T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Bilim Dalı

Y VE Z KUŞAĞININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE İŞ YAŞAMINDA TERCİH ETTİĞİ LİDERLİK TİPLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Ebru DURAHİM

Danışman

Prof. Dr. Tarık ÇAKAR

İstanbul – 2025

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Ebru DURAHİM

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Y ve Z Kuşağının Kişilik Özelliklerine Göre İş Yaşamında Tercih Ettiği Liderlik Tipleri

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : Endüstri Mühendisliği

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 03.07.2025

Sayfa Sayısı : 79

Tez Danışmanları : Prof. Dr. Tarık ÇAKAR

Dizin Terimleri : Y Kuşağı, Z Kuşağı, Kişilik Özellikleri, Hizmetkar Liderlik, Bilge Liderlik, Çevik Liderlik, Yeşil Dönüştürücü Lideerlik, Mütevazi Liderlik, Maverick Liderlik

Türkçe Özet : Çalışmada, günümüz iş dünyasında sayıları hızla artan Z kuşağının tercih ettikleri liderlik tiplerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Özellikle ortaya çıkacak liderlik tiplerinin bir önceki kuşak olan şimdiki iş dünyasında aktif ve yoğun olarak çalışan Y kuşağına göre farklı olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır.

Dağıtım Listesi :
1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Ebru DURAHİM

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Endüstri Mühendisliği Anabilim Dalı

Mühendislik Yönetimi Bilim Dalı

Y VE Z KUŞAĞININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNE GÖRE İŞ YAŞAMINDA TERCİH ETTİĞİ LİDERLİK TİPLERİ

Yüksek Lisans Tezi

Ebru DURAHİM

Danışman

Prof. Dr. Tarık ÇAKAR

İstanbul – 2025

BEYAN

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel ahlak kurallarına uyulduğu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğu, kullanılan verilerde herhangi tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Ebru DURAHİM

…/…/2025

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Ebru DURAHİM' in Y ve Z Kuşağının Kişilik Özelliklerine Göre İş Yaşamında Tercih Ettiği Liderlik Tipleri adlı tez çalışması, jürimiz tarafından Endüstri Anabilim Dalı, Mühendislik Yönetimi bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan *Prof. Dr. Tarık ÇAKAR*
(Danışman)

Üye *Dr. Öğr. Üyesi Didem YILMAZ ÇAPKUR*

Üye *Doç. Dr. Umut Hulusi İNAN*

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
... / ... / 2025

Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Günümüz iş dünyasında birkaç farklı nesil bir arada çalışmaktadır. Özellikle iş hayatında sayıları hızla artan Z kuşağı, bir önceki Y Kuşağı ile birlikte ekipler kurmakta ve birlikte projelere imza atmaktadırlar. Bu iki farklı kuşaktan oluşan işgücünün özellikleri de birbirinden farklıdır. Her iki kuşağa ait bireyler de potansiyellerini işlerine en yüksek verim ile aktarabilmeleri için birbirinden farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Aynı kuşak içinde farklı kişilik özellikleri de tercih edilen liderlik tipini değiştirebilmektedir. Bu çalışmada, Y ve Z kuşağının kişilik özellikleri de dikkate alınarak tercih ettikleri liderlik modelleri incelenmiştir. Böylece iş dünyasının ihtiyacı olan önemli bir konu aydınlatılmıştır. Liderlik tipleri olarak hizmetkar liderlik, bilge liderlik, yeşil dönüştürücü liderlik, çevik liderlik, mütevazi liderlik ve Maverick liderlik üzerinden araştırma yürütülmüştür. Kuşakların liderlik tercihleri, kişilik özelliklerini de dikkate alınarak incelendiği için farklı kuşaklardan benzer kişilik özellikleri olanların tercih ettiği liderlik tipleri de gözlemlenmiştir. Tez çalışmasında ölçek olarak kişilik özellikleri, ankette 5 değişken ve 10 soru ile yer almıştır. Hizmetkar Liderlik 7 soru, Bilge Liderlik 6 soru, Çevik Liderlik 17 Soru, Yeşil Dönüştürücü Liderlik 6 soru, Mütevazi Liderlik 9 soru ve Maverick Liderlik 16 soru olarak yer almıştır.

Anahtar Kelimeler: Y Kuşağı, Z Kuşağı, Kişilik Özellikleri, Hizmetkar Liderlik, Bilge Liderlik, Çevik Liderlik, Yeşil Dönüştürücü Lideerlik, Mütevazi Liderlik, Maverick Liderlik

SUMMARY

In today's business world, several different generations work together. In particular, Generation Z, whose numbers are increasing rapidly in business life, form teams with the previous Generation Y and carry out projects together. The characteristics of the workforce consisting of these two different generations are also different from each other. Individuals belonging to both generations need different leadership styles in order to transfer their potential to their work with the highest efficiency. Different personality traits within the same generation may also change the preferred leadership style. In this study, the preferred leadership models of Generation Y and Generation Z were analyzed by taking their personality traits into consideration. Thus, an important issue that the business world needs has been enlightened. The research was conducted on servant leadership, wise leadership, green transformative leadership, agile leadership and humble leadership as leadership types. Since the leadership preferences of generations were examined by taking into account their personality traits, the leadership types preferred by those with similar personality traits from different generations were also observed. In the thesis study, personality traits were included in the questionnaire with 5 variables and 10 questions. Servant Leadership 7 questions, Wise Leadership 6 questions, Agile Leadership 17 questions, Green Transformative Leadership 6 questions, Humble Leadership 9 questions and Maverick Leadership 16 questions.

Keywords: Generation Y, Generation Z, Personality Traits, Servant Leadership, Wise Leadership, Agile Leadership, Green Transformative Leadership, Humble Leadership, Maverick Leadership

İÇİNDEKİLER

ÖZET ..... **i**
SUMMARY ..... **ii**
İÇİNDEKİLER ..... **iii**
KISALTMALAR ..... **v**
TABLOLAR LİSTESİ ..... **vi**
ŞEKİLLER LİSTESİ ..... **vii**
ÖNSÖZ ..... **viii**
GİRİŞ **1**

BİRİNCİ BÖLÜM
KUŞAK KAVRAMI, ÇEŞİTLERİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1.1. Kuşak Kavramı 2
1.2. Kuşak Çeşitleri 3
1.2.1. Sessiz Kuşak 3
1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı 3
1.2.3. X Kuşağı 5
1.2.4. Y Kuşağı 6
1.2.5. Z Kuşağı 8
1.2.6. Alfa Kuşağı 9
1.3. Kişilik Özellikleri 11
1.3.1. Dışadönüklük 11
1.3.2. Yumuşak Başlılık 12
1.3.3. Özdenetimlilik 13
1.3.4. Nörotiklik 14
1.3.5. Deneyime Açıklık 15

İKİNCİ BÖLÜM
LİDERLİK KAVRAMI VE TİPLERİ

2.1. Liderlik Kavramı 17
2.2. Liderlik Tipleri 17
2.2.1. Hizmetkar Liderlik 17
2.2.2. Bilge Liderlik 18
2.2.3. Çevik Liderlik 19
2.2.4. Yeşil Dönüştürücü Liderlik 20
2.2.5. Mütevazi Liderlik 21
2.2.6. Maverick Liderlik 22

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMA MODELİ

3.1. Araştırmanın Amacı 24

3.2. Araştırmanın Yöntemi 24
3.2.1. Evren ve Örneklem 25
3.2.2. Sınırlılıklar 26
3.3. Veri Setinin Hazırlanması 26
3.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler 26
3.5. Verilerin Analizi 27
3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler 27
3.5.2. Güvenilirlik Analizi 28
3.5.3. Korelasyon Analizi 30
3.5.4. Regresyon Analizi 30
3.5.5. t-Testi ve ANOVA 30
3.6. Bulgular 30
3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri 30
3.6.2. Korelasyon Analizi Bulguları 32
3.6.3. Farklılık Analizi Bulguları 35
3.6.4. Regresyon Analizi Bulguları 37
SONUÇLAR VE ÖNERİLER 44
KAYNAKÇA 52
ÖZGEÇMİŞ 64

KISALTMALAR

TDK **:** Türk Dil Kurumu

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler 27
Tablo 2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi.....28
Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri 31
Tablo 4. Katılımcıların Çalışma Süreleri.....31
Tablo 5. Z Kuşağı Çalışanları, Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi 32
Tablo 6. Y Kuşağı Çalışanları, Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi 34
Tablo 7. Cinsiyete göre Liderlik Tercihleri Analizi 36
Tablo 8. Kuşaklar Arası Farklılık Testleri.....37
Tablo 9. Kişilik Özelliklerinin Hizmetkâr Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri 37
Tablo 10. Kişilik Özelliklerinin Bilge Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri.....38
Tablo 11. Kişilik Özelliklerinin Çevik Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri.....39
Tablo 12. Kişilik Özelliklerinin Yeşil Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri.40
Tablo 13. Kişilik Özelliklerinin Mütevazi Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri.....41
Tablo 14. Kişilik Özelliklerinin Maverick Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri.....42

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Araştırmanın Modeli.....25

ÖNSÖZ

Genel olarak doğum yılları aynı olan bireyler, içinde bulundukları ekonomik, sosyal ve teknolojik şartlar sebebiyle birbirlerine benzemektedirler ve bu benzerlik kuşak (jenerasyon) olarak adlandırılmaktadır. Ayrıca önceki kuşaklardan farklı özelliklere sahip olabilmektedirler. Kuşaklara ait özellikleri, davranış ve düşünce modellerini anlayarak iş dünyasında daha verimli bir iş yaşamı elde etmek üzere son yıllarda ulusal ve uluslararası literatürde birçok çalışma yapılmıştır. Bu çalışmada, günümüz iş dünyasında aktif olarak çalışan Y Kuşağı ile bu kuşağı izleyen ve iş dünyasında sayıları hızla artan Z kuşağının, yöneticilerinde tercih ettikleri liderlik tipleri belirlenmeye çalışılacaktır. Öte yandan bu çalışma ile, globalleşen ve teknolojideki hızlı değişimlerle sürekli güncellenen, iş yaşamının, liderlik yaklaşımı belirlemesine de önemli bir katkı sunması beklenmektedir. Bu amacı gerçekleştirmek üzere, Z Kuşağını temsilen 18 ile 30 yaş aralığında, Y Kuşağını temsilen 31 ile 44 yaş aralığında endüstriyel pazarda imalat sanayinde çalışan üretim ve tasarım personelleri hedeflenerek anket çalışması yürütülecektir. Çalışmanın bağımsız değişkenleri Y ve Z kuşağının kişilik özellikleri olan; dışa dönüklük, yumuşak başlılık, özdenetimlilik, nörotiklik ve deneyime açıklıktır. Ölçek olarak, Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması kullanılmıştır. Bağımlı değişkenleri ise, Hizmetkar Liderlik, Bilge Liderlik, Çevik Liderlik, Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Mütevazi Liderlik ve Maverick Liderlik tipleridir. Ölçek olarak her bir liderlik tipiye ilgili yapılan ölçek geliştirme çalışmaları kullanılmıştır. Çalışma sonucunda Y ve Z kuşaklarının kişilik özelliklerini de göz önünde bulundurarak iş yaşamında tercih ettikleri liderlik tipleri belirlenmeye çalışılacaktır. İki kuşak arasındaki tercih farklılıkları olup olmadığı görülüp irdelenecektir. Bu çalışmadan elde elde edilecek sonuçların, günümüz iş dünyasının yöneticilerine rehberlik etmesi beklenmektedir.

GİRİŞ

İş dünyasına yeni katılan ve sayıları hızla artan Z kuşağının, çalışma ortamında diğer kuşaklar ile ve yönetimle olan ilişkisi birçok araştırmada incelenmiştir. Her kuşağın özellikleri birbirinden farklı olduğu için yapılacak liderdik tarzının da farklı olması gerektiği konsunda araştırmalar bulunmaktadır. Bu çalışmada da Y ve Z kuşaklarının hem kişilik özellikleri bakımından hem de kuşaklararası farklılıklar bakımından tercih ettikleri liderlik tipleri belirlenmeye çalışılmıştır. Liderlik tipleri olarak, hizmetkar, bilge, çevik, yeşil dönüştürücü, mütevazi ve maverick liderlikler incelenmiştir. Bu çalışmanın sonuçlarının, Z kuşağı ile artan oranda karşılaşan yöneticlere rehberlik etmesi beklenmektedir.

BİRİNCİ BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI, ÇEŞİTLERİ VE KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ

1.1. Kuşak Kavramı

Farklı nesiller/kuşaklar, yaş grupları ve onların özellikleri, yaşadıkları sosyal ve politik değişimler hakkında literatür kapsamlıdır. Kuşaklarla ilgili ayrıntılara girmeden önce, nesil/kuşak tanımları sağlanmalıdır. Biyolojik açıdan bakıldığında, bir kuşak, kişinin doğumundan başlayarak o kişinin çocuk sahibi olduğu zamana kadar olan dönemi kapsamaktadır (Bako M., 2016).

Bir başka tanımda kuşak, birbirine yakın zamanda doğmuş, yaşları yakın, neredeyse aynı hayat kesitlerini paylaşan ve bu sebeple o zamana ait olayların ve yaklaşımların etkisinde biçimlenmiş topluluklara verilen bir isim olmaktadır. Benzer zaman diliminde doğan ve aynı koşullar etkisinde büyümüş gruplar, kuşakları meydana getirmektedir (Balcı C., Güdücü B., 2021).

Sözlükte kavram olarak kuşak, doğum yılları birbirine yakın olan, dünyaya geldikleri dönemin koşulları sebebiyle hemen hemen aynı problemlere ve yaşam biçimlerine sahip olan, birbirine yakın sorumluluklarda bireylerin meydana getirdiği kişiler topluluğu olarak ifade edilmektedir (TDK Felsefe Terimleri Sözlüğü,2025)

Sosyolojik bakımdan, kuşak olarak adlandırılan nesil birbirine yakın yıllarda dünyaya gelmiş bireylerin bütününü temsil etmektedir. Nesil bir başka açıdan ise aile bakımından, o ailenin evlatları, evlatlarından sonra gelenler ve genel manada sülalesi anlamına gelmektedir. Nesiller arası zaman farklılıkları genel olarak 25 ile 30 yıl arasında değişkenlik göstermektedir. Bu zaman farkı çoğunlukla, ilk aile büyükleriyle çocukları arasındaki yaş farkından oluşmaktadır. (ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/nesil-Ümmügülsüm Aysan)

Felsefi ve kültürel açıdan kavram olarak kuşak, bir önceki ile sonrakini öne çıkan bazı özellikleri bakımından birbirinden farklı kılan topluluklar olarak tanımlanmaktadır. Literatürdeki kuşaklar tarihsel sırasıyla, Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı diğer bir tanımı ile Baby Boomers, X Kuşağı, Y Kuşağı, Z Kuşağı ve son olarak Alfa Kuşağı şeklindedir (Balcı C., Güdücü B., 2021).

1.2. Kuşak Çeşitleri

1.2.1. Sessiz Kuşak

Sessiz kuşak tanımlaması içindeki bireyler 1900 yılı ile 1945 yılları arasında doğmuşlardır. Bu kuşak, gelenekselciler şeklinde de literatürde geçmektedir. Yaşadıkları dönem, Dünyadaki büyük savaşların yapıldığı döneme denk geldiği için savaş kuşağı olarak ta ifade edilmektedirler. Bu kuşağa ait bireylerin kişilik özellikleri, savaş ve savaş ekonomisinin sebep olduğu bunalımlı dönemlerden etkilenmiştir (Göksel ve Güneş, 2017).

Gelenekselci bir başka ifadeyle sessiz kuşak özellikleri bakımından içine kapanık, tedbirli ve daha sakin olduğu için bu isimle anılmaktadır. Time dergisinin 1951 de yayımlanan bir sayısında o dönemki kuşağın sessizliğine dikkat çekilmiştir. Çok istisnai durumlar haricinde o dönemki gençliğin sesini yükseltmediği belirtilmiştir. Bir önceki nesilleriyle kıyaslandığında çok durgun oldukları, toplumsal olaylara tepkilerini göstermedikleri belirtilmiştir (Time, 1951).

Sessiz kuşak çalışanları, tecrübeleriyle ve derin bilgileriyle kurumlarına katkıda bulunarak kurumlarını ileriye taşımaktadırlar. Gelenekselciler, kurumların içindeki yerleşik kurallara kolaylıkla uyum sağlamaktadırlar. Bu kuşaktaki çalışanlar, görev ve sorumluluklarının net bir şekilde bir üst yöneticilerince belirlenmesiyle daha verimli hale gelmektedirler. Sessiz kuşak çalışanları, genelde yazılı olarak iletişime girmeyi tercih etmektedirler. İletişim aracı olarak, teknoloji kullanmayı tercih etmemektedirler, hatta teknoloji ile iletişimden rahatsız olmaktadırlar. Sessiz kuşaktaki çalışanlar, kurumlarına çok bağlıdırlar ve aynı kurum içinde uzun soluklu bir kariyer yolculuğu beklemektedirler (AHA, 2014). Sessiz kuşak için işlerin belirli bir silsile içinde olması önem arz ettiğinden olduğundan işlerin bir üst amirlerinden talimat ile gelmesini tercih etmektedirler. Bu kuşaktaki bireyler, kurum içinde düzenin olmasını ve iş kıdeminde yaş kriterinin öncelik olmasını ummaktadırlar (Cengiz Bilgin, 2010).

1.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

Lancaster ve Stillman'a (2009) göre Bebek Patlaması diğer bir deyişle Baby Boomers, 1946 ile 1964 yılları arasında doğmuş kişilerdir. Amerika Birleşik

Devletleri'nde bugüne kadar doğmuş en büyük bireyler topluluğudur. Amerika nüfusu içerisinde sayıları yaklaşık seksen milyondur.

Bebek Patlaması kuşağı 1950 ve 1960'ların başlarında büyütüldüler. Onları yetiştiren öğretmenler sert mizaçlı ve ciddi kişilerdi. Ebeveynleri de ata erkil bir yapıda olup, aile içinde babanın en iyisini bildiği bir bakış açısıyla eğitim aldılar (Twenge, 2006, s.1). Bu kuşakla ilgili daha fazla bilgi edinmeye çalışırken Twenge (2006) bebek patlaması kuşağının benlik arayışında olduklarını ve söylenenlere uyum sağlayan konformizme aykırı davrandıklarını, fakat bunu gruplar halinde yaptıklarını belirtmektedir.

İkinci Dünya savaşından sonra ülkelerdeki doğum oranları hızla yükselmiştir ve bu dönemde dünyaya gelen kuşak Bebek Patlaması bir başka ifadeyle Baby Boomers olarak tanımlanmıştır (Edge, 2014). Doğumları, 1946 yılı ile 1964 yılları arasına denk gelen bu büyük nüfuslu kuşak, diğer kuşaklar ile kıyaslandığında en fazla bireye sahip kuşaktır. Bu kuşak sayıca fazla olduğundan, toplumların özelliklerinin belirlenmesinde önemli rol oynamıştır (Berkup, 2014).

Bebek Patlaması kuşağındaki kişilerin ortak özellikleri; özgürlükçü olmaları, yaşamın tadını çıkartmak istemeleri ve bireyci olmalarıdır. Ayrıca sonuç odaklı hareket ederler, yeniliklere daha sıcak bakarlar ve genelde pozitif beklentidelerdir. Bu kuşağın diğer özellikleri arasında, sıkı çalışmaları, toplumsal sorumluluk duygusuna sahip olmaları ve aile ilişkilerinde tutucu olmaları sayılabilmektedir (Altuntuğ, 2012).

Bebek Patlaması kuşağı dünya tarihindeki birçok önemli olaya şahitlik etmiştir. Bunlar; İkinci Dünya Savaşı, uzaya ilk yolculuk, aya ilk ayak basma ve Vietnam'daki savaştır. Bu olaylara uzaktan ya da yakından şahitlik eden Bebek patlaması kuşağındakilerin bireysel özellikleri, bu yüzden öteki kuşaklarla benzer değildir (Berkup, 2014). Bebek Patlaması kuşağı, bir başka açıdan bugün ile kıyaslandığında terörist olaylar, insan kaçırma vakaları ve çevre kirlenmesi gibi durumlardan uzak yaşamıştır (Crampton ve Hodge, 2009).

Bebek patlaması kuşağını sembolize eden özellikler; çalışkanlık, mesuliyet duygusu ve adil olmalarıdır. Bu kuşak, diğer kuşaklar ile kıyaslandığında saygılı olunmasına daha hassaslardır. Çok fazla şüphe duymazlar, bağlılık ve geçmişe sahip çıkma bu kuşak için çok önemlidir (Özer vd., 2013). Bu kuşak, daha iyi yaşam

koşulları elde etmenin çok çalışmaktan geçtiğine inanmaktadır. O nedenle gelecekte rahat etmek için şimdi çalışmak gerektiği mottosuyla hareket etmektedirler (Acılıoğlu, 2015).

Bebek Patlaması kuşağını oluşturan bireyler, işlerine sadıktırlar ve bu sadakat ölçüsünde değerlendirilmektedirler. Sıkı çalışırlar ve çalışmalarının karşılığını almak isterler. Uyumludurlar ve kararsız değillerdir. Genellikle uzlaşmacı bir tavır içindedirler. İş yaşamında kariyer basamaklarını gelişerek tırmanmak isterler ve çalışıp başarılı da olurlar. Ekip çalışmasına inanmaları, daha esnek çalışma saatlerinde görev almaları ve iş yaşamında iyi pozisyon talepleri bu kuşağın iş yaşamındaki faaliyetleridir (Toruntay, 2011).

Bebek Patlaması kuşağı çalışanları, iş yaşamında iyi düzeyde mentörlük yapmaktadır (Hart, 2006). Bu kuşaktaki emekliliğine az kalmış ya da emeklilik süresi dolmuş çalışanlar, işlerini bırakmak istememektedirler. Bu bireyleri, iş yaşamına yeni başlamış sonraki kuşaklara mentörlük desteği sağlamaktadırlar (Dereli ve Toruntay, 2015).

1.2.3. X Kuşağı

X kuşağı, 1965 yılı ile 1980 yılları arasında dünyaya gelmiş ve bir önceki kuşak olan Bebek Patlaması kuşağına göre sayıca az olan bireylerin oluşturduğu bir kuşaktır (Lancaster ve Stillman, 2009). X Kuşağı için görünmeyen ya da kaybolmuş kuşak ifadeleri de kullanılmaktadır çünkü bu kuşak Bebek Patlaması kuşağının gölgesinde kalarak büyümek durumunda kalmıştır. Büyürken de bir önceki kuşağın uygun gördüğü tutumlara pasif olarak karşı çıkmıştır (Zemke ve diğerleri, 2000).

X Kuşağı, 1961 yılı ile 1981 yılları arasında dünyaya gelen bireylerdir ve On Üçüncü Kuşak olarak ta adlandırılmaktadır. X Kuşağının anneleri, doğum kontrol yöntemi olarak ilaç kullanan ilk nesildir. Bu kuşak, özellikle ergenlik öncesinde yetişkinlerin kendilerini ve yaşadıkları ülkeyi iyi kontrol edemediklerini düşünmüştür. Diğer kuşaklarla kıyaslandığında, X kuşağının yanlış işlere bulaşma ihtimali daha yüksektir (Strauss & Howe, 1991).

1965 ile 1980 yılları arasında doğmuş bireylerin oluşturduğu X Kuşağı'nın literatürde GenX ya da GenXers şeklinde adlandırıldığı da görülmektedir. 1970 ile 1980 yılları, bu kuşağın gençlik yıllarına denk gelmektedir. X Kuşağının anne ve

babaları Bebek Patlaması kuşağından oldukları için genelde onların büyüme döneminde her iki ebeveyn de çalışmak durumundaydılar. Bu sebeple ergenlik dönemleri genelde yalnız olarak evde geçmiştir. Bu kuşak tek ebeveynli olarak yetişen bireylerin de olduğu, bilgisayarların kullanılmaya başlandığı bir dönem olarak görülmekte ve bu kuşağın bireyleri kendi kendilerine yetebilmektedirler (Edge, 2014).

X kuşağı, Bebek Patlaması kuşağı tarafından yetiştirildiğinden onun özelliklerinden etkilenmiştir. X kuşağının bir önceki kuşaktan temel farkı, bireysel gereksinimlerini ön planda tutmasıdır, buna bağlı olarak özgüvenleri çok yüksektir. İş yaşamı açısından, sadıktırlar. Sosyal olaylara duyarlıdırlar ve kanaatkardırlar (Fındık, 2013).

Hırslı ve özgürlükçü kişilik özellikleriyle öne çıkan X kuşağı, cinsel hastalıklar, boşanmalar ve artan suç oranlarından etkilenmiş bir kuşaktır. Bir önceki kuşağa kıyasla, dinlenmeye daha fazla önem verdikleri için tembel kuşak olarak ta tanımlandıkları olmuştur. İş hayatında, kendi özel yaşamlarına bağlılıkları işverenlerine bağlılıklarından daha fazladır ve kendi yaşam tarzlarını bulmaya önem vermektedirler (LaBan, 2013). X kuşağını oluşturan bireyler için yaşam dengesi çok önemlidir (Gursoy vd., 2008).

Bilgisayarların kullanıma girdiği dönemde yaşayan X kuşağı, teknolojik alt yapısını oluşturmuştur. İş yaşamında X kuşağının yönetici pozisyonlarına gelmesiyle bilgisayar ve teknolojik iletişim araçları kullanımı da artmıştır. Teknolojinin bu şekilde yaygın bir biçimde kullanımı, kuşaklar arasında farklar oluşturmuştur (Göksel ve Güneş, 2017). X Kuşağı, bilgi ve iletişim teknolojisinde meydana gelen gelişmelere uyum sağlamış ve teknolojik iletişim araçlarını, özellikle mesaj ve elektronik postayı sıkça kullanmıştır (Ünal, 2017).

1.2.4. Y Kuşağı

X Kuşağından sonraki kuşak olan Y Kuşağı, 1981 yılı ile 1999 yılları arasında doğmuştur ve literatürde, Bebek Avcıları veya Sonraki Kuşak olarak ta adlandırılmaktadır (Lancaster & Stillman, 2009)

1981 ile 1999 yılları arasında dünyaya gelen Y kuşağı, zeki, uygulanabilir çözümler bulan, bilgi teknolojilerine meraklı, özgüveni yüksek ve işbitirici bir nesildir

(Lancaster ve Stillman, 2009). Y kuşağı, daha önceki kuşaklara göre daha akıllı, daha sağlıklı, arzu edilen insan modelini temsil etmektedir. (Zemke vd., 2000).

Y Kuşağına "Milenyumlar" adı da verilmektedir. Bu kuşak, ebeveynleri tarafından istenen ve beklenen bir kuşak olmuştur. Genel manada toplum ve özelde ebeveynler tarafından bu kuşağın çocuklarına değerli ve istenen bir kuşak oldukları hissettirilmiştir. Y kuşağı çocuklarının, çocuk işçiler olmaması ve daha iyi bir eğitime sahip olmaları için eğitim ve öğretim yasaları düzenlenmiştir. Bununla birlikte, ihtiyaç sahibi çocuklara yardımcı olunması için de başka ek yasalar hazırlanmıştır. Milenyumların döneminde, toplumda da geç evlenmeler ve her iki ebeveynin de çalışmasıyla çift gelire sahip olma gibi bazı değişiklikler görülmüştür. Toplumda kürtaj ve boşanma oranlarının düşmesiyle daha ahlaki bir toplumda yaşamışlardır. Y Kuşağı çocuklarına sadece doğduktan sonra değil daha doğmadan da, kısırlık tedavisi gibi tıbbi işlemlerle para harcanmıştır (Strauss & Howe,1991).

Y Kuşağı bireyleri, uluslararası seyahat etmekten ve farklı kültürlerden arkadaşlara sahip olmaktan hoşlanmaktadırlar. Bu özellik, Y Kuşağı'nın tanımlayıcı özelliklerinden biri olan çeşitliliğe değer vermelerini göstermektedir. Geleceğe dair örneğin ev almak için para biriktirmek yerine kazançlarını, eğlence, giyim ve teknolojik iletişim araçlarına harcamayı tercih etmektedirler. Y kuşağı, anlaşılması çok kolay olmayan, iyi eğitim almış ve kimliklerini yansıtan bir yaşam biçmine sahip bireylerdir (Lancaster & Stillman, 2009).

2000'li yılların öncesinde doğan Y kuşağı, literatürde milenyum kuşağı ya da yankı patlaması kuşağı olarak ta geçmektedir. Bu kuşağın mensupları, hayatın her kademesinde kurallaları ve yapılması gerekenleri sorgulamaktadırlar. Bu irdelemeye yatkınlıkları sebebiyle sürekli neden diye soran bir kuşak olmuşlardır (Aka, 2018). Y kuşağının yaşadığı büyük sosyal olaylardan bir tanesi de 11 Eylül olaylarıdır. Bu kuşak bu tür büyük toplumsal olaylarda internet aracılığıyla 7/24 anlık haber takipi yapmaktadır. Y kuşağı, çok kültürlü olup sosyal ağları çok sık kullanan bir kuşak olmuştur (Edge, 2014).

İletişim teknolojileriyle büyüyen Y Kuşağı, teknoloji bağımlısı olarak ta nitelendirilmektedir. Bu kuşak, internetin büyük dünyasını ve bilgisayar teknolojisini kullanarak yetişmiştir. Büyük bir çoğunluğu sosyal medyayı da sıkça kullanmaktadır (AHA, 2014). Y kuşağı teknolojiye hayatının içinde sıkça yer vermiştir. Eğlence bu

kuşak için çalışmaktan daha önce gelmektedir. Otoriter yaklaşımlara karşı saldırgan bir tavır göstermektedirler. Bu kuşağın mensuplarını mutlu etmek çok kolay olmasa da toplumsal konulara karşı duyarlıdırlar (Göksel ve Güneş, 2017).

Y kuşağında iş memnuniyetinin oluşabilmesi için gereken faktörler; onlara sağalanacak gelişim fırsatları, çalışma saatlerinin esnek olması ve daha çok maddi olmayan takdirler şeklinde sıralanabilmektedir (Haserot, 2011). Y kuşağının iş yaşamında başarılı olduğu alanlar; takım çalışması ve iletişimdir. Bununla birlikte yaptıkları işlerle ilgili geri bildirim almak istemektedirler (Gursoy vd., 2008). Teknolojik yatkınlıklarıyla bilinen Y kuşağı, zihni çalışmaya daha uygundurlar ve bilgi teknolojilerini kullanarak işlerini daha verimli ve kısa sürede yapabileceklerini düşünmektedirler (Reilly, 2012).

Y kuşağı iş yaşamında eğlenmek ve beklentilerine de hızlıca kavuşmak istemektedir. Takım çalışmasına yatkın olan Y kuşağı iş ile yaşam arasında denge kurmaya çalışır bununla birlikte kısa sürede belli bir pozisyona gelme arzusuna da sahiptir (Mengi, 2011). Kişilerin aile hayatı Y kuşağı için önceliklidir ve bunun gerçekleşmesi için finansal kazanımlardan feragat edebilmektedirler (Kane, 2019).

1.2.5. Z Kuşağı

X Kuşağının çocukları olarak tanımlanan Z Kuşağı bireyleri, 1996 ve sonraki yıllarda dünyaya gelmişlerdir. Nesillerin kategorize edilmesinde kullanılan yıl kavramı, bu nesil için çok net belirlenmemiştir. Bu kuşak için uygulama kuşağı denmesinin sebebi teknolojinin içinde doğmaları ve gelişmiş bilgi teknolojilerini kullanmalarından kaynaklanmaktadır. Teknoloji ürünü hayatı kolaylaştıran cihazların olmadığı bir dünya düşünemezler ve kendilerini bu teknolojik yapının bir parçası olarak görmektedirler (Gardner ve Davis,2013).

Z kuşağının diğer bir tanımlaması ise internet neslidir. X ve Y kuşağının aksine iletişim yöntemi olarak mesajlaşmaktadırlar. Birbirileriyle sürekli iletişimde kalmak, istediklerinde birbirlerine kolaylıkla erişmek ve eş zamanlı birden çok görevi yerine getirmek istemektedirler. Çünkü Z kuşağı, akıllı bilgi teknoloji cihazlarıyla erişimde olmadıkları bir zamanı yaşamamışlardır. Bir önceki kuşak bireylerin kendilerini ifade etme ortamı olarak kullandıkları siyasi platformlar, Z kuşağı için sosyal paylaşım alanlarına dönüşmüştür (Levine & Dean, 2012).

İş yaşamına yeni girmeye başlamış olan Z Kuşağı, 2000 yılından sonra dünyaya gelmiş ve teknoloji ile etkileşimli olarak büyümüş bir nesildir. Z kuşağı bireylerinde girişimcilik, düşük kurumsal sadakat ve farklı kariyer yolculukları isteği çok sık rastlanan özelliklerdir. Z Kuşağı bireyleri, iş hayatı ile özel hayat arasında denge kurmaya önem veren, esnekliği her iki yaşamda da dikkatlice kullanan, hiyerarşiyi pek tercih etmeyen bir kuşaktır (Arar, 2016).

Z kuşağı mensupları, teknolojik gelişmelerin içinde yetiştiklerinden sanal dünya ile fiziki dünya arasına tam bir sınır koyamamaktadırlar. Fiziksel dünyadaki birçok olgu için sanal dünyada bir karşılık aramaktadırlar. Bu olgu, eğitimden alışveriş yapmaya kadar birçok durumda hissedilmektedir. Bu kuşağa kendi kişiliklerini gerçekleme imkânı verildiğinde yüksek verim elde edilmektedir (Stillman ve Stillman, 2018).

Z Kuşağının odaklanma konusunda zorlanmalarının sebebi, bilgi teknolojisi ürünler ile sürekli iletişim halinde olmalarıdır. Z kuşağı bireyleri, ihtiyaçları olan bir çok işi internet aracılığıyla bilgisayar ya da akıllı telefonlar ile çözdüğünden tembellik yapmaya çok müsaittirler. Akıllı telefonların çalışma prensibine benzer olarak, aynı anda birden fazla işi yapabilmektedirler. Bu çoklu görev yapma olgusu, kendi içlerinde bir beceri olarak kabul edilse de bir önceki X kuşağı tarafından pek hoş karşılanmamaktadır (İnce, 2018).

1.2.6. Alfa Kuşağı

Kuşakların tanımlanmasında en şon harf Z kuşağına verilmiştir. Böylelikle Latin alfabesinin son harfi de kullanılmıştır. Z kuşağı sonrası yeni kuşağa verilecek ismin ne olacağı tartışılmıştır. Toplum bilimciler, kuşak tanımlamasında yeni bir başlangıç yapmak üzere Yunan alfabesinin ilk harfi olan Alfa'yı seçmişlerdir (McCrindle ve Fell, 2020).

Z kuşağından sonraki nesilde kullanılacak harfin belirlenmesi için Avusturalya'lı Sosyolog Mark McCrindle 2015 yılında bir anket yaparak en çok tercih edilen harfi Alfa olarak belirlemiştir. Böylece, Z kuşağından sonra gelen neslin adı, Alfa kuşağı olmuştur (Nagy ve Kölcsey, 2017).

2010 yılı ve sonrasında doğanlar için kullanılan Alfa kuşağı tanımı, dünya üzerindeki son nesil olarak ifade etmektedir. Bazı araştırmacılar Alfa kuşağını, yıl

itibariyle 2010 ile 2025 yılları arasında doğanlar olarak tarif etmektedirler (Apaydın ve Kaya, 2020; Jha, 2020; McCrindle, 2007). Fakat diğer bir grup araştırmacı, bir kuşağın ortaya çıkması ve diğer kuşağa geçilmesi için en az 20 yıl geçmesi gerektiğini ileri sürmüşlerdir. Bu sebeple Alfa kuşağı için 2010 yılı ile 2030 yılları arasını referans göstermektedirler (Nagy ve Kölcsey 2017; Strauss ve Howe, 1991). Alfa kuşağı için tanım olarak dijital yerliler ifadesi de kullanılmaktadır. Teknolojik bakımdan ileri seviye şartlarda yetişen bu neslin, becerileri daha çok teknolojinin kullanılmasıyla ilgilidir. Video oyunları ve internet bu kuşağın ana iletişim araçlarını oluşturmaktadır (Prensky, 2001, s.1).

Alfa kuşağının en belirgin yanı dijital bir ortamda dünyaya gelmeleridir. Günlük hayatları en çok teknolojik olgulardan etkilenmektedir (Tootell, Freeman ve Freeman, 2014). İletişimde olmak bu kuşak için Z kuşağınınkinden daha da öncelikli görülmektedir (Riediling, 2007).

Alfa kuşağını meydana getiren bireyler, genelde evlerin en küçükleridir. Küçük yaşta, bilgi iletişim teknolojilerini kullanmaya başlamışlardır ve ilk okul seviyesinde hemen hemen birçok teknolojik cihazı tam verimle kullanabilmekte ve 8 yaşından önce en az bir kez internete bağlanmaktadırlar (Oblinger,2003 ve Fallon, 2015).

Y ve Z kuşakları, bilgilerin simüle edilmiş hallerini kullanmışlardır. Bu simülasyon tecrübesi, ilgili kuşakların görsel olarak anlamalarını kolaylaştırmıştır. Alfa kuşağı içinse üç boyutlu sayısallaştırılmış görüntüler, anime edilmiş görseller ve tasarımlar oldukça sıradan nesnelerdir ve bu kuşağın olayları anlama biçimini de farklılaştırmıştır. Alfa kuşağındaki her bireyin içinde olduğu bir sanal ortam mevcuttur. Bilginin hareketli ve görselleştirilmiş şekilde sunulmasına alışkın olan bu nesil için uzun süreli konsantre gerektiren ve durağan olarak sunulan bilginin anlaşılması çok daha zor olmaktadır. 2010 yılı sonrasında dünyaya gelen Alfa bireylerinin dikkatini çekmek için hareketli görseller ve videolar kullanmak bir zorunluluk haline gelmektedir. Y ve Z kuşağındaki gibi hayal gücünü kullandırtarak eğitim, Alfa kuşağında pek mümkün görünmemektedir (Turk, 2017).

Alfa kuşağı mensuplarının, düşünme ve karar verme biçimlerinin diğer kuşaklardan farklı olduğu bir gerçektir. Alfa kuşağı çocukları yapay zekâ ile sanal ortamda etkileşerek ve oyunlar üzerinden sanal ortam arkadaşlıkları kurmaktadırlar. Hareketsiz olarak teknolojik cihazların başında uzun saatler geçiren Alfa kuşağı

çocuklarının, aktif fiziksel etkinliklere katılması beklenmemektedir (Januariyansah, 2018).

Alfa kuşağındaki çocuklar günlük hayatlarında aktif olarak akıllı telefon ve tabletler kullanmaktalar ve bu kullanım onlara, dijital beceriler kazandırmaktadır. Okula gitmeden bu tür teknolojik cihazları kullanmaları, onları televizyona kıyasla sosyal medyadan daha çok etkilenir hale getirmektedir. Alfa kuşağı ile Z kuşağının öğrenme tarzları da birbirinden farklıdır. Her kuşak kendi yeni öğrenme metodlarını geliştirip kullanmaktadır. Alfa kuşağı, sanal ortamı kullanarak bilgiye hızlıca erişip eşzamanlı birkaç görevi yerine getirebilmektedir (Nagy ve Kölcsey, 2017).

Z ve Alfa kuşağı, dijital ortamlarda uzun süreler geçirdikleri için daha bireysel hareket etmektedirler. Bu kuşakların bireyleri, fiziki olarak harekete geçmek yerine, teknolojik cihazlar üzerinden ihtiyaçlarını gidermektedirler. Hayal güçleri bir önceki nesle kıyasla daha aktiftir ve hayallerini sanal ortama kolaylıkla aktarabilmektedirler. Alfa kuşağının eğitim ve öğretiminde de bu tür araçlar kullanılması daha uygun olacaktır (Mıstık, 2019)

1.3. Kişilik Özellikleri

1.3.1. Dışadönüklük

Bireylerdeki dışadönüklük eğlenceli olma hali, sevencenlik ve hoş sohbet olma şeklinde ifade edilebilmektedir (McCrae ve Costa, 1987). Dışadönük olarak tarif edilen kişiler, enerji düzeyleri yüksek, keyifli, pozitif tutum sahibi ve coşku arayan kişilerdir (Grankvist ve Kajonius, 2015; Roccas ve ark., 2002; Strang, 2004).

Dışadönüklük düzeyi düşük olan bireyler, coşku veren hareketlerden uzak durmayı tercih etmektedirler (Eysenck, 1967). Dışadönüklük seviyesi yüksek bireyler ise çevresiyle etkileşim halinde ve aktif olan bireylerdir (Watson ve Clark, 1997)

Literatürde bazı araştırmacılar tarafından, dışadönüklük özelliğini oluşturan ana unsurların, enerjik olma, sıcak kanlılık, tutkulu olma ve girişkenlik olması gerektiği savunulmaktadır (McCrae ve John, 1990).

Bir başka tanımda dışadönüklük, çevre ile etkileşimde olma, atılgan olma hali, olaylara karşı pozitif yaklaşım ve ileri düzeyde hareketlilik anlamına gelmektedir. Düşük dışadönüklük seviyesindeki kişiler daha sakin bir ruh haline sahiptirler, genelde

temkinli ve geç harekete geçen davranış kalıpları vardır (Chamorro-Premuzic, 2011). Dışadönük bireyler, görece daha büyük ekiplerin parçası olmak istemektedirler. Ekip içersinde gönüllü olarak görev alırlar ve konuşmayı ilk başlatan olma eğilimindedirler. Genel ruh hali olarak keyiflidirler ve heyecan duymak isterler. Olaylara olumlu tarafından bakarlar ve enerji düzeyleri yüksektir (Ehrler, Evans ve Mcghee, 1999).

Literatürde dışadönüklük üzerine birçok araştırma yapılmıştır. Dışadönüklük tanım olarak, kişinin sahip olduğu güç ve coşkuyu çevresine aktarması olarak tanımlanmaktadır (Chauvin, Hermand ve Mullet, 2007). Dışadönük kişiler, atılgandırlar ve çevresindeki insanların duygu ve düşüncelerine karşı duyarlıdırlar. Yeni arkadaşlıkları kolayca kurabilirler, isteklidirler, duygularını açıkça dile getirirler ve heyecana sürükleyecek işler yapma eğilimindedirler (Rubenzer ve Faschinbaur, 2004).

Bir başka araştırmada dışadönük bireyler, hareketli, fırsat ve tehditlere açık işlere girişen, olumlu tutumları olan ve hayatı doyasıya yaşamak isteyen kişiler olarak tanımlanmaktadır (Watson, Clark ve Harkness 1994). Dışadönüklüğü düşük olan insanlar ise konuşmalara gönüllü olarak katılmayan, hemen sıcak konuşmalara giremeyen ve utangaç kişiler olarak tasvir edilmektedirler (McCrae ve John, 1992).

Zopiatis ve Constanti, (2012), dışadönük olmayı, kurduğu ilişklerde özgüveni yüksek olma, sorunları ortadan kaldıracak önerilerde bulunma, mevcut sorunlara farklı çözüm yolları önerme gibi özellikler ile karakterize etmiştir.

Bir başka araştırmada, dışadönüklük tanımı için rekabeti sevme, hevesli olma ve heyecan duyma gibi özellikler kullanılmıştır (Somer, Korkmaz ve Tatar, 2002).

1.3.2. Yumuşak Başlılık

Yumuşak başlılık bir başka ifadeyle uyumluluk, topluma ayak uydurma, ahenk sağlama anlamına gelmektedir (Burger, 2006). Yumuşak başlı insanlar, alçakgönüllü, arkadaş canlısı, uzlaşmacı ve çevrelerinde güven duyulan insanlardır. Bu kişiler sabit fikirli olmayan, duruma göre plan değiştirebilen, çevresine ihtiyaç halinde yardım edebilen ve empati kurabilen kişiler olarak ifade edilmektedir (McCrea ve John, 1992).

Yumuşak başlı bireyler, nazik, dürüst, hoşgörülü, bir başkasının zor durumuna çözüm üretmeye çalışan, uzlaşmacı, genel görünümlerine önem veren, çatışmadan kaçınan ve hiyerarşik güçle bir şey yaptırmak istemeyen bireylerdir (Saymaz, 2003).

Uyumlu kişinin tanımı, hoşgörülü olma, güvenilirlik, adil olma, çevresindekilerin zor anlarında onlara destek olma, yapılan hataları afetme gibi özellikler ile çerçevelenmektedir. Yumuşak başlılık özelliği de dışadönük olma özelliği gibi kişiler arasındaki etkileşimle doğrudan ilgilidir ancak dışa dönüklük insanlarla kurulan ilişkilerin miktarı ile ilgiliyken yumuşak başlılık bu ilişkinin içeriği ve kalitesiyle ilgilidir. Literatürde yumuşak başlılığın, acıma duygusuna sahip olunması, mütevazilik, güvenli olunması ve uyumluluk ile ilgili olduğu öne sürülmektedir (Costa, McCrae ve Dye, 1991).

1.3.3. Özdenetimlilik

Özdenetim, bireyin kendi içsesi ile yaşadığı ortam arasında daha örtüşen bir ahenk edinebilmesi için kendisini uyumlandırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Özdenetimlilik, bireyin hissettiklerini farklılaştırması ya da aksiyona dönüşmelerini engellemesi şeklinde ifade edilebilmektedir (Tangney, Baumeister ve Boone,2004).

Özdenetim, içten gelen dürtüleri denetleyebilme becerisi olarak ta tanımlanabilmektedir. Uzun dönemde, bireyin kendisini hasara uğratabilecek akılcı olmayan ya da arzu edilmeyen hal ve hareketlerin yapılmasını engellemektir (Oaten ve Cheng, 2006).

Özdenetim, önemli bir psikolojik kaynaktır ve çalışma hayatındaki yüksek düzey özdenetim tükenmişlik ve işyeri devamsızlılığı ile direkt ilişkilidir (Diestel &Schmidt, 2011).

Araştırmalar, özdenetimli olmanın stres yönetimi için gerekli olduğunu göstermiştir (Achtziger & Bayer, 2013; Mills, 1983; Park, Wright, Pais,& Ray, 2016). Daha yüksek özdenetim düzeyleri, daha düşük öfke ve saldırganlık ile sonuçlanmaktadır (Keatley, Allom ve Mullan, 2017). Bireysel özdenetimin icra edilmesinde, zaman çok önemli rol oynamaktadır. Özdenetimlilik seviyeleri yüksek olan kişilerde daha az dürtüsel davranış gözlemlenmiştir. Farkındalık dürtüsel davranış ile negatif ilişkidedir ve böylece farkındalığı yüksek bireyler aynı zamanda daha yüksek özdenetime sahip olmaktadırlar (Wittmann et al., 2014).

Özdenetimlilik düzeyi yüksek olan kişiler, mesuliyet duygusuna sahip, tahammül seviyeleri yüksek, itimat edilebilecek profilde ve girdikleri işi bitirmeye odaklanmış insanlar olarak bilinmektedirler (Barrick ve Mount, 1991; MacDonald, 1995; Sağır, 2019). Özdenetimlilik, yapılması doğru olan ve istenen unsurlar üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir. Aynı zamanda yapılması doğru olmayan ve istenmeyen unsurların icrasına karar verilmesi noktasında da etkili olduğun bilinmektedir (Ridder, Mulders, Finkenauer, Stok ve Baumeister, 2012).

Özdenetimlilik ile insan sağlığına zarar veren unsurların tüketilmesi arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar, yüksek özdenetim düzeyindeki insanların düşük özdenetimi olan insanlara göre zararlı unsurları tüketme ihtimalinin daha düşük olduğunu ortaya koymuştur. Özdenetim düzeyi yüksek olan bireylerin sanal platformlardaki bağımlılık yapan uygulamaları kullanma oranlarının da daha düşük olduğu tespit edilmiştir (Aksel, 2018; Saruhan, 2019; Tanrıkulu, 2019; Yücekaya, 2019).

1.3.4. Nörotiklik

Kişilik özelliği bakımından nevrotik bireyler, kendi bünyelerinde güven oluşturamazlar. Bu güveni sosyal çevrelerindeki diğer bireylerin onları uygun görmesi, onlara dayanak olması gibi yaklaşımlar üzerine inşaa etmektedirler. Böylesi bir yaklaşım, nevrotik bireylerin birincil yakın çevrelerinde bir sorumluluk hissiyatı bırakacağından zamanla nevrotik bireyden uzaklaşmalarına sebep olacaktır. Nevrotik birey, yaşadığı dış çevreyi kendisine hasım olarak gördüğünden zaman içinde hissettiği umutsuzluk onun çevresine zarar veren hal ve hareketler içine girmesine sebep olmaktadır. Bu tip hareketleri sergileyen nevrotik insanlar, sosyal çevresindeki ve etkileşime girdiği insanlarla bir çekişmeye girip, onlara karşı galip gelme hissiyatı içinde onları küçük görme eğilimine girmektedirler. Bu profildeki insanlar içine dahil oldukları ekiplerde, ekibin ortak amacı doğrultusunda değil kendi kararlarına göre hareket ettiklerinden ekip dışına itilmekte ya da bununla ilgili uyarılara maruz kalmaktadırlar (Zadro ve diğerleri, 2004: 560).

Ekip çalışmalarında, bir ekip üyesinin dışadönük ve yumuşak başlı olmasının onun ekip içinde dışlanmasını azalttığı, nevrotik olmasının ise dışlanmayı arttırdığı tespit edilmiştir (Wu ve diğerleri, 2011).

Nevrotik yapıdaki kişiler, kendi yakın çevrelerinde ortaya çıkan durumlara kendilerinin sebep olduklarını düşünürek kaygılanmaktadırlar. Bu tasalanma sonucunda, konuyla ilgili hemen savunmaya geçmektedirler. Bu savunmada ortaya çıkan zorlu durumun, dış etkenlerden kaynaklandığını belirtmektedirler. Bu savunma mekanizması sebebiyle, nevrotik yapıdaki kişi zaman içinde kişiliğinden tamamen farklı biri haline dönüşmektedir (Gençtan, 2015).

Nevrotik kişilik özelliği gösteren bireyler, kendi yaşamlarındaki muvaffak olamama durumlarını, dış çevrelerine mal etme hali içerisine girmektedirler. Başka bir ifadeyle, bu kişilik özelliğini gösteren bireyin kendi sosyal çevresinde bir yer edinememesi hali, iş yaşamında da iş bitirme kapasitesi bakımından düşük performans göstermesine alt yapı hazırlamaktadır (Barrick ve Mount, 1991; Tett ve diğerleri, 1991).

Nevrotikliğin ana bileşenleri, tasalanma, itimat edememe ve geleceğe olumsuz bakma halidir (Goldberg, 1990). Nevrotik kişilik özelliği yüksek bireylerde, endişelenme, ruhsal çöküntü, alınganlık, hal ve hareketlerini denetlemede zorluk yaşama, hissettiklerinde ani farklılaşmalar gibi durumlar göze çarpmaktadır (Costa ve McCrae, 1992a; Gunthrt, Cohen ve Armelli, 1999). Nevrotiklik hali, asabilik, kararsızlık ve olayların kötü yönlerini görme gibi özelliklerle çerçevelenmektedir (Goldberg, 1993). Bununla birlikte nevrotiklikte, içgüdüsel davranma, çaresizlik, duygusal alınganlık ve karşı tarafı hasım görme gibi özellikler de görülmektedir (Costa ve McCrae, 1992a).

1.3.5. Deneyime Açıklık

Deneyime açık bireyler, farklılıklara olumlu yaklaşır, üretkenliğe ve hayallere açık olurlar. Daha önce denenmemiş, ilk defa tecrübe edilecekleri görmekten memnuniyet duyarlar (McCrae ve John, 1992). Deneyime açık olmak, gelişimleri hoş karşılamak, farklı duygu ve düşüncelere açıklık, benzersiz olana ulaşmada çaba sarfetme şeklinde de ifade edilmektedir (John ve Srivastava, 1999; DeYoung, 2006; McCrae ve Costa, 2003). Gelişimleri hoş karşılama olgusu, aydın bir bakış açısıyla merak etme, kendine has olanı arama, yenilik ve güzel sanatlara ilişkin olumlu tavır sergileme gibi unsurlar ile ifade edilmektedir (John ve Srivastava, 1999).

Gelişimlere olumlu bakma yaklaşımı, ilk kez denenecek şeylere karşı pozitif bir duruş sergileme, farklı yollara başvurma ve yeni yaşam biçimlerini denemeye müsait olma şeklinde ifade edilmektedir (Costa ve McCrae 1992b). Deneyime açıklık düzeyi düşük olan bireyler, daha az hareket alanı olan, ilk kez denenecek şeylere mesafeli duran, sürekli tekrarlanan süreçlere devam etmek isteyen ve sanatsal yaklaşımlara çok ilgi duymayan bireylerdir (McCrae ve Costa, 1991).

Deneyime açıklık özelliği, temelde eşsizlik, olmayanı ortaya çıkarmaya çalışma hali ve önceden yapılmamış şeyleri yapmaya irade gösterme şeklinde tasvir edilmektedir (McCrae ve Costa, 1987). Deneyime açıklık seviyesi yüksek olan bireyler, anlam çıkarılacak yeni veri setleri ve tecrübeler bulmaya çalışırken, deneyime açıklık seviyesi düşük olanlar sürekli tekrarlanan süreçleri tercih etmektedirler (McCrae ve Costa, 1997). Yüksek deneyime açıklık seviyesindekiler, yaklaşımlarını, daha önce ortaya atılmamış ilk defa tecrübe edilecek düşüncelere göre şekillendirmektedirler (John, 1990). Düşük deneyime açıklık düzeyindeki bireyler, mevcut durumda yürürlükte olan yazılı veya yazılı olmayan kurallara ve göreneklere uygun hareket etme eğilimi göstermektedirler (Costa ve McCrae, 1992).

İKİNCİ BÖLÜM

LİDERLİK KAVRAMI VE TİPLERİ

2.1. Liderlik Kavramı

Lider, önceden tespit edilmiş bir hedefe erişebilmek için, izleyicilerine tesir ederek, onları kendi içlerinden gelecek bir biçimde istenen davranışa sevk eden bireydir (Gürüz ve Yaylacı, 2004: 84). Liderlik kavram olarak, liderin icra ettiği süreçlerle ilgilidir ve belirlenen koşullar altında lider, takipçilerinin iş süreçlerine tesir etmek suretiyle önceden belirlenmiş hedefleri tamamlamaya çalışmaktadır (Ertürk, 1998: 133). Bu şekliyle liderlik süreç olarak, izleyicilerine tesir etme temeline dayanarak onları kendi içlerinden gelerek harekete geçirme faaliyetidir (Koçel,2001:465).

Literatürde bir başka liderlik tanımı ise şu şekilde yapılmaktadır; liderlik, belirli koşullar altında ve tayin edilmiş bir zaman diliminde kurumsal amaçlara erişebilmek için, bir ekibin proaktif olarak çaba göstermesinin sağlanması ve o kurumsal amaca gitmeyi kolaylaştıracak şekilde tecrübelerin yansıtıldığı ve tatbik edilen liderlik tarzından, takipçilerin de memnun olduğu bir tesir etme sürecidir (Werner, 1993: 17).

Liderlik, bir başka yaklaşımda yetenekler açısından ele alınmış ve bireyleri önceden tespit edilmiş hedeflere sevk etme becerisi olarak kavramsallaştırılmıştır. Bununla birlikte, tespit edilmiş amaçları merkeze koyarak, izleyicileri bu merkezde biraraya getirmek ve yapılacak ya da yapılmayacak operasyonlar konusunda onları harekete geçirmek için gerekli informasyon ve beceriler toplamı şeklinde ifade edilmiştir (Davis, 1984).

2.2. Liderlik Tipleri

2.2.1. Hizmetkar Liderlik

Literatürde hizmetkar liderlik tanımı ilk olarak Robert K. Greenleaf tarafından 1970 yılında ortaya atılmıştır. Bu tanımda bahsi geçen liderlik tutumunun en önemli unsuru liderin, onu takip edenlere hizmet etmesidir (Balay, Kaya ve Gençdoğan, 2014:230). Hizmetkar liderlik kavramında lider, empati yapabilen, izleyicilerinin söylediklerine kulak veren, onların hissetiklerini önemseyen, onları zor şartlarda

başarması için yüreklendiren kişi olarak karakterize edilmektedir (Bakan ve Doğan, 2013:3).

Hizmetkar liderlik ismi, yakından incelediğinde birbirine zıt iki kavramdan oluşmuş gibi görünmektedir. Bunu düşündüren ise lideri aynı zamanda hizmetkar olarak düşünmenin zorluğudur. Literatürdeki genel çerçeve bir kişiyi ya liderlik konumunda ya da hizmetkar konumunda değerlendirir. İki konumda aynı anda bulunulması mantıksal açıdan mümkün değildir. Ancak Greanleaf, birbiriyle çelişen bu iki kavramı uygulanabilir bir formda birleştirmeyi başarmıştır. Onun bakış açısına göre hizmetkar liderlik, izleyicilerin hedefe gönüllü olarak sevk edilirken eş zamanlı olarak onlara destek olunduğu bir süreç yönetimidir. Hizmetkar lider, hem üst düzey teşvik etme yeteneğine sahip hem de izleyecilerine omuz vermeye, hizmet etmeye hazır olan liderdir. Bu iki yönü de hizmetkar lider birbirlerini güçlendirecek şekilde çevresiyle etkileşim halinde kullanmaktadır. Hizmetkar liderlik kapsamında, izleyicilere hizmet etme, ekip ruhunu canlandırma, gidilecek yolların seçiminde birlikte hareket etme gibi yaklaşımlar ön plandadır. (Görmezoğlu Gökçen Z., 2019)

2.2.2. Bilge Liderlik

Bireysel faydası, bireysel ilerlemesi veya bireysel takdir görmesi bilge lideri harekete geçirmez. Özümsenmiş bir etik mecburiyet olarak diğerlerine destek sağlamak için şiddetli arzu ile harekete geçerler. Bilge liderlerin karakterini benzersizlik ve etik olgunluğa erişmiştik olarak tanılandırabiliriz. Kişisel bağımsızlıkla donatıldıkları ve orijinal tarafları da olduğu bahsedilmiştir. Liderlik yaklaşımları, başka yaklaşımlara benzememektedir. İzleyicilerine en faydalı desteği sunmaları ve bunu yapabilmek için bireysel olarak kendilerine en uygun liderlik yaklaşımını bulmaları beklenir. Yapılanlar il söylenenler uyumlu olmalıdır. Yapılanların hedefler doğrultusunda olması gerekmektedir (Branson, 2009: 32).

İşletmelere katma değeri bir adım öne taşıyan akıllı liderlik, ortak çıkara giden yolda doğru cevapları bulma yeteneği, gidilen yolu aydınlatan erdemli bir alışkanlık olarak tanımlanabilir. İşletmelere katma değeri bir adım öne taşıyan akıllı liderlik, ortak çıkara giden yolda doğru cevapları bulma yeteneği, gidilen yolu aydınlatan erdemli bir alışkanlık olarak tanımlanabilir (Hamaya and Oya, 2013). Tanımdan anlaşılacağı üzere, akıllı liderlik ekonomik ve sosyal değeri birlikte yaratma çabasını

gerçekleştirmeye özen gösterir. Akıllı liderliğin bu çabasının kaynakların korunmasını ve artırılmasını destekleyen bir yapı ile çalıştığı iddia edilebilir. Akıllı bir lider, gelişmiş duygusal zekaya ve teknik becerilere, ayrıca kavramsal yeteneğe ve sistematik düşünme kapasitesine sahiptir Thomas (2017: 6). Bu özellikler, lideri herkesin yararına hareket etmeye teşvik eder (Vanharanta et al., 2021: 324). Akıllı liderliğin teorik yapısını oluşturan, etik yargılarda bulunan, etkili iletişim kuran, bilgi paylaşan, doğru tahminlerde bulunan ve örneklerle öğreten liderlerin akıllı liderler olduğunu belirtir. Bu nedenle akıllı liderler, bilginin yayılması, kullanılması ve yeniden oluşturulması sürecinde önemli bir rol oynarlar Nonaka and Takeuchi (2011).

Algı, düşünme, problem çözme, dikkat, bellek ve öğrenme yeteneklerine ek olarak kişisel aktarma ve bireyler arası becerilere sahip liderler bireysel liderlerdir. İzleyenlerin hedefe ulaşmasındaki verimini yükseltecek uygun yolları belirlemeye ve doğru kararları almaya gayret gösterirler. Grubun bütün üyelerinin beraber hareket ettiğini bilirler. Bilge liderler, izleyicilerini heveslendirirler, kaynaştırırlar ve böylece içlerindeki cevherin ortaya çıkarılmasına gerçek bir katkı sağlarlar. Kendini kendini fark etme, kendini bilme ve kendine inanmak olarak tanımladığımız etik yanları bilge liderlerde gelişmiştir. Enformasyon paylaşımına açıktırlar. Eşitçilik ve göreve adanmışlık duyusuyla harekete geçerler. Zekice kararlara ve ahlaki değerlere, teknik enformasyon ve teknik yetenekten daha fazla değer verirler. İzleyicilerin en iyisini belirlemede iyidirler. Bilgilerinin sınırlarını bilirler ve astları bile olsa diğerlerinin nasihat ve düşüncelerini dinlemeye hazırdırlar. Diğerlerinin olaylara nasıl baktığını anlamak için grubu ve evreni derince gözlemlerler. Bilge liderlerin oluşturduğu güvenli ortam sayesinde izleyicilerin farklı fikirlerini dile getirmekte veya eşsiz önerge sunmakta motivasyonları oldukça yüksektir. Akıllılık ve bilgeliklerine karşın, açık görüşlü, üretken, samimi, eli açık, müteşekkir, sevecen, özverimli, mütevazidirler. Başarının tek başına olmayacağını ve bir ekip çalışması gerektirdiğini bilirler (Ardelt ve Sharma, 2021:7-8).

2.2.3. Çevik Liderlik

Çevik liderliği tanımlamak için beş yıllık bir araştırma (Joiner ve Josephs, 2006) yapılmıştır. Bu araştırmayı yapan kuruluş Change Wise' dir. Araştırma sonucu olarak çevik liderlik, tepki hareket geliştirme kabiliyeti olarak tanımlanmıştır. Çevik lider ise

belirlenen hedefinden geri çekilerek daha etkili ve şiddetli bir bakış açısına sahip olan birey olarak tanımlanır.

Çeviklik özelliklerini ilerleten liderler, geri çekilme kabiliyetlerini arttırmakta ve bakış açılarını geliştirmekte, tepki ve harekete geçme süreçleri arasındaki geçişler de çoğalmaktadır. Esasında çeviklik, liderin çekirdek kabiliyetidir, sahip olması gereken herhangi bir özellik değildir (Joiner, 2014).

Çevik liderlik yaklaşımının araştırmalara göre altı ana niteliğe sahip olduğu belirlenmiştir. Bu nitelikler, takım odaklılık, Netice odaklılık, yeterlilik, kıvraklık, süratlilik ve varyasyon odaklılık olarak sıralanabilirler (Akkaya vd., 2020, s. 1620-1621). Takım odakllık; Kuruluştaki grupların yanında olup gruba rehberlik etmek, birlikte çalışmayı özendirmek, farklı fikirler doğmasına yardımcı olmak ve grubun zorlu kararları sunuçlandırma sürecini desteklemektir (Parker vd., 2015). Netice odaklılık; çalışmaların neticelerinin incelenmesi sonucu durum tespiti yapılmasını, üretkenliğe katkı sağlayan ve düşmesine sebep olan adımların belirlenmesini, gerekli işlemlerin planlanıp faaliyete geçmesini sağlamak ve faaliyet sonucunu denetlemektir (Cinnioğlu ve Ertoğrul, 2022, s.2601). Yeterlilik: yönlendirici olmak, iletişim becerisi yüksek olmak, kuruluşlardaki değişkenliklere uyum sağlayarak idare edebilmek olarak tanımlanabilir (İçerikli ve Çelik, 2020, s.95). Kıvraklık; çok hızlı değişen bilgisayar çağında, bu değişime uyum sağlayarak izleyicilerin adaptasyonunu sağlayarak esnek bir şekilde izleyicileri yönetmektir (Medinilla, 2012). Süratlilik; proseslerin iyileştirilmesiyle değişikliklere hızlı bir şekilde uyum sağlayarak beklentilere çabuk dönmektir ve altıncısı da Varyasyon odaklılık; değişken durumlar karşısında kıvrak olarak, değişime konsantre olmak ve proses düzeltmeye birinci önceliği vermek varyasyon odaklılık olarak tanımlanır (Akkaya ve Bayram, 2021, s.178-179).

2.2.4. Yeşil Dönüştürücü Liderlik

Etkili bir dönüşüme önderlik etme, bu değişimi yönlendirecek gelecek hayalini ortaya koyma ve bu hayali gerçekleştirebilmek için tüm gereksinimleri planlama yeteneklerinin tamamını kapsayan liderlik türü transformasyonel (dönüşümcü) liderliktir (Keçecioğlu, 2003: 34). Çevre yandaşı ve yeşil teşebbüsleri özendirmeyi merkeze alan liderlik yaklaşımına yeşil dönüşümcü liderlik denir (Farrukh, vd., 2022). İzleyicilerini yeşil teşebbüse erişmeleri için güdüleyen ve çevre yandaşı

teşebbüslerinde izleyicilere hedeflenenden daha üstün başarı göstermeleri doğrultusunda destekleyici olan lider, yeşil dönüştürücü liderdir (Chen ve Chang, 2013). Yeşil tesir, doğaya saygıyı harekete geçirme, çevreye duyarlığı modern biçimde özendirme, yeşili bireyselleştirme fikirlerini harekete geçirmek üzere taktik geliştiren yeşil dönüştürücü liderler, doğayı koruma amaçlarına erişmek için izleyenlerin çevreye duyarlı gelecek hayalini biçimlendirme yolunda girişimlerde bulunurlar. (Du ve Yan, 2022). Dönüştürücü liderliğin odağı, liderin bireysel özelliklerinin ve izleyicilerin reaksiyonunun yerine liderin başarılarıdır ve yaptıklarının sonuçlarıdır. Şirketlerdeki uluslar arası çekişmenin arttığı bu dönemde, işletmenin dışında gelişen dalgalanmalarla başa çıkabilecek taktikler geliştirebilen ve bu taktikleri hayata geçirebilecek liderlere şimdilerde daha fazla ihtiyaç olmaktadır. Örgütsel değişimi gerçekleştirmek için belli lider tavırlarını, aksiyonlarını ve taktiklerini dönüşümcü liderlik modeli içermektedir. Bir amaca varabilmek için belli şartlar altında izleyici ya da örgütün tavırlarına tesir etmek olan liderlik tanımında dönüştürücü liderlik yaklaşımı değişiklik yapmamıştır. Dönüşüm yapılırken liderin hayata geçirmesi gereken faaliyetlere yön veren yaklaşım dönüştürücü liderlik yaklaşımıdır (Kurtului İ., 2007)

2.2.5. Mütevazi Liderlik

Kuvvetli ve zayıf yönlerini farkına vardığında, izleyicilerinin (çalışanlarının) düşünce ve fikirlerini dikkate aldığında, daha iyi bir yönetim sergileyeceğine inanan kişiye mütevazi lider denir (Ali vd., 2020: 4). Bir başka deyişle, bireysel zayıflıklarını farkında olan, izleyicilerinin düşüncelerine itibar edip, göz ardı etmeyen liderlik türüne mütevazi liderlik denir (Özer vd., 2021: 457). Mütevazi lider, bireysel yanlışlara razı olan, izleyenlerinin kuvvetli yönlerini ve gruba faydalarına değer veren, farklı düşüncelere, öğütlere ve tenkitlere açık olan fikirli kişidir (Owens ve Hekman, 2016, s. 1088; Owens vd., 2013, s. 1518). Mütevazi liderler, izleyicilerin gruba olan faydalarını anlamalarına ve yaptıklarının önemini fark etmelerine olanak sağlamaktadırlar. İzleyicilerin (çalışanların) kuvvetli yanlarının fark edildiğini anlamalarını sağlamaktadırlar. Sonuç olarak izleyicileri gelişim yapmaya teşvik etmektedirler (Yang vd., 2019, s. 1805). Bu liderler, kişisel değerlendirmelerini dürüstçe yapmakta, izleyicilerini (çalışanlarını) tasvip etmekte, izleyicilerinden (çalışanlarından) bilgi edinmeye heveslidirler (Zhong vd., 2020, s. 19). Lider ve

izleyicisi arasındaki bu bağa sosyal etkileşim teorisi denir. Sosyal etkileşim teorisine göre liderler izleyicilerini takdir ettiklerinde veya onlara yardımcı olduklarında; izleyiciler, yardıma karşılık olarak grubun faydasına katkıda bulunma isteği gösterirler (Blau, 1964). Mütevazi lider tavrı, sadece verimliliği arttırmak için kullanılmaz aynı zamanda kibarlık ve hürmet gösteren bir duruştur (Chen vd., 2018, s. 329). Mütevazi lider altında çalışanların destek duygusu gelişmektedir. Bu çalışanlar kendilerini güvende hissetmekte ve uzlaşmacı ilişkiler kurmaktadırlar. (Li vd., 2021, s. 2). Mütevazi liderlikle örgütün destekleyici yönü öne çıkmaktadır (Zhu vd., 2019, s. 2). Mütevazi liderin özellikleri, bireysel olarak eksik ve yeterli olan bütün kişisel özelliklerini görebilmesi, izleyicilerinin üstünlüklerini tasvip edebilmesi, farklı düşüncelere ve geri dönüşlere açık olabilmesidir (Owens ve Hekman, 2012: 798). Mütevazi liderler, izleyicilerinin yeni düşüncelerine, öğütlerine ve informasyonlarına açıktırlar. Mütevazi liderin bu yaklaşımıyla örgüt ortamı ittifak yapan, sonuca ulaşma isteği olan ve yaratıcı düşünen çalışanlardan oluşur (Rego vd., 2019: 1019). İzleyicilerine arkadaşça yaklaşım sergileyerek yol gösteren liderler, mütevazi liderlerdir. Çalışanlar arasındaki hiyerarşik uzaklığı kaldırarak itibarlı konuma sahip olurlar. (Jeung ve Yoon, 2018: 46). Mütevazi liderin yönetim verimliliği, grup tazeliği, izleyici yaratıcılığı ve çalışanların katılımcı davranışı da dahil olmak üzere örgüt için bir çok faydalı sonuca ulaşılacağını göstermiştir. Mütevazi liderlerin gruptaki izleyicilere hep grup içerisinde hem de tekil olarak gizli güçlerini ortaya koymada teşvik edici yaklaşımı en belirgin özelliğidir (Argandona, 2015: 69).

Mütevazi liderlik ile, izleyenlerin bireysel girişim gücünün etkilendiği, izleyenlerin gönüllü katılımlarının arttığı, iş başarma, mesuliyet alma oranlarının ve adaptif satış yaklaşımlarının da arttırdığı belirlenmiştir (Gül E., Timuroğlu M.K.,2023).

2.2.6. Maverick Liderlik

Yapılan araştırmalarda, Mavercik Lider, eskiden beri süre gelen kural ve yöntemleri kabul etmeyen, sosyal çevrede ve işletme içinde yapılması gerekenleri yapmakta güçlük çeken ve bu konuda gönüllü de olmayan lider olarak ifade edilmektedir. (Ünsar, 2016). Bir başka tanımda Maverick Lider, konformist yapıya karşı çıkanlar olarak tanımlanmıştır. (McMurry 1974). Maverick'ler, aksi olabilirler ve ortada herhangi bir neden yokken itaatsizlik yapabilirler ancak bunun yanında

üstün bir hissetme yetenekleri, sınır tanımaz bir yüreklilikleri, olaylar karşısında olumlu tutumları ve sebatkar olma gibi kıymetli özellikleri bulunmaktadır (Ray, Ugbah, Brammer ve Dewine, 1996).

Literatürde Mavercik Liderlerin özelliklerinden biri de tehlikelerin arkasındaki fırsatları görebilmeleridir. Bunun örneklerinden biri Maverick Lider olarak tanımlanan Virgin Atlantic'in sahibi Sir R. Branson'un iş dünyası için tehlikeli sayılabilecek bir karar ile rakibi Britich Airways'e rest çekmesidir (Gardiner ve Jackson, 2012).

Maverick Lider tanımına giren kişiler, hem sosyal çevrelerinde hem de işlerinde etrafındakileri değiştirebilmektedirler ve ayrıca üstlendikleri işleri pozitif sonuçlarla tamamlamaktadırlar (Crawford, 2001).

Günümüz iş dünyasında en önemli Maverick Liderlerden biri de Elon Musk'tır. Tesla şirketinin kurucusu olan Musk, bir Maverick liderin yapması gereken sorumluluk üstlenme konusunda iyi bir örnek teşkil etmektedir. Musk gibi liderler, coşkulu, hayal gücü ile üretken, yumuşak kalpli ve alıngandırlar (Cooper, 2018).

Maverik Lider örneği olan Musk'ın ekibini bir hedef etrafında toplayıp yüreklendirme ve sonuca ulaşma tutumu aşağıdaki gibi özetlenebilir (Clifford, 2017):

1. İşletmeye kendi sağlayacağın katkıdan, daha fazla katkı sunacak insanları bulup işe almak: İşletmeye ya da projeye katma değer ekleyecek kişileri ile çalışmak. İş dünyasında problemlerin çok büyük bir kısmı doğru insanla çalışmaya başlayarak çözülür. Yanlış kişiler ile başlamak, sonradan telafisi maddi ve manevi olarak zor olan bir süreçtir.

2. Trendlere kapılmamak gerekir: Her yeni iş akımı uygun olmayabilir, mevcut gidişatı herzaman sorgulamak gerekmektedir.

3. İlk önemli konu, işletmenin kendisidir: İş dünyasının detaylarında boğulmadan, üzerinde enerji harcanacak projenin ana hatlarını kavramak gerekmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

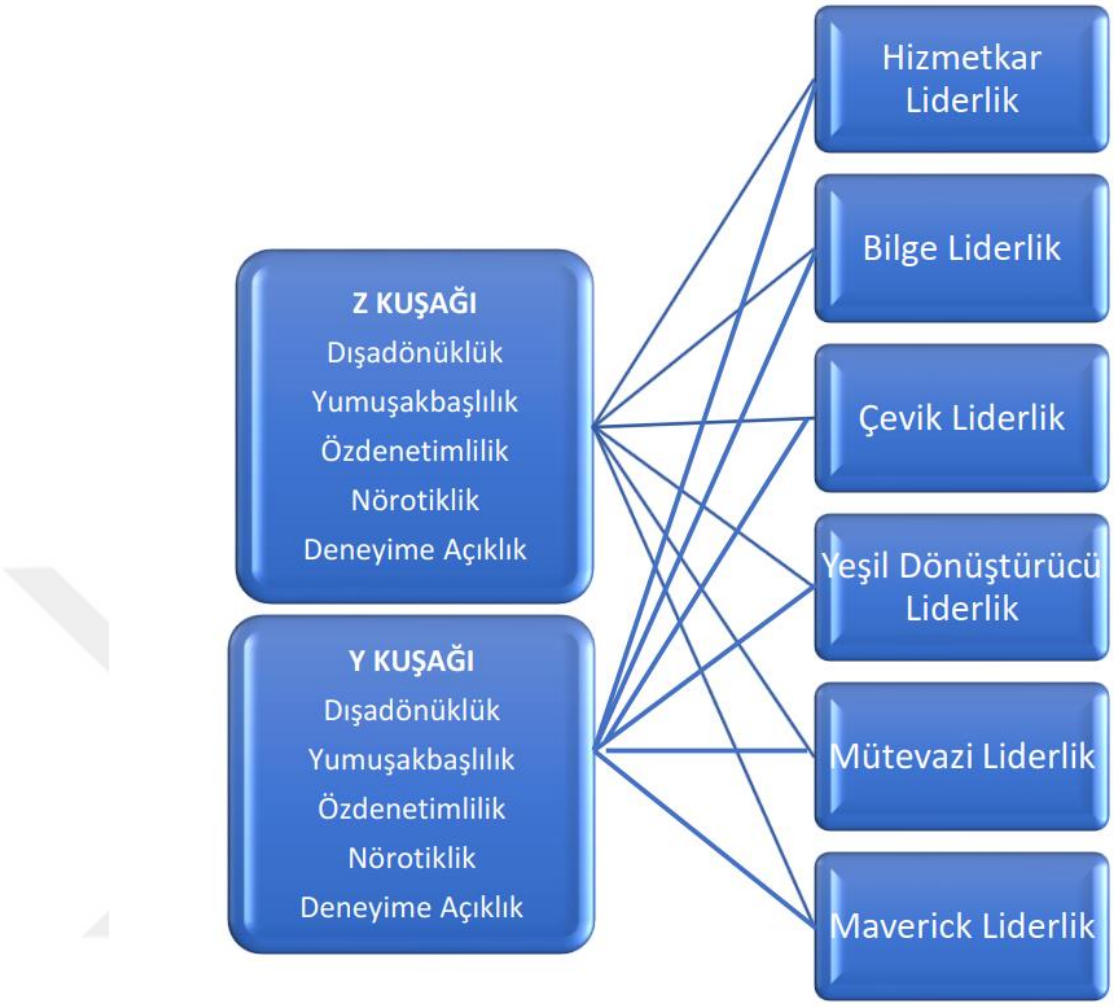
ARAŞTIRMA MODELİ

3.1. Araştırmanın Amacı

Çalışmada, günümüz iş dünyasında sayıları hızla artan Z kuşağının tercih ettikleri liderlik tiplerinin belirlenmesi amaçlanmaktadır. Özellikle ortaya çıkacak liderlik tiplerinin bir önceki kuşak olan şimdiki iş dünyasında aktif ve yoğun olarak çalışan Y kuşağına göre farklı olup olmadığı belirlenmeye çalışılacaktır. Bu çalışma ile ortaya çıkarılacak liderlik tiplerinin, günümüz ve gelecek iş dünyasının yöneticilerine rehberlik etmesi beklenmektedir. İş hayatına yeni katılan Z kuşağının beklentileri, davranış ve düşünce modelleri daha iyi anlaşıldığında daha verimli bir iş yaşamı organize edilmesi kolaylaşacaktır.

3.2. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmada liderlik tipleri olarak altı farklı boyut ele alınmıştır. Hizmetkar Liderlik, Bilge Liderlik, Çevik Liderlik, Yeşil Dönüştürücü Liderlik, Mütevazi Liderlik ve Maverick Liderlik tipleridir. Araştırmanın evrenini Z Kuşağını temsilen 18 ile 30 yaş aralığında, Y Kuşağını temsilen 31 ile 44 yaş aralığında endüstriyel pazarda imalat sanayinde çalışan üretim ve tasarım personelleri oluşturmaktadır. Araştırma verileri rassal örnekleme yöntemi ile belirlenecek ve araştırma evrenini temsil ettiği varsayılan Y ve Z kuşağı bireylerinden oluşan çalışanların örneklem ile web üzerinden yapılandırılmış anket çalışmasıyla elde edilecektir. Veri toplama yöntemi olarak kullanılacak ankette, biri kişilik özellikleri ve diğer altısı liderlik tipleri olmak üzere toplam yedi ölçek kullanılmıştır. Anketin ilk bölümünde kişilik özellikleri ve liderlik tipleri soruları yer almaktadır. İzleyen bölümlerde, iş tecrübesi, cinsiyet ve eğitim durumu soruları mevcuttur.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

3.2.1. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini Z Kuşağını temsilen 18 ile 30 yaş aralığında, Y Kuşağını temsilen 31 ile 44 yaş aralığında endüstriyel pazarda çalışan personeller oluşturmaktadır. Araştırma verileri rassal örnekleme yöntemi ile belirlenecek ve araştırma evrenini temsil ettiği varsayılan Y ve Z kuşağı bireylerinden oluşan çalışanların örneklem ile web üzerinden yapılandırılmış anket çalışmasıyla elde edilecektir.

3.2.2. Sınırlılıklar

Araştırmanın sonuçları, araştırmaya katılan çalışan sayısı ve çeşitliliği ile sınırlıdır. Daha geniş bir örneklem daha genel sonuçlar verebilir. Araştırmanın belirli bir zaman diliminde yapılması, zaman içinde değişen çalışan davranışını tam olarak yansıtamayabilir. Araştırma, endüstriyel pazarda faaliyet gösteren çeşitli işletmelerle yapılacak olup belirli coğrafi bölgelerle sınırlıdır. Araştırma, endüstriyel pazarda yer alan üretici işletmelere odaklanmış olup, tüketici pazarındaki ölçümlere genellenememektedir. Bu faktörler araştırmanın sınırlılıkları arasında yer almaktadır.

3.3. Veri Setinin Hazırlanması

Bu araştırmada kullanılan veriler, web tabanlı çevrim içi anket formu aracılığıyla Türkiye genelinde üretim ve tasarım sektörlerinde görev yapan Z ve Y kuşağı çalışanlarından elde edilmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler, Microsoft Excel ortamında kodlandıktan sonra SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.0 programına aktarılmıştır.

Veri setine aktarılan yanıtlar üzerinde öncelikle eksik veri kontrolü yapılmıştır. Sisteme tam olarak kaydedilmemiş ya da geçerli yanıt içermeyen veriler analiz dışı bırakılmıştır. Ayrıca, bazı maddeler araştırma hipotezine ters yönde ifade edildiğinden, bu maddeler ters kodlama işlemine tabi tutulmuştur. Örneğin, "Kendimi içine kapanık biri olarak görüyorum" gibi ifadeler ters puanlanarak ölçeğin genel yönüyle uyumlu hâle getirilmiştir. Ters kodlamalar, 5'li Likert ölçek sistemine uygun olarak "5 = 1", "4 = 2" vb. şekilde yeniden düzenlenmiştir (Field, 2018).

Değişken adlandırmalarında ise analiz kolaylığı açısından her ölçek ve alt boyut için özgün ve kısa isimlendirme yapılmış. Ayrıca her bir liderlik tipi ve kişilik boyutu için toplam ve ortalama puanlar hesaplanarak veri setine yeni değişkenler olarak eklenmiştir.

3.4. Kullanılan İstatistiksel Yöntemler

Araştırmada, öncelikle betimsel ve ardından çıkarımsal istatistiksel analiz yöntemlerinden yararlanılmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 25.0 (Statistical Package for the Social Sciences) programı kullanılarak analiz edilmiştir. İstatistiksel çözümlemelerde genel olarak %95 güven düzeyi esas alınmış ve anlamlılık sınırı

olarak p <0.05 kabul edilmiştir. Değişkenlerin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek amacıyla çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) katsayıları incelenmiş; tüm değerlerin –2 ile +2 aralığında olduğu görülmüştür. Bu durum, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir (George ve Mallery, 2010).

Betimsel analiz kapsamında, katılımcılara ait demografik değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları ile kişilik özellikleri ve liderlik eğilimlerine ilişkin ortalama ve standart sapma değerleri hesaplanarak veri setinin genel yapısı ortaya konmuştur.

Çıkarımsal istatistiksel analizlerde ise ölçeklerin iç tutarlılığını test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı kullanılmıştır. İlişkisel analizlerde Pearson korelasyon, yordayıcı analizlerde çoklu doğrusal regresyon, gruplar arası karşılaştırmalarda ise bağımsız örneklemler için t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Gerekli durumlarda anlamlı farklılıkların yönünü belirlemek amacıyla post-hoc testleri gerçekleştirilmiştir.

3.5. Verilerin Analizi

3.5.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmanın başlangıç aşamasında katılımcılara ait demografik değişkenlerin frekans ve yüzde dağılımları belirlenmiştir. Ayrıca kişilik özellikleri ve liderlik eğilimlerine ilişkin ortalama, standart sapma hesaplanarak veri setinin genel yapısı tanımlanmıştır (Büyüköztürk, 2018).

Tablo 1. Araştırmada Kullanılan Değişkenlere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Değişken	Min.	Maks.	Ortalama ($\bar{x}$)	Standart Sapma (SS)
Kişilik Özellikleri (Toplam)	20	50	37,58	4,40
Hizmetkâr Liderlik	12	35	28,33	3,70
Bilge Liderlik	12	30	26,55	2,99
Çevik Liderlik	34	85	78,28	7,90
Yeşil Dönüşümcü Liderlik	11	30	25,84	4,87
Mütevazı Liderlik	26	45	40,29	4,27
Maverick Liderlik	40	72	61,09	6,02

Tablo 1'de, çalışmada kullanılan ölçeklere ait minimum, maksimum, ortalama ve standart sapma değerleri özetlenmiştir. Bu değerler, katılımcıların her bir liderlik tipi ve kişilik özelliklerine ilişkin eğilim düzeylerinin temel dağılımını göstermektedir.

Kişilik özellikleri değişkeni açısından puanlar 20 ile 50 arasında değişmekte olup, ortalama değer (37,58)'dir. Bu dağılım, katılımcıların genel olarak orta-yüksek düzeyde kişilik farkındalığına sahip olduklarını göstermektedir. Standart sapmanın 4,40 olması ise yanıtlar arasında çok büyük farklılıklar olmadığını ortaya koymaktadır.

Liderlik tipi ölçekleri incelendiğinde, en yüksek ortalama puan "Çevik Liderlik" tipine aittir ($\bar{x}$ = 78,28). Bu durum, araştırmaya katılan bireylerin yöneticilerinde hızlı uyum, esneklik ve çevikliğe dayalı liderlik becerilerini daha fazla önemsediklerini göstermektedir. Diğer yandan, "Yeşil Dönüşümcü Liderlik" puanı görece düşük ($\bar{x}$ = 25,84) kalmıştır. Bu bulgu, çevresel sürdürülebilirlik temelli liderlik özelliklerinin katılımcılar tarafından diğer liderlik tiplerine kıyasla daha az önceliklendirildiğine işaret etmektedir.

"Maverick Liderlik" ortalaması da yüksek çıkmış ($\bar{x}$ = 61,09) olup, bu sonuç bireylerin geleneksel kalıplardan bağımsız, yenilikçi ve bağımsız düşünen lider profillerine olan ilgisinin belirgin olduğunu göstermektedir.

Tüm ölçeklerdeki standart sapma değerleri (2,99) ile (7,90) arasında değişmektedir. Bu durum, liderlik tercihlerinde ve kişilik özelliklerinde orta düzeyde bir varyansın bulunduğunu göstermekte ve örneklemin homojen olmadığını ortaya koymaktadır. Minimum ve maksimum değerler ise her ölçeğin tamamının örneklem içinde etkili biçimde kullanıldığını ve veri setinin geniş bir yanıt yelpazesi sunduğunu göstermektedir.

3.5.2. Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını test etmek amacıyla Cronbach's Alpha katsayısı hesaplanmıştır. Her bir liderlik tipi (Hizmetkâr, Bilge, Çevik, Yeşil Dönüştürücü, Mütevazı, Maverick) ve kişilik özellikleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Cronbach's Alpha değerinin (0.70) ve üzerinde olması, ölçeğin güvenilir olduğu şeklinde yorumlanmaktadır (George & Mallery, 2003).

Tablo 2. Ölçeklere Ait Güvenilirlik Analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Kişilik Özellikleri	0.546	10
Hizmetkar Liderlik	0.607	7
Bilge Liderlik	0.659	6
Çevik Liderlik	0.945	17
Yeşil Dönüşümcü Liderlik	0.962	6

Mütevazi Liderlik	0.836	9
Maverick Liderlik	0.742	15

Tablo 2'de, araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılık düzeylerini gösteren Cronbach's Alpha katsayıları yer almaktadır. Sosyal bilimler literatürüne göre Cronbach's Alpha katsayısının (0.70) ve üzeri olması yüksek düzeyde güvenilirlik olarak değerlendirilmekte; (0.60)'ın üzerindeki değerler ise özellikle kısa ölçeklerde ve özbildirim temelli çalışmalarda kabul edilebilir düzeyde kabul edilmektedir (Hair et al., 2010; George & Mallery, 2003).

Bu bağlamda, 17 maddeden oluşan Çevik Liderlik Ölçeği (0.945) ve 6 maddeden oluşan Yeşil Dönüşümcü Liderlik Ölçeği (0.962) oldukça yüksek iç tutarlılık göstermiştir. 9 maddeden oluşan Mütevazı Liderlik (0.836) ve 15 maddeden oluşan Maverick Liderlik (0.742) ölçekleri de yeterli düzeyde güvenilirlik sergilemektedir.

6 maddeden oluşan Bilge Liderlik Ölçeği (0.659) ve 7 maddeden oluşan Hizmetkâr Liderlik Ölçeği (0.607) için elde edilen değerler, sosyal bilimlerde sıklıkla kullanılan kısa ölçekler bağlamında kabul edilebilir düzeydedir.

10 maddeden oluşan Kişilik Özellikleri Ölçeği için elde edilen Cronbach's Alpha değeri 0.590'dır. Teknik olarak bu değer orta düzeyde güvenilirlik sınırında yer alsa da, özellikle çok boyutlu kavramların kısa formlarında ve tek faktörlü toplam puanla değerlendirilmesinde bu düzeydeki katsayılar sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılmakta ve analiz sürecine dahil edilmektedir (Schmitt, 1996; Büyüköztürk, 2018). Bu bağlamda, ölçek araştırmanın amacına uygun şekilde yeterli iç tutarlılık göstermektedir.

Ayrıca çalışmada kullanılan ölçeklerin tamamı orijinal hallerinden seçilmiş belirli maddelerle yapılandırılmıştır. Araştırmanın kapsamı ve uygulama kolaylığı dikkate alınarak, her ölçeğin tamamı yerine, ilgili yapıyı temsil edebilecek nitelikte özlü maddeler tercih edilmiştir. Bu durum, bazı ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerinin klasik eşik değerlerin bir miktar altında kalmasına neden olmuş olabilir. Ancak literatürde kısa ölçeklerin (short-form) kullanımı, özellikle anket yorgunluğunu azaltmak ve cevaplayıcı motivasyonunu sürdürmek amacıyla yaygın ve kabul edilebilir bir uygulama olarak değerlendirilmektedir (Smith et al., 2000; Schmitt, 1996). Bu nedenle, elde edilen güvenilirlik katsayıları sosyal bilimler bağlamında yeterli görülmektedir.

3.5.3. Korelasyon Analizi

Araştırmada, katılımcıların kişilik özellikleri ile yöneticilerinde tercih ettikleri liderlik tipleri arasındaki ilişkiyi belirlemek üzere Pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Analizler yaş grubu bazında (Y ve Z kuşağı) ayrı ayrı yapılmıştır. Elde edilen korelasyon katsayıları (r), Cohen'in sınıflamasına göre düşük (.10–.29), orta (.30–.49) ve yüksek (.50 ve üzeri) şeklinde yorumlanmıştır (Cohen, 1988).

3.5.4. Regresyon Analizi

Kişilik özelliklerinin liderlik tipi tercihlerine etkisini belirleyebilmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Her bir liderlik tipi için ayrı regresyon modeli kurulmuş, bağımsız değişken olarak kişilik boyutları, bağımlı değişken olarak ise liderlik tipi eğilimleri kullanılmıştır. Regresyon analizinde, modelin anlamlılığı (F testi), bağımsız değişkenlerin katkısı (β katsayıları) ve açıklanan varyans yüzdesi (R^2) dikkate alınarak yorumlar yapılmıştır (Hair et al., 2010).

3.5.5. t-Testi ve ANOVA

Z ve Y kuşağının tercih ettikleri liderlik tiplerinin anlamlı şekilde farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklemler t-testi kullanılmıştır. Bu analizde yaşa göre gruplandırılan iki kuşak arasında liderlik tercih puanlarının ortalamaları karşılaştırılmıştır. Gerektiği durumlarda üç ve daha fazla grup içeren karşılaştırmalar için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) uygulanmıştır. Anlamlı farklılık saptandığında post-hoc testlerle gruplar arasındaki fark detaylandırılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013).

3.6. Bulgular

3.6.1. Katılımcıların Demografik Özellikleri

Bu bölümde, araştırmada elde edilen verilerin istatistiksel analizlerine dayalı olarak ulaşılan bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle katılımcıların demografik özellikleri tanıtılmış, ardından kişilik özellikleri ile liderlik tipi tercihleri arasındaki ilişkiler tanımlayıcı istatistikler, korelasyon, regresyon ve karşılaştırmalı analizlerle ortaya konmuştur.

Tablo 3. Katılımcıların Demografik Özellikleri

		N	%N
Cinsiyet	Kadın	107	42,5
	Erkek	145	57,5
Yaş	18–30	118	46,8
	31–44	99	39,3
	45 ve üzeri	35	13,9
Eğitim Durumu	Lise	48	19,1
	Ön lisans	26	10,4
	Lisans	135	53,8
	Yüksek lisans	36	14,3
	Doktora	4	1,6

Araştırma kapsamında verisi analiz edilen toplam 252 katılımcının %42,5'i kadın, %57,5'i erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, en yoğun grubun %46,8 ile 18–30 (Z kuşağı) yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Bunu sırasıyla %39,3 ile 31–44 (Y kuşağı) yaş aralığı ve %13,9 ile 45 yaş ve üzeri grup takip etmektedir. Bu dağılım, araştırma örnekleminin büyük ölçüde genç ve orta yaş gruplarından oluştuğunu göstermektedir.

Eğitim düzeylerine göre incelendiğinde, katılımcıların %53,8'inin lisans mezunu olduğu görülmektedir. Bu grubu %19,1 ile lise mezunları ve %14,3 ile yüksek lisans mezunları takip etmektedir. Ön lisans mezunlarının oranı %10,4, doktora mezunlarının oranı ise %1,6'dır. Bu bulgu, örneklemin büyük çoğunluğunun yükseköğretim düzeyinde eğitime sahip bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların Çalışma Süreleri

Deneyim Süresi	Kurumdaki Tecrübe (n, %)	Toplam Tecrübe (n, %)
1 yıldan az	36 (%14,3)	28 (%11,1)
1–3 yıl	80 (%31,7)	59 (%23,4)
3–6 yıl	48 (%19,0)	51 (%20,2)
6–9 yıl	30 (%11,9)	35 (%13,9)
10 yıl ve üzeri	58 (%23,0)	79 (%31,3)

Katılımcıların mevcut kurumlarında çalışma süreleri incelendiğinde, en yüksek oran %31,7 ile 1–3 yıl aralığında yer almakta; bunu %23,0 ile 10 yıl ve üzeri tecrübe düzeyi izlemektedir (Tablo 4). Bu bulgu, örneklemdeki bireylerin önemli bir bölümünün kurumlarında orta düzeyde deneyime sahip olduğunu göstermektedir. Ayrıca %14,3'lük bir kesimin kurumda 1 yıldan az süredir çalışıyor olması, çalışan sirkülasyonunun da dikkate değer düzeyde olduğunu düşündürmektedir.

Toplam mesleki deneyim süresi bakımından, %31,3 oran ile 10 yıl ve üzeri deneyime sahip bireyler çoğunluktadır. Bu durumu, örneklemde yer alan bazı bireylerin mevcut kurumlarında kısa süredir çalışıyor olmasına rağmen genel anlamda iş yaşamında uzun süredir aktif olduklarını ortaya koymaktadır. Toplam deneyimde en düşük oran %11,1 ile 1 yıldan az süreye sahip olan katılımcılara aittir.

Bu bulgular, örneklemin hem kurumsal süreklilik hem de genel mesleki deneyim açısından çeşitli düzeyleri yansıttığını ve analizlerde farklı tecrübe düzeylerinin dikkate alınabileceğini göstermektedir.

3.6.2. Korelasyon Analizi Bulguları

Bu bölümde, Z ve Y kuşağına mensup çalışanların kişilik özellikleri ile yöneticilerinde tercih ettikleri liderlik tipleri arasındaki ilişkiler incelenmiştir. Analizlerde her iki kuşak için ayrı ayrı Pearson korelasyon katsayıları hesaplanmıştır. Elde edilen korelasyon değerleri, Cohen'in (1988) sınıflamasına göre yorumlanmıştır. Buna göre, korelasyon katsayısı (0.10–0.29) aralığında ise zayıf, (0.30–0.49) aralığında ise orta düzeyde, 0.50 ve üzeri olduğunda ise güçlü ilişki düzeyi olarak kabul edilmektedir. Yapılan analizler, kuşaklara göre bazı liderlik tipleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı ilişkiler bulunduğunu ortaya koymakta ve hipotez testlerine zemin hazırlamaktadır.

3.6.2.1. Z Kuşağı Çalışanları: Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Z kuşağına (18–30 yaş) ait katılımcılar için kişilik özellikleri ile yöneticilerinde tercih ettikleri liderlik tipleri arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir (Tablo 5).

Tablo 5. Z Kuşağı Çalışanları, Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	$\bar{x} \pm$ ss	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. Kişilik Özellikleri	37,1±4,04	—						
2. Hizmetkâr Liderlk	27,9±3,9	.137	—					
3. Bilge Liderlik	26,2±3,10	.199*	.638**	—				
4. Çevik Liderlik	77,5±8,54	.258**	.514**	.734**	—			
5. Yeşil Dönüşümcü	25,7±4,87	.169	.340**	.529**	.636**	—		
6. Mütevazı Liderlik	40,3±4,41	.144	.441**	.588**	.773**	.569**	—	

Değişkenler	$\bar{x} \pm$ ss	1	2	3	4	5	6	7
7. Maverick Liderlik	59,9±5,81	.210*	.436**	.534**	.621**	.580**	.707**	—

*p<0.05 **p<0.01

H_1: Z Kuşağı çalışanlarının kişilik özellikleri ile yöneticilerinde tercih ettikleri liderlik tipi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Kısmen desteklenmiştir. Analiz kapsamında aşağıdaki alt hipotezler test edilmiştir:

H_{1a}: Kişilik özellikleri ile Hizmetkâr Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Desteklenmedi (r = 0.137, p>0.05)

H_{1b}: Kişilik özellikleri ile Bilge Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Desteklendi (r = 0.199, p<0.05)

H_{1c}: Kişilik özellikleri ile Çevik Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Desteklendi (r = 0.258, p<0.01)

H_{1d}: Kişilik özellikleri ile Yeşil Dönüşümcü Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Desteklenmedi (r = 0.169, p>0.05)

H_{1e}: Kişilik özellikleri ile Mütevazı Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Desteklenmedi (r = 0.144, p>0.05)

H_{1f}: Kişilik özellikleri ile Maverick Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır.

Desteklendi (r = 0.210, p<0.05)

Çevik Liderlik ile kişilik özellikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur (r =0.258, p<0.01). Ortalama değerin yüksekliği ($\bar{x}$=77.5) ve görece düşük standart sapması, Z kuşağının bu liderlik biçimine yönelik tutumunda genel bir fikir birliği olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, dışa dönük, sorumluluk sahibi ve deneyime açık bireylerin, çevik ve hızlı karar alabilen liderleri daha fazla takdir ettiğini ortaya koymaktadır.

Maverick Liderlik de benzer şekilde anlamlı bir ilişki sergilemiştir (r=0.210, p<0.05). Ortalama skorun yüksek olması ($\bar{x}$=59.9) bu tür yenilikçi ve sıra dışı liderlik tarzlarının Z kuşağında genel olarak olumlu karşılandığını göstermektedir.

Bilge Liderlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı ama görece daha zayıf bir ilişki saptanmıştır (r=0.199, p<0.05). Ortalama skorun daha düşük olması ($\bar{x}$=26.2), bu liderlik biçiminin Z kuşağı tarafından takdir edilmekle birlikte daha az önceliklendirildiğini göstermektedir.

Buna karşılık, **Hizmetkâr, Yeşil Dönüşümcü ve Mütevazı Liderlik** tipleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu liderlik tarzlarının ortalama değerleri görece düşük olmakla birlikte varyansın da sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, Z kuşağının bu tarz liderliklere yönelik tutumlarının daha **nötr**, değişken veya bağlama göre şekillenen yapıda olduğunu düşündürmektedir.

3.6.2.2. Y Kuşağı Çalışanları: Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Y kuşağına (31–44 yaş) ait katılımcılar için kişilik özellikleri ile yöneticilerinde tercih ettikleri liderlik tipleri arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon katsayısı ile analiz edilmiştir (Tablo 6).

Tablo 6. Y Kuşağı Çalışanları, Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tipleri Arasındaki Korelasyon Analizi

Değişkenler	$\bar{x} \pm$ ss	**1**	**2**	**3**	**4**	**5**	**6**	**7**
1. Kişilik Özellikleri	37.8±4.84	—						
2. Hizmetkâr Liderlk	28.7±3.40	.373**	—					
3. Bilge Liderlik	26.8±2.91	.273**	.561**	—				
4. Çevik Liderlik	79.3±6.88	.292**	.458**	.720**	—			
5. Yeşil Dönüşümcü	25.9±5.02	.360**	.273**	.469**	.600**	—		
6. Mütevazı Liderlik	40.4±4.17	.281**	.398**	.542**	.720**	.546**	—	
7. Maverick Liderlik	62.4±5.93	.355**	.408**	.529**	.618**	.540**	.687**	—

*p<0.05 **p<0.01

H_2: Y Kuşağı çalışanlarının kişilik özellikleri ile yöneticilerinde tercih ettikleri liderlik tipi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Hipotezi desteklenmiştir ve kabul edilmiştir.

H_{2a}: Kişilik özellikleri ile Hizmetkâr Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Desteklendi** ($r = 0.373$, $p<0.01$)

H_{2b}: Kişilik özellikleri ile Bilge Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Desteklendi** ($r = 0.273$, $p<0.01$)

H_{2c}: Kişilik özellikleri ile Çevik Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Desteklendi** ($r = 0.292$, $p<0.01$)

H_{2d}: Kişilik özellikleri ile Yeşil Dönüşümcü Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Desteklendi** ($r = 0.360$, $p<0.01$)

H_{2e}: Kişilik özellikleri ile Mütevazı Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Desteklendi** ($r = 0.281$, $p < 0.01$)

H_{2f}: Kişilik özellikleri ile Maverick Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır. **Desteklendi** ($r = 0.355$, $p < 0.01$)

Hizmetkâr Liderlik ile en güçlü ilişki gözlenmiştir ($r = 0.373$). Bu durum, Y kuşağının sosyal sorumluluk, empati ve başkalarının ihtiyaçlarını gözeten liderlere daha çok değer verdiğini göstermektedir. Kişilikle yüksek düzeyde uyumludur.

Yeşil Dönüşümcü Liderlik ile de dikkat çekici bir ilişki bulunmuştur ($r = 0.360$). Çevresel farkındalık ve sürdürülebilirlik konularına duyarlı bireylerin bu liderlik biçimine daha yatkın olduğu söylenebilir.

Maverick Liderlik ($r = 0.355$) ve **Çevik Liderlik** ($r = 0.292$) ile olan ilişkiler, Y kuşağının bireysellik, yenilikçilik ve adaptasyon becerilerine de değer verdiğini göstermektedir. Bu eğilim Z kuşağı ile ortak bir nokta olabilir.

Bilge ve Mütevazı Liderlik tarzları ile olan orta düzeyli ilişkiler (sırasıyla $r = 0.273$ ve $r = 0.281$), deneyim, sadelik ve alçakgönüllülüğün de Y kuşağının liderlik tercihlerinde anlamlı bir yer tuttuğunu göstermektedir.

3.6.3. Farklılık Analizi Bulguları

Bu çalışmada, cinsiyet ve yaş gruplarına göre kişilik özellikleri ve liderlik tipi tercihleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla farklılık analizleri uygulanmıştır. İki grup içeren karşılaştırmalarda bağımsız örneklem t-testi, üç grup içeren karşılaştırmalarda ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır ve analizin durumuna göre uygun post hoc yöntemi tercih edilmiştir. Ayrıca, ANOVA sonuçları için eta kare (η^2) değerleri hesaplanarak etki büyüklükleri de raporlanmıştır.

3.6.3.1. Cinsiyete göre Liderlik Tercihleri Analizi

Analiz için kullanılan bağımsız örneklem t testi sonuçları Tablo 7'de gösterilmektedir.

Tablo 7. Cinsiyete göre Liderlik Tercihleri Analizi

Değişken	Cinsiyet	n	$\bar{x} \pm ss$	t	p	Cohen's d
Kişilik	Kadın	107	37.68±4.32	.306	.760	-
	Erkek	145	37.51±4.47			
Hizmetkâr	Kadın	106	28.67±3.38	1.241	.216	-
	Erkek	145	28.08±3.92			
Bilge	Kadın	106	26.94±2.65	1.806	.072	-
	Erkek	145	26.26±3.20			
Çevik	Kadın	106	80.24±5.9	3.627	.000	0.48
	Erkek	145	76.85±8.8			
Yeşil	Kadın	106	27.44±3.56	4.940	.000	0.61
	Erkek	145	24.66±5.35			
Mütevazı	Kadın	106	41.35±3.52	3.571	.000	0.46
	Erkek	145	39.52±4.61			
Maverick	Kadın	106	61.81±5.3	1.673	.096	-
	Erkek	145	60.57±6.44			

*p<0.05 **p<0.01

Cinsiyete göre yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanlar arasında belirli liderlik tarzlarına yönelik tercihler açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Kadın katılımcılar, erkeklere kıyasla çevik liderlik (t(247.84) =3.63, p<0.001, d=0.48), yeşil dönüşümcü liderlik (t(246.92) = 4.94, p<0.001, d = 0.61) ve mütevazı liderlik (t(248.49) = 3.57, p<0.001, d = 0.46) tercihlerinde anlamlı biçimde daha yüksek ortalamalara sahiptir. Bu etki büyüklükleri orta düzeyde olup, cinsiyetin bu liderlik stillerinde belirleyici olabileceğine işaret etmektedir. Öte yandan, kişilik puanları (t = 0.306, p=0.760), hizmetkâr liderlik (t = 1.241, p=0.216), bilge liderlik (t = 1.806, p=0.072) ve maverick liderlik (t = 1.673, p=0.096) açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu bulgular, bazı liderlik stillerinin cinsiyetten bağımsız olarak benimsendiğini göstermektedir. **H_4: Kadın çalışanlar, erkek çalışanlara kıyasla çevik, yeşil dönüşümcü ve mütevazı liderlik stillerini anlamlı düzeyde daha fazla tercih etmektedir**. Hipotezi desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

3.6.3.2. Kuşaklara Göre Yapılan Liderlik Tercihleri Analizi

Analiz için kullanılan bağımsız varyans analizi sonuçları Tablo 8'de gösterilmektedir.

Tablo 8. Kuşaklar Arası Farklılık Testleri

Değişken	SS	df	F	p	Eta Kare (η^2)
Hizmetkâr	44.46	2	1.63	.199	-
Bilge	21.25	2	1.19	.307	-
Çevik	186.37	2	1.50	.226	-
Yeşil	5.17	2	0.11	.898	-
Mütevazı	5.98	2	0.16	.850	-
Maverick	339.05	2	4.83	.009	0.038

*p<0.05 **p<0.01

Tek yönlü ANOVA analizine göre, yaş grupları arasında yalnızca maverick liderlik tipi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir ($F(2, 248)=4.83$, $p =0.009$, $\eta^2= .038$). Bu eta kare değeri, yaşın maverick liderlik tercihi üzerindeki etkisinin küçük ile orta düzey arasında olduğunu göstermektedir. Tukey HSD çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre Z kuşağı grubundaki katılımcılar, Y kuşağı grubuna kıyasla maverick liderlik tercihini anlamlı düzeyde daha yüksek düzeyde benimsemiştir (Ort. fark = -2.50, $p =0.006$). Bu sonuç, genç bireylerin sıra dışı, yenilikçi ve bağımsız liderlik tarzlarına daha fazla değer verdiklerini göstermektedir. Diğer tüm liderlik türleri (hizmetkâr, bilge, çevik, yeşil dönüşümcü ve mütevazı) için yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır ($p>0.05$).

Bu durum, bu liderlik tarzlarına yönelik eğilimlerin kuşaklar arasında daha tutarlı olduğunu ve yaş farkından bağımsız olarak benimsendiğini düşündürmektedir. **H_{3a}: Z kuşağı çalışanları ile Y kuşağı çalışanlarının maverick liderlik stiline yönelik tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.** Hipotezi desteklenmiş ve kabul **edilmiştir.**

3.6.4. Regresyon Analizi Bulguları

Bu bölümde, beş faktör kişilik özelliklerinin farklı liderlik tarzlarını yordama gücünü belirlemek amacıyla yürütülen çoklu regresyon analizlerinin sonuçları sunulmuştur. Her bir liderlik tipi için ayrı ayrı kurulan modellerde, kişilik boyutlarının ilgili liderlik eğilimleri üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Analizler, enter yöntemiyle gerçekleştirilmiş olup, model anlamlılıkları, açıklanan varyans oranları (R^2) ve yordayıcı değişkenlerin anlamlılık düzeyleri raporlanmıştır.

Tablo 9. Kişilik Özelliklerinin Hizmetkâr Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	F	p
(Sabit)	20.75	1.98	–	10.49	**.000**
Dışadönüklük	0.423	0.143	.190	2.96	**.003**

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	F	p
Sorumluluk	0.423	0.141	.196	2.99	**.003**
Nevrotiklik	0.201	0.149	.085	1.35	.179
Deneyime Açıklık	–0.095	0.146	–.041	–0.65	.518
Uyumluluk	–0.511	0.207	–.149	–2.46	**.014**

*p<0.05 **p<0.01

H_{5a}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin hizmetkâr liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Yürütülen çoklu doğrusal regresyon analizine göre, kişilik özellikleri hizmetkâr liderlik tarzına yönelik eğilimlerin anlamlı bir yordayıcısıdır. Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(5, 245) = 6.813$, $p<0.001$) ve modelin açıklayıcılık düzeyi anlamlı bir varyans açıklamaktadır ($R^2 =0.122$). Bu sonuçlar, kişilik özelliklerinin hizmetkâr liderliğe ilişkin eğilimde %12.2 oranında bir değişimi açıkladığını göstermektedir.

Modelde yer alan beş kişilik özelliğinden üçü anlamlı yordayıcı olarak öne çıkmıştır. **Dışadönüklük** ($\beta = .190$, $p =0.003$) ve **sorumluluk** ($\beta = .196$, $p =0.003$**)** değişkenleri hizmetkâr liderlik eğilimini pozitif yönde yordarken, **uyumluluk** ($\beta = –.149$, $p =0.014$) değişkeni bu eğilimi negatif yönde yordamaktadır. Buna karşın, nevrotiklik ($\beta = .085$, $p=0.179$) ve deneyime açıklık ($\beta = –.041$, $p =0.518$) değişkenleri modelde anlamlı bir etkide bulunmamıştır.

Bu bulgular ışığında, regresyon modeli genel olarak anlamlı çıktığı ve kişilik özelliklerinden en az üçü (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk) hizmetkâr liderlik üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu için

H_{5a}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin hizmetkâr liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar. Hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 10. Kişilik Özelliklerinin Bilge Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	F	p
(Sabit)	20.28	1.64	–	12.33	**.000**
Dışadönüklük	0.196	0.118	.109	1.65	**.100**
Sorumluluk	0.307	0.117	.176	2.61	**.010**
Nevrotiklik	0.082	0.124	.043	0.66	.508
Deneyime Açıklık	0.119	0.122	.063	0.98	.329
Uyumluluk	–0.151	0.172	–.055	–0.88	.381

*p<0.05 **p<0.01

H_{5b}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin bilge liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Yürütülen çoklu regresyon analizine göre, kişilik özellikleri bilge liderlik tarzına yönelik eğilimlerin yordayıcısı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir model ortaya koymaktadır ($F(5, 245) = 3.827$, **$p = 0.002$).** Modelin belirleyicilik düzeyi ise **$R^2 = 0.072$** olup, kişilik özellikleri bilge liderlik tarzına yönelik eğilimdeki toplam varyansın %7.2'sini açıklamaktadır. Bu oran sosyal bilimler bağlamında düşük düzeyde olmakla birlikte, anlamlı bir açıklayıcılık sunmaktadır.

Bağımsız değişkenler incelendiğinde, **yalnızca sorumluluk** değişkeni bilge liderlik tarzını anlamlı biçimde pozitif yönde yordamaktadır (**$\beta = .176$, $p = 0.010$).** Yani, sorumluluk düzeyi yüksek bireylerin bilge liderlik eğilimleri de daha yüksek olmaktadır. Diğer dört değişkenin hiçbiri (dışadönüklük, nevrotiklik, deneyime açıklık, uyumluluk) modelde anlamlı yordayıcı olarak öne çıkmamıştır ($p>0.05$). Regresyon modeli genel olarak anlamlı olduğu için

H_{5b}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin bilge liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Hipotezi kabul edilmiştir. Ancak anlamlı yordayıcı olarak yalnızca sorumluluk kişilik özelliği öne çıkmıştır.

Tablo 11. Kişilik Özelliklerinin Çevik Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	F	p
(Sabit)	57.59	4.24	–	13.58	.000
Dışadönüklük	0.486	0.306	.103	1.59	.113
Sorumluluk	1.107	0.303	.240	3.66	.000
Nevrotiklik	–0.318	0.320	–.063	–0.99	.321
Deneyime Açıklık	0.684	0.314	.138	2.18	.030
Uyumluluk	0.090	0.445	.012	0.20	.839

*p<0.05 **p<0.01

H_{5c}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin çevik liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Yürütülen çoklu regresyon analizine göre, kişilik özellikleri çevik liderlik eğilimlerinin anlamlı yordayıcılarıdır. Model genel anlamda istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(5, 245) = 6.285$, $p < 0.001$). Modele ilişkin R^2 değeri = 0.114 olup, kişilik özellikleri çevik liderlik eğilimindeki varyansın %11.4'ünü

açıklamaktadır. Bu oran sosyal bilimlerde kabul edilebilir düzeyde bir açıklayıcılık sağlamaktadır.

Regresyon katsayıları incelendiğinde, sorumluluk (β = .240, p <0.001) ve deneyime açıklık (β = .138, p =0.030) çevik liderlik eğilimini anlamlı şekilde pozitif yönde yordamaktadır. Diğer kişilik özellikleri olan dışadönüklük (p = .113), nevrotiklik (p = .321) ve uyumluluk (p = .839) anlamlı yordayıcılar değildir.

H_{5c}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin çevik liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Model genel anlamda anlamlı olduğu ve en az iki kişilik boyutu (sorumluluk ve deneyime açıklık) çevik liderlik eğilimini pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı için hipotez kabul edilir.

Tablo 12. Kişilik Özelliklerinin Yeşil Dönüşümcü Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	F	p
(Sabit)	14.81	2.68	–	5.54	**.000**
Dışadönüklük	0.167	0.193	.057	0.87	.387
Sorumluluk	0.431	0.191	.152	2.26	**.025**
Nevrotiklik	0.064	0.202	.021	0.32	.750
Deneyime Açıklık	0.439	0.198	.144	2.22	**.027**
Uyumluluk	0.225	0.280	.050	0.80	.423

*p<0.05 **p<0.01

H_{5d}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin yeşil dönüşümcü liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Yürütülen çoklu regresyon analizine göre, kişilik özellikleri yeşil dönüşümcü liderlik eğilimlerinin anlamlı yordayıcılarıdır. Model genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur (F(5, 245) = 3.789, p =0.003). Modele ait R^2 değeri =0.072 olup, kişilik boyutları yeşil dönüşümcü liderlik eğilimindeki toplam varyansın %7.2'sini açıklamaktadır. Bu oran sosyal bilimler bağlamında düşük ama anlamlı bir açıklayıcılık sunar. Bağımsız değişkenler incelendiğinde, **sorumluluk** (β = .152, p =0.025) ve **deneyime açıklık** (β = .144, p =0.027) yeşil dönüşümcü liderlik eğilimini anlamlı ve pozitif yönde yordayan kişilik özellikleridir. Dışadönüklük, nevrotiklik ve uyumluluk ise bu modelde anlamlı bir yordayıcı olarak ortaya çıkmamıştır (p >0.05).

H_{5d}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin yeşil dönüşümcü liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Model genel olarak anlamlı bulunmuş ve en az iki kişilik özelliği (sorumluluk ve deneyime açıklık) yeşil dönüşümcü liderlik eğilimini anlamlı biçimde yordadığı için hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 13. Kişilik Özelliklerinin Mütevazi Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	t	p
(Sabit)	31.27	2.34	–	13.38	**.000**
Dışadönüklük	0.078	0.168	.031	0.46	.643
Sorumluluk	0.434	0.167	.174	2.60	**.010**
Nevrotiklik	0.037	0.176	.014	0.21	.833
Deneyime Açıklık	0.445	0.173	.166	2.58	**.011**
Uyumluluk	–0.132	0.245	–.033	–0.54	.591

*p<0.05 **p<0.01

H_{5e}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin mütevazı liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Beş faktör kişilik özelliklerinin mütevazı liderlik tarzına etkisinin incelendiği bu çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($F(5, 245) = 4.203$, **p =0.001**). Modele ait **R^2 değeri =0.079** olup, kişilik değişkenleri mütevazı liderlik eğilimindeki varyansın %7.9'unu açıklamaktadır.

Modelde yer alan kişilik özelliklerinden **sorumluluk (β = .174, p =0.010)** ve **deneyime açıklık (β =0.166, p =0.011)** anlamlı ve pozitif yönde yordayıcıdır. Bu bulgu, daha sorumlu ve deneyimlere açık bireylerin yöneticilerinde mütevazı liderlik özelliklerini daha çok takdir ettiklerini göstermektedir. **Dışadönüklük, nevrotiklik ve uyumluluk** ise bu modelde anlamlı bir etki göstermemiştir (p >0.05).

H_{5e}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin mütevazı liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Regresyon modeli anlamlı bulunmuş ve iki kişilik boyutunun mütevazı liderlik eğiliminde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Bu nedenle H_{5e} hipotezi kabul edilmiştir.

Tablo 14. Kişilik Özelliklerinin Maverick Liderlik Üzerindeki Yordayıcı Etkileri

Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β (Beta)	t	p
(Sabit)	44.35	3.21	–	13.82	**.000**
Dışadönüklük	0.498	0.231	.138	2.15	**.032**
Sorumluluk	0.846	0.229	.241	3.69	**.000**
Nevrotiklik	0.031	0.242	.008	0.13	.899
Deneyime Açıklık	0.402	0.237	.107	1.70	.091
Uyumluluk	–0.243	0.336	–.044	–0.72	.471

*p<0.05 **p<0.01

H_{5f}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin maverick liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Kişilik özelliklerinin maverick liderlik tarzına etkisini test eden çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F(5, 245) = 6.957$, $p < 0.001$). Modelin R^2 değeri =0.124 olup, kişilik özellikleri maverick liderlik eğilimindeki toplam varyansın %12.4'ünü açıklamaktadır. Bu değer, liderlik eğilimlerini anlamada kişilik faktörlerinin kayda değer bir açıklayıcı olduğunu göstermektedir.

Bağımsız değişkenler arasında yalnızca **sorumluluk** ($\beta = .241$, $p < 0.001$) ve **dışadönüklük** ($\beta = .138$, $p = 0.032$) kişilik özellikleri, maverick liderlik eğilimini anlamlı ve pozitif yönde yordayan faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Bu bulgular, daha dışadönük ve sorumluluk sahibi bireylerin, bağımsız düşünebilen, yenilikçi ve kalıpların dışına çıkan liderlik tarzlarına daha fazla eğilim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Diğer değişkenler (nevrotiklik, deneyime açıklık, uyumluluk) bu modelde anlamlı etki göstermemiştir ($p > 0.05$).

H_{5f}: Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin maverick liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.

Regresyon modeli anlamlı bulunmuş ve iki kişilik boyutu (sorumluluk ve dışadönüklük) maverick liderlik eğilimini anlamlı düzeyde yordadığı için **hipotezi kabul edilmiştir.**

Bu çalışmada, beş faktör kişilik özelliklerinin bireylerin liderlik tarzı tercihlerindeki yordayıcı gücü çoklu regresyon analizleri ile incelenmiştir. Her bir liderlik tipi için ayrı bir model kurulmuş, enter yöntemi kullanılarak dışadönüklük, sorumluluk, nevrotiklik, deneyime açıklık ve uyumluluk değişkenlerinin etkisi

değerlendirilmiştir. Bulgular, kişilik özelliklerinin bazı liderlik tarzlarını anlamlı şekilde yordadığını ortaya koymaktadır.

Hizmetkâr liderlik eğilimi üzerinde kurulan model anlamlı bulunmuş (**F(5, 245) = 6.813, p <0.001, R^2 =0.122**). Özellikle **dışadönüklük (p =0.003)** ve **sorumluluk (p =0.003)** pozitif yönlü anlamlı yordayıcılar olurken, **uyumluluk** ise negatif bir yordayıcı olarak öne çıkmıştır (**p = .014**).

Bilge liderlik modeli anlamlı olmakla birlikte (**F = 3.827, p =0.002, R^2 =0.072**), yalnızca **sorumluluk** değişkeni anlamlı bir yordayıcı olarak belirlenmiştir (**p =0.010**). Diğer kişilik boyutları bu liderlik eğilimini anlamlı düzeyde açıklamamaktadır.

Çevik liderlik eğilimi için kurulan modelde de anlamlı bir ilişki gözlenmiştir (**F = 6.285, p <0.001, R^2 =0.114**). Bu modelde **sorumluluk (p <0.001)** ve **deneyime açıklık (p =0.030)** anlamlı ve pozitif yönlü yordayıcılardır. Dışadönüklük değişkeni anlamlılık sınırına yakın olsa da istatistiksel olarak anlamlı değildir (**p =0.113**).

Yeşil dönüşümcü liderlik modelinde de benzer şekilde anlamlılık saptanmıştır (**F = 3.789, p =0.003, R^2 =0.072**). **Sorumluluk (p =0.025)** ve **deneyime açıklık (p =0.027)** değişkenleri bu liderlik tarzını yordayan anlamlı faktörler olarak belirlenmiştir.

Mütevazı liderlik modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş (**F = 4.203, p = .001, R^2 =0.079**) ve yine **sorumluluk (p =0.010)** ile **deneyime açıklık (p =0.011)** liderlik eğilimini pozitif yönde yordayan güçlü değişkenler olarak ortaya çıkmıştır.

Son olarak, **maverick liderlik** eğilimini açıklayan regresyon modeli en yüksek açıklayıcılığa sahip model olarak dikkat çekmiştir (**F = 6.957, p <0.001, R^2 =0.124**). Bu modelde **sorumluluk (p <0.001)** ve **dışadönüklük (p =0.032)** anlamlı pozitif yordayıcılardır. Diğer kişilik özellikleri bu liderlik biçimini anlamlı düzeyde yordamamaktadır.

Bu bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, **sorumluluk** kişilik boyutunun hemen her liderlik eğilimini yordayan en güçlü değişken olduğu görülmektedir. Bunu **deneyime açıklık** ve **dışadönüklük** takip etmektedir. Buna karşılık **nevrotiklik** ve **uyumluluk** değişkenlerinin çoğu modelde etkisiz ya da istatistiksel olarak önemsiz kaldığı dikkat çekmektedir. Sonuçlar, kişilik özelliklerinin bireylerin liderlik eğilimlerine yönelik değerlendirmelerinde anlamlı bir rol oynadığını göstermektedir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

İş dünyasına hızla katılan Y kuşağı ve Z kuşağının, Türkiye ekonomisine katıkısı oldukça önemlidir. Bu katkıyı verimli hale getirmek için, bu kuşakları anlamak ve onlarla iletişimi doğru yönetmek önem kazanmaktadır. Toplumlar arasındaki gelişmişlik düzeylerine etki eden faktörlerden biri de gençlerinin iş dünyasına katkılarıdır. Bu katkıyı en yüksek düzeye çıkartmak için her iki kuşağa da birbirinden farklı liderlik tarzları ile yaklaşmak gerekmektedir. Aynı kuşak içinde farklı kişilik özellikleri de tercih edilen liderlik tipini değiştirebilmektedir. Bu çalışmada, Y ve Z kuşağının kişilik özellikleri de dikkate alınarak tercih ettikleri liderlik modelleri incelenmiştir. Böylece iş dünyasının ihtiyacı olan önemli bir konu aydınlatılmıştır. Liderlik tipleri olarak hizmetkar liderlik, bilge liderlik, yeşil dönüştürücü liderlik, çevik liderlik, mütevazi liderlik ve maverick üzerinden araştırma yürütülmüştür.

Özellikle Türkiye'nin geleceğini yönlendirecek olan Z kuşağının iş dünyasındaki performansını analiz etmek ve potansiyellerini en yüksek düzeyde kullanabilecekleri iş ortamlarını oluşturabilmek için bu çalışma aydınlatıcı olmuştur.

Araştırma Z Kuşağını temsilen 18 ile 30 yaş aralığında, Y Kuşağını temsilen 31 ile 44 yaş aralığında endüstriyel pazarda çalışan kişilerden oluşmuştur. Bu araştırmada kullanılan veriler, web tabanlı çevrim içi anket formu aracılığıyla Türkiye genelinde üretim ve tasarım sektörlerinde görev yapan Z ve Y kuşağı çalışanlarından elde edilmiştir. Katılımcılardan toplanan veriler, Microsoft Excel ortamında kodlandıktan sonra SPSS (Statistical Package for the Social Sciences) 25.0 programına aktarılmıştır. Toplamda ankete 252 kişi katılmıştır. İstatistiksel çözümlemelerde genel olarak %95 güven düzeyi esas alınmış ve anlamlılık sınırı olarak $p < 0.05$ kabul edilmiştir.

Anket sonuçlarının analizi, katılımcıların genel olarak orta-yüksek düzeyde kişilik farkındalığına sahip olduklarını göstermektedir. Standart sapma göz önüne alındığında yanıtlar arasında çok büyük farklılıklar olmadığını ortaya çıkmıştır.

Liderlik tipi ölçekleri açısından, en yüksek ortalama puan "Çevik Liderlik" tipine aittir. Bu durum, araştırmaya katılan bireylerin yöneticilerinde hızlı uyum, esneklik ve çevikliğe dayalı liderlik becerilerini daha fazla önemsediklerini göstermektedir.

“Maverick Liderlik” ortalaması da ikinci sırada olup, bu sonuç bireylerin geleneksel kalıplardan bağımsız, yenilikçi ve bağımsız düşünen lider profillerine olan ilgisinin belirgin olduğunu göstermektedir.

“Yeşil Dönüşümcü Liderlik”’in puanı en düşük kalmıştır. Bu bulgu, çevresel sürdürülebilirlik temelli liderlik özelliklerinin katılımcılar tarafından diğer liderlik tiplerine kıyasla daha az önceliklendirildiğine işaret etmektedir.

Her bir liderlik tipi ve kişilik özellikleri için ayrı ayrı güvenilirlik analizleri yapılarak ölçeğin güvenilir olduğu saptanmıştır.

Araştırma kapsamında verisi analiz edilen toplam 252 katılımcının %42,5’i kadın, %57,5’i erkektir. Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, en yoğun grubun 18–30 (Z kuşağı) yaş aralığında yer aldığı görülmektedir. Bunu sırasıyla 31–44 (Y kuşağı) yaş aralığı ve 45 yaş ve üzeri grup takip etmektedir. Bu dağılım, araştırma örnekleminin büyük ölçüde genç ve orta yaş gruplarından oluştuğunu göstermektedir.

Eğitim düzeylerine göre incelendiğinde, katılımcıların yaklaşık yarısı lisans mezunudur. İkinci sıra da lise mezunları üçüncü sırada yüksek lisans mezunlarıdır. Bu bulgu, örneklemin büyük çoğunluğunun yükseköğretim düzeyinde eğitime sahip bireylerden oluştuğunu ortaya koymaktadır.

Katılımcıların mevcut kurumlarında çalışma süreleri incelendiğinde, en yüksek oran 1–3 yıl aralığında yer almakta; bunu 10 yıl ve üzeri tecrübe düzeyi izlemektedir. Bu bulgu, örneklemdeki bireylerin önemli bir bölümünün kurumlarında orta düzeyde deneyime sahip olduğunu göstermektedir.

Toplam mesleki deneyim süresi bakımından, en yüksek oran 10 yıl ve üzeri deneyime sahip bireyler çoğunluktadır. Bu durumu, örneklemde yer alan bazı bireylerin mevcut kurumlarında kısa süredir çalışıyor olmasına rağmen genel anlamda iş yaşamında uzun süredir aktif olduklarını ortaya koymaktadır. Bu bulgular, örneklemin hem kurumsal süreklilik hem de genel mesleki deneyim açısından çeşitli düzeyleri yansıttığını ve analizlerde farklı tecrübe düzeylerinin dikkate alınabileceğini göstermektedir.

Bu anketlerin analiz sonuçlarının değerlendirilmesiyle, çalışma öncesinde ortaya koyulan hipotezler test edilmiştir. İlk hipotez; “Z Kuşağı çalışanlarının kişilik özellikleri ile yöneticilerinde tercih ettikleri liderlik tipi arasında anlamlı bir ilişki

vardır" şeklindedir. Bu hipotez kısmen desteklenmiştir. Analiz kapsamında alt hipotezler test edilmiştir: Birinci alt hipotez, "kişilik özellikleri ile Hizmetkâr Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır." Şeklindedir. Bu alt hipotez, desteklenmedi. İkinci alt hipotez, "Kişilik özellikleri ile Bilge Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır." şeklindedir ve desteklendi. Üçüncü alt hipotez; "Kişilik özellikleri ile Çevik Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır." şeklindedir. Bu alt hipotez, desteklendi. Dördüncü alt hipotez, "Kişilik özellikleri ile Yeşil Dönüşümcü Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır." Bu alt hipotez, desteklenmedi. Beşinci alt hipotez, "Kişilik özellikleri ile Mütevazı Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır" şeklindedir. Bu alt hipotez, desteklenmedi. Altıncı alt hipotez, "Kişilik özellikleri ile Maverick Liderlik arasında anlamlı ilişki vardır." Bu alt hipotez desteklendi.

Çevik Liderlik ile kişilik özellikleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki bulunmuştur. Ortalama değerin yüksekliği ve görece düşük standart sapması, Z kuşağının bu liderlik biçimine yönelik tutumunda genel bir fikir birliği olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, dışa dönük, sorumluluk sahibi ve deneyime açık bireylerin, çevik ve hızlı karar alabilen liderleri daha fazla takdir ettiğini ortaya koymaktadır.

Maverick Liderlik de benzer şekilde anlamlı bir ilişki sergilemiştir. Ortalama skorun yüksek olması bu tür yenilikçi ve sıra dışı liderlik tarzlarının Z kuşağında genel olarak olumlu karşılandığını göstermektedir.

Bilge Liderlik ile kişilik özellikleri arasında anlamlı ama görece daha zayıf bir ilişki saptanmıştır. Ortalama skorun daha düşük olması, bu liderlik biçiminin Z kuşağı tarafından takdir edilmekle birlikte daha az önceliklendirildiğini göstermektedir.

Buna karşılık, Hizmetkâr, Yeşil Dönüşümcü ve Mütevazı Liderlik tipleri ile kişilik özellikleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamıştır. Bu liderlik tarzlarının ortalama değerleri görece düşük olmakla birlikte varyansın da sınırlı olduğu görülmektedir. Bu durum, Z kuşağının bu tarz liderliklere yönelik tutumlarının daha nötr, değişken veya bağlama göre şekillenen yapıda olduğunu düşündürmektedir.

İkinci hipotez, "Y Kuşağı çalışanlarının kişilik özellikleri ile yöneticilerinde tercih ettikleri liderlik tipi arasında anlamlı bir ilişki vardır." şeklindedir ve bu hipotez desteklenmiş ve kabul edilmiştir. Birinci alt hipotez, "Kişilik özellikleri ile Hizmetkâr Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır." şeklindedir. Bu alt hipotez desteklendi.

İkinci alt hipotez, “Kişilik özellikleri ile Bilge Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklindedir. Bu alt hipotez desteklendi. Üçüncü alt hipotez “Kişilik özellikleri ile Çevik Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklindedir. Bu alt hipotez desteklendi. Dördüncü alt hipotez, “Kişilik özellikleri ile Yeşil Dönüşümcü Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Şeklindedir. Bu alt hipotez desteklendi. Beşinci alt hipotez “Kişilik özellikleri ile Mütevazı Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” Şeklindedir. Bu alt hipotez desteklendi. Altıncı alt hipotez, “Kişilik özellikleri ile Maverick Liderlik arasında anlamlı bir ilişki vardır.” şeklindedir. Bu alt hipotez desteklendi.

Hizmetkâr Liderlik ile en güçlü ilişki gözlenmiştir. Bu durum, Y kuşağının sosyal sorumluluk, empati ve başkalarının ihtiyaçlarını gözeten liderlere daha çok değer verdiğini göstermektedir. Kişilikle yüksek düzeyde uyumludur.

Yeşil Dönüşümcü Liderlik ile de dikkat çekici bir ilişki bulunmuştur. Çevresel farkındalık ve sürdürülebilirlik konularına duyarlı bireylerin bu liderlik biçimine daha yatkın olduğu söylenebilir.

Maverick Liderlik ve Çevik Liderlik ile olan ilişkiler, Y kuşağının bireysellik, yenilikçilik ve adaptasyon becerilerine de değer verdiğini göstermektedir. Bu eğilim Z kuşağı ile ortak bir nokta olabilir.

Bilge ve Mütevazı Liderlik tarzları ile olan orta düzeyli ilişkiler, deneyim, sadelik ve alçakgönüllülüğün de Y kuşağının liderlik tercihlerinde anlamlı bir yer tuttuğunu göstermektedir.

Bu çalışmada, cinsiyet ve yaş gruplarına göre kişilik özellikleri ve liderlik tipi tercihleri arasında anlamlı farklılıkların olup olmadığını belirlemek amacıyla farklılık analizleri uygulanmıştır. Cinsiyete göre yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçlarına göre, kadın ve erkek çalışanlar arasında belirli liderlik tarzlarına yönelik tercihler açısından anlamlı farklılıklar saptanmıştır. Kadın katılımcılar, erkeklere kıyasla çevik liderlik, yeşil dönüşümcü liderlik ve mütevazı liderlik tercihlerinde anlamlı biçimde daha yüksek ortalamalara sahiptir. Bu etki büyüklükleri orta düzeyde olup, cinsiyetin bu liderlik stillerinde belirleyici olabileceğine işaret etmektedir. Öte yandan, kişilik puanları, hizmetkâr liderlik, bilge liderlik ve maverick liderlik açısından anlamlı bir fark saptanmamıştır. Bu bulgular, bazı liderlik stillerinin cinsiyetten bağımsız olarak

benimsendiğini göstermektedir. Dördüncü hipotez, “Kadın çalışanlar, erkek çalışanlara kıyasla çevik, yeşil dönüşümcü ve mütevazı liderlik stillerini anlamlı düzeyde daha fazla tercih etmektedir.” olup bu hipotez desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarına göre, yaş grupları arasında yalnızca maverick liderlik tipi açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilmiştir. Yaşın maverick liderlik tercihi üzerindeki etkisinin küçük ile orta düzey arasında olduğunu göstermektedir. Karşılaştırma testi sonuçlarına göre Z kuşağı grubundaki katılımcılar, Y kuşağı grubuna kıyasla maverick liderlik tercihini anlamlı düzeyde daha yüksek düzeyde benimsemiştir. Bu sonuç, genç bireylerin sıra dışı, yenilikçi ve bağımsız liderlik tarzlarına daha fazla değer verdiklerini göstermektedir. Diğer tüm liderlik türleri (hizmetkâr, bilge, çevik, yeşil dönüşümcü ve mütevazı) için yaş grupları arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır.

Bu durum, bu liderlik tarzlarına yönelik eğilimlerin kuşaklar arasında daha tutarlı olduğunu ve yaş farkından bağımsız olarak benimsendiğini düşündürmektedir.

Böylece üçüncü hipotez olan “Z kuşağı çalışanları ile Y kuşağı çalışanlarının maverick liderlik stiline yönelik tercihleri anlamlı düzeyde farklılık göstermektedir.” hipotezi desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

Yürütülen regresyon analizine göre, kişilik özellikleri hizmetkâr liderlik tarzına yönelik eğilimlerin anlamlı bir yordayıcısıdır. Regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Bu sonuçlar, kişilik özelliklerinin hizmetkâr liderliğe ilişkin eğilimde bir değişimi açıkladığını göstermektedir.

Modelde yer alan beş kişilik özelliğinden üçü anlamlı yordayıcı olarak öne çıkmıştır. Dışadönüklük ve sorumluluk değişkenleri hizmetkâr liderlik eğilimini pozitif yönde yordarken, uyumluluk değişkeni bu eğilimi negatif yönde yordamaktadır. Buna karşın, nevrotiklik ve deneyime açıklık değişkenleri modelde anlamlı bir etkide bulunmamıştır.

Bu bulgular ışığında, regresyon modeli genel olarak anlamlı çıktığı ve kişilik özelliklerinden en az üçü (dışadönüklük, sorumluluk, uyumluluk) hizmetkâr liderlik üzerinde anlamlı etkiye sahip olduğu için beşinci hipotezin ilk alt hipotezi “Beş faktör

kişilik özellikleri, bireylerin hizmetkâr liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.” şeklindeki hipotezi kabul edilmiştir.

Yürütülen regresyon analizine göre, kişilik özellikleri bilge liderlik tarzına yönelik eğilimlerin yordayıcısı olarak istatistiksel olarak anlamlı bir model ortaya koymaktadır.

Bağımsız değişkenler incelendiğinde, yalnızca sorumluluk değişkeni bilge liderlik tarzını anlamlı biçimde pozitif yönde yordamaktadır. Yani, sorumluluk düzeyi yüksek bireylerin bilge liderlik eğilimleri de daha yüksek olmaktadır. Diğer dört değişkenin hiçbiri (dışadönüklük, nevrotiklik, deneyime açıklık, uyumluluk) modelde anlamlı yordayıcı olarak öne çıkmamıştır. Regresyon modeli genel olarak anlamlı olduğu için beşinci hipotezin ikinci alt hipotezi “Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin bilge liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.” hipotezi kabul edilmiştir. Ancak anlamlı yordayıcı olarak yalnızca sorumluluk kişilik özelliği öne çıkmıştır.

Yürütülen regresyon analizine göre, kişilik özellikleri çevik liderlik eğilimlerinin anlamlı yordayıcılarıdır. Kişilik özellikleri çevik liderlik eğilimindeki varyansın %11.4’ünü açıklamaktadır. Bu oran sosyal bilimlerde kabul edilebilir düzeyde bir açıklayıcılık sağlamaktadır.

Regresyon katsayıları incelendiğinde, sorumluluk ve deneyime açıklık çevik liderlik eğilimini anlamlı şekilde pozitif yönde yordamaktadır. Diğer kişilik özellikleri olan dışadönüklük, nevrotiklik ve uyumluluk anlamlı yordayıcılar değildir. Üçüncü alt hipotez “Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin çevik liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar.” şeklindedir. Model genel anlamda anlamlı olduğu ve en az iki kişilik boyutu (sorumluluk ve deneyime açıklık) çevik liderlik eğilimini pozitif yönde anlamlı şekilde yordadığı için hipotez kabul edilir.

Yürütülen regresyon analizine göre, kişilik özellikleri yeşil dönüşümcü liderlik eğilimlerinin anlamlı yordayıcılarıdır. Model genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı bulunmuştur. Kişilik boyutları yeşil dönüşümcü liderlik eğilimindeki toplam varyansın %7.2’sini açıklamaktadır. Bu oran sosyal bilimler bağlamında düşük ama anlamlı bir açıklayıcılık sunar. Bağımsız değişkenler incelendiğinde, sorumluluk ve deneyime açıklık yeşil dönüşümcü liderlik eğilimini anlamlı ve pozitif yönde yordayan kişilik

özellikleridir. Dışadönüklük, nevrotiklik ve uyumluluk ise bu modelde anlamlı bir yordayıcı olarak ortaya çıkmamıştır. Dördüncü alt hipotez "Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin yeşil dönüşümcü liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar." Model genel olarak anlamlı bulunmuş ve en az iki kişilik özelliği (sorumluluk ve deneyime açıklık) yeşil dönüşümcü liderlik eğilimini anlamlı biçimde yordadığı için hipotezi kabul edilmiştir.

Beş faktör kişilik özelliklerinin mütevazı liderlik tarzına etkisinin incelendiği bu çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Modele ait kişilik değişkenleri mütevazı liderlik eğilimindeki varyansın %7.9'unu açıklamaktadır.

Modelde yer alan kişilik özelliklerinden sorumluluk ve deneyime açıklık anlamlı ve pozitif yönde yordayıcıdır. Bu bulgu, daha sorumlu ve deneyimlere açık bireylerin yöneticilerinde mütevazı liderlik özelliklerini daha çok takdir ettiklerini göstermektedir. Dışadönüklük, nevrotiklik ve uyumluluk ise bu modelde anlamlı bir etki göstermemiştir.

Beşinci alt hipotez "Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin mütevazı liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar." şeklindedir. Regresyon modeli anlamlı bulunmuş ve iki kişilik boyutunun mütevazı liderlik eğiliminde anlamlı etkisi olduğu saptanmıştır. Bu nedenle bu hipotez kabul edilmiştir.

Kişilik özelliklerinin maverick liderlik tarzına etkisini test eden çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır. Kişilik özellikleri maverick liderlik eğilimindeki toplam varyansın %12.4'ünü açıklamaktadır. Bu değer, liderlik eğilimlerini anlamada kişilik faktörlerinin kayda değer bir açıklayıcı olduğunu göstermektedir.

Bağımsız değişkenler arasında yalnızca sorumluluk ve dışadönüklük kişilik özellikleri, maverick liderlik eğilimini anlamlı ve pozitif yönde yordayan faktörler olarak öne çıkmaktadır.

Bu bulgular, daha dışadönük ve sorumluluk sahibi bireylerin, bağımsız düşünebilen, yenilikçi ve kalıpların dışına çıkan liderlik tarzlarına daha fazla eğilim gösterdiğini ortaya koymaktadır. Diğer değişkenler (nevrotiklik, deneyime açıklık, uyumluluk) bu modelde anlamlı etki göstermemiştir. Altıncı alt hipotez "Beş faktör kişilik özellikleri, bireylerin maverick liderlik tarzına yönelik eğilimlerini anlamlı düzeyde yordar." şeklindedir. Regresyon modeli anlamlı bulunmuş ve iki kişilik

boyutu (sorumluluk ve dışadönüklük) maverick liderlik eğilimini anlamlı düzeyde yordadığı için hipotezi kabul edilmiştir.

Bu bulgular bütüncül olarak değerlendirildiğinde, sorumluluk kişilik boyutunun hemen her liderlik eğilimini yordayan en güçlü değişken olduğu görülmektedir. Bunu deneyime açıklık ve dışadönüklük takip etmektedir. Buna karşılık nevrotiklik ve uyumluluk değişkenlerinin çoğu modelde etkisiz ya da istatistiksel olarak önemsiz kaldığı dikkat çekmektedir. Sonuçlar, kişilik özelliklerinin bireylerin liderlik eğilimlerine yönelik değerlendirmelerinde anlamlı bir rol oynadığını göstermektedir.

Bu çalışma sonucunda elde edilen bilgiler ışığında işletmelerde yöneticilerin tercih edecekleri liderlik tipini seçerken, izleyicisinin hangi kuşağa mensup olduğu, cinsiyeti ve kişilik özelliklerine göre hareket etmesinin işletme verimliliği arttırması beklenmektedir.

2010 yılı sonrasında dünyaya gelen Alfa kuşağı, henüz iş dünyasına adım atmadığı için bu çalışmanın kapsamı dışında tutulmuştur. Ancak yakın gelecekte Alfa kuşağı da iş dünyasındaki yerini alacağı için benzer bir incelemenin Alfa kuşağı ile Z kuşağı arasında yapılması literatüre ve Türk iş dünyasına katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Achtziger, A. & Bayer, U. C. (2013). Self-Control Mediates The Link Between Perfectionism and Stress. *Motivation and Emotion*, 37, 413-423. https://doi.org/10.1007/s11031-012-9321-6.

Acılıoğlu, İ. (2015). İş' te Y Kuşağı. Ankara: *Elma Yayınevi*.

AHA. (2014). Managing An Intergenerational Workforce: Strategies for Health Care Transformation. American Hospital Association. https://www.aha.org/ahahret-guides/2014-01-01-managing-intergenerational-workforce-strategies-health-care (19.02.2024).

Ak, S. (2019). Ergenlerde Reaktif-Proaktif Saldırganlığı Yordamada Kişilik Özellikleri, Duygusal ve Davranışsal Sorunların Rölü. 24

Aka, B. (2018). Bebek Patlaması, X ve Y Kuşağı Yöneticilerin Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin Kamu ve Özel Sektör Farklılıklarına Göre İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 9(20), 118-135.

Akkaya, B. ve Bayram, V. (2021). Yönetim Araştırmalarında Postmodern Bir Liderlik: Çevik Liderlik. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergis*i, 5(3), 173-188.

Akkaya, B., Kayalıdere, U. A. K., Aktaş, R. ve Kargın, S. (2020). Çevik Liderlik Yaklaşımı ve Çevik Lider Davranışlarını Ölçmeye Yönelik Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12 (2), 1605-1621.

Akkaya, C., Özkan, A., & Özkan, İ. (2021). The adaptation of the Artificial Intelligence Anxiety Scale into Turkish. Journal of Education and Future, 20, 49–61.

Aksel, N. (2018). Ortaokul öğrencilerinin dijital oyun bağımlılığı ile öz denetim ve sosyal eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ordu Üniversitesi, Ordu.

Ali, M., Zhang L., Shah, S. J., Khan, .S. ve Shah, A. M. (2020). Impact Of Humble Leadership on Project Success: *the Mediating Role of Psychological Empowerment and Innovative Work Behavior, Leadership and Organization Development Journal*, 41, 349–367.

Alkal, A. (2016). Ahlaki Olgunluğun Yordanmasında Kişilik Özelliklerin ve Bazı Değişkenlerin Etkisinin İncelenmesi. 42

Almeida, R., & Kim, S. (2021). Personality traits and leadership preferences among generation Z employees. Journal of Organizational Psychology, 21(3), 11–25.

Altuntuğ, N. (2012). Kuşaktan Kuşağa Tüketim Olgusu ve Geleceğin Tüketici Profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(1), 203-212.

Apaydın, Ç. ve Kaya, F. (2020). An Analysis of The Preschool Teachers' Views On Alpha Generation. *European Journal of Education Studies*, 6(11), 123- 140. doi: 10.5281/zenodo.3627158.

Arar, T. (2016). Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi. (Yüksek Lisans Tezi). Kırıkkale Üniversitesi, Kırıkkale.

Ardelt, M. ve Sharma, B. (2021). "Linking Wise Organizations to Wise Leadership, Job Satisfaction, and Well-Being", *Frontiers in Communication*, 6, 1-23.

Argandona, A. (2015). Humility in Management. *Journal of Business Ethics*, 132(1), 63-71. https://doi.org/10.1007/s10551-014-2311-8.

Avcı, A. (2020). İş Dünyasında Maverick Liderlik ve Z Kuşağı İncelemesi. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(32), 5381-5386. doi 10.26466opus.771231.

Bakan, İ., Doğan, İ.F.(2013). Liderlik: Güncel Konular ve Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.3

Bako, M. (2016). The Leadership Style Preferences Of Academics From Different Generations: Baby Boomers, Generation X, Generation Y And Generation Z, (Yüksek Lisans Tezi), Erişim: Ulusal Tez Merkezi.

Balay, R., Kaya, A. Gençdoğan Yılmaz, R. (2014). Eğitim Yöneticilerinin Hizmetkâr Liderlik Yeterlikleri ile Farklılıkları Yönetme Becerileri Arasındaki İlişki. *Eğitim Bilimleri Araştırma Dergisi*, 4(1), 229-249.

Balcı, C ve Güdücü, B. (2021) *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi*, 7(1), 105-120.

Balcı, C. ve Güdücü, B. (2021). Kuşaklar Üzerine Sosyolojik Bir Analiz. *Aydın İnsan ve Toplum Dergisi* 7(1), 105-120.

Barrick, M. R. ve Mount, M. K. (1991). The Big Five Personality Dimensions and Job Performance: A Meta-Analysis. *Personel Psychology*, 44(1), 1-26.

Berkup, S. (2014). Working With Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.

Blau, P. (1964). Exchange and Power in Social Life. New York: Wiley.

Branson, C. M. (2009). Leadership for an Age of Wisdom. In Leadership for an Age of Wisdom 157-163. Dordrecht: Springer.

Brown, S. (2017). Examining Time Perspective: Its Role in Relation to Mindulness, Stress, and Selfcontrol. 24-25

Bucak Altın, B. (2011). Liderliğin İnsan Kaynakları Yönetimi Açısından İncelenmesi ve Bir Alan Araştırması. 6

Burger, J. M. (2006). Kişilik. (Çev. İ.D. Erguvan Sarıoğlu). Ankara: Kaknüs Yayınları.

Cengiz Bilgin, D. (2010). Evet Efendimci Yalakalar CEO' ları Kriz Körü Yaptı. https://www.hurriyet.com.tr/ekonomi/evet-efendimci-yalakalar-ceo-lari-kriz-koru-yapti-13504186 (19.02.2024).

Chamorro-Premuzic, T. (2008). Personality and Individual Differences.(2nd Edition). Blackwell publishing.

Chen, Y. S. ve Chang, C. H. (2013). The Determinants of Green Product Development Performance: Green Dynamic Capabilities, Green Transformational Leadership and Green Creativity. *Journal of Business Ethics*, 116, 107–119.

Chen, Y., Liu, B., Zhang, L. ve Qian, S. (2018). Can Leader "Humility" Spark Employee "Proactivity"? The Mediating Role of Psychological Empowerment. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(3), 326-339. doi:https://doi.org/10.1108/LODJ-10-2017-0307.

Chiu, C. Y. C., Owens, B. P. ve Tesluk, P. E. (2016). Initiating and Utilizing Shared Leadership in Teams: The Role of Leader Humility, Team Proactive Personality, and Team Performance Capability. *Journal of Applied Psychology*, 101(12), 1705-1720. https://doi.org/10.1037/apl0000159.

Çiçek, İ. ve Aslan, A. E. (2020). Kişilik ve Beş Faktör Kişilik Özellikleri: Kuramsal Bir Çerçeve. *Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi*, 10(1), 141-142

Cinnioğlu H., ve Ertoğrul R. (2022). Konaklama İşletmelerinde Çalışanların Çevik Liderlik Algılarının Örgütsel Özdeşleşme Üzerindeki Etkisinde İşe Adanmışlığın Aracılık Rolü: Antalya Örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), 2599-2626.

Çöp, S. (2015). Lider-Üye Etkileşim Algısı ile Örgütsel Sessizlik Davranış Algısı Arasında Öz Denetim Kişilik Özelliğinin Aracılık Rolü: Otel işletmeleri üzerine bir araştırma ix

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992a). Normal Personaltiy Assessment in Clinical Practice: The Neo Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4, 5-13.

Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992b). Four ways five factors are basic. Personality and IndividualDifferences, 13, 653–665.

Costa, P. T., McCrae, R. R., & Dye, D. A. (1991). Facet Scales for Agreeableness and Conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory. *Personality and Individual Differences*, 12(9), 887-898.

Costa, P. T., ve McCrae, R. R. (1992). Four Ways Five Factors are Basic. *Personality and Individual Differences*, 13(6), 653-665. doi: 10.1016/0191-8869(92)90236-I

Crampton, S., ve Hodge, J. (2009). Generation Y : Unchartered Territory. *Journal of Business & Economics Research*, 7(4), 1-6.

Davis, (1984). İşletmelerde İnsan Davranışı, Çev: Kemal Tosun ve diğerleri, İstanbul, Üni. Yay., İstanbul

Demirel, Z. H. (2021). Çalışma Hayatında Geleceğin İnsan Kaynağı: Alfa Kuşağı, 13-14. (DOI: 10.26466/opus.895924).

Dereli, B., ve Toruntay, H. (2015). Örgütlerde Kuşakların İş Değerleri, Motivasyon ve Mentorluk Kavramlarına Dayalı Yönetimi. T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dış Ticaret Enstitüsü, 1-11.

Diestel, S., & Schmidt, K.-H. (2011). Costs of Simultaneous Coping with Emotional Dissonance and Self-Control Demands at Work: Results from Two German Samples. Work and Stress, 23, 60–79. https://doi.org/10.1037/a0022134.

Du, Y., ve Yan, M. (2022). Green Transformational Leadership and Employees' Taking Charge Behavior: The Mediating Role of Personal Initiative and the Moderating Role of Green Organizational Identity. *International Journal of Environmental Research and Public Health,* 19(7), 4172.

Duyan, V., Gülden, Ç. ve Gelbal, S. (2012). Öz-Denetim Ölçeği - Ödö Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Toplum ve Sosyal Hizmet*, 23(1), 19-30.

Edge, K. (2014). A Review of The Empirical Generations at Work Research: Implications For School Leaders and Future Research. *School Leadership & Management,* 34(2), 136-155.

Edge, K. (2014). A Review of The Empirical Generations at Work Research: Implications for School Leaders and Future research. *School Leadership & Management*, 34(2), 136-155.

Ehrler, D. J., Evans, J. G. ve McGhee, R. L. (1999). Extending Big-Five Theory into Childhood: A Preliminary Investigation into The Relationship between Big-Five Personality Traits and Behavior Problems in Children. *Psychology in the Schools*, 36(6), 451-458.

Ehrler, D. J., Evans, J. G., ve McGhee, R. L. (1999). Extending Big-Five Theory into Childhood: A Preliminary Investigation into the Relationship Between Big-Five Personality Traits and Behavior Problems in Children. *Psychology in the Schools*, 36(6), 451-458.

Eroğan, A. (2019). Türkçe Öğretmenlerinin Sınıf Yönetimi Yetenekleri ile Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. 35

Ertürk, M. (1998). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, 2.Baskı.

Eysenck, H. J. (1967). Personality and Extra-Sensory Perception. *Journal of the Society for Psychical Researc*h, 44(732), 55-71.

Fallon, J. (2015). Learning in The 21st Century: Teaching Today' s Students on Their Terms, International Education Advisory Board.

Farrukh, M. vd., (2022). Fostering Employee's Pro-Environmental Behavior Through Green Transformational Leadership, Green Human Resource Management and Environmental Knowledge. *Technological Forecasting & Social Change*, 179, 1-9.

Fındık, E. (2013). Y Kuşağında Mobbing Algısı Üzerine Bir Araştırma. (Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

from Amazon.com. Lancaster, L. C., Stillman, D. (2009). When generations collide [Kindle edition]. Retrieved from Amazon.com.

Gardner, H., & Davis, K. (2013). The App Generation. London: Yale University Press.

Gençtan, E. (2015). Psikodinamik Psikiyatri ve Normal Dışı Davranışlar. Metis Yayınları, İstanbul.

George, D., & Mallery, P. (2010). SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update (10th ed.). Pearson.

Goldberg, L. R. (1992). The development of markers for the Big-Five factor structure. Psychological Assessment, 4(1), 26–42.

Gökalp, A., Uluçınar, U., Değirmenci, N. ve Yüksel, K. (2021). Öz Denetim İle Sorumluluk Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(2), 715-726. https://doi.org/10.17494/ogusbd.1042293.

Göksel , A., ve Güneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.

Göksel , A., ve Güneş, G. (2017). Kuşaklar Arası Farklılaşma: X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Sessizlik Davranışı Bağlamında Analizi. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3), 807-828.

Goldberg, L. R. (1990). An Alternative "Description of Personality". The Big–Five Factor Structure. *Journal of Personaltiy and Social Psychology*, 59, 1216-1229.

Goldberg, L. R. (1993). The Structure of Phenotypic Personality Traists. *American Psychologist*, 48(1), 26-34.

Görmezoğlu Gökçen, Z. (2019). Hizmetkâr liderlik, Sosyal Sürdürülebilirlik, Örgütsel Güven ve Örgütsel Özdeşleşme: Aralarındaki İlişkilerin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. 5

Grankvist, G., ve Kajonius, P. (2015). Personality Traits and Values: A Replication with A Swedish Sample. *International Journal of Personality Psychology*, 1(1), 8-14.

Gül, E. ve Timuroğlu, M. K. (2023). "Mütevazı Liderlik ile Beyana Dayalı Kişisel İnisiyatif İlişkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü. *ODÜSOBİAD* 13(1), 621-638. Doi: 10.48146/odusobiad.1161848.

Gunthert, K. C., Cohen, L. H., & Armelli, S. (1999). The Role of Neuroticism in Daily Stress and Coping. *Journal of Personality and Social Psychology*, 77, 1087-1100.

Gursoy, D., Maier, T., ve Chi, C. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management.*

Gursoy, D., Maier, T., ve Chi, C. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in The Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*.

Gürüz, D., Özdemir Yaylaci, G. (2004). İletişimci Gözüyle İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul, MediaCat Kitapları.

Hamaya, S., and Oya, T. (2013). Phronetic Leaders: Designing New Business, Organization and Society. Fujitsu *Scientific & Technical Journal*, 49(4), 402-406.

Hart, K. (2006). Generations in the workplace: Finding Common Ground. Lab Management, 26-27.

Haserot, P. (2011). How Dramatically Will Gen Y Change The Workplace? CX Today: http://www.accountingweb.com/item/106968 (25.02.2024).

https://sozluk.gov.tr/ , erişim tarihi: 02.05.2025 (ansiklopedi.tubitak.gov.tr/ansiklopedi/nesil-Ümmügülsüm Aysan)

İçerikli, L. ve Çelik, R. (2020). Yönetim ve Organizasyon Araştırmaları. S. Yılmaz (ed.). Yeni Bir Liderlik Yaklaşımı: Çevik liderlik. *Akademisyen Yayınevi* 87-100.

İnce, F. (2018). Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış. *Konya: Eğitim Yayınevi*.

İnce, F. (2018). Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış. Konya: Eğitim Yayınevi.

Januariyansah, S. (2018). The Role of Digital Classroom Facilities to Accommodate Learning Process of The Z and Alpha Generations Facilities. The 2nd International Conference On Child-Friendly Education. Surakarta: Universitas Muhammadiyah Surakarta.

Jeung, C.W. ve Yoon, H.J. (2018). When Leadership Elicits Voice: Evidence for A Mediated Moderation Model. *Journal of Management and Organization*, 24(1), 40-61. https://doi.org/10.1017/jmo.2017.42.

Jha, A. K. (2020). Understanding Generation Alpha. https://doi.org/10.31219/osf.io/d2e8g. adresinden 03.02.2021 tarihinde erişildi.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perceptives, 102-138. In Hadbook of Personality, (Ed. Pervin, L. A., & John, O.P). New York: The Guilford Press.

John, O. P., & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perceptives, 102-138. In Hadbook of Personality, (Ed. Pervin, L. A., & John, O.P). New York: The Guilford Press.

John, O. P., Donahue, E., ve Kentle, R. (1990). The Big Five. Factor Taxonomy: Dimensions of Personality in The Natural Language and in Questionnaires. L.A. Pervin ve O. P. John, (Ed.) Handbook of Personality: Theory and Research, içinde (66-100). New York, NY: Guilford Press

Joiner, B. (2014). Leadership Agility: A Global Imperative. *Journal of Diaologu*.

Joiner, W. B. ve Josephs, S. A. (2006). Leadership Agility: Five Levels of Mastery for Anticipating and Initiating Change. Volume 307. John Wiley & Sons.

Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and leadership: A qualitative and quantitative review. Journal of Applied Psychology, 87(4), 765–780.

Kane, S. (2019). The Common Characteristics of Millenial Professionals. Şubat 25, 2024 tarihinde Live About Dotcom: https://www.liveabout.com/common-characteristics-of-generation-y-professionals-2164683 adresinden alındı

Keatley, D. A., Allom, V., & Mullan, B. (2017) Personality and Individual Difference

Keçecioğlu, T.,(2003), "Liderlik ve Liderler", *Okumuş Adam Yayınları*, İstanbul.

Koçel, T. (2001). İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranıs, Klasik–Modern-Çağdas ve Güncel Yaklaşımlar, İstanbul, Beta Basım Yayın Dağıtım, Gözden Geçirilmis 8.Basım,.

Küçük, B. (2019). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Uygulama. 26

Kurtuluş, İ. (2007). Dönüştürücü Liderlik-Bir Uygulama-. 46

LaBan, M. (2013). A Late Y2K Phenomenon: Responding to The Learning Preferences of Generation Y—Bridging The Digital Divide by İmproving Generational Dialogue. *PM&R*, 5(7), 596-601.

Lancaster, L. C. ve Stillman, D. (2009). When Generations Collide [Kindle Edition]. Retrieved

Levine, A., & Dean, D. R. (2012). Generation On A Tightrope: A Portrait of Today's College Student. San Francisco: Jossey-Bass.

Li, X., Xue, J. ve Liu, J. (2021). Linking Leader Humility to Employee Creative Performance: Work Engagement as a Mediator. Social Behavior and Personality: An *International Journal*, 49(6), 1-7.

MacDonald, K. (1995). Evolution, The Five-Factor Model, and Levels of Personality. *Journal of Personality*, 63(3), 525–567.

McCrae, R. R. & Costa, P. T. (1991). The Neo Personality Inventory: Using The Five-Factor Model in Counseling. *Journal of Counseling ve Development*, 69(4), 367–372.

McCrae, R. R. and John, O. P. (1992). An Introduction to The Five Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60(2).175-215.

McCrae, R. R., & Costa, P. T. (2003). Personality in Adulthood: A Five- Factor Theory Perspective (2nd ed.). New York: Guilford.

McCrae, R. R., & John, O. P. (1992). An Introduction to The Five-Factor Model and Its applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.

McCrae, R. R., ve Costa Jr, P. T. (1997). Personality Trait Structure as A Human Universal. *American Psychologist*, 52(5), 509-516.

McCrae, R. R., ve Costa, P. T. (1987). Validation of The Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52(1), 81-90.

McCrae, R. R., ve John, O. P. (1992). An Introduction to the Five-Factor Model and Its Applications. *Journal of Personality*, 60(2), 175-215.

McCrindle M. (2007) Bridging the Gap: An Employers Guide to Managing and Retaining the New Generation of Apprentices and Trainees. McCrindle Research, Sydney.

McCrindle, M. and Fell, A. F. (2020) Understanding Generation Alpha. https://mccrindle.com.au/insights/blog/gen-alpha-defined/. adresinden 02.03.2021 tarihinde erişilmiştir.

Medinilla, Á. (2012). Agile Management: Leadership in An Agile Environment. Springer.

Mengi, Z. (2011). İş Başarısında Kuşak Farkı. Optimist: http://www.optimist.com.tr/ (25. 02. 2024).

Mills, P. (1983). Self-Management: Its Control and Relationship to Other Organizational Properties. *The Academy of Management Review*, 8(3), 445-453.

Mistik A. (2019). Okul Öncesi Eğitim Yapilarinda Öğrenme Mekânları ve Kullanıcı Olarak Alfa Kuşağı, 81-84

Mıstık, A. (2019), Okul Öncesi Eğitim Yapılarında Öğrenme Mekanları ve Kullanıcı Olarak Alfa Kuşağı. 81-84

Nagy, A. and Kölcsey, A. (2017). Generation Alpha: Marketing or Science?. *Acta Technologica Dubnicae*, 7(1), 107-115.

Nagy, A. ve Kolcsey, A. (2017). Generation Alpha; Marketing or Science. *Acta Technologica Dubnicae*, (1), 107-115.

Nonaka, I., and Takeuchi, H. (2011). The Big İdea: The Wise Leader. *Harvard Business Review*, 89(5), 58-67.

Northouse, P. G. (2022). Leadership: Theory and practice (9th ed.). Sage Publications.

Oaten, M. and Cheng, K. (2006). Improved Self-Control: The Benefits of A Regular Program of Academic Study. *Basic and Applied Social Psychology*, 28(1), 1-16.

Oblinger, D. (2003). Boomers and Gen-X' ers Millennials, Understanding New Students. Educause Review, (38)4, 37-47.

Owens, B. P. ve Hekman, D. R. (2012). Modeling How to Grow: An Inductive Examination of Humble Leader Behaviors, Contingencies, and Outcomes. *Academy of Management Journal*, 55(4), 787-818. https://doi.org/10.5465/amj.2010.0441.

Owens, B. P., Johnson, M. D. ve Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science*, 24(5), 1517-1538. doi:https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795.

Owens, B. P., Johnson, M. D. ve Mitchell, T. R. (2013). Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. *Organization Science,* 24(5), 1517-1538. https://doi.org/10.1287/orsc.1120.0795.

Özer, Ö., Özkan, O., Özmen, S. ve Üzümcü, F. (2021). Mütevazı Liderlik İşten Ayrılma Niyetini Etkiler mi? Hemşireler Üzerinde Bir Araştırma. *Bingöl Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5 (2), 455-469.

Özer, P., Eriş, E., ve Timurcanday Özmen, Ö. (2013). Kuşakların Farklılaşan İş Değerlerine İlişkin Emik Bir Araştırma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 123-142.

Park, C. L., Bradley, R., Wright E., Pais J., & Ray, M. (2016). Daily Stress and Self-Control. *Journal of Social & Clinical Psychology*, 35(9), 738-753.

Parker, D. W., Holesgrove, M. ve Pathak, R. (2015). Improving Productivity With Self-Organised Teams and Agile Leadership. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 64(1), 112-128.

Prensky, M. (2001). Digital Natives, Digital Immigrants. *On The Horizon*, 9(5), 1–6.

Rego, O. B., Yam, K. C., Bluhm, D., Cunha, M. P. E., Silard, A. and Liu, W. (2019). Leader Humility and Team Performance: Exploring the Mediating Mechanisms of Team Psycap and Task Allocation Effectiveness. *Journal of Management*, 45(3), 1009-1033. https://doi.org/10.1177/0149206316688941.

Reilly, P. (2012). Understanding and Teaching Generation Y. *English Teaching Forum*, 50(1), 2-11.

Ridder, D. T. D., Lensvelt-Mulders, G., Finkenauer, C., Stok, F. M. ve Baumeister, R. F. (2012). Taking Stock of Self-Control: A Meta-Analysis of How Trait Self-Control Relates to a Wide Range of Behaviors. *Personality and Social Psychology Review*, 16(1), 76-99.

Riedling, M. A. (2007) An Educator' s Guide to Information Literacy: What Every High School Senior Needs to Know. Book News, Inc., Portland, United States, Portland.

Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., ve Knafo, A. (2002). Basic Values and The Five Factor Model of Personality Traits. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28, 789-801. doi: 10.1177/0146167202289008

Sağır, R. (2019). Ergenlerde Dindarlık, Öz Denetim ve Hayat Memnuniyeti İlişkisi (Yayımlanmamış Yüksek lisans tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.

Saruhan, Y. (2019). Lise Öğrencilerinin Problemli İnternet Kullanımı ile Karakter Güçleri ve Akademik Başarı Arasındaki İlişki (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Atatürk Üniversitesi, Erzurum.

Sezici, E. (2022). Nevrotik Kişilik Özelliğinin Rol Davranışı Üzerindeki Etkisinde İşyerinde Dışlanmanın Aracılık Rolü, 2. Doi:10.55107/turksosbilder.1066350.

Somer, O., Korkmaz, M., & Tatar, A. (2002). Beş Faktör Kişilik Envanteri' nin Geliştirilmesi-1: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması. *Türk Psikoloji Dergisi*, 17(49), 21–33.

Stillman, D., ve Stillman, J. (2018). İş'te Z Kuşağı: Genç Kuşaklar İşyerini Nasıl Dönüştürüyor? (D. Kayıhan, & F. Erduran , Çev.) İstanbul: İstanbul Kültür Üniversitesi Yayınevi.

Strang, S. E. (2004). Big Five Personality and Leadership Developmental Levels as Predictors of Leader Performance. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, The University of Georgia

Strauss, W. and Howe, N. (1991). Generations: The History of America' s Future, 1584 to 2069. New York, NY: Quill William Morrow.

Strauss, W. ve Howe, N. (1991). Generations: The History of America' s Future. *New York: William Morrow and Company, Inc.* 1584 - 2069.

Tangney, J. P., Baumeister, R. F. and Boone, A. L. (2004). High Self-Control Predicts Good Adjustment, Less Pathology, Better Grades, and Interpersonal Success. *Journal of Personality*. 72, 272-322.

Tanrıkulu, M. (2019). Ergenlerde İnternet Kullanımı ve Bağımlılığıyla İlişkili Faktörler: Bağlanma, Öz-Denetim ve Algılanan Sosyal Destek (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Ufuk Üniversitesi, Ankara.

Thomas, S. (2017). A Critical Evaluation of Phrónêsis as a Key Tool for Professional Excellence for Modern Managers. *National Conference On New Paradigms In Business & Management.*

Tootell, H., Freeman, M. and Freeman, A. (2014). Generation Alpha at The Intersection of Technology, Play and Motivation. *In R. H. Sprague Jr (Eds.). 47th Hawaii International Conference on System Sciences (HICSS)*, 82-90.

Toruntay, H. (2011). Takım Rolleri Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.

Türk Dil Kurumu Felsefe Terimleri Sözlüğü, Erişim adresi:https://sozluk.gov.tr/ , Erişim tarihi: 02.05.2025.

Turk, V. (2017). Understanding Generation Alpha. London: WIRED Consulting.

Twenge, J. M. (2006). Generation Me: Why Today' s Young Americans Are More Confident, Assertive, Entitled- and More Miserable Than Ever Before. New York: Free Press.

Ünal, M. (2017). Y ve Z Kuşaklarının Yönetimi. *İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş.*

Vanharanta, H., Einolander, J., Kantola, J., Markopoulos, E. and Sivula, A. (2021). Phronetic Leadership Style Evaluation With a Fuzzy Logic Application, *Theoretical Issues in Ergonomics Science*, 22(3), 317-337, doi: 10.1080/1463922X.2020.1768319.

Watson, D. ve Clark, L. A. (1997). Extraversion and Its Positive Emotional Core. R. Hogan, J. A. Johnson, ve S. R. Briggs (Ed) Handbook of Personality Psychology, New York: Academic Press. 767-793

Watson, D., Clark, L. A., & Harkness, A. R. (1994). Structures of Personality and Their Relavance to Psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology*, 103, 18-31.

Werner, (1993). İsabel; Liderlik ve Yönetim, Çev. Vedat Üner, İstanbul, Rota Yayınları.

Wittmann, M., Peter, J., Gutina, O., Otten, S., Kohls, N., and Meissner, K. (2014). Individual Differences in Self-Attributed Mindfulness Levels are Related to The Experience of Time and Cognitive Self-Control. *Personality and Individual Differences*, 64, 41-45. https://dx.doi.org/10.101 6/j.paid.2014.02.0110191-8869.

Wu, L. Z., Wei, L. Q. & Hui, C. (2011). Dispositional Antecedents and Consequences of Workplace Ostracism: An Empirical Examination. Frontiers of Business Research in China, 5, 23-44.

Yalçın, S. (2016). Liderlik Olgusu Bağlamında İlişkisel (Dönüşümcü) Liderlik Kavramı. 9

Yalçınkaya, M. T. (2017). Üniversite Öğrencilerinde Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzları Arasındaki İlişkide Değerlerin Aracılık Rolü. 13-14

Yang, K., Zhou, L., Wang, Z., Lin, C. ve Luo, Z. (2019). Humble Leadership and İnnovative Behaviour Among Chinese Nurses: The Mediating Role of Work Engagement. *Journal of Nursing Management*, 27(8), 1801-1808.

Yücekaya, H. B. (2019). İnternet Oyun Oynama Bozukluğu, Akılcı Olmayan İnançlar, Başa Çıkma Stratejileri ve Özdenetim Becerileri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). İbn Haldun Üniversitesi, İstanbul.

Zadro, L., Williams, K. D. & Richardson, R. (2004). How Low Can You Go? Ostracism by A Computer is Sufficient to Lower Self-Reported Levels of Belonging, Control, Self-Esteem, and Meaningful Existence. *Journal of Experimental Social Psychology*, 40, 560-567.

Zapiatis, A., & Constanti, P. (2012). Extraversion, Openness and Conscientiousness. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(1), 86-104.

Zemke, R., Raines, C., ve Filipczak, B. (2000). Generations at Work: Managing The Clash of Veterans, Boomers, Xers, and Nexters in Your Workplace. New York: Amacom.

Zhong, J., Zhang, L., Li, P. ve Zhang, D. Z. (2020). Can Leader Humility Enhance Employee Wellbeing? *The Mediating Role of Employee Humility. Leadership & Organization Development Journal*, 41(1), 19-36. doi:https://doi.org/10.1108/LODJ-03-2019-0124.

Zhu, Y., Zhang, S. ve Shen, Y. (2019). Humble Leadership and Employee Resilience: Exploring the Mediating Mechanism of Work-Related Promotion Focus and Perceived Insider Identity. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-9. doi:https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.00673.

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Durahim, Ebru

Uyruğu : T.C.

Eğitim

Derece	**Eğitim Birimi**	**Mezuniyet Tarihi**
Yüksek lisans		
Lisans	Karadeniz Teknik Üniversitesi	2000
Lise	Vakfıkebir Lisesi	1996

İş Deneyimi

Yıl	**Yer**	**Görev**
2011-Günümüze	Sonikel Ultrasonik	Girişimci
2006-2011	Puls Elektronik	Arge Müdürü
2001-2006	Hitek Elektronik	Arge Mühendisi

Yabancı Dil

İngilizce

Yayınlar

Hobiler

El Sanatları