

Z KUŞAĞININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİ İLE LİDERLİK TARZI BEKLENTİSİ ARASINDAKİ İLİŞKİ

 Ayşegül DÜZGÜN^a

Özet

Her kuşağın dünyaya geldiği zaman dilimi farklılaştığı gibi farklı kuşaklar içerisinde yer alan bireylerin kişilik özelliklerinin ve liderlik tarzı beklentilerinin de değişeceği düşünülmektedir. Bu düşünceden hareketle çalışmanın esas amacı, teknoloji ile iç içe büyüyen, henüz iş hayatında tam olarak var olmayan, yavaş yavaş iş hayatına atılmaya başlayan ve 21. Yüzyıl iş yaşamı için önemli olan Z kuşağı bireylerinin kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentilerini incelemektir. Bu çerçevede çalışmada Z kuşağı bireylerinin beş faktör kişilik özellikleri ile çalışmayı arzuladıkları liderlik tarzı belirlenecek ardından iki değişken arasındaki ilişkiler incelenecektir. Araştırmanın evrenini Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi öğrencileri, örneklemi ise Bolu MYO'da Z kuşağını oluşturan öğrenciler oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken basit tesadüfi örnekleme yönteminden faydalanılmış olup toplam 133 öğrenciye anket uygulanmıştır. Öğrencilerden elde edilen veriler korelasyon ve doğrusal regresyon analizi ile test edilmiş olup araştırma sonucunda Z kuşağı bireylerinin en fazla karizmatik liderlik tarzına sahip yöneticiler ile çalışmayı arzuladıkları ve sahip oldukları kişilik özellikleri alt boyutlarının bazıları ile liderlik tarzları arasında anlamlı düzeyde ilişkiler olduğu elde edilmiştir. **Anahtar Kelimeler:** Z kuşağı, Beş faktör kişilik özellikleri, Liderlik tarzı beklentisi



THE RELATIONSHIP BETWEEN GENERATION Z'S PERSONALITY CHARACTERISTICS AND LEADERSHIP STYLE EXPECTATIONS

Abstract

It is thought that the personality traits and leadership style expectations of individuals in different generations will also change, as the time period in which each generation is born differs. With this in mind, the main purpose of the study is to examine the leadership style expectations of the Z generation individuals who have grown up with technology, are not yet fully involved in business life, are gradually getting involved in business life, and are important for the 21st century business life. In this framework, in this study, the five-factor personality traits of generation Z individuals and the leadership style they want to work with will be determined, and then the relationships between the two variables will be examined. The population of the research constitutes Bolu Abant İzzet Baysal University students, and the sample is the Z generation students at Bolu Vocational School. While selecting the sample, simple random sampling method was used and a questionnaire was applied to a total of 133 students. The data obtained from the students were tested with

^a Dr. Öğr. Üyesi, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü, duzgunaysegul29@gmail.com

Makale Geliş Tarihi: 23.02.2022, Makale Kabul Tarihi: 10.03.2022

linear regression analysis. As a result of the research, it was found that the Z generation individuals would like to work with the manager with the most paternalistic leadership style and there were significant relationships between some of the personality traits sub-dimensions they had and their leadership styles.

Keywords: Generation Z, Five factor personality traits, Leadership style expectation

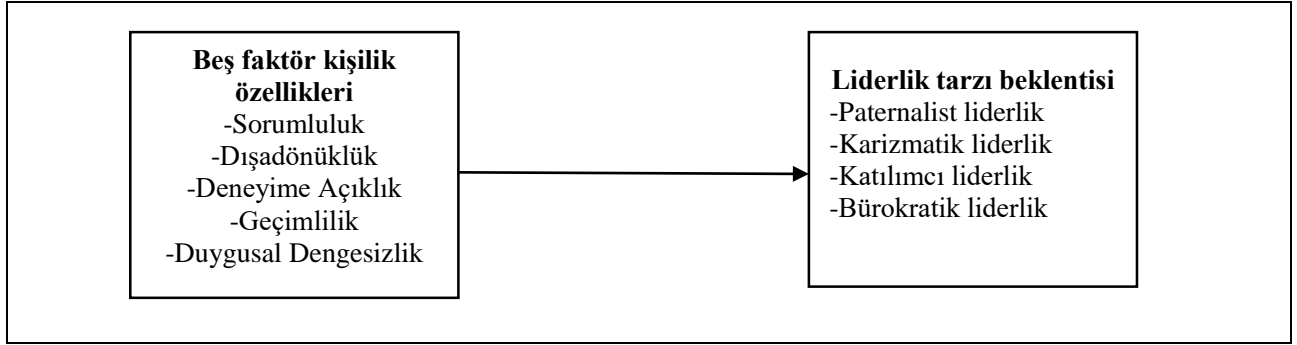


Giriş

Önümüzdeki yıllarda şirketlere girecek olan Z kuşağının özellikleri, ihtiyaçları, nitelikleri ve çalışma tarzları hakkında çok az şey bilinmektedir (Singh & Dangmei, 2016, s. 1). Z kuşağının önceki kuşaklara göre farklı gereksinimleri ve motive edici faktörleri olduğu bir gerçektir. Bu kuşağın örgütlere girerken kendi benzersiz ihtiyaçları işyerinde ortaya çıkacaktır. Z Kuşağı için neyin önemli olduğunun önceden keşfedilmesi, sektör içinde ve dışında çekiciliği artırmak ve bir kurum kültürü ve iş yeri oluşturmak için örgütler açısından önem arz etmektedir. Z Kuşağının en yetenekli çalışanları belirgin bir avantaj elde edecek ve bu da organizasyonel büyümeyi sürdürecektir ve baştan sona kazanan bir organizasyon yaratacaktır (Singh & Dangmei, 2016, s. 4). Örgütsel yapı içerisinde gerek bireysel gerek örgütsel açıdan iş verimi, iş tatmini, etkinlik ve amaçlara ulaşılmasını kolaylaştırması açısından yerine getirilen her işin işi yerine getiren kişinin kişilik yapısı ile uyumlu olması önem arz etmektedir (Şimşek vd., 2001).

Türkiye’de, son yıllarda çalışanların yöneticilerinden bekledikleri liderlik tarzı daha kapsamlı bir şekilde araştırılmaya başlanmıştır (Tolay, 2020, s. 123). İlgili literatürde Z kuşağının kişilik özelliklerinin belirlenmeye çalışıldığı (Pekel, vd., 2020; Pishchik & Spivachuk, 2020) birkaç çalışma mevcut olmakla birlikte Z kuşağının kişilik özellikleri ile çalışmayı arzuladıkları liderlik tarzı arasındaki ilişkileri belirlemeye çalışan bir çalışmanın varlığına tarafımızca rastlanmamıştır. Bu bağlamda çalışmanın amacı Z kuşağı bireylerinin kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. İş hayatında etkin bir şekilde yer almaya başlayan Z kuşağı bireylerinin kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentilerini belirlemek işletmelerin pozitif örgütsel çıktılara ulaşabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bu nedenle bu çalışma, bundan sonraki süreçte işletmelerde insan kaynağı olarak yer almakta olan Z kuşağı bireylerinin kişilik özelliklerini, çalışmayı arzuladıkları liderlik tarzını ve söz konusu iki değişken arasındaki ilişkileri belirlemek yoluyla işletme üst düzey yöneticilerine Z kuşağı bireylerinin kişilik özellikleri ve liderlik tarzı beklentileri konusunda yol gösterecek ve ilgili literatürdeki boşluğu dolduracak nitelikte olmasından dolayı önem taşımaktadır.

İlgili literatür incelemesi sonucu araştırmacı tarafından aşağıdaki model oluşturulmuştur.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde öncelikle kuşak kavramı, kuşak türleri ve özellikleri, Z kuşağının iş hayatından beklentileri, kişilik özellikleri, beş faktör kişilik özellikleri ve liderlik tarzı konularına yer verilmiş, ardından yöntem kısmında araştırmanın modeli ve soruları ile evreni ve örnekleme ve araştırmada elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Son olarak ise sonuç bölümü ile çalışma sonlandırılmıştır.

A. KAVRAMSAL ÇERÇEVE VE ARAŞTIRMA SORULARI

1. Kuşak Kavramı

İlgili literatür incelendiği zaman kuşak kavramının farklı kaynaklarda farklı olarak tanımlandığı görülmektedir. Literatürde yer alan birkaç tanıma aşağıda yer verilmiştir.

Aynı yaş grubunda yer alan kişilerin, yaşadıkları dönemde benzer özelliklere sahip olması ile gruplandırılması sonucu kuşak kavramı oluşmaktadır. Yöresel farklılıklar, yaş, etnik farklılıklar ve toplumsal yapıyı oluşturan unsurlar kuşakların sınıflandırılmasında etkilidir. Her kuşak kendilerini diğer kuşaklardan ayıran kendine özgü bazı özellikler, ortak yargı ve algılara sahiptir. Aynı kuşak içerisinde bulunan kişiler, belirli bir zaman diliminde doğmakta, yaşadıkları dönemin şartları ile hayat tarzları, değerleri ve tutumları ortak bir biçimde şekillenmektedir (Rogler, 2002, s. 1014).

Farklı kuşaklara mensup kişilerin toplumda farklı algı, tutum ve davranışlara sahip olduğu görülmektedir. Bu farklılıklar toplumun birçok kesiminde kendini göstermektedir. Bu farklılıkların iş ortamlarında, eğitimde, sivil toplum kuruluşlarında, siyasette ve hatta ailede çok önemli yansımaları bulunmaktadır. Farklı kuşakların bu farklı algı, tutum ve davranışlarının kuşkusuz iş ortamında önemli sonuçları vardır. Firmalarda çalışanların davranışları farklı nesillerde farklılık göstermektedir. (Civelek vd., 2017, s. 337).

Mannheim'e (1952/1997) göre kuşak terimi iki temel unsuru barındırmaktadır. Bu unsurlardan ilki tarihsel zaman içerisinde ortak bir konumdur (nesilsel konum). İkinci unsur ise o tarihsel konumda meydana gelen olaylar ve tecrübelerin şekillendirdiği belirgin bir bilinçtir (kuşak tarzı). Mannheim'ın formülasyonunda, kuşağın dikey sınıf ve toplumsal cinsiyet yapılarıyla karşılaştırılabilir bir yapılanma

süreci olarak işlev görebilmesi için hem konum hem de bilincin var olması gerekmektedir (Gilleard, 2004, s. 108).

Mannheim, kuşakların varlığının toplumun beş özelliği tarafından mümkün olduğunu öne sürmüştür. Bu beş özellik (Parry & Urwin, 2011, s. 81):

1. Kültürel süreçte yeni katılımcıların ortaya çıkması,
2. Eski katılımcıların devamlı olarak ortadan kaybolması,
3. Bir kuşağın üyelerinin, tarihsel sürecin sadece geçici olarak sınırlı bir bölümüne katılabilmesi,
4. Bu nedenle kültürel mirasın aktarılması gerekliliği,
5. Nesilden nesile geçişin sürekli oluşudur.

1.1. Kuşak Türleri ve Kuşakların Özellikleri

İlgili literatürde kuşak türleri ile ilgili birçok görüş bulunmaktadır. Çalışmanın bu kısmında ilgili literatürde en fazla yer alan kuşak türlerine yer verilecektir.

Sessiz kuşak: Sessizler, sessiz kuşak, gaziler, olgunlar, uyarlanabilir nesil, gelenekselciler, sadıklar, bebek patlaması öncelikler, inşaatçılar, depresyon bebekleri, sanayiciler, radyo bebekleri ve GI Joe ve en büyük kuşak olarak da adlandırılan (Srinivasan, 2012, s. 51) bu kuşak, 1945'ten önce doğmuş kişileri kapsasa da bazı kaynaklarda ilk doğum yılı 1922 olarak geçmektedir (Tolbize, 2008, s. 2). Srinivasan'da (2012) bu kuşağın yer aldığı yıllar üzerine çok az anlaşmanın olduğunu ve 1920/22/25 ile 1943/45 arasındaki dönemlerin bu kuşağın yer aldığı tarihleri belirlemek için kullanıldığını ileri sürmektedir.

Sessiz kuşak içerisinde yer alan kişiler İkinci Dünya Savaşı, büyük buhran ve borsanın çöküşüne şahitlik etmişlerdir (Crampton & Hodge, 2009, s. 1). Ayrıca kitlesel pazarlamanın ve televizyon ağlarının yükselişini görmüşlerdir (Srinivasan, 2012, s. 51). Bu kuşak üyeleri patrona saygı duymakta ve emirlere uyulması gerektiğini düşünmektedirler (Crampton & Hodge, 2009, s. 1). Sessiz kuşak üyeleri eğitimi bir rüya, boş zamanları ise sıkı çalışmanın ödülü olarak görmekte ve hayatta istikrar öngörülen bir kariyer merdivenini, sadık olmayı ve tutarlılığı istemektedirler (Srinivasan, 2012, s. 51).

Bebek patlaması kuşağı: "Boomers" ismi, İkinci Dünya Savaşı ile 1960'ların ortaları arasındaki doğum oranı "patlaması"nu yansıtmaktadır. 1946-1965 yılları arasında doğmuş olan bebek patlaması kuşağı, siyasi ve sosyal kargaşanın arttığı, savaştan sonra ekonominin refah düzeyinin artmaya başladığı dönemi kapsamaktadır (Edge, 2014, s. 139). Bu kuşakta yer alan kişilerin sayısı diğerlerine göre fazladır ve bu kişiler eğlence ile ilgilenen ve refaha özlem duyan kişilerdir (Saruhan & Yıldız, 2014, s. 72).

Bebek patlaması kuşağı, İkinci Dünya Savaşının sonrasında, günümüzde toplumlarımızda mevcut olan kirlilik, çocuk kaçırma, terörizm ve karamsarlıktan uzak ve oldukça refah içinde büyümüştür. Büyümeyi, genişlemeyi ve değişimi kabul etmeye meyillidirler ve sessiz kuşağın bireyleri gibi işverenlerine sadık ve çalışmaya bağlılık göstermektedirler. Otoriteye saygı duyma konusunda sessiz kuşak ile benzerlik sergilemeler de bu kuşak eşit kabul edilmeyi tercih etmektedir. Bununla birlikte, ast olarak verilen bir görevi hemen kabul etmemektedirler (Crampton & Hodge, 2009, s. 2).

X kuşağı: X Kuşağı üyeleri, literatürde çoğunlukla GenX ya da GenXers olarak adlandırılmaktadır. 1966 ve 1980 yılları arasında doğmuş, 1970'ler ve 1980'lerde büyümüşlerdir. GenXers, Boomer anneleri toplu olarak işgücüne girerken okul sonrası saatlerde evde yalnız geçirdikleri ergenliklerini yansıtan, genellikle 'mandallı' nesil olarak etiketlenmektedir. GenXers ayrıca 'sandviç' veya 'yavaş' nesil olarak da anılmaktadır (Edge, 2014, s. 140). 2. Dünya Savaşı sonrası Bebek Patlaması Kuşağından sonra doğanlar X kuşağında bulunmaktadır. Ülkeler arasında farklı özellikleri taşıyalar da, özellikle batıda etkileri yoğun bir şekilde hissedilen ekonomik krizler içerisinde büyüyen bir kuşaktır. Teknolojik aletleri kullanmaktan çok hoşlanmayan ve teknoloji ile ileri yaşlarda tanışmış bir kuşaktır (Saruhan & Yıldız, 2014, s. 72).

X kuşağı, tek ebeveynli ya da her iki ebeveynin de ev dışarısında çalıştığı ailelerde büyüyen ilk kuşaktır. Onların bu çocukluk deneyimleri, odağı işe değil, aileye ve yaşam kalitesine odaklanan bir nesil üretmiştir. Bu kuşak üyelerinin inancına göre kariyer taşınabilir ve iş ile aile birbirinden ayrı olmalıdır (Gerow, 2018, s. 26).

Y kuşağı: GenY veya Y kuşağı, 1970'li yılların sonu ile 2000'li yılların başı arasında doğmuştur. GenY'ler ayrıca "sonraki", "Ys" ve "echo Boomers" olarak da isimlendirilmektedir (Edge, 2014, s. 140). Ayrıca Y kuşağı, kimsenin kaybetmediği ve herkesin sadece ortaya çıktıkları için ödül aldığı bir ortamda nasıl yetiştirildiklerini belirtmek için "Kupa Kuşağı" olarak da adlandırılmıştır (Crampton & Hodge, 2009, s. 4). 9/11, Columbine katliamı, küreselleşme, internet, çok kültürlülük, 24 saatlik haber ve televizyon gerçekliği Y kuşağının karşılaştığı önemli olaylar arasında yer almaktadır. GenY'ler, dizüstü bilgisayarların, PC'lerin, internet erişiminin ve sosyal ağ sitelerinin her yerde olmasından dolayı son derece teknoloji okuyazardır. Onlar 2000 yılından sonra iş hayatına girmişlerdir (Edge, 2014, s. 140).

Kişisel yüz yüze, telefon ve mektuplar Gaziler ve Baby Boomers'ın birbirleriyle bağlantı kurmayı öğrenme şekilleri iken, e-posta, mesajlaşma, sosyal ağ siteleri, blog yazma, Googling ve diğer teknoloji türleri, Y kuşağı çalışanlarının iletişimde kalma ve bilgi alma yollarıdır (Crampton & Hodge, 2009, s. 4).

X kuşağının abla ya da ağabeyleri olması nedeniyle Y kuşağı oldukça idealisttir. Teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilen kuşak bireysel davranış sergilemektedir. Bu kuşak, tüketim ve girişimcilikte atılım göstermekte ve Çin'den köken almaktadır. Modern Çin'de ortaya çıkmakla birlikte Çin'in önemli bir ekonomik güç olmasında önemli bir kuşağın bireylerini kapsamaktadır (Saruhan & Yıldız, 2014, s. 72).

Notter'e (2005) göre Y kuşağı bireyleri refah seviyesinin yükseldiği ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin patlama yaptığı dönemde doğmuşlardır. Medya ve televizyon sayesinde doğumlarından itibaren dünya ile iletişim kurmuşlardır. Bu nedenle de iletişim bu kuşak için oldukça önem taşımaktadır. Y Kuşağının da X Kuşağı gibi çalışan bir ebeveyni bulunmaktadır. Bununla birlikte, ebeveynlik yaşı artmıştır. Ebeveynleri önceki nesil ebeveynlerden oldukça farklı olan bu kuşak, çocuklarının iyi koşullarda yetişmesinde, iyi bir eğitim almasında ve güvende olmasında çok daha aktif rolü olan ebeveynlere sahiptir. Eğlence, sosyal aktivite ve iş iç içedir. Bununla birlikte, çeşitlilik içerisinde büyüyen bu kuşak üyeleri etnik farklılıkları dikkate almamaktadır. Kuşak üyeleri bu özelliği ile X kuşağından farklılık göstermektedirler.

Z kuşağı: 2000'li yılların başında dünyaya gelen çocuklardan oluşan bu kuşak zaman ve mekân gibi kısıtlamaları reddeden, internetsiz hayatın mümkün olmadığını düşünen, global dünya vatandaşları ve internet çocuklarını içermektedir (Saruhan & Yıldız, 2014, s. 72). Sosyal ağ ile doğup büyüyen, dijital merkezli olan ve teknolojinin onların kimliğini oluşturduğu nesil olan Z kuşağı, Nesil I, Gen Tech, Dijital yerliler, Gen Wii vb. olarak da adlandırılmaktadır. Dijital dünyanın içinde doğup büyümektedirler ve onları diğer nesillerden ayıran şey varlıklarının elektronik ve dijital dünya ile daha bağlantılı olmasıdır (Singh & Dangmei, 2016, ss. 1-2).

Z kuşağının özellikleri Düzgün (2020) tarafından literatür taraması sonucu aşağıdaki gibi tablolandırılmıştır.

Tablo 1. Z Kuşağının Özellikleri

Finansal açıdan bilinçli	Sladek ve Grabinger, 2013, s. 4
Küresel fikirli	Sladek ve Grabinger, 2013, s. 4
İş tecrübesi eksik	Sladek ve Grabinger, 2013, s. 5
Teknoloji meraklısı	Levickaite, 2010, s.173; Mishra, 2012, s. 97; Sladek ve Grabinger, 2013, s. 5; Schawbel, 2014, s. 7
Olağanüstü yaratıcı	Sladek ve Grabinger, 2013, s. 10; Schawbel, 2014, s. 9
Pratik	Sladek ve Grabinger, 2013, s. 11
Realist	Sladek ve Grabinger, 2013, s. 11
Çoklu görevleri başarabilme	Levickaite, 2010, s. 173; Mishra, 2012, s. 97; Sladek ve Grabinger, 2013, s. 11
Görsel olarak öğrenme	Sladek ve Grabinger, 2013, s. 11
Liderlik becerisi	Sladek ve Grabinger, 2013, s. 1
Esnek	Mishra, 2012, s.97; Schawbel, 2014, s. 7
Farklı kültürlere hoşgörülü (çeşitliliğe karşı toleranslı)	Tabscott, 2009, s. 6; Mishra, 2012, s. 97; Schawbel, 2014, s. 7
Açık görüşlü	Schawbel, 2014, s. 9
Hızlı hareket etme	Tabscott, 2009, s. 7; Levickaite, 2010, s. 173; Rothman, 2014, s. 5
Daha fazla üretme	Rothman, 2014, s. 5
Sosyal ağlara önem verme	Mishra, 2012, s. 96
Bağımsız	Tabscott, 2009, s. 6; Mishra, 2012, s. 97
Akıllı	Tabscott, 2009, s. 6; Mishra, 2012, s. 97
İşbirliği	Tabscott, 2009, s. 7
Bireyci	Tabscott, 2009, s. 7
Eğlence	Tabscott, 2009, s. 7
Araştırma	Tabscott, 2009, s. 7
Dürüstlük	Tabscott, 2009, s. 7
Yenilik	Tabscott, 2009, s. 7
Küresel olarak bağlı	Schawbel, 2014, s. 7

Kaynak: Düzgün, 2020, s. 225.

Baykoz (2021) aşağıda gösterilen tablo ile kuşakların karşılaştırmasını yapmıştır.

Tablo 2. Kuşakların karşılaştırılması

Kuşaklar	Sessiz kuşak	Bebek patlaması kuşağı	X kuşağı	Y kuşağı	Z kuşağı
Önemli olaylar	•TV'nin doğuşu •Ekonomik buhran •2. Dünya Savaşı	•1960 İhtilali •Radyonun altın çağı •İnsan hakları harekâtı	•Sinemanın doğuşu •1968 kuşağı •Petrol krizi	•Cep telefonu •Playstation •İpod •İnternet •9/11 çalışma saatleri •Körfez savaşı	•İnstagram •Twitter •Facebook •Gezi Parkı Olayları •Irak Savaşı •11 Eylül Saldırısı
Özellikler	•Eksik özgüven duygusu •Güven duygusunu önemseme •Otoriteye karşı saygı •Risk almaktan kaçınma •Yardımlaşmayı sevme •Yüksek sadakat duygusu	•Teknolojiden uzak •Rekabetçi •Kanaatkâr •Takım çalışmasını önemseyen •İşkolik •Yüksek sadakat duygusu	•Kaygılı •Teknolojiye zayıf ilgili •İş motivasyonu yüksek •Topluma duyarlı •Otoriteyi sorgulayan •Sadakat duygusu değişken	•Teknolojiyle büyüyen •Bireyci •Sık iş değiştiren •Bağımsızlığına düşkün •Otoriteyi zor kabullenen •Az sadakat duygusu	•Teknolojiyle doğan •Gerçekçi •Yaratıcı •İşbirlikçi
Alternatif isimler	•Yönetimsel sorunlar kuşağı •Radyo kuşağı •Depresyon kuşağı •Bebek Patlaması öncesi kuşağı •Olgun kuşak •Gaziler •Uyumlu kuşak •Sadık kuşak •Emektarlar •Geleneksel kuşak	•Patlama kuşağı •Sandviç kuşak •Orta kuşak •Soğuk savaş dönemi çocukları •Patlayıcılar	•Kayıp kuşak •Geçiş dönemi çocukları •Patlama sonrası •Bebek kırıcılar •13. Kuşak •X'ler	•Patlama kopyası •Dijital kuşak •www kuşağı •Gelecek kuşak •Milenyum kuşağı	•Net kuşağı •Gelecek kuşak •İnternet kuşağı •Kuşak İ •Anında çevrimiçi kuşağı

Kaynak: Baykoz, 2021, s. 41.

1.2. Z Kuşağının İş Hayatından Beklentileri

Farklı nesiller için iş ve işyeri tercihleri farklı olduğundan, Z Kuşağının tercihlerini anlamak, organizasyonda uygun iletişim kanalının kurulması ve iyi bir ortamın oluşturulması açısından çok önemlidir. Ayrıca onları örgütsel üretkenlik için neyin motive ettiğini anlamak da önemlidir. Mevcut literatürlere göre Z kuşağının tercihleri şu şekildedir (Singh & Dangmei, 2016, ss. 3-4):

- Bascha'nın (2011) çalışmasına dayanarak, şeffaflık, özgüven, esneklik ve kişisel özgürlük Z Kuşağı için iş etiğinin tartışılmaz yönleridir ve bunları göz ardı etmek akranlar arasında hayal kırıklığına, üretkenliğin azalmasına, düşük moral ve eksikliğe ve çalışan bağlılığına neden olabilmektedir. Onlar bilgilendirilmeyi, yanıt verilmesine izin verilmesini ve yanıtlarının duyulmasını ve kabul edilmesini beklerler.
- Max Mihelich (2013) Z kuşağının, kendilerini kanıtlamak ve hemen tanınmak için yeterli bağımsızlığa sahip olmaları gerektiğini belirtmiştir. Ayrıca bu nesil, akıllı telefon veya

iPad'in olmadığı bir dünyada hiç yaşamadığından, ofise giderken tüm bu aletleri kaybetmemeyi istemektedir.

- Dan Schawbel'in (2014) araştırmasına göre ciddiye alınmak istemekte ve yüz yüze iletişimi tercih etmektedirler. Yöneticilerin fikirlerini dinlemelerini ve fikirlerine değer vermelerini isterler. İşyerinin yaş bakımından daha genç, fikir ve katkı bakımından ise daha fazla olması gerektiğini düşünürler. Ayrıca dürüst bir lider olmak için çalışmak ve genç yaşları veya unvanları nedeniyle kendilerine karşı açık olunmasını ve onlardan bilgi saklanmamasını istemektedirler.
- Teresa Bridges'e (2015) göre, eğitimlerinin gerçek hayattaki sorunlarla başa çıkabilmek için gerekli becerileri vermediğine inandıkları için öğrenme, mentorluk ve mesleki gelişim olanaklarını geliştiren çalışma ortamlarını tercih etmektedirler. Girişimcilik yeteneklerini teşvik eden iş yeri, güler yüzlü çalışma ortamı ve esnek programlara izin veren çalışma ortamı, Z kuşağının işte aradığı özelliklerdir. Teknoloji hayatlarının ayrılmaz bir parçasıdır ve coğrafi konumlar veya saat dilimi engelleri ne olursa olsun iletişim kurmalarını, belgeleri düzenlemelerini ve çalışmalarını ilerletmelerini destekleyen ve onlara izin veren, işyerinde ön saflarda yer alan kuruluşları tercih eder.
- Knoll'a (2014) göre kolay düzenlenebilen ofis iş yerlerini tercih ederler. İşyerinde düzenlemeye ve kesinliğe değer verirler ve karmaşık planlama düzenini istemezler.
- Robert Half'a (2015) göre dürüst bir lider için çalışmayı tercih ederler.
- Nicola Middlemiss'e (2015) göre toplumla ve sosyal sorumlulukla gerçek bağlar sergileyen bir kuruluştaki çalışmayı tercih ederler.

Düzgün (2020) Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerini karşılaştırdığı çalışma sonucunda eğitim ve kişisel gelişimlerine önem veren, karar alırken realist davranan ancak sezgilerini de tamamen saf dışı bırakmayan Z kuşağı bireylerinin iş hayatından beklentilerini aşağıdaki gibi özetlemiştir:

- Karşılaşılması olası durumlara göre yöneticilerin vizyon oluşturması,
- Standartlarla uyum gösterilmeyen durumlarda yönetici tarafından uyarılmak,
- Yapılması gereken işler yapıldıktan sonra ne elde edeceklerini yöneticilerinden açıkça duymak,
- Düzeltmesi gerekli olan hatalar için yönetici tarafından performans izlenmesi,
- Çalışanların çabaları karşılığında yöneticileri tarafından ödüllendirilmesi için ne yapmaları gerektiğinin söylenmesi,
- Müşterilerin ihtiyaçlarına hızlı cevap veren,
- Çalışanların verimliliğini artırabilmek için sürekli yollar arandığı,

- Takım olarak uyumlu çalışılan,
- Çalışanların şahsi problemlerinin çözülebilmesi için çözüm arayışlarının olduğu,
- Çalışanların birbirine değer verdiği,
- Çalışma arkadaşlarının sorunlarını dinleyen ve kendi düşüncelerini özgür bir şekilde paylaşmayı arzu eden,
- Aklına gelen ilk şeyi söyleme ve çalışma arkadaşlarına kesin ve uzun talimatlar verme konularını ise arzulamamalarıdır.

Pekel vd. (2020) Z kuşağının iş hayatından beklentilerini araştırdıkları araştırma sonucunda kuşak bireylerinin çoğunlukla esnek çalışmayı tercih ettikleri, sosyal hayatı iş hayatı kadar önemli gördükleri, gerekli olduğunda iş değiştirmekten çekinmedikleri, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanmaktan çekinmedikleri, uzun ve yorucu çalışma saatlerini sevmedikleri ve emir almaya meyilli olmadıkları sonucuna ulaşmışlardır.

Şahin'e (2021) göre ise Z Kuşağının iş hayatından beklentileri teknolojik bir iş ortamı, değerlendirmenin işte geçen süre yerine yapılan iş ile ölçülmesi gereği, kişisel başarıya inandıkları için kişisel ofisler, yatay ve dikey kariyer olanakları ile iş yaşam dengesinin oluşturulmasıdır.

Sladek & Grabinger'e (2013) göre Z kuşağı, diğer kuşaklara göre toplum, ekonomi, teknoloji ve ebeveynliğin önemli rol oynadığı çok farklı bir çevre tarafından şekillendirilmiştir. İyi birer çalışanlar olan Z kuşağını işletmelerin anlamaması durumunda işletmeler işe alma ve çalışanları yönetme konusunda zorlanabilirler. Bu nedenle söz konusu kuşakta bulunanların nasıl çalıştıklarını ve nasıl adapte olduklarını işletmelerin anlaması önemlidir. Sladek ve Grabinger (2013) işletmelere bu konuda fiziki ve dijital dünyanın birleştirildiği bir çalışma ortamının yaratılması, yaratıcılıkların kullanılması ve fark yaratmalarına müsaade edilmesi, onlara söz verilmesi, mobil sistemlere odaklanılması, esnek çalışma sunulması, yatay hiyerarşi uygulanması, sık sık geri bildirim verilmesi, işe anlam katılması, bireysel eğitimlerin desteklenmesi ve işbirlikçi olmaları ve bu duruma uygun takımlar kurulmasına özen gösterilmesi gibi birtakım öneriler sunmuştur.

2. Kişilik Özellikleri

Kişiliğin birçok tanımı bulunmaktadır. Çağdaş kişilik teorisyenleri arasında kişiliğin anlamı hakkında bazı anlaşmazlıklar olsa da insanların yaptıklarının sabit özelliklerden, diğer bir ifade ile kişiliklerinden etkilendiği konusunda bir fikir birliği bulunmaktadır (Mount vd., 2005, s. 448). Morgan'a (1999) göre kişilik, bir kişinin diğerlerinin yanında sergilediği davranış özellikleridir. Mount vd.'ne (2005) göre kişilik özellikleri, zaman içinde istikrarlı olan, kişinin davranışının nedenlerini sağlayan ve doğası gereği psikolojik olan özellikleri ifade etmektedir. Kim olduğumuzu yansıtırlar ve bir bütün olarak duyuşsal, davranışsal ve bilişsel tarzımızı belirlerler.

2.1. Beş Faktör Kişilik Özellikleri

Çok sayıda özelliği karakterize eden popüler bir kişilik sınıflandırması, beş büyük modeldir (Hashemi & Yusefi, 2015, s. 120). Günümüzde kullanıldığı haliyle beş faktör kişilik modelini ortaya çıkaran kişi Warren Norman'dır. 1963 yılında yapmış olduğu çalışmada Norman 20 özelliği olan bir dereceleme ölçeğine faktör analizi uygulamış ve analiz sonucu 5 faktör yapısı elde etmiştir (Morgan, 1999, s. 51). Beş faktörlü kişilik modeli (FFM), normal kişiliğin temel boyutlarını tanımlamaktadır. Genel olarak beş kişilik boyutu ve bu boyutların içeriği hakkında yaygın bir fikir birliği bulunmaktadır (Mount vd., 2005, s. 449). Beş faktör modeli'ni oluşturan beş ana boyutu; dışadönüklük, duygusal dengesizlik, geçimlilik, sorumluluk ve açıklık şeklinde tanımlamışlardır (Somer & Goldberg, 1999, s. 432). Ayrıca Digman (1990, s. 424) beş faktörlü modele ilişkin ilgili literatürde kullanılan isimleri aşağıdaki gibi sıralamıştır:

1. Dışa dönüklük/içer dönüklük
2. Dostluk/düşmanlık (veya Uzlaşma),
3. Vicdanlılık (veya İrade),
4. Nevrotizm/duygusal istikrar (veya Duygusal Denge) ve
5. Akıl (veya Açıklık).

Bu boyutlara kısaca değinmekte fayda görülmektedir.

Dışadönüklük, Beş büyük kişilik boyutundan ilki olan dışadönüklük, bir kişinin ilişkilerdeki rahatlık düzeyini yansıtmaktadır (Hashemi & Yusefi, 2015, s. 120). Dışadönüklük sıcaklık, girişkenlik, olumlu duygular ve atılganlığı içermektedir. Dolayısıyla dışadönükler iyimser, insan odaklı, baskın, enerjik, aktif, arkadaş canlısı, konuşkan, coşkulu, eğlenceyi seven ve iddialıyken, içe dönükler çekingen ve hatta utangaçtır (Hashemi & Yusefi, 2015, s. 120; Schoen & Schumann, 2007, s. 474). Dışadönüklükte yüksek puan alanlar sosyal, konuşkan, iddialı ve aktif olma eğilimindedirler; Düşük puan alanlar, içine kapanık, çekingen ve temkinli olmaya eğilimlidir (Roccas vd., 2002, s. 792).

Duygusal istikrar/Nevrotizm, nevtotizm, temel olarak kaygı, depresyon, öfke, hoşnutsuzluk ve tahriş gibi olumsuz duyguları kontrol etmek anlamına gelmektedir (Schoen & Schumann, 2007, s. 474). Nevrotiklik düzeyi yüksek olan bireyler depresif, endişeli, öfkeli ve güvensiz olmaya eğilimlidir. Nevrotizm düzeyi düşük olanlar sakin, dengeli ve duygusal olarak istikrarlı olma eğilimindedir (Roccas vd., 2002, s. 793).

Geçimlilik, genellikle dost canlısı, düşünceli ve uzlaşmaya meyilli bireyleri ifade etmektedir. Geçimlilik özelliği kişiliğin bireyler arası yönlerini ifade etmektedir (McCrae & John, 1992, s. 178'den aktaran Bitlisli vd., 2013, s. 463).

Sorumluluk, bireylerin dürtülerini nasıl kontrol ettiği ile ilgilidir. Sorumluluk sahibi kişiler çoğunlukla hedef yönelimli, genelde zeki ve güvenilirlerdir. Bu bireylerin olumsuz tarafları ise mükemmeliyetçi ve işkolik olabilmeleridir. Sorumluluk kişilik özelliği bir kişinin güvenilir, başarı odaklı,

sorumlu ve organize olma derecelerini ifade etmektedir (McCrae & John, 1992, s. 178'den aktaran Bitlisli vd., 2013, s. 462).

Uyumluluk, insanların başkalarıyla ilişkilerinde nazik, destekleyici, merhametli, sempatik ve arkadaş canlısı olmasını sağlamaktadır. Uyumlu insanlar iş arkadaşları, astları ve üst düzey yöneticilerle iyi çalışma ilişkileri geliştirmede daha iyidir (Hashemi & Yusefi, 2015, s. 120). Uyumluluk ayrıca benlik imajını etkilemekte ve sosyal tutumları ve yaşam felsefesini şekillendirmeye yardımcı olmaktadır (Costa vd., 1991, s. 888). Boyutun bir ucunda fedakârlık, şefkat, özen ve duygusal destek, diğer ucunda düşmanlık, başkalarına kayıtsızlık, benmerkezcilik, kin ve kıskançlık gibi özellikler bulunmaktadır (Digman, 1990, ss. 422-424). Uyumluluk konusunda yüksek puan alan kişiler, özgecil, güvenilir, cömert, sempatik, iyi huylu, uyumlu, mütevazı, nazik ve işbirlikçi olma eğilimindedir. Bu boyuttan düşük puan alanlar, asabi, acımasız, şüpheli, katı yürekli, talepkar ve esnek olmama eğilimindedir (Roccas vd., 2002, s. 792; Schoen & Schumann, 2007, s. 474).

Deneyime açıklık, bireyin işi etkili bir şekilde yapmasına yardımcı olan her türlü deneyime açık olma yeteneğini ölçmektedir (Hashemi & Yusefi, 2015, s. 120). Bu boyutta yüksek puan alanlar entelektüel, hayal gücü kuvvetli, duyarlı ve açık fikirli olmaya eğilimlidir. Düşük puan alanlar gerçekçi, duyarsız ve geleneksel olma eğilimindedir (Roccas vd., 2002, s. 792).

Kişilik özelliklerini ve mesleki ilgi alanlarını birbirine bağlayan ortak bir konu, motivasyonel süreçler yoluyla davranışları etkilemeleridir. Diğer bir ifade ile, bireylerin hangi görev ve faaliyetlerle meşgul olacakları, bu görevler üzerinde ne kadar çaba gösterecekleri ve bu görevlerde ne kadar süre devam edecekleri konusunda yapacakları seçimleri etkilemektedir (Mount vd., 2005, s. 447).

3. Liderlik Tarzı

Liderlik, "bir bireyin ortak bir hedefe ulaşmak için bir grup bireyi etkilediği bir süreç" olarak tanımlanmaktadır (Islam, 2010, s. 134). Firestone'a (1996) göre liderlik, belirli bir makamda bulunan kişilerin ne yaptıklarından ziyade örgütün gelişmesi, etkili olabilmesi ve yaşaması için yerine getirilmesi zorunlu görevler ile liderin fonksiyonlarının neler olduğu açısından incelenmelidir.

Araştırmada Z kuşağının liderlik tarzı beklentisini belirleyebilmek üzere faydalanılan liderlik tarzlarına aşağıda kısaca değinilmiştir.

Paternalist liderlik, Paternalizm, baba gibi davranmak veya başka birine çocuk gibi davranmak anlamına gelmektedir. Modern felsefede, ebeveynlerin çocukları için yaptığı gibi, o kişinin rızası olmaksızın başka birinin iyiliği için hareket etmektir. Paternalistler, adına hareket ettikleri insanlardan daha akıllıca kararlar verebileceklerini varsaymaktadırlar (Erben & Güneşer, 2007, s. 957). 1976 yılından itibaren yapılan tüm çalışmaları inceleyen Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği, bireysel bir atmosfer içinde oluşturulmuş otorite ve güçlü bir disiplin ile baba şefkati ve ahlaki bütünlüğü birleştiren bir liderlik biçimi olarak tanımlamışlardır. Çalışanları ile bir ebeveyn gibi ilgilenen paternalist lider, çalışanlarının yaşamlarının her alanında yer almakta ve mesleki olduğu kadar kişisel konularda da onlara rehberlik ve danışmanlık sağlamaktadır (Aycan & Fikret Paşa, 2003, s. 131).

Karizmatik Liderlik, Karizmatik teriminin nasıl tanımlandığı ve kullanıldığı konusunda daha fazla netlik ve tutarlılığa ihtiyaç olduğunu belirten Yukl'a (1999) göre en faydalı tanım, liderle güçlü bir şekilde özdeşleşen takipçilerin bir lidere karizma anlamı yüklemeleridir. Diğer bir ifade ile, takipçilerin lidere karizma anlamını atfetmeleridir.

Karizma, takipçilerin enerjisini, bağlılığını ve performansını tutuşturan bir ateştir. Karizma bir liderde ya da takipçide değil, karizmatik niteliklere sahip bir lider ile karizmaya açık bir takipçi arasındaki, karizmaya elverişli bir ortam içindeki ilişkide bulunmaktadır (Klein & House, 1995, s. 183). Karizmatik liderlerin takipçilerinin, liderlerine daha fazla saygı duymaları, güven duymaları ve memnuniyetleri ile ve yüksek bir kolektif kimlik duygusu, algılanan grup görev performansı ve yetkilendirme duyguları ile ayırt edilebileceği varsayılmaktadır (Conger vd., 2000, s. 747). Karizmatik liderler, organizasyonlarında değişim yaratma yeteneklerini etkileyen çevresel kaynakları ve kısıtlamaları gerçekçi bir şekilde değerlendirmekte ve takipçilerinin hem duygusal ihtiyaçlarına hem de yeteneklerine duyarlılık göstermektedirler (Conger & Kanungo, 1987, s. 643).

Olağanüstü bir güce sahip olarak algılanmasının karizmatik lidere saygı duymaya yol açan yüksek düzeyde bir hayranlık ve saygıyı teşvik ettiği varsayılmaktadır. Saygı, liderin misyonunun olağanüstü olduğu hissini ileten ilham verici vizyonuyla daha da pekiştirilmekte ve vizyonun uygulanması sırasında, karizmatik liderin büyük bir kişisel risk ve fedakârlık içerecek şekilde faaliyette bulunduğu örnek davranışlarda bulunur olarak görülmektedir. Bu davranışlar, takipçilerin liderlerine olan güvenini ve memnuniyetini arttırmakta ve takipçilerin liderlerine duydukları saygıyı derinleştirmektedir (Conger vd., 2000, s. 750).

Katılımcı liderlik, çalışanların çalışma hayatlarında karar alma süreçlerine katılması olarak tanımlanan katılımcı liderlik, çalışanlara hem motivasyon kaynağı olmakta hem de onlarda güven algısını artırmaktadır (Bitmiş, vd., 2015, s.1). Katılımcı liderler, astlar ile birlikte sorunlar üzerinde tartışmakta ve bu tartışma sonucu karar almaktadır. Katılımcı liderlik ile farklı bakış açılarına sahip olan çalışanların kararlara katılımı sonucu alınan kararların etkinliği artmakta ve bu özelliği neticesinde de stratejik bir nitelik taşımaktadır (Chen & Tjosvold, 2006).

Bürokratik liderlik, Islam'a (2010) göre bürokratik liderlik, bir bürokratin veya bir kamu kurumu liderinin hizmet ettikleri topluluktaki insanları etkileme sürecini ifade etmektedir. Bürokratik liderlik kavramına iki geniş yaklaşım bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, bürokratik lider, bir ülkedeki idari yapıdan sorumlu üst düzey yetkililer olarak düşünülebilir. İkinci yaklaşım ise bir ülkenin bürokrasisinin siyasi olarak kurulmuş yetkilileri etkileyerek politika ve kararları şekillendirmede oynadığı rolle ilgilidir (Huque & Ferdous, 2019, ss. 170-171).

Her kuşağın yaşadığı dönemin koşullarının biçimlendirdiği farklı kişilik özellikleri olduğu bilinmekle birlikte kişilik özelliklerinin kişilerin tercih ve beklentilerini şekillendirdiği de kabul edilen bir gerçekliktir. Y kuşağı kişilik özelliklerine sahip bir birey ile Z kuşağı kişilik özelliklerine sahip bir bireyin bakış açılarının ve kişilik özelliklerinin farklılaşması nedeniyle farklı liderlik tarzları ile çalışmayı arzulamaları beklenmektedir. Bu kapsamda, yukarıda sunulan kavramsal çerçeve neticesinde araştırmada aşağıda sıralanan araştırma sorularına cevap aranmaktadır:

- Z kuşağı bireylerinin kişilik özellikleri nelerdir?
- Z kuşağı bireylerinin çalışmayı arzuladıkları liderlik tarzı/tarzları hangisi/hangileridir?
- Z kuşağının sahip olduğu farklı kişilik özellikleri, liderlik tarzı beklentilerini nasıl etkilemektedir?

Farklı kuşakların bir arada çalıştığı işletmelerde, çalışma biçimleri, değer yargıları ve bakış açıları da farklılaşacak, bu farklılaşma sonucu ise işletmelerde anlaşmazlıklar yaşanabilecektir. Diğer kuşaklardan farklı özelliklere sahip olan Z kuşağının sahip olduğu özelliklerinin onların çalışmak isteyecekleri liderlik tarzına da yansıtacağı düşünülmektedir. Z kuşağı bireylerinin sahip oldukları kişilik özellikleri, çalışmayı arzuladıkları liderlik tarzlarının bilinmesi örgütlerde yaşanması olası olan söz konusu anlaşmazlıkların ortadan kalkmasına ve örgütlerin daha verimli bir şekilde amacına ulaşabilmesi için faaliyetlerini yerine getirmesine yol açacaktır. Bu bağlamda, bu çalışmanın örgütlerde pozitif örgütsel çıktılarının elde edilebilmesine ve bu yönüyle de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

B. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi öğrencileri, örneklemi ise Bolu MYO'da Z kuşağını oluşturan öğrenciler oluşturmaktadır. Örneklem seçilirken basit tesadüfi örnekleme yönteminden faydalanılmıştır. Basit tesadüfi örnekleme yönteminde, evren içerisinde bütün birimler listelenmekte ve içerisinden rastgele seçim yapılmaktadır (Kılıç, 2013, s. 45). Katılımcıların 84'ü kadın iken 49'u erkektir. Araştırmanın modeli ise iki değişken arasında ilişki bir çözümleme yapılması amaç edinildiğinden genel tarama modellerinden ilişki tarama modeli olarak belirlenmiştir. Bununla birlikte değişkenler arasında sadece ilişki olup olmaması değil aynı zamanda ilişkinin yönü ve gücü de belirlenmeye çalışılmıştır.

2. Verilerin Analizi ve Bulgular

Araştırmada kişilik özelliklerini ölçmek için Goldberg (1993) ile John ve Srivastava'yı (1999) esas alarak Tomrukçu (2008) tarafından hazırlanmış olan "Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçek 42 sorudan oluşmakta ve her boyut içerisinde ters kodlamalar bulunmaktadır. Araştırmada liderlik tarzı beklentisini ölçmek için ise Aycan ve Fikret Paşa'nın (2003) faydalandığı ölçekler kullanılmıştır. Söz konusu ölçekte dört liderlik beklentisini değerlendiren 45 soru bulunmaktadır. Sinha'nın (1995) Katılımcı Liderlik ve Bürokratik Liderlik ölçekleri 10 maddeyi, Bass ve Avolio (1992) karizmatik liderlik ölçeği 12 maddeyi, Aycan vd. (2000) tarafından geliştirilen Paternalist Liderlik ölçeği ise 13 maddeyi içermektedir.

Kullanılan ölçeklerin geçerliliklerini test etmek amacıyla keşfedici faktör analizinden, güvenilirliklerini test etmek için ise Cronbach's Alpha yönteminden faydalanılmıştır. Araştırmada faktör analizi yapılmadan önce örneklem büyüklüğünün yeterli olup olmadığını anlayabilmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi yapılmıştır. Kişilik özellikleri ölçeği için KMO değeri 0,776; liderlik tarzı

beklentileri için faydalanılan ölçeklerden paternalist liderlik ölçeğinin 0,824; katılımcı liderlik ölçeğinin 0,741; bürokratik liderlik ölçeğinin 0,601; karizmatik liderlik ölçeğinin 0,712 çıkmış ve örneklemin yeterli olduğu anlaşılmıştır. Örnekleme yeterliliğinin kabul edilebilir en alt sınırı 50 iken 0,80 ve yukarısı mükemmel düzeyi ifade etmektedir (Durmuş vd., 2016, s. 80). Örneklemin yeterli olduğu görüldükten sonra faktör analizi yapabilmenin ikinci koşulu olan Barlett's Test of Sphercity değerine bakılmış ve ölçeklerin her biri için de bu değer 0,000 çıkmıştır.

Yapılan faktör analizi sonucunda beş faktör kişilik özelliği ölçeğinin dışadönüklük boyutu ile ilgili olan 3. (0,204) ile 6. (0,267) ifadelerinin değeri; sorumluluk boyutu ile ilgili olan 3. (0,398); açıklık boyutu ile ilgili olan 7. (0,262); geçimlilik boyutu ile ilgili olan 3. (0,305) ve 4. (0,373) ile duygusal dengesizlik boyutu ile ilgili olan 4. (0,215) ve 7. (0,278) ifadeleri 0,50'den düşük bulunmuş bu nedenle de ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Bununla birlikte kişilik ölçeği için elde edilen 5 boyutlu faktör yapısı (Tablo 3) kuramsal beklentileri karşılamakta ve elde edilen faktörler toplam varyansın %49'unu açıklamaktadır.

Tablo 3. Beş Faktör Kişilik Özellikleri Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Dışadönüklük	Geçimlilik	Sorumluluk	Duygusal dengesizlik	Gelişime açıklık
Kişilik1	0,595				
Kişilik2	0,616				
Kişilik4	0,538				
Kişilik5	0,647				
Kişilik7	0,614				
Kişilik8		0,778			
Kişilik9		0,555			
Kişilik10					
Kişilik11					
Kişilik12		0,688			
Kişilik13		0,530			
Kişilik14		0,723			
Kişilik15		0,524			
Kişilik16		0,649			
Kişilik17			0,648		
Kişilik18			0,552		
Kişilik20			0,724		
Kişilik21			0,578		
Kişilik22			0,724		
Kişilik23			0,648		
Kişilik24			0,618		
Kişilik25			0,578		
Kişilik26				0,697	
Kişilik27				0,672	
Kişilik28				0,647	
Kişilik30				0,537	
Kişilik31				0,587	
Kişilik33					0,687
Kişilik34					0,546
Kişilik35					0,520
Kişilik36					0,576
Kişilik37					0,542
Kişilik38					0,547
Kişilik40					0,643
Kişilik41					0,628
Kişilik42					0,508
Açıklanan Varyans (%)	14,768	12,558	8,612	7,731	6,049
Toplam Varyans (%)				49,359	
Cronbach Alpha	0,674	0,653	0,789	0,688	0,618

Tablo 4’de yer alan faktör analizi sonucunda paternalist liderlik ölçeğinin 1. (0,464), 2. (0,384) ve 7. (0,331) ifadelerinin değeri 0,50’den düşük bulunmuş, bu nedenle de ölçekten çıkarılarak analiz tekrarlanmıştır. Bununla birlikte söz konusu ölçek için elde edilen tek boyutlu faktör yapısı (Tablo 4) kuramsal beklentileri karşılamakta ve elde edilen faktörler toplam varyansın %43’ünü açıklamaktadır. Katılımcı liderlik ölçeğinin 5. (0,323) ve 6. (0,366) ifadeleri 0,50’den düşük bulunmuş bu nedenle de ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen faktörler toplam varyansın %35’ini açıklamaktadır. Bürokratik liderlik ölçeğinin 1. (0,287), 3. (0,388), 5. (0,262) ve 7. (0,316) ifadelerinin değeri 0,50’den düşük bulunmuş bu nedenle de ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen faktörler toplam varyansın %45’ini açıklamaktadır. Karizmatik liderlik ölçeğinin ise 2. (0,332), 5. (0,223), 7. (0,350) ve 8. (0,438) ifadeleri 0,50’den düşük bulunmuş bu nedenle de ölçekten çıkarılmış ve analiz tekrarlanmıştır. Elde edilen faktörler toplam varyansın %48’ini açıklamaktadır.

Tablo 4. Liderlik Tarzı Ölçeğinin Faktör ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

	Paternalist liderlik	Katılımcı liderlik	Bürokratik liderlik	Karizmatik liderlik
Liderlik_Tarzi3	0,686			
Liderlik_Tarzi4	0,528			
Liderlik_Tarzi5	0,688			
Liderlik_Tarzi6	0,723			
Liderlik_Tarzi8	0,678			
Liderlik_Tarzi9	0,736			
Liderlik_Tarzi10	0,713			
Liderlik_Tarzi11	0,645			
Liderlik_Tarzi12	0,630			
Liderlik_Tarzi13	0,603			
Liderlik_Tarzi14		0,527		
Liderlik_Tarzi15		0,782		
Liderlik_Tarzi16		0,708		
Liderlik_Tarzi17		0,647		
Liderlik_Tarzi20		0,596		
Liderlik_Tarzi21		0,533		
Liderlik_Tarzi22		0,580		
Liderlik_Tarzi24			0,571	
Liderlik_Tarzi26			0,615	
Liderlik_Tarzi28			0,614	
Liderlik_Tarzi29			0,644	
Liderlik_Tarzi30			0,871	
Liderlik_Tarzi31			0,697	
Liderlik_Tarzi32				0,616
Liderlik_Tarzi34				0,655
Liderlik_Tarzi35				0,893
Liderlik_Tarzi36				0,893
Liderlik_Tarzi37				0,824
Liderlik_Tarzi38				0,787
Liderlik_Tarzi41				0,676
Liderlik_Tarzi42				0,777
Toplam Varyans (%)	43	35	45	48
Cronbach Alpha	0,739	0,658	0,655	0,658

Tablo 3 ile 4 incelendiğinde ölçeklerin güvenilir olduğu görülmektedir. Kalaycı'ya (2008) göre Cronbach's Alpha değeri 0,60 ile 0,80 arasında değer aldığımda güvenilir kabul edilmektedir. Faktör ile güvenilirlik analizinin ardından araştırmada kullanılacak test türünü belirleyebilmek için normallik analizi yapılmış ve verilerin normal dağılıp dağılmadığına karar verebilmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri incelenmiştir ve değerler aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 5. Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

Değişkenler	Çarpıklık (skewness)	Basıklık (kurtosis)
Dışadönüklük	0,028	-0,728
Geçimlilik	-0,922	1,561
Sorumluluk	-0,330	-0,137
Duygusal dengesizlik	0,155	-0,408
Gelişime açıklık	-0,194	0,984
Paternalist liderlik	0,073	-0,291
Katılımcı liderlik	-0,342	0,773
Bürokratik liderlik	-0,174	1,332
Karizmatik liderlik	1,553	0,419

Şencan'a (2002) göre çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında yer alması durumunda verilerin normal dağılım sergilediği kabul edilmektedir. Bu çerçevede tablo 5 incelendiğinde verilerin normal dağıldığı kabul edilmektedir. Çarpıklık ve basıklık değerleri incelendikten sonra tanımlayıcı istatistiklere bakılmış ve tablo 6'da bu değerlere yer verilmiştir. Tanımlayıcı istatistiklerin ardından ise korelasyon analizi yapılmış ve analizin sonuçları tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 6. Tanımlayıcı İstatistikler

Değişkenler	Ortalama	Standart sapma
Dışadönüklük	3,4812	,96610
Geçimlilik	3,9774	,78302
Sorumluluk	3,7143	0,86665
Duygusal dengesizlik	2,9549	1,12050
Gelişime açıklık	3,5376	0,76034
Paternalist liderlik	3,4361	0,92403
Katılımcı liderlik	3,5376	0,86301
Bürokratik liderlik	3,2594	0,84969
Karizmatik liderlik	4,1955	0,39808

Tablo 6'da görüldüğü üzere, beş faktör kişilik ölçeğine göre geçimlilik (3,97), sorumluluk (3,71), gelişime açıklık (3,53), dışadönüklük (3,48) en yüksek değerleri; duygusal dengesizlik ise (2,95) en düşük değeri almaktadır. Liderlik tarzları ölçeğine göre ise sırasıyla karizmatik liderlik (4,19), katılımcı liderlik (3,53), paternalist liderlik (3,43) ve bürokratik liderlik (3,25) en yüksek değerleri almaktadır.

Tablo 7. Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Arasındaki İlişkide Korelasyon Matrisi

Değişkenler	1	2	3	4	5	6	7	8	9
A. Beş faktör kişilik									
1. Dışadönüklük	1								
2. Geçimlilik	0,295**	1							
3. Sorumluluk	0,383**	0,448**	1						
4. Duygusal dengesizlik	-0,211*	-0,252**	-0,286**	1					
5. Gelişime Açıklık	0,372**	0,460**	0,407**	-0,158	1				
B. Liderlik Tarzı Beklentisi									
6. Paternalist liderlik	0,154	0,286**	0,374**	-0,113	0,348**	1			
7. Katılımcı liderlik	0,060	0,270**	0,263**	-0,178*	0,318**	0,416**	1		
8. Bürokratik liderlik	-0,075	-0,014	0,065	-0,099	-0,015	0,077	0,165	1	
9. Karizmatik liderlik	0,010	-0,180*	-0,035	0,020	0,001	-0,151	-0,165	0,039	1

N=133,*p<.05,**pp<.01

Tablo 7'de yer alan Z kuşağı üniversite öğrencilerinin beş faktör kişilik özelliklerinin alt boyutları ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesi sonucu, geçimlilik boyutu ile paternalist ve katılımcı liderlik arasında pozitif, karizmatik liderlik ile ise negatif ilişkilerin varlığına, bürokratik liderlik ile ise herhangi bir ilişkinin söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Sorumluluk boyutu ile paternalist ve katılımcı liderlik tarzı arasında pozitif yönlü ilişkilere rastlanılmış bürokratik ve karizmatik liderlik ile ilgili herhangi bir ilişkinin söz konusu olmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Duygusal dengesizlik boyutu ile sadece katılımcı liderlik arasında negatif yönlü ilişkilere rastlanırken gelişime açıklık ile paternalist ve katılımcı liderlik arasında pozitif yönlü ilişkilere rastlanılmıştır. Kişilik

özelliklerinden dışadönüklük boyutu ile ise herhangi bir liderlik tarzı arasında herhangi bir ilişki elde edilememiştir.

Korelasyon analizinin ardından değişkenler ile boyutları arasındaki ilişkinin derece ve yönünün ayrıntılı inceleyebilmek amacıyla regresyon analizi yapılmıştır (Tablo 8-11).

Tablo 8. Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Tarzına Etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	T	Sig	Tolerans	VIF
	B	Standart hata	Beta				
Sabit	1,188	0,571		2,081	,039		
Dışadönüklük	-,053	0,086	-0,055	-0,612	0,541	0,786	1,272
Geçimlilik	,095	0,113	0,080	0,839	0,403	0,692	1,445
Sorumluluk	,289	0,103	0,270	2,814	0,006	0,685	1,460
Duygusal dengesizlik	0,007	0,070	0,009	0,106	0,916	0,890	1,123
Gelişime açıklık	,271	0,116	0,223	2,343	0,021	0,702	1,425

Adjusted R²=0,19; F=6,065; P= 0,00; P<,05

Tablo 8’de yer alan regresyon modelinde paternalist liderlik bağımlı, kişilik özellikleri ise bağımsız değişkeni göstermektedir. Model incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın %19’unu açıklamakta olduğu görülmektedir. Tablo 8’deki her bir açıklayıcı değişkenin analiz sonuçlarını incelersek, paternalist liderlik üzerinde sorumluluk ($\beta=,270$; $p<0,05$) ve gelişime açıklık ($\beta=,223$; $p<0,05$) boyutlarının pozitif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 9. Kişilik Özelliklerinin Katılımcı Liderlik Tarzına Etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	T	Sig	Tolerans	VIF
	B	Standart hata	Beta				
Sabit	2,217	0,546		4,063	0,000		
Dışadönüklük	-0,124	0,082	-0,138	-1,503	0,135	0,786	1,272
Geçimlilik	0,122	0,108	0,111	1,131	0,260	0,692	1,445
Sorumluluk	0,135	0,098	0,136	1,379	0,170	0,685	1,460
Duygusal dengesizlik	-0,078	0,067	-0,102	-1,175	0,242	0,890	1,123
Gelişime açıklık	0,281	0,111	0,247	2,538	0,012	0,702	1,425

Adjusted R²=0,15; F=4,632; P= 0,00; P<,05

Tablo 9’da yer alan regresyon modelinde katılımcı liderlik bağımlı, kişilik özellikleri ise bağımsız değişkeni göstermektedir. Model incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın %15’ini açıklamakta olduğu görülmektedir. Tablo 9’daki her bir açıklayıcı değişkenin analiz sonuçlarını incelersek, katılımcı liderlik üzerinde yalnızca gelişime açıklık ($\beta=,247$; $p<0,05$) boyutunun pozitif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 10. Kişilik Özelliklerinin Bürokratik Liderlik Tarzına Etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	T	Sig	Tolerans	VIF
	B	Standart hata	Beta				
Sabit	3,728	0,576		6,473	0,000		
Dışadönüklük	-0,106	0,087	-0,121	1,002	0,224	0,786	1,272
Geçimlilik	-0,054	0,114	-0,049	-1,221	0,640	0,692	1,445
Sorumluluk	0,104	0,104	0,106	-0,075	0,318	0,685	1,460
Duygusal dengesizlik	-0,082	0,070	-0,108	-0,469	0,248	0,890	1,123
Gelişime açıklık	-0,009	0,117	-0,008	-1,162	0,940	0,702	1,425

Adjusted R²=0,16; F=0,716; P= 0,00; P<,05

Tablo 10'da yer alan regresyon modelinde bürokratik liderlik bağımlı, kişilik özellikleri ise bağımsız değişkeni göstermektedir. Model incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın %16'sını açıklamakta olduğu görülmektedir. Tablo 10'daki her bir açıklayıcı değişkenin analiz sonuçlarını incelersek, bürokratik liderlik üzerinde hiçbir kişilik özelliğinin anlamlı etkiye sahip olmadığı görülmektedir.

Tablo 11. Kişilik Özelliklerinin Karizmatik Liderlik Tarzına Etkisi

Model	Standardize olmayan katsayılar		Standardize katsayılar	T	Sig	Tolerans	VIF
	B	Standart hata	Beta				
Sabit	4,451	0,268		16,635	0,000		
Dışadönüklük	0,016	0,040	0,038	0,390	0,698	0,786	1,272
Geçimlilik	-0,124	0,053	-0,245	-2,435	0,021	0,692	1,445
Sorumluluk	0,010	0,048	0,021	0,197	0,844	0,685	1,460
Duygusal dengesizlik	-0,005	0,033	-0,014	-0,149	0,882	0,890	1,123
Gelişime açıklık	0,046	0,054	0,088	0,851	0,396	0,702	1,425

Adjusted R²=0,20; F=1,156; P= 0,00; P<,05

Tablo 11'de yer alan regresyon modelinde karizmatik liderlik bağımlı, kişilik özellikleri ise bağımsız değişkeni göstermektedir. Model incelendiğinde, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki varyansın %20'sini açıklamakta olduğu görülmektedir. Tablo 11'deki her bir açıklayıcı değişkenin analiz sonuçlarını incelersek, karizmatik liderlik üzerinde yalnızca geçimlilik ($\beta=-,245$; $p<0,05$) boyutunun negatif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Modellerin hiçbirinde oto korelasyon problemi olmadığı Durbin Watson test sonucunda söylenebilmektedir.

Sonuç

Z kuşağı bireylerinin kişilik özellikleri ile liderlik tarzı arasındaki beklentileri belirlemeye çalışan bu araştırmada elde edilen sonuçlardan bir tanesi Z kuşağı bireylerinin sırasıyla geçimli, sorumluluk sahibi, gelişime açık, dışadönük özelliklere sahip olduğu duygusal dengesizlik kişilik özelliğinin ise düşük düzeylerde seyrettiğidir. Benzer şekilde İlhan vd. (2020) Z kuşağı bireylerinin sorumluluk, deneyime açıklık ve dışa dönüklük puanlarını ortalamasının üzerinde bulmuştur. Şimşek (2019) Z kuşağının kişilik özelliklerini belirlemeye çalıştığı tez çalışmasında Türk kültüründe geliştirilmiş temel

kişilik özellikleri ölçeğinden faydalanmış ve çalışma sonucunda kuşağın kişilik özellikleri arasında iyi niyetli, yardımsever, içten, sevecen ve hoş görü özelliklerinin ön plana çıktığını bulgulamıştır. Ayrıca elde edilen sonuçlardan Z kuşağı bireylerinin çalışmayı arzuladıkları liderlik tarzının sırasıyla karizmatik, katılımcı, paternalist ve bürokratik liderlik olduğu görülmektedir. Z kuşağı bireyleri en çok karizmatik liderlik tarzına sahip yöneticilerle en az ise bürokratik liderlik tarzına sahip yöneticilerle çalışmayı arzulamaktadır.

Çalışmada incelenen bir diğer unsur Z kuşağının kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentileri arasında bir ilişkinin olup olmadığıdır. Elde edilen sonuç ise kişilik özellikleri alt boyutlarının bazıları ile liderlik tarzı beklentisi arasında anlamlı düzeyde korelasyon olduğudur. Geçimlilik boyutu ile paternalist ve katılımcı liderlik arasında pozitif, karizmatik liderlik ile ise negatif; sorumluluk boyutu ile paternalist ve katılımcı liderlik arasında pozitif; duygusal dengesizlik boyutu ile katılımcı liderlik arasında negatif; gelişime açıklık boyutu ile paternalist ve katılımcı liderlik arasında pozitif yönlü ilişkilere rastlanılmıştır. Araştırmada ulaşılan bu sonuçlar kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişkinin varlığına kanıt sağlar niteliktedir. Judge vd. (2002) liderlik ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkileri inceledikleri 73 çalışmayı meta-analiz ile değerlendirmiş ve ilgili çalışmalarda 5 faktör kişilik özellikleri ile liderlik arasında güçlü bir ilişkinin olduğunu ortaya koymuştur.

Kişilik özelliklerinin tek tek liderlik tarzları üzerindeki etkilerinin belirlendiği son aşamada ise paternalist liderlik tarzı üzerinde sorumluluk ve gelişime açıklık boyutlarının pozitif; katılımcı liderlik tarzı üzerinde gelişime açıklık boyutunun pozitif ve karizmatik liderlik üzerinde yalnızca geçimlilik boyutunun negatif yönlü anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Bürokratik liderlik üzerinde ise hiçbir kişilik özelliğinin anlamlı etkilere sahip olmadığı sonucu elde edilmiştir. Bu bulgulardan hareketle sorumluluk ve gelişime açıklık kişilik özelliğine sahip Z kuşağı bireylerinin paternalist liderlik tarzı ile çalışmayı tercih edeceği söylenebilmektedir. Benzer şekilde İlhan vd. (2020) Z kuşağı bireylerinin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına örgüt kültürünün düzenleyici rolünü inceledikleri çalışmanın sonucunda, Z kuşağı bireylerinin dışadönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının paternalist liderlik algılarını güçlendirdiği sonucuna ulaşmıştır. Ayrıca gelişime açıklık kişilik özelliğine sahip Z kuşağı bireylerinin katılımcı liderlik tarzı ile geçimlilik kişilik özelliğine sahip Z kuşağı bireylerinin karizmatik liderlik tarzı ile çalışmayı arzulayacağı sonucu elde edilmiştir. Buradan çıkarılabilecek son sonuç ise Z kuşağı bireylerinin hiçbir kişilik özelliğinin bürokratik liderlik tarzı beklentisi içerisinde olmadığıdır. Bu çerçevede Z kuşağı bireylerinin sadece kurallar çerçevesinde hareket etmeyi, yöneticileri ile mesafeli ilişkiler sürdürmeyi, önemli kararları üstlerine bırakmayı arzulamadıkları kendilerinin de söz sahibi olmayı arzuladıkları sonucuna ulaşılabilir.

Örgütlerde yavaş yavaş yer almaya başlayan Z kuşağının oluşturduğu insan kaynağının sahip olduğu kişilik özelliklerinin farkında olarak onların en uygun pozisyonlara getirilmesi ve onların kişilik özelliklerine uygun liderlik tarzının benimsenmesi ile Z kuşağının motivasyonu ile birlikte olumlu diğer örgütsel davranışları sergilemesinde artış sağlanacağı ve bu durumda pozitif örgütsel çıktılarla sonuçlanacağı düşünülmektedir.

Araştırmanın sadece Bolu MYO'da gerçekleştirilmiş olması gibi birtakım kısıtları bulunmaktadır. Araştırmanın geneli kapsayabilmesi için daha fazla sayı ile Z kuşağını içeren farklı üniversite

öğrencilerinden veri toplanarak yapılmasının önemli olacağı düşünülmektedir. Öte yandan Y ve Z kuşaklarının kişilik özellikleri ile liderlik tarzı ve bu değişkenler arasındaki ilişkilerin belirlenip karşılaştırılması, aradaki farklılıkların belirlenmesi ilgili literatüre katkı sağlayabilir. Bununla birlikte araştırmada sadece Z kuşağının kişilik özellikleri ile liderlik tarzı beklentisi arasındaki ilişkiler irdelenmiştir. Bu iki değişkene dahil edilebilecek farklı değişkenlerin aracı ve düzenleyici etkilerine bakılmasının ilgili literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Etik Kurul İzni (Gerekliyse)

Bu çalışma için etik kurul izni, Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimlerde İnsan Araştırmaları Etik Kurulu'ndan 30/12/2021 tarih ve 2021/512 numaralı kararı ile alınmıştır.



Kaynakça

- Aycan, Z., & Fikret-Pasa, S. (2003). Career choices, job selection criteria, and leadership preferences in a transitional nation: The case of Turkey. *Journal of Career Development, 30*(2), 129-144.
- Baykoz, E. (2021). *Farklı kuşakların liderlik davranışlarının ve lidere duydukları ihtiyacın değerlendirilmesi: X, Y ve Z kuşakları ile bir çalışma*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü.
- Bitlisli, F., Dinç, M., Çetinceli, E., & Kaygısız, Ü. (2013). Beş faktör kişilik özellikleri ile akademik güdülenme ilişkisi: Süleyman Demirel Üniversitesi Isparta Meslek Yüksekokulu öğrencilerine yönelik bir araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 18*(2), 459-480.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisi: Örgütsel feda etmenin aracılık rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 17*(1), 1-13.
- Chen, Y. F., & Tjosvold, D. (2006). Participative leadership by American and Chinese managers in China: The role of relationships. *Journal of Management Studies, 43*(8), 1727-1752.
- Civelek, M. E., Çemberci, M., Aşçı, M. S., & Öz, S. (2017). The effect of the unique features of Y generation on organizational commitment, *6* (6), 336-349.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1987). Toward a behavioral theory of charismatic leadership in organizational settings. *Academy of Management Review, 12*(4), 637-647.
- Conger, J. A., Kanungo, R. N., & Menon, S. T. (2000). Charismatic leadership and follower effects. *Journal of Organizational Behavior, 21*(7), 747-767.
- Costa Jr, 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.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Unchartered territory. *Journal of Business & Economics Research, 7*(4), 1-6.
- Digman, J. M. (1990). Personality structure: Emergence of the five-factor model. *Annual Review of Psychology, 41*(1), 417-440.
- Durmuş, B., Yurtkoru E.S., & Çinko M. (2016). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. Beta Yayınları.
- Düzgün, A. (2020). Y ve Z kuşaklarının iş hayatından beklentilerinin karşılaştırılması. *Hitit Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 13*(1), 218-241.
- Edge, K. (2014). A review of the empirical generations at work research: Implications for school leaders and future research. *School Leadership and Management, 34*(2), 136-155
- Erben, G. S., & Güneşer, A. B. (2008). The relationship between paternalistic leadership and organizational commitment: Investigating the role of climate regarding ethics. *Journal of Business Ethics, 82*(4), 955-968.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A cultural analysis of paternalistic leadership in chinese organizations. In J. T. Li, A. S. Tsui, & E. Weldon (Eds.). *Management and Organization in the Chinese Context*(pp 84-127) Macmillan.

- Firestone, W. A. (1996). Leadership: Roles or Functions? İçinde K. Leithvood, J. Chapman, D. Corson, P. Hallinger, & A. Hart (Eds.), *International handbook of educational leadership and administration* (pp. 395-418) Kluwer Academic Publishers.
- Gerow, L. L. (2018). *An exploration of attitudinal differences between baby boomers, generation x, and generation Y*. (Unpublished doctoral thesis). Gannon University Graduate Faculty.
- Gilleard, C. (2004). Cohorts and generations in the study of social change. *Social Theory & Health*, 2(1), 106-119.
- Hashemi, F. O., & Yusefi, R. (2015). The role five personality factors with narcissism and psychopathy in prediction of Dark Triad. *Journal of Psychology and Behavioral Research*, 1(7), 119-124.
- Huque, A. S., & Ferdous, J. (2019). Bureaucratic and political leadership in Bangladesh: Dynamics of administrative reform and the public interest. *Asia Pacific Journal of Public Administration*, 41(3), 169-180.
- Islam, K. (2010). Good governance and bureaucratic leadership: Can 'builders and titans' approach be applicable in public agency leadership? A case of bureaucracy in Bangladesh. *Studies on Asia*, 4(1), 132-156.
- İlhan Nas, T., & Doğan, A. (2020). Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algılarına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü. *Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(2), 30-60.
- 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.
- Kılıç, S. (2013). Örneklem yöntemleri. *Journal of Mood Disorders*, 3(1), 44-46.
- Klein, K. J., & House, R. J. (1995). On fire: Charismatic leadership and levels of analysis. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 183-198.
- Morgan, C. T. (1999). *Psikolojiye giriş* (13. Baskı). Hacettepe Üniversitesi Psikoloji Bölümü Yayınları, Yayın No:1.
- Mount, M. K., Barrick, M. R., Scullen, S. M., & Rounds, J. (2005). Higher-order dimensions of the big five personality traits and the big six vocational interest types. *Personnel Psychology*, 58(2), 447-478.
- Notter J. (2005). *Why generations matter, and why they don't: The business realities of diversity in the workplace*. Financial Management Symposium.
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 13, 79-96.
- Pekel, B., Kaya, T., Çalışkan, F., Doğan, M., Öner, S., Kaya, T., ... & Erbay, E. (2020). Z kuşağı öğrencilerinin iş hayatı kişilik özelliklerinin ve iş beklentilerinin belirlenmesi: Ankara üniversitesi örneği. *Sağlık Hizmetlerinde Kuram ve Uygulama Dergisi*, 1(1), 1-9.
- Pishchik, V., & Spivachuk, Z. (2020). The uniqueness of values and personal traits of Generation Z students in the innovative educational space of the southern region of Russia. In *E3S Web of Conferences* (Vol. 210, p. 18035). EDP Sciences.
- Roccas, S., Sagiv, L., Schwartz, S. H., & Knafo, A. (2002). The big five personality factors and personal values. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 28(6), 789-801.

- Rogler, L. H. (2002). Historical generations and psychology: The case of the Great Depression and World War II. *American Psychologist*, 57(12), 1013.
- Saruhan, Ş. C., & Yıldız, M. L. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Beta Basım AŞ.
- Schoen, H., & Schumann, S. (2007). Personality traits, partisan attitudes, and voting behavior. Evidence from Germany. *Political Psychology*, 28(4), 471-498.
- Singh, A. P., & Dangmei, J. (2016). Understanding the generation Z: The future workforce. *South-Asian Journal of Multidisciplinary Studies*, 3(3), 1-5.
- Sladek, B. S., & Grabinger, A. (2016). The first generation of the 21st century has arrived!. https://www.xyzuniversity.com/wp-content/uploads/2018/08/GenZ_Final-dl1.pdf.
- Somer, O., & Goldberg, L. R. (1999). The structure of Turkish trait-descriptive adjectives. *Journal of Personality and Social Psychology*, 76(3), 431.
- Srinivasan, V. (2012). Multi generations in the workforce: Building collaboration. *IIMB Management Review*, 24(1), 48-66.
- Şahin, S. N. (2021). Z kuşağı bağlamında kariyer yönetiminin iş-yaşam dengesine ve role tutulmaya etkisinde kuşak farklılığının düzenleyici rolü. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şencan, H. (2002). *Bilimsel yazım*. İstanbul Üniversitesi İşletme Fak. Yayınları.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., & Çelik, A. (2001). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. Nobel Yayıncılık.
- Şimşek, G. (2019). Z kuşağının kişilik özellikleri ve kariyer değerlerinin incelenmesi (Beykent Üniversitesi öğrencileri örneği). (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tolay, E. (2020). Paternalist liderlik beklentisi: Y kuşağı işletme öğrencileri üzerine bir araştırma. *İzmir İktisat Dergisi*, 35(1), 123-139.
- Tolbize, A. (2008). Generational differences in the workplace. *Research and training center on community living*, 5(2), 1-21. https://rtc3.umn.edu/docs/2_18_Gen_diff_workplace.pdf.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

