



www.turkishstudies.net/economy

Turkish Studies - Economics, Finance, Politics

eISSN: 2667-5625

Research Article / Araştırma Makalesi



Intergenerational and Intercultural Work Attitudes in Higher Education: A Comparative Analysis of Turkish and Foreign Instructors

*Yükseköğretimde Kuşaklararası ve Kültürlerarası Çalışma Tutumları: Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinin Karşılaştırmalı Analizi**

Kübra Yazkan**

Abstract: Work attitudes, which represent a combination of the values and visions individuals develop regarding professional life, are a multidimensional phenomenon shaped at the intersection of individual tendencies, organizational dynamics, and societal dynamics. Every social structure's unique historical legacy, cultural fabric, and socio-economic reality directly shapes individuals' attitudes toward work life. This situation lays the groundwork for each society to develop its own distinct work paradigm and for significant differences in perspectives on work to emerge across social structures. In addition to cultural factors, another key variable influencing the evolution of approaches to work is time. Professional attitudes exhibit a constantly evolving structure in parallel with the global economic climate and changing world conditions. The evolution of social structures over time and the entry of different generations into the labor market are fundamentally transforming both organizational expectations and employees' professional perception patterns. In this study, which aims to analyze these variations in work attitudes among individuals with different generational dynamics and socio-cultural backgrounds, in-depth interviews were conducted with 12 Turkish and 6 foreign instructors belonging to the X and Y generations at Bandırma Onyedi Eylül University. Analysis of the findings revealed that the approaches of instructors from different generations and cultures toward professional life align to a high degree with the cultural codes of the societies in which they were raised and the typical characteristics of their respective generations. Additionally, an interaction was observed among work attitudes such as the meaning attributed to work, commitment to work, and work discipline.

Keywords: Labour Economics, Work Attitudes, Generations, Instructors, Higher Education.

* - This study is based on the author's doctoral dissertation.

Bu çalışma yazarın doktora tezinden üretilmiştir.

- This study was conducted with the approval of the Ethics Committee for Social and Human Sciences at Bandırma Onyedi Eylül University, under Ethics Committee Approval No. 2023-10, dated December 12, 2023.

Araştırma, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 12.12.2023 tarih ve 2023-10 numaralı etik kurul izniyle gerçekleştirilmiştir

** * Lect. Dr., Bandırma Onyedi Eylül University, School of Foreign Languages, Department of Foreign Languages

Öğr. Gör. Dr. Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi, Yabancı Diller Yüksekokulu, Yabancı Diller Bölümü

ORCID <https://orcid.org/0000-0002-8098-1720>

kyazkan@bandirma.edu.tr

Cite as/ Atıf: Yazkan, K. (2026). Intergenerational and intercultural work attitudes in higher education: A comparative analysis of Turkish and foreign instructors / Yükseköğretimde kuşaklararası ve kültürlerarası çalışma tutumları: Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin karşılaştırmalı analizi. *Turkish Studies – Economics, Finance, Politics*, 21(Ö1), 3069-3125. [Special Issues Dedicated to Prof. Dr. Mahmut Özer], Ankara Bilim University Publications. <https://dx.doi.org/10.7827/TurkishStudies.94862>

Received/Geliş: 10 May/Mayıs 2026

Accepted/Kabul: 15 September/Eylül 2026

Published/Yayın: 20 September/Eylül 2026

Checked by plagiarism software



Öz: Bireylerin profesyonel hayata dair geliştirdikleri değer yargıları ve vizyonların bir bileşimi niteliğindeki çalışma tutumları; bireysel eğilimler, örgütsel dinamikler ve toplumsal dinamiklerin kesişiminde inşa edilen çok boyutlu bir olgudur. Her toplumsal yapının kendine özgü tarihsel mirası, kültürel dokusu ve sosyo-ekonomik gerçekliği, bireylerin iş yaşamına yönelik tutumlarını doğrudan doğruya biçimlendirmektedir. Bu durum, her toplumun kendine has bir çalışma paradigması geliştirmesine ve toplumsal yapılar arasında işe bakış açısı yönünden belirgin farklılıklar doğmasına zemin hazırlamaktadır. Kültürel faktörlerin yanı sıra, çalışmaya yönelik yaklaşımların dönüşmesinde rol oynayan bir diğer başat değişken ise zamandır. Mesleki tutumlar, küresel konjonktür ve değişen dünya koşullarına paralel olarak sürekli devingen bir yapı sergilemektedir. Zamanın ilerlemesine bağlı olarak toplumsal yapıların evrilmesi ve farklı jenerasyonların iş gücü piyasasına dahil olması hem kurumsal beklentileri hem de çalışanların mesleki algı kalıplarını köklü bir değişime uğratmaktadır. Farklı kuşaksal dinamiklere ve sosyo-kültürel geçmişlere sahip bireylerin çalışma tutumlarındaki bu varyasyonları çözümlemeyi amaçlayan mevcut araştırmada; Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi bünyesinde faaliyet gösteren, X ve Y kuşaklarına mensup 12 Türk ve 6 yabancı uyruklu öğretim görevlisiyle derinlemesine mülakatlar gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bulguların analizi neticesinde; farklı kuşak ve kültürlerden gelen katılımcıların iş yaşamına yönelik yaklaşımlarının, yetiştikleri toplumun kültürel kodlarıyla ve ait oldukları jenerasyonun tipik özellikleriyle yüksek oranda örtüştüğü saptanmıştır. Ayrıca; çalışmaya yüklenen anlam, çalışmaya bağlılık, çalışma disiplini gibi çalışma tutumları arasında bir etkileşim olduğu ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Çalışma Ekonomisi, Çalışma Tutumları, Kuşaklar, Öğretim Görevlileri, Yüksek Öğretim.

Structured Abstract:

Work attitude—an analytical synthesis of individuals’ values, beliefs, and views regarding the concept of work—is shaped at the intersection of individual, organizational, and societal factors that regulate actions in professional life. The unique cultural, historical, and social fabric of every societal structure directly influences individuals’ perspectives on work, their sense of organizational belonging, and the nature of their relationships with hierarchy and authority. Consequently, every society possesses its own distinct notion of work attitudes, leading to significant variations among societies. In addition to cultural heterogeneity, another key factor influencing the transformation of work attitudes is the “time” dimension. Work attitudes possess a structure that is constantly evolving alongside the global context and changing world conditions. As time progresses, the social paradigm shifts, and different generations enter the workforce, both the structural expectations of organizations and employees’ professional value judgments undergo change. Individuals internalize the general normative structure during the socialization process and thereby define their professional roles. For example, in cultures with a high degree of individualism, work is equated with personal success and self-actualization, whereas in collective cultures, it is understood as an effort to contribute to the common good. Similarly, in structures with high power distance, a rigid superior-subordinate hierarchy is accepted, while in low power distance environments, horizontal communication and an egalitarian atmosphere are preferred. In this context, it is acknowledged that foreign instructors develop unique professional attitudes based on the academic and social norms of their home countries, while Turkish instructors do so within the framework of Turkey’s institutional culture, public-private sector dynamics, bureaucratic structure, and local value judgments.

This study aims to deeply understand the attitudes of instructors with different socio-cultural backgrounds and age groups toward their work environment through a cross-cultural and generational comparative perspective. The research aims to reveal how fundamental parameters—such as the meaning individuals ascribe to work, their levels of commitment to the job, and work discipline—are shaped both by the historical era they inhabit (generational context) and the social environment to which they belong (cultural context). Comparing different national groups and generations (Generations X and Y) is of critical importance not only for understanding the impact of cultural and generational factors on professional life but also for providing scientific and practical contributions to multicultural workforce management strategies in higher education institutions. Differences in work attitudes examined in this study were analyzed using Trompenaars and Hampden-Turner’s model of cultural dimensions.

The study adopts a qualitative research method, which enables the interpretation of the subjective reasons, perceptions, and experiences underlying social reality and human actions within their respective contexts. As the research design, a case study was chosen, as it allows for an in-depth examination of a limited social group and institutional environment. The data for the study were collected from Turkish and foreign instructors employed at the School of Foreign Languages, in accordance with the approval (No. 2023-10 and dated December 12, 2023.) of the Ethics Committee for Social and Human Sciences at Bandırma Onyedi Eylül University. The study sample consists of a total of 18 instructors, selected using the criterion sampling technique, one of the purposeful sampling methods. To simultaneously evaluate the generational and cultural variables, the sample was divided into 3 analytical groups:

First Group: A total of 6 foreign instructors, 5 of whom belong to Generation Y and 1 to Generation X (from the United States, the United Kingdom, Russia, Italy, Tunisia, and Pakistan)

Second Group: 6 Turkish instructors belonging to Generation X,

Third Group: 6 Turkish instructors belonging to Generation Y.

As a data collection tool, a “Semi-Structured Interview Form” prepared in both Turkish and English by reviewing national and international literature was used. The interviews were conducted in person at the participants’ campuses between June 16–20, 2025; audio recordings were made with participants’ consent, and each interview lasted an average of 20 minutes. The English interviews were translated into Turkish while remaining faithful to the original. Descriptive analysis was applied in the data analysis; codes and categories were organized into thematic matrices in Microsoft Word. Since there was only one foreign participant from Generation X, foreign instructors were addressed under a single heading in the tables but were included in the comparative analysis in the interpretations.

The findings of the study revealed that the work attitudes of participants from different generations and cultures showed a high degree of parallelism with the generational characteristics of their respective generations and the cultural codes of the societies in which they were raised. As a result of the analyses, a strong internal interaction was identified among the dimensions of meaning attributed to work, commitment to work, and work discipline.

Meaning Attributed to Work: It was observed that the cultural context plays a decisive role in how work is interpreted. It was found that foreign instructors from individualistic cultures frame work around “self-actualization, independence, and personal development,” whereas Turkish instructors assign a more collective and social mission to work.

Attitude Toward Commitment to the Work: In the analysis conducted within the framework of Meyer and Allen’s three-component commitment model, it was found that among both Turkish and foreign instructors belonging to Generation Y, “emotional commitment” (enjoyment of work, professional satisfaction) was predominant, whereas among Generation X Turkish instructors, “normative commitment” (institutional loyalty, fidelity, moral responsibility) and “continuance commitment” (seeking economic security, preserving the established order) exhibited a more dominant trend.

Work Discipline Approach: Regarding compliance with institutional rules and social norms, Generation X Turkish instructors were found to have a discipline mindset focused on obedience to hierarchical authority and full compliance with regulations (punctuality, adherence to procedures); while Generation Y Turkish and foreign instructors were observed to be more inclined toward flexible work models, horizontal communication, and an output-oriented (timely completion of tasks) self-discipline approach.

The study confirmed that the professional attitudes of instructors in higher education institutions are not merely a matter of individual preferences; they are dynamically shaped by chronological time (generation) and socio-cultural structure. To effectively manage both generational transitions and multicultural workforce diversity within institutions, it is recommended that hierarchical structures be flattened, flexible and output-oriented performance processes be designed, and diverse cultural backgrounds be integrated into institutional belonging mechanisms.

Keywords: Labour Economics, Work Attitudes, Generations, Instructors, Higher Education.

الملخص المنظم:

يُمثل الاتجاه نحو العمل تركيباً تحليلياً لقيم الأفراد ومعتقداتهم وتصوراتهم المتعلقة بمفهوم العمل، ويتشكل عند تقاطع العوامل الفردية والتنظيمية والمجتمعية التي تنظم السلوك في الحياة المهنية. ويؤثر النسيج الثقافي والتاريخي والاجتماعي المتفرد لكل بنية مجتمعية تأثيراً مباشراً في تصورات الأفراد للعمل، وشعورهم بالانتماء التنظيمي، وطبيعة علاقاتهم بالتسلسل الهرمي والسلطة. وبناءً على ذلك، يمتلك كل مجتمع تصوراً متميزاً للاتجاهات نحو العمل، مما يُفضي إلى تباينات ملموسة بين المجتمعات. وإلى جانب التغيرات الثقافية، يُعدُّ البُعد الزمني عاملاً أساسياً. آخر في تحوُّل هذه الاتجاهات؛ إذ تتسم الاتجاهات نحو العمل ببنية متجددة باستمرار، تتطور بالتوازي مع السياق العالمي وتغيّر الظروف الدولية فمع مرور الزمن، وتحوُّل النموذج المجتمعي، ودخول أجيال مختلفة إلى سوق العمل، تتغيّر التوقعات البنيوية للمؤسسات والأحكام القيمية المهنية للعاملين على حدٍّ سواء. ويستبطن الأفراد المنظومة المعيارية العامة خلال عملية التنشئة الاجتماعية، ويحدّدون أدوارهم المهنية في ضوءها فعلى سبيل المثال، يُنظر إلى العمل في الثقافات التي تتسم بدرجة مرتفعة من الفردانية بوصفه مرادفاً للنجاح الشخصي وتحقيق الذات، بينما يُفهم في الثقافات الجماعية باعتباره جهداً للإسهام في الصالح العام. وبالمثل، يُقبَل التسلسل الهرمي الصارم بين الرؤساء والمرؤوسين في البنى التي تتسم بارتفاع مسافة السلطة، في حين تُفضّل أنماط التواصل الأفقي والأجواء القائمة على المساواة في البيئات التي تنخفض فيها مسافة السلطة. وفي هذا السياق، يُقرُّ بأن المدرّسين الأجانب يطوِّرون اتجاهات مهنية متميزة استناداً إلى المعايير الأكاديمية والاجتماعية السائدة في بلدانهم الأصلية، بينما تتشكل اتجاهات المدرّسين الأتراك ضمن إطار الثقافة المؤسسية في تركيا، وديناميات القطاعين العام والخاص، والبنية البيروقراطية، والمنظومة القيمية المحلية.

تهدف هذه الدراسة إلى التوصل إلى فهم معمق لاتجاهات المدرّسين المنتمين إلى خلفيات اجتماعية وثقافية وفئات عمرية مختلفة تجاه بيئة عملهم، من منظور مقارنة عبر الثقافات والأجيال. وتسعى إلى الكشف عن كيفية تشكُّل المحدّدات الأساسية، مثل المعنى الذي يُسندُه الأفراد إلى العمل، ومستويات التزامهم به، والانضباط في العمل، بتأثير كلٍّ من الحقبة التاريخية التي يعيشون فيها، أي السياق الجيلي، والبيئة الاجتماعية (Y) وواي (X) التي ينتمون إليها، أي السياق الثقافي. وتكتسب المقارنة بين مجموعات مختلفة من حيث الانتماء الوطني وبين الجيلين إكس أهمية بالغة، ليس لفهم تأثير العوامل الثقافية والجيلية في الحياة المهنية فحسب، بل أيضاً لتقديم إسهامات علمية وتطبيقية في استراتيجيات إدارة القوى العاملة متعددة الثقافات في مؤسسات التعليم العالي. وقد جرى تحليل الاختلافات في الاتجاهات نحو العمل التي تتناولها الدراسة بالاستناد إلى نموذج ترومبينارس وهاميدن-تيرنر للأبعاد الثقافية.

اعتمدت الدراسة المنهج النوعي، الذي يتيح تفسير الأسباب الذاتية والتصورات والخبرات الكامنة وراء الواقع الاجتماعي والأفعال الإنسانية ضمن سياقاتها الخاصة. واختيرت دراسة الحالة تصميمًا للبحث، لما تتيحه من فحص معمق لجماعة اجتماعية محدودة وبيئة مؤسسية محددة. وُجعت بيانات الدراسة من المدرّسين الأتراك والأجانب العاملين في مدرسة اللغات الأجنبية، وفقًا لموافقة لجنة أخلاقيات العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة بانديرما أون يدي أيلول، رقم (10-2023). وتكوّنت عينة الدراسة من 18 مدرّسًا، جرى اختيارهم باستخدام أسلوب المعاينة القائمة على المحكّات، وهو أحد أساليب المعاينة القصدية. ولتقييم المتغيّرين الجيلي والثقافي بصورة متزامنة، قُسمت العينة إلى ثلاث مجموعات تحليلية:

1. وهم من (X) وينتمي واحد إلى الجيل إكس، (Y) المجموعة الأولى: ستة مدرّسين أجانب، ينتمي خمسة منهم إلى الجيل واي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة وروسيا وإيطاليا وتونس وباكستان.
2. (X) المجموعة الثانية: ستة مدرّسين أتراك ينتمون إلى الجيل إكس.
3. (Y) المجموعة الثالثة: ستة مدرّسين أتراك ينتمون إلى الجيل واي.

استُخدم لجمع البيانات «دليل مقابلة شبه منظّمة» أعدّ باللغتين التركية والإنجليزية استنادًا إلى مراجعة الأدبيات الوطنية والدولية وأُجريت المقابلات وجهاً لوجه في الحرم الجامعي التي يعمل فيها المشاركون، خلال الفترة من 16 إلى 20 يونيو 2025. وسُجّلت المقابلات صوتيًا بموافقة المشاركين، وبلغ متوسط مدة المقابلة الواحدة 20 دقيقة. وتُرجمت المقابلات التي أُجريت باللغة الإنجليزية إلى التركية مع الالتزام بالأمانة للنص الأصلي. واستُخدم التحليل الوصفي في تحليل البيانات، ونُظّمت الرموز والفئات ضمن مصفوفات موضوعاتية باستخدام برنامج غرض المدرّسون الأجانب في الجداول تحت عنوان (X) مايكروسوفت وورد. ونظرًا إلى وجود مشاركون أجانب واحد فقط من الجيل إكس موحد، مع مراعاة انتمائهم الجيلي في التحليل المقارن عند تفسير النتائج.

كشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة من التوافق بين اتجاهات المشاركين المنتمين إلى أجيال وثقافات مختلفة نحو العمل، من جهة والخصائص الجيلية لأجيالهم والرموز الثقافية للمجتمعات التي نشؤوا فيها، من جهة أخرى. كما أظهرت التحليلات وجود تفاعل داخلي قوي بين أبعاد المعنى المُسند إلى العمل، والالتزام بالعمل، والانضباط في العمل.

المعنى المُسند إلى العمل: تبيّن أن السياق الثقافي يؤدي دورًا حاسمًا في كيفية تفسير العمل وإضفاء المعنى عليه. وأظهرت النتائج أن المدرّسين الأجانب المنحدرين من ثقافات فردانية يوطّرون العمل حول «تحقيق الذات والاستقلالية والتطور الشخصي»، في حين يُسند المدرّسون الأتراك إلى العمل رسالة ذات طابع جماعي واجتماعي أكثر وضوحًا.

«الاتجاه نحو الالتزام بالعمل: أظهر التحليل، الذي أُجري في إطار نموذج ماير وألين ثلاثي المكونات للالتزام، أن «الالتزام العاطفي» وفي المقابل (Y) المتمثل في الاستمتاع بالعمل والرضا المهني، كان المكوّن الغالب لدى المدرّسين الأتراك والأجانب المنتمين إلى الجيل واي بدرجة أكبر نحو «الالتزام المعياري»، المتمثل في الولاء للمؤسسة والوفاء لها والمسؤولية (X) اتّجه المدرّسون الأتراك المنتمون إلى الجيل إكس الأخلاقية، و«الالتزام الاستمراري»، المتمثل في السعي إلى الأمن الاقتصادي والحفاظ على الوضع القائم.

مقاربة الانضباط في العمل: فيما يتعلّق بالامتثال للقواعد المؤسسية والمعايير الاجتماعية، تبيّن أن المدرّسين الأتراك المنتمين إلى جيلين يُتبنون تصوّرًا للانضباط يركّز على طاعة السلطة الهرمية والامتثال التام للوائح، بما يشمل الالتزام بالمواعيد والتقيّد (X) الجيل إكس وكذلك المدرّسون الأجانب، ميلًا أكبر إلى أنماط العمل المرنة (Y) بالإجراءات. في حين أظهر المدرّسون الأتراك المنتمون إلى الجيل واي والتواصل الأفقي، ومقاربة الانضباط الذاتي الموجهة نحو المخرجات، والمتمثلة في إنجاز المهام في مواعيدها المحددة.

أكدت الدراسة أن الاتجاهات المهنية للمدرّسين في مؤسسات التعليم العالي لا تقتصر على كونها تفضيلات فردية، بل تتشكّل بصورة ديناميكية بفعل الزمن التاريخي، المتمثل في الانتماء الجيلي، والبنية الاجتماعية والثقافية. ولإدارة التعاقب الجيلي والتنوّع الثقافي للقوى العاملة داخل المؤسسات بفاعلية، توصي الدراسة بتقليل مستويات التسلسل الهرمي، وتصميم عمليات لإدارة الأداء تتسم بالمرونة والتوجّه نحو المخرجات، وإدماج الخلفيات الثقافية المتنوعة في آليات تعزيز الانتماء المؤسسي.

الكلمات المفتاحية: اقتصاد العمل، الاتجاهات نحو العمل، الأجيال، المدرّسون، التعليم العالي.

Résumé Structuré:

L'attitude à l'égard du travail, conçue comme une synthèse analytique des valeurs, des croyances et des représentations des individus relatives au concept de travail, se construit à l'intersection de facteurs individuels, organisationnels et sociétaux qui régissent les conduites dans la vie professionnelle. Le tissu culturel, historique et social propre à chaque société influence directement les représentations individuelles du travail, le sentiment d'appartenance organisationnelle ainsi que la nature des rapports à la hiérarchie et à l'autorité. Chaque société possède ainsi une conception particulière des attitudes à l'égard du travail, ce qui engendre des variations significatives entre les sociétés. Outre l'hétérogénéité culturelle, la dimension temporelle constitue un autre facteur déterminant de leur transformation. Les attitudes à l'égard du travail présentent une structure en constante évolution, parallèlement aux mutations du contexte mondial. À mesure que le temps passe, que le paradigme sociétal se transforme et que de nouvelles générations intègrent le marché du travail, les attentes structurelles des organisations et les jugements de valeur professionnels des salariés évoluent conjointement. Au cours du processus de socialisation, les individus intériorisent le cadre normatif

général et définissent leurs rôles professionnels en conséquence. Ainsi, dans les cultures fortement individualistes, le travail est associé à la réussite personnelle et à l'accomplissement de soi, tandis que, dans les cultures collectivistes, il est envisagé comme un effort visant à contribuer au bien commun. De même, dans les structures caractérisées par une forte distance hiérarchique, une hiérarchie rigide entre supérieurs et subordonnés est acceptée, alors que les environnements à faible distance hiérarchique privilégient la communication horizontale et un climat égalitaire. Dans cette perspective, il est admis que les enseignants étrangers développent des attitudes professionnelles spécifiques à partir des normes académiques et sociales de leur pays d'origine, tandis que les enseignants turcs élaborent les leurs dans le cadre de la culture institutionnelle turque, des dynamiques des secteurs public et privé, de la structure bureaucratique et des systèmes de valeurs locaux.

Cette étude vise à comprendre de manière approfondie les attitudes d'enseignants issus de différents milieux socioculturels et groupes d'âge à l'égard de leur environnement de travail, dans une perspective comparative interculturelle et intergénérationnelle. Elle cherche à mettre en évidence la manière dont des paramètres fondamentaux, tels que le sens attribué au travail, le degré d'engagement envers celui-ci et la discipline au travail, sont façonnés à la fois par l'époque historique dans laquelle les individus évoluent, c'est-à-dire le contexte générationnel, et par l'environnement social auquel ils appartiennent, c'est-à-dire le contexte culturel. La comparaison de différents groupes nationaux et des générations X et Y revêt une importance majeure, tant pour comprendre l'influence des facteurs culturels et générationnels sur la vie professionnelle que pour apporter des contributions scientifiques et pratiques aux stratégies de gestion d'une main-d'œuvre multiculturelle dans les établissements d'enseignement supérieur. Les différences d'attitudes à l'égard du travail examinées dans cette étude ont été analysées à l'aide du modèle des dimensions culturelles de Trompenaars et Hampden-Turner.

L'étude adopte une méthodologie qualitative permettant d'interpréter, dans leurs contextes respectifs, les raisons subjectives, les perceptions et les expériences qui sous-tendent la réalité sociale et les conduites humaines. L'étude de cas a été retenue comme dispositif de recherche, dans la mesure où elle permet un examen approfondi d'un groupe social restreint et d'un environnement institutionnel délimité. Les données ont été recueillies auprès d'enseignants turcs et étrangers exerçant au sein de l'École des langues étrangères, conformément à l'approbation no 2023-10 du Comité d'éthique en sciences sociales et humaines de l'Université de Bandırma Onyedi Eylül. L'échantillon comprend 18 enseignants, sélectionnés selon un échantillonnage par critères, qui constitue une modalité de l'échantillonnage raisonné. Afin d'examiner simultanément les variables générationnelles et culturelles, l'échantillon a été réparti en trois groupes analytiques :

1. **Premier groupe** : six enseignants étrangers, dont cinq appartenant à la génération Y et un à la génération X, originaires des États-Unis, du Royaume-Uni, de Russie, d'Italie, de Tunisie et du Pakistan.
2. **Deuxième groupe** : six enseignants turcs appartenant à la génération X.
3. **Troisième groupe** : six enseignants turcs appartenant à la génération Y.

Les données ont été recueillies au moyen d'un guide d'entretien semi-directif élaboré en turc et en anglais à partir d'une revue de la littérature nationale et internationale. Les entretiens ont été réalisés en présentiel sur les campus des participants, du 16 au 20 juin 2025. Ils ont fait l'objet d'un enregistrement audio avec le consentement des participants et ont duré, en moyenne, 20 minutes chacun. Les entretiens conduits en anglais ont été traduits en turc dans le respect du contenu original. Les données ont été soumises à une analyse descriptive ; les codes et les catégories ont été organisés en matrices thématiques dans Microsoft Word. Étant donné qu'un seul participant étranger appartenait à la génération X, les enseignants étrangers ont été regroupés sous une même rubrique dans les tableaux, tout en tenant compte de leur appartenance générationnelle dans l'analyse comparative lors de l'interprétation des résultats.

Les résultats ont mis en évidence une forte concordance entre les attitudes à l'égard du travail des participants issus de différentes générations et cultures, d'une part, et les caractéristiques de leurs générations respectives ainsi que les codes culturels des sociétés dans lesquelles ils ont grandi, d'autre part. Les analyses ont également révélé une forte interaction interne entre les dimensions du sens attribué au travail, de l'engagement envers le travail et de la discipline au travail.

Sens attribué au travail : Le contexte culturel joue un rôle déterminant dans la manière dont le travail est interprété. Les enseignants étrangers issus de cultures individualistes conçoivent le travail autour de « l'accomplissement de soi, de l'indépendance et du développement personnel », tandis que les enseignants turcs lui attribuent une mission davantage collective et sociale.

Attitude à l'égard de l'engagement envers le travail : L'analyse conduite dans le cadre du modèle de l'engagement à trois composantes de Meyer et Allen a montré que, chez les enseignants turcs comme chez les enseignants étrangers appartenant à la génération Y, « l'engagement affectif », exprimé par le plaisir au travail et la satisfaction professionnelle, prédomine. En revanche, chez les enseignants turcs de la génération X, « l'engagement normatif », associé à la loyauté institutionnelle, à la fidélité et à la responsabilité morale, ainsi que « l'engagement de continuité », lié à la recherche de sécurité économique et à la préservation de la situation établie, occupent une place plus prépondérante.

Approche de la discipline au travail : En ce qui concerne le respect des règles institutionnelles et des normes sociales, les enseignants turcs de la génération X présentent une conception de la discipline centrée sur l'obéissance à l'autorité hiérarchique et la stricte conformité aux règlements, notamment en matière de ponctualité et de respect des procédures. Les enseignants turcs de la génération Y et les enseignants étrangers se montrent, quant à eux, davantage favorables à des modalités de travail flexibles, à la communication horizontale et à une approche de l'autodiscipline axée sur les résultats, entendue comme l'accomplissement des tâches dans les délais impartis.

L'étude confirme que les attitudes professionnelles des enseignants dans les établissements d'enseignement supérieur ne relèvent pas uniquement de préférences individuelles, mais se construisent de manière dynamique sous l'influence du temps chronologique, appréhendé à travers la génération, et de la structure socioculturelle. Afin de gérer efficacement les transitions générationnelles et la diversité culturelle de la main-d'œuvre au sein des établissements, il est recommandé de réduire le nombre de niveaux hiérarchiques, de concevoir des processus de gestion de la performance flexibles et axés sur les résultats, et d'intégrer la diversité des origines culturelles aux mécanismes favorisant l'appartenance institutionnelle.

Mots-clés: Économie du travail, attitudes à l'égard du travail, générations, enseignants, enseignement supérieur.

Resumen Estructurado:

La actitud hacia el trabajo, entendida como una síntesis analítica de los valores, las creencias y las concepciones de los individuos acerca del trabajo, se configura en la intersección de factores individuales, organizacionales y sociales que regulan las conductas en la vida profesional. El entramado cultural, histórico y social específico de cada sociedad influye directamente en las perspectivas individuales sobre el trabajo, el sentido de pertenencia organizacional y la naturaleza de las relaciones con la jerarquía y la autoridad. En consecuencia, cada sociedad posee una concepción particular de las actitudes hacia el trabajo, lo que genera diferencias significativas entre sociedades. Además de la heterogeneidad cultural, la dimensión temporal constituye otro factor fundamental en la transformación de estas actitudes. Las actitudes hacia el trabajo presentan una estructura en constante evolución, en consonancia con el contexto global y los cambios en las condiciones mundiales. A medida que transcurre el tiempo, se transforma el paradigma social y distintas generaciones se incorporan a la fuerza laboral, cambian tanto las expectativas estructurales de las organizaciones como los juicios de valor profesionales de los trabajadores. Durante el proceso de socialización, los individuos interiorizan la estructura normativa general y, a partir de ella, definen sus roles profesionales. Por ejemplo, en las culturas con un elevado grado de individualismo, el trabajo se equipara con el éxito personal y la autorrealización, mientras que, en las culturas colectivistas, se concibe como un esfuerzo orientado a contribuir al bien común. Asimismo, en las estructuras caracterizadas por una elevada distancia al poder, se acepta una jerarquía rígida entre superiores y subordinados, mientras que, en los entornos con una baja distancia al poder, se prefieren la comunicación horizontal y un clima igualitario. En este contexto, se reconoce que los docentes extranjeros desarrollan actitudes profesionales específicas a partir de las normas académicas y sociales de sus países de origen, mientras que los docentes turcos lo hacen en el marco de la cultura institucional de Turquía, las dinámicas de los sectores público y privado, la estructura burocrática y los juicios de valor locales.

El objetivo de este estudio es comprender en profundidad las actitudes hacia el entorno laboral de docentes pertenecientes a distintos contextos socioculturales y grupos de edad, desde una perspectiva comparativa intercultural e intergeneracional. La investigación pretende dilucidar cómo determinados parámetros fundamentales —el significado atribuido al trabajo, los niveles de compromiso con este y la disciplina laboral— se configuran tanto por la época histórica en la que viven los individuos, es decir, el contexto generacional, como por el entorno social al que pertenecen, es decir, el contexto cultural. La comparación entre distintos grupos nacionales y entre las generaciones X e Y reviste una importancia fundamental, no solo para comprender la influencia de los factores culturales y generacionales en la vida profesional, sino también para aportar contribuciones científicas y prácticas a las estrategias de gestión de una fuerza laboral multicultural en las instituciones de educación superior. Las diferencias en las actitudes hacia el trabajo examinadas en este estudio se analizaron mediante el modelo de dimensiones culturales de Trompenaars y Hampden-Turner.

El estudio adopta una metodología cualitativa que permite interpretar, en sus respectivos contextos, las razones subjetivas, las percepciones y las experiencias subyacentes a la realidad social y a las acciones humanas. Se seleccionó el estudio de caso como diseño de investigación, dado que posibilita un examen en profundidad de un grupo social delimitado y de un entorno institucional específico. Los datos se recopilaban entre docentes turcos y extranjeros de la Escuela de Lenguas Extranjeras, de conformidad con la aprobación n.º 2023-10 del Comité de Ética en Ciencias Sociales y Humanidades de la Universidad de Bandırma Onyedi Eylül. La muestra estuvo integrada por 18 docentes, seleccionados mediante la técnica de muestreo por criterios, una modalidad de muestreo intencional. Con el fin de evaluar simultáneamente las variables generacionales y culturales, la muestra se dividió en tres grupos analíticos:

1. **Primer grupo:** seis docentes extranjeros, cinco pertenecientes a la generación Y y uno a la generación X, procedentes de Estados Unidos, Reino Unido, Rusia, Italia, Túnez y Pakistán.
2. **Segundo grupo:** seis docentes turcos pertenecientes a la generación X.
3. **Tercer grupo:** seis docentes turcos pertenecientes a la generación Y.

Como instrumento de recopilación de datos, se utilizó una guía de entrevista semiestructurada elaborada en turco e inglés a partir de una revisión de la literatura nacional e internacional. Las entrevistas se realizaron presencialmente en los campus de los participantes entre el 16 y el 20 de junio de 2025. Se efectuaron grabaciones de audio con el consentimiento de los participantes, y cada entrevista tuvo una duración media de 20 minutos. Las entrevistas realizadas en inglés se tradujeron al turco manteniendo la fidelidad al contenido original. Los datos se sometieron a un análisis descriptivo; los códigos y las categorías se organizaron en matrices temáticas mediante Microsoft Word. Dado que solo había un participante extranjero perteneciente a la generación X, los docentes extranjeros se presentaron bajo una única categoría en las tablas, aunque su pertenencia generacional se tuvo en cuenta en el análisis comparativo durante la interpretación de los resultados.

Los hallazgos revelaron un elevado grado de correspondencia entre las actitudes hacia el trabajo de los participantes de distintas generaciones y culturas, por una parte, y las características de sus respectivas generaciones y los códigos culturales de las sociedades en las que crecieron, por otra. Asimismo, los análisis identificaron una intensa interacción interna entre las dimensiones del significado atribuido al trabajo, el compromiso con el trabajo y la disciplina laboral.

Significado atribuido al trabajo: Se observó que el contexto cultural desempeña un papel decisivo en la interpretación del trabajo. Los docentes extranjeros procedentes de culturas individualistas conciben el trabajo en torno a la «autorrealización, la independencia y el desarrollo personal», mientras que los docentes turcos le atribuyen una misión de carácter más colectivo y social.

Actitud hacia el compromiso con el trabajo: El análisis realizado en el marco del modelo de compromiso de tres componentes de Meyer y Allen mostró que, tanto entre los docentes turcos como entre los extranjeros pertenecientes a la generación Y, predomina el «compromiso afectivo», expresado en el disfrute del trabajo y la satisfacción profesional. En cambio, entre los docentes turcos de la generación X, el «compromiso normativo», asociado a la lealtad institucional, la fidelidad y la responsabilidad moral, y el «compromiso de continuidad», vinculado a la búsqueda de seguridad económica y a la preservación del orden establecido, presentan una mayor preponderancia.

Enfoque de la disciplina laboral: En lo relativo al cumplimiento de las normas institucionales y sociales, los docentes turcos de la generación X manifestaron una concepción de la disciplina centrada en la obediencia a la autoridad jerárquica y en el pleno cumplimiento de la normativa, particularmente en materia de puntualidad y observancia de los procedimientos. Por su parte, los docentes turcos de la generación Y y los docentes extranjeros mostraron una mayor inclinación hacia modalidades de trabajo flexibles, la comunicación horizontal y un enfoque de autodisciplina orientado a los resultados, entendido como la finalización de las tareas dentro de los plazos establecidos.

El estudio confirmó que las actitudes profesionales de los docentes en las instituciones de educación superior no responden únicamente a preferencias individuales, sino que se configuran dinámicamente bajo la influencia del tiempo cronológico, expresado en la pertenencia generacional, y de la estructura sociocultural. Para gestionar eficazmente tanto las transiciones generacionales como la diversidad cultural de la fuerza laboral en las instituciones, se recomienda reducir los niveles jerárquicos, diseñar procesos de gestión del desempeño flexibles y orientados a los resultados e integrar las diversas procedencias culturales en los mecanismos de pertenencia institucional.

Palabras clave: Economía laboral, actitudes hacia el trabajo, generaciones, docentes, educación superior.

结构式摘要：

工作态度是对个体有关工作概念的价值观、信念与看法的分析性综合，其形成受到规范职业生活中个体行为的个人、组织与社会因素的共同影响。各社会结构独特的文化、历史与社会脉络，直接影响个体对工作的认识、组织归属感，以及其与等级体系和权威之间的关系。因此，不同社会具有各自独特的工作态度观念，社会之间也由此呈现出显著差异。除文化异质性外，“时间”维度也是影响工作态度转变的关键因素。工作态度具有持续演变的结构特征，并随着全球背景与世界形势的变化而不断发展。随着时间推移、社会范式转变以及不同世代进入劳动力市场，组织的结构性期望与员工的职业价值判断均会发生变化。个体在社会化过程中内化社会的一般规范体系，并据此界定自身的职业角色。例如，在个人主义程度较高的文化中，工作被视为个人成功与自我实现的体现；而在集体主义文化中，工作则被理解为促进共同福祉的一种努力。同样，在权力距离较大的结构中，严格的上下级等级关系通常被接受；而在权力距离较小的环境中，人们更倾向于横向沟通与平等氛围。在此背景下，可以认为，外籍教师依据其来源国的学术与社会规范形成独特的职业态度，而土耳其教师的职业态度则形成于土耳其制度文化、公共与私营部门的运行动态、官僚组织结构以及本土价值判断所构成的框架之中。

本研究旨在从跨文化与代际比较的视角，深入理解不同社会文化背景与年龄群体的教师对工作环境的态度。研究着重揭示，个体赋予工作的意义、工作承诺水平以及工作纪律等基本要素，如何同时受到其所处历史时期，即世代情境，以及其所属社会环境，即文化情境的塑造。对不同国别群体以及X世代和Y世代进行比较，不仅对于理解文化与世代因素对职业生活的影响具有重要意义，也有助于为高等教育机构多元文化员工队伍的管理策略提供科学依据与实践参考。本研究采用Pompenaars与Hampden-Turner的文化维度模型，对所考察的工作态度差异进行分析。

本研究采用质性研究方法，以便在相应情境中解释社会现实与人类行为背后的主观原因、认知及经验。研究设计采用案例研究，以深入考察一个范围明确的社会群体及其所处的制度环境。研究依据班德尔马九月十七日大学（Bandırma Onyedi Eylül University）社会与人文科学伦理委员会第

2023-10号批准，收集了外国语学院土耳其籍与外籍教师的数据。研究采用目的性抽样中的标准抽样方法，共选取18名教师作为研究样本。为同时考察世代与文化变量，样本被划分为以下三个分析组：

1. **第一组：** 6名外籍教师，其中5名属于Y世代，1名属于X世代，分别来自美国、英国、俄罗斯、意大利、突尼斯和巴基斯坦。
2. **第二组：** 6名属于X世代的土耳其教师。
3. **第三组：** 6名属于Y世代的土耳其教师。

研究使用“半结构式访谈提纲”作为数据收集工具，该提纲在梳理国内外文献的基础上，以土耳其语和英语编制。访谈于2025年6月16日至20日在参与者所在校区以面对面方式开展，并在征得参与者同意后进行录音，每次访谈平均持续20分钟。英语访谈内容在忠实于原文的前提下被译为土耳其语。数据分析采用描述性分析方法，并使用Microsoft Word将编码与类别整理为主题矩阵。由于外籍参与者中仅有1名属于X世代，研究在表格中将外籍教师归入同一类别，但在结果解释阶段的比较分析中仍纳入其世代归属。

研究结果表明，不同世代与文化背景参与者的工作态度，与其所属世代的特征及其成长社会的文化规范呈现出高度一致性。分析还发现，工作意义、工作承诺与工作纪律三个维度之间存在紧密的内在相互作用。

赋予工作的意义： 研究发现，文化情境对个体如何理解工作具有决定性作用。来自个人主义文化的外籍教师主要围绕“自我实现、独立性与个人发展”理解工作，而土耳其教师则赋予工作更为突出的集体性与社会性使命。

对工作承诺的态度： 基于Meyer与Allen的承诺三成分模型所开展的 analysis 显示，在属于Y世代的土耳其教师与外籍教师中，以工作乐趣和职业满意度为表现的“情感承诺”占据主导地位。相比之下，在X世代土耳其教师中，以机构忠诚、忠实履责和道德责任为表现的“规范承诺”，以及以寻求经济保障和维持既有秩序为表现的“持续承诺”，呈现出更为明显的主导趋势。

工作纪律取向： 在遵守机构规章与社会规范方面，X世代土耳其教师的纪律观念侧重于服从等级权威和全面遵守规章制度，具体表现为守时与遵循程序；而Y世代土耳其教师及外籍教师则更倾向于灵活的工作模式、横向沟通，以及以产出为导向的自律方式，即按时完成工作任务。

研究证实，高等教育机构教师的职业态度并非仅由个人偏好决定，而是在时间维度，即世代因素，以及社会文化结构的共同作用下动态形成。为有效应对机构内部的代际更替并管理多元文化员工队伍，研究建议推动组织层级结构扁平化，设计灵活且以产出为导向的绩效管理流程，并将不同文化背景融入机构归属感的建构机制。

关键词： 劳动经济学、工作态度、世代、教师、高等教育。

Структурированная Аннотация:

Отношение к труду, представляющее собой аналитический синтез ценностей, убеждений и представлений индивидов о труде, формируется на пересечении индивидуальных, организационных и общественных факторов, регулирующих поведение в профессиональной деятельности. Уникальная культурная, историческая и социальная ткань каждого общества непосредственно влияет на представления индивидов о труде, их чувство организационной принадлежности и характер взаимоотношений с иерархией и властью. Соответственно, каждому обществу присуще особое понимание отношения к труду, что обуславливает существенные межобщественные различия. Наряду с культурной неоднородностью важнейшим фактором трансформации отношения к труду выступает временное измерение. Отношение к труду характеризуется структурой, непрерывно изменяющейся вместе с глобальным контекстом и условиями развития мира. С течением времени, изменением общественной парадигмы и выходом на рынок труда новых поколений преобразуются как структурные ожидания организаций, так и профессиональные ценностные суждения работников. В процессе социализации индивиды интериоризируют общую нормативную систему и на этой основе определяют свои профессиональные роли. Например, в культурах с высоким уровнем индивидуализма труд отождествляется с личным успехом и самореализацией, тогда как в коллективистских культурах он понимается как деятельность, направленная на достижение общего блага. Аналогичным образом в структурах с высокой дистанцией власти принимается жёсткая иерархия отношений между руководителями и подчинёнными, в то время как в условиях низкой дистанции власти предпочтение отдаётся горизонтальной коммуникации и эгалитарной атмосфере. В данном контексте признаётся, что иностранные преподаватели формируют специфические профессиональные установки на основе академических и социальных норм стран своего происхождения, тогда как установки турецких преподавателей складываются в рамках институциональной культуры Турции, динамики государственного и частного секторов, бюрократической структуры и местных ценностных представлений.

Цель настоящего исследования заключается в углублённом понимании отношения преподавателей различных социокультурных и возрастных групп к своей рабочей среде с позиций межкультурного и межпоколенческого сравнительного анализа. Исследование направлено на выявление того, каким образом такие базовые параметры, как смысл, придаваемый труду, уровень приверженности работе и трудовая дисциплина, формируются под влиянием как исторической эпохи, в которой живут индивиды, то есть поколенческого контекста, так и социальной среды, к которой они принадлежат, то есть культурного контекста. Сопоставление различных национальных групп и поколений X и Y имеет принципиальное значение не только для понимания влияния культурных и поколенческих факторов на профессиональную жизнь, но и для внесения научного и практического вклада в разработку стратегий управления поликультурным персоналом в учреждениях высшего образования. Рассматриваемые в исследовании различия в отношении к труду были проанализированы с использованием модели культурных измерений Тромпенаарса и Хэмпден-Тёрнера.

В исследовании применяется качественная методология, позволяющая интерпретировать субъективные причины, восприятие и опыт, лежащие в основе социальной реальности и человеческих действий, в соответствующих контекстах. В качестве исследовательского дизайна было выбрано исследование случая, поскольку оно обеспечивает углублённое изучение ограниченной социальной группы и конкретной институциональной среды. Данные были собраны среди турецких и иностранных преподавателей Высшей школы иностранных языков в соответствии с одобрением Комитета по этике в области социальных и гуманитарных наук Университета Бандырма Оңйеди Эйлюль № 2023-10. Выборка включала 18 преподавателей, отобранных посредством критериального отбора, являющегося одной из разновидностей целенаправленного формирования выборки. Для одновременного рассмотрения поколенческих и культурных переменных выборка была разделена на три аналитические группы:

1. **Первая группа:** шесть иностранных преподавателей, из которых пять относятся к поколению Y и один — к поколению X; участники происходят из США, Великобритании, России, Италии, Туниса и Пакистана.
2. **Вторая группа:** шесть турецких преподавателей, относящихся к поколению X.

3. **Третья группа:** шесть турецких преподавателей, относящихся к поколению Y.

В качестве инструмента сбора данных использовался гайд полуструктурированного интервью, разработанный на турецком и английском языках на основе обзора национальной и международной научной литературы. Интервью проводились очно в кампусах участников с 16 по 20 июня 2025 года. С согласия участников осуществлялась аудиозапись; средняя продолжительность каждого интервью составляла 20 минут. Интервью, проведённые на английском языке, были переведены на турецкий с сохранением смысловой точности оригинала. Для обработки данных применялся описательный анализ; коды и категории были систематизированы в тематических матрицах в Microsoft Word. Поскольку к поколению X относился только один иностранный участник, в таблицах иностранные преподаватели были объединены в одну категорию, однако при интерпретации результатов их поколенческая принадлежность учитывалась в сравнительном анализе.

Результаты исследования выявили высокую степень соответствия между отношением к труду участников, представляющих различные поколения и культуры, с одной стороны, и характеристиками соответствующих поколений и культурными кодами обществ, в которых они выросли, с другой. Анализ также позволил установить выраженное внутреннее взаимодействие между такими измерениями, как смысл, придаваемый труду, приверженность работе и трудовая дисциплина.

Смысл, придаваемый труду: Установлено, что культурный контекст играет определяющую роль в осмыслении труда. Иностранные преподаватели из индивидуалистических культур рассматривают труд преимущественно через категории «самореализации, независимости и личностного развития», тогда как турецкие преподаватели придают ему более выраженную коллективную и социальную миссию.

Отношение к приверженности работе: Анализ, проведённый в рамках трёхкомпонентной модели приверженности Мейера и Аллен, показал, что как у турецких, так и у иностранных преподавателей поколения Y преобладает «аффективная приверженность», проявляющаяся в удовольствии от работы и профессиональной удовлетворённости. Напротив, у турецких преподавателей поколения X более выражены «нормативная приверженность», связанная с лояльностью учреждению, верностью и моральной ответственностью, и «приверженность продолжению деятельности», обусловленная стремлением к экономической защищённости и сохранению сложившегося порядка.

Подход к трудовой дисциплине: В отношении соблюдения институциональных правил и социальных норм установлено, что турецкие преподаватели поколения X придерживаются представления о дисциплине, ориентированного на подчинение иерархической власти и полное соблюдение регламентов, включая пунктуальность и следование установленным процедурам. В то же время турецкие преподаватели поколения Y и иностранные преподаватели в большей степени склонны к гибким моделям организации труда, горизонтальной коммуникации и самодисциплине, ориентированной на результат, то есть на своевременное выполнение задач.

Исследование подтвердило, что профессиональные установки преподавателей учреждений высшего образования не сводятся исключительно к индивидуальным предпочтениям, а динамически формируются под воздействием хронологического времени, выраженного в поколенческой принадлежности, и социокультурной структуры. Для эффективного управления как сменой поколений, так и культурным многообразием персонала в учреждениях рекомендуется сокращать число иерархических уровней, разрабатывать гибкие и ориентированные на результат процессы управления эффективностью деятельности и учитывать разнообразие культурных предпосылок в механизмах формирования институциональной принадлежности.

Ключевые слова: экономика труда, отношение к труду, поколения, преподаватели, высшее образование.

संरचित सार:

कार्य के प्रति अभिवृत्ति—अर्थात् कार्य की अवधारणा से संबंधित व्यक्तियों के मूल्यों, विश्वासों और विचारों का विश्लेषणात्मक संश्लेषण—उन वैयक्तिक, संगठनात्मक और सामाजिक कारकों के अंतर्संबंध में निर्मित होती है, जो

व्यावसायिक जीवन में आचरण को विनियमित करते हैं। प्रत्येक सामाजिक संरचना का विशिष्ट सांस्कृतिक, ऐतिहासिक और सामाजिक ताना-बाना कार्य के प्रति व्यक्तियों के दृष्टिकोण, संगठनात्मक संबद्धता की उनकी अनुभूति तथा पदानुक्रम और प्राधिकार के साथ उनके संबंधों की प्रकृति को प्रत्यक्ष रूप से प्रभावित करता है। फलस्वरूप, प्रत्येक समाज में कार्य-संबंधी अभिवृत्तियों की अपनी विशिष्ट अवधारणा होती है, जिससे विभिन्न समाजों के बीच उल्लेखनीय भिन्नताएँ उत्पन्न होती हैं। सांस्कृतिक विषमता के अतिरिक्त, कार्य-संबंधी अभिवृत्तियों के रूपांतरण को प्रभावित करने वाला एक अन्य प्रमुख कारक “समय” का आयाम है। कार्य-संबंधी अभिवृत्तियों की संरचना वैश्विक संदर्भ और परिवर्तनशील विश्व-परिस्थितियों के साथ निरंतर विकसित होती रहती है। समय बीतने, सामाजिक प्रतिमान में परिवर्तन होने और विभिन्न पीढ़ियों के कार्यबल में प्रवेश करने के साथ-साथ संगठनों की संरचनात्मक अपेक्षाएँ और कर्मचारियों के व्यावसायिक मूल्य-निर्णय, दोनों परिवर्तित होते हैं। व्यक्ति समाजीकरण की प्रक्रिया में सामान्य मानकीय संरचना को आत्मसात करते हैं और उसी के आधार पर अपनी व्यावसायिक भूमिकाओं को परिभाषित करते हैं। उदाहरणार्थ, उच्च व्यक्तिवाद वाली संस्कृतियों में कार्य को व्यक्तिगत सफलता और आत्मसाक्षात्कार के समतुल्य माना जाता है, जबकि समूहवादी संस्कृतियों में इसे सामूहिक हित में योगदान देने के प्रयास के रूप में समझा जाता है। इसी प्रकार, उच्च सत्ता-दूरी वाली संरचनाओं में वरिष्ठों और अधीनस्थों के बीच कठोर पदानुक्रम को स्वीकार किया जाता है, जबकि निम्न सत्ता-दूरी वाले परिवेशों में क्षैतिज संचार और समतामूलक वातावरण को प्राथमिकता दी जाती है। इस संदर्भ में यह स्वीकार किया जाता है कि विदेशी अध्यापक अपने मूल देशों के अकादमिक और सामाजिक मानदंडों के आधार पर विशिष्ट व्यावसायिक अभिवृत्तियाँ विकसित करते हैं, जबकि तुर्की के अध्यापकों की अभिवृत्तियाँ तुर्की की संस्थागत संस्कृति, सार्वजनिक और निजी क्षेत्रों की गतिशीलताओं, नौकरशाही संरचना तथा स्थानीय मूल्य-निर्णयों के ढाँचे में निर्मित होती हैं।

इस अध्ययन का उद्देश्य अंतरसांस्कृतिक और अंतरपीढ़ीगत तुलनात्मक दृष्टिकोण से विभिन्न सामाजिक-सांस्कृतिक पृष्ठभूमियों तथा आयु-समूहों के अध्यापकों की अपने कार्य-परिवेश के प्रति अभिवृत्तियों को गहराई से समझना है। शोध का लक्ष्य यह स्पष्ट करना है कि व्यक्तियों द्वारा कार्य को प्रदान किया जाने वाला अर्थ, कार्य के प्रति उनकी प्रतिबद्धता का स्तर और कार्य-अनुशासन जैसे मूलभूत आयाम, उनके जीवनकाल के ऐतिहासिक युग अर्थात् पीढ़ीगत संदर्भ तथा जिस सामाजिक परिवेश से वे संबद्ध हैं अर्थात् सांस्कृतिक संदर्भ, दोनों से किस प्रकार आकार ग्रहण करते हैं। विभिन्न राष्ट्रीय समूहों और पीढ़ियों—पीढ़ी X तथा पीढ़ी Y—की तुलना न केवल व्यावसायिक जीवन पर सांस्कृतिक और पीढ़ीगत कारकों के प्रभाव को समझने के लिए अत्यंत महत्वपूर्ण है, बल्कि उच्च शिक्षा संस्थानों में बहुसांस्कृतिक कार्यबल के प्रबंधन की रणनीतियों के लिए वैज्ञानिक और व्यावहारिक योगदान प्रदान करने की दृष्टि से भी महत्वपूर्ण है। इस अध्ययन में कार्य-संबंधी अभिवृत्तियों की भिन्नताओं का विश्लेषण ट्रॉम्पेनार्स और हैम्पडेन-टर्नर के सांस्कृतिक आयामों के मॉडल के आधार पर किया गया है।

अध्ययन में गुणात्मक शोध पद्धति अपनाई गई है, जो सामाजिक यथार्थ और मानवीय क्रियाओं के अंतर्निहित व्यक्तिनिष्ठ कारणों, धारणाओं और अनुभवों की उनके संबंधित संदर्भों में व्याख्या करने में सहायक होती है। शोध अभिकल्प के रूप में प्रकरण अध्ययन का चयन किया गया, क्योंकि यह एक सीमित सामाजिक समूह और संस्थागत परिवेश के गहन परीक्षण की अनुमति देता है। अध्ययन के आँकड़े बांदिरमा ओनयेदी एयलुल विश्वविद्यालय की सामाजिक एवं मानविकी विज्ञान आचार समिति की स्वीकृति संख्या 2023-10 के अनुरूप विदेशी भाषा विद्यालय में कार्यरत तुर्की और विदेशी अध्यापकों से एकत्र किए गए। अध्ययन के नमूने में कुल 18 अध्यापक शामिल थे, जिनका चयन सोद्देश्य प्रतिचयन की एक विधि, मानदंड-आधारित प्रतिचयन, द्वारा किया गया। पीढ़ीगत और सांस्कृतिक चरों का एक साथ मूल्यांकन करने के लिए नमूने को तीन विश्लेषणात्मक समूहों में विभाजित किया गया:

1. **प्रथम समूह:** कुल छह विदेशी अध्यापक, जिनमें पाँच पीढ़ी Y और एक पीढ़ी X से संबंधित थे; ये संयुक्त राज्य अमेरिका, यूनाइटेड किंगडम, रूस, इटली, ट्यूनीशिया और पाकिस्तान से थे।
2. **द्वितीय समूह:** पीढ़ी X से संबंधित छह तुर्की अध्यापक।
3. **तृतीय समूह:** पीढ़ी Y से संबंधित छह तुर्की अध्यापक।

आँकड़ा-संग्रह के उपकरण के रूप में राष्ट्रीय और अंतरराष्ट्रीय साहित्य की समीक्षा के आधार पर तुर्की तथा अंग्रेज़ी भाषाओं में तैयार किए गए “अर्ध-संरचित साक्षात्कार प्रपत्र” का उपयोग किया गया। साक्षात्कार 16 से 20 जून 2025 के बीच प्रतिभागियों के संबंधित परिसरों में आमने-सामने आयोजित किए गए। प्रतिभागियों की सहमति से साक्षात्कारों की ध्वनि रिकॉर्डिंग की गई और प्रत्येक साक्षात्कार की औसत अवधि 20 मिनट थी। अंग्रेज़ी में आयोजित साक्षात्कारों का मूल आशय के प्रति निष्ठा बनाए रखते हुए तुर्की में अनुवाद किया गया। आँकड़ों के विश्लेषण के लिए वर्णनात्मक विश्लेषण अपनाया गया तथा कोडों और श्रेणियों को Microsoft Word में विषयगत आव्यूहों के रूप में व्यवस्थित किया गया। चूँकि

विदेशी प्रतिभागियों में पीढ़ी X का केवल एक सदस्य था, इसलिए सारणियों में विदेशी अध्यापकों को एक ही शीर्षक के अंतर्गत प्रस्तुत किया गया; तथापि, निष्कर्षों की व्याख्या के दौरान तुलनात्मक विश्लेषण में उनकी पीढ़ीगत संबद्धता को ध्यान में रखा गया।

अध्ययन के निष्कर्षों से स्पष्ट हुआ कि विभिन्न पीढ़ियों और संस्कृतियों के प्रतिभागियों की कार्य-संबंधी अभिवृत्तियों में उनकी संबंधित पीढ़ियों की विशेषताओं तथा उन समाजों की सांस्कृतिक संहिताओं के साथ उच्च स्तर की संगति थी, जिनमें उनका पालन-पोषण हुआ था। विश्लेषण से कार्य को प्रदान किए गए अर्थ, कार्य के प्रति प्रतिबद्धता और कार्य-अनुशासन के आयामों के बीच सशक्त आंतरिक अंतःक्रिया भी सामने आई।

कार्य को प्रदान किया गया अर्थ: यह पाया गया कि कार्य की व्याख्या में सांस्कृतिक संदर्भ निर्णायक भूमिका निभाता है। व्यक्तिवादी संस्कृतियों से आने वाले विदेशी अध्यापक कार्य को “आत्मसाक्षात्कार, स्वतंत्रता और व्यक्तिगत विकास” के संदर्भ में देखते हैं, जबकि तुर्की अध्यापक कार्य को अपेक्षाकृत अधिक सामूहिक और सामाजिक प्रयोजन प्रदान करते हैं।

कार्य के प्रति प्रतिबद्धता संबंधी अभिवृत्ति: मेयर और एलन के त्रि-घटकीय प्रतिबद्धता मॉडल के ढाँचे में किए गए विश्लेषण से ज्ञात हुआ कि पीढ़ी Y के तुर्की और विदेशी, दोनों प्रकार के अध्यापकों में “भावनात्मक प्रतिबद्धता”—अर्थात् कार्य में आनंद और व्यावसायिक संतुष्टि—प्रमुख थी। इसके विपरीत, पीढ़ी X के तुर्की अध्यापकों में “मानकीय प्रतिबद्धता”—अर्थात् संस्थागत निष्ठा, वफ़ादारी और नैतिक उत्तरदायित्व—तथा “निरंतरता प्रतिबद्धता”—अर्थात् आर्थिक सुरक्षा की आकांक्षा और स्थापित व्यवस्था को बनाए रखने की प्रवृत्ति—अधिक प्रभावी रूप में दिखाई दी।

कार्य-अनुशासन के प्रति दृष्टिकोण: संस्थागत नियमों और सामाजिक मानदंडों के अनुपालन के संबंध में यह पाया गया कि पीढ़ी X के तुर्की अध्यापकों की अनुशासन संबंधी सोच पदानुक्रमिक प्राधिकार के प्रति आज्ञापालन और नियमों के पूर्ण अनुपालन, विशेषतः समयपालन तथा निर्धारित प्रक्रियाओं के पालन, पर केंद्रित थी। दूसरी ओर, पीढ़ी Y के तुर्की अध्यापक और विदेशी अध्यापक लचीले कार्य-मॉडलों, क्षैतिज संचार तथा परिणामोन्मुख आत्म-अनुशासन, अर्थात् कार्यों को निर्धारित समय में पूरा करने, की ओर अधिक उन्मुख थे।

अध्ययन ने पुष्टि की कि उच्च शिक्षा संस्थानों के अध्यापकों की व्यावसायिक अभिवृत्तियाँ केवल व्यक्तिगत प्राथमिकताओं का विषय नहीं हैं; वे कालगत आयाम, अर्थात् पीढ़ी, और सामाजिक-सांस्कृतिक संरचना के प्रभाव में गतिशील रूप से निर्मित होती हैं। संस्थानों में पीढ़ीगत संक्रमणों और कार्यबल की बहुसांस्कृतिक विविधता, दोनों का प्रभावी प्रबंधन सुनिश्चित करने के लिए अनुशासन की जाती है कि पदानुक्रमिक स्तरों को कम किया जाए, लचीली और परिणामोन्मुख कार्य-निष्पादन प्रक्रियाएँ विकसित की जाएँ तथा विविध सांस्कृतिक पृष्ठभूमियों को संस्थागत संबद्धता विकसित करने वाले तंत्रों में समाहित किया जाए।

मुख्य शब्द: श्रम अर्थशास्त्र, कार्य-संबंधी अभिवृत्तियाँ, पीढ़ियाँ, अध्यापक, उच्च शिक्षा।

Yapılandırılmış Özet:

Bireylerin çalışma kavramına ilişkin değer, inanç ve görüşlerinin analitik bir birleşimi olan çalışma tutumu; profesyonel hayattaki eylemleri regüle eden bireysel, örgütsel ve toplumsal unsurların kesişim noktasında şekillenmektedir. Her toplumsal yapının kendine özgü kültürel, tarihsel ve sosyal dokusu, bireylerin işe bakış açılarına, kurumsal aidiyet duygularına, hiyerarşi ve otoriteyle kurdukları ilişki biçimlerine doğrudan etki etmektedir. Dolayısıyla, her toplum kendine has bir çalışma tutumları nosyonuna sahip olmakta ve bu durum toplumlar arasında belirgin varyasyonlar doğurmaktadır. Kültürel heterojenliğin yanı sıra, çalışma tutumlarının dönüşümünde rol oynayan bir diğer başat faktör ise "zaman" düzlemidir. Çalışma tutumları, küresel konjonktür ve gelişen dünya koşullarıyla birlikte sürekli evrilen bir yapıya sahiptir. Zamanın ilerlemesi, toplumsal paradigmanın değişmesi ve farklı jenerasyonların iş gücüne dahil olmasıyla birlikte hem kurumların yapısal beklentileri hem de çalışanların mesleki değer yargıları değişime uğramaktadır. Bireyler, sosyalleşme sürecinde genel normatif yapıyı içselleştirerek mesleki rollerini konumlandırırlar. Örneğin; bireyciliğin yüksek olduğu kültürlerde çalışmak kişisel başarı ve kendini gerçekleştirmeyle özdeşleştirilirken, kolektif kültürlerde toplumsal fayda sağlama gayreti olarak anlamlandırılmaktadır. Benzer şekilde, güç mesafesinin yüksek olduğu yapılarda katı ast-üst hiyerarşisi kabul görürken; düşük güç mesafesinde yatay iletişim ve eşitlikçi bir iklim tercih edilmektedir. Bu doğrultuda, yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin kendi ülkelerinin akademik ve toplumsal teamüllerine göre; Türk öğretim görevlilerinin ise Türkiye'nin kurumsal kültürü, kamu-özel sektör

dinamikleri, bürokratik yapısı ve yerel değer yargıları ekseninde özgün mesleki tutumlar geliştirdikleri kabul edilmektedir.

Bu çalışma; kültürlerarası ve jenerasyonel karşılaştırmalı bir perspektifle, farklı sosyo-kültürel arka planlara ve yaş gruplarına sahip öğretim görevlilerinin çalışma ortamına yönelik tutumlarını derinlemesine anlamayı amaçlamaktadır. Araştırma, bireylerin çalışmaya yükledikleri anlam, çalışmaya bağlılık düzeyleri ve çalışma disiplini gibi temel parametrelerin, hem içinde bulundukları tarihsel döneme (kuşak bağlamı) hem de ait oldukları toplumsal çevreye (kültür bağlamı) göre nasıl şekillendiğini ortaya koymayı hedeflemektedir. Farklı ulusal grupların ve kuşakların (X ve Y) mukayese edilmesi, kültürel/kuşaksal faktörlerin profesyonel hayata etkisini anlamlandırmanın yanı sıra, yükseköğretim kurumlarındaki çok kültürlü iş gücü yönetimi stratejilerine bilimsel ve pratik katkılar sunması açısından kritik bir öneme sahiptir. Çalışma kapsamında incelenen çalışma tutumlarına yönelik farklılıklar, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın kültürel boyutlar modeli üzerinden değerlendirilmiştir.

Araştırmada, sosyal gerçekliğin ve insan eylemlerinin arkasında yatan öznel nedenleri, algıları ve deneyimleri bağlamı içinde anlamlandırmayı sağlayan nitel araştırma yöntemi benimsenmiştir. Araştırma deseni olarak ise sınırlandırılmış bir sosyal grubun ve kurumsal ortamın derinlemesine incelenmesine imkân tanıyan durum çalışması tercih edilmiştir. Araştırmanın verileri, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 12.12.2023 tarih ve 2023-10 numaralı izni doğrultusunda, Yabancı Diller Yüksekokulu bünyesinde görev yapan Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinden derlenmiştir. Araştırmanın örneklemini, amaçlı örnekleme yöntemlerinden ölçüt örnekleme tekniğiyle belirlenen toplam 18 öğretim görevlisi oluşturmaktadır. Kuşak ve kültür değişkenlerini eş zamanlı değerlendirmek amacıyla örneklem 3 analitik gruba ayrılmıştır:

Birinci Grup: 5'i Y kuşağı, 1'i X kuşağı mensubu olan toplam 6 yabancı uyruklu öğretim görevlisi, (Amerika, İngiltere, Rusya, İtalya, Tunus, Pakistan uyruklu)

İkinci Grup: X kuşağına mensup 6 Türk öğretim görevlisi,

Üçüncü Grup: Y kuşağına mensup 6 Türk öğretim görevlisinden oluşmaktadır.

Veri toplama aracı olarak, ulusal ve uluslararası literatür taranarak Türkçe ve İngilizce olarak hazırlanan "Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu" kullanılmıştır. Mülakatlar, 16-20 Haziran 2025 tarihleri arasında katılımcıların yerleşkesinde yüz yüze gerçekleştirilmiş, onay alınarak ses kaydı yapılmış ve ortalama 20 dakika sürmüştür. İngilizce mülakatlar aslına sadık kalınarak Türkçeye çevrilmiştir. Verilerin çözümlenmesinde betimsel analiz yöntemi uygulanmış; kod ve kategoriler Microsoft Word ortamında tematik matrislere dökülmüştür. X kuşağı yabancı katılımcı sayısının 1 olması sebebiyle yabancı uyruklu öğretim görevlileri tablolarda tek başlıkta ele alınmış, ancak yorumlarda karşılaştırmalı analize dahil edilmiştir.

Araştırmadan elde edilen bulgular; farklı kuşak ve kültürlerden gelen katılımcıların çalışma tutumlarının, ait oldukları kuşağın jenerasyonel nitelikleri ve yetiştikleri toplumun kültürel kodları ile yüksek oranda paralellik gösterdiğini ortaya koymuştur. Analizler neticesinde; çalışmaya yüklenen anlam, çalışmaya bağlılık ve çalışma disiplini boyutları arasında güçlü bir içsel etkileşim saptanmıştır.

Çalışmaya Atfedilen Anlam: Kültürel havzanın çalışmayı anlamlandırma üzerinde belirleyici olduğu görülmüştür. Bireysel kültürlerden gelen yabancı öğretim görevlilerinin çalışmayı "kendini gerçekleştirme, bağımsızlık ve kişisel gelişim" odağında konumlandığı; Türk öğretim görevlilerinin ise çalışmaya daha kolektif ve toplumsal bir ödev misyonu yüklediği tespit edilmiştir.

Çalışmaya Bağlılık Tutumu: Meyer ve Allen'ın üçlü bağlılık modeli ekseninde yapılan analizde; Y kuşağı mensubu hem Türk hem yabancı öğretim görevlilerinde "duygusal bağlılığın" (işten keyif alma, mesleki tatmin) ön planda olduğu, X kuşağı Türk öğretim görevlilerinde ise "normatif bağlılık" (kurumsal sadakat, vefa, ahlaki sorumluluk) ve "devam bağlılığının" (ekonomik güvence arayışı, yerleşik düzeni koruma) daha baskın bir eğilim sergilediği saptanmıştır.

Çalışma Disiplini Yaklaşımı: Kurumsal kural setlerine ve sosyal normlara uyum noktasında, X kuşağı Türk öğretim görevlilerinin hiyerarşik otoriteye itaat ve mevzuata tam uyum (dakiklik, prosedür takibi) odaklı bir disiplin anlayışına sahip olduğu; Y kuşağı Türk ve yabancı öğretim görevlilerinin ise esnek çalışma modellerine, yatay iletişime ve çıktı odaklı (görevin zamanında tamamlanması) bir öz disiplin yaklaşımına daha yakın olduğu gözlemlenmiştir.

Çalışma sonucunda, yükseköğretim kurumlarındaki öğretim görevlilerinin mesleki tutumlarının yalnızca bireysel tercihlerden ibaret olmadığı; kronolojik zaman (kuşak) ve sosyo-kültürel yapı tarafından dinamik bir biçimde şekillendirildiği doğrulanmıştır. Kurumlarda hem jenerasyonel geçişlerin hem de çok kültürlü iş gücü çeşitliliğinin doğru yönetilebilmesi adına; hiyerarşik yapıların yataylaştırılması, esnek ve çıktı odaklı performans süreçlerinin tasarlanması ve farklı kültürel arka planların kurumsal aidiyet mekanizmalarına entegre edilmesi önerilmektedir.

Anahtar Kelimeler: Çalışma Ekonomisi, Çalışma Tutumları, Kuşaklar, Öğretim Görevlileri, Yüksek Öğretim.

www.turkishstudies.net/economy**Turkish Studies - Economics, Finance, Politics**

eISSN: 2667-5625

ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY

Intergenerational and Intercultural Work Attitudes in Higher Education: A Comparative Analysis of Turkish and Foreign Instructors

Introduction

The formation of individual identity and behavioral patterns is a dynamic process shaped by the macro-structural dynamics into which an individual is born, such as economic production relations, institutionalized educational structures, normative values, the prevailing work ethic, and cultural codes. These elements directly shape individuals' perceptions of the workplace, their sense of organizational belonging, the nature of their relationships with authority, the value they place on teamwork, and their professional expectations. For instance, in societies where individual values take precedence, work is viewed as a means to achieve personal success, whereas in collective cultures, it is understood as an effort to contribute to the common good. Through the socialization process, individuals internalize general norms and value systems, positioning their professional roles and presence in the workplace accordingly. For instance, in societies with high power distance, hierarchical superior-subordinate relationships become pronounced, whereas in cultures with low power distance, horizontal communication channels and an egalitarian work environment are preferred. Consequently, employees' professional attitudes are not merely a result of personal inclinations; they are a reflection of structural factors such as socio-cultural norms and educational processes. In this regard, it can be said that foreign instructors possess a work ethic shaped by the academic and social customs of their home countries. In contrast, Turkish instructors have developed their own distinctive work attitudes centered on Turkey's managerial culture, public-private sector dynamics, bureaucratic processes, and local values. These differences can be examined through various variables such as job satisfaction, academic motivation, perceptions of management, and propensity for teamwork.

Offering a cross-cultural comparative perspective, this study aims to analyze the approaches of instructors with different socio-cultural backgrounds toward the workplace. Comparing these two distinct groups holds scientific significance both for understanding the impact of cultural factors on professional life and for providing strategic contributions to multicultural workforce management in higher education institutions.

The current research presents an analysis aimed at revealing the roles played by both generational dynamics and differences in cultural/ethnic origins in the construction of workplace culture. The study's sample consists of Turkish and foreign instructors employed at Bandırma Onyedi Eylül University. In this context, the study will reveal how the presence of staff with different age groups and cultural backgrounds under the same institutional umbrella reflects on their work-related values and attitudes. In the study, differences in attitudes toward work life were categorized into three separate groups to evaluate generational and ethnic/cultural background components. The study's sample group consists of a total of 18 instructors. Specifically, the first group consists of 6 foreign instructors (1 from Generation X and 5 from Generation Y). The second group consists of 6 Turkish

instructors belonging to Generation X. Finally, the third group comprises 6 Turkish instructors belonging to Generation Y.

In the first section, which forms the conceptual framework of the study, the subdimensions that constitute work attitudes are discussed in detail. Following that, a detailed analysis of generations and the cultural dimensions model by Trompenaars, and Hampden-Turner is presented. Subsequently, the methods used in the research, the form of analysis, and the findings are presented. In the final section, the findings obtained from the interviews are discussed and interpreted in detail.

Conceptual Framework

Work Attitudes

Attitudes are not something people are born with; they are acquired through experience, reinforcement, social learning, and imitation during the course of an individual's development. In this sense, attitudes possess a social dimension to the same extent that they are individual (Freedman et al., 1989, p. 273). Many of the attitudes individuals hold are instilled by the society and culture in which they grow up; the fact that people living within the same society exhibit similar attitudes toward a given phenomenon due to the influence of their shared culture is an example of this. (Smith, 2000, p. 9). Many studies in the literature emphasize that attitudes and behaviors are fundamentally rooted in culture, and that culture must be considered the primary determining factor in this regard. Work-related attitudes, which give meaning to work for people and direct them toward work, are also shaped by the belief system and cultural values of the society in which the individual lives (Neff, 1968, p. 242).

Work attitudes encompass an individual's ideas regarding the phenomenon of work, and these attitudes are acquired by individuals through culture. A study conducted by Benedict (1960, p. 52) demonstrated that an individual's attitudes and behaviors are shaped by culture.

Meaning of Work

Meaning of work, which reflects the value and importance individuals attach to it, is related to the values and beliefs employees hold regarding their jobs. Since the meanings employees ascribe to work are related to the concept of value, the meaning attributed to work is shaped by the cultural structure in which individuals live (Neff, 1968, p. 252). Attitudes toward the meaning of work vary according to the dynamics of societies. The differences between cultures are the fundamental reason underlying this variation. The reason work acquires meanings and values that are diametrically opposed to one another in different societies within the same time period is also due to these cross-cultural differences. Each society's unique belief system and value judgments have led to work acquiring entirely different meanings in different societies during the same period (Strangleman and Warren, 2008, p. 2).

In recent years, with the inclusion of studies designed within positive psychology approaches that have reclaimed the influences of existentialism and phenomenology, studies on the meaning of work have been developed based on the idea that work, as a central human activity, must involve not only "recognition" (representations, socially prevalent ideas in culture, among others) but also "understanding." These studies have shown that meaning is expressed as an experience in which the 'self' finds opportunities to reveal itself, express itself, and develop itself through the act of doing (Pratt and Ashforth, 2003, p. 311).

Commitment to Work

Another important attitude employees have toward work is commitment. First comprehensively addressed by sociologist Becker, the concept of commitment refers to a person who feels committed to an individual, a position, or an activity exhibiting behavior consistent with those elements and showing greater interest and care toward them. In other words, it can be defined as the

desire to persist in a particular course of action. For this situation to be termed genuine commitment, the commitment must arise through internalization, identification, and a sense of belonging (Becker, 1960, p. 36).

In the study of work engagement, the components of engagement are of great importance. These components are categorized into three types: affective, continuance, and normative. Emotional commitment to work refers to an individual's feelings toward work, their enjoyment of work, and their perception that work is not merely a necessity; it also encompasses the extent to which a person maintains a close relationship with their organization and their interest in being a part of it. Continuance commitment indicates that work activity is an economic necessity for the individual. For this reason, continuance commitment is the obligatory commitment arising from the costs the individual would face if they were not to work. (Meyer and Allen, 1991, p. 67). In continuance commitment, the individual is committed to their profession because leaving it for another profession would be difficult, and leaving the profession would prevent the individual from securing the money and other benefits they need. Normative commitment, on the other hand, is based on feelings of loyalty, gratitude, and responsibility. In normative professional commitment, people remain in their professions because they believe they should. Normative commitment involves a sincere sense of loyalty toward the organization where one works, based on the belief that feeling committed to the organization is the right attitude (Cooper-Hakim and Viswesvaran, 2005, p. 244).

Work Discipline

Work discipline, which encompasses the dos and don'ts of the work pace for individuals, is the final dimension of the attitudes that constitute the intrinsic aspect of work culture. Attitudes such as fulfilling one's responsibilities within work activities, completing assigned tasks on time, and viewing work as a way of life for individuals are prominent attitudes from the perspective of work discipline. Individuals' evaluations of what is right or wrong within their work lives constitute work discipline (Çolak, 2013, p. 84).

Work discipline is defined as the condition that causes or encourages employees to act in accordance with predetermined norms or rules and to carry out all types of activities in the workplace. In other words, work discipline is defined as an individual's awareness and willing attitude toward complying with and adhering to all company regulations and prevailing social norms (Surajiyo et al., 2021, p. 3). Among the most fundamental indicators of work discipline are punctuality in arriving at work, punctuality in returning home, and adherence to applicable regulations and responsibilities when performing tasks (Saputra and Mahaputra, 2022, p. 107). While these work attitudes are fundamentally anchored in cultural matrices, they are simultaneously subject to temporal reconfigurations driven by generational shifts.

Generation X in the Workplace

The older members of Generation X,¹ born between 1961 and 1981, are now approaching retirement, while the youngest members are in their mid-40s. Raised by the success-oriented Baby Boomer generation, this cohort witnessed previous generations working long hours and sacrificing their personal time for the well-being of their households. Unlike previous generations, Generation X strives to establish a work-life balance on a rational foundation. Although they possess a strong sense of duty and high levels of diligence, they tend not to bring their professional responsibilities into the home environment. Generation X employees, who prefer organizational structures that value their own sources of motivation, expectations, and leisure activities, are more effective in individual work models compared to team activities (Stewart et al., 2017, p. 47).

¹ Also see: Solmaztürk ve Gürer 2020; Güder ve Kaya 2022; Solmaztürk ve Gürer 2020; Güder ve Kaya 2022; Karakoç 2013; Kanbur ve Şen 2017; Göktaş 2019.

Generation X came of age during a period when technological advancements and the use of digital tools peaked in the late 1990s. They are the pioneering group that first encountered personal computers in the workplace and witnessed firsthand the integration of technology into business processes. This transformation has compelled them to acquire new competencies and adapt to modern business models. Having witnessed the dizzying rise of the internet in its very early stages has enabled them to embrace today's technological innovations with much greater ease. Furthermore, when the global financial crisis erupted in 2008, Generation X was the group that felt the impact of mass layoffs, corporate restructuring, and the shift toward outsourcing most acutely. This turbulent period taught them to develop flexibility and versatile skills to adapt to changing conditions (Beutell and Wittig-Berman 2008, p. 511).

Generation X employees, who believe that today's business world falls short in creating an environment of belonging and trust, are more inclined to show loyalty to their managers or coworkers rather than to corporate structures. On the other hand, a study conducted by Chicago-based Aon Consulting Worldwide indicates that Generation X actually demonstrates significant commitment to their workplaces, yet directs their primary and foremost loyalty toward their own professional development and careers. Known as a reactive generation by nature, members of Generation X generally avoid taking risks and have very limited tolerance for uncertainty (Reisenwitz and Iyer, 2009, p. 94).

Generation Y in the Workplace

Generation Y, comprising individuals born between 1982 and 2004, is a generation that grew up amidst major technological breakthroughs. The concepts that best describe this generation—which came of age in an era where computers, cell phones, and the internet fundamentally transformed life and everything reached a dizzying pace—are globalization, advanced technology, sophisticated communication networks, and modern social values (Senbir, 2004, p. 24).

Also known as the Millennial Generation, Generation Y represents a group born into a digital age that has internalized elements such as social media and the internet from an early age. The most fundamental difference separating this generation from previous ones is, without a doubt, the strong bond they have formed with technology. Accustomed to accessing the information or products they need instantly and effortlessly, these individuals are characterized as utilitarian consumers who project their expectations of practicality onto all aspects of life (Barnikel, 2005, p. 12).

Although Generation Y employees are highly motivated to produce quality work and achieve success, they tend to leave their jobs when they fail to develop a sense of belonging to the company. Believing that the path to fully unlocking this potential lies in trying different positions, they may frequently change jobs. However, as long as they can maintain a healthy balance between their professional lives and personal goals, they are individuals who demonstrate loyalty to the organization where they work (Hira, 2007, p. 38).

Compared to their predecessors, Generation Y employees stand out for their high turnover rates. The primary motivation behind this trend is the belief that more favorable financial conditions and benefits can be obtained at different organizations. While seeking opportunities outside the organization for salary increases or promotions is not a novelty unique to Generation Y, they are the first generation to have established this approach as a standard career practice. On the other hand, the motivational dynamics of Generation Y are not limited to financial rewards. As with Generation X, flexibility, freedom of choice, and opportunities for professional development also play a critical role (www.trinet.com).

Members of Generation Y integrate technology as an integral component of both their work processes and daily lives, creating a lifestyle profile in sync with the technological environment.

These employees, who place a high emphasis on continuous education and development, feel a dynamic need to renew their competencies and adapt (Hannay and Fretwell, 2011, p. 23).

Trompenaars and Hampden-Turner's Cultural Dimensions Model

In modern societies shaped by the phenomenon of globalization, it is assumed that trends toward internationalization will pave the way for the emergence of a homogeneous global culture. On the other hand, analyzing this universal cultural structure expected to emerge in the near future necessitates a thorough analysis of existing cultural patterns at both the macro and micro levels. In this context, Dutch researcher Fons Trompenaars and British scholar Charles Hampden-Turner, in their work titled "Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business," investigated the deterministic effects of cultural variations on interpersonal interactions, as well as on international organizational structures and corporate behavior. The authors aimed to identify methodological steps that would guide the constructive reconciliation of such cultural heterogeneity (differences). Trompenaars and Hampden-Turner argue that structural cultural differences at the national level directly and significantly influence organizational operations and managerial processes. Within this theoretical framework, culture is conceptualized, in its simplest definition, as "the paradigm through which a specific human community resolves the crises it faces and reconciles structural dilemmas" (Trompenaars, 1996, p. 52). The "Cultural Dimensions Model," introduced to the literature by the researchers, is the outcome of a decade-long longitudinal study examining individual tendencies, norms, and value judgments on a global scale. This study is based on a comprehensive survey methodology administered to approximately 60,000 senior and middle managers operating in over 60 countries (Trompenaars and Hampden-Turner, 2004).

The cultural taxonomy introduced to the literature by Trompenaars and Hampden-Turner draws on the theoretical legacy of sociologists Talcott Parsons and Edward Shils (1962) as well as Florence Kluckhohn and Fred Strodtbeck (1961). By examining cultural systems at the macro level, Parsons and Shils argued that these systems can be conceptualized as a matrix of norms, values, and symbols that dictates individuals' decision-making mechanisms and behavioral preferences, while also rationally predicting patterns of interpersonal interaction. According to this perspective, every culture shapes its normative structures—which influence individual choices—through five dichotomous (binary) dimensions: (1) emotionality vs. emotional detachment, (2) individual orientation vs. group orientation, (3) universalism vs. particularism, (4) attribution vs. achievement, and (5) specificity vs. generality. Trompenaars and Hampden-Turner, however, integrated two new parameters based on perceptions of environment and time into Parsons's five-dimensional classification, thereby constructing a seven-dimensional model formulated as pairs of opposing attitudes observable in every culture (Balan and Vreja, 2013, p. 96). In this developed model, the first five dimensions address interpersonal relational dynamics; the sixth dimension addresses temporal orientation, while the seventh and final dimension provides an analytical framework for interactions with environmental factors. Building on Kluckhohn and Strodtbeck's thesis that "humanity faces universal crises arising from its interactions with other individuals, time, actions, and nature," Trompenaars and Hampden-Turner argue that each culture becomes heterogeneous to the extent of the unique solution strategies it produces for these existential and practical problems. In this context, the adaptation mechanisms and solution paradigms developed vary according to the community's historical-cultural background, how it interprets life, and the symbolic values it ascribes to social relationships, time, and nature (Rodić, 2020, p. 497).

When examining the universalist and particularist social structures that constitute the first dichotomy of the Cultural Dimensions Model, it becomes evident that these two poles ascribe diametrically opposed meanings to rules and normative relationships. In societies dominated by the universalist paradigm, macro-norms, legal statutes, and generally accepted formulations form the foundation of social order. Members of these cultures tend to accept codified (written) general rules

and obligations as an absolute moral reference point for collective action. According to Trompenaars' conceptualization, in universalist cultures, individuals adhere to standards accepted on a universal scale; interpersonal relationships are regulated through abstract laws, rules, and institutional obligations. Consequently, in these social patterns, the rigidity of formal rules always takes precedence over rational and emotional interpersonal bonds.

In particularist societies, on the other hand, personal and primary relationships hold greater importance than universal laws and rules. In this context, individual actions and decisions are shaped not by abstract laws but by situational and specific obligations developed toward people the actors know well (Trompenaars and Hampden-Turner, 1997, p. 29–48). In these societies where relational capital is dominant, “exceptional and special conditions” that legitimize deviations from the rules are considered more functional than standard procedures. Since the organic bonds of micro-level exceptional networks, such as family and friendship, possess greater enforcement power than abstract and universal laws, institutional or individual responses to any given situation vary depending on the context at that moment and the identities of the actors involved in the interaction. For this reason, members of particularist societies often adopt the proposition that “everything depends on the current situation and conditions” by approaching social dynamics from a relativist perspective. While countries such as the United States, the United Kingdom, Switzerland, and Canada are regarded as prototypes of typical universalist cultures where institutional rationality takes precedence; countries such as Tunisia, Russia, Italy, Pakistan, and Turkey are classified as prominent examples of particularist cultures where relational networks and situational flexibility are decisive in decision-making (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/).

The dichotomy between individualism and collectivism, which constitutes another analytical axis of the Cultural Dimensions Model, is based on the ontological and functional hierarchy between the individual and the social structure to which they belong. In social formations dominated by the individualist paradigm, the “individual” as a rational actor is positioned before and above collective structures (groups, institutions, communities). In these cultures, personal autonomy, competitive dynamics, individual initiative, independent decision-making mechanisms, and personal responsibility are accepted as the highest axiological (value-based) norms; institutional structures also reward success based on individual outcomes (Balan and Vreja, 2013, p. 99). In individualistic societies, actors are expected to determine their own destinies, make rational choices, and be responsible solely for their own well-being and that of their nuclear families. In this context, the expansion of personal freedoms and the maximization of individual potential are regarded as the primary levers for enhancing quality of life and social development.

In collectivist cultures, however, collective unity holds a transcendent and vital importance that surpasses the individual components that constitute it. In this social sphere, group identity is a foundational element that cannot be sacrificed for the sake of individual freedom and independence. While the group demands absolute loyalty from its members, it offers them in return ontological security, social protection, and systemic support mechanisms during times of crisis. Consequently, individual needs are met not through independent pursuits but as a natural outcome of the process of optimizing collective interests. In these societies, where mechanical solidarity and a sense of social responsibility are institutionalized, actors channel their efforts toward common goals and teleological (goal-oriented) orientations rather than personal ambitions. An individual's social legitimacy and value are determined by the contribution they make to the goals of the community to which they belong and the level of loyalty they demonstrate. While Russia, Anglo-Saxon countries such as the United States and the United Kingdom stand as the most prominent prototypes of individualism at both the institutional and societal levels; countries situated in the Mediterranean, Middle Eastern, and Asian regions—such as Turkey, Pakistan, Italy, and Tunisia—are classified within a collectivist cultural sphere where relational networks and group-oriented rationality dominate (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/).

Methodology

The Purpose of the Study

This study aims to reveal how factors such as the meaning individuals ascribe to work, their level of commitment to their jobs, and their work discipline are shaped by both the historical era in which they live (generational context) and the social and cultural environment to which they belong (cultural context). Within this scope, the study aims to examine differences in work culture across two primary dimensions. The first is the temporal dimension. The second is the social/cultural dimension. It is assumed that the life experiences, interactions with technology, and witnessing of historical events among individuals raised in different countries and cultural contexts (the United States, the United Kingdom, Russia, Italy, Tunisia, Pakistan, and Türkiye) and belonging to different generations (Generations X and Y) will directly influence their attitudes and behaviors toward work. In this context, the current study aims to identify the attitudinal and behavioral differences toward work that develop based on age and generational affiliation. The primary objective of this study, which seeks to identify differences in work-related attitudes and behaviors among participants from different generations and cultures, is also to identify the common attitudes and behaviors developed by individuals from different cultures and generations toward work, thereby determining the extent to which participants' work cultures diverge or converge.

Research Design

This study is based on a qualitative analysis of data obtained from in-depth interviews conducted with a total of 18 instructors, 6 of whom are foreign nationals and 12 of whom are Turkish. Qualitative research is a flexible research model that seeks to understand the structural and dynamic causes underlying social reality, phenomena, and human actions through multiple data collection tools such as observation, interviews, and document analysis. In this approach, which focuses on a specific phenomenon, situation, or social context, researchers—acting as participant observers or in-depth interviewers—seek to answer the questions “who, why, and how,” aiming to decipher the subjective reality underlying human behavior. In qualitative research, which focuses on the process itself, context, and understanding rather than outcomes, a deep theoretical framework is constructed regarding the specific situations under examination (Gürbüz and Şahin, 2018, p. 103).

Within the scope of this research, the case study—one of the qualitative research designs—has been adopted to achieve the targeted in-depth analysis. A case study is an empirical method that enables the in-depth and holistic examination of a limited event or events, a unique situation, a specific social group, or an institutional environment within its own ecosystem (Büyüköztürk et al., 2013, p. 267). The fundamental philosophy of this design is to interpret the focused case or phenomenon within its own unique context and parameters rather than seeking universal generalizations (Gürbüz and Şahin, 2018, p. 417).

In this context, the case study design was chosen for the present study because the aim was to deeply understand participants' individual experiences, professional perceptions, and organizational experiences centered on “work attitudes,” and to comparatively examine the subjective and cultural meanings embedded in work life experiences across generations (Generations X and Y) and ethnic/national groups.

Data Collection

Before the start of the study, approval was obtained from the Ethics Committee for Social and Human Sciences at Bandırma Onyedi Eylül University (Ethics Committee Approval No. 2023-10). In this study, the semi-structured interview technique was chosen to examine differences in work attitudes between Turkish and foreign instructors, as it allows for the posing of various questions

while remaining focused on the main theme. As part of the research, interviews were conducted using a semi-structured interview form to determine how individuals perceive work, the aspects through which they are connected to work, and what kind of work discipline approach they adopt.

The research questions were formulated by reviewing national and international literature on work culture. The research questions were prepared in two different languages, Turkish and English; interviews with foreign participants were conducted in English, and the participants' responses were subsequently translated into Turkish for analysis. The research questions regarding work attitudes posed to participants in this study are as follows:

1. How would you define work? What does work mean to you?
2. What is the most important factor influencing your commitment to your job?
3. What approach do you adopt regarding work discipline in your professional life? Can you provide examples of behaviors that reflect this approach?

All interviews were conducted in person at the School of Foreign Languages campus, where the instructors work. With the participants' permission, a voice recorder was used during the interviews. The interviews, which lasted an average of 20 minutes, were transcribed verbatim by the researcher.

The sample for this study consists of Turkish and foreign instructors employed at the School of Foreign Languages at Bandırma Onyedi Eylül University. A total of 18 instructors were interviewed as part of the research. The first group, consisting of foreign instructors, includes 5 members of Generation Y, 1 member of Generation X, and 6 foreign instructors. The second group consists of 6 Turkish instructors belonging to Generation X. Finally, the third group consists of 6 Turkish instructors belonging to Generation Y.

Table 1: Information on Demographic Characteristics of Participants

Participants	Nationality	Year of Birth	Gender	Education	Length of Service at the Institution
YK1	British	1968	Female	Bachelor's Degree	1.5 Years
YK2	American	1982	Female	Master's Degree	4 Years
YK3	Russian	1982	Female	Bachelor's Degree	2 Years
YK4	Italian	1983	Female	Master's Degree	5 Years
YK5	Tunisian	1988	Male	Master's Degree	4 Years
YK6	Pakistani	1999	Female	Bachelor's Degree	1 Month
TK7	Turkish	1966	Female	Master's Degree	25 Years
TK8	Turkish	1969	Male	Master's Degree	35 Years
TK9	Turkish	1971	Female	Bachelor's Degree	28 Years
TK10	Turkish	1974	Female	Master's Degree	21 Years
TK11	Turkish	1974	Male	Bachelor's Degree	26 Years
TK12	Turkish	1979	Female	Master's Degree	21 Years
TK13	Turkish	1985	Male	PhD	4 Years
TK14	Turkish	1987	Male	Master's Degree	4 Years
TK15	Turkish	1987	Female	PhD	3 Years
TK16	Turkish	1991	Female	Master's Degree	2 Years
TK17	Turkish	1993	Female	Master's Degree	3 Years
TK18	Turkish	1995	Female	Master's Degree	3 Years

The examination of the participants' educational backgrounds reveals that 5 instructors hold bachelor's degrees, 11 hold master's degrees, and 2 hold doctoral degrees. When the birth years of

foreign instructors are examined, it is observed that 5 instructors (YK2-YK6) belong to Generation Y, while 1 instructor (YK1) belongs to Generation X. When examining the birth years of Turkish instructors, it is observed that 6 Turkish instructors (TK7-TK12) belong to Generation X, while 6 Turkish instructors (TK13-TK18) belong to Generation Y.

Data Analysis

In this study, descriptive analysis was used as the data analysis method. In descriptive analysis, the data obtained from the interviews are transcribed faithfully, and the existing data are subjected to a descriptive analysis process by quoting the participants' responses to the research questions (Wolcott, 1994, p. 13).

The interviews conducted as part of the research were first transcribed into written form. The findings derived from the participants' responses were organized according to the themes identified by the research questions. Under each theme heading, the codes derived from the responses of Turkish and foreign instructors were categorized and presented in tables. Microsoft Word was used for data analysis. Since there was only one foreign instructor from Generation X in the sample group, foreign instructors were addressed under a single heading in the tables in the findings section. When evaluating the findings, the responses of the foreign national participant belonging to Generation X were analyzed in comparison with those of other participants. The codes obtained from Turkish instructors belonging to Generations X and Y were tabulated under separate headings. The common elements derived from the responses of both Turkish and foreign national instructors were addressed under a single heading.

The differences in work attitudes examined in this study were evaluated using Trompenaars and Hampden-Turner's model of cultural dimensions. The impact of the cultural codes of individuals from universalist-particularist and individualist-collectivist cultures on the meaning they ascribe to work, their commitment to work, and their work discipline attitudes was analyzed using Trompenaars and Hampden-Turner's cultural dimensions model.

Findings

This section of the study will present the findings and their analysis, based on research questions developed considering national and international studies on work culture, following face-to-face interviews conducted with 18 instructors.

Meaning of Work

The meaning attributed to work has varied across different societies throughout history; as it has undergone changes and transformations, the concept itself has taken on new meanings in today's world, shaped by the era and prevailing conditions. In today's working life, there is a significant connection between the meaning of work and meaningful work. Meaning is defined not only as anything that work represents for people, but also as something that is positive and meaningful (meaningfulness). In this context, to uncover how Turkish and foreign instructors belonging to Generation X and Generation Y interpret work, participants were asked the following questions during interviews: "How would you define work? What does working mean to you?" The codes derived from the meanings instructors attributed to the act of working are presented in Table 2.

Table 2: Assessment of the Attitude Toward the Meaning of Work

Theme	Codes Obtained from Foreign Instructors	Codes Obtained from Generation X Turkish Instructors	Codes Obtained from Generation Y Turkish Instructors	Codes Obtained from Turkish and Foreign Instructors
Meaning of Work	Social contribution A means of achieving independence Helping others	Financial gain Keeping busy Socializing	Social contribution Being helpful to students Financial gain Effort	A means of self-improvement Financial gain Social contribution Helping students

When analyzing the meanings that foreign instructors attribute to work, the key elements that emerged were “social contribution,” “a means of achieving independence,” and “helping others.” Participant YK2, a foreign national who emphasized that work serves as a means of contributing to social life, defined work as follows: *“For me, work is something I am passionate about. Teaching is a great passion of mine. It provides an opportunity to help people. It is a means of benefiting society.”*

The majority of foreign instructors, when explaining the meaning they attribute to work, expressed that they view work as a tool for becoming an independent individual in life. For example, foreign participant YK5 explained what work means to him in the following words: *“Working is something we do to survive. In my culture, education is important. Improving one’s social status through education is important. For me, work is a means to become an independent person.”*

Another foreign national instructor, YK3, while explaining the meaning he attributed to work, emphasized the importance of “work being a tool for independence” with the following words: *“Working is something that allows you to pay your bills and stand on your own two feet.”* Another foreign participant, YK6, expressed the importance of work in their life with these words: *“Work is a process where individuals exert effort to achieve a specific goal, creating something in the process while also being able to help others. At the same time, work is a tool that enables a person to exist independently in life. For these reasons, work holds great significance and meaning for me.”*

It was observed that the majority of Turkish Generation X participants primarily attributed material value to work; however, they also derived personal satisfaction from the act of working and defined work as a means of self-actualization. In this regard, the themes of “financial gain,” “busyness,” and “socialization” emerged as prominent. For example, Generation X participant TK8 expressed the importance of work in his life, alongside its financial benefits, with the following words: *“Well, for me, as a worker, it’s naturally a means of making a living. Another aspect is that it’s a means of clinging to life—I simply can’t stop working. One must be engaged in a job. We have to do a job. Therefore, it’s a means of staying connected to life, a way to demonstrate—or prove—that something exists. Another aspect is that it serves as a means of socialization for people. That is, being together with others socially, collaborating with them, and interacting. Even if these aren’t always planned or voluntary, they still serve as a means of socialization in some way.”*

Another Generation X participant, TK7, who emphasized the aspect of work providing financial gain, defined work as follows: *“Work is an activity that allows me to meet my needs, organize my social life, and earn a regular income.”* Generation X participant TK9, who stated that work takes first priority in their life, explained what work means to them as follows: *“Generally speaking, work is actually my life. Work is, in fact, one of life’s goals. Therefore, I’m happy with the work I do. I’ve always wanted to work. Ever since I was a child, working has always been a dream of mine. Specifically, becoming an English teacher was one of my childhood dreams. Since that dream came true, I’ve been happily doing this job for 30 years. I’ve never shied away from work, and if God permits, I plan to continue for a few more years. Work comes first for me. In other words,*

work, my profession, and fulfilling the requirements of my profession are actually the top priority in my life. After that, my home and family, my children, come second because I can say I spend less time with them than I do on my work."

When analyzing the meanings that Turkish Generation Y instructors attribute to work, the key elements that emerged were "social contribution," "being helpful to students," "financial gain," and "labor." Many participants emphasized the importance of touching students' lives and helping them through their work. For example, Generation Y participant TK17 described work by explaining its economic and social dimensions as follows: *"For me, work is a source of income, but it is also an action through which I feel I am contributing academically to students and finding personal fulfillment."*

Many participants, both Turkish and foreign nationals, emphasized the contribution of work to social and institutional life when describing it. For example, participant TK16, a member of Generation Y, described work as a process that contributes to social life in the following words: *"Work is a process in which a person operates in a field where they feel valued, shares the knowledge they have acquired, contributes in some way to the organization where they work, and, in the same vein, succeeds in contributing to society while moving beyond individualism."*

Commitment to Work

The attitude of commitment to work, which expresses the emotional bond individuals form with the act of working, reflects their sense of belonging to their work. When examining the attitude of commitment to work, three types of commitment components emerge: emotional commitment, continuance commitment, and normative commitment. Emotional commitment to work refers to the individual not viewing work as a necessity but rather deriving pleasure from it. Continuance commitment refers to the individual continuing to work for the purpose of earning income. Normative commitment, on the other hand, is defined as the individual continuing work activities out of a sense of loyalty and commitment to the organization where they work. To determine the type of work commitment held by Turkish and foreign instructors, participants were asked, "What is the most important factor influencing your commitment to your work?" The codes derived from the instructors' responses to the work commitment question presented in Table 3.

Table 3: Assessment of the Attitude Toward Commitment to Work

Theme	Codes Obtained from Foreign Instructors	Codes Obtained from Generation X Turkish Instructors	Codes Obtained from Generation Y Turkish Instructors	Codes Obtained from Turkish and Foreign Instructors
Commitment to Work	Fun Happiness Building dialogue	Connection to life Motivation Feeling valuable Financial gain	Financial gain To provide support to students	Building dialogue Feeling valuable Financial gain

An analysis of the findings regarding work commitment revealed that the majority of foreign instructors exhibited emotional commitment to their work, while only one participant, YK3—a member of Generation Y—exhibited continuance commitment. The key factors that emerged in the responses to the question regarding the primary factors influencing foreign instructors' work

commitment were “fun,” “happiness,” and “dialogue.” For example, foreign participant YK5, while expressing his commitment to work, described the role that income and enjoyment play in his work commitment with the following words: *“Beyond earning an income, working is a fun activity for me. I don’t see it as something I have to do. Working is something I enjoy doing.”*

Another foreign participant, YK1, explained the importance of fun and happiness as the most significant factor influencing commitment to work as follows: *“For me, the most important thing is that the work is fun. Feeling happy while working is the biggest and most important factor for commitment.”*

When examining the work engagement attitudes of Turkish instructors belonging to Generation X, it was found that the majority of these participants felt emotionally committed to their work. The key factors that stood out in the participants’ commitment to their work were that “work connects them to life,” “motivates them,” and “makes them feel useful.” For example, participant TK9, a member of Generation X, expressed the importance of feeling useful when describing their commitment to work with the following words: *“So, my commitment to my job—I think the most important factor is that I love this job, I love it, and I feel useful. So, when I work here, yes, I get very tired. There’s also the fatigue of the years, but it makes me happy in a way because feeling that I’m useful, knowing that I’m beneficial to people, and since we’re always working at the university, we’re naturally always with young people. So, in a way, the young people keep us more energetic. I believe this also increases our motivation. I could say our spirits don’t age. So we’re able to work more productively. If I were working in a different field, perhaps I wouldn’t be this motivated or this energetic. I generally attribute this to being around young people. How is the era changing? How is the mindset of young people changing? Since we experience these changes firsthand, keeping up with them, keeping up with the times, and the generational gap between us is closing—I’d say it’s getting even smaller compared to my age group.”*

When evaluating the work commitment attitudes of Turkish instructors belonging to Generation Y, it was observed that the majority of participants exhibited a commitment to their work. The primary factors driving participants’ commitment to their work were “financial gain” and “contributing to students.” For example, Generation Y participant TK15 described the importance of income in their commitment to work as follows: *“Actually, maybe the first thing that comes to mind is financial income. People need income to meet their basic needs, but of course, there are other sources of commitment as well. So, we can say that financial aspects come first, but doing the job with enthusiasm comes second. Beyond that, there might be other needs—not just financial ones, but things like socializing or interpersonal relationships. If we were to rank these, perhaps we could arrange them in this order.”*

Another participant from Generation Y, TK14, described the relationship between the student factor and commitment to work as follows: *“Since we are teachers by profession, we naturally pass on our knowledge to students. We all agree that this is a sacred profession. After all, we are guiding future generations and paving the way for them. That is what drives my commitment to work.”*

Many Turkish and foreign participants highlighted the elements of “feeling useful,” “establishing dialogue,” and “financial gain” when expressing their commitment to work. For example, foreign participant YK2 described the importance of contributing to students’ education as follows: *“Accompanying and assisting young people on their learning journey is a great passion for me and the reason for my commitment to my work.”*

Work Discipline

Work discipline, defined as employees’ awareness and willingness to conform to and comply with institutional rules and established social norms, is a phenomenon that brings order to individuals’ professional lives and positively influences their performance in work processes. To

understand the approach of both Turkish and foreign instructors toward work discipline, participants were asked: “What approach do you adopt regarding work discipline in your professional life? Can you provide examples of behaviors that reflect this approach?” The codes derived from the instructors’ responses to the work discipline question are presented in Table 4.

Tablo 4: Assessment of the Attitude Toward Work Discipline

Theme	Codes Obtained from Foreign Instructors	Codes Obtained from Generation X Turkish Instructors	Codes Obtained from Generation Y Turkish Instructors	Codes Obtained from Turkish and Foreign Instructors
Work Discipline	Punctuality Getting the job done on time Doing the job properly	Doing the job on time Adhering to working hours Rules Doing the job properly Flexible hours	Flexible work hours Duties Adhering to work hours	Doing the job properly Doing the job on time

When examining the responses of foreign instructors regarding their approaches to work discipline, the key elements that emerged were “punctuality,” “completing tasks on time,” and “doing the job properly.” For example, foreign participant YK5 explained the importance of punctuality when describing work discipline as follows: *“I am generally a disciplined person. I am punctual. I arrive at school on time. I try to do my work as well as I can. I strive to satisfy both my students and myself. It is important to me to feel satisfied when I leave work.”*

When examining the work discipline approaches of Turkish instructors belonging to Generation X, the key elements that emerged were “getting the job done on time,” “adhering to working hours,” “following the rules,” and “doing a proper job.” For example, participant TK7, a member of Generation X, expressed the importance of doing work properly when describing their approach to work discipline: *“I do my work properly and on time. For example, I go to classes on time. I fulfill my duties in a way that avoids embarrassment or warnings. In a way that won’t lead to negative feedback, both for my own personal comfort and for the positive feedback I’ll receive.”*

Another participant from Generation X, TK9, emphasized the importance of rules when describing his approach to work discipline: *“Work discipline—well, I’m a rule-oriented person. And because I’m a rule-oriented person, I’m also a disciplined person. For me, even if they’re rules I don’t agree with, if I’m obligated to follow them and they need to be done, I try to do them and I want them to be done because, after all, there’s a rule. Since it has to be done, I think it should be done in the best way possible to ensure things run smoothly without any hiccups, and I try to do it myself—sometimes even when I don’t agree with it, I follow the rule because it’s a rule.”*

When evaluating the approaches of Generation Y Turkish instructors toward work discipline, the elements of “flexible working hours,” “duties,” and “adherence to working hours” have come to the fore. For example, participant TK15, a member of Generation Y, explained the importance of adhering to work hours and the changing perception of the concept of work hours in their approach to work discipline as follows: *“Perhaps starting from our generation—meaning the generation we grew up in—we can impose certain limitations on work discipline in terms of time and place. It’s a bit different from today’s version—we’re a generation that received our education in the ’90s. In that generation, there were set work hours. A regular morning start, a specific end time—whether we were teachers or university faculty, it essentially symbolized a routine. Beyond that, this was actually my first criterion, but of course, it has changed over time. How has it changed? Well, when we talk*

about work discipline, it no longer means going to the office on a regular basis. In my view, work discipline actually means completing the tasks you need to carry out. So whether you do this at the office, outside, in one hour, or two hours—can you complete this task? And while completing it, what are you actually accomplishing, and how effectively are you managing it? How much autonomy do you have? These are important factors. That's why I think work discipline actually needs to be rebalanced, and organizations should evaluate this accordingly—though of course, speaking for myself, I define my own discipline as completing the assigned task on time or to the required standards."

The key elements that stood out in the approaches to work discipline among many Turkish and foreign participants were "doing the job properly" and "doing the job on time." For example, foreign participant YK6 defined work discipline in terms of "punctuality" with the following statements: *"I value punctuality. I make a point of completing my tasks on time. That is what work discipline means to me."*

Discussion and Conclusion

When the conceptual framework that international scholars attribute to the phenomenon of work is examined empirically, the themes of "the production of social benefit," "the element of individual autonomy," and "supporting other actors" come to the fore. Among the participants who framed work as a collective tool for well-being and development, YK4, of Italian origin, conceptualized professional activities primarily as a mechanism for benefiting society. In this regard, the participant demonstrated an actor identity centered on public service and social loyalty, beyond personal interests. According to Trompenaars and Hampden-Turner's Cultural Dimensions Model, the Italian cultural formation is characterized by a social structure where collectivist norms—emphasizing cooperation and community—predominate over individualistic tendencies (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/). In this context, it was determined that the "social contribution" mission the lecturer attributed to his professional life exhibits a deterministic alignment with the macro-cultural system he internalized during his primary socialization process. In contrast, YK3, a citizen of the Russian Federation, emphasized the nature of the work phenomenon as a functional tool that establishes individual independence and financial/operational autonomy. In accordance with the parameters of the relevant theoretical model, Russia is classified within a cultural ecosystem where the individual's tendencies toward self-determination and personal initiative (individualism) are dominant (ibid.). Consequently, YK3's positioning of work as a "tool of independence" aligns at the theoretical level with the individualistic axiological orientations of the society to which he belongs. The individual-focused meaning the participant ascribes to the phenomenon of work serves to empirically validate the macro-cultural codes of which he is a part. Similarly, YK1, an instructor of British origin, while examining the concept of work, prioritized the rational-economic dimension of the phenomenon rather than defining a theoretical or social mission, and structured work as a form of action that provides purely financial returns. It was observed that the utilitarian meaning this participant—hailing from an individualist cultural system that prioritizes the individual's autonomy and personal interests over collective structures—attributes to work life is in full alignment with the cultural infrastructure of Anglo-Saxon society. On the other hand, YK6, a Pakistani instructor, emphasized the ability to help others through professional activities and the factor of altruism when defining work. It was observed that the relational and collaborative meaning this participant, who was socialized in an ecosystem where collectivist norms regulate social relationships, ascribes to the concept of work parallels the structural dynamics of the cultural system to which it is inherent.

An analysis of the generational differences in the conceptual frameworks that international instructors assign to the concept of work clearly demonstrates the impact of generational dynamics on work values. According to the findings, it was determined that only the participant coded as YK1,

who represents Generation X within the sample group, attributed a purely financial-utilitarian (economic) meaning to work life. In contrast, it was observed that all participants belonging to Generation Y positioned the phenomenon of work beyond the act of earning a rational income, attributing relational, social, and societal missions to the phenomenon. It was noted that these findings demonstrate a high degree of consistency with the theoretical and practical findings of generation-based studies in the literature. A review of the relevant literature reveals that the Generation Y workforce does not evaluate their work life solely through the “financial compensation and wages” parameter; rather, they tend to seek fulfillment through multidimensional internal and external motivational factors throughout the process. Generation Y employees exhibit a holistic profile that prioritizes structural factors—such as complementary health and retirement benefits, job security, and professional career satisfaction—simultaneously alongside financial gain.

When examining the symbolic and functional meanings that Turkish instructors of Generation X attribute to the phenomenon of work, the themes of “financial return,” “cognitive engagement,” and “social interaction” emerge as prominent. It was determined that members of this generation do not view their professional activities as merely a mechanism for regular income; rather, they position work as a multidimensional tool that regulates individual life routines, keeps actors socially and intellectually active, and optimizes time management. The fact that the Generation X instructor coded as K9 among the participants characterized work as an existential purpose and structured it as the primary priority in their life constitutes an empirical reflection of the deeply rooted work ethic institutionalized within Turkish social formation. Indeed, this conclusion is supported by sociological data at the macro level. According to findings from the World Values Survey (2017–2022), a significant majority of individuals comprising Turkish society exhibit a strong axiological tendency toward the view that professional work life and occupational responsibilities must take precedence over all other aspects of life, even if personal leisure time is reduced.

An examination of the conceptual frameworks developed by Turkish instructors of Generation Y regarding the phenomenon of work revealed that the concepts of “generating social benefit,” “pedagogical contribution (being beneficial to students),” “economic gain,” and “labor” emerged as central elements. It was observed that a significant majority of members of this generation view engaging in the intellectual and personal development processes of their target audience—the students—and enhancing the quality of their academic lives as a foundational and meaningful component of their professional activities. Participants emphasized the added value provided to the individual at the micro level and to the social whole at the macro level through professional practices, thereby highlighting the social benefit dimension of professional life. From the theoretical perspective of the Cultural Dimensions Model developed by Trompenaars and Hampden-Turner; in the Turkish social structure, where a collectivist value orientation predominates, the fact that Generation Y instructors ascribe a sociological and altruistic mission to the phenomenon of work reveals the deterministic influence of the cultural background internalized during primary socialization processes on work values and attitudes. Consequently, the fact that Generation Y workers do not confine work solely to a rational-economic and individual benefit framework but instead attribute a collective and social functionality to the phenomenon aligns structurally with the general trends observed in empirical studies on generational dynamics and work values in the literature.

When evaluating the statements of foreign instructors regarding the theme of commitment to work—another sub-dimension of work attitudes—it was observed that the concepts of “fun,” “happiness,” and “dialogue” emerged as central elements. In this regard, it was observed that a large majority of foreign participants developed emotional commitment to their profession, while only one participant in the sample demonstrated continuance commitment. Italian participant YK4 and Pakistani participant YK6, who stated that they felt emotional commitment to their professional activities and that the primary factor fostering this loyalty was interacting with heterogeneous cultural

groups and establishing communication networks, emphasized the functional aspect of professional practices. YK4, an Italian national based in Turkey to conduct pedagogical activities, noted that during their settlement process in Turkey, they began learning the local language, deeply experienced macro-cultural codes, and stated that their professional satisfaction stemmed from these dynamics. The participant grounded the attitude they developed toward their work by arguing that engaging with distinct identities across different regions has enhanced their individual and intellectual capacities.

An examination of the levels of work commitment among Turkish instructors belonging to Generation X revealed that this generation tends to exhibit a strong emotional commitment. The foundational dynamics that determine participants' development of a sense of belonging to professional structures are: "the work activity reinforcing the connection with life as an existential source of motivation," "sustaining intrinsic motivation," and "generating a sense of individual usefulness and self-efficacy." The general trend in the empirical literature comparing the organizational and professional commitment typologies of Generation X and Generation Y in the workplace also supports this finding. In a significant portion of the studies in the literature, it has been empirically demonstrated that the Generation X workforce exhibits a higher level of emotional commitment and greater consistency in this regard compared to members of Generation Y.

When examining the patterns of professional commitment among Turkish instructors belonging to Generation Y, it was determined that this cohort predominantly exhibits a continuation-oriented commitment orientation. It was observed that the primary driving force behind this pragmatic connection participants establish with their professional lives is the "financial return" factor. This economically based commitment tendency among Generation Y instructors in the sample group demonstrates a high degree of consistency with the empirical findings of studies on generational dynamics in the relevant literature. Indeed, in a comparative analysis conducted by Kayacan (2016, p. 230), it was found that, compared to Generation X, members of Generation Y have lower levels of intrinsic motivation; however, material rewards and socio-relational factors were identified as key determinants in enhancing this generation's professional motivation.

When evaluating the statements regarding the theme of work discipline—the final sub-dimension of foreign instructors' work attitudes—it was found that the themes of "punctuality," "completion of tasks within the allotted time," and "production of high-quality work" were positioned as central norms. When examined based on the Cultural Dimensions Model developed by Trompenaars and Hampden-Turner, it is observed that participant YK1, who is of British origin, acts within a universalist social structure guided by institutional norms and formal regulations. Members of universalist cultures tend to adhere to generally accepted rule systems, apply objective standards in all circumstances, and operate fair behavior models (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/). In this regard, participant YK1's grounding of their professional identity in the "professionalism" argument when defining work discipline, their absolute adherence to the obligations and procedures dictated by professional life, and their expectation of a similar normative sensitivity from colleagues; demonstrates a complete empirical alignment with the rule-oriented and rule-centered behavioral codes of the Anglo-Saxon society to which they belong.

When examining the professional discipline approaches of Turkish instructors belonging to Generation X, it was found that the elements of "getting the job done on time," "adhering to working hours," "following the rules," and "doing a proper job" stand out as dominant normative values. This rigid perception of discipline among this generation can be explained at the sociological level through intergenerational transmission mechanisms. Indeed, the Baby Boom generation—the parents of Generation X—experienced the socio-economic crises and deprivations brought about by periods of global war; following these crises, they were socialized within orderly, hierarchical, and highly disciplined social structures as a result of the establishment of a peaceful environment. Another

participant, TK9, emphasized that the primary element in their understanding of work discipline is adherence to rules; they stated that even if a rule is something they personally do not agree with, they always act in accordance with the rules because they feel obligated to do so, which highlights this generation's respect for authority and rules.

When the professional disciplinary approaches of Turkish instructors belonging to Generation Y were examined, it was found that the elements of "flexible working hours," "duties," and "adherence to working hours" came to the fore. Compared to Generation X, Generation Y exhibits a profile characterized by lower organizational loyalty, resistance to hierarchy, and a strong preference for autonomy. This generation, which prioritizes individual dynamics, is characterized by a tendency to change jobs frequently and a technology-driven growth environment (Çetin Aydın and Başol, 2014, p. 5). Indeed, the fact that some Generation Y participants in the sample group stated they had not developed a rigid discipline paradigm of their own; that they limited the concept of discipline to the fulfillment of purely professional obligations; and that they did not exhibit the same level of insistence on compliance with institutional regulations as Generation X confirms that this generation's level of self-discipline has a relatively more flexible structure.

Within the scope of this study, it was found that participants who grounded their professional practices in the mission of "being a socially beneficial individual" and "guiding students' academic and personal development" demonstrated a high level of work discipline and professional commitment. This finding reveals that internal motivational factors and a sense of social contribution are the fundamental dynamics that fuel work performance and organizational commitment. The high level of meaningful value that participants attribute to their professional lives at both the micro (individual) and macro (societal) levels indicates that professional practices are structured as an "instrument of self-actualization." The fact that participants expressed that they make sense of their work life to the extent that they can express themselves and align with their subjective values in the professional practices they perform proves that work life can function as an intellectual and psychological platform for self-actualization for individuals through the values they ascribe to professional activities.

Research on the concept of meaningful work reveals that actors who make sense of their professional activities on both rational and symbolic planes experience a linear increase in organizational commitment performance and operational outcomes. The findings obtained within the scope of this study confirm that participants who do not view work life merely as an economic necessity, but instead investigate the phenomenon through the dimensions of social benefit production and added value—thereby imbuing their professional practices with deep existential meanings—exhibit a high level of constructive attitude toward the organizational structure and behaviors that benefit society. In today's modern world, where meaninglessness and worthlessness prevail not only in the workplace but in many areas of life, the search for meaning in people's lives and work stands out as one of the fundamental motivating factors. In this context, organizational structures that integrate artificial intelligence and automation technologies into routine and monotonous work processes, minimize bureaucratic barriers and operational inefficiencies, and institutionalize a constructive feedback mechanism will increase the population of highly satisfied employees while simultaneously optimizing organizational efficiency at the macro level. The ability of employees to add unique value to their professional practices and, through this agency, to perceive themselves as valuable actors is a psychological necessity that nourishes them both cognitively and emotionally. The high levels of fulfillment and satisfaction achieved in the workplace are considered a socio-psychological inevitability, as they permeate the depths of the individual's private life outside of work and their social relationships.

Fostering synergy in heterogeneous work environments where individuals from diverse cultural backgrounds and time zones work together necessitates the establishment of cultural

awareness, transparent communication channels, inclusive organizational policies, and mechanisms for social integration. In the academic community, which is characterized by a multinational and multicultural structure, the sustainability of the core mission—scientific production—is directly dependent on individuals embracing the principles of mutual respect, empathy, and compromise. Increased productivity in multicultural organizational environments is only possible through the strategic management of not only operational processes but also interpersonal relationships. In today's organizational climate, where the workforce is becoming increasingly diverse across generations, it has become a strategic necessity for organizations to diversify their motivational mechanisms to align with the expectations and values of each generation. For example, regarding the high retention rates observed among Turkish Generation Y instructors in the current study, it is recommended that institutions motivate this employee group through non-financial motivational tools—such as flexible work arrangements and career planning—and thereby support their long-term retention within the organization. When cultural and generational diversity is managed rationally and effectively, organizational innovation, functional efficiency, and analytical problem-solving capabilities show significant improvement. Conversely, if these differences are treated as a source of polarization and discrimination rather than as a richness and value-adding element, the emergence of organizational conflicts becomes an inevitable reality. To effectively manage both generational transitions and multicultural workforce diversity within organizations, it is recommended to flatten hierarchical structures, design flexible and outcome-oriented performance processes, and integrate diverse cultural backgrounds into organizational belonging mechanisms.

www.turkishstudies.net/economy**Turkish Studies - Economics, Finance, Politics**

eISSN: 2667-5625

**ANKARA SCIENCE
UNIVERSITY**

Yükseköğretimde Kuşaklararası ve Kültürlerarası Çalışma Tutumları: Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinin Karşılaştırmalı Analizi

Giriş

Bireysel kimliğin ve davranış kalıplarının şekillenmesi; ekonomik üretim ilişkileri, kurumsallaşmış eğitim yapıları, normatif değerler, egemen çalışma etiği ve kültürel kodlar gibi bireyin içine doğduğu makro-yapısal dinamiklerin etkisiyle gerçekleşen devingen bir süreçtir. Bahse konu unsurlar; kişilerin iş hayatına yönelik algılarını, kurumsal aidiyet duygularını, otoriteyle kurdukları ilişki biçimini, takım çalışmasına verdikleri kıymeti ve mesleki beklentilerini doğrudan biçimlendirmektedir. Söz gelimi, bireysel değerlerin ön planda olduğu toplumlarda çalışmak kişisel başarıya ulaşma aracı olarak görülürken; kolektif kültürlerde ise toplumsal fayda sağlama gayreti olarak anlamlandırılmaktadır. Bireyler, toplumsallaşma sürecinde genel normları ve değer sistemlerini içselleştirerek mesleki rollerini ve iş ortamındaki varlıklarını bu doğrultuda konumlandırırlar. Örneğin, güç mesafesinin yüksek olduğu toplumlarda hiyerarşik ast-üst ilişkileri belirginleşirken düşük güç mesafesine sahip kültürlerde yatay iletişim kanalları ve eşitlikçi bir çalışma ortamı rağbet görmektedir. Dolayısıyla, çalışanların mesleki tutumları yalnızca kişisel eğilimlerinin bir sonucu değil sosyo-kültürel normlar ve eğitim süreçleri gibi yapısal faktörlerin bir yansımasıdır. Bu doğrultuda, yabancı uyruklu akademisyenlerin, kendi ülkelerinin akademik ve toplumsal teamüllerine göre şekillenmiş bir çalışma anlayışına sahip oldukları söylenebilir. Buna karşılık Türk akademisyenler ise Türkiye'nin yönetsel kültürü, kamu-özel sektör dinamikleri, bürokratik işleyişi ve yerel değerleri ekseninde kendilerine has çalışma tutumları geliştirmişlerdir. Bahsi geçen bu farklılıklar; iş tatmini, akademik motivasyon, yönetime yönelik algı ve takım çalışmasına yatkınlık gibi pek çok değişken üzerinden incelenebilmektedir.

Kültürlerarası karşılaştırmalı bir perspektif sunan bu çalışma, farklı sosyo-kültürel geçmişlere sahip öğretim görevlilerinin çalışma ortamına yönelik yaklaşımlarını analiz etmeyi hedeflemektedir. İki farklı grubun mukayese edilmesi, hem kültürel faktörlerin profesyonel hayata etkisini anlamlandırmak hem de yükseköğretim kurumlarındaki çok kültürlü iş gücü yönetimine stratejik katkılar sunmak adına bilimsel bir önem taşımaktadır.

Mevcut araştırma, çalışma kültürünün inşa sürecinde hem kuşaksal dinamiklerin hem de kültürel/etnik köken farklılıklarının nasıl bir rol oynadığını ortaya koymayı amaçlayan bir analiz sunmaktadır. Araştırmanın örneklemini, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi çatısı altında görev yapan Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlileri oluşturmaktadır. Bu bağlamda, aynı kurumsal çatı altında faaliyet gösteren personelin farklı yaş gruplarına ve kültürel arka planlara sahip olmasının, çalışmaya yönelik değer yargılarına ve tutumlarına nasıl yansıdığı gözler önüne serilecektir. Araştırmada iş yaşamına yönelik tutum farklılıkları, kuşak ve etnik/kültürel köken bileşenlerini değerlendirmek amacıyla 3 ayrı grup halinde tasnif edilmiştir. Çalışmanın örneklem grubunda toplamda 18 öğretim görevlisi bulunmaktadır. Öncelikli olarak ilk grup, 6 yabancı uyruklu öğretim görevlisinden oluşmaktadır (1'i X Kuşağı, 5'i Y Kuşağı). İkinci grup, X kuşağına mensup 6 Türk

öğretim görevlisinden oluşmaktadır. Son olarak, üçüncü grupta ise Y kuşağına mensup 6 Türk öğretim görevlisi bulunmaktadır.

Çalışmanın kavramsal çerçevesini oluşturan ilk bölümünde öncelikli olarak, çalışma tutumlarını oluşturan alt boyutlar ayrıntı şekilde ele alınmıştır. Devamında, kuşaklar ve Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından geliştirilen kültürel boyutlar modeli incelenmiştir. Bir sonraki bölümde, araştırmada kullanılan yöntem, analiz ve bulgular paylaşılmıştır. Son bölümde ise görüşmeler neticesinde elde edilen bulgular ayrıntılı şekilde incelenmiş ve yorumlanmıştır.

Kavramsal Çerçeve

Çalışma Tutumları

Tutumlar, bireyin doğuştan getirdiği biyolojik özellikler olmayıp; gelişim evrelerinde deneyimler, pekiştirmeler, sosyal öğrenme mekanizmaları ve taklit etme yoluyla sonradan kazanılan eğilimlerdir. Bu yönüyle tutum olgusu, bireysel bir boyuta sahip olduğu kadar yoğun bir toplumsal muhtevayı da barındırmaktadır (Freedman vd., 1989, s. 273). Kişilerin benimsediği pek çok tutum, yetiştikleri toplumsal yapı ve kültür tarafından kendilerine aktarılır. Nitekim aynı toplumda yaşayan fertlerin, ortak kültürün süzgecinden geçerek belirli durumlar karşısında benzer tepkiler ve paralel tutumlar sergilemesi bu etkileşimin somut bir göstergesidir (Smith, 2000, s. 9).

Literatürdeki pek çok bilimsel çalışma; insani tutum ve davranışların kökeninde esasen kültürün yattığını, bu nedenle kültürel faktörlerin birincil belirleyici unsur olarak konumlandırılması gerektiğini savunmaktadır. Bu bağlamda, bireylere üretken olmanın ve çalışmanın amacını aşıl原因, onları iş yaşamına sevk eden mesleki tutumlar da yine ferdin mensubu olduğu toplumun inanç sistemleri ve kültürel değer haritası tarafından inşa edilmektedir (Neff, 1968, s. 242).

Bireyin iş yaşamına ve çalışma olgusuna dair geliştirdiği fikirlerin bütününi oluşturan çalışma tutumları, kültür aktarımı vasıtasıyla içselleştirilir. Nitekim Benedict (1960, s. 52) tarafından gerçekleştirilen öncü araştırmada da insan tutum ve eylemlerinin, içinde bulunulan kültürel kalıplar tarafından doğrudan biçimlendirildiği ortaya konmuştur.

Çalışmanın Anlamı

Kişilerin profesyonel yaşama atfettikleri kıymeti ve önemi temsil eden "çalışmanın anlamı" çalışanların işe yönelik geliştirdikleri inanç dünyası ve değer yargılarıyla doğrudan ilişkilidir. Bireylerin çalışmaya yükledikleri bu anlamlar özünde "değer" olgusuyla sarmalandığından, çalışmanın anlamlandırılması süreci de kaçınılmaz olarak ferdin içinde hayat bulduğu kültürel ekosistem tarafından biçimlendirilmektedir (Neff, 1968, s. 252). Dolayısıyla, işe yönelik geliştirilen tutumlar toplumların kendilerine has devingen yapılarına göre farklılıklar barındırmaktadır.

Kültürlerarası arenada gözlemlenen bu köklü çeşitlilik, işe bakış açılarındaki dönüşümün temel gerekçesidir. Aynı zaman diliminde yaşayan farklı toplumlarda, çalışmanın bazen birbirine tamamen zıt anlamlar ve değerler kazanması bu kültürel ayrışmanın bir neticesidir. Nitekim her toplumsal yapının kendine özgü inanç dünyası ve değerler manzumesi, eş zamanlı olarak farklı coğrafyalarda çalışmaya bambaşka misyonlar yüklenmesine zemin hazırlamaktadır (Strangleman ve Warren, 2008, s. 2).

Son dönemlerde varoluşçuluk ve fenomenolojinin etkileriyle şekillenen pozitif psikoloji ekolü, konuyu daha derin bir boyuta taşımıştır. Bu yeni yaklaşımla tasarlanan araştırmalar, merkezi bir insan eylemi olan çalışmanın, yalnızca toplumsal kültürde yaygın olan fikirlerin veya temsillerin "tanınması" sürecinden ibaret olmadığını savunmaktadır. Çalışmak, aynı zamanda bireysel düzeyde derin bir "anlamlandırma" sürecini de ihtiva etmelidir. Bu doğrultuda yapılan güncel çalışmalar; anlam olgusunun, bireyin "kendini gerçekleştirme", "özünü ifade etme" ve icra ettiği meslekte "kişisel potansiyelini büyüme" fırsatlarını yakaladığı varoluşsal bir deneyim olarak tezahür ettiğini ortaya koymaktadır (Pratt ve Ashforth, 2003, s. 311).

Çalışmaya Bağlılık

İş yaşamına yönelik geliştirilen bir diğer kritik tutum ise "bağlılık" olgusudur. Literatürde ilk kez sosyolog Becker tarafından derinlemesine çözümlenen bağlılık konsepti; bir bireye, statüye ya da eyleme sadakat gösteren kişinin, bağlandığı bu unsurlarla uyumlu davranışlar sergilemesini, onlara yönelik yüksek bir ilgi ve özen geliştirmesini esas almaktadır. Farklı bir yaklaşımla bağlılık, belirli bir eylem eğilimini sürdürme ve bu doğrultuda sebat etme istenci olarak da nitelendirilebilir. Ancak bu yönelimin hakiki bir bağlılık addedilebilmesi için; bireyde içselleştirme, örgütsel/mesleki kimlikle özdeşleşme ve köklü bir aidiyet duygusu vasıtasıyla ortaya çıkması gerekmektedir (Becker, 1960, s. 36).

Çalışmaya bağlılığın incelenmesinde, bağlılık bileşenleri önem arz etmektedir. Bağlılık bileşenleri; duygusal, devam ve normatif olarak üç şekilde ele alınmaktadır. (Meyer ve Allen, 1991, s. 67; Cooper-Hakim ve Viswesvaran, 2005, s. 244).

Duygusal Bağlılık: Bireyin çalışmaya dair beslediği müspet hisleri, işinden haz almasını ve üretkenliği bir mecburiyet olarak görmemesini içermektedir. Aynı zamanda çalışanın, görev yaptığı kurumla ne derece yakın bir bağ kurduğunu ve kendisini o yapının organik bir parçası olarak görme arzusunu sembolize etmektedir.

Devam Bağlılığı: Çalışma faaliyetinin fert için ekonomik getiri sağlayan pragmatik bir zorunluluk olduğunu varsaymaktadır. Bu bağlamda devam bağlılığı, kişinin istihdam dışı kalması durumunda katlanmak zorunda kalacağı sosyo-ekonomik maliyetler ve kayıplar nedeniyle ortaya çıkan rasyonel bir mecburiyettir. Kişi, mevcut işini veya mesleğini terk ettiğinde ihtiyaç duyduğu finansal güvenceyi ve yan hakları ikame edemeyeceğini düşündüğü için sistemde kalmaya devam etmektedir.

Normatif Bağlılık: Temelini sadakat, minnet, ahlaki görev ve sorumluluk bilincinden alan bir bağlılık türüdür. Normatif bağlılığa sahip çalışanlar, mesleklerinde veya kurumlarında kalmayı bir "ödev" olarak gördükleri için ayrılmayı tercih etmezler. Bu tutumda birey, kurumuna bağlılık göstermenin ahlaken doğru ve adil bir davranış olduğu inancıyla hareket eder ve organizasyona karşı içten bir vefa hissetmektedir.

Çalışma Disiplini

Bireylerin çalışma temposu içerisindeki ahlaki ve operasyonel doğrularını/yanlışlarını ihtiva eden "çalışma disiplini", çalışma kültürünün içsel dinamiklerini meydana getiren tutumsal boyutların sonucusudur. Kişilerin mesleki faaliyetler esnasında sorumluluklarını eksiksiz ifa etmesi, kendilerine verilen görevleri zamanında neticelendirmesi ve çalışmayı adeta bir yaşam felsefesi olarak konumlandırması çalışma disiplini ekseninde öne çıkan temel tutumlardır. Özetle, bireylerin profesyonel hayat içerisindeki eylemlerine yönelik "doğru" ya da "yanlış" eksenindeki normatif değerlendirmeleri, çalışma disiplininin sınırlarını tayin etmektedir (Çolak, 2013, s. 84).

Bir diğer ifadeyle çalışma disiplini; çalışanın kurumsal düzenlemelerin tamamına ve geçerli toplumsal normlara riayet etme, itaat gösterme hususundaki yüksek farkındalığı ve gönüllü yönelimidir (Surajiyo vd., 2021, s. 3). Çalışma disiplininin en temel göstergeleri arasında işe zamanında gelme, eve zamanında dönme ve görevleri yerine getirirken geçerli kurallara ve sorumluluklara uyma gösterilmektedir (Saputra ve Mahaputra, 2022, s. 107). Bu çalışma tutumları temelde kültürel matrislerde kök salmış olsa da aynı zamanda nesil değişimlerinin yol açtığı zamansal yeniden yapılanmalara da tabidir.

Çalışma Hayatında X Kuşağı

1961-1981 doğum aralığını kapsayan X jenerasyonunun kıdemli üyeleri, günümüzde emeklilik dönemine yaklaşmakta, en genç üyeleri ise kırk beşli yaşlarda yer almaktadır. Başarı odaklı Baby Boomer kuşağı tarafından büyütülen bu jenerasyon; önceki nesillerin uzun çalışma mesailerine

ve hane halkının refahı için kişisel zamanlarını feda etmelerine tanıklık etmiştir. Önceki kuşaklardan farklı olarak X kuşağı bireyler, iş-yaşam dengesini rasyonel bir zeminde kurgulamaya gayret ederler. Görev bilinci ve çalışkanlık düzeyleri yüksek olsa da profesyonel sorumluluklarını ev ortamına taşımama eğilimindedirler. Kendi motivasyon kaynaklarına, beklentilerine ve serbest zaman faaliyetlerine değer veren kurumsal yapıları tercih eden X kuşağı personeli, takım faaliyetlerine kıyasla bireysel çalışma modellerinde daha üretken olmaktadır (Stewart ve diğerleri, 2017, s. 47).

X jenerasyonu², teknolojik gelişmelerin ve dijital araçların kullanımının 1990'lı yılların sonlarında tavan yaptığı bir evrede yetişmiştir. İş ortamında şahsi bilgisayarlarla tanışan ve teknolojinin iş süreçlerine entegrasyonuna ilk elden şahitlik eden öncü gruptur. Bu dönüşüm, onları yeni yetkinlikler kazanma ve modern iş modellerine adapte olma noktasında zorunlu kılmıştır. İnternetin baş döndürücü yükselişine çok erken aşamalarda tanık olmaları, günümüzdeki teknolojik yenilikleri de çok daha rahat benimsemelerini sağlamaktadır. Ayrıca 2008 yılındaki küresel finans krizi patlak verdiğinde; kitlesel işten çıkarmaları, kurumsal yeniden yapılanmaları ve dış kaynak kullanımına geçiş süreçlerini en derinden hisseden grup X kuşağı olmuştur. Yaşanan bu çalkantılı süreç, onlara esneklik kazanmayı ve değişen şartlara ayak uydurabilmek için çok yönlü beceriler geliştirmeyi öğretmiştir (Beutell ve Wittig-Berman 2008, s. 511).

Günümüz iş dünyasında şirketlerin aidiyet ve güven ortamı yaratmakta yetersiz kaldığına inanan X kuşağı çalışanları, kurumsal yapılardan ziyade yöneticilerine veya çalışma arkadaşlarına sadakat göstermeye daha eğilimlidir. Chicago merkezli Aon Consulting Worldwide'ın gerçekleştirdiği bir çalışma, X jenerasyonunun aslında iş yerlerine ciddi bir bağlılık sunduğunu, fakat asıl ve öncelikli sadakatlerini kendi profesyonel gelişimlerine ve kariyerlerine yönelttiklerini ortaya koymaktadır. Yapıları gereği tepki veren bir nesil olarak da bilinen X kuşağı üyeleri, genel olarak risk almaktan uzak dururlar ve belirsizliklere karşı toleransları oldukça sınırlıdır (Reisenwitz ve Iyer, 2009, s. 94).

Çalışma Hayatında Y Kuşağı

1982 ile 2004 yılları arasında doğan bireylerden oluşan Y kuşağı, teknolojiye büyük kırılmaların ortasında büyümüş bir nesildir. Bilgisayarların, cep telefonlarının ve internetin hayatı kökten değiştirdiği, her şeyin baş döndürücü bir süratle ulaştığı bu çağa gözlerini açan nesil en iyi betimleyen kavramlar; küreselleşme, ileri teknoloji, gelişmiş iletişim ağları ve modern toplumsal değerlerdir (Senbir, 2004, s. 24).

Milenyum jenerasyonu şeklinde de isimlendirilen Y kuşağı, dijital bir çağın içine doğmuş, sosyal medya ve internet gibi unsurları erken yaşlarda içselleştirmiş bir kitleyi temsil etmektedir. Bu kuşağı kendinden önceki nesillerden ayıran en temel fark, şüphesiz teknolojiyle kurdukları güçlü bağlıdır. İhtiyaç duydukları bilgi veya ürüne anında ve zahmetsizce ulaşmaya alışkın olan bu bireyler, edindikleri pratiklik beklentisini yaşamın geneline yansıtan faydacı tüketiciler olarak nitelendirilirler (Barnikel, 2005, s. 12).

Y kuşağı çalışanları nitelikli işler üretmeye ve başarılı olmaya fazlasıyla istekli olsalar da firmaya karşı aidiyet duygusu geliştiremediklerinde işten ayrılma eğilimi gösterirler. İçlerindeki bu potansiyeli tam anlamıyla açığa çıkarmanın yolunun farklı pozisyonları denemekten geçtiğine inanarak sıkça iş değiştirebilirler. Bununla birlikte, profesyonel yaşamları ile kişisel hedefleri arasında sağlıklı bir denge kurabildikleri müddetçe, görev yaptıkları kuruma bağlılık gösteren bireylerdir (Hira, 2007, s. 38).

X kuşağı seleflerine oranla Y kuşağı çalışanları, yüksek iş gücü devriyle dikkat çekmektedir. Bu eğilimin temel motivasyonu, daha avantajlı maddi koşulların ve yan hakların farklı kurumlarda

² Ayrıca bk. Solmaztürk ve Gürer 2020; Güder ve Kaya 2022; Solmaztürk ve Gürer 2020; Güder ve Kaya 2022; Karakoç 2013; Kanbur ve Şen 2017; Göktaş 2019.

elde edilebileceği düşüncesidir. Gelir artışı veya unvan değişimi için kurum dışı arayışlara girmek Y kuşağına özgü bir yenilik olmasa da bu yaklaşımı bir kariyer pratiği haline getiren ilk jenerasyon onlardır. Öte yandan, Y kuşağının motivasyon dinamikleri yalnızca finansal getirilerle sınırlı değildir. X neslinde olduğu gibi, esneklik, seçme özgürlüğü ve profesyonel gelişim olanakları da kritik rol oynamaktadır (www.trinet.com).

Y kuşağı üyeleri, teknolojiyi hem iş süreçlerinin hem de günlük yaşantılarının ayrılmaz bir bileşeni haline getirerek teknolojik çevreyle senkronize bir yaşam profili çizerler. Sürekli eğitim ve gelişim olgularına yüksek düzeyde atıfta bulunan bu çalışanlar, dinamik bir biçimde yetkinliklerini yenileme ve adaptasyon ihtiyacı hissederler (Hannay ve Fretwell, 2011, s. 23).

Trompenaars ve Hampden-Turner'in Kültürel Boyutlar Modeli

Küreselleşme olgusu çerçevesinde şekillenen modern toplumlarda, uluslararasılaşma eğilimlerinin küresel ölçekte homojen bir ortak kültürün doğuşuna zemin hazırlayacağı varsayılmaktadır. Öte yandan, yakın gelecekte tezahür etmesi beklenen bu evrensel kültürel yapıyı çözümleyebilmek, mevcut makro ve mikro düzeydeki kültürel kalıpların derinlemesine analiz edilmesini zorunlu kılmaktadır. Bu doğrultuda, Hollandalı araştırmacı Fons Trompenaars ve İngiliz bilim insanı Charles Hampden-Turner, kaleme aldıkları *"Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business"* başlıklı çalışmalarında, kültürel varyasyonların bireyler arası etkileşimler ile uluslararası örgüt yapıları ve kurumsal davranışlar üzerindeki determinist etkilerini soruşturmuşlardır. Yazarlar, söz konusu kültürel farklılıkların yapıcı bir biçimde uzlaştırılmasına rehberlik edecek metodolojik adımları saptamayı hedeflemişlerdir. Trompenaars ve Hampden-Turner, ulusal düzeydeki yapısal kültür farklılıklarının, kurumsal operasyonlar ile yönetsel süreçleri doğrudan ve manipüle edici bir biçimde etkilediğini ileri sürmektedir. Bu kuramsal çerçevede kültür, en yalın tanımıyla *"belirli bir insan topluluğunun, karşılaştığı krizleri çözüme kavuşturma ve yapısal ikilemleri uzlaştırma paradigması"* olarak kavramsallaştırılmıştır (Trompenaars, 1996, s. 52). Araştırmacıların literatüre kazandırdığı "Kültürel Boyutlar Modeli", küresel ölçekteki bireysel eğilimleri, normları ve değer yargılarını inceleyen on yıllık boylamsal bir araştırmanın çıktısıdır. Söz konusu çalışma, 60'ı aşkın ülkede faaliyet gösteren yaklaşık 60.000 üst ve orta düzey yöneticiye uygulanan geniş kapsamlı bir anket metodolojisine dayanmaktadır (Trompenaars ve Hampden-Turner, 2004).

Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından literatüre kazandırılan söz konusu kültürel taksonomi; sosyolog Talcott Parsons ve Edward Shils (1962) ile Florence Kluckhohn ve Fred Strodtbeck'in (1961) kuramsal mirasından beslenmektedir. Parsons ve Shils, makro düzeydeki kültürel sistemleri mercek altına alarak; bu sistemlerin, bireylerin karar alma mekanizmaları ile eylemsel tercihlerini dikte eden, aynı zamanda özneler arası etkileşim örüntülerini rasyonel olarak öngören bir normlar, değerler ve semboller matrisi şeklinde tasavvur edilebileceğini savunmuşlardır. Bu perspektife göre her kültür, bireysel seçimleri manipüle eden normatif yapılarını beş dikotomik (iki uçlu) boyut üzerinden şekillendirir: (1) duygusallık - duygusal tarafsızlık, (2) öz-yönelim - topluluk-yönelimi, (3) evrenselcilik - tikelcilik, (4) atıf - başarı ve (5) özgüllük - yaygınlık. Trompenaars ve Hampden-Turner ise Parsons'un bu beşli sınıflamasına ek olarak, çevre ve zaman algısını temel alan iki yeni parametre entegre etmiş ve böylece her kültürde gözlemlenebilen, zıt tutum çiftleri biçiminde formüle edilmiş yedi boyutlu bir model inşa etmişlerdir (Balan ve Vreja, 2013, s. 96). Geliştirilen bu modelde ilk beş boyut özneler arası ilişkisel dinamikleri çözümleyen; altıncı boyut zamansal oryantasyonu, yedinci ve son boyut ise çevresel faktörlerle kurulan etkileşimi analitik bir çerçeveye oturtmaktadır. Kluckhohn ve Strodtbeck'in, *"insanlığın diğer bireylerle, zamanla, eylemlerle ve doğayla olan münasebetlerinden neşet eden evrensel nitelikteki krizlerle yüzleştiği"* tezinden hareket eden Trompenaars ve Hampden-Turner, her bir kültürün bu varoluşsal ve pratik problemlere ürettiği özgün çözüm stratejileri ölçüsünde heterojenleştiğini ileri sürmektedir. Bu bağlamda geliştirilen adaptasyon mekanizmaları ve çözüm paradigmaları; topluluğun tarihsel-

kültürel arka planına, yaşamı nasıl anlamlandırdığına, sosyal ilişkilere, zamana ve doğaya atfettiği sembolik değerlere göre değişkenlik göstermektedir (Rodić, 2020, s. 497).

Kültürel Boyutlar Modeli'nin ilk dikotomisini oluşturan evrenselci ve tikelci toplumsal yapılar incelendiğinde, bu iki kutbun kurallara ve normatif ilişkilere taban tabana zıt anlamlar yüklediği görülmektedir. Evrenselci paradigmanın egemen olduğu toplumlarda makro normlar, hukuki mevzuatlar ve genel geçer formülasyonlar toplumsal düzenin temel dayanağını oluşturmaktadır. Bu kültürlerin mensupları, yazılı hale getirilmiş genel kural ve yükümlülükleri, kolektif eylemler için mutlak bir ahlaki referans noktası olarak kabul etme eğilimindedir. Trompenaars'ın kavramsallaştırmasına göre evrenselci kültürlerde bireyler, evrensel ölçekte kabul görmüş standartlara riayet ederler; özneler arası münasebetler ise soyut yasalar, kurallar ve kurumsal yükümlülükler vasıtasıyla regüle edilmektedir. Dolayısıyla bu toplumsal örüntülerde, biçimsel kuralların katılığı, kişiler arası rasyonel ve duygusal bağların her zaman önünde yer almaktadır. Madalyonun diğer yüzünde yer alan tikelci toplumlarda ise şahsi ve birincil ilişkiler, evrensel yasa ve kuralların fevkinde bir öneme sahiptir. Bu bağlamda bireysel eylemler ve kararlar, soyut kanunlardan ziyade, aktörlerin yakından tanıdığı kişilere karşı geliştirdiği durumsal ve özel yükümlülükler tarafından manipüle edilirler (Trompenaars ve Hampden-Turner, 1997, s. 29-48). İlişkisel sermayenin baskın olduğu bu toplumlarda, kuralların dışına çıkılmasını meşrulaştıran "istisnai ve özel koşullar", standart prosedürlerden daha işlevsel kabul edilir. Aile ve arkadaşlık gibi mikro düzeydeki istisnai ağların organik bağları, soyut ve evrensel yasalardan daha yüksek bir yaptırım gücüne sahip olduğundan; herhangi bir olguya verilen kurumsal ya da bireysel tepki, o andaki bağlama ve etkileşime dahil olan aktörlerin kimliğine göre farklılaşmaktadır. Bu nedenle tikelci toplum üyeleri, toplumsal dinamikleri rölativist bir perspektifle ele alarak sıklıkla *"her şey mevcut duruma ve şartlara bağlıdır"* önermesini benimserler. Amerika Birleşik Devletleri, Birleşik Krallık, İsviçre ve Kanada gibi ülkeler kurumsal rasyonalitenin ön planda olduğu tipik evrenselci kültürlerin prototipleri olarak kabul edilirken; Tunus, Rusya, İtalya, Pakistan ve Türkiye gibi ülkeler ise ilişkisel ağların ve durumsal esnekliğin kararlarda belirleyici olduğu tikelci kültürlerin belirgin örnekleri arasında sınıflandırılmaktadır (www.thtconsulting.com/resources/culture-explorer/).

Kültürel Boyutlar Modeli'nin bir diğer analitik eksenini teşkil eden bireycilik ve toplumculuk dikotomisi, birey ile ait olduğu toplumsal yapı arasındaki ontolojik ve işlevsel öncelik sıralamasını temel almaktadır. Bireyci paradigmanın egemen olduğu toplumsal formasyonlarda, rasyonel aktör olarak "birey", kolektif yapıların (grup, kurum, cemaat) önünde ve üstünde konumlandırılmaktadır. Bu kültürlerde kişisel özerklik, rekabetçi dinamikler, bireysel inisiyatif, bağımsız karar alma mekanizmaları ve kişisel sorumluluk en yüksek değerbilimsel normlar olarak kabul edilmekte; kurumsal yapılar da başarıyı bireysel çıktılar üzerinden ödüllendirmektedir (Balan ve Vreja, 2013, s. 99). Bireyci toplumlarda aktörlerden, kendi kaderlerini tayin etmeleri, rasyonel seçimler yapmaları ve yalnızca kendileri ile çekirdek ailelerinin refahından sorumlu olmaları beklenmektedir. Bu bağlamda, kişisel özgürlüklerin genişletilmesi ve bireysel potansiyelin maksimizasyonu, yaşam kalitesini ve toplumsal gelişimi artırmanın birincil kaldıracı olarak telakki edilir.

Toplumcu kültürlerde ise kolektif bütünlük, onu oluşturan tekil bileşenlerden daha aşkın ve hayati bir öneme sahiptir. Bu toplumsal evrende grup aidiyeti, bireysel özgürlük ve bağımsızlık taleplerine feda edilemeyecek kurucu bir unsurdur. Grup, üyelerinden mutlak bir sadakat talep ederken; bu bağlılığın karşılığında onlara ontolojik bir güvenlik, sosyal koruma ve kriz anlarında sistemsel destek mekanizmaları sunar. Dolayısıyla bireysel ihtiyaçlar, bağımsız arayışlarla değil, kolektif çıkarın optimize edilmesi sürecinde doğal bir çıktı olarak karşılanmaktadır. Mekanik dayanışmanın ve sosyal sorumluluk bilincinin kurumsallaştığı bu toplumlarda aktörler, şahsi emellerinden ziyade ortak amaç ve hedefsel yönelimlere kanalize olurlar. Bireyin toplumsal meşruiyeti ve değeri, içkin olduğu topluluğun hedeflerine sunduğu katkı ve gösterdiği sadakat performansı ölçüsünde belirlenmektedir. Rusya, Amerika Birleşik Devletleri ve Birleşik Krallık gibi

Anglo-Sakson kökenli ülkeler kurumsal ve toplumsal düzeyde bireyciliğin en belirgin prototipleri arasında yer alırken; Türkiye, Pakistan, İtalya ve Tunus gibi Akdeniz, Ortadoğu ve Asya coğrafyasında konumlanan ülkeler, ilişkisel ağların ve grup odaklı rasyonelitenin baskın olduğu toplumcu kültür havzasında sınıflandırılmaktadır (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/).

Yöntem

Araştırmanın Amacı

Bu araştırma; bireylerin iş yaşamına attıkları anlam, örgütsel/mesleki bağlılık seviyeleri ve çalışma disiplini gibi temel tutumsal bileşenlerin, hem içinden geçilen tarihsel kesite (kuşaksal dinamikler) hem de sosyo-kültürel ekosisteme (kültürel arka plan) bağlı olarak nasıl inşa edildiğini boyutsal bir yaklaşımla ortaya koymayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda, çalışma kültürünü şekillendiren farklılıklar iki temel analitik düzlemde soruşturulmaktadır. Araştırma kapsamında; farklı makro-kültürel havzalarda (Amerika, İngiltere, Rusya, İtalya, Tunus, Pakistan ve Türkiye) yetişmiş ve farklı jenerasyonlara (X ve Y kuşakları) mensup olan akademisyenlerin özgün yaşam deneyimlerinin, teknolojik dönüşümle kurdukları etkileşimin onların çalışma hayatına yönelik tutum ve davranışsal kalıplarını doğrudan biçimlendirdiği varsayılmaktadır. Bu doğrultuda çalışma, etnisite ve kuşak aidiyeti ekseninde kristalleşen çalışma tutumlarını derinlemesine deşifre etmeyi amaçlamaktadır.

Araştırmanın birincil gayesi, farklı kuşak ve kültürel koordinatlara sahip katılımcıların çalışma hayatına yönelik tutumsal farklılıklarını görünür kılmaktır. Bununla birlikte çalışma, yalnızca farklılıklara odaklanmakla kalmayıp, bu heterojen yapının içinde filizlenen ortak tutum kalıplarını da tespit etmeyi ampirik bir hedef olarak belirlemiştir. Böylelikle, katılımcıların sahip olduğu çalışma kültürlerinin hangi noktalarda keskin hatlarla ayrıştığı, hangi tematik alanlarda ise evrensel veya kurumsal düzeyde birbirine benzeştiği net bir biçimde ortaya konmuş olacaktır.

Araştırmanın Modeli

Mevcut araştırma; 6'sı yabancı uyruklu, 12'si Türk olmak üzere toplam 18 öğretim görevlisiyle yürütülen derinlemesine görüşmelerden elde edilen verilerin nitel analizi üzerine kurgulanmıştır. Nitel araştırmalar; sosyal gerçekliğin, olguların ve insan eylemlerinin arkasında yatan yapısal ve dinamik nedenlerin; gözlem, mülakat ve doküman analizi gibi çoklu veri toplama araçlarıyla anlamlandırılmaya çalışıldığı esnek araştırma modelleridir. Belirli bir olgu, durum ya da sosyal habitata odaklanan bu yaklaşımda araştırmacılar; katılımcı gözlemci veya derinlemesine görüşmeci kimlikleriyle "kim, neden ve nasıl" sorularına yanıt arayarak, insan davranışlarının temelinde yatan öznel gerçekliği deşifre etmeyi amaçlarlar. Çıktılardan ziyade sürecin kendisine, bağlama ve anlama odaklanan nitel araştırmalarda, incelenen özgül durumlara dair derinlikli bir kuramsal çerçeve inşa edilir (Gülbüz ve Şahin, 2018, s. 103).

Araştırma kapsamında, hedeflenen derinlikli analizi gerçekleştirebilmek amacıyla nitel araştırma desenlerinden durum çalışması benimsenmiştir. Durum çalışması; sınırlandırılmış bir veya birden fazla olayın, özgün bir durumun, belirli bir sosyal grubun ya da kurumsal ortamın kendi ekosistemi içinde derinlemesine ve bütüncül bir biçimde incelenmesini sağlayan ampirik bir yöntemdir (Büyüköztürk vd., 2013, s. 267). Bu desenin temel felsefesi, evrensel genellemelere ulaşmaktan ziyade, odaklanılan vakayı veya olguyu kendi özgün bağlamı ve parametreleri içerisinde anlamlandırmaktır (Gülbüz ve Şahin, 2018, s. 417).

Bu doğrultuda mevcut çalışmada; katılımcıların "çalışma tutumları" eksenindeki bireysel yaşantılarını, mesleki algılarını ve kurumsal deneyimlerini derinlemesine kavramak, kuşaklar arası (X ve Y) ve etnik/ulusal gruplar arasındaki iş yaşamı deneyimlerinin barındırdığı öznel ve kültürel anlamları mukayeseli olarak incelemek hedeflendiği için durum çalışması deseni tercih edilmiştir.

Veri Toplama Aracı

Araştırma, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurulu'nun 2023-10 numaralı etik kurul izniyle gerçekleştirilmiştir. Çalışmada, Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma hayatına yönelik tutumsal farklılıklarını derinlemesine incelemek amacıyla nitel araştırma geleneğine uygun olarak yarı yapılandırılmış görüşme (mülakat) tekniği tercih edilmiştir. Bu teknik, önceden belirlenmiş bir ana izlek çerçevesinde kalmak kaydıyla, mülakat esnasında katılımcıların verdikleri yanıtlara göre esnek ve derinlikli sorular yöneltme imkânı tanımaktadır. Çalışma kapsamında katılımcılara yöneltilen çalışma kültürüne yönelik araştırma soruları şunlardır:

1. Çalışmayı nasıl tanımlarsınız? Çalışmak sizin için ne anlam ifade ediyor?
2. İşinize olan bağlılığınızı etkileyen en önemli faktör nedir?
3. İş hayatınızda çalışma disipliniyle ilgili nasıl bir yaklaşım benimsiyorsunuz? Bu yaklaşımınızı yansıtan davranışlara örnek verebilir misiniz?

Araştırma kapsamındaki saha çalışması ve mülakatlar, 16-20 Haziran 2025 tarihleri arasında yürütülmüştür. Katılımcıların kendilerini rahat hissetmeleri ve doğal ortamlarında gözlemlenebilmeleri amacıyla görüşmelerin tamamı, öğretim görevlilerinin görev yaptığı Yabancı Diller Yüksekokulu yerleşkesinde ve yüz yüze olarak gerçekleştirilmiştir.

Bu çalışmanın örneklemini, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Yabancı Diller Yüksekokulu'nda görev yapan Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlileri oluşturmaktadır. Araştırma kapsamında, toplamda 18 öğretim görevlisi ile görüşme yapılmıştır. Yabancı uyruklu katılımcıların oluşturduğu ilk grupta, 5'i Y kuşağı mensubu, 1'i X kuşağı mensubu, 6 yabancı uyruklu öğretim görevlisi bulunmaktadır. İkinci grup, X kuşağına mensup 6 Türk öğretim görevlisinden oluşmaktadır. Son olarak, üçüncü grupta ise Y kuşağına mensup 6 Türk öğretim görevlisi bulunmaktadır.

Tablo 1: Katılımcılara Ait Bilgiler

Katılımcılar	Uyruk	Doğum Yılı	Cinsiyet	Eğitim Durumu	Kurumda Çalışma Süresi
YK1	İngiliz	1968	Kadın	Lisans	1,5 Yıl
YK2	Amerikalı	1982	Kadın	Yüksek Lisans	4 Yıl
YK3	Rus	1982	Kadın	Lisans	2 Yıl
YK4	İtalyan	1983	Kadın	Yüksek Lisans	5 Yıl
YK5	Tunuslu	1988	Erkek	Yüksek Lisans	4 Yıl
YK6	Pakistanlı	1999	Kadın	Lisans	1 Ay
TK7	Türk	1966	Kadın	Yüksek Lisans	25 Yıl
TK8	Türk	1969	Erkek	Yüksek Lisans	35 Yıl
TK9	Türk	1971	Kadın	Lisans	28 Yıl
TK10	Türk	1974	Kadın	Yüksek Lisans	21 Yıl
TK11	Türk	1974	Erkek	Lisans	26 Yıl
TK12	Türk	1979	Kadın	Yüksek Lisans	21 Yıl
TK13	Türk	1985	Erkek	Doktora	4 Yıl
TK14	Türk	1987	Erkek	Yüksek Lisans	4 Yıl
TK15	Türk	1987	Kadın	Doktora	3 Yıl
TK16	Türk	1991	Kadın	Yüksek Lisans	2 Yıl
TK17	Türk	1993	Kadın	Yüksek Lisans	3 Yıl
TK18	Türk	1995	Kadın	Yüksek Lisans	3 Yıl

Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde, 5 öğretim görevlisi lisans mezunuyken 11 öğretim görevlisinin yüksek lisans, 2 öğretim görevlisinin doktora mezunu olduğu görülmektedir. Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin doğum yılları incelendiğinde, 5 öğretim görevlisinin (YK2-YK6) Y kuşağı mensubu olduğu, 1 öğretim görevlisinin ise (YK1) X kuşağı mensubu olduğu, Türk öğretim görevlilerinin doğum yıllarına bakıldığında ise, 6 Türk öğretim görevlisinin (TK7-TK12) X kuşağı mensubuyken 6 Türk öğretim görevlisinin (TK13-TK18) Y kuşağı mensubu olduğu görülmektedir.

Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında toplanan verilerin çözümlenmesinde nitel araştırma yöntemlerinden betimsel analiz yöntemi tercih edilmiştir. Betimsel analiz; mülakatlar neticesinde derlenen verilerin aslına sadık kalınarak deşifre edilmesini, ardından katılımcıların araştırma sorularına verdikleri karakteristik yanıtlardan doğrudan alıntılar yapılarak ham verilerin sistematik bir tasvire tabi tutulmasını esas almaktadır (Wolcott, 1994, s. 13). Saha çalışması sonrasında elde edilen ses kayıtları öncelikle metne dönüştürülmüş ve elde edilen bulgular, yarı yapılandırılmış görüşme formunun kuramsal çerçevesini oluşturan ana temalara göre tasnif edilmiştir. Verilerin tasnif, kodlama ve düzenleme süreçlerinde Microsoft Office Word yazılımından yararlanılmıştır.

Verilerin analizi yapılırken örneklem grubunda X kuşağı mensubu yabancı uyruklu öğretim görevlisi sayısının yalnızca 1 kişi olmasından dolayı, bulgular kısmındaki tablolarda, yabancı uyruklu öğretim görevlileri tek bir başlık altında ele alınmıştır. Bulgular değerlendirilirken X kuşağı mensubu yabancı uyruklu katılımcının cevapları diğer katılımcılarla karşılaştırmalı şekilde ele alınmıştır. X ve Y kuşağı mensubu Türk öğretim görevlilerinden elde edilen kodlar ayrı başlıklar altında tablolastırılmıştır. Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin yanıtlarından elde edilen ortak unsurlar ise bir başlık altında ele alınmıştır.

Çalışma kapsamında incelenen çalışma tutumlarına yönelik farklılıklar, Trompenaars ve Hampden-Turner'ın kültürel boyutlar modeli üzerinden değerlendirilmiştir. Evrenselci-Tikelci ve Bireyci-Toplumcu kültürlerden gelen bireylerin kültürel kodlarının; çalışmaya attettikleri anlam, çalışmaya bağlılık ve çalışma disiplini tutumları üzerindeki etkisi, Trompenaars ve Hampden-Turner'a ait kültürel boyutlar modeli kullanılarak analiz edilmiştir.

Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, çalışma tutumları üzerine ulusal ve uluslararası araştırmalar dikkate alınarak geliştirilen araştırma sorularına dayalı olarak, 18 öğretim görevlisi ile yapılan yüz yüze görüşmelerin ardından elde edilen bulgular detaylı bir şekilde sunulacaktır.

Çalışmanın Anlamı

Çalışma eylemine yüklenen anlam tarihsel süreç içerisinde toplumsal yapılara göre farklılık göstermiş; sürekli bir değişim ve dönüşüm geçirerek günümüz dünyasında dönemsel dinamiklerin ve konjonktürel şartların etkisiyle yeni boyutlar kazanmıştır. Modern iş yaşamında, "çalışmanın anlamı" (bireyin işi nasıl tanımladığı) ile "anamlı çalışma" (işin bireyde yarattığı varoluşsal tatmin) olguları arasında koparılamaz bir bağ bulunmaktadır. Bu bağlamda anlam; birey için işin sıradan bir tasvirini yapmanın ötesinde, özünde olumlu bir değer barındıran ve ferdi güdüleyen bir amaca (anamlılığa) işaret etmektedir. Bu teorik zemin doğrultusunda; X ve Y kuşaklarına mensup Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin profesyonel çalışmayı zihinlerinde nasıl konumlandıklarını deşifre etmek amacıyla katılımcılara, "Çalışmayı nasıl tanımlarsınız? Çalışmak sizin için ne anlam ifade ediyor?" soruları yöneltilmiştir. Katılımcıların çalışma eylemine yönelik geliştirdikleri öznel tanımlamalardan ve metaforlardan hareketle ulaşılan kodlar Tablo 2'de ayrıntılı olarak sunulmuştur.

Tablo 2: Çalışmanın Anlamı Tutumunun Değerlendirilmesi

Tema	Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	X Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Y Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar
Çalışmanın Anlamı	Toplumsal katkı Bağımsızlık sağlayan bir araç Yardım etmek	Maddi kazanç Meşguliyet Sosyalleşme	Toplumsal katkı Öğrencilere faydalı olmak Maddi kazanç Emek	Kendini geliştirme aracı Maddi kazanç Toplumsal katkı Öğrencilere yardımcı olmak

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya atfettikleri anlamlar analiz edildiğinde öne çıkan unsurlar; “toplumsal katkı”, “bağımsızlık sağlayan bir araç” ve “yardım etmek” olmuştur. Çalışmanın toplumsal hayata katkı sağlama aracı olmasına vurgu yapan yabancı uyruklu katılımcı YK2, çalışmayı şöyle tanımlamıştır: “*Çalışmak benim için, uğruna heves duyduğum bir şeydir. Öğretmek benim için büyük bir tutkudur. İnsanlara yardım etme fırsatı sağlar. Topluma yarar sağlama aracıdır.*” Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çoğunluğu, çalışmaya atfettikleri anlamı açıklarken çalışmayı, hayatta bağımsız bir birey olmak için bir araç olarak gördüklerini ifade etmişlerdir. Örneğin, yabancı uyruklu katılımcı YK5, çalışmanın kendisi için ne anlam ifade ettiğini şu sözlerle açıklamıştır: “*Çalışmak, hayatta kalmak için gerçekleştirdiğimiz bir şeydir. Benim kültürümde eğitim önemlidir. Eğitimle sosyal statüyü yükseltmek önemlidir. Çalışmak benim için bağımsız bir insan olmam için bir araçtır.*”

X kuşağı Türk katılımcıların çoğunluğunun, çalışmaya temelde maddi bir değer atfettiği ancak bununla birlikte, çalışma olgusundan bireysel olarak haz aldıkları ve çalışmayı kendilerini gerçekleştirme noktasında bir araç olarak tanımladıkları görülmüştür. Bu noktada, “maddi kazanç”, “meşguliyet” ve “sosyalleşme” vurguları öne çıkmıştır. Örneğin, X kuşağı mensubu katılımcı TK8, çalışmanın maddi getirisinin yanında hayatında sahip olduğu önemi, şu sözlerle ifade etmiştir: “*Yani benim için, çalışan olarak bir kere geçimimi sağlama aracı tabii ki. Bir diğeri, bir insanın yaşama tutunma aracı, yani ben çalışmadan duramam. Bir işle meşgul olmak lazım. Bir iş yapmak zorundayız. Dolayısıyla hayata bağlı bağlanma, bir şeyi yapma var olduğunu gösterme yani kanıtlama aracı. Bir diğeri de insan için bir sosyalleşme aracı. Yani sosyal olarak insanlarla bir arada bulunmak, onlarla iş birliği yapmak, görüşmek. Bunlar da çok planlı olmasa da istekli olmasa da bazen, bir şekilde sosyalleşme aracı.*” Çalışmanın maddi kazanç sağlama durumuna vurgu yapan bir diğer X kuşağı mensubu katılımcı TK7, çalışmayı şu sözlerle tanımlamıştır: “*Çalışmak; ihtiyaçlarımı karşılayabileceğim, sosyal hayatı düzene sokan, düzenli olarak gelir elde edebildiğim bir etkinlik.*”

Y kuşağı Türk öğretim görevlilerinin çalışmaya atfettikleri anlamlar analiz edildiğinde, öne çıkan unsurlar; “toplumsal katkı”, “öğrencilere faydalı olmak”, “maddi kazanç” ve “emek” olmuştur. Katılımcılardan birçoğu, çalışarak öğrencilerin hayatına dokunma ve onlara yardımcı olma durumunun altını çizmişlerdir. Örneğin, Y kuşağı mensubu katılımcı TK17, çalışmayı tanımlarken çalışmanın ekonomik ve toplumsal boyutunu şu sözlerle açıklamıştır: “*Çalışmak, benim için bir gelir kaynağıdır ama aynı zamanda akademik olarak öğrencilere katkı sağladığımı hissettiğim, kendimi tatmin ettiğim bir eylem.*” Bir diğer Y kuşağı mensubu katılımcı TK18, çalışmanın kendisi için ifade ettiği anlamı açıklarken öğrencilerin hayatına dokunmanın önemini şu sözlerle açıklamıştır: “*Çalışmak, bir alanda yani bizim alanımız İngilizce öğretimi. İngilizce öğretimi alanında öğrencilerimize yani hedef kitlemize maksimum düzeyde verimli bir şekilde, onları yıl sonundaki*

hedeflerine ulaştıracak emekleri sarf etmek anlamına geliyor. Hani bunun için de elimden gelenin en iyisini yapmak sadece yazılı olarak çizilmiş hedefler değil de onun dışında çocukların duygusal dünyalarına da dokunarak onlara kalıcı bir öğrenmeyi sağlamak. Her ne kadar resmiyette çalışma tanımı bu şekilde geçmese de onların hayatlarına bir nevi dokunabilmek de bana göre çalışmanın kapsamı içerisine giriyor.”

Türk ve yabancı uyruklu katılımcıların birçoğu, çalışmayı tanımlarken çalışmanın toplumsal ve kurumsal hayata olan katkısını vurgulamışlardır. Örneğin, Y kuşağı mensubu katılımcı TK16, çalışmanın toplumsal hayata katkı sağlayan bir süreç olduğunu şu sözlerle dile getirmiştir: “Çalışmak; insanın kendini kıymetli gördüğü bir alanda, öğrendiği bilgileri aktardığı, çalışmakta olduğu kuruma bir şekilde katkı sağladığı ve yine aynı şekilde bireysellikten uzak, topluma katkı sağlamayı başardığı bir süreçtir.

Çalışmaya Bağlılık

Bireylerin iş yaşamıyla kurdukları psikolojik ve duygusal bütünleşmeyi simgeleyen bağlılık tutumu, çalışanların mesleklerine ve kurumlara yönelik geliştirdikleri aidiyet duygusunun en somut tezahürüdür. Çalışmaya bağlılık olgusu incelendiğinde; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç temel bileşenin öne çıktığı görülmektedir. Duygusal Bağlılık: Çalışanın işi sadece bir zorunluluk olarak addetmeyip, mesleki faaliyetlerden içsel bir haz almasını ve kurumuyla özdeşleşmesini içermektedir. Devam Bağlılığı: Tamamen rasyonel ve ekonomik kaygılara dayanarak, bireyin maddi getiri ve güvenceyi sürdürmek gayesiyle sistemde kalma eğilimidir. Normatif Bağlılık ise kişinin görev yaptığı organizasyona karşı beslediği ahlaki ödev, sadakat ve vefa duygularıyla mesleki eylemliliğini devam ettirmesini ifade etmektedir. Bu kuramsal sınıflandırmadan hareketle; farklı sosyo-kültürel havzalardan ve jenerasyonlardan gelen Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin mesleki bağlılık profillerini ve bu bağlılığın altında yatan temel motivasyonları deşifre etmek amacıyla katılımcılara, “İşinize olan bağlılığınızı etkileyen en önemli faktör nedir?” sorusu yöneltilmiştir. Katılımcıların verdikleri yanıtlardan hareketle türetilen kodlar ve Tablo 3’te sunulmuştur.

Tablo 3: Çalışmaya Bağlılık Tutumunun Değerlendirilmesi

Tema	Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	X Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Y Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar
Çalışmaya Bağlılık	Eğlence Mutluluk Diyalog kurmak	Hayata bağlaması Motivasyon Faydalı hissetmek Maddi kazanç	Maddi kazanç Öğrencilere katkı sağlamak	Diyalog kurmak Faydalı hissetmek Maddi kazanç

Çalışmaya bağlılık tutumuna dair bulgular incelendiğinde, yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çoğunluğunun çalışmaya yönelik duygusal bağlılığa sahip oldukları, içlerinden yalnızca Y kuşağı mensubu katılımcı YK3’ün devam bağlılığına sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışmaya bağlılıklarını etkileyen temel faktör sorusuna verdikleri cevaplarda öne çıkan unsurlar, “eğlence”, “mutluluk”, “diyalog” olmuştur. Örneğin, yabancı uyruklu katılımcı YK5, çalışmaya olan bağlılığını ifade ederken kazanç ve eğlencenin çalışmaya bağlılığında oynadığı rolü, şu sözlerle ifade etmiştir: “Kazanç elde etmenin dışında, çalışmak benim için eğlenceli bir eylemdir. Yapmak zorunda olduğum bir şey gibi görmüyorum. Çalışmak, yapmayı sevdiğim bir şeydir.”

Bir diğer yabancı uyruklu katılımcı YK1, çalışmaya olan bağlılığını etkileyen en önemli unsur olarak eğlence ve mutluluk olgusunun önemini şöyle açıklamıştır: *“Benim için en önemli şey, işin eğlenceli olmasıdır. Çalışırken mutluluk duymak, bağlılık için en büyük ve en önemli faktördür.”*

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışmaya bağlılık tutumları incelendiğinde, bu katılımcıların çoğunluğunun çalışmaya duygusal bağlılık duydukları görülmüştür. Katılımcıların çalışmaya bağlanmasında öne çıkan temel faktörler; “çalışmanın kendilerini hayata bağlaması”, “motive etmesi” ve “faydalı hissettirmesi” olmuştur. Örneğin, X kuşağı mensubu katılımcı TK9, çalışmaya yönelik bağlılığını ifade ederken faydalı hissetmenin önemini şu sözlerle ifade etmiştir: *“Yani işime bağlılık, bence en önemli faktör benim bu işi sevmem, sevmem ve kendimi faydalı hissetmem diyebiliriz. Dolayısıyla ben burada çalıştığım zaman evet çok yoruluyorum. Yılların da yorgunluğu var ancak beni mutlu da ediyor bu bir yandan çünkü işe yaradığımı hissetmek, insanlara faydalı olduğu bildiğimi hissetmek ve sürekli işte üniversitede çalıştığımız için biz tabii ki hep gençlerle birlikteyiz. Dolayısıyla gençler bize aslında bir yerde daha dinç tutuyor. Bunun da motivasyonumuzu arttırdığına inanıyorum ben. Ruhumuz yaşlanmıyor diyebilirim. Dolayısıyla daha verimli çalışabiliyoruz. Farklı değişik iş kolunda çalışsaydım belki bu kadar motive bu kadar dinç olamayabilirdim. Ben bunu genelde gençlerle birlikte olmama bağlıyorum. Çağ nasıl değişiyor? Gençlerin düşünce yapısı nasıl değişiyor? Bunları yakından birebir 114 deneyimlediğimiz için dolayısıyla onlara ayak uydurmak, çağa ayak uydurmak, aradaki işte jenerasyon farkının kapanması, daha da azalıyor diyebilirim benim yaş grubuma göre.”*

Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışmaya bağlılık tutumları değerlendirildiğinde, katılımcıların çoğunluğunun devam bağlılığına sahip oldukları gözlemlenmiştir. Katılımcıların çalışmaya bağlanmasında öne çıkan temel faktörler, “maddi kazanç” ve “öğrencilere katkı sağlamak” olmuştur. Örneğin Y kuşağı mensubu katılımcı TK15, çalışmaya yönelik bağlılığında gelirin önemini şu sözlerle tanımlamıştır: *“Aslında hani belki hani ilk söylenen şey hani maddi gelir olabilir. Hani insanların temel ihtiyaçlarını karşılamak için gelire ihtiyaçları var ama tabii ki başka bağlılık kaynakları da var. Yani ilk birincisinde maddiyat söyleyebiliriz ama ikincisinde de severek yapmak o işi. Onun dışında hani ihtiyaçlardan olabilir. Bu sadece maddi ihtiyaçlardan değil, sosyalleşmek ya da insan ilişkileri bu tarz şeyler de var. Hani bunları bir sıralamaya koyarsak belki de bunları böyle koyabiliriz sıraya.”*

Y kuşağı mensubu bir diğer katılımcı TK14 ise öğrenci faktörü ile çalışmaya olan bağlılığı arasındaki ilişkiyi şu sözlerle ifade etmiştir: *“Birilerine ki işimiz gereği öğretmenlik yaptığımızdan dolayı haliyle bilgilerimizi öğrencilere aktarıyoruz. Kutsal bir meslek zaten bu konuda da hemfikiriz. Gelecek nesillere sonuçta yol gösteriyoruz, ön ayak oluyoruz. Çalışmaya bağlılığımı sağlayan şey bu.”*

Türk ve yabancı uyruklu katılımcıların birçoğu, çalışmaya olan bağlılıklarını ifade ederken “faydalı hissetmek”, “diyalog kurmak” ve “maddi kazanç” unsurlarını ön plana çıkarmışlardır. Örneğin yabancı uyruklu katılımcı YK2, çalışmaya yönelik bağlılığında öğrencilere katkı sunmanın önemini şu şekilde anlatmıştır: *“Gençlerin öğrenme yolculuğunda onlara eşlik etmek ve yardımcı olmak, benim için büyük bir tutku ve işime bağlılık sebebidir.”*

Çalışma Disiplini

Çalışanların örgütsel düzenlemelere, kurumsal kural setlerine ve yerleşik sosyo-profesyonel normlara riayet etme hususundaki içsel farkındalıkları ve gönüllü yönelimleri olarak kavramsallaştırılan “çalışma disiplini”, bireylerin mesleki yaşamlarını düzene koyan ve operasyonel iş akış süreçlerinde performansı optimize eden kritik bir olgudur. Farklı jenerasyonel ve sosyo-kültürel arka planlara sahip Türk ve yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma disiplini olgusuna yönelik teorik yaklaşımlarını ve bu yaklaşımların ampirik yansımalarını analiz etmek amacıyla katılımcılara; *“İş hayatınızda çalışma disipliniyle ilgili nasıl bir yaklaşım benimsiyorsunuz? Bu yaklaşımınızı yansıtan davranışlara örnek verebilir misiniz?”* soruları

yöneltilmiştir. Katılımcıların disiplin anlayışlarına ve rutin iş yeri pratiklerine dair verdikleri yanıtlardan hareketle deşifre edilen kodlar ve bu kodların gruplara göre dağılımı Tablo 4'te ayrıntılı olarak paylaşılmıştır.

Tablo 4: Çalışma Disiplini Tutumunun Değerlendirilmesi

Tema	Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	X Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Y Kuşağı Türk Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar	Türk ve Yabancı Uyruklu Öğretim Görevlilerinden Elde Edilen Kodlar
Çalışma Disiplini	Dakiklik İşi vaktinde yapmak İşi düzgün yapmak	İşi vaktinde yapmak Mesai saatlerine riayet etmek Kurallar İşi düzgün yapmak Esnek mesai	Esnek mesai Görevler Mesai saatlerine riayet etmek	İşi düzgün yapmak İşi vaktinde yapmak

Yabancı uyruklu öğretim görevlilerinin çalışma disiplini yaklaşımlarına yönelik cevapları incelendiğinde, öne çıkan unsurlar “dakiklik”, “iş vaktinde yapmak” ve “iş düzgün yapmak” olmuştur. Örneğin, yabancı uyruklu katılımcı YK5, çalışma disiplini ifade ederken dakikliğin önemini şöyle açıklamıştır: “*Ben genel anlamda disiplinli bir insanımdır. Dakik biriyimdir. Okula vaktinde gelirim. İşimi elimden geldiğince iyi yapmaya çalışırım. Öğrencilerimi ve kendimi memnun etmeye çalışırım. İşyerinden çıkarken kendimi memnun hissetmem benim için önemlidir.*”

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışma disiplini yaklaşımları incelendiğinde öne çıkan unsurlar; “iş vaktinde yapmak”, “mesai saatlerine riayet etmek”, “kurallara uymak” ve “düzgün iş yapmak” olmuştur. Örneğin, X kuşağı mensubu katılımcı TK7, çalışma disiplinine yönelik yaklaşımını ifade ederken düzgün iş yapmanın önemini şu sözlerle ifade etmiştir: “*İşimi düzgün ve vaktinde yaparım. Örneğin derslere vaktinde giderim. Mahcup olmayacak, uyarı almayacak şekilde görevlerimi yerine getiririm. Olumsuz yoruma yol açmayacak şekilde hem kendi kişisel rahatlığım için hem de bana gelecek olumlu dönüşler için.*”

X kuşağı mensubu bir başka katılımcı TK9, çalışma disiplinine dair yaklaşımını ifade ederken kuralların önemini şu şekilde ifade etmiştir: “*Çalışma disiplini, şimdi ben kuralcı bir insanım. Kuralcı bir insan olduğum için de disiplinli bir insanım. Benim için kurallar yani onaylamadığım kurallar dahi olsa uymakla yükümlüysem yapılması gerekiyorsa hani yapmaya çalışıyorum ve yapılmasını da isterim çünkü sonuçta hani bir kural var. Madem yapılacak, o zaman en iyi şekilde aksatmadan işlerin yürütmesi adına yapılması gerektiğini düşünüyorum ve kendim de yapmaya gayret ediyorum bazen onaylamadığım halde kural olduğu için yerine getiriyorum diyebilirim.*”

Y kuşağı Türk öğretim görevlilerinin çalışma disiplinine yönelik yaklaşımları değerlendirildiğinde “esnek mesai”, “görevler” ve “mesaiye riayet” unsurları ön plana çıkmıştır. Örneğin, Y kuşağı mensubu katılımcı TK15, çalışma disiplinine yönelik yaklaşımında mesai saatlerine uymanın önemini ve değişen mesai kavramı algısını şu şekilde açıklamıştır: “*Belki geldiğimiz kuşaktan itibaren hani bizim yetiştiğimiz kuşak anlamında, çalışma, disiplinine düzen saat mekân olarak bir sınırlama koyabiliriz. Hani günümüz versiyonundan farklı biraz, nedir işte biz doksanlarda eğitim alan bir kuşağız. Bu kuşakta işte mesai saatleri vardı. Düzenli bir sabah başlangıcı, belli bir çıkış saati, bu öğretmen de olsak işte üniversitede akademisyen de olsak sonuçta bir düzeni aslında sembolize ediyor. Onun dışında benim için aslında ilk kriter bu ama tabii ki bu zamanla değişti. Neye değişti? Hani çalışma disiplinli deyince mesaiye gitmek anlamına artık düzenli*

gelmiyor. Yani benim gözümden aslında çalışma disiplini 121 demek yapılması gereken yürütmen gereken görevleri tamamlamak anlamına geliyor. Yani bunu ister mesaide yap ister dışarıda yap ister bir saatte ister iki saatte yap ve sen bunu tamamlayabiliyor musun bu görevi ve bu görevi tamamlarken aslında neleri yerine getiriyorsun, ne kadar sağlıklı yürütebiliyorsun. Ne kadar alanın var? Bunlar önemli. O yüzden bu çalışma disiplininin aslında yeniden dengelenmesi gerekiyor, kurumların da buna göre değerlendirmesi gerekir diye düşünüyorum ama tabii ki hala hani ben kendi adıma, kendi disiplinimi işte verilen görevi zamanında tamamlamak veya yapılması gereken standartlarda tamamlamak olarak tanımlayabilirim.”

Türk ve yabancı uyruklu katılımcıların birçoğunun çalışma disiplinine yönelik yaklaşımlarında öne çıkan unsurlar “iş düzgün yapmak” ve “iş vaktinde yapmak” olmuştur. Örneğin, yabancı uyruklu öğretim görevlisi katılımcı YK6, çalışma disiplini “dakiklik” üzerinden şu ifadelerle tanımlamıştır: “*Dakikliği severim. İşlerimi vaktinde yapmaya özen gösteririm. Çalışma disiplininden anladığım şey budur.*”

Tartışma ve Sonuç

Uluslararası katılımcıların çalışma olgusuna attettikleri anlamsal çerçeve ampirik olarak incelendiğinde; "toplumsal fayda üretimi", "bireysel özerklik unsuru" ve "diğer bireylere destek olma" temalarının ön plana çıktığı gözlemlenmiştir. Çalışmayı kolektif bir refah ve gelişim aracı olarak kodlayan katılımcılardan İtalyan kökenli YK4; profesyonel faaliyetleri öncelikli olarak topluma yarar sağlama mekanizması şeklinde kavramsallaştırmıştır. Bu doğrultuda katılımcı, şahsi menfaatlerin ötesinde kamusal hizmeti ve toplumsal sadakati merkeze alan bir aktör kimliği sergilemiştir. Trompenaars ve Hampden-Turner'ın Kültürel Boyutlar Modeli'ne göre İtalyan kültürel formasyonu, bireyci eğilimlerden ziyade toplumcu kolektivist normların ağırlıkta olduğu bir toplumsal yapı niteliği taşımaktadır (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/). Bu bağlamda, söz konusu öğretim görevlisinin iş yaşamına yüklediği "toplumsal katkı" misyonunun, birincil sosyalleşme sürecinde içselleştirdiği makro kültür sistemiyle determinist bir uyum sergilediği saptanmıştır. Buna karşın, Rusya Federasyonu vatandaşı olan YK3, çalışma fenomenini anlamlandırırken bu olgunun bireysel bağımsızlığı ve finansal/eylemsel özerkliği tesis eden işlevsel bir araç olma niteliğine vurgu yapmıştır. İlgili teorik modelin parametreleri doğrultusunda Rusya, bireyin kendi kaderini tayin etme ve şahsi inisiyatif alma eğilimlerinin baskın olduğu bir kültürel ekosistem içinde sınıflandırılmaktadır (a.g.e.). Dolayısıyla, YK3'ün çalışmayı bir "bağımsızlık aracı" olarak konumlandırması, mensubu olduğu toplumun bireyci aksiyolojik yönelimleriyle kuramsal düzeyde örtüşmektedir. Katılımcının çalışma fenomenine yüklediği bireysel odaklı anlam, bir parçası olduğu makro kültürel kodları doğrular niteliktedir. Benzer şekilde, Birleşik Krallık kökenli akademisyen YK1 de çalışma kavramını soruştururken kuramsal ya da toplumsal bir misyon tanımlamak yerine, olgunun rasyonel-ekonomik boyutunu ön plana çıkarmış ve çalışmayı salt finansal getiri sağlayan bir eylem biçimi olarak yapılandırmıştır. Bireyin özerkliğini ve şahsi çıkarlarını kolektif yapıların üstünde konumlandıran bireyci bir kültür sisteminden gelen bu katılımcının iş yaşamına attığı faydacı anlamın, Anglo-Sakson toplumunun kültürel altyapısıyla tam bir uyum sergilediği saptanmıştır. Diğer taraftan, Pakistan vatandaşı olan öğretim görevlisi YK6, çalışmayı tanımlarken mesleki faaliyetler kanalıyla diğer insanlara yardım edebilme ve diğergamlık faktörünü vurgulamıştır. Toplumcu normların toplumsal ilişkileri düzenlediği bir ekosistemde sosyalleşen katılımcının, çalışma olgusuna yüklediği bu ilişkisel ve işbirlikçi anlamın, içkin olduğu kültürel sistemin yapısal dinamikleriyle paralellik gösterdiği görülmüştür.

Uluslararası öğretim görevlilerinin çalışma olgusuna yükledikleri anlamsal çerçevenin kuşaklar arası farklılaşma ekseninde analizi, kuşak dinamiklerinin çalışma değerleri üzerindeki etkisini net bir biçimde ortaya koymaktadır. Çalışma bulgularına göre, örneklem grubu içerisinde yalnızca X kuşağı temsilcisi olan YK1 kodlu katılımcının iş yaşamına salt ekonomik bir anlam attığı saptanmıştır. Buna karşılık, Y kuşağı mensubu katılımcıların tamamının çalışma fenomenini

rasyonel bir gelir elde etme eyleminin ötesinde konumlandırarak, olguya ilişkisel, sosyal ve toplumsal misyonlar yükledikleri gözlemlenmiştir. Elde edilen bu çıktıların yazında kuşak bazlı yürütülen çalışmaların teorik ve pratik bulgularıyla yüksek düzeyde tutarlılık sergilediği görülmüştür. İlgili literatür incelendiğinde, Y kuşağı iş gücünün çalışma hayatını yalnızca "maddi tazminat ve ücret" parametresi üzerinden değerlendirmede; aksine, süreç içinde çok boyutlu içsel ve dışsal motivasyon unsurlarıyla tatmin olma eğilimi taşıdığı görülmektedir. Y kuşağı çalışanlar; finansal kazancın yanı sıra, tamamlayıcı sağlık ve emeklilik güvenceleri, istihdam güvencesi ve mesleki kariyer memnuniyeti gibi yapısal faktörleri de eş zamanlı olarak önceleyen bütüncül bir profil çizmektedir.

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışma fenomenine atfettikleri sembolik ve işlevsel anlamlar incelendiğinde; "finansal getiri", "bilişsel meşguliyet" ve "sosyal etkileşim" temalarının ön plana çıktığı görülmektedir. İlgili kuşak mensuplarının mesleki faaliyetleri tanımlarken, iş hayatını salt düzenli bir gelir mekanizması olarak görmedikleri; aksine, bireysel yaşam rutinlerini regüle eden, aktörleri sosyal ve entelektüel açıdan aktif kılan ve zamansal yönetimi optimize eden çok boyutlu bir enstrüman olarak konumlandıkları saptanmıştır. Katılımcılar arasından K9 kodlu X kuşağı öğretim görevlisinin çalışmayı varoluşsal bir gaye olarak nitelendirip hayatındaki birincil öncelik olarak yapılandırması, Türk toplumsal formasyonunda kurumsallaşmış köklü çalışma etiğinin ampirik bir yansıması niteliğindedir. Nitekim bu çıkarım, makro düzeydeki sosyolojik verilerle de desteklenmektedir. Dünya Değerler Araştırması'nın (2017-2022) ortaya koyduğu bulgulara göre, Türk toplumsal yapısını oluşturan bireylerin kayda değer bir çoğunluğu, kişisel boş zaman alanları daralsa dahi, profesyonel iş yaşamının ve mesleki sorumlulukların hayattaki diğer tüm unsurlardan önce gelmesi gerektiği yönünde güçlü bir eğilim sergilemektedir.

Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışma olgusuna yönelik geliştirdikleri anlamsal şemalar incelendiğinde; "toplumsal fayda üretimi", "öğrencilere faydalı olma", "ekonomik kazanç" ve "emek" kavramlarının merkezi unsurlar olarak öne çıktığı saptanmıştır. İlgili kuşak mensuplarının kayda değer bir çoğunluğunun, hedef kitlesi olan öğrencilerin entelektüel ve kişisel gelişim süreçlerine dahil olmayı ve onların akademik yaşam kalitelerini artırmayı, mesleki faaliyetlerinin kurucu ve anlamlandırıcı bir bileşeni olarak kodladıkları gözlemlenmiştir. Katılımcılar, mesleki pratikler kanalıyla mikro düzeyde bireye, makro düzeyde ise toplumsal bütüne sunulan katma değerini altını çizerek, iş yaşamının toplumsal fayda boyutunu ön plana çıkarmışlardır. Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından geliştirilen Kültürel Boyutlar Modeli'nin kuramsal perspektifinden bakıldığında; toplumcu değer oryantasyonunun baskın olduğu Türk toplumsal yapısında, Y kuşağı öğretim görevlilerinin çalışma fenomenine sosyolojik ve özgecil bir misyon yüklemeleri, birincil sosyalleşme süreçlerinde içselleştirilen kültürel arka planın çalışma değerleri ve tutumları üzerindeki determinist etkisini gözler önüne sermektedir. Sonuç olarak, Y kuşağı iş gücünün çalışmayı salt rasyonel-ekonomik ve bireysel fayda eksenine hapsetmeyip, olguya kolektif ve toplumsal bir işlevsellik atfetmesi; literatürde kuşak dinamikleri ve çalışma değerleri üzerine yürütülen çalışmaların genel eğilimleriyle yapısal bir paralellik sergilemektedir.

Yabancı öğretim görevlilerinin çalışma tutumların alt boyutlarından bir diğeri olan çalışmaya bağlılık temasına ilişkin beyanları değerlendirildiğinde "eğlence", "mutluluk", "diyalog" kavramlarının merkezi unsurlar olarak öne çıktığı görülmüştür. Bu doğrultuda, yabancı uyruklu katılımcıların büyük bir bölümünün mesleklerine yönelik duygusal bağlılık geliştirdikleri, örneklem içerisinden yalnızca bir katılımcının devam bağlılığı sergilediği gözlemlenmiştir. Mesleki faaliyetlerine yönelik duygusal bağlılık hissettiklerini ve bu sadakati besleyen temel faktörün, heterojen kültürel gruplarla etkileşime girmek ve iletişim ağları kurmak olduğunu ifade eden İtalyan katılımcı YK4 ile Pakistanlı katılımcı YK6, profesyonel pratiklerin işlevsel yönünü ön plana çıkarmışlardır. Pedagojik faaliyetlerini yürütmek üzere Türkiye'de konumlanan İtalyan uyruklu YK4; Türkiye'deki yerleşiklik sürecinde yerel dili öğrenmeye başladığını, makro kültürel kodları derinlemesine deneyimlediğini ve mesleki tatmininin bu dinamiklerden neşet ettiğini belirtmiştir.

Katılımcı, farklı coğrafyalarda özgün kimliklerle temas kurmanın bireysel ve entelektüel kapasitesini geliştirdiğini savunarak işine yönelik geliştirdiği tutumu temellendirmiştir.

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin çalışmaya bağlılık düzeyleri incelendiğinde, bu kuşağın ağırlıklı olarak duygusal bağlılık eğilimine sahip olduğu saptanmıştır. Katılımcıların mesleki yapılara aidiyet geliştirmelerinde belirleyici olan kurucu dinamikler; "çalışma eyleminin varoluşsal bir motivasyon kaynağı olarak yaşamla kurulan bağı pekiştirmesi", "içsel güdülenmeyi sürekli kılması" ve "bireysel yararlılık ile öz-etkililik hissi üretmesi" olmuştur. İş yaşamında X ve Y kuşaklarının örgütsel ve mesleki bağlılık tipolojilerini mukayeseli olarak ele alan ampirik literatürün genel eğilimi de bu bulguyu destekler niteliktedir. Literatürdeki çalışmaların büyük bir bölümünde, X kuşağı iş gücünün, Y kuşağı mensuplarına nispeten daha yüksek düzeyde ve kararlı bir duygusal bağlılık performansı sergilediği ampirik olarak ortaya konmuştur.

Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin mesleki adanmışlık örüntüleri incelendiğinde, bu kuşağın ağırlıklı olarak devam bağlılığı oryantasyonuna sahip olduğu saptanmıştır. Katılımcıların iş yaşamıyla kurdukları bu pragmatik bağın arkasındaki birincil itici gücün ise "finansal getiri" unsuru olduğu gözlemlenmiştir. Örneklem grubundaki Y kuşağı katılımcıların ekonomik temelli bu bağlılık eğilimi, ilgili literatürde kuşak dinamikleri üzerine yürütülen araştırmaların ampirik çıktılarıyla yüksek düzeyde tutarlılık sergilemektedir. Nitekim Kayacan (2016, s. 230) tarafından gerçekleştirilen karşılaştırmalı analizde, X kuşağına kıyasla Y kuşağı mensuplarının içsel motivasyon düzeylerinin daha düşük olduğu; buna karşın, bu kuşağın mesleki motivasyonlarının artırılmasında maddi ödüller ile sosyo-ilişkisel faktörlerin belirleyici unsurlar olduğu ortaya çıkmıştır.

Yabancı öğretim görevlilerinin çalışma tutumların alt boyutlarından sonuncusu olan çalışma disiplini temasına ilişkin beyanları değerlendirildiğinde "dakiklik", "görevlerin öngörülen zamanda ifası" ve "nitelikli iş üretimi" temalarının merkezi birer norm olarak konumlandırıldığı saptanmıştır. Trompenaars ve Hampden-Turner tarafından geliştirilen Kültürel Boyutlar Modeli temelinde incelendiğinde, Birleşik Krallık kökenli katılımcı YK1'in, kurumsal normların ve biçimsel düzenlemelerin rehberlik ettiği evrenselci bir toplumsal yapının aktörü olduğu görülmektedir. Evrenselci kültürlerin mensupları, genel geçer kural sistemlerine riayet etme, her türlü konjonktürde nesnel standartları uygulama ve adil davranış modellerini işletme eğilimindedir (www.thtconsulting.com/resources/culture-explore/). Bu doğrultuda katılımcı YK1'in, çalışma disiplini tanımlarken kurumsal kimliğini "profesyonellik" argümanı üzerinden temellendirmesi, iş yaşamının dikte ettiği yükümlülük ile prosedürlere mutlak bağlılık göstermesi ve benzer bir normatif hassasiyeti meslektaşlarından da talep etmesi; ait olduğu Anglo-Sakson toplumunun kuralcı ve kural merkezli davranış kodlarıyla ampirik düzeyde tam bir uyum sergilediğini ortaya koymaktadır.

X kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin profesyonel disiplin yaklaşımları incelendiğinde; "iş vaktinde yapmak", "mesai saatlerine riayet etmek", "kurallara uymak" ve "düzgün iş yapmak" unsurlarının baskın normatif değerler olarak tebarüz ettiği saptanmıştır. Söz konusu kuşağın bu katı disiplin algısı, sosyolojik düzeyde kuşaklar arası aktarım mekanizmalarıyla açıklanabilmektedir. Nitekim X kuşağının ebeveynleri olan Bebek Patlaması kuşağı, küresel savaş dönemlerinin getirdiği sosyo-ekonomik krizleri ve mahrumiyetleri deneyimlemiş; bu buhranların ardından barış ortamının tesisıyla birlikte nizamî, hiyerarşik ve yüksek düzeyde disipline edilmiş toplumsal yapılarda sosyalleşmişlerdir. Bir diğer katılımcı TK9'un çalışma disiplini anlayışında önem verdiği başlıca unsuru, kurallara uymak şeklinde ifade ederken kimi zaman kişisel olarak onaylamadığı bir kural olsa dahi kendisini kurallara uymakla yükümlü hissettiği için her daim kurallara uygun davrandığını ifade etmesi, bu kuşağın otoriteye ve kurallara karşı duyduğu saygıyı göz önüne sermiştir.

Y kuşağına mensup Türk öğretim görevlilerinin profesyonel disiplin yaklaşımları soruşturulduğunda; "esnek mesai", "görevler" ve "mesaiye riayet" unsurlarının ön plana çıktığı

saptanmıştır. X kuşağına kıyasla Y kuşağı; örgütsel sadakati daha düşük, hiyerarşiyi kabullenmekte dirençli ve özerkliğine düşkün bir profil çizmektedir. Bireysel dinamikleri ön planda tutan bu jenerasyon, sık iş değiştirme eğilimi ve teknoloji tabanlı büyüme ortamıyla karakteristik bir yapıya sahiptir (Çetin Aydın ve Başol, 2014, s. 5). Nitekim örneklem grubundaki bazı Y kuşağı katılımcılarının, kendilerine özgü katı bir disiplin paradigması geliştirmediklerini beyan etmeleri; disiplin olgusunu salt mesleki yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle sınırlandırmaları ve kurumsal düzenlemelere uyum noktasında X kuşağı kadar katı bir ısrar sergilememeleri, bu jenerasyonun öz-disiplin düzeyinin görece daha esnek bir yapıda olduğunu doğrulamaktadır.

Mevcut çalışma kapsamında, mesleki pratiklerini "topluma yararlı bir birey olma" ve "öğrencilerin akademik/bireysel gelişimine rehberlik etme" misyonu ile temellendiren katılımcıların, yüksek düzeyde iş disiplini ve mesleki bağlılık sergiledikleri tespit edilmiştir. Bu bulgu, içsel motivasyon unsurlarının ve toplumsal katkı bilincinin, iş performansını ve kurumsal aidiyeti besleyen temel dinamikler olduğunu ortaya koymaktadır. Katılımcıların çalışma hayatına hem mikro (bireysel) hem de makro (toplumsal) düzeyde atfettiği bu yüksek anlamsal değer, profesyonel pratiklerin bir "kendini gerçekleştirme enstrümanı olarak yapılandırıldığını göstermektedir. Katılımcıların icra ettikleri mesleki pratiklerde kendilerini ifade edebildikleri ve öznel değerleriyle uyum yakalayabildikleri ölçüde çalışma yaşamını anlamlandırdıklarını ifade etmiş olmaları, mesleki faaliyetlere yükledikleri değerler aracılığıyla çalışma hayatının bireyler için entelektüel ve psikolojik bir kendini gerçekleştirme platformu işlevi görebileceğini kanıtlamaktadır.

Anlamli iş olgusu üzerine yürütülen araştırmalar, mesleki faaliyetlerini rasyonel ve sembolik bir düzlemde anlamlandıran aktörlerin, örgütsel bağlılık performanslarında ve operasyonel çıktılarında doğrusal bir artış yaşandığını ortaya koymaktadır. Mevcut araştırma kapsamında elde edilen bulgular; iş yaşamını salt ekonomik bir zorunluluk olarak kodlamayıp, olguyu toplumsal fayda üretimi ve katma değer boyutuyla soruşturarak mesleki pratiklerine derin varoluşsal anlamlar yükleyen katılımcıların, kurumsal yapıya karşı yüksek düzeyde yapıcı tutum ve toplum yararına davranışlar sergilediklerini doğrulamaktadır. Anlamsızlığın ve değersizliğin yalnızca çalışma hayatında değil, hayatın birçok alanında hüküm sürdüğü günümüz modern dünyasında, insanların yaşamları ve çalışma hayatları içindeki anlam arayışı, onları motive eden temel unsurlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu bağlamda örgütsel yapıların; rutin ve monoton iş süreçlerinde yapay zekâ ve otomasyon teknolojilerini devreye sokması, bürokratik bariyerleri ve operasyonel hantallığı minimize etmesi ile yapıcı bir geribildirim mekanizmasını kurumsallaştırması, iş tatmini yüksek çalışan popülasyonunun artmasını sağlayacak ve eş zamanlı olarak makro düzeyde kurumsal verimliliği optimize edecektir. Çalışanların, profesyonel pratiklerine özgün bir değer katabilmeleri ve bu eylemlilik vasıtasıyla kendilerini değerli birer aktör olarak kodlamaları, onları hem bilişsel hem de ruhsal açıdan besleyen psikolojik bir gereksinimdir. Çalışma hayatında yakalanan bu yüksek doyumluk ve tatmin düzeyinin bireyin çalışma dışı özel yaşam alanlarının derinliklerine ve sosyal ilişkilerine sirayet etmesi sosyo-psikolojik bir kaçınılmazlık olarak değerlendirilmektedir.

Farklı kültürel arka planlara ve zaman dilimlerine mensup bireylerin bir arada görev yaptığı heterojen çalışma ortamlarında sinerjinin sağlanması; kültürel farkındalık, şeffaf iletişim kanalları, kapsayıcı kurumsal politikalar ve sosyal entegrasyon mekanizmalarının tesis edilmesini zorunlu kılmaktadır. Çok uluslu ve çok kültürlü bir yapı arz eden akademik camiada, temel misyon olan bilimsel üretimin sürdürülebilirliği, bireylerin karşılıklı saygı, empati ve uzlaşma ilkelerini benimsemelerine doğrudan bağlıdır. Çokkültürlü örgütsel iklimlerde verimlilik artışı, yalnızca operasyonel süreçlerin değil, beşerî ilişkilerin de stratejik bir yaklaşımla yönetilmesiyle mümkündür. İş gücünün kuşaklar arası çeşitlilik kazandığı günümüz örgütsel ikliminde, kurumların her bir jenerasyonun beklenti ve değerleriyle uyumlu motive edici mekanizmaları çeşitlendirmeleri stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Örneğin, mevcut çalışma kapsamında ortaya çıkan Y kuşağı Türk öğretim görevlilerinin yüksek devam bağlılığı hususunda; kurumların bu çalışan grubunu esnek çalışma ve kariyer planlaması gibi finansal olmayan motivasyon araçları ile motive etmeleri ve

bu yolla kurumda kalıcılıklarını desteklemeleri önerilmektedir. Kültürel ve kuşaksal çeşitliliğin rasyonel ve etkin bir biçimde yönetilmesi durumunda, kurumsal inovasyon, işlevsel verimlilik ve analitik problem çözme yetkinliği kayda değer oranda gelişim göstermektedir. Buna mukabil, söz konusu farklılıkların bir zenginlik ve katma değer unsuru olarak görülmek yerine, kutuplaşma ve ayrımcılık zeminine taşınması halinde kurumsal çatışmaların ortaya çıkması kaçınılmaz bir realiteye dönüşmektedir. Kurumlarda hem jenerasyonel geçişlerin hem de çok kültürlü iş gücü çeşitliliğinin doğru yönetilebilmesi adına; hiyerarşik yapıların yataylaştırılması, esnek ve çıktı odaklı performans süreçlerinin tasarlanması ve farklı kültürel arka planların kurumsal aidiyet mekanizmalarına entegre edilmesi önerilmektedir.

References

- Balan, S., & Vreja, L. O. (2013). The Trompenaars' seven-dimension cultural model and cultural orientations of Romanian students in management. In *Proceedings of the 7th International Management Conference "New Management for the New Economy"*
- Barnikel, M. (2005). Generation Y media habits show tide is turning in favour of internet. *Media*, 12.
- Becker, H. S. (1960). Notes on the concept of commitment. *American Journal of Sociology*, 66, 32–44. <https://doi.org/10.1086/222820>
- Benedict, R. (1960). *Patterns of culture*. Mentor Books. (Original work published 1934)
- Beutell, N. J., & Wittig-Berman, U. (2008). Work–family conflict and work–family synergy for Generation X, baby boomers, and matures: Generational differences, predictors, and satisfaction outcomes. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 507–523. <https://doi.org/10.1108/02683940810884513>
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., & Demirel, F. (2013). *Bilimsel araştırma yöntemleri* (15. baskı). Pegem Akademi.
- Cooper-Hakim, A., & Viswesvaran, C. (2005). The construct of work commitment: Testing an integrative framework. *Psychological Bulletin*, 131(2), 241–259. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.131.2.241>
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 4(4), 1-15.
- Çolak, M. (2013). *Çalışma kültürü farklılıklarının çalışma davranışları üzerine etkileri: Türkiye ve Polonya örneği* [Doktora tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi].
- Freedman, J., Sears, D., & Carlsmith, M. (1989). *Sosyal psikoloji* (A. Dönmez, Çev.). Ara Yayınları.
- Göktaş, B. (2019). X, Y ve Z kuşaklarının internetten alışveriş yapma eğilimlerini belirlemeye yönelik bir uygulama. *Turkish Studies - Information Technologies and Applied Sciences*, 14(3), 403–429. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.23029>
- Güder, M., & Kaya, E. (2022). X, Y ve Z kuşaklarının ölüme karşı tutumu ve yas tepkisi. *Turkish Studies - Social Sciences*, 17(6), 161–186. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.64563>
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe-yöntem-analiz* (5. baskı). Seçkin Yayıncılık.
- Hannay, M., & Fretwell, C. (2011). The higher education workplace: Meeting needs of multiple generations. *Research in Higher Education Journal*, 10.
- Hira, N. A. (2007). You raised them, now manage them. *Fortune*, 155, 38–48.
- Kanbur, E., & Şen, S. (2017). X ve Y kuşağı çalışanlarının kariyer uyum yetenekleri ve kariyer tatmini açısından karşılaştırılması. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 12(12), 115–134. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.12008>
- Karakoç, N. Y. (2014). Structural calques in neologism translation and unintelligibility: The case of Generation X. *Turkish Studies - International Periodical for the Languages, Literature and History of Turkish or Turkic*, 9(3), 1611–1619. <https://doi.org/10.7827/TurkishStudies.6492>
- Kayacan, E. (2016). *X ve Y kuşaklarının motivasyon kaynakları: Bankacılık sektörü üzerine bir alan araştırması* [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi].

- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Neff, W. S. (1968). *Work and human behavior*. Atherton Press.
- Pratt, M. G., & Ashforth, B. E. (2003). Fostering meaningfulness in working and at work. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn (Eds.), *Positive organizational scholarship: Foundations of a new discipline* (pp. 309–327). Berrett-Koehler.
- Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in Generation X and Generation Y: Implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal*, 19(2), 91–103.
- Rodić, M. (2020). Fish out of water: A case study of intercultural student communities through Trompenaars' dimensions of culture. In *Belgrade English language and literature studies: BELLS90 proceedings* (Vol. 2), 493–507. <https://doi.org/10.18485/bells90.2020.2.ch36>
- Saputra, F., & Mahaputra, M. R. (2022). Building occupational safety and health (K3): Analysis of the work environment and work discipline. *Journal of Law Politic and Humanities*, 3(2), 105–114. <https://doi.org/10.38035/jlph.v2i3>
- Senbir, H. (2004). *Z son insan mı? “O” Kitaplar*.
- Smith, T. W. (2000). *A cross-national comparison on attitudes towards work by age and labor force status* (pp. 1–15). National Opinion Research Center.
- Solmaztürk, A. B., & Gürer, A. (2020). Kariyer uyum yeteneklerinin X, Y ve Z kuşakları bakımından incelenmesi: Bir alan araştırması. *Turkish Studies - Social Sciences*, 15(2), 1471–1487. <https://doi.org/10.29228/TurkishStudies.40058>
- Stewart, J. S., Oliver, E. G., Cravens, K. S., & Oishi, S. (2017). Managing millennials: Embracing generational differences. *Business Horizons*, 60(1), 45–54. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2016.08.011>
- Strangleman, T., & Warren, T. (2008). *Work and society: Sociological approaches, themes and methods*. Routledge.
- Surajiyo, S., Suwarno, S., Kesuma, I. M., & Gustiherawati, T. (2021). The effect of work discipline on employees performance with motivation as a moderating variables in the inspectorate office of Musi Rawas district. *International Journal of Community Service & Engagement*, 1(2), 1–12. <https://doi.org/10.47747/ijcse.v2i1.189>
- THT Consulting. (n.d.). *Culture explore*. <https://thtconsulting.com/resources/culture-explore/>
- TriNet. (n.d.). *Generations in the workplace: Boomers, Gen X, Gen Y, and Gen Z explained*. <https://www.trinet.com/insights/generations-in-the-workplace-boomers-gen-x-gen-y-and-gen-z-explained>
- Trompenaars, F. (1996). Resolving international conflict: Culture and business strategy. *Business Strategy Review*, 7(3), 51–68.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (1997). *Riding the waves of culture: Understanding cultural diversity in business* (2nd ed.). Nicholas Brealey.
- Trompenaars, F., & Hampden-Turner, C. (2004). *Managing people across cultures*. Capstone.
- Wolcott, H. F. (1994). *Transforming qualitative data: Description, analysis, and interpretation*. SAGE.

World Values Survey. (2022). *WVS results by country 2017–2022 (Version 6.0.0)*.
<https://www.worldvaluessurvey.org/WVSDocumentationWV7.jsp>

ETHICAL DECLARATIONS

Research and Publication Ethics

The author(s) declare that this manuscript is an original work prepared in accordance with the principles of scientific research and publication ethics. The manuscript has not been previously published and is not currently under consideration for publication elsewhere. All sources used in the preparation of this study have been properly cited and referenced. The author(s) confirm that the work contains no plagiarism, fabrication, falsification, or manipulation of data. The research findings are presented honestly and transparently in accordance with the principles of academic integrity.

Author Contributions

All authors have significantly contributed to the conception, design, analysis, and preparation of the manuscript. All authors have read and approved the final version of the manuscript and agree to its submission and publication.

Conflict of Interest

The author(s) declare that there is no conflict of interest regarding the publication of this manuscript.

Funding

This research did not receive any specific grant, financial support, or funding from any public, commercial, or non-profit funding agencies.

Artificial Intelligence (AI) Usage Disclosure

During the preparation of this manuscript, artificial intelligence tools may have been used solely for limited purposes such as language editing, translation assistance, and stylistic improvement. Any AI-assisted translations or language corrections were carefully reviewed and verified by the author(s). Artificial intelligence tools were not used to generate the core scientific content, research design, analysis, or scholarly conclusions. All academic responsibility for the content of the manuscript rests entirely with the author(s).

Copyright and Permissions

The author(s) confirm that all necessary permissions for copyrighted materials have been obtained where required and that the manuscript does not violate any intellectual property rights.

Author Approval

All authors confirm that they have read and approved the final version of the manuscript and consent to its submission and publication.

ETİK BEYANLAR

Araştırma ve Yayın Etiği

Yazar(lar), bu makalenin özgün bir çalışma olduğunu ve bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uygun olarak hazırlandığını beyan eder. Makale daha önce herhangi bir yerde yayımlanmamış olup başka bir dergide değerlendirme sürecinde değildir.

Çalışmada kullanılan tüm kaynaklar akademik kurallara uygun biçimde atıflanmıştır. Yazar(lar), çalışmanın intihal, veri uydurma, veri tahrifi veya manipülasyon içermediğini; araştırma bulgularının bilimsel dürüstlük ilkelerine uygun şekilde sunulduğunu beyan eder.

Yazar Katkısı

Tüm yazarlar çalışmanın tasarlanması, yürütülmesi, analizi ve makalenin hazırlanmasına önemli ölçüde katkı sağlamıştır. Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuyup onaylamış ve yayımlanmasını kabul etmiştir.

Çıkar Çatışması

Yazar(lar), bu makalenin yayımlanmasına ilişkin herhangi bir çıkar çatışması bulunmadığını beyan eder.

Finansal Destek

Bu araştırma herhangi bir kamu kurumu, ticari kuruluş veya kâr amacı gütmeyen kuruluş tarafından finansal olarak desteklenmemiştir.

Yapay Zekâ Kullanım Beyanı

Makalenin hazırlanması sürecinde yapay zekâ araçlarından yalnızca dil düzenleme, çeviri desteği ve anlatım iyileştirmesi amacıyla sınırlı ölçüde yararlanılmış olabilir. Yapay zekâ araçları tarafından yapılan çeviri ve dil düzenlemeleri yazar(lar) tarafından dikkatle kontrol edilmiştir. Yapay zekâ araçları çalışmanın bilimsel içeriğinin, araştırma tasarımının, analizlerinin veya akademik sonuçlarının oluşturulmasında kullanılmamıştır. Makalenin içeriğine ilişkin tüm akademik sorumluluk yazar(lar)a aittir.

Telif Hakları ve İzinler

Yazar(lar), telif hakkı gerektiren materyaller kullanılmışsa gerekli izinlerin alındığını ve çalışmanın herhangi bir fikrî mülkiyet hakkını ihlal etmediğini beyan eder.

Yazar Onayı

Tüm yazarlar makalenin son hâlini okuduklarını, onayladıklarını ve yayımlanmasını kabul ettiklerini beyan eder.