

Citation: Erden Ayhün S. (2018), Örgütsel Süreçlerdeki Kuşaklararası Çatışmalarda Kültürel Değişimlerin Rolü: Akademisyenlere Yönelik Bir Araştırma, BMIJ, (2018), 6(1): 209-236 doi: <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.205>

ÖRGÜTSEL SÜREÇLERDEKİ KUŞAKLARARASI ÇATIŞMALARDA KÜLTÜREL DEĞİŞİMLERİN ROLÜ: AKADEMİSYENLERE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA¹

Sena ERDEN AYHÜN²

Received Date (Başvuru Tarihi): 10/01/2018

Accepted Date (Kabul Tarihi): 16/04/2018

Published Date (Yayın Tarihi): 20/04/2018

ÖZ

Kültürel yapıda gerçekleşen değişim olgusu toplumsal yapıda değer, inanç ve davranış farklılıklarını beraberinde getirmiştir. Söz konusu değişim olgusunun yetişkin kuşaklar tarafından kabul edilmemesi, yeni kuşakların davranışlarının anlaşılabilmesi yeni ve yetişkin kuşaklar arasında çatışmalar yaşanabilmesini gündeme getirmektedir. Bireylerin öncelikli olarak aile ortamında yaşadıkları çatışmalar, bir işletme bünyesinde çalışmaya başladıklarında da kendisini göstermektedir. Literatürde yapılan pek çok teorik bazlı çalışmada kuşaklararası çatışmaların kültürel değişimlerle ilişkili olabileceğini ortaya koymaktadır. Çalışmada üniversitelerde görev yapan X kuşağı akademisyenlerinin kendisinden küçük kuşak olarak isimlendirilen Y kuşağı ile çatışma yaşayıp yaşamadığı belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca Y kuşağı akademisyenlerinin de kendisinden büyük kuşaklar olan isimlendirilen X kuşağı, Baby Boomers kuşağı ve sessiz kuşaklar ile çatışma yaşayıp yaşamadıkları araştırılmıştır. Buna ilaveten 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 428 anket elde edilmiştir. Verilerin analizinde yapısal eşitlik modelinden yararlanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda; X kuşağının Y kuşağı ile, Y kuşağının da X kuşağı, Baby Boomers kuşağı ve sessiz kuşak ile nadiren çatışma yaşadıkları belirlenmiştir. Kültürel boyutlardaki kolektivizm II, performans odaklılık boyutlarıyla, kuşaklararası çatışmaların ilişkisi ters yönlü, cinsiyet ayrımcılığı ile kuşaklararası çatışmaların ilişkisi pozitif yönlü bulunmuştur.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklararası Çatışma, Kültür, Kültürel Değişim, Yönetim

JEL Kodları: M1, MO

¹ Bu makale yazarın tamamlanmış olduğu doktora tezinden yararlanılarak yazılmıştır.

² Yrd. Doç. Dr., Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi, senaerden@comu.edu.tr

<http://orcid.org/0000-0003-0142-1344>

THE ROLE OF CULTURAL CHANGES IN INTERGENERATIONAL CONFLICTS IN ORGANIZATIONAL PROCESSES: A SURVEY AIMED AT ACADEMICIANS

ABSTRACT

The phenomenon of change in the cultural structure brought about differences in values, beliefs and behavior in the social structure. The fact that the phenomenon of change is not acknowledged by adult generations, the inability to understand the behaviors of new generations brings about the possibility of conflicts between new and adult generations. The conflicts that individuals primarily experience in the family environment also manifest themselves when they are beginning to work within an institution. Many theoretical-based studies in the literature show that conflicts that occur during generations may be related to cultural changes. In the study, it was tried to determine whether the X generation academicians working at the universities had experienced conflict with the Y generation of the younger generation. In addition, the Y generation academics were investigated whether they lived in conflict with the elderly generations, named X generation, Baby Boomers generation and silent generation. In addition 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 428 applicable interview results have been provided. In the analysis of the data the structural equality model was utilized. As a result of the analyzes made; It has been determined that the X generation is rarely conflict with Y generation, the Y generation is rarely conflict with X generation, Baby Boomers generation and silent generation. Collectivism II and performance orientation and relation of intergenerational conflicts has been found in reverse direction where the relation of intergenerational conflicts with gender apartheid dimension was in positive direction.

Keywords: Intergenerational Conflict, Cultural Change, Management

Jel Codes: M1, MO

1. GİRİŞ

Toplumların tarım toplumundan, sanayi toplumuna ve akabinde bilgi toplumuna dönüşmesi sağlık, ekonomik, kültürel, eğitim vb. pek çok alanda değişim ve dönüşümü beraberinde getirmiştir. Sözkonusu dönemlerin özellikleri farklı toplumsal yapılarda yetişen bireylerinin olanaklarının farklılaşmasını sağlamıştır. Farklı zaman dilimlerinde yetişen kuşaklarının farklı sosyo-kültürel ve teknolojik çağları yaşamış olmaları, söz konusu kuşakların tutumlarında ve beklentilerinde farklılıklar olmasını ve farklı beklentileri olan kuşakları içerisinde barındıran iş hayatında önemli yönetim sorunlarını gündeme getirmiştir.

Literatürde ifade edilen pek çok çalışma kültürel değişimler sonucunda farklı kuşakların birbirleriyle çatışmalar yaşayabileceğini vurgulamakta, öncelikle aile hayatında ve toplumsal hayatta başlayan kuşaklararası çatışmalarının, bir örgüt bünyesinde çalışmaya başlanmasıyla da devam edeceğini ortaya koymaktadır. Literatürde yapılmış araştırmalar, kültürel öğelerin zaman içerisinde değişim göstermesinin, kuşakların davranışlarını ve değerlerini farklılaştıracağını ileri sürmektedir. Buna ilaveten farklı toplumsallaşma süreçleri içerisinde yetişen kuşakların, olaylara bakış açılarında farklılıklar olacağı ve bu durumun örgütlerde kuşaklararasıdaki anlaşmazlıklar ve çatışmaları ortaya çıkaracağı açıklanmaktadır. Kültürel

yönlere değişim gösteren farklı kuşakların bir örgüt bünyesinde birlikte çalışmaya başlamaları ile örgütsel süreçlerde uyumsuzluklar ve çatışmaların ortaya çıkabileceği belirtilmektedir.

Günümüzde pek çok örgütte çalışanlar arasında yaşanan kuşaklararası çatışmalar; personel devir hızındaki yükselmeleri, bireylerin motivasyon sorunları yaşamalarını ve buna bağlı olarak verimlilik düzeylerindeki azalmaları beraberinde getirmektedir. Farklı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirinden farklı sıkıntıları, kaderleri paylaşmış ve farklı sorumluluklara sahip olmuş bireyler arasında yaşanan huzursuzluklar ise; işletmelerin ana amacı olan üretkenlik, etkinlik, etkililik ve verimlilik hedeflerini olumsuz etkilemektedir. Sözkonusu örgütler içerisinde değerlendirilen üniversitelerin mevcut işlevlerini başarı ile gerçekleştirebilmelerinde 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 hedeflemektedirler. Üniversitelerin sözkonusu işlevleri başarılı bir şekilde gerçekleştirebilmelerinde bünyelerinde faaliyette bulunan akademisyenlerin bilgi ve becerileri açısından yetkinlik düzeyleri kadar, birbirlerini iyi anlayabilmelerinin de önemi büyüktür. Bu bağlamda eğitim öğretim süreçlerinin etkinliğini geliştirebilmede üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin kültürel boyutlarını analiz etmek ve farklılaşan değer yargılarını etkin yönetebilmek, örgütlerde yaşanabilecek kuşaklararası çatışmaların olumsuz etkilerinin önüne geçilmesinde önem teşkil edecektir.

Çalışmada; üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin kültürel boyutlarındaki değişimlerin kuşaklararasıda yaşanan çatışmalara olan etkisini belirleyebilmek amaçlanmıştır. Bu bağlamda; X kuşağı akademisyenlerinin kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı akademisyenleri ile, Y kuşağı akademisyenlerinin de kendisinden büyük kuşaklar olarak isimlendirilen X kuşağı, Baby Boomers kuşağı ve sessiz kuşak akademisyenleri ile çatışmalar yaşayıp yaşamadıkları belirlenmeye çalışılmış ve sözkonusu bulguların kültürel değişimlerle olan ilişkisi araştırılmıştır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve bölümünde kuşak teorisi, kültür, örgütlerde kuşaklararası çatışma ve kültürel değişim ile kuşaklararası çatışmalara ilişkin bilgilere yer verilmiştir.

2.1. Kuşak Teorisi

İnsanlık tarihinin başlangıcından günümüze kadar olan süreçte yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış kişiler topluluğu kuşak kavramı olarak açıklanmaktadır (TDK, www.tdk.gov.tr). Karl Mannheim (1920) kuşak kümelenmesinin bileşimini; paylaşılan ortak alışkanlıklar ve kültürel değerlere sahip bireylerden oluşan bir topluluk olarak tanımlamaktadır (Yi vd., 2010: 602).

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,
- Toplum düşünceleri ile etkileyen, onları yönlendiren, toplumu peşinden sürükleyebilme gücüne sahip olan liderlerin davranışları,
- Teknolojik yenilikler.

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. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, sosyal-kültürel faktörlerdeki iyileşmeler ile ekonomik ve politik faktörlerdeki farklılaşmalar farklı kuşak gruplarının oluşumuna neden olmaktadır.

Çeşitli yazarlara göre yapılan sınıflandırmalarda bir kuşağın hangi yılları kapsayacağına ilişkin fikir ayrılıklarının bulunduğu görülmektedir (Reeves and Oh, 2008: 296). Literatürde kuşakların genel olarak Sessiz kuşaklar, Baby Boomers kuşağı, X kuşağı, Y kuşağı, Z kuşağı ve M kuşağı olarak sınıflandırıldığı görülmektedir.

Sessiz kuşağın Türkiye açısından 1923-1929 yılları arasındaki bölümü, Cumhuriyet kuşağına karşılık gelmektedir (Senbir, 2004: 21). Baby Boomers (bebek patlaması) kuşağı; İkinci Dünya Savaşı'ndan hemen sonraki "nüfus patlaması" yıllarında doğan 1 milyar bebekten dolayı sözkonusu ismi almıştır (Mengi, www.kigem.com). 1946-1964'lü yıllar arasında doğan bireyler Patlama Kuşağı (Baby Boomers Kuşağı) olarak ifade edilmektedir (Kyles 2005: 54). Literatürde X kuşağının sıklıkla 1965-1979'lu yıllar arasında doğan bireylerden oluştuğu vurgulanmaktadır (Kyles, 2005; Keleş, 2011; Yelkikalan ve Altın, 2010; Haeberle vd., 2009; Crumpacker and Crumpacker, 2007). Türkiye açısından bu kuşak, ara kuşak anlamına gelen geçiş dönemi çocukları olarak adlandırılmıştır (Senbir, 2004: 24). X kuşağının geçiş dönemi olarak isimlendirilmesinin nedeni; Türkiye'de 1965-1979 yılları arasında eğitim, sağlık ve nüfus alanında görülen çarpıcı değişimler ve hayat standartlarındaki önemli düzeyde iyileşmelerdir.

Y kuşağının ise 1980-1994'lü yıllar arasında doğan bireylerden oluştuğu açıklanmaktadır (Yelkikalan ve Altın, 2010; Kyles, 2005). Türkiye'de 24 Ocak 1980 kararlarıyla girişimcilik faaliyetlerinde ithal ikameci anlayıştan vazgeçilmiş ve ihracata yönelik kalkınma stratejileri benimsenmiştir (Müftüoğlu ve Durukan 2004: 8). Sözkonusu durum Türkiye'de 1980 yılından sonra doğan bireylerin ekonomik yönden iyileşme gösteren bir dönemde yetişmelerini beraberinde getirmiştir. 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 (Senbir, 2004: 25). Normalde kuşakların 20 yıldan önce değişme göstermediği bilinmesine rağmen, günümüz dünyasının çok hızlı bir değişim ve dönüşüm içerisinde bulunması ve teknolojinin gelişmesi 1995-2002 yılları arasında doğmuş olan M kuşağının ara kuşak olarak isimlendirilmesini beraberinde getirmiştir (Seçkin-Büyük, 2005: 112). 2003 yılı sonrasında doğan bireylerin oluşturduğu Z kuşağı ise; teknolojiyi ileri derecede kullanan, taşınabilen, hep yanlarında olan küçük aygıtları, bilgisayar, MP3 çalar, i-Pod'ları, cep telefonları ve DVD oynatıcıları ile büyüyen bir kuşak olarak açıklanmaktadır (Williams, 2010: 12).

2.2. Kültür Kavramı

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). 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 (Schein, 2002: 7).

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. (1999) tarafından gerçekleştirilen GLOBE çalışması Hofstede tarafından ele alınan kültürel boyutları daha da geliştirmeyi başarmış, söz konusu kültürel boyutları; 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 olmak üzere toplam dokuz kategoride gruplandırmıştır.

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, 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). Tablo 1’de GLOBE kültür boyutlarının açıklamaları ifade edilmektedir.

Tablo 1: 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, fedakâr ve adil olmalarını ne boyutta desteklediğini ve teşvik ettiğini göstermektedir.

Kaynak : Javidan vd., 2004:30.

2.3. Örgütlerde Kuşaklararası Çatışmalar

Kuşaklararası çatışmalar; iki veya daha fazla kuşak arasında duygu, çıkar ve amaç ayrılıklarından dolayı görülen anlaşmazlıklar, karşıtlıklar ve uzlaşmazlıklar şeklinde ortaya çıkmaktadır (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).

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

(Glass, 2007: 100-101). Literatürde kuşaklararası çatışma türleri ilişki çatışmaları, görev çatışmaları (Platteau and Hondeghe, 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 and Bendersky, 2003: 201). İlişki çatışmaları örgütlerde görev yapan bireylerin ilişkilerine odaklanmaktadır (Robbins, 2012: 455). 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 and Mannix, 2001: 244). Görev çatışmaları yapılan işin içerik ve amacına yönelik anlaşmazlıklara odaklanmaktadır (Robbins, 2012: 455). Örgütlerde görev çatışmaları yaşayan bireyler farklı yaş gruplarında bulunan bireylerle sıklıkla görevlere ilişkin fikir ayrılıkları yaşadıklarını, birlikte yürütülen projelerde anlaşmazlıklara düştüklerini ifade etmektedirler (Jehn and Mannix, 2001: 244). Süreç çatışmaları, belirtilen zaman diliminde verilen görevleri başarıyla tamamlamak düşüncesinden ortaya çıkmaktadır. Örgütlerde kimlerin ne yapacağındaki belirsizlikler, kaynakların kullanımına yönelik tartışmalar, planlanan görevlerin etkili bir şekilde nasıl yerine getirileceğine ilişkin anlaşmazlıklar süreç çatışmalarını oluşturmaktadır (Jehn and Bendersky, 2003: 201).

Örgütlerde kuşaklararasıda 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., 2011a: 2).

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).

Örgüt bünyesinde kullanılmaya başlanan teknolojik araç gereçler, yetişkin kuşak çalışanlarda yeniliklere uyum sağlayamama düşüncesinden hareketle kaygı ve gerilim durumunu ortaya çıkarmaktadır (Gümüştuyu, 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.

Karşılıklı bağımlılık halinde görev yapan birey ya da gruplardan bazılarına verilecek ağır yükümlülükler de 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 ve sıklıkla Y kuşağı grubundaki araştırma görevlilerinin iş yüklerinin fazla olması, maaş ve diğer ödemelerin azlığı, çatışma olgusuna ortam hazırlayan faktörleri oluşturmaktadır (Arslan ve Özdemir, 2010: 481). 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).

2.4. 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. Söz konusu unsurlar toplumların heterojenleşmesini gündeme getirmiş, bireylerin birbirlerine bağımlı olmamalarını ve toplumların düzensizliğiyle sonuçlanmıştır (Triandis and Suh, 2002:139). Kültürün maddi ve

manevi öğelerinin zaman içerisinde değişim göstermesi, kuşakların özellikleri, davranışları, normları, rol tanımları ve değerlerini farklılaştırmakta, böylece söz konusu kuşaklar homojen olan yetişkin kuşakların özelliklerinden farklılaşmaktadır. Söz konusu sebepten ötürü kültürel yönlerden çeşitlilik gösteren yeni kuşaklar, ilişkiler, görevler ve süreçler yönünden yetişkin kuşaklarla anlaşmazlıklar ve uyumsuzluklar yaşamaya başlamaktadır (Vodosek, 2005: 2).

Toplumsal yapı bünyesinde bulunan farklı kuşakların benimsemiş oldukları kültürel norm ve değer yargılarındaki önemli farklılıklar, kültürel değişme olgusunun gündeme gelmesini beraberinde getirmiştir (Scherger, 2009: 25). Kültürel değişme olgusunun varlığını toplumun bünyesinde barındırdığı tüm yaş gruplarının aynı düzeyde kabul etmede istekli olmadıkları dikkat çekmektedir. Zaman içerisinde değişime uğrayan kültürel yapının unsurlarının yetişkin kuşaklar tarafından beğenilmemesi ve kabul edilmemesi, yeni kuşakların beklenti ve isteklerinin dikkate alınmaması, hatta yetişmiş kuşakların yetişmiş oldukları dönemlerdeki kültürel yapının dinamiklerine özlem duymaları kuşaklararası çatışmaların nedenleri arasında yer almaktadır (Lauquier, 1961: 223). Kuşaklararası anlaşmazlıklar ve bunun sonucunda oluşan çatışmalar kuşaklara göre değişen benlik farklılıklarından kaynaklanmaktadır. Tablo 2’de kuşaklara göre değişen benlik özelliklerine ilişkin bilgiler sunulmaktadır.

Tablo 2: 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).

3. ARAŞTIRMA BÖLÜMÜ

Bu bölümde; araştırmanın amacı, yöntemi, araştırma bulguları ve söz konusu bulguların yorumlanmasına yönelik açıklamalara yer verilmiştir.

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada üniversitelerde görev yapan X kuşağı akademisyenlerin kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı ile çatışma yaşayıp yaşamadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Ayrıca Y kuşağı akademisyenlerinin de kendisinden büyük kuşaklar olan isimlendirilen X kuşağı, Baby Boomers kuşağı ve sessiz kuşaklar ile çatışma yaşayıp yaşamadıkları araştırılmıştır. Buna ilaveten eğer kuşaklararası çatışmalar yaşanıyorsa 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 değişimlerin kuşaklararası çatışmalara olan etkisi araştırılmıştır.

Literatürde yapılmış çalışmalar göz önüne alındığında; 1945’li yıllardan önce doğanlar sessiz kuşaklar, 1946-1964 yılları arasında doğanlar Baby Boomers kuşağı, 1965-1979’lu yıllar arasında doğan bireyler X kuşağı, 1980-1994’lü yıllar arasında doğan bireyler ise Y kuşağı olarak değerlendirilmiştir.

3.2. Araştırmanın Hipotezleri

Toplumlardaki kültürel değişimler, örgütlerin kültürel değişimlerini beraberinde getirmekte, farklı kuşakları istihdam eden örgütlerin kültürel çeşitliliğe uğramasıyla sonuçlanmaktadır. (Vodosek, 2005:2). Farklı toplumsallaşma süreçlerini yaşayan kuşakların zamana, olaylara ve değer verilen kriterlere yükledikleri anlamların her kuşakta farklılaşarak değişime uğradığı dikkat çekmektedir (Platteau and Hondeghem, 2010:8). 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).

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 and Bendersky, 2003: 201). Literatürde yapılmış olan pek çok çalışma kültürel değişimlerin 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 yapılmış çalışmalar söz konusu 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.

Literatürde ifade edilen düşüncelerden yola çıkılarak oluşturulan hipotezler aşağıda gösterilmiştir.

X Kuşağının Y Kuşağı İle Yaşadığı Çatışmalarda;

H₁: X kuşağı ile kendisinden küçük kuşak arasında (Y kuşağı) çatışma vardır.

H₂: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₃: X kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları azalmaktadır.

H₄: X kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₅: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₆: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₇: X kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₈: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

H₉: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₀: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.

Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklarla (Sessiz Kuşak, Baby Boomers Kuşağı ve X Kuşağı) Yaşadığı Çatışmalarda;

H₁₁: Y kuşağı ile kendisinden büyük kuşaklar arasında çatışma vardır.

H₁₂: Y kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₃: Y kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları azalmaktadır.

H₁₄: Y kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₅: Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₆: Y kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₇: Y kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₈: Y kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₁₉: Y kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

H₂₀: Y kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.

3.3. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

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 akademisyenler oluşturmaktadır. Araştırma toplam 36 üniversite üzerinde gerçekleştirilmiş ve söz konusu üniversitelerde görev yapan akademisyenlerin sayısının 2582 kişi olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın örneklemini; söz konusu fakültelerde görev yapan ve anketi yanıtlayan 428 akademisyen oluşturmaktadır. Bundan dolayı araştırmada evrenin % 17'lik kısmına ulaşılmıştır.

Tablo 3: 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

3.4. Veri Toplama ve Değerlendirmede Kullanılan Yöntemler

Araştırmadaki veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Kuşaklararası çatışma boyutunu ölçen anket soruları; Karen A. Jehn ve Elizabeth A. Mannix (2001)'in gruplar arası çatışma ölçeği boyutları kullanılarak hazırlanmış, ilişki, görev ve süreç çatışmaları alt boyutlarından oluşmuştur. Çalışmada kuşaklararası çatışma boyutlarını ölçen 10 adet değişkene yer verilmiş ve 5'li likert türünde katılımcılara uygulanmıştır. Kuşaklararası çatışma boyutlarını belirlemeye yönelik tüm ifadeler; **“1”** “Çatışma yok”, **“2”** “Nadiren”, **“3”** “Bazen”, **“4”** “Sık sık”, **“5”** “Her zaman” olarak kodlanmıştır. Kuşakların bir örgüt bünyesinde arzu ettikleri örgüt kültürü davranışlarını ölçen anket; House vd.'nin (1999) kültürel değerler boyutları kullanılarak hazırlanmıştır

(www.uvic.ca/gustavson/globe/assets/docs/GLOBE-Phase-2-Alpha-Questionnaire-2006.pdf).

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. Çalışmada kültürel boyutları ölçen 41 adet değişkene yer verilmiş ve 7’li likert türünde katılımcılara uygulanmıştır. Kuşakların bir örgüt bünyesinde arzu ettikleri örgüt kültürü davranışlarını belirlemeye yönelik tüm ifadeler “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 olarak kodlanmıştır. Anket soruları SPSS 13.00 ve Lisrel 8.54 İstatistiksel Paket Programlarında değerlendirilmiş ve araştırma bulguları yapısal eşitlik modeli ile yorumlanmıştır.

3.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma marmara bölgesinde faaliyette bulunan devlet ve vakıf üniversitelerinde gerçekleştirilmiştir. 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 sınırlılığını oluşturmaktadır. Araştırmanın X ve Y kuşağında bulunan akademisyenlerle gerçekleştirilmesi çalışmanın diğer bir sınırlılığını oluşturmaktadır.

3.6. Araştırma Bulguları ve Değerlendirmeler

Araştırmanın bu kısmında katılımcıların demografik özelliklerine, ölçeklerin güvenilirliklerine ve yapısal eşitlik modeli bulgularına yer verilmiştir.

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Katılımcıların demografik özelliklerine yönelik bulgular Tablo 4’de gösterilmiştir. Tablo 5’de belirtildiği gibi; X ve Y kuşağında bulunan akademisyenlerin çoğu, Yrd. Doç. Dr. ile araştırma görevlisi, okutman, uzman kadrolarında yer almaktadır. Akademisyenlerin hizmet sürelerinin sıklıkla 0-5 yıl aralığında olduğu görülmektedir.

Tablo 4: Katılımcıların Demografik Özelliklerine Yönelik Frekans Dağılımları

Değişkenler	Özellikler	Sayı	%
Kuşak Grubu	X kuşağı	178	42
	Y kuşağı	250	58
Ünvan	Prof-Doç. (Daimi kadro)	17	4
	Yrd. Doç. Dr.	106	25
	Doktor	54	13
	Öğretim Görevlisi	24	5
	Araştırma Görevlisi+Okutman+Uzman	227	53
Cinsiyet	Erkek	201	47
	Kadın	227	53
Medeni durum	Evli	194	45
	Bekar	234	55
Hizmet süresi	0-5 yıl	250	58
	6-10 yıl	111	26
	11+ yıl	67	16

3.6.2. Güvenilirlik Analizleri ve Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın bu kısmında akademisyenlerin arzu ettikleri örgüt kültürü ölçeği ile kuşaklararası çatışma ölçeğine yönelik güvenilirlik analizine yer verilmiştir.

Kültürel boyutları ölçen ölçeğin güvenilirliğinde Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,644 olarak bulunmuştur. Sözkonusu değer “0,60-0,70” aralığında olması nedeniyle yeterli güvenilirlik düzeyine sahip olduğu kabul edilmektedir. Ölçeğin genel ortalaması 4,994 olarak elde edilmiştir. Akademisyenlerin bir örgüt bünyesinde arzu ettikleri örgüt kültürü davranışları gelecek odaklılık, güç aralığı, insan ilişkileri, performans odaklılık, kolektivizm II, cinsiyet eşitliği boyutlarında güvenilir bulunmuş, güvenilirliği düşüren sorular ölçekten çıkartılmıştır.

Kuşaklararası çatışma ölçeğinde güvenilirliği düşüren herhangi bir soruya rastlanmamış, dolayısıyla araştırmadan herhangi bir araştırma sorusu çıkarılmamıştır. X kuşağının kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı ile çatışma düzeyine ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,923 olarak bulunmuştur. Ölçeğin genel ortalaması 1,994 olarak hesaplanmıştır.

Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla (Baby Boomers kuşağı ve X kuşağı) çatışma düzeyine ilişkin Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayısı 0,923 olarak hesaplanmıştır. Ölçeğin genel ortalaması 2,079 olarak hesaplanmıştır.

3.6.3. Yapısal Eşitlik Modeli Bulguları

Araştırmanın bu kısmında X kuşağının kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı ile yaşadıkları çatışmalar ve sözkonusu çatışmaların kültürel değişimlerle olan ilişkisi araştırılmıştır. Buna ilaveten Y kuşağının da kendisinden büyük kuşak olan X kuşağı ve Baby Boomers kuşağı ile yaşadıkları çatışmalar ve sözkonusu çatışmaların kültürel değişimlerle olan ilişkisi belirlenmeye çalışılmıştır.

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 (Y kuşağı ile) yaşadığı çatışma

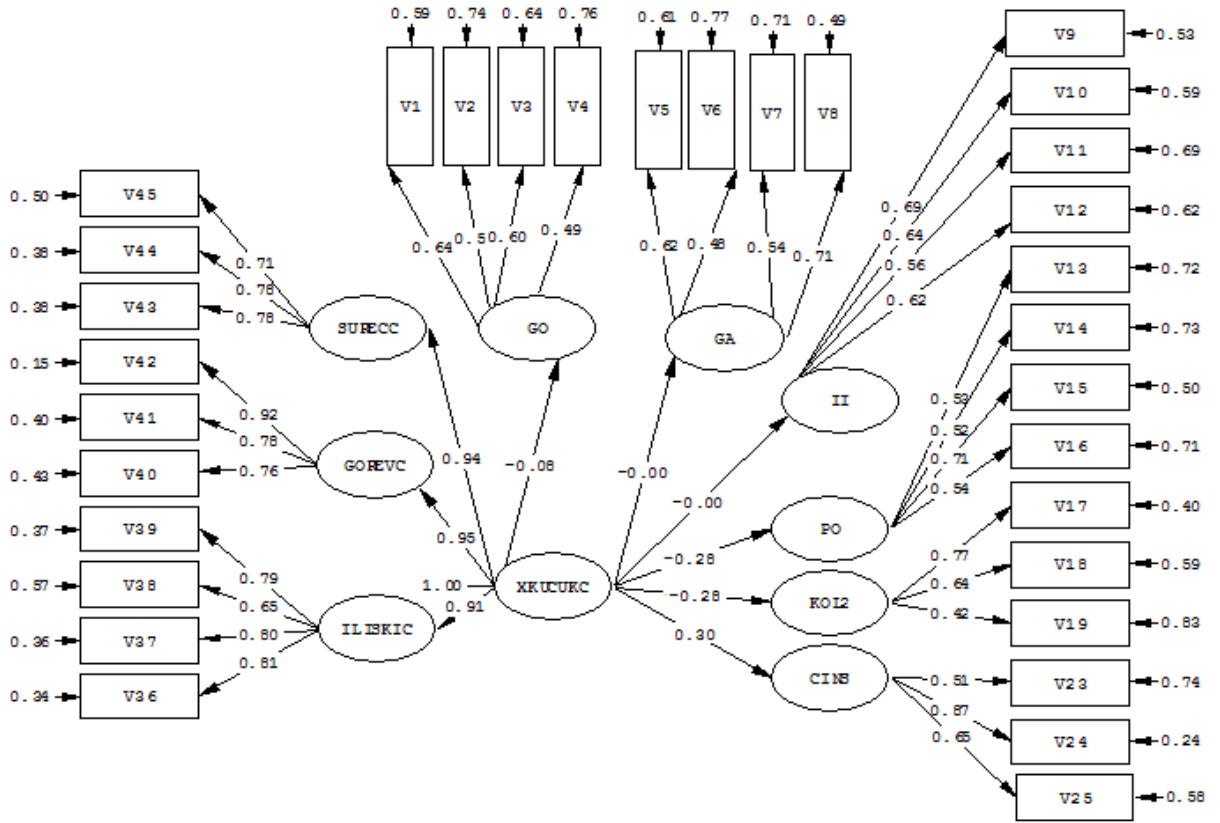
YKBUYKC= Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla (sessiz kuşak, X kuşağı ve Y kuşağı) yaşadığı çatışma

3.6.3.1. X Kuşağı Araştırma Bulguları

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(Yaklaşık Artık Kareler Ortalamasının Karekökü)=0,072, GFI (Uyum İyiliği İndeksi)=0,91, AGFI (Uyarlanmış Uyum İyiliği İndeksi)= 0,90, NNFI (Normleştirilmemiş Uyum İndeksi)=0,91, NFI (Normlaştırılmış Uyum İndeksi)=0,89, CFI=0,90 şeklinde hesaplanmıştır. Kurulan model en az kabul edilebilir düzeyde bulunmuştur.

Kuşaklararası çatışma ölçeğinin 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. Hipotez 1 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. Çalışmada belirsizlikten kaçınma, kolektivizm I ve atılganlık boyutlarına yönelik ölçeğin güvenilirliği kabul edilebilir düzeyde olmadığından analize dahil edilmemiştir. Bu boyutlar yapısal modelde kullanılmadığından Hipotez 3, hipotez 4 ve hipotez 7 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.



(Ki-kare= 870.10, Serbestlik Derecesi (df)= 455, P Değeri= 0.00000, Yaklaşık Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (RMSEA)= 0.072).

Şekil 1: X Kuşağının Y kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Model

Şekil 1’deki bulgulara göre;

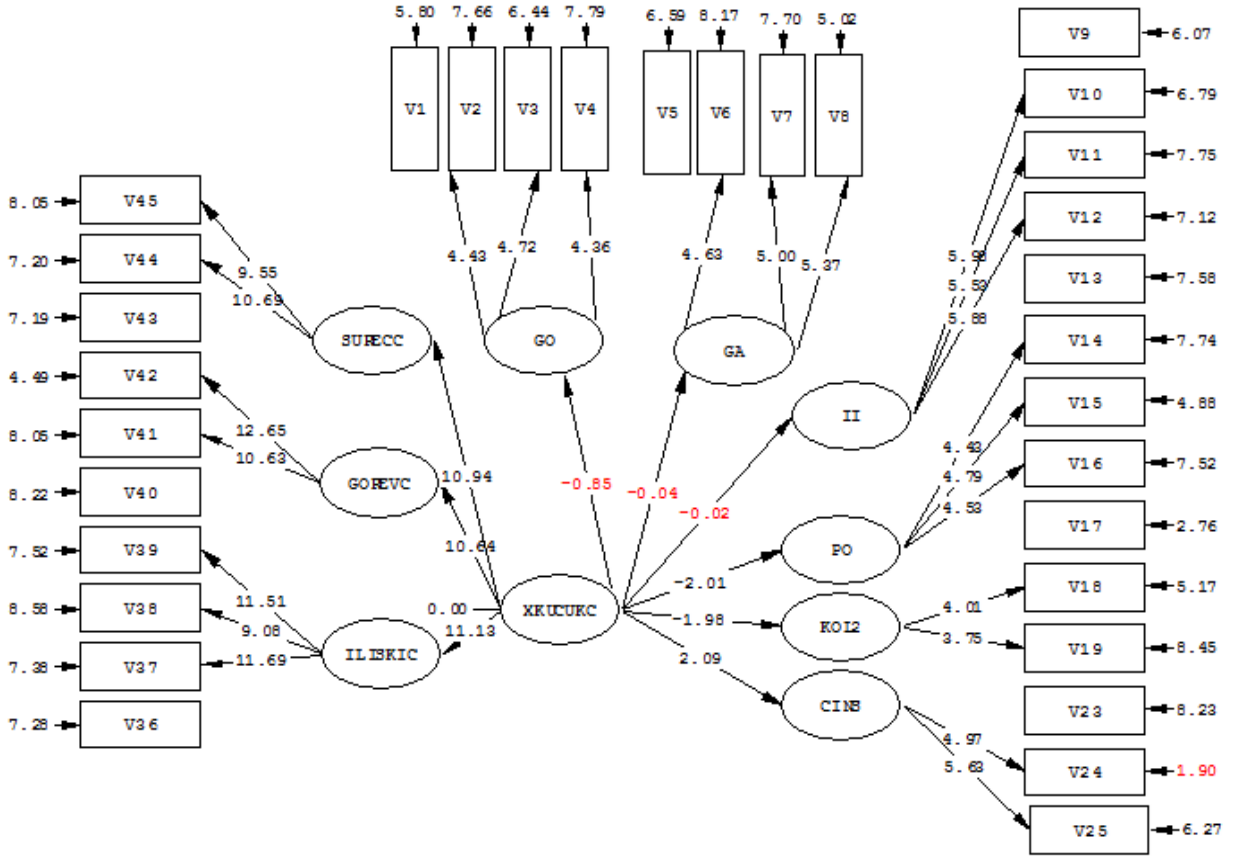
X kuşağı akademisyenlerin kolektivizm II davranışları azalırken, X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır. Kolektivizm odaklı davranışlarda gerçekleşen bir birimlik

azalış X kuşağının Y kuşağı ile olan çatışmasında 0,28 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Hipotez 5 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. Hipotez 6 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. Hipotez 9 doğrulanmıştır.

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. Hipotez 2, hipotez 8 ve hipotez 10 doğrulanamamıştır. 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 2’de gösterilmiştir.



(Ki-kare= 870.10, Serbestlik Derecesi (df)= 455, P Değeri= 0.00000, Yaklaşık Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (RMSEA)= 0.072).

Şekil 2: X Kuşağının Y Kuşağı ile Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri

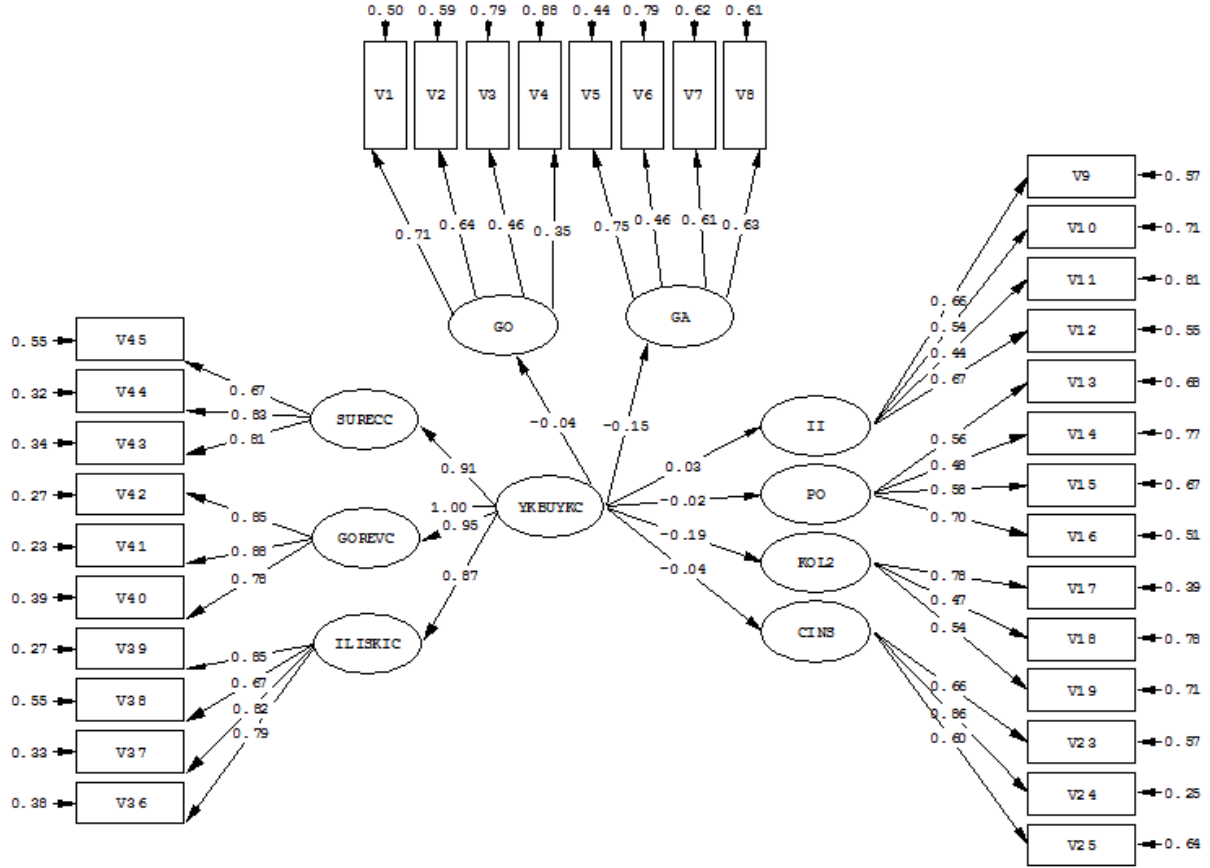
3.6.3.2. Y Kuşağı Araştırma Bulguları

Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklar (Sessiz kuşak, 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.

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. Hipotez 11 doğrulanmıştır.

Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmalarında kültür boyutlarının ilişkilerine bakıldığında; güç mesafesi 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 13, 14 ve 17 doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.



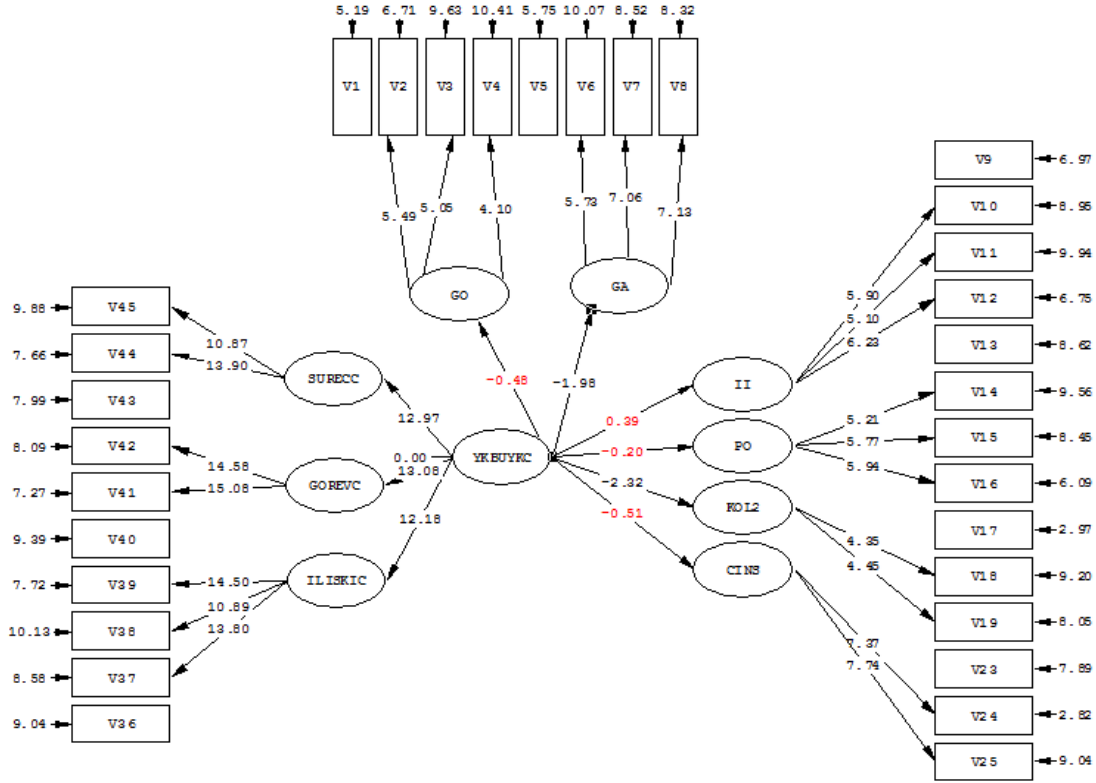
(Ki-kare= 858.11, Serbestlik Derecesi (df)= 455, P Değeri= 0.00000, Yaklaşık Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (RMSEA)= 0.060).

Şekil 3: Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklarla Çatışmalarına Yönelik Model

Şekil 3'deki bulgulara göre; güç mesafesi boyutunda gerçekleşen bir birimlik azalış Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla çatışmasında 0,15 birimlik bir artışa neden olmaktadır. Hipotez 12 doğrulanamamıştır. Y kuşağı akademisyenlerin kolektivizm II davranışlarında gerçekleşen bir birimlik azalış, Y kuşağının kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmasında 0,19 birimlik artışa neden olmaktadır. Hipotez 15 doğrulanmıştır. Cinsiyet ayrımcılığı boyutu istatistiksel olarak anlamlı olmadığından Hipotez 16 doğrulanamamıştır.

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

anamlı 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. Hipotez 18, hipotez 19 ve hipotez 20 doğrulanmamıştır. 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.'de gösterilmiştir.



(Ki-kare= 858.11, Serbestlik Derecesi (df)= 455, P Değeri= 0.00000, Yaklaşık Artık Kareler Ortalamasının Karekökü (RMSEA)= 0.060).

Şekil 4: Y Kuşağının Kendisinden Büyük Kuşaklar ile Çatışmalarına Yönelik Modelin t İstatistikleri

Tablo 5'de araştırma hipotezlerine ilişkin doğrulanma-doğrulanamama bulguları gösterilmiştir.

Tablo 5: Araştırma Hipotezlerine İlişkin Doğrulanma-Doğrulanamama Bulguları

Hipotezler	Bulgular
H1: X kuşağı ile kendisinden küçük kuşak arasında (Y kuşağı) çatışma vardır.	Doğrulandı
H2: X kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H3: X kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları azalmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H4: X kuşağının kolektivizm I davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H5: X kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H6: X kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H7: X kuşağının atılganlık davranışı azaldıkça, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H8: X kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H9: X kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H10: X kuşağının insan ilişkileri davranışları azalırken, Y kuşağı ile olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H11: Y kuşağı ile kendisinden büyük kuşaklar (Sessiz Kuşak, Baby Boomers ve X kuşağı) arasında çatışma vardır.	Doğrulandı
H12: Y kuşağının güç mesafesi davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H13: Y kuşağının belirsizlikten kaçınma eğilimi azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H14: Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H15: Y kuşağının kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulandı
H16: Y kuşağının cinsiyet ayrımcısı davranışları artarken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H17: Y kuşağının atılganlık davranışları azaldıkça, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanmaya çalışılmadı.
H18: Y kuşağının gelecek odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H19: Y kuşağının performans odaklı davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışmaları artmaktadır.	Doğrulanamadı
H20: 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 3, 4, 7, 13, 14, 17 numaralı hipotezler doğrulanmaya/yanlışlanmaya çalışılmamıştır.

4. SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışmada üniversitelerde görev yapan X kuşağı akademisyenlerin kendisinden küçük kuşak olan Y kuşağı ile çatışma yaşayıp yaşamadıkları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma bulguları X kuşağının Y kuşağı ile nadiren çatışma yaşadığını göstermiştir. Buna ilaveten Y kuşağı akademisyenlerinin kendisinden büyük kuşaklarla olan çatışma düzeyleri araştırılmış ve nadiren çatışma aralığında bulunmuştur. Çalışmanın diğer kısmında 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 değişimlerin kuşaklararası çatışmalara olan etkisi araştırılmıştır. Araştırma bulgularına göre;

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.

Performansa yönelik olma boyutu çalışanların sürekli gelişen bir performans göstermeye teşvik edilmesini açıklamaktadır. Söz konusu boyutta çalışanlar çok çalışırlarsa başarılı olacaklarına inanmaktadır. Yapılan araştırma sonuçlarına göre kuşakların performans odaklı bakış açılarındaki azalmalar, X kuşağının Y kuşağı ile çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

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 X kuşağı ile Y kuşağının çatışmalar yaşadıklarını göstermektedir. Bağlılık duygusu azalan çalışanlar, çatışmalar yaşamaktadırlar.

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.

Cinsiyet ayrımcılığı davranışlarının artması, X kuşağı çalışanlarının Y kuşağı ile çatışmalar yaşamalarını beraberinde getirmektedir.

Y kuşığı akademisyenlerinin;

- Kolektivizm II davranışları azalırken, kendisinden büyük kuşaklar ile olan çatışmaları artmaktadır.

Kolektivizm II davranışının azalmasına paralel, bağlılık duygusu azalan Y kuşığı akademisyenleri kendilerinden büyük kuşaklar ile çatışmalar yaşadıklarını belirtmişlerdir.

Araştırma bulguları kültürel değişimlerin etkisiyle kuşaklararası çatışmaların yaşanabileceğini belirtmektedir. Sözkonusu çatışmaların olumsuz etkilerini önleyebilmek amacıyla; üniversite yönetimi tarafından, akademisyenlerin 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 başarılarına odaklanmalarını sağlamaları teşvik edilmelidir. Örgütlerde performansa yönelik davranışlar ödüllendirilmeli, gelişmiş bir performans değerlendirme sistemi kurulmalıdır. Yapılacak ödüllendirmelerde başarı faktörü göz önünde bulundurulmalıdır. Buna ilaveten örgütsel süreçlerde katılımcı yönetim anlayışı uygulanmalı, tüm çalışanların fikirlerinin dikkate alınması önemsenmelidir.

KAYNAKÇA

- Arsenault, P. M. (2004), "Validating Generational Differences A Legitimate Diversity and Leadership Issue", *The Leadership & Organization Development Journal*, 25(2), 124-141.
- Arslan, S. and Özdemir, Ş. (2010), 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.
- Besimoğlu, C. (2007), Akademisyenlerin Elektronik Dergi Kullanımında Disiplinler Arasındaki Farklılıklar, (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Hacettepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Bilgi ve Belge Yönetimi Anabilim Dalı, Ankara.
- Burke, M. E. (2004), *Generational Differences Survey Report*, SHRM Research, August.
- Clarke, E. J., Preston, M., Raksin, J., Bengtson, V.L.(1999), "Types of Conflicts and Tensions Between Older Parents and Adult Children", *The Gerontologist*, 39 (3), 261 -270.
- Crumpacker, M. and Crumpacker, J.M. (2007), "Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?", *Public Personnel Management*, 36 (4), 349-369.
- Deal, J. J. (2007), "Generational Differences", *Leadership Excellence*, 24 (6), 11-11.
- Flamant, N. (2007), "A Generation Clash or Organisational Conflict? Two Trains Arunning", *Sociologie Du Travail*, 49 (2), 110-128.
- Goertzel, T. (1972), *Generational Conflict and Social Change, Youth and Society*, March, Sage Publications.
- Green, D. D. (2008), "Value Transformation in 21st Century Organizations", *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict*, 12 (2), 95-102.
- Glass, A. (2007), *Understanding Generational Differences For Competitive Success, Industrial and Commercial Training*, 39 (2), 98-103.
- Gümüşsuyu, Ç. (2008), *Örgütsel Çatışma ve Çatışma Yönetimi*, (ed. Kenan Mehmet Ekici; Tarık Zeki Şahım), İşletme Becerileri Grup Çalışması (içinde), Ankara: Savaş Yayınevi, Ocak.
- Güvenç, B. (1997), *Kültürün ABC'si*, İstanbul: Yapı Kredi Yayınları, 1. Baskı, Ekim.
- Haeberle, K., Herzberg, J., Hobby, T. (2009), "Leading the Multigenerational Work Force", *Healthcare Executive*, 24(5), 62-67.
- Haserot, P. W. (2005), "A Recipe for Solving Generational Conflict at Professional Service Firms", *Of Counsel*, 24 (6), 11-13.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D.D., Sanders, G. (1990), "Measuring Organizational Cultures; A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", *Administrative Science Quarterly*, 35 (2), 286-316.
- Hofstede, G. (1980), *Cultures Consequences: International Differences in Work-Related Values*, Sage Publications.
- Hoppe, M. (2007), *Culture and Leader Effectiveness: The GLOBE Study*, 1-6. <<http://www.inspireimagineinnovate.com/PDF/GLOBEsummary-by-Michael-H-Hoppe.pdf>>
- House, R., Javidan, M., Dorfman, P. (1999), *Research Survey-GLOBE Project*, <http://globeproject.com/data/GLOBE-Phase-2-Alpha-Questionnaire-2006.pdf>.

- Javidan, M., Robert J. H., Peter W. D. (2004), 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.
- Jehn, K. A., Bendersky, C. (2003), "Intragroup Conflict In Organizations: A Contingency Perspective On The Conflict-Outcome Relationship", *Research in Organizational Behavior*, Vol: 25, 187-243.
- Jehn, K. A., Mannix E. A. (2001), "The Dynamic Nature of Conflict: A Longitudinal Study of Intragroup Conflict and Group Performance", *Academy of Management Journal*, 44 (2), 238-251.
- Jehn, K. A. (1995), "A Multi Method Examination of the Benefits and Detriments of Intragroup Conflict", *Administrative Science Quarterly*, 40 (2), 256-282.
- Krywulak, T., Roberts, M. (2009), *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.
- Keleş, H. N. (2011), "Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3 (2), 129-139.
- Kyles, D. (2005), "Managing Your Multigenerational Workforce", *Strategic Finance*, 87 (6), 53-55.
- Lauquier, H.C. (1961), "Cultural Change Among Three Generations of Greeks", *The American Catholic Sociological Review*, 22 (3), 223-232.
- Mengi, Zeynep. İş Başarısında Kuşak Farkı, <<http://www.kigem.com/content.asp?bodyID=4962>>
- Müftüoğlu, M. T., Durukan, T. (2004). *Girişimcilik ve KOBİ'ler*, Gazi kitabevi, Şubat.
- Özgüven, İ. E.(2001). *Ailede İletişim ve Yaşam*, Ankara: PDREM Yayınları.
- Platteau, E., Hondeghem A. (2010), *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.
- Platteau, E., Molenveld, A., Demuzere, S., Hondeghem, A. (2011a). *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.
- Platteau, E., Molenveld, A., Demuzere, S.(2011b), *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.
- Reeves, T. C., Oh, E. (2008), *Generational Differences*, in *Handbook of Research On Educational Communications And Technology*, 295-303, Editörler: J.Michael Spector, M.David Merrill, Jeroen Van Merriënboer, Marcy P.Driscoll, 3th ed., New York: Taylor&Francis Group.
- Robbins, S. P., Judge, T. A. (2012), *Organizational Behavior*, (Çev. Ed. İnci Erdem), 14. Basım, İstanbul: Nobel Yayınları.
- Rodoplu, D. (2003), *Örgütlerde Farklı İnsan Kaynakları Kuşaklarına Yönlendirilmiş Yönetim Yaklaşımları Geliştirme*, 2. Ulusal Bilgi Ekonomi ve Yönetim Kongresi, Kocaeli Üniversitesi İ.İ.B.F. Bildiriler Kitabı, Derbent, İzmit.
- Sapiro, V. (1980), "News From the Front: Intersex and Intergenerational Conflict Over the Status of Women", *The Western Political Quarterly*, 33 (2), 260-277.
- Schein, E. (2002), "Örgütsel Kültür", *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 4 (3), (Çev: Atilla Akbaba), 1-32.

- Scherger, S. (2009), "Cultural Practices, Age And The Life Course", Cultural Trends, 18 (1), 23-45.
- Seçkin-Büyük, S. (2005), Biz Kuşağı Geliyor", Capital Aylık İş ve Ekonomi Dergisi, Yıl: 13, Sayı: 10, Ekim.
- Senbir, H. (2004), Z Son İnsan Mı?, 1. Baskı, Nisan, İstanbul: "O" Kitaplar.
- Solmuş, T. (2004), İş Yaşamında Duygular ve Kişilerarası İlişkiler, 1. Basım, Haziran, İstanbul: Beta Yayınları.
- Straus, M.A. (1979), "Measuring Intrafamily Conflict and Violence: The Conflict Tactics (CT) Scales", Journal of Marriage and Family, 41 (1), 75-88.
- Şimşek, M. Ş., Akgemci, T., Çelik, A. (2003), Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış, 3. Baskı, Konya.
- Tezcan, M. (1981), Kuşaklar Çatışması: Okuyan ve Çalışan Gençlik Üzerine Bir Araştırma, Ankara.
- Tolbize, A. (2008), Generational Differences In The Workplace, Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, 1-21.
- Triandis, H.C., Suh E.M. (2002), "Cultural Influences on Personality", Annual Review of Psychology, 53, 133-160.
- Türk Dil Kurumu; Büyük Türkçe Sözlük, <<http://tdkterim.gov.tr/bts>>
- Twenge, J. M. (2009), Ben Nesli, İstanbul: Kaknüs Yayınları: 415, (Çev. Esra Öztürk), 1. Baskı.
- Vodosek, M. (2005), "Cultural Diversity, Intragroup Conflict, And Group Outcomes: Evidence For A Mediated Relationship", Academy of Management Annual Meeting Proceedings, D1-D6.
- Yelkikalan, N., Altın, E. (2010), "Farklı Kuşakların Yönetimi", Yönetim Bilimleri Dergisi, 8 (2), 13-18.
- Yörükoğlu, A. (1996), Gençlik Çağı: Ruh Sağlığı ve Ruhsal Sorunlar, İstanbul: Özgür yayınları, 9.Baskı, Haziran.
- Yi, X., Ribbens, B., Morgan, C.N. (2010), "Generational Differences In China: Career Implications", Career Development International, 15 (6), 601-620.
- Weingarten, R. M. (2009), "Four Generations, One Workplace: A Gen X-Y Staff Nurse's View of Team Building in The Emergency Department", Journal Of Emergency Nursing, 35 (1), 27- 30.
- Williams, S. (2010), "Welcome To Generation Z", B&T Magazine, 60 (2731), 12- 12.