İŞ YERİNDE KUŞAKLARARASI İKLİM İLE ALGILANAN MOTİVASYON İKLİMİNİN İLİŞKİ YÖNELİMLİ LİDERLİK VE İLİŞKİSELLİK İHTİYACI BAĞLAMINDA İNCELENMESİ[1]

Araş. Gör. Dr. Ayça GÜZEL ÖZBEK

Anadolu Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü aycaguzel@anadolu.edu.tr

Prof. Dr. A. Çiğdem KIREL

Anadolu Üniversitesi, İİBF, Çalışma Ekonomisi ve Endüstri İlişkileri Bölümü ackirel@anadolu.edu.tr

Özet

Türkiye bağlamında iş yerinde kuşaklar arası iklim düzenlenerek iş yerinde algılanan motivasyon iklimi güçlendirilebilir mi? sorusunu cevaplamak için yola çıkılan bu çalışmanın amacı; söz konusu değişkenler arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Analizlerde literatürde motivasyon iklimi ile ilişkili olduğu öne sürülen ilişkisellik ihtiyacı ve liderini ilişki yönelimli olarak algılamasının aracılık rolünün varlığı da test edilmiştir. Araştırma Türkiye'de X, Y ve Z kuşağı mensubu 552 çalışanın katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Standartlaştırılmış ölçeklerden elde edilen veriler istatistik paket programları aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışma sonucunda katılımcıların yalnızca ilişkisellik ihtiyaçlarının mensubu oldukları kuşaklaa ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre X kuşağından Z kuşağına gidildikçe ilişkisellik ihtiyacı azalmaktadır. Kuşaklar arası iklim ile motivasyon ikliminin alt boyutları olan performans iklimi arasında negatif, ustalık iklimi arasında pozitif ilişki olduğu tespit edilmiştir. Motivasyon ikliminin ise kuşaklar arası iklimin alt boyutlarıyla, ilişkisellik ihtiyacı ve ilişki yönelimli liderlik ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Aracılık etkileri analizleri sonuçlarına göre; kuşaklar arası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişki yönelimli liderliğin aracılık rolü olduğu gözlenmiştir. Motivasyon ikliminin kuşaklar arası iklim üzerindeki etkisinde hem ilişki yönelimli liderliğin hem de ilişkisellik ihtiyacının aracılık rolü olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ustalık ikliminin kuşaklar arası iklim üzerindeki etkisinde ise hem ilişki yönelimli liderliğin hem de ilişkisellik ihtiyacının aracılık rolü üstlendiği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: *İş yerinde kuşaklar arası iklim, Motivasyon iklimi, İlişki yönelimli liderlik, İlişkisellik ihtiyacı, Kuşaklar*

1. Giriş

Günümüzde çalışan insanların günlük hayatlarının önemli ölçüde büyük bir kısmını çalışma halinde ve işyerlerinde geçirdikleri söylenebilir. Her ne kadar pandemi ile birlikte hibrit çalışma şekilleri de

[1] Bu çalışma Güzel Özbek (2022) tarafından hazırlanan doktora tezinden üretilmiştir.

sıklıkla görülüyor (Aslan vd., 2021) olsa da, bireylerin yüz yüze ya da sanal ortamda iletişim halinde oldukları iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin niteliği hala önemini korumaktadır. Bireylerin üyesi oldukları örgütü nasıl değerlendirdikleri, örgüt içinde nasıl ilişkiler kurdukları, nasıl yönetildikleri, örgütü somut ya da soyut anlamda nasıl algıladıkları hem kendi mutlulukları hem de örgütün faaliyetlerinin sürdürülebilirliği açısından önemlidir. Genç kuşakların hızla çalışma yaşamına girmesi (ve emeklilik yaşının kademeli olarak artırılması) nedeniyle önümüzdeki yıllarda iş yeri ortamlarının hızla değişeceği öngörülmektedir. Yeni gelecek genç çalışanların değerleri ve öncelikleri açısından genellikle eski kuşaklardan farklılaştıklarına inanılır. Bu da bir iş yerinde bir arada çalışan farklı yaş gruplarının motivasyonel itici güçlerinin daha derinden anlaşılmasını gerektirir (Heyns ve Kerr, 2018).

Z kuşağının işgücü piyasalarına adım atmasıyla, kalan son bebek patlaması kuşağı üyelerle birlikte 4 farklı kuşaktan çalışanın aynı iş yerinde bir arada çalışması söz konusu olmuştur. Çoklu bakış açılarının, deneyimlerin, iletişim biçimlerinin ve dünya görüşlerinin bu birleşiminin, yaşa bağlı bir dış grup sterotipleşmesine neden olması beklenebilir. Diğer kalıpyargı ve önyargı biçimlerinde olduğu gibi, yaş ayrımcılığı yanlış anlamalara ve iş performansının kötüleşmesine yol açabilir. Bu nedenle de hem örgüt hem de her yaştan çalışan için işyeri ikliminin olumlu olması önemlidir.

Bir örgüt içerisinde birlikte çalışan farklı yaşlardan bireylerin yaş temelli kalıpyargıları düzenlenerek huzurlu bir çalışma ortamı yaratmanın çeşitli yolları bulunduğunda, hem çalışanların psikolojik gelişimlerine katkı sağlanacağı hem de başarılı olma konusundaki motivasyonlarının destekleneceği düşünülmektedir.

Bu çalışmada Türkiye bağlamında iş yerinde kuşaklar arası iklimi düzenlenerek iş yerinde algılanan motivasyon iklimi güçlendirilebilir mi? sorusunun cevaplanabilmesi amaçlanmış, kuşaklar arasındaki çatışmaların asgari düzeye indirildiği ya da yok edildiği örgütlerde, çalışanların çatışma olan örgütlere nazaran daha motive hissedeceği ve örgütlerindeki iklimi motive edici olarak algılayacağı düşüncesiyle yola çıkılmıştır. Dolayısıyla çalışmanın öncelikli odağı iş yerinde kuşaklararası iklim ile iş yerinde algılanan motivasyon iklimi arasında kurulabilecek ilişkilerin belirlenmesidir. "Örgüt ikliminin bireysel ve örgütsel düzeyler arasında çözümlemelere olanak veren kavramsal bir bağ" (Karcıoğlu, 2001) olduğu düşünülerek, bir bireysel bir de örgütsel etken üzerinden ilişkinin farklılaşmasının görülebilmesi amacıyla, liderin görev yönelimli olmasının (örgütsel düzeyde etken) ve bireyin ilişkisellik ihtiyacının (bireysel düzeyde etken) bu ilişkide nasıl bir rol oynadığı ayrı ayrı gözlemlenmek istenmektedir.

Söz konusu dört değişken de içsel motivasyon kaynaklı olmaları ve bireyler arası ilişkilere dayalı olmaları açısından benzerlik göstermektedirler. Dolayısıyla bu değişkenler arasında kurulacak

ilişkilerin, bir örgütün en önemli kaynağı sayılan çalışanların örgütü olumlu algılamalarını kolaylaştıracak ipuçları elde etmemizi sağlaması beklenmektedir.

Türkiye gibi değerler araştırmasında toplulukçu (kolektivist), özerkliği düşük, ilişkisel benliği yüksek, sosyal ilişkilere önem veren bir ülkede (http-1) motivasyon iklimi yaratmanın bir yolunun da iş yerindeki ilişkilerin olumlu hale getirilmesi, çalışma ortamındaki çatışmaların azaltılması, kolektif ruhun canlandırılması, işbirliğinin özendirilmesi olacağı düşüncesiyle iş yerinde kuşaklararası iklimi yönetmenin, iş yerinde algılanan motivasyon iklimini geliştireceği ön görülmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. İş yerinde kuşaklararası iklim

Bireyler çalışma ortamlarında cinsiyet, ırk, dil gibi özellikleri nedeniyle ayrımcılığa uğradıkları gibi yaşları nedeniyle de ayrımcılığa uğrayabilmektedirler (Palmore, 1999). İş yerinde kuşaklararası iklim kavramı, iş yerinde genç ya da yaşlı bireylerin yaşlarına bağlı ayrımcılık hissedip hissetmemesine odaklanan bir kavramdır (King ve Bryant, 2016). Bir örgütte "Çalışanlar farklı kuşaklarla arkadaşlık kuruyor mu?" "Örgüt yaşçılık konusunda muhafazakâr mı?" "Kuşakların birbirine karşı önyargıları var mı?" gibi soruların yanıtları o örgütün kuşaklararası ikliminin nasıl olduğu konusunda bilgi vermektedir (King ve Bryant, 2016).

İş yerinde kuşaklar arası iklim örgüt ikliminin bir bileşeni olarak düşünülebilir. İş yerinde kuşaklar arası iklimin ise kendi içinde beş alt bileşeni yer almaktadır. Bunlar;

i. Kuşaklararası Etkileşim
ii. İş Yerinde Kuşaklararası Tutma
iii. Kuşaklararası Pozitif Etki
iv. İş Yerinde Kuşakları Kapsayıcılık
v. Kuşak Stereotiplerinin Eksikliği (King ve Bryant, 2016).

Kuşaklararası iklimin örgüt içindeki barış ortamının belirleyici unsurlarından birisi olduğu ve bu iklimin doğru olarak yönetilmesinin çalışanlar arasında yaşanabilecek çatışmaların önlenmesine de katkı sağlayacağı düşünülebilir.

İş Yerinde Kuşaklararası İklime ilişkin çalışmalar ise oldukça az ve yenidir. Chung ve Park'ın çalışmasında (2019) bulgular, genç ve yaşlı nesillerin bilgi, tutum ve yaşlı insanlara yönelik ayrımcı davranışlar arasındaki nedensel ilişkiye dair farklılıklar gösterdiğini ortaya koymuştur.

Başka bir çalışmada ise sonuçlar, sağlıklı bir kuşaklararası iş yeri ikliminin, iş yerinde algılanan yaşlanma üzerinde önemli ve olumlu bir etki yarattığını ortaya çıkarmıştır. Sağlıklı bir kuşaklararası

iş yeri ikliminin önemi, yaşlı çalışanların memnuniyet düzeyi ile doğrudan bağlantı yoluyla gösterilmektedir (Lagacé vd., 2019). Bu çalışmanın bir diğer sonucu da kuşaklar arası iklim ile örgüt içerisindeki bilgi paylaşımı davranışının ve iş tatmininin pozitif ilişkili olmasıdır.

Konuya ilişkin Türkiye'de yalnızca iki çalışma bulunmaktadır. Bu iki çalışma da kuşaklar arası iklimi okul – öğretmen ekseninde incelemişlerdir. Kazak (2016); kuşaklar arası iklimin öğretim liderliği ve kuşaklar arası öğrenme ile arasında pozitif yönlü ilişki olduğunu belirlemiştir. Kalo Efe vd. (2020)'nin yine öğretmen katılımcılarla gerçekleştirdiği çalışmasında ise kuşaklar arası iklimin; liderin dönüşümcü liderlik tarzını benimsemiş olması ve öğretmenin kendi iletişim becerilerini yeterli görmesi tarafından yordandığı sonucuna ulaşmıştır. Bu iki çalışmanın liderlik ile kuşaklar arası iklim

2.2. İş yerinde algılanan motivasyon iklimi

İş yerinde algılanan motivasyon iklimi örgüt içinde bireyin rekabet, başarı, ödüller, öğrenme ve bireysel / örgütsel gelişim konusunda ne kadar teşvik edildikleri ve bunları nasıl algıladıkları ile ilgili bir kavramdır (Nerstad vd., 2013). Ustalık (öğrenme) iklimi ve performans iklimi olmak üzere iki boyutu bulunan bu yapı bireylerin çalıştıkları ortamı öznel değerlendirmelerinin bir yansımasıdır. Ustalık iklimi çabaları destekleyen iklimi ifade eder ve işbirliğini, öğrenmeyi, ustalığı ve beceri gelişimini vurgular. Performans iklimi ise başarı ve başarısızlığı çalışanların diğerlerine kıyasla nasıl performans gösterdiğine bağlı olarak tanımlar (Cerne vd., 2014). Kopperud vd., (2020) motivasyon iklimi çalışmalarının farklı kuşaklar için yapılabileceğini önermeleri, bu çalışmada kullanılan iki ana değişkenin belirlenmesinde yol gösterici olmuştur.

Huo vd. (2017) örgütün motivasyon ikliminin her iki bileşeninin de sosyal yabancılaşmayı azaltan etkisinin olduğunu görmüşlerdir. Bu sonuç örgütlerde farklı kuşakların birbirleriyle olan sosyal ilişkileri ile motivasyon iklimi arasında ilişki kurulabileceğine işaret etmektedir. Men vd. (2017) araştırmalarında; örgütteki ustalık iklimi algısı yükseldikçe, etik liderliğin bilgi saklama üzerindeki dolaylı etkisinin zayıfladığını göstermişlerdir.

Nerstad vd (2018) saha araştırması çalışmalarında uyum eksikliğinin iş performansı ve işten ayrılma niyeti açısından zararlı olabileceğini ortaya koymuşlardır. Nerstad vd.'nin 2018 yılında yaptıkları bir diğer çalışmalarına göre çalışanların (hem bireysel hem de grup düzeyinde); örgütlerinde bir ustalık iklimi algıladıklarında, amirleri tarafından kendilerine güvenildiğini hissetme olasılıklarını yükseltmektedir.

Caniëls vd. (2019) araştırmalarında, performans ve ustalık iklimleri arasındaki uyumun ekiplerdeki işbirliği davranışıyla olumlu ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğunu gözlemlemişlerdir.

Nerstad vd. (2020), boylamsal çalışmalarının sonucunda; ustalık ikliminin ustalık yönelimini öngördüğü, performans ikliminin ise bireysel performans yönelimini öngördüğü belirlenmiştir. Bu

bulgular bir örgütün motivasyon iklimini düzenleyerek bireylerin ustalık ya da performans yönelimlerinin desteklenebileceği şeklinde de yorumlanabilir. Örgüt önem verdiği başarı hedef yönelimine uygun bir iklim oluşturarak çalışanların potansiyellerini ortaya çıkarabilir. Benzer şekilde çalışan da kendi yönelimine uygun şekilde bağlamsallaştırılmış hedef yönelimli örgüt iklimini tercih edebilir.

Yukarıda sayılan çalışmalara ek olarak iş yerinde algılanan motivasyonun; bilgi gizleme ile yaratıcılık ilişkisinde (Černe vd., 2014) ve işe angaje olma ile tükenme ilişkisinde (Nerstad vd. 2019) aracı etkisi gösterdiği de belirlenmiştir.

Çalışmanın aracı değişkenlerinden ilişki yönelimli liderlik ile motivasyon ikliminin ilişkisi açısından değinilebilecek bir diğer çalışmada ise; Calvo ve Topa (2019) koçun sosyal destek vermesi, karşısındakinin bireysel refahını düşünmesi, iyi ilişkiler kurup performansı hakkında olumlu geribildirimlerde bulunması ile sporcunun algıladığı ustalık ikliminin pozitif yönde, performans ikliminin ise negatif yönde ilişkili olduğunu ortaya koymuşlardır.

2.3. İlişki yönelimli liderlik ve ilişkisellik ihtiyacı

Liderlik, örgütler için sıkça tartışılan ve araştırmacıların çalışan tutum ve davranışları üzerinde açıklayıcı olduğunu düşündükleri bir olgudur. Liderin özellikleri ve davranışları ile takipçiler tarafından nasıl algılandığı örgüt iklimini şekillendiren konular arasında sayılmaktadır (Grojean vd., 2004). İlişki yönelimli liderler astlarıyla her iki tarafın da olumlu bulduğu ve keyif aldığı kaliteli ilişkiler kurmaya odaklanan liderlerdir. Liderlerin takipçilerini dikkate aldığının, diğer bir ifadeyle ilişki yönelimli olduğunun göstergesi olarak güven, saygı, değer ve iyi ilişkiler sayılabilir (Jones ve George, 2007). Kuşaklararası işbirliği iklimi oluşturmanın örgütsel hedeflere ulaşmayı destekleyeceği ve bunun da kuşaklara uygun liderlik tarzları ile mümkün olacağı (Macovei ve Martinescu-Bădălan, 2022) düşünüldüğünde, liderliğin kuşaklar arası iklimi geliştirmede belirleyici bir rol oynayabileceği savunulabilir. Hodge vd.'nin (2014), Bekiari'nin (2016) ve Colvo ve Topa'nın (2019) spor çalışmalarında, Wirawan'ın (2019) ise eğitim alanında ilişkilere önem veren liderlik tarzları ile motivasyon iklimi arasında ilişki kurmuş olmaları, çalışma yaşamına ilişkin motivasyon iklimi araştırmalarında da ilişki yönelimli liderliğin belirleyici bir unsur olabileceği düşüncesini doğurmuştur.

Öz – Belirleme Kuramıyla içsel motivasyon – dışsal motivasyon kaynakları üzerinde durulmuş ve bireyin doğal gelişiminde psikolojik ihtiyaçların ve motivasyonun yeri tartışılmıştır (Deci ve Ryan, 2000). Motivasyon ortamını oluşturulmasında bireylerin temel psikolojik ihtiyaçlarının tatmin edilmesi önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Temel psikolojik ihtiyaçlardan biri olan "ilişkisellik ihtiyacı" bireyin kendisi için değerli olan diğer insanlarla yakın ve samimi ilişkilere sahip olmaya, birine ait hissetmeye, başkaları tarafından önemsenmeye ve başkalarını önemsemeye yönelik

duyduğu ihtiyaçtır. Alesi vd.'nin (2019) ve Reinboth ve Duda'nın (2006) ustalık ve performans iklimi ile temel psikolojik ihtiyaçlar arasındaki ilişkileri belirlemesi ve yine Cox ve Williams'ın (2008) öğrencilerde temel psikolojik ihtiyaçlar ile motivasyon iklimi ilişkisini incelemeleri ile Allen ve Hodge'un (2006) spor alanında motivasyon iklimi ile ilişkisellik ihtiyacı arasındaki ilişkileri ortaya koymuş olmaları, bu çalışmada da ilişkisellik ihtiyacının bireysel düzeyde bir etken olarak yer almasının yolunu açmıştır.

3. Araştırmanın Yöntemi

Bu araştırmada; çalışanların iş yerinde algıladıkları kuşaklar arası iklim ile motivasyon iklimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Genel hipotez; bir iş yerinde kuşaklar arasında var olan olumlu kuşaklar arası ilişkilerin, o örgüt içerisindeki motivasyon iklimini geliştireceği şeklindedir.

Bu kantitatif çalışmaya aşağıdaki problem cümlesi ve araştırma soruları rehberlik etmiştir:

Araştırma Problemi: Türkiye bağlamında iş yerinde kuşaklar arası iklimi düzenlenerek iş yerinde algılanan motivasyon iklimi güçlendirilebilir mi?

A.S. 1: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim, iş yerinde motivasyon iklimi, ilişki yönelimli liderlik algıları ile ilişkisellik ihtiyaçları çeşitli demografik değişkenlerinden etkilenir mi?

A.S. 2: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasında bir ilişki var mıdır?

A.S. 3: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasındaki ilişkide ilişkisellik ihtiyacının bir rolü var mıdır?

A.S. 4: Çalışanların iş yerinde kuşaklararası iklim algıları ile iş yerinde algıladıkları motivasyon iklimi arasındaki ilişkide liderini ilişki yönelimli olarak algılamasının bir rolü var mıdır?

Çalışmaya farklı yaş gruplarından ve mesleklerden 552 kişi katılmıştır. Bu çalışmada örneklem belirlenirken çalışanların yaşları (mensubu oldukları kuşak) tabaka düzeylerini belirlemede kullanılmıştır.

Bu çalışmada kullanıldığı gibi Likert tipi ölçeklerin kullanıldığı araştırmalarda örneklemin, bilgisayar programlarının gerekli istatistiksel analizleri yapabileceği kadar büyük tutulmasında fayda görülmektedir. Bu sayının 200 – 300'ün altında kalmamasına özen gösterilmektedir (Kass ve Tinsley, 1979; Baştürk ve Taştepe, 2013). Yeterli örnek büyüklüğüne ilişkin başka bir kriter ise; ölçekte bulunan ifadelerin sayısının en az 5 katı kadar veri toplanması gerektiği şeklindedir (Şencan, 2005). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerde toplam 50 ifade bulunduğu düşünüldüğünde örneklemin literatürdeki yaygın örneklem büyüklüğü şartlarını sağladığı söylenebilir.

Bu araştırma kapsamında katılımcılardan biri demografik sorulardan oluşmak üzere beş adet ölçek doldurmaları istenmiştir. Standartlaştırılmış ölçeklere ilişkin bilgiler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 1: Araştırmada kullanılan ölçekler

Ölçek	Yazarlar	Orijinal Ölçek Madde Sayısı	Analize Dahil Edilen Madde Sayısı	Alt Boyutlar
İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Ölçeği (İYKAİÖ)	King ve Bryant (2016)	20	14	Kuşaklar arası önyargı, Pozitif kuşaklar arası etki Kuşaklar arası tutma
İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi Ölçeği (İAMİÖ)	Nerstad vd. (2013)	14	14	Ustalık iklimi Performans iklimi
İlişki Yönelimli Liderlik Ölçeği (İYLÖ)	Giray ve Güngör (2015)	11	11	
İlişkisellik İhtiyacı Ölçeği (İİÖ)	Yıldırım (2015)	11	11	

4. Bulgular

Araştırmada öncelikle ölçeklerin geçerlilik, güvenilirlik testleri yapılmış, verilerin analize uygunluğu test edilmiş, ardından değişkenlerin birbirleriyle olan ilişkileri belirlenmiştir. Son olarak aracılık etkisinin varlığı sorgulanmıştır.

Ölçeklere ilişkin açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları aşağıda verilmiştir. Bu sonuçlara göre örneklem büyüklüğünün ve verilerin faktör analizi için yeterli olduğu ve kurulan yapının anlamlı olduğu söylenebilir. İAMİ ölçeğinin 2 faktör 14 maddeden oluşan yapısının doğrulandığı gözlenmiştir. Ancak İYKAİ ölçeğinin öngörülen 5 faktör 20 maddelik modeli doğrulamadığı, 3 faktörde toplanan 16 maddelik yapı ile uyum gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi sonuçları

Ölçek	KMO	Ki-kare	p	Açıklanan Toplam Varyans	$\chi 2/df$	RMSEA	CFI	GFI
İYKAİÖ	0,800	2550,34	0,000	% 56,38	4,11	0,75	0,91	0,92
İAMİÖ	0,909	4065,89	0,000	% 61,37	2,32	0,72	0,94	0,92
İYLÖ	0,949	4560,59	0,000	% 64,87				

İİÖ	0,925	3045,75	0,000	%52,62				

Ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizi sonuçları ve çarpıklık ve basıklık analizi sonuçları aşağıda verilmiştir. Buna göre ölçeklerin her birinin güvenilir aralıkta olduğu kabul edilmektedir. Bu örneklemden alınan verilerin normal dağıldığı ve parametrik testlerle analiz yapılabileceği sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 3: Güvenilirlik analizi ve çarpıklık ve basıklık analizi sonuçları

Ölçek ve alt boyutları	**Cronbach's Alpha**	**N**	**Skewness (Çarpıklık)**		**Kurtosis (Basıklık)**	
			İstatistik	Std. Hata	İstatistik	Std. Hata
İAMİÖ	0,871	14	-,578	,104	,186	,208
Performans iklimi (Pİ)	0,880	8	-,381	,104	-,627	,208
Ustalık iklimi (Uİ)	0,909	6	-,861	,104	,129	,208
İYKAİÖ	0,774	14	,168	,104	-,606	,208
Kuşaklar Arası Önyargı (KAÖ)	0,678	3	-,105	,104	-,379	,208
Pozitif Kuşaklararası Etki (PKE)	0,800	7	-,384	,104	-,017	,208
İş Yerinde Kuşaklararası Tutma (İYKT)	0,811	4	,820	,104	,190	,208
İYLÖ	0,946	11	-,455	,104	-,430	,208
İİÖ	0,909	11	-1,011	,104	2,008	,208

Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistiklere aşağıda yer verilmiştir. Katılımcıların genel olarak İş Yerlerinde Motivasyon İkliminin (ort=3,53) varlığını algıladıkları ve Performans İklimini (ort=3,32), Ustalık İkliminden (ort=3,82) daha az algıladıkları söylenebilir. Katılımcıların iş yerinde algıladıkları Kuşaklar Arası İklimin (ort=3,61) olumlu olduğu görülmektedir. Katılımcıların liderlerini ilişki yönelimli lider olarak algıladıkları (ort=3,47) söylenebilir. Katılımcıların en yüksek ortalamaya sahip oldukları ölçek ise ilişkisellik ihtiyacı (ort=4,10) ölçeğidir.

Tablo 4: Ölçeklere ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Ölçekler ve alt boyutları	**N**	**Min.**	**Max.**	**Ort.**	**S.S**
İAMİÖ	552	14,00	70,00	49,55	11,23
Pİ	552	8,00	40,00	26,58	8,19
Uİ	552	6,00	30,00	22,97	5,98

İYKAİÖ	552	14,00	70,00	50,65	8,13
KAÖ	552	3,00	15,00	9,36	2,89
PKE	552	7,00	35,00	27,05	4,99
İYKT	552	4,00	20,00	9,04	4,06
İYLÖ	552	11,00	55,00	38,25	11,11
İİÖ	552	11,00	55,00	45,15	7,45

Ölçekler arası korelasyonlara aşağıdaki tabloda yer verilmiştir.

Tablo 5: Değişkenler arası korelasyonlar

Değişkenler	**Kat**	**Doğum**	**İAMİÖ**	**Pİ**	**Uİ**	**İYKİAÖ**	**KAÖ**	**PKE**	**İKT**	**İYLÖ**
İAMİÖ	r	-0,033	1							
Pİ	p	0,445								
Uİ	r	-0,018	,856**	1						
İYKAİÖ	p	0,667	0,000							
KAÖ	r	-0,036	,706**	,238**	1					
PKE	p	0,398	0	0						
İYKT	r	-0,012	0,059	-,165**	,336**	1				
İYLÖ	p	0,786	0,168	0	0					
İİÖ	r	-0,041	,189**	,296**	-0,051	-,557**	1			
İAMİÖ	p	0,34	0	0	0,229	0				
Pİ	r	-0,08	,311**	,113**	,428**	,703**	-0,012	1		
Uİ	p	0,062	0	0,008	0	0	0,783			
İYKAİÖ	r	-0,046	,130**	,258**	-,111**	-,743**	,389**	-,171**	1	
KAÖ	p	0,286	0,002	0	0,009	0	0	0		
PKE	r	-0,016	,373**	0,074	,600**	,271**	-0,026	,390**	-	1
İYKT	p	0,707	0	0,081	0	0	0,536	0	0,297	
İYLÖ	r	-,111**	,284**	,098*	,399**	,447**	0,035	,616**	-*	,349**
	p	0,009	0	0,021	0	0	0,412	0	0	0
***p<0,05, **p<0,01, r: Korelasyon katsayısı**										

Araştırmanın iki ana değişkenine ilişkin regresyon analizleri yapıldığında elde edilen sonuçlar aşağıda verilmiştir.

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi etki eden faktörlere ilişkin regresyon eşitliği (matematiksel model):

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi = 13,336 + 0,560 Kuşaklar Arası Önyargı + 0,363 Pozitif Kuşaklararası Etki + 0,361 İşyerinde Kuşaklararası Tutma + 0,288 İlişki Yönelimli Liderlik + 0,153 İlişkisellik İhtiyacı

olarak belirlenmiştir.

İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklimine etki eden faktörlere ilişkin regresyon eşitliği ise

İş Yerinde Kuşaklar Arasında İklim = 31,237 - 0,257 Performans iklimi + 0,326 Ustalık iklimi + 0,405 İlişkisellik İhtiyacı

şeklindedir.

Baron ve Kenny'nin nedensellik modeline yöneltilen eleştiriler (Gürbüz ve Bayık, 2021) nedeniyle, bu çalışmadaki aracılık analizi Bootsrap tekniğini içeren ve Hayes tarafından geliştirilen Process Macro (v3.4.1) uygulaması ile yapılmıştır. Aracılık etkisi bootstrap analizleri aşağıda özetlenmiştir:

- İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı görülmüştür (b=,199; %95 CI [LLCI:-,241; ULCI:,0062]).
- İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,144; p=,03; %95 CI [LLCI:,0899; ULCI:,2081]).
- İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,096; %95 CI [LLCI: ,0592; ULCI: ,1361]).
- Ustalık iklimi'nin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,202; %95 CI [LLCI: ,0181; ULCI: ,0321]).
- Performans iklimi'nin ilişkisellik ihtiyacı aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (b=,045; %95 CI [LLCI: -,0009; ULCI: ,0934]).
- İş Yerinde Algılanan Motivasyon İkliminin ilişki yönelimli liderlik aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,078; %95 CI [LLCI: ,0493; ULCI: ,1115]).

- Ustalık iklimi'nin ilişki yönelimli liderlik aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir (b=,088; %95 CI [LLCI: ,0024; ULCI: ,1755]).
- Performans iklimi'nin ilişki yönelimli liderlik aracılığı ile İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olmadığı tespit edilmiştir (b=,021; %95 CI [LLCI: -,0070; ULCI: ,0505]).

5. Sonuç ve Tartışma

Katılımcıların yalnızca İlişkisellik İhtiyacı değişkeninin kuşaklarıyla ilişkili olduğu belirlenmiştir. Buna göre katılımcının doğum yılı yükseldikçe, İlişkisellik İhtiyacının düştüğü görülmüştür. Ancak bu negatif korelasyon düşük seviyededir. Bu durum, X Kuşağından Y kuşağına, Y kuşağından Z Kuşağına geçtikçe katılımcıların ilişkisellik ihtiyacının azaldığı şeklinde de yorumlanabilir.

Katılımcıların iş yerlerinde algıladıkları Kuşaklar Arası İklim ile Motivasyon İklimi arasında beklenen anlamlı korelasyon gözlenmemiştir. Rucker vd. (2011) iki değişken arasında korelasyon olmamasının nedenselliğin de olmadığı anlamına gelmediğini vurgulamışlardır. Bu nedenle çalışmanın değişkenleri birbirleriyle ilgisiz olarak değerlendirilmemektedir. Şöyle ki Kuşaklar Arası İklim; Performans İklimi ile düşük düzeyde negatif, Ustalık İklimi ile orta düzeyde pozitif İlişkili bulunmuştur. Bu sonuç bize iş yerlerinde kuşaklar arasındaki olumlu ilişkiler ile rekabetçi tutumlar arasındaki ters yönlü ilişkiyi vermesi açısından önemlidir. Benzer şekilde sonuçlar iş yerlerinde kuşakların olumlu etkileşim algılamaları ile işbirlikçi tutumlar arasında da birbirlerini güçlendirici ilişkilere işaret etmektedir.

Kuşaklar Arası İklim ile İlişki Yönelimli Liderlik arasında gözlenen düşük düzeyli pozitif ilişki de örgüt içerisinde liderin insanlara duyarlı tutum ve davranışlarının kuşaklar arası ilişkileri etkilediği veya ondan etkilendiği şeklinde yorumlanabilir. Buradan hareketle kuşaklar arasındaki iyi ilişkilerin lideri beşerî ilişkilere önem vermeye yönlendirebileceği ya da ilişki yönelimli liderin çalışma ortamındaki kuşaklar arası iklimi olumlu hale getirebileceği sonucu çıkarılabilir. Kalo Efe vd. (2020) öğretimsel liderliğin Kuşaklar Arası İklime ait toplam varyansın %32'sini açıkladığını göstermiştir. Dolayısıyla liderlik tarzının örgüt iklimi üzerindeki etkisinden bahsetmenin daha olası olduğu düşünülmektedir.

İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi ile Kuşaklar Arası İklimin alt boyutları olan Kuşaklar Arası Önyargı ve İş Yerinde Kuşaklar Arası Tutma arasında düşük, Pozitif Kuşaklar Arası Etki arasında ise orta düzeyli pozitif ilişki olduğu gözlenmiştir.

Motivasyon ikliminin iki alt boyutu arasında orta düzeyde pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu yönüyle Nerstad vd. (2013)'un orijinal ölçek çalışmasında Ustalık İklimi ile Performans İklimi arasında çıkan -,280 düzeyindeki korelasyon ile benzerlik göstermediği görülmektedir.

Motivasyon İklimi ile İlişkisellik İhtiyacı arasındaki ilişki ise düşük düzeyli pozitif olarak belirlenmiştir. Motivasyon İkliminin İlişki Yönelimli Liderlik ile arasında ise orta düzeyde pozitif ilişki gözlenmiştir.

İlişki Yönelimli Liderliğin yüksek pozitif ilişkili görüldüğü değişken Ustalık İklimi olarak belirlenmiştir. Başka bir deyişle işbirliği ile liderin insan ilişkilerine önem vermesi arasında güçlü bir bağ görülmektedir. Ayrıca çalışanın liderini ilişki yönelimli olarak algılamasının Pozitif Kuşaklar Arası Etki ile de orta düzeyli pozitif ilişkisi gözlenmiştir. İlişki yönelimli liderliğin İlişkisellik İhtiyacı ile orta düzeyde ilişkisi tespit edilmiştir. Literatürde; karizmatik liderlik ile ilişkisellik ihtiyacı arasında (örneğin De Cremer ve van Knipperberg, 2002; Den Hartog vd., 2007) ve dönüşümcü liderlik ile ilişkisellik ihtiyacı arasında pozitif ilişkilerin varlığını gösteren çalışmalar bulunmaktadır. İlişki yönelimli liderliğin de liderin özellikleri yaklaşımından türetilmiş bir liderlik tarzı olduğu düşünüldüğünde, bu sonucun literatürle örtüştüğü söylenebilir.

İlişkisellik İhtiyacının Motivasyon İkliminin Ustalık İklimi alt boyutu ile orta, Performans İklimi alt boyutu ile düşük düzeyde ilişkili olduğu gözlenmiştir. Ayrıca İlişkisellik İhtiyacı, İş Yerinde Kuşaklar Arası Tutma ilue düşük, Pozitif Kuşaklar Arası Etki ile yüksek düzeyde ilişkili bulunmuştur.

Araştırma sorusu 3'ün cevaplanması için yapılan analizlerin sonuçlarına göre; çalışanların İş Yerinde Kuşaklar Arası İklim Algıları İlişkisellik İhtiyaçları ile, İlişkisellik İhtiyaçları da algıladıkları Motivasyon İklimi ile pozitif ve orta düzeyli ilişkilidir ancak İlişkisellik İhtiyacının bu modeldeki aracılık etkisi tespit edilememiştir.

4. araştırma sorusunun cevaplanması için yapılan analizde ise İş Yerinde Kuşaklar Arası İklimin İş Yerinde Algılanan Motivasyon İklimi üzerindeki etkisinde İlişki Yönelimli liderliğin aracılık etkisi gözlenmiştir. Bireyler arası ilişkilere önem veren ve bunu destekleyen liderlerin örgüt iklimin iki farklı yansıması arasındaki ilişkiyi güçlendirdiği görülmektedir.

Çalışmada yola çıkılan nokta Kuşaklar Arası İklimin bağımsız değişken olarak İlişkisellik İhtiyacı ve İlişki Yönelimli Liderlik aracılığıyla Motivasyon İklimini etkilendiği şeklindedir. Literatürde kuşaklar arası iklimin bağımlı, bağımsız veya aracı değişken olarak kullanıldığı çeşitli araştırmalara rastlanmaktadır. Ancak yapılan istatistiksel analizler sonucunda, iş yerinde motivasyon ikliminin daha belirleyici olduğu, Kuşaklar Arası İklimin ise bundan etkilenen bağımlı değişken olarak modelde yer alması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Buna sebep olarak Ustalık İkliminin ve Performans İkliminin bireyin başarı hedef yönelimiyle ilişkili olması ve içsel motivasyon kaynaklı

bu kavramların kişilikle de ilişkilendirilebilmesi gösterilebilir. Bireyin kişiliğinin bağımlı değişken olarak modellere eklenmesi ve herhangi bir etkiyle değişmesinin gözlenmesi için farklı psiko-sosyal araştırma desenlerinin kurgulanması gerekebilir. Bu çalışma kapsamında uygulanan kantitatif analizler bu ilişkileri çözümlemek için uygun olmayabilir. Ancak ilerideki çalışmalara yol göstermesi açısından bu sonucun da kıymetli olduğu düşünülmektedir.

Kuşaklar Arası İklimin bağımlı değişken olarak belirlendiği bütün aracılık etkisi analizleri birlikte değerlendirildiğinde; iş yerinde algılanan Ustalık İkliminin Kuşaklar Arası İklim üzerinde doğrudan bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu da demektir ki çalışma ortamında Ustalık İklimini yüksek algılayan bireyler aynı zamanda Kuşaklar Arası İklimi de olumlu algılamaktadır. Bunun yanında hem İlişkisellik İhtiyacının hem de İlişki Yönelimli Liderliğin çalışanların iş yerlerinde algıladıkları Ustalık İklimi ile Kuşaklar Arası İklim arasındaki ilişkide aracılık rolü oynadığı görülmüştür. Diğer bir deyişle Ustalık İklimi, çalışanların iş yerlerinde Kuşaklar Arası İklimi olumlu ya da olumsuz algılamasını, İlişkisellik İhtiyacı aracılığıyla etkilemektedir. Aynı şekilde çalışanların iş yerlerinde algıladıkları Ustalık İklimi; İlişki Yönelimli Liderlik aracılığıyla Kuşaklar Arası İklimin algılanışı üzerinde etkilidir. Ancak motivasyon ikliminin bireyselliğe ve takım içi rekabete vurgu yapan, normatif başarı kriterlerine öncelik veren alt boyutu Performans İklimi için benzer bir aracılık etkisinden söz edilememektedir. Bu sonuç Türk toplumunun kültürünün çalışma yaşamına ve örgütlere yansıması olarak değerlendirilmektedir. Türkiye'de hakim olan toplulukçuluk kültürü (http-1) işbirliğini ve ilişkiselliği beslemekte, bu yolla da kuşaklar arası ilişkiler üzerinde belirleyici olmaktadır denebilir. Buradan hareketle lider ve yöneticiler, çalışanlara büyüme ve gelişme fırsatları vererek ve işyerinde başarının ustalık kriterleri değerlerini aşılamaya çalışarak çalışanların kuşaklar arası olumlu iklim algısını yükseltebilecekleri, motivasyonunu, refahını, performansını ve kuruluşta kalma niyetlerini iyileştirebilecekleri düşünülebilir.

Kaynakça

Alesi, M., Gómez-López, M., Chicau Borrego, C., Monteiro, D., & Granero-Gallegos, A. (2019). Effects of a motivational climate on psychological needs satisfaction, motivation and commitment in teen handball players. *International journal of environmental research and public health*, 16(15), 2702.

Allen, J. B., & Hodge, K. (2006). Fostering a learning environment: Coaches and the motivational climate. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 1(3), 261-277.

Aslan, M., Yaman, F., Aksu, A., & Topgül, E., COVİD-19 döneminde evden çalışma ve çalışanların görev performansı: Çağrı merkezi çalışanlarında bir araştırma, *bmij* (2021) 9 (4): 1255-1269

Baştürk, S., ve Taştepe, M. (2013). Evren ve örneklem. S. Baştürk (Editör), *Bilimsel Araştırma Yöntemleri* içinde (s. 129-159). Ankara: Vize Yayıncılık.

Bekiari, A. (2016). Insights into instructors' verbal aggressiveness and students' Machiavellianism through leadership style and motivational climate. *European Scientific Journal*, *12*(25).

Calvo, C., & Topa, G. (2019). Leadership and motivational climate: The relationship with objectives, commitment, and satisfaction in base soccer players. *Behavioral Sciences*, *9*(3), 29.

Caniëls, M. C., Chiocchio, F., and van Loon, N. P. (2019). Collaboration in project teams: The role of mastery and performance climates. *International Journal of Project Management,* 37 (1), 1-13.

Černe, M., Nerstad, L., Dysvik, A., and Skerlavaj, M. (2014). What goes around comes around: Knowledge hiding, perceived motivational climate, and creativity. *Academy of Management Journal,* 57 (1), 172–192.

Chung, S., and Park, H. (2019). How young and older people differ in discriminatory behaviour towards older people? An explanation of the knowledge–attitude–behaviour continuum model. *Ageing and Society,* 39 (9), 1996-2017.

Cox, A., & Williams, L. (2008). The roles of perceived teacher support, motivational climate, and psychological need satisfaction in students' physical education motivation. *Journal of sport and exercise psychology*, 30(2), 222-239.

De Cremer, D. and van Knippenberg, D. (2002), How do leaders promote cooperation? The effects of charisma and procedural fairness. *Journal of Applied Psychology,* 87 (5), 858-66.

Deci, E. L., and Ryan, R. M. 2000. The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry,* 11, 227-268.

Den Hartog, D.N., De Hoogh, A.H.B. and Keegan, A.E. (2007), The interactive effects of belongingness and charisma on helping and compliance. [research reports], *Journal of Applied Psychology,* 92 (4), 1131-1139.

Giray, M. D., ve Güngör, D. (2015). Görev yönelimli ve ilişki yönelimli liderlik ölçeği: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Türk Psikoloji Yazıları*, 18 (35), 13-18.

Grojean, M. W., Resick, C. J., Dickson, M. W., & Smith, D. B. (2004). Leaders, values, and organizational climate: Examining leadership strategies for establishing an organizational climate regarding ethics. *Journal of business ethics*, *55*(3), 223-241.

Gürbüz, S., ve Bayık, M. E. (2021). Aracılık modellerinin analizinde yeni yaklaşım: Baron ve Kenny'nin yöntemi hâlâ geçerli mi?. *Turk Psikoloji Dergisi*, *37*(88), 1-14.

Heyns, M. M., & Kerr, M. D. (2018). Generational differences in workplace motivation. *SA Journal of Human Resource Management*, *16*(1), 1-10.

Hodge, K., Henry, G., & Smith, W. (2014). A case study of excellence in élite sport: motivational climate in a world champion team. *Sport Psychologist*, *28*(1).

Huo, W. W., Yi, H., Men, C., Luo, J., Li, X., and Tam, K. L. (2017). Territoriality, motivational climate, and idea implementation: We reap what we sow. *Social Behavior and Personality: An International Journal,* 45 (11), 1919-1932.

Jones, G.R. ve George, J.M. (2007). *Understanding and managing organizational behavior* (5th. Edition). New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kalo Efe, A., Demirdağ, S., ve Ertem, H. Y. (2020). Öğretmenlerin öğretimsel liderlik algıları ve sınıf yönetimi becerilerinin öğretim ortamındaki kuşaklararası iklim üzerindeki rolünün incelenmesi, *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 6(2), 83-102.

Karcıoğlu, F. (2001). Örgüt kültürü ve örgüt iklimi ilişkisi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, *15*(1-2).

Kazak, E. (2016). *Okul yöneticilerinin öğretim liderliği davranışları ile okulda kuşaklararası iklim ve kuşaklararası öğrenme arasındaki ilişki*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

King, S. P., and Bryant, F. B. (2016). The workplace ıntergenerational climate scale (WICS): A self-report instrument measuring ageism in the workplace. *Journal of Organizational Behavior,* 38, 124-151.

Kopperud, K. H., Nerstad, C. G., and Dysvik, A. (2020). Should i stay or should i go? The role of motivational climate and work–home spillover for turnover intentions. *Frontiers in Psychology*, *11*, 1107.

Lagacé, M., Van de Beeck, L. ve Firzly, N. (2019) Building on intergenerational climate to counter ageism in the workplace? A cross-organizational study. *Journal of Intergenerational Relationships*, 17(2), 201-219.

Macovei, C. M., & Martinescu-Bădălan, F. (2022). Managing Different Generations in the Workplace. In *International conference Knowledge-Based Organızatıon* (Vol. 28, No. 2, pp. 191-196).

Nerstad, C. G. L., Searle, R., Černe, M., Dysvik, A., Škerlavaj, M., and Scherer, R. (2018). Perceived mastery climate, felt trust, and knowledge sharing. *Journal of Organizational Behavior*, 39, 429–447.

Nerstad, C. G., Buch, R., Dysvik, A., and Säfvenbom, R. (2020). Stability of individuals' definitions of success and the influence of perceived motivational climate: A longitudinal perspective. *Frontiers in psychology*, *11*, 1326.

Nerstad, C. G., Dysvik, A., Kuvaas, B., and Buch, R. (2018). Negative and positive synergies: On employee development practices, motivational climate, and employee outcomes. *Human Resource Management*, 57(5), 1285-1302.

Nerstad, C. G., Wong, S. I., and Richardsen, A. M. (2019). Can engagement go awry and lead to burnout? The moderating role of the perceived motivational climate. *International journal of environmental research and public health*, *16*(11), 1979.

Nerstad, C.G.L., Roberts, G.C. ve Richardsen, A.M. (2013). Achieving success at work: development and validation the Motivational Climate at Work Questionnaire, *Journal of Apllied Social Psychology*, 43, 2231 – 2250.

Palmore, E. (1999). *Ageism: Negative and positive*. New York: Springer.

Reinboth, M., & Duda, J. L. (2006). Perceived motivational climate, need satisfaction and indices of well-being in team sports: A longitudinal perspective. *Psychology of sport and exercise*, *7*(3), 269-286.

Rucker, D. D., Preacher, K. J., Tormala, Z. L. and Petty, R. E. (2011). Mediation analysis in social psychology: Current practices and new recommendations. *Social and Personality Psychology Compass*, 5(6), 359-371.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik*, (1. Baskı sy.112). Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Tinsley, H. E., and Kass, R. A. (1979). The latent structure of the need satisfying properties of leisure activities. *Journal of Leisure Research*, *11*(4), 278-291.

Wirawan, H., Tamar, M. and Bellani, E. (2019), Principals' leadership styles: the role of emotional intelligence and achievement motivation, *International Journal of Educational Management*, 33(5), 1094-1105.

Yıldırım, A. (2015). *Benliğe yönelik tehdidin benliği yüceltme ve koruma ile ilişkisi: kendini belirleme kuramı açısından bir inceleme*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.

http-1: https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/ (Erişim tarihi: 11.07.2022)