

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**Z KUŞAĞINDAKİ BİREYLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN PATERNALİST
LİDERLİK ALGISINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdullah DOĞAN

OCAK-2020

TRABZON

KARADENİZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ * SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON TEZLİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

**Z KUŞAĞINDAKİ BİREYLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN PATERNALİST
LİDERLİK ALGISINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Abdullah DOĞAN

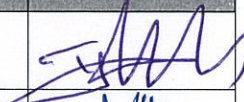


Tez Danışmanı: Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS

OCAK-2020

TRABZON

ONAY

Abdullah DOĞAN tarafından hazırlanan “Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü” adlı bu Çalışma 06.02.2020 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oybirliği /-oyçokluğu ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Tezli Yüksek Lisans Programı’nda **yüksek lisans tezi** olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi		Karar		İmza
Unvanı - Adı Soyadı	Görevi	Kabul	Ret	
Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS	Başkan	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	
Doç. Dr. Tarhan OKAN	Üye	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduklarını onaylarım.

Prof. Dr. Yusuf SÜRMEŒEN
Enstitü Müdürü

BİLDİRİM

Tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca KTÜ - Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Kılavuzu'na uygun olarak hazırlanan bu Çalışmada yararlanılan kaynakların tümüne eksiksiz atıf yapıldığını, aksinin ortaya çıkması durumunda her tür yasal sonucu kabul edeceğimi beyan ederim.

Abdullah DOĞAN
02.01.2020

ÖNSÖZ

Karadeniz Teknik Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim dalında yüksek lisans tezi olarak hazırlanan bu çalışmada, Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisi ve bu etkide örgüt kültürünün düzenleyici rolü araştırılmıştır. Z Kuşağı ile ilgili literatür incelendiğinde araştırmaların genellikle kuşakların özellikleri ve kuşaklar arasındaki farklılıklar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Kişilik özellikleri ile paternalist liderlik arasındaki ilişkiyi ve bu ilişki üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolünü Z Kuşağı açısından inceleyen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır. Bu araştırmanın amaçlarından biri Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisini ortaya koymaktır. Diğer amacı ise bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünü ortaya koymaya yöneliktir.

Lisansüstü eğitimimin başından sonuna kadar bana destek olan, bu çalışmanın ortaya çıkmasında büyük emekleri olan, desteğini, bilgisini ve hoşgörüsünü hiçbir zaman esirgemeyen, öğrencisi olmaktan dolayı her zaman onur duyduğum kıymetli hocam ve tez danışmanım Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS'a;

Ayrıca bu çalışmanın ortaya çıkmasında yardımlarını esirgemeyen değerli hocalarım Doç. Dr. Tarhan OKAN ve Doç. Dr. Adnan ÖZYILMAZ'a ve yine bu süreçte başım sıkıştığında her daim yardım etmeye hazır olan, bana ağabeylik yapan kıymetli hocam Dr. Öğr. Üyesi Erol TEKİN'e;

Bu çalışmanın tamamlanmasında büyük yardımları dokunan Dr. Öğr. Üyesi Hüseyin PAMUKÇU'ya, Arş. Gör. Ayşegül ACAR'a, Güneş YILDIRIM GÜNAY'a, değerli arkadaşlarımlarım Fatma Betül ŞÜKÜR'e, Büşra Meltem TÜRKMEN'e, Mert ÖZER'e, Alican KARAKUŞ'a, Hasan YILDIRIM'a, Abdurrahim ÜNAL'a, Bekir MUKYAN'a, ve isimlerini yazmakla bitiremeyeceğim, her türlü konuda yardımına koşan arkadaşlarıma;

Her zaman bana güvenen, hayatımın her döneminde aldığım kararlarda beni destekleyen ve bana sabır gösteren aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ocak, 2020

Abdullah DOĞAN

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ.....	IV
İÇİNDEKİLER	V
ÖZET	VIII
ABSTRACT	IX
TABLOLAR LİSTESİ.....	X
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	XI
GRAFİKLER LİSTESİ.....	XII
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XIII
GİRİŞ	1-2

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE HİPOTEZLERİ	3-52
1.1. Paternalizm Kavramı ve Paternalist Liderlik	3
1.1.1. Paternalizm Kavramı	3
1.1.2. Paternalist Liderlik Kavramı	4
1.1.3. Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları	5
1.1.3.1. Farh ve Cheng'in Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları	5
1.1.3.2. Aycan'ın Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları	6
1.1.4. Türkiye'de Paternalist Liderlik	7
1.2. Kuşak Kavramı	9
1.2.1. Kuşak Kavramının Tanımı	9
1.2.2. Kuşak Türleri	10
1.2.2.1. Bebek Patlaması Kuşağı	11
1.2.2.2. X Kuşağı	12
1.2.2.3. Y Kuşağı	13
1.2.2.4. Z Kuşağı	15
1.3. Kişilik Kavramı	16
1.3.1. Kişilik Kavramının Tanımı	16
1.3.2. Kişiliğin Özellikleri	18
1.3.3. Kişilik ile İlgili Kavramlar	18
1.3.4. Kişiliği Oluşturan Faktörler	19
1.3.4.1. Biyolojik (Kalıtımsal) Faktörler	20

1.3.4.2. Aile Faktörü.....	20
1.3.4.3. Kültürel Faktörler	21
1.3.4.4. Sosyal Sınıf Faktörü	22
1.3.4.5. Coğrafi Faktörler	22
1.3.4.6. Diğer Faktörler	22
1.3.5. Kişilik ile İlgili Kuramlar.....	23
1.3.5.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı	23
1.3.5.2. Carl Jung'un Kişilik Kuramı	24
1.3.5.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı	25
1.3.5.4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı.....	25
1.3.6. Beş Faktör Kişilik Modeli.....	26
1.3.6.1. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Tarihi	26
1.3.6.2. Beş Faktör Kişilik Modelinin Boyutları	27
1.4. Örgüt Kültürü.....	29
1.4.1. Kültür Kavramı	29
1.4.2. Kültürel Kuram	31
1.4.3. Örgüt Kültürü Kavramı.....	32
1.4.4. Örgüt Kültürü Unsurları.....	34
1.4.5. Örgüt Kültürü Modelleri.....	37
1.4.5.1. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli.....	37
1.4.5.2. Denison Modeli	39
1.4.5.3. Kono Modeli.....	40
1.4.5.4. Schneider Modeli.....	41
1.4.5.5. Hofstede Modeli	42
1.5. Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü.....	46
1.5.1. Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algısına Etkisi	46
1.5.2. Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü.....	49

İKİNCİ BÖLÜM

2. Z KUŞAĞININ KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK ALGISINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ	53-77
2.1. Araştırmanın Amacı.....	53
2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi.....	53
2.3. Araştırmanın Kısıtları.....	55
2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler.....	55
2.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi.....	56

2.5.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi.....	56
2.5.2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere Ait Doğrulatoryıcı Faktör Analizi	61
2.5.3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri.....	65
2.5.4. Araştırmaya Katılan Z Kuşığı Bireylerinin Demografik Özellikleri.....	66
2.5.5. Araştırma Verilerinin Normalliğinin Test Edilmesi	67
2.5.6. Korelasyon Analizi Sonuçları	69
2.5.7. Regresyon Analizi Sonuçları	70
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	78
YARARLANILAN KAYNAKLAR.....	81
EKLER.....	91
ÖZGEÇMİŞ.....	96



ÖZET

Bu çalışmanın amaçlarından biri Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisini araştırmaktır. Diğer amacı ise bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünü araştırmaktır.

Çalışma, turizm sektöründe çalışan Z Kuşağı üyelerinden 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. Araştırmanın örneklemini 386 Z Kuşağı üyesi oluşturmaktadır. Araştırmada elde edilen veri anket yöntemi ile toplanmıştır. Elde edilen verilerin incelenmesi için korelasyon ve regresyon analizlerinden faydalanılmıştır.

Korelasyon analizi sonuçlarına göre, kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık ile paternalist liderlik arasında anlamlı ve aynı yönde ilişki mevcuttur. Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve paternalist liderlik ile aynı yönlü ilişkisi mevcuttur. Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu ile sorumluluk, deneyime açıklık ve paternalist liderlik arasında aynı yönlü bir ilişki mevcuttur.

Regresyon analizi sonuçlarına göre, Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutları paternalist liderlik algısını aynı yönde etkilemektedir. Bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici etkisi kişilik özelliklerinden sadece sorumluluk boyutu ile etkileşime girdiğinde anlamlı olmaktadır.

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

ABSTRACT

The aim of this study is to investigate personality traits of generation Z according to paternalistic leadership perception. The other aim is to investigate the moderating role of organizational culture in this relationship.

The study consists of data obtained from Generation Z member 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 Z generation members. The data obtained in the study were collected by questionnaire method. Correlation and regression analyzes were used to analyze the data obtained.

According to the results of correlation analysis, there is a significant and similar relationship between extraversion, responsibility and openness to experience and paternalistic leadership. Among the organizational culture dimensions, the dimension of individualism-collective behaviorism has a same direction with extraversion, responsibility, openness to experience and paternalistic leadership. There is a relationship in the same direction between avoidance of uncertainty dimension of organizational culture and responsibility, openness to experience and paternalistic leadership.

According to the results of regression analysis, extraversion, responsibility and openness to experience from the personality traits of Generation Z 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: Paternalistic Leadership, Generation Z, Personality, Organizational Culture

TABLolar LİSTESİ

Tablo Nr.	Tablo Adı	Sayfa Nr.
1	Kuşak Sınıflandırmaları.....	11
2	Ouchi'nin Z Kültür Tipi.....	38
3	Araştırma Hipotezleri	56
4	Kişilik Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Testi	56
5	Kişilik Ölçeğine İlişkin Faktör Sayıları ve Toplam Açıklanan Varyansları	57
6	Kişilik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	58
7	Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Testi	58
8	Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Sayıları ve Toplam Açıklanan Varyansları.....	59
9	Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	59
10	Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Testi.....	60
11	Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Sayıları ve Toplam Açıklanan Varyansları.....	60
12	Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları	61
13	Kişilik Ölçeğine İlişkin DFA İstatistik Değerleri	62
14	Kişilik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri	63
15	Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA İstatistik Değerleri	64
16	Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri	64
17	Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin DFA İstatistik Değerleri	65
18	Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri	65
19	Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizine Ait Bulgular	66
20	Z Kuşağı Bireylerinin Demografik Özellikleri	67
21	Araştırma Verilerinin Normallik Testi	68
22	Pearson Korelasyon Katsayısı Yorum Tablosu	69
23	Pearson Korelasyon Katsayıları.....	70
24	Çoklu Doğrusal Regresyon Analizi	71
25	Kişilik Özellikleri, Paternalist Liderlik Algısı ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık Arasındaki Düzenleyici Analiz Sonuçları	73
26	Kişilik Özellikleri, Paternalist Liderlik Algısı ve Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Düzenleyici Analiz Sonuçları.....	75

27	Regresyon Analizleri Neticesinde Ulaşılan Sonuçlar	77
----	--	----

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil Nr.	Şekil Adı	Sayfa Nr.
1	Hofstede'nin Soğan Diyagramı	36
2	Araştırma Modeli.....	55
3	Kişilik leğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	62
4	Paternalist Liderlik leğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları.....	63
5	rgt Kültürü leğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	64

GRAFİKLER LİSTESİ

Grafik Nr.	Grafik Adı	Sayfa Nr.
1	Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık ile Sorumluluk Arasındaki Etkileşim.....	74
2	Belirsizlikten Kaçınma ile Sorumluluk Arasındaki Etkileşim.....	76



KISALTMALAR LİSTESİ

- AFA : Açıklayıcı Faktör Analizi
DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO : Kaiser Meyer Olkin
TDK : Türk Dil Kurumu



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 yetiştiği 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 yeni giren ve önümüzdeki senelerde daha baskın olacak olan Z Kuşağı hakkında daha fazla bilgiye ihtiyaç duyulmaktadır.

Z Kuşağı ile ilgili literatür incelendiğinde (Oblinger ve Oblinger, 2005; Gürbüz, 2015; Yüksekbilgili ve Akduman, 2015; Arslan ve Polat, 2016; Kavalcı ve Ünal, 2016; Taş vd., 2017) araştırmaların genellikle Z Kuşağının özelliklerini belirlemeye ve Z Kuşağı ile diğer kuşaklar arasındaki farklılıklar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerini ve bu özelliklerin başka değişkenlerle ilişkisini test eden herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır.

Paternalist liderlik tarzının Doğu toplumlarının yanında Türkiye’de de yaygın görülen bir liderlik tarzı olduğu söylenebilmektedir. Ulusal kültürün örgüt kültürünü etkilediği düşünüldüğünde (Aycan ve Kanungo, 2000; Sargut, 2015) paternalist liderliğin Türkiye’deki örgütlerde mevcut bir liderlik tarzı olduğu söylenebilmektedir. Kabasakal ve Bodur (1998)’ un çalışmasının sonuçları da bunu göstermektedir. Bu çalışmaya göre paternalist liderlik, Türkiye’de yaygın görülen liderlik tarzlarına bakıldığında otokratik liderliğin ardından ikinci sırayı almaktadır. Ayrıca bu çalışmaya göre paternalist liderlik, arzu edilen liderlik tarzları arasında da ikinci sırada bulunmaktadır.

Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde (Uhl-Bien vd., 1990; Padavic ve Earnest, 1994; Westwood, 1997; Aycan ve Kanungo, 2000; Aycan vd., 2000; Farh ve Cheng, 2000; Paşa vd., 2001; Aycan ve Paşa, 2003; Cheng vd., 2004; Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2006; Erben ve Güneşer, 2007; Niu vd., 2009; Pellegrini vd., 2010; Chen vd., 2014; Mansur vd., 2017; Öge vd., 2017; Tekin, 2019), araştırmaların genellikle lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve paternalist liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarıyla ilişkisi üzerinde yoğunlaştığı görülmektedir. Yine literatür incelendiğinde bu liderlik tarzı ile ilgili Z Kuşağı bireylerinin algısını ölçen herhangi bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Bu çalışma doğrultusunda Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısı test edilmek istendiği için, örneklemin çalışan Z Kuşağı olması gerekmektedir. Bu sebeple örgüt kültüründen bağımsız olarak yapılan bir çalışmanın sağlıklı olmayacağı düşünülmektedir.

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde bu kavram üzerine yapılan araştırmaların sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Bunlardan bazıları örgüt kültürü modelleri üzerine odaklanmış (örneğin; Ouchi ve Jaeger, 1978; Ouchi ve Price, 1978; Ouchi, 1980; Hofstede, 1980; 1998; Hofstede vd., 1990; Kono, 1990; Denison ve Mıshra, 1995; Fey ve Denison, 1998; Schneider, 2000; Denison vd., 2004), bazıları bu kavram ve özellikleri üzerine odaklanmış (örneğin; Pettigrew, 1979; Hofstede, 1983; 1994; Hofstede vd., 1990; Schein, 1984; 1996; 2010; Köse vd., 2001; Güçlü, 2003), bazıları ise bu kavram ile diğer kavramlar arasındaki ilişki üzerine odaklanmışlardır (örneğin; Waterman vd., 1980; Deshpande vd., 1993; Denison ve Mıshra, 1995; Denison, 1996; Lund, 2003; Özdevecioğlu ve Akın, 2013).

Bu çalışmanın amaçlarından biri Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısına etkisini ortaya koymaktır. Diğer amacı ise bu ilişkide örgüt kültürünün düzenleyici rolünü ortaya koymaya yöneliktir.

Çalışmanın amacına yönelik olarak araştırmaya turizm sektöründe çalışan Z Kuşağı üyeleri dâhil edilmiştir. Bu araştırma nicel araştırma yöntemine dayanmaktadır ve bu kapsamda anket tekniğinden yararlanılmıştır.

Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde ilgili literatür taraması yapılarak paternalist liderlik, kuşak kavramı, kişilik kavramı ve örgüt kültürü kavramı hakkında bilgiler verilerek ilgili çalışmalar ışığında araştırma modeli ve araştırma hipotezleri ortaya konulmuştur.

Çalışmanın ikinci bölümünde ise, araştırmanın amacı, kapsamı, kısıtları, yöntemi ortaya konulmuş, verilerin analizi yapılmış ve araştırma bulguları değerlendirilmiştir. Çalışma; sonuç ve öneriler kısmı ile son bulmaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. ARAŞTIRMANIN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ VE HİPOTEZLERİ

1.1. Paternalizm Kavramı ve Paternalist Liderlik

1.1.1. Paternalizm 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).

Çeşitli çalışmalarda paternalizm kavramı; "yardımsever diktatörlük" (Northouse, 1997'ten aktaran: Aycan, 2006: 445), "meşrulaşmış otorite", bir işverenin rolünü aşan ilgisi", "stratejik esneklik" (Padavic ve Earnest, 1994: 391), "zorlayıcı olmayan sömürü" (Goodell vd., 1985) ve "kadife eldiven" (Jackman, 1994) gibi çeşitli şekillerde ifade edilmektedir.

Jackman (1994: 10)'a göre paternalizm yaygın olarak kullanılan fakat net bir tanımı olmayan köklü bir kavramdır. Aycan (2006: 445) da bu tanıma paralel olarak yönetim ile ilgili literatürde az sayıda çalışmanın paternalizm kadar ilgi çekici, karmaşık ve tartışmalı olduğunu dile getirmiştir. Kim (1994'ten aktaran: Paşa vd., 2001: 566)'e göre paternalizm, liderin takipçilere bir babanın davrandığı gibi hem otokratik hem de merhamet davranışlarını içermektedir.

Farh ve Cheng (2000: 99-101), paternalizm kavramının temellerini dikey ilişkileri benimseyen Konfüçyüsçü görüşe sahip olan Çin kültürüne dayandırmaktadır. Bu kültürün özelliklerine bakıldığında paternalist bir ilişkinin varlığını görmek mümkündür. Çünkü Çin'in başını çektiği Uzak Doğu kültüründe liderin baskın yapısı ve astlarına olan ilgisi göze çarpmaktadır (Köksal, 2011: 111). Uzak Doğu toplumlarında aile ve devlet oluşumları oldukça feodal ve ataerkildir. Toplumunu veya halkını korumak ve onunla ilgilenmek devletin sorumluluğundadır. Paternalist kültürel varsayımlar, ekonomisi tarımsal üretime dayanan toplumlarda görülmektedir. Derebeyliğe dayalı toplumlarda halkın sosyal hakları yasalarla değil, saygılı aileler ve hanedanlar tarafından korunmaktadır (Erben ve Güneşer, 2008: 956). Bu yüzden paternalizm, Çin, Tayvan ve

Kore (örneğin; Farh ve Cheng, 2000; Zhang vd, 2015) hatta Japonya (Uhl-Bien vd., 1990) gibi ülkelerde yaygın şekilde araştırılmış ve son zamanlarda Türkiye’de de araştırılmaya başlanmıştır (örneğin; Aycan vd., 2000; Aycan, 2001; 2006; Pellegrini ve Scandura, 2006; Köksal, 2011). Bu araştırmalar arasından Aycan vd., (2000: 198)’ye göre, paternalizm sadece yüksek güç mesafeli kültürlerde gerçekleşmez. Doktor ve hasta, öğrenci ve öğretmen ya da düşük güç mesafeli kültürlerde yönetici ve çalışan arasındaki paternalist ilişkiyi gözlemlemek mümkündür.

Gelişmekte olan bir ekonominin tutarsızlıkları da paternalist bir liderlik tarzına ihtiyaç duymaktadır. ABD’deki yüzlerce yıllık şirketlerle kıyaslandığında, Türkiye’deki şirketlerin ömrü oldukça sınırlıdır. Türkiye’de, böyle kalıcı kurumlar, posta hizmeti ve polis gücü gibi genel olarak devlete ait işletmelerdir. Bu nedenle, iş ortamı ve liderler ile çalışanlar arasındaki ilişki iki ülke arasında önemli ölçüde farklıdır. Ekonomik açıdan istikrarsız bir ortamda, çalışanların kendilerini güvende hissetmeleri ve korunmaları önemlidir. Bu önem de paternalist liderlik tarzını Türkiye gibi gelişmekte olan ülkelerde etkili bir strateji haline getirmektedir (Pellegrini ve Scandura, 2006: 267-268).

Paternalizm; Pasifik Asya, Orta-Doğu ve Latin Amerika’da kök salmış bir kültürel özellik olarak yer alırken; Batılı, gelişmiş ve sanayileşmiş toplumlarda olumsuz olarak algılanmaktadır (Uhl-Bien vd., 1990; Aycan vd., 2000: 215; Aycan, 2006: 445; Erben ve Güneşer, 2008: 956). Batı toplumlarının çoğunda paternalizmin olumsuz algısının altında yatan sebepleri, sosyo-kültürel bağlamlar oluşturmaktadır. Kontrol ve ilgi arasındaki zıtlık, Batılı bilim insanları tarafından kolayca bağdaştırılamayabilmektedir (Aycan, 2006: 450). Batı toplumlarında bu liderlik tarzı özel hayata müdahale olarak ta algılanabilmektedir (Paşa vd., 2001: 576). Ayrıca Batı toplumları paternalist liderin astlarını sömürdüğünü düşünebilmektedir. Örneğin Northouse (1997) yaptığı çalışmada paternalist bir yöneticiyi “hayırsever diktatör” olarak tanımlamıştır fakat Aycan ve Kanungo yaptıkları çalışmada paternalizmin otoriterlikle güçlü bir negatif ilişki içinde olduğu sonucuna ulaşmışlardır (Aycan vd., 2000: 198). Yine de, birçok olumsuz düşünce olsa da, bazı Batı toplumları paternalizmi bazı toplumsal ve örgütsel sorunlara uygulanabilir bir çözüm olarak görmektedir. Paternalizm artık yerli sınırlarının ötesine geçmekte ve hem Doğu’da hem de Batı’da toplumsal gelişime katkıda bulunacak bir araç olarak kabul edilmektedir (Aycan, 2006: 445).

1.1.2. Paternalist Liderlik Kavramı

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 (2006: 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 nitelendirmiştir.

Yeri geldiğinde bir baba gibi koruyup kollayan ve gerektiğinde özel hayatına 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 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 içerisindedir (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. Liderler, futbol turnuvası düzenleyip astlarla bir arada olur ya da tüm personelin ailesiyle beraber tatile çıkabilir. 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 olarak kabul etmesi, sadık ve uyumlu olması ve otoriteyi kabul etmesi beklenilmektedir (Paşa vd., 2001: 580; Aycan, 2006: 449).

Paternalist liderlik kavramı Aycan (2006) tarafından “üstün rolünün bir aile ortamı yaratmak ve hem iş hem de iş dışı alanlardaki astlara özen, koruma ve rehberlik sağlamak olduğu, bunun karşılığında da astlardan sadık ve saygılı olmalarının istendiği hiyerarşik bir üst-ast ilişkisi olarak tanımlanmaktadır. Bu çalışmanın çıkış noktasını bu tanım oluşturmaktadır.

1.1.3. Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Bu liderlik tarzıyla ilgili literatüre bakıldığında paternalist liderlik tarzının özellikle iki araştırmacı tarafından ele alındığı görülmektedir. Bu doğrultuda Farh ve Cheng (2000) paternalist liderlik davranışlarını; otoriter, yardımsever ve ahlaki olmak üzere üç boyutta incelerken; Aycan (2006) iyi niyetli ve çıkarıcı olmak üzere iki boyutta incelemektedir. Aşağıda bu iki araştırmacının boyutları ele alınmaktadır.

1.1.3.1. Farh ve Cheng’in Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Farh ve Cheng (2000: 99-101), özellikle Çin başta olmak üzere Doğu ile Batı’nın birbirinden ayrı özelliklerde olduğunu, bunun da liderlik biçimine yansındığını; paternalist liderlik ile özleşen

baba figürünün Çin’de baskın olduğunu fakat Batı’da babanın yetkilerinin kısıtlı olduğunu belirtmektedir.

Farh ve Cheng (2000) paternalist liderliği; otoriter, yardımsever ve ahlaki liderlik olarak üçe ayırmaktadır. *Otoriter liderlik boyutu*, liderlerin sorgulanmadığı, mutlak otoritelerini ortaya koydukları ve astları ile ilişkilerinde bu otoritelerini vurguladıkları boyuttur. Bu boyutta liderler astlarından mutlak itaat beklemektedirler. *Yardımsever liderlik boyutunda* liderler, astlarının iyiliği ve mutluluğunu düşünmektedirler. Bu ilgi uzun süreli olarak devam etmekte, astlarının hayatlarının her alanını kapsamaktadır. Yardımsever liderler, çalışanın işle ilgili sorunlarının haricinde kişisel, özel ve aile ile ilgili alanlardaki sorunlarıyla da ilgilenmektedir. Açıklaması zor olan *ahlaki liderlik boyutunda* lider, kişisel çıkarlarını değil çalışanlarının ve kurumun iyiliği düşünmektedir. Lider; dürüst, kişisel çıkarlarını iş çıkarlarından ayırabilen, çalışanlarının saygı duyduğu, örnek bir tarz sergilemektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94).

1.1.3.2. Aycan’ın Paternalist Liderlik Tarzının Alt Boyutları

Paternalist liderliğin alt boyutlarının ayrımındaki faktörler üst konumdaki kişinin cömertliği ve bakımı ile çalışanın sadakatinin arkasındaki motivasyon gücüdür. Çıkarıcı paternalizmde vurgu neredeyse organizasyonel sonuçlara dayanırken, yardımsever paternalizmde vurgu çalışan refahındadır (Aycan, 2006: 455).

Aycan (2006), paternalist liderlik boyutlarını “yardımsever” ve “çıkarıcı” olmak üzere ikiye ayırmaktadır. *Yardımsever paternalizmde* üstler astların iyiliği için uğraşmakta, karşılığında ise ast üste duyduğu saygıdan dolayı üstüne bağlılık göstermektedir. *Çıkarıcı paternalizmde* ise üstün astına gösterdiği ilginin altında kişisel çıkarı bulunmaktadır. Diğer bir deyişle çıkarıcı paternalizmde yapılan işe odaklanılmaktadır. Yardımsever paternalizmde ise astın iyiliğine odaklanılmaktadır. Yardımsever liderler, sadakat ve saygıyla karşılık veren astlarına karşı cömertliği ve gerçek özeni göstermektedirler. Bunun aksine, çıkarıcı liderler, karar verme sürecini, örgütsel sonuçlara odaklanarak, astlara uymak ve itaat etmek için ödülleri ve cezalar kullanarak denetleme yetkisini kullanmaktadırlar (Aycan, 2006).

Bir başka ifadeyle, yardımsever paternalizmde üstün astına duyduğu ilgi ve alaka ile onun çıkarlarını düşünmesi ön planda olup, ast da bunun benimseyerek üstüne bağlı, saygılı bir şekilde işini gerçekleştirmektedir. Çıkarıcı paternalizmde ise üst kendi çıkarlarını gütmekte ve bu çıkarların gerçekleşmesi amacıyla astına yönelik ilgi alaka göstermekte, ast da buna karşın üstüne boyun eğmek zorunda kaldığından ve üstüyle ters düşmemek için çalışmaya devam etmektedir (Yardımcı, 2010: 37)

Aycan (2006: 458-462), çalışmasında yaptığı faktör analizi sonucunda paternalist liderlik ile ilgili beş boyut bulmuştur. Bu boyutlar; *işyerinde aile ortamı, bireyselleştirilmiş ilişkiler, çalışanlara iş dışında müdahil olma, sadakat beklentisi ve statü hiyerarşisi ve yetki* boyutlarıdır.

1.1.4. Türkiye’de Paternalist Liderlik

Aycan ve çalışma arkadaşları 2000 yılında yaptıkları çalışmada Hindistan, Pakistan, Çin’in yanında Türkiye’nin de paternalizm algı değerlerini oldukça yüksek bulmuşlardır. Ayrıca paternalizmin Batı toplumlarında olumsuz olarak görüldüğü sonucuna ulaşılmıştır. Olumsuz olarak görülmesinin sebebi, paternalist figürlerin otoriter ve çıkarıcı olmasından kaynaklanmaktadır. Doğu toplumlarında ise paternalist figürler ilgili ve düşünceli olarak algılanmaktadır (Aycan vd., 2000).

Paşa ve çalışma arkadaşlarının (2001) hizmet ve üretim sektöründe çalışan 92 kişi üzerinde yaptığı araştırmada paternalist ve düşünceli liderlik tipinin otokratik ve hiyerarşiye ait liderlik tipinden sonra en çok algılanan liderlik tipi olduğu belirtilmektedir. Paternalist-düşünceli liderlik davranışı ile toplulukçuluk arasında anlamlı pozitif ilişki bulunmuştur. İdeal lider davranışının takımı bütünleştirici ve paternalist olarak düşünüldüğü belirtilmektedir. Türkiye’de liderlerin, işgörenlerin özel problemleriyle ilgili olması işgörenler tarafından etkili bir liderin önemli bir özelliği olarak kabul edilmektedir.

Aycan ve Paşa (2003), Türkiye’de işletme ve ekonomi alanlarında eğitim veren 17 üniversiteden büyük bir çoğunluğu işletme ve ekonomi bölümünden olmak üzere 1213 öğrenci üzerinde çalışma gerçekleştirmişlerdir. Üniversite öğrencilerinin bakış açısına göre Türkiye, bireycilik-toplulukçuluk, güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma ve erkeklik-dişilik boyutlarından orta derece puan almıştır. Öğrencilerin tercih ettikleri ilk liderlik tipi dönüşümcü liderliktir. Tercih edilen diğer liderlik tarzları ise sırasıyla; karizmatik, katılımcı, paternalist ve bürokratik liderlik tarzları olmuştur. Kariyer seçimlerinde kişilerarası faktörler ile paternalist ve bürokratik liderliklerin seçilmesi arasında pozitif ilişki bulunmaktadır. Gençlerin buldukları konumu kabullenmeleri; büyüklere ve otorite sahibi insanlara saygı gösterilmesi gibi geleneksel değerler kuşkusuz değişmiştir. Bununla birlikte, gençler eşitsizlik durumunun uzun zamandan beri hüküm sürdüğünü fark etmişlerdir ve bu hiyerarşide yüksekte yer almayı istemektedirler. İnsanlar toplumdaki yerlerini kabul etmemektedirler ve kariyerlerinde yükselmek için fırsat aramaktadırlar. Bu onların liderlik tercihlerinde de ortaya çıkmaktadır. Kariyer seçimlerinde anne-babalarından, ailelerinden ve diğer önemli kişilerden etkilenen insanlar bürokratik ve paternalist liderlik tarzlarını tercih etmektedirler. Kariyer seçimlerinde içsel/kişisel faktörler tarafından yönlendirilen insanlar ise kişisel gelişimlerine katkı yapacak olan dönüşümcü ve katılımcı liderlik tarzlarını tercih etmektedirler.

Aycan (2006)'ın yaptığı, özel ve kamu olmak üzere çeşitli sektörlerde yaptığı bir araştırmada yardımsever paternalizm; çıkarıcı paternalizm ve otoriter yaklaşım ile negatif ilişkili; otokratik yaklaşım ile pozitif ilişkili bulunmuştur. Çıkarıcı paternalizm otoriter yaklaşım ile anlamlı ve pozitif ilişkili; otokratik yaklaşım ile negatif ilişkili bulunmuştur, fakat anlamlı değildir. Üstün yardımsever ilgi göstermesinin astın uyumu ve lidere sadakat göstermesi ile pozitif ilişkili olduğu görülmektedir. Benzer olarak, çıkarıcı paternalizmdeki yüksek puan; ödül beklentisinden ve cezadan sakınmadan dolayı astın sadakati ve uyumu ile aynı yönde ilişkilidir. Ayrıca paternalizmin, inisiyatif almayı ve proaktifliği destekleyen iş kültürü ile ve iş zenginleştirme ile negatif ilişkiliyken, güçlendirme ve katılım ile aynı yönde ilişkili olduğu görülmektedir.

Pellegrini ve Scandura (2006) yapmış oldukları çalışmada, paternalist liderlik davranışını, çalışan tatmini ve lider-üye etkileşimi ile aynı yönde ilişkili bulmuşlardır. Ayrıca, bu çalışmaya göre paternalizm, yüksek kalite ile lider-üye değişimi arasındaki ilişkiyi ve çalışanın iş tatminini etkilemektedir. Yetim ve Yetim (2006)'in yaptıkları çalışmada girişimcilerin, çalışanlara paternalist davranış gösterdikçe çalışanların iş doyumlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Girişimcilerin paternalist eğilimle olmaları, otokratik girişimciye oranla çalışanların özel yaşamlarına yardım konusunda daha fazla ilgili olacaklarını göstermektedir.

Erben ve Güneşer (2007)'in yapmış olduğu çalışmanın amacı, paternalist liderlik davranışları, iklim ve ahlak kuralları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi incelemek olmuştur. Bu çalışmanın sonuçları, tüm paternalist liderlik boyutlarının iklim ile ilgili etik üzerinde bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Hayırsever ve ahlaki paternalist liderlik olumlu ve ılımlı bir etkiye sahip iken, otoriter paternalist liderlik etiğe ilişkin iklim üzerinde olumsuz ve zayıf bir açıklayıcı etkiye sahiptir. Ayrıca çalışmanın sonuçları, hayırsever paternalist liderliğin, duygusal bağlılık üzerinde ılımlı bir etkiye sahip olduğunu ve devam bağlılığı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Çalışmanın bir başka bulgusu da, otoriter paternalizmin etik ile ilgili iklim ile anlamlı bir negatif ilişkisi olduğu yönündedir. Sonuçlar aynı zamanda, ne otoriter ne de ahlaki paternalizmin, duygusal ya da devam bağlılığı ile önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermektedir. Çalışma sonucunda iklim ile ilgili etiğin, yardımsever paternalist liderlik ve duygusal bağlılık arasında bir aracı rol oynadığını kanıtlanmıştır. Cerit (2012) tarafından Bolu'da ilköğretim okullarında çalışan 309 sınıf öğretmeni üzerinde yapılan çalışma sonuçlarına göre paternalist liderlik ile yöneticiden doyum arasında anlamlı ve olumlu ilişki olduğu ve paternalist liderliğin yöneticiden doyum üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ortaya çıkmıştır.

Paternalist liderlik ortaklaşa davranışçı topluluklarda çalışan insanların tutumları üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir. Çünkü paternalist liderlerin özellikleri ortaklaşa davranışçı eğilime sahip çalışanların istekleri ile çelişmemektedir (Pellegrini ve Scandura, 2008). Bu özellikleri itibariyle Türkiye'deki toplum özellikleri, paternalizmin özellikleri ile örtüşmektedir. Kabasakal ve Bodur (1998)' a göre Türkiye'de paternalist liderliğe pozitif olarak bakılabilmektedir. Çünkü

Türkiye’deki paternalist liderler alt kademedeki insanların kendilerini topluluğun bir parçası olarak görmelerini sağlamaktadırlar. Mevcut araştırma paternalist liderlik algısını Z kuşağını ile ilişkilendirdiği için sonraki başlıkta kuşak kavramı ve Z kuşağı ile ilgili bilgiler vermektedir.

1.2. Kuşak Kavramı

1.2.1. Kuşak Kavramının Tanımı

Biyolojik tanımlamaya göre kuşak; “çocuk ve ailelerinin doğumu arasındaki ortalama zaman aralığı” olarak ifade edilmektedir fakat değişen koşullar bu tanımın yeniden ele alınmasını gerektirmektedir. İlk neden; toplumsal değerlerin, teknolojinin, çalışma alternatiflerinin ve farklılaşan kariyer imkânlarının sonucunda gerçekleşen hızlı değişimdir. İkinci neden ise, çocuk sahibi olma yaşının giderek artmasıdır. Ebeveynler, eskiye oranla 10-13 yıl geç çocuk sahibi olmaktadır (Pekçetaş ve Gündüz, 2018: 90-91).

Türk Dil Kurumu (TDK)’nun tanımına göre kuşak, “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişiler topluluğudur” (<https://sozluk.gov.tr/>). TDK’nın diğer tanımında “yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon” şeklinde tanımlanmaktadır (<https://sozluk.gov.tr/>). Bu açıklamalardan da yola çıkarak kuşak kavramı, aynı dönemlerde yaşayan, ortak özelliklere sahip bireylerin oluşturduğu gruplar olarak da tanımlanmaktadır (Adıgüzel vd., 2014: 169). Kupperschmidt (2000; 66) tarafından kuşak, “aynı doğum yılını, yaşı, lokasyonu ve kritik gelişme dönemlerindeki önemli hayat olaylarını paylaşan belirli bir grup” olarak tanımlanmaktadır.

Kuşak kavramının tarihsel süreci incelendiğinde, konunun Antik Yunan ve Eski Mısır Uygarlığı’na kadar uzandığı görülmektedir (Jaeger, 1985: 274; Pilcher, 1994: 482). Kuşaklar ile ilgili bilimsel çalışmaların ilk örneklerini veren Comte (1949), bilginin kuşaktan kuşağa aktarılarak evrildiğini, insan düşüncesinde değişime yol açtığını ve bu değişimin de tarihsel süreç içerisinde insanlığın gelişimine katkı sunduğunu belirtmiştir. Comte (1949), tarihsel süreç içerisindeki gelişim hızının, kuşakların düşünülüşündeki değişimin hızına bağlı olduğunu belirtmiştir (aktaran: Jaeger, 1985: 275).

Comte’dan sonraki süreçte de; Justin Dromel, Giuseppe Ferrari, Gustav Rümelin, Wilhelm Dilthey, Ottokar Lorenz gibi birçok isim tarafından kuşaklar ile ilgili çalışmalar yapılmıştır fakat literatürdeki çalışmalar arasında bilimsel metotlara dayalı, sistematik ve kapsamlı ilk çalışma 1952 yılında yapılan Karl Mannheim’a ait “The Problem of Generations” isimli çalışmadır (Jaeger, 1985: 275-278; Pilcher, 1994: 482).

Mannheim (1952), kuşakları sosyal sınıfın özel bir türü olarak ele almıştır. Mannheim'a göre aynı kuşağı paylaşan bireyler, tıpkı aynı sosyal sınıfı paylaşan bireylerde olduğu gibi, sosyal ve tarihsel süreç içerisinde ortak bir konumu paylaşmaktadırlar. Buna göre farklı yaş gruplarına, yani farklı kuşaklara mensup bireylerin karşılaştıkları durumlara verdikleri tepkiler birbirinden farklı olmaktadır. Ancak kuşağı belirleyen tek ölçütün yaş grubu olduğunu söylemek yanlış olmaktadır. Bireylerin yaşadıkları toplum, zaman ve sosyal koşullar da yaş grubu ile birlikte kuşağı etkilemektedir (Mannheim, 1952'den aktaran: Sönmez, 2016).

Günümüz kuşak sınıflandırmaları için yapılan çalışmalar ise William Strauss ve Neil Howe tarafından kaleme alınan kitapla birlikte önemli hale gelmiştir. Dünya çapındaki araştırmacılar tarafından bu kurama "Strauss – Howe Kuşak Kuramı" adını verilmiştir. Bu kurama göre insanların aynı kuşağa mensup olması için ortak bir yaş noktasına ve benzer deneyimleri yaşamalarına gerek duyulmaktadır. Bunun sonucunda da aynı çalışma ortamında benzer davranış göstereceklerdir (Gürbüz, 2015: 41).

1.2.2. Kuşak Türleri

Çalışma hayatını etkileyebilecek olan temel kuşaklar genel olarak dört gruba ayrılmaktadır (Yüksekbilgili (2013: 343). Bunlar sırasıyla; Gelenekseller, Baby Boomers, X Kuşağı ve Y Kuşağıdır. Ayrıca son yıllarda gündeme yeni bir kuşağın daha geldiği söylenebilmektedir. Bu kuşak, Z Kuşağıdır.

Sadece doğdukları zaman dilimleri göz önünde bulundurularak kuşak sınıflandırması yapmak doğru olmayabilir. Bunun yanında kuşakları oluşturan topluluğun düşünceleri, hissettikleri ve deneyimlerinin tanımlanması da, onları sınıflandırmak için kullanılmaktadır (Zemke vd., 2013: 4).

Aşağıdaki tabloda (Tablo 1) çeşitli yıllarda kuşaklarla ilgili çalışmalarda bu kuşakların sınıflandırmaları verilmiştir.

Tabloya bakıldığında kuşakların sınıflandırılması ile ilgili birçok farklı tarih bulunmaktadır. Bu çalışmada en güncel kuşak sınıflandırması olarak kabul gören Oblinger ve Oblinger (2005) sınıflandırması dikkate alınmıştır. Tarihsel dönemlerde yaşanan toplumsal ve kültürel olaylar göz önüne alındığında Oblinger ve Oblinger'in kuşak sınıflandırmasının ülkemizdeki kuşak sınıflandırmaları için kabul edilebileceği varsayılmaktadır (Uzun, 2016: 85). Oblinger ve Oblinger (2005), bu çalışmada odaklanılacak olan Z Kuşağının doğum yılının 1995 olduğunu belirtmektedir. Ülkemizdeki teknolojik gelişmelere bakıldığında 1994 yılında ilk GSM operatörü kurulmuştur ve internet ile tanışılmaya başlanmıştır. Bu gelişmelerin ardından çok ciddi teknolojik değişimler yaşanmıştır (Batır ve Gürbüz, 2016: 2).

Tablo 1: Kuşak Sınıflandırmaları

Kaynaklar	Sınıflandırma				
Tapscott - 1998	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-200)	-
Zemke - 2000	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-
Howe ve Strauss - 2000	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13.Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-
Martin ve Tulgan - 2002	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-
Lancaster ve Stillman - 2002	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı (1981-1999)	-
Oblinger ve Oblinger - 2005	Yetişkinler (1946 ve Öncesi)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1979)	Y Kuşağı (1980-1994)	Z Kuşağı (1995-2010)

Kaynak: Büyükuslu, 2017: 5'dan uyarlanmıştır.

Çalışmamızın odaklandığı kuşak Z Kuşağıdır fakat bu kuşakla beraber bu kuşaktan önceki 3 kuşak olan Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarına da değinilecektir. Bebek Patlaması ve sonrasının ele alınmasındaki en büyük neden örgütsel bağlamda ciddi anlamda yapılan çalışmaların Bebek Patlaması Kuşağı ve sonrasında yapılmış olmasıdır.

1.2.2.1. Bebek Patlaması Kuşağı

Bu kuşak 1947-1964 yılları arasında doğanların oluşturduğu kuşaktır. Bebek Patlaması denmesinin sebebi 2. Dünya Savaşı sonrası dünya nüfusundaki patlamadır (Gürbüz, 2015: 41). Bu kuşak dünya üzerinde birçok etki yaratmıştır. Bu kalabalık nüfus sayesinde ekonomi canlanmış, tüketim toplumu ortaya çıkmış, şehirlerin etrafında yeni yaşam alanları oluşmuş ve gelişmiştir (Büyükuslu, 2017: 8)

Bebek Patlaması Kuşağı, televizyonla büyüyen ilk kuşak olma özelliğine sahiptir. Bu yüzden televizyonun Bebek Patlaması Kuşağının karakteri üzerinde önemli bir etkisi bulunmaktadır (Ball ve Gotsill, 2011'den Aktaran Sönmez, 2016: 101). Ancak televizyonun yanı sıra, özellikle 1960'lı yıllarda, Bebek Patlaması Kuşağının temel değerlerini ve karakteristik özelliklerini şekillendiren birçok önemli gelişme yaşanmıştır. Vietnam Savaşı, ABD Başkanı John Fitzgerald Kennedy suikastı, Robert Francis Kennedy ve Martin Luther King Suikastı, Soğuk Savaş, ırkçılık karşıtı sivil haklar hareketi, kadın hareketleri, cinsel devrim, çevreci hareketler, savaş karşıtı protestolar, Ay'a çıkış, Rock müzik akımı, uyuşturucu madde kullanımının yaygınlaşması bu önemli gelişmelerin başlıcalarıdır. Bu dönemde Türkiye'de de önemli olaylar olmuştur. 6-7 Eylül Olayları ve 1960 Darbesi bu olayların başlıcaları arasında yer almaktadır (Sönmez, 2016: 101).

Çok çalışkan olan bu kuşağın, sorumluluk duygusu fazlasıyla gelişmiştir. Yaşadıkları çocukluk döneminde babaları çalışan ve anneleri evde çocuk bakan bu kuşak bu sebeple daha gelenekselci yaklaşımlara sahiptir. Genç kuşaklara göre ekonomik kaygıları daha yüksek olan bu kuşak bu nedenle başarı ve amaç odaklı, otoriteye sadık, uyumlu ve kanaatkârdır. İş yaşamlarında daha çok işkolik gibi gözükmeye eğilimine sahip olmuşlardır. Bunun nedeni ise işe olan bağlılığın çalışma saatleri ile ölçüldüğü düşüncesine sahip olmalarıdır (Büyüksulu, 2017: 8). Bu kuşak işkolik olarak da bilinmekle beraber kuşakta yer alan bireyler takım odaklı çalışmayı ve yetkilendirilmeyi seven kişilerdir (Arar, 2016: 95). Ayrıca verilen görevleri eksiksiz yerine getirmek, çalıştığı kurumun iyiliğini istemek bu kuşağın özellikleri arasındadır (Gürbüz, 2015: 41)

Çalışma yaşamları boyunca gelecekle ilgili beklentileri emeklilikte rahat etmek ve düzenli bir hayata sahip olmak olduğundan dolayı en büyük hedefleri ev sahibi olmak ve yaşlılıklarında bakıma muhtaç kalmamaktır. Batılı toplumlarda yaşam standartlarının daha yüksek olmasının nedeni ile böyle bir kaygı oluşmamıştır. Bunun nedeni Türkiye’ de yaşayanlardan çok daha önce araç ve ev sahibi olmalarıdır (Büyüksulu, 2017: 9).

1.2.2.2. X Kuşağı

Bebek Patlaması Kuşağından sonra doğan insanlar; yani 1965-1979 yılları arasında doğan bireyler “X Kuşağı” olarak tanımlanmıştır (Torun ve Çetin, 2015: 139). Bu kuşak çok stresli işlerden uzak durmaya çalışan, işi sadeleştiren ve yaşamak için yaptığı işten keyif alan bir kuşaktır. X Kuşağı üyeleri değişen dünya koşullarına yetişebilmek için büyük bir çaba harcamaktadırlar. Ancak bu çaba ve yarış bu kuşaktakiler üzerinde ‘yetişememek’, çağa ayak uyduramamak gibi bir izlenim yarattığı için kendilerini dışlanmış hissetmektedirler (Adıgüzel vd., 2014: 172).

X Kuşağı çalışanları yaşamak için çalışırlar, akıllı çalışmaya eğilimlidirler ve aile ve iş yaşamlarını dengelemeyi tercih etmektedirler. Etkin problem çözücüdürler ama mümkünse ilave iş almak istemezler. Gelecek için endişelidirler, sabırsızdırlar ve onlar için kıdem önemli değildir. Sıranın kendilerine gelmesini beklemezler, iyi iş yaptıklarında fark edilmek ve ödüllendirilmek isterler. Onları mutlu etmek kolay değildir her şeyden şikâyetçi olurlar. Eğlenceli, çok yoğun olmayan iş ortamlarını severler. İş yaparken eğlenmelidirler. Üstlerinin kendileriyle direkt muhatap olmasını isterler. Bürokrasiyi tolere etme seviyeleri düşüktür. Çalıştıkları yerden, işyeri dışında ücretsiz aktiviteler, ücretsiz çocuk bakımı ve ücretsiz yemek gibi uygulamalardan daha fazlasını beklemektedirler. İzole olduklarında daha iyi çalışmaktadırlar. Öğrenme fırsatları beklerler. Böylece terfi için ya da daha iyi bir bulmak için kendilerini geliştirmek isterler. Yönetimin tutumlarına karşı siniktirler (Gürsoy vd., 2008: 452).

Sönmez (2016)’ in çalışmasında referans aldığı araştırmacılara göre X Kuşağı bireylerinin özellikleri şunlardır:

- Bağımsızlıklarına düşkündürler.
- Otoriteyi sevmezler.
- Kurallara bağlı olmayı sevmezler.
- Özgüvenleri yüksektir.
- İletişimlerinde açık sözlüdürler.
- Onaylanmayı beklemezler.
- Faydacı bir hayat görüşleri vardır.
- Beceriklidirler.
- Yaratıcıdır; yeni metotlar ve yaklaşımlar yaratmayı severler.
- Mücadelecidirler.
- Çabuk öğrenirler; kendi kendilerine öğrenme becerileri yüksektir.
- Teknoloji ile ilgilidirler.
- Finans ile ilgili konularda başarılıdır.
- Değişime açıktırlar.
- İş hayatı ve sosyal hayatlarının dengeli olmasına önem verirler; yaşamak için çalışırlar.
- Ömür boyu aynı işte çalışmayı düşünmezler.
- Kariyer yapabilecekleri işlerden çok, yaşam standartlarını yükseltecek işlerde çalışmayı isterler.
- Takım içerisinde uyumludurlar fakat hiyerarşiyi sevmezler.
- Görev odaklıdır; çalıştıkları işe değil projelere ve görevlerine odaklanırlar.
- Görevlerinde destek ve geribildirime açıktırlar fakat yönlendirilmeyi sevmezler.
- Çalışma şartlarından memnun olmadıklarında daha iyi şartlarda çalışabilecekleri iş arayışına girerler.

Bu kuşakta bulunan kişiler bireyciliği ön planda tutan, mücadele eden, pragmatist, işlerine bağlı olan ancak iş ile özel hayat dengesini korumak için özen gösteren, değişik yaşam tarzlarına ve kültürel çeşitliliğe karşı hoşgörülü, tedbirli, kuşkucu ve garantidirler (Çetin ve Karalar, 2016: 160).

1.2.2.3. Y Kuşağı

Bu kuşak 1980-1994 arası doğanları kapsamaktadır (Oblinger ve Oblinger, 2005; Gürbüz, 2015). Kendi seçimlerini yapma ve otoriteyi sorgulama cesaretleri bulunan bu kuşak bireyleri, iş yaşamlarında daha çok iş yapmaktansa, işverenlerinin onlara daha çok vermesi gerektiğini savunmaktadırlar.

Bu kuşak üyeleri yüksek adaptasyon gücüne sahiptirler ve çoklu görev yapabilmektedirler. Ayrıca yaptıkları işlerden sıkılabilmektedirler. Bu kuşaktakiler ileri düzey düşünme ve hızlı bir

bilgi edinme sürecine sahiptirler. Değişimi kucaklamak için isteğe ve sürekli yeni yaklaşımlar içinde geleceğe meydan okuyabilme kapasitesine sahiptirler. Bunların yanında bu kuşaktakiler takım çalışmalarına yatkındırlar ve yüksek hayat standartlarına sahip olmak istemektedirler (Lower, 2008'den aktaran; Adıgüzel vd., 2014: 173).

Y Kuşağı üyeleri teknoloji ile doğmamış olsalar da erken yaşta teknoloji ile tanışmışlardır. Bu yüzden bu kuşakta yer alan kişiler teknoloji tutkunu ve teknoloji kullanımını iyi bilen bir kuşak olarak tanımlanmaktadır. Teknoloji ile olan ilişkisi Y Kuşağının X Kuşağına göre en üstün olduğu konulardan birisidir. Günlerinin yarısından fazlasını medya ve iletişim teknolojileri ile etkileşim halinde geçiren bu kuşak için hayatlarını rahat yaşamak çok önemlidir (Adıgüzel vd., 2014: 174-179). Fakat bu kuşak hayatlarına giren hız ile birlikte sabırsız, bürokrasiden uzak, ciddiyetsiz, yaptıkları karşısında bedel ödemek istemeyen bir kuşak olma özelliğini göstermektedir (Çaycı ve Karagülle, 2014: 192). Y Kuşağı bireylerinin özellikleri genel olarak şöyle sıralanabilir (Sözmez, 2016: 174):

- Özgürlüklerine düşkündürler.
- Otoriteyi sevmezler.
- Kurallarla kısıtlanmaktan hoşlanmazlar.
- Rahatlarına düşkündürler.
- Teknoloji ile ilgilidirler.
- Meraklıdırlar.
- Yenilikçidirler.
- İnternet ve sosyal medya araçlarını etkin kullanırlar.
- Hızlı iletişimi, yüz yüze iletişime tercih ederler. Bu yüzden iletişimde internet teknolojilerini kullanmayı severler.
- Tüketim odaklıdırlar; tüketmek için yaşarlar.
- İş yaşamlarında öncelikleri, çalışma şartlarıdır.
- Kurallara ve mesai saatlerine göre çalışmayı sevmezler.
- İşlerinden memnun olmadıklarında devam etmek istemezler; bu yüzden çok sık iş değiştirirler.
- Otoriteyi ve kısıtlanmayı sevmedikleri için bir an önce yönetici pozisyonlarına terfi etmek isterler ya da kendi işlerini kurmak isterler.
- Girişimcidirler.
- Görüşlerini ifade etmekten çekinmezler.
- Farklı görüşlerin kendilerine dayatılmasından hoşlanmazlar ve böyle durumlarda direniş gösterirler.
- Farklı görüştekileri eleştirmekten çekinmezler.
- Bir gruba ait olmayı ve diğerleri tarafından kabul görmeyi önemsedikleri için sosyal gruplara katılırlar.

Kendilerini ifade etmeyi seven bağımsız Y Kuşağı bireyleri, işlerine kendilerini çok fazla verdiklerinden saygıyı hak ettiklerine inanmaktadır. Üstleri tarafından isimlerinin bilinmesini ve yaptıkları şeyler hakkında bilgi sahibi olmalarını beklemektedirler. Yöneticilerin her bir çalışana bireysel önem vermeleri gerektiğini düşünmektedirler. Kuralları sorgulamaktan çekinmemektedirler. Birden fazla iş yapma konusunda X Kuşağı üyelerinden daha kabiliyetlidirler. Y Kuşağı üyeleri için aile ve arkadaşlar işten önce gelmektedir. Çok çalışkan ve hırslılardır ancak işkolik değillerdir. Diğerlerine göre daha genç oldukları için saygı görmediklerini ve takdir edilmediklerini düşünmeleri onları üzebilmektedir. (Gürsoy vd., 2008: 139).

1.2.2.4. Z Kuşağı

Bu yeni kuşağın dijital bir çağda doğmuş olması sebebiyle diğer kuşaklardan farklılaşacağı Oblinger ve Oblinger (2005) tarafından öngörülmüştür. 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; Kapil ve Roy, 2014: 10-12). Teknoloji ile iç içe oldukları için bu kuşak bireyleri “Dijital Nesil”, “Kuşak İ”, “İnternet Kuşağı”, “Net Generation” veya “iGen” gibi isimlerle de anılmaktadır (Oblinger ve Oblinger, 2005).

Teknoloji çağı çocukları olan Z Kuşağı, uzakta olsalar dahi ‘bir tık’ ile istedikleri bilgiye ulaşabilir, görsel ve sözel olarak birbirleriyle iletişime geçebilirler. 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: Pekçetaş ve Gündüz, 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).

Z Kuşağı bireylerinin özellikleri şöyle sıralanabilir (Toruntay, 2011; Taş vd., 2017; Kırık ve Köyüstü, 2018):

- Dijital teknolojiyi çok yoğun kullanırlar.
- Bilgisayarsız ve telefonsuz yaşayamazlar.

- Aidiyet duyguları azdır, çabuk vazgeçerler.
- İş değiştirme eğilimleri yüksektir.
- Bireysel hareket etmeyi severler.
- Çalışırken sürekli öğrenme peşindedirler.
- İletişimlerinde metinden çok görsellik ön plandadır.
- E-ticaret kullanımı bu kuşakta daha yaygındır.
- Girişimcilik istekleri fazladır.
- Sorunlar karşısında pratik çözümler üretebilirler.
- Bilgiyi çok rahat alıp paylaşabilirler.
- Sadakat duyguları diğer kuşaklara göre daha azdır.
- Özgüvenleri yüksektir.
- Mekanik yapıdan ziyade organik yapıyı benimserler.

Toruntay (2011: 83)'a göre Z Kuşağı üyelerinin bazı özellikleri olumlu olarak nitelendirilebilirken, bazı özellikleri olumsuz olarak nitelendirilebilmektedir. Olumlu özellikleri arasında iyi bir eğitim görmüş olmaları, bağımsız olmaları sayesinde yaratıcı olmaları, sosyal ve iletişime açık olmaları sayesinde daha kolay iletişim kurabilmeleri ve kendilerini daha rahat ifade edebilmeleri gibi özellikleri sayılabilir. Öte yandan olumsuz özellikleri arasında bağılıklarının düşük olması, çabuk sıkıldıklarında kolay vazgeçebilecek olmaları ve bu nedenle örgütlerin bu kuşak üyelerini ellerinde tutma olasılıklarının düşük olması gibi özellikler mevcuttur. Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerini araştırma sınırlarını içine alan bu araştırma, sıradaki kavram olan kişilik kavramını açıklayacaktır.

1.3. Kişilik Kavramı

1.3.1. Kişilik Kavramının Tanımı

Aynı ortamda, birbirleri ile beraber yaşayan, aynı kültürü paylaşan insanların fikir, duygu ve davranış yönünden birbirlerinden farklı olması, araştırmacıları kişilik konusunu araştırmaya iten sebeplerden biri olmuştur. İnsanlar birbirlerinden farklı kişilik yapısına sahip oldukları için, çevrelerinde süregelen olaylara farklı tepkiler gösterebilmektedirler. Hatta insanların bu olayları etkilemeleri ve yönlendirmeleri bile insanlar farklı kişiliklere sahip oldukları için birbirlerinden farklı olmaktadır (Güney, 2013: 183).

Kişilik kavramının Allport tarafından Latince “persona” kelimesinden geldiği belirtilmektedir. Ayrıca bu kavramın Roma tiyatrosuyla alakalı olduğu, tiyatrodaki oynayan kişilerin farklı kişilikleri temsil eden maskeleri taktıkları ve bu maskelere “persona” adını verdikleri öne sürülmektedir (Türkel, 1992: 39). Bu maskelerin kullanılmasının sebebi ise, sahne ile seyircilerin

arasındaki mesafesinin fazla olması sebebiyle iletilemeyen mimiklerin ve duyguların daha rahat iletilmesini sağlamaktır (Eroğlu, 2013: 217).

TDK kişilik kavramını; “bir kimseye özđü belirgin özellik, manevi ve ruhsal niteliklerinin bütünü, şahsiyet” olarak tanımlamıştır (<http://sozluk.gov.tr/>). Cüceloğlu (2016: 404) ise şahsiyet kavramı ile kişisel kavramının eş anlamlı olması gerektiğini, buna rağmen kişilik kavramının kişisel kavramı yerine yaygın olarak kullanıldığını belirtmiştir.

Allport kişiliği şöyle tanımlamaktadır: “Kişilik, bireyin çevresine özđün ve farklı bir biçimde uyumunu belirleyen psiko-fiziksel sistemlerin dinamik bir bütünlüğüdür” (Güney, 2013: 185). Eren (2000) kişilik kavramını bireyin kendi açısından ve başkaları açısından olmak üzere ikiye ayırmaktadır. Kendi açısından bakıldığında “kişinin fizyolojik, zihinsel ve ruhsal özellikleri hakkındaki bilgisi” olarak; başkaları açısından bakıldığında ise “kişinin toplum içinde belirli özelliklere ve rollere sahip olması” şeklinde tanımlamaktadır.

Türkel (1992: 40) kişiliği “bireyin yaşam biçimi” olarak tanımlamaktadır. Cüceloğlu (2016: 404) kişiliği “bireyin iç ve dış çevresi ile kurduğu, diğer bireylerden ayırt edici, tutarlı ve yapılaşmış bir ilişki biçimi” olarak tanımlamaktadır. Eroğlu (2013: 217-218), kişiliği şu şekillerde tanımlamaktadır: “Kişilik, insanların yaşadıkları hayat ve sürdükleri ömür içinde ortaya koydukları bütün davranışların ve sahip olduğu özelliklerin toplamıdır”. “Kişilik, bir kişi ile ilgili olan her türlü özellik ve davranıştır”. Davranışsal açıdan ise “belirli bir ferdin zihinsel, bedensel ve ruhsal özelliklerinde görülen dışavurumları” şeklinde tanımlamaktadır.

Kişiliğin üzerinde uzlaş 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).

Kişilik esas itibarıyla insanlar arasındaki farklılıklardan meydana gelmektedir. İnsanlar arasında örtüşen veya benzerlik gösteren özellikler olsa bile, bir insanı diğerlerinden ayıran birtakım farklı özellikler mevcuttur (Eroğlu, 2013: 218). Her birey aynı olaya aynı şekilde tepki vermemektedir. Bunun sebebi kişilerin farklı kişilik özelliklerine sahip olmalarıdır (Erkuş ve Tabak, 2009: 216). İşte bir insanı diğer insanlardan ayıran bu özellikler, insanların kişiliğini oluşturmaktadır (Güney, 2013: 185).

1.3.2. Kişiliğin Özellikleri

Kişiliğin özellikleri aşağıdaki gibi sıralanabilir (Eren, 2000: 68-69; Cüceloğlu, 2016: 405; Güney, 2013: 187; Eroğlu, 2013: 217-218):

- Kişilik tutarlıdır. Kişinin belli aralıklarla yaptığı işler aynı kalıyorsa, burada tutarlılıktan bahsedilebilir. Hayatının çoğunluğunda sakin olan bir insanın sadece özel bir olayda sinirlenmesi bu tutarlılığa engel gösterilemez.
- Kişilik, birbiri ile bağlantılı çok sayıda birimden oluşmaktadır.
- Kişilik, insanın ana rahminde başlar, ölüncüye kadar devam eder. Yani kişilik, ister olumlu ister olumsuz değerlendirilsin, her insanda mevcuttur.
- Yeryüzünde sayılamayacak kadar kişilik tipi mevcuttur.
- Karakter ve mizaç, kişiliğin doğuştan kazanılmış unsurlarıdır.
- Kişiliğin oluşmasında hem doğuştan kazanılmış hem de sonradan kazanılan özelliklerin payı vardır.
- Kişilik, insan davranışlarına yön vermektedir.

Kişilik özellikleri birbirlerine benzeyen bireyler, birbirlerine daha yakın hissederler ve birbirleri ile işbirliği yapmaya meyilli olurlar çünkü bu bireylerin anlaşma ihtimali daha yüksektir. Kişilik özellikleri birbirine benzemeyen veya bu özelliklerinde farklılıklar bulunan bireyler ise kolay anlaşamazlar ve bu insanların aralarında rekabet oluşma ihtimali daha yüksektir (Eroğlu, 2013: 219).

1.3.3. Kişilik ile İlgili Kavramlar

Bu kavramlardan birincisi *karakter* kavramıdır. Kişilik, insanı diğer insanlardan ayırmaktadır. Bu kavram geniş bir alanı kapsamaktadır. Kapsadığı alanlardan birisi de karakterdir ve kişiliğin toplumsal ve ahlaki değerler noktası karakter kavramı ile alakalıdır (Güney, 2013:193). Karakter, insanın dünyaya gelmesinden itibaren var olan, insanın yaşadığı çevreden etkilenecek şekilde gelişen bir kavramdır. Kişilik, insanın ergen yaşa gelmesiyle kendini belli ederken karakter kişinin dünyaya gelmesiyle ortaya çıkmaktadır (Eren, 2000: 68). Toplumsal ve ahlaki kurallar bir toplumdaki karakter kavramını belirleyen en önemli unsurlardır. Kişi, içerisinde bulunduğu toplumun belirlediği değer yargıları çerçevesinde yaşarsa karakterli olarak, yaşamazsa karakersiz olarak nitelendirilmektedir (Güney, 2013:194).

Mizacın da tıpkı karakter gibi kişiliğin bir parçası olduğu söylenebilir. Mizaç kavramı, karakterin toplumsal ve ahlaki değer kazanmasında önemli rol oynamaktadır. Kişilerin kalıtım yolu ile kazandıkları bazı özellikler ve kişilerin duygusal denge durumunu ifade eden özelliklerin tümü mizaç olarak nitelendirilebilir. İnsanların hormonal yapıları, sinirli olmaları, soğukkanlı olmaları,

diğer insanlara soğuk davranmaları, sabırlı olmaları, sürekli güler yüzlü olmaları onların mizacını ifade eden özelliklere örnek olarak verilebilir (Güney, 2013: 196-197).

Yetenek; insanların zihinsel özellikleri olan olayları kavrayabilme, çözümlenme ve sonuçlandırma, soyut düşünme, teknik kavrama, hafıza yeteneği, karşılaştırma yapabilme gibi özellikleri ile birlikte bedensel özellikleri olan yürüme, koşma, el ve ayak koordinasyonu, görme, renk ve ses tonu ayırımı, tat ve koku hissi gibi özelliklere sahip olması olarak nitelendirilebilir (Eroğlu, 2013: 232). Kişiler doğduklarında belli bir yeteneğe sahip oldukları gibi bu özellikleri hayatlarının geri kalanında da geliştirebilmektedirler. Yeteneğin gelişmesinde kişinin yaş, eğitim ve çalışmasının önemli payı vardır. Kişinin yaşı ilerledikçe yeteneği gelişmektedir. Şüphesiz beş yaşındaki bir çocuğun yapabildikleri ile yirmibeş yaşındaki bireyin yapabildikleri aynı değildir. Belli bir yaşa gelmiş kişi, çevresindeki olayları daha kolay çözümlenebilmektedir. Eğitim düzeyine bakılacak olursa, yüksek eğitim düzeyine sahip bir kişi, kendisinden daha düşük eğitim düzeyinde olan bir kişiye göre daha soyut düşünebilmekte, olayları daha kolay sonuçlandırabilmektedir. Yaş ve eğitime ek olarak kişilerin çalışmaları da yeteneklerini geliştirebilir. El ve ayak koordinasyonu isteyen bir işte çalışan kişi zaman geçtikçe daha çok tekrar yaparak, yaptığı işte uzmanlaşabilmektedir (Güney, 2013: 198-199).

1.3.4. Kişiliği Oluşturan Faktörler

Suç işleyen bir kişiyi suça iten sebep nedir? Bir sebep mi vardır yoksa birden fazla sebep mi vardır? Birden fazla sebep varsa hangisi baskındır? Eğer kişi herhangi bir suçu ailesinden aldığı genlerden dolayı yapmışsa, burada kalıttan bahsedilebilir. Eğer kişi bir suçu örf ve adetlerinin baskın çıkmasına bağlı olarak yapmışsa, burada sebep sosyo-kültürel özelliklere bağlanabilmektedir (Cüceloğlu, 2016: 88).

Temelde kişilik; benlik ve dış dünyanın etkileşimi sonucunda oluşmaktadır. Daha derine gittiğimizde ve bu etkenleri açtığımızda ise kişiliği etkileyen birçok değişkenin var olduğunu, bu değişkenlerle beraber kişiliğin daha da karmaşık hale geldiğini ve bu değişkenlerin sayısının ve öneminin araştırmacılara göre değişkenlik gösterdiğini söylemek mümkündür (Eren, 2000: 75).

Kişiliği oluşturan faktörlerin ne olduğu konusunda tam olarak ortak bir görüş olmamakla beraber araştırmacıların benimsedikleri ortak faktörler vardır. Bunlar; biyolojik-kalıtımsal faktörler, kültürel faktörler, sosyal faktörler, aileye bağlı faktörler ve coğrafi faktörlerdir (Türkel, 1992: 40; Erkuş ve Tabak, 2009: 216).

1.3.4.1. Biyolojik (Kalıtsal) Faktörler

Kalıtsal faktör kişiliğin oluşmasında önemli rol oynamaktadır çünkü kalıtsal özellikler kişiye anne ve babadan geçtiği için kişi, doğduğu anda diğer kişilerden ayrılmaktadır. Kişi, kalıtım yolu ile kendi türüne ait özelliklerin yanı sıra aile ve soyuna ait özellikleri de kazanmaktadır (Güney, 2013: 188-189).

Dünya'ya yeni gelen çocuk genlerini anne ve babasından aldığı için çocuğun bazı özelliklerinin anne ve babaya benzemesi normaldir fakat çocuğun bütün özelliklerinin anne ve babasına benzediğini söylemek oldukça zordur. Bu durum kardeşler için de geçerlidir fakat tek yumurta ikizlerinin durumları biraz farklıdır. Normal bir birey kırkaltı kromozoma sahiptir. Çift yumurta ikizleri aynı rahimde birbirinden farklı kromozom bileşimine sahipken, tek yumurta ikizleri aynı rahimde aynı kromozom bileşimlerinin ikiye bölünmesi ile oluşmaktadırlar. Bu yüzden çift yumurta ikizleri farklı genetik özelliklere sahipken, tek yumurta ikizleri aynı genetik özelliklere sahiptir. Dolayısıyla biyolojik faktörler açısından bakıldığında tek yumurta ikizlerinin kişiliklerinin birbirlerine benzeme olasılığı daha yüksek olmaktadır (Eroğlu, 2013: 221-223).

Biyolojik, kalıtsal veya gensel faktör, bireylerin daha çok bedensel fakat kısmen de olsa zihinsel ve duygusal özelliklerinin şekillenmesinde önemli bir paya sahiptir (Zel, 2001'den aktaran: Karadağ, 2012: 8). Cüceloğlu (2016: 88) değişik bilimsel çalışmalardan yola çıkarak kalıtım faktörünün kişinin davranışlarının alt ve üst sınırlarını belirlediğini, kişinin içerisinde bulunduğu çevrenin ise bu sınırlar dâhilinde kişinin davranışına yön verdiğini söylemektedir.

1.3.4.2. Aile Faktörü

Güney (2013: 191-192)' e göre aile faktörü kişiliğin şekillenmesinde en önemli ve etkili bir çevresel faktördür. Çünkü ilk ceza ve ödüller ailede verilmektedir ve kişi ilk özel davranışlarını ailede kazanmaktadır. Çocuk belli bir yaşa kadar zamanının hemen hemen hepsini ailesi ile birlikte geçirmektedir. Bu geçirdiği süre boyunca çocuk; anne, baba ve diğer aile üyelerini taklit etmektedir.

Aile toplumsallaşmanın ilk adımıdır, kişilerin karşılaştıkları ilk sosyal gruptur. Aile ortamı kişiliğin oluşmasında önemli bir paya sahip olduğu için, ebeveynlerin çocuklarıyla ve birbirleriyle olan ilişkileri önem arz etmektedir (Eroğlu, 2013: 226).

Anne ve baba, çocuğa yapmasını istedikleri davranışları için ödül verip, yapmamasını istedikleri davranışları yüzünden onu cezalandırabilir. Bununla beraber çocuklar, cinsiyetlerine göre davranmayı da ailelerinden öğrenmektedirler. Genellikle erkek çocuklar sert ve katı olduklarında, kız çocuklar ise duygusal davrandıklarında aileleri tarafından ödüllendirilmektedirler.

Bu eğitim, anne ve baba tarafından bilinçli veya bilinçsiz olarak verilebilir. Ayrıca çocuklar istediklerini elde etmek için ağlayabilir, bağırabilir veya daha değişik taktikler geliştirebilirler. Bu taktikler anne ve babanın, çocuğun isteklerini hangi taktik ile yaptığına göre değişmektedir. Çocuk ağladığında ailesi istediğini yaparsa, muhtemelen çocuk her başı sıkıştığında ağlayacaktır. Başka bir çocuk ise kahkaha atarak istediklerini yaptırıyorsa, daha sonra istediklerini yaptırmak için bu yola başvuracaktır. Öte yandan, çocukların kendilerine güven kazanmaları için her istediklerinin yapılmaması gerekmektedir çünkü bu şekilde yetişen çocuklar hayatları boyunca karşlarına çıkan güçlüklerle mücadele etmede yetersiz kalabilirler (Eroğlu, 2013: 227; Güney, 2013: 191-192).

Çocuklar, anne ve babanın birbirlerine karşı davranışlarını bizzat yaşayarak benimseyebilirler. Eğer anne ve baba sürekli kavgacı ediyorsa, çocuklar bundan etkilenecek ve büyüdüklerinde kavgacı olmaya eğimli hale gelebileceklerdir. Anne ve baba ilişkilerinde birbirlerine saygılı ise, çocuklar da bu saygıyı benimseyerek daha sakin olmaya eğimli hale gelmektedirler (Güney, 2013: 191).

Kişiliğin oluşmasına etki eden aile faktörlerinin biri de ailenin tek çocuğu olmasıdır. Tek çocuk, ebeveynlerin ilgisini kolayca üzerine toplayabilir. Çünkü ailenin tek çocuğu olması sebebiyle ebeveynler çocuklarına fazla ilgi gösterebilirler. Ayrıca çocukta paylaşım duygusu da gelişmeyebilir (Eroğlu, 2013: 227).

1.3.4.3. Kültürel Faktörler

Kişinin doğuştan sahip olduğu kalıtsal faktörlerin yanında içinde bulunduğu çevrenin de kişilik özelliklerine etkisi büyüktür. Kişiler, içinde bulunduğu bu çevreyi kabul etmek zorundadırlar (Güney, 2013: 190). Çünkü ancak bu şekilde hedeflerine ulaşabilirler (Sargut, 2015: 91).

Kişi, içinde yaşadığı kültürel çevreden kaçınılmaz bir şekilde etkilenmektedir. İçerisinde yaşanan toplum kültürü, kişi hayata gelmeden hazırdır. Toplum kültürünü hazır hale getirenler ise daha önce hayata gelmiş olan insanlardır. Daha sonra doğan insanlar da bu kültürden etkilenmektedirler (Sargut, 2015: 92). Öte yandan kişiler içinde bulunduğu toplumun özellikleri ile çatışabilirler fakat zamanla bu özellikleri benimseyip, o toplumun bir parçası haline gelirler (Eren, 2000: 77).

Yukarıdaki paragraflara bakarak insanların, bir yandan içerisinde buldukları kültürel çevreden etkilenirken, diğer yandan doğuştan, aileden ve diğer faktörlerden kazandıkları ile çevreye değer kattıkları söylenebilir. Toplumların kültürel özellikleri örf, adet, gelenek vb. özelliklere göre belirlenmektedir. Dolayısıyla toplumların kültürel özellikleri birbirinden farklılaşmaktadır (Sargut, 2015: 92).

1.3.4.4. Sosyal Sınıf Faktörü

Kişiliğin oluşmasında kişinin mensubu olduğu sosyal sınıfın da önemli yeri vardır. Bir toplum içinde gelirin eşit dağılmamasına, sosyal statüye ve yaşam tarzı gibi sebeplere paralel olarak üst sınıfa mensup bir aile ve ortamda doğan kişi ile orta ve alt sınıfa mensup aile ve ortamda doğan kişinin olanakları farklılaşacaktır. Üst sınıfa mensup olan kişi eğitime çok rahat ve iyi okullarda devam etme olanağı bulabilirken, alt sınıfa mensup olan kişi zor şartlar altında okumak zorunda kalabilmektedir. Üst sınıfa mensup olan kişinin tükettiği gıdalar protein ağırlıklı iken, alt sınıfa mensup olan kişi her istediğinde pahalı gıdalar alamayabilir. Bunların yanı sıra sosyal sınıf farklılığı kişilerin düşüncelerine, yaşam biçimlerine ve bunlar gibi birçok imkânda farklılaşmaya yol açmaktadır. Bu farklılaşmanın sonucu olarak farklı gruplarda bulunan kişiler birbirlerinden farklı davranıp, farklı özelliklere bürünmektedirler. Üst sınıf bu bakımdan avantajlıdır fakat uzun dönemde orta ve alt sınıf daha avantajlı olabilmektedir. Çünkü üst sınıfa mensup kişi istediklerini kolay elde ettiği için ileri yaşlarda herhangi bir sorunla baş başa kaldığı zaman kolay kolay baş edemeyecektir. Fakat orta ve alt sınıfa mensup kişiler bazı zorlukları daha önce gördükleri için herhangi bir sorunla karşılaştıklarında, bu sorunlarla daha kolay baş edebilir, bu sorunları çözebilirler. Yani; üst sınıfa mensup olarak büyüyen kişiler diğer kişilere göre daha dayanıksız olabilmektedirler (Eroğlu, 2013: 228).

1.3.4.5. Coğrafi Faktörler

Kişiliğin oluşmasında kişinin içinde yaşadığı coğrafi bölgenin özellikleri de göz ardı edilmemelidir. Coğrafi faktörler dolaylı da olsa kişiliğin oluşmasını etkilemektedir. Çünkü içinde yaşanan iklim ve tabiat özellikleri, coğrafi bölgenin engebeli ya da düz olması insanın içinde yaşadığı toplumu etkilemiştir ve etkileyecektir. Bunun sonucunda insan da bundan istemese bile etkilenecektir. Soğuk iklim şartlarında yaşayan insanlar genel olarak katı, sert mizaçlı ve diğer insanlara karşı soğuk olabilmektedirler. Buna karşın ılıman ve sıcak iklim koşullarında yaşayan insanlar diğer insanlara daha nazik davranmaktadırlar. İklim koşulları kişilerin faaliyetlerini de etkilemektedir. Mevsim geçişlerinin fazla olduğu bölgelerde insanların faaliyetleri ve ihtiyaçları çeşitlilik gösterirken mevsim geçişlerinin fazla olmadığı, sadece sıcak ya da soğuk iklimlerin yaşandığı bölgelerde insan faaliyetleri ve ihtiyaçları fazla çeşitlilik göstermemektedir (Eroğlu, 2013: 229-230).

1.3.4.6. Diğer Faktörler

Yukarıda sayılan faktörlere ek olarak, kişiliği etkileyen faktörlere kitle iletişim araçları, yetişkinler grubu ve doğum sırası faktörleri sayılabilir. Güney (2013: 192-193), bu faktörleri şöyle açıklamıştır:

Kitle iletişim araçlarına kitap, dergi, gazete, televizyon örnek verilebilir ve bu örnekler çoğaltılabilir. Kitle iletişim araçlarını kullanan bireyler ile kullanmayan bireyler arasında farklılıklar olabilir çünkü bunlar, bireylerin yetişmesinde ve gelişmesinde önemli rol oynamaktadırlar.

Yetişkinler grubundan kasıt, kişinin içinde bulunduğu sosyal gruplardır. Toplumdaki bazı kişiler içinde buldukları gruplardan etkilenebilir ve bu hareketlerine yansımaktadır. Kişiler gruplarındaki kendilerinden üstün gördükleri veya kendilerinden yaşça büyük olan kişilerden etkilenebilirler.

Doğum sırasının insanların kişiliklerini etkileyici bir faktör olduğunu belirtilmektedir. Ailenin çocuk sayısı arttıkça ilk çocuk ile son çocuk arasındaki zeka farkı artabilir. Tek çocuk olanlar şımartılarak ve her istedikleri yapılarak büyütüldükleri için, erişkin yaşa geldiklerinde başkasının desteği olmadan yapamayıp topluma ayak uydurmaya zorlanabilirler. Birden fazla çocuklu ailelerde ise ilk çocuk şımarık, asi ruhlu ve rekabetçi olabilmektedir. İkinci çocuk kendinden önceki kardeşiyle rekabet halindedir.

1.3.5. Kişilik ile İlgili Kuramlar

Kişilik kuramları; kişiliğin ne olduğu ve en iyi biçimde nasıl ifade edildiğine ek olarak kişiliği açıklamak için kaç kuramın var olduğu ve bu kuramların birbirleri ile benzerlik ve farklılıklarını ortaya çıkarmakla ilgilenmektedir (Cüceloğlu, 2016: 404).

1.3.5.1. Sigmund Freud'un Kişilik Kuramı

Sigmund Freud'un kuramı bir psikoanalitik kuramdır. Psikoanalitik kuramlar kişiliğin gelişimini insan ruhunun derinliklerinde oluşan olaylara bağlamaktadır. Freud, yaptığı çalışmalarda kişinin içi ile dışının aynı olmadığını, kişinin yapmak isteyip yapamadığı isteklerinin olduğunu vurgulamıştır. Freud, kişiliği insan davranışlarına yön verdiği inandığı üç ögeye ayırmıştır. Bunlar; id(alt-benlik), ego(benlik), ve süper-ego(üst-benlik) öğeleridir.

Freud'a göre insanların doğduklarında sahip oldukları tek kişilik yönünü *id* oluşturmaktadır. İd, dışarıdan gelebilecek herhangi bir sınırlamayı dikkate almamakta ve kişinin o anki isteğini göz önünde bulundurmaktadır. Bu nedenle hazzın önemi burada öne çıkmaktadır (Güney, 2013: 200-201). İd, kişilerin en ilkel, en kaba kalıtımsal dürtü ve arzularını içermektedir. Bu dürtülerden cinsiyet ve saldırganlık diğerlerine göre daha baskın olmaktadır. İnsanlar, id dürtülerinin çoğu kez farkında olmazlar çünkü bunlar bilinçaltı dürtüleridir. İd, isteğinin hemen yerine getirilmesini ister, id için beklemek söz konusu değildir. İnsan davranışlarının sadece id'nin kontrolünde olması halinde toplum içinde sürekli bir kargaşa ortamı kaçınılmaz olabilmektedir. Çünkü id'nin etkisiyle

hareket eden insanlar her istediklerini yapmak için beklemeksizin harekete geçip diğer insanların haklarını ihlal edebilirler. Bunun sonucunda sayısız istenmeyen olayla karşı karşıya kalılabilmektedir (Cüceloğlu, 2016: 407-408).

Ego veya benlik, kişinin ait olduğu toplumdaki gelenekler ve kurallar doğrultusunda ortaya çıkan kişilik kısmını oluşturmaktadır. Bu kısım kişiyi içinde bulunduğu topluma uydurmakta ve kişinin davranışlarını topluma göre şekillendirmektedir (Eren, 2000: 70). Ego, id'nin bastırılmasında önemli rol oynamaktadır. Ego, toplumca kabul edilmeyen id isteklerini dengede ve denetim altında tutmaya çalışmaktadır. İd, mantığı hesaba katmaz ve anlaktır ama ego gerçekçi ve akılcı hareket etmektedir. Bunlara ek olarak ego; id ve süper-ego arasında bir köprü vazifesi görmektedir.(Cüceloğlu, 2016: 408). Öte yandan ego, iyi ve kötü kavramlarıyla ilgilenmeyip o anki durum uygunsa id'ye izin vermektedir. Ego'nun herhangi bir ahlaksal tutumu yoktur, içinde bulunduğu toplumun kurallarına göre id'yi bastırmaktadır (Cüceloğlu, 2016: 408).

Süper-ego kavramı kişiye bir toplumun doğru kabul ettiği şeyleri yaptırmayı, yanlış kabul ettiği şeyleri yaptırmamayı istemektedir. Süper-ego içinde bulunduğu toplumun sosyo-kültürel değerlerine bağlı olarak oluşmaktadır, bu değerlerden bağımsız değildir. Kişiliğin bu kısmı kişinin daha üst düzeyde denetimi ile ilgilidir. Kişi, süper-ego sayesinde çevresinde kimseler olmasa bile vicdanı ile hareket edip, adaletli ve hakkaniyetli davranmaktadır (Cüceloğlu, 2016: 408-411; Eren, 2000: 70).

1.3.5.2. Carl Jung'un Kişilik Kuramı

Freud'un öğrencisi olan Carl Jung, Freud'un temel kavramlarını ve yaklaşımlarını tamamen benimsememiştir. Jung'un Freud'dan ayrıldığı en önemli nokta Freud'un cinsel dürtüleri fazla abarttığını düşünmesidir. Jung'a göre kişinin amaçlarının olması ve bu amaçlar için çaba göstermesi cinsel dürtülerden önce gelmektedir (Cüceloğlu, 2016: 415). Jung, kişiliği; bilinç(ego), bilinçaltı ve ortak(kolektif) bilinçaltı olmak üzere üçe ayırmaktadır.

Ego kavramı çocuğun hayata gelmesinden sonra çevresindeki insanları, nesnelere seçmeye başlamasıyla belirlemektedir. Zaman ilerledikçe kişinin düşünmesiyle, hissetmesiyle, duygusu ve sezgisiyle gelişmektedir (Eroğlu, 2013: 241). *Bilinçaltı* kavramı ise hem ego tarafından bastırılmış hem de yaşanmış ama çatışma yarattığı için geri gönderilmiş yaşantıların, duyguların ve düşüncelerin toplandığı yerdir. Bu kavramın sadece ego tarafından bastırılan dürtüleri içermediği için Freud'un bilinçaltı kavramından daha geniş bir kavram olduğu söylenebilmektedir (Eroğlu, 2013: 241-242).

Jung, Freud'un bilinç ve bilinçaltı kavramlarını kabul etmekle beraber *ortak bilinçaltı* kavramını öne sürmektedir. Bu kavram genellikle sanat eserlerinde ve rüyalarda öne çıkmaktadır

(Güney, 2013: 208). Ortak bilinçaltı kavramı kişinin içinde bulunduğu toplumun ve ırkın kalıtsal özellikleri ile ilgili bir kavramdır. Bu kavram kişinin atalarından, soyundan kalıtsal yollarla nesiller boyu geçen ve insan davranışlarını etkileyen bir kavramdır. Bu kavram geçmişteki alışkanlıklarımızın bugünkü davranışlarımızın nedeni olduğunu ve insanın bu davranışları bilinçdışı bir şekilde gösterdiğini ileri sürmektedir (Eren, 2000: 72).

1.3.5.3. Alfred Adler'in Kişilik Kuramı

Kişinin hayatının ilk beş yılının ve kişinin bu süreçte içinde bulunduğu aile ortamının önemini vurgulayan Alfred Adler, bu süreci daha çok cinsellik bakımından ele alan Freud'dan aile içindeki üstünlük ilişkileri bakımından ele aldığı için ayrılmaktadır (Eroğlu, 2013: 240).

Adler de tıpkı Carl Jung gibi Freud'un öğrencisidir. Adler, Freud'un cinsel dürtüleri fazla abarttığını öne sürmektedir. Ona göre insanların elde etmek istediği temel güç üstünlük duygusudur. İnsan, bulunduğu ortamdaki diğer insanlardan üstün olmak istemektedir. Bunun nedeni insanın bebeklikte oluşan aşağılık duygusunu bastırmak istemesidir. Aşağılık duygusu, kişi bebekken yardıma muhtaç olduğu için oluşmaktadır ve kişi hayatının geri kalanında bu duygudan kurtulmak için çabalamaktadır (Cüceloğlu, 2016: 416). Adler'e göre kişiler üstün ve güçlü olmadıkları takdirde içinde bulunacakları aşağılık duygusunu bastırmak için üstünlük sağlamaya çalışacaklardır. Kişinin içinde bulunduğu bu aşağılık duygusu içinden çıkılamayacak bir hal alırsa, kişi gereğinden fazla üstün olmaya çalışacak ve bunun sonucunda normalin dışında davranışlarda bulunacaktır (Güney, 2013: 209). Aşağılık duygusundan kurtulmanın yollarının biri de kişinin zayıf olduğu bir alandan daha güçlü olacağına inandığı bir alana yönelmesi olabilir (Eren, 2000: 73).

Adler, kişiliğin merkezine bilinç kavramını koymuştur. Çünkü bilinçli bir insan davranışlarının nedenlerini, eksiklerini ve amaçlarının neler olduğunu bilmektedir. Adler'e göre kişiyi motive eden şey geleceğe yönelik beklentilerdir (Güney, 2013: 209).

1.3.5.4. Eric Berne'nin Kişilik Kuramı

Eric Berne'nin teorisine göre kişilik; çocukluk, olgunluk ve ebeveynlik(atalık) olmak üzere üçe ayrılmaktadır (Eren, 2000: 71).

Çocukluk yönü, çocuğun küçük yaşlarda kazandığı ve bu yaşlarda baskın olan yöndür ama kişi yaşlandıkça bu yön bastırılmaktadır. Bu yön kişinin bencil ve sorumsuz davranışları, sadece anı yaşayarak mantıklı düşünmemesi, eğlence ve oyuna düşkün olması ile bağdaştırılabilir. Kişi bu dönemde dışarıdan gelen sınırlamaları ve davranışlarının sonuçlarını düşünmeksizin canının istediği gibi hareket etmektedir (Eroğlu, 2013: 243; Eren, 2000: 71). Öte yandan çocukluk yönü kişiliğe renk kattığı için belli bir düzeyde olması istenen bir durumdur (Güney, 2013: 214).

Kişilerin yaşları ilerlediğinde bu yön bastırılabilir bile kendi benliklerinde açık veya gizli kalan bir çocukluk yönleri kalabilir. Buna yaşları birbiri ile aynı veya yakın olan kişilerin bir araya geldiklerinde çocuksu şakalar yapmaları örnek olarak verilebilir (Güney, 2013: 214).

Olgunluk yönünde çocukluk yönündeki her istediğini yapma, bencil olma gibi duygular sınırlandırılır ve baskı altına alınır ve ortama uygun hale getirilir. Olgunluk yönünde herhangi bir zayıflama olduğu zaman çocukluk yönü ağır basmaktadır (Eren, 2000: 71). Olgunluk yönüne her insan sahiptir ve her insanda olması gerekir. Kişilerin bu yönü objektif davranmayı ve çocukluk ile ebeveyn rol arasındaki dengeyi kurmayı sağlamaktadır. Bu denge kurulmadığı zaman kişi huzursuz hale gelebilir (Güney, 2013: 241).

Kişiliğin üçüncü kısmı olan *ebeveynlik veya atalık yönü* başkalarına yol gösterme, öğüt verme gibi özellikleri içermektedir. Bu özellikler genel olarak kişinin yaşı büyüdükçe daha baskın olmaktadır. Öte yandan yaşça küçük kişilerde de ebeveynlik yönü bulunmaktadır. Buna kendinden yaşça küçük kardeşine yol gösteren çocuğun davranışları örnek olarak gösterilebilmektedir (Eren 2000: 72).

1.3.6. Beş Faktör Kişilik Modeli

1.3.6.1. Beş Faktör Kişilik Modeli ve Tarihi

Kişilik özelliklerini sınıflandırmak ve beş faktör kişilik modelinin temellerini atmak için yapılan çalışmalar Galton'un 1884 yılında öne sürdüğü temel sözcük hipoteziyle başlamaktadır (Goldberg, 1990: 1216). 1936 yılında ise Allport ve Odbert İngilizce sözlük üzerinde incelemeler yapmışlardır ve hem kişilik özelliklerini tanımlayan hem de kişileri birbirinden ayıran 18000 sözcük belirlemişlerdir (Allport ve Odbert, 1936). Bu çalışmalar Raymond Cattell'in 1946 yılındaki çalışması ile devam etmektedir. Cattell (1946) 'in çalışmasının temel amacı temel kişilik özelliklerinin sayısını belirlemek olmuştur. Cattell (1946) daha önce bulunan özelliklerin bazılarının birbirlerine yakın olduğunu yani çok farklı olmadıklarını öne sürmüştür. Farklılıkları belirlemek için bu özelliklere faktör analizi uygulamıştır ve sonuçta on altı temel özellik bulunmuştur. Daha sonra 1949 yılında bu on altı faktörlü sınıflandırmayı yayınlamıştır (Cattell, 1946'dan aktaran: Burger, 2016: 248-249). Bu çalışmalar 1961 yılında Tupes ve Christal ile devam edip 1963 yılında Norman tarafından dışa dönüklük, uyumluluk, sorumluluk nevroz ve kültür adı altında beş faktöre indirilmektedir (McCrae ve Costa: 1985: 710). Buradaki kültür boyutunun McCrae ve Costa (1987) tarafından deneyime açıklık olarak değiştirildiği görülmektedir. Bu model, 1963 yılından sonra biraz sekteye uğramasına rağmen (Costa ve McCrae, 1987: 81), özellikle 1980'li yıllarla beraber tekrar gündeme gelmiştir (örneğin; McCrae ve Costa, 1985; 1987; Goldberg, 1990; 1992; Costa ve McCrae, 1992; Benet-Martinez ve John, 1998; John ve Srivastava, 1999).

1983 yılında Golberg'in yapmış olduğu bir çalışmada bu beş faktörü ölçmek için kırk maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Bu çalışmayı takiben 1985 yılında McCrae ve Costa kırk faktöre ek olarak kırk madde önermişlerdir (aktaran: McCrae ve Costa 1987: 83). 1990 yılında Goldberg'in çalışmasında beş faktör dışında faktörler aranmış fakat beş faktör dışına çıkılamamıştır.

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.

Ülkemizde de beş faktör kişilik modeli kullanılarak birçok çalışma yapılmıştır (örneğin; Gülgöz, 2002; Bacanlı vd., 2009; Basım vd., 2009; Erkuş ve Tabak, 2009; Doğan, 2013; Aydoğan vd., 2017; Horzum vd., 2017). Bunlardan Gülgöz (2002), yaptığı çalışmada Türk ve Amerikan örneklerini karşılaştırmıştır ve bu çalışmada beş faktör ölçeğinin Türkçe versiyonunun orijinali ile uygunluğunu saptanmıştır.

Beş faktör kişilik modeli kişiliği ölçmek için yaygın olarak kullanılan bir model olup (Somer vd., 2002: 2), özellikler yaklaşımına dayanmaktadır. Bu model kişilerin kendilerini ve çevresindeki insanları tanımlamada kullandıkları sıfatlardan yararlanmaktadır (Doğan, 2013: 57; Basım vd., 2009: 22). Bu modelin yaygın olarak kullanılmasının nedenleri şöyle sıralanabilir (McCrae ve Costa 1992'den Aktaran: Doğan, 2013: 57):

- Beş faktör kişilik modeli boylamsaldır ve deneysel çalışmalara dayalıdır.
- Bu modelde ölçülen özellikler zamana karşı sürekliliğini korumaktadır.
- Bu modelin bazı biyolojik temellerinin vardır.
- Bu model farklı kültür ve gruplarda geçerliliğini kanıtlamıştır.
- Bu modelin psikometrik açıdan kullanımının ve değerlendirilmesinin kolay olduğu söylenebilir.

Bu model; dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık, nevrotilik ve uyumluluk olmak üzere beş boyuttan oluşmaktadır.

1.3.6.2. Beş Faktör Kişilik Modelinin Boyutları

Dışa dönüklük boyutunun 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.

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). 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 kurallarla yapmaktadırlar (Costa vd., 1991: 889; McCrae ve Costa, 1987: 88). Sorumluluğun dürtü kontrolü ile ilişkisi olduğu söylenebilir. Sorumluluk özelliği yüksek olan insanlar, görev ve hedeflerine ulaşmaya yönelik davranışlarını kolaylaştıran sosyal olarak belirlenmiş dürtü kontrolüne sahip insanlar olarak nitelendirilmektedir (Benet-Martinez ve John, 1998: 730).

Deneyime açıklık boyutu 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).

McCrae ve Costa (1987: 87) deneyime açıklık boyutu ile zekâ ilişkisine de değinmektedir. Açıklık puanı yüksek bireyler kendileri ve başkaları tarafından zeki olarak görülebilirler. Buna rağmen yapılan testlerde (McCrae ve Costa, 1985) zekâ belli bir boyuta kadar deneyime açıklığa katkıda bulunabilir veya deneyime açıklık zekânın gelişmesine yardımcı olabilirken bu iki kavramın birbirinden farklı olduğu, zekânın açıklıktan farklı bir faktörü tanımladığı kanıtlanmıştır.

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

Nevrotiklik düzeyi yüksek olan bireylerde yoksunluğun neden olduğu sıkıntı daha güçlüdür. Bu nedenle bağımlı oldukları şeyleri bırakma konusunda diğer insanlara göre daha fazla zorluk çekmektedirler. Düşmanca tepkiler ve arzulu düşünceler gibi uygunsuz başa çıkma yanıtlarını daha sık kullanabilirler çünkü rahatsız edici duygularla daha sık uğraşmak zorundadırlar. Kendini suçlama gibi irrasyonel inançları benimseyebilirler, çünkü bu inançlar yaşadıkları olumsuz duygularla bilişsel olarak tutarlıdır. Nevrotiklik, yalnızca olumsuz etkileri değil aynı zamanda duygusal sıkıntıya eşlik eden rahatsız edici düşünceleri ve davranışları da içerebilmektedir (McCrae ve Costa,1987: 87).

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).

Uyumlu insanlar çevrelerindeki insanlar ile iyi ilişkiler içindedirler ve işbirliği yapmayı sevmektedirler. Uyumluluğu düşük olan insanlar ise işbirliği yapmaktansa rekabet etmeyi tercih etmektedirler. Ayrıca uyumlu insanlar kavga etmeyi istemezken, uyumluluğu düşük olan insanlar kendi çıkarları için kavga etmeyi göze almaktadırlar (Burger, 2016; 254-255).

Kişilik ile ilgili kuramlar incelendikten sonra bu çalışmada Beş Faktör Kişilik Modelinin benimsenmesi ve bu kuramın ölçeğinin kullanılması uygun görülmüştür. Bu tercihin sebeplerinden biri bu kuramın içerdiği boyutlarının her birinin kişiliği geniş bir yelpazede ölçmesidir (Benet-Martinez ve John). Bunun yanı sıra Beş Faktör Kişilik Ölçeği Türkiye’de birçok çalışmada kullanılmış (Yelboğa, 2006; Köksal, 2015; Horzum vd., 2017) ve kullanılan çalışmalarda geçerlilik ve güvenilirlik analizlerinden başarılı sonuçlar elde edilmiştir.

1.4. Örgüt Kültürü

1.4.1. Kültür Kavramı

Kültür kavramının sözlük ve ansiklopedilere bakıldığında birçok anlamının olduğu görülmektedir (Özlem, 2013: 157). Ayrıca araştırmacılar da kültür kavramının tanımı konusunda fikir birliğine varamamışlardır (Kabasakal ve Bodur, 2002: 9-10). 1980 yılında Hastrup ve Overson tarafından yapılmış bir çalışmada 162 farklı kültür tanımı bulunmuştur (Kaymakcan, 2013: 61). Kültür kavramının birçok tanımının olması, onun farklı bakış açılarıyla ele alınmasından ve yapılan çalışmalardaki amaç çeşitliliğinden kaynaklanmaktadır (İlhan, 2006a: 275). Antropologlar, sosyologlar, psikologlar ve kültür ile ilgilenen diğer disiplinler kendi paradigmalarını ve araştırma metodolojilerini beraberlerinde getirmektedirler. Örneğin; Özlem (2013), eserinde kültür kavramını

açıklamak için cümleleri yeterli görmemekte, bunu da sonsuz sayılar dizisine benzetmektedir ve birkaç cümle kurarak kültür kavramı hakkında biraz bilgi alınabileceğini ileri sürmektedir. Bunun için genel bir tanım yaparak bir topluluğun değerleri, ülküleri, yaşayış ve davranış biçiminin kültürün içerisinde olduğunu ileri sürmektedir (Özlem, 2013: 18).

Colore sözcüğü ekin, sipariş, bakım anlamlarına gelmektedir (Kartarı, 2016: 31). Bu sözcükten türeyen cultura kavramı ilk olarak tarım alanında kullanılmıştır. Romalılar bu kavramı emek verip ürettikleri ürünleri doğada kendiliğinden yetişen ürünlerden ayırmak için kullanmışlardır. Bunun devamında da tarım teriminin karşılığı olarak agri-cultura terimini kullanmışlardır. Bu terim insan yetiştirilmesi, işlenmesi ve eğitimi anlamında ilk kez filozof Cicero ve şair Heratius tarafından tekil insan için kullanılmıştır ve günümüzdeki tekil kültür kavramına karşılık gelmektedir. M.Ö. 1. yüzyıldan M.S. 18. yüzyıla kadar tekil anlamda kullanılan kültür, 18. yüzyılın sonlarından itibaren çoğul anlamda da kullanılmaya başlanmıştır (Özlem, 2019: 157-159).

Kültür, hem etken hem de edilgen yapıdadır. İnsanlar bir araya gelerek kültürü oluşturmaktadırlar ve daha sonra hayata gelenler bu özelliklerden etkilenmektedirler (Pettigrew, 1979: 575). Etnografik yaklaşıma göre kültür, doğanın insana verdiği şeyler dışında kalan her şeydir. Antropolijide ise bu kavram yaşam tarzı ile diğer gruplardan ayrılan bir grubu ifade etmektedir (Kartarı, 2016: 15, 31).

Hofstede (1980: 43)' ye göre kültür kısaca "kolektif zihinsel programlamadır". Kültür, "bir grup insanın paylaştığı ve algılarını, düşüncelerini, duygularını ve bir dereceye kadar açık davranışlarını belirleyen, dünyanın nasıl olduğu ve olması gerektiği hakkında basit bir varsayımlar kümesi" olarak nitelendirilebilir (Schein, 1996: 11).

Kültür, bireylerin bir özelliği değildir; aynı eğitim ve yaşam tecrübesini paylaşmış birkaç insanı kapsamaktadır. Bir grubun, kabilenin, bir coğrafi bölgenin, bir ulusal azınlığın ya da bir milletin kültüründen bahsettiğimizde kültür; bu insanların ortak sahip olduğu, bu insanları diğer gruplardan, bölgelerden, milletlerden ayıran toplu zihinsel programlamayı ifade etmektedir (Hofstede, 1980: 43). Yani kültür, insanın parçası olduğu milletin, bölgenin veya grubun üyeleriyle paylaştığı, diğer ulusların, bölgelerin veya grupların üyeleriyle paylaşmadığı bir parçadır (Hofstede, 1983: 76). Bir kültürü diğerlerinden ayıran şey farklılıklardır. Bu farklılıklar kültürü değerli kılmaktadır. Toplular arasındaki sorunları iyi anlamak ve çözmek için bu toplulukların sahip oldukları kültürlerin farklarını iyi anlamak gerekmektedir (Kartarı, 2016: 21).

Bir toplumun kültür değerlerinin değişmesi için elli- yıl geçmesi veya kültürü etkileyecek çok önemli olayların olması gerekmektedir (Hofstede, 2011: 22). Ayrıca kişi içinde bulunduğu kültürden ayrılmadığı sürece toplumun kültürünün değişmesi çok zordur. Bunun sebebi kişinin içinde bulunduğu ülkenin yönetim şeklinin, hukuk sisteminin, eğitim sisteminin, aile yapısının,

sanat etkinliklerinin ve bunlara benzer özelliklerinin kültürü ve kültürün içindeki insanı etkilemesidir. Bu sayılan özellikler her toplumda aynı değildir ve bir topluma özgü gelenekleri ve düşünme yollarını yansıtmaktadır (Hofstede, 1980: 43; 1983: 76).

1.4.2. Kültürel Kuram

Kuram kavramının anlamı arandığında araştırmacıların karşısına birçok tanım çıkmaktadır. Türk Dil Kurumu ise bu kavramı “uygulamalardan bağımsız olarak ele alınan soyut bilgi”, “belirli bir konudaki düşüncelerin, görüşlerin bütünü” ve “sistemli bir biçimde düzenlenmiş birçok olayı açıklayan ve bir bilime temel olan kurallar, yasalar bütünü, nazariye, teori” olarak üç farklı şekilde tanımlamaktadır (<https://sozluk.gov.tr/?kelime=kuram>).

Kültürel kuramın savunduğu görüş, bir ülkedeki kültürel değerlerin bireyleri etkileme derecesi ne kadar yüksekse, o ülkedeki mevcut örgütlerin yönetimini ve nasıl hareket etmesi gerektiğini, bireysel davranışları, bireyler arasındaki ilişkileri, bireysel hakları, ait olunan topluluğa karşı yükümlülükleri etkilemesinin de o kadar yüksek olacağıdır (İlhan, 2006b: 68). Bu görüş; kültürün sosyal olarak iletilen davranış örüntüleri sistemi olduğunu, bu sistemlerin teknolojinin yanında ekonomik, sosyal ve politik örgüt biçimlerini içerdiğini ve kültürün direkt olarak üretime uzanan teknoloji, ekonomi ve sosyal örgütlerin uyumunda merkezi öneme sahip olduğunu varsaymaktadır (Child ve Tayeb, 1982: 41).

Kültürel kuram davranışın kendisini değil, genellikle birey ya da örgütleri bu davranışa yönlendiren değer, inanç ve varsayımları incelemektedir. Bu yaklaşım örgütleri sadece örgütsel bir yapı olarak ele almamaktadır. Örgütleri kültürel bir varlık olarak ta ele almaktadır. Bu kültürel varlıklar içinde buldukları sosyal yapı ile etkileşerek ortak anlamlar yaratmakta ve bu anlamlardan etkilenmektedirler (İlhan, 2006b: 71).

Kültürel kuramı benimseyen araştırmacılar, yönetim uygulamaları ve örgüt yapısı üzerinde kültürün etkilerini incelerken genellikle iki yol kullanmaktadırlar. Bu yollar; *düşünsel sistemler* ve *uyum sistemleri* olarak tanımlanmaktadır (Child ve Tayeb, 1982: 41). Düşünsel sistemler, kültürü fikirler, değerler, paylaşılmış semboller ve anlamlar dizisi olarak tanımlarken; uyum sistemleri, kültürü toplulukların çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlamak ve hayatta kalmak için toplam yaşam yolları olarak tanımlanmaktadır (Tayeb, 1988’den aktaran: İlhan, 2006b: 68).

Düşünsel yaklaşım, değer ve normların bir toplumun sosyal ve kurumsal sistemlerine zaman geçtikçe yerleşeceği görüşünü savunmaktadır. Bu nedenle Child ve Tayeb (1982) kültür karşılaştırmalarının standardize edilmiş birkaç düşünsel boyutla yapılamayacağını savunmaktadır. Bunun için ise kültür ölçümlerinin değerler yerine davranışlara odaklanması gerektiğini savunmaktadır (İlhan, 2006b: 69).

Düşünsel gelenekçiler fikirlerin sosyal yaşam ve yapılar üzerindeki etkisine vurgu yapmaktadırlar (Inzerilli ve Laurent, 1983: 98) ve genellikle örgüt üyeleri tarafından belirtilen değer ve normlara odaklanmaktadırlar. Uyum gelenekçiler ise genellikle kariyer, iş bölümü, statü gibi kavramlara odaklanmaktadırlar (İlhan, 2006b: 69).

Örgütsel davranışın gerisindeki değerlere yönelmesi ve açıklamada örgütsel ve toplumsal çevreyi dikkate alması, kökenleri ussallığa dayanan yaklaşımlara göre kültürel yaklaşımı, daha derin ve kapsamlı kılmaktadır (İlhan, 2006b: 71). Bu çalışmada kültürel yaklaşımın benimsenmesinin nedeni, araştırma modelinin bir kısmını oluşturacak olan örgüt kültürünün ölçümünde, örgütsel uygulamaların ve onların altında yatan değerlerin açıklanmasına bu yaklaşımın elverişli kuramsal bir çerçeve sunmasıdır.

1.4.3. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürünün önem kazanmasında 1970’li yıllardan itibaren Japon şirketlerin Amerikan şirketler karşısındaki rekabette kazandıkları başarıların önemi büyük rol oynamaktadır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 17). Bu yıllardan sonra özellikle 1980’li ve 1990’lı yıllarda örgüt kültürü konusunda yapılan çalışmalar büyük bir hız kazanmıştır (Danışman ve Özgen, 2003: 93).

Örgüt kültürü kavramı bilindiği kadarıyla ilk olarak Pettingrew (1979)’ in “On Studying Organizational Culture” adlı çalışmasıyla yönetim ve organizasyon literatürüne kazandırılmıştır (Hofstede vd., 1990: 286; Danışman ve Özgen, 2003: 94). 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 nitelendirilebilir. Herhangi bir örgütün amaç ve/veya amaçlarına ulaşması için o örgütün stratejisi ve liderlik tarzı kültürüne 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 göstericidir (Schein, 1984: 10). Ayrıca örgütün sahip olduğu kültür, çalışanları bir arada tutmaya yardımcı olmaktadır (Köse vd., 2001: 239). Genç kurucu ağırlıklı şirketler, örgütlerini bir arada tutmanın bir yolu olarak kültürlerine ihtiyaç duymaktadırlar (Schein, 1984: 10).

Belirli bir grup, önemli sorunları paylaşma, bu sorunları çözme ve çözümlerinin etkilerini gözlemlene fırsatlarına sahip olan ve yeni üyelere katılacak kadar uzun süredir bir araya gelmiş kişilerden oluşmaktadır. Bir grubun kültürü, ortak bir geçmişi olan bu kadar net bir insan kümesi olmadığı sürece belirlenemeyebilir (Schein, 1984: 6-7).

Örgüt kültürü, çalışanların davranışlarına yön vermektedir. Örgüte yeni katılan çalışanlara da yol göstermekte ve onlardan nelerin beklendiğine dair ipuçları vermektedir (Köse vd., 2001: 239).

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).

Örgüt kültürü oluşumunda ister bilinçli ister bilinçdışı olsun (Schneider, 2000: 26) o örgütün kurucularının ve mevcut liderlerinin tutumları önem arz etmektedir (Güçlü, 149: 2003). Ayrıca örgütün üyelerinin önceki deneyimleri ve yaşanan olayların etkisi de örgüt kültürünün oluşumunda etkili olmaktadır (Sargut, 2015: 171). Örgüt kültürünü inşa eden bu kişiler her örgütte farklı olacağı için, örgütlerin kültürleri birbirinden farklı olacaktır (Schein, 1984: 10). Bir örgütün kültürünü değiştirmek son derece zordur. Çünkü o örgüt yıllardan beri süregelen kolektif alışkanlıklara sahiptir. Bunların değiştirilmesi örgüt kurucularının ve üst yönetimin işidir (Hofstede, 1994: 11).

1970’li yılların sonunda kullanılmaya başlayan, 1980 ve 1990’lı yıllarda yapılan çalışmalarla önem kazanmaya başlayan örgüt kültürü kavramının anlaşmazlıklar azalmakla birlikte tıpkı kültür kavramı gibi fikir birliğine varılan bir tanımı bulunmamaktadır (Danışman ve Özgen, 2003: 93; Denison vd., 2004: 99).

Pettigrew (1979: 570-576) örgüt kültürünü, “bir grubun belli bir zaman diliminde kabul edilmiş olan ve ortaklaşa paylaşılan anlamlar bütünü” olarak tanımlarken; Schwartz ve Davis (1981: 33) örgüt kültürünü, “örgütteki grup ve bireylerin davranışlarını önemli ölçüde şekillendiren normların oluşmasını sağlayan ve örgüt üyelerince paylaşılan inançlar ve beklentiler bütünü” olarak tanımlamaktadır.

Smirchic (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.

Schein (1996: 11) örgüt kültürünü; “bir grup insanın paylaştığı ve algılarını, düşüncelerini, duygularını ve bir dereceye kadar açık davranışlarını belirleyen, dünyanın nasıl olduğu ve olması gerektiğine dair açık bir varsayımlar bütünü” olarak tanımlarken; Schneider (2000: 26), “bir organizasyonun davranış biçimi, kimliği, dinamik ilişkilerin düzeni, gerçeklik veya genetik kod” olarak tanımlamaktadır. Lund (2003: 235) ise örgüt kültürünü “bireylerin örgütün işleyiş şeklini anlamalarına yardımcı olan paylaşılan değerler ve inançların bir şekli” olarak tanımlamaktadır ve böylece örgüt kültürü örgütün davranışı için normlar sağlamaktadır.

Örgüt kültürünün tanımı hakkında fikir birliği olmamasına rağmen genel olarak çoğu araştırmacı şu özellikleri üzerinde hemfikirdir (Hofstede vd., 1990, 286):

- Bütüncüdür.
- Tarihsel olarak süregelmiştir.
- Antropolojik kavramlarla ilişkilidir.
- Sosyal olarak inşa edilmiştir.
- Yumuşaktır.
- Değişmesi zordur.

En genel tanımıyla kültürü insanoğlunun soyut ve somut olarak biriktirebildikleri ile çağlar öncesinden bugüne getirdiği her şey olarak tanımlanabilir (Murat ve Açıköz, 2007: 2). 1990 yılında yapılan çalışmanın sonuçları arasında örgüt kurucularının ve kilit liderlerin değerlerinin örgüt kültürünü şekillendirdiği, ancak bu kesimlerin sıradan üyeleri etkileme biçiminin ortak uygulamalar olduğu sonucuna yer verilmiştir. Kurucuların ve liderlerin değerleri üyelerin uygulamaları haline gelmektedir (Hofstede vd., 1990: 311).

Örgüt kültürünün ulusal kültürü oluşturan unsurlardan etkilendiği belirtilmiştir, yani ulusal kültür örgüt kültürünü etkilemektedir (Hofstede, 1983: 75; Hofstede vd., 1990: 312). Bununla birlikte ulusal kültür üyeliği genellikle kişilerin elinde değilken, örgüte üye olmak ve dolayısıyla örgüt kültüründen etkilenmek kişilerin gönüllü yaptıkları bir eylemdir. Kişiler isterlerse herhangi bir örgüte üye olmaktan vazgeçebilirler (Hofstede, 1994: 9). Örgütlere yeni katılan kişilerin içinden geldiği ulusal kültür, üyesi olduğu örgütün kültürüyle benzerlik gösterirse, kişiler katıldıkları örgüte daha kolay uyum sağlayabilmektedirler (Köse vd., 2001: 222).

1.4.4. Örgüt Kültürü Unsurları

Hofstede'ye göre bir topluluğun kültürel özelliklerini değer ve uygulamalar olarak ikiye ayırmak mümkündür. *Uygulamalar* kavramı, içinde bulunduğu kültürde gerçekte neler olup bittiğini göstermektedir. *Değerler* ise gerçekte ne olup bittiğine dair algıları değil, arzuları göstermektedir (Hofstede, 1983, 77-78). Örgüt kültürüne derinlemesine bakıldığında değerler ve uygulamaların aynı örgüt üzerinde farklı sonuçlarını görmek mümkündür. Aynı değerleri paylaşan bir gruba uygulamalar yönünden bakıldığında farklı cevaplar verdiği görülebilmektedir. Değerler, insanın çocukluğunda özellikle de ailede ve okulda elde edilir ve kişi on yaşına geldiğinde temel değerler kişide oturmuş olur. Uygulamalar ise genellikle yetişkin yaşlarda, kişi örgüte katıldığında edinilmektedir (Hofstede vd., 1990, 312). Bunun sonucu olarak örgütte çalışan kişilerin değerleri işverenler tarafından değiştirilemez. Eğer bir değişim yapılmak isteniyorsa uygulamalar düzeyinde yapılmalıdır (Hofstede, 1994: 9). Ayrıca yapılan çalışmaya göre milliyetin yanı sıra eğitim, yaş, kıdem ve hiyerarşik seviyenin, değerlerle ilgili soruların cevaplarını güçlü şekilde etkilediğini göstermektedir. Uygulamalarla ilgili sorulara verilen cevaplar için demografik özelliklerin bu kadar baskın bir etkisi bulunmamıştır (Hofstede vd., 1990, 305).

Schein ise örgüt kültürünün üç düzeyde görülebileceğini savunmuştur. Bunlar; örgüt kültürünün temelini oluşturan temel varsayımlar, ideal bir örgütün nasıl olması gerektiğini gösteren temel değerler ve temel varsayımlar ile temel değerler arasında uzlaşmayı temsil eden günlük uygulamalardır (Schein, 1996: 11).

Temel varsayımlar, bu düzeyler içinde en derin düzey olarak görülmektedir. Genellikle üyelerin benzer eğitim geçmişlerine veya benzer örgütsel deneyimlerine dayanmaktadır (Schein (1996: 11-12). Bu yüzden temel varsayımların gözlemlenmesi zor olup, uzun süren nitel araştırmalar, derinlemesine yapılan mülakatlar ile temel varsayımlar gözlemlenebilirler (Schein, 1984: 3). Temel varsayımlar bir örgütün tüm üyelerinin algılarını, düşüncelerini ve duygularını tamamen kontrol etmese de, örgüt üyelerinin iç ve dış çevreyi nasıl yöneteceklerini, bilişsel öğelerin ve duygusal öğelerin tümünü içermektedir. Bunlar arasında insanın doğa ile ve diğer insanlarla ilişkisi, hakikat, zaman ve mekân hakkındaki özellikler bulunmaktadır (Schein, 1984: 12).

Temel değerler örgütün stratejisi, amaçları ve felsefesini içermektedir. Daha açıklayıcı olmak gerekirse temel değerler; takım çalışması, bütünlük, müşteri odaklılık, ürün kalitesi gibi kavramları içermektedir (Schein, 2009: 23). Bir örgütü gözlemlemenin en kolay olduğu düzey uygulamalardır. *Uygulamalar*, örgüt içinde dolaşırken insanların gördüğü nesnelere, duydukları sesleri ve hissettikleri şeyleri kapsamaktadır (Schein, 2009: 22).

Schein (1984: 3)'a göre bir kültürü gerçekten anlamak ve grubun değerlerini ve açık davranışını daha iyi tespit etmek için, genellikle bilinçsiz olan, ancak grup üyelerinin nasıl algıladıklarını, düşündüklerini ve hissettiklerini gerçekten belirleyen temel varsayımlara başvurmak zorunludur. Schein (1996: 11)'a göre ise bir kültürün özelliklerini keşfetmek için ya uzun süre davranışlar gözlemlenmeli ya da direkt olarak temel değerlere ve varsayımlara odaklanılmalıdır.

Bir değer kabul edilince ve bu durum devam ettikçe değer, varsayıma dönüşmektedir ve bilinçli olmaktan çıkmaktadır. Bilinçsiz hale gelmelerindeki temel neden bunların tekrarlanması ve bu sayede geçerliliğini sağlamlaştırmasıdır (Schein, 1984: 4).

Hofstede ve çalışma arkadaşları 1990 yılında örgüt kültürü üzerine yaptıkları araştırmada üç aşamayı takip etmişler. İlk aşamada örgütlerde çalışanlarla derin görüşmeler gerçekleştirmişlerdir. İkinci aşamada hazırladıkları anketi çalışanlara sunmuşlardır. Üçüncü aşamada ise derin görüşmeler sonrasında tekrar anket yöntemini kullanmışlardır. Bunların sonucunda örgüt kültürünün göstergeleri olarak semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler olmak üzere 4 kategori belirlemişlerdir. Bunun sonucunda soğan diyagramı adı verilen bir şekil oluşturulmuştur (Şekil 1).

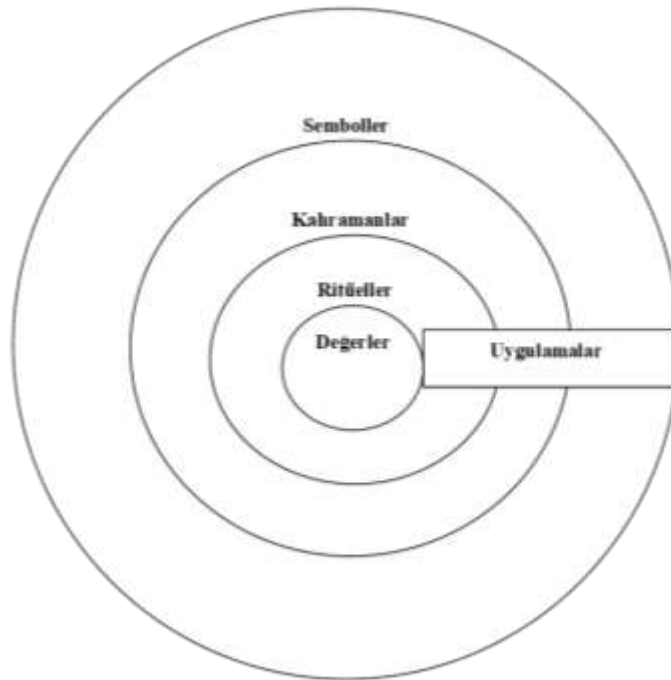
Hofstede (1990)'nin soğan diyagramında yer alan kahramanlar, semboller ve ritüeller uygulamalar düzeyini oluşturmaktadırlar. Değerler ise bu üç kavramdan ayrılmaktadır. Pettigrew (1979) ise örgüt kültürünün nasıl oluşturulduğu üzerine yapılan araştırmada örgüt kültürü sembol, dil, ideoloji, inanç, ritüel ve mit kavramları ile açıklanmaya çalışmıştır.

Semboller, kültür içinde özel bir anlam taşıyan kelimeler, el hareketleri, resimler veya nesnelere (Hofstede vd., 1990: 291). Semboller, anlam çeşitliliği için belirsizliğini koruyan, duyguları çağrıştıran ve insanları harekete geçiren nesnelere, eylemlere, ilişkiler veya dilsel oluşumlardır (Pettigrew, 1979: 574). Bu özellikleri taşıyan sembollerin örgüt için önemli fonksiyonel sonuçları bulunmaktadır (Pettigrew, 1979: 574).

Kahramanlar, canlı ya da ölü, gerçek ya da hayali, kültürde çok değerli özelliklere sahip olan ve dolayısıyla davranış için model teşkil eden kişilerdir (Wilkins, 1984'ten aktaran: Hofstede vd., 1990: 291). Kahramanlar, geçmişte örgüt kültürünün gereklerini yerine getiren, yaptıkları hizmetler sayesinde kendilerine saygı duyulan, örgüt üyelerinin rol modeli olan kimselerdir (Köse vd., 2001: 240).

Törenler, “özel bir olay için bir araya gelen bir grup için yapılan planlanmış bir faaliyettir”. Törenlerde, değer ve normlara uyarak içinde bulunulan örgüte kusursuz hizmet etmiş kişiler onurlandırılır ve diğer kişilere örnek gösterilir (Köse vd., 2001: 240).

Şekil 1: Hofstede'nin Soğan Diyagramı



Kaynak: Hofstede vd., 1990: 312

Ritüel ve *mit* kavramları, günlük kullanımda potansiyel değerlerini analitik araçlar olarak önemsizleştiren örtük tanımlara sahip kavramlardır. Örneğin, ritüel bazen ritüeldeki insanlar için anlam ifade etmeyen sadece tekrarlayan aktivite dizileri olarak anlaşılmalıdır ve mit genellikle yanlış inanç olarak düşünülmektedir. Bir kültür yaratma aracı olarak ritüelin en önemli özelliği içerdiği mesajdır. Ritüeller, örgüte ait olan paylaşılmış deneyimler sağlar ve değerli olan şeyi güçlendirmektedir (Pettigrew, 1979: 575-576). Ritüeller, teknik olarak gereksiz olan ancak bu nedenle kendi iyilikleri için yürütülen bir kültürde sosyal olarak zorunlu olan toplu faaliyetlerdir (Hofstede, 1990: 291). Mit ise meşru olan şeyi ve organizasyon için kabul edilmeyen şeyleri sürekli olarak kurmada ve sürdürmede önemli rol oynamaktadır (Pettigrew, 1979: 576).

Örgüt kültürünün bir diğer yönü de, *dil* dediğimiz ses işaretlerinin sistemidir. Dil, muazzam çeşitliliği ve karmaşıklığıyla, deneyimlerin belirgin özelliği olmakta ve deneyimleri sağlamlaştırmaktadır. Ayrıca deneyimleri anlamlı bir bütün haline getirebilmektedir (Pettigrew, 1979: 575). Yeni bir organizasyonda kahramanlar, ritüeller gibi unsurlar baştan oluşturulurken, dil kavramı tamamen baştan oluşturulmaz, içinde bulunduğumuz kültürel ve tarihi mirasın bir parçası olarak ta gelmektedir. Bir kelime bile kişinin içinde bulunduğu yerleşik ve sosyal yapıyı gösterebilmektedir. Dil aynı zamanda pratik etkilere ulaşmak için bir araçtır. Kelimeler insan eylemlerinin bir parçasıdır, eylemlerin bazıları dil yoluyla dışarı vurulmaktadır. Dil kişinin içerisinde bazı değerlendirmeleri somutlaştırmaktadır (Pettigrew, 1979: 575). Dil, kişiye örgütün üyesi olduğunu hissettirmekte, aidiyet sağlamakta, statü ve kimlik kazandırmaktadır (Schein, 1990: 49).

1.4.5. Örgüt Kültürü Modelleri

1.4.5.1. Ouchi'nin Z Kültürü Modeli

William Ouchi bu modeli oluştururken Japon yönetim uygulamalarını örnek almış ve bunların Amerikan tarzı yönetime nasıl uygulanabileceği hakkında bilgiler vermiştir. Bu modelin açıklanma sebebi başarılı olan Japon firmalarının özellikleridir. Japon firmaları; ömür boyu istihdam, “biz” anlayışı, yavaş değerlendirme ve terfi yani yaşa hürmet anlayışı ve katılımcı yönetim tarzı gibi özelliklere sahiptir (Eren, 2000: 142-145). Amerika’da faaliyet gösteren Japon firmalarının bazılarının bu özellikleri örgütlerine yansıttıkları bulunmuştur (Ouchi ve Jaeger, 1978: 306). Amerikan firmalarında ise kısa dönem istihdam, “ben” anlayışı, hızlı değerlendirme ve terfi, bireysel kararlar verme gibi özellikler mevcuttur. William Ouchi, Amerikan firmalarının başarısızlıklarını sahip oldukları bu ve bunlara benzer özelliklere dayandırmaktadır. Çözüm olarak ise Z kültür modelinin Amerikan örgütlerine uyarlanmasını savunmuştur (Eren, 2000: 142-145). Bu model Tablo 2’de gösterilmektedir.

Tablo 2: Ouchi'nin Z Kültür Tipi

Amerikan Tipi (A)	Japon Tipi (J)	Amerikan Tipine Uyarlanmış (Z)
Kısa dönem istihdam	Hayat boyu istihdam	Uzun dönem istihdam
Bireysel karar verme	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar	Fikir ve görüş birliğine dayanan kararlar
Bireysel sorumluluk	Müşterek sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Hızlı değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi	Yavaş değerlendirme ve terfi
Biçimsel ve açık kontrol	Biçimsel olmayan ve kapalı kontrol	Biçimselleştirilmemiş ve kapalı kontrol ile biçimselleştirilmiş ve açık kontrolü harmanlama
Uzmanlaştırılmış mesleki kariyer ve terfi	Uzmanlaştırılmamış mesleki terfi	Orta ölçüde uzmanlaştırılmış kariyer ve terfi
İş hayatından ayrılmış birey ve aile hayatı	Çalışanı bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma	Çalışanı ailesi de dâhil olmak üzere bağlı olduğu tüm sistemlerle ele alma

Kaynak: Ouchi ve Jaeger, 1978: 308-311

İstihdam süresi iki açıdan önem arz etmektedir. Birincisi, ortalama görev süresi yüksekse, çalışanlar kuruluşun çalışmalarına daha aşina olacak ve iş arkadaşları arasında daha sıkı dostluklar gelişecektir; ikincisi, eğer yeni çalışan bir kurumda uzun bir kariyer beklerse, organizasyonun kültürüne uyum sağlamak için daha fazla çaba göstermek isteyecektir (Ouchi ve Jaeger, 1978: 307). Amerikan örgüt tipinde yöneticilerin başkalarının görüşlerini alma zorunluluğu yoktur, kendileri karar verirler fakat Japon örgüt tipinde kararlar alınırken oluşturulan proje grupları yardımıyla diğer üyelerin fikirlerini sunmaları istenmektedir (Eren, 2000: 142). Müşterek sorumluluk verildiğinde, karar verme hızı azalacaktır fakat müşterek kararlar bir insanın üzerindeki baskıyı almaktadır. Japon örgüt tipinde sorumluluk departman üyeleri tarafından toplu olarak alınırken, Amerikan örgüt tipinde sorumluluk bireyseldir ve bu özellik ulusal kültürün bir parçasıdır, kolay kolay değişmemektedir. Bu yüzden Z örgüt tipi de bireysel sorumluluk içermektedir.

Eğer örgütlerde terfi yavaş olursa, örgüt çalışanları kültürü daha kolay özümseyeceklerdir ve işlerini ve çevrelerini daha rahat tanıyacaklardır. Amerikan örgüt tipinde çalışanların gelecekte alacakları terfiler departmanların sınırlarında olmaktadır. Örneğin; insanlar muhasebeci pozisyonundan muhasebe şefliğine yükselmektedirler fakat Japon örgüt tipinde muhasebe departmanında çalışan bir insan ileride personel şefi olabilmektedir. Uzmanlaştırılmış kariyer yolu profesyonelleşme sağlamakta, örgütsel sadakati azaltmakta ve bireyin bir firmadan diğerine geçişini kolaylaştırmaktadır. Uzmanlaşmamış bir kariyer yolu yerelliği sağlamakta, örgütsel sadakati artırmakta ve firmalar arası hareketliliği engellemektedir. Z örgüt tipi ise orta derecede uzmanlaştırılmış kariyer hedefini önermektedir (Ouchi ve Jaeger, 1978: 307-310).

Z modeli, bireysel bir değere temel bir kültürel bağlılığı, son derece kolektif, bireysel olmayan bir etkileşim modeliyle birleştirmektedir (Ouchi ve Jaeger, 1978: 311). Bu sayede

Amerikan örgütlerinde bireysel hareket etme duyguları bastırılacak ve çalışanların örgütlerine bağlı olmaları sağlanabilecektir (Eren, 2000: 142-145).

Ouchi (1980: 132), herhangi bir organizasyonda mevcut olan mekanizmaları üçe ayırmıştır. Bunlar; *pazarlar*, *bürokrasiler* ve *klanlardır*. Bu mekanizmaların başarıları içinde bulunulan duruma göre değişmektedir. Örneğin; hem performansa yönelik belirsizliklerin hem de hedefe yönelik anlaşmazlıkların yüksek olduğu durumlarda pazarlar, hem performansa yönelik belirsizliklerin hem de hedefe yönelik anlaşmazlıkların orta derecede olduğu durumlarda bürokrasiler daha başarılı olmaktadır. Performansa yönelik belirsizliklerin yüksek ama hedefe yönelik anlaşmazlıkların düşük olduğu durumlarda ise klanlar daha başarılı olmaktadır (Ouchi, 1980: 130-137).

1.4.5.2. Denison Modeli

Bu modelin bulunmasında 764 kuruluştan veri toplanmıştır ve dört farklı örgüt kültürü boyutu bulunmuştur. Bunlar; katılım, tutarlılık, uyumluluk ve görev boyutlarıdır (Denison ve Mishra, 1995). Bu boyutlar şöyle açıklanabilir (Denison vd., 2004: 99-100; Fey ve Denison, 1998: 9-10):

Katılım: Etkili kuruluşlar çalışanlarını yetki vermekte, organizasyonlarını ekipler etrafında kurmakta ve her seviyede insan kapasitesini geliştirmektedir. Bu boyutta yöneticiler ve çalışanlar işlerine kendilerini adamakta ve kuruluşun bir parçası olduklarını hissetmektedirler. Her seviyedeki insanlar, çalışmalarını etkileyecek kararlara en azından bir miktar katkıları olduğunu ve çalışmalarının doğrudan kurumun hedefleriyle bağlantılı olduğunu düşünmektedir.

Tutarlılık: Örgütler de etkili olma eğilimindedir, çünkü yüksek tutarlılıkta, iyi koordine ve iyi bütünleşmiş “güçlü” kültürlere sahiptirler. Davranış bir dizi temel değere dayanmaktadır ve liderler ve takipçiler farklı bakış açıları olsa bile anlaşmaya varma konusunda yeteneklidirler. Bu tutarlılık, ortak bir zihniyet ve yüksek derecede uygunluktan kaynaklanan güçlü bir istikrar ve iç bütünleşme kaynağıdır.

Uyumluluk: İronik olarak, iyi bir şekilde bütünleşmiş kuruluşlar genellikle değişmesi en zor olanlardır. İç bütünleşme ve dışa adaptasyon genellikle zor olabilir. Uyumlu organizasyonlar müşterileri tarafından yönlendirilir, risk alır ve hatalarından ders alır, değişim yaratma konusunda yetenek ve deneyime sahiptirler. Sistemi sürekli olarak değiştirmekte, böylece kurumların müşterileri için değer sağlama konusundaki ortak yeteneklerini geliştirmektedirler.

Görev: Başarılı organizasyonlar, organizasyonel hedefleri ve stratejik hedefleri tanımlayan ve organizasyonun gelecekte nasıl görüneceğine dair bir vizyon ifade eden net bir amaç ve yön

anlayışına sahiptirler. Bir kuruluşun altında yatan görev değiştiğinde, kuruluş kültürünün diğer yönlerinde de değişiklikler olmaktadır.

1.4.5.3. Kono Modeli

Kono (1990: 9) uzun dönemli planlamanın örgüt kültürünü etkileyeceğini öne sürmektedir ve bunu da İkinci Dünya Savaşı'nda savaş esirlerine uygulanan beyin yıkamaya benzetmektedir. Uzun dönemli planlamanın, örgüt kültürünü değiştirme süreci üç aşamadan meydana gelmektedir. Bunlar; çözme, değişim ve yeniden dondurma aşamalarıdır.

Çözme, geleneksel değerleri yok etmektir. Bunu başarmak için, insanlara geleneksel değerlerinin ya da düşünme tarzlarının hatalı olduğu öğretilmektedir. *Değişim* aşaması, yeni bir yönetim felsefesinin kurulup, yeni bir düşünce tarzının öğretilmekle başladığı aşamadır. Bu aşama daha sonra çalışanların kendi sorunlarını kendilerinin çözdüğü deneyim yaklaşımını içermektedir. Bunun ardından ise ödül ve ceza yollu yaklaşım uygulanmaktadır. *Yeniden dondurma* aşaması ile kast edilen, getirilen şeyin kalıcı olmasını sağlamaktır. Bunun için ödüllendirme ve cezalandırma sisteminin süreklilik kazanması, kültürdeki değişimin doğruluğunun kanıtlanması gerekmektedir (Kono, 1990: 18). İçerisinde bulunduğu çevre değiştiğinde, örgütün bu çevreye ayak uydurması, dolayısıyla değişmesi gerekecektir fakat örgütler aynı kalmaya meyillidirler, değişmek istemezler (Kono, 1990: 9).

Kono (1990) örgüt kültürünün üç unsurdan oluştuğunu belirtmiştir. Bunlar; kuruluş üyeleri tarafından muhafaza edilen değerler, üyelerin karar verme yöntemlerini veya düşünce tarzları ve üyelerin bilinçli davranış kalıplarıdır. Daha sonra bu üç unsur daha da ayrıntılandırılarak yedi unsur belirlenmiştir. Bu unsurlar ise; üyelerin inandıkları değerler, bilginin toplama, fikir üretimi, fikirlerin değerlendirilmesi ve risk alınma düzeyi, işbirliği seviyesi, örgütsel bağlılık ve üyelerin görevlere verdikleri değerler olarak sıralanabilmektedir (Kono, 1990: 10-11).

Kono modelinde dört farklı kültür tipi bulunmaktadır. Bunlardan birincisi zinde kültür, ikincisi lider eksenli zinde kültür, üçüncüsü bürokratik kültürdür. Dördüncüsü ise durağan kültür ve lider eksenli durağan kültür olarak ikiye ayrılmaktadır (Kono, 1990: 11).

Zinde kültür boyutu üyeleri yeniliğe önem vermekte, bir aile veya bir topluluk duygusuna sahip olmakta ve ortak değerleri paylaşmaktadırlar. Örgütün amacı açıkça anlaşılmalıdır ve üyeler işlerin anlamını açıkça anlamaktadırlar. Bilgi dışardan aktif olarak toplannaktadır ve müşteri odaklıdır. Kurum hem dikey hem de yatay olarak iyi iletişim kurmaktadır. Örgütün genç üyeleri, yaşlı üyelerle aralarındaki sosyal mesafenin çok az olduğunu düşünmektedir. Bu kültür boyutunda üyeler risk almaktan kaçınmamaktadır. Ayrıca bu kültür boyutu; yeni stratejiler üretme, onları iyi uygulama ve yüksek üretkenliğe sahip olma eğilimindedir (Kono, 1990: 11).

Lider eksenli zinde kültür boyutunda, üyeler genellikle şirketin kurucusu olan güçlü bir lideri takip etmektedirler. Çalışanlar liderlerinin yeteneğine güvenirlere ve önemli bilgi ve fikirler üst yönetimden gelmektedir. Yönetim iyi kararlar verdiği sürece, bu tür bir kültür iyi çalışır, ancak üst yönetim büyüdükçe ve yanlış kararlar almaya başladığında, bu tür aşağıda açıklanan *lider eksenli durağan kültür* türüne geçer. *Bürokratik kültür boyutuna* sahip şirketlerde kurallar ve standartlar artar, çalışanların davranışları bu kurallara bağlıdır ve çalışanlar risk almak istemezler. Eski firmalar ve seri üretim malzemesi imalat firmalarında bu boyut baskındır. *Durağan kültür boyutuna* sahip örgütün üyeleri eski davranış biçimlerini tekrarlar ve bilgi toplama ortamdaki değişikliklere karşı içsel ve duyarsızdır. Ayrıca üyeler yeni fikirler üretmezler. Bu tür, tekelci pazar payına sahip şirketlerde ve kamu kuruluşlarında görülmektedir. *Lider eksenli durağan kültür boyutunda* üst yönetim otokratiktir, ve üst yönetimin aldığı yanlış kararlara uymak zorunda olan çalışanlar girişkenliklerini kaybetmektedirler. Lider eksenli zinde kültür boyutuna sahip bir şirket, üst yönetim uzun yıllar boyunca aynı pozisyonda kaldığında bu boyuta geçebilir (Kono, 1990: 11).

1.4.5.4. Schneider Modeli

Her örgütün kendine has kültürü, doğası, karakteri ve kimliği olduğunu öne süren Schneider (2000)' e göre bir örgütün stratejisi, liderlik tarzı ve dolayısıyla faaliyetlerine devam edebilmesi bu kavramların kültür ile uyumlu olmasına bağlıdır (Schneider, 2000: 29).

Schneider (2000: 26), tüm yaşam sistemlerinin olduğu gibi kültürün de bir çekirdek yapısının olduğunu öne sürmektedir. Hiçbir organizasyonun tamamında bir saf kültür bulunmamakla birlikte, her başarılı organizasyon bir çekirdek kültüre sahip olmaktadır. Çekirdek kültür, örgütün merkezindedir ve başarılı olmak için kuruluşun nasıl işleyeceğine dair önerilerde bulunmaktadır. Çekirdek kültür tipleri dört tanedir. Bunlar; kontrol kültürü, iş birliği kültürü, yeterlik (kabiliyet) kültürü ve gelişim kültürüdür. Bunlar şu şekilde açıklanmaktadır (Schneider, 2000: 26-27);

Kontrol kültür tipi, bir askeri sisteme dayanan, başlıca motivasyon aracı olarak gücü kullanan kültür tipidir. Bu kültür tipi kurumsal hedeflere ulaşmaya odaklanmıştır, kurumsal hedefleri ve bu hedeflerin ne ölçüde gerçekleştiği üzerinde durmaktadır. Bu kültür tipindeki temel konu, organizasyonun refahını ve başarısını korumak, organizasyonu büyütmek ve geliştirmektir. Kesinliği, öngörülebilirliği, güvenliği, doğruluğu ve güvenilirliği sağlamak temel amaçtır. Bu örgüt tipinde sistem olarak örgütün kendisi en başta gelmektedir.

İş birliği kültür tipi sinerji kavramıyla yakından ilgilidir ve genellikle yardım kuruluşları ile spor takımlarında yaygın olarak görülmektedir. Bu kültür tipinde temel olarak, çalışan birliğini sağlamak, müşteriyle yakın ilişkiler kurmak ve müşteri bağlılığını sağlamak amaçlanmaktadır. Buradaki temel sorun, deneyim ve gerçeklik arasındaki bağlantıdır. Örgüt, kuruluş içindeki ve

dışındaki insanların farklı kolektif deneyimlerinden faydalanarak hayatına devam etmektedir. Bu örgüt tipinin temel motivasyon aracı yakın ilişki kurmaktır.

Yeterlik veya kabiliyet kültür tipi farklılaşma ile ilgilidir. Bu kültür tipine sahip örgütlerin amacı benzersiz ürün ve hizmet üretmektir. Buradaki temel sorun örgütü diğerlerinden ayıran üstün ve ayırt edici kavramsal hedeflerin gerçekleştirilmesidir. Bu örgüt tipinin temel motivasyonu başarıdır.

Gelişim kültür tipi ideallerin, değerlerin ve üst düzey amaçların gerçekleştirilmesine odaklanmaktadır. Buradaki temel mesele, kuruluşun değerleri ve idealleri ile bu değerlerin ve ideallerin ne ölçüde faaliyete geçirildiği arasındaki bağlantıdır. Burada, neyin benimsendiğiyle neyin uygulamaya konulduğu arasındaki bağlantıya bakılmaktadır. Bu kültür tipi, değer merkezli hedefe ulaşmaya odaklanmaktadır.

1.4.5.5. Hofstede Modeli

Hofstede, 1980 yılında 40 ülkedeki toplam 116.000'den fazla çalışmanı kapsayan çalışmasında kültürel farklılıklara ilişkin dört boyut bulmuştur. Bunlar; güç mesafesi, belirsizlikten kaçınma, bireysellik-ortaklaşa davranışçılık, erillik-dişillik boyutlarıdır.

Yukarıda açıklanan dört boyuta ek olarak beşinci bir boyut olan kısa süreli yönelime karşı uzun süreli yönelim eklenmiştir. Hofstede bu boyutu eklerken Kanadalı psikolog Michael Harris Bond'un Uzakdoğu merkezli çalışmalarını temel almaktadır (Hofstede vd., 1990, 289; Hofstede, 2011: 7). Altıncı boyut için ise 2007 yılında Michael Minkov'un Dünya Değerler Anketi'nden elde edilen verileri kullanarak yaptığı araştırmada bulduğu serbestliğe karşı kısıtlama boyutu temel olarak alınmaktadır (Hofstede, 2011: 7).

Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık: Buradaki temel mesele, bireyler ve bu bireylerin çevresindeki bireylerle arasındaki ilişkidir. Bireyler arasındaki bağların gevşek olduğu kültürler bireysellik yönü ağır basan kültürlerdir. Böyle topluluklarda kişilerin sadece kendileriyle ve anne eve baba gibi yakın akrabalarıyla ilgilenmeleri söz konusudur ve bireyler özellikle kişisel çıkarlarını ön planda tutmaktadırlar (Hofstede, 1980: 45). Ayrıca bireyci kültürlerde bireyler özgür olmak istemektedirler (Hofstede, 1983: 79). Ortaklaşa davranışçı tarafta ise, doğuştan itibaren insanlar; güçlü, uyumlu gruplar halinde, çoğu kez genişleyen ailelere uyum sağlamışlardır. Bu topluluklarda insanlar soru sormaktan ziyade içinde buldukları gruba sadakat göstermektedirler.. Buna karşılık olarak içlerinde buldukları topluluk tehlikelere karşı o grup üyelerini korumaktadır (Hofstede, 1983: 79; Hofstede, 2011: 11). Ayrıca böyle topluluklarda yaşayan insanlar içinde buldukları topluluğun görüş ve inançlarından başka görüş ve inanca sahip olmamalıdırlar. Aksi takdirde bu farklı düşüncede olan bireyler o topluluktan dışlanmaktadır (Kartarı, 2016: 112).

Ortaklaşa davranışçı topluluklarda biz bilinci yaygındır, kişiler yöneticilerine, patronlarına ve kurumlara sıkı sıkıya bağlıdır. Örgütlere katılım ahlakidir. Özel hayata, ait olunan örgütler tarafından müdahale edilmektedir. Uzmanlık, düzen, görev ve güvenlik içinde bulunan örgüt tarafından sağlanmaktadır. Kişinin düşüncelerini grup belirlemektedir. Bireyci topluluklarda ben bilinci yaygındır. Bireyci bir örgütte ise bu sıkı bağlılık görülmez, kişiler önce kişisel çıkarlarını düşünürler. Kişi, çıkarlarına göre herhangi bir gruba katılmaktadır. Bireysel öncelik ve başarı önemlidir. Herkesin özel yaşam ve görüş hakkı bulunmaktadır. Ayrıca, bireyci topluluklarda bireysel kararlar önemli yer tutmaktadır (Hofstede, 1980: 48; Boyacıgiller ve Adler, 1991: 274).

Belirsizlikten Kaçınma: Bu kavram riskten kaçınma ile aynı şey değildir. Bu kavram bir topluluğun belirsizliğe toleransı ile ilgilenmektedir. Bir kültürün üyelerinin standart olmayan durumlarla karşılaştıklarında ne kadar rahat veya rahatsız hissettiklerini göstermektedir. Gelecek standart değildir, belirsizdir. Standart olmayan durumlar; yeni, bilinmeyen, şaşırtıcı ve normalden farklıdır (Hofstede, 2011: 10). Belirsizlikten kaçınan kültürler, güven yaratmak için çeşitli yollar denemektedirler. Bunlardan birincisi teknolojidir. Teknoloji sayesinde savaşlardan korunulabilmektedir. Ayrıca teknoloji sayesinde doğanın verdiği zararlardan korunup, sağlam binalar yapılabilmektedir. Bu sayede insanlar kendilerini güvende hissederler. Belirsizliği azaltmanın ikinci yolu yasalardır. Devlet, çeşitli yasalarla oluşabilecek öngörülemez şeyleri en aza indirebilmektedir. Üçüncü yol ise dindir. Dinler bazı yollarla belirsizliğe tolere etmede yardımcı olabilmektedir (Hofstede, 1983: 83).

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). Ayrıca belirsizliğe toleransı yüksek olan yöneticiler, diğer yöneticilere kıyasla daha girişkendirler, çeşitli ve geniş bilgi toplama eğilimindedirler ve birden fazla konuyla ilgilenmek istemektedirler (Sargut, 2015, 180).

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).

Araştırmalar, belirsizliğe karşı toleransı olmayan kişilerin daha duygusal olduğunu ve içsel sinir enerjisiyle motive olduğunu göstermiştir. Karşıt taraf, belirsizliğe karşı toleransı olan

kültürler, kendi görüşlerinden farklı görüşlerle karşılaştıkları zaman daha hoşgörülü davranıp, çevrelerinde daha az kural istemektedirler. Bu kültürlerin içindeki insanların çevreleri, onlardan duygularını ifade etmelerini beklememektedir (Hofstede, 2011: 11). Belirsizliğe toleransı olmayan topluluklardaki insanlar, gelecek tahmin edilemez olduğu için diğer insanlara oranla daha gergindir, endişelidir ve daha saldırgan davranmaktadırlar.

Herhangi bir örgütte belirsizliğin olduğu durumlarda liderlerin oynadığı rol oldukça önemlidir. Liderler, örgüt üyelerinin endişeli olduğu durumlarda sadece problemlere çözüm aramakla kalmaz aynı zamanda örgüt üyelerinin endişelerini gidermek için yardımda da bulunmaktadırlar (Schein, 1984: 9).

Güç Mesafesi: Şüphesiz hiçbir toplum tam bir eşitliğe ulaşamamıştır. Ayrıca insanlar bile fiziksel ve entelektüel kapasiteleri farklı varlıklardır. Güç ve eşitsizlik, herhangi bir toplumun son derece temel gerçekleridir. Bazı toplumlar bu eşitsizliği kabul etmek istememekte ve sürekli olarak eşit hale gelmek istemektedirler. Bazı toplumlar ise bu eşitsizliği kabul etmişlerdir ve ona göre yaşamlarına devam etmektedirler (Hofstede, 1983: 81).

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 genellikle astlar tarafından belirlenmesi sadece astlar ve üstler arasında güç dengesizliği olduğu anlamına gelmemektedir. Bir örgütte güç mesafesi ile ilgili farklılıklar üstler ve astlar arasında veya astların kendi arasında değil, aynı zamanda üstler arasında da görülebilmektedir. Fakat astlar, üstlere kıyasla bu farkı daha rahat algılamaktadırlar çünkü üstleri daha rahat gözlemleyebilmektedirler. Bu nedenle herhangi bir örgütte güç aralığı belirlenirken genelde astların ifadelerine başvurulmaktadır, üstlerin ise davranışlarına bakılmaktadır (Kartarı, 2016, 104-109).

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. Üstler erişilmezdir ve mümkün olduğunca güçlü görünmeye çalışmaktadırlar. İnsanlar arasında güven duygusu gelişmemiştir (Hofstede, 1980: 46).

Güç mesafesi ile ortaklaşa davranışçılık arasında güçlü ilişkiler olduğu araştırmalarla kanıtlanmıştır (Hofstede, 1983). Güç mesafesinin fazla olduğu toplumlar genelde ortaklaşa davranışçı topluluklardır. Buna karşın bireyci toplumlar her zaman yüksek güç mesafesi göstermeyebilir. Güç mesafesinin düşük olduğu örgütlerde hem üstler astların hem de astlar üstlerin kendileri gibi insanlar olduğunu düşünür, üstler erişilebilirdir. Toplumdaki eşitsizliğin en aza

indirilmesi görüşü hâkimdir. Herkes eşit haklara sahiptir ve güç kullanımı meşrudur. Çeşitli güç seviyelerindeki insanlar diğer insanlara daha kolay güvenmektedirler (Hofstede, 1980: 46).

Erillik-Dişillik: İnsan toplulukları, çağlar boyunca ve dünyanın her yerinde, insanların yapması gereken işleri erkek ve kadınlar arasında paylaşmıştır ve erkeklere ve kadınlara değişik roller vermiştir. Buradaki temel sorun toplumdaki cinsiyetler arasındaki rollerin bölünmesidir. Tüm sosyal rol bölümleri az çok keyfidir ve erkekler için veya kadınlar için tipik bir görev olarak görülen şey bir toplumdan diğerine değişiklik gösterebilmektedir. Bazı topluluklar hem erkeklerin hem de kadınların birçok farklı roller almasına izin vermektedir. Bazıları ise erkeklerin yapması gerekenlerle kadınların yapması gerekenler arasında keskin bir ayrım yapmaktadır. Keskin ayrımın yapıldığı topluluklarda erkekler daha baskın roller alırken, kadınlar daha çok hizmet odaklı rolleri ve bakım rollerini üstlenmektedirler. Bu toplulukların sahip olduğu boyut eril kültür boyutudur. Eril topluluklarda geleneksel eril değerler, kadınların düşünme biçimlerini bile etkilemektedir (Hofstede, 1983: 83-85).

Eril topluluklarda hırs, kendini düşünme, para kazanma arzusu üst düzeydedir. Eril topluluklarda erkek egemenliği söz konusudur. Ayrıca bu topluluklarda bağımsızlık önemlidir ve performansa önem verilmektedir. Dişil topluluklarda ise insan ilişkilerine paradan daha fazla önem verilmektedir, gösterişten kaçınılır ve cinsiyetler arasında eşitlik hâkimdir. Bu topluluklarda başkalarına yardım etmek ve çevreyi korumak ön plandadır. Ayrıca yaşam kalitesi çok önemlidir, yaşamak için çalışılmaktadır (Hofstede, 1980 49). Eril kültüre sahip bir örgüt içinde bireyler bağımsız olmayı ve kendi amaçlarına yönelmeyi tercih ederken, dişil kültüre sahip örgütlerde bireyler yardımlaşmaya ve sosyal bağlantılar kurmaya yönelirler (Kartarı, 2016: 122).

Uzun Döneme-Kısa Döneme Yönelim: Uzun döneme yönelim asıl olarak Konfüçyüsçülük ile ilişkilendirilmiştir fakat araştırma sorularının ve sonuçlarının daha anlaşılır olması için bu boyutun ismi değiştirilmiştir. Öte yandan uzun döneme yönelim tamamen Konfüçyüsçülük değildir ve Konfüçyüs mirasına sahip olmayan topluluklar için de geçerlidir fakat Konfüçyüs felsefesini benimseyen topluluklarda uzun dönemli yönelime daha fazla meyillidirler (Hofstede, 1994: 6; 2011: 13). Öte yandan bu boyut diğer boyutlardan ayrı olarak ekonomik büyüme ile ilişkilendirilmektedir (Hofstede, 2011: 13)

Uzun döneme yönelim ile ilgili değerler sebat, tasarruf ve azimdir gibi değerlerdir. Kısa döneme yönelim ise ilgili değerler arasına ise saygı ve sosyal yükümlülükleri yerine getirmek, geleneklere saygı göstermek gibi özellikler konulabilmektedir. Uzun döneme yönelim boyutu bir insanın hatta topluluğun değişen şartlara uyum sağlaması gerektiğini savunmaktadır. Gelenekler değişen koşullara uyum sağlayabilmektedir. Bu boyutta gelecekteki olaylar önemli olarak görülmektedir. Kısa döneme yönelim boyut puanı yüksek olan topluluklar ise gelecekte olacak

olayları fazla önemsemez, bu topluluklar için gelenekler kutsaldır ve değiştirilmek istenmemektedir (Hofstede, 2011: 13-15).

Serbestlik-Kısıtlama: Altıncı boyut olan serbestliğe karşı kısıtlama boyutu modele en son eklenen boyuttur ve uzun döneme-kısa döneme yönelim boyutuyla zayıf ters yönde ilişkilidir (Hofstede, 2011, 15). Serbestlik puanı yüksek olan topluluk, yaşamdan zevk almak ve eğlenmekle ilgili temel ve doğal insan arzularının göreceli olarak serbest doyumuna izin veren bir topluluktur. Kısıtlama puanı yüksek olan topluluk ise, ihtiyaçların memnuniyetini kontrol eden ve katı sosyal normlar aracılığıyla düzenleyen bir topluluğu temsil etmektedir (Hofstede, 2011, 16).

Bu boyutun serbestlik puanı ağır basan topluluklardaki insanlar genellikle kendilerini çok mutlu olarak görmektedirler. Bu topluluklarda konuşma özgürlüğü önemli olarak görülmektedir, insanlar kişisel yaşamlarına dikkat etmektedirler ve boş zamanın öneminin farkındadırlar. Serbestlik puanı yüksek olan topluluklarda zıt gibi durmalarına rağmen aktif spor yapan insanların sayısı ve obez insan sayısı normal bir toplulukla kıyaslandığında yadsınamayacak kadar fazladır (Hofstede, 2011, 16). Bu boyutun kısıtlama puanı ağır basan topluluklarda ise mutsuz insan sayısı fazladır. Bu topluluklarda insanlar konuşma özgürlüğünü birincil endişe olarak görmemekte, zamanın boş geçmesini önemsememektedirler. Ayrıca kısıtlama puanı yüksek olan topluluklarda aktif olarak spor yapan insan sayısı daha az iken, obez insan sayısı da boyutun diğer tarafına oranla daha az olmaktadır (Hofstede, 2011, 16).

Sonraki başlıkta daha önce tezin kavramsal boyutunu oluşturan ilgili literatür doğrultusunda geliştirilen araştırma modeli ve araştırma hipotezlerine yer verilecektir.

1.5. Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü

Bu çalışmada “Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özellikleri” bağımsız, “Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısı” bağımlı, “örgüt kültürü” düzenleyici değişken ve “cinsiyet, çalışılan süre ve eğitim düzeyi” düzenleyici değişkenler olarak ele alınmaktadır.

1.5.1. Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algısına Etkisi

Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde (Uhl-Bien vd., 1990; Padavic ve Earnest, 1994; Westwood, 1997; Aycan ve Kanungo, 2000; Aycan vd., 2000; Farh ve Cheng, 2000; Paşa vd., 2001; Aycan ve Paşa, 2003; Cheng vd., 2004; Aycan, 2006; Pellegrini ve Scandura, 2006; Erben ve Güneşer, 2007; Niu vd., 2009; Pellegrini vd., 2010; Chen vd., 2014; Mansur vd., 2017;

Öge vd., 2017; Tekin, 2019), araştırmaların genellikle lider-üye etkileşimi, iş tatmini ve paternalist liderlik tarzının diğer liderlik tarzlarıyla ilişkisi üzerinde yoğunlaştığı gürülmektedir.

Uhl-Bien vd. (1990), paternalist liderlik ile lider-üye değişimi, kariyer yatırımları ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi test etmişlerdir. Araştırma sonucuna göre, paternalist liderlik ile diğer uç kavram arasında olumlu bir ilişki vardır. Paşa vd. (2001)'nin yaptığı çalışmanın sonucuna göre çalışanlar, paternalist liderliğe olumlu bakmaktadırlar. Aycan ve Paşa (2003)'nin çalışmasının sonuçlarına göre paternalist liderlik üniversite öğrencileri arasında istenen bir liderlik tarzıdır. Cheng vd. (2004) paternalist liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişkiyi, Aycan (2006) alışmasında paternalist liderlik ile otoriter ve otoriter yaklaşım arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Pellegrini ve Scandura (2006), yaptıkları çalışmada paternalist liderlik davranışının, çalışan tatmini ve lider-üye etkileşimi ile pozitif ilişkili olduğunu bulmuşlardır. Ayrıca yazarlar, gelişmekte olan ve ekonomisinde tutarsızlık olan ülkelerde çalışanların kendilerini koruması için paternalist liderlere ihtiyaç duyduklarını belirtmektedirler. Yetim ve Yetim (2006)'in çalışmalarının sonuçları yöneticilerin çalışanlara paternalist davranış gösterdikçe çalışanların iş tatminlerinin arttığını göstermektedir. Erben ve Güneşer (2007) yapmış oldukları çalışmada paternalist liderlik davranışları, iklim ve ahlak kuralları ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Chen vd. (2014) ise paternalist liderlik ile performans arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. Tekin (2019) tarafından yapılan çalışmada paternalist liderliğin iş tatmini ve çalışan performansına etkisi araştırılmıştır. Araştırma sonuçlarına göre paternalist liderliğin bu iki değişkeni etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

Paternalist liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde bu liderlik tarzının Doğu toplumlarının yanında Türkiye'de de yaygın gürülen bir liderlik tarzı olduğu söylenebilmektedir. Ulusal kültürün örgüt kültürünü etkilediği düşünöldüğünde (Aycan ve Kanungo, 2000; Sargut, 2015) paternalist liderliğin Türkiye'deki örgütlerde mevcut bir liderlik tarzı olduğu söylenebilmektedir. Kabasakal ve Bodur (1998)' un çalışmasının sonuçları da bunu göstermektedir. Bu çalışmaya göre paternalist liderlik, Türkiye'de yaygın gürülen liderlik tarzlarına bakıldığında otoriter liderliğin ardından ikinci sırayı almaktadır. Ayrıca bu çalışmaya göre paternalist liderlik, arzu edilen liderlik tarzları arasında da ikinci sırada bulunmaktadır.

Paternalist liderlik ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, bu liderlik tarzının Z Kuşağının kişilik özellikleri ile arasındaki ilişkiyi test eden herhangi bir ilişkiye rastlanmamıştır

Kuşaklar ile ilgili literatür incelendiğinde (Jeager, 1985; Pilcher, 1994; Twenge ve Campbell, 2001; Oblinger ve Oblinger, 2005; Yüksekbilgili, 2013; etin-Aydın ve Başol, 2014; Somyürek, 2014; McCrindle, 2014; Gürbüz, 2015; Torun ve etin, 2015; Yüksekbilgili ve Akduman, 2015; Arslan ve Polat, 2016; etin ve Karalar, 2016; Kavalcı ve Ünal, 2016; Uzun, 2016; Taş vd., 2017; Kırık ve Köyüstü, 2018; Gündüz ve Pekçetaş, 2018) araştırmaların genellikle kuşakların özellikleri

ve kuşaklar arasındaki farklılıklar üzerine yoğunlaştığı görülmektedir. Kuşakların özellikleri ile ilgili çalışmalara örnek vermek gerekirse; Oblinger ve Oblinger (2005) genel olarak Z Kuşağının özellikleri ve teknoloji ile ilişkisi üzerinde durmuştur. McCrindle (2014) da buna paralel olarak kuşakların özellikleri üzerinde durmuştur. Turner (2015), Z Kuşağının teknoloji ile olan yakın ilişkisini ve sosyal ilgisini araştırmıştır. Taş vd. (2017) yaptıkları çalışmada, Z Kuşağının özellikleri ve çalışma hayatına muhtemel etkilerini üzerinde durmuşlardır. Kuşakların karşılaştırmasını yapan çalışmalara bakılacak olursa; Yüksekbilgili ve Akduman (2015), işkoliklik kavramının kuşaklar bazında farklılık gösterip göstermediğini araştırmışlardır. Araştırma sonucuna göre işkoliklik konusunda kuşaklar arasında herhangi bir farklılık bulunmamıştır. Bir diğer kuşaklar arası karşılaştırma yapan çalışma Kavalcı ve Ünal (2016)'ın çalışmasıdır. Bu çalışmada yazarlar Y ve Z Kuşaklarının karar verme ve öğrenme stilleri açısından aralarında herhangi bir fark olup olmadığını araştırmışlardır. Araştırma sonuçlarına göre bahsedilen iki kuşağın karar verme ve öğrenme stilleri bakımından farkları bulunmaktadır. X, Y ve Z Kuşaklarının çok yönlü ve sınırsız kariyer algılarını inceleyen ve bunları karşılaştıran çalışmada (Çetin ve Karalar, 2016) ise Z Kuşağının çok yönlü kariyer eğiliminin ve örgütler arası geçiş eğiliminin daha fazla olduğu yani diğer kuşaklara göre daha az sadık bir kuşak olacağı öngörülmüştür. Arslan ve Polat (2016) ise kuşaklararası çatışma ve bununla başa çıkma yollarını araştırmışlardır.

Yukarıda açıklandığı üzere Z Kuşağının özelliklerini belirlemek için ve diğer kuşaklardan ayırmak için yapılan çalışmalar mevcuttur fakat Z Kuşağına mensup bireylerin kişilik özelliklerini ve bu özelliklerin başka değişkenlerle ilişkisini test eden herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Günümüz örgütlerine bakıldığında, çalışan Z Kuşağına mensup bireylerin sayısı gün geçtikçe artmaktadır. Öte yandan Türkiye'deki örgütlerde paternalist liderlik yaygın bir liderlik tarzı olarak düşünüldüğünde Z Kuşağı ve paternalist liderlerin aynı örgütte bulunma olasılıklarının yüksek olacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla Z Kuşağındaki bireylerin özelliklerinin paternalist liderlik algılarını etkileyeceği düşünülmektedir. Bunun sonucunda aşağıdaki birinci ana hipotez geliştirilmiştir.

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

Aktif, enerjik, sosyal ve girişken olma, şefkatli olma, arkadaş canlısı olma, olumlu duygular besleme gibi özellikler dışa 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. Paternalist liderlerin, iş dışında da astlarıyla birlikte zaman geçirmesi ve şefkatli olmaları dışa dönüklüğün özellikleri ile

uyuşmaktadır. Bu nedenle insanların dışa dönük olmasının paternalist liderlik algılarını olumlu etkileyeceği düşünülmektedir. Bu düşünce ile aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1a: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

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 tanımlanmaktadır (Schmitt vd., 2007: 177). 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). Paternalist liderliğin temelinde yatan disiplin, otorite ve şefkatin sorumluluk boyutuyla ilişkili olduğu düşünülerek aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H1b: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.

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). 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 düşünülmektedir. Bundan dolayı aşağı hipotez geliştirilmiştir.

H1c: Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumsuz bir ilişki vardır.

1.5.2. Z Kuşağındaki Bireylerin Kişilik Özelliklerinin Paternalist Liderlik Algısına Etkisinde Örgüt Kültürünün Düzenleyici Rolü

Örgüt kültürü ile ilgili literatür incelendiğinde bu kavram üzerine yapılan araştırmaların sayısının oldukça fazla olduğu görülmektedir. Örneğin, Ulusal Tez Merkezi'nde "örgüt kültürü" kavramıyla arama yapıldığında 04.12.2019 tarihi itibarıyla 609 adet çalışma yapıldığı görülmektedir. Ayrıca Google Akademik ve Researchgate veri tabanlarında arama yapıldığında da yüzlerce çalışmaya rastlanmaktadır. Bunlardan bazıları örgüt kültürü modelleri üzerine odaklanmış (örneğin; Ouchi ve Jaeger, 1978; Ouchi ve Price, 1978; Ouchi, 1980; Hofstede, 1980; 1998;

Hofstede vd., 1990; Kono, 1990; Denison ve Mishra, 1995; Fey ve Denison, 1998; Schneider, 2000; Denison vd., 2004), bazıları bu kavram ve özellikleri üzerine odaklanmış (örneğin; Pettigrew, 1979; Hofstede, 1983; 1994; Hofstede vd., 1990; Schein, 1984; 1996; 2010; Köse vd., 2001; Güçlü, 2003), bazıları ise bu kavram ile diğer kavramlar arasındaki ilişki üzerine odaklanmışlardır (örneğin; Waterman vd., 1980; Deshpande vd., 1993; Denison ve Mishra, 1995; Denison, 1996; Lund, 2003; Özdevecioğlu ve Akın, 2013;). Örgüt kültürü modelleri üzerine ve örgüt kültürünün özelliklerine odaklanan çalışmalara bu çalışmanın ilgili kısımlarında değinilmektedir. Örgüt kültürü kavramının diğer kavramlarla arasındaki ilişkilere odaklanan çalışmalara bakıldığında ise bu çalışmalardan Waterman vd. (1980)'nin yapmış olduğu çalışmada örgütün yapı ile aynı şey olmadığı, yapı ile bazı faktörlerin toplamından oluştuğu sonucuna ulaşılmıştır. Deshpande vd. (1993)'nin örgüt kültürü, müşteri odaklılık, yenilikçilik ve işletme performansı arasındaki ilişkileri inceledikleri çalışmada farklı örgüt kültürüne sahip işletmelerin farklı performans gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Denison (1996), örgüt kültürü ile örgüt ikliminin benzerlikleri ve farkları üzerine odaklanmıştır. Lund (2003)'ün yaptığı çalışmanın sonuçlarına göre iş tatmini bazı örgüt kültürü boyutlarıyla olumlu bazıları ile ise olumsuz ilişki içerisindedir. Özdevecioğlu ve Akın (2013) ise yapmış oldukları çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişkiyi araştırmışlar, örgütsel vatandaşlık davranışının örgüt kültür tiplerine göre değişiklik gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır.

Baron ve Kenny (1986: 1174) düzenleyici değişkeni, bağımsız ve bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi direkt olarak 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). Araştırmanın amacı doğrultusunda geliştirilen hipotezde örgüt kültürü ile kişilik özelliklerinin etkileşiminin paternalist liderlik algısı üzerinde etkisinin olacağını düşünülmektedir. Bu nedenle aşağıdaki ikinci ana hipotez olan H2 hipotezi geliştirilmiştir.

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

Ortaklaşa davranışçı boyutta doğuştan itibaren insanlar; güçlü, uyumlu gruplar halinde, çoğu kez genişleyen ailelere uyum sağlamışlardır. 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 astlarıyla birlikte zaman geçirmesi ve şefkatli olmaları dışa dönüklüğün özellikleri ile uyumaktadır. 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. 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 artıracak 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.

- H2a:** Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır.
- H2b:** Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır.
- H2c:** 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 düştüğü 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 düşünölmektedir. 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.

H2d: Z Kuşaağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.

H2e: Z Kuşaağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.

H2f: Z Kuşaağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.

İKİNCİ BÖLÜM

2. Z KUŞAĞINDAKİ BİREYLERİN KİŞİLİK ÖZELLİKLERİNİN PATERNALİST LİDERLİK ALGISINA ETKİSİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN DÜZENLEYİCİ ROLÜ

Çalışmanın birinci bölümünde tezin kavramsal boyutunu oluşturan ilgili literatür incelenmiş, literatür doğrultusunda tasarlanan araştırma modeline ve hipotezlerin oluşturulma nedenlerine yer verilmiştir. Bu bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, yöntemi, değişkenleri, hipotezleri ve kısıtları ele alınarak, nicel araştırma yöntemiyle elde edilen verilerin analizi ile ulaşılan bulgu ve yorumlara yer verilmektedir.

2.1. Araştırmanın Amacı

Günümüz iş hayatında, örgütlerde Bebek Patlaması, X ve Y Kuşaklarına ait birçok çalışan bulunmaktadır ve bu kuşaklar uzun süredir çalıştıkları için bu kuşaklara dair araştırmaların sayısı oldukça fazladır. Bulduğumuz zaman diliminde ise Z Kuşağının örgütlerde çalışmaya başlamasıyla birlikte bu kuşak hakkında bilinmeyenlerin ortaya çıkarılma ihtiyacı doğmaktadır. Bu bilinmeyenlerden bir tanesi de Türkiye’de yaygın olarak görülen paternalist liderlik tarzına ilişkin Z Kuşağındaki bireylerin algısıdır. Ayrıca çalışan Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin, paternalist liderlik algısını nasıl etkilediğine dair herhangi bir araştırmaya rastlanmamış olması, bu araştırmanın yapılmasının bir başka sebebi olmaktadır.

Bu ihtiyaç doğrultusunda 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.

2.2. Araştırmanın Kapsamı ve Yöntemi

Çalışmanın amacına yönelik olarak araştırma, çalışan 386 adet Z Kuşağı üyesinden 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. 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.

Araştırmada niceliksel veri toplama yöntemlerinden anket yöntemi ile veri toplanmıştır. Anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. Bu bölümlere başlamadan önce çalışmanın hangi enstitü adına yapıldığı, herhangi bir sorun olduğunda ulaşılması için çalışmayı yapanların iletişim bilgileri ve anket doldurulurken dikkat edilmesi gereken noktalar konusunda bilgiler verilmiştir. 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 ve çalışma arkadaşlarının (Schmitt vd., 2007) yaptığı çalışmanın Türkiye ayağı kapsamında Sümer ve Sümer (2005) tarafından kullanılan 44 maddelik kişilik ölçeğinin 32 maddeye indirilerek kullanılmasıyla oluşturulmuştur. Kişilik özelliklerine ait ifadelerden biri “dışa dönük, sosyal biriyim” şeklindedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda uygun dağılmadıkları tespit edilen 14 ifade çıkarılarak çalışmaya devam edilmiştir. Ayrıca doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dışa dönüklük boyutuna ilişkin 1 ifade ve güvenilirlik analizi sonucunda 3 ifadeden oluşan nevrotiklik 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. Orjinali 10 madde olan bu ölçeğe 2 ifade daha eklenmiştir. Paternalist liderlik ile ilgili ifadelerden biri “yöneticim, çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir” şeklindedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda uygun dağılmadıkları tespit edilen 2 ifade çıkarılarak çalışmaya devam edilmiştir. Formun dördüncü bölümünde ise örgüt kültürüne ait değerleri ve uygulamaları ölçmek için İlhan (2006) tarafından kullanılan 16 değer ve 16 uygulama ifadesi belirten ölçekten 2 adet değer ve 2 adet uygulama boyutuna ilişkin ifade çıkarıldıktan sonra yararlanılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili ifadelerden biri “çalıştığım otelde üstler ve astlar mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı kalırlar” şeklindedir. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda uygun dağılmadıkları tespit edilen 2'şer ifade çalışmadan çıkarılmıştır. Güvenilirlik analizi sonucunda ise güvenilirliği yeterli düzeyde sağlamadığı düşünülen örgüt kültürünün değerler kısmına ait boyutlar ile uygulamalar kısmındaki 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.

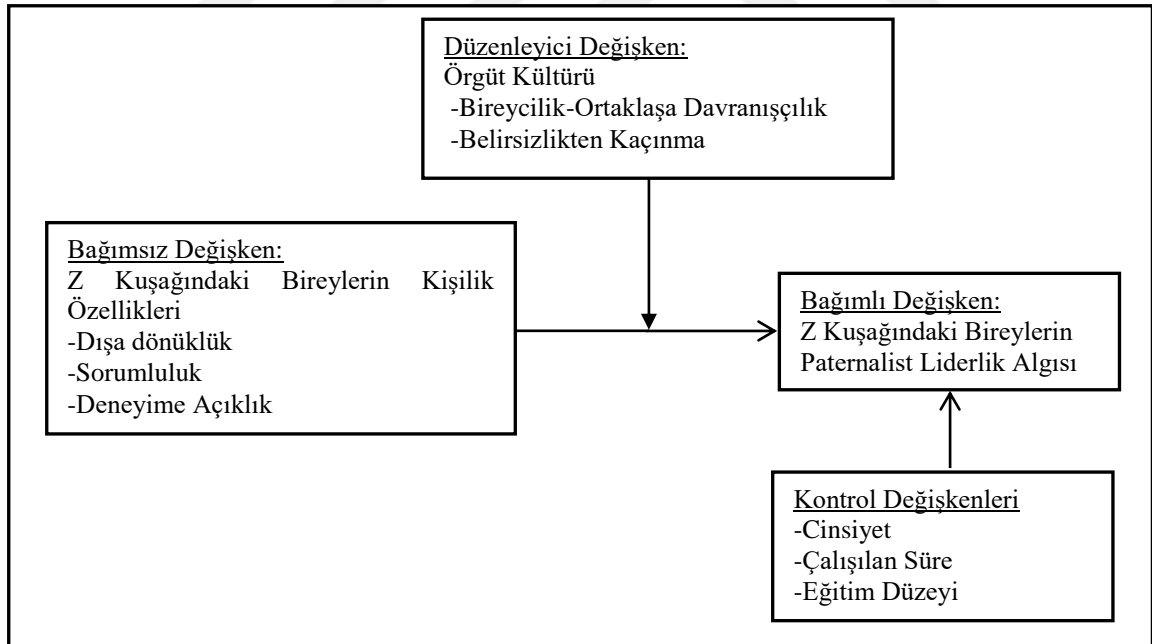
2.3. Araştırmanın Kısıtları

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. Kişilik özelliklerine yapılan açıklayıcı faktör analizi sonucunda kişilik boyutlarının uygun dağılmamasının nedeni bu kısıt olabilir. Ayrıca anket uygulamasının tüm kısıtları bu çalışma için de geçerlidir.

2.4. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu araştırmada “Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özellikleri” bağımsız, “Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısı” bağımlı, “örgüt kültürü” düzenleyici değişken ve “cinsiyet, çalışılan süre ve eğitim düzeyi” kontrol değişkenleri olarak ele alınmaktadır. Araştırma amacına yönelik olarak geliştirilen araştırma modeli Şekil 3'te yer almaktadır.

Şekil 2: Araştırma Modeli



Şekil 2'de belirtilen araştırma modeli doğrultusunda toplam iki adet ana hipotez geliştirilmiştir. Bu ana hipotezler ışığında ise on altı adet alt hipotez geliştirilmiştir. Araştırma amacına yönelik olarak geliştirilen hipotezler Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3: Araştırma Hipotezleri

H1	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algıları üzerinde etkisi vardır.
H1a	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.
H1b	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.
H1c	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumsuz bir ilişki vardır.
H2	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algısı üzerinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü vardır.
H2a	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır.
H2b	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır.
H2c	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.
H2d	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.
H2e	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.
H2f	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.

2.5. Araştırma Verilerinin Analizi ve Bulguların Değerlendirilmesi

2.5.1. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere Ait Açıklayıcı Faktör Analizi

Araştırmada Varimax yöntemi kullanılarak, ölçeklerde yer alan ifadelerin birbirleri arasındaki ilişkiler tespit edilmiştir. Anketin ikinci bölümünde yer alan kişilik özelliklerine ait geçerliliğin sağlanması adına açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Tablo 4'te yer alan KMO testinin değeri %90,5 (,905) olarak bulunmuştur. Bu değer %50'den büyük olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir (Kalaycı, 2016). Ayrıca aynı tabloya bakıldığında Barlett testinin anlamlı olduğu görülmektedir (Sig.= ,000).

Tablo 4: Kişilik Ölçeğine ilişkin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Testi

Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	,905
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare	1946,201
Serbestlik Derecesi	91
Anlamlılık (Sig.)	,000

Tablo 5: Kişilik Ölçeğine İlişkin Faktör Sayıları ve Toplam Açıklanan Varyansları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Topamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	5,498	39,272	39,272	5,498	39,272	39,272
2	1,625	11,608	50,880	1,625	11,608	50,880
3	1,069	7,634	58,515	1,069	7,634	58,515
4	,718	5,126	63,640			
5	,703	5,021	68,661			
6	,652	4,657	73,318			
7	,622	4,444	77,762			
8	,594	4,240	82,002			
9	,513	3,661	85,663			
10	,488	3,484	89,148			
11	,429	3,065	92,212			
12	,395	2,822	95,034			
13	,364	2,600	97,634			
14	,331	2,366	100,00			

Tablo 5'e bakıldığında özdeğer istatistiği 1'den büyük olan üç faktör olduğu görülmektedir. Bu faktörlerden birinci faktör toplam varyansın %39,272'sini, ikinci faktör toplam varyansın %11,608'ini, üçüncü faktör ise toplam varyansın %7,634'ünü açıklamaktadır. Üç faktör toplam varyansın %58,515'ini açıklamaktadır.

Tablo 6'da ifadelerin hangi faktörler altında toplandıklarına ve bu ifadelerin buldukları faktörler altındaki ağırlıklarına yer verilmiştir. Kişilik özellikleri ile ilgili ifadelerin üç faktör altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 6: 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

Anketin üçüncü bölümünde paternalist liderlik ile ilgili ifadeler yer almaktadır. Bu ifadelerin geçerliliğinin sağlanması için bu ifadelere AFA uygulanmıştır. Tablo 7’de görüldüğü üzere KMO testi değeri %91,6 (,916)’dır. Bu değer %50’den büyük olduğu için veri setinin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca aynı tabloya bakıldığında Barlett testinin anlamlı olduğu görülmektedir (Sig. = ,000).

Tablo 7: Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Testi

Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	,916
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare	1882,284
Serbestlik Derecesi	45
Anlamlılık (Sig.)	,000

Tablo 8’e bakıldığında özdeğer istatistiği 1’den büyük olan tek faktör olduğu görülmektedir. Bu faktör toplam varyansın %53,33’ünü açıklamaktadır.

Tablo 8: Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Faktör Sayıları ve Toplam Açıklanan Varyansları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	5,332	53,332	53,332	5,332	53,332	53,332
2	,902	9,024	62,346			
3	,759	7,591	69,937			
4	,616	6,160	76,097			
5	,536	5,363	81,460			
6	,473	4,725	86,185			
7	,445	4,446	90,631			
8	,370	3,702	94,333			
9	,348	3,484	97,818			
10	,218	2,182	100,000			

Tablo 9’da, bir önceki tabloda gösterilen, toplam varyansın %53,33’ünü açıklayan boyut ile ilgili ifadeler ve bu ifadelerin buldukları faktör altındaki ağırlıklarına yer verilmiştir. Paternalist liderliğe ilişkin ifadelerin tek boyut altında toplandığı görülmektedir.

Tablo 9: 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 verdiğiinden daha fazla önem verir.	,656
Yöneticim, çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.	,621

Anketin dördüncü bölümünde yer alan örgüt kültürüne ait geçerliliğin sağlanması adına AFA yapılmıştır. Tablo 10’da yer alan KMO testinin değeri %88,6 (,886) olarak bulunmuştur. Bu değer %50’den büyük olduğu için veri setimizin faktör analizi için uygun olduğu söylenebilir. Ayrıca aynı tabloya bakıldığında Barlett testinin anlamlı olduğu görülmektedir (Sig.= ,000).

Tablo 10: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Kaiser Meyer Olkin (KMO) ve Barlett Testi

Kaiser Meyer Olkin Örneklem Yeterliliği Ölçütü	,886
Barlett Küresellik Testi Yaklaşık Ki Kare	1091,074
Serbestlik Derecesi	36
Anlamlılık (Sig.)	,000

Tablo 11’e bakıldığında özdeğer istatistiği 1’den büyük olan iki faktör görülmektedir. Bu faktörlerden birincisi toplam varyansın %45,571’ini, ikincisi toplam varyansın %11,208’ini açıklamaktadır. İki faktör birlikte toplam varyansın %56,780’ini açıklamaktadır.

Tablo 11: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Faktör Sayıları ve Toplam Açıklanan Varyansları

Bileşenler	Başlangıç Özdeğerleri			Kareli Yüklerin Çıkarım Toplamları		
	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde	Toplam	Varyansın Yüzdesi	Kümülatif Yüzde
1	4,101	45,571	45,571	4,101	45,571	45,571
2	1,009	11,208	56,780	1,009	11,208	56,780
3	,785	8,719	65,499			
4	,653	7,254	72,753			
5	,589	6,541	79,294			
6	,545	6,055	85,349			
7	,486	5,404	90,753			
8	,437	4,851	95,603			
9	,396	4,397	100,000			

Tablo 12’de ifadelerin hangi faktörler altında toplandıklarına ve bu ifadelerin buldukları faktörler altındaki ağırlıklarına yer verilmiştir. Örgüt kültürüne ait ifadelerin iki faktör altında toplandığı görülmektedir.

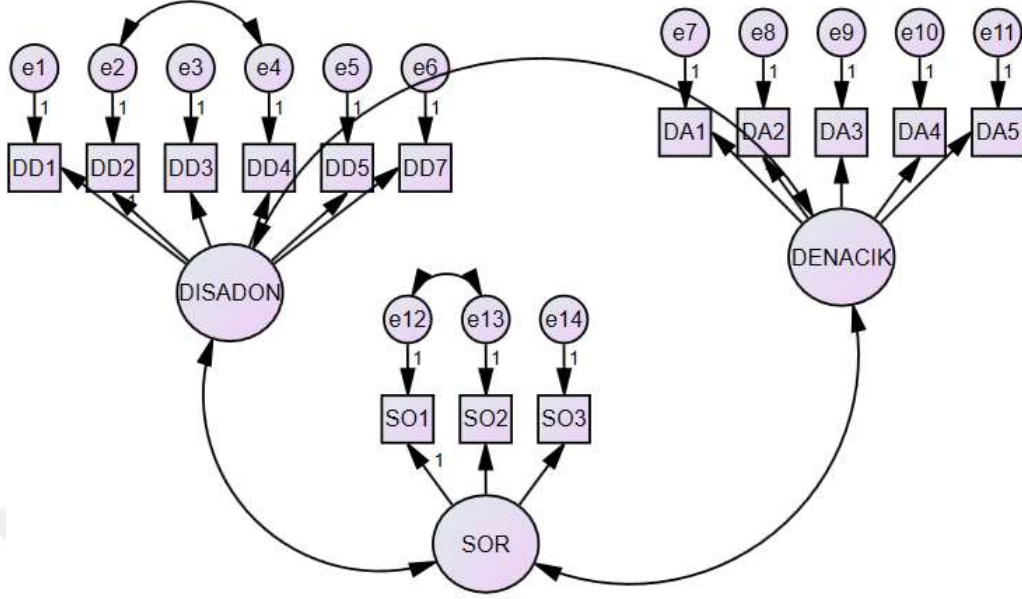
Tablo 12: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Açıklayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	Faktör 1	Faktör 2
Çalıştığım otelde insanlar, çalışma arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur duyarlar.	,738	
Çalıştığım otelde, üstler ve astlar mümkün olabildiğince 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 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

2.5.2. Araştırmada Yer Alan Ölçeklere Ait Doğrulamalı Faktör Analizi

AFA sonrasında ölçeklere doğrulamalı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Bu analiz yöntemi genellikle ölçek geliştirme ve geçerlilik analizlerinde veya önceden belirlenen yapının doğrulanması amacıyla kullanılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017: 78). Bu analizde model uyumunun test edilmesi için sık kullanılan değerlere *ki-kare/serbestlik derecesi değeri* (χ^2/df), *uyum iyiliği indeksi* (GFI), *karşılaştırmalı uyum indeksi* CFI ve *yaklaşık hataların ortalama karekökü* (RMSEA) değerleri örnek olarak verilebilir. Ki-kare istatistiği, eğer $\chi^2/df < 2$ ise mükemmel uyumu, eğer $\chi^2/df < 3$ ise kabul edilebilir bir uyumu göstermektedir. GFI ve CFI değerlerinin 0,90 veya daha üstü olduğu durumlarda ise uyumlar kabul edilebilir. Ayrıca RMSEA değerinin de 0,10 veya altında bir değer alması gerekmektedir (Aytaç ve Öngen, 2012: 17). Kişilik ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3: Kişilik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Analizin daha uyumlu hale gelmesi için kişilik ölçeği boyutlarından sorumluluk boyutunun birinci ve ikinci ifadeleri (e12-e13) arasında ve dışa dönüklük boyutunun ikinci ve dördüncü ifadeleri (e2-e4) arasında kovaryans bağlantısı kurulmuştur. Tablo 13'te kişilik ölçeğine ait DFA istatistik değerleri sunulmaktadır. Kişilik ölçeğinin DFA istatistik değerlerine bakıldığında ifadelerin P değerlerinin hepsi 0,000 olduğundan dolayı, bu ifadelerin bağlı oldukları boyut üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 13: Kişilik Ölçeğine İlişkin DFA İstatistik Değerleri

	S.E.K	β	S.E	C.R	P
DD1	1,000	,717	,093	10,594	
DD2	,984	,597	,079	11,904	***
DD3	,942	,673	,089	9,413	***
DD4	,842	,530	,088	13,414	***
DD5	1,175	,771	,082	11,324	***
DD7	,931	,638	,093	10,594	***
SO1	1,000	,710			
SO2	,843	,536	,084	10,014	***
SO3	,756	,543	,085	8,852	***
DA1	1,000	,706			
DA2	1,159	,798	,085	13,704	***
DA3	,944	,649	,082	11,453	***
DA4	,709	,473	,084	8,474	***
DA5	,855	,638	,076	11,266	***

S.E.K: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları
 β : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Tablo 13'te yer alan ifadelerin kişilik boyutuna etkisinde standardize edilmiş regresyon katsayılarına (β) bakıldığında bu ifadelerin kişiliği açıklamada etkilerinin %47,3 ve daha fazla olduğu görülmektedir. Tablo 14'te kişilik ölçeğine ilişkin uyum indeksleri verilmiştir.

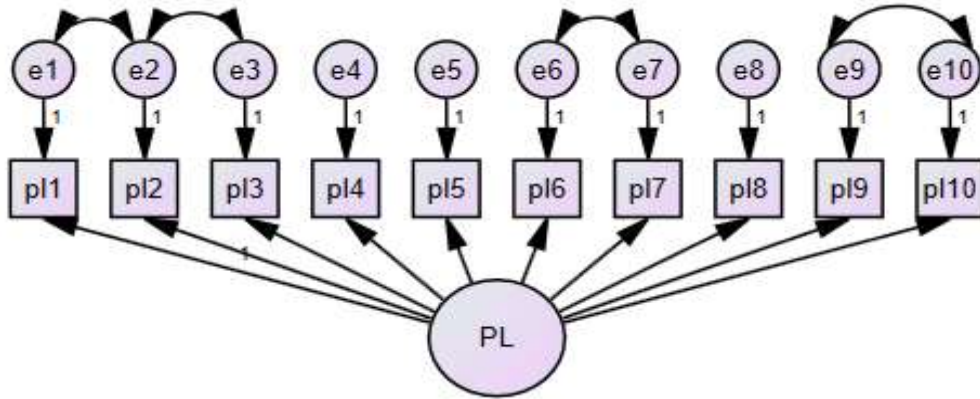
Tablo 14: Kişilik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

χ^2	DF	χ^2/DF	GFI	CFI	RMSEA
196,957	72	2,736	0,930	0,934	0,067

Tablo 14'te yer alan uyum indekslerine bakıldığında ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının (χ^2/DF) 2,736, uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,930, karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) 0,934 ve son olarak yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) 0,067 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarla beraber, modelin yeterli uyum değerlerinde olduğu söylenebilir.

Paternalist liderlik ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 4'te gösterilmektedir. Analizin daha uyumlu hale gelmesi için paternalist liderlik ölçeğini oluşturan birinci ve ikinci (e1-e2), ikinci ve üçüncü (e2-e3), altıncı ve yedinci (e6-e7) ve dokuzuncu ve onuncu (e9-e10) ifadeler arasında kovaryans bağlantısı kurulmuştur.

Şekil 4: Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Tablo 15'te yer alan paternalist liderlik ölçeğinin DFA istatistik değerlerine bakıldığında ifadelerin P değerlerinin hepsi 0,000 olduğundan dolayı, bu ifadelerin bağlı oldukları boyut üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 15: Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin DFA İstatistik Değerleri

	S.E.K	β	S.E	C.R	P
PL1	1,000	,654			
PL2	1,105	,773	,070	15,747	***
PL3	1,244	,777	,097	12,760	***
PL4	1,041	,690	,090	11,625	***
PL5	1,132	,735	,092	12,244	***
PL6	1,004	,620	,095	10,610	***
PL7	,836	,558	,086	9,670	***
PL8	,884	,618	,083	10,597	***
PL9	1,072	,744	,087	12,320	***
PL10	,956	,655	,086	11,065	***

S.E.K: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları
 β : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

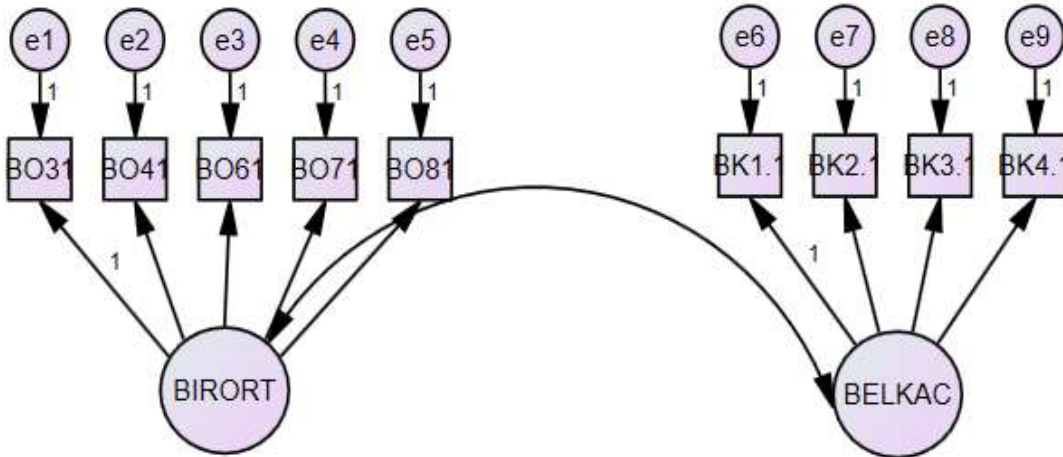
Bu tabloda (Tablo 15) yer alan β değerlerine bakıldığında ifadelerin paternalist liderliği açıklamada etkilerinin %55,8 ve daha fazla olduğu görülmektedir. Tablo 16'da paternalist liderlik ölçeğine ilişkin uyum indekslerine yer verilmiştir.

Tablo 16: Paternalist Liderlik Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

χ^2	DF	χ^2/DF	GFI	CFI	RMSEA
64,024	31	2,065	0,967	0,982	0,053

Tablo 16'da yer alan uyum indekslerine bakıldığında ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının (χ^2/DF) 2,065, uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,967, karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) 0,982 ve son olarak yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) 0,053 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarla beraber, modelin yeterli uyum değerlerinde olduğu söylenebilir. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin DFA sonuçları Şekil 5'te gösterilmektedir.

Şekil 5: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları



Tablo 17’de örgüt kültürü ölçeğine ait DFA istatistik değerleri verilmiştir. Bu tabloda (Tablo 17) yer alan örgüt kültürü ölçeğinin DFA istatistik değerlerine bakıldığında ifadelerin P değerlerinin hepsi 0,000 olduğundan dolayı, bu ifadelerin bağlı oldukları boyut üzerinde anlamlı bir etkiye sahip oldukları görülmektedir.

Tablo 17: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin DFA İstatistik Değerleri

	S.E.K	β	S.E	C.R	P
BO1	1,000	,650			
BO2	,967	,657	,091	10,604	***
BO3	,959	,622	,095	10,146	***
BO4	1,086	,754	,093	11,720	***
BO5	,996	,667	,093	10,729	***
BK1	1,000	,556			
BK2	1,202	,683	,130	9,221	***
BK3	1,305	,733	,137	9,550	***
BK4	1,122	,657	,124	9,023	***

S.E.K: Standardize Edilmemiş Regresyon Katsayıları
 β : Standardize Edilmiş Regresyon Katsayıları

Bu tabloda (Tablo 17) β değerlerine bakıldığında ifadelerin paternalist liderliği açıklamada etkilerinin %55,6 ve daha fazla olduğu görülmektedir. Tablo 18’de örgüt kültürü ölçeğine ilişkin uyum indekslerine yer verilmiştir.

Tablo 18: Örgüt Kültürü Ölçeğine İlişkin Uyum İndeksleri

χ^2	DF	χ^2/DF	GFI	CFI	RMSEA
52,122	26	2,005	0,971	0,975	0,051

Tablo 18’de yer alan uyum indekslerine bakıldığında ki-kare değerinin serbestlik derecesine oranının (χ^2/DF) 2,005, uyum iyiliği indeksinin (GFI) 0,971, karşılaştırmalı uyum iyiliği indeksinin (CFI) 0,975 ve son olarak yaklaşık hataların ortalama karekökü değerinin ise (RMSEA) 0,051 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlarla beraber, modelin yeterli uyum değerlerinde olduğu söylenebilir. DFA’dan sonraki aşama, araştırmada yer alan ölçeklerin güvenilirlik analizlerinin yapıldığı aşamadır.

2.5.3. Araştırmada Yer Alan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklere geçerlilik analizi yapıldıktan sonra güvenilirlik analizi yapılmıştır. Güvenilirlik analizi yapılmasının amacı, herhangi bir durumu ölçmede kullanılan ölçeklerin özelliklerini ve güvenilirliklerini değerlendirmektir (Kalaycı, 2016: 403). Ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek için cronbach’s alpha (α) modeli kullanılmıştır.

0 ile 1 arasında değer alan alfa (α) katsayısına bakılarak ölçeğin güvenilirliği şöyle yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2016: 405);

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ise ölçek güvenilir değildir,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ise ölçek oldukça güvenilirdir,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

Tablo 19: 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 kişilik özelliklerine ait cronbach's alpha (α) değeri 0,870 olarak, kişilik özelliklerinin alt boyutları olan dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarına ait cronbach's alpha (α) değerleri sırasıyla 0,818, 0,674 ve 0,795 olarak bulunmuştur. Paternalist liderliğe ait cronbach's alpha (α) değeri 0,901 olarak bulunmuştur. Örgüt kültürüne ait cronbach's alpha (α) değeri 0,849 olarak, örgüt kültürünün alt boyutları olan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık ve belirsizlikten kaçınma boyutlarına ait cronbach's alpha (α) değerleri ise sırasıyla 0,802 ve 0,750 olarak bulunmuştur. Bu değerlerle birlikte ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılabilir ve araştırma devam edilebilir (Kalaycı, 2016: 405).

2.5.4. Araştırmaya Katılan Z Kuşağı Bireylerinin Demografik Özellikleri

Araştırmanın katılan ve verdiği cevapların sağlıklı olduğu düşünölen 386 Z Kuşağı üyesine ait tanımlayıcı istatistikler tablo 20'de verilmiştir. Ölçümlerde herhangi bir kayıp değer bulunmamaktadır.

Analiz sonuçlarına göre araştırmayı oluşturan örneklemin %43'ü kadın, %57'si erkek bireylerden oluşmaktadır. %43'lük dilim 166 kişiye, %57'lik dilim ise 220 kişiye tekaböl etmektedir. Örneklemin yaşlarına bakıldığında 16-18 yaş aralığında bulunan 138 Z Kuşağı bireyi bulunmaktadır. Bu sayı toplam örneklemin %35,7'sini oluşturmaktadır. 19-21 yaş aralığında ise 79

kişi vardır ve bu sayı örneklemin %20,5'ini oluşturmaktadır. 22-24 yaş aralığında ise 169 kişi vardır ve bu sayı örneklemin %43,8'ini oluşturmaktadır.

Tablo 20: 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

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. Bu bireylerin örneklem içindeki yüzdelik oranı ise sırasıyla 54,9 ve 27,5 ve kümülatif toplamları 82,4'tür. Z Kuşağının genç bir kuşak olması ve dolayısıyla çalışma hayatına yeni giriyor olması bunun nedeni olabilir.

Eğitim durumuna bakıldığında ise örneklemini oluşturan Z Kuşağı bireylerinin 153'ü lise, 22'si yüksekokul, 207'si lisans ve 4'ü yüksek lisans eğitimi görmektedir. Bu bireylerin örneklem içindeki yüzdelik oranı ise sırasıyla 39,6, 5,7, 53,6 ve 1,0 olarak bulunmuştur.

2.5.5. 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 21: 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 21'e bakıldığında araştırma verilerinin normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir çünkü standart sapma, çarpıklık ve basıklık değerleri istenen aralıkta yer almaktadır. Tablo 21'deki 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 kişilik özellikleri arasında en yüksek ortalama sorumluluk boyutunda (3,93) görülmektedir. Sorumluluk boyutunu deneyime açıklık(3,71) ve dışa dönüklük(3,54) takip etmektedir. Bu sonuçlara bakılacak olursa Z Kuşağındaki bireylerin oldukça sorumlu, deneyime açık ve dışa dönük olduğu söylenebilmektedir.

Paternalist liderlik ortalaması 3,32'dir. Bu değer ortalamasının üzerinde bir değerdir. Bu değerle Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısının fazla olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir.

Örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun ortalaması 3,52, bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun ortalaması 3,51'dir. Bu sonuçlara bakılacak olursa Z Kuşağındaki bireylerin oldukça ortaklaşa davranışçı ve belirsizlikten kaçınan bir kuşak olduğu söylenebilir.

2.5.6. Korelasyon Analizi Sonuçları

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. Pearson katsayısının yorumu aşağıdaki gibi yapılmaktadır (Kalaycı, 2016: 116);

Tablo 22: Pearson Korelasyon Katsayısı Yorum Tablosu

r	İlişki
0,00-0,25	Çok zayıf
0,26-0,49	Zayıf
0,50-0,69	Orta
0,70-0,89	Yüksek
0,90-1,00	Çok yüksek

Pearson korelasyon katsayısına ilişkin tablo (Tablo 23) bir sonraki sayfada yer almaktadır. Tablo incelenecek olursa, eğitim düzeyinin, kişilik özellikleri boyutları olan dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık ile çok zayıf yönlü (sırasıyla; $r= 0,161$, $r= 0,154$ ve $r= 0,173$) ilişkisi olduğu görülmektedir. Yani, eğitim düzeyi arttıkça dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık artmaktadır fakat bu artışlar çok yavaş olmaktadır.

Paternalist liderlik ile eğitim düzeyi arasında çok zayıf ($r= 0,161$), dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık arasında zayıf bir ilişki (sırasıyla; $r= 0,311$, $r= 0,301$ ve $0,264$) mevcuttur. Yani Z Kuşağına mensup kişilerin eğitim düzeyi arttıkça paternalist liderlik algıları da artmaktadır fakat bu artış çok yavaş olmaktadır.

Tablo 23: 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									

Öte yandan Z Kuşağına mensup kişilerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık değerleri arttıkça, paternalist liderlik algısı değerleri de artmaktadır fakat bu artış yavaş olmaktadır.

Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu ile eğitim düzeyi arasında çok zayıf ($r = 0,244$) ve aynı yönlü, dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık ile zayıf (sırasıyla $r = 0,408$, $r = 0,416$ ve $r = 0,372$) ve son olarak paternalist liderlik ile orta derecede ($r = 0,501$) ve aynı yönlü ilişki mevcuttur. Yani örgütler ortaklaşa davranışçı özellik gösterdikçe eğitim düzeyi çok yavaş artmakta ve dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık yavaş artmaktadır. Aynı zamanda bu esnada paternalist liderlik ise orta derecede artmaktadır.

Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu ile eğitim düzeyi arasında çok zayıf ($r = 0,199$), dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve paternalist liderlik arasında zayıf (sırasıyla; $r = 0,325$, $r = 0,376$, $r = 0,380$, $r = 0,443$) bir ilişki bulunmaktadır. Bu sonuçlar ışığında, örgütlerde çalışan Z Kuşağına mensup kişilerin eğitim düzeyleri, dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve paternalist liderlik değerleri arttıkça bu kişilerin belirsizlikten kaçınma değerlerinin arttığı söylenebilir.

2.5.7. Regresyon Analizi Sonuçları

Araştırma kapsamında yer alan hipotezler çerçevesinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini ve düzenleyici değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Ardışık bağımlılığı tespit etmek için kullanılan en yaygın sınama aracı Durbin-Watson d istatistiğidir. d istatistiği sınırları $0 \leq d \leq 4$ aralığında bulunmaktadır ve tahmin edilen her d değeri bu sınırlar içerisinde olmak zorundadır (Gujarati, 1995: 423). VIF değerleri çoklu bağımlılığın bir göstergesi olarak kullanılmaktadır ve çoklu doğrusal bağlantı probleminin olup olmadığını göstermektedir. Genel bir kural olarak, bir değişkenin VIF değerinin 10'un altında olması beklenmektedir (Gujarati ve Porter, 2009: 340). 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 24'te bağımsız değişkenler olan dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklığın bağımlı değişken olan paternalist liderlik algısı üzerindeki etkilerinin ve bu etkilerin hangi yönde olduğunu test etmek amacıyla yapılan çoklu doğrusal regresyon analizi gösterilmektedir.

Tablo 24: 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 24'te görüldüğü üzere paternalist liderlik algısı üzerinde etkili olan bağımsız değişkenlere ilişkin yapılan regresyon analizinin ilk adımında (Model 1) "cinsiyet" kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan anlamsız çıkmıştır.

İkinci modelde (Model 2), "çalışılan süre" kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan anlamsız çıkmıştır.

Üçüncü modelde (Model 3), "eğitim düzeyi" kontrol değişkeni analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 10,181$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmıştır ve paternalist liderlik algısı üzerindeki değişimin %2,6'sını açıklamaktadır.

Dördüncü modelde (Model 4), kontrol değişkenlerinin tamamı birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 4,073$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmıştır ve paternalist liderlik algısı üzerindeki değişimin %3,1'ini açıklamaktadır. “Eğitim düzeyi” kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği görülmektedir.

Beşinci modelde (Model 5), H1a hipotezi bağlamında “dışa dönüklük” bağımsız değişkenin paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 12,804$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmıştır ve paternalist liderlik algısı üzerindeki değişimin %11,8'ini açıklamaktadır. Kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısı üzerinde ($\beta = 0,301$; $p < 0,01$) anlamlı ve aynı yönlü etkisi belirlenmiştir. Ayrıca “eğitim düzeyi” kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği görülmektedir. Bu sonuçlara bakılacak olursa, H1a hipotezi desteklenmiştir. Yani kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutu paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Altıncı modelde (Model 6), H1b hipotezi bağlamında “sorumluluk” bağımsız değişkeninin paternalist liderlik algısı üzerine etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 11,554$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve paternalist liderlik algısı üzerindeki değişimin %10,8'ini açıklamaktadır. Kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısı üzerinde ($\beta = 0,283$; $p < 0,01$) anlamlı ve aynı yönlü etkisi belirlenmiştir. Ayrıca “eğitim düzeyi” kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği görülmektedir. Bu sonuçlar H1b hipotezini desteklemiştir. Yani kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Yedinci modelde (Model 7), H1c hipotezi bağlamında “deneyime açıklık” bağımsız değişkeninin paternalist liderlik algısı üzerindeki etkisi, kontrol değişkenleri ile birlikte analiz edilmiştir. Model istatistiksel açıdan ($F = 9,328$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmış ve paternalist liderlik algısı üzerindeki değişimin %8,9'unu açıklamaktadır. Kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısı üzerinde ($\beta = 0,251$; $p < 0,01$) anlamlı ve aynı yönlü etkisi belirlenmiştir. Ayrıca “eğitim düzeyi” kontrol değişkeninin anlamlı katkısının devam ettiği görülmektedir. Bu sonuçlar H1c hipotezini desteklememiştir. Tahmin edilenin aksine kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutu paternalist liderlik algısını olumlu yönde etkilemektedir.

Sekizinci modelde (Model 8), bağımsız değişkenler birlikte analize dâhil edildiklerinde hangilerinin paternalist liderlik algısı üzerinde etkili olduğu saptanmaya çalışılmıştır. Model istatistiksel açıdan ($F = 11,025$; $p < 0,01$) anlamlı çıkmıştır. Bağımsız değişkenler birlikte analize dâhil edildiklerinde deneyime açıklık boyutu anlamını kaybetmektedir fakat dışa dönüklük ($\beta = 0,206$; $p < 0,01$) ve sorumluluk ($\beta = 0,170$; $p < 0,01$) boyutlarının anlamlı etkileri devam etmektedir.

Araştırmanın amacı kapsamında, örgüt kültürünün düzenleyici etkisi olup olmadığını test etmek için çoklu doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Sonuçlar Tablo 25 ve 26’da gösterilmiştir. Bağımsız değişkenler olan kişilik özellikleri değişkenleri ile bağımlı değişken olan paternalist liderlik algısı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici etkisi Tablo 25’te özetlenmiştir.

Tablo 25: Kişilik Özellikleri, Paternalist Liderlik Algısı ve Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık Arasındaki Düzenleyici Analiz Sonuçları

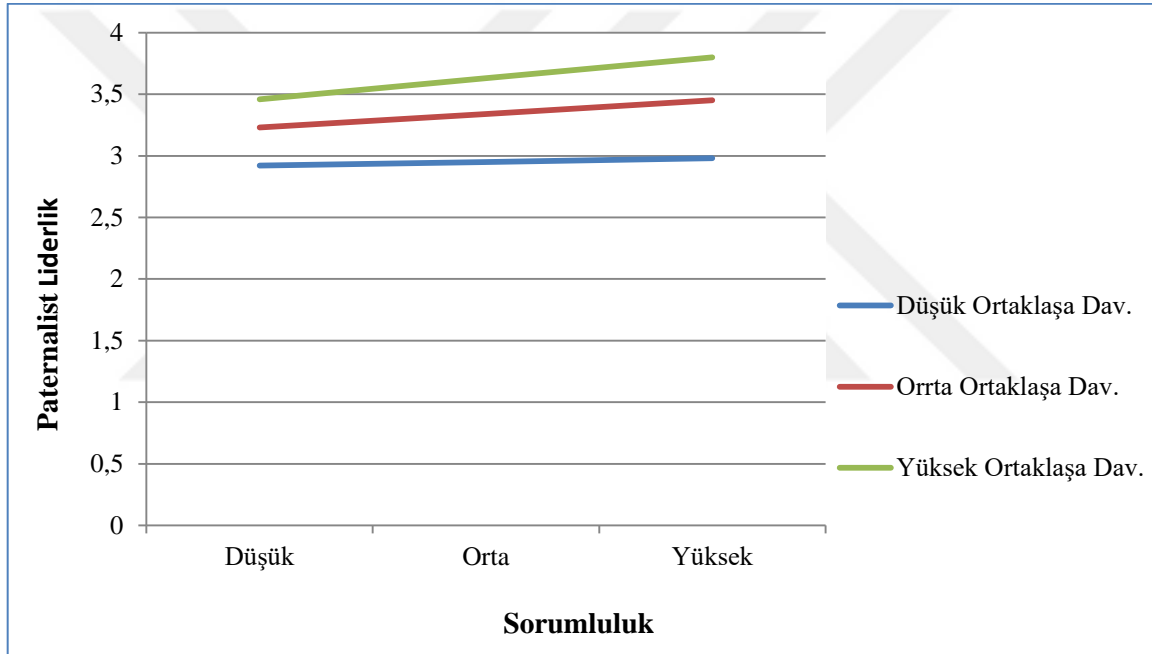
Değişkenler	Bağımlı Değişken: Paternalist Liderlik Algısı						
	Model 1	Model 2	Model 3	Model 4	Model 5	Model 6	Model 7
Kontrol Değişkenleri							
Cinsiyet	-0,005	-0,005	0,002	-0,002	0,009	0,009	0,004
Çalışma Süresi	-0,053	-0,052	-0,039	-0,041	-0,041	-0,041	-0,052
Eğitim Düzeyi	0,038	0,038	0,039	0,039	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 Model 4’te yer alan bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu ile sorumluluk boyutu arasındaki etkileşim Z Kuşağının 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 ulaşamamıştır.

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 “Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır” şeklindeki H2b hipotezi kabul edilmiştir.

Grafik 1: Bireycilik-Ortaklaşa Davranışçılık ile Sorumluluk Arasındaki Etkileşim

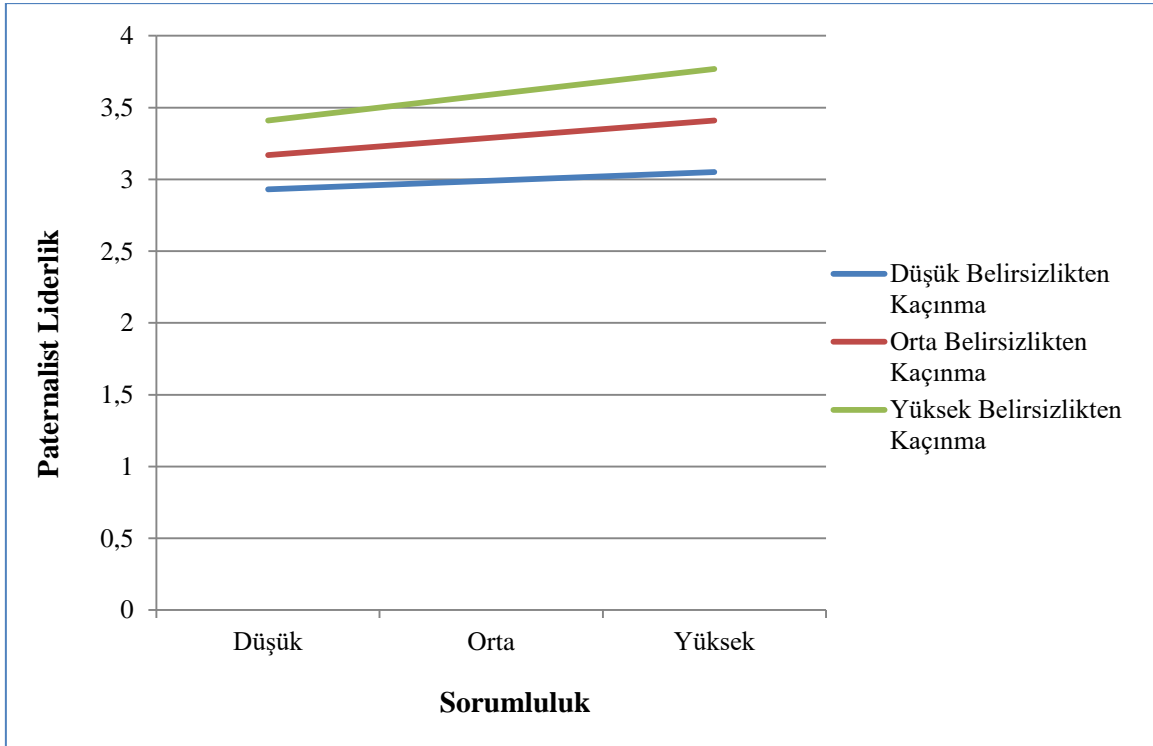


Tablo 26: Kişilik Özellikleri, Paternalist Liderlik Algısı ve Belirsizlikten Kaçınma Arasındaki Düzenleyici Analiz Sonuçları

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							
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.							

Bağımsız değişkenler olan kişilik özellikleri değişkenleri ile bağımlı değişken olan paternalist liderlik algısı arasındaki ilişkide örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici etkisi Tablo 26'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.

Grafik 2: Belirsizlikten Kaçınma ile Sorumluluk Arasındaki Etkileşim



Sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici etkisinin nasıl olduğunu anlamak için Grafik 2’de verilen basit eğim analizinde belirsizlikten kaçınma boyutunun düşük, orta ve yüksek olduğu durumlarda sorumluluğun paternalist liderlik üzerindeki etkilerinin anlamlı olup olmadığına dair üç farklı durum gösterilmiştir. Grafığe 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. 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. Bu sonuçlar ışığında “Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır” şeklindeki H2e hipotezi kabul edilmemiştir. Burada düzenleyici etkiden söz edilebilir fakat bu etki tahmin edilenin aksine olumlu yöndedir. Araştırma sonucunda desteklenen ve desteklenmeyen hipotezler Tablo 27’de gösterilmiştir.

Tablo 27: Regresyon Analizleri Neticesinde Ulaşılan Sonuçlar

	Hipotezler	Sonuç
H1	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algıları üzerinde etkisi vardır.	Kısmi olarak desteklenmiştir.
H1a	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H1b	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutu ile paternalist liderlik algısı arasında olumlu bir ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H1c	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.
H2a	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H2b	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumlu etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H2c	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H2d	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H2e	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden sorumluluk boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün belirsizlikten kaçınma boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H2f	Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden deneyime açıklık boyutunun paternalist liderlik algısına etkisinde örgüt kültürünün bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutunun düzenleyici ve olumsuz etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Yaşları gün geçtikçe büyüyen 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 olmayabilir. 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 sosya-kültürel bağlamda kabul edilmiş liderlik tarzlarından biri olmasıdır.

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. Amaca yönelik olarak çalışma, çalışan 386 adet Z Kuşağı üyesinden 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. Daha sonra sırasıyla geçerlilik ve güvenilirlik istatistikleri, tanımlayıcı istatistikler, normallik testi, korelasyon analizi ve çoklu doğrusal regresyon analizleri yapılmıştır.

Geçerlilik analizi altında açıklayıcı faktör analizi yapılırken bir faktör altında toplanmayan uyumluluk boyutuna ait ifadeler ve diğer boyutlara ilişkin sekiz ifade çalışmadan çıkarılmıştır. Ayrıca yine açıklayıcı faktör analizi sonucunda paternalist liderlik ölçeğine ait iki ifade istenen faktör altında toplanmadığı için ve örgüt kültürünün değerler ve uygulamalar kısmına ait ikişer ifade yine aynı gerekçe ile çalışmadan çıkarılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda ise dışa dönüklük boyutuna ait bir ifade çalışmadan çıkarılmıştır. Ayrıca güvenilirlik analizi sonucunda örgüt kültürünün değerler kısmına ilişkin ölçek ile beraber uygulamalar kısmına ait güç mesafesi boyutu ve kişilik boyutlarından nevrotiklik boyutu çalışmadan çıkarılmıştır.

Test sonuçlarına göre araştırmayı oluşturan örneklemin %43'ü kadın, %57'si erkek bireylerden oluşmaktadır. %43'lük dilim 166 kişiye, %57'lik dilim ise 220 kişiye tekabül etmektedir. 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. Bu bireylerin örneklem içindeki yüzdelik oranı ise sırasıyla 54,9 ve 27,5 ve kümülatif toplamları 82,4'tür.

Tanımlayıcı istatistikler vasıtasıyla, Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özellikleri, paternalist liderlik algısı ve örgüt kültürüne dair bulgular elde edilmiştir. Araştırma bulgularına bakılacak olursa, kişilik özellikleri arasında en yüksek ortalama sorumluluk boyutunda görülmektedir. Sorumluluk boyutunu deneyime açıklık ve dışa dönüklük boyutları takip etmektedir. Bu sonuçlara bakılacak olursa Z Kuşağındaki bireylerin oldukça sorumlu, deneyime açık ve dışa dönük olduğu söylenebilmektedir. Paternalist liderlik ortalaması ortalamanın üzerinde bir değerdir. Bu değerle Z Kuşağındaki bireylerin paternalist liderlik algısının fazla olduğu sonucuna ulaşılabilmektedir. Örgüt kültürü boyutlarına bakılacak olursa Z Kuşağındaki bireylerin örgüt içinde oldukça ortaklaşa davranışçı ve belirsizlikten kaçınan bir kuşak olduğu söylenebilmektedir.

Korelasyon analizine bakıldığında, kontrol değişkeni olan eğitim düzeyinin, kişilik özellikleri boyutları olan dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarıyla, paternalist liderlik ile ve örgüt kültürü boyutlarından bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu ve belirsizlikten kaçınma boyutu ile çok zayıf aynı yönlü ilişkisi olduğu görülmektedir.

Öte yandan Z Kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık değerleri arttıkça, paternalist liderlik algısı değerleri de artmaktadır fakat bu artış yavaş olmaktadır.

Örgüt kültürü boyutlarından bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu ile dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve paternalist liderlik algısının aynı yönlü ilişki bulunmuştur. Yani örgütler ortaklaşa davranışçı özellik gösterdikçe eğitim düzeyi, dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık değerleri ile birlikte paternalist liderlik algısı artmaktadır.

Örgüt kültürü boyutlarından belirsizlikten kaçınma boyutu ile sorumluluk, deneyime açıklık ve paternalist liderlik arasında aynı yönlü bir ilişki mevcuttur. Bu sonuçlar ışığında, örgütlerde çalışan Z Kuşağına mensup kişilerin dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık ve paternalist liderlik algısı değerleri arttıkça bu kişilerin belirsizlikten kaçınma değerlerinin arttığı söylenebilir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, kişilik özelliklerinden dışa dönüklük, sorumluluk ve deneyime açıklık boyutlarının paternalist liderlik algısı üzerinde aynı yönlü etkisi belirlenmiştir. Bu sonuçlar ışığında araştırma dâhilinde oluşturulan ilk üç alt hipotezden üçüncüsü olan H1c hipotezi hariç diğer iki hipotez desteklenmiştir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçlarına göre, örgüt kültürü boyutlarından bireycilik-ortaklaşa davranışçılık boyutu ile sorumluluk boyutu arasındaki Z Kuşağındaki bireylerin etkileşim

paternalist liderlik algısı üzerinde anlamlı 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. Yani, araştırma dâhilinde oluşturulan H2b hipotezi desteklenmiştir. 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. Bu sonuçlar dâhilinde H2e hipotezi desteklenmemiştir.

Çoklu 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.

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. Ayrıca, 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. 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. 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 görülebilir.

YARARLANILAN KAYNAKLAR

- Adıgüzel, Orhan vd. (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.
- Allport, Gordon W. ve Odbert, Henry S. (1936), “Trait-Names: A Psycho-Lexical Study”, **Psychological Monographs**, 47(1), 1-171.
- Arar, Tayfun (2016), **Z Kuşağında Kariyer Geliştirmede Yetenek Yönetimi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kırıkkale Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Arslan, Yaser ve Polat, Soner (2016), “Eğitim Örgütlerinde Kuşaklar Arası Çatışma: Nedenleri ve Başa Çıkma Yaklaşımları”, **Ahi Evran Üniversitesi Kırşehir Eğitim Fakültesi Dergisi**, 17(1), 263-282.
- Aycan, Zeynep (2001), “Human Resource Management in Turkey: Current Issues and Future Challenges”, **International Journal of Manpower**, 22(3), 252-260
- _____ (2006), “Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization”, **Indigenous and Cultural Psychology**, 445-466. USA: Springer Science.
- Aycan, Zeynep vd. (2000), “Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A 10 Country Comparison”, **Applied Psychology: An International Review**, 49(1), 199-221.
- _____ (2013), “Convergence and Divergence of Paternalistic Leadership: A Cross-Cultural Investigation of Prototypes”, **Journal of International Business Studies**, 44(9), 962-969.
- Aycan, Zeynep ve Kabasakal Hayat (2006), “Social Contract and Perceived Justice of Workplace Practices to Cope with Financial Crisis”, **Group and Organization Management**, 31(4), 469-502.
- Aycan, Zeynep ve Paşa, Selda Fikret (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, Zeynep ve Rabindra, Kanungo (2000), “Toplumsal Kültürün Kurumsal Kültür ve İnsan Kaynakları Uygulamaları Üzerine Etkileri”, Z. Aycan (Ed.), **Türkiye’de Yönetim, Liderlik ve İnsan Kaynakları Uygulamaları içinde** (25-47), Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ankara.

- Aydoğan, Enver vd. (2017), “Örgütsel Yaşamda Beş Faktör Kişilik Özellikleri Açısından Sosyal Karşılaştırma Yönelimi: Akademisyenler Üzerine Bir Araştırma”, **Selçuk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 17(33), 19-29.
- Aytaç, Mustafa ve Öngen, Burcu (2012), “Doğrulayıcı Faktör Analizi ile Yeni Çevresel Paradigma Ölçeğinin Yapı Geçerliliğinin İncelenmesi”, **İstatistikçiler Dergisi**, (5), 14-22.
- Bacanlı, Hasan vd. (2009), “Beş Faktör Kuramına Dayalı Bir Kişilik Ölçeğinin Geliştirilmesi: Sıfatlara Dayalı Kişilik Testi (SDKT)”, **Türk Eğitim Bilimleri Dergisi**, 7(2), 261-279.
- Baron, Reuben ve Kenny, David (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.
- Basım, Nejat vd. (2009), “Beş Faktör Kişilik Özelliklerinin Kişilerarası Çatışma Çözme Yaklaşımlarıyla İlişkisi”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 24(63), 20-34.
- Batır, Faruk ve Gürbüz, Sait (2016), “Türkiye’nin Toplumsal Kültür Eğilimleri: Globe Araştırmasından Sonra Ne Değişti?”, Arzu Wasti (Der.), **24. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı**, İstanbul, 427-438.
- Benet-Martinez, Veronica ve John, Oliver Peter (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, Nakiye A. ve Adler, Nancy J. (1991), “The Parochial Dinosaur: Organizational Science in a Global Context”, **Academy of Management Review**, 16(2), 262-290.
- Burmaoğlu, Serhat vd. (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.
- Büyükuşlu, Fulden (2017), **Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konusunda Bir Araştırma**, Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Cerit, Yusuf (2012), “Paternalistik Liderlik İle Yöneticiden ve İşin Doğasından Doyum Arasındaki İlişki”, **Ondokuz Mayıs Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi**, 31(2), 35-56.
- Chen, Xiao-Ping vd. (2014), “Affective Trust in Chinese Leaders: Linking Paternalistic Leadership to Employee Performance”, **Journal of Management**, 40(3), 796-819.
- Cheng, Bor-Shiuan vd. (2004), “Paternalistic leadership and subordinate responses: Establishing a leadership model in Chinese organizations”, **Asian Journal of Social Psychology**, 7(1), 89-117.

- Child, John ve Tayeb, Monir (1982), "Theoretical Perspectives in Crossnational Organizational Research", **International Studies of Management and Organization**, 12(4), 23-70.
- Costa, Paul T. vd. (1991), "Facet scales for agreeableness and conscientiousness: A revision of the NEO Personality Inventory", **Personality and Individual Differences**, 12(9), 887-898.
- Costa, Paul T. ve McCrae, Robert Roger (1992), "Normal Personality Assessment in Clinical Practice: The NEO Personality Inventory", **Psychological Assessment**, 4(1), 5-13.
- Cüceloğlu, Doğan (2016), **İnsan ve Davranışı**, 32.Baskı, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- Çalışkan, Nurgül (2015), **Ulusal Kültürün Örgüt Kültürü ve Paternalist Liderlik Algısı Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Çaycı, Berk ve Karagülle, Ayşegül Elif (2014), "X Kuşağından Z Kuşağına Değişen Mahremiyet Algısı", Aydın Ziya Özgür vd. (Ed.), **International Trends and Issues in Communication and Media Conference Bildiri Kitabı**, Dubai, 190-196.
- Çetin-Aydın, Gülşen ve Başol, Oğuz (2014), "X ve Y Kuşağı: Çalışmanın Anlamında Bir Değişme Var Mı?", **Electronic Journal of Vocational Colleges**, 4(4), 1-15.
- Çetin, Canan ve Karalar, Serol (2016), "X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Alguları Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, 14(28), 157-197.
- Danışman, Ali ve Özgen, Hüseyin (2003), "Örgüt Kültürü Çalışmalarında Yöntem Tartışması: Niteliksel-Niceliksel Yöntem İkileminde Niceliksel Ölçümler ve Bir Ölçek Önerisi", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 3(2), 91-124.
- Denison, Daniel R. (1996), "What is the Difference Between Organizational Culture and Organizational Climate? A Native's Point of View on A Decade of Paradigm Wars", **Academy Of Management Review**, 21(3), 619-654.
- Denison, Daniel R. vd. (2004), "Corporate Culture and Organizational Effectiveness: Is Asia Different From the Rest of the World?", **Organizational Dynamics**, 33(1), 98-109.
- Denison, Daniel R. ve Mishra, Anil K. (1995), "Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness", **Organization Science**, 6(2), 204-223.
- Deshpande, Rohit ve Webster, Frederick (1989), "Organizational Culture and Marketing: Defining the Research Agenda", **Journal of Marketing**, 53(1), 3-15.
- Doğan, Tayfun (2013), "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ve Öznel İyi Oluş", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 14 (1), 56-64.
- Erben, Gül Selin ve Güneşer Ayşe Begüm (2008), "The Relationship Between Paternalistic Leadership and Organizational Commitment: Investigating The Role of Climate Regarding Ethics", **Journal of Business Ethics**, 82, 955-968

- Eren, Erol (2000), **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 6.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Erkuş, Ahmet ve Tabak, Akif (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.
- Eroğlu, Feyzullah (2013), **Davranış Bilimleri**, 13.Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Farh, Jiing-Lih ve Cheng, Bor-Shiuan (2000), “A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations” **Management and Organizations in The Chinese Context**, 1. Baskı içinde (84-127), Palgrave Macmillan, London.
- Fey, Carl F. ve Denison, Daniel R. (1998), “Organizational Culture and Effectiveness: The Case of Foreign firms in Russia”, 2-42.
- Gelfand, Michele vd. (2010), “Cross-Cultural Organizational Behavior”, **Annual Review of Psychology**, 58, 479-514.
- Goldberg, Lewis. R. (1990), “An alternative “Description of Personality”: The Big-Five Factor Structure”, **Journal of Personality and Social Psychology**, 59(6), 1216-1229.
- _____ (1992), “The Development of Markers for The Big-Five Factor Structure”, **Psychological Assessment**, 4(1), 26-42.
- Goodell, Grace vd. (1985), “Paternalism, patronage, and potlatch: the dynamics of giving and being given to [and comments and reply]”, **Current Anthropology**, 26(2), 247-266.
- Gujarati, Damodar N. (1995), **Basic Econometrics**, 3rd Edition, McGraw-Hill Inc., Singapore.
- Gujarati, Damodar N. ve Porter, Dawn C. (2009), **Basic Econometrics**, 5th Edition, McGraw-Hill Inc., Singapore.
- Güçlü, Nezahat (2003), “Örgüt Kültürü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 23(2), 61-85.
- Gülgöz, Sami (2002), “Five-Factor Model and NEO-PI-R ın Turkey”, **In The Five-Factor Model of Personality Across Cultures**, 175-196.
- Gündüz, Şafak ve Pekçetaş, Tuğrul (2018), “Kuşaklar ve Örgütsel Sessizlik/Seslilik”, **İşletme Bilimi Dergisi**, 6(1), 89-115.
- Güney, Salih (2013), **Davranış Bilimleri**, 7.Baskı, Nobel Yayınları, Ankara.
- Gürbüz, Sait (2015), “Kuşak Farklılıkları: Mit mi, Gerçek mi?”, **İş ve İnsan Dergisi**, 2(1), 39-57.
- _____ (2019), **Aracı, Düzenleyici ve Durumsal Etki Analizleri**, 1. Baskı, Seçkin Yayıncılık, Ankara.

- Gürsoy, Doğan vd. (2008), "Generational Differences: An Examination of Work Values and Generational Gaps in the Hospitality Workforce", **International Journal of Hospitality Management**, 27(3), 448-458.
- Hofstede, Geert (1980), "Motivation, Leadership, and Organization: Do American Theories Apply Broadly?", **Organizational Dynamics**, 9(1), 42-63.
- _____ (1983), "The Cultural Relativity of Organizational Practices and Theories", **Journal of International Business Studies**, 14(2), 75-89.
- _____ (1994), "The Business of International Business Is Culture", **International Business Review**, 3(1), 1-14.
- _____ (1998), "Identifying Organizational Subcultures: An Empirical Approach", **Journal of Management Studies**, 35(1), 1-12.
- _____ (2011), "Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context", **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1), 8.
- Hofstede, Geert vd. (1990), "Measuring Organizational Cultures: A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases", **Administrative Science Quarterly**, 35, 286-316.
- Horzum, Mehmet Barış vd. (2017), "Beş Faktör Kişilik Ölçeğinin Türk Kültürüne Uyarlanması", **Sakarya University Journal of Education**, 7(2), 398-408.
- Inzerilli, Giorgio ve Laurent, Andre (1983), "Managerial Views of Organization Structure in France and the USA", **International Studies of Management and Organization**, 13(1-2), 97-118.
- İlhan, Tülay (2006a), "Kültürün Örgütlerdeki Rolü: Benimsenen Teorik Perspektif ve Yöntem Tartışmalarına İlişkin Kavramsal Bir İnceleme", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 20(2), 273-294.
- _____ (2006b), **Türkiye'de Faaliyette Bulunan Uluslararası Ortak Girişimlerde Örgütsel Değerlerin ve Uygulamaların Toplumsal Temelleri**, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Jackman, Mary (1994), **The Velvet Glove: Paternalism and Conflict in Gender, Class, and Race Relations**, University of California Press, California, <https://publishing.cdlib.org/ucpressebooks/view?docId=ft958009k3&chunk.id=0&doc.view=print> (31.10.2019).
- Jeager, Hans (1958), "Generations in History: Reflections on a Controversial Concept", **History and Theory**, 24(3), 273-292.
- John, Oliver P. ve Sanjay Srivastava (1999), "The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement and Theoretical Perspectives", **Handbook of Personality: Theory and Research**, 2. Baskı içinde, (102-138), New York.

Kabasakal, Hayat ve Bodur, Muzaffer (1998), “Leadership, Values and Institutions: The Case of Turkey”, Research Papers, 1-59.

_____ (2002), “Türkiye-Arap Kümesinde Kurumsal Kültür: GLOBE Araştırması”, **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 2(1), 5-22.

Kalaycı, Şeref (2016), **SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri**, 7. Baskı, Asil Yayın Dağıtım, Ankara.

Kapil, Yagbala ve Roy, Anuja (2014), “Critical Evaluation of Generation Z at Workplaces”, **International Journal of Social Relevance and Concern**, 2(1), 10-14.

Karadağ, Meltem (2012), **Örgütlerde Çalışanların Kişilik Özellikleri ve Motivasyon-Ampirik Bir Araştırma-**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.

Karşu-Cesur, Damla (2015), **Paternalist Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Sakarya Üniversitesi Örneği**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü

Kartarı, Asker (2016), **Kültür, Farklılık ve İletişim**, 6.Baskı, İletişim Yayınları, İstanbul.

Kavalcı, Kübra ve Ünal Sevtap (2016), “Y ve Z Kuşaklarının Öğrenme Stilleri ve Tüketici Karar Verme Tarzları Açısından Karşılaştırılması”, **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 20(3), 1033-1050.

Kaymakcan, Recep (2013), **Çok Kültürlülük. Eğitim, Kültür ve Din Eğitimi**, 2.Baskı, Dem Yayınları, İstanbul.

Kırık, Ali Murat ve Köyüstü, Sevda (2018), “Z Kuşağı Konusunda Yapılmış Tezlerin İçerik Analizi Yöntemiyle İncelenmesi”, **Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi**, 6(2), 1497-1518.

Kono, Toyohiro (1990), “Corporate Culture and Long-range Planning”, **Long Range Planning**, 23(4), 9-19.

Köksal, Onur (2011), “Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm”, **Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 15(8), 101-122.

Köse, Sevinç vd. (2001), “Örgüt Kültürünü Oluşturan Faktörler”, **Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 7(1), 219-242.

Kupperschmidt, Betty R. (2000), “Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management”, **The Health Care Manager**, 19(1): 65-76.

Lund, Daulatram B. (2003), “Organizational Culture and Job Satisfaction”, **Journal of Business & Industrial Marketing**, 18(3), 219-236.

- Mansur, Juliana vd. (2017), "Shades of Paternalistic Leadership Across Cultures", **Journal of World Business**, 52(5), 702-713.
- McCrae, Robert Roger ve Costa, Paul 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.
- _____ (1987), "Validation of The Five-Factor Model of Personality Across Instruments and Observers", **Journal of Personality and Social Psychology**, 52(1), 81-90.
- McCrandle, M. ve Wolfinger, E. (2009), **The ABC of XYZ: Understanding the Global Generations**, 3. Baskı, Avustralya.
- Murat, Güven ve Açıkgöz, Banu (2007), "Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği", **Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(5), 1-20.
- Niu, Chun-Pai vd. (2009), "Effectiveness of a moral and benevolent leader: Probing the interactions of the dimensions of paternalistic leadership", **Asian Journal of Social Psychology**, 12(1), 32-39.
- Oblinger, Diana ve Oblinger, James (Ed.) (2005), **Educating the Net Generation**, Educause E-Kitap Yayınları, <http://www.educause.edu/educatingthenetgen> (30.05.2018).
- Ouchi, William G. (1980), "Markets, Bureaucracies, and Clans", **Administrative Science Quarterly**, 25(1), 129-141.
- Ouchi, William G. ve Jaeger, Alfred M. (1978), "Type Z Organization: Stability in the Midst of Mobility", **Academy of Management Review**, 3(2), 305-314.
- Ouchi, Willim G. ve Price, Raymond L. (1978), "Hierarchies, Clans, and Theory Z: A New Perspective on Organization Development", **Organizational Dynamics**, 7(2), 25-44.
- Öge, Ercan vd. (2018), "The Effects of Paternalistic Leadership on Workplace Loneliness, Work Family Conflict and Work Engagement Among Air Traffic Controllers in Turkey", **Journal of Air Transport Management**, 66, 25-35.
- Özdevecioğlu, Mahmut ve Akın, Mahmut (2013), "Yöneticilerin Örgüt Kültürü ve Örgütlerarası Vatandaşlık Davranışları Algılamaları", **Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi**, 3(2), 112-131.
- Özlem, Doğan (2012), **Kültür Bilimleri ve Kültür Felsefesi**, 1.Baskı, Notos Kitap Yayınevi, İstanbul.
- Padavic, Irene ve Earnest, William (1994), "Paternalism as a component of managerial strategy" **The Social Science Journal**, 31(4), 389-405.

- Paşa, Selda Fikret vd. (2001), "Society, Organisations and Leadership in Turkey", **Applied Psychology: An International Review**, 50(4), 559-589.
- Pellegrini, Ekin ve Scandura, Terry (2006), "Leader-Member Exchange, Paternalism and Delegation in the Turkish Business Culture: An Empirical Investigation", **Journal of International Business Studies**, 37, 264-279.
- _____ (2008), "Paternalist leadership: A Review and Agenda for Future Research", **Journal of Management**, 3(34), 566-593.
- Pellegrini, Ekin vd. (2010), "Cross-Cultural Generalizability of Paternalist Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory", **Group & Organization Management**, 35(4), 391-420.
- Pilcher, Jane (1994), "Mannheim's Sociology of Generations: An Undervalued Legacy", **The British Journal of Sociology**, 45(3), 481-495.
- Pettigrew, Andrew M. (1979), "On Studying Organizational Cultures", **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 570-581.
- Sargut, Selami (2015), **Kültürler Arası Farklılaşma ve Yönetim**, 4.Baskı, İmge Kitabevi, Ankara.
- Schein, Edgar H. (1984), "Coming to a New Awareness of Organizational Culture", **Sloan Management Review**, 25(2), 3-16.
- _____ (1990), "On Dialogue, Culture, and Organizational Learning", **Organizational Dynamics**, 22(2), 40-51.
- _____ (1996), "Three Cultures of Management: The Key to Organizational Learning", **Sloan Management Review**, 38(1), 9-20.
- _____ (2009), **The Corporate Culture Survival Guide**, 2. Baskı, John Wiley & Sons, Inc., United States of America.
- Schmitt, David. P. vd. (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, William. E. (2000), "Why Good Management Ideas Fail: The Neglected Power of Organizational Culture", **Strategy & Leadership**, 28(1), 24-29.
- Schwartz, Howard ve Davis, Stanley M. (1981), "Matching Corporate Culture and Business Strategy", **Organizational Dynamics**, 10(1), 30-48.
- Smircich, Linda (1983), "Concepts of Culture and Organizational Analysis", **Administrative Science Quarterly**, 339-358.

- Somer, vd., (2002), “Beş Faktör Kişilik Envanteri’nin Geliştirilmesi-I: Ölçek ve Alt Ölçeklerin Oluşturulması”, **Türk Psikoloji Dergisi**, 17(49), 21-33.
- Somyürek, Sibel (2014), “Öğrenme Sürecinde Z Kuşağının Dikkatini Çekme: Artırılmış Gerçeklik”, **Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama**, 4(1), 63-80.
- Sönmez, Fatih (2016), **Sosyal Medyanın, Z Kuşağı Tüketicilerinin Satın Alma Davranışları Üzerindeki Etkisi**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü
- Suber, Peter (1999), “Paternalism”, **Philosophy of Law: An Encyclopedia**, 632-635, https://dash.harvard.edu/bitstream/handle/1/4725017/suber_paternal.htm?sequence=1 (31.10.2019).
- Taş, Yunus vd. (2017), “Geleceğimiz Olan Z Kuşağının Çalışma Hhayatına Muhtemel Etkileri”, **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 7(13), 1031-1048.
- Tekin, Erol (2019), “Paternalist Liderliğin İş Tatmini ve Çalışan Performansına Etkisi Üzerine Bir Araştırma”, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, 54(1), 178-204.
- Torun, Yasemin ve Çetin, Canan (2015), “Örgütsel Sinizmin Kuşaklar Bazında Değerlendirilmesi: Kuşaklara Göre Örgütsel Sinizmin Hedefinde Ne Var?”, **İş ve İnsan Dergisi**, 2(2), 137-146.
- Toruntay, Hatice (2011), **Takım Rollerini Çalışması: X ve Y Kuşağı Üzerinde Karşılaştırmalı Bir Araştırma**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi - Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Türkel Uluçınar, Asuman (1992), **İşletme Yöneticilerinin Davranışlarına Yön Veren Hakim Kişilik Faktörleri İle Yönetimsel Davranış Arasındaki İlişkiler ve Uygulama**, İstanbul.
- Twenge, Jean ve Campbell, W. Keith (2001), “Age and Birth Cohort Differences in Self-Esteem: A Cross-Temporal Meta-Analysis”, **Personality and Social Psychology Review**, 5(4), 321-344.
- Uhl-Bien, Mary vd. (1990), “Company Paternalism and the Hidden-Investment Process: Identification of the “Right Type” for Line Managers in Leading Japanese Organizations”, **Group & Organization Studies**, 15(4), 414-430.
- Yaman, Tufan (2011), **Yöneticilerin Paternalist (Babacan) Lider Davranışlarının Çalışanların Örgütsel Özdeşleşmelerine, İş Performanslarına ve İşten Ayrılma Niyetlerine Etkisi: Özel Sektörde Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu – Savunma Bilimleri Enstitüsü.
- Yardımcı, Cem (2010), **Paternalist Liderlik Davranışlarının İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerinde Bir Uygulama**, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Yaşlıoğlu, M. Murat (2017), “Sosyal Bilimlerde Faktör Analizi ve Geçerlilik: Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizlerinin Kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, (46), 74-85.
- Yelboğa, Atilla (2006), “Kişilik Özellikleri ve İş Performansı Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”, **“İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 8(2), 196-211
- Yetim, Nalan ve Yetim, Ünsal (2006), “The Cultural Orientations of Entrepreneurs and Employees’ Job Satisfaction: The Turkish Small and Medium Sized Enterprises (Smes) Case”, **Social Indicators Research**, 77, 257-286.
- Yüksekbilgili, Zeki (2013), “Türk Tipi Y Kuşağı”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 12(45), 342-353.
- Yüksekbilgili, Zeki ve Akduman, Gülbeniz (2015), “Kuşaklara Göre İşkoliklik”, **Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 8(19), 415-440.
- URL, “Kişilik” (t.y.), <https://sozluk.gov.tr/> (03.09.2019).
- URL, “Kuram” (t.y.), <https://sozluk.gov.tr/?kelime=kuram> (01.12.2019).
- URL, “Kuşak” (t.y.), <https://sozluk.gov.tr/> (20.10.2019).
- Uzun, Zafer (2016), “Z Kuşağı Öğrencilerinin Akıllı Cep Telefonu (Smartphone) Kavramına İlişkin Algılarının Değerlendirilmesi: Bir Metafor Analizi Çalışması”, Tuncay Sevindik (Ed.), **Uluslararası Uzaktan Eğitim Araştırmaları Konferansı Bildiri Kitapçığı**, İstanbul 84-94.
- Waterman Jr, Robert vd., (1980), “Structure Is Not Organization”, **Business Horizons**, 23(3), 14-26.
- Westwood, Robert (1997), “Harmony and Patriarchy: The Cultural Basis for 'paternalistic Headship' Among The Overseas Chinese”, **Organization Studies**, 18(3), 445-480.
- Zemke, R. vd., (2013), **Generations at Work: Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace**, Amacom, New York.
- Zhang, Yan vd. (2015), “Paternalistic leadership and employee voice in China: A dual process model”, **The Leadership Quarterly**, 26(1), 25-36.



EKLER

Ek 1: Araştırmada Kullanılan Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma Karadeniz Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalında yapılmakta olan bilimsel bir tez çalışmasında kullanılmak üzere hazırlanmıştır. Ankete vereceğiniz yanıtlar sadece veri olarak kullanılacak ve kesinlikle başka bir yerde paylaşılmayacaktır. Katılımınız ve samimi yanıtlarınız bu çalışmanın amacına ulaşması için çok değerli ve önemlidir. Katkılarınız için teşekkür ederiz.

Abdullah DOĞAN

Karadeniz Teknik Üniversitesi

SBE - Yüksek Lisans Öğrencisi

doganabdullah37400@gmail.com

Tel: 0542 297 76 75

Prof. Dr. Tülay İLHAN NAS (Tez danışmanı)

Karadeniz Teknik Üniversitesi

İ.İ.B.F. İşletme Bölümü Trabzon

tulayco@ktu.edu.tr, tulayilhan@yahoo.com

Tel: 0535 230 22 16

Ankete başlamadan önce dikkat edilmesi gerekenler:

Ankete katılmanız için 4 veya 5 yıldızlı bir otelde en az 1 yıl çalışmış veya 2 sezon staj yapmış olmanız gerekmektedir. Ayrıca 1995 yılı ve sonrası doğmuş olmanız gerekmektedir.

Birden fazla otelde çalıştıysanız, soruları en uzun süre çalıştığınız oteli dikkate alarak cevaplayınız.

Ankete vereceğiniz cevaplar tamamen sizin kişisel görüşünüzü yansıtmaktadır. Bu nedenle doğru veya yanlış şeklinde ifade edilmesi söz konusu olamaz. Araştırmanın gerçeği yansıtmaması açısından lütfen kendi fikirlerinizi belirtiniz.

1. Bölüm: Demografik Bilgiler

Cinsiyetiniz: ()Kadın ()Erkek

Çalıştığınız süre: ()1 yıl ()1-2 yıl ()2-3 yıl ()3-4 yıl () 4 yıldan fazla

Doğum Tarihiniz (Gün/Ay/Yıl):

Eğitim Durumunuz: ()İlkokul ()Lise ()Yüksekokul ()Üniversite ()Lisansüstü

Çalıştığınız Departman:

Memleketiniz:

Çalıştığınız Otel: () 4 Yıldızlı () 5 Yıldızlı

2. Bölüm

Kişilik Özellikleri		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Konuşkan biriyim.					
2	Başkalarının hatasını bulmaya yatkınım.					
3	Bir işi yapıyorsam tam yaparım.					
4	Karamsar, hüzünlü biriyim.					
5	Orijinal biriyim, yeni fikirler üretirim.					
6	İçine kapanık biriyim.					
7	Yardımseverim.					
8	Bazen dikkatsiz davranabiliyorum.					
9	Rahatım, strese girmem.					
10	Pek çok şeyi merak ederim.					
11	Enerji doluyum.					
12	Başkaları ile ağız dalaşı (sözlü kavga) başlatırım.					
13	Bir görevin (çalışma, ödev, iş) verilmesi için güvenilir biriyim.					
14	Gergin olabilirim.					
15	Zeki, derin düşünebilen biriyim.					
16	Sessizim.					
17	Diğer insanların güvendiği biriyim.					
18	Tembel olmaya eğilimliyim.					
19	Duygusal olarak dengeliyim, kolay kolay mutsuz olmam.					
20	Yaratıcıyım.					
21	Çekingen değilim, girişkenim.					
22	Bir işi yarım bırakmam.					
23	Duygu durumum değişkenlik gösterir.					
24	Sanatsal ve estetik şeyler benim için önemlidir.					
25	Bazen utangaç ve çekingenim.					
26	Herkese karşı düşünceli ve saygılıyım.					
27	Yaptığım şeyleri etkin, hakkını vererek, iyi yaparım.					
28	Sanat, müzik ve edebiyatla ilgiliyimdir.					
29	Dışa döntük sosyal biriyim.					
30	Bazen diğer insanlara kaba davranırım.					
31	Planlar yapar ve bu planları uygulardım.					
32	Fikirlerle oynamayı, benim için ne anlama geldikleri üzerinde düşünmeyi severim.					

3. Bölüm						
Paternalist Liderlik		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Yöneticim, çalışanlarına karşı bir aile büyüğü (baba/anne veya ağabey/abla) gibi davranır.					
2	Yöneticim, çalışanlarına bir aile büyüğü gibi öğüt verir.					
3	Yöneticim, işyerinde aile ortamı yaratmaya önem verir.					
4	Yöneticim, bir ebeveynin çocuğundan sorumlu olması gibi, her çalışanından kendini sorumlu hisseder.					
5	Yöneticim, ihtiyaçları olduğu zaman, çalışanlarına iş dışı konularda (örn., ev kurma, çocuk okutma sağlık vs.) yardım etmeye hazırdır.					
6	Yöneticim, çalışanlarının özel günlerine (örn., nikah, cenaze, mezuniyet vs.) katılır.					
7	Yöneticim, çalışanlardan birinin özel hayatında yaşadığı problemlerde (örn; eşler arası problemlerde) arabuluculuk yapmaya hazırdır.					
8	Yöneticim, çalışanlarımda sadakate, performansa verdiğinden daha fazla önem verir.					
9	Yöneticim, çalışanlarına gösterdiği ilgi ve alakaya karşılık, onlardan bağlılık ve sadakat bekler.					
10	Yöneticim, çalışanları için neyin en iyi olduğunu bildiğine inanır.					
11	Yöneticim, çalışanların iş dışında yaşadığı problemlerde arabuluculuk yapmak istemez.					
12	Yöneticim için performans, sadakatten önce gelir.					

4. Bölüm

Bu bölümde hem şu anki duruma hem de sizin olmasını/olmamasını istediğiniz duruma ilişkin ifadeler vardır. İlk madde şu anki durumun nasıl olduğunu, ikinci madde ise sizin olmasını/olmamasını istediğiniz durumu saptamak için hazırlanmıştır. Devamında gelen sorular da bu mantıkla hazırlanmıştır. Lütfen bunları göz önünde bulundurarak soruları cevaplayınız.

Örgüt Kültürü		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kısmen Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Çalıştığım otelde yöneticiler, bireysel amaçları ile çatışsa bile, grup bağlılığını <i>desteklerler</i> . Çalıştığım otelde yöneticiler, bireysel amaçları ile çatışsa bile, grup bağlılığını <i>desteklemelidirler</i> .					
2	Çalıştığım otelde insanlar, çalışma arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur <i>duyarlar</i> . Çalıştığım otelde insanlar, çalışma arkadaşlarının takdir veya başarı kazanmasından gurur <i>duymalıdır</i> lar.					
3	Çalıştığım otelde, çalışma arkadaşlarının mutluluğu ve iyiliği kişiler için çok <i>önemlidir</i> . Çalıştığım otelde, çalışma arkadaşlarının mutluluğu ve iyiliği kişiler için çok <i>önemli olmalıdır</i> .					
4	Çalıştığım otelde mutluluk, iş arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirmek olarak <i>algılanır</i> . Çalıştığım otelde mutluluk, iş arkadaşlarıyla birlikte vakit geçirmek olarak <i>algılanmalıdır</i> .					
5	Çalıştığım otelde, kendi isteklerinden fedakarlık yapmalarını gerektirse bile iş arkadaşlarıyla ve üstleriyle/üstleriyle ilgilenmek herkesin <i>görevidir</i> . Çalıştığım otelde, kendi isteklerinden fedakarlık yapmalarını gerektirse bile iş arkadaşlarıyla ve üstleriyle/üstleriyle ilgilenmek herkesin görevi <i>olmalıdır</i> .					
6	Çalıştığım otelde, üstler ve astlar mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı <i>kalırlar</i> . Çalıştığım otelde, üstler ve astlar mümkün olabildiğince birbirlerine bağlı <i>kalınmalıdır</i> lar.					
7	Çalıştığım otelde çalışanlar, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı <i>gösterirler</i> . Çalıştığım otelde çalışanlar, mensubu olduğunu hissettiği gruplar tarafından alınan kararlara saygı <i>göstermelidirler</i> .					
8	Çalıştığım otelde, makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara, imtiyazlara <i>sahip değildirlir</i> . Çalıştığım otelde, makam ve statü sahibi kişiler özel ayrıcalıklara, imtiyazlara <i>sahip olmamalıdır</i> lar.					
9	Çalıştığım oteldeki insanlar, üstleri ya da iş arkadaşları ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade <i>edebilirler</i> . Çalıştığım oteldeki insanlar, üstleri ya da iş arkadaşları ile aynı fikirde olmadıklarını sıklıkla ifade <i>edebilmelidirler</i> .					
10	Çalıştığım otelde, üst kademedeki yöneticiler, kendilerinden daha alt düzeydeki çalışanlarla aralarındaki sosyal mesafeyi <i>artırmazlar</i> . Çalıştığım otelde, üst kademedeki yöneticiler, kendilerinden daha alt düzeydeki çalışanlarla aralarındaki sosyal mesafeyi <i>artırmamalıdır</i> lar.					
11	Çalıştığım otelde, çalışanlar firmaları için en iyisinin bu olmadığını düşünse bile, şirket kurallarını asla <i>çığnemezler</i> . Çalıştığım otelde, çalışanlar firmaları için en iyisinin bu olmadığını düşünse bile, şirket kurallarını asla <i>çığnemelidirler</i> .					
12	Çalıştığım otelde çalışanlar risk almadan önce daima dikkatlice <i>düşünürler</i> .					

ÖZGEÇMİŞ

Abdullah DOĞAN, 09.05.1993 tarihinde Kastamonu'da doğdu. 2007 yılında Alatarla İlköğretim Okulu'nu; 2011 yılında Bayram Yusuf Aslan Anadolu Otelcilik ve Turizm Meslek Lisesi'ni; 2016 yılında da Karadeniz Teknik Üniversitesi – İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, İşletme Bölümü'nü bitirdi. 2016 yılında Karadeniz Teknik Üniversitesi – Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı'nda yüksek lisans programına başladı.

DOĞAN, bekâr olup, İngilizce bilmektedir.

