeniz.

Konu ile ilgili olarak ilgili yükseköğretim kurumlarına başvurmanız gerektiğine bilgilerinizi rica ederim.

F. Nur GÜMÜŞSOY UNCU
Genel Sekreter Yrd.