

T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

**Y KUŞAĞI ÖZELLİKLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR
ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: OKUL YÖNETİCİLERİ
ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA**

Nisa EKŞİLİ
1330201138

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN
Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI

ISPARTA 2015

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI



Öğrencinin Adı Soyadı	NİSA EKŞİLİ	
Anabilim Dalı	İŞLETME	
Tez Başlığı	Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algısı: Antalya İli Lise Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma	
Yeni Tez Başlığı ¹ (Eğer değişmesi önerildi ise)	Y Kuşağı Öğretmenleri Belirleyici Tutarlı Bir Ölçüt Gösterir mi? Antalya İli Lise Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma	
Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Lisansüstü Eğitim-Öğretim ve Sınav Yönetmeliği hükümleri uyarınca yapılan Yüksek Lisans Tez Savunma Sınavında jürimiz 30/07/2015 tarihinde toplanmış ve yukarıda adı geçen öğrencinin Yüksek Lisans tezi için; ☒ OY BİRLİĞİ ☐ OY ÇOKLUĞU² ile aşağıdaki kararı almıştır. ☒ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarılı bulunmuş ve tez KABUL edilmiştir. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda tezin DÜZELTİLMESİ³ kararlaştırılmıştır. ☐ Yapılan savunma sınavı sonucunda aday başarısız bulunmuş ve tezinin REDDEDİLMESİ⁴ kararlaştırılmıştır.		
TEZ SINAV JÜRİSİ	Adı Soyadı/Üniversitesi	İmza
Danışman	YRD. DOÇ. DR. ÖMER LÜTFİ ANTALYALI - SDÜ İLETİŞİM FAKÜLTESİ	
Jüri Üyesi	PROF. DR. RAMAZAN ERDEM - SDÜ İKTİSADİ VE İDARİ BİLİMLER FAKÜLTESİ	
Jüri Üyesi	YRD. DOÇ. DR. MURAT ALİ ALPARSLAN - MAKÜ İİBF	
Jüri Üyesi		
Jüri Üyesi		

¹ Tez başlığının DEĞİŞTİRİLMESİ ÖNERİLDİ ise yeni tez başlığı ilgili alana yazılacaktır. Değişme yoksa çizgi (-) konacaktır.

² OY ÇOKLUĞU ile alınan karar için muhalefet gerekçesi raporu eklenmelidir.

³ DÜZELTME kararı için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır.

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM-ÖĞRETİM VE SINAV YÖNETMELİĞİ Madde 28-(4) Tezi hakkında DÜZELTME kararı verilen öğrenci sınav tarihinden itibaren en geç üç ay içinde gereğini yaparak tezini aynı jüri önünde yeniden savunur.

⁴ Tezi REDDEDİLEN öğrenciler için gerekçeli jüri raporu eklenmeli ve raporu tüm üyeler imzalamalıdır. Tezi reddedilen öğrenci, yeni tez konusu belirler.



T.C.
SÜLEYMAN DEMİREL ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü



YEMİN METNİ

Yüksek lisans tezi olarak sunduğum “Y Kuşağı Özelliklerini Belirlemeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması: Okul Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma” adlı çalışmanın, tezin proje safhasından sonuçlanmasına kadarki bütün süreçlerde bilimsel ahlak ve geleneklere aykırı düşecek bir yardıma başvurulmaksızın yazıldığını ve yararlandığım eserlerin bibliyografyada gösterilenlerden oluştuğunu, bunlara atıf yapılarak yararlanılmış olduğunu belirtir ve onurumla beyan ederim.

Nisa Ekşili

Nisa Ekşili

30.07.2015

ÖZET

Y KUŞAĞI ÖZELLİKLERİNİ BELİRLEMeye YÖNELİK BİR ÖLÇEK GELİŞTİRME ÇALIŞMASI: OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Nisa EKŞİLİ

Süleyman Demirel Üniversitesi, İşletme Anabilim Dalı

Yüksek Lisans Tezi, 95 Sayfa, Temmuz 2015

Danışman: Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI

Bu çalışmada Türkiye’de Y kuşağının nasıl tanımlandığı araştırılmaktadır. Yapılan literatür taramasında, Türkiye’deki Y kuşağını tanımlamak için genellikle yurtdışı çalışmaların referans alındığı ve yurtdışında geliştirilen ölçeklerin kullanıldığı tespit edilmiştir. Dolayısıyla Türkiye’deki Y kuşağının özelliklerini belirlemek amacıyla bir ölçek geliştirmek gerekliliği doğmuştur. Amaç Türkiye’de Y kuşağını tanımlamak için kullanılacak bir ölçek geliştirmek ve Türkiye’deki Y kuşağı özelliklerini belirleyebilmektir.

Literatür çalışması sonucunda, ilk olarak Y kuşağını tanımlamaya yönelik 44 ifadeden oluşan bir ölçek hazırlanarak, 327 kişiye uygulanmıştır. Analizler sonucunda ise 21 ifadeden oluşan ve dört faktör altında toplanan “Türkiye’de Y Kuşağı Algısı Ölçeği”ne ulaşılmıştır. Bu faktörler teknoloji kullanımı, sosyallik, proaktiflik ve depresif benmerkezcilik olarak adlandırılmıştır. Daha sonra bu ölçek Y kuşağı ile yakın iletişim halinde olan lise yöneticilerine uygulanmıştır. Antalya ili merkez ilçelerini kapsayan araştırmanın analizleri 211 anket ile yapılmıştır.

Sonuçta okul yöneticilerinin Y kuşağını yoğun teknoloji kullanan, orta düzeyde proaktif, yüksek düzeyde depresif benmerkezcilik olmakla birlikte yüksek düzeyde sosyal bir yapıya sahip bireyler olarak tanımladıkları ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Kuşaklar, Türkiye’de Y Kuşağı, Ortaöğretim, Faktör Analizi

ABSTRACT

A SCALE DEVELOPMENT STUDY TO DETERMINE THE CHARACTERISTICS OF GENERATION Y: A SURVEY ON SCHOOL ADMINISTRATORS

Nisa EKŞİLİ

Süleyman Demirel University, Business Administration Department

The Master Thesis, 95 pages, July 2015

Advisor: Assistant Prof. Dr. Ömer Lütfi ANTALYALI

In this study, it is surveyed that how the Y Generation in Turkey is described. When the literature is reviewed to describe the Y generation in Turkey, it is determined that non-national scales in the studies which are performed abroad are taken as references. As a consequence, a need of a scale to determine the qualifications of Y generation in Turkey has arisen. The aim of this study is to develop a scale to define the Y generation in Turkey and also to indicate the qualifications of Y generation in Turkey.

As a result of the search in literature, firstly a scale including 44 parameters has prepared and it is performed on 327 subjects. The results of the analyses indicated that “The scale of perception of Y generation in Turkey” is determined as including 21 parameters and under four major factors. These factors are named as the use of technology, socialness, proactiveness and depressive egocentrism. After that, the same scale is performed on the high school administrators who are in a close communication with Y generation. The analyses of the surveys, which are covering the city center of Antalya is performed with 211 questionnaires.

As a result, it was shown that the school administrators describe the Y generation as moderate proactive, intensive technology users and high level of depressive egocentric individuals.

Key words: *Generations, Y generation in Turkey, Secondary Education, Factor Analysis*

İÇİNDEKİLER

TEZ SAVUNMA SINAV TUTANAĞI	ii
YEMİN METNİ	iii
ÖZET.....	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
KISALTMALAR	viii
TABLolar DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ	xi
ÖNSÖZ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI VE SINIFLANDIRMALARI

1.1. KUŞAK KAVRAMI.....	3
1.2. KUŞAK SINIFLANDIRMALARI	5
1.2.1. Gelenekçiler Kuşağı (1943 Öncesi Doğanlar)	8
1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1944-1960).....	11
1.2.3. X Kuşağı (1961-1980)	15
1.2.4. Y Kuşağı (1981-1999)	19
1.2.5. Z Kuşağı (2000 Sonrası Doğanlar)	24
1.3. KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR.....	25

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE Y KUŞAĞI

2.1. ÇOCUKLUK VE ERGENLİK YILLARI	32
2.2. SOSYAL YAŞAM.....	34
2.2.1. Sosyal Sermaye ve Güven.....	36
2.2.2. Toplumsal Değerler.....	38
2.2.3. Tüketim Alışkanlıkları	39
2.2.4. Siyaset	41
2.2.5. Boş Zaman	42
2.3. TEKNOLOJİ KULLANIMI	43
2.4. İŞ YAŞAMI	47
2.5. TÜRKİYE’DE Y KUŞAĞININ ÖZELLİKLERİ.....	49

2.6. TÜRKİYE NÜFUSU VE KUŞAKLARIN NÜFUS BİLGİLERİ	50
2.7. TÜRKİYE’DEKİ Y KUŞAĞI İLE YURTDIŞINDAKİ Y KUŞAĞININ KARŞILAŞTIRILMASI	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE PROBLEMİ	54
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI.....	54
3.2.1. Araştırmanın Yöntemi.....	54
3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek	56
3.2.3. Verilerin Analizi	60
3.2.4. Araştırmanın Kısıtları	61
3.2.5. Araştırmanın Varsayımları.....	61
3.3. ANALİZ VE TESTLER	61
3.3.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi	61
3.3.2. Demografik Veriler İçin Tanımlayıcı İstatistikler	64
3.3.3. Bulgular ve Yorumlar	66
3.3.3.1. Y Kuşağını Algılama Ölçeğinin Demografik Verilerle İncelenmesi.....	70
3.3.3.2. Türkiye’deki Y Kuşağı Algı Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları.....	76
3.3.4. Ek Analizler	77
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	79
KAYNAKÇA	82
EKLER.....	93
Ek 1. Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Uygulama Onayı	93
ÖZGEÇMİŞ.....	94

KISALTMALAR DİZİNİ

ABD	Amerika Birleşik Devletleri
ÂİHL	Anadolu İmam Hatip Lisesi
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome (Edinilmiş Bağışıklık Eksikliği Sendromu)
AFSL	Anadolu, Fen ve Sosyal Liseleri
BİDB	Bilgi İşlem Daire Başkanlığı
MTAL	Meslek ve Teknik Anadolu Lisesi
ODTÜ	Ortadoğu Teknik Üniversitesi
s.	Sayfa
SEKAM	Sosyal Ekonomik Kültürel Araştırmalar Merkezi
T.C.	Türkiye Cumhuriyeti
TDK	Türk Dil Kurumu
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
TÜBİTAK	Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
vd.	Ve diğerleri

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Farklı Kaynaklarda Yer Alan Kuşak İsim ve Dönemleri.....	7
Tablo 2. Çalışmada Kullanılacak Olan Kuşak Sınıflandırmaları	7
Tablo 3. Diğer Kuşakların Gelenekçiler Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri	11
Tablo 4. Diğer Kuşakların Bebek Patlaması Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri	15
Tablo 5. Diğer Kuşakların X Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri	19
Tablo 6. Diğer Kuşakların Y Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri	23
Tablo 7. Kuşak Değerlerinin Karşılaştırılması	26
Tablo 8. Kuşakların Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar.....	27
Tablo 9. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri	28
Tablo 10. İşle İlgili Değerlerin Önemi Açısından Kuşak Farklılıkları.....	29
Tablo 11. Kuşakların İş Yaşamına İlişkin Değer Farklılıkları	30
Tablo 12. X ve Y Kuşağının Temel Motivasyon Kaynakları.....	30
Tablo 13. Türkiye’de Y Kuşağının Özellikleri	50
Tablo 14. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye Verileri	51
Tablo 15. Kuşakların Türkiye Nüfusu İçinde Dağılımı	52
Tablo 16. Antalya İli Merkez İlçelerdeki Lise Sayıları.....	55
Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Okul Türü ve Görev Yaptıkları İlçelere Göre Dağılımları	55
Tablo 18. Ölçek Oluşturma Aşamasında Kullanılan Anket.....	56
Tablo 19. Ölçek Oluşturma Aşamasındaki Faktör Yükleri.....	58
Tablo 20. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algısı Ölçeği Faktör Yapısı.....	62
Tablo 21. Ölçek İfade Kriterleri.....	63
Tablo 22. Cinsiyete Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım	64
Tablo 23. Medeni Duruma Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım.....	64
Tablo 24. Eğitim Durumuna Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım	64
Tablo 25. Yöneticilerin Kuşaklarına Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım.....	65
Tablo 26. İlçelere Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım	65
Tablo 27. Okul Türüne Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım.....	66
Tablo 28. Çalışma Süresine Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım	66
Tablo 29. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algısı	67
Tablo 30. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Kendi Kuşaklarına Göre Ortalamaları	70

Tablo 31. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Çalışma Süresine Göre Ortalamaları	71
Tablo 32. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Cinsiyete Göre Ortalamaları	71
Tablo 33. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları	72
Tablo 34. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Görev Yapılan İlçeye Göre Ortalamaları	72
Tablo 35. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Okul Türüne Göre Ortalamaları	74
Tablo 36. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algı Faktörleri Arasındaki İlişki	76

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Faktörlerin Özdeğerlerine (Eigenvalue) Göre Serpilme Diyagramı.....	59
Şekil 2. %95 Güven Aralığında Boyutların Ortalama Değerleri	67

ÖNSÖZ

Çalışmam sırasında yoğun iş temposuna rağmen sürekli desteğini esirgemeyen, yüksek lisans eğitimime başladığım zamandan bugüne kadar her türlü fikir alışverişinde bulunabildiğim, fikirleriyle ufkumu genişleten tez danışmanım Yrd. Doç. Dr. Ömer Lütfi Antalyalı'ya, eleştirileri ve önerileriyle bana ve çalışmama değerli katkılar sağlayan Prof. Dr. Ramazan Erdem ve Yrd. Doç. Dr. Ali Murat Alparslan'a, kurumlarında araştırma yapmam için desteklerini eksik etmeyen Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü'ne, değerli zamanlarını ayırarak anketimi yanıtlayan tüm okul yöneticilerine teşekkürlerimi sunarım.

Yıllardır desteklerini esirgemeyen, bana verdikleri emekler yetmezmiş gibi kızıma da emek veren annem Emine Özdoğan'a ve babam Hüseyin Özdoğan'a, fikirleriyle bana her zaman yol gösteren, çözülemez sorunlarımı çözen ablalarım Gökçen Özdoğan Enç ve Doç. Dr. Fatma Nurcan Başar'a ve değerli eşi Prof. Dr. Ömer Başar'a sonsuz teşekkürler ederim.

Ve her konuda göstermiş olduğu incelikler için, en önemlisi varlığı için sevgili eşim İsmail Ekşili'ye ve çoğu zaman oyun oynamak yerine benimle ders çalışmayı tercih eden minik kızım Büşra Berra Ekşili'ye sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Nisa EKŞİLİ
Isparta, 2015

GİRİŞ

Gerek özel gerek sosyal yaşamlarında farklı davranış biçimleri sergilemeleri ve kendilerinden öncekilere benzememeleri sebebiyle onlar tarafından “*fark edilen*”, anlaşılmaya ve tanımlanmaya çalışılan, hatta bu süreç içerisinde çokça da eleştirilen insanlar grubu olarak da açıklanan kuşak kavramını tanımlama çabaları Batı toplumlarında yirminci yüzyılın ikinci yarısında ağırlık kazanmıştır. Türkiye’de ise kuşak kavramı iki binli yılların başından itibaren araştırmacıların gündemini oluşturan konular arasındadır.

Çok hızlı bir şekilde ilerleyen teknolojinin yaşam standartlarımıza etkisi ve Türk toplumunun sosyo-kültürel yapısındaki hızlı değişikliklerle birlikte kendini diğer kuşaklara nazaran oldukça fazla hissettiren ve iş yaşamında sayısal üstünlük elde eden Y kuşağını yönetme çabaları da araştırmacıları bu kuşağı tanımaya yönelten sebeplerdendir.

Bununla birlikte tüm kültürlerin birbirlerini etkilediği, özellikle Batı kültürünün diğer kültürleri etkisi altına aldığı, geleneksel kültür yapılarının bozulduğu bir dönem olarak tanımlanan küreselleşmenin etkisi son dönemlerdeki kuşak özelliklerinin tüm dünyayı kapsadığını da göstermektedir.

Ancak 1981-1999 yılları arasında doğan bireylerden oluşan ve yabancı literatürlerde tanımlanan Y kuşağının özellikleri ile Türkiye’deki Y kuşağının özelliklerinin ne ölçüde örtüştüğü tartışma konusudur. Bununla birlikte yerli literatürde yapılan çalışmaların çoğu yurtdışı yayınları referans almakta ve sonuçlarını bu yayınlara göre değerlendirmektedir. Bu noktada Türkiye’deki Y kuşağının özelliklerinin belirlenmesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır. Ancak bu özellikleri belirleyebilmek için kullanılacak olan ölçeğin Türkiye’ye özgü olması gerekmektedir. Bu nedenle araştırmanın amacı Türkiye’de Y kuşağını tanımlamak için bir ölçek geliştirerek, Y kuşağı özelliklerini belirleyebilmektir.

Araştırmanın birinci bölümünde kuşak kavramı üzerinde durulacak ve günümüze kadar yapılan kuşak tanımlamaları aktarılacaktır. Yirminci ve yirmi birinci yüzyılın kuşakları hakkında ayrıntılı bilgi verilecek olan bu bölümde, farklı

araştırmacılar tarafından yapılmış olan kuşak sınıflandırmaları tablo halinde sunulacaktır. Gelenekçiler, Bebek Patlaması, X, Y ve Z kuşakları olarak sayabileceğimiz bu kuşakların birbirleri hakkındaki algılarına da yer verilecektir.

Türkiye’deki Y kuşağı hakkında bilgi verilmeye çalışılacak olan ikinci bölümde ise günümüz gençliği üzerine yapılan çalışmaların sonuçları değerlendirilerek, Y kuşağı tanımlanmaya çalışılacaktır. Çocukluk yıllarından, sosyal yaşamlarına ve iş yaşamlarına kadar sergiledikleri davranışlar göz önüne alınarak belirlenecek olan özellikleri tablo halinde de sunulacaktır. Ayrıca bu bölümde Türkiye’deki nüfus bilgilerine göre kuşak dağılımlarına da yer verilecektir.

Üçüncü bölümde ise okul yöneticilerinin Y kuşağı algısını ölçmeye yönelik uygulamaya yer verilecektir. Literatür çalışması sonucunda oluşturulan ölçek kullanılarak elde edilen verilere istatistiksel analizler uygulanacaktır. Analizlerin sonuçları sonuç ve öneriler bölümünde yorumlanacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI VE SINIFLANDIRMALARI

1.1. KUŞAK KAVRAMI

Dilimizde kuşak, nesil, jenerasyon gibi kelimelerle ifade edilen kavramın İngilizce kaynaklarda karşılığı “generation” kelimesidir. Latince neden olmak, yol açmak, babası olmak anlamlarına gelen generäre kelimesinden türetilen generation sözcüğü (<http://dictionary.reference.com>), farklı bilimlerde farklı anlamlarda kullanılmaktadır. Felsefe biliminde “Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlanırken, sosyoloji biliminde “Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” olarak tanımlanmaktadır. Teknolojik açıdan “Bir ürünün, bir aygıtın teknolojiideki ve bilimdeki gelişmeye göre üretilen yeni biçimleri” (TDK) olarak tanımlanması, teknik açıdan bir sonraki kuşağın önceki kuşaktan daha gelişmiş niteliklere sahip olduğu veya olacağı anlamına gelmektedir.

Kuşak konusu ile ilgili bilimsel araştırmaları ilk başlatan kişi, sosyolojinin temellerini atan ve sosyoloji biliminin diğer bilimlerden üstün olduğunu savunan sosyolog ve filozof Auguste Comte’dur (Wikipedia). Comte (1974: 635-641), 1830’lu yıllarda yaptığı çalışmalarında kuşaksal değişikliklerin tarihsel süreç içerisinde hareket eden kuvvetler olduğunu ortaya koyarak, sosyal ilerlemenin ancak bir kuşağın bir sonraki kuşağa aktaracağı birikimler ile mümkün olduğunu belirtmiştir.

Karl Mannheim (1952: 286-293) kuşaklar ile ilgili olarak 1950 yılında yaptığı çalışmasının sonucunda kuşakları, ortak alışkanlıkları, kültürü ve tarihsel süreci paylaşan insanlar topluluğu olarak tanımlamıştır. Anlamli bir bütünlük oluşturabilmenin, sadece sosyal etkileşimden ibaret olmadığını, aynı zamanda belirli bir tarihsel ve sosyal zamanda doğmaktan, yaşlanmaktan ve ölmekten de geçtiğini belirten Mannheim, söz konusu kuşakların tarihsel miraslarına bağlılıklarının da vazgeçilmez bir şart olduğunu ifade etmiştir. Kuşakların, toplumsal durumundan bahsederken, duruma göre uygun davranış biçimlerine eğilim gösterdiklerini de belirtmiştir.

Son iki yüzyılın en iyi kuşak yazarlarından olan John Stuart Mill, August Comte ve Karl Mannheim'in kuşaklar üzerinde yapmış olduğu çalışmalardan yola çıkarak, William Strauss ve Neil Howe (1991) kuşakları tanımlamak için aşağıdaki ölçütleri temel almışlardır;

i. Kuşak üyeleri tarihte ortak bir yaş dönemini paylaşırlar. Dolayısıyla hayatlarının aynı dönemini yaşarlarken, aynı tarihi olaylar ve sosyal eğilimler ile karşılaşılırlar.

ii. Kuşak üyeleri, çocuk ya da genç yetişkinler olarak, karşıladıkları dönemin özelliklerine göre kalıcı olarak şekillenirler. Ayrıca risk alma, kültür ve değerler, sivil katılım ve aile hayatı gibi tutumlar da dâhil olmak üzere ortak inançları ve davranışları paylaşma eğilimindedirler.

iii. Yaşlıları ile paylaştıkları deneyim ve becerilerin farkındadırlar ve aynı kuşağa ait oldukları bu kişiler ile ortak algılanan üyelik duygusuna sahip olma eğilimindedirler.

Yapılan pek çok araştırma farklı kuşaklardaki kişilerin ait oldukları kuşağın özelliklerini (her ne kadar dışarıdan böyle görülmeseler de) benzersiz ve tek olarak tanımladıklarını göstermektedir (Howe ve Strauss, 2007).

Alwin de, 2002 yılında yayınladığı çalışmasında, kuşakları tanımlamak için yukarıda bahsedilen tanım farklılıklarına bir boyut daha ekleyerek sorunu açıklama gereği duymuştur. Bu çalışmada kuşak kavramının üç farklı anlamı olduğu vurgulanmış ve ilk olarak, hepsi aynı zaman aralıklarında doğmuş olan kişiler için kullanılan terimden bahsedilmiştir. İkinci olarak kuşak kavramı, bir aile içinde doğum yoluyla edinilen pozisyon olarak açıklanmıştır. Örneğin, Bush ailesinin ikinci kuşak devlet başkanı W. Bush'dur. Üçüncü olarak ise, bir grup insanın bilinçli bir şekilde kendilerini tanımlamaları ya da tarihsel açıdan sosyal bir gruba mensup olmaları nedeniyle başkaları tarafından tanımlanmalarını ifade etmekte kuşak kavramı kullanılmıştır. Örneğin, hippiler gibi. Bu anlam farklılıkları karmaşıklığa yol açtığından kuşak ya da nesil gibi terimleri kullanırken hangi tanıma göre ve neyi kastederek kullanıldığını vurgulamak gerekmektedir.

Reeves ve Oh (2008: 295) kuşakları, yaklaşık yirmi yıllık zaman diliminde doğan, ortak tarihi geçmişi, ekonomik ve sosyal yapıyı, teknolojik gelişmeleri ve diğer toplumsal değişimleri paylaşan insanlar topluluğu olarak tanımlamaktadır. İki kuşak arasındaki farklılık da ilk kez 1960’larda isyankâr Bebek Patlaması kuşağını ebeveynlerinden ayırt etmek için kullanılmışlardır.

1.2. KUŞAK SINIFLANDIRMALARI

Mannheim kuşaklar konusunun, ciddiyetle üzerinde durulması gerektiği noktasında yeterince önemli olduğunu vurgulamaktadır. Ayrıca düşünsel hareketlerin ve sosyal yapının anlaşılması için vazgeçilemez bir kılavuz olduğunu da belirtmektedir. Bu konunun öneminin, dönemin toplumsal değişim özelliklerinin hızının daha net anlaşılması için yapılan çalışmaların artmasıyla ön plana çıkacağını savunmuştur (1952: 286-287). Günümüzden yetmiş yıl önce yaptığı çalışmasında Mannheim konunun önemini vurgulamıştır. Şu an da, kuşaklar arası algı farklılıkları, çatışmalar, tutum ve davranış farklılıkları gibi konular işletmelerin pazarlamadan insan kaynakları yönetimi işlevlerine kadar birçok konuda stratejik önem taşımaktadır. Bu doğrultuda kuşakların sınıflandırılma biçimi de, gerek bilim dünyasını gerek iş dünyasını yakından ilgilendirmektedir.

Howe ve Strauss (1991), araştırmacıların çoğunun, kuşak sınıflandırmaları konusunda keskin sınırlar çizerek, kişilerin yaş aralıklarını temel alarak sınıflandırma konusuna yoğunlaştıklarını söylemektedir. Bu yaklaşımın tamamıyla yanlış olduğunu düşünen araştırmacılar, insanların asla sadece belirli bir yaş aralığı göz önüne alınarak kuşaklara ayrılamayacağını, aksine onların kendi anıları, dilleri, alışkanlıkları, inançları gibi ortak yaşamışlıklarının sayesinde bir kuşak oluşturduklarını vurgulamaktadırlar.

Bunun yanında, kuşak farkları ve sınıflandırmaları üzerine yapılan araştırmaların büyük yanlışlarından biri de, çalışmaların belli bir tarihte farklı yaşlardaki kişilerden toplanan veriler aracılığıyla yapılmasıdır. Oysa olması gereken, bir önceki kuşağın verilerini daha objektif değerlendirebilmek adına, geçmiş tarihte bu çalışmayı onlar üzerinde yapmış olmaktır. Böylece, kuşaksal farklılığın yaş ve/veya

kariyerden mi yoksa kuşak farklılığından mı kaynaklandığını ayırt edebilmek mümkün olabilecektir (Schaie, 1965).

Kuşak sınıflandırmaları çalışmalarında farklı araştırmacılar ve uzmanlar çözüm arayışı içinde olduğundan, terminolojide standart kuşak isimleri bulunmamaktadır. Ayrıca, bazı yazarlar arasında bir kuşağın yaş aralığının hangi yılları kapsayacağı konusunda belirgin görüş farklılıkları da vardır (Reeves ve Oh, 2008: 295). Howe ve Strauss (2007), Anglo-Amerikan tarihi üzerine yaptıkları çalışmalarda kuşak tanımlamalarını 1433 yılından günümüze kadar yapmışlardır. Arthur Kuşağı ismini verdikleri ilk kuşak tanımlamalarından bu yana toplam yirmi altı kuşak belirleyen araştırmacılar, 2005 yılı ile Evcimen Kuşak (Homelanders) adını verdikleri son kuşak tanımlamalarını da yapmışlardır.

Tablo 1’de yirminci yüzyıldan başlayarak, bu konuda çalışmış araştırmacıların elde ettiği bulgulara göre, farklı bir biçimde sınıflandırılmış çeşitli kuşakların karşılaştırmasının yanı sıra, insanların doğdukları yıllara göre hangi kuşağa dâhil olduklarını işaret eden kronolojik şema da bulunmaktadır. Görüleceği gibi, bazı kaynaklar Y kuşağı çalışanlarının en erken doğum yılını 1978 olarak belirtirken (Martin ve Tulgan, 2002), diğerleri (Howe ve Strauss, 2000) başlangıç tarihini 1982 yılı olarak belirlemiştir. Aynı şekilde kuşakların bitiş tarihleri de araştırmacılar arasında farklılık göstermektedir (Reeves ve Oh, 2008: 295-296).

Zemke ve arkadaşları (2014: 4) kuşakların tanımlanmasında olaylar kadar hislerin de dikkate alınması gerektiğini belirtmişler, yaptıkları çalışmada 1943-1960 yılları arasında doğan kişilerin ortak değer ve görüşleri olduğunu tespit etmişlerdir. Diğerlerinden farklı olarak Bebek Patlaması kuşağını bu zaman aralıklarında doğan kişiler olarak tanımlamışlardır. Benzer biçimde, X kuşağını da diğer araştırmacılardan farklı olarak, 1965 yerine 1960 yılından itibaren doğanlar olarak belirlemelerinin sebebi de araştırma sonuçlarına dayanmaktadır. Bu beş yıllık süreçte doğan kişilerin hareket ve düşünce tarzları, Bebek Patlaması kuşağından ziyade X kuşağının hareket ve düşünce tarzına uymaktadır.

Tablo 1. Farklı Kaynaklarda Yer Alan Kuşak İsim ve Dönemleri

Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925–1943)	Patlama Kuşağı (1943–1960)	13. Kuşak (1961–1981)	Milenyum Kuşağı (1982–2004)	Evcimen Kuşak (2005–...)
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçiler (1900–1945)	Bebek Patlaması (1946–1964)	X Kuşağı (1965–1980)	Milenyum ; Patlama Yankısı; Y Kuşağı; Gelecek Kuşak (1981–1999)	—
Crumpacker ve Crumpacker (2007)	Sessiz Kuşak (1929–1945)	Bebek Patlaması (1946–1964)	X Kuşağı (1965–1979)	Y Kuşağı (1980–1999)	
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925–1942)	Bebek Patlaması (1946–1960)	X Kuşağı (1965–1977)	Milenyumlar (1978–2000)	—
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (...–1946)	Bebek Patlaması (1947–1964)	X Kuşağı (1965–1980)	Y Kuşağı; Net Kuşağı; Milenyumlar (1981–1995)	Milenyum Sonrası (1995–...)
Tapscott (1998)	—	Bebek Patlaması Kuşağı (1946–1964)	X Kuşağı (1965–1975)	Dijital Kuşak (1976–2000)	—
Zemke vd. (2013)	Gelenekçiler (< 1943)	Bebek Patlaması (1943–1960)	X Kuşağı (1960–1980)	Milenyumlar, Y Kuşağı (1980–2004)	Z Kuşağı (2005–...)
Senbir (2004)	Savaş Çocukları (1939–1945)	Büyük Bebek Patlaması (1945–1965)	X Kuşağı (1965–1977)	Y Kuşağı (1977–1994)	Milenyum (1994–2003) - (Z kuşağı) (2003)

Kaynaklar: Reeves ve Oh, 2008: 296; Zemke vd., 2013: 4; Howe ve Strauss, 2007: 3; Senbir, 2004: 22-26; Crumpacker ve Crumpacker; 2007: 351.

Çalışmamızda Türkiye’de kuşakların dönem sınıflandırmaları ile ilgili kapsamlı bir araştırmanın bulunmamasını da göz önüne alarak, aşağıda bulunan kuşak sınıflandırması kullanılacaktır.

Tablo 2. Çalışmada Kullanılacak Olan Kuşak Sınıflandırmaları

Gelenekçiler (< 1943)	Bebek Patlaması (1943–1960)	X Kuşağı (1961–1980)	Milenyumlar, Y Kuşağı (1981–1999)	Z Kuşağı (2000–...)
--------------------------	--------------------------------	-------------------------	--------------------------------------	------------------------

Her ne kadar bir kuşağın kendine özgü karakteristik özellikleri, değerleri, tutumları, güçlü ve zayıf yönleri bulunsu da ve bu kuşak için kalıplaşmış ifadeler kullanılsa da; unutmamak gerekir ki, kişiyi bir kuşağın üyesi olarak tanımlarken, o kişinin ilgili kuşağın tüm özelliklerini taşıdığını ya da bir kuşağın tüm özelliğini tüm kuşak üyelerinin taşıdığını söylemek doğru olmaz (Lower, 2008: 80). Bu yüzden bir kuşağın bittiği ve diğer kuşağın başladığı dönemlerde doğan kişiler “*cusper*” olarak adlandırılmaktadır. Günümüzde çalışma hayatı içinde üç cusper grubu bulunmaktadır (Lancaster ve Stillman, 2003: 36-37):

i. Gelenekçiler/Bebek Patlaması (1940-1945): Bu grup üyeleri Gelenekçiler kuşağının iş ahlakı ve değer yargılarını edinmekte geç kalmışlardır. Bunun yanında Bebek Patlaması kuşağı üyeleri gibi mevcut düzene baş kaldırmak için de çok gençlerdir.

ii. Bebek Patlaması/ X Kuşağı (1960-1965): Bebek Patlaması ve X Kuşağı arasına sıkışan bu grup üyeleri 1960’ların protesto hareketlerine katılmak ve 1970’lerin hayal kırıklıklarını yaşamak için oldukça küçük yaşadılar. Ancak X Kuşağı üyeleri gibi Tatlı Cadı dizisinden keyif almak için de geç kalmışlardır.

iii. X Kuşağı/ Y Kuşağı (1975-1980): Bu grupta yer alanlar çift kutuplu kuşaksal özellikleri en iyi yansıtan kişilerdir. Ebeveynlerinden daha başarısız oldukları söylemleri altında, iş bulmanın oldukça zor olduğu dönemlerde çalışma hayatına girmek zorunda kalmış olan X kuşağının, tedbirli olma özelliğini edinmiş olan bu grubun genç üyeleri, hiçbir zaman saçlarını mora boyamak gibi çılgınlıklar yapma eğiliminde olmamıştır. Ayrıca X kuşağının tüm kalıplaşmış olumsuz özelliklerini taşıdıkları varsayımından dolayı oldukça içerleyen bu grup, Y kuşağının en önemli özelliklerinden olan iyimserlik yaklaşımını benimsemiştirler.

1.2.1. Gelenekçiler Kuşağı (1943 Öncesi Doğanlar)

Bunalım Bebekleri, En Büyük Kuşak ve Yetişkinler olarak da adlandırılan Gelenekçiler kuşağı, yirminci yüzyılın başlangıcından İkinci Dünya Savaşı öncesine kadar doğan ve bu savaş esnasında büyüyenlerin ait olduğu kuşaktır. Özellikle Amerika ve Avrupa’da döneme damga vuran vatanseverlik, aile kavramı, Büyük Buhran, İkinci

Dünya Savaşı, yeniden yapılanma, Kore Savaşı, radyonun altın çağı, sinema ve işçi sendikalarının yükselişi gibi olaylar Gelenekçiler kuşağının şekillenmesinde rol oynamıştır (Zemke vd., 2013: 19- 24).

1900-1943 yılları aralığı diğer kuşak tanımlamalarına göre oldukça geniş bir zaman aralığı olduğundan, bazı araştırmacılar bu kuşağı kendi içinde alt kuşaklara ayırmışlardır. Senbir (2004: 20-23) de, günümüzün son kuşağı olan Z Kuşağı hakkındaki kitabında, Bebek Patlaması Kuşağı’ndan önceki kuşakları şöyle belirtmiştir:

i. “Büyük Değişim Kuşağı (1900-1914): Yirminci yüzyılda, Birinci Dünya Savaşı’na kadar geçen zaman içinde doğanlardan oluşan kuşağa Büyük Değişim Kuşağı denmektedir. Bu kuşak Sanayi Devrimi’nin getirdiği toplumsal, ekonomik ve siyasi değişikliklere yeni bir binyıla girmenin heyecanı ile bakmaktaydılar. Bu kuşağa ait işçi, köylü, asker, siyasetçi, sanatçı ve burjuvazi kesiminden tüm sınıflar yirminci yüzyılın büyük değişimlere sahne olacağını bildiğinden, savaşa kadar ilk 14 yıl içinde doğanlar bu büyük değişimi ruhlarında hissettiler.”

ii. “I. Savaş Kuşağı: 1914 ile 1918 yılları arasındaki Birinci Dünya Savaşı döneminde doğan bu kuşak üyelerinin aileleri, geleceğe umutla bakan Büyük Değişim Kuşağı üyelerinden oluşmaktaydı. Başta Avrupa olmak üzere dünyanın pek çok noktası için hayal kırıklığı olan I.Dünya Savaşı’nın getirdiği güvensizlik ortamını yaşayan bu kişilerin tüm davranış kalıplarına bu güvensizlik yansımış, umutla girdikleri yüzyıl hüsrarla başlamıştır.”

iii. “Ümit Kuşağı: Dünyada savaş sonrası 1918 ile 1929 yılları arasında, savaşın büyük yıkımının üzerine yeni ümitlerle doğan bu kuşağın Türkiye açısından 1923-1929 yılları arasındaki bölümü Cumhuriyet Kuşağı’na karşılık gelmektedir.” Şu an 86-94 yaşlarında olan Ümit Kuşağı üyeleri Türkiye’de 2014 yılı nüfus sayımına göre 475.435 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun binde altmış birini oluşturmaktadır (TUIK, 2015).

iv. “Buhran Kuşağı: 1929-1939 yılları arasında “Büyük Buhran” adı da verilen ve tüm dünyayı kasıp kavuran işsizlik sonrasında, dünyanın savaşın eşiğine geldiği bir dönemde doğanların oluşturduğu kuşaktır. Hayatlarının odak noktasında iş ve güven kavramları bulunan bu kişiler, savaş sonrasında bile gelecek kaygıları duyan bir kuşak

olarak hayatını sürdürmüşlerdir ve kalanlarıyla da sürdürmeye devam etmektedirler.” Şu an 75-85 yaşlarında olan Buhran Kuşağı üyeleri Türkiye’de 2014 yılı nüfus sayımına göre 1.944.588 kişiden oluşuyor ve Türkiye nüfusunun yüzde iki buçukunu oluşturuyor (TUIK, 2015).

v. “II. Savaş Kuşağı: 1940-1945 yılları arasında doğarak, savaşın yıkıcı atmosferi içinde her şeyden önce hayatta kalmanın önemini öğrenerek büyüyen” bu kuşağın Türkiye’de toplam nüfus içindeki oranı TUIK 2015 yılı rakamları ile yüzde ikidir.

Amerikan tarihinde en erken evlenerek çocuk sahibi olan bu kuşak üyelerinin çoğunluğu erken ebeveyn olmaları sebebiyle lise eğitimini bile tamamlayamamışlardır. O dönemde kadınlar eğitime ilgi göstermediğinden dolayı, üniversite eğitimi alabilmiş azınlık erkeklerden oluşmaktadır (Strauss ve Howe, 1991). Savaş yıllarının ardından çocuklarının kendilerinden daha iyi imkanlara sahip olması için fedakârlıklar yapmışlar, azla yetinmeyi bilmişlerdir (Kupperschmidt, 2000).

Otoriteye sadık, vatansever, fedakâr, sosyal sermayesi yüksek ve direktifler doğrultusunda hareket eden gelenekçilerin liderlerine karşı bağlılıkları, yaşadıkları dönemin şartlarıyla ilişkilendirildiğinde oldukça anlamlıdır. Adlarından da anlaşılacağı üzere geleneklerine de bağlı olan bu kuşak üyeleri iş yaşamında geleneksel yöntemleri teknolojiye tercih etmekte ve kıdemi yaşla ilişkilendirmektedirler (Bilgin, 2010, Lancaster ve Stillman, 2003: 12; Coates, 2007).

Günümüz iş yaşamında sayıları az da olsa, özellikle tepe yönetim kademelerinde hâlâ varlıklarını hissettiren Gelenekçiler, aslında bugünkü iş hayatının temellerini oluşturan kuşaktır. Ayrıca sahip oldukları tecrübeler ve pratik zekâları, onların işletmeler için kritik mevkide çalışan ve vazgeçilemez kişiler olmasına sebep olmuştur (Zemke vd., 2013: 44-46). Yaklaşık olarak çalışan işgücünün %5’ini oluşturan Gelenekçiler kuşağı üyeleri geleneksel iş yapma yöntemleri devam ettirmektedirler (Marston, 2007: 3).

Onlar öyle bir kuşaktır ki, şu anda çalışma hayatında olan kişiler, onlardan miras kalan zorluklar ve çelişkilerle birlikte, onların bakış açıları ve çalışma alışkanlıkları ile temelini atıp şekillendirdiği bir dünyada yaşamaktadırlar. Dolayısıyla bu kuşak

hakkında bazı fikirlere sahiptirler (Zemke vd., 2013: 27). Tablo 3’de Gelenekçiler kuşağından sonra gelen kuşakların onlar hakkındaki düşünceleri yer almaktadır.

Tablo 3. Diğer Kuşakların Gelenekçiler Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri

	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Gelenekçiler;	Diktatördürler, Katıdırlar, değişikliklere uyum sağlamayı öğrenmeliler, Çekingendirler, Teknolojiye uzaklar, dar görüşlüdürler	Kendi bildiklerini okurlar, Kısa mesaj atmayı öğrenmeliler, Onlar da gidecekler, Bütün paraya onlar sahip	Güvenilirler, İyi liderler, Cesurlar

Kaynak: Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd Ed. b.). USA: Amacom.

Bu tabloda Gelenekçiler, kendilerinden sonra ekonomik ve sosyal açıdan refah seviyesi daha yüksek bir dünyada yetişen Bebek Patlaması kuşağı tarafından diktatör, katı ve dar görüşlü olarak tanımlanmaktadırlar. Çocukları yaşındaki X kuşağı tarafından da benzer bir şekilde dik kafalı, teknoloji kullanımında zayıf ve zengin kişiler olarak tanımlanmaktadırlar. Ancak bu iki kuşakla çelişircesine, Y kuşağı onları cesur, güvenilir liderler olarak görmektedirler. Gelenekçilerle ilgili Bebek Patlaması ve X kuşaklarının olumsuz görüşleri varken, Y kuşağı Gelenekçilerle ilgili olumlu düşüncelere sahiptir.

1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı (1944-1960)

1943-1960 yılları arasında doğan bebeklerin oluşturduğu kuşaktır. Patlama Kuşağı, Ben Kuşağı, Woodstock Kuşağı veya aynı evde hem ebeveynlerine hem çocuklarına baktıkları için Sandviç Kuşağı olarak da adlandırılan bu kuşak, ismini II.Dünya Savaşı’nın sonra ermesiyle rahatlık ve güven ortamında özellikle Amerika’da belirgin bir şekilde artan doğum oranlarından almaktadır (Census, 2006: Zemke vd., 2013: 24; Johnson ve Johnson, 2010: 7; Kuran, 2014) Amerika Birleşik Devletleri için, bu doğurganlık artışı daha önce görülmemiş bir ekonomik büyümeye paralel olarak gerçekleşmiştir. Amerika’da istikrar ve büyüme dönemi olan 1940 ve 1950’lerde çocuklar da pozitif bir ortamda refah ve iyimserlik içinde büyüdükleri için kişisel donanım ve kendi değerleriyle dünyayı değiştirme yeteneğine sahip özel bir nesil olduklarını düşünmüşlerdir (Yang ve Guy, 2006). Yaklaşık olarak 75 milyon nüfusa

sahip olan bu kuşak, nüfus içinde önemli bir orana sahip olduklarından, hayatları boyunca ekonomiyi, finansal dengeleri, iş hayatını, kültürel değişimleri etkilemişlerdir. Son zamanlarda da emeklilik yaşları geldiğinden sosyal güvenlik kurumları, sağlık kuruluşları gibi sistemleri de etkilemektedirler (Macunovich, 2000; Callanan ve Greenhaus, 2008).

Önceki kuşaklara oranla oldukça yüksek bir refah düzeyine sahip bir ortamda büyümenin vermiş olduğu özgüvenle bireyselleşen, savaş yıllarının ardından kendini toparlamaya çalışan ekonomilerde çok ciddi teknolojik gelişmelere şahit olan kuşak olarak da nitelendirilen bir kuşaktır (İzmirlioğlu, 2008: 43). Dolayısıyla bu kuşağın düşünce yapısını, savaş sonrasında dünya genelinde ekonomik refahın yükseldiği dönemde, ülkelerin siyasi, politik ve ekonomik yapılarında görülen ciddi değişiklikler etkilemiştir.

Bununla birlikte bu kuşağın sınırlarının belirlenmesinde ülkeler ve kültürlerarası farklılıklar bulunmaktadır (ERC Raporu, 2013). Örneğin özellikle Kuzey Amerika'da yaşanan bebek doğumundaki bu artış, Japonya ve Batı Avrupa gibi bölgelerde yaşanmamıştır (Tapscott, 2009: 21). Vietnam protestoları, özgüven eğitimleri, feminizm yürüyüşleri, diskoya ve seminerlere gitmek gibi birçok şeyi birlikte yapan Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri kendini bir grupla birlikte ifade etmenin daha güvenli bir yol olduğunu düşünmüşlerdir. Ancak hiç kimse diğerleriyle birlikteyken kendi yolunu çizmenin zor olacağını ve bu olayda bir çelişki olduğunu fark etmemiştir (Twenge, 2009: 71).

Bebek patlaması kuşağı üyeleri hizmet odaklı, hırslı, daha fazlasını yapmak için hevesli, ilişkilerinde başarılı olan iyi takım oyuncularıdır. Yaşamış oldukları dönemin etkisiyle bütçe odaklı değillerdir. Çatışmalardan rahatsız olan bebek patlaması kuşağı üyeleri süreç odaklıdır. Eleştiriye kapalı olmalarının yanında peşin hükümlü olmaları olumsuz yönleridir (Zemke vd., 2013: 74). Çok çalışmayı ve fedakârlığı başarı için ödenmesi gereken bedel olarak gören Bebek Patlaması kuşağı, iş koliklik eğilimini ilk başlatan kuşak olmuştur (Glass, 2007). Rekabet odaklı olarak da tanımlanabilen bu kuşak üyelerinin bu saplantısı, onların iş kolik olmalarının yanında; özgüveni yüksek, kararlı, benmerkezci ve yargılayıcı kişiler olmalarına da neden olmuştur (Delahoyde, 2009).

Bebek Patlaması kuşağı sosyo-ekonomik refahın artmasıyla mal ve hizmetlere karşı oluşmuş özlem duygusunun vermiş olduğu hevesle, tüketim ve eğlenme odaklı bir kuşak olmuştur. Arzın talebin gerisinde kalması sonucunda batılı kapitalist ülkeler “üret, sat” stratejisini geliştirmişlerdir. Bu durumun karşısında olan komünist blokta ise batılı karşıtı politikaların uygulanması bu kuşak boyunca sürmüştür. Bu kuşak üyeleri, tam bir Doğu-Batı ikili dünyası içinde doğmuş, büyümüş ve 68’lileri oluşturmuşlardır (Senbir, 2004: 23-24). Ayrıca babası çalışan ve annesi evde çocuk bakan son nesil oldukları için, üyeleri, geleneksel cinsiyet rollerini kendinden sonraki kuşaklara göre daha fazla desteklemektedirler (Toruntay, 2011: 70).

Şu an 50 yaşın üzerinde olan bu kuşak üyeleri yaşla gelen tecrübe ile hayatı daha iyi anlamaktadırlar. Teknolojiye ayak uydurmak konusunda başarılı olan bu kişiler zinde kalmak ve emeklilik planları yapmak konusunda da başarılıdır. Ancak en önemlisi bu kişiler 1960’larda yaşanan tüm dünyadaki inanılmaz sosyal değişimde rol oynamışlar ve sosyal konulara kendilerinden önceki tüm kuşaklara oranla çok daha duyarlı davranmışlardır (Novelli akt. Zemke vd., 2013: 62).

Günümüzde şirketler içerisinde her kademeye yerleşmiş olan bu kişiler, çalışan işgücünün yüzde kırk beşini oluşturmaktadırlar. Her zaman kontrollü olmasalar da genellikle kontrollüdürler. İş ahlakları ve başarı algıları Gelenekçiler kuşağının algıları ile benzerdir. Ancak iş yaşamında benzer beklentilere sahip oldukları için anlaşılabilen bu iki kuşağın toplam çalışanlar içerisindeki payı sadece yüzde ellidir. Geri kalan yüzde ellilik kısım X ve Y kuşaklarından oluşmaktadır ki bu genç kuşaklar da gelenekselleşmiş anlayışlara ilgi göstermemektedirler. Kendilerinden önce işlerin nasıl yapıldığı konusuna da ilgi duymayan, kendi görüşlerini ortaya atan, hedeflerine kendi yöntemleriyle ulaşmak isteyen bu yeni kuşaklar Bebek Patlaması üyelerinden oldukça farklı düşünmektedirler (Marston, 2007: 3). İş yaşamında sloganları yaşamak için çalışmak olan bu kişiler, iş yerinde otoriteye ve hiyerarşiye saygı göstermektedirler. Lüks yaşamayı da seven Bebek Patlaması üyeleri aynı zamanda sorumluluk sahibidirler (Gursoy vd., 2008). Vakit nakittir anlayışı tüm kuşaklar için geçerlidir. Ancak nakitin ifade ettiği anlam her kuşak için değişmektedir. Çalışkanlıklarıyla bilinen ve haftada ortalama elli beş saat çalışan Bebek Patlaması kuşağı için vakit geleceğe yatırım yapmaları için gerekli olan şeydir. Dolayısıyla çalışkanlıkları ve uzun saatler çalışmaları

gelecek planları doğrultusundadır. Ancak işyerinden bu çabalarının karşılığını alamadıklarını düşünmektedirler (Martson, 2007: 5).

Öz değerleri iyimserlik, takım çalışması, kişisel memnuniyet, sağlıklı yaşam, kişisel gelişim, gençlik, iş ve katılım olan Bebek Patlaması kuşağı üyeleri iş yaşamında hizmet odaklı, hırslı, daha fazlasını başarmak için istekli, ilişkilerde başarılı ve iyi birer takım oyuncusu olarak tanımlanabilirler. Bu kişileri motive etmek için; “Sana ihtiyacımız var.”, “Bize değer katıyorsun.”, “Sen kendini kanıtlamış bir lidere.” gibi cümleler sarf etmek gerekmektedir (Zemke vd., 2013: 75; Salahuddin, 2010).

Bebek Patlaması kuşağının kadın üyeleri 1970’li yıllarda, işyerinde "cam tavan sendromu" ile karşılaşmışlardır. İlk kez karşılaşılan bu sendrom, işyerlerinde kadınların yüksek pozisyonlara çıkma girişimlerini engelleyen görünmez bariyerlerin varlığı savı üzerine kurulmuştur. Ancak her iki cinsiyet de eğitim, din, gazetecilik, hukuk, pazarlama, ve sanat gibi bazı kültürel ayrımcılık konularında kendilerini arabulucu olarak hissetmişlerdir (Howe ve Strauss, 2007; Özücü vd., 2007).

Türkiye'nin ise, ABD, İngiltere ve Avrupa başta olmak üzere dünya genelindeki barış ortamından çok farklı bir ortamda geçirdiği bu dönemde, bu kuşağın üyeleri, 27 Mayıs 1960’de gerçekleşen ihtilal ile, cumhurbaşkanı ve hükümet üyelerinin tutuklanmasına, o dönemin başbakanı Adnan Menderes’in idamına şahit olmuşlardır. Ordu, hükümet ve üniversite kurumlarının özgürlük ve bağımsızlığına karşı gerçekleştirilen demokratik olmayan uygulamaları gören bu kuşak çok partili döneme geçiş sancılarını uzun yıllar yaşamıştır. Bu nedenlerle, günün ekonomik, sosyal ve tarihi çerçevesi içerisinde Türkiye’deki Bebek Patlaması üyeleri, kendi içlerine kapanık ve dünyadaki gelişmelerden uzak büyümüşlerdir. TBMM’nin çoğunluğu bu kuşak üyelerinden oluşmakla birlikte, şu an Türkiye nüfusunun yüzde on birlik bir kısmını oluşturmaktadırlar (TUİK, 2015; Toruntay, 2011: 71; Ayvaz, 2013; Wikipedia).

Gerek Gelenekçiler gerekse X kuşağından oldukça farklı olan bu kuşakla ilgili olarak diğer kuşakların düşünceleri Tablo 4’de gösterilmektedir.

Tablo 4. Diğer Kuşakların Bebek Patlaması Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri

	Gelenekçiler	X Kuşağı	Y Kuşağı
Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri;	Özel hayatları gibi gizli tutmaları gereken konular hakkında konuşurlar Dalgındırlar	Çokbilmişler İş kolikler Çok politikler; neyi, kime söylediklerini anlamak zordur Konuşmaya gelince başarılılar ama iş yapmıyorlar Onlarla uğraşmak istemem Yaptıkları sadece bir iş, bu önemsemeleri anlamsız Cahiller	İyi mentorlar ve iyi rol modeller Biraz rahatlamaları gerek Sorularımı cevaplayacak zamanları yok

Kaynak: Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd Ed. b.). USA: Amacom.

Tablodan da görüleceği üzere Gelenekçiler Bebek Patlaması kuşağına eleştirel yaklaşırken, X kuşağı üyeleri olumsuz düşüncelere sahiptirler. Y kuşağı ise Gelenekçiler kuşağında olduğu gibi Bebek Patlaması kuşağı için de olumlu düşünmektedirler.

1.2.3. X Kuşağı (1961-1980)

1960-1980 yılları arasında doğan bebeklerin oluşturduğu kuşaktır. X Kuşağı terimi yazar Douglas Coupland'ın 1991 yılında Amerika'daki 52 milyon gençten oluşan hedef kitleyi tanımlamak amacıyla yaptığı anket çalışmasında henüz isim koyamadığı bu yeni kuşak için "tanımlanmamış" anlamına gelen "X" harfini kullanmasıyla gündeme gelmiştir. Daha sonra "Generation X: Tales For An Accelerated Culture" adlı bir kitap yayınlamış ve bu kitabın ardından sonra popüler bir şekilde kullanılmaya başlanmıştır (Tolbize, 2008; Tulgan, 1997: 4).

Nüfus olarak Bebek Patlamasına oranla daha küçük bir boyutta olduğundan aynı zamanda "bebek düşüşü – *baby bust*" olarak da adlan bu kuşağın üyelerinin bir kısmının ebeveynleri Gelenekçiler kuşağı üyeleridir. Ancak çoğu, Bebek Patlaması kuşağı

üyelerinin çocuklarıdır. Tüm ebeveynlerin istediği gibi, X kuşağı üyelerinin anne ve babaları da çocukları için her zaman en iyisini istemişlerdir. Onlara en iyi şartları sağlayabilmek için gerekli olan tüm fedakârlıkları yapmaya hazır olmuşlardır (Marston, 2007: 55). Bunun yanında X kuşağı hiçbir zaman Bebek Patlaması kuşağı kadar ilgi çeken bir kuşak olmamıştır. Bu kuşak üyeleri son zamanlara kadar, kendinden önceki kuşağın özellikleri altında ezilmiş, fark edilmeyen bir kuşak olmuşlardır. Bebek Patlaması kuşağından sonra doğmalarından kaynaklanan bu yarı görünmezlik, aslında yeni bir kimlik oluşturma sürecinde fırtına öncesi sessizliktir. Kuşaklar ne olduklarından ziyade, artık ne olmadıkları ile tanımlanır. Yani kendinden önceki kuşaktan ayrılması, artık onun hangi özellikleri taşımadığı ile belirlenir. X kuşağı üyeleri de sanki büyük kardeş kucaklamasına pasifçe direnen ortanca çocukmuş gibi büyümüşlerdir. Daha önce çocuklara ilgi gösteren medya ve kamuoyu X kuşağı çocuklarına önem göstermemiştir. Sayı bakımından da kendilerinden önceki kuşaklara oranla daha düşük sayıdadırlar. Toffler'in tanımladığı Endüstri Çağı'nın farkında olarak büyüyen X kuşağı üyeleri, Bilgi Çağı'nın başlangıcına ise oldukça duyarlı olmuşlardır (Zemke vd., 2013: 89).

Kendinden önceki kuşaklara oranla, ebeveynlerinin boşanma oranının en fazla olduğu bu kuşak üyeleri çift gelirli ailelerde yetişmişlerdir. Çocukların refahının toplumsal önem taşımadığı Bilinç Devrimi döneminde, anneleri ve babaları çalıştığı için başkaları tarafından büyütölmüşler veya çoğu zaman evde yalnız kalmışlardır. Bu nedenle, bağımsız olmayı ve hayatta kalmak için kendilerine bakmayı çok hızlı öğrenmişlerdir. Ayrıca, cinsiyet devrimi ile sarsılan ve boşanma vakalarının salgın haline geldiği yetişkinlerin dünyasında önemini kaybeden, başta aile kurumu olmak üzere, birçok değere güvenmemeyi de erken yaşta öğrenmişlerdir. Sonuç olarak belirgin şekilde pop kültürüne kaymışlardır (Gravett ve Throckmorton, 2007: 41; Howe ve Strauss, 2007; Hanson, 2003: 58-59). Bununla birlikte çocukluk çağlarında kendi sorunları ile yüz yüze kalmışlar ve o yaşlarda kendi kararlarını alma becerisi geliştirmişlerdir. Bu durum da bağımsız oldukları görüşünü desteklemektedir. Kendinden önceki kuşaklarla kıyaslandığında iletişim açısından daha zayıf olan X kuşağının kendine güveni yüksektir. Teknolojinin ilerlemesinde önemli rol oynamışlardır. Ancak özellikle iş yaşamında diğer kuşakları anlamak için fazla çaba göstermeyerek yalnız başlarına çalışmayı tercih etmektedirler. Bu sebeple takım

alışmalarında başarısız olmaları söz konusudur (Crumpacker ve Crumpacker, 2007; Phillips, 2011: 16; Elmore, 2011; Hanson, 2003: 58).

X kuşaaının en belirgin karakter özellikleri ise sadakatsiz olmalarıdır. Uzun süre belli bir konu üzerinde dikkatlerini toplayamamakla birlikte, dikkatsiz ve bağımsızdırlar. İlaç bağımlılığıyla ve AIDS’le tanışan ilk kuşaktırlar. Kontrol edilemeyen şiddetin, eğitim problemlerin, dünya ve çevre sorunlarının en yakın görgü tanıkları olmuşlardır. Kendi öz benliklerine, özgür ruhlarına yoğunlaşmışlardır. Bu kuşakta gelecek kuşaklara nazaran daha az dövme ve piercing görölmektedir. Bebek patlaması kuşaaı ile kıyaslandığında tembeldirler. Teknoloji bu kuşak sürecinde yaygınlaşmış ve vazgeçilemez bir boyut almıştır (İzmirlioğlu, 2008: 47). Bugün kullanılan anlamıyla, ilk kişisel bilgisayarın piyasaya sürümü bu kuşaaın çocukluk döneminde olmuştur. Dolayısıyla bilgisayar ve video oyunlarıyla büyüyerek anında geribildirim almaya alışmışlardır (O’Bannon, 2001). Aynı zamanda X Kuşaaı gelişen teknoloji alışkanlıklarının da altyapısını oluşturmuştur. Onlar iş yaşamında yönetici konumuna geldiğinde, bilgi ve iletişim teknolojileri hızla gelişmiş ve etkileri kuşaklar üzerinde köklü değişimlere yol açmıştır (Yelkikalan ve Altın, 2010).

Öz değerleri; çeşitlilik, küresel düşünme, denge, teknoloji okur yazarlığı, eğlence, resmi olmama, özgüven, işlevsellik olan ve finans, aile ve toplum açısından güvensiz bir ortamda büyüyen X kuşaaı üyeleri, ailelerinin işten atılmalarına ve Amerika’nın global gücünün azalmasına şahit olmuşlardır. Durgun iş piyasası, kurumların küçülmesi ve sınırlı iş gücü hareketliliği ile büyüyerek, anne ve babalarından daha az kazanan ilk kuşak olmuşlardır (Karp vd., 2002; Zemke vd, 2013: 94).

İş hayatında nicelikten çok niteliğe önem veren, çoklu görevler üstlenebilme yeteneğine sahip, esnek çalışma saatleri ve görev paylaşımı ile iş ve yaşam dengesini kurabilen, unvanların baskısı altında kalmadan otorite ile rahat iletişim kuran, teknik ve iletişim becerileri güçlü olarak tanınan kişilerdir (Mitchell, 2005). Ancak işverenlerine bağlılık konusunda şüpheleri bulunmaktadır. Ebeveynlerinin ya da arkadaşlarının ebeveynlerinin işsiz kalması durumu göz önüne alındığında, örgütsel bağlılık, takım ruhu gibi konularda alaycı şekilde konuşma eğilimindedirler (Johnson ve Johnson, 2010: 72). İş yaşamında kendinden önceki kuşaklara göre daha uyumlu, teknolojiyi

kullanan, bağımsız, yaratıcı, sisteme karşı gelen, şüpheli, sabırsız, liderlik konusunda daha az istekli bir yapıları mevcuttur. X kuşağı çalışanlarını motive etmek için; “O işi nasıl yaptığın önemli değil!”, “Seni çok sıkı kontrol etmeyeceğim.”, “Çok fazla toplantı yapmıyoruz.”, “Takımımızın iyi bir mizah anlayışı var.” gibi cümleler sarf etmek gerekmektedir. (Zemke vd., 2013: 104-107). Ayrıca kişiliklerine saygı gösterilmesi, iyi ücret ödemesi, terfi şansının olması, yaptıkları işin önemli olduğunun hissettirilmesi ve kişisel gelişim fırsatının olması da bu kuşağı motive eden faktörlerdendir (Montana ve Petit, 2008).

X kuşağının bağımsızlık, uyum, otorite tarafından baskı eksikliği ve yaratıcılık ile şekillenmiş bir iş ahlakı anlayışı vardır. Ancak iş yaşamında bağımsızlık güdülerıyla birlikte, sabırsız olmalarının yanında bir de beceriksiz olmaları nedeniyle dezavantajlı konumdadırlar. Dolayısıyla zayıf liderlik özelliklerine sahip oldukları algılanmaktadır. Bu kuşak üyeleri esnek çalışma saatleri, esnek ve gayri resmi bir çalışma ortamı ve doğru miktarda bir denetim sağlanarak iyi işler yapmak için motive edilebilirler (Salahuddin, 2010).

Bu kuşağın özellikleri de Bebek Patlaması kuşağında olduğu gibi, farklı kültürlerde farklılık göstermektedir. Amerika’da 1960 ve 1970’lerde artmaya başlayan boşanma oranları 1980’lerde en yüksek seviyeye ulaşmıştır. Gelişmiş ülkelerde uygulanan aile politikaları ve aile kavramının geçirmiş olduğu evrime paralel olarak batılı ülkelerde ailenin parçalanması, tek ebeveynlilik, aile içi ilişkilerin zayıflaması, akrabalık ve komşuluk ilişkilerinin kopma noktasına gelmesi, boşanma oranlarının yüksek olması veya her iki ebeveynin çalışıyor olması sonucunda evde yalnız büyüyen, bilgisayar oyunları ile zamanını geçiren ve bireyselliğine düşkün olan bir kuşak ortaya çıkmıştır. Ancak o dönemdeki Türkiye’nin aile yapısında anne evde çocukların bakımını üstlenmiş, aile üyeleri birbirine bağlı ve bireysellikten uzak bir yapıdadır. Yurtkuran ve arkadaşlarının (2009) yaptığı araştırmaya göre, Türkiye’deki boşanma oranlarına bakıldığında, diğer ülkelere kıyasla en düşük orana sahip ülkelerden biri olduğu görülmektedir. ABD ise en yüksek boşanma oranına sahip ülkeler arasında yer almaktadır. Gerek aile özellikleri gerekse dönemin çocuklarını etkileyen özellikler bakımından, yukarıda bahsedilen özelliklerin birçoğu Amerika için geçerlidir. Türkiye’deki kuşak özelliklerinin daha farklı olduğu düşünülmelidir (İşçimen, 2012: 9).

Dünyada yaşanan petrol krizleri Türkiye’yi de etkilerken aynı zamanda Türkiye’de sağ-sol çatışmaları da yaşanmıştır. Merdaneli çamaşır makinesi, bantlı teyp transistörle radyo ve pikap gibi son teknoloji ürünü aletlerin içinde doğan X kuşağı üyeleri teknolojik devrime denk geldiği için, teknolojiyi zorunluluktan kullanmaya başlamışlardır. Ailelerinin işten çıkartılmasına şahit olmuşlardır. Dolayısıyla kuruma sadakat duyguları duruma göre değişmektedir. Daha iyi kariyer imkânları aramaktadırlar. Ağabeylerinin ablalarının aksine apolitik hale getirilmiş olsalar da, toplumsal sorunlara duyarlıdırlar. Kadınların iş gücüne katılmaya başlamasıyla birlikte daha iyi yaşamak için, daha az çocuk sahibi olmuşlardır. (Özellikle gözlerini Özal’lı yıllarda açanlar) Paraya daha fazla odaklanarak bireyciliğe önem veren bu kuşağın işe bakışı: yaşamak için çalışmaktır (Mengi, 2009: 14).

Tablo 5’de diğer kuşakların X kuşağı hakkındaki düşünceleri bulunmaktadır. Tabloya göre genel olarak diğer üç kuşak X kuşağı hakkında olumsuz fikirlere sahiptir.

Tablo 5. Diğer Kuşakların X Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri

	Gelenekçiler	Bebek Patlaması Kuşağı	Y Kuşağı
X Kuşağı üyeleri;	Kurallara uymazlar Kabalar Deneyime saygı göstermiyorlar Zor iş nedir bilmiyorlar	Tembeller İlgisizler Sosyal becerileri eksik Bir işi yaparken kendi yöntemlerini kullanmayı tercih ediyorlar, bizim yöntemlerimiz varken	Neşelenmeliler Süreçlerini daha iyi açıklamalılar Bize söz hakkı ve birlikte çalışmak için izin vermiyorlar Geleceğe dair iyimser fikirleri yok

Kaynak: Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd Ed. b.). USA: Amacom.

1.2.4. Y Kuşağı (1981-1999)

Dünyanın ilk küresel kuşağı olan bu kuşağın doğum yılları aralığı, hiçbir parametreye girmemekle birlikte, bu kuşak genellikle 1980-1999 yılları arasında doğan kişilerin oluşturduğu kuşaktır. Milenyum Kuşağı, Gelecek Kuşak, www Kuşağı, Dijital Kuşak, Net Kuşağı, Neden Kuşağı (Gen Why), Sonrakiler (Nexters) veya Patlama Kopyası (*Echo Boomers*) olarak da adlandırılmaktadırlar. Onlara Patlama Kopyası

denmesinin sebebi, yaşlı ebeveynleri olan Bebek Patlaması kuşağında olduğu gibi, doğum oranlarında yaşanan artıştır. 1980'lere gelindiğinde çalışma hayatından fırsat bulamayan Bebek Patlaması kuşağı çiftleri, biyolojik vakitlerinin dolması endişesi ile otuzlu yaşlarından sonra çocuk sahibi olmaya başlamışlardır. Çoğunluğu bu orta yaşlı anne ve babaların çocukları olan Y kuşağı üyeleri de, X kuşağı üyeleri gibi çift gelirli boşanmış ailelerde, çalışan annelerinden uzak büyümüşlerdir. Ayrıca çok farklı yetiştirilme tarzlarına maruz kalmışlardır. Zaman aşımı yöntemi onları disiplin altında tutmak için kullanılırken, dayak atma çocuğa kötü muamele olarak görülmüştür. Ebeveynleri onları dünyanın neden olduğu üzüntülerden korumaya çalışmıştır (Gravett ve Throckmorton, 2007: 44; Tolbize, 2008; Lower, 2008: 81; Johnson ve Johnson, 2010: 102; Türk, 2013: 9).

Y kuşağı kendinden önceki kuşaklara göre stresli ortamlarda, ailesinin kendince geliştirdiği programlar ile aşırı korumacı ve çok yakın ilişkiler içerisinde büyütülmüştür. En meşgul kuşak olmasının yanında yetenekli, sosyal, iyimser, iyi eğitilmiş, işbirlikçi, açık görüşlü, etkili ve başarı odaklıdır (Raines, 2003). Y kuşağını yakından takip ederek aşırı korumacı biçimde etrafında olan ebeveynler Howe ve Strauss (2007) tarafından "Helikopter Ebeveynler" olarak adlandırılmıştır.

Dijital ortamların çekiciliğiyle büyüyen ilk kuşak olan Y kuşağı üyelerinin üçte ikisi, ilköğretim öncesi bilgisayarla tanışmıştır. Ailelerine, arkadaşlarına, bilgilere ve eğlenceye istedikleri her an ulaşabilen bu gençler, ilgi odağı olmaya alışıklardır. Küresel ekonomik krizden diğer kuşaklara oranla daha fazla etkilenmelerine rağmen beklentilerini yüksek tutarak iyimserliklerini korumuşlardır. Y kuşağı üyeleri, hedeflerini de net olarak tanımlamaktadırlar. Diğer kuşaklara göre en yaşlı ebeveynlere sahip olan bu bireyler çekirdek aile içerisinde yetişmişlerdir. Dörtte birinin ebeveynleri en az üniversite eğitimi almışken, üçte biri boşanmış anne ve babaya sahiptir (Zemke vd., 2013: 120).

Terörün, doğal felaketlerin yanında obezite gibi biyolojik değişikliklerin endişe yarattığı ve aynı zamanda kanıksandığı bir dönemde (Weingarten, 2009), özellikle Amerika'da tarih boyunca hiçbir kuşağın görmediği sayıda ırksal ve etnik çeşitliliğe şahit olmuşlardır. Bu etnik çeşitlilik, var olan ekonomik sınıfların farklılaşmasına sebep olmuş, dolayısıyla orta sınıf küçülürken, yüksek gelir seviyeli aileler ile düşük gelir

sevilesi aileler arasındaki uçurum artmıştır. Kendilerini zengin ya da fakir ailelere mensup olarak bulan Y Kuşağı üyeleri, her şeye rağmen iyimserlik, vatandaşlık görevlerini yerine getirme, güven, başarı, sosyallik ve çeşitlilik gibi değerleri sahiplenerek adaptasyon güçlerini ve çoklu görev yapabilme yeteneklerini arttırmışlardır. Yaptıkları işlerden, önceki kuşaklara oranla daha kolay sıkılabilen bir yapıları olması sebebiyle, çok yönlü düşünebilme ve hızlı bilgi edinme yeteneğine sahip olmuşlardır. Değişimi benliklerinde yaşayarak, değişim için istekli ve sürekli yeni yaklaşımlar geliştirme düşüncesindedirler (Lower, 2008: 82; Zemke vd., 2013: 123). Kuşak tanımlamaları ülkeler kültür ve coğrafya bazında değişirken, küreselleşme nedeniyle Y kuşağı bölgesel farklılıkların en az hissedildiği kuşaktır (Kuran, 2014).

X kuşağı gibi materyalist, marka odaklı, riske giren, birçok iş üstlenen, hedonizme ve yasadışı ilaçlara düşkün ve politikaya karşı saygısız tutum sergilemektedir. Fakat önceki kuşak olan X kuşağı gibi alaycı değillerdir (Evans vd., 2009: 159). X kuşağından farklı olarak idealist ve toplumsal sebep odaklı olan Y kuşağı (Schewe ve Meredith, 2004) üyeleri özgürlüklerine düşkün, teknoloji tutkunu olarak tanımlanmaktadır. Teknoloji kullanımını da iyi bilen bu kişiler, günlerinin yaklaşık on beş saatini medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçirmektedirler. Hayatlarını rahat yaşamak isteyen bu kuşak için teknoloji hayatlarındaki pek çok şeyin simgesi olmuştur. Y kuşağının X kuşağına göre en üstün olduğu konulardan birisi de, teknolojiye olan hâkimiyetleridir (Mengi, 2011). Bu kuşağın üyeleri zaman ve mekân mefhumuna bakmaksızın Facebook, Skype, MySpace, Twitter gibi sosyal medya araçları vasıtasıyla iletişime geçmektedirler. Günlük yazmak yerine herkesle paylaşabildiği blog yazmayı tercih eden bu kuşak üyeleri, yemek tariflerini de bloglardaki sanal defterlerine kaydetmektedirler (Etlican, 2012: 8).

Y kuşağı üyeleri iyimser, azimli ve Bebek Patlaması kuşağı gibi toplu halde hareket eden bir kuşaktır. Kahramanlık ruhuna sahiptirler. Çoklu görev yapabilme yeteneğine sahip, teknoloji meraklısı bu kuşak üyeleri değişim konusunda da oldukça yeteneklidir (Zemke vd., 2013: 104).

Y kuşağının büyük bir çoğunluğu sosyal ve eğlenceli olunabilecek işyerlerini seçmektedir. Bunun sebebi, işyerinde de toplumun bir parçası olduklarını hissetmek istemeleridir. Bununla birlikte kurumsal stratejileri öğrenmek için gerçek bir arzu duyar,

herhangi büyük bir görevden habersiz küçük bir dişli çarkı olmak yerine, şirketin vizyonu ile ilgili kritik bir noktada, şirketin ilerlemesi için yapılan yenilik çalışmalarına dâhil olmak istemektedirler (Schawbel, 2012).

Kendilerine inanan ve güvenen yöneticileri olduğu sürece yoğun çalışmaya hazır olan kuşak üyelerinin çalışma tarzı diğer kuşakların çalışma tarzından farklı olabilmektedir (Zemke, vd., 2013: 132). Dolayısıyla geleneksel hiyerarşi piramidi yapısında unvan ve pozisyonlardan etkilenmemektedirler. Büyürken, kazansalar da kaybetseler de her zaman ödüllendirildikleri ve muhtemelen aileleri onları sabırla dinleyerek, ailesel kararlar almadan önce onları da karar alma sürecine dâhil ettikleri için, işyerinde sıkı bir hiyerarşik düzen olmasına anlam verememektedirler. Hiyerarşiyi anlamakta güçlük çekmelerinin nedeni, onunla büyümemiş olmalarından kaynaklanmaktadır. Birçok Y kuşağı üyesi işyerinde meritokrasinin hâkim olması gerektiğine inanmaktadır. Bu görüşe göre, bir iş yerinde çalışan tüm bireylerin kıdemine bakılmaksızın, performansları liyakatleri doğrultusunda değerlendirilmelidir (Schawbel, 2012; Alsop, 2008: 29).

Haftada kırk saatten fazla çalışmayı yaşam tarzları doğrultusunda uygun bulmaktadırlar. Ancak bu çalışmanın 9:00-17:00 saatleri arasında yapılmak zorunda olması anlayışının değişmesi konusunda çaba sarf etmektedirler. Bununla birlikte işyerinde kendilerine ait zaman dilimlerini kendilerinin belirlemesine izin verilmesi gerektiğini düşünmektedirler. Bu kuşak üyeleri esnek bir yaklaşımı tercih etmekte ve iş yapıldığı sürece, bu işin ofiste ya da başka bir ortamda yapılmış olmasının önemsenmemesi gerektiğini savunmaktadırlar (Zemke vd., 2013: 138).

Mesajlaşma ve sosyal medya ile gündeme gelen bu kuşağının çalışma hayatı ile ilgili en belirgin özellikleri; belki de sabırsızlıklarının sonucu olan hiper bağlantılara ve teknolojik bilgiye sahip olmaları, girişimci ve işbirlikçi olmaları olarak sayılmaktadır. Ayrıca hızlı çalışma ortamını sevmeleri ve hızlı terfi beklentisi içinde olmaları da onları önceki kuşaklardan ayıran özelliklerin başında gelmektedir. Geleneksel ofis kuralları ve hiyerarşi taraftarı değildirler (Schawbel, 2012).

Diğer kuşaklarla kıyaslandığında sadakat duygusu az olan bu kuşağın işletmeye bağlılığını sağlayabilmek için esnek çalışma saatleri oluşturmak, internet teknolojilerini

kullanmaya fırsat veren eğitimler düzenlemek, onları işletmeye bağlı kılacak vizyon belirlemek ve güçlü bir iletişim ağı oluşturarak geri bildirimlerde bulunmak gerekmektedir (UNJSPF, 2008). İşletmeler yıllardır X kuşağı ile çalıştıklarından onları motive edecek unsurları kurum kültürü haline getirmişlerdir. Ancak Y kuşağının çalışma hayatına girmesi nispeten yeni olduğundan, Y kuşağını temsilen ilk kez iş yaşamına başlayanlar çatışmaların aktörü olmuşlardır.

Bu çatışma ortamına rağmen özellikle Bebek Patlaması kuşağı çalışanlarının bilgi ve deneyimleriyle birlikte yaş haddinden emekli olmaya başlamasıyla oluşan boşluktan dolayı Y kuşağının çalışma hayatında hızla yükseleceği düşünülmektedir. Bu yükselişin ana nedeni Y kuşağının iyi eğitim almış olmasının yanında, çağın getirdiği teknolojilere de hâkim olmasından kaynaklanmaktadır (Puybaraud, 2010: 17). Bu hâkimiyet Y kuşağı üyelerini tüketici özellikleri olarak da diğer kuşaklardan farklılaştırmaktadır. Buna göre birçok bilgiye internet sayesinde hızlıca ulaşabilmeleri neticesinde tercihleri, modası ve marka bağlılıkları geçici olabilmektedir. İnternet sayesinde kolay kıyaslama ve marka değişikliği yapabilmektedirler (Arnould vd., 2004: 506).

Türkiye’de özgürlüğüne düşkün, kolay adapte olabilen, çabuk vazgeçen, iyi eğitilmiş, otoriteye meydan okuyan, teknoloji hayranı olan gençlerden oluşan bu nesil; sahip oldukları imkânlar sayesinde küreselleşmenin etkilerinin en iyi şekilde hissedildiği, ekonomi ve kültürlerarası etkileşimin arttığı bir dönemde yaşamaktadır. (Türk, 2013: 5-7). Türkiye’de, Avrupa’nın pek çok ülkesindeki toplam nüfustan daha fazla sayıda Y kuşağı yaşamaktadır (Toruntay, 2011). Türkiye’de yaşayan yaklaşık 76 milyon kişinin yüzde otuz üçü Y kuşağı üyesidir (TUİK, 2015).

Tablo 6. Diğer Kuşakların Y Kuşağı Hakkındaki Düşünceleri

	Gelenekçiler	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı
Y Kuşağı üyeleri;	Sertleşmeleri gerek Uzaktan çalışmayı becerebiliyorlar Geleneklere saygı göstermiyorlar	Cep telefonlarına bağımlılar Tecrübesizler Facebook sayfamı düzenlerler mi?	Yeni Patlama Kuşağı Gerçekçi değiller İşte yine başlıyoruz! Şımarıklardan oluşan yeni bir nesil daha...

Kaynak: Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd Ed. b.). USA: Amacom.

Tablo 6’da diğer kuşakların Y kuşağı hakkındaki düşünceleri bulunmaktadır. Gelenekçiler kuşağı Y kuşağını geleneklere saygı göstermeyen, yumuşak başlı ve uzaktan çalışma becerisine sahip bireyler olarak görmektedirler. Bebek Patlaması üyeleri ise tecrübesiz olarak gördüğü bu kuşağı cep telefonuna bağımlı olarak görmekle birlikte sosyal medya ortamında becerikli bulmaktadırlar. X kuşağı üyeleri Bebek Patlaması kuşağına benzettiği Y kuşağının şımarık ve gerçekçi olmadıklarını düşünmektedirler.

1.2.5. Z Kuşağı (2000 Sonrası Doğanlar)

2000 yılından sonra doğanların oluşturduğu kuşaktır. 2020’li yılların ortasında bu kuşağın sona ererek yeni kuşağa geçileceği öngörülmektedir. Milenyum Sonrası, Kuşak, Evcimenler (*Homelanders*) olarak da adlandırılan bu kuşağın en önemli özelliği yeryüzüne gelmiş en bağlantılı (*connected*) kuşak olmasıdır. Ayrıca medya üreticisi ve kanun koyucu X Kuşağı’nın ebeveynliğinde, kendileri için geliştirilmiş bir korumacı sistemde büyütülmektedirler. X Kuşağı kendi çocukluğunda yaşadığı olumsuzlukları çocuklarına yaşatmamak adına uç noktada bir korumacılığa başvurmaktadırlar. Özünde Y Kuşağı için başlatılan bu korumacılık Z Kuşağı ile birlikte geleneksel hale dönüşmektedir. Dijital medya teknolojisi ile gözlemlenmekten, psikolojik yazılımlarla duygusal yönden taranmaya kadar pek çok konuda korumacılığa maruz kalacaklardır. Aynı zamanda Y Kuşağı döneminde, halkın çocuk ünlülere göstermiş olduğu muazzam ilgi, Z Kuşağı ile birlikte azalma eğilimindedir (Türk, 2013: 21; Howe ve Strauss, 2007).

Ailelerinin onlara yapmış olduğu yatırımlarla güçlendirilmiş, görev odaklı ve öncekilere göre daha fazla seçeneğe sahiptirler. Diğer kuşaklara nazaran daha eğitilmiş ve en fazla imkâna sahip kuşak olacaklardır. Yaşlarından daha olgun davranan, donanımlı bir kuşak olmakla birlikte işbirlikçi ve yaratıcı oldukları da düşünülmektedir. (McCrindle, 2011; Deneçli ve Deneçli, 2012). Bu olumlu özelliklere karşın, Sosyolog Hugh Mackay’a göre, Z kuşağının ebeveynlik sanatını saplantı haline getiren helikopter aileleri, çocuklarının omuzlarına farkında olmadan yükler yükleyeceklerdir. Bu çocuklar yükselen benlik saygısı, kendini beğenme hisleriyle yetiştirilecek ve sonuç olarak da

şimdiye kadar karşılaşılan en isyankâr ve anlaşılmaz gençlik olacaklardır (Hawkins ve Schmid, 2008).

İnternet teknolojilerine tutkun olan hatta bu teknolojiyi bir araç olmaktan ziyade, yaşamın doğal bir parçası olarak gören bu kuşak, çalışma hayatına henüz girmediği için iş ahlakları ve çalışma prensipleri hakkında veri bulunmamaktadır. Ancak gelmiş geçmiş en eğitilmiş ebeveynlere sahip olmaları, aileleriyle her türlü konuyu konuşabiliyor olmaları ve eğitim süreleri boyunca istedikleri bilgiye mobil araçlarıyla her an ulaşabilmeleri, onların iş yaşamında Y kuşağıninkine benzer davranışlar sergileyeceğini göstermektedir.

1.3. KUŞAKLAR ARASI FARKLILIKLAR

Birçok araştırmacının kuşak sınıflandırmalarında belirttiği gibi, kuşakların özellikleri, kültürleri, olaylara bakış açıları ve algıları onların yaşamış olduğu ortak tarihsel sürecin ve olayların etkisiyle şekillenmiştir. Kuşakları birbirinden ayırmak için hangi davranışları sergilediklerinden çok, artık hangilerini sergilemedikleri göz önüne alındığında bazı araştırmacılar tarafından kuşaklar arası farklılıklar ortaya koyulmuştur. Bu bölümde farklı araştırmacıların, çeşitli kriterler doğrultusunda tespit ettikleri kuşak özelliklerinden bahsedilecektir.

20. yüzyılın ilk kuşağı olan Gelenekçiler kuşağı üyeleri kararlı, detaycı, sadık ve çalışkandır. Bunun yanında belirsizlik ve değişime karşı beceriksizdirler. Sisteme karşı gelemeyen yapıları, onları katılmadıkları fikirler karşısında susmayı tercih etmeye yönlendirmiştir (Marston, 2007: 2-5).

Bebek Patlaması kuşağı ise Tablo 7’de Coomer ve Debarb’ın (2004) çalışmalarına göre, iş yaşamında otorite yerine kendine güvenen, kurumla alay eden, geribildirim çok önemsemeyen ancak sorumluluk alma arzusunda olan, gösterişli bir kariyer hedefine sahip ve unvana değer veren bir profil çizmektedir. Sosyal yaşamında ise ebeveynleriyle baskılanmış ilişkiler yaşamış, şımarık, siyasi konularda saldırgan bir kişiliğe sahiptir. Bebek Patlaması kuşağı üyeleri eğitimde ifade özgürlüğünden yana olmuştur.

Coomer ve Debard'a (2004) göre X kuşağı üyeleri ise Bebek Patlaması kuşağının gölgesi altında otoriteye karşı zayıf güven duymakla birlikte kuruma sadık, girişimci, esnek kariyer hedefi olan ve iş yerinde yapmama özgürlüğünü ödül olarak gören bir yapıya sahiptirler. Gelenekçiler ve genç Bebek Patlaması olan ebeveynleriyle mesafeli olmuşlardır. İş yaşamında kadının da aktif roller aldığı döneme denk geldiklerinden çocuk sahibi olma konusunda şüpheli davranmışlardır. Dolayısıyla aile hayatına da yabancılaşmışlardır. Diğer kuşaklara göre siyasete ilgisiz olmaları, onların apolitikle itham edilmelerine sebep olmuştur.

Tablo 7. Kuşak Değerlerinin Karşılaştırılması

Kriter	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Güven Düzeyi	Otorite yerine kendine güvenme	Otoriteye karşı zayıf güven	Otoriteye karşı yüksek güven
Kuruma sadakat	Alay eden	Naif düşünen	Adanmış
Arzulanan	Sorumluluk alma	Girişimcilik	Kahramanı takip etme
Kariyer Hedefleri	Gösterişli bir kariyere sahip olma	Esnek bir kariyere sahip olma	Birden fazla kariyer sahibi olma
Ödül	Unvan ve prestijli bir ofis	Yapmama özgürlüğü	Anlamlı bir iş
Ebeveyn İlişkisi	Baskılanmış	Mesafeli	İçli dışlı
Çocuk sahibi olma	Kontrollü	Şüpheli	Kesin
Aile Hayatı	Şımartılmış	Yabancılaşmış	Çocuk gibi korunmuş
Eğitim	İfade özgürlüğü	Pragmatik, faydacı	Sorumluluk sahibi
Değerlendirme	Yılda bir	Kendisi sorduğu takdirde	İstediği zaman geri bildirim alma
Siyasi Yönü	Saldırgan	İlgisiz, bireysel	Toplumla birlikte
Esas Sorusu	Bu ne anlama geliyor?	Bu işe yarar mı?	Bunu nasıl oluştururuz?

Kaynak: Coomers, M. D. ve Debard, R., (2004), *Serving the Millennial Generation: New Directions For Student Services*, Jossey-Bass, San Fransisco, California, ss.40

Y kuşağını ise otoriteye karşı yüksek güven duyan, kuruma adanmış, liderlik bekleyen, aynı anda birden fazla kariyer sahibi olmak isteyen bireyler olarak tanımlayan Coomer ve Debard (2004), anlamlı bir işe sahip olmalarının bu kuşak için ödül niteliğinde olduğunu düşünmektedirler. Bu kuşağın kendinden önceki kuşakların aksine ebeveynleriyle oldukça yakın ilişkileri olduğunu, hatta aileleri tarafından çocuklar gibi

korunduklarını savunan araştırmacılar, istedikleri zaman geribildirim alma arzusunda olduklarını da vurgulamaktadırlar. Eğitime önem veren bu kuşak toplumsal hareketlere eğilimlidirler.

Kuşakların değerleriyle ilgili olarak farklı bir çalışma da, literatür çalışmasının ardından kuşakların karakter özelliklerini tablo haline getiren İzmirlioğlu'na (2008) aittir. İzmirlioğlu'nun tespitleri Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Kuşakların Karakter Özellikleri Arasındaki Farklılıklar

Kriterler	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı
Özgürlük düzeyi	Dengeli	Dengeli	Çok yüksek
Sosyallik düzeyi	Dengeli	Dengeli	Düşük
Tatmin olma düzeyi	Yüksek	Dengeli	Düşük
Çalışkanlık düzeyi	Çok yüksek	Dengeli	Düşük
Hırs 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 düzeyi	Yüksek	Dengeli	Çok düşük
Aileye bağlılık düzeyi	Çok yüksek	Dengeli	Düşük

Kaynak: İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi.

Tablo 8'e göre X kuşağı tüm düzeylerde dengeli bulunmuştur. Y kuşağının özgür ruhlu, bencil, açık sözlü ve eleştirel olduğu düşünülmekle birlikte, bu kuşak sosyal olmayan, tembel, hırssız, sadakatsiz, aileye ve geleneklere değer vermeyen bir kuşak profili de çizmektedir. İzmirlioğlu, Bebek Patlaması kuşağı ile bu kuşağın tekrarı olarak da görülen Y kuşağının özelliklerinin, birçok araştırmacının bulgularının aksine, uyuşmadığını savunmaktadır.

Y kuşağı diğer kuşaklardan ayıran en önemli özelliklerden birisi yeni nesil teknolojilere olan düşkünlüğüdür. Bu özelliği vurgulayan Deneçli ve Deneçli'ye (2012)

ait çalışma Tablo 9’da gösterilmiştir. Buna göre Bebek Patlaması Kuşağı üyeleri takım odaklı, sadık, kanaatkar olmakla birlikte işkolik ve rekabetçidirler. X kuşağı ise otoriteye saygılı, iş motivasyonu yüksek, kanaatkar, topluma duyarlı ancak değişken sadakat duygularına sahiptir. Otoriteyi zor kabullenen Y kuşağının sadakat duygularının az, bağımsızlığına düşkün, bireyci ve teknolojiye olan ilgisi onları diğer kuşaklardan ayıran en özlemli özelliklerindendir.

Tablo 9. Kuşakların Özellikleri ve Değerleri

Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Sadakat duyguları yüksek	Sadakat duyguları değişken	Sadakat duyguları az
İşkolik	Otoriteye saygılı	Otoriteyi zor kabullenen
Takım çalışmasına önem veren	Topluma duyarlı	Bağımsızlığına düşkün
Kanaatkâr	Kaygılı	Çok sık iş değiştiren
Rekabetçi	Kanaatkâr	Bireyci
Teknolojiye uzak	İş motivasyonları yüksek	Teknolojiyle büyüyen
	Teknolojiyle ilişkisi düşük	

Kaynak: Deneçli, C. ve Deneçli, S., (2012/2), *Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar*, Pi Dergisi

Twenge ve arkadaşları tarafından 2010 yılında yapılan çalışma da iş yerinde değerler açısından kuşaklar arasındaki farklılıkları ortaya koymaktadır. Tablo 10’da özetlenen çalışmaya göre “1” puan en yüksek değerdir. Kuşaklar arasında sadece toplumsal fayda değeri önem açısından anlamlı bir farklılık göstermemiştir. İşle ilgili tabloda bulunan beş değer ele alındığında, Bebek Patlaması kuşağının diğer kuşaklardan anlamlı bir farklılık göstermediği de ortadadır. Ancak X ve Y kuşakları işyerinde serbest zaman kullanımına Bebek Patlaması kuşağından daha fazla önem vermektedir. Bir işin ücreti ve statüsü en fazla X kuşağını için önemli olmakla birlikte X ve Y kuşağını anlamlı biçimde Bebek Patlaması kuşağından ayırmaktadır. İşin getirdiği kişisel ve sosyal kazanımlara en fazla Bebek Patlaması kuşağında değer verilmektedir. X kuşağı da bu iki faktöre Y kuşağından daha fazla değer vermektedir.

Tablo 10. İşle İlgili Değerlerin Önemi Açısından Kuşak Farklılıkları

Değer	Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Serbest Zaman	3	2*	1 *
Ücret ve Statü	3	1**	2 *
Kişisel Kazanımlar	1	2	3 *
Toplumsal Fayda	1	2	3
Sosyal Kazanımlar	1	2	3 *

Kaynak: Twenge, Campbell, Hoffman, and Lance (2010) akt. Schullery (2013)

Not: "1" değeri en yüksek oylanan değeri göstermektedir. Sadece toplumsal fayda faktöründe anlamlı bir farklılık yoktur.* p <.05. ** p <.01. *** p <.001

Sonuç olarak, Y kuşağı iş yerinde serbest zaman kullanma olanağına diğer kuşaklara oranla daha fazla önem verirken, X kuşağı işin ücret ve statü sağlamasına önem vermektedir. Bebek Patlaması kuşağı iş değerlerinde ise kişisel kazanımlar, toplumsal fayda ve sosyal kazanımlar konularına önem vermektedir (Twenge vd., 2010). Hansen ve Leuty'nin (2012) yapmış olduğu araştırma da farklı kuşakların iş yaşamında farklı değerleri olduğunu ortaya koymuştur.

İzmirlioğlu (2008) da literatür taraması sonucunda kuşakların iş yaşamına ilişkin değerler farklılıklarını tablo haline getirmiştir. Tablo 11 bu farklılıkları göstermektedir.

Tablo 11'e göre iş yaşamında Y kuşağının duygusal, sosyal yaşam odaklı, tüketim eğilimli, bürokratik kuralları kabul etmeyen, marka bağımlısı, teknolojiden vazgeçemeyen, çalışmak için büyük işletmeleri seçen ve esnek çalışmak isteyen bir kuşak olduğu söylenebilir.

Tablo 11. Kuşakların İş Yaşamına İlişkin Değer Farklılıkları

Bebek Patlaması	X Kuşağı	Y Kuşağı
Çalışmak için yaşamak	Yaşamak için çalışmak	Birikimi tüketerek yaşamak
Sadece iş odaklı olma	Çalışma ve sosyal yaşam arasında denge	Sosyal yaşama odaklılık
Uzun süreli çalışma	Sonuç elde edilene kadar çalışma	Kısa süreli çalışma
Çalışmayla geçen zaman	Çalışma ve boş zaman dengesi	Çoğunlukla boş zaman
Bürokratik kurallara uyma	Bürokratik kuralları değiştirme	Bürokratik kuralları kabul etmeme
Küçük işletmeler kurma çabası	Büyük işletmelere uyumlaşma çabası	Küçük işletmelerden nefret etme
Çok çalışıp az tüketme	Çalıştığı kadar tüketme	Az çalışıp çok tüketme
Markayı önemsememe	Markayı tanıma	Aşırı marka bağımlılığı
Gerekirse teknolojiden yararlanma	Teknolojiyle yaşama	Teknolojiden vazgeçememe
Rasyonellik	Dengeli duygusallık ve rasyonellik	Tümüyle duygusal

Kaynak: İzmirlioğlu, K. (2008). *Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama*, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Muğla: Muğla Üniversitesi.

Kendilerinden önceki kuşaklara nazaran oldukça farklı olmalarına rağmen X ve Y kuşaklarının iş yerinde temel motivasyon kaynaklarının kısmen yakın olduğu görülmektedir. Tablo 12’de işyerinde bu iki kuşağı motive eden unsurlar bulunmaktadır.

Tablo 12. X ve Y Kuşağının Temel Motivasyon Kaynakları

X Kuşağı	Y Kuşağı
Kişiliğine saygı gösterilmesi	Kişiliğine saygı gösterilmesi
İyi ücret ödemesi	İyi ücret ödemesi
Terfi şansının olması	İş yerinde arkadaşlık ilişkilerinin olması
İlginç işler yapma fırsatının olması	Terfi şansının olması
İşinin önemli olduğunun hissettirilmesi	İlginç işler yapma fırsatının olması
Kişisel gelişim fırsatının olması	Kişisel gelişim fırsatının olması

Kaynak: Montana ve Petit, 2008, *Motivating Generation X and Y On The Job and Preparing*. *Global Journal of Business Research*, 2(2), 139-148.

Montana ve Petit'e (2008) göre bu genç kadın ve erkekler kişiliklerine saygı gösterilmesinin yanında, çalışmalarının karşılığında aldıkları iyi ücretleri önemsemektedirler. Bu önemseme eğilimi sadece ekonomik koşullardan değil, aynı zamanda bu ücreti statülerinin ve değerlerinin karşılığı olarak da görmelerinden kaynaklanmaktadır. Bununla birlikte X kuşağını terfi etme fırsatları daha çok motive ederken, Y kuşağını ise iş yerinde arkadaşlık ilişkilerinin iyi olması daha fazla motive etmektedir. Kuran'a (2014) göre ise her kuşak bir önceki kuşağın yerleştirdiği kavramlara meydan okuduğu için çatışmaların en çok yaşandığı kuşaklar ardıl kuşaklardır. En belirgin çatışmanın yaşandığı kuşaklar ise X ve Y kuşaklarıdır. Bireyselliğiyle ön planda olan X kuşağına karşılık Y kuşağı takım olabilmeyi becermiştir. X kuşağı sonuç odaklı iken Y kuşağı sürecin önemini vurgulamaktadır.

İşyerinde kuşakları motive etmek için de yöneticilerin onları motive eden faktörleri çok iyi anlaması gerekmektedir. Y kuşağını motive etmek için, yöneticilerin Y Kuşağı çalışanlarının becerilerini geliştirmek amaçlı onlara özel projeler vermeleri gerekmektedir. Onların başkaları ile daha fazla çalışmasına olanak verecek şekilde, takım halinde çalışabilecekleri proje ekipleri veya komitelerinde görevlendirmeleri gerekmektedir. Böylece fikir alışverişinde bulunabilecekleri yeni işbirlikler ve fırsatlar yakalayabilecekleri ortamlar hazırlanmış olunur. Elbette etkin geribildirim sistemleriyle performanslarının takip edilerek ödüllendirilmeleri de gerekmektedir. Ayrıca, bu kişilere yöneticiler tarafından koçluk ve danışmanlık hizmeti de verilmelidir (Montana ve Petit, 2008).

İKİNCİ BÖLÜM

TÜRKİYE’DE Y KUŞAĞI

“Her kuşak, içinde bulunduğu sosyolojik bağlamın ürünüdür. Günümüz gençliğini temsil eden Y kuşağı gençliği, bilişim toplumu ve postmodern kültürün ilk kuşaklarıdır. Postmodern kültür, hem geleneksel hem de modern kültürün sentezidir. Bu bağlamda, Y kuşağı gençliği, hem bireyci ve özgürlüğüne düşkün hem de ailesine bağlıdır. Hem küresel kültürü hem de yerel kültürü yaşamaktadır. Tüketim toplumu ve kültürünün temel aktörleri gençlerdir. Kimliklerini tüketim ve marka ile ifade etmektedirler. Narsistik ve hedonist kişilik özelliklerine sahiptirler. Bu gençler için internet, vazgeçilmez medyadır. Özellikle sosyal medya ile iletişim kurmakta, dolayısıyla sanal olan, farklı ve yeni bir sosyallik üretmektedirler “(Bayhan, 2014).

2.1. ÇOCUKLUK VE ERGENLİK YILLARI

Türkiye’de “80 Sonrası Kuşak” olarak adlandırılan Y kuşağı üyelerinin çocukluk yılları Avrupa ve Amerika’daki yaşlılarından farklı geçmiştir. 1980 yılında yapılan darbenin etkisiyle ebeveynleri daha kontrolcü ve tasalı hale gelmiş, bu tutum erken dönem Y kuşağının büyütülme tarzına etki etmiştir.

Ebeveynlerinin çoğu geç dönem Bebek Patlaması kuşağı ve erken dönem X kuşağıdır. Bu iki kuşağın gençlik dönemleri, Türkiye’de petrol krizleri, ekonomik sıkıntılar, üniversite olayları, sağ sol çatışmaları, darbeler ve yokluklarla geçmiştir. Dolayısıyla kendilerinin mahrum kaldığı imkânlardan, çocuklarının da mahrum olmasını istemediklerinden, yaşamlarını çocuklarının rahatına adanmışlardır. Türkiye’de kadının çalışma hayatında varlığını gösterdiği bu dönemde, Y kuşağının çocukluğu çift gelirli ailelerde ve başkaları tarafından büyütülerek, çoğu zaman da evde yalnız kalarak geçmiştir.

Bununla birlikte, çocuklukları sokak oyunları ile sokağı tanıyarak geçen son kuşaktır. Dolayısıyla takım kurma, liderlik gibi konularda uygulamalı bilgi sahibidirler.

Sokakta, diğer çocukların gözü önünde bir şeyler yemenin yanlış olduğunun bilinciyle, sahip olduklarını arkadaşlarıyla paylaşma eğiliminde olmuşlardır.

Bir kısmı çocukluğunda Berlin Duvarı'nın yıkılışına (duvarın varlığına anlam veremeseler de), Sovyetler Birliği'nin dağılmasına, Amerika'nın Irak'ı işgal ettiği ve televizyondan naklen yayınlanan Körfez Savaşı'na tanık olmuştur. Kimisi hem anadolu lisesine, hem de üniversiteye giriş sınavının iptal edildiği yıllarda sınava girmiş, çocukluklarında ve ergenliklerinde yaşadıkları bu güvensizlik kişiliklerini oluşturan anılar arasında yer almıştır. Türkiye'nin kabuğunu kırıp, dünyaya açılmasında büyük pay sahibi olan Cumhurbaşkanı Turgut Özal'ın görev başındayken şaibeli ölümüne üzülmüşler, ülkenin ilk kadın başbakanının seçilmesinde rol oynamasalar da, bu duruma heyecanlanmışlardır. Radyasyonlu çay, ihraç fazlası olduğu için okullarda dağıtılan fındık, onların çocukluğunda ülkeye giren fast food kültürü ve bu kültürün en belirgin temsilcisi Mc Donald's beslenme anılarını ve alışkanlıklarını etkilemiştir (Türk, 2013: 5).

Dünyada bilgisayarın yaygınlaşmaya başladığı bir dönemde doğan Y kuşağı üyeleri, Türkiye'de tek kanallı dönemi hatırlamamaktadırlar. Tek bir televizyon kanalına bağımlı olmanın verdiği çaresizliği hiçbir zaman yaşamamışlardır. Onlar için her zaman var olan veya aileleri tarafından sunulan alternatifler, hayatı çoktan seçmeli yaşayarak öğrenmelerine sebep olmuştur.

Geç dönem X kuşağının ağabeyliği ve ablalığını yaşamış olanlar, onların çılgınlıklarına şahit olmuşlardır. 1980 sonrasında ekonomik, sosyal, kültürel ve siyasal açıdan önemli değişiklikler olurken, ergenlik yılları bu döneme denk gelen geç X kuşağı da bu değişikliklere maruz kalmıştır. Bu gençlik darbe rejiminin ortasında yetişmiş, bastırılmış, apolitik ve depolitize bir gençlik olarak tanımlanmaktadır. Küreselleşmenin etkilerini ilk yaşayan gençlik olarak, medyanın etkisiyle tüketim alışkanlığı gelişmiş, Amerikan yaşam tarzına özenen bir gençlik meydana gelmiştir. 1983 sonrası neo-liberal ekonomi politikaları ile dışa açık hale gelen ve özelleştirme politikalarının hâkim olduğu Türkiye'de, Osmanlı toplumundan itibaren statüyü sağlayan devlete hizmet etmek, devlette memur olmak anlayışı, yerini yükselme çabası ve paraya verilen öneme bırakmıştır. Küreselleşmenin, onların rahatına adanmış hayatlar yaşayan ebeveynlerinin, konformist bir yaşam odaklı ağabeylerinin ve ablalarının da etkisiyle, Y kuşağı

çocukları, kendilerini markaların hâkimiyetini ispatlamaya başladığı, her gün yeni bir şarkıcının piyasaya çıktığı, özel televizyon ve radyoların tüketim kültürünü ve alışkanlıkları değiştirdiği bir ortamda bulmuşlardır (Lüküslü, 2013: 120-125; Türk Gençliği 98 Suskun Kitle Büyüteç Altında, 1999; Türk, 2013: 6).

Geç dönem Y Kuşağı ise 90'lı yılların sonunda ve 2000'lerin başlarında çocuk olmuş, ekonomik krizler çocukluk yaşlarına tesadüf ettiği için erken dönem Y'ler kadar etkilanmemişlerdir. Ancak Türkiye'de onların döneminde sık sık değişen eğitim ve sınav sistemi bu gençlerin tüm eğitim hayatına etki etmiştir. Bilgisayar ve internetle büyümüşler, bağımsızlıklarını ilan edercesine henüz ilkokuldayken ailelerinden cep telefonu istemişlerdir.

2.2. SOSYAL YAŞAM

Son yıllarda gençlik üzerine yapılan araştırmalar Y kuşağının sıkı terbiye görmüş kuşakla, asi kuşak arasında sıkışıp kalmışlığını, kendini disipline etmeye çalışırken doğrularını bulmaya çalıştığını ortaya koymaktadır (Türk, 2013: 7). Türkiye gençliğin yüzde yetmiş ikisi kendini, biraz modern-biraz geleneksel olarak tanımlarken, bu melez durum ülkemiz Y kuşağının ne o, ne de bu olmadıklarını göstermektedir (SEKAM, 2014: 50-51). İçinde yaşadığı toplumun kültürünü benimseyerek, algıladığı kültüre uyum sağlamaya çalışan (Assmann, 2001: 136) Y kuşağının, olduklarını iddia ettikleri kimliklerle, o kimliklerin yansıttığı davranış, düşünce, tutum ve tavırlar arasında ciddi bir uyumsuzluğun olması, bu gençlerin kendileriyle ilgili bilinçsizce oluşan algılayışlarının ürünüdür. Bu durum, gençlerin kimliklerinin sloganlaşmış olduğunu, gençlerin kimlik konusunda şizofren bir tutum ve tavır sergilediklerini ve bunalım yaşadıklarını da ortaya koymaktadır (SEKAM, 2014: 50-55, Assmann, 2001: 130). Ancak kimliklerin dayanaklarının zamana ve toplumun değişim dönemlerine göre şekillendiği göz önüne alınırsa, günümüz modern dünyasında kişilerin kimliklerini istedikleri şekilde belirlemeleri söz konusudur. Dolayısıyla kimlikler de geleneksellikten uzaklaşarak yeni tür kimlikler oluşmaktadır. Günümüzde bu kimliklerin oluşumunda en belirgin faktör teknolojidir. Özellikle iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, sosyal ya da kollektif kimlikleri, bireysel tercihleri öne çıkararak yeniden örgütlemektedir (Avcioğlu, 2011).

“Üniversite Gençliğinin Sosyolojik Profili” araştırma bulgularına göre, Y kuşağı interneti ve sosyal medya olarak da adlandırılabilir iletişim teknolojilerini yoğun kullanmaktadırlar. Bu yoğun kullanım sonucunda, bireyselleşmekle birlikte topluluk değerlerine de önem veren bir kitle haline dönüşmektedirler. Tüketim kültürünün içinde doğup büyümeleri marka ve modayı önemsemelerine, hedonist ve narsist değerlerinin yıllar içinde artmasına zemin hazırlamıştır. Ancak aynı zamanda aile değerlerine de önem vermektedirler (Bayhan, 2013).

2007 yılında eğitimli Y kuşağı üzerinde yapılan bir araştırmaya göre, bu gençler kafeteryalarda ve kendi evlerinde toplanırken, yarıdan fazlası da keyif için ders kırmaktadırlar (Zeylan, 2007: 41). Bu sonucu destekleyen başka bir araştırma ise Ipsos UU Kalitatif Araştırmalar Birimi tarafından 2013 yılında yapılmıştır. Buna göre gençler kendini kolayca ifade edebileceği ortamlarda bulunmayı tercih ederken, belirgin ve sert kurallardan, çerçevesi belli şartlardan kaçınmaktadırlar (Ipsos, 2012). Dolayısıyla belirli kurallara uymak zorunda oldukları okul ortamı terk ederek, yaşitlarıyla kurallarını kendileri koydukları ortamlarda olmayı tercih etmektedirler.

Dini, siyasi ve ideolojik kimliklerine bakılmaksızın Türkiye’nin en önemli sorununun terör olduğunu düşünseler de, işsizlik, yolsuzluk ve ahlaki yozlaşmayı da toplumun sorunları arasında sıralamaktadırlar. Bu gençlere göre Y kuşağının en önemli sorunu ise eğitimidir. Ahlaki yozlaşma, meslek edinme ve iş bulamama da kuşağın sorunları arasında yer almaktadır (SEKAM, 2014: 80-85; Zeylan, 2007: 60). Özellikle son yıllarda sayıları artan ve hızla artmaya devam eden meslek edindirme kurslarına rağbet göstermeleri, fakülte veya bölüm isimlerine aldırış etmeden üniversitede okuyor olmak arzuları bu sorunu ortadan kaldırmak istemelerinin neticesi olabilir. Eğitim seviyesinin yüksekliğinin başarının simgesi olduğunu düşünmeleri de yüksek lisans ve doktora mezunu olma konusunda da önceki kuşaklara oranla daha arzulu olmaları sonucunu doğurmuş olabilir (Etlican, 2012: 6; Ceylan, 2014: 86). Daha önce yapılan çalışmalarda gençlerin en önemli sorunu işsizlik iken (Adenauer, 1999), şu an eğitimin en önemli sorun olarak görülmesi gençlerin kendi sorunları konusunda bilinçlendiği anlamına da gelmektedir.

Kendilerini sırasıyla, ülke sorunlarından uzak apolitik, maddiyatçı, çağın gerektirdiği bilgi ve donanıma sahip, sosyal konulara duyarlı, çalışkan ve hırslı,

maneviyatçı olarak tanımlamışlardır. Kendilerini apolitik ve maddiyatçı olarak tanımlarken; arkadaşlarıyla günlük ülke ve dünya sorunlarını da tartışmaktadırlar (Bayhan, 2014).

2.2.1. Sosyal Sermaye ve Güven

Y kuşağı ile ilgili genel bir değerlendirme de güven duyguları üzerinedir. Yaklaşık her üç Y kuşağı üyesinden ikisi, insanlara ilişkin bir güven sorunu yaşamaktadır. Gençlerin yüzde altmış sekizi insanlara güvenmemekte, insanları güvenilir bulmamaktadır. Bu sonuçlar, gençler arasında bireyselliğin önem kazandığını akrabalık, toplumsal bağların ve dayanışmanın çözülme noktasına geldiğini göstermektedir (SEKAM, 2014: 85-86; Doğan ve Özer, 2013). İkibinli yılların başında yapılan bir araştırmaya göre, Y kuşağının sadece yüzde beşi insanları genelde güvenilir bulmuştur. 1994-2002 yılları arasında yaşanan dört ekonomik kriz, ortalama yüzde yetmiş beş enflasyon, özellikle güneydoğu ve büyük kentlerde yaşanan terör olayları, binlerce kişinin hayatını kaybettiği iki büyük deprem ve bunlarla şekillenen gelecek kaygısına sahip, küreselleşmeyle birlikte teknolojinin etkisiyle tüketim alışkanlıklarının değiştiği dönemde yetişmiş olan Y kuşağının güven duygusuna olumsuz etki etmiştir (Erdoğan, 2006).

Türkiye'nin geleceği açısından güvenilen en önemli kurumun sırasıyla Ordu, Meclis ve Hükümet olduğunu düşünen Y kuşağının, Ordu'ya birinci derecede güvenmesinin ana sebebi, açık bir bulgu olmamasına rağmen, Türkiye'nin en önemli sorunu olarak terörü ve Türkiye'yi birbirine bağlayan en önemli bağ olarak da toprak bütünlüğü-vatan birliğini görmüş olmaları olabilir. Türkiye'nin geleceği açısından Y Kuşağı'nın en az güvendiği kurum olan medyanın, istisnaları olmakla birlikte, gerek taraflı haber anlayışı gerekse toplumsal değerlere savaş açan bir unsur olarak görülmesi, gençlerin yarıdan fazlasının bu kurumun alternatifini olarak sosyal medya haberciliğini benimsemesine sebep olmuştur. İnternet kullanan gençlerin yarısına yakını sosyal medyadaki yazışmaların birileri tarafından izlenmekte olduğunu ve kayıt altına alındığını düşünerek bu mecraya da güvensizlik duymaktadırlar. Aynı zamanda sosyal medyadaki her bilginin doğruluğunu mutlaka kontrol etmekte ve provokasyon amaçlı olarak kullanıldığını da düşünmektedirler (SEKAM, 2014: 137; T.C.Gençlik ve Spor

Bakanlığı, 2013: 18, 82-83). İstanbul Kültür Üniversitesi ve Konda Araştırma tarafından 2011 yılında yapılan Y Kuşağı Araştırması da benzer sonuçlara ulaşmış, Y kuşağının gönülden güvendiği kurumlar sırasıyla Ordu, Polis ve Meclis olarak belirlenmiş, en az güvenilir bulunduğu kurum ise medya olmuştur.

Toplumu oluşturan bireylerde bulunan dürüstlük, güven, bilgi paylaşımı gibi sosyal faziletlerin, kişileri birlik halinde çalışmaya, ortak hareket etmeye ve toplumsal dayanışmaya yönlendirdiği bir olgu anlamına gelen sosyal sermaye kavramı (Gerşil ve Mehtap, 2011) Y kuşağının belirleyici özelliklerindendir. Ancak Türkiye’de şehirlerde yaşayan Y kuşağı üyelerinin sadece yüzde beşinin son bir yıl içerisinde herhangi bir ücret almadan diğer insanlara yararı dokunacak bir işte çalıştığı (Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı, 2008) göz önüne alındığında; sosyal ağlar, güven, toplumsal hayatta işbirliği, sivil toplum kuruluşlarına üyelik konularıyla ölçülebilen kavrama, Türkiye’de Y kuşağı üyelerinin katılımının oldukça düşük düzeyde olduğu görülmektedir.

Bununla birlikte Türkiye’de okul yılları, çalışma hayatı, evlilik hazırlıkları gibi bireysel ve başarı odaklı yaşam basamaklarında olan Y kuşağının oranı yüzde elli yedi civarındadır (Konda Araştırma, 2011) ki, bu oran yurtdışı yazınlarda toplumsal olaylara duyarlılığıyla dikkat çeken Y kuşağının Türkiye’de sosyal medya ortamı dışında bireysellik üzerine yoğunlaştığını göstermektedir. Bu düşüncüyü Conento’nun 2011 yılında gerçekleştirdiği Türkiye’nin Y kuşağı araştırma raporu da desteklemektedir. Bu rapora göre Y kuşağı bireyci, başarı odaklı, idealist ve genç aile olarak dört gruba ayrılmıştır. Bu gruplar içinde yoğunluğu en fazla olan bireycilerdir (Tufur, 2011).

Ancak yakın çevrelerinde uyumsuzluk-anlaşmazlık olmasını istemedikleri gibi, uzlaştırmacı kişilikleriyle, açık iletişime ve başkalarının görüşüne değer vermelerine rağmen, yakın çevrelerinde başka fikir olmamasını tercih etmektedirler (Türk, 2013: 31-35).

Türkiye’deki Y kuşağı kendisini, gelecekle ilgili karamsar, kısa vadeye odaklanmış olarak görmektedir (Eriş vd., 2013). Kendi hayat şartlarının beş yıl sonra daha iyi olacağını düşünen yüzde elli civarında Y kuşağı üyesi varken, Türkiye’deki hayat şartlarının beş yıl sonra daha iyi olacağını ümit eden yüzde otuz birlik bir kesimin olması, kendisinden beklentisi yüksek ama ülke ile ilgili beklentisi düşük bir gençliği

ifade etmektedir (Konda Araştırma, 2011). Gelecekleri konusunda, yurtdışındaki akranlarının aksine karamsar ve umutsuz olan Türkiye'deki Y kuşağının yüzde yirmi birlik bir kesimi, depresyon geçirme eğilimindedir ki; bu, çok yüksek bir orandır ve ciddi bir tehlikenin varlığına işaretir. Diğer taraftan gençlerin yüzde altmış altısının psikolojik bir desteğe ihtiyaç hissetmiş olması, gençlikle ilgili ciddi psikolojik sorunun var olduğu manasına gelmektedir. Yüzde otuz yedilik kısmı önem sırasına göre arkadaş, anne, baba ve öğretmenlerinin fiziksel şiddetine maruz kalan Y kuşağının, yarıya yakın kısmı da arkadaşlarına, kardeşlerine ve eşlerine fiziksel şiddet uygulamışlardır. Gençler, genel olarak, şiddete eğilimli bir tutum sergilemektedirler. Bu durum, kültürel arka planın ve terbiye/eğitim metodunun, şiddeti meşrulaştırıcı bir özelliğinin var olabileceği anlamına gelmektedir (Duman, 2013; SEKAM, 2014: 88-92; Kamu-Sen, 2011; Yılmaz ve Dursun, 2014; Eriş vd., 2013).

2.2.2. Toplumsal Değerler

Değerler, bir toplumda var olan, genel olarak kabul görmüş düşünce ve kurallar bütünüdür. Topluma mensup olanların uymak durumunda oldukları kurallar genellikle beğeniye, ahlak ve inançlara dayanır. Kişinin doğduğu toplumda hazır olarak bulduğu bu kurallar kişiliğini de şekillendirerek kimlik oluşumu da etkiler. Toplamların tarihsel gelişim süresinde oluşan bu toplumsal değerler, düşünce tutum ve davranışlarında birer kıstas olarak kullanılacağından, kişilere doğruyu, yanlış, iyiyi, kötüyü, güzeli, çirkini ve adili ayırt etme konusunda genel yargılara varma imkânı verir (Güven, 1999: 193). Örneğin adam öldürmenin, hırsızlığın ve tembelliğin yanlış ve kötü; insan hayatına saygı duymanın, dürüstlüğün ve çalışkanlığın doğru ve iyi olduğunu düşünmemizi sağlayan bu toplumsal değerlerdir.

Ahlaki değerler kapsamında Türkiye'deki Y kuşağı aile kavramına önem vermekte, aile bağının hem resmi hem de dini nikahla evlenerek kurulması gerektiğine inanmaktadır. Hayata hazırlanırken en çok desteği anne ve babalarından almalarını düşünmeleri de (Konda Araştırma, 2011), aile bağına önem verdiklerinin diğer bir göstergesi olabilir. Ayrıca kendilerini sırasıyla ailesine, sağlığına ve kariyerine önem veren bireyler olarak görmekte ve karar verme konusunda ailelerinin, arkadaşlarının fikirlerin dikkate almaktadırlar (Eriş vd., 2013).

Çoğunluk olarak, geçmişten gelen geleneklerimizin değişmeden korunması gerektiği görüşüne sahip olsalar da, eski kuşakların kabullendiği örneğin “öğretmenin vurduğu yerde gül biter” sözüne katılmamaktadırlar. Böyle gelmiş böyle gider kadercilik anlayışına katılmamakta ve hayatlarının gidişatının kendi ellerinde olduğunu düşünmektedirler (Konda Araştırma, 2011). Y kuşağı üyeleri, bir taraftan gelenekleri savunurken diğer taraftan da yeniliklere, değişime açık olduklarını ortaya koymuşlardır. (SEKAM, 2014: 104). Buna rağmen, Türkiye’deki Y kuşağı gençleri, ortalamanın üstünde bir düzeyde kadın ve erkeğe yakıştırsa da, sevecenliği ve uzlaşmacılığı kadına; rekabetçiliği, özgürlük düşkünlüğünü ve maceracılığı ise erkeğe yakışan sıfatlar olarak görmektedir (Konda Araştırma, 2011).

Y kuşağı gençliğin önemli sorunları sıralamasında bizzat nesnesini kendilerinin oluşturduğu bir sorun olarak ahlâkî yozlaşmayı ilk sırada sayarak önemli ve ilginç bir tutum sergilemişlerdir. Türkiye’de de Y kuşağının yaşamının odak noktasında “özgürlük-barış-eşitlik” bulunmaktadır. Daha sonra “aile-çocuklar-gelecek nesiller”, “adalet-hak-hakikat” “din-ahlak”, “meslek-kariyer” olan önem sıralamasında, “para”nın altıncı sırada olması, geçmiş yıllara oranla çok önemli bir gelişme ve değişim olarak değerlendirilebilir. Gençliğin değerlerle ilgili öncelikleri değişmiştir (SEKAM, 2014: 108-111). Türkkahraman tarafından 2003 yılında yayınlanan çalışmanın sonuçları değerlendirildiğinde, eğitilen gençliğin sahip oldukları değerler çerçevesinde Türkiye’nin geleceği açısından bir ümit vaat ettikleri söylenebilir. Başka bir araştırmaya göre Türkiye çoğunluğu bireyci olan Y kuşağının aşk, enerji, eğlence, gezme, keşif, anı yaşama, yeni şeyler deneme unsurlarına önem verdikleri ortaya çıkmıştır (Tufur, 2011). Mutluluk tanımı sırasıyla güç, para ve aşk olan ülkemiz gençliğinin, başarı tanımı ise sırasıyla mutluluk/huzur, kariyer, sevilen kişi olmak ve paradır. Çok bilgili olmak için eğitime önem verseler de, statü kazanmak, güç elde etmek, hayallerini gerçekleştirmek için çok çalışmaları gerektiğinin farkındalardır (Konda Araştırma, 2011).

2.2.3. Tüketim Alışkanlıkları

Günümüzde yaşam biçimi haline gelen moda ve kişinin kendini kanıtlama ve kimlik oluşturma için önem verdiği statü olgusu tüketim alışkanlıklarını belirleyen iki temel faktör haline gelmiştir. Genel olarak ihtiyaçların karşılanması süreci olarak

tanımlanan tüketim kavramı; döneme, ekonomiye, kültüre göre değişen toplumsal olgudur. Tüketim kültürü ise, maddi kültürün ve hizmetlerinin sunulduğu mekânların çağdaş toplumlarda yaygınlaşmasını anlatan bir kavramdır. Özellikle modernleşme süreci ile birlikte tüketim ve tüketim toplumu kavramları toplumsal statüyü belirleyen öğeler olarak günlük yaşamda etkili olmaktadır. Bu kültür, özellikle gençlik tarafından daha da önemsenmekte, tüketim eğilimlerini ve tüketime bağlı olarak sosyal ilişkilerini değişikliğe uğratan bir yaşam biçimlerini tanımlama aracı olarak değerlendirilmektedir. (Oğuz, 2008; Tükel, 2014).

Moda ise lüks tüketimin ihtiyaçlarının gizlenmesi işlevini gördüğü için yalnızca ürünlerin değil, ideallerin ve toplumsal değerlerin de satışa sunulması gerçeğini ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle sosyal yaşamda kişinin ihtiyaçlarını, değerlerini ve davranış kalıplarını üretmede moda ve tüketim olgusu önemli bir rol oynamaktadır. Her çeşit tüketim nesnesinin modayla ilişkilidir. Ancak toplumsal etkileşimde birer sembol olarak kullanılan elbise ve kıyafet moda denince akla ilk gelen kavramlardır. Kıyafetler kişinin içinde bulunduğu kültürel ve ekonomik şartlar tarafından biçimlendirilmekte ve dolayısıyla insanların ekonomik, siyasî veya dinî duruşları hakkında bilgi vermektedir (SEKAM, 2014: 114-115).

Türkiye'deki Y kuşağı modayı takip etmenin gerekli olmadığını düşünmekle birlikte, gençlerin özellikle markayı, aile alışkanlıklarını, zengin olmayı, güzellik/yakışıklılığı ve bedensel güzelliği teşhir edecek şekilde giyinmeyi önemsedikleri ve reklam kampanyalarından da etkilendikleri görülmektedir (Konda Araştırma, 2011). Ayrıca gençlerin bilinirliği yüksek markalı ürünleri güvenilir, tüketiciye korunma imkânı veren, raflarda kolay ulaşılan ve tanıtım faaliyetleri fazla olan ürünler olarak değerlendirdikleri ve bu ürünleri tercih ettikleri görülmüştür. Bunun yanında aylık belli bir seviyesinin üzerinde geliri olan gençlerin daha yoğun markalı ürün satın alma eğiliminde olduğu da araştırmanın sonuçlarındandır (Hassan vd., 2011). Fiyatın satın alma kararını büyük ölçüde etkilediği gençlerin çoğunluğunun memleketi gelir düzeyinin daha düşük olduğu ülkenin doğu bölgeleridir (Çelik, 2014: 56).

Kuşak üyelerinin çoğunluğu bir ürünü ihtiyacı olduğu için satın almakta, daha az bir kısmı ise ihtiyacı olmadığı halde hoşuna gittiği için almaktadır. İhtiyaç duymadığı halde ürün satın alanlar firmaların pazarlama stratejileri etkisinde kalanlar ve modanın

önemli olduğunu düşünen gençlerdir. Satın alma kararı öncesinde daha çok kalite ve fiyat etkili olurken, gençler marka kriterine de oldukça önem vermektedirler (SEKAM, 2014: 121-123). Bunun yanında öne çıkan unsur gençlerin sürekli bir yenilik arayışı içinde olmasıdır. Yapılan araştırmalar sonucunda gençlerin “gündelik rutinlerin monotonluğu kıracak” yeni şeyler arayışı içinde oldukları, yenilikleri denemeye son derece eğilimli oldukları sonuçlarına ulaşılmıştır (Engin, 2014). Akıllı telefon satın alma tercihinde de ürün özelliklerinin, marka ve reklam çabalarının anlamlı bir etkiye sahip olması (Çakır ve Demir, 2014), Türkiye’de Y kuşağının tüketim alışkanlıklarında yeniliklerin, teknolojiye merakın ve işlevselliğin ön planda olduğunu göstermektedir. Teknolojinin de etkisiyle bilginin yönünün gençten yetişkine doğru değiştiği günümüzde, yetişkinleri elde etmek için gençleri etkilemek gerektiği sonucu ortaya çıkmaktadır.

2.2.4. Siyaset

Gençlerin ülke ve dünya ölçeğindeki toplumsal-siyasal-ekonomik gündemle büyük oranda ilgili oldukları anlaşılmaktadır. Ülkenin ve dünyanın toplumsal-siyasal-ekonomik gündemiyle çok ilgili olanlar, her gün gazete okumakta; yılda on bir ve daha üstü sayılarda kitap okumaktadır. Bu oranlar, ülkenin ve dünyanın toplumsal, siyasal ve ekonomik gündemine daha düşük düzeyde ilgili olanlara göre oldukça yüksek oranları temsil etmektedir (SEKAM, 2014: 129).

Bununla birlikte Konda Araştırma’nın (2011) sonuçlarına göre, Y Kuşağı en fazla sırasıyla spor yapmaya, farklı kültürleri tanımaya, bilimsel gelişimleri takip etmeye, sanata, politikaya ve uluslararası gelişmeleri takip etmeye ilgi duymaktadır.

Genel olarak insanlara güven konusunda çok sorunlu olan gençlerin yarısı siyasetçiye güvenmemekte, yüzde yirmi sekizi de siyasetçiye güven konusunda kararsız kalmaktadır. Siyasetçiye güvenenlerin oranının yüzde yirmi beş olması ciddi bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Güven meselesi, sadece siyasal bir mesele olmayıp, toplumsal bir meseledir (SEKAM, 2014: 137). Gençlerin, siyasetçiye güvenmemekle birlikte, seçim zamanı, sandığa gidip oy kullanma oranlarının yüksek olması da güven duymama eğilimlerini harekete dönüştürdüklerinin göstergesi olarak yorumlanabilir.

Gençlerin yarısına yakını siyasî partilerin sorunları çözemeyeceğine inanmakta, gençlerle ilgilenmediklerini savunmakta ve partilerin kendilerini temsil etmediklerini düşünmektedirler (SEKAM, 2014: 146-148). Bunu sebebi de Türkiye’de gençlerin temsili demokraside sınırlı sayıda yer alması ya da alamamış olmasıdır (Zeylan, 2007). Türkiye’de otuz olan ve 2006 yılında değişerek yirmi beşe düşürülen seçilme yaşının, TBMM 24. Dönem Milletvekillerini etkilemiş olması düşünülse de (seçilme yaşına ilişkin düzenleme 23. Dönem seçimleri olan 2007 yılına yetişmemiştir), bu dönemin yaş ortalaması 51 olarak gerçekleşmiştir. Daha önceki dönemlerin yaş ortalamalarının da bu civarda olduğu düşünülürse (23. Dönem vekillerin yaş ortalaması 50’dir), on sekiz yaşında seçmen olma hakkını kazanan gençliğin fikren temsil edilmediği kanaatinde olması gayet olağandır.

Demokrasinin gelişimiyle orantılı olarak, ülkeler incelendiğinde, seçme ve seçilme yaşının eşitlendiği görülmektedir. İsveç, İsviçre Almanya, Avusturya, Avustralya, Brezilya, Kanada, Danimarka gibi ülkelerde seçilme yaşı on sekiz iken, Belçika, Estonya, İrlanda, Lüksemburg’da yirmi bir; ABD, İtalya, Yunanistan’da ise Türkiye’de olduğu gibi yirmi beştir (Bilir, 2014). Zaten demokrasilerde, katılımı sadece oy vermekle sınırlandırmamak gerekmektedir. Gençlerin toplumsal sorumluluklarını ifade eden bazı eylemler bulunmaktadır. Bu eylemler oy vermek, siyasi gidişat hakkında bilgi sahibi olmak, süreci anlamak, bilgi teknolojilerini kullanma yeteneği, medyaya müdahil olmak, etkileşim ve tartışma becerileri, gönüllülük faaliyetlerine katılım gibi göstergelerdir (Schusler ve Krasny, 2008: 270).

2.2.5. Boş Zaman

Dinlenme, eğlenme ve gelişim olarak üç temel işlevi olan boş zaman kısaca; kişinin çalışmadığı, yaşam zorunluluklarının ve sorumluluklarının dışında kalan, kişinin kendi isteği yönünde harcayabileceği zaman olarak tanımlanmaktadır (Güçlü, 2013). Boş zamanını iyi bir şekilde değerlendirilmenin önemi kültürün aktarılması ve geliştirilmesindeki rolü nedeniyle. Nasıl X kuşağının boş zaman kullanım kalitesi Y kuşağını etkilemişse, Türkiye’de Y kuşağı üyelerinin de boş zamanlarını iyi ve nitelikli bir şekilde geçirmeleri kendinden sonraki kuşakların alışkanlıklarını etkileyecektir. Ancak yapılan araştırmaların sonuçları çok da umut verici değildir.

Y kuşağı üyelerinin yarıdan fazlası günde üç saat boş vakte sahip olmakla birlikte, boş vakitlerini en fazla televizyon izleyerek değerlendirmektedirler. Gençliğin yüzde altısı boş vaktini telefonla geçirirken, yüzde onluk kesim internette geçirmektedir. Telefonu sıklıkla kullanan gençlerin oranı ise yüzde elli düzeyindedir. Telefonu mesajlaşma amacıyla kullananların oranı yüzde kırk dokuz ve telefonsuz hayatın olamayacağını düşünenlerin oranı da yüzde elli bir düzeyindedir. Bu yaklaşım tarzı, gençlerde telefon bağımlılığının başladığının bir ifadesi olarak değerlendirilebilir. (Konda Araştırma, 2011; SEKAM, 2014: 154-155). Sektörel araştırmalar da gençlerin, gündelik etkinlikler ve boş vakit tercihlerini, çoğunlukla tek başlarına yapabilecekleri uğraşlarla değerlendirdiğini göstermektedir (Güçlü, 2013). Gençlerin boş zamanlarını değerlendirme tarzına bir bütün olarak baktığımızda, gençlikte dikkate alınması gereken bir bireyselleşmenin var olduğu söylenebilir.

En az güven duydukları kurumun medya olduğu düşünüldüğünde, televizyonda izledikleri programların içeriği merak konusu olmaktadır. Güvenmedikleri için haberlere itibar etmeyecekleri varsayımıyla, eğlence programı ve dizi izledikleri düşünülmektedir. Nitekim SEKAM'ın (2014: 159) yapmış olduğu araştırma bu düşünceyi doğrulamaktadır.

Y kuşağının yüzde yirmi dördünün her gün gazete okuması; buna karşılık, yüzde beşinin hiç gazete okumaması, gençlerin genel durumu açısından bakıldığında, kötünün iyisi olarak değerlendirilebilir. Gerek kitap, gerek gazete okuma oranının düşüklüğüne bakarak, gençliğin okuma konusunda genel bir sıkıntısının olduğunu söylenebilir. Gazetelerde okudukları yazı türlerine göre dış politikaya ilgileri çok düşük düzeyde olan Türk gençliğinin, ülkenin güncel olaylarını ve siyasî yazılarını birincil düzeyde takip etmelerinin sebebi, bu konuların gazetelerde çok abartılı, sansasyonel bir şekilde verilmesi olabilir (SEKAM, 2014: 162).

2.3. TEKNOLOJİ KULLANIMI

İnsanoğlunun ihtiyaçlarına uygun yardımcı alet yapılması ya da üretilmesi için gerekli bilgi ve yetenek (TDK) anlamına gelen teknoloji; yetişkinlere özgü “yapabilme” becerisini gösterme eğiliminde olan, yeniliklere, farklılıklara, moda düşkün, aceleci

ve sabırsız, çabuk fikir değiştiren ve güçlü hayal gücüne sahip olan gençler için; moda, hız, yaratıcılık, yenilik, hayal kurma alanı, yetişkinlerin yaptıklarından daha farklı, ilginç ve değişik şeyler yapmak anlamına gelmektedir. Teknoloji onlara acele bilgi bulan araçlardır. Teknoloji hayal gücünün ürünleri olarak görünür. Onlar için teknoloji fikir değişimidir (Yılmaz, 2007). Teknoloji hayatlarını kolaylaştıran bir araç olmaktan ziyade, hayatlarının bir parçasıdır.

Hayatını kolaylaştırmak adına sürekli yeni arayışlar içinde olan insanoğlu, ateşi bularak ilk teknolojik girişimini gerçekleştirmiştir. Son iki yüzyıl içinde telefonun, bilgisayarın, televizyonun, otomobilin ve birçok sanayi makinesinin icadı kuşakların ayrımında önemli role sahiptir. Y kuşağını diğer kuşaklardan ayıran en önemli özelliği tüm bu teknolojilerin var olduğu bir dünyaya doğmalarıdır. Dolayısıyla onların hayatını kolaylaştıran şey, hayata hızla bağlanmalarını sağlayan internet teknolojileri, akıllı cep telefonları, tabletler, kablosuz iletişim araçlarıdır.

Henüz Y kuşağı doğmadan, 1943 doğumlu bir bilim adamı olan Vinc Gray Cerf tarafından 1970'lerde icat edilen internet 1990'lı yıllarda günlük hayatımıza girmiştir. ODTÜ ve TÜBİTAK'ın ortak projesiyle ilk kez 1992 yılında Türkiye internete bağlanmış (BİDB, ODTÜ), ancak internetin ticari işletmeler ve bireysel kullanıcılar gibi geniş kitlelere ulaşması 1996 yılında mümkün olmuştur. Dolayısıyla Türkiye'de Y kuşağının internetle tanışması ergenlik yıllarına denk gelmektedir. Oysa Amerika ve Avrupa'daki akranları çocukluk dönemlerinde bilgisayar ve oyunları ile tanışmıştır.

Günümüzde ise hiç şüphesiz interneti en çok kullananlar çocuklar ve gençlerdir. TUİK'in, 2014 yılı Ağustos ayında gerçekleştirilen Hane Halkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması'na göre Z kuşağı çocukların yaklaşık yüzde yetmiş biri evde kendi kullanımına ait bilgisayara sahip durumdadır.

En yaygın bilgi ve iletişim araçlarından biri haline gelen internet, gündelik hayatımızın bütün alanlarını etkiler duruma gelmiştir. Güncel haber ve bilgi sağlama, görüş ve bilgi paylaşma, zaman ve mekândan bağımsız iletişim sağlama, göze ve kulağa aynı anda hitap etme gibi sunduğu birçok imkân, interneti günlük hayatımızın ayrılmaz bir parçası haline getirmiştir. Sanal sohbet ve sanal ilişkiler yoluyla kişiler arası gerçek iletişim ve ilişkilere yeni boyutlar kazandırmakta olan internet, kişilerin aile içi ve

sosyal çevre ile olan ilişkilerinde birtakım problemleri de beraberinde getirmiştir. Yapılan araştırmalarda bilgisayar, internet, oyun ve sakıncalı sitelerin olumsuz etkilerinin ev kullanıcılarında daha fazla ortaya çıktığı görülmüştür. Ev kullanıcıları, bireyselliğe yönelirken aynı zamanda birtakım psikolojik ve sosyolojik problemlerle de karşı karşıya kalmaktadırlar (SEKAM, 2014; Duman, 2013).

Eski kuşaklara ve bazı sosyologlara göre, internetin kendi kültürü içinde meydana gelen sanal topluluklarla birlikte kişiler giderek yalnızlaşmakta, gerçek dünyadan kopmakta, topluma ve kendine yabancılaşmaya, aile etkinliklerini azaltmaya, gerçek dışı kimliklere bürünerek kendini ve çevresini yanıltma yoluna gitmektedirler (SEKAM, 2014). Ancak interneti en çok arkadaşlarıyla muhabbet etmek ve haber almak için kullanan Y kuşağının üçte ikisi internette olmanın kendilerini daha fazla sosyalleştirdiğini düşünmektedirler. Gençler, sosyal ağlarda sevdikleri ve çevreleri ile girdikleri iletişimi ve gerçekleştirdikleri paylaşımı, geleneksel biçimde sevdikleriyle aynı mekânlarda geçirdikleri vakitlerdeki sosyalleşmelerinden farksız gördüklerini savunmaktadırlar (Intel, 2012; Konda Araştırma, 2011). Özel bilgidен ziyade herkesle paylaşabilecekleri türden bilgiye önem vermekte ve kendilerini bağımsız, teknoloji odaklı ve kendi kendine yeten olarak tanımamaktadırlar (Eriş vd., 2013).

Fırsat bulduğu her an ve her yerde internete giren (Toruk, 2007) Y kuşağı, interneti sosyalleşmenin en hızlı yolu olarak görmekte, dolayısıyla hayatının vazgeçilmez bir parçası haline getirmektedir.

Sosyalleşme ihtiyaçlarını sosyal medya üzerinden gideren gençler için bu mecra özgürlük, güvenilirlik ve paylaşımcılık anlamına gelmektedir (T.C. Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2013). Özgürlüğüne düşkün, güven konusunda sıkıntı yaşayan ve diğerlerinin görüşüne önem veren Y kuşağının sosyal medyaya olan düşkünlüğü göz önüne alındığında bu sonuçlar anlamlıdır.

Türkiye genelinde Y kuşağı yüzde yetmiş oranında internet erişimine sahip olmakla birlikte, Doğu ve Kuzeydoğu Anadolu'da daha düşük olmasına rağmen, bu bölgelerde internet erişimi olan gençler, internette Türkiye ortalamasından tam bir saat daha fazla, zaman harcamaktadırlar (Intel, 2012; TUİK, 2014).

Evden çıkmadan internete giren Y kuşağı gençlerinin yarısı, sabah uyanır uyanmaz internet ortamında bulunmayı tercih etmektedir. Yoğun teknoloji kullanımıyla birlikte değişen yaşam tarzları, Türkiye'deki her üç gençten ikisinin, dijital cihazların sosyal statünün bir parçası olduğunu düşünmesine yol açmıştır (Gökaliler vd., 2011; Intel, 2012). Ancak farklı bir araştırma üniversite öğrencilerinin akıllı telefon satın alma tercihlerinin fiyat ve sosyal faktörlerden ziyade, işlevsellik, bilgilendirilme ve markaya göre şekillendiğini ortaya koymaktadır. Gençler teknolojik araçların, fiziksel özelliklerinin yanında işlevsel özelliklerini de öğrenme ve tanıma eğilimindedirler (Çakır ve Demir, 2014)

Mobil cihazlarını bir hafta boyunca kullanmamaktansa eşlerini ve sevgilerini dahi görmemeyi göze almaları, alışveriş tutkunu olarak bilinen kadınların yüzde yirmi sekizinin mobil cihazı için alışveriş yapmaktan bile vazgeçebilmesi (Gökaliler vd., 2011; Intel, 2012), mobil cihazlara olan sadakat duygularının sürekli artmasını, teknolojiyi ve ürünlerini kullanmayan kişilerin çağın gerisinde kaldığını düşünmelerini açıklamaktadır.

Gençler bilgisayarlarını en çok sosyalleşme, eğlence, bilgi -haber almak ve son olarak eğitim için kullanmaktadırlar. Kırsal kesimdeki gençler bilgisayarı ürün satın almak amacıyla kentteki gençlere göre daha çok tercih etmektedir (T.C.Gençlik ve Spor Bakanlığı, 2013).

Olumlu etkilerinin yanında, internetteki sınır tanımazlık, insanların değerlerini, hayata bakış açılarını, tutum ve davranışlarını değiştirmektedir. İnsanların değer sistemini bozmasının yanında bir de duyarsızlaşma etkisi yapmaktadır. İnsanlar; kötülükler, çirkinlikler ve yanlışlıklar karşısında duyarsızlaşmakta ve tepki vermemektedirler. İnternetin sağladığı faydalar yanında, değerleri tahrip etmesi, kişilik ve kimlik bozulmasına sebep olması (SEKAM, 2014), bu mecrada da bir takım etik kuralların olduğunun hatırlanmasına zemin hazırlamıştır. Gençler halka açık alanlarda yüksek sesle telefonla konuşulmasından rahatsızlık duyarken, sosyal medyada kendileriyle ilgili fotoğrafların ya da belgelerin izinsiz bir şekilde yayınlanmasından şikâyetçi olmaktadır (Intel, 2012). Gelecekte ebeveyn olacak bu gençlerin duydukları rahatsızlıklar, önümüzdeki yıllarda internetin daha kontrollü kullanılması için gerekli önlemleri de alabilecekleri düşüncesini doğurmaktadır.

2.4. İŞ YAŞAMI

Türkiye’de, çoğunluğu üç saatte cevapladıkları 160 soruluk bir veya iki sınavla üniversite, dolayısıyla iş tercihi yapmış olan Y kuşağı üyelerinin iş yaşamındaki kariyer serüvenleri üniversiteyi bitirip tesadüfen bir işe girebilmekle başlamıştır. Ezbere dayalı ve onları olduklarından daha fazla hissettiren okul yıllarının ardından, X kuşağının yönetici konumunda olduğu işyerlerinde, ebeveynlerinin ve öğretmenlerinin yokluğunda çatışmalarla da yüz yüze kalmışlardır.

Çoğunluğu X kuşağına mensup ebeveynlerinin yönlendirmesine maruz kalan Y kuşağı, ilgi ve yeteneklerine göre meslek tercihi yapmayı istemektedir. Ancak ebeveynlerinin önceliği mesleğin ekonomik imkânları olmaktadır (Erdem ve Kayran, 2013). Sonuç itibarıyla Türkiye’de Y kuşağı kariyer müdahaleleriyle, kazancının fazla olduğu ve kolay iş bulabileceğini düşündüğü mesleklere yönelmektedir.

Ancak gençlerin ücretli iş sahibi olmaları, ekonomik özgürlüklerini kazandıkları anlamına gelmemektedir. Dolayısıyla çalışan Y kuşağının yarısından fazlasının “çalışan yoksul” durumunda olması, ailelerine olan bağımlılıklarını da arttırmaktadır (Çelik, 2013).

“Evin çocuğu ve okulun öğrencisi olmakla, işyerinde çalışan olmak arasındaki farkı kavrayamamış bu gençler, evde bir sorun yaşadıklarında bunun çözümünü anne ve babalarından, okulda bir sorun yaşadıklarında da çözümü öğretmen ve okul yönetiminden bekleme alışkanlığını edinmişlerdir. Böylece kendilerini ilgilendiren her konuda çözümü dışarıdan beklemenin hakları olduğuna inanmışlardır. Bu nedenle bu gençler, iş ortamında da gerçekçi olmayan taleplerde bulunmaya ve aslında kendileri çözebilecekleri sorunlar hakkında yöneticilerinden yardım bekleme eğilimindedirler” (Baltaş, 2010).

İş yaşamında Y kuşağından yaratıcı olmaları, motivasyonlarını yüksek tutmaları, kurumsal bağlılık ve örgüt kültürüne uyumlu olmaları beklenmektedir. Yine aynı dünyada karamsar, bencil, açgözlü, bağımsız, cesur, kendine güvenen, yeniliklere kolay uyum sağlayan bireyler olarak tanımlanmaktadırlar. Teknolojiye hâkimiyetleri, eğitim düzeyleri ve bilgiye kolay erişim yetenekleri konusunda diğer kuşaklardan farklılardır.

Sabırsız, kolayca iş değiştiren, çok dinlenmek, hızlı terfi etmek ve ailelerinden gördükleri desteği iş yerinden de görmek isteyen bir yapıları vardır. Karşılığında alacakları bir şey yoksa takım üyesi olmak istememektedirler (Eriş vd., 2013).

Yapılan bazı araştırmalar Türkiye'deki Y kuşağı çalışanlarının iş yaşamında yabancı akranlarına benzerlik gösterdiğini ortaya koymuştur. İşi yapan kişi olarak planlayanın da kendileri olması gerektiğini savunurken, yöneticinin işin ana hatlarını belirlemesinin yeterli olacağını düşünmektedirler. Grup içinde ise iş paylaşımı konusunda kendilerine net müdahalelerin yapılmaması gerektiğini savunmaları, işle ilgili konularda tamamen özgür olmaları gerektiğini düşünmeleri; gerek görev tanımlarında gerekse çalışma koşullarında esneklik beklentisi içinde olduklarını göstermektedir. Uyuşmazlıkların yeni fikirlerin üretiminde etkili olduğunu düşünmektedirler (Akdemir vd., 2013; Keleş, 2011).

İşletmenin stratejik kararlarına katılma beklentisi içinde olduklarından, kendilerine verilen işlerin niçin yapılması gerektiği konusunda da bilgilendirilmek isterler. Sıkı denetime tabi olmaları kendilerine güvenilmediği algısı yaratarak motivasyonlarını olumsuz etkilerken; işyerlerinde kendilerini rahat hissetmek isteyen Y kuşağı çalışanlarının, üstlerinden geribildirim almaları ve/veya üstlerinin kendilerine rehberlik etmesi motivasyonlarını olumlu yönde etkilemektedir (Akdemir vd., 2013; Keleş, 2011).

Sabırsız , hırslı, iş yaşamında çalışkan ancak özel hayatına da önem veren, daha iyi iş bulduğunda en az X Kuşağı kadar profesyonel düşünerek iş değiştirebilen Y kuşağı (Türk, 2013; 105-110), kendi işinin planlayıcısı olmak, çalışma saatlerini de kendisinin belirleyeceği anlamına geldiğini düşündüğü için iş yaşam dengesi konusunda hassastırlar. İşletmeler de çalışanların bu hassasiyeti doğrultusunda esnek çalışma saatleri, uzaktan çalışma gibi uygulamalar geliştirmişlerdir (Kuru, 2014).

Bununla birlikte yapılan başka bir araştırma da, sabırsız olduğunu düşünmeyen, topluma katkıdan ziyade para kazanmaya önem veren, sık iş değiştirmeyeceğini öngören, işyerinde ilerlemek için uzun mesai saatlerine hayır demeyen bir kuşak profili çizmektedir (Yüksek bilgili, 2013).

Bir başkası ile çalışmak istememe, başkasından emir almak yerine karar veren olmak, kendine duyduğu özgüven gençleri iş yaşamında bireysel girişimciliğe yönelten faktörlerdir. Bu bireyselliğe ek olarak aldıkları eğitimler ve ailelerinden gördükleri sınırsız destekle özgüvenleri daha da artmakta ve kendi işini kurma eğiliminde olmaktadır. İyi eğitilmiş olmalarının yanında teknolojiye hâkim olmalarının avantajıyla, işletmelerde iç girişimcilik kavramının hakkını veren, dolayısıyla çabuk sivrilen Y Kuşağının iş yerlerinde kıdem yılından ziyade fikirlere önem verilmesi gerektiğini düşünmesi anlaşılabilir bir durumdur.

Tüm bunların ışığında, çalışma yaşamında Türkiye’de Y kuşağından verim almak için iş yerinde fikirlerini özgürce ifade etmesi için ortam sağlanmalıdır. İş hayatı sosyal hayatına engel olmamalı, esnek çalışma saatlerinde, üstleri ile arkadaş ilişkisi kurarak, işler konusunda fikirleri alınarak yönetilmelidirler. Sıkı denetim olmadan, kendisinden beklenen işin, neden yapılması gerektiği söylenmelidir. Tecrübenin kariyer için gerekli bir unsur olduğunu düşünmediklerinden, kısa süre geçmiş olmasına rağmen eğer başarı sağlamışlarsa terfi verilmelidir. Kendisini geliştiren yöneticilerin liderliğinde, düzenli geribildirim istediklerinden, yöneticilerinden kariyerlerinin planlanması konusunda görüş beklemektedirler. Dış görünüşle iş yapma biçimi arasında bağlantı kuramadıklarından, iş ortamında bu konuyla ilgili katı kuralları anlamlandıramamaktadırlar. İnternet erişimlerinin kısıtlanması, çalışmalarının takdir edilmemesi, eğitim fırsatlarından sadece çalıştıkları için mahrum kalmaları ve yöneticilerinin onlara meslektaş gözüyle değil, acemi gözüyle bakmaları motivasyonlarını olumsuz etkiler (Çelik, 2014).

2.5. TÜRKİYE’DE Y KUŞAĞININ ÖZELLİKLERİ

Yapılan literatür araştırmasının sonucunda Türkiye’de Y kuşağının özelliklerinin kültür yapısı etkisiyle de yabancı akranlarından farklı olduğu tespit edilmiştir. Özellikle kimlik karmaşası yaşayan bu bireylerin özellikleri sosyal yaşamları, iş yaşamları ve teknoloji ile uyumları başlıkları altında Tablo 13’de özetlenmiştir.

Tablo 13. Türkiye’de Y Kuşağının Özellikleri

Sosyal Yaşam	Teknoloji ile Uyum	İş Yaşamı
Kimlik karmaşası yaşayan	Hız tutkunu	Rehberlik bekleyen
Bireysel	Yenilikçi	Paraya önem veren
Özgürlükçü	Meraklı	Aşırı özgüvenli
Aile değerlerine önem veren	Teknoloji tüketen	İç girişimci
Sosyal sermayesi düşük	İnternet tutkunu	Takım oyuncusu
İnternet ortamında sosyalleştiğini düşünen	Dijital cihazlara sosyal statü algısı yükleyen	Emir almak istemeyen
Karamsar		Esnek çalışma koşulları isteyen
Hedonist		Geribildirim bekleyen
Ahlaki yozlaşmadan şikâyetçi		Farklı fikirlerin gelişim olduğunu düşünen
Güvenmeyen		
Maddiyatçı		
Şiddet eğilimli		

2.6. TÜRKİYE NÜFUSU VE KUŞAKLARIN NÜFUS BİLGİLERİ

Türkiye’nin yaşlara, cinsiyete ve kuşaklara göre nüfus dağılım bilgileriyle toplam içindeki oranlarını gösteren tablolar bu bölümü oluşturmaktadır.

Tablo 14’te Türkiye İstatistik Kurumu tarafından adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçlarından, yaş grubu ve cinsiyete göre nüfus sayıları ve oranları bulunmaktadır.

Toplam nüfusun yetmiş yedi milyonu aştığı günümüzde Türkiye’de ortalama yaş 30,7 seviyesine yükselmiştir. Gelişmekte olan ülkelerde düşük, gelişmiş ülkelerde ise yüksek seyreden ortalama yaş Avrupa ülkeleri içinde en düşük seviye olarak Türkiye’dedir. Bununla birlikte 2014 yılı itibariyle 7,97 olan yaşlı (65 yaş ve üstü) nüfus oranının, 2023 yılında %10’un üzerine çıkması tahmin edilmektedir. Birleşmiş Milletler’in tanımına göre bir ülkedeki yaşlı nüfusun toplam nüfus içindeki oranının %8 ile %10 arasında olması o ülke nüfusunun “yaşlı”, %10’un üzerinde olması ise “çok yaşlı” olduğu anlamına gelmektedir. Dolayısıyla 2023 yılı itibariyle Türkiye’de çok yaşlı nüfuslu ülkeler arasına girecektir (TUİK, 2013).

Tablo 14. Yaş Grubu ve Cinsiyete Göre Türkiye Verileri

Yaş grubu	Toplam	Erkek	Kadın	Nüfusa Oranı
'0-4'	6.294.533	3.231.903	3.062.630	8,10
'5-9'	6.315.628	3.241.355	3.074.273	8,13
'10-14'	6.252.269	3.209.897	3.042.372	8,05
'15-19'	6.518.921	3.349.081	3.169.840	8,39
'20-24'	6.263.460	3.191.641	3.071.819	8,06
'25-29'	6.273.202	3.179.412	3.093.790	8,07
'30-34'	6.516.294	3.294.389	3.221.905	8,39
'35-39'	5.918.336	2.996.001	2.922.335	7,62
'40-44'	5.510.337	2.766.305	2.744.032	7,09
'45-49'	4.674.262	2.375.494	2.298.768	6,02
'50-54'	4.438.422	2.218.311	2.220.111	5,71
'55-59'	3.656.563	1.828.486	1.828.077	4,71
'60-64'	2.870.715	1.402.604	1.468.111	3,69
'65-69'	2.215.704	1.030.716	1.184.988	2,85
'70-74'	1.557.235	699.604	857.631	2,00
'75-79'	1.104.178	465.081	639.097	1,42
'80-84'	840.410	353.906	486.504	1,08
'85-89'	360.158	119.892	240.266	0,46
'90+'	115.277	30.224	85.053	0,15
Toplam	77.695.904	38.984.302	38.711.602	100,00

Kaynak: TÜİK, Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçları, 2015

Tablo 15'te Türkiye'de kuşaklara göre nüfusun dağılımı yer almaktadır. Avrupa'daki birçok ülkeden daha fazla genç nüfusa sahip Türkiye'de, Y ve Z kuşağının sayısı kırk dört milyonu aşmış durumdadır.

Y kuşağının son temsilcisi olan ve şu an 15 yaşında olan gençler lise eğitimine bu yıl başlayacaklardır. Ve dört yıl sonra lise öğrenimlerini tamamlayarak bir kısmı iş hayatına başlayacak bir kısmı da üniversite öğrenimine geçeceklerdir. Sekiz yıl sonra ise hepsinin iş yaşamında olması beklenmektedir. Yaklaşık %25'lik kısmının hâlâ lise eğitimde olması ve %75'ünün iş yaşamında olması gerek eğitim dünyasını gerek iş dünyasını bu kitleyi tanımaya çalışmaya yönlendirmektedir.

Tablo 15. Kuşakların Türkiye Nüfusu İçinde Dağılımı

Yaş Grubu	Doğum Yılları	Kuşaklar	Toplam	Nüfusa Oranı
0-14 Yaş	2000 ve sonrası	Z Kuşağı	18.862.430	24,28
15-34 Yaş	1981-1999	Y Kuşağı	25.571.877	32,91
35-54 Yaş	1960-1980	X Kuşağı	20.541.357	26,44
55-69 Yaş	1944-1959	Bebek Patlaması	8.742.982	11,25
70 ve üstü	1943 ve öncesi	Gelenekçiler	3.977.258	5,12

Kaynak: TÜİK, Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçları, 2015

2.7. TÜRKİYE'DEKİ Y KUŞAĞI İLE YURTDIŞINDAKİ Y KUŞAĞININ KARŞILAŞTIRILMASI

Türkiye’de gerek kültürel, gerek ekonomik gerekse coğrafi sebeplerden dolayı Batı’da yaşanan gelişmeler yaşanmamıştır. Türkiye hem siyasal hem de kültürel manada Doğu ile Batı arasında kalmıştır. Ancak küreselleşmeyle birlikte Doğu ile Batı arasındaki fark da gittikçe azalmaktadır. Böyle bir konumdayken kuşakların da farklı özellikler göstermesi olağandır.

Yurt dışında orta yaş üstü, çift gelirli aşırı korumacı ve boşanmış ebeveynlerle yetişen Y kuşağına karşılık, Türkiye’de genç, çalışmayan anne ile darbe yaşayıp sindirilmiş ailelerde yetişmişlerdir. Yurt dışında çocuğa dayak atmanın kötü muamele olarak kabul edildiği o dönemde Türkiye’deki ailelerde dayak atmak olağan bir davranıştır.

Çoğunluğu ilkokul öncesi bilgisayarla tanışan yabancı Y kuşağı üyelerine karşılık Türkiye’deki akranları ergenliklerinde bilgisayar edinebilmişlerdir. Çocuklukları refah içinde geçen yurt dışındaki Y kuşağına karşılık, Türkiye’de ard arda ekonomik krizler yaşanmıştır.

Bu gerçeklerle şekillenen Türkiye’deki Y kuşağı, gelecekle ilgili oldukça karamsardır. İnsanlara güven seviyesi ve sosyal sermayesi düşüktür. Güven sorunu yaşamalarından dolayı yol göstericiye de yurt dışındaki akranları kadar sıcak

bakmamaktadırlar. Yurt dışındaki Y kuşığı üyeleri ise iyimser, toplumsal sebep odaklıdırlar.

Bununla birlikte teknolojiye olan düşkünlükleri, yeniliklere adaptasyon yetenekleri, interneti kullanma sebepleri, girişimcilikleri, çoklu iş yapabilme yetenekleri, takım ruhları, arkadaşlarını önemsemeleri, başarılarını vurgulama istekleri ortak yönleridir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

OKUL YÖNETİCİLERİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE PROBLEMİ

İlk bölümde anlatılan kuşak sınıflandırmaları ve tanımlamaları ile ikinci bölümde anlatılan Türkiye’de Y kuşağı özellikleri göstermektedir ki, Y kuşağı sınıflandırması ve tanımlaması tüm özellikleriyle Türkiye için kabul edilemez. Yabancı literatürlerde Y kuşağının özellikleri maddeler halinde sıralanmakta ancak bu özelliklerin bir kısmı kültürel ve ekonomik sebeplerle Türkiye gençliğiyle uyuşmamaktadır. Ayrıca Türkiye’deki Y kuşağını tanımlamak için genellikle yurtdışı çalışmalar referans alınmakta ve yurtdışında geliştirilen ölçekler kullanılmaktadır. Y kuşağı üzerine yapılan araştırma sayısının hızla artması da yerli literatür bağlamında bir ölçek geliştirme ihtiyacını doğurmuştur. Dolayısıyla bu araştırmanın amacı Türkiye’ye özgü bir ölçek geliştirerek, Y kuşağını tanımlayabilmektir. Bu doğrultuda onlarla en yakın ilişkide bulunan kitlelerden biri olan okul yöneticilerinin görüşleri öğrenilmek istenmiştir.

Araştırmanın problemini “Türkiye’deki Y kuşağının nasıl tanımlandığı” oluşturmaktadır. Bu soruya yanıt bulabilmek için de bir ölçek geliştirmek gerekliliği doğmuştur. Keşif türünden bir araştırma olduğu için herhangi bir hipotez kurulmamıştır.

3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ, KAPSAMI VE KISITLARI

3.2.1. Araştırmanın Yöntemi

Anket yöntemi kullanılan araştırmanın evrenini, Antalya ili merkez ilçelerde Milli Eğitim Bakanlığına bağlı bulunan 62 adet lisenin yöneticileri oluşturmaktadır. Araştırma orta öğretimde sekiz farklı kategoriye ayrılan liseler bazında gerçekleştirilmiştir. Milli Eğitim Bakanlığı 2014-2015 öğretim yılı itibarıyla bu kategorileri Anadolu, Fen, Sosyal Bilimler, Meslek ve Teknik Anadolu, Anadolu İmam Hatip, Spor ve Güzel Sanatlar olarak belirlemiştir. Toplamda iki tane olan Spor ve

Güzel Sanatlar liseleri değerlendirmeye alınmamış, Anadolu Fen ve Sosyal Bilimler Liseleri tek bir kategori altında toplanmıştır. Sonuç itibariyle üç farklı okul türü araştırma kapsamına girmiştir. Bu liselerin ilçeler bazında dağılımları (1) Anadolu, Fen ve Sosyal Bilimler Liseleri (AFSL), (2) Meslek ve Teknik Anadolu Lisesi (MTAL) ve son olarak da (3) Anadolu İmam Hatip Lisesi (AİHL) olarak Tablo 16’da gösterilmiştir.

Tablo 16. Antalya İli Merkez İlçelerdeki Lise Sayıları

İlçe	ASFL	MTAL	AİHL	Toplam
Aksu	2	1	1	4
Döşemealtı	4	4	1	9
Kepez	6	10	3	19
Konyaaltı	3	3	0	6
Muratpaşa	14	8	2	24
Toplam	29	26	7	62

Aksu, Döşemealtı, Kepez, Konyaaltı ve Muratpaşa ilçelerinden oluşan merkez ilçelerdeki 62 adet lisede 299 yönetici bulunmaktadır. Bu yöneticilerin okul türü ve görev yaptıkları ilçelere göre dağılımları Tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17. Okul Yöneticilerinin Okul Türü ve Görev Yaptıkları İlçelere Göre Dağılımları

İlçe	AFSL	MTAL	AİHL	Toplam
Aksu	8	3	2	13
Döşemealtı	14	25	3	42
Kepez	24	67	11	102
Konyaaltı	13	10	0	23
Muratpaşa	57	51	11	119
Toplam	116	156	27	299

İl Milli Eğitim Müdürlüğünden araştırma için izin alınmış ve araştırmada onaylı anket formları kullanılmıştır. Anket formları tüm yöneticilere iki farklı yoldan ulaştırılmıştır. Öncelikle Fen ve Sosyal Bilimler Liselerine bizzat gidilerek anket uygulanmıştır. Bunun dışında kalan okullar ilçe ve tür bazında TEOG yerleştirme puanlarına göre incelenmiş, her ilçenin en yüksek ve en düşük puanlı okulları seçilmiş ve bu okullara bizzat gidilerek anket uygulanmıştır. İkinci olarak İl Milli Eğitim Müdürlüğü Strateji Geliştirme Şubesi Ar-Ge Birimi tarafından okullara üst yazı ile

anket formu gönderilmiştir. 299 anketten 215 adedi geri dönmüştür. Bunlardan da 211 adedi kullanılmıştır. Anket doldurma çalışması 2015 Mayıs ayında tamamlanmıştır.

3.2.2. Araştırmada Kullanılan Ölçek

Araştırmada kullanılan ölçek literatür taramasının ardından 44 ifadeden oluşacak şekilde hazırlanmıştır. Y kuşağını tanımlamak amacıyla hazırlanan bu anket formu pilot araştırma olarak öncelikle Gelenekçiler, Bebek Patlaması ve X kuşaklarından oluşan 327 kişiye uygulanmıştır. 18-25 yaşları arasındaki gençleri düşünerek ölçekte bulunan ifadeler ne ölçüde katıldıkları sorulmuştur. 5’li likert ölçeği kullanılarak hazırlanmış olan bu anket formu Tablo 18’de gösterilmektedir. Ayrıca ölçekte 7 adet demografik soru bulunmaktadır.

Tablo 18. Ölçek Oluşturma Aşamasında Kullanılan Anket

	18-25 yaşları arasındaki gençleri düşünerek ölçekte bulunan ifadeler ne ölçüde katıldığınızı belirtiniz.	Tamamen Katılıyorum	Büyük Oranda Katılıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Büyük Oranda Katılmıyorum	Hiç Katılmıyorum		Fikrim Yok
1	Çekingen bir yapıları vardır.							
2	Yükümlülüklerini eleştirirler.							
3	Yeniliklere hızlıca ayak uyduramazlar.							
4	Bir işi yaparken oldukça beceriklidirler.							
5	Aile bağları zayıftır.							
6	İnternetsiz bir yaşam düşünemezler.							
7	Aynı anda iki iş yapamazlar.							
8	Yaşam tarzlarından ödün vermezler.							
9	İş ortamında katı kurallar yoksa çalışamazlar.							
10	Siyasi görüşleri oldukça belirgindir.							
11	Yeni nesil teknolojileri merak edip araştırırlar.							
12	Geleceklerinden umutsuzdurlar.							
13	Gerçekçi olmayan hayaller peşindedirler.							
14	Sıradan olmayı severler.							
15	Bir işi bitirene kadar, süreç esnasında yaptığı işle ilgili yorum yapılmasından hoşlanmazlar.							

16	Çalışmak onlar için, hayattan daha fazla zevk alabilmek için sadece bir araçtır.							
17	Yeni yöntem ve teknolojilere ilgi duyarlar.							
18	Topluma fayda sağlamayı pek umursamazlar.							
19	Girişimcidirler.							
20	Sürekli zevk peşinde koşarlar.							
21	Ekibin üyesi olmayı severler.							
22	Farklı düşüncelere tahammül edemezler.							
23	Gerçekleştirmek istedikleri hedeflerini net bir şekilde tanımlarlar.							
24	Fazla ilgi beklerler.							
25	Otoriteye bağlıdır.							
26	Yeni teknolojilere kolayca uyum sağlarlar.							
27	Anne ve babalarını örnek alırlar.							
28	İsteklerinin hemen olması beklentisindedirler.							
29	Ön plana çıkmak istemezler.							
30	Günlük işlerinde teknolojiye ihtiyaç duyarlar.							
31	Bir işi paylaşmaktansa, tek başlarına yapmak isterler.							
32	Ortak bir amaç için hızlıca bir araya gelebilirler.							
33	Kendisine bir iş verildiğinde sorgulamaz ve mutlaka yaparlar.							
34	Arkadaşlarıyla paylaşabileceği türden bilgileri daha çok önemserler.							
35	Birinin onlara yol göstermesini istemezler.							
36	Gece gündüz ulaşılabilir teknolojilere sahiptirler.							
37	İnsanlarla sürekli irtibatlı olmaktansa, tek başlarına olmayı tercih ederler.							
38	Başarılı oldukları bir alanda, en iyisi olduklarını ispatlamak isterler.							
39	Deneyimlerini paylaşmaktan hoşlanırlar.							
40	Değer görmekleri ortamlarda bile asla sadakatsizlik yapmazlar.							
41	Tercih ettiği gibi yaşama konusunda çok ısrarlıdır.							
42	Sonuca ulaşınlar yeter, süreci önemsemezler.							
43	Sosyalleşmek için, sosyal medyayı yeterli bulurlar.							
44	Tecrübeli insanların düşüncelerinin daha doğru olduğuna inanırlar.							

Faktör analizinde verilerin faktör analizine uygunluğunu test eden “KMO ve Bartlett’s Test” yapılmıştır. KMO= 0,76, Barlet’s Test= 2963,65 olarak bulunmuştur.

Bu değer, sonucun anlamlı olduğunu, değişkenler arasında ilişki olduğunu göstermektedir. Bu değer 0,7-0,8 arasında olması iyi, 0,5-0,7 arasında olması orta olarak yorumlanır (Tonta, 2008).

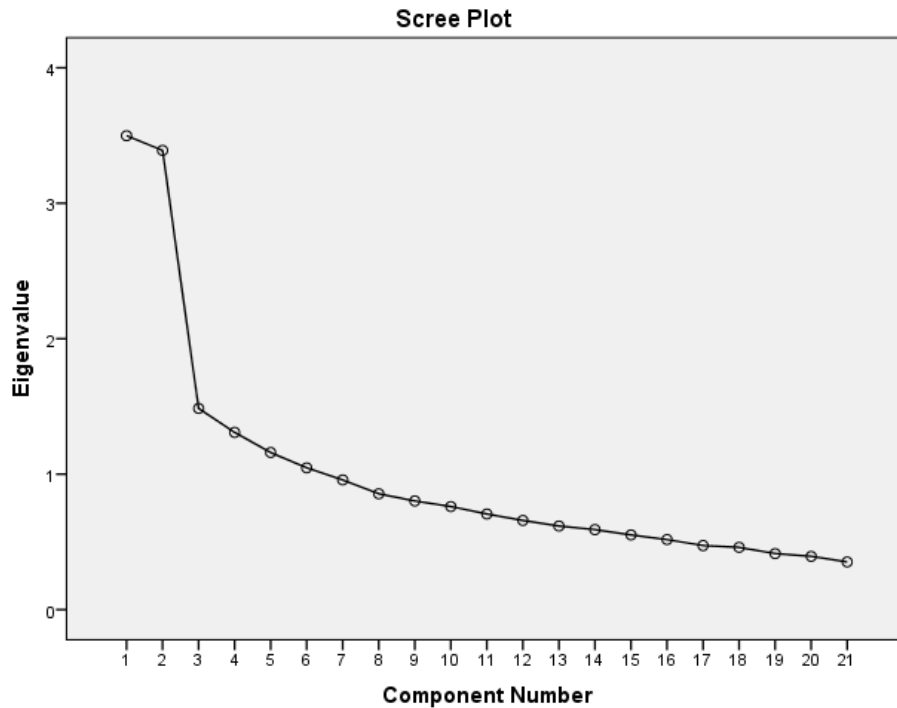
Oluşacak faktörler arasında bağ olduğu farz edildiği için faktör analizi uygulamasında direct obliğin döndürme tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizler sonucunda 1., 2., 3., 5., 7., 8., 9., 14., 15.,16., 20., 24., 25., 27., 29., 31., 33., 37., 40., 41., 42., 43. ve 44. maddelerden bir kısmının yaklaşık değerlerle birden fazla faktöre yüklendiği (katsayılar arası fark $< 0,1$), bir kısmının da en fazla yüklendiği faktöre 0,30'dan küçük katsayı ile yüklendiği görülmüştür . Bu durum ilgili maddelerin tek bir faktöre ait olamayacağını gösterir. Dolayısıyla maddelerin ölçekten çıkartılması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2015). Bu 23 madde ölçekten çıkarılarak yapılan analizin sonuçları Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. Ölçek Oluşturma Aşamasındaki Faktör Yükleri

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3	Faktör 4
M30 Günlük işlerinde teknolojiye ihtiyaç duyarlar.	,807			
M26 Yeni teknolojilere kolayca uyum sağlarlar.	,697			
M36 Gece gündüz ulaşılabilir teknolojilere sahiptirler.	,693			
M11 Yeni nesil teknolojileri merak edip araştırırlar.	,605			
M17 Yeni yöntem ve teknolojilere ilgi duyarlar.	,577			
M06 İnternetsiz bir yaşam düşünemezler.	,472			
M28 İsteklerinin hemen olması beklentisindedirler.	,407			
M22 Farklı düşüncelere tahammül edemezler.		,774		
M13 Gerçekçi olmayan hayaller peşindedirler.		,706		
M18 Topluma fayda sağlamayı pek umursamazlar.		,691		
M35 Birinin onlara yol göstermesini istemezler.		,645		
M12 Geleceklerinden umutsuzdurlar.		,430		
M10 Siyasi görüşleri oldukça belirgindir.			,744	
M23 Gerçekleştirmek istedikleri hedeflerini net bir şekilde tanımlarlar.			,669	
M04 Bir işi yaparken oldukça beceriklidirler.			,519	
M19 Girişimcidirler.			,485	
M34 Arkadaşlarıyla paylaşabileceği türden bilgileri daha çok önemserler.				,715
M39 Deneyimlerini paylaşmaktan hoşlanırlar.				,709

M32 Ortak bir amaç için hızlıca bir araya gelebilirler.				,609
M21 Ekibin üyesi olmayı severler.				,537
M38 Başarılı oldukları bir alanda, en iyisi olduklarını ispatlamak isterler.				,474

21 madde döndürmeden sonraki toplam varyansın %46.11'ini açıklayan, dört faktör altında toplanmıştır. Birinci faktörde varyansın %16,66'sını açıklayan yedi madde toplanmış, bu maddeler teknoloji kullanımı ile ilgili olduğu için birinci Faktör "Teknoloji Kullanımı" olarak isimlendirilmiştir. İkinci faktör varyansın %16,14'ünü açıklamış ve beş maddeden oluşmuştur. Bu faktöre de "Depresif Benmmerkezcilik" ismi verilmiştir. Üçüncü faktör varyansın %7,07'sini açıklayan dört maddeden oluşmuştur. Bu faktöre "Proaktiflik" adı verilmiştir. Dördüncü faktör varyansın %6,23'ünü açıklayan beş maddeden oluşmuştur. Bu ifadeler sosyallik düzeyi ile ilgili olduğu için bu faktöre "Sosyallik" ismi verilmiştir. Şekil 1'de serpilme diyagramı bulunmaktadır.



Şekil 1. Faktörlerin Özdeğerlerine (Eigenvalue) Göre Serpilme Diyagramı (Scree Plot)

Teknoloji Kullanımı faktörünü oluşturan yedi maddenin güvenilirliği Cronbach's Alpha= 0.72 olarak, Depresif Benmerkezcilik faktörünün güvenilirliği Cronbach's Alpha= 0.70 olarak, Proaktiflik faktörünü oluşturan dört maddenin güvenilirliği Cronbach's Alpha= 0.61 olarak ve Sosyallik faktörünü oluşturan beş maddenin güvenilirliği Cronbach's Alpha= 0.65 olarak saptanmıştır. Faktörlerin Cronbach's Alpha değerleri güvenilir bulunmuştur (Kayış, 2010).

Elde edilen 21 soruluk ölçeğe Türkiye'de Y Kuşağı Algısı Ölçeği ismi verilmiştir. Faktörlere yüklenmemiş olsalar da 2., 3., 5., 7., 8., 14., 16., 27. ve 33. ifadeler Türkiye'deki Y kuşağını tanımlamada önemli oldukları düşünüldüğü için tekrar test edilmek üzere çalışmaya dahil edilmiştir. Dâhil edilen bu 9 ifade ile çalışmada, 30 adet ifade içeren anket formu kullanılmıştır.

3.2.3. Verilerin Analizi

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 20 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde tanımlayıcı istatistiksel kullanılmıştır. Faktör analizi sonucunda oluşan yeni değişkenler Kolmogorov-Smirnov (normallik) testine tabi tutulmuştur. Normal dağılım testi sonucu verilerin normal dağıldığı hipotezi reddedilmiştir ($p < 0,05$). Ancak verilerin çarpıklık ve basıklık (skewness ve kurtosis) değerlerine bakıldığında, bu değerlerin -1,50 ve +1,50 aralığında kaldığı görülmüştür. Bu durumda verilerin normal dağıldığı kabul edilerek (Tabachnick ve Fidell, 2013) araştırma verileri analiz edilirken parametrik yöntemler kullanılmıştır. İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında bağımsız örneklem t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek Yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

3.2.4. Araştırmanın Kısıtları

Araştırma Antalya ilinin merkez ilçelerinde bulunan MEB’e bağlı liselerin yöneticilerine uygulanmıştır. Araştırmanın, Antalya ilinin merkez ilçelerinde MEB’e bağlı liselerin yöneticilerini kapsamı kısıtlarını oluşturmaktadır.

3.2.5. Araştırmanın Varsayımları

Araştırma kapsamındaki, Antalya ili merkez ilçelerdeki lise yöneticilerinin Y kuşağı algısının gerçeği yansıttığı varsayılmıştır. Aynı zamanda geliştirilen ölçeğin, Y kuşağı algısını doğru ölçtüğü varsayılmıştır.

3.3. ANALİZ VE TESTLER

3.3.1. Güvenilirlik ve Faktör Analizi

30 ifadeden oluşan ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Analiz sonucunda ulaşılan KMO değerinin $0.77 > 0.60$ örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu (Tonta, 2008) görülmüştür. Barlett Test sonucu 1796,90 çıkmıştır. Faktörler arasında bağ olduğu farz edildiği için faktör analizi uygulamasında direct oblimum yöntemi seçilmiştir. Faktör analizi sonucunda, saha çalışmasında ulaşılan ölçeğe ulaşılmıştır. 4 faktör altında toplanan değişkenlerin toplam açıklanan varyansı %49.94 olmuştur.

Analizler sonucunda “1.Yükümlülüklerini eleştirirler”, “2.Yeniliklere hızlıca ayak uyduramazlar”, “4. Aile bağları zayıftır”, “6. Aynı anda iki iş yapamazlar”, “7. Yaşam tarzlarından ödün vermezler”, “12. Sıradan olmayı severler”, “13. Çalışmak onlar için hayattan daha fazla zevk alabilmek için sadece bir araçtır”, “21. Ebeveynlerini örnek alırlar” ve “25. Bir iş verildiğinde sorgulamaz ve mutlaka yaparlar” ifadeleri faktörlere yüklenmediği için ölçekten çıkartılmıştır. Böylece ölçeğin yapı geçerliliği ve güvenilirliği ikinci kez test edilmiştir.

Ölçeğe ait faktör yapısı Tablo 20’de gösterilmektedir. Teknoloji Kullanımı faktörünü oluşturan yedi maddenin güvenilirliği Cronbach’s Alpha= 0.80 olarak,

açıklanan varyans değeri %17.21 olarak saptanmıştır. Depresif Benmerkezcilik faktörünü oluşturan beş maddenin güvenirliği Cronbach's Alpha= 0.67 olarak, açıklanan varyans değeri %11.64 olarak saptanmıştır. Proaktiflik faktörünü oluşturan dört maddenin güvenirliği Cronbach's Alpha= 0.66 olarak, açıklanan varyans değeri %11.17 olarak saptanmıştır. Sosyallik faktörünü oluşturan beş maddenin güvenirliği Cronbach's Alpha= 0.68 olarak, açıklanan varyans değeri %9.93 olarak saptanmıştır. Güvenirliğine ilişkin bulunan Cronbach's Alpha ve açıklanan varyans değerine göre Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algıları ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır (Kalaycı, 2006).

Tablo 20. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algısı Ölçeği Faktör Yapısı

Boyut	Madde	Faktör Yüğü	Açıklanan Varyans %	Cronbach's Alpha
Teknoloji Kullanımı (Özdeğer=4.326)	28. Gece gündüz ulaşılabilir teknolojilere sahiptirler.	0,734	17,212	0,80
	23. Günlük işlerinde teknolojiye ihtiyaç duyarlar.	0,729		
	20.Yeni teknolojilere kolayca uyum sağlarlar.	0,702		
	22. İsteklerinin hemen olması beklentisindedirler.	0,652		
	14. Yeni yöntem ve teknolojilere ilgi duyarlar.	0,643		
	5. İnternetsiz bir yaşam düşünemezler.	0,592		
	9.Yeni nesil teknolojileri merak edip araştırırlar.	0,564		
Depresif Benmerkezcilik (Özdeğer=3.340)	11.Gerçekçi olmayan hayaller peşindedirler.	0,703	11,639	0,67
	27. Birinin kendilerine yol göstermesini istemezler.	0,626		
	15.Topluma fayda sağlamayı pek umursamazlar.	0,578		
	18. Farklı düşüncelere tahammül edemezler.	0,577		
	10. Geleceklerinden umutsuzdurlar.	0,565		
Proaktiflik (Özdeğer=1.618)	16. Girişimcidirler.	0,760	11,165	0,66
	19. Gerçekleştirmek istedikleri hedeflerini net bir şekilde tanımlarlar.	0,691		

	8. Siyasi görüşleri oldukça belirgindir.	0,650		
	3.Bir işi yaparken oldukça beceriklidirler.	0,526		
Sosyallik (Özdeğer=1.204)	30. Deneyimlerini paylaşmaktan hoşlanırlar.	0,784	9,927	0,68
	17. Ekibin üyesi olmayı severler.	0,693		
	29. Başarılı oldukları bir alanda, en iyisi olduklarını ispatlamak isterler.	0,481		
	24. Ortak bir amaç için hızlıca bir araya gelebilirler.	0,449		
	26. Arkadaşlarıyla paylaşabileceği türden bilgileri daha çok önemserler.	0,442		
Toplam Varyans %49.943				

Ölçekteki faktörlerin puanları hesaplanırken faktördeki maddelerin değerleri toplandıktan sonra madde sayısına bölünerek (aritmetik ortalama) faktör puanları elde edilmiştir.

Araştırmada kullanılan likert ölçek için kişilerin verilen önermelerle ilgili görüşlerini, çok olumludan çok olumsuzu kadar sıralanan seçeneklerden belirtmeleri istenmiştir. Buna göre; (5) Tamamen katılıyorum, (4) Büyük oranda katılıyorum, (3) Ne katılıyorum ne katılmıyorum, (2) Büyük oranda katılmıyorum, (1) Hiç katılmıyorum şeklinde bir ölçek kullanılmıştır. Ölçek sonuçları $5.00-1.00=4.00$ puanlık bir genişliğe dağılmışlardır. Bu genişlik beşe bölünerek ölçeğin kesim noktalarını belirleyen düzeyler belirlenmiştir. Ölçek ifadelerinin değerlendirilmesinde Tablo 21'deki kriterler esas alınmıştır.

Tablo 21. Ölçek İfade Kriterleri

Seçenekler	Puanlar	Puan Aralığı	Ölçek Değerlendirme
Hiç Katılmıyorum	1	1,00 - 1,79	Çok düşük
	2	1,80 - 2,59	Düşük
	3	2,60 - 3,39	Orta
	4	3,40 - 4,19	Yüksek
	5	4,20 - 5,00	Çok yüksek
Tamamen Katılıyorum			

Kaynak: Tunçel,H., (2014), Yabancı Dil Olarak Türkçe'ye Yönelik Motivasyon Algısı. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 177-198.

3.3.2. Demografik Veriler İçin Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırma örneklemine ilişkin demografik veriler sunulmaktadır. Sırasıyla cinsiyet, medeni durum, eğitim durumu, kuşak, görev yapılan ilçe, okul türü ve pozisyonadaki çalışma süresi bakımından katılımcıların frekansları ve oranları tespit edilmiştir.

Tablo 22 cinsiyete göre katılımcıların sayısını ve yüzdesel dağılımı göstermektedir. Buna göre 211 katılımcıdan 51'i kadındır ve bu toplam katılımcıların % 24,2'sini oluşturmaktadır.

Tablo 22. Cinsiyete Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Cinsiyet	Frekans(n)	Yüzde (%)
Kadın	51	24,2
Erkek	160	75,8
Toplam	211	100

Tablo 23'de medeni duruma göre dağılım yer almaktadır. Okul yöneticilerinin medeni durum değişkenine göre 22'si bekârdır ve bu toplam katılımcıların % 10,4'ini oluşturmaktadır. 189'u evlidir ve bu toplam katılımcıların % 89,6'sını oluşturmaktadır.

Tablo 23. Medeni Duruma Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Medeni Durum	Frekans(n)	Yüzde (%)
Bekâr	22	10,4
Evli	189	89,6
Toplam	211	100

Tablo 24'te eğitim durumuna göre dağılım yer almaktadır. Okul yöneticilerinin eğitim durumu değişkenine göre 172'si lisans mezunudur ve 211 olan toplam katılımcı sayısının %81,5'ini oluşturmaktadır. 39'u yüksek lisans mezunudur ve bu toplam katılımcıların %18,5'ini oluşturmaktadır.

Tablo 24. Eğitim Durumuna Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Eğitim Durumu	Frekans(n)	Yüzde (%)
Lisans	172	81,5
Yüksek Lisans	39	18,5
Toplam	211	100

Tablo 25'te yöneticilerin kuşaklara göre dağılımları yer almaktadır. Okul yöneticilerinin 19'u Bebek Patlaması kuşağı üyesidir ve bu toplam katılımcıların yüzde 9'unu oluşturmaktadır. 170'i X kuşağı üyesi olan katılımcıların yüzdesi ise 80,6'dır. Araştırmaya katılan yöneticilerin 22'si ise Y kuşağı üyesidir ve toplam katılımcıların %10,4'ünü oluşturmaktadır.

Tablo 25. Yöneticilerin Kuşaklarına Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Kuşak	Frekans(n)	Yüzde (%)
Bebek Patlaması Kuşağı	19	9
X Kuşağı	170	80,6
Y Kuşağı	22	10,4
Toplam	211	100

Tablo 26'da ilçelere göre dağılım yer almaktadır. Okul yöneticilerinin görev yapılan ilçe değişkenine göre 6'sı Aksu ilçesinde görev yapmaktadır ve bu toplam katılımcıların % 2,8'ini oluşturmaktadır. Aksu, ilçesinde bulunan toplam yönetici sayısı ise 13 tür ve Aksu ilçesinden katılım % 43,15 oranında gerçekleşmiştir. Döşemealtı ilçesinde katılan yönetici sayısı 30'dur ve bu toplam katılımcıların % 14,2'sini oluşturmaktadır. İlçede katılım oranı ise % 71,42'dir. Kepez ilçesinde 85 yönetici ankete katılmış ve bu toplam katılımcıların % 40,3'ünü oluşturmaktadır. En fazla katılım Kepez ilçesinde olmuş ve oranı % 84,31 olarak gerçekleşmiştir. Toplam katılımcıların % 8,1'ini oluşturan Konyaaltı ilçesinde 17 yönetici ankete katılmıştır ve bu ilçede katılım oranı % 73,61 seviyesinde gerçekleşmiştir. Muratpaşa ilçesinde 73 yönetici ankete katılmış ve bu toplam katılımcıların % 34,6'sını oluşturmaktadır. Muratpaşa ilçesinde katılım oranı % 63,34 olarak gerçekleşmiştir.

Tablo 26. İlçelere Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Görev Yapılan İlçe	Frekans(n)	Yüzde (%)	İlçede Katılım Oranı(%)
Aksu	6	2,8	46,15
Döşemealtı	30	14,2	71,42
Kepez	85	40,3	84,31
Konyaaltı	17	8,1	73,61
Muratpaşa	73	34,6	63,34
Toplam	211	100	70,9

Tablo 27’de okul türüne göre dağılım yer almaktadır. Ankete katılan okul yöneticilerinin 74’ü AFSL’de çalışmaktadır ve bu toplam katılımcıların % 35,1’ini oluşturmaktadır. 112’si MTAL’de çalışan yöneticilerin oranı ise % 53,1’dir. Ankete katılan 25 yönetici ise AİHL’de çalışmaktadırlar ve bu toplam katılımcıların % 11,8’dir. Katılımcıların yarısından fazlası meslek liselerinde çalışmaktadır.

Tablo 27. Okul Türüne Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Okul Türü	Frekans(n)	Yüzde (%)
AFSL	74	35,1
MTAL	112	53,1
AİHL	25	11,8
Toplam	211	100

Tablo 28’de çalışma sürelerine göre dağılım yer almaktadır. Okul yöneticilerinin çalışma süresi değişkenine göre 48’i 1 yıl ve altı sürelerde yöneticilik yapmaktadır ve bu toplam katılımcıların % 22,7’ini oluşturmaktadır. 1-5 yıl arasında yöneticilik yapanların sayısı 62’dir ve bu toplam katılımcıların % 29,4’ünü oluşturmaktadır. 5-10 arasında görev yapan yöneticilerin sayısı ise 37’dir ve bu toplam katılımcıların % 17,5’ini oluşturmaktadır. 10 yıl ve üstü yöneticilik yapanların sayısı ise 64’dür ve bu toplam katılımcıların % 30,3’ünü oluşturmaktadır. Katılımcıların yarıya yakını 5 yıl ve üstü yöneticilik tecrübesine sahiptir.

Tablo 28. Çalışma Süresine Göre Sayısal ve Yüzdesel Dağılım

Çalışma Süresi	Frekans(n)	Yüzde (%)
1 Yıl Ve Altı	48	22,7
1-5 Yıl	62	29,4
5-10 Yıl	37	17,5
10 Yıl Ve üstü	64	30,3
Toplam	211	100

3.3.3. Bulgular ve Yorumlar

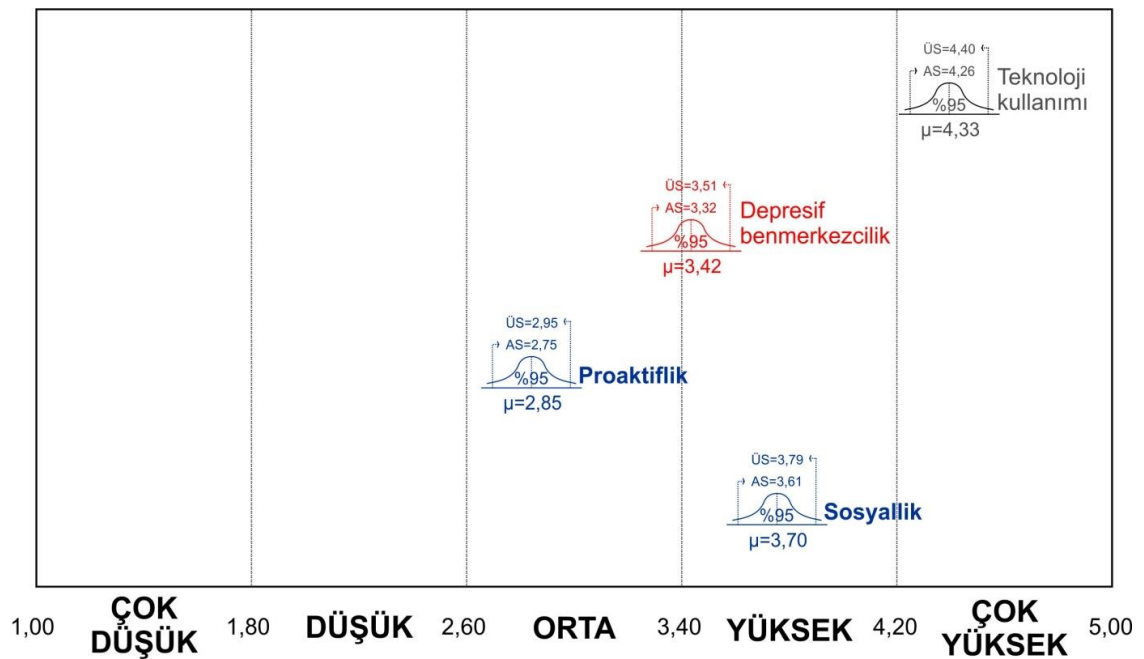
Bu bölümde, araştırma probleminin çözümü için, araştırmaya katılan okul yöneticilerinin ölçekler yoluyla toplanan verilerin analizi sonucunda elde edilen

bulgular yer almaktadır. Elde edilen bulgulara dayalı olarak açıklama ve yorumlar yapılmıştır.

Tablo 29. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algısı

Boyutlar	N	Ort	Ss	Min.	Max.
Teknoloji Kullanımı	211	4,33	0,527	2,000	5,000
Depresif Benmerkezcilik	211	3,42	0,715	1,000	5,000
Proaktiflik	211	2,85	0,744	1,000	4,750
Sosyallik	211	3,70	0,651	1,600	5,000

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Y kuşağı algılarından “Teknoloji Kullanımı” algısı düzeyi (4,33); “Depresif Benmerkezcilik” algısı düzeyi (3,42); “Proaktiflik” algısı düzeyi (2,85); “Sosyallik” algısı düzeyi ise (3,70) olarak saptanmıştır. %95 güven düzeyinde boyutların güven aralığı sınırları Teknoloji Kullanımı (4,26-4,40), Depresif Benmerkezcilik (3,32-3,51), Proaktiflik (2,75- 2,95) ve Sosyallik (3,61-3,79)’dur. Şekil 2’de %95 güven aralığında boyutların ortalama değerleri gösterilmektedir. Tabloya göre Y kuşağının Proaktiflik düzeyi orta, Depresif Benmerkezcilik düzeyi orta ile yüksek arasında, Sosyallik düzeyi yüksek ve Teknoloji Kullanımı düzeyi ise çok yüksek bulunmuştur.



Şekil 2. %95 Güven Aralığında Boyutların Ortalama Değerleri

Teknoloji Kullanımı algısının çok yüksek düzeyde olması okul yöneticilerinin Y kuşağını yoğun teknoloji tüketen bireyler olarak algıladıklarını göstermektedir. Y kuşağının teknolojiye olan düşkünlüğü isteklerinin hemen olması beklentisinden de kaynaklanmaktadır. İnternetsiz bir yaşam düşünememeleri, yeni teknolojileri araştırmaları, yeniliklere kolayca adapte olabilmeleri, günlük işlerinde teknolojiyle iç içe olmaları ve 7/24 ulaşılabilir cihazlara sahip olmaları, onların hızla akan hayatta geride kalmamaları için buldukları çözümdür. Türkiye’deki Y kuşağı üzerine yapılan birçok araştırma (Gökaliler vd., 2011; Güçlü, 2013; Keleş, 2011; Konda Araştırma, 2011; SEKAM, 2014; Intel, 2012; Ipsos, 2012; Toruk, 2007; Tufur, 2011; Yüksekbilgili, 2013; Çakır & Demir, 2014; Çelik M., 2014; İşçimen, 2012) da bu görüşü desteklemektedir. Türkiye’deki Y kuşağının bu konuda yurt dışındaki akranlarıyla paralellik gösterdiği ortadadır.

Bununla birlikte, Y kuşağının, kültürün bir yansıması olarak bireylerde fırsatları önceden görme, algılama ve peşinden koşma, farklı durumlar karşısında çabuk harekete geçme (Çetinkaya Bozkurt, 2011) olarak tanımlanan proaktiflik düzeyinin orta derecede olduğu düşünülmektedir. Bu durumda gerek girişimcilik, gerek beceriklilik ve gerekse siyasete katılım noktasında çok başarılı olamayan Türkiye’deki Y kuşağının hedeflerini net bir biçimde tanımladığı da tam olarak söylenemez. Oysa yabancı literatürde Y kuşağını önceki kuşaklardan ayıran önemli özelliklerden birinin proaktiflik olduğu vurgulanmaktadır (Alsop, 2008; Raines, 2003; Puybaraud, 2010; Weston, 2006; Zemke vd., 2013).

Türkiye’deki Y kuşağın orta yüksek arasında bir düzeyde depresif benmerkezci olması Türkiye’deki Y kuşağı literatürü ile de örtüşmektedir. Geleceklerinden umutsuz olmakla birlikte topluma fayda sağlamayı da umursamayan, yakın çevrelerinde farklı fikirlere yer vermek istemeyen bu kuşak üyelerinin kendilerine yol gösterici istemedikleri de anlaşılmaktadır. Bu noktada yine yurt dışındaki akranlarıyla çelişen bir sonuç ortaya çıkmıştır. Çünkü yurtdışı yazınlarda Y kuşağı iyimser, sosyal sermayesi yüksek, kendisine mentorluk yapılmasını isteyen ve farklı fikirlerle bir arada yaşamayı bilen bir profil çizmektedir (Zemke vd., 2013; Raines, 2003; Lower, 2008; Lancaster ve Stillman, 2003; Alch, 2000).

Sosyallik düzeyleri de yüksek olan, ortak bir amaç için bir araya gelebilen, ekibin üyesi olmayı seven, deneyimlerini paylaşmaktan hoşlanan bu kuşak üyeleri daha çok arkadaşlarıyla paylaşabilecekleri türden bilgileri önemsemektedirler. Türkiye’de bu kuşak üyelerinin hem depresif benmerkezci hem de sosyal olabilmesi sosyalliği büyük ölçüde teknoloji kullanarak yaşamalarından kaynaklanıyor olabilir.

Bu sonuçlar ışığında Türkiye’deki Y kuşağının yabancı akranlarından farklılıklar gösterdiğini söylemek mümkündür. Son zamanlarda yapılan bazı çalışmalar da bu sonucu desteklemektedir (Yüksekbilgili, 2013, Eriş vd., 2013, Süral Özer vd., 2014). Dolayısıyla bu kitleyi tanımlayabilmek için ölçek ithal etmekten ziyade, onlara özgü bir ölçek geliştirmek daha doğru bir yöntemdir. Nitekim elde edilen boyutlarda yer alan ifadelerden bir kısmı yabancı literatürde farklı boyutlarda yer almaktadır.

Y Kuşağını tanımlama çalışmalarında kullanılan ölçeklerden biri Smith ve Smith (2005) tarafından akademisyenlerin Y Kuşağı öğrenci özellikleri ile ilgili algılarını belirlemek için geliştirilmiştir. İş Yönelimi, Teknoloji Yönelimi, İletişim Yönelimi, Eğitim Yönelimi isimli dört boyut ve altmış ifadede oluşan ölçek Mücevher (2015) tarafından kullanılmıştır. Öğretmenlerin Y Kuşağı Öğrencilerinin Özellikleri Algısı Ölçeğinde “Toplumsal katkısı olan sosyal yetenekler sergilerler”, “Diğerlerine saygı gösterirler”, “İyimserdirler”, “İnisiyatif alırlar, girişimcidirler”, “Takım çalışması ve işbirliğini yaparlar” ve ifadeleri İş Yönelimi boyutunda, “Teknolojiye uyumludurlar”, “Yeni teknolojilere ilgi duyarlar” ifadeleri Teknoloji Yönelimi boyutunda yer almıştır. Türkiye’de Y Kuşağı Algısı Ölçeği’nde ise, bu ifadelerle benzer ifadelerden ilk üçü Depresif Benmerkezcilik boyutunda diğerleri sırasıyla Proaktiflik, Sosyallik boyutunda, son ikisi de Teknoloji Kullanımı boyutunda yer almaktadır.

Diğer bir ölçek ise Kamanu vd.’nin (2014) geliştirdiği “Y Kuşağı’nın İş Tutumunu Etkileyen Faktörler Ölçeği” dir. Bu ölçekte “Y kuşağının teknolojiyi en iyi kullanan kuşak” ifadesi Hırs boyutunun altında, “Bilgiye hızlıca ulaşırlar” ifadesi Teknoloji Dostu boyutu altında, “Yeni yöntem ve teknolojilere kolayca uyum sağlarlar” ifadesi Uyum Yeteneği boyutu altında, “Kendi yaşlılarıyla özellikle de kendi dillerinde iletişim kurarlar” ifadesi Kurnazlık boyutu altında yer almıştır. Türkiye’de Y Kuşağı Algısı Ölçeği’nde ise, bu ifadelerle benzer ifadelerden ilk üçü Teknoloji Kullanımı boyutu altında, diğeri ise Sosyallik boyutunda yer almaktadır.

3.3.3.1. Y Kuşağını Algılama Ölçeğinin Demografik Verilerle İncelenmesi

“Türkiye’de Y kuşağı nasıl tanımlanmaktadır?” sorusuna yanıt ararken, sonuçların, anketi yanıtlayan kitlenin demografik özelliklerinden etkilenip etkilenmediğinin araştırılması için fark testleri gerçekleştirilmiştir. Fark testlerinde herhangi bir farkın çıkmaması beklenmektedir. Farkın çıkmaması, anket uygulanan kitlenin demografik özelliklerinden bağımsız Y kuşağının tanımlanmasına ilişkin nispeten objektif sonuçlara ulaşıldığı yargısına ulaştıracaktır.

İki bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında t-testi, ikiden fazla bağımsız grup arasında niceliksel sürekli verilerin karşılaştırılmasında Tek Yönlü (One way) Anova testi kullanılmıştır. Anova testi sonrasında farklılıkları belirlemek üzere tamamlayıcı post-hoc analizi olarak Scheffe testi kullanılmıştır.

Tablo 30. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Kendi Kuşaklarına Göre Ortalamaları

	Kuşak	N	Ort	Ss	F	p
Teknoloji Kullanımı	Bebek Patlaması Kuşağı	19	4,25	0,464	2,559	0,080
	X Kuşağı	170	4,37	0,500		
	Y Kuşağı	22	4,12	0,718		
Depresif Benmerkezcilik	Bebek Patlaması Kuşağı	19	3,36	0,961	0,182	0,834
	X Kuşağı	170	3,42	0,699		
	Y Kuşağı	22	3,49	0,613		
Proaktiflik	Bebek Patlaması Kuşağı	19	2,76	0,963	1,233	0,294
	X Kuşağı	170	2,89	0,731		
	Y Kuşağı	22	2,64	0,615		
Sosyallik	Bebek Patlaması Kuşağı	19	3,52	0,575	1,506	0,224
	X Kuşağı	170	3,74	0,643		
	Y Kuşağı	22	3,57	0,753		

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Teknoloji Kullanımı, Depresif Benmerkezcilik, Proaktiflik ve Sosyallik puanları ortalamalarının kuşak değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Farklı kuşak yöneticilerin Y kuşağını algılamalarında fark yoktur.

Tablo 31. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Çalışma Süresine Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Teknoloji Kullanımı	1 Yıl Ve Altı	48	4,31	0,451	1,350	0,259
	1-5 Yıl	62	4,25	0,591		
	5-10 Yıl	37	4,32	0,548		
	10 Yıl Ve üstü	64	4,44	0,497		
Depresif Benmerkezcilik	1 Yıl Ve Altı	48	3,31	0,817	0,563	0,640
	1-5 Yıl	62	3,45	0,629		
	5-10 Yıl	37	3,42	0,620		
	10 Yıl Ve üstü	64	3,47	0,768		
Proaktiflik	1 Yıl Ve Altı	48	2,73	0,746	2,468	0,063
	1-5 Yıl	62	2,71	0,767		
	5-10 Yıl	37	3,04	0,691		
	10 Yıl Ve üstü	64	2,96	0,724		
Sosyallik	1 Yıl Ve Altı	48	3,70	0,702	0,384	0,764
	1-5 Yıl	62	3,66	0,736		
	5-10 Yıl	37	3,80	0,505		
	10 Yıl Ve üstü	64	3,69	0,606		

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Teknoloji Kullanımı, Depresif Benmerkezcilik, Proaktiflik ve Sosyallik puanları ortalamalarının çalışma süresi değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$). Okul yöneticilerinin çalışma süresi Y kuşağını tanımlamakta herhangi bir farklılığa yol açmamaktadır.

Tablo 32. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Cinsiyete Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Teknoloji Kullanımı	Kadın	51	4,36	0,524	0,451	0,653
	Erkek	160	4,32	0,530		
Depresif Benmerkezcilik	Kadın	51	3,25	0,861	-1,924	0,098
	Erkek	160	3,47	0,656		
Proaktiflik	Kadın	51	2,96	0,873	1,198	0,289
	Erkek	160	2,81	0,698		
Sosyallik	Kadın	51	3,75	0,744	0,660	0,510
	Erkek	160	3,69	0,620		

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Teknoloji Kullanımı, Depresif Benmerkezcilik, Proaktiflik ve Sosyallik puanları ortalamalarının cinsiyet değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi

sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Bu durum cinsiyet değişkeninin, Y kuşağının tanımlanmasında fark yaratmadığını göstermektedir.

Tablo 33. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Eğitim Durumuna Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	t	p
Teknoloji Kullanımı	Lisans	172	4,36	0,511	1,346	0,180
	Yüksek Lisans	39	4,23	0,590		
Depresif Benmerkezcilik	Lisans	172	3,46	0,723	1,930	0,055
	Yüksek Lisans	39	3,22	0,653		
Proaktiflik	Lisans	172	2,81	0,764	-1,501	0,135
	Yüksek Lisans	39	3,01	0,632		
Sosyallik	Lisans	172	3,70	0,647	-0,008	0,994
	Yüksek Lisans	39	3,70	0,678		

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Teknoloji Kullanımı, Depresif Benmerkezcilik, Proaktiflik ve Sosyallik puanları ortalamalarının eğitim durumu değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan t-testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0,05$). Dolayısıyla yöneticilerin eğitim düzeyleri, Y kuşağının tanımlanmasında fark yaratmamıştır.

Tablo 34. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Görev Yapılan İlçeye Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	p
Teknoloji Kullanımı	Aksu	6	4,10	0,390	0,115
	Döşemealtı	30	4,38	0,514	
	Kepez	85	4,24	0,590	
	Konyaaltı	17	4,54	0,386	
	Muratpaşa	73	4,40	0,474	
Depresif Benmerkezcilik	Aksu	6	3,60	0,420	0,011
	Döşemealtı	30	3,21	0,697	
	Kepez	85	3,57	0,707	
	Konyaaltı	17	3,20	0,534	
	Muratpaşa	73	3,36	0,758	
Proaktiflik	Aksu	6	2,96	0,534	0,005
	Döşemealtı	30	2,78	0,591	
	Kepez	85	2,67	0,711	

Sosyallik	Konyaaltı	17	2,74	0,615	0,108
	Muratpaşa	73	3,10	0,819	
	Aksu	6	3,83	0,497	
	Döşemealtı	30	3,62	0,559	
	Kepez	85	3,59	0,689	
	Konyaaltı	17	3,86	0,533	
	Muratpaşa	73	3,82	0,660	

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Teknoloji Kullanımı ve Sosyallik puanları ortalamalarının görev yapılan ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla Aksu ilçesinin örneklem sayısının düşük olması göz önüne alınarak nonparametrik testlerden ikiden fazla grup için karşılaştırma yapmayı sağlayan Kruskal-Wallis testi yapılmıştır. Test sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($p>0.05$).

Okul yöneticilerinin Depresif Benmerkezcilik puanları ortalamalarının görev yapılan ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0.011<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla, nonparametrik testlerden iki bağımsız grup arasında verilerin karşılaştırılmasında kullanılan Mann Whithney U Testi (Kalaycı, 2006) yapılmıştır. Görev yapılan ilçe Kepez olanların Depresif Benmerkezcilik puanları (3,57) görev yapılan ilçe Döşemealtı olanların Depresif Benmerkezcilik puanlarından (3,21) yüksek bulunmuştur. Görev yapılan ilçe Kepez olanların Depresif Benmerkezcilik puanları (3,57), görev yapılan ilçe Konyaaltı olanların Depresif Benmerkezcilik puanlarından (3,20) yüksek bulunmuştur. Antalya'nın İç Anadolu ve Güneydoğu Anadolu'dan en çok göç alan ilçesi olan Kepez ilçesinde görev yapan yöneticiler, gelişmekte olan, en az göç alan ve sosyo-ekonomik düzeyi nispeten daha iyi olan Döşemealtı ve Konyaaltı ilçelerinde görev yapan yöneticilere oranla Y kuşağını daha depresif benmerkezcilik bulmaktadırlar.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Proaktiflik puanları ortalamalarının görev yapılan ilçe değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan Kruskal-Wallis Testi sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($p=0.005<0.05$). Farklılıkların

kaynaklarını belirlemek amacıyla, Mann Whithney U Testi yapılmıştır. Görev yapılan ilçe Muratpaşa olanların Proaktiflik puanları (3,10) görev yapılan ilçe Döşemealtı olanların Proaktiflik puanlarından (2,78) yüksek bulunmuştur. Görev yapılan ilçe Muratpaşa olanların Proaktiflik puanları (3,10), görev yapılan ilçe Kepez olanların Proaktiflik puanlarından (2,67) yüksek bulunmuştur. Görev yapılan ilçe Muratpaşa olanların Proaktiflik puanları (3,10) görev yapılan ilçe Konyaaltı olanların Proaktiflik puanlarından (2,74) yüksek bulunmuştur. Antalya ilinin şehir merkezi olarak bilinen ilçesi olan Muratpaşa, aynı zamanda sosyo-ekonomik açıdan Antalya'nın en gelişmiş ilçesidir (TUIK, 2014). Dolayısıyla yeni sayılabilecek bir yerleşim yeri olan Döşemealtı, sosyo-ekonomik düzeyi nispeten daha düşük düzeyde olan Konyaaltı ve Antalya'nın en çok göç alan ilçesi olan Kepez'e oranla Proaktiflik düzeyinin yüksek algılanması anlamlı olarak yorumlanabilir.

Tablo 35. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algılarının Okul Türüne Göre Ortalamaları

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Teknoloji Kullanımı	AFSL	74	4,41	0,544	1,903	0,152
	MTAL	112	4,31	0,539		
	AİHL	25	4,19	0,382		
Depresif Benmerkezcilik	AFSL	74	3,16	0,730	9,101	0,000
	MTAL	112	3,60	0,676		
	AİHL	25	3,37	0,616		
Proaktiflik	AFSL	74	3,05	0,658	4,654	0,011
	MTAL	112	2,72	0,790		
	AİHL	25	2,84	0,660		
Sosyallik	AFSL	74	3,76	0,585	2,637	0,074
	MTAL	112	3,62	0,698		
	AİHL	25	3,92	0,566		

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Teknoloji Kullanımı ve Sosyallik puanları ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmamıştır ($F=1,903$; $p=0,152>0,05$).

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Depresif Benmerkezcilik puanları ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=9,101$;

$p=0<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Okul türü MTAL olanların Depresif Benmerkezcilik puanları (3,60), okul türü AFSL olanların Depresif Benmerkezcilik puanlarından (3,16) yüksek bulunmuştur. MTAL’de görev yapan yöneticiler, AFSL’de görev yapan yöneticilere oranla Y kuşağını daha Depresif Benmerkezcilik tanımlamaktadır.

Araştırmaya katılan okul yöneticilerinin Proaktiflik puanları ortalamalarının okul türü değişkenine göre anlamlı bir farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla yapılan tek yönlü varyans analizi (Anova) sonucunda grup ortalamaları arasındaki fark istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur ($F=4,654$; $p=0.011<0.05$). Farklılıkların kaynaklarını belirlemek amacıyla tamamlayıcı post-hoc analizi yapılmıştır. Okul türü AFSL olanların Proaktiflik puanları (3,05), okul türü MTAL olanların Proaktiflik puanlarından (2,72) yüksek bulunmuştur. AFSL’de görev yapan yöneticiler, MTAL’de görev yapan yöneticilere oranla Y kuşağını daha Proaktif tanımlamaktadır.

Y kuşağının tanımlanmasının anketi yanıtlayan kitlenin demografik özelliklerinden etkilenip etkilenmediğinin araştırılması sonucunda, anketi yanıtlayanların kuşaklarının, cinsiyetlerinin, eğitim durumlarının ve çalışma sürelerinin cevaplarını etkilemediği tespit edilmiştir. Bu durumda Y kuşağının tanımlanmasına yöneticilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir fark olmadığını söyleyebiliriz.

Bununla birlikte, görev yapılan ilçe ve okul türü değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Proaktiflik düzeyinde görev yapılan ilçe etkili olmuş Muratpaşa ilçesinde görev yapan yöneticilerin, Döşemealtı ve Kepez ilçelerinde görev yapan yöneticilere göre Y kuşağını daha proaktif tanımlamıştır. Okul türü değişkeni Depresif Benmerkezcilik ve Proaktiflik düzeylerinde anlamlı farklılıklar içermektedir. Buna göre okul türü MTAL olan yöneticiler, okul türü AFSL olan yöneticilere göre Y kuşağını daha depresif benmerkezcilik bulmaktadır. AFSL’de görev yapan yöneticiler ise MTAL’de görev yapan yöneticilere oranla Y kuşağını daha proaktif tanımlamıştır. Bunun sebebi muhtemelen yöneticilerin –her ne kadar sorular genel sorulmuş olsa da– içinde bulundukları çevreyi düşünerek soruları yanıtlamış olmalarından kaynaklanmaktadır.

Bu çalışma yurt dışındaki Y kuşağı tanımlamasının Türkiye’deki Y kuşağını yansıtmayabileceği varsayımıyla gerçekleştirilmiş olsa da ilginç bir bulguya daha ulaşılmıştır. Başarı düzeyleri farklı lise türlerine ve sosyo-ekonomik düzeyleri farklı ilçe

türlerine göre Türkiye içerisinde Y kuşağı tanımlamaları da değişmektedir. Yani Türkiye'nin kendi içerisinde bile tek tip bir Y kuşağı olmadığı söylenebilir. Teknoloji kullanımı ve sosyallik açısından yapılan araştırma kapsamında herhangi bir fark olmasa da, proaktiflik ve depresif benmerkezcilik açısından farklılıklar tespit edilmiştir.

3.3.3.2. Türkiye'deki Y Kuşağı Algı Faktörleri Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Y kuşağını tanımlayan faktörler arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını test etmek amacıyla korelasyon analizi yapılmıştır. Pearson korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. “r” olarak adlandırılan bu katsayı iki değişken arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığını gösterir. -1 ile +1 arasında değer alan “r”, eğer -1 ise tam negatif doğrusal ilişki, +1 ise tam pozitif doğrusal ilişki olduğu söylenir. “r” 0 ise iki değişken arasında ilişki yoktur denir (Kalaycı, 2006: 116).

Pearson korelasyon katsayısının yorumu ise:

“r ; 0,00-0,29 ise iki değişken arasında zayıf,

r ; 0,30-0,49 ise iki değişken arasında orta düzeyde ilişki,

r ; 0,50-1,00 ise iki değişken arasında yüksek ilişki bulunmaktadır” şeklinde yapılmaktadır (Cohen, 1988).

Tablo 36. Okul Yöneticilerinin Y Kuşağı Algı Faktörleri Arasındaki İlişki

		Teknoloji Kullanımı	Depresif Benmerkezcilik	Proaktiflik	Sosyallik
Teknoloji Kullanımı	r	1,000			
	p	0,000			
	N	211,000			
Depresif Benmerkezcilik	r	0,106	1,000		
	p	0,124	0,000		
	N	211,000	211,000		
Proaktiflik	r	0,116	-0,350**	1,000	
	p	0,093	0,000	0,000	
	N	211,000	211,000	211,000	
Sosyallik	r	0,415**	-0,130	0,406**	1,000
	p	0,000	0,060	0,000	0,000
	N	211,000	211,000	211,000	211,000

Tablo 36'ya göre teknoloji kullanımı ile ne depresif benmerkezcilik ne de proaktiflik arasında istatistiksel açıdan anlamlı ilişki bulunmamaktadır. Ancak sosyallik ile teknoloji kullanımı arasında istatistiksel açıdan orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur ($r=0.415$; $p=0,000<0.05$). Y kuşağı, sosyal medya ortamlarında arkadaşları ve aileleri ile gerçekleştirdikleri paylaşımları, geleneksel biçimde aynı mekânlarda bulunarak gerçekleştirilen paylaşımlardan farksız bulmaktadırlar. Bu kuşak üyeleri, eski kuşakların aksine teknoloji kullanarak sanal ortamlarda sosyalleştiklerini düşünmektedirler (Intel, 2012, Konda Araştırma, 2011). Aynı şekilde sosyallik düzeyi arttıkça birbirlerinden etkilenerек teknoloji kullanımı da arttıran Y kuşağı, tek yönlü bilgi paylaşımından ziyade eş zamanlı ve çift yönlü bilgi paylaşımına olanak sağlayan sosyal medya ortamlarında da etkileşim halindedirler. Okul yöneticilerinin algıları da bu anlayışla uyumludur.

Proaktiflik ile depresif benmerkezcilik arasında istatistiksel açıdan negatif yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmuştur ($r=-0.35$; $p=0,000<0.05$). Bu sonuç, daha fazla depresif benmerkezci olan bireylerin proaktiflik düzeylerinin düşmesine veya proaktiflik düzeyleri artan bireylerin depresif benmerkezcilikten uzaklaşmaları şeklinde yorumlanabilir. Topluma fayda sağlamayı önemsemeyen, umutsuz, farklı düşüncelere tahammül edemeyen bireylerin girişimci, siyasi görüşü ve hedefleri olması da beklenemez.

Sosyallik ile depresif benmerkezcilik arasında istatistiksel açıdan orta düzeyde anlamlı ilişki bulunmuştur ($r=0.406$; $p=0,000<0.05$). Buna göre sosyallik düzeyleri yüksek olan Y kuşağı üyelerinin proaktiflik düzeyleri de yüksek veya proaktiflik düzeyleri yüksek olan üyelerin sosyallik düzeyleri de yüksektir. Nitekim girişimci, siyasi görüşü ve hedefleri olan Y kuşağı üyelerinin aynı zamanda arkadaşlık ilişkilerinin gelişmiş, ekip ruhu taşıyan, deneyimlerini paylaşan kişiler olması da anlamlıdır.

3.3.4. Ek Analizler

Ölçek oluşturma aşamasında faktör analizi sonucunda elde edilen Proaktiflik boyutunu oluşturan dört ifadeden biri olan “Bir işi yaparken oldukça beceriklidirler” ifadesinin, mantıksal olarak tam anlamıyla proaktifliği açıklamadığı düşünülebilir. Bu

sebeple her iki çalışma için bu madde faktörden çıkartılarak analizler tekrarlanmıştır. Analiz sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Madde çıkarıldıktan sonra, 327 kişinin katılımıyla gerçekleştirilen pilot çalışmanın verileri ile yapılan faktör analizi için KMO= 0,77, Barlet's Test= 1163,92'dir. Bu değerler verinin faktör analizine uygunluğunu göstermektedir (Tonta, 2008). “Bir işi yaparken oldukça beceriklidirler” ifadesi ölçekten çıkarıldıktan sonra faktör yapısında herhangi bir değişim olmamasına karşın, Proaktiflik boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,45 seviyesine düşmüştür. Her ne kadar açıklanan varyans %46,11 seviyesinden %46,52 seviyesine yükselmiş olsa da, Proaktiflik boyutunun güvenilirlik değeri 0,60'ın altında olduğu için bu ölçek düşük düzeyde güvenilir bulunmuştur (Kalaycı, 2006).

211 okul yöneticisinin katılımıyla gerçekleştirilen ikinci çalışmanın verileriyle yapılan analizler sonucunda ise KMO= 0,77, Barlet's Test= 1226,44'dır. Faktör yapısında yine herhangi bir değişim olmamıştır. Açıklanan varyans ise %49,94'ten %50,90'a yükselmiştir. Proaktiflik boyutunun Cronbach's Alpha değeri 0,63 bulunmuştur. Yani güvenilir sınırlar dâhilindedir (Kalaycı, 2006). Açıklanan varyansın %50'yi geçmesi de “Bir işi yaparken oldukça beceriklidirler” ifadesinin ölçekten çıkarılabileceği fikrini doğurmaktadır.

Fakat bu tez çalışması ölçek geliştirmeyi hedeflediği için, her iki çalışmada da arzulanan sınırlar dâhilinde kalan maddelerin çalışma kapsamına alınması uygun görülmüştür. Dolayısıyla “Bir işi yaparken oldukça beceriklidirler” maddesi, Proaktiflik boyutu altında yer almış vaziyette analizlerin yapılmasına karar verilmiştir. Bununla birlikte mantıksal izah açısından sonraki çalışmalara ışık tutmak amacıyla ilgili madde üzerine tartışılmıştır. Sonraki çalışmalarda maddenin takip edilmesi ve geliştirilmesi uygun olabilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Çalışma hayatına girmesiyle birlikte birçok araştırmacının da dikkatini çeken Y kuşağı hakkındaki çalışmalar son yıllarda artmıştır. Medya ortamını, nasıl yönetilecekleri ve nasıl yönlendirilecekleri konusu meşgul ederken, temel sorun onların ne ölçüde tanındığıdır. Türkiye nüfusunun yaklaşık % 33'ünü, Türkiye'deki öğrenci nüfusunun ise yaklaşık % 50'sini oluşturan Y kuşağının seçmen nüfusu içindeki oranı ise % 40 civarındadır. Durum böyleyken pazarlamadan politikaya, eğitimden insan kaynaklarına kadar birçok alanda tanınmaya çalışılmaktadırlar.

Bir kuşağı diğerinden ayıran başkaları tarafından farklı algılanmasıdır. Bu yüzden kuşak tanımlaması yaparken diğerlerinin onları nasıl algıladığı sorusu önem kazanmaktadır. Çalışmada lise yöneticilerin algılarından yola çıkılarak Türkiye'de Y kuşağının nasıl tanımlandığı sorusuna yanıt aranmıştır. Literatür taraması sonucunda Türkiye'deki Y kuşağını tanımlamak amacıyla 44 ifadelik bir ölçek hazırlanmıştır. Bu ölçek saha çalışması ile 327 kişiye uygulanmış, yapılan faktör analizi sonucunda 21 ifadeden oluşan dört boyutlu bir ölçek elde edilmiştir. Bu boyutlar Teknoloji Kullanımı, Depresif Benmerkezcilik, Proaktiflik ve Sosyalite olarak isimlendirilmiştir. Daha sonra bu ölçek araştırmanın evrenini oluşturan Antalya İli merkez ilçelerde görev yapan tüm lise yöneticilerine uygulanmıştır. 299 anketten 215'i geri dönmüş, analizlerde 211 tanesi kullanılmıştır.

Y kuşağının tanımlanmasının anketi yanıtlayan kitlenin demografik özelliklerinden etkilenip etkilenmediğinin araştırılması sonucunda, anketi yanıtlayanların kuşaklarının, cinsiyetlerinin, eğitim durumlarının ve çalışma sürelerinin cevaplarını etkilemediği tespit edilmiştir. Bu durumda Y kuşağının tanımlanmasına yöneticilerin kişisel özelliklerinden kaynaklanan bir fark olmadığını söylemek mümkündür.

Bununla birlikte, görev yapılan ilçe ve okul türü değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar bulunmuştur. Bu farklılıkların yöneticilerin görev yaptıkları çevreyi düşünerek soruları yanıtlamış olmalarından kaynaklandığı düşünülmektedir. Bu da farklılıkların örneklemden değil Y kuşağının özelliklerinden kaynaklandığı fikrini doğurmuştur. Türkiye'nin kendi içinde tek tip bir Y kuşağı olmadığı, kültürel,

ekonomik, eğitim düzeyi vs. özelliklerine göre değişkenlik gösterebilecek bir Y kuşağı profili olduğu söylenebilir.

Araştırmaya katılan okul yöneticileri Y kuşağını yoğun teknoloji kullanan bireyler olarak tanımlamışlardır. Teknolojinin insan hayatını kolaylaştıran, insana hız kazandıran her türlü bilgi ve yetenek olduğu göz önüne alındığında ilk kez yirmi birinci yüzyılda iş yaşamında boy gösteren Y kuşağının sahip olduğu bu imkânı iş yaşamından sosyal yaşamına kadar birçok alanda kullanarak kendini avantajlı konuma getirdiği ortadadır.

Y kuşağını yoğun teknoloji kullanan bireyler olarak tanımlamanın yanında sosyal olarak da tanımlayan yöneticiler, bu iki boyut arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki kurmaktadır. Teknoloji kullanımının artmasıyla sosyallik düzeyinin de arttığını düşünen yöneticilerin bu görüşleri, internet ortamında sosyalleştiğini düşünen Y kuşağının kendisini tanımlama şekliyle de örtüşmektedir. Aynı şekilde sosyallik düzeyi arttıkça birbirlerinden etkilenerек teknoloji kullanımı da arttıran Y kuşağı, tek yönlü bilgi paylaşımından ziyade eş zamanlı ve çift yönlü bilgi paylaşımına olanak sağlayan sosyal medya ortamlarında da etkileşim halindedirler.

Okul yöneticileri sosyal olmalarının yanında Y kuşağını depresif benmerkezci olarak da tanımlamaktadırlar. Geleceklerinden umutsuz, toplumsal faydayı önemsemeyen, farklı düşüncelere tahammül edemeyen bir kuşak profili çizen bu algı, yurtdışında tanımlanan Y kuşağı profiline uymamaktadır. Bu bulgu, Türkiye'deki Y kuşağının özelliklerinin farklı olması anlamına gelebileceği gibi, araştırma her ne kadar eğitim kurumlarının yöneticileri ile gerçekleştirilmiş olsa da, algısal bir farklılık da olabilir.

Bununla birlikte, Y kuşağının, bireylerde fırsatları önceden görme, algılama ve peşinden koşma, farklı durumlar karşısında çabuk harekete geçme (Çetinkaya Bozkurt, 2011) olarak tanımlanan proaktiflik özelliğine orta düzeyde sahip olduklarını düşünen okul yöneticileri bu kuşağı kısmen girişimci bulmaktadırlar. Aynı zamanda proaktiflik özelliği ile depresif benmerkezcilik arasında ters yönlü orta düzeyde bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçla, proaktiflik düzeyinin artmasıyla daha az depresif

benmerkezci ya da depresif benmerkezcilik düzeyinin artmasıyla daha az proaktif bir Y kuşağından bahsetmek mümkündür.

Bu araştırma özellikle diğer kuşakların Y kuşağını nasıl algıladığı konusunda önemli sonuçlar barındırmaktadır. Türkiye’deki Y kuşağı özellikleri ile yabancı literatürlerde tanımlanan Y kuşağı özellikleri farklılaşmaktadır. Buna ek olarak Türkiye içinde dahi – kültürel, ekonomik, eğitim vs. sebeplerle – tek tip Y kuşağından söz etmek yanlış olur.

Bu tez çalışması sonucunda aşağıdaki önerilerde bulunulacaktır:

- Schaie (1965)’nin vurguladığı gibi kuşakların tanımlamaları genellikle belli bir tarihte farklı yaşlardaki kişilerden toplanan veriler aracılığıyla yapılmaktadır. Oysa bir önceki kuşağın verilerini daha objektif değerlendirebilmek adına, geçmiş tarihte bu çalışmayı onlar üzerinde yapmış olmak gerekmektedir. Böylece, kuşaksal farklılığın yaş veya kariyerden mi yoksa kuşak farklılığından mı kaynaklandığını ayırt edebilmek mümkün olabilir. Bundan sonraki kuşaklar için yapılacak tanımlamalarda bu ayrımın göz önüne alınması gerekmektedir.
- Literatürdeki en büyük eksiklik Türkiye’deki Y kuşağını tanımlamaya çalışırken, algılarına başvurulmuş önceki kuşakların özelliklerini yabancı literatürden referans almaktır. Türkiye yakın tarihi incelendiğinde; siyasal, ekonomik ve kültürel sebeplerle gerek Bebek Patlaması kuşağı ve gerekse X kuşağı tanımlamalarının Türkiye’deki bireyleri yansıtmadığı düşünülmektedir. Bu yüzden bu kuşaklar için Türkiye’ye özgü tanımlamalar yapılmalıdır.
- Türkiye’deki Y kuşağının farklı yönlerini tanımlamak için farklı ölçekler geliştirmesi gerekmektedir.

KAYNAKÇA

- Adenauer, Konrad. (1999). *Türk Gençliği 98 Suskun Kitle Büyüteç Altında*. Ankara: Konrad Adenauer Vakfı.
- Akdemir, A., Konakay, G., Demirkaya, H., & vd. (2013). Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı beklentilerinin Araştırılması. *Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 2(2), 11-42.
- Alch, M. (2000). The Echo-Boom Generation: A Growing Force in American Society. *The Futurist*, 34(5), 42.
- Alsop, R. (2008). *The Trophy Kids Grow Up: How The Millennial Generation Is Shaking Up The Workplace*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Alwin, D. F. (2002). Generations X, Y And Z: Are They Changing America? *American Sociological Association*, 42-51.
- Arnould, E., Price, L., & Zinkhan, G. (2004). *Consumersl* (2.Basım b.). New York: McGraw Hill.
- Assmann, J. (2001). *Kültürel Bellek*. (A. Tekin, Çev.) İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Avcioğlu, G. Ş. (2011). Yapısal Kimlikten Seçimlik Kimliğe; Kimliğin Medya Aracılığıyla Yeniden Üretimi. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(2), 359-370.
- Ayvaz, T. (2013). *Y Kuşağı Özellikleri*. Mayıs 16, 2014 tarihinde Dijital Ajanslar: <http://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi> adresinden alındı
- Baltaş, A. (2010, 01 07). *Y Kuşağı Ne İstiyor?* Nisan 28, 2015 tarihinde www.acarbaltas.com: http://www.acarbaltas.com/makaleler.php?id=96#.VT_CfiHtmko adresinden alındı
- Bayhan, V. (2013). Gençlik ve Postmodern Kimlik Örüntüleri-Üniversite Gençliğinin Sosyolojik Profili. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 134-157.
- Bayhan, V. (2014). Milenyum Veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı. *Gençlik Araştırmaları*, 2(3), 8-25.
- BİDB, ODTÜ. (tarih yok). *Türkiye'de İnternet*. Mayıs 4, 2015 tarihinde ODTÜ Bilgi İşlem Dare Başkanlığı: <http://www.internetarsivi.metu.edu.tr/> adresinden alındı
- Bilgin, D. (2010). 'Evet efendimci' yalakalar CEO'ları kriz körü yaptı. Mayıs 8, 2014 tarihinde www.hurriyet.com.tr: <http://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/13504186.asp> adresinden alındı
- Bilir, F. (2014, Mayıs 24). *Seçilme Yaşı*. 4 30, 2014 tarihinde Ankara Strateji Enstitüsü: <http://www.ankarastrateji.org/yazar/prof-dr-faruk-bilir/secilme-yasi/> adresinden alındı

- Büyüköztürk, Ş. (2015). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- Callanan, G., & Greenhaus, J. (2008). The Baby Boom Generation and Career Management: A Call to Action. *Advances in Developing Human Resources*, 10, 70-85.
- Census. (2006). *Selected Characteristics of Baby Boomers 42 to 60 Years Old in*. Chicago: US Census Bureau.
- Ceylan, A. (2014). X ve Y Kuşağı Öğretmenlerinin İdeal Liderlik Algıları: Fatih İlçesi İlköğretim Okullarında Bir Uygulama. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tez*. İstanbul: Haliç Üniversitesi.
- Coates, J. (2007). *Generational Learning Styles*. River Falls: LERN Books.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2 b.). Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Comte, A. (1974). *The Positive Philosophy* (Blumberg, Abraham S. b.). New York: AMS Pres.
- Coomers, M., & Debard, R. (2004). *Serving The Millennial Generation: New Directions For Students Services*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Crumpacker, M., & Crumpacker, J. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad? *Public Personal Management*, 36(4), 349-396.
- Çakır, F., & Demir, N. (2014). Üniversite Öğrencilerinin Akıllı Telefon Satın Alma Tercihlerini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 29(1), 213-243.
- Çelik, K. (2013). “Genç Olmak Zor İş”: Türkiye’de Genç Olmayı Etkileyen Bazı Unsurlar. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 26-44.
- Çelik, M. (2014). Hizmet Sektöründeki Y Kuşağı Çalışanlarının İş Hayatındaki Beklentileri (İstanbul Örneği). *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Beykent Üniversitesi, İşletme Yönetimi Anabilim Dalı.
- Çetinkaya Bozkurt, Ö. (2011). *Dünyada ve Türkiye’de Girişimcilik Eğitimi: Başarılı Girişimciler ve Öğretim Üyelerinden Öneriler*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Delahoyde, T. (2009). Generational Differences of Baccalaureate Nursing Students’ Preferred Teaching Methods and Faculty Use of Teaching Methods. *The Degree of Doctor*. Omaha NE: College of Saint Mary.
- Deneçli, C., & Deneçli, S. (2012). Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar. *Pi Dergisi*, 2.

- Dictionary. (tarih yok). *generate*. Mart 31, 2014 tarihinde [http://dictionary.reference.com: http://dictionary.reference.com/browse/generate](http://dictionary.reference.com/browse/generate) adresinden alındı
- Doğan, B., & Özer, F. (2013). Neoliberal Akılsallık,Y Kuşağı ve Sosyal Sermaye:Türkiye'de X ve Y Kuşaklarının İç ve Dış Gruplara Olan Güveni. *21.Ulusal Yönetim Organizasyon Kongresi* (s. 509-513). Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi.
- Duman, Z. (2013). Üniversite Gençliğinin Değer ve Tutum Geliştirme Biçimleri. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 101-121.
- Duygulu, E. (2008). Algılanan Kurumsal Görünüm, Proaktif Kişilik Özelliği ve İş Kurma (Girişimcilik) Tutumu: Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Öğrencileri Üzerine Bir İnceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 95-120.
- Elmore, L. (2011). Competing for Jobs When You're up Against Your Mum, Your Grandpa, and Your Pers. *Women In Business, Summe*, 37-39.
- Engin, H. B. (2014). Tüketen Gençlik Kültürü: Pazarlama Kuşatması Altındaki Milenyum Kuşağı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 26-55.
- Erdem, B., & Kayran, M. F. (2013). Balıkesir Üniversitesi Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Yüksekokulu Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler Üzerine Bir Araştırma. *C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 14(1), 81-106. Mayıs 15, 2015 tarihinde www.iha.com.tr: <http://www.iha.com.tr/haber-egitim-bir-senden-lys-anketi-179467/> adresinden alındı
- Erdoğan, E. (2006). *Sosyal Sermaye, Güven ve Türk Gençliği*. Nisan 25, 2015 tarihinde <http://urbanhobbit.net>: http://urbanhobbit.net/PDF/Sosyal%20Sermaye_emre%20erdogan.pdf adresinden alındı
- Eriş, E. D., Süral Özer, P., Timurcanday Özmen, Ö. N., Çakır, Ö., & Tozkoparan, G. (2013). Generation "Y" In Turkish Context: Multible Foci Research. *International JournalL of Business and Management Studies*, 5(1), 150-161.
- Ethics Resource Center. (2013). *Generation Differences In Workplace Ethics, A Supplemental Report of The National Business Ethics Survey*. USA: Ethics Resource Center. Mayıs 8, 2014 tarihinde <http://www.ethics.org>: http://www.ethics.org/files/u5/2011GenDiffFinal_0.pdf adresinden alındı
- Etlican, G. (2012). X ve Y Kuşaklarının Online Eğitim Teknolojilerine Karşı Tutumlarının Karşılaştırılması, . *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi, İnsan Kaynakları Bölümü.
- Evans, M., Jamal, A., & Foxall, G. (2009). *Consumer Behaviour* (2.Basım b.). New Jersey: Wiley.

- Gerşil, G. S., & Mehtap, A. (2011). Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı. *Çalışma ve Toplum*, 1(28), 39-74.
- Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, 39, 98-103.
- Gökaliler, E., Aybar, A., & Göker, G. (2011). Bir Statü Tüketimi Göstergesi Olarak Iphone Markalı Akıllı Telefon Algısı: Üniversite Öğrencileri Üzerine Bir Araştırma. *Selçuk İletişim Dergisi*, 7(1), 36-48.
- Gravett, L. (2007). *Bridging The Generation Gap How to Get Radio Babies, Boomers, Gen Xers, and Gen Yers to Work Together and Achieve More*. New Jersey: Career Press Inc.
- Gursoy, D., Maier, T., & Chi, G. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 448-458.
- Güçlü, M. (2013). Gençlik Döneminde Boş Zaman Faaliyetlerinin Yeri ve Önemi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 158-169.
- Güven, S. (1999). *Toplumbilim*. Bursa: Ezgi Kitabevi Yayınları.
- Hansen, J.-I. C., & Leuty, M. E. (2012). Work Values Across Generations. *Journal of Career Assessment*, 20(1), 34-52.
- Hanson, P. (2003). *Kayıp Kuşak Filmleri: Generation X Sineması*. (K. Ertuğrul, Çev.) İstanbul: Altıkkırkbeş Yayın.
- Hassan, A., Yayla, Ö., & Bayhan, İ. (2011). Üniversite Öğrencilerinin Bilinirliği Yüksek Markalı Ürünlere Yönelik Bilgi, Tutum ve Davranışları Üzerine Bir Araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(4), 104-120.
- Hawkins, P., & Schmid, L. (2008). *Gen Z: Digital Natives*. Temmuz 15, 2014 tarihinde Essential Kids: <http://www.essentialkids.com.au/entertaining-kids/games-and-technology/gen-z-digital-natives-20080716-3g5p.html?page> adresinden alındı
- Howe, N., & Strauss, W. (2007). The Next 20 Years: How Customer and Workforce Attitudes Will Evolve. *Harvard Business Review*, 1-13.
- Howe, N., & Strauss, W. (tarih yok). *Generations in Anglo-American History*. Mayıs 8, 2014 tarihinde Lifecourse Associates: <http://www.lifecourse.com/about/method/timelines/generations.html> adresinden alındı
- Howe, N., & Strauss, W. (tarih yok). *The Generational Constellation*. Mayıs 5, 2014 tarihinde Lifecourse Associates: Howe, N., & Strauss, W. (tarih yok). The Generational Constella <http://www.lifecourse.com/about/method/the-generational-constellation.html> adresinden alındı

- Howe, N., & Strauss, W. (tarih yok). *What Is A Generation?* Mart 28, 2014 tarihinde Lifecourse Associates: www.lifecourse.com/about/method/phases.html adresinden alındı
- <http://www.tdk.gov.tr>. (tarih yok). *Teknoloji*. Nisan 15, 2014 tarihinde Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=teknoloji adresinden alındı
- Intel. (2012). *Genç Türkiye Araştırması*. Mayıs 1, 2015 tarihinde <http://www.carettailetisim.com/images/Bulten/Dosya/IntelGencTürkiyeArastirmasi%20bb091012715.pdf> adresinden alındı
- Ipsos. (2012). *AYNA: Onlar Y Kuşağı*. Mart 15, 2015 tarihinde Ipsos Kalitatif Araştırmalar Birimi: <http://www.ipsos.com.tr/node/945> adresinden alındı
- İşçimen, D. (2012). Y Kuşağı Çalışanların İş Yaşamından Beklentilerinin Karşılama Düzeyi İle Kurumsal Bağlılık Arasındaki İlişkiye Bir Örnek Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- İzmirlioğlu, K. (2008). Konumlandırmada Kuşak Analizi Yardımıyla Tüketici Algılarının Tespiti: Türk Otomotiv Sektöründe Bir Uygulama, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. Muğla: Muğla Üniversitesi.
- Johnson, M., & Johnson, L. (2010). *Generations, Inc From Boomers to Linksters Managing the Friction Between Generations at Work*. New York: Amacom.
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayınevi.
- Kamau, J., Njau, M., & Wanyagi, J. (2014). Factors Influencing Work Attitude Among Y Generation. *European Scientific Journal, Special*(1), 636-642.
- Kamu-Sen. (2011, Mayıs 30). *Ey Türk Gençliği! Nereye Doğru Gidiyorsun?* Nisan 16, 2015 tarihinde Türk İmarsen: <http://turkimarsen.org.tr/manset-haberler/1593-ey-turk-gencligi-nereye-dogru-gidiyorsun-.html> adresinden alındı
- Karp, H., Fuller, C., & Sirias, D. (2002). *Bridging The Boomer Xer Gap : Creating Authentic Teams For High Performance at Work*. Palo Alto: Davies-Black.
- Kayış, A. (2010). Güvenilirlik Analizi. Ş. Kalaycı (Dü.) içinde, *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikler*. Ankara: Asli Yayın Dağıtım.
- Keleş, H. N. (2011). Y Kuşağı Çalışanlarının Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 129-139.
- Konda Araştırma. (2011). *Türkiye Gençliği Araştırması*. Nisan 28, 2015 tarihinde www.konda.com.tr: <http://www.konda.com.tr/download.php?tok=c211b148ba2b2a43636bb3b096c07ff7&ln=tr> adresinden alındı

- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies For Effective Management. *The Health Care Manage*, 19(1), 65-76.
- Kuran, E. (2014, Ekim). Y Kuşağı'nın En Belirgin Özelliği Sorgulamak. 28-31. (A. Life, Röportajı Yapan)
- Kuru, İ. (2014). Y Kuşağı ve İş Yaşam Dengesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Lancaster, L., & Stillman, D. (2003). *When Generation Collide: Who They Are, Why They Clash, How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Harper Collins.
- Lower, J. (2008). Brace Yourself Here Comes Generation Y . *Critical Care Nurse*, 28(5), 80-85.
- Macunovich, D. (2000). *The Millennial Generations: Another Baby Boomer*. Mayıs 5, 2014 tarihinde New Starategist: <http://www.newstrategist.com/store/files/AmGen6SamplePgs.pdf> adresinden alındı
- Mannheim, K. (1952). *Essay on The Sociology Knowledge*. London: Routledge&Kegan Paul Ltd.
- Marston, C. (2007). *Motivating the "What's In It For Me?" Workforce: Manage Across the Generational Divide and Increase Profits*. New Jersey: John Wiley&Sons Inc.
- McCrindle, M. (2011). *Tge Genarations Map*. Temmuz 5, 2015 tarihinde <http://mccrindle.com.au>: http://mccrindle.com.au/resources/whitepapers/McCrindle-Research_ABC-03_The-Generation-Map_Mark-McCrindle.pdf adresinden alındı
- Mengi, Z. (2009, Ekim 11). BB, X,Y ve Z Kuşakları Birbirinden Çoook Farklı. *Hürriyet İK*, s. 14.
- Mitchell, B. (2005). *Understanding and Managing Different Generations*. Mayıs 16, 2014 tarihinde Putting People First: http://www.valueoptions.com/spotlight_YIW/pdfs/articles/Understanding_and_Managing_Different_Generations.pdf adresinden alındı
- Montana, P., & Petit, F. (2008). Motivating Generation X and Y On The Job and Preparing. *Global Journal of Business Research*, 2(2), 139-148.
- Mora, N. (2011). Media and Globalization. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(36).
- Mücevher, M. H. (2015). X ve Y Kuşağının Birbirlerine Karşı Algılarının İncelenmesi. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X Factor. *Public Personnel Management*, 30, 95-109.

- Oğuz, N. (2008). Tüketim Kültürünün Üniversite Gençliği Üzerine Etkisi: SDÜ Örneği. *Yüksek Lisans Tezi*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi.
- Örücü, E., Kılıç, R., & Kılıç, T. (2007). Cam Tavan Sendromu ve Kadınların Üst Düzey Yönetici Pozisyonuna Yükselmelerindeki Engeller: Balıkesir İli Örneği. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 14(2), 117-135.
- Phillips, S. (2011). X and Y: The Impact of The Gap. *A Thesis Presented The Faculty in Communication and Leadership Studies, The Degree Master of Arts*. Spokane, WA: Gonzaga University School of Professional Studies.
- Puybaraud, M. (2010). *Generation Y and the Workplace: Annual Report*. London: Johnson Controls Global WorkPlace Solutions.
- Raines, C. (2003). *Connecting Generations: The Sourcebook for a New Workplace*. Menlo Park, California: Crisp Publications.
- Reeves, T., & Oh, E. (2008). Generational Difference. J. M. Spector içinde, *Handbook of Research on Educational Communications and Technology* (3 b., s. 295-303). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Salahuddin, M. M. (2010). Generational Differences Impact on Leadership Style And Organizational Success. *Journal Of Diversity Management*, 5(2), 1-6.
- Schaie, K. (1965). A General Model For The Study of Developmental Problems. *Psychological Bulletin*(64), 92-107.
- Schawbel, D. (2012). *Millennials vs. Baby Boomers: Who Would You Rather Hire?* Mayıs 13, 2014 tarihinde Business Time: <http://business.time.com/2012/03/29/millennials-vs-baby-boomers-who-would-you-rather-hire> adresinden alındı
- Schewe, C., & Meredith, G. (2004). Segmenting Global Markets by Generational Cohorts: Determining Motivations by Age. *Journal of Consumer Behaviour*, 4(1), 51-63.
- Schullery, N. M. (2013). Workplace Engagement and Generational Differences in Values. *Business Communication Quarterly*, 76(2), 252-265.
- Schusler, T., & Kasny, M. (2008). Youth Participation in Local Environmental Action: an Avenue for Science and Civic Learning? *Participation And Learning*, 268-284.
- SEKAM. (2014, Haziran). *"Türkiye Gençlik Raporu: Gençliğin Özellikleri, Sorunları, Kimlikleri ve Beklentileri"*. İstanbul. Mart 17, 2015 tarihinde alındı
- Senbir, H. (2004). *Z Son İnsan mı?* . İstanbul: Sena Ofset.
- Strauss, W., & Howe, N. (1991). *Generations: The history of America's future*. New York: Perennial.

- Süral Özer, P., Eriş, E. D., & Timurcanday Özmen, Ö. N. (2014). İnsan Kaynakları Yönetimi Stratejilerinin Yeni Kuşağın Farklılaşan İş Değerleri Açısından Değerlendirilmesi. 22. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi* (s. 3-6). Konya: Selçuk Üniversitesi.
- T.C.Gençlik ve Spor Bakanlığı. (2013). *Gençlik ve Sosyal Medya Araştırma Raporu*. Ankara: Afşar.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson.
- Tapscott, D. (2009). *Growing Up Digital: How The Net Generation is Changing Your World*. New York.: Mc Graw Hill.
- TDK. (tarih yok). *Kuşak*. Nisan 28, 2014 tarihinde Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&arama=gts&guid=TDK.GTS.5542a766d86f57.58422572 adresinden alındı
- TDK. (tarih yok). *Teknoloji*. Nisan 15, 2014 tarihinde Türk Dil Kurumu: http://www.tdk.gov.tr/index.php?option=com_gts&kelime=teknoloji adresinden alındı
- Tolbize, A. (2008). *Generational Differences In The Workplace*. Research and Training Center on Community Living: University of Minnesota.
- Tonta, Y. (2008). *Faktör Analizi*. Mayıs 2, 2015 tarihinde <http://yunus.hacettepe.edu.tr/~tonta/courses/spring2008/bby208/> adresinden alındı
- Toruk, İ. (2007). Üniversite Gençliğinin Medya Kullanma Alışkanlıkları Üzerine Bir Analiz. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 475-488.
- Toruntay, H. (2011). Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi.
- Tufur, M. (2011). *Türkiye'nin Y Kuşağı*. İstanbul: Contento.
- TUİK. (2013). *İstatistiklerle Yaşlılar,2013*. Mayıs 19, 2015 tarihinde www.tuik.gov.tr: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16057> adresinden alındı
- TUİK. (2014). *Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi Sonuçları*. Mayıs 14, 2015 tarihinde www.tuik.gov.tr: <http://tuikapp.tuik.gov.tr/adnksdagitapp/adnks.zul> adresinden alındı
- TUİK. (2014, Ağustos 22). *Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması, 2014*. Nisan 21, 2015 tarihinde www.tuik.gov.tr: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16198> adresinden alındı
- TUİK. (2014). *İstatistiki Bölge Birimleri Sınıflaması Düzey 1'e göre hanelerde İnternet erişimi, 2014*. Mayıs 7, 2015 tarihinde www.tuik.gov.tr: <http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16198> adresinden alındı

- TUİK. (2014, Eylül). *Seçilmiş Göstergelerle Antalya 2013*. Ankara: TUİK. Temmuz 9, 2015 tarihinde TUİK: <http://www.tuik.gov.tr/ilGostergeleri/iller/ANTALYA.pdf> adresinden alındı
- TUİK. (2014). *Son Üç Ay İçinde İnternet Kullanan Bireylerin Kullanım Yeri ve Kullanım Sıklığı*. Mayıs 07, 2014 tarihinde [www.tuik.gov.tr: http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16198](http://www.tuik.gov.tr/PreHaberBultenleri.do?id=16198) adresinden alındı
- TUİK. (2015). *Nüfus İstatistikleri*. Mart 30, 2015 tarihinde TUİK: <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> adresinden alındı
- Tulgan, B. (1997). *The Manager's Pocket Guide to Generation X*. Minneapolis: HRD Press.
- Tunçel, H. (2014). Yabancı Dil Olarak Türkçe'ye Yönelik Motivasyon Algısı. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 11(28), 177-198.
- Tükel, İ. (2014). Yeni Yüketim Alışkanlıkları: Y Kuşağı. *Sosyolojik Araştırmalar E-Dergisi*, 1-22.
<http://www.sdergi.hacettepe.edu.tr/makaleler/TuketimYeniAktorYkusagiKASI M2014.pdf> adresinden alınmıştır
- Türk, A. (2013). *Y Kuşağı*. İstanbul: Kafekültür Yayıncılık.
- Türkiye Eğitim Gönüllüleri Vakfı. (2008). *Türk Gençlerinde Sorumluluk ve Sosyal Sermaye*. İstanbul: İnfakto.
- Türkkahraman, M. (2003). Gençlerin Eğitim Durumları İle Sosyal Değerlerle İlgili Tutumları Üzerine Bir Araştırma: Kırıkkale Örneği. *Sosyoloji Konferansları*, 33-52.
- Twenge, J. (2009). *Ben Nesli* (2 b.). (E. Öztürk, Çev.) İstanbul: Kaktüs Yayınları.
- Twenge, J. M., Campbell, S. M., Hoffman, B. J., & Lance, C. E. (2010). Generational Differences In Work Values: Leisure and Extrinsic Values Increasing. *Social and Intrinsic Values Decreasing. Journal of Management*, 36(5), 1117-1142.
- UNJSPF. (2008). *Traditionalists, Baby Boomers, Gen X,Y (and Z) Working Together*. New York: Casey Carlson & Deloitte & Touche Study. Mayıs 16, 2014 tarihinde <http://www.un.org/staffdevelopment/pdf/Designing%20Recruitment,%20Selection%20&%20Talent%20Management%20Model%20tailored%20to%20meet%20UNJSPF%27s%20Business%20Development%20Needs.pdf> adresinden alındı
- Weingarten, R. (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.
- Weston, M. (2006). Integrating Generational Perspectives in Nursing. *The Online Journal of Issues in Nursing*, 11.
<http://www.nursingworld.org/MainMenuCategories/ANAMarketplace/ANAPeriodicals/OJIN/TableofContents/Volu.> adresinden alınmıştır

- Wikipedia. (tarih yok). *27 Mayıs Darbesi*. Mayıs 15, 2014 tarihinde [www.wikipedia.org: http://tr.wikipedia.org/wiki/27_May%C4%B1s_darbesi](http://tr.wikipedia.org/wiki/27_May%C4%B1s_darbesi) adresinden alındı
- Wikipedia. (tarih yok). *Auguste Comte*. Mart 29, 2014 tarihinde Vikipedi Özgür Ansiklopedi: http://en.wikipedia.org/wiki/Auguste_Comte adresinden alındı
- [www.dictionary.reference.com](http://dictionary.reference.com). (tarih yok). *generate*. Mart 31, 2014 tarihinde [http://dictionary.reference.com: http://dictionary.reference.com/browse/generate](http://dictionary.reference.com/browse/generate) adresinden alındı
- www.dijitalajanslar.com. (tarih yok). *Y Kuşağı Özellikleri*. Mayıs 16, 2014 tarihinde Dijital Ajanslar: <http://www.dijitalajanslar.com/y-kusagi> adresinden alındı
- www.istatistikanaliz.com. (tarih yok). *Faktör Analizi*. Haziran 23, 2015 tarihinde İstatistiksel Analiz: http://www.istatistikanaliz.com/faktor_analizi.asp adresinden alındı
- www.wikipedia.org. (tarih yok). *27 Mayıs Darbesi*. Mayıs 15, 2014 tarihinde [www.wikipedia.org: http://tr.wikipedia.org/wiki/27_May%C4%B1s_darbesi](http://tr.wikipedia.org/wiki/27_May%C4%B1s_darbesi) adresinden alındı
- www.wikipedia.org. (tarih yok). *Auguste Comte*. Mart 29, 2014 tarihinde Vikipedi Özgür Ansiklopedi: http://en.wikipedia.org/wiki/Auguste_Comte adresinden alındı
- www.wikipedia.org. (tarih yok). *Teknoloji*. Nisan 30, 2015 tarihinde Vikipedi Özgür Ansiklopedi: <http://tr.wikipedia.org/wiki/Teknoloji> adresinden alındı
- Yang, S., & Guy, M. (2006). GenXers versus Boomers: Work Motivators and Management Implications. *Public Performance & Management Review*, 29, 267-284.
- Yavuzer, I. (2010). The Impact of Consumer Ethnocentrism on Generation Y's Purchase Intentions and Their Consumer Decision-Making Styles: An Empirical Study On Turkish University Students. *Yüksek Lisans Tezi*. İstanbul: Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, .
- Yelkikalan, N., & Altın, E. (2010). Farklı Kuşakların Yönetimi. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 8(2), 13-17.
- Yılmaz, B. (2007). *Gençlere Yönelik Halk Kütüphanesi Hizmetlerinde Teknolojinin Kullanımı ve Almanya'dan Örnekler*. Mayıs 1, 2014 tarihinde [www.hacettepe.edu.tr: yunus.hacettepe.edu.tr/~byilmaz/byilmaz/genctekno.ppt](http://www.hacettepe.edu.tr/~yunus.hacettepe.edu.tr/~byilmaz/byilmaz/genctekno.ppt) adresinden alındı
- Yılmaz, İ. A., & Dursun, B. (2014). Genç Bireylerin Umutsuzluk Düzeylerinin Sosyo-Demografik Özellikleri İle İlişkisi: Kırklareli Üniversitesi Pınarhisar MYO Örneği. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(4), 48-79.
- Yurtkuran, D. (2009). *Boşanma Nedenleri Araştırması*. Ankara: Aile ve Sosyal Araştırmalar Genel Müdürlüğü.

- Yüksekbilgili, Z. (2013). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353.
- Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (2013). *Generations at Work : Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace* (2nd Ed. b.). USA: Amacom.
- Zeylan, U. S. (2007). *Eğitim Değeri ve Gençlik; Eğitimli İstanbul Gençliğinin Değerler Dünyası*. İstanbul: İstanbul Bilgi Üniversitesi Yayınları.

EKLER

Ek 1. Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü Anket Uygulama Onayı

TC
ANTALYA VALİLİĞİ
İl Milli Eğitim Müdürlüğü

Sayı: 98057890/20/4823218
Konu: Anket Uygulaması

08.05.2015

İL MİLLİ EĞİTİM MÜDÜRLÜĞÜ'NE
ANTALYA

Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bölümü Yüksek Lisans öğrencisi Nisa EKŞİLİ'nin "Lise Yöneticilerinin Gençler Hakkındaki Düşünceleri" konulu tez çalışmasını, İlimiz Aksu, Konyaaltı, Kepez, Muratpaşa ve Döşemealtı İlçelerinde uygulama isteği ile ilgili 05/05/2015 tarihli dilekçesi, İl Milli Eğitim Müdürlüğü Araştırma Değerlendirme ve İnceleme komisyonumuz tarafından, 07/05/2015 tarihinde incelenerek "Milli Eğitim Bakanlığına Bağlı Okul ve Kurumlarda Yapılacak Araştırma, Yarışma ve Sosyal Etkinlik İzinlerine Yönelik İzin ve Uygulama Genelgesi" esaslarına uygun olduğu tespit edilmiştir.

Komisyonumuzca, "Lise Yöneticilerinin Gençler Hakkındaki Düşünceleri" başlıklı çalışmasını, İlimiz Aksu, Konyaaltı, Kepez, Muratpaşa ve Döşemealtı İlçelerinde, Okul Müdürlüğünün bilgisi dâhilinde, ilgili Genelgedeki kurallara uygun olarak, çalışma takvimi doğrultusunda eğitim-öğretim faaliyetleri aksatılmaksızın yapılması uygun görülmüştür.

Makamlarınızca da uygun görüldüğü takdirde, Valilik Makamının 23/02/2015 tarih ve 5347 sayılı yetki devrine göre olurlarınıza arz ederim.

Dilek HAYYAR
Müdür a.
Müdür Yardımcısı

OLUR
08.05.2015

Hasan TEVKE
Vali a.
İl Milli Eğitim Müdür V

Antalya İl Milli Eğitim Müdürlüğü
Soğuksu Mah. Hamidiye Cad.
MERKEZ/ANTALYA
E-posta: projeler07@meb.gov.tr

Ayrıntılı bilgi için: Mehmet
KARAKAŞ Md.Yrd, Tel: (0 242) 238
60 00 Faks: (0 242)238 61 11

Bu evrak güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır, <http://evraksorgu.meb.gov.tr> adresinden 91b3-c220-353d-b77e-lca2 kodu ile teyit edilebilir.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler:

Adı ve Soyadı : Nisa Ekşili
Doğum Yeri ve Yılı : Karabük/ 1981
Medeni Hali : Evli

Eğitim Durumu:

Lisans Öğrenimi: Dokuz Eylül Üniversitesi, İİBF İşletme Bölümü (1999-2003)
Yüksek Lisans Öğrenimi: Süleyman Demirel Üniversitesi İşletme Bölümü (2013-....)

Yabancı Dil(ler) ve Düzeyi:

İngilizce – YDS:75 (Eylül 2013)

İş Deneyimi:

2013- Öğretim Görevlisi Akd.Üni., SBMYO, İşletme Yönetimi Programı
2012- 2013 İnsan Kaynakları ve Eğitim Müdürü, Ela Quality Resort Hotel- Belek/ Serik/ Antalya
2009- 2012 İnsan Kaynakları Müdürü, Ramada Plaza Antalya
2007- 2009 İnsan Kaynakları Müdürü, Kempinski Hotel The Dome, Kadriye/Serik /Antalya
2003- 2007 İnsan Kaynakları Şefi, Sirene Golf Hotel, Kadriye/Serik/ Antalya

Bilimsel Yayınlar ve Çalışmalar:

Yurtiçinde Yayımlanan Kitapta Bölüm

Ekşili N., "İşletme Ve İşletmecilik", Genel İşletme, Turan N., Demir Uslu Y., Ed., Lisans Yayıncılık, İstanbul, ss.14-18, 2014.

Hakemli Dergilerde Yayımlanan Teknik Not, Editöre Mektup, Tartışma, Vaka

Takdimi Ve Özet Türünden Yayınlar Dışındaki Makale

Adıgüzel O., Batur H.Z., Ekşili N., (2014), "Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı İle Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar", Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 1(19), ss.165-182 .

Uluslararası Toplantıda Sunularak Tam Metin Olarak Yayımlanan Bildiri

Ünal Z., Asilkan Ö., Ekşili N., Yardimci A., The Establishment of Effective Call Centers in Hospitality Industry Through System Analysis Approach (Sistem Analizi Yaklaşımıyla Konaklama İşletmelerinde Etkin Çağrı Merkezlerinin Kurulumu), YBS 2014 (Yönetim Bilişim Sistemleri Kongresi), October 2014, İstanbul, Turkey.