

X-Y NESLİ ÖĞRETMENLERİNE GÖRE İŞ ÖZELLİKLERİ YAKLAŞIMI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIK İLİŞKİSİ*

ARAŞTIRMA MAKALESİ

Ömür ÇOBAN¹, Süheyla BOZKURT²

* 3-5 Kasım 2016 tarihinde Girne Kıbrıs'ta düzenlenen 7.Uluslararası Eğitim Yönetimi Forumunda (EYFOR) sözlü bildiri olarak sunulmuştur.

1 Dr. Öğretim Üyesi; Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı Karaman, Türkiye, cobanomur@gmail.com, ORCID ID: 0000-0002-4702-4152.

2 Dr. Öğretim Üyesi; Çankırı Karatekin Üniversitesi, Edebiyat Fakültesi, Eğitim Bilimleri Bölümü, Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Çankırı, Türkiye, sbozkurtmagic@hotmail.com, ORCID ID: 0000-0003-0330-4723.

Geliş Tarihi: 03.09.2019 Kabul Tarihi: 03.01.2020

Öz: Bu çalışmada iş özellikleri yaklaşımı ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin nasıl olduğu, X ve Y nesli öğretmenlerinin görüşlerine göre analiz edilmiştir. Ayrıca iş özelliklerinin örgütsel bağlılığı ne oranda açıkladığı da incelenmiştir. Araştırmaya Milli Eğitim Bakanlığı'na bağlı okullarda çalışan toplam 926 öğretmen katılmıştır. Veriler, İş Özellikleri Yaklaşımı Ölçeği ve Örgütsel Bağlılık Ölçeği ile toplanmıştır. Öncelikle pilot çalışma yapılmış ve 300 öğretmenden toplanan verilerle doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Sonrasında örgütsel bağlılık düzeyi ve iş özellikleri değişkenleri için betimsel analizler yapılmış ve en son olarak da bu iki değişkenle birlikte nesil değişkenini katarak bu üç değişken arasındaki ilişkiyi ortaya koymak için hiyerarşik çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları; Y Nesli öğretmenlerinin hem iş özellikleri yaklaşımına katılımlarının hem de örgütsel bağlılık düzeylerinin yüksek düzeyde olduğunu; X Nesli öğretmenlerinin ise hem iş özellikleri yaklaşımına katılımlarının hem de örgütsel bağlılık düzeylerinin orta düzeyde olduğunu göstermiştir. Araştırmada X ve Y Nesli öğretmenlerinin iş özellikleri yaklaşımları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki incelendiğinde, bu değişkenler arasında pozitif yönde ve orta düzeyde ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca elde edilen bulgular, öğretmenlerin X ve Y Nesline ait olmalarının örgütsel bağlılığı yordamadığı, iş özellikleri yaklaşımının alt boyutlarının ise örgütsel bağlılık üzerinde anlamlı birer yordayıcı olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: X nesli, Y nesli, iş özellikleri, örgütsel bağlılık

RELATIONSHIP BETWEEN WORK CHRACTERISTICS APPROACH AND ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF X, AND Y GENERATION TEACHERS

Abstract:

In the study, it was analyzed that how relationship between work characteristics and organizational commitment according to the views of Generation X and Generation Y teachers. Moreover, it was examined that how rate work characteristics explained organizational commitment. 926 teachers who worked in the schools of Turkish Ministry of National Education were taken part in the study. The data was collected via "Work Characteristics Scale" and "Organizational Commitment Scale". First of all, a pilot study was conducted and confirmatory factor analysis (CFA) was performed with the data collected from 300 teachers. Afterwards, descriptive analyzes were performed for the organizational commitment level and job characteristics variables, and finally, the hierarchical multiple regression analysis was done to reveal the relationship between these variables by adding the generation variable together with these two variables. The results of the analysis indicated that both the level of organizational commitment of Generation Y teachers and work characteristics of them were high although the level of those of Generation X teachers were medium. It is determined that there was a medium level significant relationship in a positive way between organizational commitment and work characteristics of Generation X and Y teachers. In addition to this, it was seen that Generation X and Y teachers' aspects were not the predictor of organizational commitment however work characteristics was the significant predictor of organizational commitment.

Keywords: X generation, Y generation, work characteristics, organizational commitment.

GİRİŞ

Örgütler çağın gereklerine ayak uydurabilmek ve varlıklarını devam ettirebilmek için çalışanların beklenti ve ihtiyaçlarını karşılamalıdır. Beklenti ve ihtiyaçları karşılanan çalışanların örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için daha istekli oldukları ve örgütlerine karşı bağlılıklarının daha üst düzeyde olduğu görülmektedir. Beklenti ve ihtiyaçları karşılanmayan çalışanlarınsa iş yerlerinde tükenmişlik duygusu yaşadıkları, örgüte bağlılıklarının düşük düzeyde olduğu ortaya konmuştur (Allen ve Meyer, 1990). Eğitim alanında yapılan araştırmalar incelendiğinde de, öğretmenlerin her yıl aynı dersi anlatması ve her gün aynı sınıflara girmeleri nedeniyle yaptıkları rutin işlerden dolayı monotonlaştığı (Elma, 2003) ve okul ortamındaki farklı değişkenlerden etkilenerek stres, kaygı ve korkuya maruz kaldığı (Leyman ve Gustafsson, 1996) görülmektedir. Bu stres, kaygı ve korkular ile monotonlaşmanın temel nedenleri incelendiğinde ise okul kültürü, okul iklimi, yapılan işin özellikleri, okul yöneticisi ve çalışanların tutum ve davranışlarının önemli faktörler olduğu (Allen, 1999; Atay, 2001; Sarwono, 1990) göze çarpmaktadır.

Örgütler, 21. yüzyıl ekonomisinin ihtiyaç duyduğu insan kaynağını yaratabilmek için bünyelerinde çalıştırdıkları personelin ve çağın özelliklerini çok iyi tanımalı ve bu doğrultuda yeni yönetim modelleri oluşturabilmelidir. Teknolojinin hızla geliştiği ve sosyal medya araçlarının çoğunlukla öğrenme kaynağı olarak kullanıldığı günümüz dünyasında farklı nesil grupları aynı çalışma ortamını paylaşmak zorunda kalmaktadır. Bu bağlamda, farklı nesil gruplarının özelliklerini tanımak, hem bu özelliklere uygun örgüt yapısı oluşturulmasında hem de çalışanlara yönelik işin tasarlanmasında yol gösterici olacaktır. Bununla birlikte bireylerin örgüte bağlılıkları artacak bu da örgütün amaçlarını gerçekleştirmesinde daha etkili olmasını sağlayacaktır. Eğitim örgütleri için de, öğretmenlerin işi anlamlı hissetmeleri, işin sonuçları hakkında sorumluluk almaları ve mesleklerine ilişkin özellikleri göz önünde bulundurmaları yani yeni bir iş özellikleri modeli oluşturulmaları örgütsel bağlılığı artırmada hayati öneme sahiptir. Aynı zamanda, farklı nesil gruplarına göre oluşturulacak iş özellikleri modelinin örgütsel bağlılığı ne derece etkilediğini ortaya koymak da eğitim örgütlerinin devamlılığı ve etkililiği için büyük önem taşımaktadır.

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

İş Özellikleri Modeli

İş özellikleri modeli, örgütsel amaçlara ulaşmak için örgütlerde çalışanların motivasyonunu artırmak gerektiği sayılısından hareketle ortaya çıkmıştır. Bu model, iş yerinde çalışanın özelliklerine ve iş deneyimine uygun değişimler yapılarak işin yeniden tasarlanması ve iş verimliliğinin artırılmasını amaçlayan bir iş tasarım tekniğidir (Hackman ve Oldham, 1980; Neuman, 2014; Kass, vd., 2011). İş özellikleri modelinin özelliklerine bakıldığında, beş temel özellik ortaya çıkmaktadır. İş, beceri çeşitliliği sunmalı, görev bütünlüğü sağlamalı, verilen görev önemli olmalı, çalışana özerklik sağlamalı ve yönetici çalışana geri bildirim vermelidir (Birnbaum, Farh, ve Wong, 1986; Buian ve Mengue, 2002). Bu özellikler bireylerde üç psikolojik durumun oluşmasını sağlamaktadır. Beceri çeşitliliği, görevin bütünlüğü ve bireyin işi önemli görmesi, bireyde işinin anlamlı olduğu duygusu oluşmaktadır. İşin özerklik özelliği bireyde sorumluluk duygusunu artırmaktadır. Yöneticinin bireye geri bildirim vermesi ise bireyin işin nasıl sonuçlandığını görmesini sağlamaktadır. Bu durumların gerçekleşmesi, bireylerin iş doyumunu ve güdülenmesini artırmaktadır (Morton ve Summer 2002; Torbjorn, 2013).

Hackman ve Oldham (1975, 1976, 1980) tarafından ortaya atılan iş özellikleri yaklaşımı, işin standartlarının belirlenerek işe uygun kişiyi işe alma veya işe alınan kişinin işbaşı eğitimler verilerek kişinin yeterliliklerinin artırılması yerine; çalışanların özellikleri dikkate alınarak işin yeniden tasarlanması gerektiği üzerine vurgu yapar. İş özellikleri kuramına göre, çalışanın işini anlamlı hissetmesi, çalışanın yaptığı işten sorumluluk hissetmesi ve çalışanın yaptığı işin sonuçları hakkında bilgi sahibi olması önemlidir. İş özellikleri ile ilgili olanlar incelendiğinde, işin genişletilmesi ve zenginleştirilmesi ile işin yeniden tasarlanmasının, örgüt içerisinde çalışanların iş tatminini, bağlılığını ve performansını artırdığı şeklindedir (Oldham ve Hackman, 2005).

Nesiller ve Özellikleri

Nesiller, belirgin özelliklerine göre; "Gelenekçiler" (veterans veya sessiz grup ya da 1925-1945 arası doğanlar), "Yüksek Doğum Oranlılar (Babyboomers"lular ya da 1946- 1964 arası doğanlar), "X Nesli" (1965-1979 arası doğanlar) ve "Y Nesli" (Nexters, EchoBoomers, Millenials, Trophy Generation ya da 1980-1999 arası doğanlar) olmak üzere dört grupta betimlenmektedir (Crampton ve Hodge, 2009,1). Günümüz dünyasında örgütlerde daha çok X

ve Y neslinde doğanların bir arada çalıştığı göz önünde bulundurulduğunda bu çalışmada X ve Y nesli genel özellikleri verilmeye çalışılacaktır.

1965 ve 1979 yılları arasında doğan X nesline mensup kişilerin, kişisel olarak kendilerine güvenleri daha yüksektir. X Nesli mensupları, yaşam ve çalışma arasındaki dengeyi daha fazla isteme eğilimindedirler. Örgütlerinin bir dereceye kadar güvenebildiği X nesli çalışanları, gelenekçiler ve yüksek doğum oranlılara göre daha az sadıktırlar. Ancak bu sadakatsizlik tam anlamıyla olumsuz da değildir. Zira onlar değişimi (özellikle teknoloji ile ilgili olanı) kabullenme eğilimindedirler, daha çok sonuç odaklı oldukları için, yöneticilerden, performanslarını geliştirici geri dönüt beklerler (FGI, 2004, Wallace, 2006). Bu neslin olumlu özellikleri; çok görevlilik, değişim ve farklılıklara uyum ile sağlanan huzur, teknik yeterlilik, yaratıcılık, yenilikçilik, bağımsızlık ve problem çözmede pratik çözüm yolu üretmeleri şeklinde ifade edilebilir (Smola&Sutton, 2002; Southard&Lewis, 2004). X Nesli mensupları, yüksek doğum oranlıları, aşırı derecede tedbirli, yarışmacı, körlük derecesinde sadık ve hiyerarşik yapılanmaya aşırı derecede düşkün olarak değerlendirirler (Flynn, 1996). Jorgensen'a (2003) göre özerklik ve bağımsızlık, açık iletişim, olayların nedenleri arayıp bulmak isteği, yaşam ve çalışma arasında denge kurma, paylaşılan bir hedefe kendini adama X neslinin temel özellikleridir.

Y Nesli ise; yaklaşık 1980 ile 1999 yılları arasında doğmuş, çoğu iyi eğitilmiş, teknolojiyi seven ve sosyal medyayı etkili kullanan bir nesildir. Bu nesildeki bireyler seyahat etmeyi severler. En çok para kazanmaya değer verirler. Toplumsal roller ve toplumsal hizmetler bu nesil için önemlidir. Bir diğer önemli özellikleri de süreçten çok sonuç odaklı olmalarıdır. Bu nesil anında geri dönüt ve ödüle sahip olmak ister. Korku yoluyla çalışanları motive etmek her nesil için uygun bir yaklaşım değildir; ancak bu durum Y nesli için gerçekten ciddi bir sorun oluşturabilir. Bu nesil çalışanları farklı iletişim becerilerine sahiptirler ve yöneticiler bunu fark etmek zorundadırlar. Bu nesil çalışanları, Yüksek Doğum Oranlılar ve Gelenekçiler gibi iletişim kurmazlar, birbirleriyle iletişim kurarken daha çok e-mail, SMS, ve sosyal medya araçlarını kullanırlar. Bir bilgiyi sorgularken ilk başvurdukları kaynak genellikle Google gibi arama motorlarıdır. Bu nesil mensupları, yönetim becerisi yüksek olan yöneticilerle çalışmak isterler. Y nesli için; öğrenme, dikkatlerini çekme ve kazanımların gerekli olacağı konusunda ikna olmaları önemlidir çünkü bu nesil çalışanları için öğrenme, amaca dönük olduğu zaman anlamlıdır. Bu yüzden bu nesile bir şey öğretirken dikkat edilmesi gereken anlatılacak konunun ku-

ramdan çok deneyime ve uygulamaya dayanması gerektiğidir (Allen, 2004; Jurkiewicz, 2000; Healy, 2008; O'Bannon, 2001; Morton, 2002). Nesillerin karşılaştırılması özeti, Tablo 1'de görülmektedir.

Tablo 1. Nesillerin Belli Parametrelere Göre Karşılaştırılması

Parametre	X Nesli	Y Nesli
İş etiği	Sadece gerektiğinde çok çalışma	Sadece gerektiğinde çalışma
Yetki/ kurallara yönelik tutum	Yönetim ile rahat ilişkiler kurabilen, yönetim tarafından korkutulamayan, üstleriyle etkileşimi doğal karşılayan bir nesildir.	Saygının kazanılması gerektiğine inanırlar.
Saygı ile ilgili beklentiler	Güvende olmayı, dinlenilmeyi isteyen; ancak saygı beklemeyen bir nesil.	Güvende olmayı, dinlenilmeyi isteyen; ancak saygı beklemeyen bir nesil.
Gerekli iş becerilerini öğrenmek için tercih edilen yol	İşbaşında öğrenme, teke tek koçluk, akran etkileşimi ve dönütü, değerlendirme ve dönüt, tartışma grupları	İşbaşında öğrenme, akran etkileşimi ve dönütü, tartışma grupları, tek bir koçtan yardım alma, değerlendirme ve geribildirim
Zor becerileri öğrenmek için tercih edilen yol	Sınıf içerisinde yaparak yaşayarak öğrenme, işbaşında öğrenme, çalışma kitapları ve kılavuzlar kitaplar ve okuma yoluyla öğrenme	Sınıf içerisinde yaparak yaşayarak öğrenme, işbaşında öğrenme, çalışma kitapları ve kılavuzlar, kitaplar ve okuma yoluyla öğrenme, birebir koçluk ve bilgisayar tabanlı öğrenme
Dönüt ve danışmanlık	Derhal ve devamlı olma	Sürekli denetimin hakaret kabul edilmesi
İşverene sadakat konusundaki tutumları	İşyerlerine bağlılık ve sadakatleri fazla değildir, buna karşın çalışma arkadaşlarına bağlılıkları yüksektir. Yaklaşık % 40'ı çalışma yaşamlarının geri kalanını çalıştıkları örgütte geçirmek istemektedir.	Bağlılıkları ve sadakatleri, işyerine değil de, fikirlere, ürünleredir. Yaklaşık % 20'si çalışma yaşamlarının geri kalanını çalıştıkları örgütte geçirmek istemektedir.
İş yaşam dengesi	İş yaşam dengesi önemli bir değerdir.	İş yaşam dengesi önemli bir değerdir.
İşyerinde başarının önemli öğeleri	Bilgisayar kullanımı, yapılan toplantılar, yeni şeyler öğrenmeye isteklilik, açık ve kısa konuşmak, insanlar ile birlikte çalışma	Bilgisayar kullanımı, yapılan toplantılar, çoklu görevler, yeni şeyler öğrenmeye isteklilik, açık ve kısa konuşma
En önemli gelişim alanları	Liderlik, uzmanlık alanında beceri eğitimi, takım kurma	Liderlik, problem çözüme ve karar alma, uzmanlık alanında beceri eğitimi
Tercih ettikleri liderlik tutumları	Güvenilir, İnanılır, ileri görüşlü	İyi dinleyici, bağımsız, ileri görüşlü

Örgütsel Bağlılık

Örgütsel bağlılık kısaca, bireyin çalıştığı örgüt ile özdeşleşerek örgütün amaç ve değerlerini benimsemesi, örgütte kalıcı olmasına yönelik eğilimi olarak tanımlanabilir. Birey, bu bağlılıkta örgütün hedefleri ve kazanımları için çaba harcar. Başka bir ifade ile birey, örgütte çalışmayı ne kadar çok sürdürmeye istekli ise o kadar çok örgüte bağlıdır (Allen ve Meyer, 1996; Mowday, vd., 1979; Newstrom ve Davis, 1993; Wiener, 1982). Yapılan pek çok araştırmada örgütsel bağlılık kavramı üç boyutta ele alınmıştır: *duygusal bağlılık, devam (süreklilik) bağlılığı ve normatif bağlılık* (Allen ve Meyer, 1990; Balay, 2000). *Duygusal bağlılıkta* bireyin beklentileri ve örgütsel amaçlar uyum içindedir. Bu yüzden, birey isteyerek ve gönüllü bir şekilde örgütüne bağlanır. *Devam bağlılığında* birey, örgütten ayrılmasının kendisi için önemli bir maliyetinin olduğunu düşünür ve bu yüzden örgütte kalmayı tercih eder. *Normatif bağlılıkta ise*, birey örgüt ile psikolojik bir sözleşme yaptığını bilir ve bu psikolojik sözleşmeden dolayı ortaya çıkan yükümlülük ve zorunluluk onu örgütsel bağlılığa iter (Allen ve Meyer, 1990, 1996).

Örgütsel bağlılık konusu ile ilgili birçok araştırma yapıldığı görülmektedir (Allen ve Meyer, 1990; Balay, 2000; Baysal ve Paksoy, 1999; Becker, Billings, Eveleth, ve Gilbert, 1996; Brockner, Tyler, ve Cooper-Schneider, 1992; Cook ve Wall, 1980; Eisenberger, Fasolo, ve Davis-LaMastro, 1990; Elbir ve Doyuran, 2005; Finegan, 2000; Özdemir ve Turan; 2018). Örgütsel bağlılığın farklı yönlerinin ele alındığı bu çalışmaların temel sayıtlısı eğitim örgütlerinde özellikle öğretmenlerin örgüte olan bağlılıklarının artmasının okulun etkililiğini artıracığı ve sunulan eğitimin niteliğinin de artacağı yönündedir (Hoy, Tarter, ve Kottkamp, 1991; Licata & Harper, 2001; Tsui ve Cheng, 1999). Ayrıca yapılan araştırmalar örgütsel bağlılığı etkileyen pek çok değişken olduğunu göstermiştir (Anttila, 2014; Janis, 1989; Loui, 1995; Meyer ve Allen, 1991; Mottaz, 1988; Ruokolainen, 2011). Örgütsel bağlılıkla ilgili olarak literatürde ağırlıklı olarak iş tatmini (Testa, 2001; Örucü, Kılıç, ve Şimşir, 2010), örgütsel güven (Tekingündüz & Tengilimoğlu, 2013), kişisel özellikler (Lawrence ve Joseph, 1972), işin kendisi ile ilgili özellikler (Anttila, 2014; Becherer, Fred, ve Lawrence, 1982; Buian ve Mengue, 2002) ve örgütsel kültür (Demir ve Öztürk, 2011) gibi değişkenlerin incelendiği görülmektedir.

X ve Y Nesli Bağlamında İş Özellikleri ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki

İş özellikleri, nesil özellikleri ve örgütsel bağlılık kavramları yukarıda ayrı ayrı irdelenmiştir. Bu bölümde ise iş özellikleri modeli ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki öğretmenlik mesleği özelinde incelenmiş ve öğretmenin farklı nesilden olmasının bu ilişkiyi nasıl etkileyebileceği değerlendirilmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen unsurlar incelendiğinde, bunların başta gelen nedenlerinden birinin iş ortamı olduğu görülür (Antilla, 2014). İş ortamı da her zaman çalışanın istediği gibi olmayabilir. Bu ortamda çalışan bireyin verimliliği düşebilir ve tükenmişlik yaşamaya başlayabilir. Özellikle eğitim ortamında bunun olması, yani öğretmenin tükenmişlik yaşamayı, öğrenci başarısını ve dolayısıyla toplumun geleceğini olumsuz yönde etkileyebilir. Bunun farkında olarak eğitim yöneticilerinin iş ortamlarını yeniden gözden geçirmesinde fayda vardır. Oldham ve Hackman (2005) yaptıkları çalışmada iş ortamlarının iş özellikleri yaklaşımına göre gözden geçirilmesinin bireyin performansını ve örgüte bağlılığını artırdığını ortaya koymuşlardır. Bu çalışma, iki değişken arasındaki bir ilişki olduğunu net bir şekilde belirtmiştir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen bir diğer unsur da, kişilik özellikleridir. Kişilik özellikleri de bireyin karakteri, mizacı ve kimliğinin bir bileşenidir. Birey, aynı zamanda sosyal bir varlıktır ve sosyal bir kimliğe de sahiptir. Bireyin oluşturduğu sosyal kimlik, içinde yaşadığı toplum ve içinde yaşadığı çağ ile yakından ilgilidir (Zel, 2001). Nesillere ait özellikler de aslında bireyin sosyal kimliğinin bir parçasıdır. Örgütsel bağlılık ve kişilik özelliklerinden yola çıkarak Çemberci, Sudak, Aşçı, Öz ve Civelek (2014) bir araştırma yapmışlar ve Y nesli üzerinde yaptıkları bu çalışmada, Y neslinin örgütsel bağlılığının diğer nesillere göre anlamlı şekilde farklılaştığını ortaya koymuşlardır. “Y nesli üzerine sosyolojik bir analiz” isimli çalışmasıyla Topgül (2015) de Y neslinin özelliklerinin ABD, Avrupa ve Türkiye’de çok yakın benzerlikler gösterdiğini ve nesil özellikleri ile çalışmaya bağlılık arasında ilişkiler olduğunu belirtmiştir. Bu çalışmalarda da görüldüğü gibi iş özellikleri ve örgütsel bağlılık değişkenleri ile nesil özellikleri arasında ilişkiler bulunmaktadır.

Öğretmenler bazında değerlendirildiğinde, öğretmenlerin her yıl aynı derisi anlatması ve her gün aynı sınıflara girmeleri yüzünden yaptıkları işlerin rutine bağlanması söz konusudur. Bu durum öğretmenlerin motivasyonlarını

olumsuz etkileyebilmektedir. Öğretmenlerin kendi alanları ve öğretmenlik mesleği ile ilgili farklı eğitimler almaları, farklı beceriler elde etmeleri, öğretmenlerin bu monoton iş yaşamından çıkmalarına neden olacaktır. Bu bağlamda öğretmenlerin yaptıkları işin yeniden tasarlanmasının öğretmenlerin yaptıkları işi anlamlı hissetmelerine ve örgütsel bağlılıklarının artmasına neden olacaktır. Ayrıca örgüt içinde farklı nesil gruplarına ait bireylerin iş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye bakışları, örgütlerin, örgütsel yapıda değişiklik yapmalarını sağlayabilir. Nesil özellikleri dikkate alınarak örgütsel bağlılık ve iş özellikleri arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çalışmaya çok az rastlanmaktadır. Bu araştırma sayesinde, eğitim yöneticileri, okullarında çalışanların nesillerinden kaynaklı özelliklerini daha iyi anlayabilecek ve iş ortamlarını bu yönde dönüştürme konusunda fikir sahibi olabileceklerdir. Ayrıca bu düzenlemeler yoluyla çalışanların örgütsel bağlılığını artırma konusunda da bir bakış açısına sahip olabileceklerdir. Bu bağlamda bu çalışmada farklı nesil gruplarına ait öğretmenlerin iş özellikleri ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkinin tespit edilmesine odaklanacaktır. Bu amaçla aşağıdaki sorulara cevap alınacaktır.

1. X ve Y nesli öğretmenlerinin iş özellikleri ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri nasıldır?
2. İş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasında X ve Y nesli öğretmenleri açısından nasıl bir ilişki vardır?
3. X ve Y nesli öğretmen bakış açısıyla iş özellikleri, örgütsel bağlılığın ne kadarını açıklamaktadır.

YÖNTEM

Araştırma Modeli

İş özellikleri ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiye ilişkin X ve Y nesli öğretmenlerinin görüşlerinin incelenmesine odaklanan bu araştırma, tarama modelli araştırmalardan ilişkisel tarama modeli ile desenlenmiştir. İlişkisel tarama modelinde iki veya daha fazla değişken arasındaki ilişki incelenir. Bu modelde amaç ilişkinin değişip değişmediği ve değişti ise ne derecede değiştiğini ortaya koymaktır (Karasar, 2012).

Evren-Örneklem

Araştırmanın evrenini Türkiye’de 2016-2017 eğitim öğretim yılında görev yapan 987.786 öğretmen oluşturmaktadır (MEB, 2017). Örneklem için TUİK’in NUTS-1 düzey 12 bölgesi kullanılmış ve bu 12 bölgeden Milli Eğitim Bakanlığı’na bağlı okullarda çalışan toplam 926 öğretmen çalışmaya katılmıştır. Çalışmaya gönüllü olan katılan öğretmenlerin 474’ü (% 50) kadın, 462’si erkek (% 49); 553’ü (%59) Y nesli, 373’ü (%41) X Nesli öğretmenlerinden oluşmaktadır. Yine öğretmenlerin 32’si (% 3,5) ön lisans, 783’ü(% 64) lisans mezunu mezun, 102(%20) tanesi yüksek lisans mezunu, 9(% 1) tanesi de doktora mezunudur. Araştırmada 1-10 yıl kıdeme sahip 472(%50), 11-20 yıllık kıdeme sahip 266 (%28) , 21-30 yıllık kıdeme sahip142 (%15) ve 31 yıl ve üzerinde kıdeme sahip 45(%4,8) öğretmen bulunmaktadır.

Tablo 2. Araştırmaya Katılan Öğretmenlerin TUİK NUTS-1 düzeyine Göre Dağılımı

NUTS-1 12 Bölge	N	%
TR1 İstanbul	118	12
TR2 Batı Marmara	65	7
TR3 Ege	72	8
TR4 Doğu Marmara	63	7
TR5 Batı Anadolu	68	7
TR6 Akdeniz	78	8
TR7 Orta Anadolu	102	11
TR8 Batı Karadeniz	71	8
TR9 Doğu Karadeniz	69	8
TRA Kuzey Doğu Anadolu	62	7
TRB Ortadoğu Anadolu	93	10
TRC Güney Doğu Anadolu	65	7
TOPLAM	926	100

Veri Toplama Araçları

Örgütsel Bağlılık Ölçeği: Çalışanların örgütsel bağlılık düzeylerini ölçmek üzere orijinali Meyer ve Allen (1991) tarafından geliştirilen “Örgütsel Bağlılık” ölçeği kullanılmıştır. “Örgütsel Bağlılık” ölçeği Baysal ve Paksoy (1999) tarafından Türkçeye uyarlanmış ve sonraki araştırmalarda (Pelit, Boylu, & Güçer, 2007) geçerlik ve güvenilirliği tekrarlanarak kullanılmıştır. Ölçek 5’li

likert tipi derecelendirme biçiminde oluşturulmuştur. Ölçekte üç alt boyut -duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık ve 17 madde bulunmaktadır

İş Özellikleri Ölçeği: İş özellikleri yaklaşımı ölçeği ilk kez Hackman ve Oldman (1980) tarafından geliştirilmiş, (Uçkun, Elbeyi, ve Emir (2004) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Kaşlı (2007) tarafından da geçerlilik ve güvenilirlik çalışması tekrarlanmıştır. Beşli likert tipinde oluşturulan ölçeğin 17 maddesi vardır. İş Özellikleri ölçeğinde de seçeneklerin sınırları ve verilen ağırlıkları örgütsel bağlılık ölçeğindeki gibidir. Ölçekte 6 maddeden oluşan işi anlamlı hissetmeye ilişkin özellikler, 6 maddeden oluşan işin sonuçları hakkında sorumluluk duymaya ilişkin özellikler ve 5 maddeden oluşan mesleğe ilişkin özellikler olmak üzere üç alt boyut vardır.

Veri Analizi ve İşlemler

Veriler 2016-2017 eğitim öğretim yılında Türkiye genelinde görev yapan 926 öğretmenden Google form ile alınmıştır. Bunun nedeni, 12 bölgede bu kadar çok sayıda öğretmene ulaşılması hem zaman hem de mali açıdan araştırmacıları zorlayacağı içindir. Ayrıca Google form sayesinde elektronik ortamda veri toplamada kayıp veri çıkmasının önüne geçilebilmektedir. Verilerin niteliği açısından da araştırma linklerinin gönderildiği okuldaki yöneticiler önceden aranmış ve araştırmanın hassasiyeti konusunda öğretmenlere detaylı bilgi vermeleri sağlanmıştır. Çalışma birkaç ilde yürütüldüğünden ve okul çeşitliliği de olduğundan Milli Eğitim Bakanlığı Yenilik ve Eğitim Teknolojileri Genel Müdürlüğü'nden gerekli resmi izin alınmıştır. Bu izinler de okul yöneticilerine faks ve e-posta yoluyla gönderilmiştir. Araştırmacılar, 12 bölgedeki öğretmenleri seçerken, kartopu tekniği kullanmışlardır. Bu bölgelerde bildikleri eğitimcilere ulaşmış ve bu eğitimciler de diğer eğitimcilere ulaşmıştır. Genelde her bölgede iki veya üç resmi okula ulaşmak suretiyle toplamda 926 öğretmene ulaşılmıştır. Araştırmacılar her bölgeden en az 50 öğretmene ulaşmayı amaçlamışlardır. Kartopu tekniği sayesinde ulaşılan sayı, araştırmacıların beklentilerinin de üzerine çıkmıştır. Araştırmadan elde edilen veriler SPSS 23.00 ile analiz edilmiştir. X ve Y nesli öğretmenlerinin iş özellikleri ve örgütsel bağlılığa ilişkin görüşleri için betimsel analizler yapılmış ve aralarındaki ilişkileri ortaya koymak için Pearson momentler çarpımı korelasyon katsayısı hesaplanmıştır. Nesil ve iş özellikleri değişkenlerinin örgütsel bağ-

lılığın ne kadarını açıkladığını ortaya koymak için de çoklu hiyerarşik regresyon modeli oluşturulmuştur. Bunlar yapılmadan önce, ölçeklerin geçerlik ve güvenilirliği için şu çalışmalar yapılmıştır: Ölçeğin güvenilirliği ve geçerliğini yeniden test etmek üzere 300 kişilik bir gruba araştırmacılar tarafından tekrar uygulanmıştır. Ayrıca örneklemden elde edilen verilerin normal dağılıp dağılmadığı, saçılım diyagramları ve betimsel istatistikler ile incelenmiştir. Örgütsel Bağlılık ölçeğinin ortalaması 3.26, ortancası 3.29, çarpıklık katsayısı 0.172 ve basıklık katsayısı 0.192 olarak bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık katsayısının 1'den küçük olması ve ortalama ve ortancanın birbirine yakın olması verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir (Tabachnick ve Fidel, 2013). Dolayısıyla araştırmadaki örneklem büyüklüğünün, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapabilmek için kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Yapılan ön uygulama sonucunda ölçeğin KMO değeri .90 ve Barlett değeri ise anlamlı bulunmuştur. Örneklemden elde edilen verinin faktör analizine uygun olması için KMO değerinin .60'tan yüksek ve Barlett değerinin de anlamlı olması gerekmektedir (Büyüköztürk, 2004). Ölçeğin Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları, uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermiştir ($X^2 /sd = 2,56$; RMSEA = .01; CFI = .94; NFI = .92; NNFI = .93 SRMR = .11) Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise duygusal bağlılık alt boyutu için .92, devam bağlılığı için .77 ve normatif bağlılık için .85 olarak bulunmuştur. İş özellikleri ölçeği de tıpkı örgütsel bağlılık ölçeği gibi geçerlik ve güvenilirlik çalışması için araştırmacılar tarafından 300 kişilik bir gruba uygulanmıştır. İş Özellikleri yaklaşımı ölçeğinin verilerinin normal dağılıp dağılmadığı için de, saçılım diyagramları ve betimsel istatistikler ile incelenmiştir. Örneklemden elde edilen verilerin ortalaması 3.75, ortancası 3.76, çarpıklık katsayısı 0.358 ve basıklık katsayısı 0.212 olarak bulunmuştur. Basıklık ve çarpıklık katsayısının 1'den küçük olması ve ortalama ve ortancanın birbirine yakın olması verilerin normal dağılıma yakın olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla iş özellikleri ölçeği için de örneklem büyüklüğünün, geçerlik ve güvenilirlik çalışması yapabilmek için kabul edilebilir düzeyde olduğu söylenebilir. Yapılan ön uygulama sonucunda ölçeğin KMO değeri .91 ve Barlett değeri ise anlamlı bulunmuştur. İş özellikleri yaklaşımı ölçeğine ait DFA sonuçları modelin iyilik uyum indekslerinin kabul edilebilir düzeyde olduğunu göstermiştir ($X^2 /sd = 2,72$; RMSEA = .007; CFI = .95; NFI = .93; NNFI = .93 SRMR = .07). Ölçeğin Cronbach Alpha güvenilirlik katsayıları ise

işin anlamlı hissetmeye ilişkin özellikler (anlamlılık) alt boyutu için .70, işin sonuçları hakkında sorumluluk duymaya ilişkin özellikler (sorumluluk) alt boyutu için .91 ve mesleğe ilişkin özellikler (meslek) alt boyutu için .85 olarak bulunmuştur.

Hiyerarşik çoklu regresyon analizi öncesinde, bazı varsayımlar test edilmiştir -doğrusallık, çoklu normal dağılım ve çoklu doğrusal bağlantı varsayımları (Tabachnick ve Fidel, 2013). Yapılan analizlerde değişken setleri arasında çoklu doğrusal bağlantı sorununun olmadığı saptanmıştır. Veri setinin normal dağılımı için basıklık ve çarpıklık katsayıları ile değerlendirilmiştir. Analiz sonucunda bu değerlerin +1 ve -1 değerleri arasında olduğu belirlenmiştir. Ölçeklere ait doğrusallık varsayımını test etmek amacıyla ise değişken setleri arasında saçılma diyagramı matrisleri oluşturulmuş ve dağılımların elipse yakın bir şekilde saçıldığı görülmüştür. Sonuç olarak veri analizinde regresyon yapılması için gerekli varsayımların karşılandığı gözlenmiştir.

BULGULAR

Katılımcıların X ve Y nesline göre iş özellikleri yaklaşımı ve örgütsel bağlılıkla ilgili betimsel analiz değerleri Tablo 2’de verilmiştir.

Tablo 3. X ve Y nesli öğretmenlerinin iş özellikleri yaklaşımı örgütsel bağlılığın boyutlarına ilişkin betimsel analiz değerleri

		Ortalama	ss
Anlamlılık	Y Nesli	4,01	.59
	X Nesli	3,97	.59
Sorumluluk	Y Nesli	3,81	.93
	X Nesli	3,60	.90
Meslek	Y Nesli	3,45	.88
	X Nesli	3,18	.98
Duygusal Bağlılık	Y Nesli	3,66	.99
	X Nesli	3,80	.88
Devam Bağlılığı	Y Nesli	2,81	.93
	X Nesli	2,83	.95
Normatif Bağlılık	Y Nesli	3,27	1.04
	X Nesli	3,80	.88

Tablo 3'te de görülebileceği gibi; iş özellikleri yaklaşımının alt boyutlarından işi anlamlı hissetme (X_Y nesli=4.01 ve X_X nesli=3.97) ve işin sonuçları hakkında sorumluluk duyma (X_Y nesli=3.81 ve X_X nesli=3.60) alt boyutları ile ilgili olarak büyük ölçüde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ancak diğer bir alt boyut olan mesleğe ilişkin özellikler boyutu hakkında görece olarak Y nesli büyük ölçüde katıldığını (X_Y nesli=3.45), X nesli ise orta düzeyde katıldığını (X_X nesli=3.18) belirtmiştir. Bununla birlikte örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık (X_Y nesli=3.66 ve X_X nesli=3.80) ile ilgili olarak büyük ölçüde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Devam bağlılığı alt boyutu ile ilgili olarak ise her iki nesil grubu da orta düzeyde katıldıklarını (X_Y nesli=2.81 ve X_X nesli=2.83) dile getirmişlerdir. Normatif bağlılık alt boyutu hakkında Y nesli orta düzeyde katıldığını (X_Y nesli=3.27) ifade ederken X nesli bu alt boyutla ilgili olarak büyük ölçüde katıldıklarını (X_Y nesli=3.80) belirtmişlerdir.

Katılımcıların X ve Y nesline göre iş özellikleri yaklaşımı alt boyutları ve örgütsel bağlılık alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 4'te verilmiştir.

Tablo 4. Değişkenlere ilişkin korelasyon katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	
1 Anlamlılık Y	-																
2 Sorumluluk Y	.487*	-															
3 Meslek Y	.499*	.664*	-														
4 Duyusal Y	.441*	.556*	.537*	-													
5 Devam Y	-.115*	-.013	-.096*	-.039	-												
6 Normatif Y	.249*	.419*	.561*	.243*		-											
7 Anlamlılık X	-.080	-.040	-.008	-.012	.047	.054	-										
8 Sorumluluk X	-.058	-.044	-.056	.021	.064	.081	.485*	-									
9 Meslek X	-.054	-.007	-.013	-.019	.027	.093	.436*	.706*	-								
10 Duyusal X	-.039	-.069	-.054	-.033	.044	-.007	.527*	.655*	.568*	-							
11 Devam X	.196*	.015	.068	.030	-.068	.023	-.055	.028	.036	.010	-						
12 Normatif X	.078	-.033	-.007	.065	-.016	.033	.245*	.387*	.446*	.536*	.370*	-					
13 İş Özellikleri Y	.771*	.894*	.837*	.613*	-.079	.432*	-.053	-.063	-.028	-.067	.104*	.010	-				
14 OB Y	.276*	.458*	.402*	.731*	.560*	.837*	.040	.076	.063	.001	-.007	.39	.460*	-			
15 İş Özellikleri X	-.076	-.039	-.035	.012	.058	.090	.757*	.904*	.835*	.705*	.005	.427*	-.060	.073	-		
16 OB X	.111*	-.038	.005	.079	-.020	.022	.317*	.477*	.469*	.688*	.647*	.862*	.024	.015	.506*	-	
Ortalama	4.01	3.81	3.45	3.66	2.81	3.27	3.97	3.60	3.18	3.80	2.83	3.21	3.81	3.65	3.24	3.28	
Standart Sapma	.59	.93	.88	.99	.93	1.04	.59	.90	.88	.88	.95	1.07	.65	.64	.69	.70	

N=926, *p<.001

Tablo 4'te görülebileceği gibi Y Neslinin örgütsel bağlılık puanları ile iş özellikleri yaklaşımları arasında orta düzeyli anlamlı pozitif yönlü ilişkiler vardır (r (örgütsel bağlılık y - iş özellikleri y) = .46 ; $p < .001$). Aynı şekilde X Neslinin örgütsel bağlılık puanları ile iş özellikleri yaklaşımları arasında da orta düzeyli anlamlı pozitif yönlü ilişkiler vardır (r (örgütsel bağlılık x - iş özellikleri x) = .56; $p < .001$). X Neslinin iş özellikleri yaklaşımı puanları ile Y Neslinin iş özellikleri yaklaşımı puanları arasında herhangi bir korelasyona rastlanmazken; aynı şekilde X Neslinin örgütsel bağlılık puanları ile Y Neslinin örgütsel bağlılık puanları arasında herhangi bir korelasyona rastlanmamıştır.

Nesil ve iş özellikleri değişkenlerinin örgütsel bağlılığın ne kadarını açıkladığını ortaya koymak amacıyla hiyerarşik çoklu regresyon analizinden faydalanılmıştır. İlk regresyon modelinde nesil değişkeni yordayıcı olarak belirlenmiş, ardından iş özelliklerinin üç alt boyutu yordayıcı olarak ve ardışık bir şekilde girilmiştir. Sonuçlar Tablo 5'te verilmiştir.

Tablo 5. Değişkenlerin örgütsel bağlılığı yordama düzeylerine ilişkin hiyerarşik çoklu regresyon sonuçları

Yordayıcı Değişkenler	Örgütsel Bağlılık											
	Model I			Model II			Model III			Model IV		
	β	t	p	β	t	p	β	t	p	β	t	p
<i>Model I</i>												
Nesil	.28	.86	.39	.39	1.23	.21	.77	2.63	.09	.09	3.19	.01*
<i>Model II</i>												
Anlamlılık				.29	9.37	.00*	.89	2.66	.00*	.052	1.54	.12
<i>Model III</i>												
Sorumluluk							.72	2.74	.00*	.309	7.60	.00*
<i>Model IV</i>												
Meslek										.198	4.88	.00*
R^2	.010			.088			.224			.244		
R^2 Değişim	.000			.086			.222			.241		
F	.740			44.354*			88.853*			74.254*		

* $p < .001$

Tablo 5 incelendiğinde, modelin her aşamasında açıklanan varyans oranının arttığı ve regresyon katsayı değerlerinin anlamlı çıktığı görülmüştür [$F_{(4, 921)}=74.254, p<.001, R^2=.24$]. Model 1’de, X ve Y nesline mensup olmanın tek başına örgütsel bağlılığı yordamadığı görülmüştür. Bununla birlikte nesil değişkeni, toplam varyansın % 0.01’ini açıklamaktadır. Model 2, anlamlılık değişkeninin örgütsel bağlılık ile anlamlı ilişkili olduğunu göstermiştir ($R^2=.08, p<0.001$). Anlamlılık değişkeni analize eklendiğinde, örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın % 08’ini açıklamaktadır. Model 3’te sorumluluk değişkeninin anlamlı bir yordayıcı olduğu ($R^2=.22, p<0.001$) ve tek başına örgütsel bağlılık değişkenindeki toplam varyansının % 22’sini açıkladığı görülmüştür. Model 4’te analize giren meslek değişkeninin de örgütsel bağlılığın anlamlı bir yordayıcısı olduğu saptanmıştır ($R^2=.244, p<0.001$). Meslek değişkeni örgütsel bağlılıktaki toplam varyansın % 24’ünü açıklamaktadır. Elde edilen sonuçlardan, değişkenlerin hepsinin toplamda örgütsel bağlılık üzerinde toplam varyansının % 24’ünü açıkladığı görülmektedir.

SONUÇ, TARTIŞMA ve ÖNERİLER

Araştırmaya katılan öğretmenler iş özellikleri yaklaşımının alt boyutlarından işi anlamlı hissetme ve işin sonuçları hakkında sorumluluk duyma boyutları ile ilgili olarak büyük ölçüde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Ancak diğer bir alt boyut olan mesleğe ilişkin özellikler boyutu hakkında görece olarak Y nesli büyük ölçüde katıldığını, X nesli ise orta düzeyde katıldığını belirtmiştir. Y neslinin X nesline göre mesleğe ilişkin özellikler boyutunda görece büyük ölçüde katıldıklarını belirtmelerinin nedeni, Y neslinin iş esnekliği, yöneticinin geri dönüt vermesi ve takdir etmesi konularında beklentilerinin X nesline göre daha yüksek olmasından kaynaklanıyor olabilir. Bu sonuç, Torbjorn (2013) ve Morton’un (1992) yaptıkları çalışmalarla paralellik göstermektedir. Bu iki çalışmada da ortaya konan sonuç, işin beceri çeşitliliğine imkan sağlayacak şekilde tasarlanması gerektiği, görev dağılımı ve verilecek görevlerde bir bütünlük sağlanmasının önemli olduğu, bu sayede bireyde işin anlamlı olduğu hissini ve sorumluluk duygusunun yaratılabileceğini şeklindedir. Ayrıca yönetici tarafından verilecek geri bildirim ve takdir edilme ise bireyin işin sonucu hakkında bilgi sahibi olmasını sağladığı belirtilmektedir (Torbjorn, 2013; Morton, 1992). Y nesli, X nesline göre geri dönüt verilmesi, takdir

edilme ve işi ile ilgili özerklik sağlanması konusunda daha hassastır. Topgül (2015) yaptığı çalışmada, ABD, Avrupa ülkeleri ve Türkiye'deki nesil davranışlarını incelemiş ve X ve Y neslinin farklı coğrafi bölgelerde olsa bile dünyanın her yerinde iş hayatında benzer özellikleri sergilediklerini ortaya koymuştur. Özellikle Y nesli için takdir edilme, yöneticisi tarafından görünür olma ve ona özel bir alanın sağlanmasının önemini belirtmiştir. Okulda da yöneticiler, nesillerin özelliklerini göz önünde bulundurarak onlara göre iş özellikleri yaklaşımını göz önünde bulundurmalı, öğretmenlerinin daha etkili performans göstermesi ve okulda öğrenci başarısının artırılması için özellikle Y nesli öğretmenlere geri bildirim ve dönüt verme konusunda özen göstermesi gereklidir. Hallinger (2003) yaptığı çalışmada öğretimsel lider olarak okul yöneticilerinin okuldaki akademik başarıyı doğrudan etkilemediklerini ancak öğretmen vasıtasıyla dolaylı yoldan etkilediklerini belirtmiştir. Bu dolaylı etkide öğretmenin nesilsel olarak farklarını bilmek ve ona göre iş özellikleri yaklaşımını sergilemek önemlidir.

Örgütsel bağlılığın alt boyutlarından duygusal bağlılık ile ilgili olarak X ve Y nesli öğretmenleri büyük ölçüde katıldıklarını ifade etmişlerdir. Devam bağlılığı alt boyutu ile ilgili olarak ise her iki nesil grubu da orta düzeyde katılmışlardır. Normatif bağlılık alt boyutu hakkında Y nesli orta düzeyde katıldığını ifade ederken X nesli bu alt boyutla ilgili olarak büyük ölçüde katıldıklarını belirtmişlerdir. Allen ve Meyer (1990, 1996)'a göre normatif bağlılık, çalışanların zorunluluk hissettikleri için kurallara uydukları bir bağlılık türüdür. Bu açıdan değerlendirildiğinde; X nesli, Y nesline göre kurallara ve işe daha yüksek düzeyde bağlıdır. Normatif bağlılık düzeylerinin yüksek olmasının sebebi de, X neslinin daha tedbirli, sadık ve hiyerarşik yapılanmaya aşırı derecede düşkün olmasından kaynaklanıyor olabilir. Ortaya çıkan bu sonuç da, Flynn'ın (1996) X neslinin özellikleri ile ilgili ortaya koyduğu özelliklerle örtüşmektedir. Okullarda bu durum ele alındığında, okul yöneticisinin X nesli öğretmenlerle çalışmalarında bu durumu gözetmesi gerektiği görülebilir. X nesli öğretmeni daha disiplinli daha kurallara bağlı, zaman yönetimi hususunda daha katı kurallara bağlı bir öğretmendir. Bundan yola çıkarak, okul yöneticisinin bu tarz öğretmenler için oluşturacağı iş ortamı, ve bu tarz öğretmenlerle yapacağı işlerde disiplini, zaman yönetimini, kural ve düzenlemeleri önceden belirlemeyi göz önünde bulundurması gerekir.

Çemberci ve diğerleri (2014) yaptıkları araştırmada X ve Y neslinin farklılaşmalarını 9 boyutta ortaya koymuşlardır. İş ortamına ait bu 9 boyuttan beşinde Y neslinin diğer nesilden farklılaştığını bulmuşlardır. Bu boyutlar, bireye çoklu görev verme, iletişimde sosyal medya kullanımı, bireyin takım çalışmasına yatkınlığı, örgütsel bağlılık ve bireyin çalışırken eğlenerek çalışmayı bilmesi boyutlarıdır. İşten dolayı bireyin özgüvenin gelişmesi, yaratıcılığının artması, sorumluluk duyması ve işe uygun giyim tarzı boyutlarında ise nesiller arasında farklılaşma bulunamamıştır. Bu çalışmada göstermektedir ki, Y nesli takım çalışması, sosyal medya, örgütsel bağlılık, özerk bir ortamda çalışma ve birden çok görev yürütme konusunda diğer nesle göre daha fazla ön plana çıkmaktadır. Okul yöneticileri de Y nesli öğretmenlerin okul içindeki iş ortamını oluşturmada bu faktörleri ön plana çıkarmalı ve onların kendilerini gerçekleştirilmelerine olanak sağlamalıdır.

Araştırmada X ve Y Nesli öğretmenlerinin iş özellikleri yaklaşımları ile örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiye bakıldığında, bu ilişkinin pozitif yönde ve orta düzeyde olduğu saptanmıştır. Hackman ve Oldham (1980) yaptıkları çalışmada çalışanların özellikleri dikkate alınarak işin yeniden tasarlanmasının çalışanın işini anlamlı hissetmesi, çalışanın yaptığı işten sorumluluk hissetmesi ve çalışanın yaptığı işin sonuçları hakkında fikir sahibi olmasının onun motivasyonunu artıracak ve işe daha sıkı sarılacaklarını ortaya koymuşlardır. Bu çalışmada da ortaya konulduğu gibi, örgütsel bağlılık ile iş özellikleri arasında pozitif yönde bir ilişki vardır. İş özellikleri anlayışı örgütte arttıkça, örgütsel bağlılık seviyesi de artacaktır. Bu sonucun bir destekleyicisi de regresyon analizi sonucu elde edilen bulgulardır. Bu bulgulara göre, öğretmenlerin X ve Y Nesline ait olmalarının örgütsel bağlılık üzerinde etkili olmadığı görülmüştür. Başka bir ifade ile çalışanın hangi nesile ait olduğunun bir önemi yoktur önemli olan ona sağlanacak iş ortamıdır. İş özellikleri yaklaşımıyla sağlanacak verimli bir iş ortamı çalışanın örgütsel bağlılığını artıracak ve daha verimli çalışmasını sağlayacaktır. Bu sayede örgüt amaçlarını daha kolay gerçekleştirecek ve daha etkili bir şekilde işleyecektir. İş özellikleri yaklaşımının alt boyutları, işi anlamlı hissetme ve işin sonuçları hakkında sorumluluk duyma ve mesleğe ilişkin özelliklerdir. Okul yöneticisi, okulda öğretmenine yaptığı işin anlamlılığını sağlayıcı düzenlemeler yaparsa, işin sonuçları hakkında sorumluluk ve inisiyatif verip onu özerk bırakırsa ve mesleğe ilişkin özelliklerde öğretmenini ön plana koyup önceliğinin öğretmeni

olduğunu gösterirse, öğretmenin de okula bağlılığı artacaktır. Aksi bir durumda ise, zaten olumsuz koşullardan dolayı öğretmen tükenmişlik ve örgütsel sessizlik yaşayacak ve ilerleyen safhalarda da okulundan ve mesleğinden kopma aşamasına gelebilecektir.

Bu sonuçlardan hareketle, eğitim yöneticileri, öğretmenlerinin özelliklerini iyi tahlil etmeli ve onların özelliklerine göre iş modeli oluşturma konusunda çaba sarf etmelidirler. Bununla birlikte, okul yöneticisi kendisinin de hangi nesil özellikleri gösterdiğini saptamalıdır. Kendisi X nesli, öğretmenlerinin çoğu Y nesli ise, ona göre kendini Y nesli özelliklere göre hazırlamalı ve iletişim, iş paylaşımı, kararlara katılım gibi yönetsel hususlarda bu durumu göz önünde bulundurarak hareket etmelidir. Bunun yanı sıra, kendisi Y nesli, birlikte görev yaptığı öğretmenler ağırlıklı olarak X nesli ise, yönetsel faaliyetleri biraz daha normatif yollarla (resmi yazılar, kural ve düzenlemeler oluşturma) hareket etmelidir. Çünkü öğretmenlerin örgütsel bağlılığını artırma yönünden ve örgütün amaçlarını gerçekleştirme ve etkililiğini artırma açısından bu girişimler büyük önem taşımaktadır. Bununla birlikte, çalışma ortamında nesillerin özelliklerine göre düzenlemeler yapmak, çalışanların çalışma motivasyonunu artıracak ve örgütsel bağlılığını artıracaktır. Bu doğrultuda Milli Eğitim Bakanlığı, eğitim yöneticilerine “iş özellikleri modeli nasıl oluşturulur?”, “çalışanların nesillerine bağlı olarak özellikleri nelerdir?” gibi konularda eğitim fırsatları sunabilir ve bu sayede eğitim yöneticilerinin nesillere göre iş ortamını düzenleme ve çalışanların örgütsel bağlılığını artırma konusunda kapasitesini artırabilir. Bu araştırmanın sınırlılığı, nicel bir araştırma olması ve belli bir çerçevesi olan veri toplama aracı ile bu araştırmanın yapılmış olmasıdır. Bu nedenle, araştırmacılar, konunun detaylı bir resmini ortaya koymak için iş özellikleri modeli, örgütsel bağlılık ve nesil özellikleri konularında nitel veya karma modelde bir araştırma yapabilirler. Bu sayede iş özellikleri, örgütsel bağlılık ve nesil özelliklerinin arasındaki ilişkiler daha detaylı ve daha kapsamlı bir şekilde ortaya konulabilir.

KAYNAKLAR

- ALLEN, N. J., & Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: An examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior* , 49 (3), 252-276.
- ALLEN, N. J., & Meyer, J. P. (1990). Theme assurancement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology* , 63 (1), 1-18.
- ALLEN, P. (2004). Welcoming Y Benefits. *Canada* , 28 (9), 51- 63.
- ANTTILA, E. (2014). Components of organizational commitment. *Master's Thesis* . Tampere, Finland: University of Tampere School of Education.
- ATAY, K. (2001). Öğretmen, yönetici ve denetmenlerin bakış açısında okul kültürü ve öğretmenlerin verimliliğine etkisi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 7 (26), 179-194.
- BALAY, R. (2000). Özel ve resmi liselerde yönetici ve öğretmenlerin örgütsel bağlılığı: Ankara ili örneği. *Yayımlanmamış doktora tezi* . Ankara: Ankara Üniversitesi.
- BALCI, A. (2000). *Örgütsel sosyalleşme: Kuram, strateji ve taktikler*. Ankara: Pegem A .
- BAYSAL, A., & Paksoy, M. (1999). Mesleğe ve örgüte bağlılığın çok yönlü incelenmesinde Meyer-Allen modeli. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi* , 2 (1), 7-15.
- BECHERER, R., Fred, W., & Lawrence, M. (1982). (). The job characteristics of industrial salespersons: Relationship to motivation and satisfaction. *Journal of Marketing* , 46 (Fall), 125-135.
- BECKER, T. E., Billings, R. S., Eveleth, D. M., & Gilbert, N. L. (1996). Foci and bases of employee commitment: Implications for job performance. *Academy of Management Journal* , 39 (2), 464-482.
- BIRNBAUM, P. H., Farh, J. L., & Wong, G. (1986). The job characteristics model in Hong Kong. *Journal of Applied Psychology* , 71 (4), 598-605.
- BROCKNER, J., Tyler, T. R., & Cooper-Schneider, R. (1992). The influence of prior commitment to an institution on reactions to perceived unfairness: The higher they are, the harder, they fall. *Administrative Science Quarterly* , 241-261.
- BUIAN, S., & Mengue, B. (2002). An extension and evaluation of job characteristics, organizational commitment and job satisfaction in an expatriate, guestworker, sales setting. *Journal of Personal Selling & Sales Management* , XXII (1), 01-11.
- BÜYÜKÖZTÜRK, Ş. (2004). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Ankara: PegemA.

- COOK, J. D., & Wall, T. D. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfillment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* (53), 39–52.
- ÇEMBERCİ, M., Sudak, M.K., Aşçı, S., Öz, S., Civelek, M.E. (2014). Y neslinin örgüt ortamındaki davranış farklılıklarının analizi. *Online Academic Journal of Information Technology* 5 (15), 57-74.
- DEMİR, C., & Öztürk, U. (2011). Örgütsel kültürün örgütsel bağlılık üzerindeki etkisi üzerine bir uygulama. *Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* , 26 (1), 17-41.
- EISENBERGER, R., Fasolo, P., & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. *Journal of Applied Psychology* (75), 51–59.
- ELBİR, N., & Doyuran, S. (2005). Örgüt kültürünün, öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri ve işten ayrılma niyeti ile ilişkisi. *XIV. Ulusal Eğitim Bilimleri Kongresi*. Denizli, Turkey: Pamukkale University.
- ELMA, C. (2003). İlköğretim okul öğretmenlerinin işe yabancılaşması (Ankara ili örneği). Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara Üniversitesi, Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- FGI. (2004, September). *Oneworkplace, fourgenerations: Managing their conflicting needs*. 5 22, 2016 tarihinde WorkingWellforManagers :www.mta.ca/hr/managers/workingwell_sept2004.pdf adresinden alındı
- FINEGAN, J. E. (2000). The impact of person and organizational values on organizational commitment. *Journal of Occupational and Organizational Psychology* , 73 (2), 149-169.
- FLYNN, G. (1996). Xers vs. Boomers: team work or trouble? *Personnel Journal* (75), 86–89.
- HACKMAN, J. R., & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology* , 60 (2), 159-170.
- HACKMAN, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance* (16), 250-279.
- HACKMAN, J. R., & Oldham, G. R. (1980). *Work redesign*. Reading MA: Addison-Wesley Publishing.
- HACKMAN, J., & Oldham, G. R. (1974). *The job diagnostic survey an instrument for the diagnosis of jobs and the evaluation of job redesign projects*. Washington, D.C.: ERIC Clearinghouse.

- HALLINGER, P. (2003). Leading educational change: Reflections on the practice of instructional and transformational leadership. *Cambridge Journal of Education*, 33(3): 329–351.
- HART, D. R., & Willower, D. J. (1994). Principals' organizational commitment and school environmental robustness. *Journal of Educational Research*, 87 (3), 174-179.
- HEALY, R. ((2008, 5 23). *Crystalball: 10 ways Generation Y will change the workplace*. 5 11, 2016 tarihinde <http://www.brazencareerist.com/2008/05/23/crystal-ball-10-ways-generation-y-will-change-the-workplace/> adresinden alındı
- HOY, W. K., Tarter, C. J., & Kottkamp, R. B. (1991). *Open schools / healthy schools: Measuring organizational climate*. Newbury Park: SAGE Publications.
- JANIS, N. A. (1989). Organizational commitment, career factors and career life stage. *Journal of Organizational Behavior* (10), 247-266.
- JORGENSEN, B. (2003). Baby Boomers, Generation X and Generation Y? Policy implications for defence forces in the modern era. *Foresight*, 5 (4), 41-49.
- JURKIEWICZ, C. L. (2000). Generation X and the public employee. *Public Personnel Management* (29), 55–74.
- KARASAR, N. (2012). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- KASS, J., Vodanovich, J. S., & J., K. Y. (2011). Applying the job characteristics model to the college education experience. *Journal of the Scholarship of Teaching and Learning*, 11 (4), 55-68.
- KAŞLI, M. (2007). İş özellikleri modelinin otel işletmelerinde uygulanabilirliğine yönelik bir araştırma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8 (2), 159-174.
- LAWRENCE, G., & Joseph, A. (1972). Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (4), 555-573.
- LEYMANN, H., & Gustafson, A. (1996). Mobbing at work and the development of post traumatic stress disorders. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 5 (2), 251-275.
- LICATA, J. W., & Harper, G. W. (2001). Organizational health and robust school visio. *Educational Administration Quarterly*, 37 (1), 5-26.
- LOUI, K. (1995). Understanding employee commitment in the public organization: A study of the Juvenile detention center. *International Journal of Public Administration*, 18 (8), 1269-1295.
- MEYER, J., & Allen, N. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1, 61- 89.

- MORTON, J. (1992). A test of the job characteristics model of motivation in public schools. *Doctoral dissertation* . New Jersey, USA: Rutgers the State University of New Jersey.
- MORTON, L. (Summer 2002). Targeting generation Y. *Public Relations Quarterly* , 46-48.
- MOTTAZ, C. (1988). Determinant of commitment. *Human Relations* , 41 (6), 467- 482.
- MOWDAY, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior* , 14, 224–247.
- NEUMAN, K. (2014). The effect of job characteristics on job satisfaction in the United States and China. *Journal of Economic and Economic Education Research* , 15, 121-144.
- NEWSTROM, J., & Davis, K. (1993). *Organizational behavior at work*. New York: McGrawHill.
- O'Bannon, G. (2001). Managing our future: the Generation X factor. *Public Personnel Management* (30), 95–109.
- OLDHAM, G., & Hackman, J. (2005). How job characteristics theory happened. K. G. Hitt içinde, *The Oxford handbook of management theory: The process of theory development* (s. 151-170). Oxford, UK: Oxford University Press.
- ÖRÜCÜ, E., Kılıç, R., & Şimşir, S. (2010). Organizasyonlarda iş tatmini uygulamaları ve örgütsel bağlılığa etkisi üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi, Bandırma İ.İ.B.F. Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi* (13), 1-14.
- ÖZDEMİR, N., & Turan, S. (2018). Okul müdürlerinin manipülatif davranışları ile öğretmenlerin özerklik algıları ve bağlılık düzeyleri arasındaki ilişkiler. *KEFAD* 19 (2),1727-1744
- PARKER, S., & Wall, T. (1998). *Job and work design: organizing work to promote well being and effectiveness*. London: Sage.
- PELİT, E., Boylu, Y., & Güçer, E. (2007). Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesinde çalışan akademisyenlerin örgütsel bağlılık düzeyleri üzerine bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 86-111.
- ROBBINS, P., & Coulter, M. K. (2003). *Management:2003 update*. USA: Printice Hall.
- RUOKOLAINEN, M. (2011). Do organizational and job-related factors relate to organizational commitment? A mixed methodology study of the associations. *Psychology and Social Research. Academic dissertation* . Jyväskylä: University of Jyväskylä. Jyväskylä Studies in Education.
- SMOLA, K. &. (2002). Generational differences: revisiting generational work values for the new millennium. *Journal of Organization Behaviour* (23), 363–382.

- SOUTHARD, G., & Lewis, J. (2004). Building a workplace that recognizes generational diversity. *Public Management* (86), 8–12.
- TABACHNICK, B.G. ve Fidel, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. 7th ed. California: Pearson.
- TARTER, C. J., Hoy, W., & Kottkamp, R. (1990). School health and organizational commitment. *Journal of Research and Development in Education* , 23 (4), 236-242.
- TEKİNGÜNDÜZ, S., & Tengilimoğlu, D. (2013). Hastane çalışanlarının iş tatmini, örgütsel bağlılık ve örgütsel güven düzeylerinin belirlenmesi. *Sayıştay Dergisi* (91), 77-103.
- TESTA, M. R. (2001). Organizational commitment, job satisfaction, and effort in the service environment. *The Journal of Psychology* , 135-152.
- TOLBIZE, A. (2008). *Generational differences in the workplace* . Minneapolis: Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota.
- TOPGÜL, T.Ç. (2015). Y nesli üzerine sosyolojik bir analiz. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Ankara.
- TORBJORN, W. (2013). Job characteristics and mentoring in pre-schools: Mentoring relationships among the educational staff when challenged by problem-solving tasks. *Journal of Workplace Learning* , 25 (5), 310 - 332.
- TSUI, K. T., & Cheng, Y. C. (1999). School organizational health and teacher commitment: A contingency study with multi-level analysis. *Educational Research and Evaluation* , 5 (3), 249-268.
- UÇKUN, G., Elbeyi, P., & Emir, O. (2004). Otel işgörenlerin iş doyumlarının önemi ve Akçakoca'da yerleşik yıldızlı otel işletmeleri üzerinde bir araştırma. *Gazi Üniversitesi, Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi* (1), 39-59.
- WALLACE, J. (2006). Work commitment in the legal profession: a study of Baby Boomers and Generation Xers. *International Journal of Legal Profession* , 12 (2), 137-151.
- WIENER, Y. (1982). Commitment in organizations: A normative view. *Academy of Management Review* (7), 418-428.
- ZEL, U. (2001). *Kişilik ve liderlik*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.