T.C.
MİLLÎ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ
ALPARSLAN SAVUNMA BİLİMLERİ VE
MİLLÎ GÜVENLİK ENSTİTÜSÜ

Z KUŞAĞININ BENİMSEDİKLERİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ASKERLİĞE YÖNELİK TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Murat SAĞLAM

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Askerî Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

Askerî Eğitim Yönetimi Programı

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Hüseyin KALEMLİ

İkinci Tez Danışmanı

Dr. Hasan ZÖĞ

Mayıs 2026

T.C.

MİLLÎ SAVUNMA ÜNİVERSİTESİ

ALPARSLAN SAVUNMA BİLİMLERİ VE

MİLLÎ GÜVENLİK ENSTİTÜSÜ

Z KUŞAĞININ BENİMSEDİKLERİ LİDERLİK ÖZELLİKLERİ İLE ASKERLİĞE YÖNELİK TUTUMLARI ARASINDAKİ İLİŞKİNİN İNCELENMESİ

Murat SAĞLAM tarafından hazırlanan tez çalışması 03.04.2026 tarihinde aşağıdaki jüri tarafından oybirliğiyle Millî Savunma Üniversitesi, Alparslan Savunma Bilimleri ve Millî Güvenlik Enstitüsü, Askerî Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı, Askerî Eğitim Yönetimi Programı **YÜKSEK LİSANS TEZİ** olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Hüseyin KALEMLİ
Millî Savunma Üniversitesi
Tez Danışmanı

Dr. Hasan ZÖĞ
Millî Savunma Üniversitesi
2'nci Tez Danışmanı

Jüri Üyeleri

Prof. Dr. Hüseyin KALEMLİ, Tez Danışmanı
Millî Savunma Üniversitesi _____

Prof. Dr. Ömer Faruk İŞCAN, Üye
Millî Savunma Üniversitesi _____

Doç. Dr. Hicran ÇETİN GÜNDÜZ, Üye
Başkent Üniversitesi _____

Danışmanlarım Prof. Dr. Hüseyin KALEMLİ, Dr. Hasan ZÖĞ sorumluluğunda tarafımca hazırlanan "Z Kuşağının Benimsedikleri Liderlik Özellikleri ile Askerliğe Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi" başlıklı çalışmada veri toplama ve kullanımında gerekli yasal izinleri aldığımı, diğer kaynaklardan aldığım bilgileri ana metin ve referanslarda eksiksiz gösterdiğimi, araştırma verilerine ve sonuçlarına ilişkin çarpıtma ve/veya sahtecilik yapmadığımı, çalışmam süresince bilimsel araştırma ve etik ilkelerine uygun davrandığımı beyan ederim. Beyanımın aksinin ispatı hâlinde her türlü yasal sonucu kabul ederim.

Murat SAĞLAM

İmza

Eşime, kızım İkra'ya ve oğlum Emre'ye …

TEŞEKKÜR

Öncelikle desteğini her zaman yanımda hissettiğim, yalnızca hayat arkadaşım olarak değil aynı zamanda bu akademik süreçte de büyük fedakârlık göstererek bana güç veren kıymetli eşim Serap SAĞLAM'a, onlara daha güzel bir gelecek bırakabilmek adına her alanda olduğu gibi akademik alanda da ilham kaynaklarım olan sevgili kızım İkra ve oğlum Emre'ye bu zorlu süreç boyunca gösterdikleri anlayış ve destekleri için teşekkür ediyorum. Üzerimde emeği bulunan tüm öğretmenlerime, akademik ve kişisel gelişimime katkı sağlayan, yapmış olduğum işlerde desteklerini esirgemeyen başta ailem olmak üzere, arkadaşlarım ve tanıdığım herkese içtenlikle teşekkürlerimi sunarım.

Ayrıca akademik hayata ilk adımlarımı sapasağlam atmamı sağlayan sadece akademik anlamda değil yaşam boyu kullanacağım unutulmaz derslere imzalarını atan; Prof. Dr. Demet Hatice SOMUNCUOĞLU ÖZERBAŞ, Prof. Dr. Esra ÇALIK VAR, Prof. Dr. Aykut GÖKSEL, Prof. Dr. Emrah AYDEMİR, Doç. Dr. Muhittin IMIL, Dr. Hasan ZÖĞ, Dr. Alkın KARAKURUMER hocalarıma, böyle bir kadroyu bir araya getiren Milli Savunma Üniversitesi Alparslan Savunma Bilimleri ve Millî Güvenlik Enstitüsü yönetimine ve lisansüstü eğitimimiz boyunca bizi misafir eden Kara Harp Okulunda görev yapan erinden en üst kademesine kadar tüm görevlilere, tez yazım süresince desteğini ve yardımını hiç esirgemeyen kıymetli danışmanlarım Dr. Hasan ZÖĞ ve Prof. Dr. Hüseyin KALEMLİ hocalarıma teşekkürü bir borç bilir, sonsuz şükranlarımı sunarım.

Murat SAĞLAM

İÇİNDEKİLER

TEŞEKKÜR ..... **v**
İÇİNDEKİLER ..... **vi**
SİMGE LİSTESİ ..... **x**
KISALTMA LİSTESİ ..... **xi**
ŞEKİL LİSTESİ ..... **xii**
ÖZET ..... **xvi**
ABSTRACT ..... **xviii**
GİRİŞ **1**
1 ARAŞTIRMANIN TASARIMI **4**
1.1 Araştırmanın Problemi 4
1.2 Araştırmanın Amacı 6
1.3 Araştırmanın Önemi 7
1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları 9
2 KURAMSAL BİLGİLER **10**
2.1 Kuşak Kavramı 10
2.1.1 Gelenekselciler (Yetişkinler) (1925<1946) 15
2.1.2 Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964) 16
2.1.3 X Kuşağı (1965-1980) 18
2.1.4 Y Kuşağı (1981-1995) 19
2.1.5 Z Kuşağı (1995-2010) 20
2.1.6 Alfa Kuşağı (2010-2025) 22
2.2 Liderlik Kavramı 24
2.3 Liderlik Yaklaşımları 26
2.3.1 Büyük Adam ve Özellikler Teorisi (1830- 1940) 28
2.3.2 Davranışsal Yaklaşım (1940-1960) 30
2.3.3 Durumsallık, Koşul Bağlılık Teorileri (1960 – 1980) 31
2.3.4 Alternatif Yaklaşımlar 32
2.4 Örtülü Liderlik 33
2.5 Kuşaklar ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki 34
2.5 Alanyazında Yapılmış Araştırmalar 40
2.5.1 Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar 40
2.5.2 Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar 42

3 YÖNTEM 45
3.1 Araştırmanın Modeli 45
3.3 Çalışma Grubu 46
3.3 Verilerin Toplanması 47
3.4 Veri Toplama Araçları 49
3.4.1 Demografik Özellikler Bilgi Formu 49
3.4.2 Örtülü Liderlik Ölçeği 49
3.4.3 Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi 50
3.4.3.1 Madde Havuzunun Hazırlanması 50
3.4.3.2 Literatür Taraması 52
3.4.3.3 Uzman Görüşlerinin Alınması 53
3.4.3.4 Pilot Uygulamanın Yapılması 53
3.4.3.5 Geçerlilik Analizlerin Yapılması 54
3.4.3.6 Doğrulayıcı Faktör Analizinin Yapılması 57
3.4.3.7 Güvenirlik Analizlerinin Yapılması 61
3.4.3.8 Ayırt Edicilik Analizlerin Yapılması 65
3.5 Verilerin Analizi 68
4 BULGULAR VE YORUM 70
4.1 Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri 70
4.2 Benimsenen Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular 72
4.2.1 Z Kuşağının Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin Düzeyi 72
4.2.2 Z Kuşağının Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi 74
4.2.2.1 Z Kuşağının Cinsiyetlerine Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi 74
4.2.2.2 Z Kuşağının Öğrenim Düzeylerine Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi 75
4.2.2.3 Z Kuşağının Anne Öğrenim Düzeyine Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi 77
4.2.2.4 Z Kuşağının Baba Öğrenim Düzeyine Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi 79
4.2.2.5 Z Kuşağının Aile Aylık Ortalama Gelirine Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi 82

4.2.2.6 Z Kuşağının Sosyal Medya Kullanım Oranına Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi 85
4.2.2.7 Z Kuşağının Savaş ve Strateji Oyunu Oynama Oranına Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi 88
4.3 Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarla İlgili Bulgular 93
4.3.1 Z Kuşağının Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının Düzeyi 94
4.3.2 Z Kuşağının Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi 95
4.3.2.1 Z Kuşağının Cinsiyetlerine Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi 95
4.3.2.2 Z Kuşağının Öğrenim Düzeylerine Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumların İncelenmesi 97
4.3.2.3 Z Kuşağının Anne Öğrenim Düzeyine Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi 98
4.3.2.4 Z Kuşağının Baba Öğrenim Düzeyine Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi 101
4.3.2.5 Z Kuşağının Aile Aylık Ortalama Gelirine Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi 104
4.3.2.6 Z Kuşağının Sosyal Medya Kullanım Oranına Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi 107
4.3.2.7 Z Kuşağının Savaş ve Strateji Oyunu Oynama Oranına Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi 109
4.4 Z Kuşağının Benimsedikleri Örtülü Liderlik Özellikleri ile Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi 112
SONUÇ VE ÖNERİLER 116
Sonuçlar 116
Öneriler 121
Araştırmacılara Yönelik Öneriler 121
Uygulamacılara Yönelik Öneriler 122
KAYNAKÇA 124
EK A ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ BELGESİ 137
EK B DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER FORMU 139
EK C ÖRTÜLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ 141

EK D ASKERLİK MESLEĞİNE YÖNELİK TUTUM ÖLÇEĞİ ……143

SİMGE LİSTESİ

$\overline{X}$	Ortalama Frekans Değeri
N	Örneklem Büyüklüğü
SS	Standart Sapma

KISALTMA LİSTESİ

AFA	Açımlayıcı Faktör Analizi
AKT	Aktaran
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
KMO	Kaiser-Meyer-Olkin
MEB	Milli Eğitim Bakanlığı
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
T.B.	Tarih Belirtilmemiş
TDK	Türk Dil Kurumu
TSK	Türk Silahlı Kuvvetleri
TÜİK	Türkiye İstatistik Kurumu
YKS	Yükseköğretim Kurumları Sınavı
YÖK	Yükseköğretim Kurulu

ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 2.1 Z kuşağı sorun çözüm ortakları diyagramı 22
Şekil 3.1 Araştırmanın modeli 48
Şekil 3.2 Askerlik mesleği tutum ölçeği uyum indeksleri madde faktör ilişkileri 61
Şekil 3.3 Askerlik mesleği tutum ölçeği yol şemasında hata varyansları 62

TABLO LİSTESİ

Tablo 2.1 Farklı kaynaklardaki kuşak sınıflandırmaları ve tarih aralıkları 14
Tablo 2.2 Gelenekselciler kuşağı özet bilgi tablosu 17
Tablo 2.3 Bebek patlaması kuşağı özet bilgi tablosu 18
Tablo 2.4 X kuşağı özet bilgi tablosu..... 19
Tablo 2.5 Y kuşağı özet bilgi tablosu 21
Tablo 2.6 Z kuşağı özet bilgi tablosu 23
Tablo 2.7 Liderlik türleri ve özellikleri. 27
Tablo 2.8 Evrensel liderlik yaklaşım ve teorileri 28
Tablo 2.9 Geleneksel ve yeni tip liderlik davranışları ile yetkinlikleri 39
Tablo 3.1 Araştırmaya katılan z kuşağının demografik özellikleri 50
Tablo 3.2 Askerlik mesleği tutum ölçeği kmo ve küresellik test sonucu..... 56
Tablo 3.3 Askerlik mesleği tutum ölçeği faktör yük değerleri 57-58
Tablo 3.4 Askerlik mesleği tutum ölçeği özdeğerleri ve varyansı 59
Tablo 3.5 Askerlik mesleği tutum ölçeği dfa uyum indeksleri ve değerleri 60
Tablo 3.6 Motivasyon faktörü madde korelasyon değerleri 64
Tablo 3.7 Uyum faktörü madde korelasyon değerleri 64-65
Tablo 3.8 Karakter özellikleri faktörü madde korelasyon değerleri 65
Tablo 3.9 Askerlik mesleği tutum ölçeği madde korelasyon değerleri..... 66-67
Tablo 3.10 Motivasyon faktörüne ait madde ayırt edicilik değerleri 67
Tablo 3.11 Uyum faktörüne ait madde ayırt edicilik değerleri 68
Tablo 3.12 Karakter özellikleri faktörüne ait madde ayırt edicilik değerleri 68
Tablo 3.13 Askerlik mesleği tutum ölçeğine ait madde ayırt edicilik değerleri 69
Tablo 4.1 Araştırmaya katılan z kuşağının demografik özellikleri 73
Tablo 4.2 Z Kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerinin düzeyi..... 75
Tablo 4.3 Cinsiyete göre liderlik özelliklerinin t testi sonuçları 77
Tablo 4.4 Okul düzeyine göre liderlik özelliklerinin t testi sonuçları 78-79
Tablo 4.5 Anne öğrenim düzeyine göre liderlik düzeyi aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 80
Tablo 4.6 Anne öğrenim düzeyine göre liderlik özellikleri tek yönlü varyans analiz sonuçları 81
Tablo 4.7 Baba öğrenim düzeyine göre liderlik düzeyi aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 83
Tablo 4.8 Baba öğrenim düzeyine göre tek yönlü varyans analiz sonuçları 84

Tablo 4.9 Aile aylık ortalama gelir düzeyine göre z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri. 85-86

Tablo 4.10 Z kuşağının aile aylık ortalama gelir düzeyine göre benimsedikleri liderlik özellikleri tek yönlü varyans analiz sonuçları.. 87

Tablo 4.11 Sosyal medya kullanım oranına göre z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri. 88

Tablo 4.12 Z kuşağının günlük ortalama sosyal medya kullanım düzeyine göre benimsedikleri liderlik özellikleri tek yönlü varyans analiz sonuçları . 90

Tablo 4.13 Savaş ve strateji oyunu oynama düzeyine göre benimsenen liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama standart sapma değerleri....92

Tablo 4.14 Savaş ve strateji oyunu oynama düzeyine göre z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.. 93

Tablo 4.15 Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarının düzeyi 97

Tablo 4.16 Cinsiyete göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin t testi sonuçları**.**..... 98

Tablo 4.17 Öğrenim düzeylerine göre z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin t testi sonuçları**.**..... 100

Tablo 4.18 Anne öğrenim düzeyi değişkenine göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri. 102

Tablo 4.19 Z Kuşağının anne öğrenim düzeyine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarına yönelik tek yönlü varyans analiz sonuçları. 103

Tablo 4.20 Baba öğrenim düzeyi değişkenine göre z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 105

Tablo 4.21 Z kuşağının baba öğrenim düzeyine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarının tek yönlü varyans analiz sonuçları 106

Tablo 4.22 Aile aylık ortalama gelir düzeyine göre z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri 107

Tablo 4.23 Z kuşağının aile aylık ortalama gelir düzeyine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarına yönelik tek yönlü varyans analiz sonuçları. 108

Tablo 4.24 Sosyal medya kullanım oranına göre z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri. 110

Tablo 4.25 Z kuşağının günlük ortalama sosyal medya kullanım düzeyine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarının tek yönlü varyans analiz sonuçları..... 111

Tablo 4.26 Günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama düzeyine göre z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri tutumlarının tek yönlü varyans analiz sonuçları…….…… 112-113

Tablo 4.27 Z kuşağının günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama sürelerine göre benimsedikleri liderlik özellikleri tek yönlü varyans analiz sonuçları..... 114

Tablo 4.28 Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik
tutumlarının alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri**.** 115-116

ÖZET

Z Kuşağının Benimsedikleri Liderlik Özellikleri ile Askerliğe Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Murat SAĞLAM

Askerî Eğitim Yönetimi Ana Bilim Dalı

Askerî Eğitim Yönetimi Programı

Yüksek Lisans Tezi

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hüseyin KALEMLİ

İkinci Tez Danışmanı: Dr. Hasan ZÖĞ

Yeni nesil; yeni değerler, yeni öğrenme stilleri, yeni alışkanlıklar ve kendine özgü yeni liderlik anlayışı demektir. Z kuşağının diğer kuşaklardan önemli ölçüde ayrıştığı iş yaşam dengesi, teknoloji kullanımı, toplumsal/sosyal sorunlara bakış açıları gibi farklılıkları nedeniyle yeniden şekillenen organizasyon ve kurumlara liderlik edenlerin, liderlik yöntem ve becerilerini de yeni neslin yeni özellikleri ve farklılıkları doğrultusunda geliştirerek dönüştürmesi gerekmektedir. Askerlik mesleğinin insan kaynağını oluşturan askerî eğitim kurumlarının da organizasyon ve şirketler gibi bu değişim ve dönüşümde neler yapabileceği konusu önem kazanmaktadır. Yeni neslin askerlik mesleğine yönelik tutumlarının ve bu tutumlara yön veren faktörlerin tespiti, bu tutumların demografik özellikler, sosyal medyada ve savaş/strateji oyunlarında geçirilen süre ile olan ilişkisi araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

Betimsel tarama yöntemi ile nicel olarak tasarlanan araştırmada veri toplama aracı olarak demografik özellikler bilgi formu, örtülü liderlik ölçeği ve araştırmacı tarafından geliştirilen askerlik mesleği tutum ölçeği kullanılmıştır. Araştırma verileri 2025 yılında Ankara ili Etimesgut ilçesinde 1995-2010 yılları arasında doğan 347 Z kuşağı bireye uygulanan ölçeklerle elde edilmiştir. Elde edilen veriler, istatistiksel olarak aritmetik ortalama, t-testi, tek yönlü varyans analizi, Post-Hoc testleri ve pearson korelasyon

katsayısı (r) yöntemleri ile SPSS22 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Askerlik mesleği tutum ölçeğinin geliştirilmesine yönelik çalışma dört farklı örneklemden (n:42, n:128, n:180, n:140) elde edilen veriler sonucu dört aşamada gerçekleştirilmiştir. Uygulama ve analizler sonrasında 25 soru, 3 faktörden (motivasyon, uyum, karakter özellikleri) oluşan "Askerlik Mesleği Tutum Ölçeği" geliştirilmiştir.

Araştırmada Z kuşağının liderde bulunması gerektiğini düşündüğü özelliklerden kişisel ahlak ile ilgili özelliklere diğer liderlik özelliklerine oranla daha fazla önem verdikleri, kişisel ahlak ile ilgili özellikleri sırasıyla beceriklilik, etkileyicilik ve güç alt faktörünün takip ettiği, duyarlılık faktörünün ise en az benimsendiği sonucuna ulaşılmıştır. Z kuşağının, askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin alt faktörlerinden motivasyon faktörüne diğer faktörlere oranla daha fazla önem verdikleri, motivasyon faktörünü sırasıyla karakter özellikleri ve uyum faktörünün izlediği görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Z kuşağı, kuşaklar ve farklılıkları, liderlik, askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeği, ölçek geliştirme.

ABSTRACT

Examining the Relationship Between Leadership Traits Adopted by Generation Z and Their Attitudes Towards Military Service

Murat SAĞLAM

Department of Military Education Management

Master of Arts Thesis

Supervisor: Prof. Dr. Hüseyin KALEMLİ

Co-Supervisor: Assoc. Dr. Hasan ZÖĞ

The new generation represents new values, new learning styles, new habits, and a unique new understanding of leadership. Generation Z differs significantly from other generations in areas such as work-life balance, technology use, and perspectives on societal issues. Therefore, those leading organizations and institutions that are reshaping themselves must develop and transform their leadership methods and skills in line with these new characteristics and differences. The role of military training institutions, which constitute the human resources of the military profession, in this change and transformation, like organizations and companies, is also gaining importance. Identifying the attitudes of the new generation towards the military profession and the factors shaping these attitudes, and examining the relationship between these attitudes and demographic characteristics, time spent on social media, and time spent playing war/strategy games, constitutes the main problem of this research.

This quantitative study, designed using a descriptive survey method, utilized a demographic information form, a covert leadership scale, and a military profession attitude scale developed by the researcher as data collection tools. Research data were

collected in 2025 from 347 Generation Z in Etimesgut district of Ankara province using these scales. The obtained data were statistically analyzed using arithmetic mean, t-test, one-way analysis of variance, Post-Hoc tests, and Pearson correlation coefficient (r) methods with the SPSS22 software package. The development of the military profession attitude scale was carried out in four stages based on data obtained from four different samples (n:42, n:128, n:180, n:140). Following the application and analysis, the "Military Profession Attitude Scale," consisting of 25 questions and 3 factors (motivation, adaptability, character traits), was developed.

The study found that Generation Z places more importance on personal ethics than other leadership qualities in their opinion. Personal ethics is followed by competence, influence, and power as sub-factors, while sensitivity is the least favored factor. Regarding attitudes towards the military profession and more importance on motivation than other factors, followed by character traits and adaptability.

Keywords: Generation z, generations and differences, leadership, attitude scale towards the military profession, scale development.

GİRİŞ

21. yüzyıl, bilinen tarihsel dönemler arasında işletmeler, örgütler, kurumlar ve bireyler açısından benzeri görülmemiş karmaşıklık, belirsizlik, hız ve organizasyonel değişimin olduğu bir dönemdir.[1] Örgütler, organizasyonlar, sivil ve askerî kurumlar yeni bin yılda etkili kalabilmek için çok yönlü, esnek, uyumlu ve yenilikçi olmalıdır. Geçmişteki hiyerarşik işletme görüntüsü ve liderlik örüntüsü küresel karmaşıklığa, hızlı değişime, karşılıklı bağımlılığa ve çok yönlü zorluklara pek uygun değildir.[2] Kavramsal beceriler bu koşullar altında sınırlı düzeyde etkili bir performans gösterme kapasitesi sağlayabilmektedir. Yöneticiler Z kuşağının iş ortamına girmesiyle birlikte organizasyonlarda yaşanan tüm sorunların üzerine bir de çalışanlar arasındaki kuşak farklılıklarıyla uğraşmak zorunda kalmışlardır.[3] Örgütlerde çalışan farklı kuşaklara ait bireyler tarihin her döneminde mevcuttur. Ancak örgütler daha önce hiç bu kadar çeşitli kuşaklara sahip üyelerle aynı anda çalışma zorunda kalmamışlardır.[4] Farklı isimlerle adlandırılan kuşakların üyeleri, diğer kuşaklarla kendi aralarında ortaya çıkan farklı değerler, inançlar, tutumlar ve hırslar kümesiyle karakterize edilir.[5] Z kuşağı, tam anlamıyla "küresel" olarak kabul edilebilecek ilk kuşaktır. Üyeleri ise küreselleşme döneminin tam ortasında doğmuştur.[6]

Z kuşağının bazı belirgin özellikleri şöyle özetlenebilir: Z kuşağı diğer kuşaklardan farklı olarak gözlerini dijital dünyaya açmışlardır, dijital olmayan bir dünyayı hiç deneyimlememişlerdir; sosyal ağlar ve teknoloji, onların hayatlarına tam anlamıyla entegre edilmiştir.[7] Modern dünyanın zorlukları (yoksulluk, eşitsizlik, iklim değişikliği

[1] Polat Tuncer, "Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi" *Gaziosmanpasa Universitesi Sosyal Bilimler Arastirmalari Dergisi* 07, sy. 13 (Ocak 2012), 137.

[2] Gen Walter Ulmer, "Military Leadersip The Changıng Paradıgm", *Defense Managemend*, 19 sy. 1 (2006), 2.

[3] Teodora Chalakova, "Innovation of Training of Young Military Leaders from Generation Z in Republic of Bulgaria", *International Conference Knowledge-Based Organızatıon* 29, sy 2 (2023): 158.

[4] Akın Başal, *Ş Kuşağı, Türkiye'de Yeni Kuşaklar, Kuşak Çatışmaları ve İş Dünyası İçin Çözüm Önerileri*, 1. bs (İstanbul Başal Yay., 2014), 8.

[5] Esteban Maioli, "New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-Social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016).", *Journal of Business* 2, sy 1 (2016) s:3.

[6] John Palfrey ve Urs Gasser, *Doğuştan Dijital*, 1. bs (İstanbul, Kültür Üniversitesi Yay., 2017), 3.

[7] Fadime Şimşek İşliyen, "Dijital çağda bilginin değişen niteliği ve infobezite: Z kuşağı üzerine bir odak grup çalışması", *Selçuk İletişim Dergisi* 13, sy 1 (2020), 268.

vb.) konusunda endişelidirler.[8] Kendilerini ifade edebilen, daha liberal ve değişime açık kişilerdir, genellikle çabuk sıkılırlar, dikkat süreleri kısadır.[9] Rutin görevlerden hoşlanmazlar. İyi bir yaşam-iş dengesi sağlamak isterler ve geleneksel çalışma programlarının aksine esnek bir çalışma ortamıyla ilgilenirler, yardımcı olmak için yenilikçi ve yaratıcı fikirlerle gelen eleştirel düşünürlerdir.[10] Diğer kuşaklarla önemli ölçüde farklılaştıkları bu özellikler Z kuşağının tercih ettiği meslekleri, organizasyon ve kurumları da etkilemektedir. Örgüt ve kurumlar değişen çağa ayak uydurabilmek, rakip kurum ve işletmeler arasında ayakta kalabilmek ve sürdürülebilirliğini sağlamak için dönüşüme ihtiyaç duymaktadırlar.

Örgütlerin yönetimi için yeni çağa uygun olarak dönüşümün kontrollü ve sağlıklı bir şekilde yerine getirilebilmesinin, yani kurumsal başarının kritik bileşenlerinden en önemli unsuru liderlerdir. Örgütlerin başarısından sorumlu liderlerin teknolojik değişimin hızlı temposu nedeniyle geride kalmaması gerekmektedir. Bu sebeple liderlik ile ilgili kavramlara yeni bir yaklaşım getirmek gerekmektedir.[11] Bilgi çağı olarak da adlandırılan çağımızda geleceğin liderlerinin kolaylaştırıcı, koç, tasarımcı ve öğretmen olarak hareket etmesi beklenmektedir. Yeni liderlik kavramında liderler, takipçilerin de rolünü dönüştürerek yirmi birinci yüzyıl için organizasyonların tasarımını kökten değiştirip yeniden kurgulamaya devam etmektedir.[12] Günümüzde etkili liderler, takipçilerini de yönlendirerek hızla değişen teknolojiye ayak uydurup bu teknolojiden faydalanarak sürekli araştırma ve gelişim içerisinde olmak zorundadır.[13] Kendini dönüştüremeyen, yenilemeyen, çağa ayak uyduramayan ve yeniliklere açık olmayan her oluşumun tarih sahnesinden silinmeye mahkûm olduğu bilinmektedir.[14] Oranizasyon kurum ve örgütlerin

---

[8] Gregory M. Henderson, "Transformative Learning as a Condition fozr Transformational Change in Organizations", *Human Resource Development Review* 1, sy 2 (2002), 187.

[9] Ahmet Karadoğan, "Z Kuşağı ve Öğretmenlik Mesleği", *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5, sy 2 (2019), 19.

[10] Mihai-Alin Lazar vd., "The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World: A Literature Review on Cooperation and Transformation", *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 17, sy 1 (2023), 1991.

[11] Thang Nguyen Ngoc, at al, "Generation Z Job Seekers' Expectations and Their Job Pursuit Intention: Evidence from Transition and Emerging Economy", *International Journal of Engineering Business Management* 14 (Ocak 2022), 2.

[12] Fulden Büyükuslu, "Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konulu Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, 2017), 51-52.

[13] Theodore B Creighton, "Digital Natives, Digital Immigrants, Digital Learners: An International Empirical Integrative Review of the Literature", *Education Leadership Review* 1, sy 19 (2018), 139.

[14] Ali Babacan, "*Osmanlı Devleti Dönemi Askerî Eğitim Sistemi İçerisinde Astsubay Eğitimi*" (Yüksek Lisans Tezi, Milli Savunma Üniversitesi, 2025), 20.

varlığını sürdürme, gücünü koruma ve diğer oluşumlara karşı caydırıcı tavır takınabilme konusunda düşünen, kendini sürekli yenileyebilen, çağın gereklerini yerine getiren stratejik liderler eşliğinde yoluna devam etmesi gerekmektedir.

Aynı zamanda liderler, on yıl öncesinde olmayan, yeni bir dizi entellektüel, kültürel ve donanımsal yeniliğe ayak uydurmak zorunda kalmaktadır. Bu yeniliklere ayak uydurma zorluğuna ek olarak daha önce mümkün olmayan hızlarda ve şekillerde iletişim sağlayan dijital bilgi sistemlerinin ortaya çıkması ve normal bir insanın başa çıkabileceğinden çok daha fazla veriye sahip olunması, liderlerin ihtiyaç duyduğu becerilerde de önemli değişiklikler gerektirmektedir. Bu sebeple geleneksel liderlik teknikleri ve uygulamaları önümüzdeki yıllarda liderler için yeterli olmayacaktır.[15] Liderler bu nedenle uzun süreler boyunca düşünerek hızlı ve doğru kararlar verebilmelidir. Ayrıca inisiyatif alabilmeli, yeteneklerinin daha fazla farkında olmalı ve çok büyük miktarda bilgiyi işlemek için farklı düşünmeyi kullanabilmelidir. Hızla değişen, hatta kaotik durumlara anında uyum sağlayan bir düşünce yapısına sahip liderin uyum sağlayamayan liderlere oranla farkı açıkça görüleceği düşünülmektedir.[16]

[15] Ulmer, "Military Leadersip The Changıng Paradıgm", 3.

[16] Aysegül Düzgün, "Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Beklentisi Arasındaki İlişki", *Erciyes Akademi Dergisi* 36, sy 1 (2022), 409.

1
ARAŞTIRMANIN TASARIMI

Bu bölümde araştırmanın, yapılmasına konu olan problemi, amacı ve tasarımı ile ilgili bilgiler aşağıda belirtilen başlıklar hâlinde açıklanmıştır.

1.1 Araştırmanın Problemi

Kurum, örgüt ve organizasyonlarda gerçekleştirilen işin özellikleri ile çalışan bireylerin bilgi, beceri, yetenek ve beklentileri arasında uyumlu bir ilişkinin kurulması, bireysel ve organizasyonel başarının belirleyicisi durumundadır.[17] Günümüz örgütlerinde çalışan birey ve iş arasındaki uyum, çalışanın iş ortamında maddi ve manevi doyumunu sağlayarak başarıya ulaşmak hem bireyin hem de örgütün bir hedefi haline gelmiştir.[18]

Örgütler, her şeyin akıl almaz bir hızla değişime uğradığı günümüzde, çevrelerindeki değişime ayak uydurmak zorundadırlar. Değişime uyum sağlayamayan, dönüşüm sürecini çağın gereklerine uygun bir şekilde yönetemeyen ve gerekliliklerini yerine getirmeyen örgütler çökme ve hatta yavaş yavaş yok olma sürecine girerler.[19] Sağlıklı ve işlevsel bir şekilde örgütsel veya kurumsal değişimin farklı yöntemleri bulunmakla birlikte, örgütlerin en önemli kaynağı olan insana yönelik yönetim tekniklerinin kullanılması istenen başarıyı getireceği düşünülmektedir.[20] Örgütler günümüzde yöneticilerin, stratejik liderlerin bir yansıması olarak görülmektedir. Çok sayıda stratejik lider örgütlerin sorumluluklarını tek başlarına yüklenmektedirler.[21] Örgütlerin stratejik liderlerinin temel görevi, örgütleri için vizyon seçmek ve bu vizyona ulaşma şartlarını oluşturmaktır. Özellikle seçimleri finansal başarı ile sonuçlandıran liderler şirketlerin kahramanları olarak görülmektedir.[22] Mikro açıdan örgütlerin, makro açıdan ülkelerin

[17] Henderson, "Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations", 189.

[18] Ömer Özdemir ve Mehmet Merve Özaydın, "The Effects of Employees Individual Characteristics on Job Satisfaction: A Public Bank Case", *Journal of Business Research - Turk* 6, sy. 1, (2014), 253.

[19] Tuncer, "Degişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi", 138.

[20] Andrew Van De Ven ve Marshall Scott Poole, "Explaining development and change in organizations", *Academy of Management Review* 3, sy 20 (1995), 511-512.

[21] Tuncer, "Degişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi", 151.

[22] Özgür Uğurluoğlu ve Yusuf Çelik, "Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri", *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 2, sy 12 (2009), 125.

zayıflaması ve güçlenmesi büyük ölçüde örgütlerde bulunan liderlerin etkinlik ve yeterliliklerine bağlıdır.[23]

Askerî kurumlar da işletmeler gibi küreselleşen dünyanın karmaşıklığından nasibini alarak, gelişen teknoloji, muharebe şekilleri, değişen toplumsal özellikler ve alacağı görevlerde meydana gelen belirsizliğin artması ile daha bir karmaşık hale bürünmüştür. Bu nedenle askerî liderlerin de sahip olması gereken özellikler daha da önem kazanmıştır.[24] Yurt içinde ve yurt dışında kendisine verilen görevleri yerine getiren askerler, bu karmaşıklıkların ortasında yoğun bir çalışma ortamının oluşturduğu psikososyal zorluklar içerisinde görev yapmaktadır.[25]

Askerî kurumların hedeflerinden biri de askerî liderlerin seçilmesi, geliştirilmesi ve değerlendirilmesi için titiz standartlar uygulayarak bugünün ve geleceğin askerî liderlerinin etkinliğini artırmaktır.[26] Günümüzde örgütler ile sivil ve askerî kurumlara Z kuşağının dâhil olması ile birçok alanda diğer kuşaklarla farklılaşan Z kuşağının liderlik olgusuna nasıl baktığı hususu önem kazanmıştır. Z kuşağının liderliği hangi ölçütlere göre değerlendirdiği, liderde olması gereken özelliklerin neler olduğunu, takip ettiği liderlerin özelliklerinin bilinmesi işletmeler için önemli unsurlardan biri haline gelmektedir.[27]

Yeni nesil ile yeniden şekillenen organizasyon ve kurumlara liderlik edenlerin, liderlik yöntem ve becerilerini yeni neslin benimsediği özellikler ve farklılıkları doğrultusunda geliştirerek dönüştürmesi gerekmektedir. Askerlik mesleğinin insan kaynağını oluşturan askeri eğitim kurumlarının bu değişim ve dönüşümde neler yapabileceği konusu, yeni neslin askeri eğitim kurumlarına ve askerlik mesleğine yönelik tutumlarının ve bu tutumlara yön veren faktörlerin tespiti askeri eğitim ve yönetim açısından askeri kurumların yerine getirmesi gereken önemli konulardan biri olarak görülmektedir.

Örgüt, organizasyon ve askerî kurumlara dâhil olan Z kuşağının, diğer kuşaklarla farklılaşan değerleri, yaşam-iş beklentileri ve davranış şekilleri, liderlik kavramına bakış açısını da dönüştürmektedir. Bu değişim, özellikle askerlik gibi kendine özgü disiplin,

---

[23] Daniel Goleman vd., *Yeni Liderler*, 1. bs (Varlık Yayınevi, 2017), 28-29.

[24] Ulmer, "Military Leadersip The Changıng Paradıgm", 1.

[25] Deyanira Garcia Zea vd., "The Impact of Emotional Intelligence in the Military Workplace", *Human Resource Development International* 26, sy 1 (2023), 87-88.

[26] Holly Livingstone ve Maria Nadjiwon-Foster, *Emotional Intelligence and Military Leadership* (Canadian Forces Leadership Institute, 2002), 40.

[27] Ayla Avcı, "İş Dünyasında Maverick Liderlik ve Z Kuşağı İncelemesi", *OPUS International Journal of Society Researches* 32, sy 16 (2020), 5387.

kural ve değer yargısına sahip bir mesleğe yönelik olumlu/olumsuz tutumların belirleyicisi olabilmektedir. Ancak literatürde Z kuşağının benimsediği liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişkinin, demografik ve Z kuşağının diğer kuşaklardan farklılaştığı davranışsal değişkenler bağlamında kapsayıcı bir şekilde ele alındığı çalışmaların sınırlı olduğu görülmektedir. Bu doğrultuda, söz konusu ilişkinin ortaya konması ve elde edilen bulguların askerî eğitim kurumlarının etkinliği ile tercih edilebilirliğini artırmaya yönelik nasıl kullanılabileceğinin belirlenmesi, bu araştırmanın temel problemini oluşturmaktadır.

1.2 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı Z kuşağı olarak adlandırılan 1995- 2010 yılları arasında doğan bireylerin benimsedikleri liderlik özellikleri ve askerliğe yönelik tutumlarını belirlemek, aralarındaki ilişkiyi ortaya koyabilmektir. Bu maksatla hazırlanan araştırma soruları şu şekildedir:

1. Z kuşağının benimsedikleri örtülü liderlik özelliklerinin düzeyi nedir?
2. Z kuşağının benimsedikleri örtülü liderlik özellikleri;

a. Cinsiyet,

b. Okul düzeyi,

c. Aile aylık ortalama geliri,

d. Anne öğrenim düzeyi, Baba öğrenim düzeyi,

e. Günlük ortalama internet/sosyal medya kullanım süresi,

f. Günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama süresi,

değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

3. Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarının düzeyi nedir?
4. Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumları;

a. Cinsiyet,

b. Okul düzeyi,

c. Aile aylık ortalama geliri,

d. Anne öğrenim düzeyi, Baba öğrenim düzeyi,

e. Günlük ortalama internet/sosyal medya kullanım süresi,

f. Günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama süresi, değişkenlerine göre farklılaşmakta mıdır?

5. Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumları arasında anlamlı bir ilişki var mıdır?

1.3 Araştırmanın Önemi

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi üzerinden yapılan "Z Kuşağı" konulu arama sonuçlarına göre Z Kuşağı hakkında ilki 2016 yılında olmak üzere 40 Adet Doktora, 276 Adet Yüksek Lisans olmak üzere toplamda 316 adet tez yayınlandığı görülmüştür. Literatür taraması sonucu Z kuşağının birçok özelliğinin diğer kuşaklara oranla farklılaştığı konusunda önemli ve çok sayıda akademik çalışma yapılmıştır. Bu çalışmaların önemli bir bölümünün 316 tez çalışmasının 151'i satın alma/tüketim alışkanlıkları, internet/sosyal medya kullanımı, reklam ve turizm araştırmaları oluşturmaktadır.

Z kuşağı ile ilgili araştırmaların büyük bir bölümünün ticari kaygı barındıran, Z kuşağının mevcut dönemindeki süreçleri ile ilişkili olduğu görülmektedir. Ancak kuşaklarla ilgili çalışmaların geleceğe yön verme, işletme ve organizasyonların kısa, orta ve uzun vadede yapılacak stratejik planlamalarını etkilemesi bağlamında değerlendirilerek organizasyon kurum ve işletmelerin gelecek öngörülerine katkı sağlamak için çok daha fazla önem verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

Örgüt, organizasyon ve kurumlarda gerçekleştirilen işin özellikleri ile çalışan bireylerin bilgi, beceri, yetenek ve beklentileri arasında uyumlu bir ilişkinin kurulması, bireysel ve organizasyonel başarının en önemli belirleyicisi durumundadır.[28] Zamanla ve yaşanan teknolojik gelişmeler ile örgütler hızlı, öngörülemez bir değişim yaşamaktadır. Bu nedenle örgütleri oluşturan çalışan bireyler ile grupların hangi liderlik tarzını benimsediklerini anlamanın önemli bir ihtiyaç olduğu görülmektedir.[29] Liderlerin iş hayatına dâhil olacak yeni kuşakların özelliklerini, ihtiyaçlarını ve davranışlarını

[28] Servet Özdemir ve Necati Cemaloğlu, *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*, 2. bs (Pegem Akademi, 2017), 179.

[29] Merve Bako, "Farklı Kuşak Akademisyenlerin Liderlik Biçimi Tercihleri: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı" (Yüksek Lisans Tezi, Kemerburgaz Üniversitesi, 2016), 1.

anlayarak verimli bir şekilde çalışabilme yollarını ve onlara nasıl liderlik edebileceklerini anlamaları örgüt, organizasyon ve kurumlar için hayati öneme sahiptir.

2025 yılında Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü (OECD) ülkelerinde işgücünün yaklaşık %27'sini Z kuşağındaki bireylerin oluşturacağı tahmin edilmektedir.[30] İlgili liderlik becerilerinin Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri doğrultusunda geliştirilmesinin veya dönüştürülmesinin liderlerin ve örgütlerin etkinliğini artırma açısından önemli olduğu düşünülmektedir.[31] Z kuşağının benimsediği liderlik özellikleri ile ilgili anlayışın ve beklentinin ortaya konularak Z kuşağına liderlik edecek olan diğer kuşaklara mensup bireylerin liderlik davranışlarını doğru şekilde yönlendirebilmek ve ast üst ilişkileri bağlamında organizasyon içerisindeki çalışma ahengini arttırabilmek için yol göstermesi yönünden faydalı olacağı öngörülmektedir.

Bulunduğumuz dönemde özellikle yeni nesil ile ilgili her alanda sosyal medyanın ve online oyunların etkilerinin araştırma konusu olduğu görülmektedir. Sosyal medyanın ve online oyunların etkilediği alanlara literatürde bulunmayan bir şekilde, yeni bir pencere daha açarak sosyal medya ve oyunların askerlik mesleğine yönelik tutum ve liderlik konularına yönelik etkileri konusunda katkı sunacağı düşünülmektedir.

Z kuşağının mevcut dönemini konu alan araştırmalardan ziyade kuşak kavramının önemi bağlamında Z kuşağının gelecek öngörülerine yönelik yapılan çalışmaların organizasyon, sivil ve askeri kurumların geleceğine yön verme, planlama süreçlerini yeniden şekillendirme gibi kritik konularda öneme sahip olduğu düşünülmektedir.

Ayrıca araştırmanın sonuçları bakımından günümüzde yeni nesil ve dijital çağ ile birlikte ahlak ile ilgili konuların her ne kadar ikinci plana itildiği, sosyal medya ve dijital çağın etkisiyle ahlaki değerlerin önemsenmediği[32] düşünülen bir zamanda Z kuşağının benimsediği liderlik özellikleri alt faktörlerinden en fazla önem verdiği özellik olarak kişisel ahlak boyutunun ön plana çıktığı görülmektedir.

---

[30] OECD, *Education at a Glance*, OECD Indıcator no. 2018 (OECD, 2018), 1-459, http://dx.doi.org/10.1787/eag-2018-en.

[31] Nüket Saracel vd., "Yöneticilerin Bakış Açısı ile Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Beklentileri (Leadership Expectations of Generation Z Employees from Managers Perspectives)", *Journal of Business Research - Turk* 15, (Temmuz 2023), 978.

[32] Betül Özden, *Sosyal Medya ve Mahremiyet Z kuşağı*, 1. bs, c. 1 (Cumhuriyet Üniversitesi, 2022), 97.

1.4 Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmanın sınırlılıkları maddeler hâlinde aşağıda verilmiştir.

- Bu araştırma 2024-2025 öğrenim-öğretim yılı ile sınırlıdır.

- Bu araştırmada kullanılan ölçme araçları ve özellikleri ile sınırlıdır.

- Çalışma maksadıyla ortaöğretim düzeyinde bulunan Z kuşağına mensup bireylere yapılacak olan ölçek uygulamasında Ankara ili Etimesgut ilçesinde özel okullar kapsam dışında bırakıldığından aynı ilçenin devlet okulları ile sınırlıdır.

- Araştırma kırsal, ekonomik ve teknoloji yönünden gelişmemiş bölgelerde ve şehirlerde bulunan bireyler kapsam dışında bırakılarak, Ankara'da yaşayan bireylerden toplanan veriler neticesinde yapıldığından, Z kuşağının tamamını kapsadığı söylenemez.

2
KURAMSAL BİLGİLER

Bu bölümde kuşak teorilerinin ortaya çıkışı, kuşakların literatürde geçen temel çerçevesi çizilerek sırasıyla günümüze kadar genel kabul görmüş kuşaklar tanıtılacaktır. Z kuşağının öne çıkan özellikleri ve diğer kuşaklarla arasındaki temel farkların anlaşılması maksadıyla, kuşak kavramı, kuşakların sınıflandırılması ve kuşak özellikleri anlatıldıktan sonra liderlik tanımı, liderlik kavramı, liderlik modelleri, örtülü liderlik modeli, örtülü liderlik teorilerinin dayandırıldığı temel kuramlara değinilecektir. Kuşaklar ve liderlik algısı arasındaki ilişki konusu tartışılarak alanyazında konuyla ilgili yapılmış araştırmalarla sonlandırılacaktır.

2.1 Kuşak Kavramı

Günümüzde en sade hali ile gençlerin davranışlarının, yaşça kendilerinden büyük olanlardan ve ihtiyarlardan çok farklı olduğunu açıklamak için kullanılan kuşak kavramı, sosyolojik açıdan ele alınarak, toplum olarak yaşanan, toplumun genelini kapsayan sorunların ve öngörülemeyen değişimlerin anlaşılması olarak kullanılması daha doğru olacaktır.[33] Toplum açısından kuşaklarla ilgili yaşanılan sorunların sosyolojik olarak yeniden değerlendirilmesi gündelik yaşantıda sosyal olayları anlamlandırabilme adına bir zorunluluk olarak ifade edilebilir. Kuşak kavramına tarihsel olarak bakıldığında kökeni, Antik Yunan ve Mısır uygarlıklarına uzandığı bilinmektedir.[34] Çağdaş anlamda kuşak kavramı ile ilgili çalışmalar, ilk kez 1830-1840 yıllarında Auguste Comte tarafından gerçekleştirildiği görülmektedir. Comte, kuşak kavramını tarihsel değişim süreçlerinde yer alan güçler arasında tanımlamış ve toplumsal ilerlemenin kuşaktan kuşağa deneyimlerle aktarıldığı görüşünü ileri sürmüştür.[35] Kuşak kavramı toplumsal bilimler sözlüğünde "Yaklaşık yirmi beş, otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon" olarak ifade edilmektedir. Sosyal bilimler sözlüğünde ise

[33] Halil Çakır ve Ayşe Azman, "Sosyal kuşaklar: kuşaklar sosyolojisinde metodolojik bir açilim", *İmgelem* 6, sy 11 (2022), 334.

[34] Orhan Adıgüzel vd., "Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı, mobil yakalılar.", *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1, sy 19 (2014), 167.

[35] Rasa Levickaitė, "Generations X, Y, Z: how social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania).", *Vılnus Tech Creatıvıty Studıes* 2, sy 3 (t.y.) s:171.

"Nesil, aynı zaman diliminde yaşayan, ortak veya benzer deneyimleri olan ve bu ortak deneyimlerinden dolayı benzeşen insan topluluğu" (Sosyal Bilimler Sözlüğü, T.b.) olarak tanımlanmıştır. Türk Dil Kurumu (TDK)'nda yapılan tanıma göre kuşak, felsefi olarak şöyle tanımlanmaktadır.[36]

> "Yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu; batın."

Tarihsel açıdan kuşak kavramına baktığımızda; insanlık tarihi boyunca yeni nesille ilgili eleştirilere milattan önceki yıllarda dahi rastlanmaktadır. M.Ö. 800'lü yıllarda yaşadığı öngörülen Hesiod;

> "Günümüz gençleri öyle umursamaz ki ileride yönetimi ele alacaklarını düşündükçe umutsuzluğa kapılıyorum. Bizlere; büyüklere karşı saygılı olmak, ağır başlı davranmak öğretilmişti. Şimdiki gençler kuralları boş veriyorlar. Çok duyarsızlar ve beklemeyi bilmiyorlar."

demiştir[37]. Hesiod'a göre daha yakın zamanda yaşayan ünlü düşünür Platon yine kendisinden sonra gelen yeni nesil kuşaklar için;

> "Bugünkü çocuklar lükse düşkünler, büyüklerine karşı saygısızlar ve çok fazla konuşuyorlar. Çocuklar evlerinin hizmetkârları değil, adeta zorbaları. Büyükleri odaya girdiğinde ayağa kalkmıyorlar. Ebeveynleri ile çatışıyorlar, toplum içinde herkesten önce konuşuyorlar, bacak bacak üstüne atıyorlar, öğretmenlerine kötü davranıyorlar"

ifadelerini kullanmıştır.[38] Neredeyse insanlık tarihi kadar eski olan kuşaklarla ilgili tartışma günümüzde devam etmekte, gelecekte de devam edeceği düşünülmektedir. Her çağda eski kuşaklar kendinden sonra gelen yeni kuşağı aşırı kırılgan, şımarık, özgüveni olması gerekenden fazla yüksek bulmaktadır. Yeni kuşak olarak gençler ise ebeveynleri olan eski kuşakları disiplini fazla abartan, otorite düşkünü, baskıcı olmakla ve kendilerini anlamamakla hatta anlamaya çaba sarf etmemekle suçlamaktadırlar.[39]

Tüm bu tartışmaların ışığında yaklaşık her 20-30 yılda bir dünya genelini etkileyen büyük olaylarla birlikte yaşanan süreçte doğan bireylerin aynı kuşak sınıfına tabi oldukları ve karşılaştıkları durumlara benzer tepkiler verecekleri varsayılmaktadır.[40] Strauss ve Howe tarafından ortaya konan çoklu kuşak teorisinin esas aldığı düşünce gereği aynı dönemlerde meydana gelen benzer olayların etkileri bireyler tarafından ortak olarak

---

[36] Türk Dil Kurumu, *Kuşak Tanımı*. (T.b.). Türk Dil Kurumu sözlük. https://sozluk.gov.tr/ Erişim Tarihi: 11.09.2024

[37] Utku Güğerçin, *Mentorluktan Ters Mentorluğa* (Akademisyen Kitabevi, 2018), 43.

[38] Elif Başak Sarıoğlu, *Y'leri anla, değiştirme: kurumsal hayatta milenyum kuşağı ve iletişim.*, 1. bs (Hümanist Kitap Yayıncılık, 2018), 23.

[39] Başal, *Ş Kuşağı,* 16.

[40] Akt. Adıgüzel vd., "Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı, mobil yakalılar.", 166-167.

yaşandığından, karşılaşılan belli başlı olaylara yönelik olarak ortak bir bilinç dünya görüşü ve ortak bir deneyim meydana getirmektedirler. Yani kuşakların genellemesi kuşağın yetişme sürecinde yaşadıkları ortak deneyimlerden kaynaklanmaktadır.[41]

Bu sınıflandırma ayrımı zaman geçtikçe süre olarak azalmakta, önceleri ayrıştığı gibi 20-30 yılda bir değil de değişimlerin daha da hızlanarak, neredeyse on yılda bir yeni kuşağın oluştuğu görülmektedir. Daha kısa zaman aralıklarında kuşak oluşumu yeni bir inceleme ve araştırma konusu olarak değerlendirilebilir.[42]

Zamanla dünya üzerinde meydana gelen özellikle teknolojik ve diğer değişimler örgüt içerisindeki davranışları ve iş hayatını da önemli bir şekilde etkilemektedir. Bugün birçok örgüt yöneticisi kuşakların birbirinden farklı yönlerini ve liderlik beklentilerini anlayarak örgütlerini başarılı, verimli bir şekilde yönetmek için yoğun bir çaba sarf etmektedir.[43]

Kuşakları özellik olarak birbirinden ayıran ve hangi kuşağın ne zaman başladığını ve ne zaman sona erdiğini belirten gruplandırmalar, o toplumda meydana gelen önemli değişimlerden yola çıkarak yapılmaktadır.[44] Özellikle büyük ekonomik hareketler, savaş ortamı gibi önemli ölçüde toplumu sosyolojik olarak etkileyen büyük ve köklü olaylar, teknolojik gelişmelere bağlı olarak günlük yaşamda oluşan dönüşümlere dayalı olarak sınıflandırıldığı görülmüştür.

Yapılan kuşak sınıflandırmalarının temelinde birlikte yaşanan etkileyici olaylar sonrası bireylerin ortak düşünce yapısı altında birleşmiş olabilecekleri düşüncesi yatmaktadır.[45] Kuşak gruplarını sadece doğdukları yılların ayrımı yapılarak göz önüne almanın yetersiz olacağı, aynı yıllarda dünyaya gelmiş olmanın, kuşak gruplarını aynı düşünceler, algılar, aynı değerler etrafında toplaması mümkün olmayacağı da göz ardı edilmemelidir.[46] Edmunds ve Turner (2005)'in toplumsal travma olarak isimlendirdiği derin etkiler barındıran tarihi olayların toplumda bulunan gruplar tarafından sürekli olarak geçen zaman içerisinde meydana getirilip ortak anıların gündemde tutulması gerektiğini, bu

[41] Büyükuslu, "Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konulu Bir Araştırma", 3.

[42] Saracel vd., "Yöneticilerin Bakış Açısı ile Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Beklentileri (Leadership Expectations of Generation Z Employees from Managers Perspectives)", 966.

[43] Buse Yalçın ve Derya Kelgökmen İliç, "Y jenerasyonunun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları", *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi* 12, sy 46 (2017), 137.

[44] Çakır ve Azman, "Sosyal Kuşaklar", 336.

[45] Büşra Alay, "X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları arasındaki farklılıklar." (Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 2021), 5.

[46] Sait Gürbüz, "Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi?", *İş ve İnsan Dergisi* 5, sy 2 (2015), 52-53.

sayede ortak paydada buluşan bir bilincin devam ettirilebildiğini belirtmektedir.[47] Reeves ve Oh (2008) tarafından oluşturulan, uluslararası kabul gören kuşak sınıflandırmaları Tablo 2.1'de sunulmuştur. [48]

Tablo 2.1 Farklı kaynaklardaki kuşak sınıflandırmaları ve tarih aralıkları.

Kaynaklar	**Sınıflandırmalar**					
Howe ve Strauss (2000)	Sessiz Kuşak (1925-1943)	Patlama Kuşağı (1943-1960)	13. Kuşak (1961-1981)	Milenyum Kuşağı (1982-2000)	-	
Lancaster ve Stillman (2002)	Gelenekçi-ler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Milenyum Kuşağı Patlama Kopyası Y Kuşağı Gelecek Kuşak (1981-1999)	-	
Martin ve Tulgan (2002)	Sessiz Kuşak (1925-1942)	Bebek Patlaması (1946-1960)	X Kuşağı (1965-1977)	Milenyumlar (1978-2000)	-	
Oblinger ve Oblinger (2005)	Yetişkinler (<1946)	Bebek Patlaması (1947-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı, Net Kuşağı Milenyumlar (1981-1995)	Z Kuşağı (1995-2015)	
Tapscott (1998)	-	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1975)	Dijital Kuşak (1976-2000)	-	
Zemke vd. (2000)	Eski Askerler (1922-1943)	Bebek Patlaması (1943-1960)	X Kuşağı (1960-1980)	Gelecektekiler (1980-1999)	-	
Genel Kabul Gören Kuşaklar	Gelenekçiler (1900-1945)	Bebek Patlaması (1946-1964)	X Kuşağı (1965-1980)	Y Kuşağı (1981-1995)	Z Kuşağı 1995-2015	Alfa Kuşağı 2016-2030

[47] Edmunds June ve Bryan Turner, "Global generations: social change in the twentieth century", *The British Journal of Sociology* 4, sy 56 (2005), 560.

[48] Thomas C. Reeves ve Eunjung Oh, *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*, 3, sy 1 (2008): 280-300.

Kuşakların hayatta kalabilmesi için kökenlerini oluşturan tarihsel mücadelelerin, ekonomik ve siyasi olaylar ile düşünce mirasının yer aldığı kollektif hafıza mirasının korunarak devam ettirilebilmesi ile mümkün olabileceği söylenebilir.[49] Her kuşağın kendi içerisinde üyelerinin benimsediği değerleri aynı olsa da kuşak gruplarının içerisinde bulunan üyelerin de kendine has özellikler taşıyabileceği unutulmamalıdır. Farklılaşma veya benzerlik gösteren özellikler kuşaklar arasında değişkenlik gösterebildiği gibi, aynı kuşak içerisinde de değişkenlik gösterebilmektedir.[50]

Kuşaklarla ilgili yapının toplumsal anlamda işleyişini, kollektif hafızanın sürekliliği ve oluşan toplumsal kültürel hafızaya dahil olma şekillerini Mannheim şu şekilde sıralamaktadır:

- Toplumsal yaşam içerisinde kültürel yapıya devamlı yeni bireyler dahil olurlar.

- Yeni bireylerin kültürel yapıya dahil olmasıyla birlikte en eski üyeler (yaşlı bireyler) bir sirkülasyon dahilinde yapıdan ayrılırlar.

- Belirli bir yaşam süresine sahip olan birey, devamlı olan kültürel hafıza içerisinde katkıda bulunarak kaybolur. Farklı kuşakların bireyleri bu akışa sadece belli bir zaman sınırı dahilinde katılabilirler.

- Bütün kuşakların yapmış oldukları katkılar sonucu meydana gelen kültürel hafıza bu şekilde kuşaklar vasıtasıyla geleceğe aktarılır. Bu aktarım sırasında kültürel hafıza, eski ile yeninin kaynaşmasıyla sürekli bir dönüşüm halindedir.

- Kuşaklarla ilgili akışta devam eden bir süreklilik hareketi mevcuttur.[51]

Araştırma Z kuşağı bireyleri üzerinde yapılacak olsa da bu bireyler hakkında daha kapsamlı bilgi edinebilmek ve kendilerinden önce gelen diğer kuşaklar ile aralarındaki farklı yönleri görebilmek amacıyla tüm kuşak sınıflandırmalarını da ele almak gerekecektir.

Araştırmada gelenekselciler, bebek patlaması kuşağı, X, Y, Z ve Alfa kuşaklarının özelliklerine ve birbirlerinin arasındaki farklara da değinilecektir. Kuşak

---

[49] Bryan S. Turner, "Ageing and Generational Conflicts: A Reply to Sarah Irwin", *The British Journal of Sociology* 2, sy 49 (1998), 299-300.

[50] Judith Lower, "Brace yourself here comes generation Y.", *Critical Care Nurse,* 5, sy 28 (2008), 83.

[51] Rıdvan Gençer ve Adnan Altun, "Kuşak çalışmalarının kronolojik yörüngesi.", *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi* 3, sy 6 (2022), 338.

sınıflandırmalarına ait doğum tarihleri ve toplumu derinden etkileyen olaylar göz önüne alındığında Tablo 2.1.'deki Oblinger ve Oblinger (2005) kuşak sınıflandırmasının Türkiye'de yaşayan bireylere diğer kuşak sınıflandırmalarına göre daha uygun olduğu değerlendirildiğinden, yapılan çalışmada Oblinger ve Oblinger (2005) kuşak sınıflandırması değerlendirmeye alınacaktır. Bu kuşak sınıflandırmasına ilave olarak Alfa kuşağına da değinilecektir.

2.1.1 Gelenekselciler (Yetişkinler) (1925<1946)

1925 yılından sonra kuşaklar arası ayrıma gidilerek oluşturulan bilimsel araştırmalarda, 1925 ile 1946 yılları arasında kalan dönemde bulunan sessiz kuşak bireyleri, I. Dünya Savaşının etkilerini görmemişlerdir ancak, savaşın meydana geldiği yılları yaşadıkları için kaynakların bazılarında "Gazi Kuşak" olarak da adlandırılmaktadırlar. Adlarına "Unutulmuş Kuşak" veya "Sessiz Kuşak" olarak da rastlanılmaktadır. Bu bireyler daha içine kapanık olmakla birlikte üretken değil ve aşırı temkinlidirler.[52] Bu kuşak insanı, yatırımlarını ve birikimlerini kaybetmenin yanı sıra, günlük yaşamlarının olmazsa olmazı işlerini ve dolasıyla gelirlerini de kaybetmiş olmanın etkisiyle çalışma hayatında risklerden uzaklaşma yolunu seçmişlerdir.[53] Gelenekselciler, 1929'da yaşanan dünya ekonomik buhranını ve 2. Dünya Savaşının başlangıcında doğduklarından savaş sonrasında yaşanan ekonomik toparlamaya sosyal, toplumsal değişimlere tanık olmuşlardır. Günümüzde sayıları az da olsa ailelerimizin dedeleri, nineleri bu nesli oluşturmaktadır. Gelenekselciler iş yaşamlarında uyumlu, sessiz, duygusal özellikleri gösterir ayrıca yokluğu görmüş olduklarından hayatta başarılı ve güçlü kalabilmek adına ve daha iyi bir sosyal statüye erişebilmek için tasarrufa, daha çok çalışma hayat tarzları haline gelmiştir.[54] Gelenekselciler kuşağına mensup bireylerin kuşak özelliklerini yansıtan ve kuşaklarını şekillendiren önemli olayları içeren özet Tablo 2.2'de sunulmuştur. Gelenekselcilerin eğitim hayatı da döneme has koşullara uygun olarak şekillenmiştir. Bu kuşağın görmüş olduğu eğitim sisteminde disiplin ve otoriteye fazlasıyla önem verilmiştir.

[52] Düzgün, "Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Beklentisi Arasındaki İlişki", 411.

[53] Adıgüzel vd., "Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı, mobil yakalılar.", 171.

[54] Mehmet Zeki Duman, *Kuşak Çatışması: X ve Z Kuşağı Üzerine Sosyolojik Bir Çalışma.*, 1. bs (Nobel Yayın Dağıtım, 2019), 56.

Tablo 2.2 Gelenekselciler kuşağı özet bilgi tablosu.

Kuşağı Şekillendiren Belirleyici Olaylar	Öne Çıkan Temel Değerleri	Karakteristik Özellikleri
Cumhuriyet'in ilan edilmesi.	Fedakâr	Kurallara bağlılık
1929 Dünya ekonomik krizi.	Sıkı Çalışan	Uyumludurlar.
1939 Almanya'nın Polonya'yı işgali	Uyumlu	Disiplinlidirler.
İkinci Dünya Savaşı	Güvenlik	Her zaman kanun ve emirlere uyarlar.
1945 Birleşmiş Milletler 'in kurulması	Otoriteye saygılı	Para harcama konusunda muhafazakârdırlar.
1945 İlk bilgisayarın yapılması	Görev önceliği	Maceraya atılmayı sevmezler.
1947 Nürnberg mahkemelerini ve yargılamalarının yapılması	Sağlamcı, Onurlu	Tutarlıktan ve bütünlükten yanadırlar.

Sınıfların disiplini, otoriteye saygı gibi değerler her zaman eğitim hayatlarının içerisinde olmuştur. Otoriteye saygı duyarak eğitim almışlar ve disiplinden kesinlikle taviz vermeyen bir eğitim hayatı sürmüşlerdir.[55] Türkiye'de Sessiz Kuşak üyeleri Cumhuriyet'in ilk yıllarında doğmuşlardır. Bu kuşak Türkiye'yi kurtarmaya, kurmaya ve yeniden inşa etmeye, disiplinli eğitim ve iş yaşantısına ailelerine ve vatanlarına kendilerini adamışlardır.[56]

2.1.2 Bebek Patlaması Kuşağı (1947-1964)

II. Dünya Savaşından sonra 1947-1964 yılları arasında dünyaya gelen bireylerin üyesi olduğu kuşak "Bebek Patlaması Kuşağı" olarak adlandırılır.[57] Bebek patlaması kuşağına mensup bireyler de son derece sıkıntılı dönemler yaşamıştır. Savaş sonrası yıllarda sivil yaşamlarına yeniden dönerek ailelerine ve günlük hayatlarını kazanmaya odaklanarak yaşamışlardır.[58] Gelenekselcilerden bebek patlaması kuşağını ayıran en büyük özellik, kendilerine biçilen geleneksel rolleri kabullenmeyerek zamanın devrimlerine öncülük etmeleri ve toplumda köklü değişikliklere sebep olmalarıdır.[59] Bebek patlaması kuşağını diğer kuşak gruplarından ayıran başka bir özellik, televizyonla büyüyen ve televizyonun

[55] Hatice Şanverdi, "Kuşaklar arası çatışmadan kuşak içi çatışmaya: Üniversite öğrencileri ile ergen kardeşleri arasında bir karşılaştırma." (Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2024),18.

[56] Funda Nayir ve Şakir Çınkır, "Değişen zaman, değişen ihtiyaçlar: Türkiye'de kuşaklararası eğitimin karşılaştırılması.", *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 1, sy 8 (2017), 20.

[57] Gençer ve Altun, "Kuşak çalışmalarının kronolojik yörüngesi.", 338.

[58] Adıgüzel vd., "Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı, mobil yakalılar.", 172.

[59] Şanverdi, "Kuşaklar arası çatışmadan kuşak içi çatışmaya: Üniversite öğrencileri ile ergen kardeşleri arasında bir karşılaştırma.", 20.

etkili bir iletişim aracı olduğunun farkına varan efsane 68 kuşağının mimarları olmalarıdır. Televizyonun etkisi ile yerelde başlayan bir hareketin daha büyük ve geniş kitlelere ulaşması kültürel bir uyanışa yol açmıştır.[60] Bebek patlaması kuşağı bireyleri, aynı ev içerisinde geniş aileler olarak yaşamlarını sürdürmüşlerdir. Kuşak üyeleri anneleri, babaları ve çocuklarıyla birlikte yaşadıkları ve onlara bakmak zorunda kaldıkları için bu nesil "Sandviç Kuşağı" olarak da adlandırılmıştır.[61] Bu kuşağın bebek patlaması kuşağı olarak adlandırılmasının nedeni, iki büyük dünya savaşı sonrası bu dönemde doğum oranlarının aşırı miktarda artmasıyla tüm zamanların en yüksek doğum oranına sahip olmasıdır. Türkiye'de nüfus artış hızına baktığımızda ise 1955 ile 1965 yılları arasında %25 oranının üzerinde seyrederek tüm zamanların en hızlı nüfus artış oranının olduğunu görmekteyiz.[62] Bu da gösteriyor ki diğer Avrupa ülkelerinin 7-8 yıl gerisinden gelerek Türkiye'de bebek patlaması kuşağı 1955'li yıllarda başladığı söylenebilir. Bu kuşağa mensup bireyler günümüzde 2025 yılı itibarı ile 78 ile 91 yaşları arasındadırlar. Bebek patlaması kuşağına mensup bireylerin kendilerine has kuşak özelliklerini yansıtan ve kuşaklarını şekillendiren önemli olayları içeren özet, Tablo 2.3'te sunulmuştur.

Tablo 2.3 Bebek patlaması kuşağı özet bilgi tablosu.

Kuşağı Şekillendiren Belirleyici Olaylar	**Öne Çıkan Temel Değerleri**	**Karakteristik Özellikleri**
1949 Kore Savaşı	Hırslı, rekabetçi	Büyümeye ve ilerlemeye inanır.
1949 İlk organ naklinin yapılması	İyimser	Bencildirler
1952 Türkiye'nin NATO'ya üye olması.	Takım odaklı	İyimser olma eğilimindedirler.
1954 Sivil Haklar Hareketi	Kişisel Tatmin	Okulda ve evde takım çalışması hakkında bilgiler edinirler.
1955 Vietnam Savaşı (1955-1975)	Sağlıklı Yaşam	Her zaman rahattırlar.
1957 İlk nükleer santralin kurulması	Kişisel Gelişim	Kendi ruhlarını tekrar tekrar saplantı derecesinde onarlar.
1960 Doğum kontrol hapının bulunması	İş, ilgi	
1969 Ay'a ilk ayak basılması.		

[60] Nevriye Altuntuğ, "Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili.", *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4, sy 1 (2012), 203-212.

[61] Başal, *Ş Kuşağı, s:26*.

[62] Türkiye İstatistik Kurumu, "Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçları", *Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni*, sy 37210 (2021).

2.1.3 X Kuşağı (1965-1980)

Dünya üzerinde gündeme gelen önemli ekonomik, siyasi ve toplumsal olayların çok fazla etkilediği X kuşağı 1965 ile 1980 yıllarında dünyaya gelmişlerdir.[63] X kuşağı isim olarak Coupland'ın 1991 yılında yazmış olduğu "Generation X: Tales for an Accelerated Culture" adlı kitap sayesinde gündeme gelmiş ve genel anlamda dünya çapında kabul görerek kullanılmaya başlanmıştır. Kitapta X kuşağına ait özellikleri ve diğer kuşaklardan ayırt edici niteliklerden bahsedilmektedir.[64] X kuşağı üyeleri genellikle bireysel bir çocukluk dönemi geçirmiştir. X kuşağına mensup bireyler 2025 yılı itibarı ile 45 ile 60 yaşları arasındadırlar. X kuşağına mensup bireylerin kendilerine has kuşak özelliklerini yansıtan ve kuşaklarını şekillendiren önemli olayları içeren özet Tablo 2.4'te sunulmuştur.

Tablo 2.4 X kuşağı özet bilgi tablosu.

Kuşağı Şekillendiren Belirleyici Olaylar	Öne Çıkan Temel Değerleri	Karakteristik Özellikleri
1947-1991 Soğuk Savaş	Farklı Olma	Özgüven sahibidirler.
1970 Apollon 13 uzaya fırlatılması	Küresel düşünme	Denge istemektedirler (İş/yaşam dengesi).
1972 Münih Olimpiyat Oyunları'nda terörist saldırısı.	Denge	Otoriteye olan yaklaşımı özensizdir.
1973 Watergate skandalı.	Eğlence	Teknolojik bakış açısına sahiptirler.
1973 Küresel enerji krizi	Resmi olmama	Kuşaklar arasında köprü vazifesi görmüşlerdir.
1976 Kişisel bilgisayarların piyasaya sunulması.	Faydacı	
1978-1984 PKK terör örgütünün kuruluşu	Bağımsız	
1980 12 Eylül askerî darbesi.	Özgüven sahibi	
1986 Çernobil nükleer santrali patladı		
1989 Berlin duvarının yıkılması		

Kaynak: (Esra Korkmaz, 2019:11; Hatice Şanverdi, 2024:23; Nevriye Altuntuğ, 2012:206; Mücevher ve Erdem, 2018:63; Gizem Uğur, 2023:8)

X kuşağının literatürde "Patlama sonrası kuşak, nüfus azalması kuşağı, tembel kuşak, gölge kuşak, geçiş dönemi kuşağı, kayıp kuşak" olarak da adlandırıldığı görülebilmektedir.[65] X kuşağı çocukluk dönemlerinde bebek patlaması kuşağı olan anne,

[63] June ve Turner, "Global generations: social change in the twentieth century", 560-561.

[64] İşliyen, "Dijital çağda bilginin değişen niteliği ve infobezite", 251.

[65] Esra Korkmaz, "Kuşakların İncelenmesi ve 'Y' Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Etkisi." (Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi, 2019:12), 38.

baba ve büyüklerinin yaşadıkları olaylar çerçevesinde, toplumun sıkıntılı dönemlerine, ekonomik durgunluklara, finansal krizlere, soğuk savaş dönemlerine şahitlik ederek büyümüşlerdir.[66]

2.1.4 Y Kuşağı (1981-1995)

Literatürde "Net kuşağı" veya "Milenyumlar" olarak da adlandırıldığını gördüğümüz Y kuşağı, 1981 ve 1995 yılları arasında doğmuşlardır.[67] Y kuşağı bireyleri önlerine konulan bilgiye araştırmadan inanmadıkları, önceki kuşaklara oranla gelişen imkanlar doğrultusunda sorguladıkları ve araştırdıkları için "Why Generation" olarak adlandırıldıkları da görülmektedir.[68] Litvanya asıllı turizm araştırmacısı Rasa Levickaitė Y kuşağı hakkında, "büyümek istememeleri, ebeveynleri ve aile büyükleriyle fazla vakit geçirmek istememeleri, farklı evde yaşamak istemeleri" nedenleriyle "Peter Pan kuşağı" olarakta bahsetmektedir.[69] Bazı bilimsel araştırmalarda bu kuşağın bitiş tarihine ilişkin farklı tarih aralıkları da ifade edilmektedir.[70] Savaş ve ekonomik olaylara ebeveynlerine, daha büyük atalarına ve kendinden önceki diğer kuşaklara oranla daha az maruz kalmaları sebebi ile daha rahat ve sorunsuz denebilecek bir ortamda büyümüşlerdir.[71] Y kuşağı diğer kuşak mensuplarına göre daha bağımsız, var olan otoriteye uymak konusunda sorunlar yaşayan, çalışma motivasyonu olarak en ufak istenmeyen bir durumdan olumsuz etkilenebilen, kısa sürede terfi almak isteyen, emir veren tarafta olmayı isteyen, sosyal medya sonradan hayatlarına girse dahi uyum sağlayarak aktif bir şekilde kullanan bireyselliğe düşkün bireylerdir.[72] Y kuşağına has kuşak özelliklerini yansıtan ve kuşaklarını şekillendiren önemli olayları içeren özet Tablo 2.5'te sunulmuştur.

---

[66] Şanverdi, "Kuşaklar arası çatışmadan kuşak içi çatışmaya: Üniversite öğrencileri ile ergen kardeşleri arasında bir karşılaştırma.", 22

[67] June ve Turner, "Global generations: social change in the twentieth century", 562.

[68] Gizem Uğur, "Kuşaklararası Farklılşma: X-Y-Z kuşaklarının iş-aile çatışması ve liderlik tutumlarının karşılaştırmalı analizi." (Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, 2023), 11.

[69] Rasa Levickaitė, "Generations X, Y, Z: how social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania).", *Vılnus Tech Creatıvıty Studıes* 2, (2010), 173.

[70] Gürbüz, "Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi?", 42.

[71] Gizem Uğur, "Kuşaklararası Farklılşma: X-Y-Z kuşaklarının iş-aile çatışması ve liderlik tutumlarının karşılaştırmalı analizi." (Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, 2023), 12.

[72] Engin Şahbaz, "Çalışma yaşamında Y ve Z kuşağının liderlik tipi algılarının karşılaştırılması:Turizm sektöründe bir araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2019), 15.

Tablo 2.5 Y kuşağı özet bilgi tablosu

Kuşağı Şekillendiren Belirleyici Olaylar	Öne Çıkan Temel Değerleri	Karakteristik Özellikleri
1989 Soğuk savaşın sona ermesi	İdealist, başarılı	Rahatlarına düşkün
1990 İnternetin yaygınlaşması	İyimser,	Emir almaktan hoşlanmıyor ve otoriteyi tanımıyor.
1991 Birinci Körfez-Irak Savaşı	Vatandaşlık bilinci	Hemen sorumluluk alıp, sonucunu görmek istiyor.
1991 Cep telefonu kullanılmaya başlanması.	Güvenilir,	Aynı anda birden fazla iş yapmak istiyor.
1992 Bosna Hersek Savaşı	Teknoloji Tutkunu	Zamanı iyi yönetemiyor
1995 Schengen vize uygulaması başlaması	Sosyal, sorumluluk sahibi	Teknolojiye büyük oranda hâkim ve hızlı öğreniyor.
1997 İskoçya'da ilk koyunun kopyalanması.	Değişim isteyen, doyumsuz	
1999 Marmara depremi.	Teknoloji Tutkunu	

2.1.5 Z Kuşağı (1995-2010)

Literatürde 1990'lı yılların ortasından sonra 1995-2000'li yıllara doğru dünyaya geldikleri söylense de genel kanıya göre 1995 yılı ve 2015 yılları arasında dünyaya gelenler için kullanılan Z kuşağı kavramı, "İnternet Çocukları", "Dijital Yerliler", "Dijital Nesil" olarak da isimlendirilmektedirler.[73] Z kuşağı olarak isimlendirilen 1995'li yıllarda dünyaya gelmiş bireylerin diğer kuşaklara oranla en dikkat çeken özellikleri; kendilerine olan özgüvenleri, yaşamlarının her alanında hıza ve hızlı olmaya olan istekleri, şahsına münhasır davranışları ve sosyal hayatlarını her şeyden daha fazla ön planda tutarak, bireysel özgürlüklerine son derece düşkün olmalarıdır.[74] Teknolojiye ve teknolojinin getirdiği yaşam tarzına olan bağımlılıkları dikkat çeken seviyededir.[75] Dijital dünyanın hayatımıza sunmuş olduğu her türlü teknolojik aleti kullanım konusunda önceki kuşaklardan ayrışmaktadır. Dijital, teknolojik dünyanın hızlı değişimine ayak uydurmuş olan Z kuşağı, teknolojinin devam eden sürekli ve hızlı değişimi ile bu değişimin getireceği dünyanın yeni düzenine en kolay ve en hızlı ayak uyduracak "geleceğin nesli" olarak görülmektedirler.[76] Z kuşağının çeşitli işletmelerde çeşitli pozisyonlarda diğer

[73] Kübra İncik, "Z Kuşağının İş Hayatından Beklentileri ve Kariyer Algıları" (Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, 2024), 24.

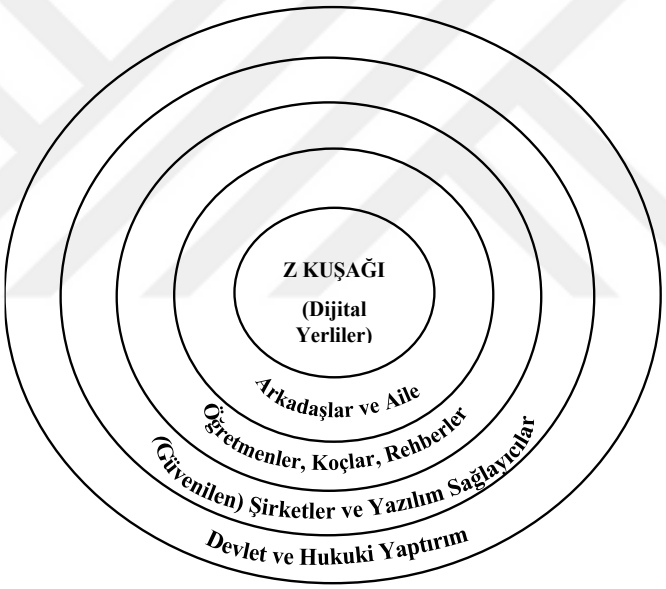
[74] Evangelia Tiaka, "Do you speak generation Z?" (Master Thesis, Erasmus University Rotterdam, 2020), 17-18.

[75] Creighton, "Digital Natives, Digital Immigrants, Digital Learners: An International Empirical Integrative Review of the Literature", 140.

[76] Palfrey ve Gasser, *Doğuştan Dijital, 3*.

kuşaklara oranla çok erken yaşlarda çalışan olarak görev almaları ve çok sayıda girişimcilik konusunda öne çıkan yetenekleri nedeniyle kendi işletmelerini kurmak noktasında başarılı olmaktadırlar.[77]

Büyük durgunluk, ekonomik kriz dönemlerinde yetişen Y kuşağından ve diğer kuşaklardan farklı olarak, bu nesil en az düzeyde işsizlik oranında, güçlü bir ekonomi mirası devralacakken, COVID-19 pandemisi tüm dünyanın ekonomik, sosyal ve politik manzarasını baştan aşağı tamamen değiştirdi. Z kuşağı fırsatlar dünyasına doğmak yerine pandemi nedeniyle artık belirsiz bambaşka bir geleceğe bakmaktadırlar[78]. Bu karamsar ve belirsiz ortamda dijital yerli olarak adlandırılan Z kuşağının karşılaştıkları sorunları çözme konusunda kendilerine yardımcı olarak gördükleri akranları, aileleri, teknoloji şirketleri ve yasa yapıcıların üstlendikleri rolü Şekil 2.1'de iç içe geçmiş bir halkalar zinciri şeklinde önem derecesine uygun olarak anlatmaktadır.



Şekil 2.1 Z kuşağı sorun çözüm ortakları diyagramı.[79]

Z kuşağına mensup bireylerin karşılaştıkları sorunların çözümlerinde başvurdukları çözüm ortaklarını incelediğimizde öncelikle sorunları kendilerinin çözmeleri gerekliliğini hissettikleri, kendilerinden sonra ikinci halkada en güvendikleri çözüm ortağı olarak arkadaşlarını ve ailelerini gördükleri belirtilmiştir. Üçüncü halka olarak Z kuşağının üzerinde genellikle büyük etkilerinin olduğu görülen öğretmen ve danışmanları yer

[77] Avcı, "İş Dünyasında Maverick Liderlik ve Z Kuşağı İncelemesi", 5383.

[78] Ljudevit Pranic, "What Happens to the Entrepreneurial Intentions of Gen Z in a Crony Capitalist Economy Amidst the COVID-19 Pandemic?", *Sustainability* 15, sy 7 (2023), 5750.

[79] Palfrey ve Gasser, *Doğuştan Dijital*, 10.

almaktadır. Dördüncü halkada ise yaşanabilecek sorunların çözümünde büyük fayda sağlayabilecek teknoloji ve yazılım şirketlerini görmekteyiz. Beşinci ve son halkada ise Z kuşağının karşılaşabilecekleri sorunların çözümünde en az güvendikleri veya başvurabilecek güç olarak gördükleri güçlü olan ancak eskimiş ve Z kuşağı tarafından geçerliliğini yitirmiş olarak görülen eskimiş bir güç olan devlet ve hukuki yaptırımlar gelmektedir.[80] Z kuşağına mensup bireylerin kendilerine has kuşak özelliklerini yansıtan ve kuşaklarını şekillendiren önemli olayları içeren özet Tablo 2.6'da sunulmuştur.

Tablo 2.6 Z kuşağı özet bilgi tablosu.

Kuşağı Şekillendiren Belirleyici Olaylar	Öne Çıkan Temel Değerleri	Karakteristik Özellikleri
2001, 11 Eylül terör saldırısı.	Sürekli çevrimiçi Doğuştan dijital,	Online oyunlarla sosyalleşen,
2001, Büyük ekonomik kriz.	Uyarlanabilir	Otoriteye karşı oldukça mesafeliler,
2003, Irak'ın ABD tarafından işgali	İşbirlikçi	Çalışmadan çok şey bekleyebilirler,
2004, Hint Okyanusu Depremi ve Tsunami, 230 binden fazla can kaybı	Dijital yerliler	Kuralları sorgularlar
2005 TL'den üç sıfır atılması, YTl.ye geçiş.	Yaratıcı	Çoklu görev almak isterler,
2010, Arap baharının Tunus'tan başlaması.	Çabuk sıkılan	Toplumsal olaylara oldukça duyarlı,
2011, Suriye iç savaşının başlaması.	Dijital oyun bağımlısı	Bireysel farklılıklara saygılı
2013 Gezi parkı protestoları.	Sabırsız, Hızlı, Duyarlı, Hassas.	Tek bir işe, mesleğe bağlı kalamayan.

2.1.6 Alfa Kuşağı (2010-2025)

2010'lu yıllarda Z kuşağından sonra yeni gelecek neslin başlamak üzere olduğu ve bu kuşağa hangi isim verileceği bilim insanları tarafından tartışılmaya başlanmıştı. Sosyologlar tarafından geniş çaplı katılımlarla yapılan anketlerin sonucunda çok farklı düşünceler ortaya kondu. Anketler sonucunda birçok isim ortaya çıksa da ve en çok A kuşağından veya COVİD-19 nedeniyle C kuşağından bahsedilse de Mc Crindle tarafından dünya çapında büyük bir katılımla yapılan anket ve araştırmalar sonucu Yunan alfabesine geçme kararı verildi.[81] Yeni gelecek nesile sadece yeni bir kuşak değil, tamamen farklı bir dünya tarafından şekillendirilecek ve hatta 21. yüzyılda doğan ilk nesli belirtmek için

[80] Palfrey ve Gasser, *Doğuştan Dijital*, 11.

[81] Mark McCrindle ve Ashley Fell, *Understanding Generation Z*, 1. bs (McCrindle Research Pty Ltd, 2019), 205.

"Alfa kuşağı" adının verilmesi kabul gördü. Alfa kuşağından sonra gelen nesillere de Beta kuşağı, Delta kuşağı gibi Yunan alfabesinden devam edileceği öngörülmektedir. İnsanlığın dünyadaki son temsilcileri olan Alfa kuşağı tabiri 2010 yılı ve 2025 yılları arasında doğanları kapsamaktadır.[82] Alfa kuşağı küresel olarak kesintisiz faaliyet gösteren hızlı ve gelişmiş teknolojilerin hüküm sürdüğü bir çağda doğmuşlardır. Teknoloji onlar için yaşam ve dünya demektir. Eğlenceden oyuna, akranlarıyla sosyalleşmeden ve hatta COVID-19 pandemisinin ardından eğitime kadar hayatları teknoloji etrafında dönmektedir.[83] Alfa kuşağına "dijital yerliler de denilmektedir. Bilgi teknolojileri ile ilgili gelişmiş bilgi ve becerilere sahiptirler. Bilgisayarların, video oyunlarının ve internetin yani dijital dünyanın anadilini çok iyi bilirler ve kendi içlerinde bu dili kullanırlar.[84]

2010-2024 yılları arasında doğan çocuklar Alfa kuşağının bir parçasıdır. Sosyal medyanın var olmadığı bir zamanı asla bilmeyecek ilk nesil çocuklar ve daha önceki herhangi bir nesilden çok daha fazla teknoloji meraklısı, bu da insanlığı sayısız olumlu şekilde değiştirebilecek güçlü bir araç. Öte yandan, teknolojiye olan bu bağımlılık dikkat sürelerinin azalmasına ve daha az yüz yüze bağlantıya yol açabilir. Alfalar hakkında şu ana kadar ne kadar az şey bildiğimize dayanarak onları şu veya bu olarak sınıflandırmak için henüz çok erken olabilir. Ancak, anladığımız birkaç şey var: Bazı Alfa Nesli, COVID-19 salgını sırasında doğan ilk nesillerdi, diğer tüm nesillerden daha çeşitliler ve tek ebeveynli bir evde olma olasılıkları daha yüksek. Öğrenimi ve iş gücünü yeniden tanımlama potansiyeline sahipler.

Alfa kuşağı diğer kuşaklar gibi, dünyanın küresel mali krizden toparlanmaya çalıştığı, dijital teknolojilerin ve sosyal medyanın yeni yollarının tüm dünyaya nüfuz etmeye hazır olduğu, aile yapılarındaki değişimin, bitmek bilmeyen iklim değişikliği tartışmalarının ve son COVID-19 pandemisinin de dâhil olduğu bir dönemde doğmuşlardır. Alfa kuşağı için dijital teknolojilerden kaynaklanan tehditler diğer kuşaklar için hiç gündeme bile gelememiştir. Bilişsel işlevler, uyku ve bozulmuş sosyal ve duygusal refah gibi psikolojik

[82] Çiğdem Apaydın ve Şerife Feyza Kaya, "Investigation of preschool teachers' perspectives on alpha generation", conference paper presented de VI International Strategic Research Congress, Antalya, Akdeniz Üniversitesi, 2019, 3.

[83] Amrit Kumar Jha, "Understanding Generation Alpha", *Indian Institute of Technology Kharagpur* 1 (2020), 12.

[84] Marc Prensky, "Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do They Really Think Differently?", *On the Horizon* 9, sy 6 (2001), 3.

ve fizyolojik etkilerden siber tehditlere ve bağımlılığa kadar liste sürekli uzuyor.[85] Alfa kuşağı, ebeveynleri veya arkadaşlarıyla olduğundan daha çok Alexa, Siri (Amazon ve Apple'ın sesli asistanı) veya ChatGpt gibi yapay zekâ araçları ile bağlantı kurmaya başladılar.[86] Henüz çok küçük ve öğrenci olarak hayatımızda yer alan Alfa kuşağı ile ilgili yerleşmiş karakteristik özellikler, COVID-19, iklim krizi gibi kuşağı şekillendiren olayların devam etmesi nedeniyle kuşakla ilgili belirlenen özellikler tahminden öteye geçememektedir.

2.2 Liderlik Kavramı

Liderlik sosyal bilimlerin en karmaşık ve çok boyutlu konularının başında gelmektedir.[87] Liderlik olgusu yıllar boyunca kapsamlı bir şekilde araştırılmış ve günümüzün hızlı tempolu ve giderek küreselleşen dünyasında örgütler için her zamankinden daha fazla önem kazanmaktadır.[88] Bennis, sosyal bilimler arasında yapılan araştırmalar da üzerinde en çok çalışılan konunun liderlik olduğu halde liderliğin anlaşılması hususunda çok az yol alınabildiğini belirtmiştir.[89] İnsanlık tarihi boyunca toplum içerisinde farklı şekillerde öne çıkan liderlik tanımlamaları bulunmaktadır.

Liderlerin örgütlerin yapısı üzerinde dönüştürücü etkiler meydana getireceği düşünülmektedir.[90] Özellikle robotik teknolojilerde ve yapay zekâda yaşanan ilerlemeler ile endüstriyel yenilikler örgütler arası rekabet açısından stratejik öneme sahip olduğunun farkına varan işletmeler, değişen şartların gerektirdiği yeni yönetim ve liderlik anlayışına uyum sağlamaya yoğun bir şekilde çaba sarf etmeye başlamışlardır.[91]

Teknolojik gelişmeler ışığı altında robotların veya makinelerin çalışan bireylerin yerini dolduracağına yönelik gereksiz eskimiş düşünceleri bir kenara bırakan örgüt yöneticileri, yapay zekâ ve robotik teknolojileri etkili bir biçimde kullanarak çağa uygun daha etkili

---

[85] McCrindle ve Fell, *Understanding Generation Z*, 26.

[86] Jha, "Understanding Generation Alpha", 3.

[87] Richard E. Boyatzis, "Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence, *Vision: The Journal of Business Perspective* 15, sy 2 (2011), 91.

[88] Sihame Benmira ve Moyosolu Agboola, "Evolution of Leadership Theory", *BMJ Leader* 5, sy 1 (2021), 4.

[89] Warren Bennis, "The 4 competencies of leadership.", *Training & Development Journal* 8, sy 38 (1984), 14.

[90] Akt. Nermin Kişi, "Yapay zekâ çağında değişen liderlik anlayışı.", *SADAB 8th International Online Conference on Social Researches and Behavioral Sciences*, (Bülent Ecevit Üniversitesi, 2021), 23.

[91] Hakan Vahit Erkutlu vd., "Yapay zeka ve örgütsel davranış.", *Nevşehir Hacı Bektaşı Veli Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13, sy 3 (2023), 1404.

bir liderlik tarzı geliştirmenin yollarını aramaktadır.[92] Kısacası her alanda küreselleşen uluslararası pazarda yapay zekâ ve teknolojiyi en iyi takip eden ve en etkili kullanabilen örgüt, işletmeler ile bireyler diğerlerine oranla çok daha avantajlı durumda olacaklardır.[93]

Aristo'ya göre insan sosyal bir varlık olması ve yaşamının devamını sağlayabilmesi nedeniyle toplu halde yaşamaktadır.[94]

Topluluk hâlinde yaşayan bütün canlılarda olduğu gibi insanlar da topluluğu yönlendirecek, topluluk tarafından hedeflenen amaçlara ulaşmak için bireyleri motive edecek kişilere ihtiyaç duymuştur. En basit ifade ile toplumu, örgüt ve organizasyonları hedeflenen amaca yönelten, motive eden ve başarıya ulaştıran kişilere lider adı verilmiştir.[95] Bu sebeple liderlik kavramı tarih boyunca süregelen araştırmalara konu olmuştur. Lider ve liderlik ile ilgili konulara farklı bakış açıları kazandırmak amacıyla araştırmacılar ve yazarlar tarafından ortaya konulmuş birçok lider ve liderlik tanımlamaları mevcuttur.[96] Örgüt ve organizasyonların ortak hedef ve amaca odaklanmış bireylerin hedefe yönelik motive edilmesi ve harekete geçirilmesi bireylerin doğru bir şekilde yönetilmesiyle mümkün olacaktır.

Lider, örgüt üyelerini bir amaca yönelik güdüleyebilen, onları grup amaçları doğrultusunda etkileyebilen, topluluğu yönlendirebilen kişidir.[97]

Liderlik başlığı altında, liderlik kavramı teorik anlamda incelenmiş, çeşitli liderlik türlerinin özellik, amaç ve etkileri Tablo 2.7'de belirtilmiştir.

[92] Kişi, "Yapay zekâ çağında değişen liderlik anlayışı.", 24.

[93] Boyatzis, "Managerial and Leadership Competencies", 93.

[94] Sabri Büyükdüvenci, "Aristoteleste mutluluk kavramı", *Felsefe Kongresi*, (Ankara Üniversitesi, 1999), 44.

[95] Bako, "Farklı Kuşak Akademisyenlerin Liderlik Biçimi Tercihleri: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı", 38.

[96] Joel Podolny vd., "Revisiting the meanıng of leadership", *Research in Organizational Behavior* 26 (2004), 5.

[97] İsmail Bakan ve İnci Fatma Doğan, "Hizmetkar Liderlik", *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2, sy 2 (2012), 8.

Tablo 2.7 Liderlik türleri ve özellikleri.[98]

Liderlik Türleri	Özellikler	Amaç ve Etki
Etkileşimci Liderlik	Çalışanların ihtiyaçlarını önemser, ödüller ve statüler vaat eder.	Çalışanları daha verimli ve azimli hale getirme, iş hayatındaki başarıları hedefler.
Dönüştürücü Liderlik	Vizyoner, ilham verici, risk alan, değişim yaratmayı hedefler.	Takımlarının motive olmasını sağlar, yeni ve yenilikçi fikirlerin peşinden gider. Değişim ve ilerlemeyi teşvik eder.
Otoriter Liderlik	Kontrolcü, emir verici, kararları tek başına alma eğiliminde.	Belirli bir düzen ve disiplin sağlar. Ancak takım içinde özgüven ve yaratıcılığın düşmesine neden olabilir.
Demokratik Liderlik	Takımı ile kararları paylaşır, görüş ve önerileri dinler.	Takımı içinde güven ve saygı oluşturur. Farklı perspektifler ve yaratıcılık teşvik edilir.
Laissez-Faire (Bırakınız Yapsınlar) Tarzı Liderlik	Takımına özgürlük verir, kontrol etme eğilimi düşük.	Takım içinde özgüven ve girişimcilik teşvik edilir. Ancak düzensizlik ve yönetimsizlik hissi oluşabilir.
Koçluk Liderlik	Takımındaki potansiyeli keşfeder ve geliştirir. Geri bildirim ve önerilerle rehberlik eder.	Takım üyelerinin kişisel ve profesyonel gelişimine yardımcı olur.
Karizmatik Liderlik	Çekici, etkileyici, ilham verici, takipçilerinin inancını kazanır.	Takıma motive ve ilham sağlar. Ancak liderin eksikliğinde takımın etkinliği düşebilir.
Stratejik Liderlik	Uzun vadeli hedefler ve stratejiler belirler. Organizasyonun genel resmini görür.	Organizasyonun büyümesi ve başarısı için yönlendirme ve planlama yapar.
Hizmetkâr Liderlik	Takımının ihtiyaçlarını karşılamayı hedefler. Alçakgönüllü ve empatik.	Takım içinde saygı ve güven oluşturur. Takımın refah ve mutluluğunu sağlar.
İşlevsel Liderlik	Takımı ve hedefleri anlar, görevleri verimli bir şekilde yönetir.	Etkili ve verimli çalışmayı sağlar, amaçları başarmak için stratejiler belirler.

2.3 Liderlik Yaklaşımları

Örgüt organizasyon ve kurumlarda liderlerin diğer izleyicileri nasıl etkiledikleri konusunda yapılan çalışmalar sonucunda farklı kuramlar, teoriler ve yaklaşımlar geliştirilmiştir.

Liderlik konusundaki kuramlar liderlik yaklaşımlarını genel olarak "Özellikler Yaklaşımı, Davranışsal Yaklaşım ve Modern Yaklaşımlar" olmak üzere üç grupta

[98] İstanbul İşletme Enstitüsü, "Liderlik türleri nelerdir?", Liderlik, Liderlik türleri nelerdir?, 2021, https://www.iienstitu.com/blog/ liderlik turleri-nelerdir.

toplamıştır.[99] Çavuş (2023)[100], Saraçel ve diğer (2023)[101], Şimşek (2006)[102], Tunçer (2012)[103] tarafından yapılan çalışmaların incelenmesi sonucu ortaya konulan evrensel liderlik yaklaşımları, teorileri ve desteklediklerı düşünceler ile ilgili hazırlanan bilgiler Tablo 2.8'de sunulmuştur.

Tablo 2.8 Evrensel liderlik yaklaşım ve teorileri.

Zaman	Evrensel Liderlik Yaklaşımları	Liderlik Teorileri	Desteklediği Düşünce
1840'lar 1930-1940	Büyük Adam Teorisi / Özellikler Kuramı	Liderin belirli özelliklere sahip olması gerektiğini öne sürer. Özellikler düşünsel, fiziksel, sosyal ve duygusal özellikler şeklinde dört gruba ayrılır.	Liderlik kabiliyeti doğuştan gelmiştir, sonradan geliştirilemez.
1940-1950 arası	Davranışsal Yaklaşımlar	Ohio State Üniversitesi Liderlik Çalışmaları Univercity Of Michigan Liderlik Çalışmaları Black, Mouton Yönetim Tarzı Matrisi McGregor'un X ve Y Teorileri Likert'in Sistem 1- Sistem 4 Modeli	Liderlerin göstermiş olduğu davranışları merkeze alır. Liderlerin ortak ve belirgin olarak ne tür davranışlar sergilediğini belirlemeye çalışır.
1950-1980 arası	Durumsallık/ Koşul Bağlılık Teorileri	Fred Fiedler'in Etkin Liderlik Modeli Reddin'in 3 Boyutlu Liderlik Modeli Vroom-Yetton ve Jago Modeli Hersey-Blanchard'ın Durumsal Liderlik Teorisi	Bu teoriler, liderlik davranışlarının belirli durumlara bağlı olarak değiştiğini ve adaptasyonun liderlik etkinliği üzerinde önemli bir rol oynadığını ileri sürer.
1980 ve sonrası	Alternatif, Yeni Yaklaşımlar	Karizmatik Liderlik, Otokratik (Otoriter) Liderlik, Demokratik/Katılımcı Liderlik Dönüşümcü Liderlik, Etkileşimci Liderlik, Vizyoner Liderlik, Hizmetkâr Liderlik Etik Liderlik, Tam Serbesti Tanıyan/ Babacan (Hümanist), Transaksiyonel, Transformasyonel Liderlik Modeli.	Liderliğe maliyet-fayda değişimi olarak odaklanır, Takipçileri giderek daha yüksek başarı seviyelerine iten ilham verici bir tarza odaklanır, Takipçilerin birbirlerine liderlik etmesine odaklanır, Takipçileri meşgul etmeye odaklanır, Kişi merkezli tarza odaklanır,

[99] Ömer Faruk İşcan, *Örgütsel Davranış (Liderlik)* (Atatürk Üniversitesi, 2013), 6.

[100] Fedai Çavuş ve Kürşat Karabork, *İş İnsanları ve Profesyonel Yöneticiler İçin Psikolojik Personel Güçlendirme ve Yenilikçi Davranış Odağında Hizmetkâr Liderlik* (Akademisyen Kitabevi, 2023), 12-15.

[101] Saracel vd., "Yöneticilerin Bakış Açısı ile Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Beklentileri (Leadership Expectations of Generation Z Employees from Managers Perspectives)", 973.

[102] Aslı Şimşek, "Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi." (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006)., 9-15.

[103] Tuncer, "Degişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi", 137-139.

Bu yaklaşımların bazıları diğer yaklaşımlara göre daha bilindik veya kabul edilirliği yüksek olsa da genel düşünce yaklaşımların hiçbir tanesi liderlik kavramını tek başına açıklamaya yeterli olmayacağı yönündedir. Bu teoriler liderlik kavramına farklı yönlerden bakmış olsa da esasen teorilerin ve yaklaşımların tamamı birbirini tamamlayıcı özelliktedir.[104] Liderlik konusunda evrensel olarak kabul edilen tek bir tanım veya belirli bir liderlik yaklaşımı yoktur. Etkili bir liderliğin ne olduğunu belirlemeye yönelik çabalar ve etkili liderliği tanımlama çalışmaları devam etmektedir.[105]

2.3.1 Büyük Adam ve Özellikler Teorisi (1830- 1940)

19. yüzyılda liderlik üzerine yapılan araştırmalar, liderlerin takipçilerinden farklı olduğu, kaderin veya takdirin tarihin akışını belirleyen önemli bir etken olduğu konusunda fikir birliği olduğu için, liderlerin sonradan değil, doğuştan geldiği görüşü yalnızca akademisyenler tarafından değil, başkalarının davranışlarını etkilemeye çalışanlar tarafından da yaygın olarak kabul görüyordu. Bu bakış açısı bir liderin doğuştan gelen özelliklerine ve etkili liderlerin kişilik özellikleri ile diğer niteliklerini belirlemeye odaklanıyordu.[106] Büyük Adam teorisinin savunduğu temel konu, liderlerin toplum içerisinde kendiliğinden veya toplum tarafından ortaya çıkarılmadığı veya eğitilmediği, liderliğin ve liderlik özelliklerinin doğuştan geldiğidir. Başka bir deyişle, çok az sayıda, birey, etkili lider olabilecek ve ilahi tasarımla büyüklüğe ulaşabilecek benzersiz özelliklere sahiptir.[107] Örnekler genellikle popüler tarih figürlerinden alınmıştır. Julius Caesar, Mahatma Gandhi, Abraham Lincoln ve Napolyon Bonapart. Bu bireylerin, tarihin sayfalarını şekillendirirken bireylere liderlik etmelerini sağlayan, doğuştan gelen liderlik özelliklerine sahip, kişiler olduğuna inanılıyordu.[108]

---

[104] Aslı Şimşek, "Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi." (Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006), 3.

[105] Podolny vd., "Revisiting the meanıng of leadership.", 6.

[106] David L. Crawthon, "Leadership: The great man theory revisited.", *Business Horizons Journal* 39, sy. 3 (1996), 2.

[107] Cengiz Demir vd., "Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma.", *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 1, sy 2 (2010), 131.

[108] Kendra Cherry, "What Is the Great Man Theory of Leadership?", Verywell Mind, 2023, 20.

Büyük adam teorisine göre liderde bulunması gereken özellikler şöyle sıralanmıştır:[109]

- Fiziksel Özellikler: Uzun boylu, yapılı, kararlı ve karizmatik bir duruşun varlığı ile kişinin aktif olması,

- Yetenek ve zekâ: Akıcı konuşma, ikna ve üstün zekâ yeteneği ile yaşanan olayları sentez yeteneği, belirsiz durumlarda doğru kararlar alabilme, pratik zekaya sahip,[110]

- Kişilik: Doğru ve samimi bir yaklaşım, açık sözlülük, sosyal ve toplumsal etik kurallarına riayet,[111]

- Sosyal özellikler: Sosyal olabilme, kişiler arası üstün beceriler, iş birliğine yönlendirebilme yeteneği, nezaket, düşüncelerini doğru ve kararlı bir biçimde aktarabilme, toplum örgüt ve organizasyondaki bireylerle rahat ve doğru bir iletişim kurabilme yeteneği,[112]

- İşle ilgili özellikler: Hesaplı inisiyatif alabilme, başarılı olma arzu ve isteği, sorumluluk, herkesten daha çok önde olma ve hedefe ulaşma arzusu[113] gibi özelliklerin bulunması gerekliliği belirtilmiştir.

Büyük Adam teorisi zamanla özellik teorilerine dönüşmüştür. Özellik teorisi, liderlerin ve liderlik özelliklerinin hem doğuştan getirilebileceğini hem de toplum tarafından ortaya çıkarılabileceğini ileri sürer. Başka bir deyişle, başarılı liderlerin özelliklerinin kalıtsal olabileceğini veya öğrenim ve uygulama yoluyla kendisinde var olan liderlik özelliklerini ortaya çıkarılabileceğini savunur.[114] Özellikler teorisi; bireyi etkili bir lider yapan özellikleri ve bu özelliklerin doğru kombinasyonunu belirleyerek liderlerin zihinsel, sosyal ve fiziksel niteliklerini ortaya koyabilmeyi amaçlamaktadır.[115] Ancak tutarlı bir dizi özellik ortaya konarak sistematik bir teori ortaya konamamıştır. 1950'ye gelindiğinde bu yaklaşımı sürdürmenin çok az avantajı olduğu ortaya çıktığından özellikler teorisinin

[109] Boyatzis, "Managerial and Leadership Competencies", 92-93.

[110] İşcan, *Örgütsel Davranış (Liderlik), 8*.

[111] Şimşek, "Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi.", 11.

[112] Demir vd., "Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma.", 132.

[113] Boyatzis, "Managerial and Leadership Competencies", 93.

[114] Nevra Baker, "Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları.", *Florya Chronicles of Political Economy,* 8, sy 1 (t.y.), 34.

[115] Ebru Aykan, "Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları" (Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, 2002), 66.

geçerliliğini kısmen yitirdiği görülmüştür.[116] Günümüzde kullanılan psikometrik ölçüm araçları, özellik teorisi ilkelerindeki uygulamadan alınan bir örnektir ve sıklıkla personel alımlarında bu ölçüm araçları kullanılmaktadır. Bu araçlar bireyin temel kişilik özelliklerini ölçerek kişisel performans ve ekip gelişimini ortaya koymayı amaçlamaktadır.[117] Özellikler teorisi, liderliğin birçok yönünü tam olarak açıklayamaz. Ancak özellikler teorisinde ortaya konulan bilgilerden yola çıkarak liderliğin karmaşık yapısını açıklamada katkıda bulunan önemli özelliklerin varlığı hala çağdaş araştırmacıların ilgisini çekmektedir.[118]

2.3.2 Davranışsal Yaklaşım (1940-1960)

Davranışsal yaklaşım, özellik teorilerinden geliştirilmiştir. Liderlerin doğuştan getirdiği liderlik özelliklerinden ziyade, büyük ölçüde sonradan kazanıldığını ve bireyde etkili liderliği sağlamak amacıyla belirli liderlik davranışlarının sistematik bir şekilde öğrenilebileceğini ileri sürer.[119] Davranışsal yaklaşım için liderin kişisel ve fiziksel özellikleri değil, liderin gerçek davranışı önemlidir. Davranışsal yaklaşım aynı zamanda liderin içinde bulunduğu durumu ve ortamı göz önünde bulundurmaz.[120] Bu, yaklaşım liderlik ve yönetim ile ilgili kurs ve eğitimlerde kullanılan en yaygın yaklaşım haline gelmiştir. Günümüzde bu teori, birçok liderlik yaklaşımında örneklenmektedir. Liderlik becerilerinin ve davranışlarının geliştirilmesini içeren, dolayısıyla liderliğin büyük ölçüde öğrenildiği inancını destekleyen öğrenim programları, davranışsal yaklaşım teorileri ışığı altında geliştirilmiştir.[121] Liderliğin davranışsal yaklaşımın gelişmesinde eğitim ve yönetim bilimcilerin yaptıkları farklı uygulamalı ve teorik çalışmaların büyük oranda katkısı olmuştur. Bu çalışmaların başlıcaları şunlardır:[122]

- Ohio Eyalet Üniversitesinde Yapılan Liderlik Çalışmaları
- Michigan Üniversitesinde Yapılan Liderlik Çalışmaları
- Blake ve Mouton'ın Liderlikte Yönetim Tarzı Matrisi

---

[116] Crawthon, "Leadership: The great man theory revisited.", 2.

[117] Baker, "Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları.", 3

[118] Cherry, "What Is the Great Man Theory of Leadership?", 25.

[119] Şimşek, "Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi.", 12.

[120] Boyatzis, "Managerial and Leadership Competencies", 94.

[121] Demir vd., "Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma.", 134.

[122] Tahsin Aydoğan, "Z Kuşağının Liderlik Tarzı Beklentileri Üzerine Bir Araştırma" (Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, 2021), 10.

- McGregor'a Ait X ve Y Teorileri
- Likert'in Liderlikte Sistem 4 Modeli

2.3.3 Durumsallık, Koşul Bağlılık Teorileri (1960 – 1980)

Durumsallık teorilerini savunan araştırmacılar, liderlik konusunda özellikler ve davranışsal yaklaşımı benimseyen araştırmacıların aksine, liderlikte elde edilen başarının sadece liderin tercih ettiği davranış veya liderin sahip olduğu özelliklere bağlı olmadığını, görevin ve liderin içinde bulunduğu ortamın hangi koşulda olduğu ve bu koşullar altında gösterdikleri liderlik davranışlarının ne derecede etkin ve başarılı kullanabildiğinin önemini vurgulamışlardır.[123] Durumsallık, liderin faaliyet gösterdiği alan ile durumu değerlendirebilmesi ve aynı zamanda hangi liderlik tarzının, içinde bulunduğu duruma en uygun olacağına süratle karar verebilmesi gerektiği anlamına gelmektedir. Sergilenecek liderlik tarzı, içinde bulunulan duruma bağlı olacağından bu yaklaşım, durumsallık veya koşul bağlılık teorisi olarak bilinir.[124]

Durumsal liderlik teorisinden sonra benimsenen birçok modern liderlik yaklaşımının, durumsallık yaklaşımına ait varsayımlarından bazılarını benimsediği görülmektedir. Durumsal Liderlik Yaklaşımının benimsediği başlıca varsayımlar şunlardır:[125]

- Karşılaşılan farklı durumlar için her zaman sabit bir liderlik yönetim biçimi bulunmamaktadır. Farklı durumlarda farklı liderlik davranışları koşullara bağlı olarak etkin sonuç verebilir.[126]

- İşletme veya kurumun içinde bulunduğu durum, yönetim biçimi ile örgütün yapısını olumlu veya olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmenin sahip olduğu etkin liderlik şeklini ve örgütün biçimini belirleyen en önemli durum, işletmenin ve liderin içinde bulunduğu durumdur.[127]

---

[123] Şimşek, "Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi.", 20.

[124] Bako, "Farklı Kuşak Akademisyenlerin Liderlik Biçimi Tercihleri: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı", 52-53.

[125] İşcan, *Örgütsel Davranış (Liderlik), 9*.

[126] Baker, "Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları.", 37.

[127] Aykan, "Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları", 79.

- Liderler, işletmelerin ve kurumların başarısında önemli role sahiptir. İşletmelerde liderlik dışında da başarıyı etkileyen çok sayıda bulunmaktadır. Bu faktörler en az liderlik kadar önemlidir.[128]

- Liderin sahip olduğu özellikler ve içinde bulunulan durum arasında karşılıklı bir etkileşim mevcuttur. Liderin sahip olduğu özellikler veya içinde bulunulan durum başarıda tek başına etkili değildir. Bu sebeple liderin kendisinin ve içinde bulunduğu durumun aynı anda analiz edilmesi ve anlaşılması önemlidir.[129]

2.3.4 Alternatif Yaklaşımlar

Yeni liderlik dönemi olarak adlandırılan ayrıca etkileşimsel, dönüşümsel liderlik teorilerinin de aralarında bulunduğu alternatif yaklaşımlar getiren dönem 1990'lar ve 2000'li yılları kapsamaktadır. Bu dönemde liderliğin tek yönüne odaklanan özellik, davranışsal, durumsal yaklaşımların aksine liderliğin tek bir yönüne ya da bir tek boyutuna odaklanarak liderlik olgusunun anlaşılamayacağı fark edilmiştir.[130]

Hızlı teknolojik değişim, öngörülemeyecek düzeyde yenilik ve artan küreselleşme koşullarını göz önünde bulundurulmasıyla liderlik teorilerine yönelik karmaşık ve zorlu bir ihtiyaç ortaya çıkmıştır. Bu durum, liderliği tek yönlü, yukarıdan aşağıya etkileme süreci olarak tanımlayan, liderler ve takipçileri arasında belirgin bir çizgi çizen, yukarıda sözü edilen geleneksel liderlik teorilerinden uzaklaşan yeni liderlik çağını başlatmıştır.[131] Önceki tanımlamaların aksine, takipçilerin gizli liderlik kapasitelerine özel önem verilerek, lider, takipçiler, durum ve bir bütün olarak görülen liderlik sistemi öğeleri arasındaki karmaşık etkileşimlere odaklanıldığı görülmektedir.

Daha yakın zamanlarda ise kişi merkezli bir yaklaşıma odaklanan araştırmacılar kapsayıcı liderlik, liderler ile takipçileri arasında meydana gelen dinamik süreçlere dayanan ve takipçilerin benimsedikleri liderlik özelliklerini ortaya koymak üzerine yoğunlaşmışlardır.[132] Son olarak çağdaş liderlik teorisi, modern dünyamızın

---

[128] Bako, "Farklı Kuşak Akademisyenlerin Liderlik Biçimi Tercihleri: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı", 52.

[129] Boyatzis, "Managerial and Leadership Competencies", 97.

[130] Benmira ve Agboola, "Evolution of Leadership Theory, 4.

[131] Dorothy R. Carter vd., "Social Network Approaches to Leadership: An Integrative Conceptual Review.", *Journal of Applied Psychology* 100, sy 3 (2015), 609.

[132] Namuk Kemal Aydemir, "İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetlerindaki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması" (Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2010), 19-21.

karmaşıklığıyla başa çıkmanın bir yolu olarak ortaya çıkan tanım özellik kuram yönlerindeki karmaşıklığı gidermek için liderlik kavramına, bir sosyal sistemin tamamında meydana gelen bağlamsal etkileşimleri olan bütün sisteme odaklanmanın gerekliliği üzerinde durulmaktadır.[133]

2.4 Örtülü Liderlik

Liderlik konusunda Tablo 2.8'de de verildiği üzere geçmişten günümüze farklı model, kuram ve teorilerin geliştirildiği görülmektedir. 1980'li yıllara gelinceye kadar ortaya konulan bu teorilerde, model ve kuramlarda liderlik kavramına, lider ile takipçileri arasındaki etkileşimlerde yaşanmakta olan bilişsel süreçlerin yeteri kadar dâhil edilmediği görülmektedir.[134] Liderlik alanında bu eksikliği gidermek üzere özellikle 1980 sonrası yıllarda yapılan liderlik ile ilgili araştırmalarda takipçilerin zihni süreçlerine ve liderlik algılarına odaklanan çalışmalar yer almaktadır.[135]

Bu dönemde araştırmacılar liderlik modelleri olarak ifade edilen örneklerle ilgili olarak bilişsel süreçleri ele alan farklı incelemeler yapmışlar, farklı teoriler geliştirerek liderlik algılamalarının neler olabileceğini araştırmışlardır. Liderliğin ortaya çıkışında takipçileri esas alan bu zihinsel yaklaşımlardan birisi de "örtülü liderlik" (implicit leadership) teorisidir.[136] Ulusal yazında aynı teorinin sıklıkla "örtük liderlik" olarak da çevrildiği görülmektedir. Ancak "örtük" sözcüğünün genelde gizli, görülmeyen ve belirti göstermeyen anlamındaki "latent" sözcüğünün karşılığı olarak da kullanıldığı anlaşılmaktadır. Bu nedenle "implict" sözcüğünün psikoloji literatüründe, "implict personalty theory" örtülü kişilik teorisi[137] olarak yer bulmaktadır. Bu örnekte de kabul gördüğü biçimde "örtülü" sözcüğü kullanımının örtük sözcüğüne göre daha uygun olacağı değerlendirilmektedir.[138] Örtülü liderlik teorisi; her insanın zihninde ideal bir lider modeli olduğu ve bu modellerin toplumda genel itibariyle benzerlik göstermekle birlikte, değişik faktörlerin etkisiyle farklılaşabileceği varsayımına dayanmaktadır.[139]

---

[133] Benmira ve Agboola, "Evolution nof Leadership Theory", 5.

[134] Tabak vd., "Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması", 97.

[135] Hüseyin Şen vd., "Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Algılanan Kurumsal İtibarın Rolü", *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2, sy 11 (2019), 877.

[136] Kemal Eroğluer, "Örtük liderlik üzerine bir analiz: İmalat sektörü çalışanlarının kişik özelliklerinin liderlik algılaarına etkisi.", *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* 5, sy 2 (2014), 107.

[137] Duygu Biricik, "Sosyal bilişim Farkında olmak ya da olmamak.", *Bilim ve Teknik E Dergisi*, (2012), 27.

[138] Tabak vd., "Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması", 98.

[139] Şen vd., "Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Algılanan Kurumsal İtibarın Rolü", 885.

Örtülü liderlik, bireyin liderden beklediği nitelikleri ve liderin sergilemesini arzuladığı davranışlarını ifade etmektedir. Bireyin içselleştirdiği örtülü liderlik tipleri birçok etken ile şekillenmekte, kişisel özellikler, çevre ve sosyal kültürün yanı sıra başkaca farklı değişkenler tarafından biçimlendirilerek değişikliğe uğrayabildiği bilinmektedir.[140]

Liderlik ile ilgili farklı teori ve yaklaşımlar arasından "Örtülü Liderlik" teorisinin çalışma kapsamına alınmasının temel sebebi; örtülü liderlik teorisinin takipçilerin yani çalışmanın ana konusu olan Z kuşağının zihni süreçlerine ve liderlik algılarına odaklanması olmuştur. Eğer liderlik olgusu, biraz da olsa, takipçilerin zihninde yer alıyorsa, takipçilerin ne düşündüğünü keşfetmek liderlik için en önemli etkenlerden biridir. İdeal, olması gerektiği düşünülen lider modellemesini içeren örtülü liderlik kavramı, bireylerin zihinlerinde geliştirdikleri lidere yönelik kategorileri yansıtırlar. Bireyler gerektiğinde karşılaştığı kişileri kendi zihinlerindeki düşüncelere göre lider ya da lider değil kategorilerinden biriyle sınıflandırırlar.[141] Örtülü liderlik, bireyin bilişsel algılama sürecinde bir kişiyi lider olarak sınıflandırabilmesi için karşılaştığı bir uyaranın zihninde bulunan liderlik şemalarıyla eşleşmesini vurgulamaktadır. Örtülü liderlik kavramında takipçinin liderlik girişimine verdiği tepki de bu sürecin kritik bir parçasıdır. Örtülü liderlik kavramı, bireyler tarafından gözlemlenen kişinin lider olup olamayacağı konusunda karşılaştığı davranış özelliklerini incelediği ve hafızasında bilişsel süreçler yoluyla kategorize edilmiş şemalarla karşılaştırdığı otomatikleşen bir süreç olarak açıklanmaktadır.[142]

2.5 Kuşaklar ve Liderlik Algısı Arasındaki İlişki

Günümüzde organizasyon kurum ve işletmelerde aynı anda 4 kuşak birlikte çalışmaya başlamıştır. Bebek patlaması kuşağı, X, Y ve Z kuşakları aynı ortamda çalışmakta bebek patlaması kuşağı yavaş yavaş emekli hayatına çekilerek çalışma ortamından ayrılsa da onların yerine Alfa kuşağı yetişmektedir. İlerleyen dönemlerde 5 hatta 6 neslin aynı anda işletme, kurum ve organizasyonlarda aynı ortamda çalışacakları öngörülmektedir.[143] Farklı yaş gruplarını ve farklı nesilleri aynı ortamda ve aynı anda yöneten liderlerin önceki dönemlere oranla yeni ve daha etkin özelliklere sahip olması gerekliliği gün

[140] Tabak vd., "Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması" s:98.

[141] Eroğluer, "Örtük Liderlik Üzerine Bir Analiz" s:108-109.

[142] D. Scott DeRue ve Susan J. Ashford, "Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations.", *Academy of management review* 35, sy 4 (2010), 627.

[143] Bako, "Farklı Kuşak Akademisyenlerin Liderlik Biçimi Tercihleri: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı", 51.

geçtikçe daha fazla önem kazanmaktadır.[144] Liderlerin sahip olması gereken özelliklerin yanı sıra takipçilerin zihinlerindeki lider profilini anlamak, kime nasıl davranılacağı konusunda yol gösterici olacaktır. Her bireyin kendine has farklı özellikleri bulunsa da benzer olayları yaşayan, benzer krizlere, benzer ortamlarda eğitim gören bireylerin karşılaştıkları benzer olaylara benzer tepkiler vermesi beklendiği gibi zihinlerindeki liderlik özelliklerinin de benzeştiği görülmektedir.[145]

Şahbaz, 2019 yılında yapmış olduğu çalışmasında Y ve Z kuşaklarının benimsediği liderlik algılarını karşılaştırmıştır. Çalışma sonucu dönüştürücü liderliğin hem Y hem de kuşağı için kabul gören liderlik yaklaşımı olduğunu ortaya koymuş ayrıca her iki kuşağın da pasif istisnalarla yönetim algılarının ve serbest bırakıcı liderlik özelliklerine göre daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bununla birlikte Z kuşağı takipçilerin koçluk ve mentörlük desteğine daha fazla ihtiyacının olduğu, Y kuşağına oranla içsel ve dışsal motivasyon unsurlarına yönelik daha hassas davrandıkları araştırma sonuçları arasında yer almaktadır.[146] Nas ve Doğan (2020), "Z kuşağındaki bireylerin kişilik özelliklerinin paternalist liderlik algılarına etkisinde örgüt kültürünün düzenleyici rolü" isimli çalışmasında Z kuşağının benimsediği paternalist liderlik özelliklerini araştırmışlardır. Araştırma sonucunda Z kuşağının deneyime açık, sorumlu, dışa dönük olduğu ayrıca paternalist liderlik algısının diğer kuşaklara oranla ortalamanın üzerinde olduğu bulgularına ulaşılmıştır. Farklı nesillerin benimsediği liderlik özelliklerini konu alan araştırmalara bakıldığında, Laudert (2018) yapmış olduğu kavramsal çalışmasında Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerini değerlendirmiştir. Çalışma sonucunda Z kuşağının otantik ve adaptif ve uyumcul liderliğin bir karışımının gerekliliğini ortaya koymuştur.[147]

Yapılan çalışmalar bireylerin liderlik beklentilerinin ve algılanan liderlik özelliklerinin kuşaklara göre farklılaştığını göstermektedir. Günümüzde organizasyon işletme ve

---

[144] Elizabeth Laudert, "Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Inter", *University of San Diego Digital USD M.A. in Leadership Studies* 4, sy 26 (2018), 2.

[145] Cemile Çelik ve Önder Sünbül, "Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması.", *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13, sy 3 (2008), 49.

[146] Şahbaz, "Çalışma yaşamında Y ve Z kuşağının liderlik tipi algılarının karşılaştırılması:Turizm sektöründe bir araştırma", 12.

[147] Laudert, "Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Inter", 3.

kurumlarda lider ve yönetici durumunda bulunan X ve Y kuşağının sergiledikleri liderlik özellikleri yapılan araştırmalarda şu şekilde açıklanmıştır.

X Kuşağının Genel Kabul Gören Liderlik Özellikleri; 1965 ile 1980 yılları arasında doğan X Kuşağı, yapılan işe karşı şüpheci bir bakış açısına sahip gibi görünse de, günümüzün organizasyonları tarafından yüksek talep gören bazı niteliklere sahiptirler.[148] X kuşağına mensup liderler, katı kuralları olmayan, eylem odaklı, bağımsız, kendi kendini yönlendirebilen, teknik olarak yetenekli ve günümüzün sürekli değişen iş doğasına rahatlıkla uyum sağlarlar. İş, yaşam ve ilişkiler arasında sağlıklı bir denge kurmaya çalışırlar. Bazen saygıdan yoksun olarak yorumlansalar da genellikle statü ve otorite ilgilerini çekmez. Finansal olarak bilgilidirler, teknolojinin olanaklarından etkilenirler ve kültürel olarak çeşitli bir nüfusu temsil ederler.[149]

Y Kuşağının Genel Kabul Gören Liderlik Özellikleri; Y kuşağı üyeleri 1981 ile 1995 yılları arasında doğmuştur. Bu nesil, zorlu işlerde ve yaratıcı çözümlerde başarılıdır, özgürlüğü ve esnekliği seviyor ve mikro yönetimden hoşlanmadıkları söylenebilir.[150] Yöneticilere karşı son derece sadıktırlar. Bilgili, takipçilerine akıl hocalığı, mentorluk yapabilen ve hedeflerine ulaşmalarına yardımcı olan şefkatli koçlar gibi davranmayı severler. Y kuşağı kendi liderlerinden de bunu beklerler, kendilerine hiyerarşik ve otoriter davranan liderler Y kuşağı için kötü liderler olarak algılanır.[151] 25 yıl öncesine kadar, gece gündüz iş yerinde aktif çalışan işçilere sahip işletmeler, her akşam evine giden esnek çalışma imkanlarına sahip işletmelere dönüşmektedir.[152]

Z Kuşağının Genel Kabul Gören Liderlik Özellikleri; Günümüzün en genç iş gücü olarak 1995-2010 yılları arasında dünyaya gelen Z kuşağı da işletme, kurum ve organizasyonlarda yerlerini almış bulunmaktadırlar. Z kuşağı kollektif sorumluluk bilincine sahip farklı bireyler arasındaki iş birliğini benimseyen bir güce sahiptir.[153] İş yaşamında bulunan tüm kesimlere karşı duyarlılığı ve otoriteleri veya konumları ne olursa olsun herkesin yapılan işe eşit katılımını vurgulayan bir liderlik tarzını

---

[148] Düzgün, "Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Beklentisi Arasındaki İlişki", 409.

[149] Carter vd., "Social Network Approaches to Leadership", 599.

[150] Lazar vd., "The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World", 1992.

[151] Yalçın ve Kelgökmen İliç, "Y jenerasyonunun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları", 155.

[152] Ulmer, "Military Leadersip The Changıng Paradıgm", 5.

[153] Nguyen Ngoc vd., "Generation Z Job Seekers' Expectations and Their Job Pursuit Intention", 3.

benimsemektedirler.[154] Z kuşağı bireyleri geleneksel hiyerarşik liderlik tarzlarını benimsememekte, kendi aralarından çıkan liderlerin hiyerarşik yapıda üst kademeye karşı sorumlu olduğu sistemlerde daha rahat hareket ettikleri ve yapılan işi sahiplendikleri görülmektedir.[155]

Kuşakların algıladıkları liderlik özelliklerinin liderlik tiplerine olan etkisinin yanı sıra teknolojik, toplumsal, ekonomik ve sosyolojik değişimler çalışma ortamında liderlerin davranışlarını da yönlendirmektedir. Günümüzde özellikle teknolojik alanda yaşanan değişimlerin gün geçtikçe hızlandığına şahit olunmaktadır. Yaşanan bu hızlı değişimin çalışma ortamını da etkilemesi sebebiyle gelecekteki çalışma ortamının;[156]

- Daha az öngörülebilir ve daha fazla çeşitliliğe sahip olması,
- İnternet ve sosyal medyanın varlığından ve iletişim hızı nedeniyle yapılan işlerde şeffaflık ve hesap verilebilirliğin ön planda olması,
- Artan görünürlüğün, lider kararları ve eylemlerinin anında müdahale ve eleştirel yönden inceleme potansiyeline sebep olacağı,[157]
- Daha fazla dijitalleşmenin, elektronikleşme ve kentselliğin mevcut kullanılan araç, gereç ve silahları etkisiz hale getireceği,
- Geleneksel hiyerarşik liderlik ve yönetim modeli yerine daha karmaşık ast üst ilişkilerinin oluşacağı,
- Liderler sahip oldukları aşırı bilgi yüklemesi nedeniyle her düzeyde kararlar almak ve yüksek hacimli verilerden kritik bilgileri ayıklamak zorunda kalacağı,
- Yapılan tüm işlerde belirsizlik ve muğlaklık seviyelerinin daha yüksek olacağı,
- Zenginliğin, endüstriden daha çok bilgiye ve hizmetlere kayacağı öngörülmektedir.[158]

İşletme ve kurumlar ile buralarda liderlik yapan yöneticilerin bu yönde hazırlanması değişen şartlara ve ortama göre yeni liderlik stillerini kazanmaya çalışarak geleneksel liderlik davranış tiplerine yeni özellikleri eklemeleri gerekmektedir.[159] Geleneksel

---

[154] İncik, "Z Kuşağının İş Hayatından Beklentileri ve Kariyer Algıları", 25.

[155] Ulmer, "Military Leadersip The Changıng Paradıgm", 5.

[156] Kişi, "Yapay zekâ çağında değişen liderlik anlayışı.", 24.

[157] Garcia Zea vd., "The Impact of Emotional Intelligence in the Military Workplace", 90.

[158] Henderson, "Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations", 190.

[159] Ulmer, "Military Leadersip The Changıng Paradıgm", 7.

liderlik davranışları ve yeni nesil liderlerden sahip olması beklenen yeni tip liderlik davranışları ile yetkinlikleri Ulmer (2006)[160], Kişi (2021)[161], Zea (2020)[162], Henderson (2002)[163] tarafından yapılan çalışmalar incelenerek Tablo 2.9'da sunulmuştur.

Tablo 2.9 Geleneksel ve yeni tip liderlik davranışları ile yetkinlikleri**.**

Geleneksel Liderlik Davranış Tipleri	**Yeni Tip Liderlik Davranışları ve Yetkinlikleri**	
Problem çözme	Sezgi	Girişimcilik
Taktik yeterlilik	Çok yönlülük	Yeni bilgi yaratma
Fiziksel ve zihinsel dayanıklılık	Uyarlanabilirlik	Risk alma ve yönetme
Kararlılık	Görüş, iletişim becerileri	Uyum sağlama
İş ahlakı	Hayal gücü, yaratıcılık	Teknolojiden yararlanma
Öz disiplin ve kendine güven	Yenilikçi düşünme	Başkalarının görüşlerine hoşgörü
İletişim	Bilgi çağı yetkinliği	Uygulama
Yargı	İnsanlık duygusu	Hızla liderlik etme

Yeni tip liderlik ve Z kuşağının liderlik beklentileri üzerine yapılan güncel araştırmalara bakıldığında, Lazaridis (2025)[164] tarafından İsviçre'de yapılan nitel ve nicel olmak üzere karma şekilde tasarlanan araştırma sonucunda ulaşılan bulgular ile Dirik ve arkadaşları (2025)'nın[165] Scopus'ta listelen 146 makale üzerinde yapılan sistematik veri toplama ve analiz etme (bibliyografi) yöntemiyle yapılan araştırma sonucunda benzer bulgulara ulaşılmıştır. Her iki çalışmanın sonucunda da Z kuşağı çalışanlarının kişisel gelişime

[160] Ulmer, "Military Leadersip The Changıng Paradıgm", 7.

[161] Kişi, "Yapay zekâ çağında değişen liderlik anlayışı.", 23.

[162] Garcia Zea vd., "The Impact of Emotional Intelligence in the Military Workplace".

[163] Henderson, "Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations".

[164] Lazaros Lazaridis, "Adapting modern leadership styles in luxury hotels to engage Generation Z: expectations and recommendations.", *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 17, sy 6 (2025): 768-83, https://doi.org/10.1108/WHATT-04-2025-0150.

[165] Deniz Dirik vd., "A Scopıng Revıew On Generatıon Z's Leadershıp Experıence And Expectatıons.", *Management Research and Practice* 1, sy 17 (2025): 46-65.

diğer faktörlere oranla çok daha fazla değer verdiğini, inisiyatif alabilme (özerklik), yetki ve iş-yaşam dengesine önem verdikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Z kuşağı çalışanlarınca iş memnuniyeti genel olarak yüksek olsa da kariyer ilerlemesi için algılanan sınırlı fırsatlar nedeniyle çalıştıkları kurumda kalma konusunda endişe kaynağı olabildiği ve bu alanlarda beklenen liderlik özelliklerine sahip liderlerin varlığı hem iş memnuniyetini hem de Z kuşağı çalışanlarının çalıştıkları kurumda kalma oranlarını artırabileceği konularına da değinilmiştir. Dirik ve arkadaşlarının (2025) yapmış olduğu çalışmada Lazaridis (2025)'in yapmış olduğu çalışmaya ilave olarak Z kuşağı çalışanların dönüşümcü liderlik tip ve özelliklerini diğer liderlik tip ve özelliklerine oranla daha fazla benimsedikleri görülmüştür.

Nugroho ve arkadaşları (2025)[166] ise yeni tip liderlik özellikleri ve Z kuşağının liderlik üzerine beklentileri ile ilgili 2016-2025 yılları arasında yayınlanan 27 ampirik makaleyi inceledikleri çalışmalarında, Z kuşağının katı kurallar yerine esnekliğe, iş-yaşam dengesine ve kendileri için anlamlı olan sebep sonuç ilişkilerini bildikleri işlere diğer işlere oranla daha çok değer verdikleri bulgularına ulaşmışlardır. Ayrıca çalışmada, Z kuşağının liderlik tiplerinden açık ve kapsayıcı liderlik stillerine daha duyarlı olduklarını, kendilerini değerli hissetmedikleri veya çalıştıkları kuruma duygusal olarak bağlı olmadıkları durumlarda çalıştıkları kurumu terk etme olasılıklarının daha yüksek olduğu da belirtilmiştir.

Çalışmanın sonucunda, liderlik stratejilerinin ve kurumsal politikaların Z kuşağının değerlerine göre ayarlanması konusunun işletmeler ve kurumlar yönünden gerekliliğine önemle vurgu yapılmıştır. Müteakip bölümde araştırmanın konusu ile ilgili alanyazında yapılmış araştırmalar incelenerek yapılan araştırmaların konu, yöntem, analiz bulgu ve sonuçlarına yer verilecektir.

[166] Yohanes Agung Wahyu Nugroho vd., "A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees", *Psikostudıa: Journal Psikologi* 3, sy 14 (2025): 368.

2.5 Alanyazında Yapılmış Araştırmalar

Konu ile ilgili alanyazında yapılmış araştırmalar yurt içi ve yurt dışında yapılmış araştırmalar alt başlıkları halinde incelenmiştir.

2.5.1 Yurt İçinde Yapılmış Araştırmalar

Akdemir ve Ünal (2022) tarafından yapılan "Z kuşağında algılanan liderlik tarzlarının takım performansı üzerine etkisi" isimli araştırmada, rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen en az bir yıllık iş tecrübesine sahip ve 18 yaşından büyük 653 Z kuşağı bireyden on-line olarak veri toplanmıştır. Araştırmada liderlik ve takım performans algılarını ölçmek maksadıyla iki farklı ölçek kullanılmıştır. Çalışmada uygulanan ölçeklerle elde edilen veriler sonucunda, Z kuşağının algıladığı liderlik tiplerinden otokratik liderliğin takım performansında istatistiksel yönden anlamlı herhangi bir etkisinin olmadığı görülmüştür. Ayrıca çalışma sonucunda serbest bırakıcı, demokratik ve katılımcı liderlik tiplerinin, Z kuşağının takım performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.[167]

Aydoğan'ın 2021 yılında üniversite eğitimine devam eden ve 2000-2010 yılları arasında dünyaya gelmiş bireyler üzerinde Z kuşağının liderlik tarzı beklentileri üzerine araştırma yapmıştır. Araştırma sonucunda elde edilen verilerle yapılan analizler sonucunda Z kuşağının liderlik tarzı tercihi olarak koç, vizyoner ve demokratik liderlik tarzlarını benimsedikleri görülmüştür. Bununla birlikte Z kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerinin cinsiyet, eğitim görülen bölüm, liderlik etme ve çalışma tecrübesi gibi değişkenlere bağlı olarak anlamlı şekilde farklılaşmadığı ortaya çıkmıştır.[168]

Çelik ve Sünbül 2008 yılında liderlik tarzları ve buna ilişkin algılamaların cinsiyet rollerine göre farklılaşma durumunu belirlemek amacıyla 1419 öğrencinin (901 erkek, 518 kız) katılımıyla bir çalışma gerçekleştirmiştir. Çalışma sonucunda elde edilen verilerin analizi ile, cinsiyet faktörünün anlamlı şekilde farklılaştığı bulunmuş, kız öğrencilerin erkek öğrencilere oranla liderlik algılamalarının ortalamasının daha yüksek olduğu bulgusuna ulaşılmıştır.[169]

---

[167] Ali Akdemir ve İ. Haşim İnal, "Z kuşağında algılanan liderlik tarzlarının takım performansı üzerine etkisi.", *Yönetim Bilimleri Dergisi* 20, sy 45 (2022), 635.

[168] Aydoğan, "Z Kuşağının Liderlik Tarzı Beklentileri Üzerine Bir Araştırma".

[169] Çelik ve Sünbül, "Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması.", 51.

Aydemir tarafından 2010 yılında yapılan "İşletmelerdeki liderlik yaklaşımları ile Türk Silahli Kuvvetleri (TSK)'ndeki liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması konulu" nitel yöntemle hazırlanan araştırmasının sonucunda, askeri literatürde tespit edilen liderlik özellikleri ile işletmeler tarafından uygulanan liderlik özelliklerinin benzeştiği, ancak askeri emir komuta içerisinde bulunan liderlerin ihtiyaç duyulduğunda emri altındaki takipçilerini ölüme götürebilecek kararlar verebilmesi gerektiğinden işletmelere oranla uygulamada daha farklı ve etkili liderlik özelliklerine sahip olmaları gerektiği görülmüştür.

Bako'nun 2016 yılında yapmış olduğu "Farklı kuşak akademisyenlerin liderlik biçimi tercihleri" isimli farklı kuşaklardan oluşan 265 kişinin katıldığı çalışmada etkin liderlik biçimlerine katkıda bulunan veya etkin liderlik biçimlerini engelleyen özellikleri araştırmıştır. Çalışmada farklı kuşaklara mensup bireylerin tercih ettikleri liderlik biçimlerini ölçmek maksadıyla GLOBE çalışmasına ait ölçek kullanılmıştır. Uygulanan ölçek sonucunda 21 adet liderlik grubu içerisinden beş tanesinde kuşakların birbirleri arasında anlamlı farklılıklara rastlanmıştır. Çalışmanın sonucuna göre bu beş liderlik özelliği grubunun, karizmatik, kendini feda eden, çatışmaya sebep olan, vaziyeti kurtaran, despot, alçak gönüllülük özelliklerinden oluştuğu görülmektedir.[170]

Saracel ve arkadaşları (2023) tarafından[171], yöneticilerin bakış açısı ile Z kuşağı çalışanların liderlik beklentilerini ortaya koymayı amaçladığı çalışmasında, çalışmanın örneklemi Ankara ve İstanbul illerinde ikamet eden, farklı sektörlerde faaliyet gösteren, Z Kuşağı çalışanlarını yönetmiş 30 yöneticiden oluşmaktadır. Çalışmada katılımcıların yaş, cinsiyet, kıdem durumu, eğitim durumu ve departman bilgilerinin tespitinden sonra Z kuşağının liderlik stili beklentilerine yönelik algılarını ölçmek maksadıyla Katılıyorum / Katılmıyorum olarak 2'li likert şeklinde ölçeklendirilen, 25 sorudan oluşan bir anket uygulanmış ve son olarak da katılımcılara 5 adet açık uçlu soru sorulmuştur. Toplanan veriler ile yapılan nitel analizler doğrultusunda, Z kuşağının, liderlik tipleri arasından en çok dönüşümcü lider tipini benimsediği, otokratik lider tipinin ise en düşük düzeyde benimsediği bulgularına ulaşılmıştır.

[170] Bako, "Farklı Kuşak Akademisyenlerin Liderlik Biçimi Tercihleri: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı".

[171] Saracel vd., "Yöneticilerin Bakış Açısı ile Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Beklentileri (Leadership Expectations of Generation Z Employees from Managers Perspectives)".

Uğur (2023) tarafından amacı x, y ve z kuşaklarının iş-aile çatışması ve liderlik görüşleriyle ilgili algılamalarını ölçmek olan "Kuşaklararası farklılaşma: X-Y-Z kuşaklarının iş-aile çatışması ve liderlik tutumlarının karşılaştırmalı analizi" isimli yüksek lisans tez çalışmasında, 200 kişiden oluşan farklı kuşaklara mensup bireye uygulanan ölçek ile elde edilen sonuçlara göre, X kuşağını çoğunlukla iş odaklı olduğu için aile yaşamını ihmal edebileceği, Y kuşağı iş-yaşam dengesini daha fazla önemseyerek daha iyi bir denge sağlamaya çalıştığı, Z kuşağı ise iş ve aile yaşamlarını birbirinden ayırmak yerine birleştirmeye çalışır sonucunun ortaya çıktığı görülmüştür.[172]

2.5.2 Yurt Dışında Yapılmış Araştırmalar

Lazaridis (2025)[173] tarafından İsviçre'de yapılan "Z kuşağını etkilemek için modern liderlik tarzlarının uyarlanması: beklentiler ve öneriler" isimli nitel ve nicel olmak üzere karma şekilde tasarlanan araştırma sonucunda Z kuşağı çalışanlarının kişisel gelişime diğer faktörlere oranla çok daha fazla değer verdiğini, inisiyatif alabilme (özerklik), yetki ve iş-yaşam dengesine önem verdikleri bulgularına ulaşılmıştır.

Nugroho ve arkadaşları (2025)[174] tarafından yeni tip liderlik özellikleri ve Z kuşağının liderlik üzerine beklentileri ile ilgili yapılan çalışmada 2016-2025 yılları arasında yayınlanan 27 ampirik makale incelenmiştir. Yapılan inceleme sonucunda Z kuşağının katı kurallar yerine esnekliğe, iş-yaşam dengesine ve kendileri için anlamlı olan sebep sonuç ilişkilerini bildikleri işlere diğer işlere oranla daha çok değer verdikleri bulgularına ulaşmışlardır.

Antonio ve arkadaşları (2025) tarafından liderliğin kurumsal firma ve organizasyonların dijital dönüşümünü nasıl etkilediğini, kuruluşlar içindeki dijital dönüşümün doğası ile bu bağlamda liderliğin gelişen dinamiklerini analiz ettikleri çalışmada, kurumların sahip olduğu liderler tarafından hızla gelişen teknolojilerin benimsenmesinin ve yeniliğin teşvikinin öneminden bahsedilmektedir.[175]

---

[172] Uğur, "Kuşaklararası Farklılşma: X-Y-Z kuşaklarının iş-aile çatışması ve liderlik tutumlarının karşılaştırmalı analizi.", 11.

[173] Lazaridis, "Adapting modern leadership styles in luxury hotels to engage Generation Z: expectations and recommendations.", 770.

[174] Wahyu Nugroho vd., "A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees".

[175] Antonio Sacavem vd., "Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation", *Administrative Sciences* 15, sy 2 (2025), https://doi.org/10.3390/admsci15020043.

George Lord ve arkadaşları (2020) tarafından, örtük liderlik ve örtük takipçilik teorileri alanındaki teorik temelleri ve mevcut ampirik kanıtları kapsamlı bir şekilde incelemiştir. Araştırmada liderliğe yönelik bilgi işleme yaklaşımlarının ve lider kategorizasyon teorisinin tarihsel kökenlerine kısaca değindikten sonra, güncel olarak bağlamlandırılmış ve dinamik bakış açılarına odaklanmıştır. Özellikle, liderlik algılarını yönlendiren sinir ağı yaklaşımlarını ve uyarlanabilir rezonans süreçlerini incelediği çalışmada ölçüm sorunlarına, örtük liderlik teorileri gibi ortaya çıkan çalışma alanlarına ve kimlik ve kültürlerarası konulara değinmiştir.[176]

Elizabeth Laudert (2018) tarafından "Uyarlanabilir ve özgün liderliği kullanarak Z kuşağını iş yerinde kuşaklararası iş birliğine teşvik etmek" isimli çalışmasında, Z kuşağı ile daha eski kuşaklar arasındaki iş yerindeki iş birliğini incelemiştir. Araştırmanın sonucunda hem uyarlanabilir liderlik hem de otantik liderlik kullanımıyla, kuruluşların olumlu çalışma ortamlarını teşvik edebileceği ve kolektif zekayı geliştirebileceği sonucuna varmışlardır. Çalışmada öncelikle iş yerindeki Y kuşağıyla ilgili mevcut literatürü ve Z kuşağı hakkında şimdiye kadar bilinenleri gözden geçirerek, kurumsal liderliğin Z kuşağı takipçilerinden ne bekleyebileceği konusundaki boşlukları dolduracaktır. Liderlik, sabit zihinsel modellerin üstesinden gelerek, genç kuşakların nasıl görüldüğünü değiştirebilir ve geleceğin hızla değişen dünyasını kucaklamaya başlayabilir.[177]

Ulmer (2006) tarafından "Askeri liderliğin değişen yüzü" isimli çalışmasında, 21. yüzyılda dünya üzerinde benzeri daha önce görülmemiş karmaşıklık, belirsizlik, hız ve organizasyonel değişimin yaşandığı belirtilmiştir. Bu durumun kavramsal becerilerin önemini ortaya koyduğunu, yeni bin yılda etkili kalabilmek için çok yönlü, esnek, uyumlu ve yenilikçi olmak gerektiğini öne sürmüştür. Çalışmada, geçmişteki hiyerarşik ve klasik liderlik örüntüsünün dünyanın içinde bulunduğu küresel karmaşıklığa, hızlı değişime, karşılıklı bağımlılığa ve çok yönlü zorluklara pek uygun olmadığını belirterek, bilgi çağında geleceğin liderlerinin kolaylaştırıcı, koç, tasarımcı ve öğretmen olarak hareket edeceğini belirtmiştir. Ayrıca yeni liderlik ortamının takipçilerin rolünü de dönüştürdüğü

[176] Robert G. Lord vd., "Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories, and Dynamic Processing of Leadership Information", *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* 7 (2020): 49-74.

[177] Laudert, "Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Inter".

ve bu dönüşümün yirmi birinci yüzyıl için organizasyonların tasarımını kökten değiştirdiğinin görüldüğünü belirtmiştir.[178]

Podolny ve arkadaşları tarafından 2005 yılında yapılan "Liderliği yeniden anlamlandırma" isimli çalışmada, son yıllarda liderlik üzerine yapılan örgütsel araştırmalar da tamamen ekonomik performansta liderliğin önemi üzerine odaklanıldığını belirtilmiş. Liderlik üzerine yapılan araştırmalarda meydana gelen odak kaymasının mahsurlarından bahisle, liderlik çalışmalarını etkileyen çok sayıda kavramsal zorluğa yol açtığına ve bireylerin ekonomik alanda nasıl anlam buldukları sorusuna, örgütsel araştırmalar için tartışmasız en önemli sorulardan biri olmasına rağmen, nispeten az ilgi gösterildiğine değinmiştir. Ayrıca liderlerin anlam oluşturma kapasitesinin sistematik bir şekilde incelenmesini ve yönetici davranışlarının bir tipolojisinin çıkarılması konularına değinmiştir.[179]

[178] Ulmer, "Military Leadersip The Changıng Paradıgm".

[179] Podolny vd., "Revisiting the meanıng of leadership.", 30.

3
YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın kurgulanmasında seçilen yöntemi, modeli, evren ve örneklem ile verilerin toplanması ve çözümlenmesi konularına yer verilmektedir.

3.1 Araştırmanın Modeli

Bu araştırma betimsel yöntemlerden biri olan ilişkisel tarama modeli ile yapılan nicel yöntemlerin kullanıldığı bir araştırmadır. İlişkisel tarama yöntemi, iki ve daha çok sayıdaki değişken arasında birlikte değişim varlığını ve/veya derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma modelidir.[180]

Bu araştırma, 1995-2010 yılları arasında dünyaya gelen Z kuşağı olarak adlandırılan neslin benimsediği örtülü liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen aynı zamanda katılımcıların benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumlarını demografik özelliklerden cinsiyet, okul düzeyi, anne-baba öğrenim durumu, günlük ortalama internet ve sosyal medya kullanım süresi, günlük ortalama savaş ve strateji oyunları oynama süresi, ailenin aylık ortalama gelir düzeyi ile nedensel karşılaştırma yapılan bir araştırmadır. Belirlenen gruplarda bulunan farklılıkların nedenlerini, bu nedenlere etki eden sebep ve sonuçlarını mevcut koşul ve katılımcılara herhangi bir müdahale olmadan belirleme amacıyla yapılan çalışmalara "Nedensel karşılaştırma araştırması" denir.[181]

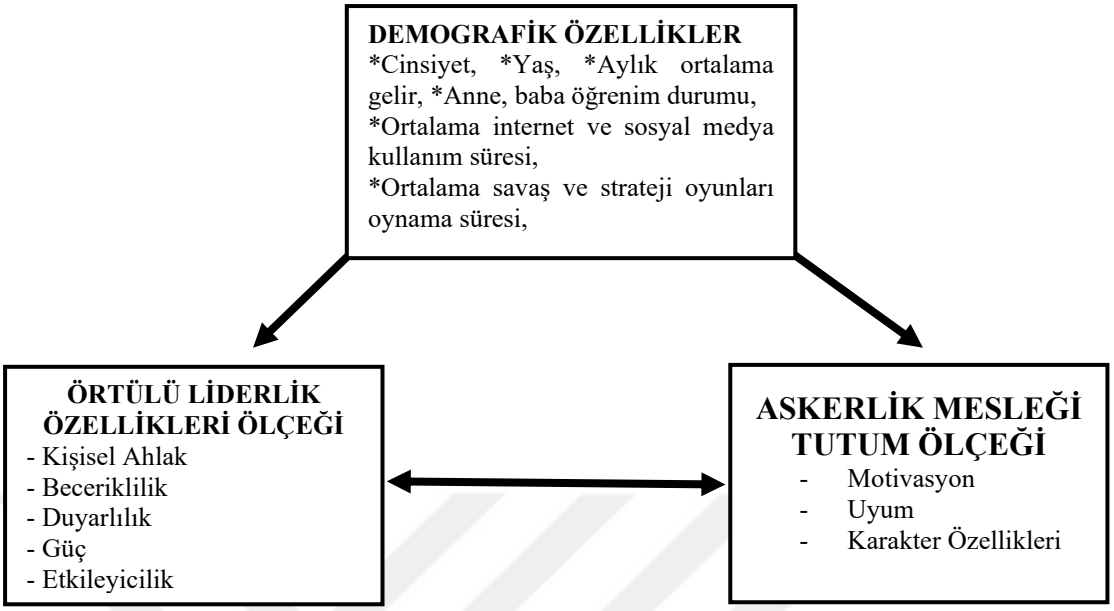
Araştırmada ilişkisel tarama modelinde nicel bir çalışma ortaya konularak katılımcıların benimsedikleri örtülü liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişki incelenmiştir. Araştırmada demografik özellikler ve benimsenen liderlik özellikleri bağımsız değişken, askerlik mesleğine yönelik tutumlar bağımlı değişken olarak kullanılmıştır.

Araştırmanın kavramsal modeli Şekil 3.1'de görselleştirilmiştir.

---

[180] Şener Büyüköztürk vd., *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*, 36. bs (Pegem Akademi, 2024) s:191.

[181] Büyüköztürk vd., *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri, 197.*



Şekil 3.1 Araştırmanın kavramsal modeli.

3.3 Çalışma Grubu

Araştırmanın çalışma evrenini 1995-2010 yılları arasında doğan, Ankara ilinde öğrenim gören Z kuşağına mensup bireyler oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini ise basit rastgele örnekleme yöntemi ile seçilen;

Millî Eğitim Bakanlığı Talim ve Terbiye Kurulu Başkanlığının 14 Haziran 2024 tarih ve "Araştırma Uygulama İzinleri" konulu, 2024/41 sayılı genelgesi gereği "Araştırma Uygulama İzinleri Başvuru ve Değerlendirme Modülü" üzerinden başvuru yapılmış, Milli Eğitim Bakanlığı'nın "MEB.TT.2025.021281.01" numarası ile onaylanan "Araştırma uygulama izin belgesi" Ek A'da sunulmuştur. Alınan izinde MEB tarafından izin verilen, Ankara ili Etimesgut ilçesinde yer alan yedi farklı ortaöğretim kurumundaki 15-17 yaşlarında gönüllü Z kuşağı mensubu bireye ulaşılmıştır. Ortaöğretim düzeyinde bulunan bireylerin yaş aralığı nedeniyle ölçeklerdeki soruların doğru anlaşıldığının kontrolü ve talimatların bizzat araştırmacı tarafından seviyelerine uygun şekilde anlatılması maksadıyla yüz yüze uygulanmıştır.

Ankara ili Yıldırım Bayezid Üniversitesi ve Hacettepe Üniversitesinde öğrenim gören, araştırmaya katılmakta gönüllü olan Z kuşağı mensubu 18-25 yaş aralığındaki bireye,

oluşturulan on-line form vasıtası ile öğrenci whatsapp grupları ve sosyal medya üzerinden ulaşılmıştır.

3.3 Verilerin Toplanması

Çalışma kapsamında katılımcılara ölçek uygulanmadan önce araştırmadan elde edilen verinin nasıl kullanılacağı, kişisel verilerin gizliliği ve katılımın gönüllü olduğu hakkında bilgi verilmiştir. Katılımcı tarafından çevrimiçi ölçeğin cevaplanmasına başlanmadan önce, araştırma hakkında özet bilgiler (araştırmanın adı, hangi üniversitede ve kimler tarafından yapıldığı, amacı, verinin nasıl kullanılacağı, etik kurul izinleri, anketin tamamlanma süresi) araştırmaya katılımın gönüllü olduğu, anketi istediği zaman yarıda bırakabileceği, gerek duyulduğunda ulaşılabilmesi için sorumlu araştırmacıların iletişim bilgileri, açıklama metninde sunularak ve bu bilgilendirmeler ışığında onamı olması durumunda, ankete devam etmesi bilgilendirmesi yapılarak rıza onam metni katılımcılara onaylatılmıştır.

Araştırmada kullanılan ölçeklerin öğrenim düzeyi bakımından Ortaöğretim ve Yükseköğretim olmak üzere farklı iki hedef kitleye hitap etmesi ve ortaöğretim düzeyindeki bireylerin yaş itibarı ile özellikle askerlik mesleğine yönelik soruların doğru anlaşıldığının kontrolü ve talimatların bizzat araştırmacı tarafından seviyelerine uygun şekilde anlatılması maksadıyla sınıf ortamında yüz yüze uygulanmıştır. Yükseköğretim düzeyinde bulunan Z kuşağı bireylere ise hızlı oluşu, geniş katılımcı kitlelerine ulaşabilme, maliyet etkinliği gibi avantajları[182] nedeniyle çevrim içi olarak veri toplanmıştır.

Araştırmanın alt amaçlarının gerçekleştirilebilmesi için araştırmaya katılan Z kuşağının demografik özelliklerine göre gruplandırılması gerekmektedir. Bu yüzden araştırmaya katılan 347 Z kuşağına mensup bireye ait demografik veriler Tablo 3.1'de verilmiştir.

Katılımcıların demografik özelliklerine ait ayrıntılı analiz, yorum ve bilgilendirmeye dördüncü bölümde yer alan bulgular ve yorum bölümünün birinci kısmında yer verilmiştir.

[182] Eray Öntaş vd., "Çevrimiçi Veri Toplamanın Temelleri: Yöntemler ve Yaklaşımlar İçin Pratik Bir Kılavuz.", *STED* 32, sy 5 (2024): 401.

Tablo 3.1 Araştırmaya katılan Z kuşağının demografik özellikleri.

Demografik Özellik		N	Yüzde	Demografik Özellik		N	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	184	% 53	**Öğrenim Düzeyi**	Lise	149	% 43
	Kadın	163	% 47		Lisans	198	% 57
Anne Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	197	% 56	**Baba Öğrenim Düzeyi**	İlköğretim	148	% 43
	Lise	79	% 23		Lise	107	% 30
	Ön Lisans	14	% 4		Ön Lisans	37	% 11
	Lisans	48	% 14		Lisans	45	% 13
	Lisansüstü	9	% 3		Lisansüstü	10	% 3
Aile Aylık Ortalama Geliri	0-25.000 TL	48	% 14	**İnternet ve Sosyal Medya Günlük Ortalama Kullanım Alışkanlığı**	Hiç Kullanmam	5	% 1
	25.001-50.000	92	% 26		1 Saatten Az	33	% 10
	50.001-75.000	114	% 33		1-3 Saat Arası	183	% 53
	75.001-100.000	62	% 18		3-6 Saat Arası	98	% 28
	100.001 TL Üzeri	31	% 9		6 Saatten Fazla	28	% 8
Savaş ve Strateji Oyunu Günlük Oynama Süresi	Hiç Oynamam	169	% 49				
	1 Saatten Az	88	% 25				
	1-3 Saat Arası	62	% 18				
	3-6 Saat Arası	22	% 6				
	6 Saatten Fazla	6	% 2				

3.4 Veri Toplama Araçları

Veri toplama aracı olarak kullanılan ölçekler üç bölümden meydana gelmektedir. Birinci bölümde demografik özellikler bilgi formu, ikinci bölümde örtülü liderlik ölçeği, üçüncü bölümde askerlik mesleği tutum ölçeği kullanılmıştır. Demografik özellikler bilgi formu kişisel özellikleri belirlemek amacıyla yedi farklı sorudan oluşacak şekilde hazırlanmıştır. Örtülü liderlik ölçeği 10'lu likert, askerlik mesleği tutum ölçeği araştırmacı tarafından geliştirilerek 5'li likert tipindedir.

3.4.1 Demografik Özellikler Bilgi Formu

Araştırmada katılımcıların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla "Demografik özellikler bilgi formu" kullanılmıştır. Bu form hazırlanırken yapılan literatür taraması sonuçlarına göre Z kuşağını diğer kuşaklardan ayrıştıran özellikler göz önünde bulundurulmuştur.

Demografik özellikler bilgi formuna tercih edilen liderlik özelliklerini etkileyeceği düşünüldüğünden ve diğer kuşaklarla ayrıştığı net olarak görülen günlük ortalama internet/sosyal medyada geçirilen süre, günlük ortalama savaş ve strateji oyunları oynama süresi ile ilgili sorular da eklenmiştir. Taslak olarak hazırlanan demografik özellikler bilgi formundan katılımcının doğum yılı, annesinin ve babasının yaşı, günlük kitap okuma ve televizyon izleme süresi ile ilgili toplam beş soru soruların sadeleştirilmesi, katılımcının ölçek sorularını cevaplama süresinin kısaltılması ve çalışmanın amacına katkısının kısıtlılığı nedeniyle konuyla ilgili bir uzman görüşü alınarak çıkartılmıştır. Demografik özelliklerin belirlenmesi amacıyla "katılımcının cinsiyeti, öğrenim düzeyi, aile aylık ortalama geliri, anne, baba öğrenim düzeyi, günlük ortalama internet/sosyal medya kullanım süresi, günlük ortalama savaş ve strateji oyunları oynama süresi" olmak üzere 7 sorudan oluşan "Demografik özellikler bilgi formu" kullanılmıştır.

3.4.2 Örtülü Liderlik Ölçeği

Araştırmada Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerini belirlemek maksadıyla Tabak ve arkadaşlarının (2013) 5 alt faktör ve 27 maddeden oluşan "Örtülü Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin iç tutarlılık keşfedici faktör analizine göre kişisel ahlak 0.91,

beceriklilik 0.87, duyarlılık 0.79, güç 0.66 ve etkileyicilik 0.71 olarak bulunmuş ve bu değerler ölçeğin kabul edilebilir ve güvenilir olduğuna işaret etmektedir[183].

Araştırma sonucunda örtülü liderlik ölçeğinden elde edilen iç tutarlılık keşfedici faktör analizinde ise iç tutarlılık düzeyleri liderlik ölçeği genelinde 0.86, kişisel ahlak 0.85, beceriklilik 0.86, duyarlılık 0.73, güç 0.66 ve etkileyicilik 0.81 olarak hesaplanmış, ve bu değerler sonucu ölçeğin kabul edilebilir ve güvenilir olduğu görülmüştür. Katılımcıların benimsedikleri liderlik özelliklerini belirlemek için 10 düzeyli likert tipi ölçek kullanılmıştır.

3.4.3 Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğinin Geliştirilmesi

Çalışmada "Z kuşağının Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumları"nın ölçülmesi maksadıyla araştırmacı tarafından geliştirilen Askerlik Mesleği Tutum Ölçeği kullanılmıştır. Ölçek geliştirilmesi kapsamında yapılan çalışmalar müteakip maddelerde sunulmuştur.

3.4.3.1 Madde Havuzunun Hazırlanması

Araştırmacı tarafından Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarının belirlenmesi konusunda ölçek geliştirebilmek amacıyla askerî personel (20 kişi) ve Z kuşağına mensup bireylerden (22 kişi) oluşmak üzere her iki gruptan toplam 42 kişiyle yapılandırılmamış görüşme yapılmıştır. Görüşmeler tamamen gönüllülük esasına göre yapılmış, ortalama yirmi beş dakika kadar sürmüştür. Görüşülen kişilerin kabul etmemesi üzerine sesli ve görüntülü kayıt alınmamıştır. Görüşmede kayıtlar el ile yazmak suretiyle not tutulmuştur.

Askerlik mesleğine yönelik tutumlarla ilgili konuların neler olabileceği hususunda Türk Silahlı Kuvvetleri'nde en az 20 yıl görev yapmış 6 Subay, 7 Astsubay ve 7 Uzman Erbaş olmak üzere toplam 20 askerî personel ile yapılandırılmamış görüşme yapılmıştır. Askerî personel ile yapılan görüşmeler sırasında, askerî personelin sahip olması gereken ahlaki niteliklerden, askerin sahip olması arzulanan kişilik ve liderlik özelliklerinden sık sık bahsedildiği görülmüştür. Yapılan görüşmelerden hareketle 211 sayılı İç Hizmet Kanunu ve TSK İç Hizmet Yönetmeliği incelemesi sonrasında askerlik mesleğine istekli olan birinde bulunması arzu edilen niteliklerden bahisle;

- İcabında Vatan ve millet uğrunda canını esirgememe,
- Asker olmanın onuru ve gururunu taşıma,

[183] Tabak vd., "Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması" s:135-137.

- Asker olmanın saygınlığının bilinmesi
- Takım ruhuna yatkın bir yapıya sahip olma,
- Askerlik mesleğinin vatana bağlılık oluşturması,
- Askerlik mesleğinde hukukun üstünlüğüne inanma duygusu,
- Askerlik mesleğinin yoğun çalışma şartlarına uyum sağlayabilme özelliği,
- İtaatkâr bir yapıya sahip olabilme,
- Kendisine verilen görevlerde zorluk ve yokluklara katlanabilme,
- Kendisine verilen görevlerde yılgınlık ve usanç göstermeme,
- Her ne olursa olsun görevini tamamlamak için uğraşan ve çabalayan,
- Nizam ve intizamdan hoşlanan,
- Lider bir kişilik yapısına sahip,
- Gerektiğinde sorumluluk alabilen,
- Karşılaştığı olaylarda duygusal dengesini koruyabilen,

ifadelerine yer verilmiştir. Bu ifadeler soru şekline dönüştürülerek hazırlanan taslak ölçek formatına çevrilmiştir.

Z kuşağının askerlik mesleği ile ilgili düşünce ve tutumlarını ortaya çıkarabilecek soruların ve konuların tespiti ayrıca Z kuşağını temsil etmesi amacıyla yaş ve öğrenim düzeyi itibarı ile çalışmanın Z kuşağını kapsaması gerektiğinden 7 lise kademesinde, 8 üniversite kademesinde toplam 15 Z kuşağı öğrenci ve 7 mezun olmuş öğrenci olmayan Z kuşağı mensubu bireyle görüşülmüştür. Toplam 22 Z kuşağına mensup bireyle yapılan görüşme sırasında Z kuşağının diğer kuşaklardan ayırt edici özelliklerinden hareketle askerlik mesleğine yönelik içsel motivasyon, uyum konusunda çekincelerinden ve askerlik mesleğine yönelik karakter özelliklerinden bahsettikleri görülmüştür. Sonuç olarak Z kuşağı mensubu bireylerle yapılan görüşmeler sonrası;

- Vatana ve millete askerlik mesleği sayesinde hizmet edebilme şansı,
- Askerlik mesleğinin saygınlığı,
- Atış ve nişancılık öğrenimi almak isteği,
- Maceraya atılma isteği,
- Atletik bir vücuda sahip olma isteği,
- Anne ve babasının askerlik mesleği konusundaki yönlendirmeleri,
- Askerlik mesleğinin arkadaşları ve toplum nezdindeki yerinin önemi,
- Çevresindeki ve ailesinde bulunan askerlere olan bakış açısı,
- Askerlik mesleğindeki kariyer ve yükselme imkânları,

- Ailesinden ve sevdiklerinden uzak kalma korkusu,
- Cep telefonundan ve teknolojik cihazlardan uzak kalma korkusu,
- Kişisel becerilerinin askerlik mesleği ile uyumu,
- Askerlik mesleğine göre psikolojik yapısının güçlü veya zayıf görülmesi,
- Silah kullanmaktan çekinme,
- Yeni deneyimlere açık bir kişiliğe sahip olma,

ifadelerine yer verilmiştir. Bu ifadeler soru şekline dönüştürülerek hazırlanan ölçek formatına çevrilmiştir.

Yapılan görüşmelerden elde edilen veriler ve konuyla ilgili yapılmış çalışmalardan literatür taraması sonucu 58 soruluk taslak tek ölçek formu hazırlanmıştır.

3.4.3.2 Liter5atür Taraması

Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi belirlemek için yurt içi ve yurt dışında yapılmış çalışmalar literatür taraması şeklinde incelenmiştir. YÖK Başkanlığı Ulusal Tez Merkezi üzerinden yapılan "Z Kuşağı" konulu arama sonuçlarına göre Z Kuşağı hakkında ilki 2016 yılında olmak üzere 40 Adet Doktora, 276 Adet Yüksek Lisans olmak üzere toplamda 316 adet tez yayınlandığı bilgisine ulaşılmıştır. Yayınlanan 316 adet tezden Z kuşağı ile liderlik bağlantılı olan tez ve makaleler incelenmiş, çalışmada faydalanılmıştır.

Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumları üzerine yurt içinde yapılan herhangi bir çalışmaya rastlanılmamış, konu hakkında yabancı kaynaklara başvurulmuştur. Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeği ile ilgili yapılan literatür taraması sonucunda ise yurt içinde geliştirilen askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğine rastlanılmamıştır. Yabancı kaynaklar ile yapılan literatür taramasında ise Wadham ve arkadaşları (2014) tarafından yapılan "Genç Avustralyalıların askerlik ve askerlik hizmetine ilişkin anlayışları ve tutumları" konulu Avustralya'nın Afganistan savaşıyla meşgul olduğu bir dönemde 320 Avustralyalı genç üniversite öğrencisinin askerlik ve askerlik hizmetine yönelik tutumlarına ilişkin bir anket aracı geliştirmek amacıyla yapılan çalışmaya rastlanılmıştır.[184] İlgili çalışmanın Türk örf, adet, ananelerine ayrıca liderlik özelliklerine benzemeyen ve Y kuşağı üzerinde yapılan bir çalışma olması nedeniyle geliştirilen ölçeğin çalışmada kullanılamayacağı değerlendirilmiştir. Yurt içi araştırmaların kısıtlı

[184] Ben Wadham vd., "Young Australians' Attitudes to the Military and Military Service", *SAGE Journals*, 2014, 3.

olması sebebiyle askerlik mesleği ile ilgili İç Hizmet Yönetmeliği, 211 sayılı TSK İç Hizmet Kanunu[185] incelenerek faydalanılmıştır.

3.4.3.3 Uzman Görüşlerinin Alınması

Hazırlanan taslak ölçek formu ölçeğin dilinin ve anlaşılabilirliğinin ortaya konması maksadıyla alanında uzman 3 Türkçe öğretmenine gönderilerek düzeltmelerle geri dönüş alınmış, uzmanlar tarafından da anlaşılabilirliği düşük görülen sorular taslaktan çıkarılmıştır. Hazırlanan taslak tek ölçek formunun geçerlilik ve güvenirlilik analizlerinin yapılması maksadıyla 128 Z kuşağı mensubu bireye uygulanmıştır. Yapılan geçerlik ve güvenirlik analizlerinden elde edilen veriler sonucunda ölçeğe uyum sağlamayan, ölçeğin geçerlilik ve güvenirliğini bozan 24 madde daha ölçekten çıkarılarak araştırmacı tarafından tekrar oluşturulan Askerlik Mesleği Tutum Ölçeği 34 madde olarak deneme amacıyla 5'li likert tipi ölçek halinde hazır hale getirilmiştir. Taslak ölçekten çıkarılan maddeler sonrasında kapsam geçerliliğinin kontrol edilmesi amacıyla 2 ayrı uzman görüşü alınmıştır. Ölçek geliştirme çalışmalarına devam etmek için taslak "Askerlik Mesleği Tutum Ölçeği"; 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum ve 5-Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir.

3.4.3.4 Pilot Uygulamanın Yapılması

Taslak ölçek formunun geçerlik ve güvenirlik analizlerinin yapılabilmesi için örneklem dışındaki okullardan 2024-2025 öğrenim-öğretim yılında Ankara ilinde öğrenim gören Z kuşağına mensup 180 lise ve üniversite öğrencisine ön uygulama yapılmıştır. Madde başına en az 5 veri olmak üzere toplamda asgari 170 kişiden veri toplanması gerektiği için[186], araştırmada 180 Z kuşağına mensup öğrenci ile yapılan ön uygulamanın yeterli olduğuna karar verilmiştir.

Ön çalışma amacıyla hazırlanan taslak 34 maddelik form 180 Z kuşağı personele uygulanmıştır. Uygulama sonrasında katılımcılarla birebir görüşme yapılarak soruların anlaşılırlığı, anlam karmaşası, anlaşılmayan kelimeler gibi konular görüşme yoluyla incelenmiştir. Elde edilen dönütler sonrasında anlaşılmayan kısımlarda tekrar alanında uzman 3 farklı Türkçe öğretmeninden uzman görüşü alınarak taslak ölçek maddeleri üzerinde düzenlemeye gidilmiştir.

---

[185] İç Hizmet Kanunu, 211 Sayılı TSK İç Hizmet Kanunu (2011).

[186] Büyüköztürk vd., *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri s:130*.

Pilot uygulama ile 180 Z kuşağı personelden elde edilen verilerin müteakip bölümlerde ayrıntılı olarak verilen geçerlilik ve güvenirlik analizleri ile doğrulayıcı faktör analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonrasında ölçek yapısına uymayan, geçerlilik ve güvenirlik değerlerini karşılamadığı görülen dokuz madde hazırlanan 34 maddelik taslak ölçekten çıkarılmıştır. Ölçeğin kalan halinin 25 maddelik üç faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür.

3.4.3.5 Geçerlilik Analizlerin Yapılması

Yapılan ön uygulama sonucunda toplanan verilerin açımlayıcı faktör analizine uygunluğunun tespitinde öncelikle Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) testi ve Barlett testi yapılmıştır. Bu testlere ilişkin sonuçlar Tablo 3.2'de verilmiştir.

Tablo 3.2 Askerlik mesleği tutum ölçeğinin KMO ve küresellik test sonucu.

Örneklem Yeterliğine İlişkin Kaiser-Meyer-Olkin Değeri (KMO)		.873
Barlett 'in Küresellik Testi	Ki-Kare Yaklaşımı	1514.680
	Sd	300
	p	<.000*

*p< .05

Tablo 3.2'de yer alan verilerin KMO değerinin .873 ve küresellik testinin (χ^2= 1514.680) anlamlı düzeyde (p<.05) olduğu tespit edilmiştir. Barlett'in Küresellik Testi, korelasyon matrisinin bütün birincil köşegen terimlerin 1, diğer terimlerinin 0 olduğu birim matris olduğuna yönelik bir test olup, araştırmada bulunan p değerinin .05 anlamlılık seviyesinde bulunduğundan korelasyon matrisinin bir birim matris olmadığını göstermektedir. Kaiser-Meyer-Olkin değerinin, Kaiser ve Rice (1974) tarafından (.90 – 1.00) arası "Mükemmel", (.80- .90) arası ise "Çok İyi" düzeyde olduğu[187] belirlendiğinden verilerin açımlayıcı faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Bu veriler sonucunda, ön uygulama verileri de göz önünde bulundurularak ölçeğe faktör analizi uygulanabilir olduğuna karar verilmiştir.

SPSS 22.0 programı ile öncelikle ölçeğin faktör yapısının belirlenebilmesi için temel bileşenler analizinin yapılmasına ihtiyaç duyulmaktadır. Açımlayıcı faktör analizi, izlenen değişkenlerin arasındaki korelasyon matrisinin altında yatan faktörleri

[187] Henry F. Kaiser ve John Rıce, "Little Jıffy, Mark IV", *Educatıonal and Psychologıcal Mesurement*, sy 34 (1974): 112.

belirlemeye çalışır.[188] Faktör analizi değişkenlerden sağlanan verileri kaybetmeden sayılarında önemli ölçüde azalma sağlayan bir tekniktir.[189] Büyüköztürk (2004) aynı yapıyı ölçmede yetersiz kalan maddelerin ayıklanmasında, maddeye ait faktör yük değerlerinin en az (.40) olması, iki faktör arasında bulunan yük değerinin farkı ise en az (.10) olması gerektiğini belirtmiştir.[190] Ayrıca tüm maddelerin ortaklaşa açıkladıkları görünen ortak faktör varyans yükünün de 1.00'e yakın olması gerektiğini vurgulamıştır. Askerlik mesleği tutum ölçeğinde bulunan maddelerin faktörlerine ait yük değerlerinin .40 değerinin üstünde bulunan maddeler belirlenmiş ölçeğin faktör yapısı ortaya çıkarılmıştır.

Askerlik mesleği tutum ölçeği için taslak olarak belirlenen 34 maddelik ölçeğe yapılan analizler sonucunda 5 maddenin faktör yük değerlerinin belirtilen faktör yük yapı değerlerine ait koşulları karşılamadığı görüldüğünden taslak ölçekten çıkarılmıştır. Geri kalan 29 maddeye tekrar yapılan faktör analizi sonucunda ise 4 maddenin daha ölçekten çıkarılmasına karar verilmiştir.

Taslak ölçekten toplam dokuz madde çıkarıldıktan sonra ölçeğin kalan halinin 25 maddelik üç faktörlü bir yapı sergilediği görülmüştür. Kapsam geçerliliği için alan uzmanı olan üç kişinin görüşleri alındıktan sonra yapılan temel bileşenler analizi ile elde edilen faktör yük değerlerini gösterir analiz sonuçları Tablo 3.3'de sunulmuştur.

Tablo 3.3 Askerlik mesleği tutum ölçeği faktör yük değerleri ve madde sıra numaraları.

Eski Sıra No	Yeni Sıra No	Maddeler	1	2	3
1	1	Vatan ve millet uğruna gerekirse canımı esirgemem.	.730		
2	2	Askerlik mesleği toplumsal saygınlığımı artırır.	.763		
3	3	Asker olmak bir onur kaynağıdır.	.780		
4	4	Askerlik mesleği kutsaldır.	.746		
5	5	Askerlik saygın bir meslektir.	.720		
12	6	Çevremdeki asker kişilere çok özenirim.	.760		

[188] Fulya Gökdemir ve Tülay Yılmaz, "Likert Tipi Ölçekleri Kullanma, Modifiye Etme, Uyarlama ve Geliştirme Süreçleri", *Atatürk Üniversitesi Yayınları* 26, sy 2 (t.y.): 148-160, s:158.

[189] Hüner Şencan ve Yahya Fidan, "Likert verilerinin kullanıldığı keşfedici faktör analizlerinde normallik varsayımı ve faktör çıkarma üzerindeki etkisinin SPSS, factor ve prelis yazılımlarıyla sınanması.", *Busıness & Management Studıes: An Internatıonal Journal* 8, sy 1 (2020)., s:642

[190] Büyüköztürk vd., *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri, s:128*.

Tablo 3.3 Askerlik mesleği tutum ölçeği faktör yük değerleri ve madde sıra numarala (devamı)

14	7	Askerlik mesleği kariyerimin yükselmesini sağlar.	.700		
15	8	Askerlik hizmeti vatana bağlılığımı artırır.	.670		
16	9	Askerlik insanı olgunlaştırır.	.649		
6	10	Takım ruhuna uygun bir yapım vardır.		.720	
7	11	Atış ve nişancılık öğrenimi almak hoşuma gider.		.680	
8	12	Maceraya atılmak hoşuma gider.		.700	
9	13	Atletik bir vücuda sahip olmak isterim.		.640	
19	14	Yoğun çalışma şartlarına kolaylıkla uyum sağlarım.		.560	
20	15	Psikolojik yapım sağlamdır		.690	
21	16	Silah kullanmak beni korkutur. (T)		.710	
23	17	Kişisel becerilerim askerlik mesleği ile uyumludur.		.700	
25	18	Bana verilen görevlerde her türlü zorluğa katlanabilirim.			.710
28	19	Nizam ve intizamı (düzeni) severim.			.690
29	20	Cesaret sahibi biriyim.			.770
30	21	Arkadaşlarım arasında lider bir yapıya sahibim.			.800
31	22	Dışa dönük bir kişiliğe sahibim.			.690
32	23	Yeni deneyimlere açık bir kişiliğe sahibim.			.740
33	24	Gerektiğinde sorumluluk alabilen bir kişiliğe sahibim.			.700
34	25	Karşılaştığım olaylarda duygusal dengemi korurum.			.740

Yapılan analiz sonucunda elde edilen sonuçlara göre ölçek üç faktörlü bir yapı göstermektedir. Büyüköztürk ve arkadaşları (2008)[191]'na göre, aynı yapıyı ölçmeyen maddelerin ayıklanmasında, faktör yük değerleri, madde ayırt edicilik indeks değeri .40 ve üzerinde ise maddenin çok iyi seviyede olduğu değerlendirilerek ölçek faktör yapısının belirleneceği belirtilmiştir. Maddelerin faktörlere ait yük değerleri .40 değerinin altında kalan toplam 9 madde ölçekten çıkarılmış, .40'ın üzerinde bulunan değere sahip maddeler tespit edilerek ölçeğin kullanılacak faktör yapısı belirlenmiştir. Ölçekte bulunan maddelerin faktör yükü değerleri .800 ile .640 arasında değişmektedir. Toplam 25

[191] Büyüköztürk vd., *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri s:128*.

maddeden oluşan ölçeğin 9 sorudan oluşan birinci faktöründe maddelerin faktör yükü değerleri en yüksek .780 ile en düşük .649 arasında değiştiği görülmüştür. 8 sorudan oluşan ikinci faktöründe faktör yükü en yüksek .720 ve en düşük .640 arasında değişmektedir. Üçüncü faktör olarak belirlenen 8 sorunun faktör yükü en yüksek .800 ve en düşük .690 arasında değiştiği görülmüştür. 25 sorudan oluşan ölçeğin üç faktöre ait madde özellik grupları dikkate alınarak incelenmiştir. Üç faktörden birinci faktörün "Motivasyon", ikinci faktörün "Uyum", üçüncü faktörün ise "Karakter Özellikleri" ile uyumlu olduğu görüldüğünden faktörler bu şekilde adlandırılmıştır. Ölçekteki maddelerin yapı geçerliğine ilişkin faktör analizleri sonucu ortaya çıkan her faktörün özdeğer ve varyansı Tablo 3.4'te verilmiştir.

Tablo 3.4 Askerlik mesleği tutum ölçeğine ilişkin faktörlerin özdeğerleri ve varyansı.

FAKTÖR	ÖZDEĞER	AÇIKLANAN VARYANS	YIĞILMALI VARYANS
Motivasyon	5.251	21.005	21.005
Uyum	4.760	19.040	40.045
Karakter Özellikleri	4.294	17.175	57.220

Ölçekteki 3 faktörün özdeğeri "Motivasyon; 5.251", "Uyum; 4.760", "Karakter Özellikleri; 4.294" olarak ölçülmüştür. Bulunan özdeğerler toplam varyansın % 57.22' sini açıklamaktadır. Ölçeklerde açıklanan toplam varyans değeri %40 ile %60 arasında ise faktör analizi açısından uygunluğunu gösterir.[192] Bu nedenle ölçek faktör analizi sonuçlarına göre de uygundur.

Taslak olarak belirlenen 34 sorudan oluşan ölçeğe yapılan analizler sonrası 25 soru 3 faktörden oluşan "Askerlik Mesleği Tutum Ölçeği"nde araştırmanın bundan sonraki bölümlerinde yeni sıra numaraları kullanılacaktır.

3.4.3.6 Doğrulayıcı Faktör Analizinin Yapılması

Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğinin açımlayıcı faktör analizi (AFA) ile ortaya çıkan 3 faktörlü (1.Motivasyon, 2.Uyum 3.Karakter Özellikleri) yapısını sınamak maksadıyla

[192] Gökdemir ve Yılmaz, "Likert Tipi Ölçekleri Kullanma, Modifiye Etme, Uyarlama ve Geliştirme Süreçleri" s:153.

doğrulayıcı faktör analizi (DFA) uygulanmıştır. Doğrulayıcı faktör analizi, açımlayıcı faktör analizi ile belirlenen faktörlerin, teorik olarak faktör yapısına uygun olduğunu test etmek amacıyla kullanılan bir testtir. AFA ile tespit edilen sayıda faktörü kendi oranlarıyla açıklayan değişkenlerin tespit edilen faktörlerle yeterince temsil edilme durumun belirlenmesi için yapılan DFA ile sadece araştırmacının belirlediği ilişkilerin değil, aklında olmayan ancak veri setindeki, olası tüm korelasyon çeşitlerinin yapılan analize katkıları anlaşılabilmektedir.[193] AFA ile tespit edilen modelin veri setlerini ne kadar iyi temsil ettiği uygunluk testi ve uyum indeksiyle belirlenmektedir. AFA ile tespit edilen sayıda faktörü kendi oranlarıyla açıklayan değişkenlerin ne ölçüde temsil edilip edilmediğini belirlemek gerekmektedir. Bu nedenle ölçeğin son şekli örnekleme dahil edilmeyen 72 lise ve 68 üniversite öğrencisi olmak üzere toplam 140 Z kuşağına mensup bireye tekrar yüz yüze uygulanmıştır.

Toplanan verilerle Lisrel 8.80 paket programı aracıyla yapılan analiz sonuçları ve faktör yapısının uygunluğu ile oluşturulan modelin doğru olup olmadığının kontrol edilerek uygulanan DFA uyum indeksleri ve değerleri Tablo 3.5'te sunulmuştur.

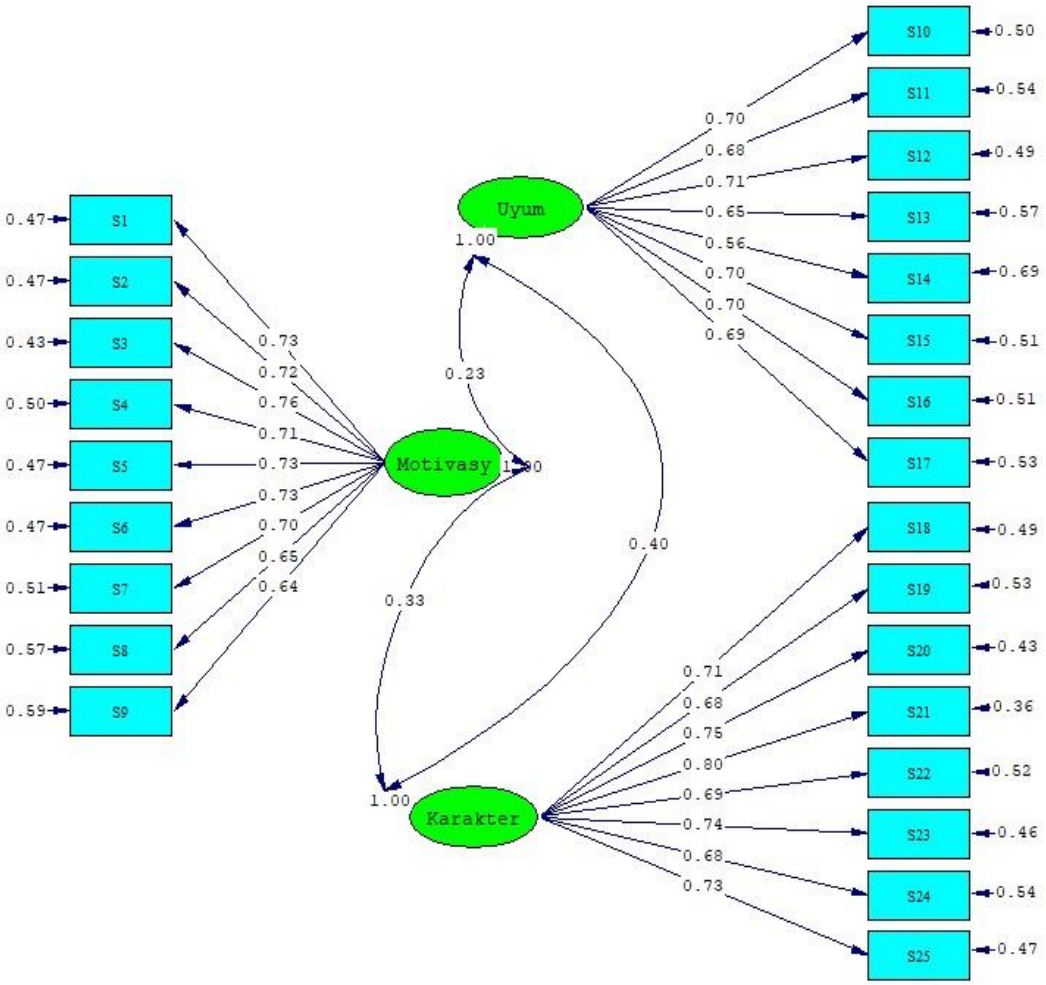
Tablo 3.5 Askerlik mesleği tutum ölçeği dfa uyum indeksleri ve değerleri.

		Uyum Ölçütü		
Uyum İndeksi	Değer	İdeal	Kabul Edilebilir	Yorum
χ^2	316.65	p<.05		Kabul
sd	272			
χ^2/sd	1.164	<2	<5	Mükemmel
GFI	.83	1	>.90	Kabul
AGFI	.80	1	>.90	Kabul
NFI	.91	1	>.90	Mükemmel
NNFI	.98	>.95	>.90	Mükemmel
RMSEA	.023	< .05	<.09	Mükemmel

Tablo 3.5 incelendiğinde χ^2 değerinin 316.65 olduğu görülmektedir. Ki-kare değerinin yorumlanması için serbestlik derecesi de önemli olduğundan, iki değerin birbirine oranı (χ^2/sd) 1.164'tür. Bu sonuca göre 1.164'lük uyum değerinin 2'den küçük olduğu için mükemmel olarak değerlendirilebilir. Uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index GFI) ve düzeltilmiş uyum indeksi (Adjusted Goodness of Fit Index- AGFI) değerleri 1'e yaklaştıkça mükemmel uyum sağlanmaktadır. Uyum iyiliği indeksi (Goodness of Fit Index GFI) .83; düzeltilmiş uyum iyiliği indeksi (Adjusted Goodness of Fit Index- AGFI)

[193] Ünal Erkorkmaz vd., "Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri", *Gaziosmanpasa Universitesi Tıp Fakültesi Biyoistatistik Dergisi*, 19 Ocak 2012, 210-23, 211.

.80; değerleri ile mükemmel uyum kriterlerini sağlamasa bile, diğer uyum indeks değerleri ile birlikte düşünüldüğünde kabul edilebilir sınırlar içinde olduğu söylenebilir. Normlaştırılmış uyum indeksi (NFI= .91) ve normlaştırılmamış uyum indeksi (NNFI= .98) değerleri 1'e yaklaştıkça uyum artmaktadır. Araştırma verilerine göre bu 3 değer incelendiğinde uyumun mükemmel olduğu görülmektedir. RMSEA kriteri uyum indeksi 0.023 olarak hesaplanmıştır. RMSEA'nın .05'ten daha küçük olması uyum düzeyinin mükemmel olduğunu göstermektedir. Elde edilen uyum indeksleri sonuçlarına göre Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğinin yapı geçerliliğini sağladığı söylenebilir[194] [195]. Askerlik mesleği tutum ölçeğinin DFA analizi path diyagramında uyum indeksleri madde faktör ilişkileri ve değişkenlere ait değerleri Şekil 3.2'de sunulmuştur.

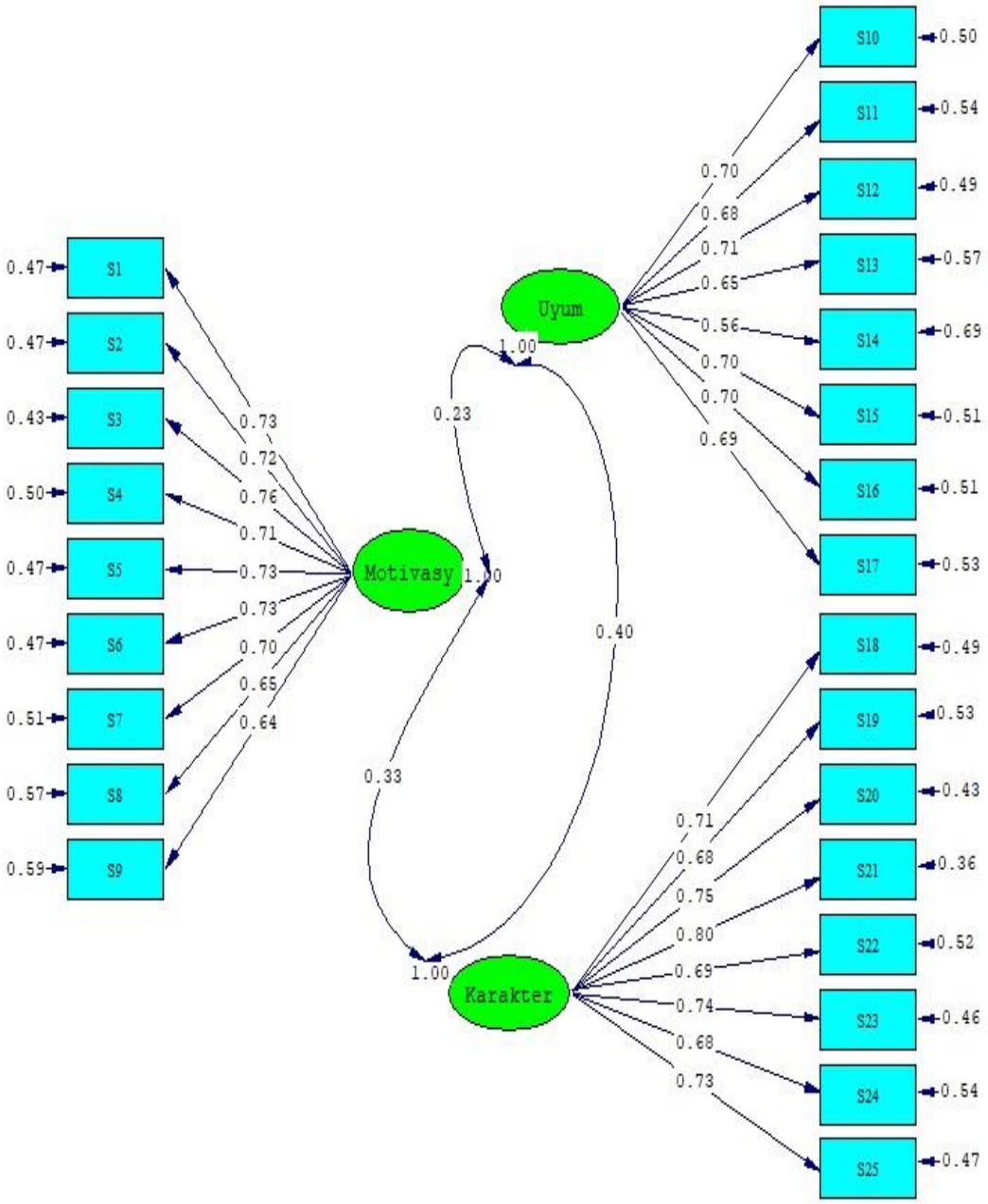


Şekil 3.2 Askerlik mesleği tutum ölçeği uyum indeksleri madde faktör ilişkileri.

[194] Erkorkmaz vd., "Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri", 213.

[195] Büyüköztürk vd., *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*., 139.

Şekil 3.2'de yer alan değerlere bakıldığında tüm maddelerin t-testi değerlerinin .05 düzeyinde anlamlı olduğu söylenebilir. Ölçeğin son haline karar verebilmek için ölçek göstergelerinde meydana gelen hata varyanslarının da kontrol edilmesi gerekmektedir[196]. Bu nedenle oluşturulan standardize edilmiş sonuçlar Şekil 3.3'te sunulmuştur.



Şekil 3.3 Askerlik mesleği tutum ölçeği yol şemasında hata varyansları.

[196] Gökdemir ve Yılmaz, "Likert Tipi Ölçekleri Kullanma, Modifiye Etme, Uyarlama ve Geliştirme Süreçleri", 153.

Şekil 3.3'te yer alan değerler incelendiğinde en yüksek hata varyansı değerinin .69 olduğu görülmektedir. Bu durumda üç faktörlü yapıdaki Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğinin 25 madde olarak uygulaması işlemine devam edilmesine karar verilmiştir.

3.4.3.7 Güvenirlik Analizlerinin Yapılması

Ölçeğe ait güvenilirlik kavramı ölçülmek istenen özelliğin benzer koşullarda aynı araçla farklı zamanlarda yapılan denemelerden elde edilen sonuçlarla birbirlerinin tutarlı olmasıdır. Güvenilirlik analizi için, hesaplanan değer 0 ile 1 arasında değişen ilişki katsayısı (***r***) ile belirlenmektedir ve bu değer bire yakınlaştıkça güvenilirlik düzeyinin yüksek olduğu kabul edilir. Araştırmada geliştirilen üç faktörlü "Askerlik Mesleği Tutum Ölçeği"nin genelinde güvenilirlik analizi için Cronbach alfa değeri .903 olarak bulunmuştur. Ölçek;

$0 < \alpha < .40$ aralığında güvenilir değil,

$.40 < \alpha < .60$ arasında düşük güvenilirlik,

$.60 < \alpha < .80$ aralığında oldukça güvenilir ve

$.80 < \alpha < 1$ aralığında olduğunda yüksek düzeyde güvenilir olur[197].

Verilerden elde edilen ilişki katsayısı (***r***) sonucuna göre ölçeğin güvenilirlik düzeyinin yüksek seviyede olduğu değerlendirilebilir. Araştırmada maddelerin toplam korelasyonlarına bakılmış, tespit edilen üç faktöre ve ölçeğin toplamına ait korelasyon sonuçları belirlenmiştir.

Birinci faktör olarak belirlenen "Motivasyon" faktörüne ait güvenilirlik analizi için Cronbach alfa değeri .906 olarak bulunmuştur. Dokuz maddeden oluşan "Motivasyon" faktörüne ait madde toplam korelasyon değerleri Tablo 3.6'da sunulmuştur.

[197] Şencan ve Fidan, "Likert verilerinin kullanıldığı keşfedici faktör analizlerinde normallik varsayımı ve faktör çıkarma üzerindeki etkisinin SPSS, factor ve prelis yazılımlarıyla sınanması.", 645.

Tablo 3.6 Askerlik mesleği tutum ölçeği motivasyon faktörü madde toplam korelasyon değerleri.

Motivasyon Faktörü Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
1-Vatan ve millet uğruna gerekirse canımı esirgemem.	32.80	21.616	.685	.896
2-Askerlik mesleği toplumsal saygınlığımı artırır.	32.97	21.393	.712	.894
3-Asker olmak bir onur kaynağıdır.	32.86	21.315	.737	.892
4-Askerlik mesleği kutsaldır.	32.82	21.447	.697	.895
5-Askerlik saygın bir meslektir.	32.78	21.797	.688	.896
6-Çevremdeki asker kişilere çok özenirim.	33.14	21.708	.727	.893
7-Askerlik mesleği kariyerimin yükselmesini sağlar.	32.80	21.873	.669	.897
8-Askerlik hizmeti vatana bağlılığımı artırır.	32.95	22.032	.633	.899
9-Askerlik insanı olgunlaştırır.	33.15	21.857	.599	.902

Tablo 3.6'da yer alan değerlere göre Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğinde yer alan Motivasyon faktöründe her bir maddenin Cronbach alfa katsayısına ve toplam varyansa olumlu katkı yaptığı görülmektedir. Uyum faktörüne ait güvenilirlik analizi için Cronbach alfa değeri hesaplanmış ve .866 olarak bulunmuştur. 8 (sekiz) maddeden oluşan uyum faktörüne ait madde toplam korelasyon değerleri Tablo 3.7'de sunulmuştur.

Tablo 3.7 Askerlik mesleği tutum ölçeği uyum faktörü korelasyon değerleri.

Uyum Faktörü Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
10-Takım ruhuna uygun bir yapım vardır.	26.04	12.861	.656	.851
11-Atış ve nişancılık öğrenimi almak hoşuma gider.	25.83	12.621	.635	.853
12-Maceraya atılmak hoşuma gider.	26.07	12.525	.642	.853
13-Atletik bir vücuda sahip olmak isterim.	26.01	13.068	.595	.858

Tablo 3.7 Askerlik mesleği tutum ölçeği uyum faktörü korelasyon değerleri. (devamı)

14-Yoğun çalışma şartlarına kolaylıkla uyum sağlarım.	26.07	13.944	.521	.865
15-Psikolojik yapım sağlamdır	26.08	13.148	.641	.853
16-Silah kullanmak beni korkutur. (T)	25.91	13.043	.664	.850
17-Kişisel becerilerim askerlik mesleği ile uyumludur.	26.16	13.025	.651	.852

Tablo 3.7'de yer alan değerlere göre Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğinde yer alan ve sekiz maddeden oluşan "Uyum" faktöründe her bir maddenin Cronbach alfa katsayısına ve toplam varyansa olumlu katkı yaptığı görülmektedir. Üçüncü faktör olarak belirlenen "Karakter Özellikleri" faktörüne ait güvenilirlik analizi için Cronbach alfa değeri hesaplanmış ve .900 olarak bulunmuştur. 8 (sekiz) maddeden oluşan karakter özellikleri faktörüne ait madde toplam korelasyon değerleri Tablo 3.8'de sunulmuştur.

Tablo 3.8 Askerlik mesleği tutum ölçeği karakter özellikleri faktörü madde toplam korelasyon değerleri.

Karakter Özellikleri Faktörü Madde	**Madde Silindiğinde Ölçek Ort.**	**Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı**	**Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu**	**Madde Silindiğinde Alfa Değeri**
18-Bana verilen görevlerde her türlü zorluğa katlanabilirim.	27.56	21.155	.671	.889
19-Nizam ve intizamı severim.	27.25	22.409	.648	.891
20-Cesaret sahibi biriyim.	27.25	21.063	.715	.885
21-Arkadaşlarım arasında lider bir yapıya sahibim.	27.58	20.347	.758	.880
22-Dışa dönük bir kişiliğe sahibim.	27.59	20.825	.651	.891
23-Yeni deneyimlere açık bir kişiliğe sahibim.	27.34	21.047	.700	.886
24-Gerektiğinde sorumluluk alabilen bir kişiliğe sahibim.	27.32	21.536	.661	.890
25-Karşılaştığım olaylarda duygusal dengemi korurum.	27.53	20.405	.699	.886

Askerlik Mesleği Tutum Ölçeği faktöründe bulunan toplam 25 maddeye ait güvenilirlik analizi için Cronbach alfa değeri .903 olarak bulunmuştur. 25 maddeden oluşan Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğine ait madde toplam korelasyon değerleri Tablo 3.9'da sunulmuştur.

Tablo 3.9 Askerlik mesleği tutum ölçeği madde toplam korelasyon değerleri.

Karakter Özellikleri Faktörü Madde	Madde Silindiğinde Ölçek Ortalaması	Madde Silindiğinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyonu	Madde Silindiğinde Alfa Değeri
1-Vatan ve millet uğruna gerekirse canımı esirgemem.	93.88	104.259	.489	.899
2-Askerlik mesleği toplumsal saygınlığımı artırır.	94.06	103.150	.556	.898
3-Asker olmak bir onur kaynağıdır.	93.95	103.057	.572	.897
4-Askerlik mesleği kutsaldır.	93.91	103.299	.542	.898
5-Askerlik saygın bir meslektir.	93.86	104.494	.494	.899
6-Çevremdeki asker kişilere çok özenirim.	94.22	105.712	.425	.900
7-Askerlik mesleği kariyerimin yükselmesini sağlar.	93.88	104.533	.487	.899
8-Askerlik hizmeti vatana bağlılığımı artırır.	94.03	105.298	.428	.900
9-Askerlik insanı olgunlaştırır.	94.24	104.114	.464	.900
10-Takım ruhuna uygun bir yapım vardır.	94.42	104.212	.539	.898
11-Atış ve nişancılık öğrenimi almak hoşuma gider.	94.21	105.399	.412	.901
12-Maceraya atılmak hoşuma gider.	94.45	103.822	.506	.899
13-Atletik bir vücuda sahip olmak isterim.	94.39	105.300	.452	.900
14-Yoğun çalışma şartlarına kolaylıkla uyum sağlarım.	94.45	107.190	.391	.901
15-Psikolojik yapım sağlamdır	94.46	105.926	.447	.900
16-Silah kullanmak beni korkutur. (T)	94.29	107.284	.345	.902
17-Kişisel becerilerim askerlik mesleği ile uyumludur.	94.54	106.524	.392	.901
18-Bana verilen görevlerde her türlü zorluğa katlanabilirim.	94.33	102.377	.544	.898
19-Nizam ve intizamı (düzeni) severim .	94.02	104.923	.499	.899
20-Cesaret sahibi biriyim.	94.03	101.324	.632	.896
21-Arkadaşlarım arasında lider bir yapıya sahibim.	94.36	101.616	.569	.897
22-Dışa dönük bir kişiliğe sahibim.	94.36	102.883	.469	.900

Tablo 3.9 Askerlik mesleği tutum ölçeği madde toplam korelasyon değerleri. (devamı)

23-Yeni deneyimlere açık bir kişiliğe sahibim.	94.11	101.056	.636	.896
24-Gerektiğinde sorumluluk alabilen bir kişiliğe sahibim.	94.09	103.966	.478	.899
25-Karşılaştığım olaylarda duygusal dengemi korurum.	94.31	101.564	.537	.898

Tablo 3.9'de yer alan toplam 25 maddeye ait değerlere göre Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğinde bulunan her bir maddenin Cronbach alfa katsayısına ve toplam varyansa olumlu katkı yaptığı görülmektedir.

3.4.3.8 Ayırt Edicilik Analizlerin Yapılması

Ölçeğin belirlenen üç faktörüne ayrı ayrı ve genelinin ayırt edicilik özelliğinin belirlenebilmesi maksadıyla %27'lik üst grup ile %27'lik alt grup belirlenerek t-testi analizi uygulanmıştır.

Birinci faktör olarak belirlenen "Motivasyon" faktörüne ait dokuz maddeye yapılan ayırt edicilik analiz sonuçları Tablo 3.10'da yer almaktadır.

Tablo 3.10 Motivasyon faktörüne ait madde ayırt edicilik değerleri.

Madde	%27 Üst Grup		%27 Alt Grup		t	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
S01	4.87	.33	3.46	.67	10.597	<.000*
S02	4.68	.47	3.28	.72	9.167	<.000*
S03	4.65	.48	3.31	.69	9.004	<.000*
S04	4.68	.47	3.37	.75	8.373	<.000*
S05	4.81	.39	3.43	.56	11.276	<.000*
S06	4.43	.56	3.15	.67	8.221	<.000*
S07	4.81	.39	3.53	.71	8.839	<.000*
S08	4.71	.45	3.43	.71	8.537	<.000*
S09	4.56	.61	3.15	.67	8.671	<.000*
Motivasyon Genel	4.69	.14	3.35	.44	16.268	<.000*

* p< .05, sd=62

Faktörün madde ayırt ediciliğini belirlemeye yönelik yapılan üst grup ve alt grup t testi analiz sonuçlarına göre Motivasyon faktöründe bulunan 9 maddenin (p<.05) ve faktörün genelinde de ayırt ediciliğin yeterli olduğu (t=16.268; p<.05) belirlenmiştir.

İkinci faktör olarak belirlenen “Uyum” faktörüne ait sekiz maddeye yapılan ayırt edicilik analiz sonuçları Tablo 3.11’de yer almaktadır.

Tablo 3.11 Uyum faktörüne ait madde ayırt edicilik değerleri.

Madde	%27 Üst Grup		%27 Alt Grup		t	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
S10	4.28	.52	3.03	.64	8.503	<.000*
S11	4.62	.49	3.28	.68	9.030	<.000*
S12	4.34	.60	2.93	.66	8.842	<.000*
S13	4.34	.54	3.06	.66	8.397	<.000*
S14	4.18	.39	3.25	.50	8.229	<.000*
S15	4.31	.47	3.03	.40	11.726	<.000*
S16	4.68	.50	3.21	.55	9.428	<.000*
S17	4.21	.49	3.00	.50	9.760	<.000*
Uyum Genel	4.35	.19	3.10	.32	18.528	<.000*

* p< .05, sd=62

Faktörün madde ayırt ediciliğini belirlemeye yönelik yapılan üst grup ve alt grup t testi analiz sonuçlarına göre “Uyum” faktöründe bulunan 8 maddenin (p<.05) ve faktörün genelinde de ayırt ediciliğin yeterli olduğu (t=18.528; p<.05) belirlenmiştir.

Üçüncü faktör olarak belirlenen “Karakter Özellikleri” faktörüne ait sekiz maddeye yapılan ayırt edicilik analiz sonuçları Tablo 3.12’de yer almaktadır.

Tablo 3.12 Karakter özellikleri faktörüne ait madde ayırt edicilik değerleri.

Madde	%27 Üst Grup		%27 Alt Grup		t	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
S18	4.53	.56	2.94	.66	10.280	<.000*
S19	4.59	.49	3.40	.61	8.483	<.000*
S20	4.75	.43	3.21	.65	10.930	<.000*
S21	4.56	.50	2.75	.62	12.805	<.000*
S22	4.62	.55	2.90	.68	11.000	<.000*
S23	4.65	.54	3.18	.78	8.728	<.000*
S24	4.56	.56	3.18	.73	8.373	<.000*
S25	4.62	.55	2.81	.59	12.647	<.000*
Karakter Özellikleri Genel	4.61	.18	3.05	.36	21.345	<.000*

* p< .05, sd=62

Faktörün madde ayırt ediciliğini belirlemeye yönelik yapılan üst grup ve alt grup t testi analiz sonuçlarına göre Karakter Özellikleri faktöründe bulunan 8 maddenin (p<.05) ve faktörün genelinde de ayırt ediciliğin yeterli olduğu (t=21.345; p<.05) belirlenmiştir.

Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğine ait toplam 25 (yirmi beş) maddeye yapılan ayırt edicilik analiz sonuçları Tablo 3.13'te yer almaktadır.

Tablo 3.13 Askerlik mesleği tutum ölçeğine ait madde ayırt edicilik değerleri.

Madde	%27 Üst Grup		%27 Alt Grup		t	p
	Ort.	SS	Ort.	SS		
S01	4.87	.33	3.46	.67	10.597	<.000*
S02	4.68	.47	3.28	.72	9.167	<.000*
S03	4.65	.48	3.31	.69	9.004	<.000*
S04	4.68	.47	3.37	.75	8.373	<.000*
S05	4.81	.39	3.43	.56	11.276	<.000*
S06	4.43	.56	3.15	.67	8.221	<.000*
S07	4.81	.39	3.53	.71	8.839	<.000*
S08	4.71	.45	3.43	.71	8.537	<.000*
S09	4.56	.61	3.15	.67	8.671	<.000*
S10	4.28	.52	3.03	.64	8.503	<.000*
S11	4.62	.49	3.28	.68	9.030	<.000*
S12	4.34	.60	2.93	.66	8.842	<.000*
S13	4.34	.54	3.06	.66	8.397	<.000*
S14	4.18	.39	3.25	.50	8.229	<.000*
S15	4.31	.47	3.03	.40	11.726	<.000*
S16	4.68	.50	3.21	.55	9.428	<.000*
S17	4.21	.49	3.00	.50	9.760	<.000*
S18	4.53	.56	2.94	.66	10.280	<.000*
S19	4.59	.49	3.40	.61	8.483	<.000*
S20	4.75	.43	3.21	.65	10.930	<.000*
S21	4.56	.50	2.75	.62	12.805	<.000*
S22	4.62	.55	2.90	.68	11.000	<.000*
S23	4.65	.54	3.18	.78	8.728	<.000*
S24	4.56	.56	3.18	.73	8.373	<.000*
S25	4.62	.55	2.81	.59	12.647	<.000*
Askerlik Mesleği Tutum Ölçeği Genel	**4.42**	**.11**	**3.39**	**.28**	**19.224**	**<.000***

* p< .05, sd=62

Ölçeğin genelinden madde ayırt ediciliğini belirlemeye yönelik yapılan üst grup ve alt grup t testi analiz sonuçlarına göre Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğinde bulunan 25 maddenin (p<.05) ve ölçeğin genelinde de ayırt ediciliğin yeterli olduğu (t=19.224; p<.05) belirlenmiştir.

Yapılan analizler sonucunda Askerlik Mesleği Tutum Ölçeğinin hem yapı geçerliliği hem de güvenilirlik açısından uygulanabilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yapılan madde elemelerinden sonra ölçeğin kapsam geçerliliğinin kontrolünün tekrar yapılması maksadıyla alan uzmanlarına danışılmıştır.

Taslak ölçek formu üzerinde yapılan analizler sonucunda ulaşılan asıl uygulama formu üzerinden gidilerek Askerlik Mesleği Tutum Ölçeği; tespit edilen birinci faktör Motivasyon (9 Madde), ikinci faktör Uyum (8 Madde), üçüncü faktör Karakter Özellikleri (8 Madde) olmak üzere toplam 3 faktör 25 maddeden oluştuğu belirlenmiş ve uygulamaya hazır hâle getirilmiştir. Buna göre ölçek "1=Kesinlikle Katılmıyorum, 2=Katılmıyorum, 3=Kararsızım, 4=Katılıyorum ve 5=Kesinlikle Katılıyorum" şeklinde derecelendirilmiştir. Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeği Ek D'de sunulmuştur.

3.5 Verilerin Analizi

Ölçekler yoluyla katılımcılardan elde edilen verilerin istatistiki analizleri SPSS22 programında yapılmıştır. Ölçekler ile katılımcılardan toplanan verilerin analizlerini yapmadan önce kayıp değer kontrolü yapılmıştır. Kayıp değer analize giren verilerin niteliğini etkileyeceğinden kayıp değer olmaması elde edilecek sonuç güvenilirliğini artıracaktır. Sonrasında verilerde uç değer kontrolü yapılarak, dağılımın normalliğini bozan etkiler ortadan kaldırılmıştır.[198] Normal dağılım, eğrisi altında kalan alan 1'e eşit olan ve veri dağılımının ortalamaya göre simetrik olan bir dağılımdır.[199]

Verilere yönelik yapılan analiz ve değerlendirmeler neticesinde araştırma verilerinin normal dağılım gösterdiğine karar verilmiştir. Verilerin ortalama, standart sapma, basıklık, çarpıklık, minimum ve maksimum değerleri bulgular bölümünde sunulmuştur.

Verilerin analizinde öncelikle demografik özelliklerin yer aldığı demografik özellikler bilgi formu değerlendirilerek bireysel özelliklerden "cinsiyet", "okul düzeyi", "Anne, baba öğrenim durumu", "İnternet ve sosyal medya kullanım süresi" "Savaş ve strateji oyunları oynama süresi", "Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi"nin frekans analizi yapılmıştır. Araştırmanın amaçlar bölümünde belirtilen 1'inci ve 3'üncü alt amaçların yanıtlanmasında aritmetik ortalama ve standart sapmadan, 2'nci ve 4'üncü alt amaçların

[198] Şencan ve Fidan, "Likert verilerinin kullanıldığı keşfedici faktör analizlerinde normallik varsayımı ve faktör çıkarma üzerindeki etkisinin SPSS, factor ve prelis yazılımlarıyla sınanması.", 645.

[199] Gökdemir ve Yılmaz, "Likert Tipi Ölçekleri Kullanma, Modifiye Etme, Uyarlama ve Geliştirme Süreçleri", 149.

yanıtlanmasında ikili grup karşılaştırmaları bağımsız gruplar “t” testi, 3 ve daha fazla grup karşılaştırmalarında tek yönlü varyans analizi, 5’inci alt amacın yanıtlanmasında pearson korelasyon katsayısından yararlanılmıştır. Yapılan analiz sonuçlarında “$p < .05$” anlamlılık düzeyine göre işlem yapılmıştır. Z kuşağı mensubu bireylerin benimsedikleri örtülü liderlik özellikleri düzeylerinin belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında kullanılan onlu dereceleme ölçeğine uygun olarak, ölçek sonuçlarında her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları

- 10.00 – 8.00 arası çok yüksek,
- 7.99 – 6.00 arası yüksek,
- 5.99 – 4.00 arası orta,
- 3.99 – 2.00 arası düşük,
- 1.99 - 1.00 arası çok düşük aralıkları kullanılmıştır. Veriler üzerinden yapılan istatistiksel işlemler ve yorumlamalar bu puanlamaya göre yapılmıştır.

Z kuşağı mensubu bireylerin askerlik mesleğine yönelik tutum düzeylerinin belirlenmesi, açıklanması ve yorumlanmasında kullanılan beşli dereceleme ölçeğine uygun olarak, ölçek sonuçlarında her seçeneğe karşılık gelen puan aralıkları

- 5.00 – 4.20 arası çok yüksek,
- 4.19 – 3.40 arası yüksek,
- 3.39 – 2.60 arası orta,
- 2.59 – 1.80 arası düşük,
- 1.79 – 1.00 arası çok düşük aralıkları kullanılmıştır. Veriler üzerinden yapılan istatistiksel işlemler ve yorumlamalar bu puanlamaya göre yapılmıştır.

Korelasyon katsayısı olarak; 1.00– 0.70 arasında yüksek düzey, 0.70– 0.30 arası orta düzey ve 0.30– 0.00 arası düşük düzey ilişki olarak yorumlanmıştır.

4
BULGULAR VE YORUM

Bu bölümde Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmanın problem ve alt problemlerine yönelik yapılan analizlerde elde edilen bulgulara ve yorumlamalara yer verilmiştir.

4.1 Araştırmaya Katılan Bireylerin Demografik Özellikleri

Araştırmaya katılan 347 Z kuşağına mensup bireye ait demografik veriler Tablo 4.1'de verilmiştir.

Tablo 4.1 Araştırmaya katılan Z kuşağının demografik özellikleri.

Demografik Özellik		N	Yüzde	Demografik Özellik		N	Yüzde
Cinsiyet	Erkek	184	% 53	**Öğrenim Düzeyi**	Lise	149	% 43
	Kadın	163	% 47		Lisans	198	% 57
Anne Öğrenim Düzeyi	İlköğretim	197	% 56	**Baba Öğrenim Düzeyi**	İlköğretim	148	% 43
	Lise	79	% 23		Lise	107	% 30
	Ön Lisans	14	% 4		Ön Lisans	37	% 11
	Lisans	48	% 14		Lisans	45	% 13
	Lisansüstü	9	% 3		Lisansüstü	10	% 3
Aile Aylık Ortalama Geliri	0-25.000 TL	48	% 14	**İnternet ve Sosyal Medya Günlük Ortalama Kullanım Alışkanlığı**	Kullanmam	5	% 1
	25.001-50.000	92	% 26		1 Saatten Az	33	% 10
	50.001-75.000	114	% 33		1-3 Saat Arası	183	% 53
	75.001-100.000	62	% 18		3-6 Saat Arası	98	% 28
	100.001 TL Üzeri	31	% 9		6 Saatten Fazla	28	% 8
Savaş ve Strateji Oyunu Günlük Oynama Süresi	Hiç Oynamam	169	% 49				
	1 Saatten Az	88	% 25				
	1-3 Saat Arası	62	% 18				
	3-6 Saat Arası	22	% 6				
	6 Saatten Fazla	6	% 2				

Tablo 4.1'deki değerlere göre, araştırmada veri toplanan 347 Z kuşağı bireyin %53'ü (184 kişi) erkek, %47'si (163 kişi) kadından oluşmuştur. Yine aynı kişilerin %57'si (198 kişi) lisans ve %43'ü (149 kişi) lise düzeyinde öğrenim gören Z kuşağına mensup bireyden oluşmuştur. Diğer yandan araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin annelerinin ilköğretim düzeyi %56 (197 kişi), lise %23 (79 kişi), ön lisans %4 (14 kişi), lisans %14 (48 kişi), lisansüstü %3 (9 kişi) öğrenim düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Analizlerde ön lisans / lisans/ lisansüstü gruplar birleştirilerek 71 kişi olarak işleme alınmıştır.

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin babalarının ilköğretim düzeyi %43 (148 kişi), lise %30 (107 kişi), ön lisans %11 (37 kişi), lisans %13 (45 kişi), lisansüstü %3 (10 kişi) öğrenim düzeyine sahip oldukları görülmüştür. Analizlerde lisans ve lisansüstü grupları birleştirilerek 55 kişi olarak işleme alınmıştır.

Araştırmaya katılan Z kuşağına mensup bireylerin ailelerinin aylık ortalama gelir düzeyleri 0-25.000 TL arası geliri olan %14 (48 kişi), 25.001-50.000 TL arası geliri olan %26 (92 kişi), 50.001-75.000 TL arası geliri olan %33 (114 kişi), 75.001-100.000 TL arası geliri olan %18 (62 kişi), 100.001 TL ve üzerinde geliri olan %9 (31 kişi) olduğu belirlenmiştir.

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin internet ve sosyal medya günlük ortalama kullanım alışkanlıklarının; Hiç kullanmayan %1 (5 kişi), 1 saatten az kullanan %10 (33 kişi), 1-3 saat arası kullanan %53 (183 kişi), 3-6 saat arası kullanan %28 (98 kişi), %8 oranda 28 kişinin ise günlük olarak internet ve sosyal medyayı 6 saatten fazla kullandığı belirlenmiştir. Analizlerde internet ve sosyal medyayı hiç kullanmayan ve 0-1 saat arası kullanan grupları birleştirilerek 38 kişi olarak işleme alınmıştır.

Araştırmaya katılan Z kuşağı bireylerinin günlük savaş ve strateji oyunu oynama alışkanlıkları; hiç oynamayan %49 (169 kişi), 1 saatten az oynayan %25 (88 kişi), 1-3 saat arası oynayan %18 (62 kişi), 3-6 saat arası oynayan %6 (22 kişi), 6 saatten fazla savaş ve strateji oyunu oynayan ise %2 oranında 6 kişi olduğu görülmüştür. Analizlerde savaş ve strateji oyununu 3-6 saat arası oynayan ve 6 saatten fazla oynayan gruplar birleştirilerek 28 kişi olarak işleme alınmıştır.

4.2 Benimsenen Liderlik Özelliklerine Yönelik Bulgular

Bu başlık altında Z kuşağına mensup bireylerin benimsedikleri liderlik özelliklerinin düzeyi ve benimsenen liderlik özelliklerinin "Cinsiyet", "Okul düzeyi", "Anne, baba öğrenim durumu", "İnternet ve sosyal medya kullanım süresi" "Savaş ve strateji oyunları oynama süresi", "Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi" değişkenleri açısından farklılaşma durumuna ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

4.2.1 Z Kuşağının Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin Düzeyi

Araştırmanın birinci problemi Z kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerinin düzeylerinin belirlenmesine yönelik geliştirilmiştir. Araştırmanın problemi doğrultusunda verilerin ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ve alt faktörlerinin düzeyi ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 4.2'de sunulmuştur. Yapılan analizler sonucu benimsenen liderlik özellikleri ve alt faktörlerinin tamamında dağılımın normal olduğu belirlenmiştir.

Tablo 4.2 Z kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerinin düzeyi.

Değişken	Soru Sayısı	$\overline{X}$	SS	Min.	Max.	Çarpıklık	Basıklık
Kişisel Ahlak	10	9.660	.026	7.800	10.00	-.1.525	1.616
Beceriklilik	7	9.520	.035	7.428	10.00	-1.411	1.133
Etkileyicilik	3	9.494	.040	6.333	10.00	-1.676	2.485
Duyarlılık	4	9.006	.062	5.000	10.00	-1.119	.642
Güç	3	9.326	.050	6.000	10.00	-1.520	1.703
Liderlik Toplam	27	9.471	.030	7.629	10.00	-.995	.133

N=347

Örtülü liderlik özellikleri ölçeğinden elde edilen puanların ortalamaları büyükten küçüğe sıralandığında en yüksek ortalamaya kişisel ahlak faktörünün sahip olduğu ($\overline{X}$=9.660; SS=.026) ve bunu sırasıyla beceriklilik ($\overline{X}$=9.520; SS=.035), etkileyicilik ($\overline{X}$=9.494; SS=.040), güç ($\overline{X}$=9.326; SS=.050) ve duyarlılık ($\overline{X}$=9.006; SS=.050) faktörlerinin izlediği belirlenmiştir. Kişisel ahlak alt boyutunda alınan en düşük puan 7.800, en yüksek puan 10.00, çarpıklık katsayısı -1.525 ve basıklık katsayısı ise 1.616'dir. Beceriklilik alt boyunda alınan en düşük puan 7.428, en yüksek puan 10.00, çarpıklık katsayısı -1.411 ve

basıklık katsayısı ise 1.133'tür. Etkileyicilik alt boyunda alınan en düşük puan 6.333, en yüksek puan 10.00, çarpıklık katsayısı -1.676 ve basıklık katsayısı ise 2.485'tir. Duyarlılık alt boyunda alınan en düşük puan 5.00, en yüksek puan 10.00, çarpıklık katsayısı -1.119 ve basıklık katsayısı ise .642'dir. Güç alt boyunda alınan en düşük puan 6.000, en yüksek puan 10.00, çarpıklık katsayısı -1.520 ve basıklık katsayısı ise 1.703'tür. Örtülü liderlik ölçeğinin toplamından alınan en düşük puan 7.629, en yüksek puan 10.00, çarpıklık katsayısı -.995 ve basıklık katsayısı .133 olarak bulunmuştur.

Örtülü liderlik özellikleri ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarına göre, Z kuşağının liderlerde olması gerektiğini benimsedikleri özelliklerden kişisel ahlak ile ilgili özelliklere diğer liderlik özelliklerine oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Kişisel ahlak ile ilgili özellikleri beceriklilik, etkileyicilik ve güç alt faktörleri sırasıyla olmak üzere takip etmektedir. Güç alt faktöründen sonra en son sırayı alan duyarlılık faktörü Z kuşağının diğer faktörlere oranla en az benimsenen liderlik özelliği olduğu söylenebilir. Z kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde olarak algılamalarının nedeni; teknoloji odaklı ve dijital iletişim becerileri gelişmiş, sanal ortamlarda kendini ifade ve liderlik yapabilme potansiyellerinin farkına varan Z kuşağının bireyselliğe ve farklılıklara önem vermekle birlikte benimsedikleri liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde algılamalarının sebebi olabileceği düşünülmektedir. Bu durumun Aydoğan (2021) tarafından yapılan "Z kuşağının liderlik tarzı beklentileri üzerine bir araştırma" isimli çalışmanın sonucunda "Z kuşağının liderlik tarzı tercihlerinin cinsiyet, üniversitede eğitim görülen bölüm, çalışma ve liderlik etme tecrübesi gibi demografik değişkenlere bağlı olarak farklılaşmadığı" bulguları ile örtüşmektedir.[200]

Alt boyutların analizinden alınan sonuçlar Goleman'ın liderlik özelliklerinin çoğunu içerisinde barındıran, takipçilerine kurumun/işletmenin hedefini gösteren, hedefe ulaşmak için bireylere kendi yollarını seçme özgürlüğünü sunan ve örgüt iklimine de pozitif yönde katkısı bulunan liderlik biçimiyle uyuştuğu görülmektedir. Benimsenen liderlik özelliklerinin seviyesinin yüksek düzeyde algılanmasının nedeni ise; teknoloji odaklı ve dijital iletişim becerileri gelişmiş, sanal ortamlarda kendini ifade etme ve liderlik yapabilme potansiyellerinin farkına varmalarının ayrıca bireyselliğe ve farklılıklara önem vermekle birlikte benimsedikleri liderlik özelliklerinin yüksek düzeyde algılamalarının sebebi olabilir. Benimsenen liderlik özellikleri alt boyutlarında en son

[200] Aydoğan, "Z Kuşağının Liderlik Tarzı Beklentileri Üzerine Bir Araştırma" s:72.

sırada yer alan, Goleman tarafından da örgüt iklimine etkisi bakımından olumsuz olarak nitelendirilen güç faktörü baskıcı bir liderlik özelliği olarak algılanabileceğinden Z kuşağı tarafından diğerlerine oranla daha düşük düzeyde tercih edilen örtülü liderlik özelliği alt boyutu olması anlaşılır bir durumdur.

4.2.2 Z Kuşağının Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi

Bu başlıkta araştırmanın ikinci problemi olan, Z kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerinin cinsiyet, okul düzeyi, aile aylık ortalama geliri, anne, baba öğrenim düzeyi, internet/sosyal medya kullanım süresi, savaş ve strateji oyunu oynama süresi değişkenlerine göre farklılaşma durumunun belirlenmesi amacıyla yapılan analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.2.2.1 Z Kuşağının Cinsiyetlerine Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Z kuşağına mensup bireylerin benimsedikleri örtülü liderlik özelliklerinin, katılımcıların cinsiyet değişkenine göre incelendiğinde elde edilen sonuçlar bağlamında farklılaşma seviyesinin ve farklılaşmanın düzeyinin belirlenmesi maksadıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.3'te sunulmuştur.

Tablo 4.3 Cinsiyete göre Z kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerine ilişkin t testi sonuçları.

					Levene Testi			
Değişken	**Cinsiyet**	**N**	$\overline{X}$	**SS**	**F**	**Sig.**	**t**	**p**
Kişisel Ahlak	E	184	9.658	.535	5.521	.019	-.093	.926
	K	163	9.663	.459				
Beceriklilik	E	184	9.541	.695	2.564	.110	.635	.526
	K	163	9.496	.615				
Etkileyicilik	E	184	9.521	.802	3.014	.083	.709	.479
	K	163	9.464	.695				
Duyarlılık	E	184	8.938	1.305	14.767	.000	-1.160	.247
	K	163	9.082	.996				
Güç	E	184	9.414	.874	3.545	.061	1.869	.062
	K	163	9.226	.997				
Liderlik Toplam	E	184	9.479	.613	9.291	.002	.264	.792
	K	163	9.463	.498				

sd=345; *p<,05 K= Kadın; E=Erkek

Benimsenen örtülü liderlik özellikleri ölçeği için alınan puanları Z kuşağının cinsiyetleri açısından incelendiğinde, kadın Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=9.463,

erkek Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=9.479 olduğu belirlenmiştir. Kadın Z kuşağı mensubu bireylerin lehine görülen farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı [$t_{(345)}$=-.264; p>.05] olmadığı görülmüştür. Alt boyutlar incelendiğinde kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, duyarlılık ve güç alt boyutlarının tamamında kadın ve erkek bireylerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır. Araştırmaya katılan kadın ve erkek bireylerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılığın bulunmaması Çelik ve Sünbül (2008)'ün[201] araştırmasında lise seviyesinde bulunan kadınların liderlik özelliklerinin erkeklerden istatistiksel açıdan anlamlı olarak yüksek olduğu bulgusuyla örtüşmezken üniversite seviyesinde cinsiyet yönünden istatistiksel açıdan anlamlı farklılık olmadığı bulgusuyla uyumlu olması benimsenen örtülü liderlik özellikleri açısından değerlendirildiğinde, Z kuşağına mensup bireylerin teknoloji gelişimi, bilgiye kolay ulaşım, benzer ortamlarda benzer işlerle meşgul olma, yapılan işlerin günümüzde kaba fizik gücüne dayanmaması gibi etkenlerle erkek kadın arasındaki cinsiyet farklılıklarının önceki dönemlere oranla daha az olduğu düşünülmektedir. Bu sebeple Z kuşağının erkek kadın fark etmeksizin ortak bilişsel algılar geliştirdiği ve benimsenen liderlik özelliklerinin büyük ölçüde aynı olduğu sonucunu ortaya koymaktadır. Bu durum ayrıca Z kuşağının örtülü liderlik anlayışının cinsiyet yönlü bir ayrım yerine daha bütüncül, daha ortak bir algı oluşturduğu anlamına gelmektedir.

4.2.2.2 Z Kuşağının Öğrenim Düzeylerine Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Z kuşağının benimsedikleri örtülü liderlik özelliklerinin öğrenim düzeyi değişkenine göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.4'te sunulmuştur.

Tablo 4.4. Öğrenim düzeyine göre Z kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerine ilişkin t testi sonuçları.

					Levene Testi			
Değişken	**Cinsiyet**	**N**	$\overline{X}$	**SS**	**F**	**Sig.**	**t**	**p**
Kişisel Ahlak	Lise	149	9.530	.574	27.917	.000	-4.124	.000*
	Üniversite	198	9.758	.411				
Beceriklilik	Lise	149	9.377	.740	14.260	.000	-3.441	.001*
	Üniversite	198	9.628	.567				
Etkileyicilik	Lise	149	9.324	.874	16.917	.000	-3.549	.000*
	Üniversite	198	9.622	.620				

[201] Çelik ve Sünbül, "Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması.", 62.

Tablo 4.4 Öğrenim düzeyine göre Z kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerine ilişkin t testi sonuçları. (devamı)

Duyarlılık	Lise	149	8.948	1.151	.578	.448	-.806	.421
	Üniversite	198	9.050	1.189				
Güç	Lise	149	9.348	.914	.670	.414	.385	.700
	Üniversite	198	9.309	.956				
Liderlik Toplam	Lise	149	9.361	.590	4.328	.038	-3.169	.002*
	Üniversite	198	9.554	.525				

sd=345; *p<,05

Benimsenen örtülü liderlik özellikleri ölçeği puanları öğretim düzeyleri açısından incelendiğinde;

- Örtülü liderlik ölçeğinin genelinden ve kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik alt boyutlarından lise düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerin aldıkları puanların ortalamasının $\overline{X}$=(9.324-9.530) arasında, Üniversite düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=(9.554-9.758) arasında olduğu belirlenmiştir. Üniversite düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerin lehine olan farklılık kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik alt boyutlarında ve ölçeğin genelinde istatistiksel açıdan anlamlı [$t_{(345)}$=-3.169; p<.05] olduğu görülmüştür.
- Duyarlılık ve güç alt boyutlarında ise istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür.

Üniversite düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerin lise düzeyinde bulunanlara göre liderlik özelliklerinin güç ve duyarlılık faktörü haricinde diğer 4 faktörde ve ölçeğin genelinde istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksek puan aldıkları görülmektedir. Bu durum Yumuşak ve Korkmaz (2021)'ın[202] Liderlik ve okul etkililiği düzeyleri üzerine yapmış olduğu Meta Analiz çalışması, Cemaloğlu (2009)[203] ve Çelik ve Sünbül (2008)'ün[204] liderlik stillerinin farklı değişkenler açısından incelendiği çalışmalarında liderlik stillerinin algı düzeylerine, okul türüne ve okul kademesine göre istatistiksel açıdan anlamlı farklılık gösterdiği araştırma bulguları ile uyumludur.

---

[202] Hanifi Yumuşak ve Mehmet Korkmaz, "Liderlik ve Okul Etkililiği Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Meta Analiz Çalışması", *Erciyes Journal of Education* 5, sy 2 (2021): 121-48, https://doi.org/10.32433/eje.980997. s:142.

[203] Necati Cemaloğlu, "Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki.", *Hitit Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, sy 33 (2007): 77-87, s:84.

[204] Çelik ve Sünbül, "Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması." s:62.

Genel olarak 12-18 yaş arasını kapsayan lise dönemindeki öğrencilerinde içinde bulunduğu ergenlik döneminde olan Z kuşağına mensup bireylerin Psiko-sosyal gelişme, olgunlaşma, kişilik ve karakter gelişimlerinin tamamlandığı bu dönemde benimsenen liderlik özelliklerinin üniversite düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylere göre belirginleşmemiş olmasının sebep olduğu değerlendirilmektedir.

4.2.2.3 Z Kuşağının Anne Öğrenim Düzeyine Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Anne öğrenim düzeyi değişkenine göre Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin veriler incelendiğinde lisansüstü öğrenim düzeyinde olan annelerin sayısı 9 ve ön lisans mezunu olan annelerin sayısının ise 14 olduğu tespit edilmiş, bu sayının tek yönlü varyans analizi yapılabilmesi için yeterli olmadığından lisans mezunu anne sayılarına eklenerek analiz yapılmış, ön lisans/lisans mezunu olarak adlandırılmıştır. Anne öğrenim düzeyi değişkenine göre Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyleri Tablo 4.5'te sunulmuştur.

Tablo 4.5 Anne öğrenim düzeyi değişkenine göre Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Boyut	Anne Öğrenim Düzeyi	N	$\overline{X}$	SS
Kişisel Ahlak	İlköğretim	197	9.679	.516
	Lise	79	9.656	.464
	Ön Lisans/Lisans	71	9.613	.498
	Toplam	347	9.660	.500
Beceriklilik	İlköğretim	197	9.551	.640
	Lise	79	9.477	.729
	Ön Lisans/Lisans	71	9.482	.627
	Toplam	347	9.520	658
Etkileyicilik	İlköğretim	197	9.576	.718
	Lise	79	9.413	.802
	Ön Lisans/Lisans	71	9.384	.780
	Toplam	347	9.494	753
Duyarlılık	İlköğretim	197	9.128	1.200
	Lise	79	8.939	1.132
	Ön Lisans/Lisans	71	8.743	1.101
	Toplam	347	9.006	1.172
Güç	İlköğretim	197	9.461	.773
	Lise	79	9.324	1.049
	Ön Lisans/Lisans	71	8.953	1.117
	Toplam	347	9.326	.937
Liderlik Ortalama	İlköğretim	197	9.527	.569
	Lise	79	9.439	.567
	Ön Lisans/Lisans	71	9.351	.517
	Toplam	347	9.471	.561

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin annelerinin öğrenim düzeyleri göz önüne alınarak, "Örtülü Liderlik Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda; Örtülü Liderlik ölçeğinin genelinde ve alt boyutların tamamında annesi ilköğretim mezunu olanların ($\overline{X}$=9.128-9.679), annesi lise mezunu olanların ($\overline{X}$=8.939-9.656), annesi ön lisans/lisans mezunu olanların ($\overline{X}$=8.743-9.613) değerleri ile benimsenen liderlik özelliklerinin çok yüksek düzeyde oldukları belirlenmiştir. Elde edilen aritmetik ortalamalara göre değerlendirme yapıldığında örtülü liderlik ölçeğinin alt boyutlarının tamamında en yüksek ortalamalara anneleri ilköğretim mezunu olan bireylerin sahip olduğu onları sırasıyla, lise mezunu, ön lisans/lisans mezunu olanların izlediği görülmektedir. Bu yüzden ikinci alt amaç kapsamında annelerin öğrenim düzeylerine göre farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz Testi sonuçları Tablo 4.6'da sunulmuştur. Farklılaşmanın hangi yönde olduğunu belirlemek maksadıyla Post-hoc testlerinden varyanslar homojen dağıldığı için LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.6 Z kuşağının anne öğrenim düzeyine göre benimsedikleri liderlik özellikleri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Kişisel Ahlak	Gruplar Arası	.229	2	,115	.456	,634	-
	Gruplar İçi	86.484	344	.251			
	Toplam	86.713	346				
Beceriklilik	Gruplar Arası	.441	2	.220	507	.603	-
	Gruplar İçi	149.506	344	.435			
	Toplam	149.947	346				
Etkileyicilik	Gruplar Arası	2.401	2	1.200	2.127	.121	-
	Gruplar İçi	194.117	344	.564			
	Toplam	196.518	346				
Duyarlılık	Gruplar Arası	8.198	2	4.099	3.016	,050	1>2
	Gruplar İçi	467.600	344	1,805			1>3
	Toplam	475.798	346				2>3
Güç	Gruplar Arası	14.940	2	6.758	7.994	**.000***	1>2
	Gruplar İçi	289.378	344	.845			1>3
	Toplam	304.318	346				2>3
Liderlik Ortalama	Gruplar Arası	1.723	2	.862	2.758	.065	-
	Gruplar İçi	107.459	344	.312			
	Toplam	109.182	346				

Sd: 345 * p<.05, 1: İlköğretim, 2: Lise, 3: Ön Lisans/Lisans

Elde edilen “p” değerlerinden de görülebileceği üzere Z kuşağının annelerinin öğrenim düzeylerine göre benimsedikleri liderlik özelliklerinin alt boyutlarından güç ve duyarlılık faktörlerinde istatistiksel açıdan $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın ortaya çıktığı görülmüştür.

Bulunan değerlere göre güç ve duyarlılık faktörlerinde, anneleri ilköğretim mezunu olan Z kuşağına mensup bireylerin anneleri lise, ön lisans/lisans mezunu olan Z kuşağına mensup bireylere oranla $p<.05$ düzeyinde istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler, anneleri ilköğretim mezunu olan Z kuşağına mensup bireylerin diğer katılımcılara oranla liderlik özelliklerini anlamlı şekilde daha yüksek düzeyde benimsemelerinden yola çıkarak **anne öğrenim düzeyinin çocuklarının liderlik algıları üzerinde etkilerinin olabileceği**ni ortaya koymuştur.

Z kuşağına mensup bireylerden annelerinin öğrenim düzeyi düşük olanların, daha yüksek öğrenim görmüş çalışan annelerin bulunduğu ailelere oranla ailelerine katkı sağlayabilmek için çalışmaları, kendi işlerini kendileri yapmaları, hayatın zor şartlarıyla diğerlerine oranla daha erken tanışmaları bulundukları sosyal ortamın güce ve duyarlı olmaya önem vermesi gibi sebeplerle güç ve duyarlılık alt boyutlarındaki liderlik özelliklerinin daha çok ve çabuk geliştiği söylenebilir.

4.2.2.4 Z Kuşağının Baba Öğrenim Düzeyine Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Baba öğrenim düzeylerine ilişkin katılımcı sayıları incelendiğinde lisansüstü mezunu olan baba sayısının 10 olduğundan yapılacak tek yönlü varyans analizinde normal dağılım elde etmek maksadıyla lisansüstü mezunu olan babalar lisans seviyesine eklenerek analiz yapılmıştır.

Baba öğrenim düzeyi değişkenine göre Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7 Baba öğrenim düzeyi değişkenine göre z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut	Baba Öğrenim Düzeyi	N	$\overline{X}$	SS
Kişisel Ahlak	İlköğretim	148	9.620	.541
	Lise	107	9.733	.446
	Ön Lisans	37	9.681	.435
	Lisans	55	9.613	.521
	Toplam	347	9.660	.500
Beceriklilik	İlköğretim	148	9.429	.736
	Lise	107	9.599	.562
	Ön Lisans	37	9.555	.602
	Lisans	55	9.589	.630
	Toplam	347	9.520	.658
Etkileyicilik	İlköğretim	148	9.416	.789
	Lise	107	9.588	.737
	Ön Lisans	37	9.522	.611
	Lisans	55	9.503	.769
	Toplam	347	9.494	.753
Duyarlılık	İlköğretim	148	9.070	1.179
	Lise	107	9.077	1.098
	Ön Lisans	37	8.837	1.093
	Lisans	55	8.809	1.334
	Toplam	347	9.006	1.172
Güç	İlköğretim	148	9.355	.898
	Lise	107	9.485	.839
	Ön Lisans	37	9.018	1.077
	Lisans	55	9.145	1.063
	Toplam	347	9.326	.937
Liderlik Ortalama	İlköğretim	148	9.437	.619
	Lise	107	9.557	.484
	Ön Lisans	37	9.432	.517
	Lisans	55	9.423	.562
	Toplam	347	9.471	.561

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin babalarının öğrenim düzeyleri göz önüne alınarak, "Örtülü Liderlik Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda;

- Örtülü liderlik ölçeğinin genelinde, kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, güç ve duyarlılık alt boyutlarında babaları ilköğretim mezunu olanların ($\overline{X}$=9.070-9.620), lise mezunu olanların ($\overline{X}$=9.077-9.733), ön lisans mezunu olanların ($\overline{X}$=8.837-9.681), lisans mezunu olanların ($\overline{X}$=8.809-9.613) değerleri ile tüm değerlerin çok yüksek düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Elde edilen aritmetik ortalamalara göre değerlendirme yapıldığında örtülü liderlik ölçeğinin alt boyutlarının tamamında en yüksek ortalamalara babaları lise mezunu olan bireylerin, sahip olduğu görülmüştür. Onları sırasıyla babaları ilköğretim, ön lisans mezunu ve lisans mezunu bireylerin izlediği görülmektedir. Z kuşağının benimsedikleri örtülü liderlik özelliklerinin Baba öğrenim düzeyi değişkenine göre incelenerek

farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz Testi sonuçları Tablo 4.8'de sunulmuştur. Farklılaşmanın hangi yönde olduğunu belirlemek maksadıyla Post-hoc testlerinden varyanslar homojen dağıldığı için LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.8 Z kuşağının baba öğrenim düzeyine göre benimsedikleri liderlik özellikleri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Kişisel Ahlak	Gruplar Arası	.947	3	.316	1.262	.287	
	Gruplar İçi	85.767	343	.250			-
	Toplam	86.713	346				
Beceriklilik	Gruplar Arası	2.201	3	.734	1.703	.166	
	Gruplar İçi	147.746	343	.431			-
	Toplam	149.947	346				
Etkileyicilik	Gruplar Arası	1.881	3	.627	1.105	.347	
	Gruplar İçi	194.637	343	.567			-
	Toplam	196.518	346				
Duyarlılık	Gruplar Arası	4.344	3	1.448	1.053	.369	
	Gruplar İçi	471.454	343	1.375			-
	Toplam	475.798	346				
Güç	Gruplar Arası	8.173	3	2.724	3.155	**.025***	3>1
	Gruplar İçi	296.145	343	.863			2>3
	Toplam	304.318	346				2>4
Liderlik Ortalama	Gruplar Arası	1.151	3	.384	1.218	.303	
	Gruplar İçi	108.031	343	.315			-
	Toplam	109.182	367				

p<.05 sd: 345, 1: İlköğretim, 2: Lise, 3: Ön Lisans, 4: Lisans

Elde edilen "p" değerlerinden de görülebileceği gibi Z kuşağının babalarının öğrenim düzeylerine göre benimsedikleri liderlik özelliklerinin alt boyutlarından güç alt boyutunda istatistiksel açıdan p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın ortaya çıktığı görülmüştür. Güç alt boyutunda olan bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan analiz sonucunda babası lise mezunu olanların en yüksek ortalamaya sonrasında sırasıyla ilköğretim mezunu, lisans mezunu ve ön lisans mezunu olanların en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Babası lise mezunu olanlarla ön lisans ve lisans mezunu olanlar arasında, babası ön lisans mezunu olanlarla ilköğretim mezunu olanlar arasında p<.05 düzeyinde anlamlı farklılık olduğu görülmüştür.

Benimsenen örtülü liderlik özelliklerinin güç alt boyutu için babalarının öğrenim düzeyi ortalamalarına bakıldığında, Z kuşağının babalarının öğrenim düzeyi yükseldikçe liderde aranan özelliklerden güç alt boyutu ile ilgili özelliklerin diğer gruplara oranla daha az benimsendiği bulgusundan yola çıkarak **baba öğrenim düzeyinin çocuklarının liderlik algıları üzerinde etkilerinin olabileceği** sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenim düzeyi yükseldikçe babaların aile içi yaklaşımlarının öğrenim düzeyi düşük olanlara oranla daha iletişime açık, daha katılımcı ve daha demokratik olduğu görülmektedir. Babanın öğrenim düzeyinin yanı sıra aile içi davranış stilleri ve ailenin sosyo-ekonomik durumu da göz önünde bulundurularak, baskıcı yaklaşımdan uzak ve hiyerarşik bir aile ortamında büyüyen bireylerin diğerlerine oranla güç alt boyutuna daha düşük düzeyde önem verdiği düşünülmektedir.

4.2.2.5 Z Kuşağının Aile Aylık Ortalama Gelirine Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Aile aylık ortalama gelir düzeyi değişkenine göre Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyini gösteren değerler Tablo 4.9'da sunulmuştur.

Tablo 4.9 Aile aylık ortalama gelir düzeyine göre z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Boyut	Aile Ortalama Gelir Düzeyi	N	$\overline{X}$	SS
Kişisel Ahlak	0 – 25.000 TL	48	9.656	.485
	25.001-50.0000 TL	92	9.573	.604
	50.001-75.000 TL	114	9.729	.403
	75.001-100.000 TL	62	9.669	.509
	100.001 TL ve Üzeri	31	9.652	.480
	Toplam	347	9.660	.500
Beceriklilik	0 – 25.000 TL	48	9.398	.761
	25.001-50.0000 TL	92	9.484	.640
	50.001-75.000 TL	114	9.565	.648
	75.001-100.000 TL	62	9.566	.650
	100.001 TL ve Üzeri	31	8.562	.598
	Toplam	347	9.520	.658
Etkileyicilik	0 – 25.000 TL	48	9.319	.813
	25.001-50.0000 TL	92	9.452	.856
	50.001-75.000 TL	114	9.590	.630
	75.001-100.000 TL	62	9.526	.788
	100.001 TL ve Üzeri	31	9.473	.659
	Toplam	347	9.494	.753
Duyarlılık	0 – 25.000 TL	52	9.161	1.219
	25.001-50.0000 TL	95	9.024	1.075
	50.001-75.000 TL	123	8.973	1.135
	75.001-100.000 TL	67	9.116	1.337
	100.001 TL ve Üzeri	31	8.612	1.139
	Toplam	368	9.006	1.172

Tablo 4.9 Aile aylık ortalama gelir düzeyine göre z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri. (devamı)

Güç	0 – 25.000 TL	52	9.493	.750
	25.001-50.0000 TL	95	9.467	.726
	50.001-75.000 TL	123	9.122	1.107
	75.001-100.000 TL	67	9.526	.815
	100.001 TL ve Üzeri	31	9.000	1.108
	Toplam	368	9.326	.937
Liderlik Ortalama	0 – 25.000 TL	52	9.460	.600
	25.001-50.0000 TL	95	9.443	.607
	50.001-75.000 TL	123	9.491	.502
	75.001-100.000 TL	67	9.529	.603
	100.001 TL ve Üzeri	31	9.382	.493
	Toplam	368	9.471	.561

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin Aile aylık ortalama gelir düzeyi göz önüne alınarak, "Örtülü Liderlik Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda;

Örtülü liderlik ölçeği genelinden ve kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, duyarlılık, güç alt boyutlarından 0 – 25.000 TL aylık ortalama geliri olan ailelere sahip bireylerin ($\overline{X}$=9.161-9.656), 25.001-50.0000 TL aylık ortalama geliri olan ailelere sahip bireylerin ($\overline{X}$=9.024-9.573), 50.001-75.000 TL aylık ortalama geliri olan ailelere sahip bireylerin ($\overline{X}$=8.973-9.729), 75.001-100.000 TL aylık ortalama geliri olan ailelere sahip bireylerin ($\overline{X}$=9.116-9.669), 100.001 TL ve üzeri aylık ortalama geliri olan ailelere sahip bireylerin ($\overline{X}$=8.562-9.652) değerleri ile tüm değerlerin çok yüksek düzeyde oldukları,

Örtülü liderlik ölçeği geneli ile güç ve beceriklilik alt boyutlarında 75.001-100.000 TL aylık ortalama geliri olan ailelerin, etkileyicilik ve kişisel ahlak alt boyutlarında 50.001-75.000 TL aylık ortalama geliri olan ailelerin ve duyarlılık alt boyutunda 0 – 25.000 TL aylık ortalama geliri olan ailelerin en yüksek puanlara sahip oldukları belirlenmiştir.

Z kuşağının benimsedikleri örtülü liderlik özelliklerinin aile aylık ortalama gelir düzeyi değişkenine göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz Testi sonuçları Tablo 4.10'da sunulmuştur. Farklılaşmanın hangi yönde olduğunu belirlemek maksadıyla Post-hoc testlerinden varyanslar homojen dağıldığı için LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.10 Z kuşağının aile aylık ortalama gelir düzeyine göre benimsedikleri liderlik özellikleri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Kişisel Ahlak	Gruplar Arası	1.249	4	.312	1.250	.290	-
	Gruplar İçi	85.464	342	.250			
	Toplam	86.713	346				
Beceriklilik	Gruplar Arası	1.245	4	.311	.716	.582	-
	Gruplar İçi	148.702	342	.435			
	Toplam	149.947	346				
Etkileyicilik	Gruplar Arası	2.763	4	.691	1.219	.302	-
	Gruplar İçi	193.755	342	.567			
	Toplam	196.518	346				
Duyarlılık	Gruplar Arası	6.864	4	1.716	1.251	.289	-
	Gruplar İçi	468.934	342	1.371			
	Toplam	475.798	346				
Güç	Gruplar Arası	13.682	4	3.420	4.025	**.003***	**3<1, 5<1**
	Gruplar İçi	290.636	342	.850			3<2, 5<2
	Toplam	304.318	346				3<4, 5<4
Liderlik Ortalama	Gruplar Arası	.288	4	.144	.455	.769	
	Gruplar İçi	166.430	342	.318			
	Toplam	166.718	346				

Sd: 345 p<.05 1: 0 – 25.000 TL, 2: 25.001-50.0000 TL, 3: 50.001-75.000 TL, 4: 75.001-100.000 TL, 5: 100.001 TL ve Üzeri

Elde edilen "p" değerlerinden de görüldüğü üzere alınan toplam puan ve dört alt boyuttan istatistiksel açıdan p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Yalnızca güç alt boyutunda istatistiksel açıdan p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Tespit edilen bu farklılaşmanın kaynağı aile aylık ortalama gelir düzeyi yüksek ve düşük olan bireylere oranla orta düzeyde geliri olan ailelere sahip Z kuşağı bireylerinin benimsedikleri liderlik özelliklerinden güç faktörüne daha fazla önem verdikleri söylenebilir.

Güç faktörüne daha fazla önem verilmesinin sebebi olarak düşük gelir düzeyine sahip ailelerin güç unsurunu liderlik özellikleri olarak düşünmemekte daha çok temel yaşam ihtiyaçlarının karşılanması günlük yaşamın sürdürülmesi gibi gördüklerinden liderlik özelliği olarak güç unsurunu daha düşük seviyede benimsedikleri düşünülmektedir. Yüksek gelir grubunda yer alan bireylerin ise güce duydukları ihtiyacın diğer gelir gruplarında bulunan ailelere oranla azaldığından bu tarz aile ortamlarında büyüyen çocukların liderlik alt boyutlarından güç faktörüne diğer faktörlere oranla daha az önem

verdiği söylenebilir. Orta düzey gelir grubunda bulunan ailelerin bulundukları durumu korumaları ve bir üst düzeye yükselebilmeleri amacıyla örtülü liderlik özelliklerinden güç unsurunu diğer gruplara oranla daha fazla benimsedikleri söylenebilir.

4.2.2.6 Z Kuşağının Sosyal Medya Kullanım Oranına Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Sosyal medya kullanım oranına göre Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyini gösteren Tablo 4.11'de sunulmuştur. Sosyal medya kullanım oranları sayıları incelendiğinde "Sosyal Medyayı Hiç Kullanmam" diyenlerin sayısının 5 olduğu tespit edilmiş, tek yönlü varyans analizi yapılabilmesi için 5 kişi "0-1 saat arası sosyal medya kullanırım" cevabı verenlerin grubuna eklenmiştir.

Tablo 4.11 Sosyal medya kullanım oranına göre Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Boyut	Sosyal Medya Kullanım Oranı	N	$\overline{X}$	SS
Kişisel Ahlak	0-1 Saat	38	9.661	.659
	1-3 Saat	183	9.694	.446
	3-6 Saat	98	9.573	.539
	6 Saat ve Üzeri	28	9.739	.429
	Toplam	347	9.660	.500
Beceriklilik	0-1 Saat	38	9.533	.774
	1-3 Saat	183	9.555	.615
	3-6 Saat	98	9.476	.644
	6 Saat ve Üzeri	28	9.433	.815
	Toplam	347	9.520	.658
Etkileyicilik	0-1 Saat	38	9.456	1.052
	1-3 Saat	183	9.548	1.182
	3-6 Saat	98	9.448	1.154
	6 Saat ve Üzeri	28	9.357	1.290
	Toplam	347	9.494	1.172
Duyarlılık	0-1 Saat	38	9.315	1.077
	1-3 Saat	183	8.972	1.093
	3-6 Saat	98	8.949	1.190
	6 Saat ve Üzeri	28	9.008	1.736
	Toplam	347	9.006	1.172
Güç	0-1 Saat	38	9.438	.977
	1-3 Saat	183	9.366	.925
	3-6 Saat	98	9.193	.971
	6 Saat ve Üzeri	28	8.380	.839
	Toplam	347	9.326	.937
Liderlik Ortalama	0-1 Saat	38	9.529	.716
	1-3 Saat	183	9.498	.508
	3-6 Saat	98	9.399	.585
	6 Saat ve Üzeri	28	9.469	.579
	Toplam	347	9.471	.561

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin günlük ortalama sosyal medya kullanım oranları göz önüne alınarak, "Örtülü Liderlik Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda;

- Katılımcıların ölçeğin genelinden, kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, duyarlılık ve güç alt boyutlarından aldıkları puanlar belirlenmiştir. Katılımcılardan 0-1 saat arası sosyal medyayı kullananların ($\overline{X}$=9.315-9.661), 1-3 saat arası sosyal medyayı kullananların ($\overline{X}$=8.972-9.694), 3-6 saat arası sosyal medyayı kullananların ($\overline{X}$=8.949-9.573), günlük ortalama 6 saat ve üzeri sosyal medyayı kullananların ($\overline{X}$=8.380-9.739) değerleri ile alınan tüm puanların çok yüksek düzeyde olduğu görülmüştür.

Kişisel ahlak boyutunda sosyal medyayı 6 saat ve üzeri kullananların ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu, beceriklilik alt boyutunda sosyal medyayı 1-3 saat arası kullananların ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu, etkileyicilik alt boyutunda sosyal medyayı 1-3 saat arası kullananların aritmetik ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu, duyarlılık alt boyutunda sosyal medyayı 0-1 saat arası kullananların duyarlılık boyutunda almış oldukları puanların aritmetik ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu, güç alt boyutunda sosyal medyayı günlük ortalama 0-1 saat arasında kullananların duyarlılık boyutunda almış oldukları puanların aritmetik ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Sosyal medyayı 0-1 saat arası kullananların ölçeğin genelinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmış, onları sırasıyla sosyal medyayı günlük ortalama 1-3 saat, 6 saat üzeri ve 3-6 saat arası kullananların takip ettiği görülmüştür.

Z kuşağının günlük ortalama sosyal medya kullanım alışkanlığına göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz Testi sonuçları Tablo 4.12'de sunulmuştur. Farklılaşmanın hangi yönde olduğunu belirlemek maksadıyla Post-hoc testlerinden varyanslar homojen dağıldığı için LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.12 Z kuşağının günlük ortalama sosyal medya kullanım düzeyine göre benimsedikleri liderlik özellikleri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Kişisel Ahlak	Gruplar Arası	1.121	3	.374	1.498	.215
	Gruplar İçi	85.592	343	.250		
	Toplam	86.713	346			
Beceriklilik	Gruplar Arası	.624	3	.208	.478	.698
	Gruplar İçi	149.323	343	.435		
	Toplam	149.947	346			
Etkileyicilik	Gruplar Arası	1.316	3	.439	.771	.511
	Gruplar İçi	195.202	343	.569		
	Toplam	196.518	346			
Duyarlılık	Gruplar Arası	4.169	3	1.390	1.011	.388
	Gruplar İçi	471.629	343	1.375		
	Toplam	475.798	346			
Güç	Gruplar Arası	2.571	3	.857	.974	.405
	Gruplar İçi	301.746	343	.880		
	Toplam	304.318	346			
Liderlik Ortalama	Gruplar Arası	.763	3	.254	.805	,492
	Gruplar İçi	108.419	343	.316		
	Toplam	109.182	346			

* $p<.05$

Elde edilen "p" değerlerinden de görülebileceği gibi Z kuşağının günlük ortalama kullandıkları sosyal medya sürelerinin düzeylerine göre benimsedikleri liderlik özelliklerinin alt boyutlarının tamamından istatistiksel açıdan $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür. Anlamlı fark çıkmaması, Z kuşağının sosyal medya kullanım sürelerinin benimsedikleri liderlik özelliklerini etkilemediğini göstermektedir.

Z kuşağına mensup bireyler, dijital imkân ve sanal ortamların bulunduğu bir dünyaya doğdukları için dijital yerliler (digital natives) olarak tanımlanır.[205] Z kuşağı diğer kuşaklara oranla internet ve sosyal medyanın kullanıldığı bir ortamda dünyaya geldiklerinden doğduklarından itibaren internet ve sosyal medyaya maruz kalmışlardır. Dolayısıyla Z kuşağına mensup bireyler arasında günlük ortalama kullanım sürelerinde farklılıklar bulunsa da yaşadıkları dijital kültür ve maruz kaldıkları dijital normlar çok

[205] Palfrey ve Gasser, *Doğuştan Dijital*. s:7

büyük ölçüde ortaktır. Bu yaşanmışlık ve ortaklık durumu, benimsenen liderlik özellikleri gibi daha derinden ve bilişsel özellikleri kapsayan yeteneklerde benzer etkiler oluşturduğu söylenebilir[206].

Bireylerin internet ve sosyal medyada geçirdiği ortalama süreden daha çok, bu süreyi nasıl geçirdiğinin de incelenmesi gerekmektedir. İnternet ve sosyal medyada geçirdiği 2 saatlik zamanı pasif bir şekilde izleyici olarak geçiren bir birey ile, bu süre zarfında faydalı içerikler üreterek geçiren bireyin internet ve sosyal medyadan aynı düzeyde etkilenmeyeceği düşünülmektedir.

Bireyin internet ve sosyal medyada geçirdiği ortalama sürenin niteliği liderlik özelliklerinin benimsenmesinde önemli bir rol oynadığı görülmüştür[207]. Dolayısıyla Z kuşağına mensup bireyler arasında günlük ortalama kullanım sürelerinde farklılıklar bulunsa da yaşadıkları **dijital kültür ve maruz kaldıkları dijital normlar çok büyük ölçüde ortaktır**. Bu yaşanmışlık ve ortaklık durumu, benimsenen liderlik özellikleri gibi daha derinden ve bilişsel özellikleri kapsayan yeteneklerde benzer etkiler oluşturduğu söylenebilir.

Bahsedilen bilimsel araştırmalarda da görüldüğü üzere, günlük internet/sosyal medya kullanım sürelerindeki farklılıklar Z kuşağında liderlik özellikleri açısından anlamlı farklılıklara neden olmadığına dair araştırma bulguları bu çalışmadan çıkan sonucu desteklemektedir.

4.2.2.7 Z Kuşağının Savaş ve Strateji Oyunu Oynama Oranına Göre Benimsedikleri Liderlik Özelliklerinin İncelenmesi

Günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama süresinin düzeyine göre Z kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyini gösteren Tablo 4.13'te sunulmuştur.

[206] Prensky, "Digital Natives, Digital Immigrants Part 2" s:3.

[207] Valerie Barker, "Older Adolescents' Motivations for Social Network Site Use: The Influence of Gender, Group Identity, and Collective Self-Esteem", *CyberPsychology & Behavior* 12, sy 2 (2009): 209-213, https://doi.org/10.1089/cpb.2008.0228.

Tablo 4.13 Savaş ve strateji oyunu oynama düzeyine göre Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Boyut	Savaş ve Strateji Oyunu Oynama Oranı	N	$\overline{X}$	SS
Kişisel Ahlak	Hiç Oynamam	169	9.724	.446
	0-1 Saat	88	9.711	.497
	1-3 Saat	62	9.429	.562
	3-6 Saat	28	9.621	.547
	Toplam	347	9.660	.500
Beceriklilik	Hiç Oynamam	169	9.606	.592
	0-1 Saat	88	9.517	.712
	1-3 Saat	62	9.283	.691
	3-6 Saat	28	9.535	.691
	Toplam	347	9.520	.658
Etkileyicilik	Hiç Oynamam	169	9.579	.620
	0-1 Saat	88	9.488	.825
	1-3 Saat	62	9.193	.930
	3-6 Saat	28	9.666	.666
	Toplam	347	9.494	.753
Duyarlılık	Hiç Oynamam	169	9.162	1.059
	0-1 Saat	88	9.142	1.212
	1-3 Saat	62	8.467	1.297
	3-6 Saat	28	8.830	1.086
	Toplam	347	9.006	1.172
Güç	Hiç Oynamam	169	9.323	.952
	0-1 Saat	88	9.492	.886
	1-3 Saat	62	9.107	.974
	3-6 Saat	28	9.309	.865
	Toplam	347	9.326	.937
Liderlik Ortalama	Hiç Oynamam	169	9.550	.493
	0-1 Saat	88	9.527	.618
	1-3 Saat	62	9.186	.598
	3-6 Saat	28	9.452	.500
	Toplam	347	9.471	.561

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama süreleri göz önüne alınarak, "Örtülü Liderlik Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda;

- Örtülü liderlik ölçeğinin genelinden, kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, duyarlılık ve güç alt boyutlarında savaş ve strateji oyunu hiç oynamayanların aldığı puanların aritmetik ortalaması ($\overline{X}$= 9.162-9.724), 0-1 saat arası savaş ve strateji oyunu oynama sürelerine göre ortalama puanı ($\overline{X}$=9.142-9.711), 1-3 saat arası savaş ve strateji oyunu oynama sürelerine göre ortalama puanı ($\overline{X}$=8.467-9.429), 3-6 saat arası savaş ve strateji oyunu oynama süresi ortalama puanı ($\overline{X}$=8.830-9.666) değerleri ile tüm değerlerin çok yüksek düzeyde oldukları görülmüştür.

- Örtülü liderlik ölçeğinin genelinde, kişisel ahlak, beceriklilik ve duyarlılık alt boyutlarında savaş ve strateji oyunu hiç oynamayanların ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu, etkileyicilik boyutunda 3-6 saat ve üzeri savaş ve strateji oyunu oynayanların ortalamasının, güç alt boyutunda ise günlük ortalama 0-1 saat arası savaş ve strateji oyunu oynayanların ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Z kuşağının günlük savaş ve strateji oyunu oynama alışkanlığına göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz Testi sonuçları Tablo 4.14'te sunulmuştur. Farklılaşmanın hangi yönde olduğunu belirlemek maksadıyla Post-hoc testlerinden varyanslar homojen dağıldığı için LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.14 Z kuşağının günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama oranı düzeyine göre benimsedikleri liderlik özellikleri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Kişisel Ahlak	Gruplar Arası	4.279	3	1.426	5.935	**.001***	3<1
	Gruplar İçi	82.434	343	.240			3<2
	Toplam	86.713	346				
Beceriklilik	Gruplar Arası	4.755	3	1.585	3.744	**.011***	3<1
	Gruplar İçi	145.192	343	.424			3<2
	Toplam	149.947	346				
Etkileyicilik	Gruplar Arası	7.680	3	2.560	4.650	**.003***	3<1
	Gruplar İçi	188.838	343	.551			3<2
	Toplam	196.518	346				3<4
Duyarlılık	Gruplar Arası	24.606	3	8.202	6.235	**.000***	3<1
	Gruplar İçi	451.192	343	1.315			3<2
	Toplam	475.798	346				
Güç	Gruplar Arası	5.405	3	1802	2.067	.104	
	Gruplar İçi	298.912	343	.871			
	Toplam	304.318	346				
Liderlik Ortalama	Gruplar Arası	6.351	3	2.117	7.062	**,000***	3<1
	Gruplar İçi	102.830	343	.300			3<2
	Toplam	109.182	346				3<4

p<.05 1: Hiç Oynamam, 2: 0-1 Saat, 3: 1-3 Saat, 4: 3-6 Saat

Elde edilen "p" değerlerinden de görülebileceği gibi Z kuşağının günlük savaş ve strateji oyunu oynama sürelerinin aritmetik ortalamalarına göre benimsedikleri liderlik

özelliklerinin alt boyutlarından güç boyutu hariç diğer dört alt boyutun tamamında istatistiksel açıdan p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Tespit edilen bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan Post-Hoc testi sonucunda Benimsenen örtülü liderlik ölçeğinin alt boyutlarının tamamında ve ölçeğin genelinde günlük 1-3 saat arası savaş ve strateji oyunu oynayanların ortalaması hiç oynamayan, 0-1 saat arası oynayan ve 3-6 saat arası oynayanlara oranla daha düşük olduğu görülmüştür.

Savaş ve strateji oyunu hiç oynamayanların diğer gruplara oranlara daha yüksek düzeyde liderlik özellikleri benimsedikleri, bu oranın savaş ve strateji oyunu oynama süresi yükseldikçe düştüğü belirlenmiştir.

Savaş ve strateji oyunu oynayanların liderlik özelliklerini geliştirdiği bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Konu hakkında Culkin (1999) araştırmasında[208] gelecek yüzyıl için liderlik hazırlığını artırmanın bir yolu olarak, mesleki gelişiminin her seviyesinde savaş oyunlarının yürütülmesini tarihsel olarak, savaş oyunları, siyasi ve askerî liderleri operasyonel sanatta eğitmek için etkili bir araç olduğunu belirtmiştir. Savaş ve strateji oyunlarını oynayanların planlama, problem çözme ve liderlik becerilerini geliştirdiğine[209],[210] dair var olan araştırma sonuçları ile bu araştırmada ulaşılan sonuç çelişmektedir. Sonuçların çelişmesinin sebebi olarak savaş ve strateji oyunları oynayanların, planlama, problem çözme, bilişsel esneklik, rahat karar verme ve liderlik gibi becerileri artırma gibi etkileri olsa da bu etkinin olumlu yönde olması ve düzeyi bireyin oyunu oynama süresi, oyunla etkileşim şekli ve oyunu oynayan bireyin anlık motivasyonuna bağlı olarak değişik sebeplerle değişkenlik gösterebilmesinin[211] olduğu kanaatine varılmıştır. Diğer kuşaklara oranla Z kuşağının daha yoğun olarak zaman harcadığı **savaş ve strateji oyunları,** kısa süre içerisinde planlama, dikkat, sorun çözme, tepki süresi gibi bilişsel olarak fayda sağladığı bilinse de uzun süreli ve kontrolsüz

[208] Rodger T. Culkin, "Post Cold War Gamıng and The Amerıcan Mılıtary Leadershıp Challenge." (Doctoral Dissertation, Air Command and Staff College Aır Unıversıty, 1999) p:36.

[209] R. McCreıght, "Scenario development: using geopolitical wargames and strategic simulations.", *Environ Syst Decis* 33 (t.y.): 21-32 s:22.

[210] Jason West vd., "Strategy war games: how business can outperform the competition.", *Journal of Business Strategy*, (2018) p:3.

[211] Isabela Granic vd., "The Benefits of Playing Video Games.", *American Psychologist* 69, sy 1 (2014): 66-78, https://doi.org/10.1037/a0034857, p:71.

oyun oynayan bireyin sosyal-duygusal alanda ve bireyin gerçek hayattaki liderlik gelişimi üzerinde olumsuz etkilere sebep olabileceği sonucu çıkarılabilir.

Günlük savaş ve strateji **oyunu oynama süresi arttıkça** benimsenen örtülü liderlik özelliklerinin düzeyinde anlamlı oranda düşüklük görülmesi, bireylerde uzun süreli ekrana maruz kalma, hareketsizlik gibi sebeplerden kaynaklanabilir. Ayrıca oyun süresi uzayan bireylerde toplumla sosyalleşme sanal dünyada meydana geldiğinden gerçek dünyada fiziksel etkileşimin azalması sebebiyle bireyler oyunlara sosyalleşmek amacıyla iyice bağımlı hale gelebilmektedirler. Bu durum, bireyin karşısındaki ile empati kurma, etkin konuşma, dinleme, beden dili kullanabilme ayrıca sosyal olarak liderliğe yönelik karar alabilme gibi liderlik özelliklerini geliştirici becerilerini yavaşlatabilmektedir.[212] "Gerçek dünyadan ve insanlardan fiziksel olarak uzak kalan bireylerin duygusal zekâ ile sosyal liderlik becerilerinin gelişiminin sınırlı kaldığı söylenebilir.[213] Savaş ve strateji oyunlarında geliştirilen liderlik özellikleri çoklukla skora odaklanan, rekabetçi ve otoriter davranışlardan oluşur. Böyle oyunlarla geliştirilen liderlik özellikleri, takım ruhu ile hareket etme, doğru karar verebilme becerilerinden daha çok güce ve bireysel zafere odaklı olabilmektedir. Bu da oynanan oyunun dışında sosyal ortamlarda ve takım ruhu ile hareket edilmesi gereken durumlarda etkin ve doğru liderlik özelliklerinin sergilenmesini engeller.[214]

Savaş ve strateji oyunu oynayanların liderlik özelliklerini geliştirdiği bilimsel araştırmalara konu olmuştur. Savaş ve strateji oyunlarını oynayanların planlama, problem çözme ve liderlik becerilerini geliştirdiği bilinmektedir.[215, 216] Bu durum araştırmanın sonucuyla çelişmektedir. Sonuçların çelişmesinin sebebi savaş ve strateji oyunları oynayanların, planlama, problem çözme, bilişsel esneklik, rahat karar verme ve liderlik gibi becerileri artırma gibi etkileri olsa da bu etkinin olumlu yönde olması ve etkinin düzeyi bireyin oyunu oynama süresi, oyunla etkileşim şekli ve oyunu oynayan bireyin anlık motivasyonuna bağlı olarak farklı sebeplerle değişkenlik gösterebilmektedir. Diğer

[212] Granic vd., "The Benefits of Playing Video Games." p:72

[213] Demet Hatice Özerbaş Somuncuoğlu, "Durumlu Öğrenmenin Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Geliştirilmesine Etkisi" (Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2004), s:74.

[214] Paul J. C. Adachi ve Teena Willoughby, "The Effect of Video Game Competition and Violence on Aggressive Behavior: Which Characteristic Has the Greatest Influence?", *American Psychological Association, Psychology of Violence* 1, sy 4 (t.y.): 259-274, s:272-273.

[215] McCreıght, "Scenario development: using geopolitical wargames and strategic simulations." p:22.

[216] West vd., "Strategy war games: how business can outperform the competition." p:3.

kuşaklara oranla Z kuşağının daha yoğun olarak zaman harcadığı **savaş ve strateji oyunları,** kısa sürelerde planlama, dikkat, sorun çözme, tepki süresi gibi bilişsel olarak fayda sağladığı bilinse de uzun süreli ve kontrolsüz oyun oynayan bireyin sosyal-duygusal alanda ve bireyin liderlik gelişimi üzerinde olumsuz etkiler doğurabilmektedir.

Günlük savaş ve strateji **oyunu oynama süresi arttıkça** benimsenen örtülü liderlik özelliklerinin oranında anlamlı düzeyde düşüklük görülmesi, bireylerde uzun süreli ekrana maruz kalma, hareketsizlik gibi sebepler ayrıca toplumla sosyalleşmenin sanal dünyada meydana geldiğinden gerçek dünyada fiziksel etkileşimi azaltmakta ve oynadığı oyunun senaryolarına bağımlı kalması olabilir. Bu durum, bireyin karşısındaki ile empati kurma, etkin konuşma ve dinleme, beden dili kullanabilme ayrıca sosyal olarak liderliğe yönelik karar alabilme gibi liderlik özelliklerini geliştirici becerilerini yavaşlatabilmektedir.[217] Araştırmadan çıkan bu sonuçla ayrıca gerçek sosyal ortamlardan, dünyadan ve insanlardan fiziksel olarak uzak kalan bireylerin duygusal zekâ ile sosyal liderlik becerilerinin gelişiminin sınırlı kaldığı söylenebilir.

Savaş ve strateji oyunlarında geliştirilen liderlik özellikleri çoklukla skora odaklanan, rekabetçi ve otoriter davranışlardan oluşur.[218] Böyle oyunlarla geliştirilen liderlik özellikleri, takım ruhu ile hareket etme, doğru karar verebilme becerilerinden daha çok güce ve bireysel zafere odaklı olabilmektedir. Bunun da oynanan oyunun dışında sosyal ortamlarda ve takım ruhu ile hareket edilmesi gereken durumlarda etkin ve doğru liderlik özelliklerinin sergilenmesini engelleyebileceği söylenebilir.

4.3 Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarla İlgili Bulgular

Bu başlık altında Z kuşağına mensup bireylerin askerlik mesleğine yönelik tutumlarının düzeyi ve askerlik mesleğine yönelik tutumlarının "cinsiyet", "okul düzeyi", "Anne, baba öğrenim durumu", "İnternet ve Sosyal Medya Kullanım Süresi", "Savaş ve Strateji Oyunları Oynama Süresi", "Ailenin aylık ortalama gelir düzeyi" değişkenleri açısından farklılaşma durumuna ilişkin analiz sonuçları yer almaktadır.

[217] Granic vd., "The Benefits of Playing Video Games.", p:72.

[218] Adachi ve Willoughby, "The Effect of Video Game Competition and Violence on Aggressive Behavior: Which Characteristic Has the Greatest Influence?" p:272-273.

4.3.1 Z Kuşağının Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının Düzeyi

Araştırmanın üçüncü problemi Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarının düzeylerinin belirlenmesine yönelik geliştirilmiştir. Verilerin ortalama ve standart sapma değerleri incelenmiştir. Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarının ve alt faktörlerinin düzeyi ile ilgili elde edilen bulgular Tablo 4.15'te sunulmuştur.

Tablo 4.15 Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarının düzeyi.

Değişken	Soru Sayısı	$\overline{X}$	SS	Min.	Max.	Çarpıklık	Basıklık
Motivasyon	9	4.041	.046	1.000	5.00	-.1.118	.919
Uyum	8	3.842	.047	1.000	5.00	-.711	-.019
Karakter Özellikleri	8	4.039	.044	1.000	5.00	-1.137	1.529
Askerlik Toplam Ort.	25	3.977	.040	1.040	5.00	-1.108	1.745

N=347

Ölçekten elde edilen puanların ortalamaları büyükten küçüğe sıralandığında en yüksek ortalamaya motivasyon faktörünün sahip olduğu ($\overline{X}$=4.041; ss=.046) ve bunu sırasıyla karakter özellikleri ($\overline{X}$=4.039; ss=.044), uyum ($\overline{X}$=3842; ss=.047) faktörlerinin izlediği belirlenmiştir. Motivasyon alt boyutunda alınan en düşük puan 1.00, en yüksek puan 5.00, çarpıklık katsayısı -1.118 ve basıklık katsayısı ise .919'dur. Uyum alt boyunda alınan en düşük puan 1.00, en yüksek puan 5.00, çarpıklık katsayısı -.711 ve basıklık katsayısı ise .019'dur. Karakter özellikleri alt boyunda alınan en düşük puan 1.00, en yüksek puan 5.00, çarpıklık katsayısı -1.137 ve basıklık katsayısı ise 1.529'dur. Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum ölçeğinin toplamından alınan en düşük puan 1.040, en yüksek puan 5.00, çarpıklık katsayısı -1.108 ve basıklık katsayısı 1.745 olarak bulunmuştur. Askerlik mesleği tutum ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarına göre, Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutum özelliklerden motivasyon faktörünün diğer faktörlere oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Bu durumun Z kuşağına mensup bireylerin diğer kuşaklara nazaran, bireysel farklılıklara ve içsel tatmine daha fazla önem verdikleri, görev aldığı işte kişisel anlam ve bireysel tatmin üretmesini bekledikleri yönündeki araştırma bulguları ile uyuşmaktadır. [219], [220] Askerlik mesleği gibi disiplin ve koşulsuz

[219] Michael Dimock, "Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins.", Pew Research Center, Where Millennials end and Generation Z begins, (2019) Erişim Tarihi 17.09.2025 p:21, 39.

[220] Aydoğan, "Z Kuşağının Liderlik Tarzı Beklentileri Üzerine Bir Araştırma". s:23.

itaatin beklendiği, fiziksel ve zihinsel yönden zorlu bir meslekte, bireylerin içsel yönden motive olmaları ve askerlik mesleğinin temel prensipleri ile amaçlarına inanmaları, askerlik mesleğine yönelik olumlu tutum geliştirmeleri açısından kritik rol oynayacağı düşünülmektedir. Motivasyon ile ilgili özellikleri sırasıyla karakter özellikleri ve uyum olmak üzere diğer alt faktörler takip etmektedir.

4.3.2 Z Kuşağının Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının Farklı Değişkenler Açısından İncelenmesi

Araştırmanın ikinci problemi olan, Z kuşağının benimsedikleri liderlik özelliklerinin cinsiyet, okul düzeyi, aile aylık ortalama geliri, anne, baba öğrenim düzeyi, internet/sosyal medya kullanımı, savaş ve strateji oyunu oynama süresi değişkenlerine göre farklılaşma durumunun belirlenmesi için analiz sonuçlarına yer verilmiştir.

4.3.2.1 Z Kuşağının Cinsiyetlerine Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarının cinsiyet değişkenine göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.16'da sunulmuştur.

Tablo 4.16 Cinsiyete göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin t testi sonuçları.

					Levene Testi			
Değişken	**Cinsiyet**	**N**	$\overline{X}$	**SS**	**F**	**Sig.**	**t**	**p**
Motivasyon	E	184	4.106	.937	2.514	.113	1.472	.142
	K	163	3.968	.794				
Uyum	E	184	4.197	.805	.014	.906	8.822	**.000***
	K	163	3.440	.788				
Karakter Özellikleri	E	184	4.247	.849	.111	.739	5.135	**.000***
	K	163	3.803	.749				
Askerlik Toplam Ort.	E	184	4.181	.768	1.019	.314	5.617	**.000***
	K	163	3.747	.657				

sd=345; *p<.05 K= Kadın; E=Erkek

Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinden elde edilen puanları Z kuşağının cinsiyetleri açısından incelendiğinde;

-Motivasyon alt boyutunda kadın Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=3.968, erkek Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=4.106 olduğu belirlenmiştir. Erkek Z kuşağı mensubu bireylerin lehine görülen farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı [$t_{(345)}$=1.472; p>.05] olmadığı görülmüştür.

- Uyum alt boyutunda, Erkek Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=4.197, kadın Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=3.440 olduğu belirlenmiştir. Erkek Z kuşağı mensubu bireylerin lehine görülen farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı [$t_{(345)}$=8.822; p<.05] bir farklılık olduğu görülmüştür.
- Karakter özellikleri, alt boyutunda erkek Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=4.247, kadın Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=3.803 olduğu belirlenmiştir. Erkek Z kuşağı mensubu bireylerin lehine görülen farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı [$t_{(345)}$=5.135; p<.05] bir farklılık olduğu görülmüştür.
- Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin tamamından alınan erkek Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=4.181, kadın Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=3.757 olduğu belirlenmiştir. Erkek Z kuşağı mensubu bireylerin lehine görülen farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı [$t_{(345)}$=5.617; p<.05] bir farklılığın olduğu görülmüştür.

Tablo 4.16'da bulunan değerlere göre araştırmacı tarafından askerlik mesleğine yönelik motivasyon özellikleri olarak belirlenen "Vatan ve millet uğruna canını esirgememe, Askerlik mesleğinin toplumsal saygınlığı, Askerlik mesleğinin kutsallığı" gibi konularda iki grubunda motivasyonlarının üst düzeyde olduğu, erkek ve kadın arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Diğer alt boyutlarda uyum ve karakter özellikleri olarak erkek ile kadın arasındaki mesleğe yönelik yetenek, beklenti, istekler göz önünde bulundurulduğunda erkekler lehine p<.05 düzeyde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olmasının olağan olduğu değerlendirilmektedir. Bu durumun Köksal (2016)'ın Kara Harp Okulu Bilim Dergisinde yayınlanan araştırmasında[221] da belirttiği üzere meslek tercihi yapılırken erkek ve kadın arasında motivasyon özellikleri ile paralellik gösteren kültürel nedenler yönünden anlamlı bir farklılık bulunamamış, karakter özellikleri ve uyum alt boyutları ile paralellik gösteren yetenek faktörü yönünden ise anlamlı farklılık olduğu belirtilmiş, bu yönüyle iki araştırmanın bulguları ile örtüşmektedir. Türk aile yapısı, örf ve adetleri ile Türk tarihinden bilindiği üzere vatan ve millet uğruna canını esirgememe ve vatan uğruna can veren askerlerin saygınlığı konularında kadın erkek ayrımından söz edilemeyeceği söylenebilir.

[221] Kemal Köksal, "Üniversite Meslek Tercihini Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Alan Araştırması.", *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* 26, sy 2 (2016): 39-69, s:61-62.

4.3.2.2 Z Kuşağının Öğrenim Düzeylerine Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumların İncelenmesi

Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarının öğrenim düzeyi değişkenine göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçları Tablo 4.17'de sunulmuştur.

Tablo 4.17 Öğrenim düzeylerine göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin t testi sonuçları.

					Levene Testi			
Değişken	**Cinsiyet**	**N**	$\overline{X}$	**SS**	**F**	**Sig.**	**t**	**p**
Motivasyon	Lise	149	4.237	.656	23.454	.000	3.891	**.000***
	Üniversite	198	3.894	.984				
Uyum	Lise	149	3.812	.711	18.645	.000	-.561	.575
	Üniversite	198	3.864	.991				
Karakter Özellikleri	Lise	149	4.030	.674	8.484	.004	-.184	.854
	Üniversite	198	3.046	.936				
Askerlik Toplam Ort.	Lise	149	4.035	.545	26.362	.000	1.337	.182
	Üniversite	198	3.933	.870				

sd=345; *p<.05

Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinden alınan puanlar Z kuşağının öğrenim düzeyleri açısından incelendiğinde;

- Motivasyon alt boyutunda lise düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=4.237, Üniversite düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerin ortalamasının $\overline{X}$=3.894 olduğu belirlenmiştir. Lise düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerin lehine görülen farklılık istatistiksel açıdan anlamlı [$t_{(345)}$=3.891; p<.05] olduğu görülmüştür.
- Ölçeğin genelinde, uyum ve karakter özellikleri alt boyutlarında, ölçeğin genelinde ve uyum alt boyutunda lise, karakter özellikleri alt boyutunda ise üniversite öğrenim düzeyindeki Z kuşağı mensubu bireylerin lehine olan farklılığın istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmüştür.

Lise düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerin üniversite düzeyinde bulunanlara göre askerlik mesleğine yönelik tutumları ölçeğinin motivasyon faktörü haricinde diğer 2 faktörde ve ölçeğin genelinde istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir. Motivasyon alt faktöründeki anlamlı farklılığın lise seviyesinde öğrencilerin üniversite düzeyindeki öğrencilere oranla, mesleklere yönelik tutumlarına dair farkındalık ve erişimleri daha sınırlı olabileceğinden, toplumda saygın ve geleneksel bir meslek olarak

görülen askerlik mesleği, daha cazip bir meslek olarak algılanabilir.[222] Üniversite düzeyindeki öğrenciler ise öğrenim süreci boyunca daha fazla ve çeşitli meslekle tanışma, farklı kariyer fırsatlarını değerlendirme imkanına sahiptir. Üniversite düzeyindeki bireylerin lise öğrenim düzeyindeki bireylere oranla bilişsel farkındalıkları ve sayılan diğer sebepler nedeniyle mesleklere yönelik beklentilerini çeşitlendirerek askerlik gibi disiplinli, belirli yapısal ve kurumsal kısıtlamaları olan mesleklere yönelik motivasyonlarını düşürebileceği bilinmektedir.[223]

Üniversite düzeyinde öğrenim gören öğrenciler için meslek ve kariyer seçiminde sadece ekonomik faktörler ve devlet güvencesi gibi imkanlar değil **öz yeterlilik, kişisel tatmin** ve **kariyer gelişimi** gibi faktörler de ön plana çıktığından lise düzeyindeki öğrencilere oranla motivasyonları düşük düzeyde kalmış olabilir. Bu durum Savickas (2005), Yılmaz (2017), Polat (2021)'ın araştırmalarındaki bulgularla birebir örtüşmektedir.[224], [225], [226]

Lise düzeyinde öğrenim gören öğrencilerin çoğunluğu, ekonomik olarak erken yaşlarda iş gücüne katılmayı düşünerek **devlet güvencesi, düzenli yüksek gelir, erken iş sahibi olma** gibi faktörlere yönelik motivasyonları yüksektir.

Bu beklentilere sahip bireyler için Türk Silahlı Kuvvetleri gibi kurumsal yapısı bulunan uygun koşulları sağlayabilecek bir meslek tercihi olarak görülebileceğinden bu düzeydeki öğrencilerin askerlik mesleğine yönelik motivasyonlarının daha yüksek olabileceği söylenebilir.

4.3.2.3 Z Kuşağının Anne Öğrenim Düzeyine Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Anne öğrenim düzeyi değişkenine göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyini gösteren Tablo 4.18'de sunulmuştur.

---

[222] Mustafa Polat vd., "Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler", *Dizle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi.*, 2021, s:32.

[223] Mark L. Savickas, *The Theory and Practice of Career Construction*, 1. bs (John Wiley & Sons, 2005), s:47.

[224] Savickas, *The Theory and Practice of Career Construction, s:47*.

[225] Funda Nalbantoğlu Yılmaz, "Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimlerini Etkileyen Faktörlerin İkili Karşılaştırmalar Yöntemiyle İncelenmesi.", *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi* 8, sy 2 (2017): 224-36. s:233

[226] Polat vd., "Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler" s:33.

Tablo 4.18 Anne öğrenim düzeyi değişkenine göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri

Boyut	Anne Öğrenim Düzeyi	N	$\overline{X}$	SS
Motivasyon	İlköğretim	197	4.032	.904
	Lise	79	4.237	.733
	Ön Lisans/Lisans	71	3.851	.901
	Toplam	347	4.041	.874
Uyum	İlköğretim	197	3.930	.898
	Lise	79	3.841	.809
	Ön Lisans/Lisans	71	3.596	.875
	Toplam	347	3.842	.881
Karakter Özellikleri	İlköğretim	197	4.043	.895
	Lise	79	4.170	.702
	Ön Lisans/Lisans	71	3.882	.770
	Toplam	347	4.039	.833
Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ort.	İlköğretim	197	4.003	.793
	Lise	79	4.089	.628
	Ön Lisans/Lisans	71	3.779	.720
	Toplam	347	3.977	.749

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin annelerinin öğrenim düzeyleri göz önüne alınarak, "Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumları"nın farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda;

- Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinden, motivasyon, uyum ve karakter özellikleri alt boyutlarında anneleri ilköğretim mezunu olanların ($\overline{X}$=3.93-4.043), lise mezunu ($\overline{X}$=3.841-4.237), ön lisans/lisans mezunu olanların ($\overline{X}$=3.596-3.882) değerleri ile çok yüksek düzeyde oldukları görülmüştür.

Elde edilen aritmetik ortalamalara göre değerlendirme yapıldığında motivasyon, karakter özellikleri ve ölçeğin genelinde anneleri lise mezunu olan bireylerin, uyum alt boyutunda ise anneleri ilköğretim mezunu olanların en yüksek ortalamaya sahip olduğu, onları sırasıyla, anneleri lise mezunu ve ön lisans/lisans mezunu olanların izlediği görülmektedir. Bu yüzden belirlenen dördüncü alt amaç kapsamında annelerin öğrenim düzeylerine göre farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan

Tek Yönlü Varyans Analiz Testi sonuçları Tablo 4.19'da sunulmuştur. Farklılaşmanın hangi yönde olduğunu belirlemek maksadıyla Post-hoc testlerinden varyanslar homojen dağıldığı için LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.19 Z kuşağının anne öğrenim düzeyine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarına yönelik tek yönlü varyans analiz sonuçları

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Motivasyon	Gruplar Arası	5.626	2	2.813	3.734	**.025***	**1>3**
	Gruplar İçi	259.109	344	.753			
	Toplam	264.735	346				
Uyum	Gruplar Arası	5.822	2	2.911	3.807	**.023***	**2>3**
	Gruplar İçi	263.070	344	.765			
	Toplam	268.893	346				
Karakter Özellikleri	Gruplar Arası	3.127	2	1.563	2.268	.105	-
	Gruplar İçi	237.135	344	.689			
	Toplam	240.262	346				
Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ort.	Gruplar Arası	3.901	2	1.951	3.522	**.031***	**1>3** **2>3**
	Gruplar İçi	190.510	344	.554			
	Toplam	194.411	346				

Sd: 345 p<.05, 1: İlköğretim, 2: Lise, 3: Ön Lisans/Lisans

Analiz sonucu elde edilen değerlere göre Z kuşağının annelerinin mezuniyet düzeylerine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarının alt boyutlarından karakter özellikleri hariç diğer boyutlarda ve ölçeğin genelinden alınan ortalamalarda istatistiksel açıdan p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın ortaya çıktığı görülmüştür. Farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan Post-Hoc testleri sonucunda; motivasyon boyutunda anneleri ilköğretim öğrenim düzeyinde olan bireylerin önlisans/lisans düzeyinde olanlara göre daha yüksek düzeyde oluğu, uyum boyutunda anneleri lise öğrenim düzeyinde olanların ön lisans/lisans düzeyinde olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu, ölçeğin genelinden alınan ortalamalarda ise anneleri ilköğretim düzeyinde ve lise düzeyinde olan bireylerin önlisans/lisans düzeyinde olan bireylere oranla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. OECD (2018) verilerine göre annelerin belirtilen eğitim düzeyleri ailelerinin sosyo-ekonomik durumları ile doğrudan ilişkili olduğu bilinmektedir.[227] Anneleri ilköğretim düzeyinde öğrenim görmüş bireyler, lisans/önlisans mezunu annelere sahip bireylere oranla daha düşük imkân ve maddi duruma sahip ailelerde büyüdükleri düşünülmektedir. Bu nedenle, sosyo-ekonomik durumu düşük olan ailelerin çocuklarının devlet güvencesi sağlayan, belirli maaş, toplum içerisinde saygınlık ve statü kazandıracak bir meslek olarak görülen askerlik, bu düzeyde bireyler için arzu edilen fırsat ve imkânları

[227] OECD, *Education at a Glance*.

sunmaktadır.[228] Anneleri lisans/önlisans mezunu olan bireylerin aileleri ise çocuklarının kişisel gelişimi, akademik yükselme ve bireysel özgürlükler daha ön planda olduğu gözlemlenmektedir.

Lisans mezunu annelerin çocuklarını yetiştirmesi konusunda ise bireysel özgürlükler ve tercihlerin ön planda tutulduğu, eleştirel düşüncelere sahip bireyler yetiştirme düşüncesinin hâkim olduğu bilinmektedir[229], şeklinde bahsedilen bulgularla araştırmanın bulguları örtüşmektedir. Aile içerisinde geleneksel yöntemlerle örf adet ve ananelere uygun yetişen bireylerin, askerlik mesleği ile bütünleşen "vatanseverlik", "kurumsal aidiyet" ve "vatana millete hizmet" kavramları güçlü bir motivasyon kaynağı oluşturabilir.[230]

Anne öğrenim düzeyi, aile içi değer aktarımını ve çocukta oluşacak meslek algısını doğrudan etkileyeceği düşünüldüğünden düşük eğitim düzeyine sahip annelerin diğer annelere göre, çocuklarının yetiştirilmesinde daha çok geleneksel yöntemlerle disiplin, itaat, örf adet ve ananeler gibi değerlerin ön planda olduğu düşünülerek böyle bir ortamda yetişen çocukların diğer çocuklara oranla askerlik mesleğine yönelik motivasyonlarının yüksek olmasının doğal olduğu düşünülmektedir.

4.3.2.4 Z Kuşağının Baba Öğrenim Düzeyine Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Baba öğrenim düzeyi değişkenine göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyini gösteren Tablo 4.20'de sunulmuştur.

[228] Polat vd., "Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler" s:30.

[229] Savickas, *The Theory and Practice of Career Construction, s:47*.

[230] Köksal, "Üniversite Meslek Tercihini Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Alan Araştırması." s:60.

Tablo 4.20 Baba öğrenim düzeyi değişkenine göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Boyut	Baba Öğrenim Düzeyi	N	$\overline{X}$	SS
Motivasyon	İlköğretim	148	4.018	.922
	Lise	107	4.149	.780
	Ön Lisans	37	3.942	.758
	Lisans	55	3.963	.983
	Toplam	347	4.041	.874
Uyum	İlköğretim	148	3.823	.900
	Lise	107	3.901	.889
	Ön Lisans	37	3.858	.821
	Lisans	55	3.765	.868
	Toplam	347	3.842	.881
Karakter Özellikleri	İlköğretim	148	4.016	.857
	Lise	107	4.045	.826
	Ön Lisans	37	4.054	.610
	Lisans	55	4.077	.924
	Toplam	347	4.039	.833
Askerlik Mesleği Tutum Ortalama	İlköğretim	148	3.955	.794
	Lise	107	4.037	.711
	Ön Lisans	37	3.951	.572
	Lisans	55	3.936	.812
	Toplam	347	3.977	.749

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin babalarının öğrenim düzeyleri göz önüne alınarak, "Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda;

- Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinde, motivasyon, uyum ve karakter özellikleri alt boyutlarında İlköğretim mezunu olan babaların ($\overline{X}$=3.823-4.018), lise mezunu babaların ($\overline{X}$=3.901-4.149), ön lisans mezunu babaların ($\overline{X}$=3.858-4.054), lisans mezunu babaların ($\overline{X}$=3.765-4.077) değerleri ile tüm değerlerin çok yüksek düzeyde oldukları belirlenmiştir.

Elde edilen aritmetik ortalamalara göre değerlendirme yapıldığında motivasyon, uyum ve ölçeğin genelinden alınan ortalamalarda babaları lise mezunu olanların, karakter özellikleri alt boyutundan alınan puanların ortalamasında ise babaları lisans mezunu olanların en yüksek puanlara sahip oldukları, görülmüştür. Onları sırasıyla, ön lisans mezunu, lisans mezunu ve ilköğretim mezunu babaları olan bireylerin izlediği görülmektedir. Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarının baba öğrenim düzeyi değişkenine göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz Testi sonuçları Tablo 4.21'de sunulmuştur. Test sonuçlarında verilerin homojen dağılıma sahip olduğu görüldüğünden LSD testi yapılmıştır.

Tablo 4.21 Z kuşağının baba öğrenim düzeyine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarının tek yönlü varyans analiz sonuçları.

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p
Motivasyon	Gruplar Arası	2.023	3	.674	.881	.451
	Gruplar İçi	262.712	343	.766		
	Toplam	264.735	346			
Uyum	Gruplar Arası	.762	3	.254	.325	.807
	Gruplar İçi	268.130	343	.782		
	Toplam	268.893	346			
Karakter Özellikleri	Gruplar Arası	.166	3	.055	.079	.971
	Gruplar İçi	240.096	343	.700		
	Toplam	240.262	346			
Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ortalama	Gruplar Arası	.568	3	.189	.335	.800
	Gruplar İçi	193.843	343	.565		
	Toplam	194.411	346			

* p<.05

Elde edilen değerler incelendiğinde Z kuşağının babalarının mezuniyet düzeylerine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ait alt boyutlarından ve ölçeğin genelinden alınan ortalamalarda istatistiksel açıdan p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı görülmektedir. Türkiye'de toplum içerisinde askerlik, kültürel olarak, örf adet ve ananelere göre vatan borcu, millî sorumluluk gibi değerlerle ilişkilendirilmiştir. Bu nedenle askerlik mesleğine yönelik tutumlar, sadece bireysel baba eğitimi gibi faktörlerden çok, toplumsal normlar ile geleneklere uygun kabullere bağlı geliştiği görülmektedir.[231]

Askerlik mesleğine yönelik tutumların oluşumunda Z kuşağı bireyleri, babalarının görüşlerinden ziyade kendi medya deneyimleri, arkadaş çevresi ve toplumsal algılara daha fazla önem verebilmektedir.[232] Askerlik mesleği, Türkiye'de bireylerin sosyo-ekonomik özelliklerinden ziyade ortak kültürel ve ulusal kimlikle ilişkilendirilir,[233] tespiti ile çalışmadan elde edilen bu sonucun uyumlu olduğu görülmüştür. Bu bağlamda, birey babasının öğrenim düzeyi yüksek olsa da askerlikle ilgili olumlu bir tutuma sahip olabilir,

[231] Polat vd., "Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler" s:31.

[232] Don Tapscott, "Future web: The N-generation.", *Index On Censorship* 36, sy 4 (2007) s:51.

[233] Köksal, "Üniversite Meslek Tercihini Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Alan Araştırması." s:60

düşükse de benzer tutumu sürdürebilir. Çünkü askerlik mesleği hakkında Türk toplumu genelinde oluşmuş güçlü kültürel temsillerin bireysel eğitim düzeyini aşan etkilere sebep olduğu söylenebilir.

4.3.2.5 Z Kuşağının Aile Aylık Ortalama Gelirine Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Aile aylık ortalama gelir düzeyi değişkenine göre Z kuşağının Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyini gösteren Tablo 4.22'de sunulmuştur.

Tablo 4.22 Aile aylık ortalama gelir düzeyine göre Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerine ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Boyut	Aile Ortalama Gelir Düzeyi	N	$\overline{X}$	SS
Motivasyon	0 – 25.000 TL	48	4.043	.876
	25.001-50.0000 TL	92	4.054	.762
	50.001-75.000 TL	114	4.026	.929
	75.001-100.000 TL	62	4.179	.903
	100.001 TL ve üzeri	31	3.784	.912
	Toplam	347	4.041	.874
Uyum	0 – 25.000 TL	48	3.825	.834
	25.001-50.0000 TL	92	3.658	.922
	50.001-75.000 TL	114	3.805	.880
	75.001-100.000 TL	62	4.179	.767
	100.001 TL ve üzeri	31	3.870	.909
	Toplam	347	3.842	.881
Karakter Özellikleri	0 – 25.000 TL	48	4.046	.897
	25.001-50.0000 TL	92	3.857	.872
	50.001-75.000 TL	114	4.051	.799
	75.001-100.000 TL	62	4.318	.678
	100.001 TL ve üzeri	31	3.963	.907
	Toplam	347	4.039	.833
Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ortalama	0 – 25.000 TL	52	3.975	.799
	25.001-50.0000 TL	95	3.864	.725
	50.001-75.000 TL	123	3.963	.747
	75.001-100.000 TL	67	4.223	.681
	100.001 TL ve üzeri	31	3.869	.809
	Toplam	347	3.977	.749

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin aile aylık ortalama gelir düzeyi göz önüne alınarak, "Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda;

- Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinden, motivasyon, uyum ve karakter özellikleri alt boyutlarında, ailelerinin aylık ortalama gelirlerine göre bireylerin almış oldukları ortalama puanlara göre değerlendirildiğinde ailelerinin

0 – 25.000 TL geliri olan bireylerin ($\overline{X}$=3.825-4.046), ailelerinin aylık ortalama 25.001-50.0000 TL geliri olan bireylerin ($\overline{X}$=3.658-4.054), ailelerinin aylık ortalama 50.001-75.000 TL geliri olan bireylerin ($\overline{X}$=3.805-4.051), ailelerinin aylık ortalama 75.001-100.000 TL geliri olan bireylerin ($\overline{X}$=4.179-4.318), ailelerinin aylık ortalama 100.001 TL ve üzeri geliri olan bireylerin ($\overline{X}$=3.784-3.963) puanları ile tüm değerlerin çok yüksek düzeyde oldukları belirlenmiştir.

- Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinden ve alt boyutlarından tamamından katılımcıların almış oldukları puanlar incelendiğinde ailelerinin aylık ortalama 75.001-100.000 TL geliri olan bireylerin, en yüksek puanlara sahip oldukları ve bunu sırasıyla ailelerinin 0 – 25.000 TL, 25.001-50.0000 TL, 50.001-75.000 TL ve 100.001 TL ve üzeri geliri olan bireylerin takip ettiği görülmektedir.

Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarının, aile ortalama gelir düzeyi değişkenine göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz Testi sonuçları Tablo 4.23'te sunulmuştur. Farklılaşmanın hangi yönde olduğunu belirlemek maksadıyla Post-hoc testlerinden varyanslar homojen dağıldığı için LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.23 Z kuşağının aile aylık ortalama gelir düzeyine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarına yönelik tek yönlü varyans analiz sonuçları.

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Motivasyon	Gruplar Arası	3.258	4	.814	1.065	.374	
	Gruplar İçi	261.477	342	.765			
	Toplam	264.735	346				
Uyum	Gruplar Arası	10.329	4	2.582	3.416	**.009***	4 > 1
	Gruplar İçi	258.564	342	.756			4 > 2
	Toplam	268.893	346				4 > 3
Karakter Özellikleri	Gruplar Arası	8.078	4	2.019	2.975	**.019***	
	Gruplar İçi	232.184	342	.679			4 > 2
	Toplam	240.262	346				4 > 3
Askerlik Mesleği Genel Ortalama	Gruplar Arası	5.314	4	1.329	2.403	.050	
	Gruplar İçi	189.097	342	.553			
	Toplam	194.411	346				

* p<.05; 1: 0-25.000 TL; 2: 25.001-50.0000 TL; 3: 50.001-75.000 TL; 4: 75.001-100.000 TL; 5: 100.001 TL ve üzeri

Analiz sonucu elde edilen verilere göre Z kuşağının aylık ortalama aile gelir düzeylerine göre askerlik mesleğine yönelik tutumları ölçeğinin genelinden alınan toplam puan ve

motivasyon alt boyutundan istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma olmadığı (p>.05) görülmüştür.

Uyum ve karakter özellikleri alt boyutlarında istatistiksel açıdan p<.05 düzeyinde anlamlı farklılaşma olduğu görülmüştür. Tespit edilen bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan Post-Hoc testleri sonucu uyum alt boyutunda ailelerinin 75.001-100.000 TL arası ortalama geliri olan bireylerin 0-25.000 T, 25.001-50.0000 TL, 50.001-75.000 TL ortalama geliri olan bireylere göre daha yüksek düzeyde olduğu, karakter özellikleri alt boyutunda ise ailelerinin 75.001-100.000 TL arası ortalama geliri olan bireylerin 25.001-50.0000 TL, 50.001-75.000 TL ortalama geliri olan bireylere göre daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

Araştırma bulgularında, sosyo-ekonomik açıdan üst-orta düzey olarak adlandırabileceğimiz ailelerinin **75.001–100.000 TL ortalama gelir düzeyine sahip bireylerin**, aileleri daha düşük ve daha üst gelir düzeyine sahip bireylere oranla askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin uyum ve karakter özelikleri alt boyutlarında daha yüksek ortalamalara sahip oldukları belirlenmiştir. Üst orta grup sosyo ekonomik düzeye sahip bireylerin ekonomik anlamda yüksek refah seviyesine henüz ulaşamamış olmaları ve askerlik mesleğinin bireylere hayat boyunca devlet güvencesi, belirli ücret, erken yaşta hayata atılma, toplumsal saygınlık ve saygın bir statü gibi sunmuş olduğu imkânların cazip gelmesi bu bireylerin ortaya koyduğu hedefleri karşılamasından kaynaklanmış olabileceği düşünülmektedir.[234]

Sosyo-ekonomik açıdan alt gelir grubu olarak adlandırabileceğimiz ailelere sahip bireyler için askerlik mesleğine yönelik tutumlarının yüksek olması beklense de bu gelir grubundaki ailelere sahip bireyler OECD (2018) verilerine göre eğitim, sosyal imkanlara ve diğer sistemlere erişimdeki zorluklar nedeniyle düşük yeterlilik duygusu geliştirebildikleri ortaya konmuştur.[235] Aileleri alt gelir grubuna sahip bireylerin geliştirdikleri öngörülen düşük yeterlilik ve benlik algısının fiziksel yeterlilik, disiplin, pratik zekâ gerektiren kurumsal bir yapı olan askerlik mesleğine yönelik tutumlarını zayıflatabileceği düşünülmektedir. Araştırmada en yüksek gelir grubu olarak belirlenen aileleri 100.001 TL ve üzeri geliri olan bireyler aile içi yetiştirilme tarzı, iyi bir eğitim

[234] Polat vd., "Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler" s:30.

[235] OECD, *Education at a Glance.*

gibi nedenlerle daha çok özgürlüklerine, bireysel ilgi alanlarına düşkün olduklarından askerlik mesleğine yönelik tutumları düşük olabileceği söylenebilir.

4.3.2.6 Z Kuşağının Sosyal Medya Kullanım Oranına Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Sosyal medya kullanım oranına göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyini gösteren Tablo 4.24 'te sunulmuştur.

Tablo 4.24 Sosyal medya kullanım oranına göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma değerleri.

Boyut	Sosyal Medya Kullanım Oranı	N	$\overline{X}$	SS
Motivasyon	0-1 Saat	38	4.134	.995
	1-3 Saat	183	4.087	.814
	3-6 Saat	98	3.955	.930
	6 Saat ve Üzeri	28	3.920	.891
	Toplam	347	4.041	.874
Uyum	0-1 Saat	38	4.273	.680
	1-3 Saat	183	3.806	.871
	3-6 Saat	98	3.785	.893
	6 Saat ve Üzeri	28	3.687	1.011
	Toplam	347	3.842	.881
Karakter Özellikleri	0-1 Saat	38	4.519	.653
	1-3 Saat	183	4.031	.768
	3-6 Saat	98	3.882	.934
	6 Saat ve Üzeri	28	3.986	.885
	Toplam	347	4.039	.833
Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Genel	0-1 Saat	38	4.302	.662
	1-3 Saat	183	3.979	.702
	3-6 Saat	98	3.878	.804
	6 Saat ve Üzeri	28	3.867	.864
	Toplam	347	3..977	.749

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin günlük ortalama sosyal medya kullanım oranları göz önüne alınarak, "Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda;

- Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinde, motivasyon, uyum, karakter özellikleri alt boyutlarında, sosyal medyayı 0-1 saat arası kullananların ($\overline{X}$=4.134-4.519), sosyal medyayı 1-3 saat arası kullananların ($\overline{X}$=3.806-4.087), sosyal medyayı 3-6 saat arası kullananların ($\overline{X}$=3.785-3.955), sosyal medyayı günlük 6 saat ve üzeri kullananların ($\overline{X}$=3.687-3.986) değerleri ile tüm değerlerin çok yüksek düzeyde oldukları görülmüştür.

- Motivasyon, uyum ve karakter özellikleri alt boyutlarının tamamından ve ölçeğin genelinden alınan puanlar incelendiğinde sosyal medyayı 0-1 saat arasında kullananların aldıkları puanların ortalamasının diğerlerine oranla daha yüksek olduğu görülmüş onu takip eden diğer gruplar sırasıyla günlük ortalama 1-3 saat arası, 3-6 saat arası ve 6 saatten fazla sosyal medyayı kullananların olduğu belirlenmiştir.

Z kuşağının günlük ortalama sosyal medya kullanım alışkanlığına göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz Testi sonuçları Tablo 4.25'te sunulmuştur. Farklılaşmanın hangi yönde olduğunu belirlemek maksadıyla Post-hoc testlerinden varyanslar homojen dağıldığı için LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.25 Z kuşağının günlük ortalama sosyal medya kullanım düzeyine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarının tek yönlü varyans analiz sonuçları.

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Motivasyon	Gruplar Arası	1.844	3	.615	.802	.494	
	Gruplar İçi	262.891	343	.766			-
	Toplam	264.735	346				
Uyum	Gruplar Arası	8.267	3	2.756	3.627	**.013***	1>2
	Gruplar İçi	260.626	343	.760			1>3
	Toplam	268.893	346				1>4
Karakter Özellikleri	Gruplar Arası	11.265	3	3.755	5.624	**.001***	1>2
	Gruplar İçi	228.997	343	.668			1>3
	Toplam	240.262	346				1>4
Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ortalama	Gruplar Arası	5.317	3	1.772	3.215	**.023***	1>2
	Gruplar İçi	189.094	343	.551			1>3
	Toplam	194.411	346				1>4

* p<.05; 1: 0-1 Saat; 2: 1-3 Saat; 3: 3-6 Saat; 4: 6 Saat ve üzeri

Elde edilen değerler incelendiğinde Z kuşağının günlük ortalama kullandıkları sosyal medya sürelerinin düzeylerine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarının alt boyutlarından motivasyon alt boyutu hariç diğer boyutların tamamından ve ölçeğin genelinden alınan puanlar istatistiksel açıdan p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Alt boyutlarda tespit edilen farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan Post-Hoc testleri sonucunda günlük ortalama 0-1 saat arası sosyal medya kullanan Z kuşağı mensubu bireyler ile günlük ortalama 1-3 saat, 3-6 saat ve 6 saat üzeri sosyal

medya kullanan diğer grupların aralarında p<.05 düzeyinde istatistik açıdan anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir.

Sosyal medya kullanım süresi arttıkça askerlik mesleğine yönelik tutum düzeyleri anlamlı düzeyde azaldığına dair bulgunun Twenge ve arkadaşları[236] (2019) tarafından yapılan araştırmada, bireylerin sosyal medyada vakit geçirme süresi arttıkça bireysel, özgürlükçü, sorgulayan, otoriteye karşı olumsuz tutum oluşturma eğilimleri arttığına dair ulaştığı sonuçlarla örtüşmektedir. Michikyan ve Orozca (2016) tarafından yapılan araştırmada sosyal medya ve internet kullanım oranı yüksek, kişilik ve karakter özelliklerine sahip bireylerin askerlik mesleği gibi otoriteye dayalı, disiplinli, kurumsal kültürü gelişmiş meslek gruplarına yönelik tutumlarının diğer bireylere oranla düşük olduğu gözlemlenmiştir[237]. Sosyal medyanın Z kuşağına mensup bireylerin askerlik mesleğine yönelik tutumlarına olan olumsuz etkisinin diğer kuşaklara oranla internet ve sosyal medyanın kullanıldığı bir ortamda dünyaya gelmeleri, doğduklarından itibaren internet ve sosyal medyaya maruz kaldıklarından kaynaklanabileceği düşünülmektedir.

4.3.2.7 Z Kuşağının Savaş ve Strateji Oyunu Oynama Oranına Göre Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumlarının İncelenmesi

Günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama süresinin düzeyine göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama ve standart sapma düzeyini gösteren Tablo 4.26'da sunulmuştur.

Tablo 4.26 Günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama düzeyine göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama değerleri.

Boyut	Günlük Savaş ve Strateji Oyunu Oynama Oranı	N	$\overline{X}$	SS
Motivasyon	Hiç Oynamam	169	3.976	.847
	0-1 Saat	88	4.116	.920
	1-3 Saat	62	4.007	.930
	3-6 Saat	28	4.261	.743
	Toplam	347	4.041	.874
Uyum	Hiç Oynamam	169	3.655	.937
	0-1 Saat	88	3.869	.832
	1-3 Saat	62	4.082	.749
	3-6 Saat	28	4.352	.604
	Toplam	347	3.842	.881

[236] Jean M. Twenge vd., "Less in-person social interaction with peers among U.S. adolescents in the 21st century and links to loneliness.", *Journal of Social and Personal Relationships*, (2019) s:12.

[237] Minas Michikyan ve Carola Suarez Orozco, "Adolescent Media and Social Media Use: Implications for Development.", *Journal of Adolescent Research* 31, sy 4 (2016): 411-414, s:412.

Tablo 4.26 Günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama düzeyine göre Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ilişkin aritmetik ortalama değerleri. (devamı)

Karakter Özellikleri	Hiç Oynamam	169	3.993	.851
	0-1 Saat	88	4.048	.848
	1-3 Saat	62	4.022	.813
	3-6 Saat	28	4.325	.691
	Toplam	347	4.039	.833
Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ortalama	Hiç Oynamam	169	3.880	.750
	0-1 Saat	88	4.015	.770
	1-3 Saat	62	4.036	.741
	3-6 Saat	28	4.311	.594
	Toplam	347	3.977	.749

Araştırmaya katılan Z kuşağı mensubu bireylerin günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama süreleri göz önüne alınarak, "Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda;

- Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinde, motivasyon, uyum ve karakter özellikleri alt boyutlarında; savaş ve strateji oyunu hiç oynamayanların aldığı puanların aritmetik ortalaması ($\overline{X}$=3.655-3.976), 0-1 saat arası savaş ve strateji oyunu oynama sürelerine göre ortalama puanı ($\overline{X}$=3.869-4.116), 1-3 saat arası savaş ve strateji oyunu oynama sürelerine göre ortalama puanı ($\overline{X}$=4.007-4.082), 3-6 saat arası savaş ve strateji oyunu oynama sürelerine göre ortalama puanı ($\overline{X}$=4.261-4.352) değerleri ile tüm değerlerin çok yüksek düzeyde oldukları görülmüştür.

- Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinde, motivasyon, uyum ve karakter özellikleri alt boyutlarında; günlük savaş ve strateji oyunu oynama sürelerine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde Z kuşağına mensup bireylerin savaş ve strateji oyunu oynama süreleri arttıkça askerlik mesleğine yönelik tutumlarının da ölçeğin genelinde ve alt boyutların tamamında arttığı görülmektedir. En yüksek aritmetik ortalama 3-6 saat arası savaş ve strateji oyunu oynayan gruba ait iken onları sırasıyla, 1-3 saat arası, 0-1 saat arası ve hiç savaş ve strateji oyunu oynamayan grubunda en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Z kuşağının günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama sürelerine göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan Tek Yönlü Varyans Analiz Testi sonuçları Tablo 4.27'de sunulmuştur. Farklılaşmanın hangi yönde olduğunu belirlemek maksadıyla Post-hoc testlerinden varyanslar homojen dağıldığı için LSD testi uygulanmıştır.

Tablo 4.27 Z kuşağının günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama sürelerine göre benimsedikleri liderlik özellikleri tek yönlü varyans analiz sonuçları.

Boyut	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Sd	Kareler Ortalaması	F	p	Fark
Motivasyon	Gruplar Arası	2.571	3	.857	1.121	.340	
	Gruplar İçi	262.164	343	.764			-
	Toplam	264.735	346				
Uyum	Gruplar Arası	16.848	3	5.616	7.643	**.000***	**3 > 1**
	Gruplar İçi	252.045	343	.735			**4 > 1**
	Toplam	268.893	346				**4 > 2**
Karakter Özellikleri	Gruplar Arası	2.682	3	.894	1.291	.277	
	Gruplar İçi	237.580	343	.693			
	Toplam	240.262	346				
Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Genel Ortalama	Gruplar Arası	5.061	3	1.687	3.056	**.029***	**4 > 1**
	Gruplar İçi	189.350	343	.552			
	Toplam	194.411	346				

* p<.05; 1: Hiç Oynamayan; 2: 0-1 Saat; 3: 1-3 Saat; 3-6 Saat

Elde edilen değerler incelendiğinde Z kuşağının günlük savaş ve strateji oyunu oynama sürelerinin aritmetik ortalamalarına göre askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinden ve uyum alt boyutundan alınan puanlara göre istatistiksel açıdan p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Tespit edilen bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan Post-Hoc testleri sonucunda, uyum boyutunda, hiç savaş ve strateji oyunu oynamayanlar ile günlük ortalama 1-3 saat, 3-6 saat arası oynayanlar ve 0-1 saat arası oynayanlarla 3-6 saat arası oynayanlar arasında p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinde ise hiç savaş ve strateji oyunu oynamayanlarla günde ortalama 3-6 saat arasında oynayanlar arasında p<.05 düzeyinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

Savaş ve strateji oyunu oynayan bireylerin uyum boyutunda ve ölçeğin genelinden alınan puanlarda hiç oynamayanlara oranla askerlik mesleğine yönelik tutumlarının anlamlı düzeyde daha yüksek olduğu söylenebilir. Savaş ve strateji oyunu oynayan Z kuşağına mensup bireyler, oyunlarda canlandırılan askerî liderlerle bilişsel dolarak özdeşleşmektedir. Savaş ve strateji oyunları, oynayan bireye lider, komutan, asker veya stratejik öneme sahip kişilere ait roller vererek, bu rollerde bulunan şahsiyetlerin sahip olması gerek görülen cesaret, görev bilinci, sadakat, disiplin gibi değerleri deneyimleme

imkânı sunar.[238] Bu deneyimler uygun ortam, platform ve sürelerde yapıldığında zamanla gerçek hayata sirayet edebileceği gibi askerlik mesleğine yönelik daha olumlu ve motivasyona neden olabilir. Video oyunları, oyunculara belirli kimliklere bürünme ve bu kimlikleri deneyimleme fırsatı sunar. Bu kimlik deneyimi öğrenmeyi ve tutum geliştirmeyi etkiler.[239] Z kuşağına mensup bireyleri diğer kuşaklardan ayıran özelliklerinden biri de başarı ve tanınma ihtiyacının daha fazla olmasıdır.[240]

Savaş ve Strateji oyunları, oyuncuya liderlik, görev yönetimi, zaman baskısı altında karar alma gibi alanlarda ödüller ve statü vadeder. Bu başarılar, bireyin askerî mesleğe yönelik öz yeterlik inancını artırarak, mesleğe ilişkin tutumunu daha da olumlu hale getirebilir. Oyunlarda verilen görevlerin başarıyla yerine getirilmesi, elde edilen zaferler, oyuncu bireyin mesleki kimliğine ilişkin algılarını dönüştürebileceği ayrıca bu başarıların, askerlik mesleği gibi belli başlı meslek gruplarına ilişkin tutumların gelişmesini sağlayacağı düşünülmektedir.

4.4 Z Kuşağının Benimsedikleri Örtülü Liderlik Özellikleri ile Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın son alt amacı olarak Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutum arasında, istatistiksel açıdan bir ilişkinin var olup olmadığını belirlemeye yönelik geliştirilmiştir. Toplanan verilere dayalı olarak yapılan analizlere ilişkin bulgular Tablo 4.28'de verilmiştir.

Tablo 4.28 Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumlarının alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri.

Boyut	Motivasyon	Uyum	Karakter Özellikleri	Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ort.
Kişisel Ahlak	.012	.065	.085	.059
Beceriklilik	.040	**.168 (**)**	**.169(**)**	**.140(**)**
Etkileyicilik	.005	**.117(*)**	.092	.079
Duyarlılık	**.110 (*)**	**.129 (*)**	.063	.117(*)

[238] James Paul Gee, "Are Video Games Good for Learning?", *Nordic Journal of Digital Literacy* 1, sy 3 (2006): 172-183, s:181.

[239] Karl Royle, "Game-based Learning: A Different Perspective", *Jour*, (2008) s:4.

[240] Nguyen Ngoc vd., "Generation Z Job Seekers' Expectations and Their Job Pursuit Intention" p:8.

Tablo 4.28 Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumlarının alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri. (devamı)

Güç	**.270 (**)**	**.185 (**)**	**.133 (*)**	**.230(**)**
Liderlik Ortalama	.101	**.164 (**)**	**.137 (*)**	**.153(**)**

N: 347; ** p< .01; * p< .05

Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri (Kişisel Ahlak, Beceriklilik, Etkileyicilik, Duyarlılık, Güç) ile askerlik mesleğine yönelik tutumlarının alt boyutları (Motivasyon, Uyum, Karakter Özellikleri) ve genel tutum ortalamaları arasındaki pearson korelasyon katsayılarını göstermektedir.

- Kişisel ahlak liderden beklenen doğruluk, dürüstlük ve etik değerlere bağlılık olarak tanımlanabilir. Çalışma sonucunda kişisel ahlak ile askerlik mesleğine yönelik tutumlar ve alt boyutları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Çalışmaya katılan bireylerin askerlik mesleği gibi kurumsallaşmış ve ulusal bir görevle ilgili olan tutumlarda, bireyin kişisel ahlakı tek başına belirleyici olarak görmemiş ve ahlaki değerleri önemserken, bu değerleri askerlik kurumuyla doğrudan ilişkilendirmemiş olabilecekleri değerlendirilmiştir. İnglehard (2019) yapmış olduğu çalışmada Post-modern bireylerde ahlaki değerlere bağlılık arttıkça otoriter yapılara mesafe konduğunu belirtirken,[241] Gök ve arkadaşlarının (2017) yaptığı araştırma sonucunda kurumları değerlendiren kişilerin bireysel değerler ile kurumsal yapıların değerleri arasında ayrım yapma eğiliminde olduklarını ortaya koymuştur.[242]
- Beceriklilik, askerlik gibi kritik ve belirsiz ortamlarda çalışılan meslek gruplarında pratik zekâ, stratejik düşünme ve uygulama becerileri önemlidir. Z kuşağına mensup bireylerde bu beceriye önem veren bireylerin askerlikle daha yüksek oranda olumlu tutum geliştirdikleri çalışma sonucunda da görülmüştür. Goleman (1998), becerikliliğin öz-yeterlilik algısını güçlendirdiğini ve bu algının mesleki motivasyonu artırdığını ifade

[241] Ronald Inglehart, "Modernization, postmodernization and changing perceptions of risk", *International Review of Sociology*, 2010, 449-459, s:457.

[242] Kubilay Gök vd., "You May Not Reap What You Sow: How Employees' Moral Awareness Minimizes Ethical Leadership's Positive Impact on Workplace Deviance", *Journal of Business Ethics*, sy 146 (2017), 273.

ederken becerikliliğin gençlerin uyum davranışlarında anahtar rol oynadığını belirtmiştir.[243]

- Etkileyicilik, hitabet, karizma gibi öne çıkan bireylerin fiziksel özelliklerden oluşmaktadır. Z kuşağına mensup bireyler, benimsedikleri bu özellikleri askerlik mesleğinde rahatça ifade edebilecekleri, öne çıkarabilecekleri bir alan olarak görmediklerinden korelasyon katsayısının düşük olduğu, anlamlı bir ilişki bulunmadığı görülmüştür. Yukl (2011), etkileyici liderliğin daha çok yaratıcı endüstrilerde etkin olduğunu, kurumsal ve disiplinin olduğu mesleklerde sınırlı karşılık bulduğunu belirtir.[244] Z kuşağının ifade özgürlüğüne değer verdiği, bu değerin kısıtlandığı disiplinin yüksek olduğu alanlara yönelik ilgilerinin düşük olduğu bilinmektedir.[245]
- Güç alt boyutunda korelasyon katsayıları incelendiğinde (*r*: .270) anlamlı pozitif bir ilişkinin bulunduğu görülmektedir. Güç alt boyutuna ait kat sayı arttıkça, askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin alt boyutlarından motivasyon alt boyutuna ait puanlar da artmaktadır.
- Duyarlılık alt boyutunda korelasyon kat sayısı incelendiğinde (r: .110) anlamlı pozitif bir ilişki bulunduğu görülmektedir. Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerinin alt boyutlarından duyarlılık boyutuna ait kat sayı arttıkça, askerlik mesleğine yönelik tutumda olumlu yönde artmaktadır. Duyarlılık, kendini karşındaki kişinin yerine koyarak düşünme ve başkalarının ihtiyaçlarına yönelik duyarlı davranmak olarak tanımlanabilir. Takım çalışmasının ön planda olduğu askerlikte de duyarlılık özelliklerinin ön planda olduğu görülmektedir.[246] Etkili liderliğin bir boyutunun da duyarlılık olduğunu ve bu özelliğin birlikte hareket eden takımların uyumunu artırdığı gözlemlenir. Z kuşağına mensup bireylerinde empati duygusunu diğer kuşaklara oranla

[243] Özerbaş Somuncuoğlu, "Durumlu Öğrenmenin Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Geliştirilmesine Etkisi" s:275.

[244] Gary Yukl vd., "An Improved Measure of Ethical Leadership", *Journal Of Leadership Organizational Studıes* 20, sy 38 (2011): 38-48, s:45.

[245] Saracel vd., "Yöneticilerin Bakış Açısı ile Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Beklentileri (Leadership Expectations of Generation Z Employees from Managers Perspectives)", s:971.

[246] Fedai Coşkun, "Askerî Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)" (Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, 2005), s:68.

daha fazla önemsediği, empatinin takımla birlikte hareket edebilme ve takımın motivasyonu ile pozitif yönde ilişkili olduğu belirlenmiştir.[247]

- Genel liderlik becerileri, Askerlik mesleği, yapısı nedeniyle liderlik becerilerinin hayati önem taşıdığı bir meslek grubudur. Çalışmadan elde edilen sonuca göre **Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerinin düzeyi ile askerlik mesleğine yönelik tutumlarının düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki** bulunmaktadır. Bu ilişki, bireylerin askerlik mesleğine yönelik tutumlarının benimsedikleri liderlik özelliklerine bağlı olarak kişisel liderlik potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri bir meslek olarak gördükleri anlamına geldiği söylenebilir. Z kuşağına mensup bireyler diğer kuşaklara göre bireysel olarak daha fazla etki yaratabilecekleri, bireysel liderlik özelliklerini ön plana çıkarabilecekleri ve topluma hizmet edebilecekleri alanlara daha çok yönelmektedir.[248]

Türkiye bağlamında askerlik mesleği geleneksel olarak toplum içerisinde yüksek statülü ve liderlik değeri taşıyan profesyonel bir rol olarak algılanmaktadır.[249] Liderlik değerlerine önem veren bireyler tarafından, askerlik mesleği sadece para kazanılacak bir meslek olarak değil, toplum içerisinde saygın bir liderlik rolü olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla liderlik eğilimleri yüksek olan bireylerde askerlik mesleğine yönelik olumlu tutum geliştirme olasılığının da arttığı görülmektedir

[247] Hande Odabaş Erden, "Z Kuşağının Kuantum Liderliğe Bakış Açısı: Türkiye Örneği" (Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, 2024), s:14.

[248] Jean M. Twenge, "A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes", *J Bus Psychol*, sy 25 (2010): 201-210, s:206.

[249] Barış Ateş, "Türkiye'de Profesyonel Askerliğin Sosyolojik Bir İncelemesi: Meslek, Görev ya da Yaşam Tarzı?", *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi* 42, sy 1 (2022): 21-44, s:41.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Sonuç ve öneriler bölümünde araştırmada kullanılan ölçekler vasıtası ile elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlar ile bu sonuçlar ışığında geliştirilmiş olan öneriler yer almaktadır.

Sonuçlar

Araştırmada, Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişkinin incelenmesi konusunda;

- Z kuşağının benimsedikleri **liderlik özellikleri ve alt faktörlerinin düzeyi** ile ilgili elde edilen bulgular sonucunda; örtülü liderlik özellikleri ölçeğinin alt boyutlarının ortalamalarına göre, kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, güç ve duyarlılık alt boyutların hepsinde çok yüksek düzeyde olduğu görülmüştür. Z kuşağının liderlerde olması gerektiğini düşünerek benimsedikleri özelliklerden kişisel ahlak ile ilgili özelliklere diğer liderlik özelliklerine oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Kişisel ahlak ile ilgili özellikleri sırasıyla beceriklilik, etkileyicilik ve güç alt faktörleri takip etmektedir. Güç alt faktöründen sonra en son sırada yer alan duyarlılık faktörü için Z kuşağının diğer faktörlere oranla en az benimsenen liderlik özelliği olduğu söylenebilir.

- Z kuşağının benimsediği örtülü liderlik özelliklerinin **cinsiyet** değişkenine göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonucunda; Her ne kadar ölçek genelinden alınan aritmetik ortalama puanları kadın katılımcıların lehine yüksek olarak bulunsa da benimsenen örtülü liderlik özelliklerinin alt boyutları; kişisel ahlak, beceriklilik, etkileyicilik, duyarlılık ve güç alt boyutlarının tamamında kadın ve erkek bireylerin ortalamaları arasında anlamlı bir farklılık bulunamamıştır.

- Z kuşağının **öğrenim düzeyi** değişkenine göre benimsedikleri örtülü liderlik özelliklerinin incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan bağımsız gruplar t testi sonuçlarına göre; üniversite düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerin lise düzeyinde bulunanlara oranla liderlik özelliklerinin güç ve duyarlılık faktörü haricinde diğer 3 faktörde ve ölçeğin genelinde istatistiksel açıdan anlamlı ölçüde daha yüksek puan aldıkları görülmektedir.

- Z kuşağı mensubu bireylerin **annelerinin öğrenim düzeyleri** göz önüne alınarak, "Örtülü Liderlik Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda; ölçeğin alt boyutlarının tamamında en yüksek ortalamalara anneleri ilköğretim mezunu olan bireylerin sahip olduğu onları sırasıyla, lise mezunu, ön lisans/lisans mezunu olanların izlediği görülmektedir. Z kuşağının annelerinin öğrenim düzeylerine göre benimsedikleri liderlik özelliklerinin alt boyutlarından güç ve duyarlılık faktörlerinde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşmanın ortaya çıktığı görülmüştür. Bulunan değerlere göre güç ve duyarlılık faktörlerinde, anneleri ilköğretim mezunu olan Z kuşağına mensup bireylerin, anneleri lise, ön lisans/lisans mezunu olan Z kuşağına mensup bireylere oranla istatistiksel açıdan anlamlı bir şekilde yüksek olduğu görülmüştür.
- Z kuşağı mensubu bireylerin **babalarının öğrenim düzeyleri** göz önüne alınarak, "Örtülü Liderlik Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda; ölçeğin alt boyutlarının tamamında en yüksek ortalamalara babaları lise mezunu olan bireylerin, sahip olduğu görülmüştür. Onları sırasıyla babaları ilköğretim, ön lisans mezunu ve lisans mezunu bireylerin izlediği görülmüştür. Güç alt boyutunda olan bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan analiz sonucunda babası lise mezunu olanların en yüksek ortalamaya sonrasında sırasıyla ilköğretim mezunu, lisans mezunu ve ön lisans mezunu olanların en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmüştür. Babası lise mezunu olanlarla ön lisans ve lisans mezunu olanlar arasında, babası ön lisans mezunu olanlarla ilköğretim mezunu olanlar arasında anlamlı farklılık olduğu görülmüştür. Benimsenen örtülü liderlik özelliklerinin güç alt boyutu için babalarının öğrenim düzeyi ortalamalarına bakıldığında, Z kuşağının babalarının öğrenim düzeyi yükseldikçe liderde aranan özelliklerden güç alt boyutu ile ilgili özelliklerin diğer gruplara oranla daha az benimsendiği söylenebilir.
- Z kuşağının **ortalama aile gelir düzeylerine** göre benimsedikleri liderlik özelliklerinden alınan toplam puan ve dört alt boyuttan alınan puanlarda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma olmadığı görülmüştür. Yalnızca güç alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşma olduğu görülmüştür. Tespit edilen bu farklılaşmanın kaynağı aile aylık ortalama gelir düzeyi yüksek ve düşük olan bireylere oranla orta düzeyde geliri olan ailelere sahip Z kuşağı bireylerinin benimsedikleri liderlik özelliklerinin alt boyutlarından güç faktörüne daha fazla önem verdikleri görülmüştür.

- Z kuşağı mensubu bireylerin **günlük ortalama sosyal medya kullanım oranları** göz önüne alınarak, ölçeğin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; sosyal medyayı 0-1 saat arası kullananların ölçeğin genelinden almış oldukları puanların aritmetik ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu anlaşılmış, onları sırasıyla sosyal medyayı günlük ortalama 1-3 saat, 6 saat üzeri ve 3-6 saat arası kullananların takip ettiği görülmüştür. Z kuşağının günlük ortalama sosyal medya kullanım alışkanlığına göre incelenerek farklılaşma seviyesinin belirlenmesi maksadıyla yapılan test sonuçlarına göre Z kuşağının günlük ortalama kullandıkları sosyal medya sürelerinin düzeylerine göre benimsedikleri liderlik özelliklerinin alt boyutlarının tamamından istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmüştür.
- Z kuşağı mensubu bireylerin **günlük ortalama savaş ve strateji oyunu oynama süreleri** göz önüne alınarak, "Örtülü Liderlik Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına bakıldığında; savaş ve strateji oyunu hiç oynamayanların liderlik puan ortalamasının diğerlerine göre daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Savaş ve strateji oyunu hiç oynamayanların diğer gruplara oranlara daha yüksek düzeyde liderlik özellikleri benimsedikleri, bu oranın savaş ve strateji oyunu oynama süresi yükseldikçe düştüğü görülmüştür.
- **Askerlik mesleği tutum ölçeğinin ve alt boyutlarının** düzeylerinin ortalamalarına göre, Z kuşağının askerlik mesleğine yönelik tutum özelliklerinden motivasyon faktörüne diğer faktörlere oranla daha fazla önem verdikleri görülmektedir. Z kuşağına mensup bireylerin diğer kuşaklara nazaran, bireysel farklılıklara ve içsel tatmine daha fazla önem verdikleri, görev aldığı işte kişisel anlam ve bireysel tatmin üretmesini bekledikleri[250, 251] yönündeki araştırma bulguları ile çalışmadan elde edilen sonuç uyuşmaktadır. Askerlik mesleği gibi disiplin ve koşulsuz itaatin beklendiği, fiziksel ve zihinsel yönden zorlu bir meslekte, bireylerin içsel yönden motive olmaları ve askerlik mesleğinin temel prensipleri ile amaçlarına inanmaları, askerlik mesleğine yönelik olumlu tutum geliştirmeleri açısından kritik rol oynamaktadır. Motivasyon ile ilgili özellikleri sırasıyla karakter özellikleri ve uyum olmak üzere diğer alt faktörler takip etmektedir.

[250] Dimock, "Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins." p:21

[251] Aydoğan, "Z Kuşağının Liderlik Tarzı Beklentileri Üzerine Bir Araştırma" s:23.

- Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeği için alınan puanlar **cinsiyet** açısından incelendiğinde; askerlik mesleğine yönelik motivasyon özellikleri olarak belirlenen "Vatan ve millet uğruna canını esirgememe, askerlik mesleğinin toplumsal saygınlığı, askerlik mesleğinin kutsallığı" gibi konularda erkek ve kadın olmak üzere her iki grubunda motivasyonlarının üst düzeyde olduğu, erkek ve kadın arasında anlamlı bir farklılığın olmadığı görülmüştür. Türk aile yapısı, örf ve adetleri ile Türk tarihinden bilindiği üzere vatan ve millet uğruna canını esirgememe, vatan uğruna can veren askerlerin saygınlığı konularında kadın erkek ayrımından söz edilemeyeceği söylenebilir. Diğer alt boyutlarda uyum ve karakter özellikleri olarak erkek ile kadın arasındaki mesleğe yönelik yetenek, beklenti, istekler göz önünde bulundurulduğunda erkeklerin lehine olacak şekilde istatistiksel açıdan anlamlı bir farklılığın olduğu görülmüştür.
- Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinden alınan puanlar Z kuşağının **öğrenim düzeyleri** açısından incelendiğinde; lise düzeyinde bulunan Z kuşağı mensubu bireylerin üniversite düzeyinde bulunanlara oranla askerlik mesleğine yönelik tutumları ölçeğinin motivasyon faktörü haricinde diğer iki faktörde ve ölçeğin genelinde istatistiksel açıdan anlamlı olmadığı görülmektedir.
- Z kuşağı mensubu bireylerin **aile aylık ortalama gelir düzeyi** göz önüne alınarak, "Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda; Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeği genelinden ve alt boyutlarının tamamından ailelerinin 75.001-100.000 TL aylık ortalama geliri olan bireylerin, en yüksek puanlara sahip oldukları ve bunu sırasıyla ailelerinin 0 – 25.000 TL, 25.001-50.0000 TL, 50.001-75.000 TL ve 100.001 TL ve üzeri geliri olan bireylerin takip ettiği görülmektedir.
- Z kuşağı mensubu bireylerin **annelerinin öğrenim düzeyleri** göz önüne alınarak, "Askerlik Mesleğine Yönelik Tutumları"nın farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda; Z kuşağının annelerinin mezuniyet düzeylerine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarının alt boyutlarından karakter özellikleri hariç diğer boyutlarda ve ölçeğin genelinden alınan ortalamalarda anlamlı bir farklılaşmanın ortaya çıktığı görülmüştür. Motivasyon boyutunda anneleri ilköğretim öğrenim düzeyinde olan bireylerin önlisans/lisans düzeyinde olanlara göre daha yüksek düzeyde oluğu, uyum boyutunda anneleri lise öğrenim düzeyinde olanların ön lisans/lisans düzeyinde olanlara göre daha yüksek düzeyde olduğu, ölçeğin genelinden alınan

ortalamalarda ise anneleri ilköğretim düzeyinde ve lise düzeyinde olan bireylerin önlisans/lisans düzeyinde olan bireylere oranla daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmüştür.

- Z kuşağı mensubu bireylerin **babalarının öğrenim düzeyleri** göz önüne alınarak, "Askerlik Mesleğine Yönelik Tutum Ölçeği"nin farklı boyutlarına verdikleri yanıtların aritmetik ortalamalarına baktığımızda; Z kuşağının babalarının mezuniyet düzeylerine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarına ait alt boyutlarından ve ölçeğin genelinden alınan ortalamalarda anlamlı bir farklılaşmanın bulunmadığı görülmektedir.

- Z kuşağının **günlük ortalama sosyal medya kullanım alışkanlığına** göre askerlik mesleğine yönelik tutumların alt boyutlarının tamamından ve ölçeğin genelinden alınan puanlar incelendiğinde sosyal medyayı 0-1 saat arası kullananların aldıkları puanın en yüksek olduğu onu takip eden diğer gruplar sırasıyla günlük ortalama 1-3 saat arası, 3-altı saat arası ve altı saatten fazla sosyal medyayı kullananların olduğu belirlenmiştir. Z kuşağının günlük ortalama kullandıkları sosyal medya sürelerinin düzeylerine göre askerlik mesleğine yönelik tutumlarının alt boyutlarından motivasyon alt boyutu hariç diğer boyutların tamamından ve ölçeğin genelinden alınan puanlarda anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür.

- Günlük ortalama **savaş ve strateji oyunu oynama sürelerine göre** askerlik mesleğine yönelik tutumlarının aritmetik ortalamaları incelendiğinde Z kuşağına mensup bireylerin günlük savaş ve strateji oyunu oynama süreleri arttıkça askerlik mesleğine yönelik tutumlarının da arttığı görülmektedir. En yüksek aritmetik ortalama 3-6 saat arası savaş ve strateji oyunu oynayan gruba ait iken onları sırasıyla 1-3 saat arası, 0-1 saat arası ve hiç oynamayan grubunda en düşük aritmetik ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Z kuşağının günlük savaş ve strateji oyunu oynama sürelerinin aritmetik ortalamalarına göre askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinden ve uyum alt boyutundan alınan puanlara göre istatistiksel açıdan $p<.05$ düzeyinde anlamlı bir farklılaşmanın olduğu görülmüştür. Tespit edilen bu farklılaşmanın kaynağını belirlemek için yapılan Post Hoc (LSD) testlerin sonucunda, uyum boyutunda, hiç savaş ve strateji oyunu oynamayanlar ile günlük ortalama 1-3 saat, 3-6 saat arası oynayanlar ve 0-1 saat arası oynayanlarla 3-6 saat arası oynayanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu belirlenmiştir. Askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin genelinde ise hiç savaş ve strateji oyunu oynamayanlarla günde ortalama 3-6 saat arasında oynayanlar arasında anlamlı bir farklılık olduğu görülmüştür.

- Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumlarının alt boyutları arasındaki korelasyon değerleri incelendiğinde; Askerlik mesleği, yapısı nedeniyle liderlik becerilerinin hayati önem taşıdığı bir meslek grubudur. Z kuşağının benimsediği liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumları arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Çalışmadan elde edilen sonuca göre Z kuşağının benimsediği liderlik özelliklerinin düzeyi ile askerlik mesleğine yönelik tutumlarının düzeyi arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır. Bu ilişki, bireylerin askerlik mesleğine yönelik tutumlarının benimsedikleri liderlik özelliklerine bağlı olarak kişisel liderlik potansiyellerini gerçekleştirebilecekleri bir meslek olarak gördükleri anlamına geldiği söylenebilir. Z kuşağına mensup bireyler diğer kuşaklara göre bireysel olarak daha fazla etki yaratabilecekleri, bireysel liderlik özelliklerini ön plana çıkarabilecekleri ve topluma hizmet edebilecekleri alanlara daha çok yöneldikleri bilinmektedir.[252]

Öneriler

Bu bölümde araştırmadan elde edilen bulgular sonucunda uygulamacılar ve araştırmacılara önerilerde bulunulacaktır.

Araştırmacılara Yönelik Öneriler

- Bu araştırmada sadece Z kuşağının benimsedikleri liderlik özellikleri ile askerlik mesleğine yönelik tutumları arasındaki ilişkinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Kurum, işletme ve organizasyonlarda birlikte görev yapacak X, Y ve Z kuşağı arasındaki farklı ve benzer yönlerin ortaya konması, askerlik mesleğine yönelik tutumlar için kuşaklar arasındaki farklılıkların araştırılması uygulamacılara daha geniş kapsamlı veriler sunabilir.
- Bu çalışmada yalnızca bireyler tarafından benimsenen örtülü liderlik özelliklerinin askerlik mesleğine yönelik tutumlarla ilişkisi araştırılmıştır. Askerlik mesleğine yönelik tutuma etki edebilecek kişilik özellikleri, millî değerlere bağlılık, sosyal kimlik algısı gibi farklı unsurlar da araştırılarak karşılaştırmalar yapılabilir.

[252] Jean M. Twenge, "A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes", *J Bus Psychol*, sy 25 (2010): 201-210, s:206.

- Askerlik mesleğine yönelik tutumların Z kuşağından sonraki kuşaklar "Alfa" ve "Beta" kuşakları için de bu kuşakları diğer kuşak gruplarından ayırt eden özelliklerin demografik özellikler formuna dahil edilerek araştırması yapılabilir.

- Araştırmanın Z kuşağının tamamını yansıtacak şekilde, sadece büyükşehir değil kırsal kesimi ve Türkiye'nin tüm bölgelerini kapsayacak şekilde çalışma grubu oluşturularak yapılması ile daha güvenilir sonuçlara ulaşılabilir.

- Çalışma yaş ve öğrenim durumu değiştikçe askerlik mesleğine yönelik tutumun ne oranda ve hangi etkilere bağlı olarak pozitif yönde mi yoksa negatif yönde mi değiştiğini anlayabilmek ve uygulamacılara net bilgiler sağlayabilmek amacıyla boylamsal olarak uygulanabilir.

Uygulamacılara Yönelik Öneriler

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında kurum, kuruluş, organizasyon ve işletmelere yönelik öneriler müteakip maddelerde sunulmuştur.

- Araştırmada Z kuşağının internet ve sosyal medya platformlarında geçirdiği süre arttıkça askerlik mesleğine yönelik tutumlarında istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde azalma olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçtan yola çıkarak Askerlik mesleğinin sosyal medya ortamlarında temsil ve tanıtımının etkin ve anlaşılır bir şekilde yapılamadığı, sosyal medya ortamlarında dolaşan yanlış veya eksik bilgilerin hedef kitle olarak görülen gençlerin düşüncelerini etkilediği söylenebilir. Sosyal medyada yapılan askerlik mesleğine yönelik özendirme ve teşvik işlemlerinde **robot (otomatik) hesaplar yerine kullanıcılarla karşılıklı etkileşim ve kişiselleştirilmiş geri dönüşler sağlayabilecek alanında uzman kişilerin görevlendirilmesi** sosyal medyanın kullanıcılarına cazip gelen özelliklerinin doğasına daha uygun olabileceği düşünülmektedir.

- Araştırmada Z kuşağına mensup bireylerin günlük savaş ve strateji oyunu oynama süreleri arttıkça askerlik mesleğine yönelik tutumlarının da arttığı görülmektedir. Ülkemizde ve uluslararası arenada savunma sanayiinin ve teknolojik atılımların özel şirket ve kurumlar tarafından hızlı ve öngörülemeyecek düzeyde büyük gelişim ve değişim yaşaması sebebiyle savaş ve strateji oyunu oynayan teknoloji meraklısı genç nüfusa ulaşabilmek, işe alım ve personel temin süreçlerine başvurması istenen nitelikli gençlere yön verebilmek stratejik düzeyde önem kazanmıştır. Böylesine rekabetçi bir ortam gençlerin çoğunlukla yer aldığı savaş ve strateji oyunlarına yönelme ihtiyacı

doğurmaktadır. Şirket, kurum ve organizasyonlar ile askerî kurumların bünyesinde **e-Spor takımlarının kurulmasının** yeni nesil gençlere ulaşabilmek adına faydalı olabileceği değerlendirilmektedir.

- Araştırmada lise öğrenim düzeyinde bulunan Z kuşağına mensup bireylerin üniversite öğrenim düzeyinde bulunanlara oranla askerlik mesleğine yönelik tutum ölçeğinin motivasyon alt boyutunda istatistiksel açıdan anlamlı düzeyde yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonucuna göre lise düzeyinde askerlik mesleğine yönelik motivasyonları yüksek olan genç neslin yaşları ve öğrenim düzeyleri ilerledikçe askerliğe yönelik motivasyonlarının düştüğü görülmüştür. Genç neslin var olan motivasyonlarını pekiştirmek, askerlik mesleği hakkında bilgilerini artırarak olumlu tutum ve davranış geliştirmelerini sağlamak maksadıyla hali hazırda ilköğretim düzeyinde uygulanmakta olan "Mehmetçikle Bir Gün" projesine benzer bir plan ve program ile **ortaöğretim ve lisans düzeyinde bulunan öğrencilere yaz kampı şeklinde 2-3 hafta sürecek uygulamaların** ilgili kurumlarla (Milli Savunma Bakanlığı, Gençlik ve Spor Bakanlığı, Milli Eğitim Bakanlığı) koordineli olarak hayata geçirilmesinin faydalı olacağı değerlendirilmektedir.

KAYNAKÇA

Adachi, Paul J. C., ve Teena Willoughby. "The Effect of Video Game Competition and Violence on Aggressive Behavior: Which Characteristic Has the Greatest Influence?" *American Psychological Association, Psychology of Violence* 1, sy 4 (2011): 259-74.

Adıgüzel, Orhan, H. Zeynep Batur, ve Nisa EkşiLi. "Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı, mobil yakalılar." *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 1, sy 19 (2014): 165-82.

Akdemir, Ali, ve İ. Haşim İnal. "Z kuşağında algılanan liderlik tarzlarının takım performansı üzerine etkisi." *Yönetim Bilimleri Dergisi* 20, sy 45 (2022): 635-66.

Alay, Büşra. "X, Y ve Z kuşağı çalışanlarının motivasyon araçları arasındaki farklılıklar." Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, 2021.

Altuntuğ, Nevriye. "Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili." *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi* 4, sy 1 (2012): 203-12.

Apaydın, Çiğdem, ve Şerife Feyza Kaya. "Investigation of preschool teachers' perspectives on alpha generation". 2019, 1-5.

Ateş, Barış. "Türkiye'de Profesyonel Askerliğin Sosyolojik Bir İncelemesi: Meslek, Görev ya da Yaşam Tarzı?" *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Dergisi* 42, sy 1 (2022): 21-44.

Avcı, Ayla. "İş Dünyasında Maverick Liderlik ve Z Kuşağı İncelemesi". *OPUS International Journal of Society Researches* 32, sy 16 (2020): 5377-92.

Aydemir, Namuk Kemal. "İşletmelerdeki Liderlik Yaklaşımları ile Türk Silahlı Kuvvetlerindaki Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırılması". Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi, 2010.

Aydoğan, Tahsin. "Z Kuşağının Liderlik Tarzı Beklentileri Üzerine Bir Araştırma". Yüksek Lisans Tezi, Ege Üniversitesi, 2021.

Aykan, Ebru. "Girişimcilik ve Girişimcilerin Liderlik Davranışları". Yüksek Lisans Tezi, Erciyes Üniversitesi, 2002.

Babacan, Ali. "Osmanlı Devleti Dönemi Askerî Eğitim Sistemi İçerisinde Astsubay Eğitimi". Yüksek Lisans Tezi, Milli Savunma Üniversitesi, 2025.

Bakan, İsmail, ve İnci Fatma Doğan. "Hizmetkar Liderlik". *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 2, sy 2 (2012).

Baker, Nevra. "Liderliğin evrimi ve başlıca liderlik tarzları." *Florya Chronicles of Political Economy,* 8, sy 1 (2022): 29-46.

Bako, Merve. “Farklı Kuşak Akademisyenlerin Liderlik Biçimi Tercihleri: Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı”. Yüksek Lisans Tezi, Kemerburgaz Üniversitesi, 2016.

Barker, Valerie. “Older Adolescents’ Motivations for Social Network Site Use: The Influence of Gender, Group Identity, and Collective Self-Esteem”. *CyberPsychology & Behavior* 12, sy 2 (2009): 209-13.

BAŞAL, Akın. *Ş Kuşağı, Türkiye’de Yeni Kuşaklar, Kuşak Çatışmaları ve İş Dünyası İçin Çözüm Önerileri*. 1. bs. Akın BAŞAL, 2014.

Benmira, Sihame, ve Moyosolu Agboola. “Evolution of Leadership Theory”. *BMJ Leader* 5, sy 1 (2021): 3-5.

Bennis, Warren. “The 4 competencies of leadership.” *Training & Development Journal* 8, sy 38 (1984): 14-19.

Biricik, Duygu. “Sosyal bilişim farkında olmak ya da olmamak.” *Bilim ve Teknik E Dergisi*, 2012, 26-27.

Boyatzis, Richard E. “Managerial and Leadership Competencies: A Behavioral Approach to Emotional, Social and Cognitive Intelligence <sup/>”. *Vision: The Journal of Business Perspective* 15, sy 2 (2011): 91-100.

Büyükdüveenci, Sabri. “Aristoteleste mutluluk kavramı”. *Felsefe*, 1993, 41-45.

Büyüköztürk, Şener, Ebru Kılıç Çakmak, Özcan Erkan Akgün, Şirin Karadeniz, ve Funda Demirel. *Eğitimde Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. 36. bs. Pegem Akademi, 2024.

Büyükuslu, Fulden. “Z Kuşağının İş Yaşamından Beklentileri Konulu Bir Araştırma”. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, 2017.

Carter, Dorothy R., Leslie A. DeChurch, Michael T. Braun, ve Noshir S. Contractor. “Social Network Approaches to Leadership: An Integrative Conceptual Review.” *Journal of Applied Psychology* 100, sy 3 (2015): 597-622.

Cemaloğlu, Necati. “Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ile yıldırma arasındaki ilişki.” *Hitit Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, sy 33 (2007): 77-87.

Chalakova, Teodora. “Innovation of Training of Young Military Leaders from Generation Z in Republic of Bulgaria”. *International Conference KNOWLEDGE-BASED ORGANIZATION* 29, sy 2 (2023): 158-162.

Coşkun, Fedai. “Askeri Yöneticilerin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri (Doğu Anadolu Bölgesi Örneği)”. Yüksek Lisans Tezi, Yüzüncü Yıl Üniversitesi, 2005.

Crawthon, David L. “Leadership: The great man theory revisited.” *Business Horizons Journal* 39, sy 3 (1996).

Creighton, Theodore B. “Digital Natives, Digital Immigrants, Digital Learners: An International Empirical Integrative Review of the Literature”. *Education Leadership Review* 1, sy 19 (2018): 132-140.

Culkin, Rodger T. “Post Cold War Gamıng and The Amerıcan Mılıtary Leadershıp Challenge.” Doctoral Dissertation, Air Command and Staff College Aır Unıversıty, 1999.

Çakir, Halil, ve Ayşe Azman. “SOSYAL KUŞAKLAR: KUŞAKLAR SOSYOLOJİSİNDE METODOLOJİK BİR AÇILIM”. *İmgelem* 6, sy 11 (2022): 331-350.

Çavuş, Fedai, ve Kürşat Karabork. *İş İnsanları ve Profesyonel Yöneticiler İçin Psikolojik Personel Güçlendirme ve Yenilikçi Davranış Odağında Hizmetkâr Liderlik*. 1. bs. Akademisyen Kitabevi, 2023.

Çelik, Cemile, ve Önder Sünbül. “Liderlik algılamalarında eğitim ve cinsiyet faktörü: Mersin ilinde bir alan araştırması.” *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi* 13, sy 3 (2008): 49-66.

Demir, Cengiz, Mustafa Kemal Yılmaz, ve Aydın Çevirgen. “Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma.” *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi* 1, sy 2 (2010): 129-152.

DeRue, D. Scott, ve Susan J. Ashford. “Who will lead and who will follow? A social process of leadership identity construction in organizations.” *Academy of management review* 35, sy 4 (2010): 627-647.

Dirik, Deniz, Ahenk Aktan, ve Ömer Ateşçi. “A Scopıng Revıew On Generatıon Z’s Leadershıp Experıence And Expectatıons.” *Management Research and Practice* 1, sy 17 (2025): 46-65.

Duman, Mehmet Zeki. *Kuşak Çatışması: X Ve Z Kuşağı Üzerine Sosyolojik Bir Çalışma.* 1. bs. Nobel Yayın Dağıtım, 2019.

Düzgün, Aysegül. “Z Kuşağının Kişilik Özellikleri ile Liderlik Tarzı Beklentisi Arasındaki İlişki”. *Erciyes Akademi* 36, sy 1 (2022): 408-31.

Erkorkmaz, Ünal, ilker Etikan, Osman Demir, Kazım Özdamar, ve Yavuz Sanisoğlu. “Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Uyum İndeksleri”. *Gaziosmanpasa Universitesi Tıp Fakültesi Biyoistatistik Dergisi*, 19 Ocak 2012, 210-223.

Erkutlu, Hakan Vahit, Elvan Erdemir Ergün, İbrahim Köseoğlu, ve Taylan Vurgun. “Yapay zeka ve örgütsel davranış.” *Nevşehir Hacı Bektaşı Veli Üni. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 13, sy 3 (2023): 1403-1417.

Eroğluer, Kemal. “Örtük liderlik üzerine bir analiz: İmalat sektörü çalışanlarının kişik özelliklerinin liderlik algılaarına etkisi.” *Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi* 5, sy 2 (2014): 105.

Garcia Zea, Deyanira, Sarayu Sankar, ve Nuzulul Isna. “The Impact of Emotional Intelligence in the Military Workplace”. *Human Resource Development International* 26, sy 1 (2023): 85-101.

Gee, James Paul. “Are Video Games Good for Learning?” *Nordic Journal of Digital Literacy* 1, sy 3 (2006): 172-183.

Gençer, Rıdvan, ve Adnan Altun. "Kuşak çalışmalarının kronolojik yörüngesi." *Anadolu Kültürel Araştırmalar Dergisi* 3, sy 6 (2022): 336-364.

Goleman, Daniel, Richard Boyatzis, ve Annie McKee. *Yeni Liderler*. 1. bs. Varlık Yayınevi, 2017.

Gök, Kubilay, John J. Sumanth, William H. Bornmer, Özgür Demirtaş, Aykut Arslan, ve Ali İhsan Özdemir. "You May Not Reap What You Sow: How Employees' Moral Awareness Minimizes Ethical Leadership's Positive Impact on Workplace Deviance". *Journal of Business Ethics*, sy 146 (2017): 257-277.

Gökdemir, Fulya, ve Tülay Yılmaz. "Likert Tipi Ölçekleri Kullanma, Modifiye Etme, Uyarlama ve Geliştirme Süreçleri". *Atatürk Üniversitesi Yayınları* 26, sy 2 (2023): 148-160.

Granic, Isabela, Adam Lobel, ve Rutger C. M. E. Engels. "The Benefits of Playing Video Games." *American Psychologist* 69, sy 1 (2014): 66-78.

Güğerçin, Utku. *Mentorluktan Ters Mentorluğa*. Akademisyen Kitabevi, 2018.

Gürbüz, Sait. "Kuşak farklılıkları: Mit mi, gerçek mi?" *İş ve İnsan Dergisi* 5, sy 2 (2015): 37-57.

Henderson, Gregory M. "Transformative Learning as a Condition for Transformational Change in Organizations". *Human Resource Development Review* 1, sy 2 (2002): 186-214.

Inglehart, Ronald. "Modernization, postmodernization and changing perceptions of risk". *International Review of Sociology*, 2010, 449-459.

İç Hizmet Kanunu, 211 211 Sayılı TSK İç Hizmet Kanunu (2011).

İncik, Kübra. "Z Kuşağının İş Hayatından Beklentileri ve Kariyer Algıları". Yüksek Lisans Tezi, Harran Üniversitesi, 2024.

İşcan, Ömer Faruk. *Örgütsel Davranış (Liderlik)*. Atatürk Üniversitesi, 2013.

İşliyen, Fadime Şimşek. "Dijital çağda bilginin değişen niteliği ve infobezite: z kuşağı üzerine bir odak grup çalışması". *Selçuk İletişim* 13, sy 1 (2020): 246-272.

Jha, Amrit Kumar. "Understanding Generation Alpha". *Indian Institute of Technology Kharagpur* 1 (2020): 12.

June, Edmunds, ve Bryan Turner. "Global generations: social change in the twentieth century". *The British Journal of Sociology* 4, sy 56 (2005): 559-576.

Kaiser, Henry F., ve John Rıce. "Little Jıffy, Mark IV". *Educatıonal and Psychologıcal Mesurement*, sy 34 (1974): 111-117.

Karadoğan, Ahmet. "Z Kuşağı ve Öğretmenlik Mesleği". *Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* 5, sy 2 (2019): 9-41.

Kişi, Nermin. “Yapay zekâ çağında değişen liderlik anlayışı.” *SADAB 8th International Online Conference on Social Researches and Behavioral Sciences*, 2021, 22-31.

Korkmaz, Esra. “Kuşakların İncelenmesi ve ‘Y’ Kuşağı Çalışanlarının İş Yaşamına Etkisi.” Yayınlanmamış yüksek Lisans Tezi, Konya Selçuk Üniversitesi, 2019.

Köksal, Kemal. “Üniversite Meslek Tercihini Etkileyen Unsurlara Yönelik Bir Alan Araştırması.” *Kara Harp Okulu Bilim Dergisi* 26, sy 2 (2016): 39-69.

Laudert, Elizabeth. “Generation Z: Utilizing Adaptive and Authentic Leadership to Promote Inter”. *University of San Diego Digital USD M.A. in Leadership Studies* 4, sy 26 (2018): 1-39.

Lazar, Mihai-Alin, Alexandra Zbuchea, ve Florina Pînzaru. “The Emerging Generation Z Workforce in the Digital World: A Literature Review on Cooperation and Transformation”. *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* 17, sy 1 (2023): 1991-2001.

Lazaridis, Lazaros. “Adapting modern leadership styles in luxury hotels to engage Generation Z: expectations and recommendations.” *Worldwide Hospitality and Tourism Themes* 17, sy 6 (2025): 768-783.

Levickaitė, Rasa. “Generations X, Y, Z: how social networks form the concept of the world without borders (the case of Lithuania).” *Vılnus Tech Creatıvıty Studıes* 2, sy 3 (t.y.): 173.

Livingstone, Holly, ve Maria Nadjiwon-Foster. *Emotional Intelligence and Military Leadership*. Canadian Forces Leadership Institute, 2002.

Lord, Robert G., Olga Epitropaki, Roseanne J. Foti, ve Tiffany Keller Hansbrough. “Implicit Leadership Theories, Implicit Followership Theories, and Dynamic Processing of Leadership Information”. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior.* 7 (2020): 49-74.

Lower, Judith. “Brace yourself here comes generation Y.” *Critical Care Nurse,* 5, sy 28 (2008): 80-85.

Maioli, Dr. Esteban. “New Generations and Employment – An Exploratory Study about Tensions Between the Psycho-Social Characteristics of the Generation Z and Expectations and Actions of Organizational Structures Related with Employment (CABA, 2016).” *Journal of Business* 2, sy 1 (2016): 01.

McCreıght, R. “Scenario development: using geopolitical wargames and strategic simulations.” *Environ Syst Decis* 33 (2013): 21-32.

McCrindle, Mark, ve Ashley Fell. *Understanding Generation Z*. 1. bs. McCrindle Research Pty Ltd, 2019.

Michikyan, Minas, ve Carola Suarez Orozco. “Adolescent Media and Social Media Use: Implications for Development.” *Journal of Adolescent Research* 31, sy 4 (2016): 411-414.

Nalbantoğlu Yılmaz, Funda. "Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimlerini Etkileyen Faktörlerin İkili Karşılaştırmalar Yöntemiyle İncelenmesi." *Eğitimde ve Psikolojide Ölçme ve Değerlendirme Dergisi* 8, sy 2 (2017): 224-236.

Nayir, Funda, ve Şakir Çınkır. "Değişen zaman, değişen ihtiyaçlar: Türkiye'de kuşaklararası eğitimin karşılaştırılması." *Adnan Menderes Üniversitesi Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi* 1, sy 8 (2017): 19-28.

Nguyen Ngoc, Thang, Mai Viet Dung, Chris Rowley, ve Mirjana Pejić Bach. "Generation Z Job Seekers' Expectations and Their Job Pursuit Intention: Evidence from Transition and Emerging Economy". *International Journal of Engineering Business Management* 14 (Ocak 2022): 1-13.

Odabaş Erden, Hande. "Z Kuşağının Kuantum Liderliğe Bakış Açısı: Türkiye Örneği". Yüksek Lisans Tezi, Nişantaşı Üniversitesi, 2024.

OECD. *Education at a Glance*. OECD Indıcator No. 2018. OECD, 2018.

Öntaş, Eray, Barış Sezer, ve Pınar Okyay. "Çevrimiçi Veri Toplamanın Temelleri: Yöntemler ve Yaklaşımlar İçin Pratik Bir Kılavuz." *STED* 32, sy 5 (2024): 401-414.

Özdemir, Ömer, ve Mehmet Merve Özaydın. "The Effects of Employees Individual Characteristics on Job Satisfaction: A Public Bank Case". *Journal of Business Research - Turk* 6, sy 1 (2014): 251.

Özdemir, Servet, ve Necati Cemaloğlu. *Örgütsel Davranış ve Yönetimi*. 2. bs. Pegem Akademi, 2017.

Özden, Betül. *Sosyal Medya ve Mahremiyet Z kuşağı*. 1. bs. C. 1. Cumhuriyet Üniversitesi, 2022.

Özerbaş Somuncuoğlu, Demet Hatice. "Durumlu Öğrenmenin Duygusal Zeka Yeterliliklerinin Geliştirilmesine Etkisi". Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi, 2004.

Palfrey, John, ve Urs Gasser. *Doğuştan Dijital*. 1. bs. İstanbul Kültür Üniversitesi, 2017.

Podolny, Joel, Rakesh Khurana, ve Marya Hill-Popper. "Revisiting the meanıng of leadership." *Research in Organizational Behavior* 26 (2004): 1-36.

Polat, Mustafa, Burçin Ayaz Dursun, Ergin Dik, ve Osman Gür. "Lise Öğrencilerinin Meslek Seçimini Etkileyen Faktörler". *Dizle Üniversitesi Ziya Gökalp Eğitim Fakültesi Dergisi.*, 2021, 24-33.

Pranic, Ljudevit. "What Happens to the Entrepreneurial Intentions of Gen Z in a Crony Capitalist Economy Amidst the COVID-19 Pandemic?" *Sustainability* 15, sy 7 (2023): 5750.

Prensky, Marc. "Digital Natives, Digital Immigrants Part 2: Do They Really Think Differently?" *On the Horizon* 9, sy 6 (2001): 1-6.

Reeves, Thomas C., ve Eunjung Oh. *Handbook of Research on Educational Communications and Technology*. 3, sy 1 (2008): 280-300.

Royle, Karl. "Game-based Learning: A Different Perspective". *Jour*, 2008.

Sacavem, Antonio, Andreia Machado, Joao Rodrigues Santos, Ana Palma Moreira, Belcihor Helena Rocha, ve Manuel Au Yong Oliveira. "Leading in the Digital Age: The Role of Leadership in Organizational Digital Transformation". *Administrative Sciences* 15, sy 2 (2025).

Saracel, Nüket, Elif Bilgiç, Fatma Topal, Gözde Tezer Kozak, ve Hikmet Kütükcü. "Yöneticilerin Bakış Açısı ile Z Kuşağı Çalışanların Liderlik Beklentileri (Leadership Expectations of Generation Z Employees from Managers Perspectives)". *Journal of Business Research - Turk*, 03 Temmuz 2023, 15.

Sarıoğlu, Elif Başak. *Y'leri anla, değiştirme: kurumsal hayatta milenyum kuşağı ve iletişim.* 1. bs. Hümanist Kitap Yayıncılık, 2018.

Savickas, Mark L. *The Theory and Practice of Career Construction*. 1. bs. John Wiley & Sons, 2005.

Şahbaz, Engin. "Çalışma yaşamında Y ve Z kuşağının liderlik tipi algılarının karşılaştırılması:Turizm sektöründe bir araştırma". Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, 2019.

Şanverdi, Hatice. "Kuşaklar arası çatışmadan kuşak içi çatışmaya: Üniversite öğrencileri ile ergen kardeşleri arasında bir karşılaştırma." Yüksek Lisans Tezi, Sakarya Üniversitesi, 2024.

Şen, Hüseyin, Cihat Erbil, ve Enver Aydoğan. "Etik Liderliğin İşten Ayrılma Niyetine Etkisinde Algılanan Kurumsal İtibarın Rolü". *İşletme Araştırmaları Dergisi* 2, sy 11 (2019): 876-889.

Şencan, Hüner, ve Yahya Fidan. "Likert verilerinin kullanıldığı keşfedici faktör analizlerinde normallik varsayımı ve faktör çıkarma üzerindeki etkisinin SPSS, factor ve prelis yazılımlarıyla sınanması." *Busıness & Management Studıes: An Internatıonal Journal* 8, sy 1 (2020): 640-687.

Şimşek, Aslı. "Duygusal zekânın, ana-baba tutumunun ve doğum sırasının tercih edilen liderlik tarzına etkisi." Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2006.

Tabak, Akif, Ali Kızıloğlu, ve Tolga Türköz. "Örtülü liderlik ölçeği geliştirme çalışması". *ODTÜ Gelişme Dergisi* 1, sy 40 (2013): 97-138.

Tapscott, Don. "Future web: The N-generation." *Index On Censorship* 36, sy 4 (2007): 51.

Tiaka, Evangelia. "Do you speak generation Z?" Master Thesis, Erasmus University Rotterdam, 2020.

Tuncer, Polat. “Degişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi”. *Gaziosmanpasa Universitesi Sosyal Bilimler Arastirmalari Dergisi* 07, sy 13 (2012): 131-137.

Tunçer, Polat. “Değişim Yönetimi Sürecinde İnsan Kaynakları ve Performans Yönetimi”. *Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi* 7, sy 1 (2012): 1.

Turner, Bryan S. “Ageing and Generational Conflicts: A Reply to Sarah Irwin”. *The British Journal of Sociology* 2, sy 49 (1998): 299-304.

Türk, Dil Kurumu. *Kuşak Kavramı*.

Türkiye İstatistik Kurumu. “Adrese dayalı nüfus kayıt sistemi sonuçları”. *Türkiye İstatistik Kurumu Haber Bülteni*, sy 37210 (2021).

Twenge, Jean M. “A Review of the Empirical Evidence on Generational Differences in Work Attitudes”. *J Bus Psychol*, sy 25 (2010): 201-210.

Twenge, Jean M., Brian H. Spitzburg, ve Keith W. Campbell. “Less in-person social interaction with peers among U.S. adolescents in the 21st century and links to loneliness.” *Journal of Social and Personal Relationships*, 2019, 1-22.

Uğur, Gizem. “Kuşaklararası Farklılşma: X-Y-Z kuşaklarının iş-aile çatışması ve liderlik tutumlarının karşılaştırmalı analizi.” Yüksek Lisans Tezi, Hacı Bayram Veli Üniversitesi, 2023.

Uğurluoğlu, Özgür, ve Yusuf Çelik. “Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri”. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi* 2, sy 12 (2009): 121-156.

Ulmer, Gen Walter. “Military Leadersip The Changıng Paradıgm”. *Defense Managemend*, sy September (2006): 1-19.

Van De Ven, Andrew, ve Marshall Scott Poole. “Explaining development and change in organizations”. *Academy of Management Review* 3, sy 20 (1995): 510-540.

Wadham, Ben, Grace Skrzypiec, ve Philip Slee. “Young Australians’ Attitudes to the Military and Military Service”. *SAGE Journals*, 2014, 1-10.

Wahyu Nugroho, Yohanes Agung, Bonita Eka Dama Yanti, ve Felik Haryanto. “A Systematic Literature Review on Workplace Expectations and Behavioral Characteristics of Generation Z Employees”. *Psikostudıa: Journal Psikologi* 3, sy 14 (2025): 367-375.

West, Jason, Maiko Chu, Lincoln Crooks, ve Bradley Ho. “Strategy war games: how business can outperform the competition.” *Journal of Business Strategy*, t.y.

Yalçın, Buse, ve Derya Kelgökmen İliç. “Y jenerasyonunun farklılaşan iş değerleri ve liderlik algılamaları”. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi* 12, sy 46 (2017): 136-160.

Yukl, Gary, Rubına Mahsud, ve Hassan Shahidul. “An Improved Measure of Ethical Leadership”. *Journal Of Leadership Organizational Studıes* 20, sy 38 (2011): 38-48.

Yumuşak, Hanifi, ve Mehmet Korkmaz. “Liderlik ve Okul Etkililiği Düzeyleri Arasındaki İlişki: Bir Meta Analiz Çalışması”. *Erciyes Journal of Education* 5, sy 2 (2021): 121-148.

EK A

ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ BELGESİ

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ BELGESİ

EĞİTİMİN YÜZYILI

Başvuru No: MEB.TT.2025.021281.01

T.C. Kimlik No: 16*******08

Adı Soyadı: MURAT SAĞLAM

Araştırmanın Adı: Z Kuşağının Benimsedikleri Liderlik Özellikleri İle Askerliğe Yönelik Tutumları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi

Araştırmanın Niteliği: Yüksek Lisans Tezi

Araştırmanın Örneklem / Çalışma Grubu: Öğrenci

Veri Toplama Aracının Başlığı: Demografik Özellikler Bilgi Formu, Örtülü Liderlik Ölçeği, Askerlik Mesleği Tutum Ölçeği

Araştırma Uygulama İzninin Kabul Tarihi: 19.03.2025

Araştırma Uygulama İzninin Bitiş Tarihi: 19.03.2026

Yukarıda kimliği yazılı araştırmacı "Araştırma Uygulama İzinleri Yönergesine" göre belirtilen kapsamda araştırmasını yapmayı taahhüt etmiştir. Araştırmacının bilgi ve belgelerinin uygunluğu kontrol edilmiş olup aşağıda ifade edilen bilgiler kapsamında araştırma uygulama izni Millî Eğitim Bakanlığı ilgili birimleri tarafından onaylanmıştır.

Uygulama Yapılacak İller	Uygulama Yapılacak Birimler	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatları	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu
ANKARA	Anadolu Lisesi	Bağlıca Anadolu Lisesi (ETİMESGUT)	766212
ANKARA	Anadolu Lisesi	Ufuk Arslan Anadolu Lisesi (ETİMESGUT)	972479
ANKARA	Anadolu Lisesi	Şehit Oğuzhan Yaşar Anadolu Lisesi (ETİMESGUT)	964415
ANKARA	Anadolu Lisesi	Sezai Karakoç Anadolu Lisesi (ETİMESGUT)	757657
ANKARA	Anadolu Lisesi	Eryaman Şehit Ertan Akgül Anadolu Lisesi (ETİMESGUT)	751300
ANKARA	Anadolu Lisesi	Şehit Velit Bekdaş Anadolu Lisesi (ETİMESGUT)	300912

T.C.
MİLLÎ EĞİTİM BAKANLIĞI
ARAŞTIRMA UYGULAMA İZNİ BELGESİ

Uygulama Yapılacak İller	Uygulama Yapılacak Birimler	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatları	Uygulama Yapılacak MEB Teşkilatının Kurum Kodu
ANKARA	Anadolu Lisesi	Cemil Meriç Anadolu Lisesi (ETİMESGUT)	767526

Not: *Okul/kurum yöneticileri tarafından "Araştırma Uygulama İzni" belgesinin ve veri toplama araçlarının (araçlardaki maddelerinin) modülde yer alan belge ve araçlarla aynı olduğu kontrol edilmelidir. Belgeler aynı olmadığı durumda araştırma uygulama izni verilmeyecektir.*

EK B

DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER FORMU

1. Cinsiyetinizi yazınız: ……..

2. Öğrenim durumunuzu işaretleyiniz.

1- İlköğretim 2- Lise 3- Ön Lisans 4- Lisans 5- Lisansüstü

3. Annenizin öğrenim durumunu işaretleyiniz:

1- İlköğretim 2- Lise 3- Ön Lisans 4- Lisans 5- Lisansüstü

4. Babanızın öğrenim durumunu işaretleyiniz:

1- İlköğretim 2- Lise 3- Ön Lisans 4- Lisans 5- Lisansüstü

5. Ailenizin aylık ortalama gelirini işaretleyiniz.

1. 0-25.0000 TL
2. 25.000 TL- 50.000 TL
3. 50.001 TL- 75.000 TL
4. 75.001 TL- 100.000 TL
5. 100.001 TL ve üzeri

6. Günlük ortalama İnternet/Sosyal medya kullanım alışkanlığınız nedir?

1. Hiç kullanmam.
2. 1 saatten az kullanırım.
3. 1 – 3 saat arası kullanırım.
4. 3 – 6 saat kullanırım.
5. 6 saatten fazla kullanırım.

7. Günlük ortalama Savaş ve Strateji oyunları oynama sıklığınız nedir?

1. Hiç oynamam
2. 1 saatten az oynarım.
3. 1 – 3 saat arası oynarım.
4. 3 – 6 saat arası oynarım.
5. 6 saatten fazla oynarım.

EK C

ÖRTÜLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

ÖRTÜLÜ LİDERLİK ÖLÇEĞİ

Lütfen her bir niteliğin size göre liderin ne derece özelliği olduğunu, ya da bir kişinin lider olarak kabul görmesi için o niteliğin ne derece önemli olduğunu; "**1-Liderin Hiç Özelliği değildir**", "**10-Tamamen Liderin Özelliğidir**" aralığında olacak şekilde belirtiniz.

		LİDERİN HİÇ ÖZELLİĞİ DEĞİL									LİDERİN TAMAMEN ÖZELLİĞİDİR
			-							+	
1	Hak yemeyen/Haksızlığa karşı olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
2	Güvenilir	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3	Ahlaklı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4	Adil/Adaletli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5	Dürüst	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
6	Saygı değer	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7	İnsana değer veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8	Verdiği sözü tutan/Özü sözü bir	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9	Astlarının güvenini kazanan/Güven veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10	Şahsiyetli/Kişilikli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
11	Hızlı ve doğru karar veren	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
12	Problem çözen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
13	İşleri organize edebilen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
14	İnisiyatif sahibi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
15	Motive edici/Harekete geçirici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
16	Hitabeti kuvvetli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
17	İkna kabiliyeti yüksek	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
18	Eğitici	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
19	İleriyi gören/İleri görüşlü olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
20	Özgüveni olan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
21	Cana yakın	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
22	Merhametli Şefkatli Babacan	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
23	Cömert	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
24	Hoşgörülü Anlayışlı	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
25	Tecrübeli	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
26	Bilgili	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
27	Otoriter	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

EK D

ASKERLİK MESLEĞİ TUTUM ÖLÇEĞİ

ASKERLİK MESLEĞİ TUTUM ÖLÇEĞİ						
Aşağıdaki ifadeleri okuyup, askerlik mesleğine yönelik tutumlarınızı dikkate alarak size en uygun seçeneği (**X**) ile işaretleyiniz.						
S.NO	**SORU**	**1-Kesinlikle Katılmıyorum**	**2-Katılmıyorum**	**3-Kararsızım**	**4-Katılıyorum**	**5-Kesinlikle Katılıyorum**
1	Vatan ve millet uğruna gerekirse canımı esirgemem.	1	2	3	4	5
2	Askerlik mesleği toplumsal saygınlığımı artırır.	1	2	3	4	5
3	Asker olmak bir onur kaynağıdır.	1	2	3	4	5
4	Askerlik mesleği kutsaldır.	1	2	3	4	5
5	Askerlik saygın bir meslektir.	1	2	3	4	5
6	Çevremdeki asker kişilere çok özenirim.	1	2	3	4	5
7	Askerlik mesleği kariyerimin yükselmesini sağlar.	1	2	3	4	5
8	Askerlik hizmeti vatan sevgimi artırır.	1	2	3	4	5
9	Askerlik insanı olgunlaştırır.	1	2	3	4	5
10	Takım ruhuna uygun bir yapım vardır.	1	2	3	4	5
11	Atış ve nişancılık eğitimi almak hoşuma gider.	1	2	3	4	5
12	Maceraya atılmak hoşuma gider.	1	2	3	4	5
13	Atletik bir vücuda sahip olmak isterim.	1	2	3	4	5
14	Askerlik mesleğinin yoğun çalışma şartlarına kolaylıkla uyum sağlarım.	1	2	3	4	5
15	Psikolojik yapım sağlamdır	1	2	3	4	5
16	Silah kullanmak beni korkutur.	1	2	3	4	5
17	Kişisel becerilerim askerlik mesleği ile uyumludur.	1	2	3	4	5
18	Bana verilen görevlerde her türlü zorluk ve yokluklara katlanabilirim.	1	2	3	4	5
19	Nizam ve intizamı (düzeni) severim.	1	2	3	4	5
20	Cesaret sahibi biriyim.	1	2	3	4	5
21	Arkadaşlarım arasında lider bir yapıya sahibim.	1	2	3	4	5
22	Dışa dönük bir kişiliğe sahibim.	1	2	3	4	5
23	Yeni deneyimlere açık bir kişiliğe sahibim.	1	2	3	4	5
24	Gerektiğinde sorumluluk alabilen bir kişiliğe sahibim.	1	2	3	4	5
25	Karşılaştığım olaylarda duygusal dengemi korurum.	1	2	3	4	5