



Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi
Kastamonu University Journal of Faculty of Economics and
Administrative Sciences

Aralık 2020 Cilt: 22 Sayı:2
iibfdergi@kastamonu.edu.tr

Başvuru Tarihi / Received: 25.06.2020
Kabul Tarihi / Accepted: 22.12.2020
DOI: iibfdkastamonu.757746

Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algılarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü¹

Tülay İLHAN NAS², Abdullah DOĞAN³

Öz

Bu çalışmada, yakın zamanda firmalarda baskın hale gelecek Z Kuşağı bireylerinin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algıları üzerindeki etkileri, örgüt kültürünün düzenleyici rolü dikkate alınarak araştırılmıştır. Çalışma kapsamında geliştirilen hipotezler, turizm sektöründe çalışan ve Z Kuşağı temsil eden 386 bireyden elde edilen anketler çerçevesinde regresyon analizleri aracılığıyla test edilmektedir. Bu çalışmada kişilik özellikleri; dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık olarak üç boyutta, paternalist liderlik algısı tek boyutta ve örgüt kültürü; bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve belirsizlikten kaçınma olarak iki boyutta incelenmektedir. Yapılan analizler arasından açıklayıcı analiz sonuçlarına göre; çalışmaya katılan Z Kuşağı bireylerinin dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık puanları ortalamanın üzerindedir. Ayrıca örnekleme oluşturan Z Kuşağı bireylerinin paternalist liderlik algıları ortalamanın üzerinde bulunmuştur. Yapılan regresyon analizleri sonuçlarına göre, Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutları paternalist liderlik algılarını güçlendirmektedir. Söz konusu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisi, kişilik özelliklerinden sadece sorumluluk boyutu ile etkileşime girdiğinde anlamlı olmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Z Kuşağı, Kişilik, Paternalist liderlik, Örgüt Kültürü

Jel Kodu: D23, M10, M14

The Moderating Role of Organizational Culture in The Effect of Personality Traits of Individuals in Generation Z on Paternalistic Leadership Perception

Abstract

In this study, the effects of personality traits of individuals in Generation Z on paternalistic leadership perceptions are investigated by taking into account the moderating role of organizational culture. The hypotheses developed within the scope of the study are tested within the framework of the surveys obtained from 386 individuals representing the Generation Z working in the tourism sector. In this study; personality traits are examined in three dimensions as extraversion, responsibility and openness to experience, paternalistic leadership perception is examined in one dimension, and organizational culture is examined in two dimensions as individualism-collective behaviorism and avoiding uncertainty. According to the descriptive analysis results among the analyzes; extraversion, responsibility and openness to experience scores of Generation Z individuals who participated in the study are above average. In addition, the paternalistic leadership perception scores of the Generation Z individuals who compose the sample are above average. According to the results of regression analysis; extraversion, responsibility and openness to experience from the personality traits affect paternalistic leadership perception in the same direction. In this relationship, the moderating effect of organizational culture is significant only when it interacts with responsibility dimension from personality traits.

Keywords: Generation Z, Personality, Paternalistic Leadership, Organizational Culture

Jel Codes: D23, M10, M14

¹ Bu çalışma Abdullah Doğan'ın 06.02.2020 savunma tarihli Karadeniz Teknik Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı'nda hazırlanmış olduğu aynı adlı yüksek lisans tezi çalışmasından türetilmiştir.

² Prof. Dr., Karadeniz Teknik Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü, Trabzon, Türkiye. **E-posta:** tulayilhan@yahoo.com
Orcid no: 0000-0002-6264-7948

³ **Sorumlu Yazar/Corresponding Author:** Yüksek Lisans Mezunu, Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Trabzon, Türkiye.
E-posta: doganabdullah37400@gmail.com **Orcid no:** 0000-0002-3763-740

Extented Absract

Introduction: In today's working life, more flexible and people-oriented structures stand out rather than hierarchical structures. Working people in these organizations belong to different generations. Especially social and technological conditions differ when people of different generations grow up. As these conditions change, organizations find it difficult to control the employees within their bodies. Especially in today's working life, there are three generations that are dominant in organizations. These are The Baby Boomers, X and Y Generations. In addition to these generations, more information is needed about Generation Z, which has just entered business life and will become more dominant in the coming years.

When the paternalistic leadership style is investigated, it can be said that this leadership style is seen commonly in Turkey in addition to the Eastern societies. Considering the fact that national culture affects organizational culture, it can be said that paternalistic leadership is existing leadership style in Turkey. So, this research focuses on the paternalistic leadership style. In this study, since the perception of paternalistic leadership of individuals in Generation Z is wanted to be tested, the sample should be a member of Generation Z. For this reason, it is thought that a study conducted independently from the organizational culture will not yield healthy results. One of the aims of this study is to investigate the effect of personality traits of individuals in Generation Z on paternalistic leadership perception. The other aim is to investigate the moderating role of organizational culture in this relationship.

Method: The study consists of data obtained from Generation Z members working in tourism sector. The study included four different educational institution students (two universities and two high schools) and one five-star hotel staff who worked in hotels or did internships. The sample of the study consists of 386 Generation Z members. The research data in the study were collected by questionnaire method. The survey form consists of four main sections. In the first part of the questionnaire, there are expressions for determining the demographic characteristics of the participants. In the second part of the questionnaire, there are expressions about personality traits. The scale used in this section was used by Schmitt et al. (2007) as 44 items. The scale was reduced from 44 items to 32 items. In the third part of the questionnaire, there are expressions about paternalistic leadership. The scale was developed by Aycan et al. (2013). In the fourth part of the questionnaire, there are expressions about organizational culture. This scale was used by İlhan (2006). Exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis, reliability, normality, correlation and regression analyzes were used in the study. As a result of factor analyzes, expressions that do not fulfill the condition were excluded from the analysis. After excluding expressions that do not fulfill the condition, Cronbach's Alpha coefficient was examined in the reliability analysis for all dimensions. As a result of reliability analysis, expressions that do not fulfill the condition were excluded from the analysis.

Result and Discussion: In this study, as a result of the exploratory factor analysis, three factors were found that belong to personality traits. These are extraversion, responsibility and openness to experience. One factor were found that belongs to paternalistic leadership perception and two factor were found that belong to organizational culture. These are individualism-collective behaviorism and avoidance of uncertainty. The reliability coefficients ranged from 0,67 to 0.90. Also, skewness and kurtosis values of the variables were examined in order to determine whether the data shows normal distribution. According to the results of correlation analysis; there is a significant and similar relationship between extraversion, responsibility and openness to experience and paternalistic leadership perception. Among the organizational culture dimensions, the dimension of individualism-collective behaviorism has a same direction with extraversion, responsibility, openness to experience and paternalistic leadership perception. Among the organizational culture dimensions, the dimension of avoidance of uncertainty has a same direction with extraversion, responsibility, openness to experience and paternalistic leadership perception. According to the results of regression analysis; extraversion, responsibility and openness to experience from the personality traits affect paternalistic leadership perception in the same direction. In this relationship, the moderating effect of organizational culture is significant only when it interacts with responsibility dimension from personality traits. When organizations show high collective behavioral characteristics, the impact of responsibility increases on the paternalistic leadership perception. Also, when avoidance of uncertainty is high in organizations, the effect of responsibility increases on paternalistic leadership perception.

In the literature, no previous study investigating the paternalistic leadership perception of individuals in Generation Z and the personality traits that directly affect paternalistic leadership has been encountered. This study attempted to determine the personality traits, paternalistic leadership perception and organizational culture of individuals in Generation Z, who have just entered working life and will enter working life in the coming years. In addition, this study is expected to guide future studies on Generation Z by revealing the interaction between variables. In addition, it is thought that this study will make a practical contribution to the determination of the personality traits and paternalistic leadership perception of individuals in Generation Z who will join the organizations.

GİRİŞ

Günümüz çalışma hayatında örgütlerde hiyerarşik yapılardan ziyade daha esnek ve insan odaklı yapılar göze çarpmaktadır. Bu örgütler içerisindeki çalışan insanlar birbirinden farklı kuşaklara mensup olmaktadır. Farklı kuşaklara mensup insanların yetiştikleri zamanlardaki özellikle toplumsal ve teknolojik koşullar farklılık göstermektedir. Bu koşullar değiştikçe örgütler bünyelerindeki çalışanları kontrol etmekte zorlanmaktadır. Özellikle günümüz çalışma hayatında organizasyonlarda baskın olan üç kuşak bulunmaktadır. Bunlar; Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarıdır. Bu kuşaklara ek olarak çalışma hayatına Z Kuşağı olarak adlandırılan yeni bir kuşak girmiştir. Bu kuşak doğduğu zaman şartları bakımından özellikle teknoloji yönünden diğer kuşaklardan ayrılmaktadır. Gelecek zamanlarda örgütlerde baskın hale gelip örgüt yönetiminde söz sahibi olacak bu kuşak mensupları örgütler için hayati roller üstlenebileceklerdir. Bu nedenle Z Kuşağı hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Z Kuşağı ile ilgili yazın incelendiğinde (örneğin; Oblinger ve Oblinger, 2005; Gürbüz, 2015; Yüksekbilgili ve Akduman, 2015; Kavalcı ve Ünal, 2016; Taş vd., 2017) araştırmaların genellikle Z Kuşağının özelliklerini belirlemeye ve Z Kuşağı ile diğer kuşaklar arasındaki farklılıklar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Oysa ki Z Kuşağı bireylerini yönetecek üst kademenin onların arzu ettikleri liderlik algısını anlamayıp, onları etkin bir biçimde yönetmek için onların beklentilerini bilmesi gerekmektedir. Bu çalışmada da Z Kuşağı bireylerinin paternalist liderlik algıları değerlendirilmeye çalışılarak Türkiye bağlamına özgü bilgi üretilmeye çalışılmaktadır.

Liderlik yaklaşımları içinde paternalist liderlik algısının ele alınma sebebi, son dönemlerin en kapsamlı liderlik çalışmalarından biri olan GLOBE'da Türkiye'de hem mevcut hem de en fazla arzu edilen liderlik biçiminin demokratik liderlikten ziyade paternalist liderlik olduğunun ortaya konulmasıdır. Paternalist liderlik algısı ile Z Kuşağı bireylerinin bakış açıları tabanda birbirlerinden tamamiyle farklı olmakla birlikte GLOBE sonuçlarına göre gelecekte arzu edilen liderlik yaklaşımı olarak Türk bireyler güçlü biçimde hala paternalist liderlik tarzını arzu etmektedirler. Bu çalışmada da bu ikilem irdelenmektedir. GLOBE projesi katılımcıları X ve Y Kuşağı bireylerin yanıltıcı olduğu bir örnekleme nitelenmektedir. Bu çalışmada da söz konusu durumun Z Kuşağındaki bireyler için de geçerli olup olmadığı, bir değişim yaşanıp yaşanmadığı ortaya konulmaya çalışılmaktadır.

Z Kuşağının özellikleri incelendiğinde, bu kuşağın diğer kuşaklara göre daha bağımsız, esnek çalışma saatlerini seven bir kuşak olduğu ileri sürülmektedir (Taş vd., 2017). Diğer yandan paternalist liderlik yaklaşımının, lidere sadakat ve sorgusuz itaat gibi özellikler içerdiği görülmektedir (Aycan, 2006). Bu durum günümüz örgütlerinde yeni çalışmaya başlayan fakat ileride daha da baskın hale gelecek Z Kuşağı hakkında akıllarda soru işaretleri oluşturmaktadır. Çünkü Batı kaynaklı kuşak sınıflandırmalarıyla ülkemizdeki Z Kuşağının özellikleri belirlenmeye çalışıldığında, paternalist liderlik algısı ortalamanın altında olan bir Z Kuşağı beklenmektedir. Öte yandan Türkiye'deki örgütlerin liderlik özelliklerine bakıldığında, bu liderlik tarzının içerisinde bulunduğumuz sosyo-kültürel bağlamda kabul edilmiş (Kabasakal ve Bodur, 1998) liderlik tarzlarından biri olmasının yanında bağımsızlığı seven Z Kuşağının paternalist liderlik algısının Türk örgüt yapısı içerisinde değişiklik gösterip göstermeyeceği merak edilmektedir. Z Kuşağı bireylerinin paternalist liderlik algısının yüksek olması durumunda ise Batılı kuşak sınıflandırmalarından farklı olarak bir Türk tipi Z Kuşağı özelliği ortaya çıkarılabilecektir.

Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısında, kişilik özelliklerinin de dikkate alınması gerekmektedir. Bireyin

kişiliği, hiçbir canlı ile paylaşmadığı şahsi kişisel zihinsel programlama setini nitelemektedir (Hofstede, 1991: 7). Kişilik özellikleri, kısmen kişinin genleri aracılığıyla kalıtsal olarak geçen ve kısmen öğrenilen karakteristik özelliklere dayanmaktadır. Burada “öğrenme” ile kastedilen, kişisel deneyimler yanında ortak programlama, insan doğası ve kişilik arasında yer alan ve bir anlamda bir ara katman olan kültürün etkisiyle şekillenmektedir (Hofstede, 1991: 7). Dolayısıyla bireyin doğumundan itibaren kazandığı kişilik özellikleri onu diğer bireylerden ayırmakla beraber, aynı sosyo-kültürel çevrede büyüyen insanların da bazı özellikleri birbirine benzemekte ve bu özellikler bireylerin liderlik algıları üzerinde etkili olmaktadır. Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısının belirlenmesi, bu kuşak hakkında daha net bilgiye olanak sağlayacaktır. Ancak kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisinin belirlenmesinin de bu katkıyı daha anlamlı hale getireceği düşünülmektedir.

Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algılarına etkisini ele alırken örgüt kültüründen bağımsız irdelenmesinin sağlıklı olmayacaktır. Çünkü bu çalışmanın örneklemini oluşturan Z Kuşağı bireyleri örgütlerde çalışmaktadır. Örgüt kültürünün, içinde barındırdığı bireylerin davranışlarına yön verdiği göz önüne alındığında (Köse vd., 2001: 239) bireylerin zamanlarının bir kısmını geçirdikleri örgütün kültüründen etkilenmelerinin muhtemel olduğu düşünülmektedir. Bu etkinin de Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algılarına etkisini artırabileceği veya azaltabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün, Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algılarına etkisi üzerinde düzenleyici rolünün olabileceğine inanılmaktadır.

Burada vurgulanan ilişkiler ışığında çalışma dört bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümünde kuşak, kişilik, paternalist liderlik ve örgüt kültürü kavramları hakkında bilgiler verilmektedir. Çalışmanın ikinci bölümünde, ilgili yazın ışığında araştırma hipotezleri oluşturulmaktadır. Çalışmanın üçüncü bölümünde araştırmanın metodolojisi üzerinde durulmaktadır. Sonraki bölümde verilerin analizi yapılmakta ve araştırma bulguları değerlendirilmektedir. Çalışma, sonuç ve öneriler kısmı ile son bulmaktadır.

1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

1.1. Z Kuşağı Kavramı

Biyolojik tanımlamaya göre kuşak; “çocuk ve ailelerinin doğumu arasındaki ortalama zaman aralığı” olarak ifade edilmektedir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 90). Kupperschmidt (2000; 66) tarafından kuşak, “aynı doğum yılını, yaşı, lokasyonu ve kritik gelişme dönemlerindeki önemli hayat olaylarını paylaşan belirli bir grup” olarak tanımlanmaktadır. Kuşakların sınıflandırılması ile ilgili birçok farklı tarih bulunmaktadır. Bu çalışmada en güncel kuşak sınıflandırması olarak kabul gören Oblinger ve Oblinger (2005) sınıflandırması dikkate alınmıştır. Oblinger ve Oblinger (2005), bu çalışmada odaklanılacak olan Z Kuşağının doğum yılının 1995 olduğunu belirtmektedir. Ülkemizdeki teknolojik gelişmelere bakıldığında 1994 yılında ilk GSM operatörü kurulmuş ve internet ile tanışılmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerin ardından çok ciddi teknolojik değişimler yaşanmıştır (Batır ve Gürbüz, 2016: 2).

Bu çalışmanın odaklandığı kuşak Z Kuşağı olmakla birlikte konunun bütünlüğü açısından bu kuşaktan önceki üç kuşak olan Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarına da kısaca değinmek konunun bütünlüğü için faydalı olacaktır. Bebek Patlaması Kuşağını, 1947-1964 yılları arasında doğanlar oluşturmaktadır. Bebek Patlaması denmesinin sebebi 2. Dünya Savaşı sonrası dünya nüfusundaki patlamadır (Gürbüz, 2015: 41). Çok çalışkan olan bu kuşağın, verilen görevleri eksiksiz yerine getirmek,

çalıştığı kurumun iyiliğini istemek gibi özellikleri bulunmaktadır (Gürbüz, 2015: 41).

Bebek Patlaması Kuşağından sonra doğan insanlar; yani 1965-1979 yılları arasında doğan insanlar “X Kuşağı” olarak tanımlanmaktadır (Torun ve Çetin, 2015: 139). Çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşak olan X Kuşağı üyeleri değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar (Adıgüzel vd., 2014: 172). X Kuşağı çalışanları yaşamak için çalışırlar, akıllı çalışmaya eğilimlidirler ve aile ve iş yaşamlarını dengelemeyi tercih etmektedirler. Eğlenceli, çok yoğun olmayan iş ortamlarını sevmektedirler (Gürsoy vd., 2008: 452).

Y Kuşağı ise 1980-1994 arası doğanları kapsamaktadır (Oblinger ve Oblinger, 2005; Gürbüz, 2015). Y Kuşağı üyeleri teknoloji ile doğmamış olsalar da erken yaşta teknoloji ile tanışmışlardır. (Adıgüzel vd., 2014: 174-179). Kendilerini ifade etmeyi seven bağımsız Y Kuşağı bireyleri, işlerine kendilerini çok fazla verdiklerinden saygıyı hak ettiklerine inanmaktadırlar. Üstleri tarafından isimlerinin bilinmesini ve yaptıkları şeyler hakkında bilgi sahibi olmalarını beklemektedirler. Kuralları sorgulamaktan çekinmemektedirler. (Gürsoy vd., 2008: 139).

Araştırmanın odak noktası olan Z Kuşağının dijital bir çağda doğmuş olması sebebiyle diğer kuşaklardan farklılaşacağı Oblinger ve Oblinger (2005) tarafından öngörülmektedir. Teknolojinin içinde gözlerini açan bu kuşak, tüm iletişim araçlarını öğrenip dünyaya gelmiş gibi davranmaktadır. Z Kuşağı bireyleri teknolojiyi ileri derecede kullanan bireylerdir ve teknolojiyi hayatlarının her aşamasına taşımışlardır. Bu kuşağın internet ve teknoloji bağımlısı değil, bunları doğal yaşam standardı olarak algılayan bir nesil olduğu ifade edilmektedir. Sokak oyunları yerine konsol oyunlarını tercih eden, haberleşmek için e-posta yerine sosyal medyayı kullanan, arkadaşlık ilişkilerini internet üzerinden gerçekleştiren, uzakta bile olsalar anında görsel iletişim kurabilen, fiziksel mağazaları değil internet mağazalarını gezen bireyler bu kuşak bireyleridir (Toruntay, 2011: 81). Teknoloji çağı çocukları olan Z Kuşağı bireyleri, uzakta olsalar dahi ‘bir tık’ ile istedikleri bilgiye ulaşabilmekte, görsel ve sözel olarak birbirleriyle iletişime geçebilmektedirler.

Yüksek teknoloji içinde yetişiyor olmalarından ötürü sanal alanla alakalı hususlarda Y Kuşağından çok daha uzmandırlar. Bilgisayarı kitaba, metinleri ise konuşmaya tercih etmektedirler. Dışarıda çok zaman geçirmeyen Z Kuşağının uzaktan iletişim kurabilmeleri, yalnız yaşamayı seçtiklerini göstermektedir. Anlık sonuçlar almak isteyen bu kuşak bireyleri cep telefonları olmadan yaşayamamaktadırlar (Mengi, 2009’dan aktaran: Gündüz ve Pekçetaş, 2018: 95). Ayrıca Z Kuşağı bireylerinin esnek çalışma saatlerini benimsedikleri, kendilerine güven duydukları ve değişik fikirler üretebildikleri belirtilmektedir. Bu nedenle sorumluluk almak istemekte ve girişimci olmak istemektedirler (Taş vd., 2017: 1045). Yukarıda sayılan özellikler Z Kuşağının genel özellikleri hakkında fikir verse de kişilik özellikleri hakkında bilgilerin eksik kaldığı söylenebilmektedir. Bu nedenle bu kuşağı temsil eden bireylerin kişilik özelliklerinin incelenmesinin, bu kuşak hakkında daha sağlıklı bilgilerin elde edilmesinde faydalı olacağı düşünülmektedir.

1.2. Kişilik Kavramı

Aynı ortamda, birlikte yaşayan, aynı kültürü paylaşan insanların fikir, duygu ve davranış yönünden birbirlerinden farklı olması, araştırmacıları kişilik konusunu araştırmaya iten sebeplerden biri olmuştur. (Güney, 2013: 183). Kişiliğin üzerinde uzlaşa sağlanan bir tanımlı bulunmamasına (Yelboğa, 2006: 198) rağmen bu kavram genel olarak bir bireyi diğer bireylerden ayıran, onu diğerlerinden farklı kılan ayırıcı özellikler bütünü olarak tanımlanabilmektedir. Diğer bir deyişle kişilik,

bireylerin davranışlarını belirleyen nispeten sabit özellikler bütünü olarak da tanımlanabilmektedir (Horzum vd., 2017: 399).

1880’li yıllarda başlayan kişilik özelliklerini sınıflandırmak için yapılan çalışmalar özellikle 1980’li yıllarla beraber tekrar gündeme gelmiştir (örneğin; McCrae ve Costa, 1985; Costa ve McCrae, 1992). 1990’lı yıllardan sonra birden fazla ülkeyi kapsayan araştırmaların sayısında artış olmuştur (Benet-Martinez ve John, 1998; Gülgöz, 2002). Bunların en kapsamlısı ise Türkiye’nin de içinde olduğu elli altı ülkeyi kapsayan Schmitt ve arkadaşlarının (2007) yaptığı çalışmadır. Bu çalışmada kişilik özelliklerini ölçmek için Beş Faktör Kişilik Modeli (BFKM) tercih edilmiştir. Bu tercihin sebeplerinden biri bu modelin birçok çalışmada kullanılması ve dolayısıyla güvenilirlik ve geçerlik analizlerinden başarılı sonuçlar elde edilmesidir. Bu tercihin sebeplerinden bir diğeri de bu modelin içerdiği boyutların her birinin kişiliği geniş bir yelpazede ölçmesidir (Benet-Martinez ve John, 1998). Ülkemizde de BFKM kullanılarak birçok çalışma yapılmıştır (örneğin; Gülgöz, 2002; Erkuş ve Tabak, 2009; Doğan, 2013; Horzum vd., 2017). Bunlardan Gülgöz (2002), yaptığı çalışmada Türk ve Amerikan örneklerini karşılaştırmış ve beş faktör ölçeğinin Türkçe versiyonunun orijinali ile uygunluğunu saptanmıştır. Bu model beş boyuttan oluşmaktadır.

1.2.1. Dışa Dönüklük

Bu boyutun bir kutbunda dışa dönük özellikler bulunurken, diğer ucunda içedönük özellikler bulunmaktadır (Burger, 2016: 254). Dışa dönük özelliği ağır basan insanlar; sosyal, aktif, arkadaş canlısı, şefkatli, eğlenmeyi seven, konuşkan insanlardır (McCrae ve Costa, 1987: 87; Schmitt vd., 2007: 177). İçe dönük özelliği ağır basan insanlar ise çekingen, bağımsız, ağır adımlı insanlardır. Bu insanlara soğuk, izleyici ve uyuşuk, asosyal demek yanlış olabilmektedir (Burger, 2016: 254). Kısaca dışa dönüklük, aktif ve enerjik olma, baskınlık, girişkenlik, etkileyicilik ve olumlu duygular ile ilgili özellikleri özetlemektedir (Benet-Martinez ve John, 1998: 730). Burger (2006: 254) incelediği araştırmalardan yola çıkarak, dışa dönük kişilerin içe dönük kişilerle kıyaslandığında arkadaşlarının daha çok olduğu ve sosyal ortamlarda daha çok zaman geçirdiklerini belirtmektedir.

1.2.2. Sorumluluk

Bu boyut, insanların ne kadar kontrol sahibi ve disiplinli olduklarını göstermektedir. Sorumluluk boyutunda yüksek puan alan yani sorumluluk sahibi insanlar; görevini bilen, planlar yapıp bu planlar dahilinde hareket eden, güvenilir insanlar olarak tanımlanmaktadır (Schmitt vd., 2007: 177). Diğer uçta yer alan insanlar ise dikkati kolay dağılan ve kendisine güvenilmeyen insanlardır (Burger, 2016: 255). Sorumluluk sahibi insanlar çalıştıkları örgütlerde başarıya ve bağlılığa ihtiyaç duyarlarken, yaptıkları işleri titizlikle, dikkatle, düzenle, eksiksiz olarak ve belli kurullarla yapmaktadırlar (Costa vd., 1991: 889).

1.2.3. Deneyime Açıklık

Bu boyut; özgün, yaratıcı ve açık fikirli olmak, ilgi duyulan alanların fazla olması gibi özelliklerle tanımlanmaktadır (McCrae ve Costa, 1987: 87). Deneyime açık bireylerin hayal gücü yüksektir ve bu bireyler kendini gözlemleyebilen bireylerdir (Schmitt vd., 2007: 177). Deneyime açıklık boyutunda yüksek puana sahip insanlar buldukları ortamdan bağımsız düşüncelere sahiptirler ve genel olarak gelenek dışı olarak görülürler fakat bu boyutta düşük puana sahip kişiler daha gelenekçidirler, buldukları ortamdan bağımsız düşünmek istemezler ve var olanla yetinmeyi tercih etmektedirler

(Burger, 2016; 254).

1.2.4. Nevrotiklik

Nevrotik olarak nitelendirilen insanlar genel olarak kaygılı, huzursuz, canı sıkkın, morali genel olarak bozuk sınırlı insanlardır (Schmitt vd., 2007: 177). Duygusal yönden sorunlar yaşayan ve duyguları aşırı şekilde değişiklik gösteren insanlar nevroitiklik düzeyi yüksek insanlardır. Bu tür insanlar nevroitiklik düzeyi düşük olan insanlarla karşılaştırıldığında strese daha fazla meyillidirler ve genelde üzüntü, öfke ve suçluluk duygusu barındırmaktadırlar (Burger, 2016; 253-254).

1.2.5. Uyumluluk

Uyumluluk kişilik özelliğine sahip bireyler cömert olup, başka insanlara karşı nazik davranmaktadırlar (Schmitt vd., 2007: 177) ve genelde iyi niyetli olmaktadır (Costa vd., 1991: 888). Fedakârlık, hassasiyet, güven ve alçakgönüllülük gibi özellikler de uyumluluk boyutu altında incelenebilir (Benet-Martinez ve John, 1998: 730). Uyumluluğun karşı kutbunda ise agresif tutumlar, insanlara karşı öfke ile yaklaşma gibi özellikler bulunmaktadır (Costa vd., 1991: 888).

Z Kuşağı bireylerinin kişilik özelliklerinin yanında Türkiye’de görülen yaygın liderlik tarzlarından olan paternalist liderliğe ilişkin algıları bu çalışmanın odaklandığı bir diğer kavramdır.

1.3. Paternalist Liderlik Kavramı

Latince "pater (baba)" kelimesinden türetilen paternalizm, diğer insanlara baba gibi davranma anlamına gelmektedir (Suber, 1999: 632). Paternalizm, yönetim kavramı olarak bakıldığında Max Weber’in ilk çalışmalarında görülebilmektedir. Weber yetkiyi üçe ayırmıştır. Bunlar, yasal (bürokratik), karizmatik ve geleneksel yetkililerdir. Geleneksel yetki, bir babanın evlat üzerindeki otoritesine benzemektedir. Bu liderlik, lidere karşı kişisel sadakat ve iddiasız itaat gibi değerlere dayanmaktadır (Pellegrini ve Scandura, 2008: 568).

Aycan (2006: 445) paternalizm kavramının ilgi çekici olmasının yanında karmaşık ve tartışmalı olduğunu dile getirmektedir. Yaklaşık son 20-25 yıl içerisinde araştırılmasına önem verilen paternalist liderliğin en fazla kabul gören tanımlarından biri Farh ve Cheng (2000)’ e aittir. Farh ve Cheng (2000: 94) paternalist liderliği, “güçlü bir disiplin ve otoriteyi, kişisel bir atmosferde oluşturulmuş babalık yardımseverliği ve ahlaki bütünlük ile birleştiren bir tarz” olarak tanımlamaktadır. Gelfand ve çalışma arkadaşları (2007: 493) da paternalist liderliği buna paralel olarak; “astların mesleklerinin ve hayatlarının bir aile anlayışıyla yönlendirildiği, karşılığında ise sadakat ve itaatin beklendiği hiyerarşik bir ilişki” olarak nitelendirmektedir. Yeri geldiğinde bir baba gibi koruyup kollayan ve gerektiğinde özel hayata müdahale eden bu liderlik yaklaşımı, bireye yol gösterici bir tutumla yaklaşmaktadır (Aycan, 2001: 1; Erben ve Güneşer, 2008: 957). Paternalist lider, çalışanlarına bir ebeveyn gibi bakıp, çalışanların hayatlarının her alanında yer almakta ve çalışanlarına profesyonel ve kişisel konularda rehberlik ve danışmanlık sağlamaktadır (Aycan ve Fikret-Paşa, 2003: 131). Liderler, çalışanların mutlak sadakat ve sorgusuz itaatlarının karşılığı olarak bütünsel ve yardımsever bir ilgiye sahip olmaktadır (Kabasakal ve Bodur, 1998: 14).

Bu liderlik tarzı sadece çalışma hayatını kapsamamaktadır. Lider, çalışma hayatının yanında iş dışında da astları ile ilişki içerisinde olmaktadır (Aycan ve Kabasakal, 2006: 7). Paternalist rollerinin bir parçası olarak liderler çalışanların ve çocuklarının düğün ve cenaze törenlerine katılma, onlarla aynı masaları paylaşma, onlarla şarkı söyleme ve onlarla dans

etme gibi etkinliklerle sosyal görevlerini yerine getirmektedirler. Paternalist liderler, futbol turnuvası düzenleyip astlarla bir arada olabilmekte ya da tüm personelin ailesiyle beraber tatile çıkabilmektedirler. Böylesi toplumsal rolleri yerine getirirken, liderler bir şekilde kendileri ve takipçileri arasındaki toplumsal mesafeyi azaltmakta ve bir ailenin başı gibi davranmaktadırlar. Tüm bunların karşılığında liderler, astlarından sadakat ve hürmet beklemektedirler. Ayrıca, çalışandan işyerini bir aile ortamı olarak kabul etmesi, sadık ve uyumlu olması ve otoriteyi kabul etmesi beklenilmektedir (Fikret-Paşa vd., 2001: 580; Aycan, 2006: 449).

Örgütlerde liderlik tarzlarının önemli belirleyicilerinden birisi örgüt kültürüdür. Bundan sonraki bölümde de örgüt kültürü aktarılmaya çalışılmaktadır.

1.4. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü kavramı bilindiği kadarıyla ilk olarak Pettigrew (1979)' in “On Studying Organizational Culture” adlı çalışmasıyla yönetim ve organizasyon literatürüne kazandırılmıştır (Hofstede vd., 1990: 286). Bir grup veya örgütün kendini yönetmeden hayatta kalması çok zordur. Çözüm bulma yolları her örgüt için değişiklik gösterebilir fakat her örgüt bu çözümleri bulmak zorundadır. Örgüt içerisinde kültür oluşturmak, örgütlerin hayatta kalma yollarından biri olarak nitelendirilebilmektedir. Herhangi bir örgütün amaç ve/veya amaçlarına ulaşması için o örgütün stratejisi ve liderlik tarzı kültürüyle uyumlu olmalıdır. Kültüre uymayan bir stratejinin başarısız olma olasılığı yüksektir (Schneider, 2000: 29). Kültür, sürekli olarak çevre ile nasıl ilişki kurulacağı ve örgüt içinin nasıl yönetileceği hakkında yol gösterici olmaktadır (Schein, 1984: 10). Ayrıca örgütün sahip olduğu kültür, çalışanları bir arada tutmaya yardımcı olacak (Köse vd., 2001: 239) bir “zamk” olarak kullanılmaktadır (Deal ve Kennedy, 1982). Smircich (1983: 345)'e göre örgüt kültürü, “önemli fonksiyonları yerine getiren ve paylaşılan anahtar değer ve inanışlardır”. Deshpande ve Webster (1989: 4) ise örgüt kültürünü “bireylerin örgütsel işleyişini anlamalarına yardımcı olan ve böylece onlara örgüt içinde davranış normları sağlayan ortak değerler ve inançlar kalıbı” olarak tanımlamaktadır.

Örgüt kültürünü açıklamada elverişli bir kuramsal çerçeve sunan kültürel kuram davranışın kendisini değil, genellikle birey ya da örgütleri bu davranışa yönlendiren değer, inanç ve varsayımlardan hareket etmektedir. Bu yaklaşım, örgütleri sadece örgütsel bir yapı olarak ele almamaktadır. Örgütleri kültürel bir varlık olarak görmektedir. Bu kültürel varlıklar içinde buldukları sosyal yapı ile etkileşerek ortak anlamlar yaratmakta ve bu anlamlardan etkilenmektedirler (İlhan, 2006: 71). Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarına yön vermekte, örgüte yeni katılan çalışanlara da yol göstermekte ve onlardan nelerin beklendiğine dair önemli ipuçları vermektedir (Köse vd., 2001: 239). Dolayısıyla, bireylerin liderlik beklentisi üzerinde çalıştıkları örgütlerin örgüt kültürlerinin etkin olması beklenmektedir. Örgüt kültürü sadece çalışanların kullandıkları dil ve giydikleri kıyafetlerle sınırlı kalmamaktadır. Bunların yanında verilen kararları da etkilemektedir. Bu kararlar bazı işlere insan atamaktan başlayıp, örgütün stratejisine kadar devam etmektedir. Dolayısıyla örgütlerin başarısını fazlasıyla etkilemektedir (Schwartz ve Davis, 1981: 31-32).

İlgili yazında birçok örgüt kültürü modeli (örneğin; Ouchi Modeli, Denison Modeli, Kono Modeli, Quinn ve Cameron Modeli) bulunmaktadır. Bu çalışmada, toplumsal kültürün özelliklerini yansıtan paternalist liderlik yaklaşımını açıklamada daha uygun olacağı düşüncesiyle “Hofstede Örgüt Kültürü Modeli” tercih edilmektedir. Bu modelde yer alan kültürel

boyutlardan paternalizm ile doğrudan ilintili olduğu düşünülen üç tanesi ele alınmaktadır. Bunlar; bireycilik-ortaklaşa davranışçılık, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi kültürel boyutlarıdır.

1.4.1. Bireycilik-Ortaklaşa davranışçılık

Bu boyut bireyler ve bu bireylerin çevresindeki bireylerle arasındaki ilişkiyi ele almaktadır. Bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu örgütlerde, “ben” bilinci yaygın olmaktadır. Yani bu örgütler bireysellik yönü ağır basan örgütlerdir. Bireyci kültüre sahip örgütlerde bireyler özellikle kişisel çıkarlarını ve kendilerine çok yakın insanların çıkarlarını ön planda tutmaktadırlar (Hofstede, 1980: 45). Ayrıca bireycilik yönü ağır basan örgütlerde bireyler özgür olmak istemektedirler (Hofstede, 1983: 79). Ortaklaşa davranışçı boyutta ise, bireyler soru sormaktan ziyade içinde buldukları gruba sadakat göstermektedirler. Buna karşılık olarak içlerinde buldukları örgüt tehlikelere karşı o grup üyelerini korumaktadır (Hofstede, 1983: 79; Hofstede, 2011: 11). Ortaklaşa davranışçı örgütlerde “biz” bilinci yaygındır, kişiler yöneticilerine, patronlarına ve kurumlara sıkı sıkıya bağlıdırlar. Örgütlere katılım ahlakidir. Özel hayata, ait olunan örgütler tarafından müdahale edilmektedir. Uzmanlık, düzen, görev ve güvenlik içinde bulunulan örgüt tarafından sağlanmaktadır. Kişinin düşüncelerini grup belirlemektedir. Bireyci bir örgütte ise bu sıkı bağlılık görülmez, kişiler önce kişisel çıkarlarını düşünmektedirler. Kişi, çıkarlarına göre herhangi bir gruba katılmaktadır. Bireysel öncelik ve başarı önemlidir. (Hofstede, 1980: 48; Boyacıgiller ve Adler, 1991: 274).

1.4.2. Belirsizlikten Kaçınma

Bu boyut bir topluluğun belirsizliğe toleransı ile ilgilenmektedir. Bir kültürün üyelerinin standart olmayan durumlarla karşılaştıklarında ne kadar rahat veya rahatsız hissettiklerini göstermektedir. Belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu veya belirsizliğe toleransın yüksek topluluklarda belirsizlik doğal kabul edilmektedir, genellikle düşük stres hâkimdir ve insanlar kolay risk almaktadırlar. Bu topluluklarda saldırgan davranışlar sergilenmez, kişiler duygularını daha az göstermektedirler. Çatışma ve rekabet adil bir şekilde yapılmaktadır. Bu topluluklarda mümkün olduğunca daha az kural olması istenmektedir (Hofstede, 1980: 47). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu topluluklarda yaşamdaki doğal belirsizlik, mücadele edilmesi gereken sürekli bir tehdit olarak hissedilmektedir. Daha yüksek kaygı ve stres yaşanmaktadır. Sürekli zamanla yarış mevcuttur. Bu topluluklarda sıkı çalışmak için içsel bir dürtü vardır. İnsanlar duygularını fazla açığa çıkarmaktadırlar. Güvenlik konusunda büyük endişe hâkimdir. Bu topluluklarda kişiler saldırgan davranışlar göstermektedir (Hofstede, 1980: 47). İnsanlar endişe, kaygı ve stres gibi duyguları azaltmak için yazılı ve biçimsel kuralları artırmak istemektedirler (Sargut, 2015: 180).

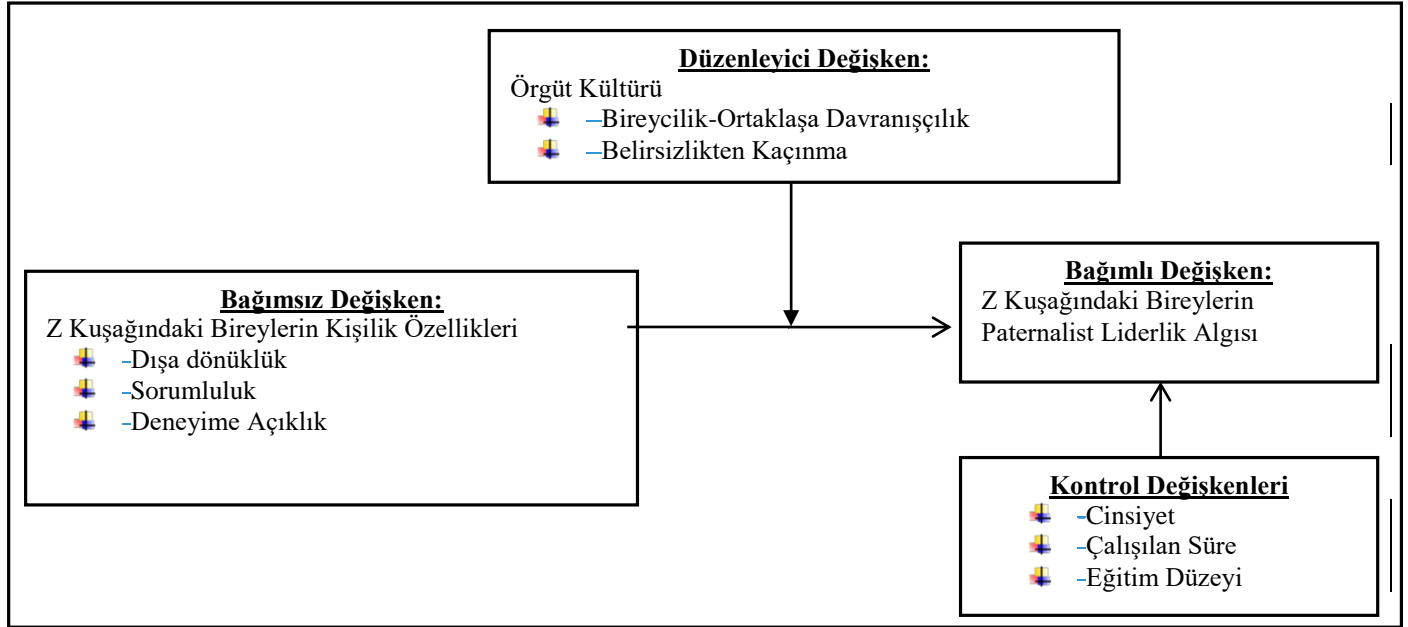
1.4.3. Güç Mesafesi

Güç mesafesi, örgütlerin ve kurumların (aile gibi) daha az güçlü üyelerinin, gücün eşit olmayan bir şekilde dağıtılmasını kabul etmesi şeklinde tanımlanmıştır (Hofstede, 1980: 45; Aycan vd., 2000: 197). Güç mesafesi bu eşitsizliği temsil etmektedir ve genelde astlar tarafından belirlenmektedir (Hofstede, 1994: 2). Güç mesafesinin yüksek olduğu örgütlerde eşitsizlik doğal görülmektedir. Bu eşitsizlikte üst kısımdaki kişilerin buldukları yerde hakları olduğu inancı hâkimdir. İnsanların çoğu bazı insanlara bağımlıdır. Hiyerarşi eşitsizlik anlamına gelmektedir. Hem üstler astları hem de astlar üstleri farklı insanlar olarak görmektedirler. (Hofstede, 1980: 46). Çalışmanın takip eden bölümünde araştırma hipotezleri ve araştırma modeli açıklanmaya çalışılacaktır.

2. ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ VE ARAŞTIRMA MODELİ

2.1. Araştırma Modeli

Araştırma amacına yönelik olarak geliştirilen araştırma modeli Şekil 1’de sunulmaktadır. Çalışmada öncelikle Z Kuşağını temsil eden bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algıları üzerindeki doğrudan etkisi ele alınmaktadır. Daha sonra söz konusu etkide önemli rolü olacağı düşünülen örgüt kültürünün düzenleyici etkisi irdelenmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

2.1. Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algılarına Etkisi

Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde bu liderlik tarzının Doğu toplumlarının yanında Türkiye’deki örgütlerde de yaygın olarak benimsenen bir liderlik tarzı olduğu söylenebilmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006). Kabasakal ve Bodur (1998)’ un çalışmalarının sonuçlarına göre paternalist liderlik, Türkiye’de yaygın görülen liderlik tarzlarına bakıldığında otokratik ve danışan liderlikle beraber görülen bir diğer liderlik tarzı olmaktadır. Fikret-Paşa vd. (2001)’nin yaptığı çalışmalarının sonuçları da Kabasakal ve Bodur (1998)’un gerçekleştirdiği GLOBE/Türkiye sonuçları ile paralellik taşımaktadır. Söz konusu araştırmanın bulgularına göre Türk çalışanlar, paternalist liderliğe olumlu bakmaktadırlar. Aycan ve Fikret-Paşa (2003)’nin çalışmalarının sonuçları da Türkiye bağlamında yapılan diğer çalışmaları destekler niteliktedir. Aycan ve Fikret-Paşa (2003), paternalist liderliğin üniversite öğrencileri arasında arzu edilen bir liderlik tarzı olduğunu ortaya koymaktadırlar. Ayrıca, Tekin (2019) tarafından yapılan çalışmada örneklemin paternalist liderlik değerlerinin yüksek bulunduğu görülmektedir.

Daha önce de belirtildiği üzere, Z Kuşağı bireylerin daha bağımsız, daha deneyime açık, daha girişimci olması beklenmektedir (Taş vd., 2017). Teknoloji çağını temsil eden bu bireylerin kendi kararlarını kendileri alma, demokratikliği tercih etme eğilimleri yüksektir (Kızıldağ, 2019) ve daha özgür ruhlu olmayı savunmaktadırlar (Taş vd., 2017). Dolayısıyla bu kişilik özelliklerini yansıtan Z Kuşağı bireylerinin kişilik özelliklerinin paternalist liderliğin mantığının ile uyuşması beklenmemektedir (daha önce paternalist liderlik anlatıldığı için tekrar etmemek adına detaylı bilgi burada

verilmemektedir). Ancak burada şunu da belirtmek gerekir ki paternalist liderlik özellikle Doğu toplumlarında olumsuz bir liderlik yaklaşımını nitelememektedir (Aycan vd., 2000). Pellegrini ve Scandura (2006), Türkiye bağlamında yaptıkları çalışmalarında paternalist liderlik davranışının, çalışan tatmini ve lider-üye etkileşimini olumlu yönde etkilediğini bulmuşlardır. Ancak bağımsızlığı ve özgürlüğü temsil eden, “benim hayatım, benim kararım” hayat felsefesine sahip Z kuşağı bireylerinin sorgusuz sualsiz itaati temel felsefe edinen paternalist liderliğe olumlu yaklaşması büyük oranda beklenmemektedir.

Bununla birlikte, sosyal bilimlerin her alanında olduğu gibi bu konuyu da bağlamından farklı düşünmek doğru olmayacaktır. Türkiye gibi ortaklaşa davranışçı ve paternalist bakış açısına sahip bir kültürün ürünü ebeveynlerle yetişen ve belirli yaşa gelene kadar onların hegemonyasında yaşayan bireylerin örgütte işe başlayacağı dikkate alındığında durumun farklılaşması beklenebilmektedir. Ne kadar itiraz etse de ne kadar teknoloji ürünü Z Kuşağı da olsa neredeyse üniversite bitene kadar ailesinin kendi adına önemli kararları almasına ve sorumluluğu ailesine bırakmaya alışan bireyler örgütlere gelmektedir. Bu toplumsal kültür geleneğinde yetişip belirli yaşa (ortalama 20-25 yaşına) gelen, karar alma yetki ve sorumluluk riski her zaman ailesinde olan bireyler ailedeki baba figürü yerine işe başlayınca da patron ya da yöneticisini koyabilmektedirler. Dolayısıyla Batı toplumlarının çok haz etmedikleri paternalist liderlik Türkiye’deki Z Kuşağı için bile normalleşebilmektedir. Diğer taraftan Pellegrini ve Scandura (2006) da vurguladığı gibi Türkiye gibi gelişmekte olan ve ekonomisinde tutarsızlık bulunan ülkelerde çalışanlar kendilerini korumak için paternalist liderlere de bilinçli olarak ihtiyaç duyabilmektedirler.

İlgili yazında farklı kuşak bireylerin kişilik özellikleri ile liderlik tarzları arasındaki ilişkiyi ele alan çalışmalar bulunmaktadır. Güveli-Özsağlam (2019) tarafından yapılan çalışmada bu çalışmada da kullanılan kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, deneyime açıklık ve sorumluluk alt boyutlarından herhangi bir boyutun buyrukçu, sembolik, etkileşimci ve rasyonel liderlik tarzları üzerinde anlamlı etkileri bulunamamıştır. Ayrıca, Zeybek-Sayın (2016)’ın çalışmasının sonuçlarına göre kişilik alt boyutları ile liderlik uygulamaları arasında zayıf ve ters yönlü korelasyon ve Korkmaz (2017)’in çalışmasının sonuçlarına göre liderlik tarzı beklentileri ile kişilik özelliklerinden sorumluluk ve deneyime açıklık boyutları arasında aynı yönde ilişki bulunurken, dışa dönüklük boyutu ile arasında ise ters yönde ilişki bulunmuştur. Colbert vd. (2012)’nin çalışmalarına göre dışa dönüklük ve deneyime açıklık kişilik boyutlarının kişilerin liderlik algılarını aynı yönde etkilediği belirlenmiştir.

Buradaki açıklamalar ışığında, Z kuşağını temsil eden bireylerin kişilik özelliklerinin de paternalist liderlik alguları üzerinde etkisi olması beklenmektedir.⁴

H₁: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik alguları üzerinde etkisi vardır.

Bu çalışmada Beş Faktör Kişilik Modeli boyutlarından olan dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutları kullanılmaktadır. Bu modelin kullanılmasının sebebi daha önce de belirtildiği gibi Türkiye’de birçok çalışmada kullanılmış olmasıdır.

Aktif, enerjik, sosyal ve girişken olma, şefkatli olma, arkadaş canlısı olma, olumlu duygular besleme gibi özellikler dışa

⁴ Bu alanda söz konusu ilişkiyi ele alan yeterli çalışma olmadığı için ilgili yazına atıfta bulunarak zengin bir araştırma listesi sunulamamaktadır.

dönüklük ile ilgili özellikler olarak belirtilmektedir (McCrae ve Costa, 1987: 87; Benet-Martinez ve John, 1998: 730; Schmitt vd., 2007: 177). Dışa dönüklüğün tersi olan içe dönük özelliği ağır basan insanlar ise bağımsız, dışarıya karşı soğuk insanlardır. Paternalist liderlikte ise her ne kadar liderin baskın özelliği ön planda tutulsa da Aycan (2006)'a göre bu liderlik tarzı otoriter liderlikle ters yönlü ilişki içerisindedir. Taş ve Kaçar (2019)' a göre Z Kuşağı bireyleri, sosyalliği, birlikteliği ve takımla beraber çalışmayı tercih etmektedirler. Aynı zamanda bu bireyler resmiyet kadar samimiyete de önem vermektedirler. Bu nedenle Z Kuşağındaki bireylerin dışa dönük olmasının beklenmesi ile birlikte dışa dönüklüğün paternalist liderlik algılarını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Çünkü dışa dönüklüğün sosyal, şefkatli ve arkadaş canlısı olma gibi özelliklerinin paternalist liderliğin bir aile büyüğü veya baba gibi koruma ve himaye etme gibi özellikleri ile örtüşeceği düşünülmektedir. Bu düşünce ile aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1a: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutu, paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Kişilik özelliklerinden olan sorumluluk boyutu, insanların ne kadar kontrol sahibi ve disiplinli olduklarını göstermektedir. Sorumluluk boyutunda yüksek puan alan yani sorumluluk sahibi insanlar; görevini bilen, planlar yapıp bu planlar dahilinde hareket eden, güvenilir insanlar olarak tanımlanmaktadırlar (Schmitt vd., 2007: 177). Sorumluluk sahibi insanlar çalıştıkları örgütlerde başarıya ve bağlılığa ihtiyaç duyarlar, yaptıkları işleri titizlikle, dikkatle, düzenle, eksiksiz olarak ve belli kurallarla yapmaktadırlar (Costa vd., 1991: 889). Paternalist liderliğin temelinde ise disiplin, otorite ve şefkat yatmaktadır. Özellikle sorumluluk sahibi olan kişilerin daha disiplinli olacağı düşünülmektedir. Bu nedenle insanların sorumluluk sahibi olmalarının paternalist liderlik algılarını olumlu etkileyeceği düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1b: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu, paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Deneyime açıklık boyutunda yüksek puana sahip insanlar buldukları ortamdan bağımsız düşüncelere sahip olmakta ve genel olarak gelenek dışı olarak görmektedir. Bu boyutta düşük puana sahip kişiler daha gelenekçi olmakta, buldukları ortamdan bağımsız düşünmek istememekte ve var olanla yetinmeyi tercih etmektedirler (Burger, 2016; 254). Z Kuşağı bireyleri incelendiğinde, bu bireylerin bağımsız ve özgür olmayı istedikleri görülmektedir (Taş ve Kaçar, 2019). Ayrıca esnek çalışma saatlerini seven ve çalıştıkları ortamın rahat olmasını isteyen Z Kuşağı bireyleri girişimci olmaya meyillidirler (Taş vd., 2017). Bu nedenle Z Kuşağı bireylerinin deneyime açık bireyler olmaları beklenmektedir. Paternalist ilişkide ise bağımsızlıktan ziyade astlardan üstlerine karşı sadık olmaları istenmektedir (Aycan, 2006). Bu nedenle deneyime açık kişilerin paternalist liderlik algılarının düşük olacağı, kişilerin deneyime açıklık değerleri arttıkça paternalist liderlik algılarının azalacağı dolayısıyla dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısını olumsuz yönde etkileyeceği düşünülmektedir. Bu açıklamalar ışığında aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1c: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutu, paternalist liderlik algısını olumsuz yönde etkilemektedir.

2.2. Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin, Paternalist Liderlik Algılarına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü

O'Reilly ve Chatman (1996) örgüt kültürünü "paylaşılan değerler ve örgüt üyeleri için uygun tutumları ve davranışları

tanımlayan normlar (nasıl hissedilmeli ve davranılmalı) sistemi” olarak tanımlamaktadır. Adler ve Jelinek (1986) ise kültürü, ister toplumsal ister örgütsel düzeyde olsun, dünyada var olmak için kanıksanmış/içselleştirilmiş varsayımlar, beklentiler ve kurallar dizisi olarak tanımlanmaktadır. Onlara göre kültür kavramı, bir grubu diğerinden ayıran, gerçeklik için paylaşılan bilişsel yaklaşımı vurgulamaktadır. Örgüt kültürünün, örgütte neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgili bireylerin benimseyecekleri liderlik tarzını etkilemesi beklenmektedir.

Karşu-Cesur (2015)’un yaptığı araştırmada örgüt kültürünün kısmi de olsa paternalist liderlik algısını etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca Çalışkan (2015)’ın araştırmasının sonuçlarına göre de örgüt kültürü paternalist liderlik üzerinde etkili olmaktadır. Bu araştırmalar kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısını etkilemesinde örgüt kültürünün bu etkiyi artırabileceğini göstermektedir. Bu nedenle araştırmanın amacı doğrultusunda aşağıdaki ikinci ana hipotez olan H₂ hipotezi geliştirilmiştir.

H₂: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısı üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.

Bu çalışmada Hofstede’nin Örgüt Kültürü Modeli altında örgüt kültürünü en iyi yansıtacağı düşünülen boyutlar olan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve belirsizlikten kaçınma boyutları kullanılmaktadır.

Ortaklaşa davranışçı boyutta doğuştan itibaren insanlar; güçlü, uyumlu gruplar halinde, çoğu kez genişleyen ailelere uyum sağlamaktadırlar. Bu topluluklarda insanlar soru sormaktan ziyade içinde buldukları gruba sadakat göstermektedirler. Buna karşılık olarak içinde buldukları topluluk tehlikelere karşı o grup üyelerini korumaktadır (Hofstede, 1983: 79). Paternalist liderlerin, iş dışında da aileleriyle birlikte zaman geçirmesi ve şefkatli olmaları dışa dönüklüğün özellikleri ile uyusmaktadır. Bu nedenle insanların dışa dönük olmasının paternalist liderlik algılarını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Ayrıca paternalist liderliğin temelinde yatan disiplin, otorite ve şefkatin sorumluluk boyutuyla ilişkili olduğu tahmin edilmektedir.

Fikret-Paşa vd. (2001)’ye göre paternalist liderlik ile ortaklaşa davranışçılık arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki bulunmaktadır. Bundan dolayı bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu değerleri arttıkça yani örgütler ortaklaşa davranışçı özellik gösterdikçe bu boyutun düzenleyici etkisinin dışa dönüklük ve sorumluluk boyutlarının paternalist liderliğe etkisini artıracığı tahmin edilmektedir. Örgütlerin bireyci özellik gösterdiğinde bu boyutun düzenleyici etkisinin azalacağı, örgütlerin ortaklaşa davranışçı özellik gösterdiğinde ise bu boyutun düzenleyici etkisinin artacağı tahmin edilmektedir. Bu nedenle örgüt kültürünün ortaklaşa davranışçı boyutunun kişilik özelliklerinin dışa dönüklük ve sorumluluk boyutuyla etkileşiminin paternalist liderlik algısı üzerinde olumlu etki yaratacağı düşünülmektedir. Öte yandan deneyime açıklık boyutundaki insanlar, gruba sadakatten uzak olup daha bağımsızdırlar (Burger, 2016; 254). Bu nedenle örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçı boyutunun değerleri arttıkça yani örgütler ortaklaşa davranışçı özellik gösterdikçe, kişilik özelliklerinin deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisini olumsuz etkileyeceği yani azaltacağı düşünülmektedir. Karşu-Cesur (2015)’un çalışmasının sonuçlarına göre, örgütlerin ortaklaşa davranışçılık puanları arttıkça paternalist liderlik eğilimleri de artmaktadır ve bu nedenle bu kişilik özelliklerinin alt boyutlarının paternalist liderliğe etkisinde ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici etkisinin olduğu tahmin edilmektedir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H_{2a}: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır.

H_{2b}: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır.

H_{2c}: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.

Dışa dönüklük; aktif ve enerjik olma, baskınlık, girişkenlik, etkileycilik ve olumlu duygular ile ilgili özellikleri özetlemektedir (Benet-Martinez ve John, 1998: 730). Belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu topluluklarda ise insanlar risk almaktan kaçınmaktadırlar (Hofstede, 1980) ve girişken olmaları da beklenmemektedir. Bu nedenle belirsizlikten kaçınma ile dışa dönüklük boyutlarının etkileşiminin paternalist liderlik algısını olumsuz yönde etkileyeceği tahmin edilmektedir. Diğer bir deyişle, belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinin düşük olacağı beklenirken, belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu durumlarda dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinin artacağı tahmin edilmektedir. Sorumluluk sahibi insanlar çalıştıkları örgütlerde başarıya ve bağlılığa ihtiyaç duyarlarken, yaptıkları işleri titizlikle, dikkatle, düzenle, eksiksiz olarak ve belli kurallarla yapmaktadırlar (Costa vd., 1991: 889). Bu nedenle belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde insanların sorumluluk almaktan kaçınacakları düşünülmektedir. Yani belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkinin azalacağı, aksi durumda ise artacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu örgütlerde insanlar risk almaktan kaçınacakları için deneyime açıklık boyutuyla belirsizlikten kaçınma arasındaki etkileşimin paternalist liderlik algısını olumsuz etkileyeceği tahmin edilmektedir. Yani belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu durumlarda deneyime açıklık boyutunun paternalist liderliğe etkisinin azalacağı, tersi durumda ise artacağı tahmin edilmektedir. Bu bilgiler ışığında aşağıdaki alt hipotezler geliştirilmiştir.

H_{2d}: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.

H_{2e}: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.

H_{2f}: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.

3. ARAŞTIRMANIN METODOLOJİSİ

Bu çalışmanın amacı, Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisi araştırmaktır. Çalışmanın bir diğer amacı ise, Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü araştırmaktır. Baron ve Kenny (1986: 1174) düzenleyici değişkeni, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi doğrudan etkileyen veya bu ilişkiyi güçlendiren nitel veya nicel değişken olarak tanımlamaktadır. Düzenleyici modelin amacı, düzenleyici değişken ve bağımsız değişken ile türetilen yeni değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olması gerektiği hipotezini test etmektir (Burmaoğlu vd.,

2013: 15).

Çalışmanın amacına yönelik olarak araştırma, çalışan 386 adet Z Kuşağını temsil eden bireylerden alınan verilerden oluşmaktadır. Çalışmaya otellerde çalışmış veya staj yapmış dört farklı eğitim kurumu (iki üniversite ve iki lise) öğrencileri ve bir beş yıldızlı otel çalışanları dâhil edilmiştir. Araştırma evrenini Z Kuşağı oluşturduğu için çalışanlar genel olarak stajyerler ve tecrübesi az olan kişilerden oluşmaktadır. Çalışan Z Kuşağının seçilmesinin amacı ise iş tecrübesi olmayan Z Kuşağı üyelerine göre liderlik algılarının ve örgüt kültürü düzeylerinin farkındalığının fazla olduğu ve daha sağlıklı ölçülebildiği düşüncesidir. Araştırmada niceliksel veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Ulaşılan örneklem sayısı toplam 408'dir. Bu anketler içinden sağlıklı olmadıkları gerekçesiyle 22 adet anket çıkarılmıştır ve çalışmaya 386 anket ile devam edilmiştir. Yani anketlerin yaklaşık %94'ü çalışmaya dâhil edilmiştir.

Anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. Araştırma kapsamı dâhilinde Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik ve örgüt kültürüne dair görüşleri alındığı için örneklemin dört veya beş yıldızlı otellerde bir yıl çalışmış veya iki dönem staj yapmış olmaları koşuluna özellikle dikkat edilmiştir. Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik özelliklerinin belirlenmesine yönelik ifadeler yer almaktadır. Formun ikinci bölümünde kişilik özelliklerine yönelik ifadeler yer almaktadır. Bu bölümde kullanılan ölçek Schmitt vd. (2007)'nin yaptığı çalışmada kullanılan 44 maddelik kişilik ölçeğinin 32 maddeye indirilerek kullanılmasıyla oluşturulmuştur. Kişilik özelliklerine ait ifadelerden biri "dışa dönük, sosyal biriyim" şeklindedir. Açıklayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda uygun dağılmadıkları tespit edilen 14 ifade çalışmadan çıkarılmıştır. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonucunda dışa dönüklük boyutuna ilişkin 1 ifade ve güvenilirlik analizi sonucunda 3 ifadeden oluşan nevroitiklik boyutu da çalışmadan çıkarılmıştır. Formun üçüncü bölümünde paternalist liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ölçek hazırlanırken Aycan vd. (2013)'nin hazırlamış olduğu ölçekten yararlanılmıştır. Orijinali 10 madde olan bu ölçeğe 2 ifade daha eklenmiştir. Paternalist liderlik ile ilgili ifadelerden biri "yöneticim, çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir" şeklindedir. AFA sonucunda uygun dağılmadıkları tespit edilen 2 ifade çalışmadan çıkarılmıştır. Formun dördüncü bölümünde ise örgüt kültürüne ait uygulamaları ölçmek için İlhan (2006) tarafından kullanılan 16 ifadeden 2 ifade çıkarıldıktan sonra yararlanılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili ifadelerden biri "çalıştığım otelde üstler ve astlar mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı kalırlar" şeklindedir. AFA sonucunda uygun dağılmadıkları tespit edilen 2 ifade daha çalışmadan çıkarılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda ise güvenilirliği yeterli düzeyde sağlamadığı düşünülen güç mesafesi boyutu ile ilgili ifadeler çalışmadan çıkarılmıştır. Çıkarılan ifadeler, analiz kısmında yer almayacaktır. Anket formunun ikinci, üçüncü ve dördüncü bölümlerindeki ifadeler 5'li likert ölçeği şeklinde hazırlanmıştır. Ayrıca DFA sonuçlarına, çalışmanın sayfa sayısının fazla olacağı düşünülerek yer verilmemiştir.⁵

4. VERİLERİN ANALİZİ VE BULGULARIN DEĞERLENDİRİLMESİ

4.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Geçerlik ve Güvenilirliğinin Test Edilmesi

Anketin ikinci bölümünde yer alan kişilik özelliklerine ait geçerliliğin sağlanması adına AFA yapılmıştır. Tablo 1'de yer alan KMO testinin değeri %90,5 (,905) olarak bulunmuştur. Bu değer %50'den büyüktür ve veri setinin AFA için uygun olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2016).

⁵ Talep edilmesi halinde DFA sonuçları yazarlar tarafından gönderilecektir.

Tablo 1: Kişilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2	Faktör 3
Sessizim.(r)	,767		
İçine kapanık biriyim.(r)	,746		
Konuşkan biriyim.	,741		
Çekingen değilim, girişkenim.	,650		
Dışa dönük, sosyal biriyim.	,633		
Enerji doluyum.	,566		
Bir işi yarım bırakmam.		,788	
Planlar yapar ve bu planları uygularım.		,682	
Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim.		,639	
Sanat, müzik ve edebiyatla ilgiliyimdir.			,823
Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir.			,720
Fikirlerle oynamayı, benim için ne anlama geldikleri üzerine düşünmeyi severim.			,628
Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim.			,562
Yaratıcıyım.			,513
Açıklanan Varyans (%)	39,272	11,608	7,634
Açıklanan Toplam Varyans (%)		58,515	
Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,905	
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare / Anlamlılık (Sig.)		1946,201 / 0,000	

Ayrıca Tablo 1'e bakıldığında Barlett testinin anlamlı olduğu görülmektedir (Sig.= ,000). Aynı tabloya bakıldığında özdeğer istatistiği 1'den büyük olan üç faktör sırasıyla toplam varyansın %39,272'sini, %11,608'ini ve %7,634'ünü açıklamaktadır. Üç faktör toplam varyansın %58,515'ini açıklamaktadır. Tablo 2'de paternalist liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu tabloda KMO testi değeri %91,6 (,916)'dır. Bu değer %50'den büyük olduğu için veri setinin AFA için uygun olduğu söylenebilir.

Tablo 2: Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1
Yöneticim, çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.	,826
Yöneticim, işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.	,809
Yöneticim, çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.	,784
Yöneticim, ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.	,758
Yöneticim, bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.	,720
Yöneticim, çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.	,714
Yöneticim, çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.	,707
Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.	,681
Yöneticim, çalışanlarında sadakate, performansa verdiği için daha fazla önem verir.	,656
Yöneticim, çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	,621
Açıklanan Varyans (%)	53,332
Açıklanan Toplam Varyans (%)	53,332
Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	,916
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare / Anlamlılık (Sig.)	1882,284 / ,000

Ayrıca Tablo 2'ye bakıldığında Barlett testinin anlamlı olduğu görülmektedir (Sig. = ,000). Aynı tabloya bakıldığında özdeğer istatistiği 1'den büyük olan tek faktör toplam varyansın %53,33'ünü açıklamaktadır.

Anketin dördüncü bölümünde yer alan örgüt kültürüne ait geçerliliğin sağlanması adına AFA yapılmıştır. Tablo 3'te yer alan KMO testinin değeri %88,6 (,886) olarak bulunmuştur. Bu değer %50'den büyük olduğu ve Barlett testi anlamlı (Sig.= ,000) olduğu için veri setinin AFA için uygun olduğu söylenebilir. Tablo 3'e bakıldığında özdeğer istatistiği 1'den büyük olan iki faktörden birincisi toplam varyansın %45,571'ini, ikincisi toplam varyansın %11,208'ini açıklamaktadır. İki faktör birlikte toplam varyansın %56,780'ini açıklamaktadır.

Tablo 3: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2
Çalıştığım otelde insanlar, çalışma arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur duyarlar.	,738	
Çalıştığım otelde, üstler ve astlar mümkün olduğunca birbirlerine bağlı kalırlar.	,734	
Çalıştığım otelde, çalışma arkadaşlarının mutluluğu ve iyiliği kişiler için çok önemlidir.	,727	
Çalıştığım otelde, kendi isteklerinden fedakârlık yapmalarını gerektirse bile iş arkadaşlarıyla ve astlarıyla/üstleriyle ilgilenmek herkesin görevidir.	,710	
Çalıştığım otelde çalışanlar, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı gösterirler.	,606	
Çalıştığım otelde yöneticiler, kuralların ve prosedürlerin takip edilmesi gerektiğini sık vurgularlar.		,741
Çalıştığım otelde, çalışanlar iş güvencesine sahiptirler.		,740
Çalıştığım otelde çalışanlar risk almadan önce daima dikkatlice düşünürler.		,729
Çalıştığım otelde, çalışanlar firmaları için en iyisinin bu olmadığını düşünseler bile, şirket kurallarını asla çiğnemezler.		,656
Açıklanan Varyans (%)	45,571	11,208
Açıklanan Toplam Varyans (%)		56,780
Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü		,886
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare / Anlamlılık (Sig.)		1091,074 / ,000

Araştırmada kullanılan ölçeklere geçerlik analizi yapıldıktan sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır. Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için cronbach's alpha (α) modeli kullanılmıştır.

Tablo 4: Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizine Ait Bulgular

Değişken	Cronbach's Alpha (α)
Kişilik Özellikleri	0,870
Dışa dönüklük	0,818
Sorumluluk	0,674
Deneyime Açıklık	0,795
Paternalist Liderlik	0,901
Örgüt Kültürü	0,849
Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık	0,802
Belirsizlikten Kaçınma	0,750

Araştırma modelinde yer alan ölçeklere yapılan güvenilirlik analizi sonuçlarına göre cronbach's alpha (α) değerleri 0,674 ile 0.901 arasındadır. Bu değerlerle birlikte ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir (Kalaycı, 2016: 405).

4.2. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi

Bir veri setinin normal dağılım gösterdiğini anlamak için standart sapma, çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmaktadır. Veri setinin normal dağılım göstermesi için standart sapma değeri 1'e yakın bir değer alırken, çarpıklık ve basıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında çıkması beklenmektedir. Böyle bir durumda veriler normal dağılmakta ve parametrik testlere uygun olarak kabul edilebilmektedir (Shao, 2002'den aktaran; Çalışkan, 2015: 86).

Tablo 5: Araştırma Verilerinin Normallik Testi

		Çarpıklık (Skewness)	Basıklık (Kurtosis)	Standart Sapma	Ortalama
Kişilik özellikleri	Dışa dönüklük	-,280	,012	,765	3,54
	Sorumluluk	-1,406	2,790	,814	3,93
	Deneyime Açıklık	-,752	1,125	,786	3,71
Paternalist Liderlik		-,314	-,151	,826	3,32
Örgüt Kültürü	Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık	-,767	,907	,803	3,51
	Belirsizlikten Kaçınma	-,627	597	,828	3,52

Tablo 5'e bakıldığında araştırma verilerinin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir çünkü standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri istenen aralıkta yer almaktadır. Tablo 5'teki boyutlara ek olarak verilerin çoklu normal dağılıma uygun olması için bu boyutları oluşturan ifadelerle ait çarpıklık ve basıklık değerleri de test edilmiştir. Bunun sonucunda kişilik özelliklerine ait ifadelerin çarpıklık değerleri -1,236 ile -0,215 ve basıklık değerleri -0,765 ile 1,352 arasında yer almaktadır. Paternalist liderliğe ait ifadelerin çarpıklık değerleri -0,445 ile 0,020 arasında, basıklık değerleri -0,805 ile -0,307 arasında yer almaktadır. Örgüt kültürüne ait ifadelerin çarpıklık değerleri -0,680 ile -0,254 arasında, basıklık değerleri -0,529 ile 0,131 arasında yer almaktadır. Bu sonuçlar ışığında, araştırmaya bu aşamadan sonra parametrik analiz yöntemleri ile devam edilebilir.

Değişkenlerin ortalamalarına bakıldığında Z Kuşağındaki bireylerin oldukça sorumlu, deneyime açık ve dışa dönük olduğu söylenebilmektedir. Ayrıca Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısının fazla olduğu, oldukça ortaklaşa davranışçı ve belirsizlikten kaçınan bir bireyler oldukları söylenebilir.

4.3. Açıklayıcı İstatistikler

4.3.1. Araştırmaya Katılan Z Kuşağı Bireylerinin Demografik Özellikleri

Araştırmanın katılan ve verdiği cevapların sağlıklı olduğu düşünülen 386 Z Kuşağı üyesine ait açıklayıcı istatistikler tablo 6'da verilmiştir. Ölçümlerde herhangi bir kayıp değer bulunmamaktadır. Analiz sonuçlarına göre araştırmayı oluşturan örneklemin %43'ü kadın, %57'si erkek bireylerden oluşmaktadır. Örneklemin yaşlarına bakıldığında 16-18 yaş aralığında 138 Z Kuşağı bireyi bulunmaktadır. 19-21 yaş aralığında 79 kişi bulunmaktadır. 22-24 yaş aralığında ise 169 kişi bulunmaktadır. Z Kuşağı bireylerinin çalıştıkları süreler bakıldığında genelde 1 yıl ve 1-2 yıl arası çalıştıkları görülmektedir. 1 yıl çalışan bireylerin sayısı 212 iken, 1-2 yıl arası çalışan bireylerin sayısı 106'dır.

Tablo 6: Z Kuşağı Bireylerinin Demografik Özellikleri

	Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet	Kadın	166	43,0
	Erkek	220	57,0
	Toplam	386	100,0
Yaş	16-18	138	35,7
	19-21	79	20,5
	22-24	169	43,8
	Toplam	386	100,0
Çalışılan Süre	1 yıl	212	54,9
	1-2 yıl	106	27,5
	2-3 yıl	38	9,8
	3-4 yıl	16	4,1
	4 yıldan fazla	14	3,6
	Toplam	386	100,0
Eğitim Durumu	Lise	153	39,6
	Yüksekokul	22	5,7
	Lisans	207	53,6
	Yüksek Lisans	4	1,0
	Toplam	386	100,0

Eğitim durumuna bakıldığında ise örnekleme oluşturan Z Kuşağı bireylerinin 153'ü lise, 22'si yüksekokul, 207'si lisans ve 4'ü yüksek lisans eğitimi görmektedir.

4.3.2. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi, değişkenler arasındaki ilişkiyi ve bu ilişkinin derecesini ölçmek için kullanılan bir yöntemdir. Burada amaç, değişkenlerden birinin değiştiğinde diğerinin ne yönde değişeceğini tespit etmektir. Bu amaçla araştırmada kullanılan pearson korelasyon katsayısı “r” ile gösterilmekte ve -1 ile +1 arasında değer almaktadır.

Tablo 7 incelenecek olursa, eğitim düzeyi ile bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında aynı yönlü korelasyon olduğu görülmektedir. Dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık ile paternalist liderlik, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve belirsizlikten kaçınma arasında aynı yönlü korelasyon mevcuttur. Paternalist liderlik ile bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve belirsizlikten kaçınma arasında aynı yönlü korelasyon mevcuttur.

Tablo 7: Pearson Korelasyon Katsayıları

	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Cinsiyet	1								
Çalışılan Süre	,192**	1							
Eğitim	0,014	0,085	1						
Dışa dönüklük	-0,021	0,099	,161**	1					
Sorumluluk	-,107*	-0,013	,154**	,426**	1				
Deneyime Açıklık	-,207**	-0,001	,173**	,500**	,569**	1			
Paternalist Liderlik	-0,027	-0,056	,161**	,311**	,301**	,264**	1		
Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık	-0,021	-0,043	,244**	,408**	,416**	,372**	,501**	1	
Belirsizlikten Kaçınma	-0,073	-0,013	,199**	,325**	,376**	,380**	,443**	,603**	1

** : Korelasyon %1 seviyesinde anlamlı
* : Korelasyon %5 seviyesinde anlamlı

4.4. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında yer alan hipotezleri test etmek amacıyla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi yapmadan önce bağımlı, bağımsız ve düzenleyici değişkenlere ait boyutlar standardize edilmiştir. Araştırma bağlamında yer alan hipotezlere ve kontrol değişkenlerine ilişkin yapılan tüm regresyon analizlerinde Durbin-Watson d istatistiği değerleri $0 \leq d \leq 4$ aralığındadır ve VIF değerleri 10'un altındadır.

Tablo 8: Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik Algısı							
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7	Model 8
Kontrol Değişkenleri								
Cinsiyet	-0,027			-0,016	-0,004	0,014	0,038	0,022
Çalışılan Süre		-0,056		-0,067	-0,096	-0,066	-0,074	-0,087*
Eğitim Düzeyi			0,161***	0,167***	0,120**	0,123**	0,123**	0,099**
Bağımsız Değişkenler								
Dışa dönüklük					0,301***			0,206***
Sorumluluk						0,283***		0,170***
Deneyime Açıklık							0,251***	0,052
Sabit	3,393***	3,402***	2,893***	3,013***	1,992***	1,920***	2,021***	1,453***
F	0,271	1,217	10,181***	4,073***	12,804***	11,554***	9,328***	11,075***
Uyarlanmış R ²	0,001	0,003	0,026	0,031	0,118	0,108	0,089	0,149

***, ** ve * sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tablo 8 incelendiğinde dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısı üzerinde ($\beta = 0,301$; $p < 0,01$) anlamlı ve aynı yönlü etkisi belirlenmiştir. Bu sonuçlara bakılacak olursa, H1a hipotezi desteklenmiştir. Yani kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutu paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilemektedir. Sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısı üzerinde ($\beta = 0,283$; $p < 0,01$) anlamlı ve aynı yönlü etkisi belirlenmiştir. Bu sonuçlar H1b hipotezini desteklemiştir. Yani

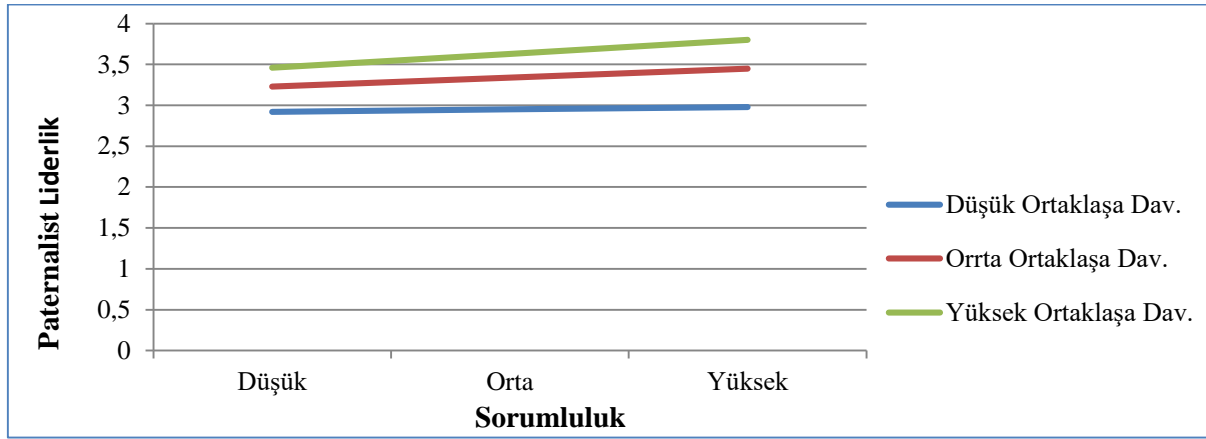
kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilemektedir. Kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısı üzerinde ($\beta = 0,251$; $p < 0,01$) anlamlı ve aynı yönlü etkisi belirlenmiştir. Bu sonuçlar H1c hipotezini desteklememiştir. Tahmin edilenin aksine kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutu paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilemektedir. Araştırmanın amacı kapsamında, örgüt kültürünün düzenleyici etkisi olup olmadığını test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 9 ve 10'da gösterilmiştir.

Tablo 9: Kişilik Özellikleri, Paternalist Liderlik Algısı ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık Arasındaki Düzenleyici Analiz Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik Algısı						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Kontrol Değişkenleri							
Cinsiyet	-0,005	-0,005	0,002	-0,002	0,009	0,009	0,004
Çalışma Süresi	-0,053	-0,052	-0,039	-0,041	-0,041	-0,041	-0,052
Eğitim Düzeyi	0,038	0,038	0,039	0,039	0,037	0,036	0,034
Düzenleyici Değişkenler							
Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık	0,436***	0,435***	0,444***	0,464***	0,457***	0,459***	0,413***
Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık*Dışa Dönüklük		-0,005					
Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık*Sorumluluk				0,138***			
Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık*Deneyime Açıklık						0,011	
Bağımsız Değişkenler							
Dışa dönüklük	0,133***	0,132***					0,106**
Sorumluluk			0,110**	0,172***			0,072
Deneyime Açıklık					0,090*	0,093*	0,12
Sabit	3,309***	3,309***	3,271***	3,254***	3,258***	3,258***	3,294***
F	27,922***	23,210***	27,281***	24,297***	26,827***	22,309***	20,284***
Uyarlanmış R ²	0,269	0,269	0,264	0,278	0,261	0,261	0,273

***, ** ve * sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Tabloya göre bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu ile sorumluluk boyutu arasındaki etkileşim paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı aynı yönde bir etkiye sahiptir ($\beta = 0,138$; $p < 0,01$). Düzenleyici etkiyi test eden diğer modellerde (model 2 ve model 6) herhangi anlamlı bir sonuca ulaşılabilmiştir.



Grafik 1: Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık ile Sorumluluk Arasındaki Etkileşim

Düzenleyici etkinin nasıl olduğuna daha iyi anlamak için basit eğim analizi (analysis of simple slop) sonuçlarına bakmak gerekmektedir (Gürbüz, 2019: 90). Grafik 1’de bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda sorumluluğun paternalist liderlik üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığına dair üç farklı durum gösterilmiştir. Grafiğe bakıldığında bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düşük ($b=,1028$; $p<0,05$ %95), orta ($b=,1859$; $p<0,01$) ve yüksek ($b=,2482$; $p<0,01$) olduğu durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu söylenebilir. Öte yandan bireycilik-ortaklaşa davranışçılığın düzenleyici etkisinin nasıl olduğuna bakılacak olursa; örgütlerin ortaklaşa davranış gösterdikçe bu boyutun düzenleyici etkisinin arttığı gözlemlenmektedir. Yani, sorumluluk boyutunun paternalist liderliğe etkisinin ortaklaşa davranışçılığın yüksek olduğu durumlarda daha da arttığı söylenebilir. Bu sonuçlarla beraber H2b hipotezi kabul edilmiştir. Bağımsız değişkenler olan kişilik özellikleri değişkenleri ile bağımlı değişken olan paternalist liderlik algısı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici etkisi Tablo 10’da özetlenmiştir.

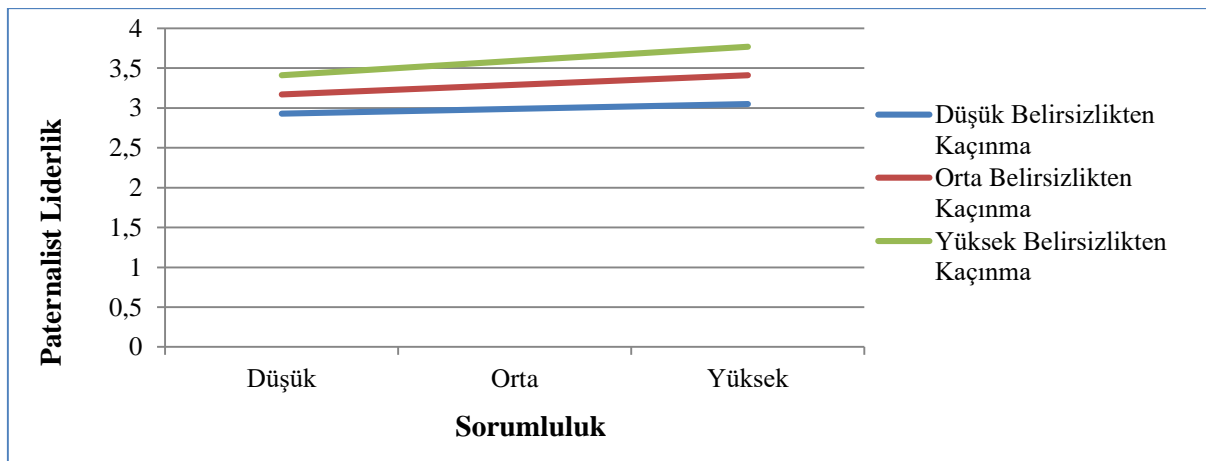
Tabloya göre Model 4’te yer alan belirsizlikten kaçınma boyutu ile sorumluluk boyutu arasındaki etkileşim Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($\beta= 0,127$; $p<0,01$). Düzenleyici etkiyi test eden diğer modellerde (Model 2 ve Model 6) herhangi anlamlı bir sonuca ulaşamamıştır.

Tablo 10: Kişilik Özellikleri, Paternalist Liderlik Algısı ve Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Düzenleyici Analiz Sonuçları

Değişkenler	Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik Algısı						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Kontrol Değişkenleri							
Cinsiyet	0,019	0,019	0,028	0,029	0,036	0,037	0,025
Çalışma Süresi	-0,079*	-0,073	-0,060	-0,068	-0,064	-0,066	-0,076
Eğitim Düzeyi	0,063	0,062	0,068	0,067	0,069	0,067	0,058
Düzenleyici Değişkenler							
Belirsizlikten Kaçınma	0,369***	0,364***	0,373***	0,393***	0,388***	0,392***	0,346***
Belirsizlikten Kaçınma*Dışa Dönüklük		-0,051					
Belirsizlikten Kaçınma*Sorumluluk				0,127**			
Belirsizlikten Kaçınma*Deneyime Açıklık						0,044	
Bağımsız Değişkenler							
Dışa Dönüklük	0,189***	0,188***					0,159***
Sorumluluk			0,153***	0,201***			0,101*
Deneyime Açıklık					0,112**	0,127**	-0,009
Sabit	3,215***	3,221***	3,154***	3,137***	3,132***	3,130***	3,208***
F	23,519***	19,824***	22,028***	19,648***	20,848***	17,495***	17,385***
Uyarlanmış R ²	0,236	0,239	0,225	0,237	0,215	0,217	0,244

***, ** ve * sırasıyla % 1, % 5 ve % 10 istatistiksel anlamlılık düzeylerini ifade etmektedir.

Sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğunu anlamak için Grafik 2'ye bakıldığında belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük ($b=,1309$; $p<0,05$ %95), orta ($b=,2046$; $p<0,01$) ve yüksek ($b=,2783$; $p<0,01$) olduğu durumlarda düzenleyici etkinin anlamlı olduğu söylenebilir.

**Grafik 2:** Belirsizlikten Kaçınma ile Sorumluluk Arasındaki Etkileşim

Belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğuna bakılacak olursa; belirsizlikten kaçınmanın düşük olduğu durumlarda sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisi düşük iken, belirsizlikten kaçınmanın yüksek

olduğu durumlarda sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisi artmaktadır. Burada düzenleyici etkiden söz edilebilir fakat bu etki tahmin edilenin aksine olumlu yöndedir. Yani H_{2e} hipotezi kabul edilmemiştir.

Tablo 11: Regresyon Analizleri Sonuçları

	Hipotezler	Sonuç
H₁	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algıları üzerinde etkisi vardır.	Kısmi olarak desteklenmiştir.
H_{1a}	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H_{1b}	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H_{1c}	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumsuz bir ilişki vardır.	Desteklenmemiştir.
H₂	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısı üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.	Kısmi olarak desteklenmiştir.
H_{2a}	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H_{2b}	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H_{2c}	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H_{2d}	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H_{2e}	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H_{2f}	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.

Etik Kurul Onay Bilgileri

Çalışmamız 2020 yılı öncesi elde edilen veriler ile gerçekleştirildiğinden dolayı, Etik Kurul Onay bilgisi bulunmamaktadır.

SONUÇ

Yaşları gün geçtikçe artan Z Kuşağı üyelerinin bulunduğumuz yıllar ve gelecek yıllar içerisinde iş hayatına dâhil olmasıyla beraber örgütlerde çalışan bu kuşak üyeleri azımsanmayacak bir sayıya ulaşacaktır. Bu sayının da yönetim uygulamalarını, yönetici tercihlerini, lider özelliklerini ve bunlar gibi birçok değişkeni etkilemesi öngörülmektedir. Çünkü Z Kuşağını teknoloji ile beraber büyümüş olması ve çoklu düşünebilmesi başta olmak üzere diğer kuşaklardan ayıran özellikler mevcuttur ve bu özellikler sebebiyle daha önceki kuşaklara uygulanan uygulamalar bu kuşakta başarılı olmayabilecektir. Bu çalışmanın çıkış noktasını, örgüt içindeki yönetim uygulamalarını etkileyeceği düşüncesiyle Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısı oluşturmuştur. Paternalist liderlik tarzına odaklanma sebebi ise bu liderlik tarzının içerisinde bulunduğumuz sosyo-kültürel bağlamda kabul edilmiş (Kabasakal ve Bodur, 1998) liderlik tarzlarından biri olmasının yanında bağımsızlığı seven bir Z Kuşağının paternalist liderlik algısının Türk örgüt yapısı içerisinde değişiklik gösterip göstermeyeceğinin merak edilmesidir. Ayrıca bireylerin paternalist liderlik algılarının yüksek bulunması durumunda bu değeri etkileyen değişkenlerden birinin de kişilik özellikleri olacağı düşünülmüştür. Çünkü benzer sosyo-kültürel çevrede yaşayan insanların kişilik özelliklerinin o çevreden etkileneceği ve bu özelliklerin bu kişilerin liderlik algıları üzerinde etkisi olduğu düşünülmektedir. Ayrıca örneklem çalışan Z Kuşağı olduğu için bireylerin içinde buldukları örgütün kültürünün de kişilik özellikleri ve paternalist liderlik algısı ilişkisinde etkili olacağı düşünülmüştür. Bu sebeplerden dolayı bu çalışmanın ana amacı doğrultusunda Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisi ve bu etkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü araştırılmıştır.

Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özellikleri, paternalist liderlik algısı ve örgüt kültürüne dair bulgular incelenecek olursa, kişilik özellikleri arasında en yüksek ortalamanın sorumluluk boyutunda olduğu görülmektedir. Sorumluluk boyutunu deneyime açıklık ve dışa dönüklük boyutları takip etmektedir. Bu sonuçlara bakılacak olursa bu çalışmadaki örneklem dikkate alındığında Z Kuşağındaki bireylerin oldukça sorumlu, deneyime açık ve dışa dönük olduğu söylenebilmektedir. Paternalist liderlik algısı ortalamanın üzerinde bulunmuştur. Bu değerle Türkiye'deki örgütlerde çalışan Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısının yüksek olduğu sonucuna ulaşılabilir. Z Kuşağı bağımsız, özgürlüğü seven bir kuşak olarak nitelendirildiğinde, paternalist liderlik algılarının daha düşük çıkması beklenmektedir fakat bu çalışmadaki sonuçlar Batılı kuşak sınıflandırmalarıyla çelişmektedir. Bu sonuçlarla beraber Türkiye için genellenebilir olması tartışmaya açık olsa da Türkiye'deki Z Kuşağı bireylerinin paternalist liderlik algılarının yüksek olması Batıdan ayrı olarak Türk tipi Z Kuşağının mevcut olabileceğini düşündürmektedir. Örgüt kültürü boyutlarına bakılacak olursa örneklemedeki Z Kuşağı bireylerinin içinde buldukları örgütlerin oldukça ortaklaşa davranışçı ve belirsizlikten kaçınan özellikte olduğu söylenebilmektedir. Örneklemin ortaklaşa davranışçı özellik göstermesi ve paternalist liderlik algısının yüksek olması ilgili yazın ile örtüşmektedir.

Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının paternalist liderlik algısı üzerinde aynı yönlü etkisi belirlenmiştir. Bu sonuçlar kişilik özelliklerinin dönüşümcü liderlik üzerindeki etkisini araştıran Zopiatis ve Constanti (2012)'nin çalışmasıyla benzerlik göstermekle birlikte Judge vd. (2002)'nin yapmış oldukları çalışma sonuçlarını da desteklemiştir. Ayrıca Colbert vd. (2012)'nin dışa dönüklük ve deneyime açıklık kişilik boyutlarının kişilerin liderlik algılarını aynı yönde etkilediğine dair bulguları da desteklenmiştir. Örgüt kültürünün düzenleyici etkisini test eden çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürü boyutlarından bireycilik-

ortaklaşa davranışçılık boyutu ile sorumluluk boyutu arasındaki etkileşim paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı ve aynı yönde bir etkiye sahiptir. Örneklemin ortaklaşa davranışçı özellik gösterdiği düşünüldüğünde, sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde ortaklaşa davranışçılığın düzenleyici etkisi mevcuttur. Ayrıca bu etki aynı yönlü yani olumludur. Bir diğer deyişle örgütler yüksek ortaklaşa davranışçı özellik gösterdiğinde, sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi artmaktadır. Ayrıca, belirsizlikten kaçınma boyutu ile sorumluluk boyutu arasındaki etkileşim Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir fakat bu etki tahmin edilenin aksine olumlu yöndedir. Yani belirsizlikten kaçınmanın yüksek olduğu durumda, sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi artmaktadır. Özetlemek gerekirse; çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisi mevcuttur fakat bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisi kişilik özelliklerinden sadece sorumluluk boyutu ile etkileşime girdiğinde anlamlı olmaktadır.

Araştırmada kullanılan soru formunun uzun olması araştırmanın kısıtlarından biri olarak değerlendirilebilir. Bu kısıtla beraber çalışan Z Kuşağı bireylerinin yaşının en fazla 24 olduğu düşünüldüğünde örneklemin yaş aralığı 16-24'tür. Bu yaş aralığındaki katılımcılardan 16-18 yaş aralığında olan katılımcılar örneklemin %35,7'sini oluşturduğu ve anket formunun uzun olduğu düşünüldüğünde bu gruptan alınan cevaplar sağlıklı olmayabilir. Ayrıca anket uygulamasının tüm kısıtları bu çalışma için de geçerlidir.

Literatürde daha önce Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısını ve paternalist liderliğe doğrudan etki eden kişilik özelliklerini araştıran çalışmaya rastlanmamıştır. Bu çalışma, çalışma hayatına yeni giren ve önümüzdeki yıllarda çalışma hayatına girecek olan Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerini, paternalist liderlik algısını ve örgüt kültürünü özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Ayrıca, bu çalışmanın değişkenler arasındaki etkileşimi de ortaya koyarak ileride yapılacak olan Z Kuşağı ile ilgili çalışmalara yol göstermesi beklenmektedir. Ek olarak, çalışma hayatında örgütlere alınacak Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özellikleri ve paternalist liderlik algısının belirlenmesinin pratik katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Toplumsal olayların ve teknolojik gelişmelerin kuşakların birbirinden ayrılmasında büyük etkenler olduğu düşünüldüğünde, Batı kaynaklı kuşak sınıflandırmalarının ülkemiz kuşak sınıflandırmaları için doğru olup olmayacağı tartışma yaratmaktadır (Gürbüz, 2015). Bu tartışmaların önüne geçebilmek için ileride yapılacak çalışmaların, Z Kuşağının daha iyi anlaşılması için nitel yapılması gerektiği düşünülmektedir. Z Kuşağını Y Kuşağından ayıran yıl araştırmacılar tarafından hala tartışılmaktadır. Oblinger ve Oglinger (2005)'e göre teknolojiye maruz kalmak yaştan daha ayırıcı bir faktör olabilir. Gelecekte özellikle nitel çalışmalara ağırlık verilerek Z Kuşağının diğer kuşaklardan ayrılması sağlanabilir. Bu ayrımı yıl olarak yapmanın da ne kadar sağlıklı olacağı tartışılmalıdır. Çünkü özellikle teknoloji yönünden bakacak olursak ülkemizin her tarafına teknolojinin eşit şekilde ulaşmadığı görülebilmektedir.

KAYNAKÇA

- Adler, N. J., & Jelinek, M. (1986). Is "Organization Culture" Culture Bound?. *Human Resource Management*, 25(1), 73-90.
- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(19), 165-182.
- Aycan, Z., Kanungo, R., Mendonca, M., Yu, K., Deller, J., Stahl, G., & Kurshid, A. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10-Country Comparison. *Applied Psychology*, 49(1), 192-221.
- Aycan, Z., ve Rabindra, K. (2000). Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri. Z. Aycan (Ed.), *Türkiye'de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları*, 25-47. Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.
- Aycan, Z. (2001). Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges. *International Journal of Manpower*, 22(3), 252-260
- Aycan, Z., & Fikret-Paşa, 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.
- Aycan, Z. (2006). Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization. *Indigenous and Cultural Psychology*, 445-466. Springer Science, USA.
- Aycan, Z., & Kabasakal, H. (2006). Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope With Financial Crisis. *Group & Organization Management*, 31(4), 469-502.
- Aycan, Z., Schyns, B., Sun, J. M., Felfe, J., & Saher, N. (2013). Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes. *Journal of International Business Studies*, 44(9), 962-969.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Batır, F., & Gürbüz, S. (2016). Türkiye'nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti?. *24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi*. 427-438.
- Benet-Martinez, V., & John, O. P. (1998). Los Cinco Grandes Across Cultures and Ethnic Groups: Multitrait Multimethod Analyses of the Big Five in Spanish and English. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 729-750.
- Boyacıgiller, N. A. & Adler, N. J. (1991). The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context. *Academy of Management Review*, 16(2), 262-290.
- Burger, J. M. (2016). *Kişilik*. Kaknüs Yayınları, İstanbul
- Burmaoğlu, S., Polat, M., & Meydan, C. H. (2013). Örgütsel Davranış Alanında İlişkisel Analiz Yöntemleri ve Türkçe Yazında Aracılık Modeli Kullanımı Üzerine Bir İnceleme. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 13(1), 13-26.
- Colbert, A. E., Judge, T. A., Choi, D., & Wang, G. (2012). Assessing The Trait Theory of Leadership Using Self and Observer Ratings of Personality: The Mediating Role of Contributions to Group Success. *The Leadership Quarterly*, 23(4), 670-685.
- 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.
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1992). Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory. *Psychological Assessment*, 4(1), 5-13.
- Çalışkan, N. (2015). *Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Nevşehir.
- Deal, T. E., & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures The Rites and Rituals of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company Inc., Canada.

- Deshpande, R., & Webster, F. (1989). Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Doğan, T. (2013). Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 14(1), 56-64.
- 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, 955-968.
- Erkuş, A., & Tabak, A. (2009). Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Çalışanların Çatışma Yönetim Tarzlarına Etkisi: Savunma Sanayiinde Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 23(2), 213-242.
- Farh, J. L., & Cheng, B. S. (2000). A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organization. *Management and Organizations in The Chinese Context*, 84-127. Palgrave Macmillan, London.
- Fikret-Paşa, S., Kabasakal, H., & Bodur, M. (2001). Society, Organisations and Leadership in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 50(4), 559-589.
- Gelfand, M. J., Erez, M., & Aycan, Z. (2007). Cross-Cultural Organizational Behavior. *Annual Review of Psychology*, 58, 479-514.
- Gülgöz, S. (2002). Five-Factor Model and NEO-PI-R in Turkey. *In The Five-Factor Model of Personality Across Cultures*, 175-196.
- Gündüz, Ş., & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik. *İşletme Bilimi Dergisi*, 6(1), 89-115.
- Güney, S. (2013). *Davranış Bilimleri*. Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürbüz, S. (2015). Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(1), 39-57.
- Gürbüz, S. (2019). *Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri*. Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- Gürsoy, D., Maier, T. A., & Chi, C. G. (2008). Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce. *International Journal of Hospitality Management*, 27(3), 448-458.
- Güveli-Özsağlam, T. (2019). *Yöneticilerin Kişilik Özellikleri İle Stratejik Liderlik Davranışları Arasındaki İlişki: Türkiye'deki STK Yöneticileri Üzerine Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Marmara Üniversitesi, İstanbul.
- Hofstede, G. (1980). Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Abroad?. *Organizational Dynamics*, 9(1), 42-63.
- Hofstede, G. (1983). The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories. *Journal of International Business Studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases. *Administrative Science Quarterly*, 35, 286-316.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and Organizations*. McGraw-Hill, London.
- Hofstede, G. (1994). The Business of International Business Is Culture. *International Business Review*, 3(1), 1-14.
- Hofstede, G. (1998). Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach. *Journal of Management Studies*, 35(1), 1-12.
- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 8.
- Horzum, M. B., Ayas, T., & Padır, M. A. (2017). Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması. *Sakarya University Journal of Education*, 7(2), 398-408.
- İlhan, T. (2006). *Türkiye'de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Değerlerin ve Uygulamaların Toplumsal Temelleri* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Karadeniz Teknik Üniversitesi, Trabzon.
- 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.
- Kabasakal, H., & Bodur, M. (1998). Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey. *Research Papers*. 1-59.

- Kalaycı, Ş. (2016). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Asil Yayın Dağıtım, Ankara.
- Karşu-Cesur, D. (2015). *Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Sakarya Üniversitesi, Sakarya.
- Kavalcı, K., & Ünal S. (2016). Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(3), 1033-1050.
- Kızıldağ, D. (2019). Z Kuşağının Beklentileri: Seçme ve Yerleştirme Sürecine İlişkin Bir Değerlendirme. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12, 32-46.
- Korkmaz, S. (2017). *Y Kuşağında Liderlik Tarzı Beklentisine Etki Eden Kişilik Faktörü Üzerine Kesitsel Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler. *Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Kupperschmidt, B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1): 65-76.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1985). Updating Norman's "Adequacy Taxonomy": Intelligence and Personality Dimensions in Natural Language and in Questionnaires. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 710-721.
- McCrae, R. R., & 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.
- Oblinger, D., & Oblinger, J. (2005). Is It Age or IT: First Steps Toward Understanding the Net Generation. Oblinger, D., & Oblinger, J. (Ed.), *Educating the Net Generation*, Educause, USA.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1996). Culture As Social Control: Corporations, Cults, and Commitment. *Research in Organizational Behavior*, 157-200
- Pellegrini, E., & Scandura, T. (2006). Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation. *Journal of International Business Studies*, 37, 264-279.
- Pellegrini, E., & Scandura, T. (2008). Paternalistic leadership: A Review and Agenda for Future Research. *Journal of Management*, 3(34), 566-593.
- Pettigrew, A. M. (1979). On Studying Organizational Cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- Sargut, S. (2015). *Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim*. İmge Kitabevi, Ankara.
- Schein, E. H. (1984). Coming to a New Awareness of Organizational Culture. *Sloan Management Review*, 25(2), 3-16.
- Schmitt, D. P., Allik, J., McCrae, R. R., & Benet-Martínez, V. (2007). The Geographic Distribution of Big Five Personality Traits: Patterns and Profiles of Human Self-Description Across 56 Nations. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 38(2), 173-212.
- Schneider, W. E. (2000). Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture. *Strategy & Leadership*, 28(1), 24-29.
- Schwartz, H., & Davis, S. M. (1981). Matching Corporate Culture and Business Strategy. *Organizational Dynamics*, 10(1), 30-48.
- Smircich, L. (1983). Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Administrative Science Quarterly*, 339-358.
- Suber, P. (1999). Paternalism. *Philosophy of Law: An Encyclopedia*, 632-635,
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hayatına Muhtemel Etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 1031-1048.
- Taş, Y. H., & Kaçar, S. (2019). Y ve Z Kuşağı Çalışanlarının Yönetim Tarzları ve Bir İşletme Örneği. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi-International Journal of Society Researches*, 18(11), 643-675.
- Tekin, E. (2019). Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 54(1), 178-204.

- Torun, Y., & Çetin, C. (2015). Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 137-146.
- Toruntay, H. (2011). *Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Üniversitesi, İstanbul 2011.
- Yelboğa, A. (2006). Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 8(2), 196-217.
- Yüksekbilgili, Z., & Akduman, G. (2015). Kuşaklara Göre İşkoliklik. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(19), 415-440.
- Zopiatis, A., & Constanti, P. (2012). Extraversion, Openness and Conscientiousness- The Route to Transformational Leadership in the Hotel Industry. *Leadership and Organization Development Journal*, 33(1): 86-104.
- Zeybek-Sayın, H. (2016). *Y Kuşağı Üniversite Öğrencilerinin Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Liderlik Alguları Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Çağ Üniversitesi, Mersin.