



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

KİŞİSEL DEĞERLER İLE ÖZ LİDERLİK İLİŞKİSİNDE KUŞAK FARKLILIKLARININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Deniz KUŞ

Doktora Tezi

Ankara, 2024

KİŞİSEL DEĞERLER İLE ÖZ LİDERLİK İLİŞKİSİNDE KUŞAK FARKLILIKLARININ
DÜZENLEYİCİ ETKİSİ

Deniz KUŞ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Anabilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2024

KABUL VE ONAY

Deniz KUŞ tarafından hazırlanan “Kişisel Değerler İle Öz Liderlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi” başlıklı bu çalışma, 27.05.2024 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Prof. Dr. Semra Güney (Başkan)

Doç. Dr. Öznur Aşan Azizoğlu (Danışman)

Prof. Dr. Mustafa Kılıç (Üye)

Prof. Dr. Nuray Tosunoğlu (Üye)

Doç. Dr. Çağlar Doğru (Üye)

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

Prof. Dr. Uğur Ömürgönülşen

Enstitü Müdürü

YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezim aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. ⁽¹⁾
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ay ertelenmiştir. ⁽²⁾
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. ⁽³⁾

26/06/2024

Deniz KUŞ

“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metodların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir *. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.
Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında zgn olduğunu, **Doç.Dr. Öznur AZİZOĞLU** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

Deniz KUş

Her zaman yanımda olan aileme



TEŞEKKÜR

Doktora çalışması yapmak, pek çok kişinin anlayışını ve desteğini gerektirmektedir. Ben de doktora çalışması sürecimi çok sayıda değerli insanın desteği ile tamamladım.

Öncelikle eğitim sürecim ve tez çalışmam boyunca bana gönülden destek olan ve yüreklendiren danışman hocam Doç. Dr. Öznur Azizoğluna yürekten teşekkürlerimi sunarım.

Tez İnceleme Komitemde yer alan, önerileriyle bana katkıda bulunan Prof. Dr. Semra Güney ve Prof. Dr. Nuray Günerioğlu'na tez yazım sürecim boyunca verdiği katkılar için teşekkür ederim.

Tez savunma jürimde yer alan, yaptıkları nazik katkılarıyla tezimi daha iyiye taşımama vesile olan Prof. Dr. Mustafa Kılıç ve Doç. Dr. Çağlar Doğru'ya teşekkür ederim.

Doktora öğrenimim süresince desteklerini her zaman hissettiğim, bana emek veren İşletme Bölümünün her biri birbirinden kıymetli hocalarına teşekkür ederim.

Tez sürecimin tamamlanmasında bana yardımcı olan Öğr.Gör.Dr. Mustafa KAYA, Doç. Dr. Esra Aydın ve Dr. Gamze Güner Kibaroglu'na teşekkür etmeyi borç biliyorum.

Doktora sürecim boyunca bana destek olan idari personel Nuray Yetik ve Sosyal Bilimler Enstitüsünde görevli tüm personele teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak tüm süreç boyunca bana sonsuz sabır ve anlayış gösteren oğlum Deha Ekizer'e, desteklerini daima hissettiren ve her zaman yanımda olan annem Durdane Kuş, babam Ali Kuş ve kardeşlerim Derya Kuş Bostan ve Pınar Kuş'a ve ailemin bir parçası olan Hakan Bostan, Ali Kağan Bostan ve Fatih Katmış'a teşekkür ederim.

ÖZET

KUŞ, Deniz. *Kişisel Değerler İle Öz Liderlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi*, Doktora Tezi, Ankara, 2024.

Çalışmanın başlıca amacı, kişisel değerlerin öz liderlik üzerindeki etkisini ve farklı kuşakların bu etkileşimdeki rolünü incelemektir. Çalışma iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde öz liderlik, kişisel değerler ve kuşak kavramlarına ilişkin teorik çerçeve; ikinci bölümde ise araştırma yöntemi anlatılmıştır. Araştırma, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisinde görev yapan subay ve astsubaylardan oluşan 376 kişiden anket yöntemiyle elde edilen verilerle, SPSS 26 ve Smart PLS 4 programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Araştırmada yapısal eşitlik modeli ve düzenleyici etki analizleri yapılmıştır. Elde edilen bulgular kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi ile Y kuşağının kişisel değerler ile öz liderlik ilişkisindeki düzenleyici etkisini desteklemiş, X kuşağının düzenleyici etkisini desteklememiştir.

Anahtar Sözcükler

Kişisel Değerler, Öz Liderlik, Kuşaklar

ABSTRACT

KUŞ, Deniz. *Impact of Generations as Moderator on The Personal Values and Self-Leadership Relationship*, Ph. D. Dissertation, Ankara, 2024.

The main purpose of the study is to examine the impact of personal values on self-leadership and the role of different generations in this interaction. The study consists of two parts. In the first part, the theoretical framework regarding the concepts of self-leadership, personal values and generation; In the second section, the research method is explained. The research was carried out using SPSS 26 and Smart PLS 4 programs, with data obtained by survey method from 376 officers and petty officers serving at the Gendarmerie and Coast Guard Academy. Structural equation modeling and regulatory effect analyzes were conducted in the research. The findings supported the effect of personal values on self-leadership and the moderating effect of Generation Y on the relationship between personal values and self-leadership, but did not support the moderating effect of Generation X.

Keywords

Personal Values, Self Leadership, Generations

İÇİNDEKİLER TABLOSU

KABUL VE ONAY	i
YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI	ii
ETİK BEYAN	iii
TEŞEKKÜR	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar DİZİNİ	xii
ŞEKİLLER DİZİNİ	xiii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM: KAVRAMSAL ÇERÇEVE	4
1.1. ÖZ LİDERLİK	4
1.1.1. Liderlik	4
1.1.2. Öz Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	6
1.1.2.1. Öz Liderlik Kavramı	7
1.1.2.2. Tarihsel Gelişim	8
1.1.3. Öz Liderlikle İlgili Kavram ve Kuramlar	14
1.1.3.1. Öz Yeterlilik	14
1.1.3.2. Öz Kontrol	15
1.1.3.3. Öz Yönetim	16
1.1.3.4. Öz Düzenleme	17
1.1.3.5. Sosyal Öğrenme Teorisi	18
1.1.3.6. İçsel Motivasyon ve Kendi Kaderini Tayin Teorisi	19

1.1.3.7. Süper Liderlik	23
1.1.4. Öz Liderlik Stratejileri	24
1.1.4.1. Davranış Odaklı Stratejiler	25
1.1.4.2. Doğal Ödül Stratejileri.....	29
1.1.4.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	31
1.1.5. Öz Liderlikle İlgili Ölçek Geliştirme Çalışmaları.....	35
1.1.6. Öz Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar.....	43
1.1.6.1. Yurtdışında Öz Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar	43
1.1.6.2. Türkiye’de Öz Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar	64
1.2. KİŞİSEL DEĞERLER.....	77
1.2.1. Değer Kavramı	77
1.2.2. Değerlerin Oluşumu ve Özellikleri	80
1.2.3. Değerlerin Sınıflandırılması	82
1.2.4. Değerlerin Benzer Kavramlarla İlişkisi	84
1.2.5. Değerlerle İlgili Kuramsal Yapılar ve Geliştirilen Ölçekler	88
1.3. KUŞAKLAR	98
1.3.1. Kuşak Kavramı ve Tarihsel Gelişimi	98
1.3.2. Kuşakların Sınıflandırılması ve Özellikleri.....	100
1.3.2.1. Sessiz Kuşak.....	100
1.3.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı	102
1.3.2.3. X Kuşağı.....	103
1.3.2.4. Y Kuşağı.....	106
1.3.2.5. Z Kuşağı.....	109
1.3.3. Kuşaklar Arası Farklılıklar.....	112
1.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER.....	120
1.4.1. Kişisel Değerler ve Öz Liderlik Arasındaki İlişki	120

1.4.2. Kişisel Değerler, Kuşaklar ve Öz Liderlik Arasındaki İlişki.....	124
2. BÖLÜM: ALAN ARAŞTIRMASI	129
2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ	129
2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ	131
2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI	133
2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	134
2.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	135
2.4.2. Araştırmanın Ölçekleri	135
2.4.2.1. Kişisel Değerler Ölçeği	136
2.4.2.2. Öz Liderlik Ölçeği	136
2.4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	138
2.4.3.1. Kişisel Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	138
2.4.3.2. Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	143
2.4.4. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi	146
2.4.4.1. Kişisel Değerler Ölçeğinin Geçerlilik Analizi.....	146
2.4.4.2. Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi	149
2.5. BULGULAR	150
2.5.1. Verilerin Normal Dağılımı	150
2.5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Verilerin Dağılımı	152
2.5.2.1. Cinsiyete Göre Dağılım	152
2.5.2.2. Yaşa Göre Dağılım	153
2.5.2.3. Rütbeye Göre Dağılım.....	154
2.5.2.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları	155
2.5.2.5. Katılımcıların Meslek Sınıflarına Göre Dağılımları	155
2.5.2.6. Katılımcıların Okul Kaynaklarına Göre Dağılım.....	156
2.5.2.7. Katılımcıların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları	157

2.5.3. Katılımcıların Verdiği Cevapların Dağılımları	157
2.5.3.1. Katılımcıların Kişisel Değerler Ölçeğine Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	158
2.5.3.2. Katılımcıların Öz Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Dağılımları.....	161
2.5.4. Değişkenlere Göre Grup Farklılıklarının İncelenmesi: Katılımcıların Demografik Değişkenlerinin Dağılımları Üzerine Analiz	162
2.5.5. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçları	168
2.5.5.1. Kişisel Değerlerin Öz Liderliğe Etkisi	169
2.5.5.2. Kişisel değerlerin Öz Liderliğe Etkisinde Kuşakların Düzenleyici Etkisi	176
2.5.5.3. Çalışmada Oluşturulan Hipotezler ve Bulguları.....	185
2.5.6. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli Gösterimi	187
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	189
KAYNAKÇA	194
EK 1. ORJİNALLİK RAPORU	240
EK 2. ETİK KURUL/KOMİSYON İZNİ	242

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1: Liderlik İkameleri ve Liderliği Nötralize Edici Faktörler.....	9
Tablo 2: Rokeach Değer Sınıflaması.....	92
Tablo 3: Kuşak Özelliklerinin Karşılaştırılması.....	114
Tablo 4: Kişisel Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Sonuçları.....	138
Tablo 5: Kişisel Değerler Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Analiz Sonuçları.....	141
Tablo 6: Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Analiz Sonuçları.....	143
Tablo 7: Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Analiz Sonuçları.....	145
Tablo 8: Kişisel Değerler Ölçeğinin Geçerlilik Analiz Sonucu.....	147
Tablo 9: Öz Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ile Birlikte Geçerlilik Analiz Sonuçları.....	149
Tablo 10: Verilerin Normallik Testi Sonuçları.....	151
Tablo 11: Cinsiyete Göre Dağılım.....	152
Tablo 12: Yaşa Göre Dağılım.....	153
Tablo 13: Kuşaklara Göre Dağılım.....	154
Tablo 14: Rütbeye Göre Dağılım.....	154
Tablo 15: Medeni Durumlarına Göre Dağılım.....	155
Tablo 16: Katılımcıların Meslek Sınıflarına Göre Dağılımları.....	156
Tablo 17: Katılımcıların Kaynaklarına Göre Dağılımları.....	156
Tablo 18: Katılımcıların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları.....	157
Tablo 19: Kişisel Değerler Ölçeğine Verilen Cevapların Analiz Sonuçları.....	158
Tablo 20: Öz Liderlik Ölçeğine Verilen Cevapların Analiz Sonuçları.....	161
Tablo 21: Homojenlik ve Varyans Analizi Sonuçları.....	163
Tablo 22: Eğitim Düzeyleri Tanımlayıcıları.....	164
Tablo 23: Eğitim Düzeylerinin Değişkenler üzerindeki Farklılığı.....	165
Tablo 24: Kişisel Değerler ile Öz Liderlik Arasındaki İlişki.....	170
Tablo 25: Kişisel Değerler ile Öz Liderlik Arasındaki Model Katsayıları.....	172
Tablo 26: Kişisel Değerlerin Öz liderliğe Etkisinin Analiz Sonuçları.....	173
Tablo 27: Kişisel Değerlerin Öz Liderliğe Etkisindeki X Kuşağının Düzenleyici Etki Sonuçları.....	177

Tablo 28: Kişisel Değerlerin Öz Liderliğe Etkisindeki Y Kuşağının Düzenleyici Etki Sonuçları.....	179
Tablo 29: Hipotezler ve Hipotezlerin Sonuçları.....	185



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Schwartz Değerler Sistemi Boyutları.....	96
Şekil 2. Araştırmanın Modeli.....	131
Şekil 3. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları.....	188



GİRİŞ

Liderlik, günümüzün zorlu koşulları ve artan rekabet ile başa çıkmada önemli bir rol üstlenmektedir. Liderliğe bakış açısı sürekli olarak gelişmekte, küresel olaylar, gelişen teknoloji, değişen nesiller ve diğer etkileyici faktörlere uyum sağlamaktadır (Northouse, 2007). Liderlik kavramı, geleneksel olarak, bir organizasyon içindeki hiyerarşik bir pozisyonu işaret etse de, günümüzde liderliğin herkes için erişilebilir olduğu ve kişisel gelişimin ayrılmaz bir parçası olduğu kabul edilmektedir. Günümüz iş dünyasında liderlik, sadece organizasyonların başarısı için değil, aynı zamanda bireylerin kendi potansiyellerini gerçekleştirmesi ve hedeflerine ulaşması için de kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda, öz liderlik kavramı, bireylerin kendi kendilerini yönetme, motive etme, etkili kararlar alma ve başkalarını yönlendirme yeteneklerini içeren önemli bir liderlik yaklaşımı olarak öne çıkmaktadır.

Daud (2021), liderlerin bireysel olarak kendilerine liderlik etme şeklinin, örgütlerin izlediği politikalarda ve planlarda önemli bir belirleyici olduğunu belirtmekte, öz liderliğin günümüz koşullarında liderlerin etkili, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde değişimi yönetmesinde önemli bir uygulama olduğunun altını çizmektedir.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar, bir liderin öz liderlikte kullandığı yaklaşımın örgütün başarı ya da başarısızlığının önemli bir öngörücüsü olduğunu; öz liderlik düzeyleri yüksek olan liderlerin, yüksek organizasyon performansını sağladıklarını; liderlerin öz liderlik yeteneğinin başkalarına liderlik etme yetenekleri hakkında çok şey anlatacağını belirtmektedir (Neck & Manz, 2010; Hybels, 2016; Alnakhli, Singh, Agnihotri ve Itani, 2020). Liderlerin öz liderlik uygulamalarıyla kendi hedeflerine yönelik düşüncelerini, duygularını ve düşüncelerini etkilemesi, liderlik ettiği grupların da düşüncesini örgütsel hedeflerin elde edilmesine uygun olarak dönüştürmesini sağlamaktadır (Daud, 2021).

Günümüz koşulları iş çeşitliliğini artırırken iş yapma şekillerini de değiştirmektedir. İşyerine ait bir mekânda çalışma zorunluluğu, yerini internetin olduğu herhangi bir mekândan işini yapabilmeye bırakmaktadır. 2020 yılı ve devamında yaşanan COVID salgını da bu durumu desteklemiş, bu süreçte sokağa çıkma yasaklarıyla birlikte fiziksel güçle yapılabilecek işlerin dışında kalan işler, internet bağlantısı kullanılarak evden yapılmaya başlanmıştır. Salgın esnasında işlerin farklı mekânlardan yapılarak da yürütülmesine aşinalık kazanılması, sonrasında haftanın birkaç günü işyerinde birkaç günü evden çalışma gibi uygulamaların artmasını da beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla çalışanlar yüzyüze herhangi bir yönetici ile karşılaşmadan işlerini yapmaktadırlar. Bu durum kişilerin kendilerine liderlik edebilmelerinin, öz liderliğin, önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Öz liderlik, bireylerin içsel değerlerini anlama, kişisel hedeflerini belirleme ve kendi davranışlarını bu değerler ve hedefler doğrultusunda yönlendirme sürecidir. Bu nedenle, kişisel değerlerin öz liderlik üzerindeki etkisi, liderlik gelişimi ve etkinliği açısından önemli bir araştırma alanıdır. Ancak, bu alanda literatürde, kişisel değerlerin liderlik üzerindeki etkisinin yanı sıra, farklı kuşakların bu etkileşimdeki rolünü anlamak için yeterince çalışma bulunmamaktadır.

Yukarıda belirtilen sebeplerle her yıl öz liderlikle ilgili araştırmalara yenileri eklenmekte, öz liderliği etkileyen değişkenler ve öz liderliğin etkilediği değişkenler bu araştırmalara konu olmaktadır. Belirtilen sebeplerle bu çalışmada kişisel değerler ve kuşaklar, öz liderlik araştırmasında öncül olarak ele alınmıştır.

Bu kapsamda araştırma iki bölümden oluşmaktadır. Çalışmanın birinci bölümü olan kavramsal çerçeve başlığında, araştırmanın değişkenleri olan öz liderlik, kişisel değer ve kuşak kavramları ele alınarak incelenecek ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkilere yer verilmiştir. İkinci bölümde araştırmanın amacı, önemi, modeli, hipotezleri, örneklem, ölçekler ve bulgulara dair bilgiler verilmiştir. Sonuç

ve Öneriler bölümünde ise araştırmanın sonucu, katkısı ve gelecek araştırmalara yönelik öneriler yer almıştır.



1.BÖLÜM

KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Çalışmanın birinci bölümü olan kavramsal çerçeve başlığında, araştırmanın değişkenleri olan öz liderlik, kişisel değer ve kuşak kavramları ele alınarak incelenecek ve bu değişkenlerin arasındaki ilişkilere yer verilecektir. Bu kısımdan sonra araştırmanın modeli ve araştırmada kurgulanan hipotezler aktarılacaktır.

1.1. ÖZ LİDERLİK

Öz liderlik kavramı bu çalışmanın bağımlı değişkenini oluşturmaktadır. Bu sebeple bu başlık altında önce liderliğe kısaca genel bir perspektiften bakılmış, müteakiben öz liderlik kavramının tanımı, tarihsel gelişimi, öz liderlikle ilgili kavramlar ve kuramlar, stratejiler ve ölçek geliştirme çalışmalarına yer verilmiş; daha sonra bahsekonu kavrama ilişkin yurt dışında ve Türkiye’de yapılan çalışmalardan da bahsedilerek kavrama ilişkin teorik çerçevenin oluşturulmasına çalışılmıştır.

1.1.1. Liderlik

İnsan sosyal bir varlık olarak topluluklar halinde yaşama ve örgütlü hareket etme eğilimindedir. Bu çerçevede hem bireyin hem de içinde bulunduğu örgütün hedeflerine ulaşabilmeleri için bir lidere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu sebeple liderlik kavramı insanlık tarihi boyunca var olmuş, çeşitli bağlamlarda ve teorik temellerde kapsamlı bir şekilde incelenmiş ve hala araştırma konusu olmaya devam etmektedir.

Literatüre bakıldığında neredeyse liderlikle ilgili teori sayısı kadar liderlik tanımına rastlanmaktadır (Fiedler, 1971). Hedef, amaç ve başkalarını etkileme kavramları tanımlardaki ortak noktayı oluşturmakta olup; liderlik “kişinin grup faaliyetlerini

ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirme davranışı” olarak tanımlanabilir (Güney, 2021).

Antik dönemde felsefi bir yaklaşım olarak ele alınan liderlik kavramına ilişkin literatürdeki çalışmalar incelendiğinde dört ayrı kategoriye ayrıldığı görülmektedir (Yeşil, 2016, s. 160):

- Özellikler yaklaşımı (1940 öncesi)
- Davranışsal Yaklaşımlar (1940–1960 yılları arası)
- Durumsal Yaklaşımlar (1960-1980)
- Yeni Yaklaşımlar (1980'lerden günümüze kadar olan dönem).

Özellikler yaklaşımı liderliğin doğuştan geldiğini ve liderlerin bir takım özelliklere sahip olduğunu öne sürmektedir. Davranışsal yaklaşımda liderlerin özellikleri yerine takipçilerine karşı olan davranışları ele alınmaktadır. Durumsal yaklaşım liderlik tarzının durumlara göre değişebileceğini savunur. Yeni liderlik yaklaşımları post modern yaklaşımlar olarak da adlandırılmaktadır (Yeşil, 2016, s. 164).

Söz konusu dört yaklaşımda yer alan teoriler ve liderlik modelleri incelendiğinde liderin, takipçilerinin performansı ve memnuniyeti üzerine etkisini açıklamaya çalıştıkları anlaşılmaktadır. Son yıllarda ise motivasyon teorilerini destek olarak kullanan ek liderlik teorileri ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte gelişen teknoloji ve küreselleşme ile birlikte iş yapma biçimleri de değişmeye başlamış, çalışanların işe sağlayacağı faydanın ötesinde işücünün değişen beklentilerinin karşılanması amacıyla güçlendirici bir liderliğe ihtiyaç duyulmuştur. Çünkü günümüz çalışanları işi sadece kazanç getirici olarak değil aynı zamanda tatmin sağlayan bir araç olarak da görmektedirler. Çalışanlar, yaptıkları iş ve karar alma süreçlerinde daha fazla kontrol ve etki sahibi olmayı istemektedirler. Bu beklentiler liderlerin çalışanları ile farklı şekillerde etkileşim kurmasını ve farklı motivasyon sistemleri oluşturmasını gerektirmektedir (Yun, Cox & Sims, 2006, s. 375). Bu durumların

fark edilmesiyle öz liderlik ve öz liderliği güçlendiren süper liderlik kavramları ortaya çıkmıştır (Manz, 1983a, 1983b; Manz & Sims, 1991).

1.1.2. Öz Liderlik Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Öz liderlik kavramı, liderliğe farklı bir pencereden bakma isteği sonucunda ortaya çıkmış bir kavramdır. 1980'li yıllara kadar ve hâlâ günümüzde de olduğu gibi liderlik üzerine araştırma ve literatürün büyük çoğunluğu, liderlerin başkaları üzerine olan etkisine odaklanmaktadır. Ancak Kerr ve Jermier'in (1978) Liderliğe İkamesel Yaklaşımı'nın üzerine yapılan çalışmalarla birlikte, liderin her zaman etkili olamayacağı durumlar olduğu belirlenmiş ve Manz (1983a) tarafından kişinin kendisine liderlik etmesi anlamına gelen öz liderlik kavramı ortaya konulmuştur. Böylece bir liderin başkalarını etkileme yeteneğinin öneminin yanında bireyin kendi davranışları üzerinde uyguladığı liderliğin de önemli olduğu incelenmeye başlanmıştır.

İşletmeler çalışanlarını tüm hiyerarşik seviyelerde kontrol edebilmek için birçok araç kullanmaktadırlar. Bu araçlar, genellikle cezalandırıcı uygulamaları barındıran, dış kontrollere odaklı olumsuz yöntemleri içerebilmektedir. Ancak insan kaynaklarının yüksek performans elde etmedeki öneminin ortaya çıkmasıyla birlikte en güçlü kontrol sisteminin bir kişinin içinden gelen kontrol olduğu gitgide daha fazla kabul görmektedir. Kalite çemberleri, kendi kendini yöneten çalışma grupları gibi uygulamalar da bu eğilimi vurgulamaktadır. Bu tür eğilimler, çalışanların hem çalıştıkları kurum tarafından hem de kendi başlarına kendilerini daha iyi yönetmelerini sağlayacak yönetim uygulamalarının geliştirilmesine yönelik ihtiyacı arttırmaktadır (Manz, 1983b, s. 289).

Bu çerçevede, gelişen teknoloji ve mekân farketmeksizin çalışma usullerinin (evden çalışma vb.) de iş dünyasında hızla yayılmasıyla birlikte öz liderlik kavramının incelenmesi günümüzde daha da önem kazanmıştır. Bu başlık altında öz liderliğin kavramsal tanımı ve tarihsel gelişimine yer verilmiştir.

1.1.2.1. ÖZ LİDERLİK KAVRAMI

İlk olarak Charles Manz tarafından dile getirilen öz liderlik kavramı (1983a) *“kişinin kendisini doğal olarak motive eden görevlere yönlendirmesinin yanı sıra, yapılması gereken ancak doğal olarak motive etmeyen işleri yapmak için kendi kendisini yönetmesiyle ilgilenen kapsamlı bir öz etki perspektifi”* olarak kavramsallaştırılmıştır (Manz, 1986, s. 589).

Neck ve Houghton (2006) öz liderliği, bireylerin belirli davranışsal ve bilişsel stratejiler vasıtasıyla kendilerini etkileyerek yönlendirdikleri ve böylece kendi davranışlarını kontrol ettikleri bir süreç olarak tanımlamıştır (s. 270). Manz da (1992a) benzer şekilde öz liderliğin bir süreç olduğunu belirtmiş ve bu sürecin, kişinin üstün olan özelliklerini ve en yüksek potansiyelini ortaya çıkarmak için işini ve dünyasını yeniden tasarlamayı içerdiğini ifade etmiştir.

Wasserman ise öz liderliği, kişinin halihazırdaki iç ve dış kaynaklarından daha fazlasına erişmesi, kendisini aktif olarak yönlendirerek vizyonuna ulaşması için yaşam boyu araçlar sunan, kişisel gelişime yönelik sezgisel ve stratejik bir yaklaşım olarak tanımlamaktadır. Wasserman, öz liderlik sürecinde artan öz farkındalık, odaklanma ve destek ile kişinin potansiyelinin çok daha fazlasına ulaşmasının mümkün olduğunu belirtmektedir (akt. Topper, 2009, s. 561).

Manz ve Sims (1991), öz liderlik konusundaki düşüncelerinin temelini 3 temel varsayımın oluşturduğunu belirtmişlerdir (s. 30):

- Herkes belirli bir dereceye kadar öz liderlik pratiği yapmaktadır, ancak herkes etkili bir öz lider değildir.
- Öz liderlik öğrenilebilir ve bu nedenle belirli insanlara verilmiş bir özellik değildir.
- Öz liderlik, yöneticiler ve tüm çalışanlarla ilgilidir.

Manz'a (1986) göre 3 kritik öz liderlik unsuru bulunmaktadır (s. 589):

- Kendini etkileme konusunda daha geniş standartlara sahip olma
- İçsel iş motivasyonunun rolünü tam olarak içirme
- Çalışanın öz kontrolü için ek stratejiler sunma

Bu çerçevede öz liderlik, bireyin mevcut durumunu ortaya koyarak (güçlü yönler, gelişime açık yönler, değerler, inançlar vb.), hedeflerini belirleyip, birtakım stratejiler vasıtasıyla kendi potansiyelini kullanarak mevcut durumu ile hedefleri arasındaki yolu katetmesini sağlayan disiplinli bir süreç olarak tanımlanabilir.

1.1.2.2. Tarihsel Gelişimi

1980'li yıllara kadar mevcut teoriler ve liderlik modelleri, örgüt içerisinde liderin hiyerarşik üstünlüğünün, astlarının memnuniyeti ve performansı üzerindeki etkisini açıklamaya çalışmakla birlikte, etkili olabilecek olası liderlik tarzlarının duruma göre değişebileceği ve bazı liderlik tarzlarının da duruma bakılmaksızın etkili olacağına dair bir varsayımı da paylaşmışlardır. Öte yandan, bazı bireysel, görevsel ve örgütsel özelliklerin "liderlik için ikame" olarak işlev gördüğü, liderin hiyerarşik üstünlüğünün, astları üzerinde olumlu ya da olumsuz etkisinin olmadığı da tespit edilmiştir (Kerr & Jermier, 1978, s. 375).

Kerr ve Jermier'in 1978 yılında geliştirmiş oldukları Liderliğe İkameler Yaklaşımı, liderliğe ihtiyaç duyulmayan durumların var olan liderlik kuram ve modelleri tarafından dikkate alınmamasına tepki olarak ortaya çıkmış bir modeldir (Kılınç, 1995, s. 61). Kerr ve Jermier (1978), liderliğin pek çok durumda gerekli olduğunu belirtmekle birlikte, bazı durumlarda liderin yapıyı harekete geçirecek davranışlarda bulunmasına ihtiyaç duyulmadığını belirtmişler, bu tür durumlarda liderlik yerine geçen liderlik ikameleri ve liderliği nötralize edici faktörler bulunduğunu ifade etmişlerdir. Araştırmacıların daha önce yapılan çalışmalara istinaden oluşturdukları bireysel, görevsel ve örgütsel özellikleri kapsayan liderlik ikameleri ve liderliği nötralize edici faktörler Tablo 1'de gösterilmiştir.

Tablo 1. Liderlik İkameleri ve Liderliği Nötralize Edici Faktörler

Liderlik İkameleri ve Liderliği Nötralize Edici Faktörler
Bireysel Özellikler
Yetenek, deneyim, eğitim, bilgi
Bağımsızlık ihtiyacı
Mesleki yönelim
Organizasyonel ödüllere karşı ilgisizlik
Görevsel Özellikler
Kesin ve rutin
Metodolojik olarak değişmezlik
İşin kendisi tarafından sağlanan performans geri bildirimi
Tatmin edicilik
Organizasyonel Özellikler
Resmîlik (Açık planlar, hedefler ve sorumluluk alanları)
Katılık (Katı kural ve prosedürlerin varlığı)
Yüksek düzeyde belirlenmiş aktif personel ve danışmanlık işlevleri
Birbirine sıkı sıkıya bağlı, uyumlu çalışma grupları
Liderin kontrolünde olmayan organizasyonel ödüller
Üst ve astlar arasındaki mekansal mesafe

Kaynak: (Kerr & Jermier, 1978, s. 378)

Kerr ve Jermier (1978, s. 378) Tablo 1’de gösterilen bireysel, görev ve örgütsel özelliklerin hiyerarşik liderliğin önemli olup olmayacağını belirlemeye yardımcı olacağını öne sürmüşler ve bu ikamelerden bazılarını açıklığa kavuşturmanın fayda sağlayacağını belirtmişlerdir. Buna göre;

- “Mesleki yönelim”e sahip çalışanlar, dikey ilişkiler yerine yatay ilişkileri tercih ederler, bu çalışanlar gayriresmi olmasına rağmen akranlarının değerlendirme süreçlerine daha fazla güvenirler. Bu tür davranış ve tutumlar hiyerarşik liderin etkisini yüksek oranda azaltabilir.
- "Metodolojik olarak değişmez" görevler, ürünün performans gerekliliğini sağlayan ve birbirini takip eden karşılıklı bağımlı işlerden, hızlı operasyonlardan ya da standart çalışma yöntemlerinden kaynaklanabilir. Değişmezlik, yalnızca ürünün performans gerekliliğini değil, şirketin sözleşmeyi yerine getirirken izlemesi gereken kontrol teknikleri ve birçok yönetim uygulamasını da kapsar. Dolayısıyla hiyerarşik liderliğin yerini alabilir.
- “İşin tatmin ediciliği”, işin çekiciliğine katkıda bulunduğundan hiyerarşik liderin yerini alabilir.
- “İşin kendisi tarafından sağlanan performans geri bildirimi” de bir başka liderlik ikamesidir. Yapılan araştırmalarda, özellikle yüksek gelişme ihtiyacı olan çalışanlarda bu özelliğin hızlı geri bildirim sağlama sebebiyle içsel motivasyon sağladığı belirtilmektedir. Dolayısıyla liderin performans geri bildirimi sağlama işlevi bu özellik tarafından önemsiz hale gelebilir.
- “Birbirine bağlı, uyumlu çalışma grupları”, kadrolu personel istihdamı ve aktif danışmanlık (çalışanların birbirlerine görevle ilgili rehberlik yapması ve geri bildirim vermesi) resmi liderin performans geri bildirim fonksiyonunu etkisiz kılabilir.
- “Katı kural ve prosedürlerin varlığı” (yazılı çalışma hedefleri, yönergeler, temel kurallar vb.) da belirli koşullar altında resmi lider tarafından gerçekleştirilen koordinasyonun önüne geçebilir.

Kerr ve Jermier (1978, s. 377) Liderlik ikamelerini yalnızca iki liderlik tarzı için özellikle de hiyerarşik liderlik için önermekle birlikte, uygulama alanlarının daha geniş olabileceğini de belirtmişlerdir.

Manz ve Sims (1980), Kerr ve Jermier (1978)'in liderlik ikamesi kavramından esinlenerek "Öz yönetim: Alt-kademenin kendi kendini yönetme becerisi" kavramını liderlik ikamesi olarak önermiş, bireylerin kişisel standartlarını belirleyip performanslarını bu standartlar açısından değerlendirerek kendi davranışlarının, kendi kendini yöneteceğini, örgütsel liderlerin de astların kendi kendine yönetim becerilerini geliştirmelerine yardımcı olabileceğini öne sürmüşlerdir (s. 361). Ayrıca çalışmalarında öz yönetimi geliştirmeye ilişkin birtakım stratejiler de önermişlerdir.

Öz liderlik kavramı ise ilk olarak 1983 yılında yayınlanan "The Art of Self-Leadership: Strategies for Personal Effectiveness in Your Life and Work" isimli mevcut öz yönetim kavramını genişleten uygulama odaklı bir kitapta (Manz, 1983a) yer almıştır. Öz liderlikle ilgili ilk akademik çalışma ise yine aynı yılda Manz tarafından yazılan "Improving Performance through Self-Leadership" isimli makale ile ortaya konulmuştur. Makalede, öz liderlik sürecine ilişkin olarak herkesin öz liderlik yapabileceği, ancak etkili bir öz lider olamayacağı ve etkili öz liderliğin öğrenilebilir olduğu ifade edilerek, öz liderlik yaklaşımının çalışan herkesle ilgili olduğu belirtilmiştir. Makalede özellikle doğal ödül stratejilerinin önemine değinilmiştir (Manz, 1983b).

Manz 1986 yılında yaptığı çalışmasında, örgütlerde bireyin kendisini etkilemesi ile ilgili süreçlerde dikkatin, içerisinde doğal motivasyon unsurları barındırmayan ve dışarıdan belirlenen standartları yerine getirmeye yönelik davranışları kolaylaştıran öz yönetim kavramına odaklanmakla sınırlı kaldığını belirterek, görevin "doğal" / içsel motivasyonel değerine yatırım yapan kendi kendini etkileme (öz-etki) stratejilerini içeren genişletilmiş bir "**öz liderlik**" görüşünü geliştirmiştir. Bu görüşe göre öz yönetim, çalışanlara çalışma ortamlarını

yapılandırmada, öz motivasyon oluşturmada yardımcı olan ve daha düşük seviyedeki davranış standartlarından minimum sapma elde etmek için uygun davranışları kolaylaştıran bir dizi strateji olarak görülürken, öz liderlik, doğal olarak motive edici görevlerin yanısıra, yapılması gereken fakat doğal olarak motive edici olmayan görevleri de yapmak için kapsamlı bir öz-etki perspektifi olarak kavramlaştırılmıştır. Öte yandan öz liderlik, öz yönetim davranışını kapsamakla birlikte, aynı zamanda, öz etkililik sistemini üst düzeylerde yönetmekle de ilgilidir. Öz liderlik sürecinin önemli bir yönü, “kendi isteğiyle” daha kapsamlı bir bakış açısı oluşturmak amacıyla çalışanların “yapmak istedikleri” ile “yapılması gerekenleri” daha fazla bütünleştirebilmeleri için içsel motivasyonu teşvik eden “doğal” ödüller üzerine odaklanmasıdır. Özellikle, burada geliştirilen kuramsal görüş, yetkinlik, öz denetim ve amaç duygularından türetilen içsel motivasyonun, öz liderliğin önemli bir bileşeni olduğunu göstermektedir.

Manz (1983a, 1983b, 1986) öz liderliği, öğrenilebilir davranış odaklı ve bilişsel odaklı becerilerden oluşan bir grup olarak tanımlamış ve bazı stratejiler önermiştir. Araştırmacı, 1992 yılında yapmış olduğu çalışmada ise öz liderlik stratejilerini üç başlık altında tanımlamıştır (Manz, 1992a, s. 80): Davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri. Davranış odaklı stratejiler, bireyler için doğal olarak çekici olma eğiliminde olmayan ve bu nedenle öz disiplin ve irade gerektiren zor görevleri yerine getirebilmek için gerekli stratejileri içermektedir. Doğal ödül stratejileri, görevleri doğal olarak daha çekici ve motive edici hale getirmek için yeniden tasarlanan yollarını ele almaktadır. Yapıcı düşünce modeli stratejileri ise zihinsel aktiviteyi kolaylaştıran daha etkili düşünce kalıpları ve alışkanlıkları oluşturmakla ilgilenmektedir (Manz, 1992a, s. 80-85; C. Manz & K. Manz, 1991, s. 6).

Manz ve Neck, 1991 yılında yaptıkları “Inner Leadership: Creating Productive Thought Patterns” isimli çalışmalarında düşünce süreçlerinin etkili öz liderliğin en önemli yönü olduğunu öne sürmüşler, 1992 yılında yapmış oldukları “Thought Self-Leadership: The Influence of Self-Talk and Mental Imagery on Performance” isimli çalışmalarında ise “düşünce öz liderliği” kavramını ortaya atmışlardır (Neck

& Manz, 1992). Düşünce öz liderliği, amaca yönelik olarak kendi kendine konuşma, zihinsel imgeleme, inançlar, varsayımlar ve düşünce kalıplarına odaklanan bilişsel stratejiler yoluyla çalışanın kendi kendini etkilemesi ve yönetmesidir (Neck, Steward & Manz, 1995, s. 281). S. Markham ve I. Markham (1995, s. 346), “düşünce öz liderliği”nin, öz düzenleme ve öz pekiştirme kavramlarını bilincin iç süreçlerine uygulayan başarılı bir öz liderlik için gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Düşünce öz liderliği, öz liderlik kavramını daha da genişletmeyi amaçlamakta olup, esasen öz liderliğin strateji gruplarından Yapıcı Düşünce Stratejileri grubunu oluşturmaktadır.

Bracht, Junker ve van Dick, 2018 yılında küreselleşme ve artan rekabet unsurları gibi sebeplerle organizasyonel değişikliklere gidildiği, öz liderliğin bu bağlamda sadece bireysel ve ekip düzeyinde sınırlı kalmaması ve sosyo-örgütsel bağlama da uygulanması gerektiğini öne sürerek, bireylerin veya ekiplerin davranışsal tanımlarının ötesine uzanan daha geniş sosyo-örgütsel bağlamı da kapsayan entegre bir model öne sürmüşlerdir. Modelde kurumsal düzeye uygulanabilmesi amacıyla öz liderliğin mevcut tanımına üç ekleme yapılmıştır. Birinci olarak öz liderlerin eylemlerini yalnızca kendi hedeflerine odaklaması kendi başarılarını arttırırken takım başarısını engelleyebileceği düşüncesinden hareketle mevcut tanıma iç girişimcilik kavramı (intra-preneurial boyut) eklenmiştir. İç girişimcilik, öz liderlerin çabalarını kendileri ve ekiplerinin dışında daha geniş bir sosyal varlık yararına yöneltmeleri anlamına gelmektedir. İkinci olarak öz liderliği kişinin değerlerine uygun özgün bir davranış biçimi olarak tanımlamışlardır. Kişinin kendi kaderini gerçek anlamda tayin edebilmesi için sahip olduğu değerlerine dayanması gerektiğini, böylelikle kişisel değerleri ile uyumlu eylemlerin özgün bir şekilde temsil edilebileceğini savunmuşlardır. Üçüncü olarak Schein’in örgüt kültürü kavramı dahil edilmiştir. Nihai olarak bu üç kavram öz liderlik tanımına dahil edilerek, bütünsel bir model olan Öz Liderlik Kültürü (SLC) önerilmiştir. Modelde SLC’nin liderlikteki farklı bağlamsal değişkenlerle ilişkisi (lider-üye değişimi, örgütsel özdeşleşme) incelenmiş; SLC’nin iş tatmini, işe bağlılık, yenilikçi davranış üzerinde olumlu etkiler yarattığı belirtilmiştir. SLC’nin öz liderler

arasında başarılı işbirliğini mümkün kılacak bir yaklaşım olarak kullanılabileceği ifade edilmiştir.

Öz liderlik kavramının ortaya konulmasıyla birlikte öz liderlikle diğer kavram ve kuramların ilişkisi incelenmeye ve öz liderlik düzeylerinin ölçülmesine yönelik ölçekler geliştirilmeye başlanmıştır. Bu konulara “Öz Liderlik İle İlgili Kavram ve Kuramlar” ve “Öz Liderlik Ölçeği Geliştirme Çalışmaları” başlıkları altında yer verilmiştir.

1.1.3. Öz Liderlik İle İlgili Kavram ve Kuramlar

Öz liderlik teorisi, Sosyal Öğrenme Kuramı, İçsel Motivasyon ve Kendi Kaderini Tayin Etme Teorisi temel alınarak öz yeterlilik, öz kontrol, öz yönetim, öz düzenleme kavramlarının birlikte değerlendirilmesiyle ortaya konulmuş bir teoridir (Manz, 1983a, 1983b, 1986; Neck & Houghton, 2006). Bu başlık altında söz konusu kavram ve teorilere yer verilmiştir.

1.1.3.1. Öz Yeterlilik

Öz yeterlilik, bir kişinin belirli bir görevi yerine getirmek için gereken yeteneklerini değerlendirmesini tanımlar (Bandura, 1982, s. 122). Bir bireyin belirli bir davranışı başarıyla yerine getirebileceğine olan inancını tanımlamak için kullanılan bir kavramdır (Nabavi, 2012, s. 15). Bu inanç, “hangi zorlukların üstesinden gelineceğini, zorlukları aşmak için ne kadar süre ve ne kadar çaba harcanacağını” etkilemektedir. (Bandura, 1989, akt. Prussia, Anderson & Manz, 1998, s. 524). Bir kişinin öz yeterliliği ne kadar yüksek olursa, kendisine verilen bir görevi başarma konusunda kendine güveni de o kadar yüksek olacaktır (Prussia vd., 1998, s. 524).

Öz yeterlilik, bireylerin yaşadıkları deneyimlerden edindikleri bilişsel, sosyal ve fiziksel becerilerle oluşmakta; bireyler kendilerine verilen görevleri yerine getirirken önceki deneyimlerinde elde ettikleri bu becerilere dayanarak karar

vermektedirler (Bandura, 1982, s. 123; Bandura & Cervone, 1986, akt. Prussia vd., 1998, s. 527). Öz liderlik, öz yeterlilik kavramına göre daha genel olup; tutum, davranış ve bilişlerin bileşiminden oluşmaktadır. Öz yeterlilik, daha alana özgü algılar olup, öz liderlik stratejilerinin sonuçlar üzerindeki etkilerine aracılık edebilirler (Prussia vd., 1998, s. 527). Yapılan çalışmalarda öz liderlik stratejileri, öz yeterlilik algıları ve görev performansı arasında anlamlı ilişkiler olduğu gösterilmiştir (Örneğin Prussia vd., 1998; Neck & Manz, 1996). Bu bulgular öz yeterlilik algılarının öz liderlik stratejileri ile performans ilişkisini etkileyen birincil mekanizma olarak işlev görebileceğini göstermektedir (Neck & Houghton, 2006).

1.1.3.2. Öz Kontrol

Öz liderlik kavramının teorik dayanaklarından biri de öz kontrol ile ilgili çalışmalardır. Öz kontrol; kişinin, alternatif davranış şekillerinin mevcut olduğu durumlarda, uzun vadede diğerlerinden gözle görülür şekilde daha değerli ancak daha az çekici olan bir seçeneği, daha az değerli ancak anlık olarak daha çekici bir seçeneğe tercih etmesi olarak tanımlanmaktadır (Duckworth vd., 2019:376; Thoresen & Mahoney, 1974, akt. Manz & Sims, 1980, s. 362).

Thoresen ve Mahoney'e (1974) göre öz kontrol "*birden fazla yanıt alternatifinin varlığı*", "*alternatifler için farklı sonuçlar*" ve "*genellikle uzun vadeli sonuçlarla kendi kendini kontrol eden eylemlerin sürdürülmesi*" temel özelliklerini içermektedir (akt. Manz & Sims, 1980, s. 362).

Öz liderlik teorisine göre herkes, davranışları üzerinde belli bir düzeye kadar kontrol sahibidir. Teoride yer alan doğal ödül stratejileri insanların kendi kendilerini kontrol etmelerine (veya kendi kaderini tayin etmelerine) yardımcı olma eğilimindedirler. Doğal olarak zevkli faaliyetler bireylerde kendi öz kontrollerini sağladığına ilişkin hissiyatı güçlendirmektedir (Manz, 1983b, s. 292-293). Bireyin öz kontrolünü sağladığına ilişkin hissiyatının artması içsel motivasyonunu yükseltmekte, bu durum ise istenilen davranışın seçilebilirliğini ve sürdürülebilirliğini artırmaktadır (Manz, 1986, s. 592).

1.1.3.3. Öz Yönetim

Literatürde yönetim ve liderlik arasında bir ayrım bulunduğu gibi öz yönetim ve öz liderlik arasında da bir ayrım bulunmaktadır. Öz liderlik, öz yönetimi de kapsamakta, bununla birlikte öz yönetimin yerini alması da beklenmektedir (Manz, 1986, s. 585; S. Markham & I. Markham, 1995, s. 345).

Öz yönetim ile öz liderlik kavramları arasındaki temel farklılık odaklarıdır (Manz, 1986, s. 586- 590). Kontrol teorisi açısından bakıldığında öz yönetim öncelikle, kişinin harici olarak belirlenmiş standartlardan kaynaklanan tutarsızlıkları azaltma davranışını düzenlemeyle ilgilidir. Mevcut standartlardan sapmaları azaltmak için kişinin kendi davranışını yönetmesine yönelik bir dizi davranışsal ve bilişsel stratejiden oluşmaktadır.

Öz liderlik kavramı ise öz yönetim kavramının bir adım ötesine geçerek görevlerin içsel değerini, yani işin özünde çekici olan yönlerini (doğal ödüller) ortaya koyan daha geniş bir öz etki kavramını kapsamaktadır. Burada istenen performans, doğal bir motivasyon sürecinden kaynaklanır. (Manz, 1986, s. 590). Öz yönetim kavramı mevcut standartları karşılamaya yönelik iken, öz liderlik kavramı içsel motivasyonun önemini ortaya koyan üst düzey standartlara hitap etmektedir. Öz liderlik, öz yönetimdeki davranışsal boyutlar ile içsel motivasyon ve yapıcı düşünce teorilerinden kaynaklanan bilişsel boyutları bir araya getiren daha büyük bir kapsama sahiptir (Kör, 2015, s. 121).

Temel olarak öz yönetim, öz liderliğin bir alt kümesi gibi görünmektedir. Öz-yönetimde işin gerçekleştirilmesi için gerekli araçlar kuruluş tarafından sunulurken çalışan sadece işin sonucundan sorumlu olmakta, öz liderlikte ise çalışanın hem hedeflere hem de hedeflere ulaşma araçlarına karşı sorumluluğunu içselleştirdiği koşullar gerekmektedir (S. Markham & I. Markham, 1995, s. 346).

1.1.3.4. Öz Düzenleme

Öz düzenleme, Manz (1986, s. 595), Baumeister ve Vohs (2007, s. 117) tarafından mevcut/belirlenmiş organizasyonel politikalar, prosedürler, kurallar ve standartlar veya hedeflerden sapmayı azaltma süreci olarak tanımlanmaktadır.

Öz düzenleme kavramına öz yönetim kavramı ile birlikte bakıldığında; öz yönetimde bireyin kendi kendini kontrol etmesi (Manz, 1980, s. 362) söz konusu iken öz düzenlemede dışsal olarak belirlenmiş standartlara hizmet etme (Baumeister & Vohs, 2007, s. 117; Manz, 1986, s. 595) söz konusudur. Öz düzenlemede sınırlı bir öz etkiden söz edilebilir, çünkü dış taleplere hizmet etmek, neredeyse otomatik olarak, çok az bilinçli düşünce ile gerçekleşmektedir. Öz yönetim, çalışanların bir standardı yerine getirmek için bir görevi nasıl tamamlayacaklarına dair önemli bir öz etkiye izin verirken, ne yapılması ve neyin yapılması gerektiği konusunda öz etki sağlamamaktadır (Godwin, Neck & Houghton; 1999, s. 155).

Yapılan çalışmalar öz liderliğin, öz düzenlemeyle ilişkili ancak ondan farklı olduğunu göstermektedir. Neck ve Houghton'a (2006, s. 279) göre, öz liderlik stratejileri, uygun hedefler veya standartlar belirleme, ilerlemeyi izleme ve davranışı ayarlama dahil olmak üzere çeşitli öz düzenleme süreçlerini içerecek şekilde kuramlaştırılmıştır. Öz liderlik, bireylerin öz düzenleme etkililiğini artıracak bilişsel ve davranışsal boyutlar içermektedir (Kör, 2015, s. 117).

Sonuç olarak öz liderlik, öz-yönetim ve öz düzenlemeden daha geniş bir kavramdır. Kendi kendini yönetmenin yanı sıra görevlerin doğal motivasyonel değerinin ve kişinin düşünsel kalıplarının yönetimine yönelik stratejileri de içermektedir (Manz, 1983; 1986). Nasıl yapılması gerektiğine ek olarak ne yapılması gerektiği ve neden yapılması gerektiğine odaklanarak hem standartlardan farklılıkların azaltılmasını hem de standartların uygunluğunu ele almaktadır. Böylece çalışanların daha aktif olabileceği kapsamlı bir rol

öngörmekte ve çok daha gelişmiş bir kendini etkileme biçimini temsil etmektedir (Godwin vd., 1999, s. 155).

1.1.3.5. Sosyal Öğrenme Teorisi

1970'li yılların sonundan itibaren örgütsel davranış teorisyenleri, odağını örgüt üyelerinin kendileri üzerindeki etkisine yönlendirmiş, Sosyal Öğrenme Teorisi ve Öz Kontrol ile ilgili çalışmalar bu yeni yönetim odağının temelini oluşturmuştur (Manz, 1986, s. 592).

Sosyal Öğrenme Teorisi, davranışsal kuramların yetersiz kalması sonucunda bir zorunluluk olarak ortaya çıkan bir teoridir. Klasik ve edimsel kuramlar başlangıçta davranışın bilinçaltı seviyede işleyen ihtiyaçlar ve dürtüler tarafından belirlendiğini savunurken daha sonra çevresel güçlerin de davranışları etkilediğini, tekrarlanan davranışlar ile öğrenmenin pekiştirildiğini ortaya koymuşlardır (Bandura, 1971).

Sosyal Öğrenme Teorisi, gözlemsel öğrenme ya da modelleme olarak da bilinmektedir. Teoride, insanların sadece deneme-yanılma yöntemiyle öğrenmedikleri, sosyal bir varlık olmasından ötürü toplumdaki diğer insanları gözlemleyerek ve model alarak öğrendikleri savunulmaktadır (Bandura, 1974, s. 860-862). Ancak gözlem ve taklitlerin insanın öğrenmesini açıklamada yetersiz kalması sebebiyle öğrenme sürecine düşünme, hafıza, davranışların sonuçlarını tahmin etme gibi bazı bilişsel süreçler eklenerek Sosyal Öğrenme Teorisinin kapsamı genişletilmiş ve Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorisi (Social Cognitive Learning Theory) oluşturulmuştur.

Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorisine, Sosyal Öğrenme Teorisinden farklı olarak insanların davranışlarını ve öğrenmeyi anlamak için bilişsel süreçler de eklenmiştir. Yani Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorisi insan davranışlarının çevresel uyaranlara verilen tepkilerle oluştuğu konusunda davranış teorileri ile hemfikir

olmakla birlikte, bilişsel süreçlerin davranış meydana gelmeden önce davranışı düzenlediğini iddia etmektedir (Jackson, 2005, s. 39). Teori, öğrenmenin insanın bilişsel süreçler vasıtasıyla çevreyi anlamlandırma, problem çözme, hedef belirleme ve planlama gibi zihinsel faaliyetler yoluyla gerçekleştiğini savunmaktadır. Bu teoriye göre, insanlar çevrelerindeki olayları ve durumları değerlendirir, bunlara anlam verir ve bu bilgileri kullanarak davranışlarını şekillendirirler.

Literatürde her iki ismin de birbirinin yerine kullanıldığı görülmektedir. Öz liderlik literatüründe her ne kadar Sosyal Öğrenme Teorisi kavramı kullanılsa da kastedilenin bilişsel süreçlerin dahil edildiği Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorisi olduğu anlaşılmaktadır.

Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorisi, kendini güçlendirme durumunun çalışanların örgüt içerisindeki davranışları üzerinde etkili olduğunu kabul etmekte; çevresel uyarıların ve davranışı güçlendiren ödüllerin bulunmasının çalışan davranışında belirleyici olduğunu belirtmektedir (Manz, 1980, s. 361). Pekiştirme teorilerinin aksine, bilişsel süreçlerin öz düzenlemeyi etkileyerek davranış ve performansı belirlemedeki aracılık etkisini savunmaktadır (Davis & Luthans, 1980, s. 284). Dolayısıyla Sosyal Öğrenme Teorisi ve Sosyal Bilişsel Öğrenme Teorisi, öz liderlik teorisinin kavramsal gelişiminin dayandığı varsayımsal çerçeveyi oluşturmaktadır (Manz, 1986, s. 591).

1.1.3.6. İçsel Motivasyon ve Kendi Kaderini Tayin Teorisi

Öz liderlik, daha önce de belirtildiği gibi öz düzenleme ve öz yönetimden daha geniş bir kavramdır. Söz konusu kavramlardan farklı olarak sadece görevin/işin nasıl yapılacağına değil, ne yapılması ve neden yapılması gerektiğine de odaklanır (Manz, 1983a, 1986). Bu sebeple kavrama, öz yönetimden farklı olarak, neden sorularını yanıtlamakla ilgilenen içsel motivasyon bileşeni de eklenmiştir (Manz, 1986, s. 585).

Deci ve Ryan (1985, s. 11), içsel motivasyonun, organizmanın aktif doğasının merkezinde bulunan bir enerji kaynağı olduğunu belirtmektedir. Woodworth (1918), bir faaliyetin dışsal bir güdü ile başlatılsa bile yalnızca bireyin kendi güdüsünün devreye girmesiyle özgür ve etkili bir şekilde devam ettirilebileceğini öne sürmüştür, Allport (1937) ise başlangıç güdüsü ne olursa olsun bir faaliyete içsel olarak motive olunabileceği fikrini işlevsel özerklik olarak adlandırmıştır. Berlyne (1971), içsel olarak motive edilmiş davranışların, birey için ödüllendirici olan belirli içsel koşullandırmaya yönelik davranışlar olduğunu öne sürmüştür. İçsel motivasyon, bireyin kendisini yeterli hissetme ve kendi kaderini belirlemesi için doğuştan gelen organizma ihtiyaçlarına dayanır (Deci & Ryan, 1985, s. 32).

Türkçe literatürde Öz Belirleme Teorisi olarak da anılan Kendi Kaderini Tayin Teorisi, davranışın enerjisini ve yönünü ele aldığı, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal değişkenleri düzenlemek için motivasyonel yapıları kullandığından dolayı bilişsel olmaktan çok motivasyoneldir (Deci & Ryan, 1985, s. 7). Bundan dolayı içsel motivasyon kuramının önemli bir parçasını oluşturmaktadır. Yenilik ve zorlukları arama, kişinin kapasitesini genişletme ve kullanma, keşfetme ve öğrenme eğilimi olarak tanımlanan (Ryan & Deci, 2000, s. 70) içsel motivasyon, organizmanın aktif doğasının merkezi olan enerji kaynağıdır (Deci & Ryan, 1985, s. 11).

Deci ve Ryan (1985, s. 34-38), kendi kaderini tayin etmeyi, “bir kişinin davranışlarını, var olan seçenekler arasından herhangi bir güç veya baskı olmadan seçim yapma kapasitesi” olarak tanımlamakta, insanların içsel olarak motive olduklarında kendi kaderini tayin ettiklerini hissettiklerini belirtmektedir.

Kendi Kaderini Tayin Teorisi kapsamında motivasyon ve psikolojik entegrasyonun farklı yönlerine karşılık gelen altı mini teori geliştirilmiştir. Bunlar; bilişsel değerlendirme teorisi, organizmik bütünleşme teorisi, nedensellik yönelimleri teorisi, temel psikolojik ihtiyaçlar teorisi, hedef içerikleri teorisi ve ilişki motivasyon teorisidir (Ryan & Deci, 2017, s. 19-21). Öz liderlik teorisinde istenilen performansın doğal bir motivasyon süreci sonunda elde edilmesi için kişinin görev ve göreve yönelik algısını yeniden tanımlamaya yönelik olarak bahse konu

mini teorilerden özellikle bilişsel değerlendirme teorisine vurgu yapılmıştır (Manz, 1986, s. 590).

Bilişsel Değerlendirme Teorisi'ne göre ödüllerin içsel motivasyonu etkilediği iki süreç vardır: "nedensellik odağında değişiklik" ve "yeterlilik ve kendi kaderini tayin etme duygularında bir değişiklik". Deci ve Ryan (1985), nedensellik odağını aşağıdaki gibi tanımlamaktadır (s.49):

"İçsel olarak motive edilmiş davranışın içsel olarak algılanan bir nedensellik odağı vardır: kişi bunu ilgi ve ustalık gibi içsel ödüller için yapar; Dışsal olarak motive edilmiş davranış, dışsal olarak algılanan bir nedensellik odağına sahiptir: kişi bunu dışsal bir ödül almak veya dışsal bir kısıtlamaya uymak için yapar. Dışsal bir ödül ya da kısıtlamayla, bir araçsallık gelişir, öyle ki faaliyet kendi içinde bir amaç olmaktan çok bir amaca yönelik bir araç haline gelir. Davranış artık ilginç olduğu için yapılan bir şey değildir; harici bir ödül almak veya harici bir kısıtlamaya uymak için yapılan bir şeydir."

"Yeterlilik ve kendi kaderini tayin etme duygularında bir değişiklik" olarak adlandırılan süreç ise insanlara yetkin ve kendi kaderini belirleyebildiklerini hissettiren ödüllerin içsel motivasyonu artıracaklarını, yetkin olmadıklarını ve kendi kaderini tayin edemediklerini hissettiren ödüllerin ise içsel motivasyonlarını azaltacağını anlatmaktadır (Deci, 1975b, s. 137).

Ayrıca Bilişsel Değerlendirme Teorisi tüm dışsal ödüllerin kontrol edici ve bilgilendirici olmak üzere iki yönü olduğunu iddia etmektedir (Deci, 1975b, s. 137): Ödüllerin kontrol edici yönü, algılanan nedensellik odağı sürecindeki değişimi başlatan, davranış-ödül araçlarına neden olan, böylece kişinin içsel motivasyonunu azaltan yöndür. Dışsal ödüllerin bilgisel yönü ise insanlara ödüllendirilen aktivitedeki etkinlikler hakkında bilgi sağlar, yeterlilik duygularındaki değişimi ve kendi kaderini belirleme sürecini başlatır, bilginin geri besleme

yoluyla aktarılmasına (yeterlilik veya yetersizlik iletmesine) istinaden içsel motivasyonun artmasını veya azalmasını sağlar.

İkinci mini teori olan Organizmik Bütünleşme Teorisi bütünleşme süreci kapsamında dışsal motivasyon kaynaklarının, içsel motivasyon ile nasıl bütünleştiğini inceler, dışsal olarak motive edilen davranışların özerk hale geldiği araçları açıklar (Akyürek, 2019; Deci & Ryan, 1985)

Kendi kaderini tayin teorisinin, Nedensellik Yönelimleri Teorisi adı verilen üçüncü mini teorisinde motivasyon tarzlarındaki bireysel farklılıklara odaklanılmıştır. Üç genel nedensellik yönelimi vardır (Ryan & Deci, 2017, s. 216-218): özerklik yönelimi, kontrollü yönelim ve kişisel olmayan yönelim. Özerklik yönelimi, bireylerin bulundukları sosyal çevre içerisinde ilgi alanlarına ve değerlerine göre davranışlarını düzenleme eğilimlerini ifade eder. Kontrollü yönelime sahip olan bireyler, davranışlarını toplumsal ve sosyal koşullara göre düzenleme eğilimindedirler. Kişisel olmayan yönelime sahip olan bireyler, hedeflerinin önündeki engellere yönelme eğiliminde olup, kolayca kaygı ve yetersizlik deneyimleme, sonuçlar üzerinde etkisiz olma ve istenen sonuçları elde edememe duygusu yaşarlar.

Dördüncü mini teori olan Temel Psikolojik İhtiyaçlar Teorisine göre özerklik, yeterlilik ve ilişkililik olarak ifade edilen (Ryan & Deci, 2017, s. 21-242) üç temel ihtiyacın tatmini, içsel ve iyi içselleştirilmiş motivasyonları kolaylaştırmakla birlikte aynı zamanda psikolojik sağlığı ve refahı da etkilemektedir. Özerklik, bireylerin baskı altında olmadan özgürce kendi kararlarını verebilmeleri ve verdikleri kararlar doğrultusunda davranışlarını düzenlemeleri olup, bireyler kendilerini özgür hissettiklerinde hedeflerini daha iyi tespit etmekte ve hedeflerini elde etmek için daha iyi çözümler üreterek hayatlarını daha rahat kontrol edebilmektedirler. Yetkinlik, bireyin çevresini etkilemek için kendisini yeterli hissetme ihtiyacıdır (Deci & Ryan, 1985, s. 26-27). İlişkili olma ihtiyacı, bireylerin başkalarıyla

bağlantılı hissetme ve belirli bir sosyal çevrede bir aidiyet duygusu deneyimleme isteğini ifade eder (Kowal & Fortier, 1999, s. 358).

Kendi Kaderini Tayin Teorisinin beşinci mini teorisi Hedef İçerikleri Teorisidir. Hedef İçerikleri Teorisi ile bireylerin ulaşmak istedikleri yaşam hedeflerinin içeriği ele alınmıştır (Ryan & Deci, 2017, s. 21, 272). Teori, yaşam amaçlarını içsel ve dışsal olmak üzere ikiye ayırmış; dışsal amaçlara odaklanmanın ve ulaşmanın insanları temel ihtiyaç tatminlerinden yoksun bırakacağı ve hatta daha düşük refaha yol açacağı, içsel amaçların ise temel psikolojik ihtiyaçları tatmin ederken aynı zamanda sağlıklı yaşam ve öğrenmeyi teşvik edeceği şeklinde formüle edilmiştir.

Kendi Kaderini Tayin Teorisi içerisindeki altı mini teoriden sonuncusu ve en yenisi yakın ilişkiler ve sonuçlarıyla ilgili olan İlişkiler Motivasyonu Teorisidir. Teori, ilişki ihtiyacının içsel olduğunu ve insanları gönüllü olarak yakın ilişkilere girmeye yönelttiğini öne sürer (Ryan & Deci, 2017, s. 293).

Öz liderlik, görevlerin içsel değerlerine vurgu yapmak için işin doğası gereği çekici yönlerine odaklanarak, bahsekonu yönlerin davranışın gerçekleştirilme nedenini tanımlamadaki önemini içeren genişletilmiş bir öz etki görüşünü savunur (Manz, 1986, s. 590). Teori geliştirilirken öz yönetim kavramından farklı olarak içsel motivasyon öğeleri eklenmiştir.

1.1.3.7. Süper Liderlik

Manz (1983b, 1986) pek çok işletmenin çalışanlarını kontrol edebilmek için sıklıkla cezalandırıcı dış kontrolleri kullandığını; bu durumun ise en güçlü kontrol biçimi olan kişinin içinden gelen kontrolü gözardı ettiğini, bireysel kendini kontrol sistemlerinin işletmelerin içindeki merkezi kontrol mekanizmaları olduklarını öne sürmüştü; düşük içsel motivasyon potansiyeline sahip görevlerin performansını yönetmek için kendi kendine empoze edilen stratejileri ve görevin doğasındaki

içsel motivasyon unsurlarından yararlanarak bireyin kendisini etkilemesini içeren Öz Liderlik Teorisini geliştirmiştir. Öz Liderlik Teorisinin geliştirilmesi, liderlik anlayışı ve literatürüne katkıda bulunmuş ve liderlik kavramına yeni bir bakış açısı getirmiştir.

Manz ve Sims (1991), 1983 ve 1986 yıllarında öne sürülen öz liderlik kavramına paralel olarak “pek çok durumda en uygun liderin, kişinin kendisine liderlik yapmasına fırsat veren lider” olduğunu belirten süper liderlik kavramını tanımlamışlardır (s.18). Böylelikle öz liderliğin gelişimini yalnızca kişilerin inisiyatifine bırakmamış, liderlere de bu konuda sorumluluk yüklemiştir.

Süper liderlik görüşünün odağı kendi kendinin lideri olan takipçilerdir. Takipçilerin organizasyona daha fazla katkıda bulunabilmeleri için özellikle liderlik becerilerini geliştirmelerine yardımcı olmak, kavramın özünü oluşturmaktadır (Manz & Sims, 1991, s. 22). Süper lider olunabilmesi için gerekli adımları da çalışmalarında ortaya koyan Manz ve Sims (1991, s. 23-29) bu adımları, sırasıyla çalışanların örnek alabileceği bir öz liderlik modeli oluşturulması, çalışanların kendi hedeflerini belirlemesini cesaretlendirme, olumlu düşünce modelleri yaratma, öz liderliği geliştirme, takım çalışması ile öz liderliği teşvik etme ve öz liderlik kültürünün geliştirilmesi olarak belirlemiştir.

Her ne kadar süper liderlik öz liderliğin gelişimine katkıda bulursa da, öz liderliğin bireylerin inisiyatifinde ve yetenekleri ile ilgili bir konu olduğu düşünüldüğünden bu araştırmada öz liderlik bağımlı değişken olarak ele alınmış, süper liderlik kavramına ise öz liderlikle ilgili bir kavram olduğundan bu başlık altında kısaca yer verilmiştir.

1.1.4. Öz Liderlik Stratejileri

Öz liderlik teorisi, bireylerin öz farkındalığını, içsel motivasyonunu ve olumlu düşünce kalıplarını geliştirmek için birlikte çalışan bir dizi davranışsal,

motivasyonel ve bilişsel stratejileri öngörmektedir (Manz & Neck, 1991; Müller, 2006; Neck & Houghton, 2006; Neck & Manz, 2006; Prussia vd., 1998). Bu stratejiler davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce stratejileri olmak üzere üç ana başlık altında toplanmıştır (Manz, 1992a, s. 80).

1.1.4.1. Davranış Odaklı Stratejiler

Davranış odaklı stratejiler; öz değerlendirme, öz ödül ve öz disiplin yöntemleri ile davranışa yönelik öz farkındalığın artırılmasını ve yeniden düzenlenmesini içerir (C. Manz & K. Manz, 1991; Manz, 1992b). Bu noktada 5 davranışsal strateji tanımlanmıştır: Kendini gözlemleme, kendine hedef belirleme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma ve kendine hatırlatıcılar belirleme (Manz & Neck, 2004). Bu stratejiler, istenilmeyen davranışları caydırmak, istenilen davranışları teşvik etmek için tasarlanmıştır. Davranış odaklı stratejiler, özellikle gerekli, ancak hoş olmayan görevlerin gerçekleştirilmesiyle ilgili davranışların yönetilmesinde fayda sağlamaktadır. (Houghton, Bonham, Neck & Singh, 2004: 428)

Kendini Gözlemleme

Kendini gözlemleme stratejisi, değişim için hedeflenen davranışların neden, ne zaman, hangi durumlarda ve ne sıklıkla yapıldığına ilişkin bilgiler toplayarak öz farkındalığı arttırmayı içerir. Bu öz farkındalık, etkisiz ve verimsiz davranışları değiştirmek ya da ortadan kaldırmak için gerekli ilk adımı oluşturur (Manz, 1992a; Manz & Sims, 1980, 1991).

Manz (1992a) kendini gözlemleme pratiği yapmak için kişinin tarzına uygun basit bir metotla kayıt tutması gerektiğini belirterek, aşağıdaki adımları önermiştir. Bu adımlar:

- Arttırılmak veya azaltılmak istenen davranışların belirlenmesi
- Bu davranışların gösterilme sıklığı ve süresinin kaydedilmesi

- Bu davranışların sergilendiği durum ve şartların tespit edilerek kaydedilmesi

Bu adımların uygulanması ile mevcut davranışları ve performans düzeyleri ile ilgili doğru bilgilere sahip olan bireylerin davranışlarına yönelik hedefleri daha etkili bir şekilde belirleyebileceklerini ifade etmişlerdir (Manz, 1986; Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 1980).

Hedef Belirleme

Manz (1992a), hedef belirleme stratejisinin öz liderlik çalışmalarına yön veren strateji olduğunu savunmuştur. Araştırmalar, hedeflerin doğrudan dikkati çektiğini (Manz & Sims, 1991), çabayı seferber ettiğini, kalıcılığını artırdığını ve strateji geliştirmeyi motive ettiğini (Locke, Shaw, Saari & Latham, 1981); zorlu ve spesifik hedefler belirlemenin performansı geliştirdiğini (Locke & Latham, 1990) göstermiştir.

Manz ve Sims (1991) hedef belirlemenin öğrenilebilir bir davranış olduğuna dikkat çekmektedir. Hedef belirleme, doğuştan var olmamakla birlikte bir çalışanın belirli bir süre içinde geliştirebileceği bir beceri veya eylemler dizisi olarak görülmektedir. Neck, Manz ve Houghton (2017, s. 40), yaşamda neye değer verdiğimiz ve neyi başarmak istediğimizi anlarsak ulaşılabilir hedefler koyabileceğimizi belirtmektedir.

Manz (1992a) hedef belirleme stratejisini gerçekleştirmek için altı adım önermiştir. Bu adımlar aşağıda belirtilmiştir:

- Uzun vadeli hedefler belirlenmesine yardımcı olacak bir öz analiz yapılması
- Yaşam ve kariyer için uzun vadeli hedeflerin belirlenmesi
- Günlük çabalar için kısa vadeli hedeflerin belirlenmesi

- Hedeflerin belirli ve somut olması
- Hedeflerin zorlu fakat makul olması
- Başkalarına ek destek sağlaması için hedefler hakkında bilgi verilmesi

Kendini Ödüllendirme

Bireyi yeni başarılarla götürmenin en güçlü yöntemlerinden biri de önemli işleri başardıktan sonra kendisini ödüllendirmesidir (Manz,1992a, s. 112). Böylece davranışlarını hem fiziksel hem de zihinsel düzeyde ödüllendirerek olumlu yönde etkileyebilir. Bu ödüller dışarıda bir akşam yemeği, bir fincan kahve ya da atıştırılacak yiyecekler gibi fiziksel nesneler olabileceği gibi gösterilecek yüksek performanstan elde edilecek faydaları hatırlama, en sevilen tatil yerinin hayal edilmesi gibi hoş düşünceler de olabilir (Houghton & Neck, 2002; Neck & Houghton, 2006).

Manz (1992a) kendini ödüllendirme yoluyla motivasyon sağlamak için aşağıda belirtilen adımları önermektedir:

- Motive eden nesnelerin, düşüncelerin ve görüntülerin belirlenmesi
- Hedefe yönelik davranışların ve aktivitelerin tanımlanması
- İstenilen etkinlik veya davranışlar tamamlandığında ödüllendirme
- Hedefe ulaşıldığında övgü ve ödüllendirme

Kendini Cezalandırma

Kendini cezalandırma, özeleştirme veya başarısızlığa karşı olumsuz bir tepkidir. Kendini ödüllendirmeden farklı olarak olumlu pekiştirme yerine olumsuz pekiştirmenin kullanıldığı bir öz düzenleme biçimidir (Manz & Neck, 2004). Araştırmalar, kendini cezalandırmanın sıklıkla kullanıldığında davranış kontrol etmek için etkili bir strateji olmadığını göstermiştir (Neck vd., 2017). Birey kendini cezalandırmayı bir strateji olarak aşırı kullanmamalıdır.

Manz (1992a), kendini cezalandırma kalıplarını kontrol etmek için aşağıda belirtilen adımları önermiştir:

- Suçlu hissetmeye neden olan davranışların tanımlanması
- Öz eleştirel olmaya neden olan eylemlerin belirlenmesi
- Alışılmış yıkıcı kendi kendini cezalandırma modellerinin belirlenmesi
- Alışılmış yıkıcı kendi kendini cezalandırma modellerinin azaltılması veya ortadan kaldırılması
- Olumsuz davranışları destekleyen ödüllerin belirlenmesi ve kaldırılması, cezanın aşırı olumsuz davranışlar için kullanılması

Kendine Hatırlatıcılar Belirleme

Kendine hatırlatıcılar belirleme stratejilerine ipucu stratejileri de denilmektedir. Bu strateji, istenilen kişisel davranışları kolaylaştırmak, bireyin amacına doğru ilerlemesini sağlamak için bireyin kişisel stiliyle uyumlu bir hatırlatma sistemi olarak tanımlanabilir (James, 2009; Manz & Sims, 1991). Bireyin, görev ve hedeflere odaklanmaya yardımcı olmak için somut adımlar atması, daha üretken olmasını ve olumlu sonuçlar elde etme olasılığını artırmaktadır.

Hatırlatıcılar genellikle “listeler, notlar, ekran koruyucular, motivasyonel posterler” gibi görsel objelerle (Neck & Houghton, 2006, s. 272), çalışılan ortamın düzenlenmesi gibi odaklanmayı kolaylaştıran görsel ve çevresel hatırlatıcıları kapsamaktadır (Manz & Neck, 2004). Manz (1992a)’ın bu strateji için önerdiği adımlar aşağıda belirtilmiştir.

- Günlük aktiviteleri düzenlemek için öncelik listesinin hazırlanması
- Dikkati önemli davranış ve görevlere odaklamak için hatırlatıcıların belirlenmesi
- Çalışma alanındaki olumsuz hatırlatıcıların belirlenmesi, azaltılması veya ortadan kaldırılması
- Çalışma alanındaki olumlu hatırlatıcıların belirlenmesi ve artırılması

- İstenilen davranışı destekleyen bireylerle ilişki kurulması

1.1.4.2. Doğal Ödül Stratejileri

Doğal ödül stratejileri, öz liderlik teorisinin motivasyon bileşenini oluşturur. Doğal ödüllerin amacı, bireyin görevi yerine getirirken içsel motivasyonunu arttırmaktır (Manz & Neck, 2004). Doğal ödül stratejileri, görevin keyifli kısımlarını tanımlamayı, geliştirmeyi ve görevin zevkli yönlerine yönelik düşüncelere odaklanmayı içerir (Manz, 1992a).

Doğal ödüller, görevin yeterlilik duygusu, kendini kontrol etme hissi ve hedef duygusunu deneyimlememize izin verecek şekilde gerçekleştirilmesinden elde edilir (Manz & Sims, 1991). Davranış odaklı kendini ödüllendirme stratejisi ile arasındaki en önemli farklılık, kendini ödüllendirme stratejisinde birey kendisini davranışın veya faaliyetin gerçekleşmesinden sonra ödüllendirirken, doğal ödül stratejisinde ödüller davranışın içerisinde yer almaktadır. Birey davranışı sergilediği veya faaliyeti gerçekleştirdiği tüm süreç boyunca keyif almaya devam etmektedir (Manz 1992a, s. 41).

Doğal ödül stratejileri, gerçekleştirilecek görevlere ilişkin olumlu algı ve deneyimlerle ilgilidir. Bireyler, görev performansıyla ilişkili algılarını veya davranışlarını değiştirerek doğal ödül stratejilerini kolaylaştırabilir, algılanan yetkinliği, özkontrolü veya görev sorumluluğunu artırabilir (Neck vd., 2017; Prussia vd., 1998).

İki temel doğal ödül stratejisi vardır (Manz & Neck, 2004; Manz & Sims, 2001; Neck & Houghton, 2006): Birincisi, verilen göreve daha hoş ve keyifli özellikler kazandırmayı içerir, böylece görevin kendisi doğal olarak ödüllendici hale getirilir. İkinci strateji ise dikkati görevin hoş olmayan yönlerinden uzaklaştırarak ve doğal olarak ödüllendirici yönlerine odaklayarak algıları şekillendirmekten oluşur.

Literatürde “doğal ödül stratejileri” nin, “içsel motivasyon stratejileri” olarak da isimlendirildiği görülmektedir (Brown, 2003).

Görevlere Doğal Ödüller Kazandırma

Bireyler yapmaları gereken görevleri kendilerine daha çekici hale getirmek için hem fiziksel hem de zihinsel olarak yeniden tasarlayabilir; görevleri yapmanın farklı yollarını oluşturabilirler. Örneğin, işin yapıldığı yer, yapılış şekli (göreve eğlenceli aktiviteler dahil etmek vb.) yeniden düzenlenebilir. Böylece işi yaparken alınan zevk doğal ödül haline gelir.

Manz (1992a), göreve doğal ödüller kazandırma stratejisi için aşağıda belirtilen adımları önermektedir.

- Görevi daha keyifli ve tatmin edici hale getirecek yerlerin belirlenmesi
- Görevi daha zevkli hale getirecek etkinliklerin (aynı şeyleri gerçekleştirmenin farklı yolları) belirlenmesi
- Belirlenen görevleri daha keyifli hale getiren yerlerin ve etkinliklerin göreve dahil edilerek görevin yeniden tasarlanması

Doğal Ödüller Üzerine Düşüncayı Odaklama

Görevlerin doğal olarak ödüllendirici yönlerine odaklanmak, özellikle işin bir parçası olan sorun ve endişelerle uğraşmak gerektiğinde motivasyonel ve duygusal faydalar sağlayabilir. Burada maksat işin zor veya tatsız yönlerinden kaçınmak veya görmezden gelmek değil, onlarla yapıcı bir şekilde ilgilenmektir (Manz,1992a).

Manz'ın (1992a) önerdiği doğal ödüller üzerine düşüncayı odaklama stratejisi adımları aşağıda belirtilmiştir.

- Görevlerin hoş ve zevkli yönlerinin belirlenmesi

- Çalışırken düşüncelerin görevlerin hoş olan yönlerine odaklanması
- Görevin kendisinden ayrı olan ödüller ile göreve yerleşik ödüllerin ayırt edilmesi
- Düşüncelerin görevin bir parçası olan (ayrı olmayan) ödüllere odaklanması
- Görevlerdeki doğal ödülleri ayırt etme ve bunlara odaklanma becerisi ve alışkanlığının geliştirilmesi

1.1.4.3. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri

Manz (1992b), düşünce kalıplarını “deneyimlerimiz hakkında belirli düşünme biçimleri” ve “düşünme biçimleri alışkanlığı” olarak tanımlar. Bireyler, duygusal ve davranışsal tepkileri etkileyen olumlu ve olumsuz alışılmış düşünme biçimlerine sahiptir. Bu düşünceler, belirli koşullar tarafından tetiklendiğinde nispeten tutarlı bir şekilde tekrar eder (Neck & Manz, 1992). Dolayısıyla, bir bireyin hedefine yönelik performansını arttırmasının bir başka yolu da sahip olduğu düşünce kalıplarını değiştirmektir (Godwin vd., 1999).

Yapıcı düşünce modeli stratejileri, performansı olumlu yönde etkileyebilecek yapıcı düşünce modellerinin ve alışılmış düşünme biçimlerinin oluşumunu kolaylaştırmak için tasarlanmıştır (Manz & Neck, 2004; Neck & Manz, 1992). Yapıcı düşünce modeli stratejileri düşünce ve fikirleri değerlendirme (inanç ve varsayımlar), kendi kendine konuşma ve zihinsel imgeleme stratejilerinden oluşmaktadır.

Düşünce ve Fikirleri Değerlendirme Stratejisi

İşlevsiz düşünce kalıpları performansı engeller. Bu nedenle, öz liderliğinin amacı, alışılmış olumlu düşünce kalıpları geliştirmektir (Manz, 1986). Ellis (1975, 1977) ve Burns (1980) bireylerin işlevsiz ve rasyonel olmayan inançlarını belirleyerek yüzleşebileceklerini, daha rasyonel inançlarla değiştirebileceklerini belirtmektedir. Düşünce ve fikirleri değerlendirme stratejisinde işlevsiz düşünce

süreçlerinin temelini oluşturan çarpık bireysel inanç ve varsayımların tanımlanarak ortadan kaldırılması veya değiştirilmesi hedeflenmektedir.

Bireyler genellikle iki karşıt düşünce olan “fırsat düşünme” veya “engel düşünme” modelinden birini benimser (Manz, 1992b; Neck & Manz, 1992). Fırsat düşünme, fırsatlara, zor durumlarla başa çıkmanın yapıcı yollarına odaklanmayı içerirken, engel düşünme zor durumların olumsuz yönlerine, sorunu çözmekten vazgeçme ve geri çekilme nedenlerine odaklanmayı içerir. Fırsat düşünme modeline sahip olanlar, karşılaştıkları zorlu durumlarla başa çıkabilmek için daha fazla çaba ve kararlılık göstererek zorlukların üstesinden gelmede daha aktif bir rol üstlenirler. Tersine, engel düşünme modeline sahip olanlar ise zorluklarla karşılaştıklarında cesaretini kaybetme eğilimindedir (Manz, 1986; Seligman, 1991).

Örneğin, mevcut satış hedeflerine ulaşamadığı için üzgün olan bir çalışan, “işimi kaybedeceğim, asla iyi bir satıcı olamayacağım” düşüncesine sahip olabilir. Bu tarz düşünme, “ya hep ya hiç” adı verilen çarpık bir inanca dayanan işlevsiz bir düşünce örneğidir. “Ya hep ya hiç” şeklinde düşünen insanlar kişisel durumlarını, aşırı, siyah ve beyaz kategorilerde değerlendirme eğilimindedir. Bu tür işlevsel olmayan inançlar, düşünce kalıplarının değiştirilmesi ile değiştirilebilir. Bu durumda çalışan, işi hakkındaki inançlarını gözden geçirerek, geçmişte ulaştığı olduğu satış hedeflerini hatırlayarak inançlarının işlevsel olmadığına farkına varır. Yaşadığı deneyimde hedefine ulaşamama nedenlerini gözden geçirerek bir sonraki hedef için çözümler üretebilir (Godwin vd., 1999).

Manz (1992a), düşünce ve fikirleri değerlendirme stratejisi için aşağıda belirtilen adımları önermektedir.

- İnanç ve varsayımların davranış ve duyguları etkilediği görevlerin belirlenmesi
- İnanç ve varsayımların doğruluğunun kontrol edilmesi
- İnanç ve varsayımlarınızın davranış ve duygularınızı etkilediği yönün belirlenmesi

- Yanlış ve/veya işlevsiz inanç ve varsayımların izole edilmesi ve onlara meydan okunması
- İşlevsel olmayan inançların yerine alacak daha olumlu işlevsel inançların belirlenmesi

Kendi Kendine Konuşma Stratejisi

Kendi kendine konuşma, kendimizle yaptığımız olumlu ya da olumsuz konuşmalar olarak tanımlanmaktadır (Neck & Manz, 1992, 1996; Neck & Milliman, 1994). Araştırmalar, kendi kendine yapılan konuşmaların davranışları ve bilişleri etkileyen duygusal durumlara karşılık geldiğini göstermektedir (Ellis, 1977; Godwin vd., 2016; Neck & Manz, 1992; Qui & Rooney, 2019). Kendi kendine konuşma, yöneticilerin ve çalışanların kişisel etkililiğini artırmak için yararlı bir araç olarak önerilmiştir (Manz & Neck, 1991). Bu strateji ile bir çalışanın kendisiyle gerçekleştirdiği iç diyalogunu olumlu yönde değiştirerek duygusal durumunu kontrol edebileceği ve çalışmalarını hakkında tutumunu olumlu yönde geliştirebileceği belirtilmiştir (Jensen & Neck, 2017; Manz & Neck, 1991; Neck & Manz, 1992; Qiu & Rooney, 2019).

Manz'ın (1992a) önerdiği kendi kendine konuşma stratejisi adımları aşağıda belirtilmiştir.

- Mevcut kendi kendine konuşmanın analizi
- Olumsuz iç konuşmaların ve daha yapıcı ifadelerin belirlenmesi
- Yapıcı kendi kendine konuşma alıştırmaları yapılması ve içselleştirilmesi
- Zorluklarla başa çıkmak için kendi kendine konuşma stratejisinin kullanılması

Zihinsel İmgeleme (Başarılı Performans Hayal Etme) Stratejisi

Zihinsel imgeleme davranışın, eylemin veya faaliyetin gerçekleştirilmeden önce hayal edilmesi, hayali sonuçlarının yaratılması yani sembolik olarak

deneyimlenmesi, prova edilmesidir. Bu stratejide bahsedilen hayal kurma işlemi zihnin eğilimini (olumlu/olumsuz) tespit ederek varsa yıkıcı düşünce kalıplarını yok etme, engellemekten ziyade motive etmeye yardımcı olan olay ve sonuçların dizisini hayal etme şeklindedir (Manz, 1992b). Manz ve Neck (2004), bir faaliyetin gerçek performanstan önce başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesini imgeleyen bireylerin gerçek görevle karşılaştıklarında başarılı bir performans göstermelerinin daha olası olduğunu iddia etmiştir. Driskell, Copper ve Moran'ın 35 ampirik çalışmanın bir meta-analizi sonucunda zihinsel imgelemenin bireysel performans üzerinde anlamlı bir pozitif etkisi olduğu bulgusu (akt. Neck & Houghton, 2006), Manz ve Neck'in (2004) iddiasını desteklemektedir. Örneğin, sunum yapması gereken yöneticiler sunumu gerçekleştirmeden önce zihinlerinde başarılı bir sunumun tamamlandığını görselleştirerek sunum performanslarını potansiyel olarak arttırabilirler (Neck & Milliman, 1994).

Manz'ın (1992a) zihinsel imgeleme stratejisi için önerdiği adımlar aşağıda belirtilmiştir.

- Hayal edilen deneyimlerin (zihinsel imgeler) analiz edilmesi (hayal edilen deneyim görevin hangi sonuçlarına (olumlu/olumsuz) odaklanıyor? Görev için gerekli öz güveni destekliyor mu? Gerçekçi mi?)
- Hayali deneyim (zihinsel imgeleme) eğiliminin belirlenmesi (Özellikle varsa yıkıcı hayali deneyim eğilimlerinin tespiti)
- Yıkıcı düşünce kalıplarının ortadan kaldırılması
- Çabaları netleştirmeye ve motive etmeye yönelik olumlu düşünceler ile imgeleme yapılması

Sonuç olarak, öz liderlik teorisinde öz liderliğin geliştirilmesi için önerilen stratejiler davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce stratejileri olmak üzere üç ana başlık altında toplanmaktadır. Standart öz liderlik ölçekleri ile yapılan ampirik araştırmalar da öz liderlik stratejilerinin üç grup altında toplanabileceğini desteklemektedir (Örneğin Houghton & Neck, 2002; Prussia vd., 1998).

Ancak 2010 yılında Müller, Georgianna ve Roux tarafından gerçekleştirilen çalışmada davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce stratejilerinden oluşan öz liderlik yaklaşımının fiziksel canlılığı, zindeliği ve sağlığı iyileştiren stratejilerle genişletilip genişletilmeyeceği incelenmiştir (Müller vd., 2010). Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler sonucunda “fiziksel canlılığa odaklanma stratejileri (physical vitality)” adı altında dördüncü bir strateji kategorisi önerilmiştir. Fiziksel canlılık stratejileri “*insanları sahip oldukları fizyolojik, bedensel ve enerjik kaynakların daha verimli kullanıcıları haline getirmek*” olup, birinci strateji “*fiziksel sağlığı ve potansiyel olarak uzun vadeli fiziksel başarıyı artıran programlara katılma*”yı, ikinci strateji “*her türlü fiziksel aktivite*”yi, üçüncü strateji ise “*sağlıklı beslenmenin sürdürülmesi*”ni içermektedir. Araştırma için Müller ’in geliştirmiş olduğu Alman Öz Liderlik Ölçeği baz alınarak 34 maddelik bir ölçek geliştirilmiş, yapılan analizler sonucunda ölçek, güvenilir ve geçerli bulunmuştur. Bununla birlikte daha fazla ampirik çalışmaya ihtiyaç olduğu belirtilmiştir.

1.1.5. Öz Liderlikle İlgili Ölçek Geliştirme Çalışmaları

Öz liderlik becerilerinin ölçümüne ilişkin ilk çalışmalar Manz ve Sims’in (1987) çalışmasından esinlenerek başlamıştır. Cox (1993), Manz ve Sims’in çalışmalarını prototip olarak kullanarak 34 maddelik bir Öz Liderlik Ölçeği geliştirmiştir. Ölçeğe uygulanan faktör analizi sonucunda 8 boyut (kendi kendine problem çözme, inisiyatif alma, öz etki, takım çalışması, kendini ödüllendirme, kendi kendine hedef belirleme, doğal ödüller, fırsat düşüncesi ve kendini gözlemlenme/değerlendirme) ortaya çıkmıştır.

Daha sonra Anderson ve Prussia tarafından 1997 yılında öz liderlik becerilerinin ölçülmesine yönelik bir ölçek geliştirilmiştir. Öz liderlik anketinin (SLQ) prototipi Manz ve Sims’in öz liderlik üzerine yapmış olduğu teorik ve deneysel literatürden (örneğin Manz, 1983b, 1986, 1992b; Manz & Sims, 1991) oluşturulmuş, 90 madde olarak dizayn edilmiştir (Anderson & Prussia, 1997, s. 123). Araştırmanın ilk aşamasında anketin kapsam geçerliliği incelenmiş, ikinci aşamada örneklem

üzerinde test edilerek ölçeğin psikometrik özellikleri faktör analizi yoluyla değerlendirilmiş, son olarak geliştirilen ölçek ikinci bir örneklemele test edilerek, alt ölçekler arasındaki güvenirlik ve karşılıklı ilişkiler incelenerek psikometrik özellikler tekrar gözden geçirilmiştir. İlk aşamada yapılan içerik analizi sonucunda 90 maddeden 50 madde kriterleri karşılamış, kriterleri karşılamayan 40 madde silinmiştir. İkinci aşamada öz liderliğin teorik olarak sunulmuş üç ana boyutu (davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri) ve alt boyutları, deneysel olarak ortaya çıkan boyutlar ile karşılaştırılmıştır. Deneysel analizde yapılan faktör analizi sonucunda ortaya çıkan on faktörün her biri, öz liderliğin ana kategorilerinin teorik bileşenlerine karşılık gelmiştir. Üçüncü aşamada çalışmanın ölçek güvenirliği tekrar ölçülmüştür. Yalnızca “Düşünceleri Doğal Ödüllere Odaklama ölçeği” için 0.70’in altına düşmüş, örnekler arasında bu boyut için kararsızlık alanı olabileceği sonucuna varılmıştır. Ayrıca kategoriler içinde ve arasında çeşitli ölçeklerin orta ila güçlü düzeyde karşılıklı korelasyonları, insanların görevlerini yaparken birden fazla öz liderlik stratejisi kullanma eğiliminde olduğunu göstermiştir. Sonuç olarak tüm aşamalar ölçeğin yapı geçerliliği için destek sağlamıştır.

Cox (1993), Anderson ve Prussia'nın (1997) öz liderlik ölçeği geliştirme çabaları başlangıcı oluşturmuş, ancak psikometrik olarak kabul edilebilir bir öz liderlik ölçeğinin geliştirilmesine ihtiyaç duyulmuştur. Houghton ve Neck (2002, s. 676), yukarıda açıklanan iki öz liderlik ölçeğini baz almış, ancak söz konusu ölçeklerin belirsizlikler içermesi ve psikometrik özellikleri sebebiyle geçerli olamayacağını ileri sürerek revize edilmiş bir öz liderlik ölçeği oluşturmuştur (Tabak, Sıgı ve Türköz, 2013). Anderson ve Prussia'nın (1997) 50 maddelik ölçeğinden 17 madde silinmiş, beş madde, öz liderlik teorisini daha iyi yansıtabilecek şekilde yeniden yazılmış ve Cox (1993)'un ölçeğinden iki madde eklenmiştir. Revize edilmiş öz liderlik ölçeği (RSLQ), üç ana öz liderlik boyutunu temsil eden dokuz farklı alt ölçekte 35 maddeden oluşmuştur (Houghton & Neck, 2002, s. 677). Yapılan analizler sonucunda geliştirilen ölçeğin geçerliliği ve güvenirliği sağlanmıştır. Daha da önemlisi "doğal ödüllere odaklanma" boyutu için ölçek

güvenilirlik tahmini, yaygın olarak tavsiye edilen seviyenin (0,70) üzerine çıkmış, 0,74 alfa katsayısına yükselmiştir.

Steinhardt, Dolbier, Mallon ve Adams (2003) klinik uygulama ve araştırmalarda kullanılması için İç Aile Sistemleri modeli (IFS) çerçevesinde psikometrik olarak sağlam ve teorik temelli bir çalışma yaparak 50 maddelik bir Öz Liderlik Ölçeği (SLS) ve klinik uygulamalarda kullanım kolaylığı sağlamak için 20 maddelik kısa versiyonunu geliştirmiştir. Araştırma sonucunda hem 50 maddelik ölçeğin hem de 20 maddelik kısa ölçeğin yeterli iç tutarlılığı, yapı geçerliliği ve güvenilirliği sahip olduğu bulunmuştur.

Öz liderlik kavramının popülarlığının artmasıyla kavrama olan ilgi artmış, dünyanın farklı yerlerinde konu ile ilgili araştırmalar yapılmaya başlanmıştır. Neubert ve Wu (2006, s. 368) tarafından, Houghton ve Neck (2002)'in 35 maddelik Revize Öz Liderlik Ölçeğinin Çin bağlamında genellenebilirliği araştırılmıştır. Araştırma çerçevesinde Revize Edilmiş Öz Liderlik anketi (RSLQ), Çin kültüründe psikometrik özellikleri ve yapı geçerliliğinin incelenmesi için büyük bir petrol taşımacılığı şirketinin 559 Çinli çalışanına uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Houghton ve Neck'in (2002) ABD örneklemindeki dokuz alt faktör bulgusunun aksine, Çin örnekleminde faktör yapısı o kadar net olmamakla birlikte sadece altı faktör ortaya çıkmıştır. Ancak doğrulayıcı faktör analizinde altı faktörlü yapı yeterli uyumu göstermemiş, doğal ödül stratejilerinin çıkarılmasıyla elde edilen beş faktörlü yapı model uyumunu sağlamıştır. Araştırma sonunda her boyutun Çin bağlamında genellenemediği belirlenmiş, bazı kavramsal öz liderlik boyutlarının evrensel olabilecekken, bazılarının ise kültüre bağlı olarak değişebileceği öne sürülmüştür.

Müller (2006) yılında yaptığı çalışmada öz liderliğin boyutlarını bir Avrupa ülkesi olan Almanya'nın kültürel bağlamında analiz etmiştir. Araştırmada öncelikle öz liderliğin üç boyutlu yapısının Alman Öz Liderlik Anketi ile tekrarlanması hedeflenmiştir. Alman Öz Liderlik Anketi, Prussia vd. (1998) tarafından kullanılan

ölçeğin geliştirilmiş bir formu olarak dizayn edilmiştir. Araştırmada Alman öğrenciler için Alman Öz Liderlik Anketinin ölçek değerleri doğrulayıcı faktör analizine tabi tutulmuş ve öz liderliğin üç boyutlu yapısı başarılı bir şekilde tekrarlanmıştır. Araştırmacılar çalışma sonucunu, Neubert ve Wu'nun (2006) çalışmasının aksine öz liderlik boyutlarının geçerliliğinin belirli bir kültürel ortamın üyeleriyle sınırlı olmayabileceğine kanıt olarak göstermiştir.

Yine Almanya'da 2007 yılında Andreßen ve Conradt tarafından toplam üç çalışma ile Houghton ve Neck'in (2002) Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği (RSLQ) psikometrik özellikler, güvenilirlik (iç tutarlılık) ve geçerlilik (yapı ve ölçüt ile ilgili geçerlilik) açısından incelenmiştir. Çalışmada, Anglo-Amerikan dil alanında geliştirilmiş ve onaylanmış Öz Liderlik Ölçeği Almanca'ya uyarlanmış ve kısa bir versiyonu (27 madde) oluşturulmuştur (RSLQ-D). Üç ayrı örneklem üzerinde incelenen RSLQ-D, RSLQ'daki üç ana boyut ve 9 alt boyut faktör yapısını doğrulamış, psikometrik özellikler, geçerlilik ve güvenilirlik açısından uygun bulunmuştur.

Türkiye'de Doğan ve Şahin (2008a) tarafından Houghton ve Neck'in (2002) Öz Liderlik Ölçeği Türkçe'ye uyarlanarak, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılmıştır. 563 kamu ve özel sektör çalışanı üzerinde yapılan araştırma sonucunda Türkçe'ye uyarlanan ölçeğin güvenilir bir ölçme aracı olduğu saptanmış, ancak ölçeğin geçerliliği doğrulanamamıştır.

Ho ve Nesbit (2008, 2009) öz liderlik ölçeğinin kültürel özelliklere göre farklılık göstereceğinden hareketle toplumların kültürlerine göre bireyci ya da kolektivist yapılarını esas alarak Houghton ve Neck'in (2002) Öz Liderlik Ölçeğini (RSLQ) kolektivist kültüre sahip Çin toplumunda uygulayarak ölçeğin güvenilirliğini ve yapı geçerliliğini araştırmıştır. Araştırma için Hong Kong'ta yönetim eğitimi alan 569 yerel Çinli öğrenci örneklem olarak seçilmiştir. Araştırmacılar öz liderlik stratejilerinin kolektivist kültürlerde ilişki temelli olarak uygulanacağını öne sürerek RSLQ'ya ilişki yönelimini tanımlayan soruları dahil etmişlerdir. Ölçek

Çince olarak uygulanmıştır. Araştırmada 12 faktör ortaya çıkmış, ancak bir faktör kavramsal olarak anlamlı olmadığı için elenmiştir. Orijinal ölçekten farklı olarak ortaya çıkan iki faktör ilişkiye dayalı doğal ödüller ile inanç ve varsayımların sosyal yönelimli değerlendirmesi boyutlarıdır. Sonuç olarak değiştirilmiş RSLQ'nun Çin kültüründe öz liderliği, teorisine uygun bir şekilde ölçtüğü, yeterli geçerlilik ve güvenilirliği sağladığı tespit edilmiştir. Araştırmanın bir başka önemi de Neubert ve Wu'nun (2006) Çin örneğinde kabul edilebilir güvenilirlik seviyelerine ulaşamayan mevcut dört boyutun (kendini gözlemleme, inanç ve varsayımların değerlendirilmesi, doğal ödüller ve kendini cezalandırma) iyileştirilerek kabul edilebilir bir seviyeye ulaşmasından kaynaklanmaktadır.

Ho, Nesbit, Jepsen ve Demirian (2012) öz liderlik araştırmalarının çoğunun Amerika'da yürütülmüş olması sebebiyle araştırmaların doğuya doğru genişletilmesini sağlamak ve öz liderliğin kültürlerarası karşılaştırmasını yapmak amacıyla Çinli ve Avustralyalı katılımcılardan oluşan bir örneklem üzerinde araştırma yapmışlardır. Çalışmanın amacı Ho ve Nesbit (2009) tarafından değiştirilmiş olan Öz Liderlik Ölçeği (MSQL)'nin psikometrik özellikleri ve ölçüm değişmezliğini Batı ve Doğu kültürlerinden alınan örnekleri kullanarak incelemektir. Araştırma sonucu, 36 maddelik 11 faktörlü modelin kabul edilebilir bir model uyumu sağladığını göstermiştir. Yapısal, metrik ve kısmi skaler değişmezliği sağlandığından Çin ve Avustralya örnekleri arasındaki ölçüm değişmezliği bulgularına istinaden, ölçeğin kültürler arası karşılaştırmalar yapmak için kullanabileceği öne sürülmüştür.

Marques-Quinteiro, Curral ve Passos (2012), öz liderlik ölçümlerinin Avrupa ve Portekizce konuşulan ülkelerde yapılabilmesi için Houghton ve Neck'in (2002) Öz Liderlik Ölçeği (RSLQ)'ni Portekizce'ye uyarlayarak test etmiştir. Araştırma örneklemi farklı sektörlerden 720 kişi oluşturmuştur. Orijinal RSLQ'daki Kendini Cezalandırma Stratejisinin yerine Kendi Kendine Öğrenme Stratejileri başlığı altında üç madde eklenmiştir. Araştırma sonunda orijinal RSLQ'dan iki alt boyut (kendini gözlemleme ve ipucu stratejileri) düşük yük değeri almış, yedi alt boyut

ve 21 maddenin korunduğu tespit edilmiştir. Çalışma RSLQ'ya kendi kendine öğrenme stratejilerini dahil ederek literatüre önemli bir katkıda bulunmuştur.

Gözden Geçirilmiş Öz Liderlik Ölçeği (RSLQ)'nin ölçek maddelerinin fazla olması sebebiyle öz liderlik başka değişkenlerle birlikte incelendiğinde sorunlara sebep olabildiğinden Houghton, Dawley ve DiLiello (2012), 35 maddeden oluşan RSLQ'yu kısaltarak dokuz maddeden oluşan Kısaltılmış Öz Liderlik Ölçeği (ASLQ)'ni geliştirmiştir. Yapılan analizler, dokuz maddelik ALSQ'nun güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğunu göstermiştir.

Mahembe, Engelbrecht ve De Kock (2013), Houghton ve Neck' (2002) Gözden Geçirilmiş Öz Liderlik Ölçeği (RSLQ)'nin yaygın olarak kullanılmasından bahisle Güney Afrikalı bir örneklem üzerinde ölçeğin güvenilirliğini ve faktöriyel geçerliliğini araştırmışlardır. RSLQ, 375 Güney Afrikalı genç yetişkine uygulanmış, doğrulayıcı faktör analitik teknikleri kullanılarak birinci ve ikinci dereceden faktör yapısı test edilmiştir. Çalışmada sekiz adet alt ölçek kullanılmış ve analiz edilmiştir. Sonuçlar RSLQ'nun Güney Afrika örnekleme üzerinde psikometrik özelliklerini doğrulamış, uygun geçerlilik ve iç geçerlilikle çalıştığını göstermiştir.

Tabak vd. (2013), Houghton ve Neck'in (2002) geliştirmiş olduğu Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği (RSLQ)'nin Türkçe dilinde geçerlilik ve güvenilirliğini incelemişlerdir. Araştırma Savunma Sanayiinde çalışan üç örneklem üzerinde gerçekleştirilmiştir. Keşifsel ve doğrulayıcı faktör analizleri sonucunda RSLQ'da olduğu gibi üç boyut (davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri) ortaya çıkmıştır. Ancak orijinal ölçekten farklı olarak dokuz alt faktör yerine “hedef belirleme” ve “başarılı performans hayal etme” faktörlerinin tek bir faktör (“kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme”) altında yer almasıyla sekiz faktör ortaya çıkmıştır. Araştırma sonucunda RSLQ'nun Türkçe formunun güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğu değerlendirilmiştir.

Houghton, Carnes ve Ellison (2014), öz liderlik yapısının kültürler arası geçerliliğini incelemek amacıyla dört farklı ulusal kültür olan Amerika Birleşik Devletleri, Çin, Almanya ve Portekiz'de öz liderlik yapısının metrik eşdeğerliğini (metrik değişmezlik, farklı kültürden insanların bir ölçeğin içindeki maddelere aynı şekilde yanıt verdiklerini ifade etmektedir) test etmişlerdir. ABD örnekleme; güneydoğuda bulunan bir üniversitede yönetime giriş kursunda okuyan 357 öğrenciden; Çin örnekleme Hong Kong'da bulunan bir topluluk kolejinde yönetim kursunda okuyan 285 öğrenciden; Alman örnekleme Almanya (%72,5), Avusturya (%11,8), İsviçre (%11,2)'de yerleşik 447 çalışan profesyonelden; Portekiz örnekleme rastgele seçilen 720 kişiden oluşturulmuştur. Araştırma sonucunda ülkelere göre tercüme edilen ve uyarlanan Gözden Geçirilmiş Öz Liderlik Anketi (RSLQ)'nın hiyerarşik faktör yapısının kültürler arasında geçerli ve kısmi olarak metrik ölçüm değişmezliğine sahip olduğu belirlenmiştir.

Nel ve Van Zyl (2015), Güney Afrika'da öz liderlik araştırmalarına ilişkin Mahembe vd. (2013) tarafından yapılmış tek bir ampirik araştıma bulunduğu bahisle Revize edilmiş Öz Liderlik Anketinin (RSLQ) (Houghton & Neck, 2002) ve daha önce Güney Afrika'da uygulanabilirliği test edilmemiş dokuz maddelik kısaltılmış versiyonunun (ASLQ) psikometrik özelliklerini değerlendirmek amacıyla Güney Afrika'da çalışan 405 yetişkinden oluşan bir örneklem üzerinde araştırma yapmışlardır. Araştırmada RSLQ ve ASLQ'nun çeşitli kavramsallaştırmalarına ilişkin uyum iyilikleri derecesi ve RSLQ'un güçlü bir genel faktörden oluşma derecesi incelenmiştir. Araştırma sonucunda Houghton ve Neck'in (2002) belirttiğinin (tek boyutlu modelin verilere iyi uymaması) aksine tek boyutlu modelin verilere iyi uyduğu bulunmuş, RSLQ'nun güçlü bir genel faktörü (öz liderlik) ölçtüğü iddia edilerek, ASLQ'nun tek boyutlu modelinin de uyum indeksleri açısından kabul edilebilir uyuma sahip olduğu belirtilmiştir.

Şahin (2015), Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeğinin (RSLQ) 35 maddeden oluşması sebebiyle nispeten zaman alıcı olduğundan araştırmacıların veri toplamasını zorlaştırabileceği gerekçesiyle kısa formunun (ASLQ) Türkçe versiyonunun psikometrik özelliklerini araştırmıştır. Araştırma ASLQ'nun

stabilitesini test etmek için iki ayrı örneklem üzerinde yapılmıştır. İlk örneklemini Türkiye'deki bir devlet üniversitesinde İşletmeye Giriş dersi okuyan 324 kişi, ikinci örneklemini Türkiye'de bir otomotiv şirketinde çalışan 128 kişi oluşturmuştur. Çalışma için hem RSLQ hem de ASLQ ölçekleri kullanılmış, psikometrik özellikleri değerlendirilmiştir. Araştırma sonucunda dokuz maddelik kısa ölçeğin öz liderliğin tek faktörlü yapısını ölçmede geçerli ve güvenilir olduğu bulunmuştur.

Mahembe, Engelbrecht ve Wakelin (2017) tarafından Güney Amerika'da Kısaltılmış Öz Liderlik Ölçeğinin (ASLQ) güvenilirliğini ve yapı geçerliliğini değerlendirmek için bir çalışma yapılmıştır. Araştırma, Western Cape'de bulunan üniversitede okuyan 400 öğrenci üzerinde yapılmıştır. Çalışma sonucunda ASLQ'nun makul yapı geçerliliği ve orta düzeyde güvenilirliğe sahip olduğu bulunmuştur.

Boonyarit (2021), Gözden Geçirilmiş Öz Liderlik Ölçeğinin (RSLQ) Tay diline (Tayca) çevrilmiş versiyonunun yapı geçerliliğini ve psikometrik özelliklerini incelemiştir. Ölçek, Kuzey Tayland'da bulunan bir üniversite okuyan 350 lisans öğrencisine uygulanmıştır. Araştırma sonucunda yakınsaklık, ayırt edicilik ve nomolojik açılarından RSLQ-Thai versiyonunun psikometrik olarak sağlam olduğu ve yapı geçerliliğini sağladığı, Amerikalı öğrenciler arasında öz liderliğin faktör yapısını inceleyen Houghton ve Neck'in (2002) bulgularıyla tutarlı olduğu belirtilmiştir.

Sonuç olarak öz liderlik teorisinin gelişimiyle birlikte ölçümü ihtiyacı da duyulmuş, Cox'un (1993) süper liderlik eğitiminin lider davranışı, astların öz liderlik davranışı ve örgütsel vatandaşlık düzeylerine etkisi üzerine yazmış olduğu doktora tezinde kullandığı öz liderlik ölçeği, ölçek araştırmalarındaki başlangıcı teşkil etmiştir. Cox (1993), güvenilirlikleri 0.69-0.93 arasında değişen sekiz faktörden oluşan 34 maddelik bir öz liderlik ölçeği geliştirmiştir. Dört yıl sonra Anderson ve Prussia (1997), 50 maddeden oluşan birkaç tanesinin güvenilirlik düzeyi düşük olan on faktörlü bir ölçek (SLQ) geliştirmiştir. Houghton ve Neck (2002), her iki

çalışmadaki eksiklikleri dikkate alarak belirsiz maddeleri elimine edip, bazılarını yeniden düzenleyerek 35 maddelik Gözden Geçirilmiş Öz Liderlik Ölçeğini (RSLQ), 2012 yılında ise dokuz maddeden oluşan kısaltılmış versiyonu olan ASLQ'yu geliştirmiştir. Steinhart vd. (2003) klinik uygulama ve araştırmalarda kullanılması için İç Aile Sistemleri modeli (IFS) çerçevesinde 50 maddelik bir Öz Liderlik Ölçeği (SLS) ve klinik uygulamalarda kullanım kolaylığı sağlamak için 20 maddelik kısa versiyonunu geliştirmiştir. Toplam olarak dört ölçek geliştirilmiş olup, ölçekle ilgili diğer çalışmalar ölçeklerin çeşitli kültürlerde yapı geçerliliğinin ve psikometrik özelliklerinin test edilmesi ile ilgili literatüre katkı sağlamıştır.

1.1.6. Öz Liderlik İle İlgili Yapılan Çalışmalar

Bu başlık altında öz liderlik ile yurt dışı ve yurt içinde yapılan çeşitli çalışmalara yer verilecektir.

1.1.6.1. Yurt Dışında Öz Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Öz liderlik kavramı ile ilgili çalışmalar ilk olarak Amerika'da başlamış, daha sonra dünyanın çeşitli ülkelerinde de konu ile ilgili çalışmalar yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Bu başlık altında öz liderlik ile ilgili yurt dışında yapılmış çalışmalara yer verilecektir.

1989 yılında Caliguri lise düzeyindeki madde bağımlılığını önleme programlarını daha iyi değerlendirmek için grup üyeliği, yaş, cinsiyet, sınıf ve öğrencilerin iletişim becerileri ile öz liderlik algıları arasındaki ilişkileri araştırmıştır. Araştırma sonucunda kişilerarası iletişim puanları ile yaş, cinsiyet, sınıf düzeyi değişkenleri arasında anlamlı farklılıklar ortaya çıkmıştır. Bu araştırma kavramsal öz liderlik araştırmalarından sonra öz liderliğin diğer değişkenlerle ilişkilerini inceleyen ilk araştırmalardan biridir.

1992 yılında Pusey, Maryland'deki bireysel girişimcilerin algılanan öz liderlik düzeyleri hakkında bilgi sağlamak amacıyla girişimcilerin öz liderlik davranış

stratejilerini cinsiyet, yaş, ırk, eğitim seviyesi, ev tabanlı işlerden elde edilen gelir ve aile gelirinin yüzdesine göre değerlendirmek için 200 kişi üzerinde bir araştırma yaptı. Araştırma sonucunda kadın girişimcilerin erkek girişimcilere göre daha yüksek puan aldığı, 26-40 yaş arası ile 66 yaş ve üstü girişimcilerin diğer yaşlardaki girişimcilerden daha yüksek ortalama puanlara sahip olduğu, lisansüstü eğitim düzeyine sahip girişimcilerin biraz daha yüksek puan aldığı, aile geliri yüzdesi ve kar düzeyleri için ortalamaların önemli bir model olmaksızın dalgalandığı, sonuçların tüm demografik verilerle ilgili literatürle tutarlı olduğu tespit edildi.

Manz, 1992 yılında yapmış olduğu çalışmada organizasyonel insan kaynaklarını daha da geliştirmek ve kullanmak için, kendi kendini yöneten ekiplerden kendi kendine liderlik eden ekiplere doğru bir geçiş önermiştir. Böylece çalışanlar işlerini nasıl yaptıkları konusuna ek olarak ne yaptıkları ve neden yaptıklarıyla ilgili stratejik konuları da etkileme yetkisine sahip olacaklardır. Ayrıca çalışanlar dışarıdan yönetilen ödüller almaktan ziyade, görevin içine yerleştirilen doğal (içsel) ödüller için daha çok iş yapacaklardır (Manz, 1992c).

Neck ve Milliman, 1994 yılında yapmış oldukları çalışmada iş organizasyonlarında maneviyatın ne anlama geldiğini tanımlayarak maneviyatın çalışan ve organizasyon performansını nasıl etkileyebileceği üzerinde çalışmış, yeni bir liderlik teorisi olan düşünce öz liderliğinin (TSL) çalışanların işlerinde daha fazla maneviyat deneyimlemelerine, kendilerini etkilemelerine veya yönlendirmelerine nasıl yardımcı olabileceğini tartışmışlardır. Maneviyat her insanın kendi içsel motivasyonu olarak görülmektedir.

Millikin 1995 yılında yazmış olduğu doktora tezinde büyük bir üretim organizasyonunda yetkilendirilmiş çalışma ekiplerinde öz liderlik seviyelerinin üretkenlik kazancı üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma 722 katılımcıdan oluşan 89 ekip üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda ekip öz liderlik düzeyinin, ekiplerin denetim ve yönetiminin öz liderlik düzeylerini yansıttığı ve

Manz ve Sims tarafından önerilen Süper Liderlik stratejisinin öz liderliği geliştirmede rol oynadığı tespit edilmiştir.

Neck, Steward ve Manz, 1995 yılında yapmış oldukları çalışmada öz liderliği performansı artırmak için bir çerçeve olarak düşünmüş, örgütsel davranış literatürüne tanıtılan bilişsel bir sürecin yani düşünce öz liderliğinin (TSL) performans değerlendirme sürecine uygulanmasını incelemişlerdir. Bu çalışma düşünce öz liderliğine ilişkin ilk deneysel araştırma niteliğini taşımaktadır. Araştırma sonucunda düşünce öz liderliği eğitimi alan bireylerin almayanlara oranla daha yüksek zihinsel performans, iş tatmini ve daha olumlu etki yaşadıkları bulunmuştur.

S. Markham ve I. Markham (1995) çalışmalarında öz yönetim ve öz liderlik kavramlarının temel teorik unsurlarını gözden geçirmiş, analiz düzeylerinin kavramsal ve metodolojik sorunlarını dile getirerek, öz liderlik kavramından türetilen teorilerin ve tedbirlerin daha geniş organizasyonel oluşumlara nasıl genişletileceğine ilişkin bazı teorik ikilemlerin altını çizmeye çalışmışlardır.

Neck, 1996 yılında yapmış olduğu çalışmada düşünce öz liderliğinin örgütsel değişim sürecine uygulanmasını incelemiş, çalışanların organizasyonel değişim algılarını nasıl geliştirebileceğine odaklanmıştır. Çalışma, Neck, Steward ve Manz'ın (1995) çalışmasında olduğu gibi eğitim-müdahale tabanlı bir saha çalışmasından oluşmaktadır. Sonuç olarak bu çalışma, örgütsel değişime ilişkin bilişlerin etkili öz düzenlemesinin örgütsel bir ortamda öğrenilebileceğine / geliştirilebileceğine dair kanıt sağlamaktadır.

Stewart, Carson ve Cardy (1996) çalışmalarında bilinçli olma ve öz liderlik eğitiminin bir hizmet ortamında çalışanların öz yönelimli davranışlarına etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öz liderlik eğitiminin daha bilinçli çalışanlarda kayda değer bir değişikliğe yol açmadığını gözlemlemiş, belirli davranışlarda bulunma konusunda doğal bir eğilimi olan çalışanların eğitime

ihtiyaç duymayabileceğini, dolayısı ile eğitim yapılmadan önce bireysel düzeyde kapsamlı ihtiyaç analizinin önemini belirtmişlerdir. Bilinçli olma konusunda yüksek puan alan çalışanların ise düşük puan alan çalışanlara göre daha fazla öz-yönelimli müşteri hizmeti davranışı sergiledikleri tespit edilmiştir.

Williams, 1997 yılında öz liderlik ile ilgili o zamana kadar yapılan çalışmalarda kişisel özellikler ile öz liderlik ilişkisine değinilmediğini belirterek, Personality and Self-Leadership isimli çalışmasıyla Beş Büyük Kişilik Özelliği Modeli çerçevesinde çeşitli kişilik özelliklerinin öz liderlik stratejileri/düzenlemeleri üzerinde düzenleyici etkisi olduğunu önermiştir.

Prussia vd., 1998 yılında yapmış oldukları araştırmada, öz liderlik becerilerinin ve öz yeterlik algılarının performans üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. 151 katılımcı üzerinde yapılan araştırma sonucunda öz liderlik stratejilerinin öz yeterlilik değerlendirmeleri üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğu ve öz yeterliliğin performansı doğrudan etkilediği, ayrıca, öz yeterlilik algılarının öz liderlik/performans ilişkisine tam olarak aracılık ettiği bulunmuştur.

Neck, Ashcraft ve VanSandt, 1998 yılında yapmış oldukları çalışmada mevcut kâr amacı gütmeyen kuruluşların yönetim literatürünü genişletmek amacıyla kar amacı gütmeyen kuruluşların etkinliğinin artırılması için öz liderliği ele almış, öz liderlik becerileri gösteren çalışanların bir bütün olarak kuruluşun etkinliğini olduğu kadar kişisel etkinliklerini de artıracabileceklerini belirterek bir takım hipotezler öne sürmüşler, ancak hipotezlere yönelik araştırmada bulunmamışlardır.

Roberts ve Foti, 1998 yılında yapmış oldukları çalışmada öz liderlik ve iş yapısı (denetim yapısı ve iş özerkliği) arasındaki etkileşimi ve bunların iş tatmini ile ilişkisini araştırmıştır. Araştırmada öz liderlik becerileri yüksek olan çalışanların daha fazla özerklik ve öz liderlik yeteneklerini kullanma özgürlüğüne izin veren ortamlarda bulunduklarında daha çok tatmin oldukları, öz liderlik becerileri düşük

olan çalışanların ise rollerin ve sorumlulukların tanımlandığı, yöneticiler tarafından kendileri için hedeflerin belirlendiği iş ortamlarında daha rahat oldukları gözlemlenmiştir. Araştırma sonucu genel olarak belirli eğilimlere sahip çalışanların belirli türdeki iş ortamlarına daha uygun olduğunu göstermiş, araştırmacılar çalışanların kendi öz liderlik yeteneklerine karşılık gelen pozisyonlara yerleştirilmesi halinde iş tatmininin ve yüksek olasılıkla performansın artacağını iddia etmişlerdir.

Godwin vd., 1999 yılında bireysel hedef performansının etkinliğini artıracak bir mekanizma önermek için mevcut bir öz liderlik teorisini hedef belirleme teorisine uygulamak istemişlerdir. Çalışmada öz liderliğinin ayrılmaz bir parçası olan düşünce öz liderliği (TSL) kavramını esas almışlar, TSL'nin bireysel hedef performansını nasıl artırabileceğine ilişkin bilişsel bir açıklama geliştirmek istemişlerdir. Araştırma sonucunda bir bireyin belirli bir uyarıyı görme ve algılama biçiminin tüm düşünce sürecini değiştireceğini, TSL süreçlerinin, bir bireyin belirli uyarıları kabul etme ve algılama seçimini yönlendirmeye yardımcı olarak tüm bilişsel sürecini değiştireceğini ve performansı motive eden unsurun da bu bilişsel süreç olduğunu belirtmişlerdir.

C. Neck, H. Neck, Manz ve Godwin, 1999 yılında yapmış oldukları çalışmada daha sonraki araştırmalara ışık tutması amacıyla öz liderlik uygulamalarının girişimcilik performansını artıracığına yönelik birtakım hipotezler önermiş, ancak ampirik olarak test etmemişlerdir. Çalışmanın birinci grup hipotezi öz liderliğin bilişsel sürecine ait beş değişkenin (işlevsel girişimcilik inançları, yapıcı zihinsel imgeler, olumlu kendi kendine ifadeler ve diğer yapıcı kendi kendine konuşmalar, yapıcı/olumlu düşünce kalıpları, yapıcı/olumlu öz yeterlik algıları), girişimcilik performansını belirleyen beş değişkenle (özerklik, risk alma, yenilikçilik, proaktiflik ve rekabetçi saldırganlık) pozitif yönde ilişkili olacağını belirtmektedir. Araştırma konusunu tamamlayıcı yönde önerdikleri diğer hipotez grubu ise düşünce öz liderliği temelli eğitimden geçen girişimcilerin performansının eğitim almayanlara göre artacağını belirtmektedir. Araştırmacılar çalışma ile öz liderliğin bilişsel süreçleri ile performans arasındaki ilişkiye tutarlı bir destek sağlanmış, öz

liderlik ilkelerinin girişimcilik sürecinde kullanılmasının hem girişimciler hem de girişimci olmak isteyenler için bireysel performanslarını ve zihinsel durumlarını geliştirme potansiyeli sunduğunu belirtmişlerdir.

Dolbier, Soderstrom ve Steinhardt (2001) öz liderlik kavramı (iç aile sistemleri modeli açısından ele alınmıştır) ile gelişmiş psikoloji, sağlık ve iş çıktıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Birinci çalışma üniversite öğrencilerinden oluşan 270 kişilik bir örnekleme gerçekleştirilmiş; öz liderlik daha yüksek psikolojik işlevsellik (etkili başa çıkma, daha fazla iyimserlik ve dayanıklılık ve kişiler arası güven vb.) ve daha sağlıklı olma ile önemli ölçüde ilişkili bulunmuştur. 160 kişilik kurum çalışanlarından oluşan bir örneklem üzerinde yapılan ikinci çalışmada ise öz liderliğin daha fazla iş tatmini elde etme, gelişmiş iletişim, kalite yönetimi, etkili iş ilişkileri ve daha sağlıklı olma, daha az iş stresi ile önemli ölçüde ilişkili olduğu belirlenmiştir.

Houghton, Neck ve Manz, 2003 yılında yapmış oldukları çalışmada öz liderliğin paylaşılan liderliğin kolaylaştırılmasında önemli bir rol oynayabileceğini tartışmışlar, etkili öz liderlik becerileri olan ekip üyelerinin ortak liderlik rol ve sorumluluklarını istekle kabul edeceklerini, dikey hiyerarşide ekip liderlerinin birincil rolünün takipçilerini geliştirmek üzere süper liderlik olduğunu belirtmişlerdir. Süper Liderlik ve öz liderliğin takımlardaki paylaşılan liderliği kolaylaştırmadaki rolünü açıklayan bir model sunmuşlardır. Bu model, hiyerarşik liderden gelen süper liderlik yaklaşımının takım üyelerinin öz liderliğini teşvik edeceğini, bunun da takım üyeleri arasında liderlik rollerini paylaşmak için öz-yeterlik algılarını geliştireceğini göstermektedir (Neck & Houghton, 2006).

Neck, Nouri ve Godwin, 2003 yılında öz liderliğin hedef belirleme sürecini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. Çalışmalarında hem hedef belirlemede bireysel seviyedeki katılımı etkileyen süreçlerin daha iyi anlaşılabilmesi için teorik bir temel oluşturmaya çalışmışlar, hem de bireysel katılımcı hedef belirleme sürecini geliştirmek için öz liderliği bir mekanizma olarak önermişlerdir. Bilişsel öz liderlik

stratejilerinin bireysel katılımcı hedef belirleme sürecini kolaylaştırdığı tespit edilmiştir.

Phelan ve Young (2003) yapmış oldukları çalışmada yaratıcı öz liderlik ve yaratıcı özgüven algılarının kişisel yaratıcı stil tercihleri ile ilişkisi ile kişisel liderlik eğitiminin yaratıcı öz liderlik ve yaratıcı özgüveni nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Veriler, Güney Kaliforniya'daki özel bir üniversitede yüksek lisans programına kayıtlı aynı zamanda çalışan yetişkinlerden oluşan biri yaratıcı kişisel liderlik eğitimi almış, biri eğitimsiz olmak üzere iki gruptan toplanmıştır. Araştırma sonucunda eğitim öncesi durumda yenilikçiye yönelen bir yaratıcı tarz tercihinin yaratıcı güven ile düşük düzeyde pozitif ilişkili olduğu, ancak eğitim almış grupta yaratıcı kendi kendine liderlik seviyesinin daha yüksek düzeyde olduğu belirlenmiştir.

VanSandt ve Neck (2003), iş dünyasında etik ihlallerinin yaygın olmasından yola çıkarak “kurumsal ve bireysel etik standartlar arasındaki potansiyel tutarsızlıkların veya boşlukların nedenlerini, bu tür tutarsızlıkların sonuçlarını ve bu farklılıkların zararlı etkilerini azaltmanın olası yöntemlerini” araştırmışlardır. Öz liderliğin, çalışanların “değişen örgütsel etik iklimlerde mantıklı kararlar” vermek ve “firma içinde ahlaki eylemi geliştirmek” için kullanılabilecek potansiyel olarak değerli bir araç olduğu gösterilmiştir.

2003 ve 2004 yıllarında diyabet hemşirelerinin öz liderlik yeteneklerinin geliştirilmesinin hasta bakımını şekillendirebileceğini düşüncesiyle hemşirelerin öz liderliklerini geliştirmeye yönelik bir proje yapılmış ve projeye ilişkin iki makale yayınlanmıştır. İlk makale, diyabet hemşirelerinin içindeki liderliği keşfetmek için 200 hemşirenin katılımıyla gerçekleştirilen her biri 1'er günlük toplam 6 adet çalıştayda icra edilen öz liderlik atölye çalışmalarını (Dilts'in mantıksal seviyeleri, davranışsal geri bildirim modeli, değer ortaya çıkarma ve Disney'in hedef belirleme stratejisi) kısaca özetlemiştir (Avery, Brown, Costa ve Watkinson, 2003). Çalıştaylarda kullanılan alıştırmalar ve katılımcılardan gelen geri

bildirimler ise Bannister, Daly, Hicks ve Watkinson (2004)'un yazdığı ikinci makalede detaylandırılmıştır. Proje eğitimlerinin bitiminde hemşirelerden öğrendikleri öz liderlik becerilerini hasta bakımında kullanmaları istenilmiştir.

Houghton ve arkadaşları, 2004 yılında yapmış olduğu çalışmada öz liderlik ve kişilik özellikleri (dışa dönüklük, sorumluluk duygusu, duygusal istikrar) arasındaki ilişki araştırılmıştır. Çalışma sonuçları öz liderlik boyutları ile kişilik özelliklerinin birbiriyle ilişkili ancak farklı kavramlar olduğunu göstermiştir.

Manz ve Neck (2004), "Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence" isimli kitaplarında öz liderlikte ustalaşmak için stratejileri detaylı açıklamışlar ve örnekler vermişlerdir. Bu kitapta daha önce davranışa yapılan vurguyu bilişsel süreçler ile dengelemeye çalışmışlar, ayrıca takım içerisinde öz liderliğin nasıl olması gerektiğini açıklamışlardır.

Pearce ve Manz, 2005 yılında yapmış oldukları çalışmada kuruluşların yarının liderlik zorluklarına tam olarak hazırlanabilmesi için liderliğin anlamı ile ilgili bazı popüler mitolojinin terk edilmesi gerektiğini vurgulayarak özellikle bilgi temelli organizasyonel ortamlarda çalışmaların etkinlikle yürütülmesi için öz liderlik ve paylaşılan liderliğin nasıl güçlendirilebileceğini açıklamışlardır. Çalışmada hiyerarşik liderliğin yanında öz liderlik ve paylaşılan liderliğin aciliyet, çalışanların bağlılığı, yaratıcılık, dayanışma ve karmaşıklık gibi durumlarda teşvik edilmesi gerektiği belirtilmiştir.

Houghton ve Yoho (2005), bir organizasyonda karşılaşılabilecek durumları dört liderlik yaklaşımı (dönüşümsel liderlik, etkileşimsel liderlik, işlemci liderlik ve süper liderlik) açısından ele almışlar, süper liderlik yoluyla öz liderliğin her zaman teşvik edilmesinin uygun olmayacağını, duruma göre farklı liderlik yaklaşımlarının etkili olacağını belirten bir model sunmuşlardır.

Neck ve Houghton, 2006 yılında yapmış oldukları çalışmada öz liderlik kavramının nasıl ortaya çıktığı, genişletildiği ve nasıl ayırt edici bir teori olduğu hakkında tarihsel bir genel bakış ile konuya ilişkin araştırma eğilimlerine ayrıntılı bir bakış da dahil olmak üzere, geçmiş ve şimdiki öz liderlik literatürünün kapsamlı bir incelemesini sunmuşlardır.

Bligh, Pearce ve Kohles (2006), bireysel bir faktör olan öz liderliğin, paylaşılan liderliğe elverişli aracı süreçleri teşvik etmeye nasıl yardımcı olabileceğini inceleyen teorik bir model sunmuşlardır. Ayrıca öz liderlik ve paylaşılan liderlik ekip tabanlı ortamlarda bilgi yaratma öncülü olarak ele alınmıştır. Çalışmada takım çalışmasına yönelik organizasyonel teşviklerinin var olması koşuluyla bireysel düzeyde bir yapı olan öz liderliğin geliştirilmesinin, daha yüksek düzeyde takım güveni, gücü ve bağlılığına yol açacağı, bu durumda takım çalışmasını kolaylaştıracağı öne sürülmüştür.

Alves ve arkadaşları (2006), öz liderlik kavramının farklı kültürlerde değişik şekillerde algılanabileceğinden hareketle Hofstede'nin kültürel boyutları ayırmasına dayanarak, öz liderliğin farklı kültürlerde nasıl anlaşılabilirliği ve uygulanabilirliği sorusunu araştırmışlardır. Araştırma sonucunda öz liderliğin küresel bir perspektiften incelenmesi ve uygulanmasının kültürel boyutlardan bağımsız olmadığı, yüksek güç mesafesine sahip toplumlarda, görevlerin ve görevlere karşılık gelen ödüllerin önemli olduğu, yüksek belirsizlikten kaçınan toplumlarda sezgiye dayalı düşünce süreçlerinin ön plana çıktığı, toplulukçu kültürlerde ilişki merkezli öz liderliğin uygulanma olasılığının yüksek olduğunu tespit etmişlerdir.

Robinson, Flowers ve Burris (2006), İç Aile Sistemi Modelinin öne sürdüğü reaktif itfaiyeci davranışıyla yönetilen bireylerin, kendisine liderlik (öz liderlik) eden bireylerle doğrudan zıtlık içinde olduğu hipotezini ampirik olarak test etmişlerdir. 109 katılımcıdan oluşan örnekleme, Öz Liderlik Ölçeği, İş Bağımlılığı Risk Testi ve İş Tükenmişlik Ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda işkoliklik ile

tükenmişlik arasında pozitif bir ilişki, öz liderlik ile itfaiyeci işkoliklik davranışı arasında ise ters bir ilişki bulunmuştur.

Müller (2006), ABD’de ortaya çıkan öz liderlik kavramının boyutlarını (stratejilerini) bir Avrupa ülkesi olan Almanya’nın kültürel bağlamında incelemiştir. Çalışmada öncelikle öz liderliğin üç boyutu geliştirilmiş bir Alman ölçeği ile doğrulanmış, daha sonra öz liderlik ve girişimcilik davranışı arasındaki ilişki analiz edilmiştir. Araştırma sonucunda öz liderlik ile girişimcilik özelliği potansiyeli ve iş yönelimi arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Politis (2006), öz liderlikte kullanılan davranış odaklı stratejiler ile iş tatmini ve takım performansı arasındaki ilişkiyi inceleyerek, iş tatmininin davranış odaklı öz liderlik stratejilerinin takım performansı üzerindeki etkisine ne ölçüde aracılık ettiğini araştırmıştır. Araştırma sonucunda davranış odaklı öz liderlik stratejileri ile iş tatmini arasındaki doğrudan, olumlu ve anlamlı bir ilişki olduğunu, iş tatmininin davranış odaklı öz liderlik stratejiler ile takım performansı arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini belirlemiştir.

Carmeli, Meitar ve Weisberg (2006), İsrail’de bulunan altı kuruluşta öz liderlik becerileri ile yenilikçi davranışlar arasındaki ilişkiyi araştırmıştır. Ayrıca, işte yenilikçi davranış için çalışanın eğitim düzeyi, işteki görev süresi ve gelirin önemini de incelemişlerdir. Araştırma sonucunda hem çalışanın kendisi hem de amirleri tarafından değerlendirilen öz liderlik becerileri ile çalışanların yenilikçi davranışları arasında pozitif yönlü ilişki olduğu belirlenmiş, gelir ve görev süresinin işteki yenilikçi davranışlarla önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur.

Yun, Cox ve Sims (2006a), liderin davranışlarının takipçilerinin öz liderlik davranışlarını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırma sonunda güçlendirici lider davranışlarının öz liderlik davranışlarını desteklediği, yönlendirici lider davranışlarının ise öz liderlik davranışlarını engellediği bulunmuştur.

Yun, Cox ve Sims, 2006 yılındaki bir diğer çalışmalarında liderliğin ve takipçi özelliğinin (özerklik ihtiyacı) takipçi öz liderliği üzerindeki etkileşim etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda liderliğin takipçilerin öz liderliği üzerindeki etkisinin, takipçilerin özerklik ihtiyacına bağlı olduğu bulunmuştur (Yun vd., 2006b). Yani, güçlendirici liderlik özerklik ihtiyacı yüksek olan takipçiler üzerinde daha güçlü bir olumlu etki yaratırken, yönlendirici liderlik negatif bir etki yaratmıştır.

DiLiello ve Houghton (2006) çalışmalarında öz liderlik, yenilikçilik, yaratıcılık ve örgütsel destek arasındaki ilişkileri gösteren kavramsal bir model önermişler, güçlü öz liderliğe sahip bireylerin, zayıf öz liderliğe sahip bireylere göre kendilerini daha fazla yenilikçilik ve yaratıcılık potansiyeline sahip hissettiklerini, yenilik ve yaratıcılık potansiyeline sahip bireylerin, işyerinden güçlü destek aldıklarını düşünmeleri halinde, işyerinden zayıf destek aldıklarını düşünen bireylere göre yenilik ve yaratıcılığı uygulama olasılıklarının daha yüksek olduğunu iddia ederek araştırma önerilerinde bulunmuşlardır.

C. Lee, W. Lee ve Kim (2007), Kore'deki çeşitli firmalarda istihdam edilen 217 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında öz liderliğin psikolojik güçlenmeyi etkilediğini ve yenilikçi davranışlar üzerinde olumlu etkisi olduğunu belirleyerek, psikolojik güçlendirmenin dönüşümcü liderlik ile yenilikçi davranış ilişkileri arasındaki ilişkilere aracılık ettiğini bulmuşlardır. Ancak, psikolojik güçlendirmenin öz liderlik ile yenilikçi davranışlar arasında aracılık etkisi bulunamamıştır.

Georgianna (2007), kültürün öz liderlikle ilişkisini incelediği çalışmasında kültürün genç yetişkinlerin öz liderlik stratejilerini kullanma üzerindeki etkisini araştırmıştır. Bireycileri temsil etmek üzere New York'ta bulunan bir üniversiteden 74 öğrenci, kolektivistleri temsil etmek üzere Pekin'de bulunan bir üniversiteden 44 öğrenci seçerek kültürün genç yetişkinlerin öz liderlik stratejilerini kullanma üzerindeki etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda Amerika'lı ve Çinli bireyler arasında

önemli farklılıklar bulunmuştur. İfade edilen kültürel özelliklerden ziyade ilgili ülkelerde kök salan kültürel özellikler (yani ABD'deki bireyci inançlar ve Çin'deki kolektivist inançlar), katılımcıların öz liderlik performanslarına rehberlik etmiştir. Mevcut araştırmada, ABD'li öğrenciler irade, motivasyon ve davranışa yönelik stratejileri Çinli öğrencilerden daha sık kullanırken, Çinli öğrencilerin öz-farkındalık stratejisinde Amerikalı öğrencilerden daha yüksek puan aldığı tespit edilmiştir. ABD'li öğrencilerin ABD'nin bireyselliğe önem veren kültürel yapısı, Çinli öğrencilerin ise kültürel özellikleri olan kolektivist ve mütevazı yapıları sebebiyle bu sonuçlara ulaşıldığı değerlendirilmiştir.

DiLiello ve Houghton (2007) bir savunma tedarik organizasyonu çalışanları arasında öz liderlik, yaratıcılık ve yaratıcılığa yönelik algılanan örgütsel destek arasındaki farklılıkları incelemiştir. Araştırma sonucunda öz liderliğin tüm organizasyonel seviyelerde yaratıcılığı kolaylaştırmak için birincil bir araç olduğu, yaratıcılığa yönelik aktif kurumsal desteğin, yaratıcı potansiyeli ortaya çıkarmanın anahtarı olabileceği değerlendirilmiştir.

Lovelace, Manz ve Alves (2007), öz ve paylaşılan liderliği, liderlerin iş stresini başarılı bir şekilde yönetebilecekleri mekanizmalar olarak tanımlayan kavramsal bir model önerdikleri çalışmalarında liderlerin fiziksel uygunluk yoluyla sağlıklı bir yenilenme elde edebileceğini ve öz liderlik stratejileri uygulayarak liderlerin daha yüksek fiziksel uygunluk seviyelerine ulaşabileceklerini savunmuşlardır.

Parvez ve İqbal (2007), Bangladeş'in yüksek öğrenim pazarında önemli bir rol oynayan özel üniversitelerdeki öz liderlik düzeyini belirlemeye çalışmış, özel üniversitelerdeki üst yönetimde görev alanların yüzde 80,12'sinin öz liderlik süreci ile kendilerini motive ettiğini, yüzde 7,57'sinin tarafsız konumda olduğunu ve yüzde 12,30'unun öz liderlik süreciyle pek ilgilenmediğini tespit etmişlerdir.

Politis (2007), davranış odaklı öz liderlik stratejilerinin, iş memnuniyetinin kalite fonksiyon yayılımının (QFD) belirleyicileri üzerindeki etkisini araştırmıştır.

Araştırma sonucunda davranış odaklı öz liderlik stratejilerinin QFD'nin belirleyicileri ile pozitif ve anlamlı bir şekilde ilişkili olduğu ve QFD yapılarının yegâne yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir.

D'Intino, Goldsby, Houghton ve Neck (2007), öz liderlik sürecinin başarılı girişimciliğin doğasında olduğunu savunarak, öz liderlik becerilerinin hem işe yeni başlayan girişimciler hem de işlerini büyütmek, satışlarını yükseltmek ve firma karlılığını artırmak isteyen eski girişimciler tarafından geliştirilebileceğini önermişlerdir. Bireysel farklılıkların öz liderlik stratejilerini etkileyebileceğini ve şekillendirebileceğini; öz liderlik stratejilerinin de bireysel farklılıkları şekillendirmeye de hizmet edebileceğini belirtmişlerdir.

Boss ve Sims (2008), duygu düzenleme ve öz liderliğin kişisel başarısızlık deneyimini iyileştirmeye nasıl yardımcı olabileceğine dair teorik bir bakış açısı geliştirmişlerdir. Yazarlar duygu düzenleme ve öz liderlik becerisi edinenlerin başarısızlıkla daha kolay başa çıktığını, yöneticilerin çalışanlarına bu becerileri öğretmek uzun vadeli olumsuz etkileri azaltabileceklerini belirtmişlerdir.

Elloy (2008), kendi kendini yöneten bir çalışma ekibi ortamında öz liderlik davranışları ile denetime güven, karar verme, geri bildirim ve ekip hedefi belirleme gibi örgütsel değişkenler arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma güvenilir, yenilikçi ve işini iyi yaptıklarında grup üyelerini olumlu yönde güçlendiren denetçilerin çalışanların prova yapma, öz hedef belirleme, öz eleştiri, öz güçlendirme, öz beklenti, kendini gözlemleme gibi öz liderlik davranışlarının gelişimine katkı sağladığını göstermiştir. Ekip eğitimi sağlamak, ekip içinde iletişimi geliştirmek ve ekip üyelerinin işle ilgili kararlar almasına izin vermenin de öz liderliğe doğru hareketi geliştirdiği belirlenmiştir.

Norris (2008), öz liderlik stratejilerinin kullanımını etkileyebilecek bireysel farklılıkları incelemiştir. Araştırma sonucunda genel öz-yeterlik ile öz liderlik becerilerinden doğal ödül kullanımı arasında ve yapıcı düşünce ile genel öz

liderlik becerileri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca kadınların erkeklere nazaran öz liderlik becerilerini (davranış odaklı stratejileri, doğal ödül stratejileri, yapıcı düşünce stratejileri) daha fazla kullandığı belirtilmiştir.

DiLiello ve Houghton (2008), bir savunma tedarik organizasyonundaki çalışanlardaki öz liderlik ve yaratıcılıkları arasındaki ilişkileri araştıran bir çalışma yapmışlardır. Çalışmada hat ve denetim düzeyinde savunma tedarik çalışanları arasındaki öz liderlik, yaratıcılık ve yaratıcılığa yönelik algılanan örgütsel destek arasındaki farklılıklar incelenmiştir. Araştırma sonucunda, iki grup arasındaki genel öz liderlik düzeylerinde önemli farklılıklar olmamasına rağmen, öz liderliğin hem hat hem de denetim düzeyindeki çalışanlar için yaratıcı potansiyel ve uygulanan yaratıcılıkla önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Buna karşılık, yaratıcı potansiyel, uygulamalı yaratıcılık ve yaratıcılığa yönelik kurumsal destek algıları açısından hat ve denetim düzeyindeki çalışanlar arasında önemli farklılıklar tespit edilmiş, hat çalışanlarının gözetmenlere kıyasla önemli ölçüde daha düşük yaratıcı potansiyele, uygulamalı yaratıcılığa ve kurumsal destek algısına sahip olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca denetçilerin hat çalışanlarından daha fazla yaratıcı potansiyele sahip olma eğiliminde olmasına rağmen, bireyin yaratıcı potansiyelini belirlemede öz liderliğin daha önemli bir kavram gibi görüldüğü, hem öz liderlik hem de örgütsel seviye, uygulanan yaratıcılığın önemli belirleyicileri olsa da, çalışanların yaratıcılığa yönelik örgütsel destek algıları çok daha önemli görüldüğü ileri sürülmüştür.

Marshall, Kiffin-Petersen ve Soutar (2009), meslek yüksekokulu akademisyenlerinden oluşan bir örnekleme de kişilik (içsel kontrol odağı, genel öz-yeterlik ve vicdanlılık ele alınmıştır) ve öz liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda genel öz yeterlik ve vicdanlılık ile öz liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, genel öz yeterliğin vicdanlılığın etkisinin ötesinde, öz liderliğin önemli bir yordayıcısı olduğu tespit edilmiştir. Araştırmada ayrıca cinsiyetin de öz liderliğin önemli bir yordayıcısı olarak etki gösterdiği, kadınların

erkeklere göre öz liderlik uygulamalarına katılma olasılıkları daha yüksek olduğu bulunmuştur.

James (2009), öz liderliğin davranış, motivasyon ve bilişsel boyutları ile öz düzenleyici öğrenme arasındaki ilişkileri incelemiştir. Araştırma sonuçları, öz liderlik ile öz düzenlemeli öğrenme davranışı, motivasyon ve bilişsel strateji boyutları arasında birkaç zayıf ila orta düzeyde ilişki olduğunu göstermiştir.

Bramming, Kristensen ve Pedersen (2009), öz liderlik ile çalışma ortamı ilişkisini inceleyen kavramsal bir çalışma yapmıştır. Çalışmasında işyerinde refah ve memnuniyetsizliğin genellikle yönetimin kalitesine atfedildiği, ancak küreselleşme, bilgi toplumuna geçiş, öznellik, yeni ekonomi talepleri, çalışma ortamının sabit olmayışı gibi nedenlerle yönetimin aynı zamanda öz liderlik şeklinde çalışanlardan da beklendiğini belirtmiştir.

Topper (2009), öz liderlik kavramını ve bu kavramın kişisel mükemmelliğe nasıl hizmet edeceğini anlamak için literatür taraması yaparak, yorumlar sunmuştur. Çalışmada başkalarının etkili liderleri olunacaksa, kişinin önce kendisinin etkili lideri olması gerektiği belirtilmiştir.

Konradt, Andreßen ve Ellwart (2009), çalışmasında, takımlarda öz liderlik, motivasyon ve performans arasındaki ilişkileri incelemişlerdir. Çalışmada motivasyon süreçlerinin aracılık rolü bireysel düzeyde incelenirken, özerklik, görev türü gibi grup düzeyindeki değişkenlerin ve görev ve ilişki çatışmaları gibi ekip içi süreçlerin düzenleyici etkilerini de araştırmışlardır. Sonuçlar öz liderlik ve bireysel performans arasında pozitif bir ilişki olduğunu ve bu ilişkiye öz yeterlilik ve araçsallık tarafından kısmen aracılık edildiğini göstermiştir. Özerklik ve görev türünün ise öz liderlik-performans ilişkisi üzerinde herhangi bir düzenleyici etkisi bulunamamıştır.

Chaijukul (2010), 577 çalışan üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada öz liderlik, psikolojik güçlendirme, öz yeterlilik, iş tatmini ve iş performansı arasındaki ilişkiyi analiz ederek, öz liderlik performans mekanizması modelini incelemiştir. Çalışma sonucunda öz liderliğin psikolojik güçlendirme, öz yeterlilik üzerinde doğrudan, iş performansı üzerinde ise dolaylı etkide bulunduğu tespit edilmiştir.

Furtner, Rauthmann ve Sachse (2011), Avusturya ve Almanya'dan 168 öğrenci üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada öz liderliğin, Karanlık Üçlü adını verdikleri narsisizm, Makyavelizm ve psikopatiden oluşan kişilik yapıları ile ilişkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda öz liderlik ile narsisizm arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki bulunduğu tespit edilmiş, her iki kavramın da kendine hedef belirleme, kendini gözlemleme, öz düzenleme stratejilerini takip etme açısından benzerlik taşıdığı belirtilmiştir. Makyavelizm ve psikopati ile arasında bir ilişki bulunamamıştır.

Chung, Chen, Lee, Chen ve Lin (2011), öz liderliğin karizmatik liderliğin yerini almadığı, karizmatik liderlikle tamamlayıcı bir ilişkisi olduğunu göstermek için 20 organizasyonda toplam 991 çalışan üzerinde bir araştırma gerçekleştirmiştir. Araştırma sonuçları kendi kendine konuşma dışındaki öz liderlik becerilerinin karizmatik liderlik davranışlarının tamamlayıcısı/geliştiricisi olarak hareket ettiğini göstermiştir.

Andressen, Konrad ve Neck (2012), öz liderlik ile dönüşümcü liderlik arasındaki ilişki ile rakip modeller ve sanallığın düzenleyici rolünü incelemiştir. Araştırma üç model kapsamında yürütülmüştür. İlk modelde dönüşümcü liderlik ile çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiye aracılık eden bir süreç faktörü olacağı, ikinci modelde öz liderliğin bir girdi faktörü olarak dönüşümcü liderlikle paralel hareket edeceği, üçüncü modelde ise öz liderliğin motivasyondan sonra gelen sonra gelen bir süreç değişkeni (iş motivasyonu ile iş performansı/duygusal bağlılık arasındaki ilişkiye aracılık eden bir süreç faktörü) olarak hareket edeceği varsayılmıştır. Yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak yapılan analiz sonuçlarına

bakıldığında birinci modelin, ikinci modelin (ofis ortamında ya da online çalışma durumuna göre öz liderlik ve dönümcü liderliğin birbirinin yerini alabileceği) ve üçüncü modelin doğrulandığı görülmüştür.

Hauschildt ve Konradt (2012), Almanya’da 85 ve 63 katılımcı üzerinde olmak üzere iki bölüm halinde yapmış oldukları araştırmada öz liderlik stratejilerinin görev performansı üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda çalışanların bireysel olarak veya ekip üyesi olarak çalışma şekillerinin her ikisinde de öz liderliğin görev performansı üzerinde olumlu bir etkisi olduğu, bireylerin takım üyesi olarak yeterlilikleri, uyumlulukları ve proaktiviteleri yönünden de olumlu etkileri olduğu, öz liderliğin kolektivizm yönelimi düşük olan çalışanlar için ekip üyesi yeterliliğini arttırmada etkili olduğu ortaya konulmuştur.

Houghton, Wu, Godwin, Neck ve Manz (2012), yönetim bölümünde okuyan öğrenciler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında duygusal zekâ, öz liderlik ve stresle başa çıkma arasındaki ilişkileri gösteren bir model sunmuşlardır. Modelde olumlu duygulanım ve öz yeterliliğin aracılık ettiği etkili duygu düzenleme (duygusal zekâ) ve öz liderliğin öğrencilerin stresle başa çıkmasını kolaylaştırdığını öne sürmüşlerdir. Çalışma ampirik olmayıp, öğretim deneyimleri ile kanıtlar sunulmuştur. Çalışma sonucunda temel duygu düzenleme ve öz liderlik stratejilerinin yönetime giriş derslerine eklenmesinin öğrencilerin streslerini yönetmede daha başarılı olmalarını sağlayacak donanımları kazandırabileceği belirtilmiştir.

Furtner, Baldegger ve Rauthmann (2013), 447 profesyonel ve 151 takipçisi olan 35 lider üzerinde gerçekleştirdikleri iki ampirik çalışmada öz liderlik ile dönüşümsel, işlemsel ve “bırakınız yapsınlar (laissez-faire)” liderlik tarzları arasındaki ilişkileri incelemiştir. Her iki çalışma sonucunda öz liderlik ile dönüştürücü ve işlemsel liderlik arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu, öz liderlik ile “bırakınız yapsınlar tarzı liderlik” anlayışı arasında ise negatif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir. Genel olarak, verilerin bir şekilde öz liderliğin

başkalarına etkili bir şekilde liderlik yapmayla ilişkili olduğunu desteklediği belirtilmiştir.

Ho ve Nesbit (2013), Hong Kong ve Avustralyalı öğrenciler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada kültürün, öz liderlik stratejilerinin kullanımını nasıl etkilediğini incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öz liderliğin bazı boyutları için önemli kültürel farklılıkların bulunduğu tespit edilmiştir. Çinli öğrencilerin “kendini ödüllendirme”, “doğal ödül stratejileri (ilişki temelli)”, “inanç ve varsayımların değerlendirilmesi (bireysel ve sosyal olarak)” stratejilerini daha fazla kullanırken, Avustralyalı öğrencilerin ise “kendine hedef belirleme” ve “ipuçları belirleme” stratejilerini daha fazla kullandıkları tespit edilmiştir. Bununla birlikte “kendini cezalandırma”, “kendi kendine konuşma”, “başarılı performans hayal etme” ve “göreve dayalı doğal ödül stratejileri” kullanımlarında bir farklılık tespit edilememiştir.

Ho ve Nesbit (2014), öz liderlik teorisinin Batılı olmayan bir ülkede uygulanabilirliğini araştırmak amacıyla Çin ve Hong Kong'ta bulunan 9 Çin organizasyonunda görev yapan 407 yönetici-ast ikilisi üzerinde öz liderlik davranışları ile yönetici performans derecelendirmesi, objektif iş performansı ve iş tatmini arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda astların öz liderlik davranışları ile yönetici performans puanı ve iş tatmini arasında pozitif bir ilişki olduğu, ancak öz liderliğin objektif iş performansı ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı tespit edilmiştir.

Zapalska, Kelley ve Zieser (2015), ABD'deki beş askerlik akademisinden biri olan ABD Sahil Güvenlik Akademisi'nde gerçekleştiği araştırmalarında, bir lisans programında başarıyla uygulanan ve kullanılan öz liderlik eğitimi uygulamaları ve eğitim etkinliklerinin belirli örneklerini sunmuşlardır. Çalışma, öz liderlik gelişiminin aşağıdaki aşamaları aracılığıyla verilen liderlik eğitimi ve öğretiminin ana hatlarını çizmektedir: (1) kendine ve başkalarına ilişkin bilginin geliştirilmesi; (2) öz liderliğin tanımlanması; (3) öz liderlik becerilerini ve uygulamalarını

geliştirmek; (4) kampüs içi ve kampüs dışı faaliyetler aracılığıyla öz liderlik becerilerinin uygulanması. Çalışmada ABD Sahil Güvenlik Akademisi stratejisinde, eğitim alan askeri öğrencilerdeki öz liderlik gelişimini sağlamanın, entelektüel, fiziksel-atletik ve liderlik gelişiminin sürdürüldüğü ortamı önemli ölçüde iyileştirdiği şeklinde olduğu ifade edilmektedir.

Ziyae ve Heydari (2016), tekstil endüstrisindeki küçük ve orta ölçekli işletmelerde (KOBİ'ler) öz liderlik, öz liderlik stratejileri ve öz liderlik ile girişimcilerin inovasyonu arasındaki ilişkiyi araştırmışlardır. 191 girişimci üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında öz liderlik ile girişimcilerin inovasyonu ve öz liderlik stratejileri ile girişimciliğin yenilikçilik boyutu arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Yu ve Ko (2017) Güney Kore'nin Gyeonggi ve Jeonbuk eyaletlerinde bulunan 6 hastanede görev yapan hemşireler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında öz liderlik, iletişim yeterliliği ve iş performansı arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öz liderlik ve iletişim yeterliliğinin hemşirelik performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğu, hemşirelerin öz liderlik becerileri ile iş performansı arasındaki ilişkide iletişim yeterliliğinin kısmi aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Singh, Kumar ve Puri (2017), satış elemanlarının düşünce öz liderliği ile satış performansı arasında öz yeterliğin aracılık etkisini incelemişlerdir. Araştırma Hindistan, Singapur, Filipinler, Malezya, Nepal ve Tayland'da faaliyet gösteren büyük ilaç şirketlerinde görev yapan 305 satış uzmanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda düşünce öz liderliği ile satış performansı arasında bir ilişki bulunduğu, öz yeterliğin bu ilişkide aracılık rolü üstlendiği tespit edilmiştir.

Sahi (2017), çeşitli kuruluşlarda yönetici olarak çalışan 100 erkek üzerinde duygusal yetkinliğin ve kişilik özelliklerinin öz liderlikteki rolünü araştırmıştır.

Yapılan analizler sonucunda öz liderlik ile duygusal yeterlilik, kişilik özelliklerinden uyumluluk, vicdanlılık, nevrotiklik ve açıklık arasında anlamlı ilişkiler bulunduğu; öz liderliğin %28,9'unun bireyin duygusal yetkinliği ve kişilik özellikleri tarafından tahmin edilebildiği tespit edilmiştir.

Furtner, Tutzer ve Sachse (2018), Innsbruck Üniversitesi'nden 174 öğrenci üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmalarında öz liderlik ve farkındalık (mindfulness) arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda öz liderliğin, farkındalığın gözlemlene yönü ile pozitif ilişkili olduğu tespit edilmiştir.

Marques-Quinteiro, Vargas, Eifler ve Curral (2019), hızlı değişim ve öngörülemez çalışma ortamlarında öz liderliğin çalışanların uyum performansı ve iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu hipotezini test etmek için uluslararası bir bankanın Özel Bankacılık bölümünde 28 kişiden oluşan deney ve 24 kişiden oluşan kontrol grubu üzerinde öz liderlik eğitim programının uygulanmasına ilişkin yarı deneysel bir çalışma gerçekleştirmişlerdir. 8 aylık çalışma süresi içerisinde öz liderlik, uyum sağlama performansları ve iş tatminlerindeki değişim ölçülmüştür. Banka, eğitim programının dördüncü ayında, öngörülemez bir kurtarma operasyonuna maruz kalmıştır. Araştırma sonucunda öz liderlik eğitim programına dahil olan deney grubunda öz liderlik düzeyindeki değişimin, uyum performansı ve iş tatmini ile pozitif yönde ilişkili olduğu tespit edilmiştir. Araştırmacılar öz liderlik eğitiminin, organizasyonel kriz esnasında uyum sağlama performansı ve iş tatminini geliştirmede bir araç olarak kullanılabileceğini öne sürmüşlerdir.

Müller ve Niessen (2019), yarı zamanlı uzaktan çalışanların ev ortamında ve ofis ortamında çalışmaları durumlarını öz liderlik stratejileri açısından incelemişlerdir. 195 yarı zamanlı uzaktan çalışan üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmalarında kendini ödüllendirme, kendisine hedef belirleme ve başarılı performansın görselleştirilmesi stratejilerinin evde çalışma halinde daha fazla kullanıldığını; özerkliğin çalışma ortamı ile kendisine hedef belirleme, kendini ödüllendirme,

başarılı performans hayal etme, inanç ve varsayımların değerlendirilmesi arasındaki ilişkiye aracılık ettiğini tespit etmişlerdir. Ayrıca ev ortamında çalışıldığında çalışanların kendine hedef belirleme stratejisi yoluyla iş memnuniyetlerinin daha fazla olduğunu öne sürmüşlerdir.

Cristofaro ve Giardino, 2020 yılında gerçekleştirdikleri çalışmalarında öz liderliğin, organizasyonlarda karar verme süreçlerinde etkili olan öz yeterlilik, öz saygı, odaklanma ve duygusal istikrara dayalı bir kişilik yapısı olan temel öz değerlendirme ile ilişkisini ve öz liderliğin başarıların/başarısızlıkların içsel/dışsal olarak atfedilmesini nasıl etkilediğini araştırmışlardır. 93 yönetici üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda öz liderliğin temel öz değerlendirme ile pozitif yönde ilişkili olduğu; yüksek düzeyde öz liderliğin bireylerin başarılarını içsel, başarısızlıklarını ise dışsal olarak atfetmeye yönelttiği tespit edilmiştir. Araştırmacılar yüksek düzeyde öz liderlik ve temel öz değerlendirmenin yönetimsel karar alma süreçleri ve sonucunda ortaya çıkan performans için her zaman arzu edilen bir durum olmadığını; öz liderlik stratejileri ne kadar fazla benimsenirse, geri bildirimin arzularına uymaması halinde yanlış yorumlanma riskinin fazla olabileceğini belirtmişlerdir.

Linfang, Khalid, Raza, Chanrawang ve Parveen (2021), Pakistan'daki kız öğrenciler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada kişilik özellikleri ile kadınların girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişki ve öz liderliğin bu ilişkideki aracılık rolünü incelemişlerdir. Araştırma sonucunda dışa dönüklük, açıklık ve vicdanlılığın girişimcilik eğilimini ve öz liderliği önemli ölçüde etkilediği, nevroz ve uyumluluğun girişimcilik ile ilişkili olmadığı ancak nevroz ile öz liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki bulunduğu, öz liderliğin kadınların girişimciliğini pozitif yönde etkilediği ve kişilik özellikleri ile ilişkisinde aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Afridi ve Jan (2021), Pakistan'da bulunan bir üniversitede öğrenim gören 217 öğrenci üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada kişilik özellikleri ile öz liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çoklu regresyon analizinin kullanıldığı

araştırma sonucu kişilik özelliklerinden vicdanlılık ve açıklığın öz liderlik davranışlarını ile anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini, ancak duygusal istikrar ile öz liderlik arasında bir ilişki bulunmadığını göstermiştir.

Montalvo-Garcia, Martí-Ripoll ve Gallifa (2021), sekiz farklı atölye çalışması ile kişilik özelliklerine bağlı olarak öz liderlik programının farklılaştırılmış etkisini incelemiştir. Kişilik özelliklerini (açıklık, sorumluluk, dışa dönüklük, uyumluluk, nörotizm) ölçmek için Beş Büyük Kişilik Özelliği Envanteri kullanılmıştır. Çalışma sonunda öz liderlik programına katılan lisansüstü öğrencilerin kişisel özelliklerini tanımasının duygusal yeterlilikleri üzerinde olumlu yönde etkisi olduğu tespit edilmiştir.

2020 yılında başgösteren pandemi (COVID), tüm dünyayı etkilemiş ve bununla birlikte akademik çalışmalara da konu olmuştur. Jasmal, Aras ve Bellani, 2021 yılında yapmış oldukları çalışmada öz liderliğin çalışanların öznel iyi oluş hallerine katkısını incelemişlerdir. 127 katılımcı üzerinde yapılan araştırma sonucunda öz liderlik stratejilerinin COVID-19 salgını sırasında çalışanların öznel iyi oluş hallerine önemli ölçüde katkıda bulunduğu tespit edilmiştir.

Husnatarina ve Elia (2022), Palangkaraya Bölgesi'ndeki 82 katılımcı üzerinde öz liderlik ve içsel motivasyonun çalışan performansı üzerindeki etkisi ile içsel motivasyonun öz liderlik ile çalışan performansı ilişkisindeki aracılık rolünü incelemiştir. Analiz sonuçları öz liderliğin içsel motivasyona göre çalışan performansını olumlu yönde ve önemli ölçüde etkilediğini, içsel motivasyonun öz liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkide kısmi aracı rolü olduğunu göstermiştir.

1.1.6.2. Türkiye’de Öz Liderlik Üzerine Yapılan Araştırmalar

Öz liderlik kavramı üzerindeki çalışmalar yurt dışında 1980’li yıllarda başlamasına rağmen ülkemizde 2008 yılından itibaren alan yazına girmiştir. Araştırma verileri

Ülkemizde toplanacağından bu başlık içerisinde Türkiye’de gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmesi; öz liderlik kavramının daha iyi anlaşılması ve ülkemizdeki öneminin hangi seviyede olduğunun görülmesi amacıyla uygun grlmştr. Çalışmalarda “z liderlik” ya da “kendi kendine liderlik” kavramı kullanılmaktadır. Bu çalışmada “z liderlik” kavramının kullanılması tercih edilmiştir.

Literatür incelendiğinde Türkiye’de öz liderlik üzerine araştırmaların Doğan ve şahin’in 2008 yılında gerçekleştirmiş olduğu iki çalışma ile başladığı görülmektedir. “Kendi Kendine Liderlik leğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik alışması” başlıklı çalışmalarında ilk kez öz liderlik leğinin Türkçe’ye uyarlaması yapılmıştır. Çalışmada Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen öz liderlik leği kullanılmıştır. Kamu ve özel sektörde çalışan 563 kişiye uygulanan ölçeğin güvenilir bir lme aracı olduğu belirlenmiş, ancak elde edilen veriler kapsamında ölçeğin geçerliliği doğrulanamamıştır (Doğan & şahin, 2008a). “Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının nemi” isimli çalışmalarında ise personel güçlendirme faaliyetlerinde odağın öz yönetim ve öz liderlik yaklaşımı üzerine yoğunlaşmasının öneminden bahsederek, öz liderlik yaklaşımının anlamı ve temel stratejileri incelenerek önerilerde bulunulmuştur (Doğan & şahin, 2008b).

Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen öz liderlik leğinin ikinci Türkçe’ye uyarlama çalışması ise Tabak, Sığrı ve Türköz’n 2009 yılında Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresine sunduğu “z Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) leği Türkçe Formunun Uyarlama alışması” ile yapılmıştır. Analizler neticesinde ölçeğin orijinal ölçeğe uygun olarak ‘Davranış Odaklı Stratejiler’, ‘Doğal dl Stratejileri’ ve ‘Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri’ olarak üç boyuta ayrıldığı, ilaveten ise bu 3 boyutun orijinal ölçekte belirtilen 9 alt boyut yerine 8 alt boyuttan oluştuğu bulunmuştur. Türkçe’ye uyarlanan ölçeğin güvenilirlik ve geçerliliği doğrulanmıştır (Tabak vd., 2013).

Uğurluoğlu (2010) “Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışmada öz liderlik stratejilerinin iş doyumu üzerine etkisi ile “iş özerkliği, yaş, cinsiyet, eğitim, toplam çalışma süresi gibi kişisel değişkenlerin” öz liderlik stratejileri üzerindeki etkilerini incelemiştir. Özel bir hastanede çalışan 145 kişinin yanıt verdiği araştırma sonucunda kişisel değişkenlerin öz liderlik stratejilerinin kullanımını etkilediği, öz liderlik stratejilerinden davranış odaklı stratejiler ile doğal ödül stratejilerinin çalışanların iş doyumunu pozitif yönde, yapıcı düşünce modeli stratejilerinin ise negatif yönde etkilediği bulunmuştur.

Semerci (2010) “The Relationships Between Self Leadership And Critical Thinking” isimli araştırmasında öz liderlik ile eleştirel düşünme arasındaki genel ilişkileri ve alt boyutlarla ilişkileri ele almıştır. Araştırma kapsamında Fırat Üniversitesinde pedagojik formasyon programına katılan 386 öğrenciye öz liderlik ölçeği ve eleştirel düşünme ölçeği uygulanmıştır. Araştırma sonucunda genel olarak öz liderlik ile eleştirel düşünme arasında orta düzeyde pozitif bir ilişki bulunmuştur. Buna göre yüksek düzeyde öz liderliğe sahip olanlar, daha düşük öz liderliğe sahip olanlardan daha yüksek düzeyde eleştirel düşünmeyi gerçekleştirebilirler. Öz liderlik alt boyutları (hedef belirleme ve başarılı performans hayal etme, kendini ödüllendirme, kendini cezalandırma, kendini gözlemleme, ipuçları, doğal ödüllere odaklanma, kendi kendine konuşma, düşünceleri/varsayımları değerlendirme) ile eleştirel düşünme becerileri arasındaki ilişkilere bakıldığında tüm doğal ödül stratejileri, davranış odaklı stratejiler, yapıcı düşünme stratejileri ve genel öz liderlik ile öğrencilerin eleştirel düşünme puanları arasında orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

N. Semerci, Güney, Ay ve Ç. Semerci (2010) “Classroom Teacher Candidates’ Self-Leadership Behaviour” isimli çalışmalarında sınıf öğretmeni adaylarının öz liderlik davranışlarının mevcut durumunu belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Fırat Üniversitesi, Ağrı İbrahim Çen Üniversitesi, Cumhuriyet Üniversitesi ve Kilis 7 Aralık Üniversitesinin ilkokul öğretmenliği bölümünde okuyan 262 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda Ağrı İbrahim Çen Üniversitesi ve Fırat Üniversitesi öğretmen adayları karşılaştırıldığında Fırat

Üniversitesi öğretmen adayları kendini ödüllendirme stratejisi açısından fark yaratmaktadır. İşaretleme stratejileri açısından bakıldığında Ağrı İbrahim Çeçen Üniversitesi ve Cumhuriyet Üniversitesi öğretmen adayları arasında Cumhuriyet Üniversitesi öğretmen adayları, Fırat Üniversitesi ve Kilis 7 Aralık Üniversitesi öğrencileri arasında ise Fırat Üniversitesi öğretmen adaylarının fark yarattığı bulunmuştur. Diğer tüm boyutlarda üniversiteler arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamıştır. Sınıf öğretmenlerinin ülkelerinin rehberlik ve eğitim sistemi üzerinde büyük bir etkisi olduğu, bu nedenle, sınıf öğretmenlerinin öz liderlik davranışlarını geliştirmelerinin beklendiği belirtilerek sınıf öğretmenleri adaylarına öz liderlik davranışlarını geliştirebilmeleri için faaliyetler hazırlanarak daha fazla fırsat verilmesi gerektiği önerilmiştir.

Tabak, Türköz ve Basım (2011) “Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma” başlıklı çalışmalarında çalışanların öz liderlik algılamaları ile kullandıkları izlenim yönetimi taktikleri arasındaki ilişkiye bakmışlardır. Araştırma savunma sanayii sektöründe çalışan 384 kişi üzerinde yapılmıştır. Araştırma sonucunda her iki değişken arasında ilişki olduğu tespit edilmiştir. Çalışanların kendine hedefler belirleyerek başarılı performans hayal etme, kendi kendine konuşma ve kendini ödüllendirme stratejilerine yönelik algılarının izlenim yönetimi taktikleri ile olumlu ve aynı yönde ilişki içerisinde olduklarını belirlenmiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin izlenim yönetimi taktiklerinin kullanımında farklılıklara yol açtığı da tespit edilmiştir. Araştırma ile Türkçe’ye uyarlanmış öz liderlik ölçeğinin bir kez daha güvenilirlik ve geçerliği doğrulanmıştır.

Arılı (2011) tarafından 440 ilköğretim öğretmeni üzerinde yapılan “Bazı Öncül ve Ardıllarıyla Öz Liderlik: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmada yapısal eşitlik modeli ile öz liderlik davranışlarının öncül ve ardıllarının tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmada bireyin öz kendilik algısı, öz liderlik davranışlarının öncülü olarak değerlendirilmiş ve öz kendilik algısının öz liderlik davranışlarını etkilediği görülmüştür. Öz liderlik davranışlarının ise ardıl değişken

olarak değerlendirdikleri iş tatmini, örgütsel bağlılık ile yenilikçilik değişkenlerini etkilediği tespit edilmiştir.

Göksoy, Emen ve Yenipınar (2014), “Öğretmenlerin Öz Liderlik Rollerini İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmalarında, öğretmenlerin öz liderlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasında ilişkiyi araştırmışlardır. Araştırma sonucunda öz liderlik stratejileri ile örgütsel vatandaşlık arasında anlamlı ilişkiler bulunmuştur.

Garipağaoğlu ve Güloğlu (2015), “Öğretmen Adaylarında Öz Liderlik Becerilerinin Yordayıcısı Olarak Öğrenilmiş Güçlülük ve Denetim Odağı” başlıklı araştırmalarında öğrenilmiş güçlülük ve denetim odağının öğretmen adaylarının öz liderlik becerileri üzerindeki etkisini incelemişlerdir. Çalışma Yeditepe Üniversitesine ait eğitim fakültelerinde öğrenim gören 307 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda isteyerek öğretmenliği seçen adaylar ile zorunluluk sebebiyle öğretmenliği seçen adaylar arasında, isteyerek seçenlerin öz liderlik becerilerinin, öğrenilmiş güçlülük düzeylerinin ve iç denetimlerinin zorunlu seçenlere göre daha yüksek olduğu, öğrenilmiş güçlülük ile denetim odağının öz liderlik becerilerini etkilediği tespit edilmiştir.

Kayral (2015) tarafından Gaziantep ilinde özel bir hastanede çalışan sağlık personeli üzerinde gerçekleştirilen “Öz Liderlik Becerilerinin, Sağlık Çalışanlarının İş Tatminleri ve İş Performanslarına Etkisi” isimli araştırmada öz liderlik becerilerinin sağlık çalışanlarının iş tatmin düzeyleri ve iş performansları üzerinde etkisi olduğu bulunmuştur.

Konan ve Atik (2015), Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen öz liderlik ölçeğinin eğitim örgütlerine yönelik olarak Türkçe dilinde uyarlanması, geçerlik ve güvenilirliklerinin doğrulanması amacıyla “Kendi Kendine (Öz) Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçeye Uyarlanması, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması” başlıklı araştırmayı yapmışlardır. Araştırmanın çalışma gruplarını birinci grup için

259, ikinci grup için 225 öğretmen oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda ölçeğin 9 faktörlü yapısı doğrulanmış, ölçeğin geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğuna dair kanıtlar elde edilmiştir.

Kör (2015), “Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli tez çalışmasında, örgütlerin girişimcilik yönelimleri ile çalışanların yenilikçi iş davranışları arasındaki ilişkide öz liderliğin aracılık rolünü incelemiştir. Ayrıca demografik değişkenlerin yenilikçi iş davranışını, örgütlerin girişimcilik yönelimini ve öz liderliği nasıl etkilediği de incelenmiştir. Çalışma, mevduat bankasında çalışan 404 kişi üzerinde gerçekleştirilmiştir. Çalışma sonucunda söz konusu kavramlar arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu, demografik değişkenlerin ise anlamlı bir farklılık yaratmadığı tespit edilmiştir.

Ay, Karakaya ve Yılmaz'ın (2015) “Relations Between Self-Leadership And Critical Thinking Skills” başlıklı çalışmasının amacı üniversite öğrencilerinin öz liderlik alt boyutları ile eleştirel düşünme yetenek düzeyleri arasındaki genel ilişkileri araştırmaktır. 257 üniversite öğrencisi üzerinde gerçekleştirdikleri analiz sonucunda öğrencilerin öz liderlik düzeyleri ve eleştirel düşünme düzeyleri arasında orta düzeyde pozitif yönlü ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Kayral'ın (2016), “Dağıtımcı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik” isimli çalışmasında teknolojik gelişimle birlikte gelişen ekonomik ve teknik ağlar (internet vb.) vasıtasıyla yaşama yönelik faaliyetlerin daha çok etkileşim içerisinde gerçekleştiğinden hareketle bu ağlarda geçerli olabilecek liderlik anlayışı üzerinde durulmuş, bireyin içinde yer aldığı bütünü etkileme gücü incelenmiştir. Sonuç olarak bireyin kendisinde var olan potansiyelini ortaya koyabilmesi için öz liderlik teorisi önerilmiştir.

Dilidüzgün ve Emir (2016), “Özliderlik Becerilerinin Türkçe Öğretmen Adaylarının Metindilbilim Dersindeki Başarılarına Etkisi” isimli araştırmasında 21. Yüzyılın eğitim amacının öz liderlik seviyesi gelişmiş bireyler yetiştirmek olması gerektiğini savunarak, Türkçe öğretmen adaylarının öz liderlik becerileri ile yeni bir ders olarak verilmeye başlanan metindilbilim dersine ait akademik başarıları arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma İstanbul Üniversitesi Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Türkçe öğretmenliği bölümünde okuyan 170 öğrenci üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda her iki değişken arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır. Ayrıca öz liderliğin alt stratejilerinden “kendine hatırlatıcılar belirleme” ve “doğal ödüllere düşünceyi odaklama” stratejilerinin öğrencilerin metindilbilim dersi akademik başarılarını anlamlı düzeyde etkilediği gözlenmiştir.

Çelik ve Polat (2017)’ın “Kamu ve Özel Okul Yöneticilerinin Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Açısından Karşılaştırılması” isimli çalışmasının amacı Gaziantep il merkezinde bulunan kamu ve özel sektöre ait okul yöneticilerinin öz liderlik stratejileri arasında farklılıklar bulunup bulunmadığını ortaya koymaktır. 204 okul yöneticisi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda, genel olarak öz liderlik düzeyleri ile öz liderlik alt stratejilerinden “kendine hatırlatıcılar belirleme” stratejisi açısından her iki grup arasında anlamlı fark tespit edilmesine rağmen; “başarılı performans hayal etme”, “kendi kendine konuşma”, “kendini ödüllendirme”, “düşünce/fikir değerlendirme” ve “kendini cezalandırma” alt stratejileri açısından kamu okulları ile özel okullar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir.

Kızrak, Bıçakçı ve Basım (2017), “Öz Liderlik Becerilerinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma” isimli çalışmalarında psikolojik sermayenin alt boyutlarından (umut, iyimserlik, psikolojik dayanıklılık, öz yeterlilik) hangilerinin öz liderlik becerileri üzerinde etkili olduğunu belirlemeyi amaçlamışlardır. Araştırma Ankara’da görev yapan 227 kamu çalışanı üzerinde gerçekleştirilmiştir. Araştırma sonucunda psikolojik

sermayeye ait alt boyutların öz liderliğin tüm alt boyutları üzerinde etkili olmadığı, kısmi etki yarattığı tespit edilmiştir.

Arılı ve Avcı (2017) “Öz Kendilik Değerlendirmesinin Öz Liderlik Davranışları Üzerinde Etkisi: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma” isimli çalışmalarında bireylerin öz kendilik algıları ile öz liderlik davranışları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. 440 ilköğretim öğretmeni üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda bireylerin öz kendilik değerlendirmelerinin öz liderlik davranışları üzerinde etkili olduğu, öz kendilik algılarının arttıkça daha fazla öz liderlik davranışları sergiledikleri anlaşılmıştır.

Ay (2017), “Yönetici ve Yönetici Asistanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma” isimli çalışmasında Gaziantep’te kamu ve özel sektörde faaliyet gösteren işletmelerde çalışan 85 Yönetici ve 85 yönetici asistanının eğitim durumları ve öz liderlik düzeylerini incelemiştir. Araştırma sonucunda yönetici ve yönetici asistanlarının öz liderlik düzeylerinin öz liderlik boyutlarına göre orta, yüksek ve çok yüksek düzeyde değiştiği, yöneticilerin eğitim durumlarının öz liderlik düzeylerini etkilediği, yönetici asistanlarının eğitim durumları ile almış oldukları asistanlık eğitimlerinin yöneticilerinin bazı öz liderlik boyutları ile anlamlı ilişkide olduğu, ancak kendi öz liderlik düzeyleriyle anlamlı bir ilişkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Konuk (2017) “Self-Leadership Behaviors As Predictor Of Teachers’ Taking Initiative” isimli çalışmasında öğretmenlerin öz liderlik davranışlarının inisiyatif davranışları almaları üzerinde etkisinin olup olmadığını araştırmıştır. Araştırma Türkiye’de 32 farklı okulda görev yapan 585 ilkokul öğretmeni üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda öz liderlik alt boyutlarının inisiyatif alma alt boyutlarını anlamlı düzeyde yordadığı bulunmuştur.

Ergöz (2018) “Öz Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma” konulu tez çalışmasında öz liderlik ile

örgütsel bağlılık arasında bir ilişkinin olup olmadığını araştırmıştır. Bir devlet hastanesinde çalışan 142 çalışan üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda öz liderlik ile örgütsel bağlılık arasında orta düzeyde, pozitif yönlü bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Fidan (2018), “Yenilenen Öz Liderlik Ölçeği’ni Üniversite Öğrencileri Örnekleminde Türkçeye Uyarlama Çalışması” isimli çalışmada Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilen daha sonra Houghton ve Neck (2002) tarafından doğrulayıcı analiz çalışmaları yapılarak yenilenen Öz Liderlik Ölçeğini üniversite öğrencileri bağlamında Türkçe’ye uyarlamayı amaçlamıştır. Çalışma için 258 üniversite öğrencisi ile çalışılmış olup, çalışma sonucunda, “Yenilenmiş Öz Liderlik Ölçeğinin (YÖLÖ)” üniversite öğrencilerinin öz liderlik düzeylerini tespit etmek için geçerli ve güvenilir bir veri toplama aracı olduğu belirlenmiştir.

Turan’ın (2018), “Üretim Yönetimi Sürecinde Personele Sağlanan Koçluk İle Öz Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” isimli çalışmada otomotiv sektöründe çalışan 403 personele sunulan koçluk hizmeti ile öz liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiye bakılmış, anlamlı bir ilişki bulunamamıştır.

Çakmak (2018), “Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin İş Doyumu ve İş Stresi Üzerine Etkileri” isimli çalışmada sağlık çalışanlarında bireysel özelliklerin öz liderlik düzeyi üzerindeki etkisi ile öz liderlik düzeyinin iş doyumu ve iş stresi üzerindeki etkisini araştırmıştır. Araştırma bir eğitim ve araştırma hastanesinde görev yapan 357 sağlık çalışanı üzerinde yapılmıştır. Analizler sonucunda, öz liderliğin alt boyutları ile iş doyumu ve iş stresi arasında orta ve düşük seviyede bir ilişki olduğu, öz liderliğin alt boyutlarının bireysel özelliklere göre anlamlı düzeyde farklılık gösterdiği belirlenmiştir.

Kutanis (2018), çalışanların öz liderliklerinin iş tatmini ve iş özerkliği üzerine etkisini incelediği “Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma” başlıklı tezinde aynı

zamanda demografik değişkenlerin öz liderlik stratejilerinin kullanımına yönelik etkisini de araştırmıştır. Çalışma sağlık sektöründe görev yapan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilmiş olup, yapılan analizler sonucunda öz liderlik ile iş tatmini arasında anlamlı seviyede orta düzeyde bir ilişki olduğu, iş özerkliği ile ilişkili olmadığı; bununla birlikte öz liderlik stratejilerinin kullanılmasının iş tatmini ve iş özerkliği üzerinde etkisi olduğu, demografik değişkenlerin (yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışma süresi) öz liderlik stratejileri kullanımı üzerinde etkisi olmadığı belirlenmiştir.

Çubukçu ve Kahraman (2019), “Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonları İle Özliderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki” başlıklı çalışmalarında aday öğretmenlerin içsel motivasyonları ile öz liderlik düzeyleri arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bozyiğit (2019), “The Importance of Leadership Education in University: Self-Leadership Example” isimli çalışmasında liderlik dersini seçen ve seçmeyen öğrenciler arasında öz liderlik stratejileri açısından farklılık olup olmadığını araştırmıştır. 144 spor yöneticiliği öğrencisi üzerinde gerçekleştirilen araştırma sonucunda liderlik dersini seçen ve seçmeyen öğrenciler arasında anlamlı bir fark bulunmuştur.

Bozyiğit ve Çetin (2019), “Spor Bilimleri Öğrencilerinin Kendi Kendine Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi” isimli çalışmalarında, spor bilimlerinin 4 farklı bölümünde okuyan 132 öğrenciden oluşan bir örneklem üzerinde öz liderlik düzeylerini incelemiştir. Araştırma sonucunda yaş, sınıf, cinsiyet ve bölüm arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunamamış, öğrencilerin öz liderlik düzeylerinin yüksek olduğu ve sadece üniversiteye girene kadar yaşadığı yer açısından anlamlı bir farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Çakmak ve Uğurluoğlu, 2019 yılında yapmış oldukları “Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi”

isimli çalışmalarında sağlık çalışanlarının sosyo-demografik değişkenler açısından öz liderlik seviyelerini incelemiştir. Çalışma sonucunda sosyo-demografik özelliklere (cinsiyet, yaş, medeni durum, görev, gelir durumu, sektördeki toplam çalışma süresi ve çalışanların liderlik eğitimi alıp almama durumları) göre öz liderlik düzeylerinin anlamlı bir şekilde farklılaştığı tespit edilmiştir.

Akbaş Tuna (2019), hizmet sektöründe gerçekleştirmiş olduğu “Toplulukçu Kültürün Öz Liderlik Algısı Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma” isimli çalışmasında toplulukçu kültüre ait toplulukçuluk alt boyutunun öz liderlik stratejileri üzerine etkisini incelemiştir. Araştırma sonucunda toplulukçuluk boyutunun genel olarak davranış odaklı stratejilerini anlamlı ve pozitif yönde etkilediği; sadece kendini cezalandırma stratejini ise anlamlı ve negatif yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Fidan (2019), öğretmenlerin bireysel inovasyonları ile öz liderlik düzeyleri arasındaki ilişkiyi incelemek için gerçekleştirdiği “Öğretmenlerde Bireysel İnovasyon ile Öz Liderlik Arasındaki İlişki” isimli çalışmasında bireysel inovasyon ile öz liderlik düzeyleri arasında anlamlı, pozitif yönde ve yüksek seviyede bir ilişki tespit etmiştir.

Kayral ve Dülger (2019), 332 sağlık çalışanı üzerinde gerçekleştirdikleri “The Impact of Self-Leadership Skills of Healthcare Employees on Institutional Performance and Job Performance” isimli araştırmalarında öz liderlik becerilerinin kurumsal performansa ve iş performansına etkisini incelemiştir. Çalışma iki farklı kurumda gerçekleştirilmiş olup, çalışma sonucunda akredite sağlık kuruluşunda çalışanların öz liderlik düzeylerinin akredite olmayan kurumda çalışanlarınkine göre daha yüksek olduğu bulunmuştur. Ayrıca öz liderlik becerilerinin kurumsal performans hedeflerine (güvenlik, verimlilik, üretkenlik) ulaşmada etkili olduğu tespit edilmiştir.

Yavuz ve Ayan (2019), “Kamu Örgütlerinde Öz Liderlik Düzeyinin Belirlenmesi” isimli çalışmalarında kamu örgütlerinde çalışanların öz liderlik düzeylerini incelemiştir. Çalışma 405 kişilik bir örneklem üzerinde gerçekleştirilmiş olup, yapılan analizler sonucunda cinsiyet-kendi kendine konuşma, toplam çalışma süresi-kendini cezalandırma, yaş-kendini ödüllendirme ve öğrenim durumu-kendini gözlemleme boyutları arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Demografik özellikler ile öz liderlik arasındaki ilişkide, ilişkinin daha çok davranışsal öz liderlik stratejileri ile olduğu tespit edilmiştir.

Büyükbeşe, Sarsıcı ve Erşahan (2019), “Çalışanların Öz Liderlik Becerileri ve Yenilikçilik Davranışı: Gelişim Kültürünün Aracı Etkisi Adıyaman Organize Sanayii Bölgesindeki İşletmelerde Araştırma” başlıklı çalışmalarında öz liderlik becerileri ile yenilikçilik davranış arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda öz liderlik becerileri ile yenilikçi davranış arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve gelişim kültürünün bu ilişkiye aracılık ettiği tespit edilmiştir.

Erdoğan’ın, 2019 yılında gerçekleştirdiği “Eğitim Sektöründeki Yöneticilerin Değerleri, Öz Liderlik Nitelikleri ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma” başlıklı çalışması sonucunda eşitlik ve adalet değerlerinin en çok benimsenen değerler olduğu; öz liderlik becerilerinin ise işe odaklanma ve kriz yönetimi konularında etkili olduğu tespit edilmiştir.

Görmüş ve Aydın’ın, 2020 yılında 303 gençlik lideri üzerinde gerçekleştirdiği “Gençlik Liderlerinde Öz Liderlik Davranışlarının İş Doyum Düzeyine Etkisi” başlıklı çalışmalarında öz liderlik alt boyutları ile iş tatmini arasında pozitif yönde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Özdemir (2020), Anadolu Liselerinde görev yapan 477 öğretmen üzerinde gerçekleştirdiği “The Effect of Teachers’ Self Leadership Perceptions on Job Satisfaction” isimli çalışmada öz liderlik algıları ile iş tatminleri arasındaki ilişkiyi

incelemiştir. Araştırma sonucunda öz liderliğin iş tatminini olumlu yönde ve orta düzeyde yordadığı tespit edilmiştir.

Arslan (2020), öğrenciler üzerinde gerçekleştirmiş olduğu “Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Öz Liderlik Algıları ve Sosyal Problem Çözme Becerilerinin Belirlenmesi” isimli çalışmasında öğrencilerin öz liderlik algıları ve sosyal problem çözme becerilerini hem çeşitli değişkenler açısından hem de arasındaki ilişki açısından incelemiştir. Araştırma sonucunda öz liderlik algısının cinsiyet, sınıf, ekonomik durum, ikametgâh değişkenlerine, sosyal problem çözme becerisinin ise öğretim türü, ekonomik durum ve ikametgâh değişkenlerine göre farklılık gösterdiği; sosyal problem çözme becerileri ile öz liderlik algıları arasında ise pozitif yönde orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu tespit edilmiştir.

Fidan (2020a), “Yeni Nesil Öğrencilerin Öz Eğitiminde Özgürlük ve Öz Liderlik İşbirliği: Özgürleştiren Liderlik” isimli çalışmasında öz liderlik ve özgürlüğün bireylerin öz süreçlerini destekleme açısından keşistiklerini öne sürerek, öz liderliğin özgürleştiren yönünü vurgulamıştır. Fidan (2020b), “Öz Liderlik ve Mutluluk Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi” isimli çalışmasında ise 173 kişiden oluşan bir örneklem üzerinde öz liderlik ve mutluluk arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Yapılan analizler sonucunda katılımcıların genel olarak öz liderlik ve mutluluk düzeylerinin yüksek olduğu, öz liderliğin alt boyutları ile mutluluk arasında orta ve yüksek düzeyde ilişkilerin olduğu belirlenmiştir.

Batuk (2021), iş çevresinin değişkenliği ile başa çıkabilmek için organizasyonların her çalışandan faydalanması, dolayısıyla daha yatay ve adaptif olması gerektiğini, bu çerçevede öz liderliğin fayda sağlayacağını belirttiği “The Effect Of High-Performance Work Systems On Self-Leadership” isimli çalışmasında 212 kişilik bir örneklem üzerinde yüksek performanslı iş sistemleri alt uygulamalarının öz liderlik üzerindeki etkisini incelemiştir. Çalışma sonucunda karar verme süreçlerine katılım sağlanması, iş güvenliği, seçici kadrolaşma ve sonuç odaklı ödüllendirme sistemlerinin öz liderlik üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin

olduğu, yoğun eğitimin öz liderliği negatif yönde etkilediği, iç hareketlilik, iş tanımları ve teşvik ödülllerinin ise öz liderlik üzerinde anlamlı bir etkisinin olmadığı tespit edilmiştir.

Kabakcı (2023), “Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Arasındaki Etkileşimler: Öz-Liderlik Temelli Bir Örgüt Tasarlamak” isimli çalışmasında öz liderlik temelli bir örgüt tasarımının nasıl olacağını araştırmış, öz liderlik anlayışı ile hareket eden örgütlerin kültürel ve yapısal özelliklerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda bazı kültürel ve yapısal özelliklerin öz liderliğe ilişkin farkındalığı artırdığı ve bunun da davranışlara yansıtıldığı tespit edilmiştir.

Sonuç olarak Türkiye’de de dünyada olduğu gibi öz liderlik araştırmaları farklı disiplinlere yönelik olarak yapılmaktadır. Hem Türkiye’de hem de diğer ülkelerde yapılan çalışmalarda daha çok Houghton ve Neck’in (2002) öz liderlik ölçeğinin kullanıldığı görülmektedir. Bu sebeple bu araştırma için de Houghton ve Neck (2002) tarafından geliştirilen, Tabak vd. (2009) tarafından Türkçe’ye uyarlanan Öz Liderlik Ölçeği tercih edilmiştir.

1.2. KİŞİSEL DEĞERLER

Kişisel Değerler bu çalışmanın bağımsız değişkenini oluşturmaktadır. Bu araştırmada kişisel değerlerin kişilerin öz liderlik düzeylerinde belirleyici olduğu varsayılmaktadır. Bu kapsamda bu başlık altında kişisel değerler kavramına ilişkin genel teorik çerçeveye yer verilecektir.

1.2.1. Değer Kavramı

Değer kavramı, Platon ve Aristoteles döneminden (Oates, 1963) günümüze kadar çeşitli bilim alanlarında çeşitli açılardan ele alınmıştır. Bu sebeple kabul gören tek bir tanımı bulunmamaktadır. Bazı tanımlamalarda yol gösterici ilkeler olarak (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; Schwartz, 1994) tanımlanırken,

bazılarında inanç, tercih ya da motivasyon unsuru (Schwartz, 1992, Williams, 1979) olarak tanımlanmaktadır. Bununla birlikte yapılan tanımların ortak noktası, değerlerin insan davranışını etkileyen faktörler olarak görülmesi ve çeşitli bilim dallarındaki özel çalışmaların birbirleri ile entegrasyonu için bir köprü kavram olmasıdır (Connor ve Becker, 1979; Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973).

Değer kelimesi etimolojik olarak Latince “güç” veya “sağlık” anlamına gelen “valor” kelimesinden gelmektedir. 13. yüzyılda eski Fransızca’da değer veya fiyat anlamına gelen “valoir” olarak ortaya çıkmıştır. 14. yüzyılda İngilizcede “bir şeyin sahip olduğu değer derecesi” anlamında kullanılmıştır. 15. yüzyılda ise Thomas More’un yazmış olduğu ütopya da yaşamın kendisinin en temel değer olduğu belirtilerek mutluluğun değerleri (iyilik, dürüstlük, zevk, sağlık, eşitlik, adalet) anlatılmıştır (akt. Davis, 1983, s. 58). Günümüze kadar gelinen süreçte ise sosyal, politik, ekonomik vb. nedenlerle kavramın anlamı değişikliğe uğramış bireyin tercihlerine, yaşam şekline, ilkelerine ve davranışlarına yön veren değerlerin (Debbarma 2014; Hanel, Litzellachner ve Maio, 2018) yanısıra toplum tarafından kabul ve saygı gören, toplulukların bir arada, barış içinde yaşamasına rehberlik eden toplumsal değerler de ön plana çıkmıştır. Örneğin Birleşmiş Milletler, 2003 yılında yayınlamış olduğu İnsan Hakları Evrensel Beyannamesinde evrensel insani değerleri barış, özgürlük, sosyal ilerleme, eşit haklar ve insan onuru olarak belirtmiştir (United Nations, 2003).

Kluckhohn’a (1951) göre değer, açık veya örtük olarak bir bireyin veya bir grubun karakteristik özelliklerini, amaçlarını ve eylemlerine yönelik seçimlerini etkileyen arzu edilen bir kavramdır (s. 395). Hofstede (1980) de Kluckhohn’un tanımı ile paralel olarak değer kavramını “tercih etmeye yönelik geniş bir eğilim” olarak tanımlamıştır (s. 19). Ancak Kluckhohn’a (1951) göre değer kavramı sadece bir tercih değil, hissedilen ve/veya ahlaki, akıl yürütme veya estetik yargıların biri veya birkaçı açısından haklı olduğu düşünülen, arzu edilen bir tercihtir; eylem taahhütlerini formüle eden bireyin içindeki kışkırtıcı düşüncelerdir (s. 396).

Rokeach (1968) değerlerin, davranış biçimleri ve varoluş amaçları ile ilgili olduğunu söylemiştir (s. 16). Rokeach'a (1968) göre bir kişinin "bir değeri olduğunu" söylemek, "belirli bir davranış şeklinin ya da varoluş amacının, alternatif davranış şekillerine veya varoluş amaçlarına göre kişisel ve sosyal olarak tercih edilebilir olduğuna dair kalıcı bir inanca sahip olduğunu" söylemektir. Bu inançlar, bireyler tarafından arzu edilen, doğru olduğuna inanılan, sosyal olarak kabul gören ortak kavramlardır (Suar & Khuntia, 2010; Williams, 1979). Bir değerın içselleştirilmesi, bilinçli ya da bilinçsiz olarak, eyleme rehberlik etmesi, ilgili nesnelere ve durumlara karşı tutum geliştirmesi ve tutumu sürdürmesi, kişinin kendisinin ve başkalarının eylemlerini ve tutumlarını haklı kılmak, kendini ve başkalarını ahlaki olarak yargılamak ve kendisini başkasıyla kıyaslamak için bir standart veya kriter haline gelmesidir (Rokeach, 1968). Rokeach (1973), değerlerin aynı zamanda insan davranışlarındaki değişimin açıklayıcı unsurlarından biri olduğunu da belirtmiştir.

Schwartz'a (1992) göre değerler "arzu edilen, bireylerin hayatına rehberlik eden ve önem derecelerine göre değişiklik gösteren hedefler"dir.

Değerler, bakış açımızı belirleyen bir çerçeve niteliğinde olup, bireysel olarak davranışlarımızın altında yatan sebepleri teşkil ettiği gibi (Forest, 1973, s. 25); iyi, doğru ve arzulanan toplumsal davranışları da belirleyen ölçütler niteliğindedir (Benli & Kızgın, 2020, s. 996).

Kluckhohn'a (1951) göre değerler, bir süreç içerisinde kalıcılık teşkil eden, bir eylem sistemini organize eden kod veya standartlardır. Buna göre değer, davranış biçimlerini, alışlagelmiş kullanımlara uygun olarak onaylama-onaylamama sürekliliğine yerleştirir.

Schwartz ve Bilsky (1987) değerleri üç evrensel gereksinimin temsilleri olarak görmüştür:

- Organizmanın biyolojik temelli ihtiyaçları,
- Kişiler arası koordinasyon ve sosyal etkileşimsel gereklilikler
- Toplum refahı ve hayatta kalmak için sosyal kurumsal talepler

Bir bireyin değerleri o bireye ait değer sistemini oluşturur. Rokeach (1968), değer sistemini değerlerin, önem düzeyine göre belirli bir sıralamaya tabi olacak şekilde hiyerarşik olarak organize edilmesi olarak ifade eder (s. 17). Bir değer işlevsel ve bilişsel olarak bir başka değere bağlı olabilir. Bir kişinin tüm değerleriyle uyumlu bir şekilde davranamayacağı, değerleri arasında seçim yapmak zorunda kalacağı durumlar söz konusu olabilir. Değer sistemi bu tür durumlar arasındaki çatışmayı çözmek için öğrenilmiş bir kurallar organizasyonunu temsil eder.

Yukarıdaki tanımlardan yola çıkılarak değer kavramı, bireyin tercihlerini, davranışlarını ve sosyal olarak kabul görmesini etkileyen motivasyonel yol gösterici ilkeler, değer sistemi ise bireyin değerlerinin önceliklerine göre bireydeki sistematize edilmiş hali olarak tanımlanabilir.

1.2.2. Değerlerin Oluşumu ve Özellikleri

Değerlerin oluşumuna ilişkin olarak literatürde, bir kısmının doğuştan geldiği, yani varoluşunda doğrudan yer aldığı, bu değerlerin psikolojik olarak benliğin bir parçası olarak kaydedildiği, dolayısı ile süper-ego veya egonun bir bileşeni olarak hareket ettiği ve kişinin kimlik duygusunun kurucu unsuru olduğu (Kluckhohn, 1951, s. 398) belirtilirken bir kısmının da bireylerin gelişim sürecinde öğrenme yolu ile kazanıldığı belirtilmektedir (Evans, Jamal ve Foxall, 2006, s.22). Bireyin içinde bulunduğu aile, sosyal çevre, toplum ve kültür, yazılı yazısız kurallar gibi hususlar sahip olunan değerlerin kaynağını oluşturmaktadır (Hofstede, 1980; Kahle, 1985; Rokeach, 1973). Değerlerin oluşumu genel olarak ailede başlamakta, toplumsal yaşam ve alınan eğitimlerle birlikte gelişmektedir. Değerlerin sonraki nesillere aktarımı ise yine toplumsal kurallar, töreler ve eğitimler yoluyla olmaktadır (Yılmaz, 2008, s. 53).

Değerler, bireylere ve toplumlara göre farklılık göstermekle birlikte, her kavramda olduğu gibi bir takım ayırt edici özellikleri bulunmaktadır. Rokeach (1973) değerlerin özelliklerini süreklilik gösterme, inançlarla ilgili olma, davranış ve kararları belirlemede etkili olma, tercih edilen durumlara yönelik olma, bireysel ya da kültürel anlayışla ilgili olma şeklinde belirtmiştir.

Bilsky ve Schwartz (1994) değer tanımlarına ilişkin yapmış oldukları literatür incelemesinde Rokeach'inkine paralel olarak söz konusu tanımların beş ortak özelliği olduğunu belirtmişlerdir (s. 164). Bu özellikler, değerlerin kavramlar ve inançlar olduğu, istenilen durumlar ve davranışlarla ilgili olduğu, geçici durumlara göre değişkenlik göstermediği, olayların veya davranışların tercihin ve değerlendirilmesine rehberlik ettiği ve göreceli önem derecesine göre sıralandığı şeklindedir (akt. Kayır, 2011, s.11).

Jacob ve Flink (1962) ise değerlerin özelliklerini, eylem alternatifleri arasından seçim yapma ile ilgili olma, bireyden bireye değişiklik gösterme, evrensel olmama, sabit olma ancak stabil olmama (değişebilir ve değiştirilebilir olma), bireylerin hayat içerisinde olmak istedikleri rollerle ilişkili olma şeklinde belirtmişlerdir.

Değerler, bireyden bireye ve kültürden kültüre farklılık gösterse de aynı kültürde yaşayan bireylerin benzer değerlere sahip olduğu gözlenmektedir. Bireyler, genellikle içinde yaşadıkları toplumun sahip olduğu değerleri ortak olarak benimsemektedirler. Bununla birlikte ortak değerlere sahip bireylerde bile her bir bireyin o değere atfettiği anlam farklı olabilmektedir (Kluckhohn, 1951, s. 416).

Değerlerin değişimi konusundaki genel kabul, değerlerin durağan olmadığı ancak değişimin yavaş bir şekilde gerçekleştiğidir (Hofstede, 2001; Rokeach, 1973; Schwartz, Bardi & Bianchi, 2000). Çünkü değerlerin bilişsel boyutunun yanı sıra duygusal bir boyutu da bulunmaktadır. Bir değer her iki boyutu da içermelidir; duygusal boyut atlanırsa ortada etik ya da estetik unsurlar kalırken, rasyonaliteyi oluşturan bilişsel boyut atlanırsa ortada duygudan çok farklı olmayan bir şey kalır.

İstek ve değerlendirme unsurları değer kavramında bir araya gelmiştir (Kluckhohn, 1951, s. 400). Yeni edinilen bir bilgi veya insan varoluşunun değişen koşulları (toplumsal değişimler, sosyo-ekonomik koşulların değişmesi, salgın hastalıklar vb.) evrensel değerleri değiştirebilir, en azından sorgulanmasına sebebiyet verir (Kluckhohn vd., 1951; Schwartz, 2014).

1.2.3. Değerlerin Sınıflandırılması

Literatüre bakıldığında kişisel değerlerin farklı bakış açıları ile farklı ölçütlere dayanarak farklı sınıflandırmalara tabi tutulduğu görülmektedir. Kluckhohn (1951) değerlerden bahsedilirken kimi zaman genel bir kategorinin, kimi zaman sınırlı bir değer türünün, kimi zaman da özel bir değer türünün kastedildiğini ve bu sebeple kafa karışıklığı yaşandığını iddia etmekte, değerlerin aşağıda belirtilen boyutlara göre sınıflandırılabileceğini belirtmektedir (s. 412-421):

Modalite (yaklaşım) boyutu: Bu boyut pozitif-negatif, progresif (ilerleyen)-tekrarlayan, potansiyel-gerçek değerler gibi ayrımları gösterir.

İçerik boyutu: Bu boyutta değerler; estetik, bilişsel, hedonik, ekonomik, dini, ahlaki, etik, mantıksal vb. şeklinde gruplanır. İçerik gruplamalarının en bilineni “Allport-Vernon Değerler Testi”nde kullanılan Spranger’e ait gruplamadır (Teorik-ekonomik-estetik-sosyal-politik-dini değerler).

Niyet boyutu: Bu boyut içerisinde yer alan değerler “mod değerleri” olarak da adlandırılır. Araçsal (enstrümental) ve amaçsal (nihai, terminal, gaye) değerler olarak ikiye ayrılır (Lovejoy, 1950). Amaçsal değerler, varılmak istenen hedefler iken, araçsal değerler bu hedefe ulaşmada hizmet eden değerlerdir. Örneğin “.....davranış tarzının tüm nesnelerle ilgili olarak her durumda kişisel ve toplumsal olarak tercih edilebilir olduğuna inanıyorum” cümlesindeki boşluğu doldurabilecek dürüstlük, cesaret vb. değerler araçsal değerleri; “.....için kişisel ve sosyal olarak çabalamaya değer olduğuna inanıyorum” cümlesindeki boşluğu

tamamlayan bağımsızlık, barış içinde bir dünya gibi varoluş amaçlarını belirten değerler amaçsal değerleri temsil eder (Rokeach, 1968, s. 17). Rokeach'ın geliştirdiği kuramsal yapı bu boyuta örnek verilebilir.

Genellik boyutu: Bu boyuta göre bir takım değerler yalnızca belirli rollere ilişkin olup, rol değerler olarak isimlendirilir. Bir takım değerler ise farklı durumlar ve farklı kültürlerin içerik alanlarına uygulanabilir. Bunlara da tematik değerler denilmektedir.

Yoğunluk boyutu: Değerin gücü ile ilgili bir boyuttur. Değerin gücü, bir şeyi (nesne, durum, davranış) elde etme ve sürdürmeye yönelik çabaların derecesinin belirlenmesi ile veya değerlerden etkilenen davranışların tekrar sayısının belirlenmesi ile ölçülebilir. “Yapılması gerekenler” ve “yapılmaması gerekenler”i belirleyen kategorik değerler, tercih belirleyen tercihli değerler, varsayımsal değerler (hemen elde edilemeyen ancak davranışın yönünü etkileyen ütöpik değerler, kültürün tarihi çağrışımlarına ilişkin geleneksel (pasif, ritüel) değerler), merkezi-çevresel değerler, baskın-değişken-sapkın değerler bu boyut kapsamında değerlendirilebilir.

Açıklık boyutu: Açık (ifade edilen) değerler ve örtük (davranışın altında yattığı düşünülen) değerler bu boyut kapsamında değerlendirilir.

Kapsam boyutu: Kişisel, grup veya toplum değerleri ile evrensel ve evrensel olmayan değerler şeklinde sınıflandırılan değerler bu gruptadır. Kişisel değer, bir grup değerinin veya bir evrensel değer in özel bir şeklidir. Tamamen bir kişiliğe özel olmamakla birlikte kendine özgü vurgu ve yorumları vardır. Bir grup değeri, bir aileye, medeniyete, kültüre ilişkin ayırt edici bir unsur niteliğindedir.

Organizasyon boyutu: Değerlerin kümeler halinde ortaya çıktığını ve aralarında bir hiyerarşi bulunduğunu anlatan boyuttur. Genel-özel değerler ve yalıtılmış-entegre edilmiş değer ayrımları bu kapsamda değerlendirilebilir. Bir

değerin genelliği önceliğinin yüksek olduğunu belirtir, çünkü sistemin işleyişine daha fazla katkıda bulunur. Yalıtılmış değerler, diğer değerlerle çelişmeyen ve aynı zamanda diğer değerleri desteklemeyen değerlerdir. Entegre değerler ise birbirine kenetlenen veya bir ağın parçası olan değerlerdir.

Literatürde yapılan sınıflandırmaların genel olarak yukarıdaki boyutlar kapsamında yapıldığı söylenebilir. Örneğin, Rokeach (1968, 1973) değerleri, Kluckhohn (1951)'un niyet boyutu kapsamında amaçsal değerler ve araçsal değerler olmak üzere iki sınıfa ayırmıştır. Türkçe literatürde amaçsal değerler nihai değerler, terminal değerler, temel değerler ve uç değerler adıyla; araçsal değerler ise entrümental ya da aracı değerler adıyla da yer almaktadır. Amaçsal değerlerin “varoluş amaçları”, araçsal değerlerin ise “davranış tarzları” ile ilgili olduğu varsayılmıştır (Feather & Peay, 1975).

1.2.4. Değerlerin Benzer Kavramlarla İlişkisi

Literatür incelendiğinde değer kavramının tutum, inanç, ideal, norm, etik, ihtiyaç, davranış gibi kavramlardan farklı olarak tanımlandığı ve bu kavramlarla ilişkilerine yer verildiği görülmektedir. Değer kavramının daha iyi anlaşılabilmesi açısından bu başlık altında değer kavramının söz konusu kavramlardan farkına ve bu kavramlarla ilişkisine yer verilmeye çalışılmıştır.

Değer ve Tutum

Değer ve tutum kavramı birbiri ile yakın ilişkili kavramlardır. Tutum, “belirli bir nesne veya durumla ilgili belirli şeylerin doğru veya yanlış olduğu ve bu konudaki diğer şeylerin arzu edilir veya istenmeyen olduğu yönünde birbirine bağlı iddialardan oluşan bir inançlar paketi” (Rokeach, 1968, s. 16)'dir. Üç bileşene sahiptir: Bilgi, duygu ve davranış (Güngör, 1993, s. 29). Değer kavramı ise tutum kavramından bazı noktalarda ayrılmaktadır. Rokeach (1968, s. 14-16) bu farklılıkları şöyle belirtmiştir:

- Değer kavramı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerin yanında motivasyon bileşenine de sahiptir. Bu sebeple tutum kavramına göre daha dinamiktir.
- Kişinin sahip olduğu değerler sosyal davranışlarını belirlediği kadar, kişinin sergileyeceği tutumların da belirleyicisidir. Değerler, tutumlara, eylemlere, karşılaştırma ve değerlendirmelere rehberlik eden standart ya da ölçütlerdir.
- Kişinin sahip olduğu değer sayısı sergilediği tutum sayısının altında olduğunda değer kavramı, kişiler, gruplar ve kültürler arasındaki benzerlik ve farklılıkları tanımlamak ve açıklayabilmek için bir araç vazifesi görür.
- Tutum kavramı daha çok psikoloji ve sosyoloji disiplinlerinde ele alınırken, değer kavramı felsefe, teoloji, antropoloji, eğitim bilimleri, siyaset bilimi ve ekonomi disiplinleri açısından ele alınmaktadır.
- Tutumlar, belirli bir nesne veya duruma odaklanan birden fazla inancı temsil ederken; değerler, belli nesneler ve durumlar arasında, hedeflerin de ötesinde daha nihai bir varoluş durumuna yönelik davranışlar ve yargıları yönlendiren tek bir inançtır.
- Değerler, tutumlardan farklı olarak yalnızca tercih edilebilir olana dair bir inanç değil, aynı zamanda bir tercihtir (Lovejoy, 1950, akt. Rokeach, 1968).

Onto (1983), değerlerin tutumlardan daha kalıcı olduğunu, bir kişinin inanç, düşünce ve duygularında merkezi rol oynadığını, tutum ve davranışların değer eğilimlerinin sonuçları olduğunu belirtmiştir. Schwartz (1992) ise değerlerin genellik, soyutluk ve önem derecesine göre hiyerarşik sıralamaları açısından tutumlardan farklılık gösterdiğini belirtmiştir.

Dolayısıyla tutum ve değer birbirinden farklı kavramlar olup, değerler tutumların da arkasında yatan bileşenlerden biri konumundadır.

Değer ve İnanç

Kluckhohn (1951), değer kavramının inançlardan farklı olduğunu, bir inanca göre hareket edildiğinde işin içinde bir değer unsurunun olduğunu belirtmektedir. Kluckhohn'a (1951) göre inanç kavramı "doğru" ve "yanlış" kategorilerine atıfta bulunurken; değer kavramı öncelikle "iyi" ve "kötü" kategorilerine atıfta bulunmaktadır. Rokeach'a (1968) göre değerler, inançları, tutumları ve eylemleri nasıl rasyonalize edeceğimizi bize söyleyen standartlardır (s. 24). Başka bir deyişle var olan inanç yanlış bile olsa değerler vasıtasıyla rasyonalize edilebilir. Örneğin, bir ulusun saldırganlığı, ulusal güvenlik, özgürlüğün korunması gibi kavramların temelinde meşrulaştırılabilir.

Değer ve İdeal

İdeal, bir bireyin ya da grubun yüksek değer atfedilmiş bir hedefi, değerler tarafından inşa edilen bir düzenleme olarak tanımlanmaktadır. Değer kavramında seçim söz konusu iken ideal kavramında bir hedef ve beraberinde zor ulaşılabilir olma söz konusudur (Kluckhohn, 1951, s. 432).

Değer ve Norm

“Normlar, insanların nasıl davranması gerektiğini tanımlayan ve değerlere göre şekillenen, yazılı olmayan kurallar ve standartlardır” (Kayır, 2011, s. 23). Normlar, değerlere göre daha somut öğelerdir, değerlerin yansımasıdır ve grubun tüm üyeleri tarafından paylaşıldığından daha kolektiftir (Şişman, 2007, s. 3; Fichter, 1990, akt. Aydın, 2003, s. 123). Normlar doğru-yanlış çerçevesinde davranış standartları sağlarken, değerler, koşullardan bağımsız olarak, arzu edilenle ilgilidir. Normlar davranış şekline atıfta bulunurken, kişisel değerler hedeflere atıfta bulunur. Normlar belirli bir duruma yönelik davranış talimatı iken, değerler belirli bir durumun ötesine yönelik ve farklı durumlarda belirli bir şekilde davranma talimatıdır. İnsanın çevresinde toplumsal olarak belirlenmiş normlar bulunurken, değerler insanın sahip olduğu psikolojik yapının içsel bir bileşenidir (Rokeach,

1973:19). Bu nedenle kişisel değerlerin belirli normların kabul edilmesi ya da reddedilmesi için zemin sağlayan unsurlar olduğunu söylemek mümkündür.

Değer ve Etik

Değer ve etik kavramının sıklıkla birbiri ile karıştırıldığı, zaman zaman birbirinin yerine kullanıldığı görülse de aralarında farklılık vardır. Değerler, bireylerin hayatındaki yol gösterici ilkeler iken; etik, topluma yol gösteren ilkelerdir. Değerler, kişiden kişiye değişmekte, etik ise toplumdan topluma değişmektedir. Değerler kişilerin davranışlarını belirlerken; etik, kişinin davranışının topluma uygunluğunu belirlemektedir. Davranışların toplum tarafından belirlenen etik standartlara uygunluğunun değerlendirilmesinde toplumun kültürü, sahip olduğu değerler sistemi, var olan inançlar ve normlar belirleyici olmaktadır (Kayır, 2011). Literatür incelendiğinde etik kavramının ahlaki değerleri kapsadığı görülmektedir.

Değer ve İhtiyaç

Değer kavramı, biliş, onay, seçim ve duygulanım içeren karmaşık bir yapıya sahip olduğundan, ihtiyaç kavramı ile arasındaki ilişki de zorunlu olarak karmaşıktır. Değerler, ihtiyaçlardan doğarken aynı zamanda ihtiyaçları da yaratırlar. Bir değer bazı ihtiyaçlara hizmet ederken, bazılarını da engelleyebilir (Kluckhohn, 1951, s. 428). İhtiyaç, genellikle biyolojik veya psikolojik dengeyi sağlamakla ilgili bir gereksinimdir.

Değer ve Davranış

Brown (1976) davranışı, “tutum ve değerlerin bir tezahürü” olarak tanımlamıştır. Rokeach (1975), davranışsal, bilişsel ve duyuşsal bileşenlerin yanı sıra motivasyon bileşenine de sahip olduğu için değer kavramını daha dinamik bulmakta ve tutum kavramının önüne koymakta, değerlerin hem tutumları hem de davranışları belirlediğini belirtmektedir (s. 157). Değer kavramının tanımlarına bakıldığında; değerlerin, davranışların altında yatan motive edici unsurlar olduğu

anlaşılmaktadır. Bununla birlikte değer kavramı insan davranışıyla ilgilenen farklı disiplinlerin buluştuğu ortak nokta olarak merkezileştirilmiş (Kluckhohn, 1951; Rokeach, 1973; William, 1968); insanların davranışlarını belirlemek ve olayları değerlendirmek için kullandıkları standartlar olarak tanımlanmıştır (akt. Schwartz, 1992).

Değer kavramının diğer kavramlarla ilişkisi göz önüne alındığında öz liderlik kavramının bileşenleri olan davranışsal, bilişsel ve doğal ödül stratejileri açısından önemli bir öncül değişken olacağını söylenebilir.

1.2.5. Değerlerle İlgili Kuramsal Yapılar ve Geliştirilen Ölçekler

Değerlerin belirlenmesi ve ölçümüne dair literatür incelendiğinde ilk olarak Spranger'in (1928) çalışmasına rastlanmaktadır. Alman bir filozof ve psikolog olan Spranger (1928) yayınlamış olduğu "Types Of Men" isimli eserde değerleri birer motivatör olarak görmekte ve kişilik teorisiyle ilişkilendirmektedir. Spranger (1928) çalışmasında denek olarak kullandığı bireylerde hâkim olan değerleri saptayarak 6 gruba ayırmış ve insanların kişilik tipinin bu değer gruplarından biri içerisinde yer alacağını savunmuştur. Bu değer grupları:

- Estetik Değer Grupları: Biçime ve ahenge önem verir. Sanatın, toplumun bir gereği olduğuna inanır. İnsanları ve nesneleri uyum, simetri ve zerafete göre yargılar.
- Sosyal Değer Grupları: Sevgi, yardım ve özveri esastır. Kibar ve şefkatlidir. İnsanlara sevgiyle yaklaşır.
- Teorik (Bilimsel) Değer Grupları: Gerçeğe öncelik verir. Akıl yürütme ve eleştirel düşünmeyi önemser. Bilgiyi sistematize etmeye çalışır. Deneyssel, eleştirel, rasyonel ve entelektüeldir.
- Siyasi Değer Grupları: En önemli şey kişisel güç, etki ve şöhrettir.
- Ekonomik Değer Grupları: Faydaya ve pratikliğe değer verir. Mal üretme, pazarlama ve servet elde etmeyle ilgilenen tipik iş adamıdır.

- Dini Değer Grupları: Evreni bir bütün olarak görür ve dini için dünyevi hazlarından vazgeçer.

Sonraki yıllarda Spranger'in değer grupları Allport ve Vernon tarafından bir ölçek haline getirilmiştir. İlk olarak 1931 yılında yayınlanan çalışma, kişisel değerleri davranış tercihleri temeline dayanarak ölçmüştür. Bireyin yaşamında baskın olan ilgi alanlarını ortaya çıkarmaya çalışan anket şeklindeki ölçek, altı temel değer göreceli önemini göstermeye çalışmıştır (Allport & Vernon, 1931). Ölçek daha sonra 1970 yılında Allport, Vernon ve Lindzey tarafından revize edilmiştir. Revize edilen ölçekte ilk bölümde iki cevap seçeneği bulunan 30 soru, ikinci bölümde ise dört cevap seçeneği bulunan 15 soru olmak üzere 45 soru yer almaktadır (Allport, Vernon ve Lindzey, 1970). Hem Spranger hem de Allport ve arkadaşları çoğu insanın birden fazla gruba ait olduğunu belirtmiştir.

1937 yılında Lurie'nin yapmış olduğu çalışma da, değerlerin belirlenmesi ve ölçülmesine yönelik ilk çalışmalardan biri niteliğindedir. Lurie, Spranger'in sistemine göre sınıflandırılan 144 maddelik bir ölçek oluşturarak bu ölçeği Chicago Üniversitesi'nde okuyan öğrencilere uygulamıştır. Daha sonra toplanan verilere Thurstone'un centroid yöntemiyle faktör analizi uygulanmıştır. Araştırmacı çalışma sonucunda Spranger'in geliştirdiği 6 grup yerine faktör analizi ile türetilen 4 gruptan oluşan kişilik sınıflandırma sisteminin daha makul olacağını öne sürmüştür. Bahse konu kişilik sınıflandırma grupları a) İnsan ilişkilerine önem veren sosyal tip b) Uyum ve güzellik pahasına fayda ve gücü vurgulayan Filistin tipi c) Doğruyu ve bilişsel değerleri vurgulayan kurumsal tip d) Hayatın manevi yönünü vurgulayan dini tip şeklindedir.

Literatürde 1950'li yıllardan itibaren değer çalışmalarına ilginin arttığı görülmektedir. Morris, 1956 yılında yayınlanan "Varieties of Human Value" isimli kitabında daha önce yayınlanan "Paths of Life" ve "The Open Self" isimli kitaplarında ortaya koyduğu hümanist tezlerini test etmiştir. Çalışma 1945 yılında başlamış ve on yıldan fazla sürmüştür. Değerlere yaşam tarzları açısından

bakan, 6 farklı ülkeden seçtiği üniversite öğrencilerinden 13 olası yaşam tarzını derecelendirmelerini istemiştir. Çalışma sonucunda bu kültürlerin en az üçünde ortak olan 5 değer boyutu olduğu bulunmuştur.

Kluckhohn ve Strodtbeck'in 1961 yılında yayınladıkları "Variations in Value Orientations" isimli eserlerinde Değer Yönelimleri çalışmalarını ortaya koymuşlardır. Araştırmacılar, değer yönelimini "her şeye düzen ve yön veren, değerlendirme sürecinin analitik olarak ayırt edilebilen 3 unsurunun -bilişsel, duygusal ve yönlendirici unsurlar- arasındaki etkileşimden kaynaklanan, insanların ortak olan sorunlarının çözümünüyle ilgili karmaşık ama sıralı ilkeler" olarak tanımlamaktadır. Değer Yönelimleri çalışmasında "insan doğasının özellikleri, "insanoğlunun doğayla ilişkisi", "insanların zaman yönelimi", "etkinliklere verilen değer" ve "insanların birbiriyle ilişkisi" nin nasıl olduğu sorularına değerler açısından yanıt bulunmaya çalışılmıştır.

Gordon'un Kişilerarası Değerler (1960) ve Kişisel Değerler (1964) araştırmaları da değerleri belirlemeye çalışan araştırmalara örnektir. Gordon'un (1960) Kişilerarası Değerler Envanteri destek, uygunluk, tanınma, bağımsızlık, yardımseverlik ve liderlik olmak üzere 6 değere verilen göreceli önemi belirlemek için tasarlanmıştır (Gordon & Mensh, 1962:48).

Değerlerin ölçümüne yönelik başlangıç oluşturan çalışmaları müteakiben Rokeach'ın (1967), Hofstede'nin (1980) ve Schwartz'ın (1992) çalışmaları oldukça sık kullanılan ölçekler olarak literatürde yer almıştır. Bu çalışmalar aşağıda yer almaktadır.

Değerler alanında sıklıkla kullanılan ölçeklerden biri olan ve Rokeach (1967) tarafından geliştirilen Değerler Ölçeği nihai (amaçsal, terminal) ve araçsal (enstrümental) değerler olmak üzere 2 gruptan oluşmaktadır. Ölçek başlangıçta 6 adet amaçsal ve 6 adet araçsal değer olmak üzere toplam 12 değerden oluşmakta iken daha sonra farklı versiyonlar şeklinde geliştirilerek 18 amaçsal ve

18 araçsal değer olmak üzere toplam 36 değerden oluşan nihai şeklini almıştır (Çalışkur & Aslan, 2013, s. 88). Söz konusu değerler Tablo 2’de gösterilmiştir. Amaçsal değerler varoluş durumu ile ilgili arzu edileni belirten bireysel veya sosyal değerlerdir. Araçsal değerler ise davranışla ilgili olup ahlaki değerler ya da yeterlilik değerleri olarak da sınıflandırılmaktadır (Onto, 1983). Amaçsal değerler isim niteliğindeki kelimelerden oluşurken, araçsal değerler sıfat niteliğindeki kelimelerden oluşmuştur (Schwartz & Bilsky, 1987, s. 560). Her iki grupta da 18’er değer bulunmakta olup, katılımcılardan bu değerleri sıralamaları istenmektedir (Feather & Peay, 1975, s. 151). Bahsekonu sıralama, amaçsal ve araçsal değerler kümesi için iki hiyerarşi sunar. Sıralama, en önemli değerden en az önemli değere doğru yapılır. Elde edilen her iki gruba ait değer hiyerarşisine değer sistemleri denir (Rokeach, 1974, s. 223).

Değerleri sıralamanın zor ve zaman alıcı olması sebebiyle veri toplamanın alternatif bir yolu olarak derecelendirme ölçekleri araştırılmıştır (Alwin & Krosnick, 1985; Feather, 1975; Kahle, 1983; Kamakura & Mazzon, 1991; Moore 1975; Rankin & Grube, 1980; Reynolds & Jolly, 1980). Kahle’nin (1983, 1986) geliştirmiş olduğu Değerler Listesi (List of Values-LOV) bunlardan biridir. LOV tipolojisi, Maslow’un ihtiyaçlar hiyerarşisi, Rokeach’ın terminal değerleri ve Feather’ın çalışmasına dayanmaktadır (akt. Chryssohoidis & Krystallis, 2005, s. 587). LOV 9 adet değerden oluşmakta olup, değerleri sıralamanın zorluğuna çözüm sunan kısaltılmış bir ölçüm aracıdır. Değerler listesi aidiyet duygusu, başarı duygusu, başkalarıyla sıcak ilişkiler, eğlence ve hayattan zevk alma, güvenlik, heyecan, kendine saygı, saygı görme ve kendini gerçekleştirme değerlerinden oluşmaktadır. LOV yönteminde ölçeğe tabi tutulanlar kendilerince en önemli 2 değeri seçmek, 9 değeri önceliklendirmek ya da ikili değer karşılaştırmaları yapmak suretiyle seçimlerini yapmaktadırlar (Kahle, Beatty ve Homer, 1986, s. 406).

Tablo 2. Rokeach Değer Sınıflaması

Sıra No	Amaçsal Değerler	Araçsal Değerler
1	Rahat bir yaşam	Hırslı
2	Heyecan verici bir hayat	Açık fikirli
3	Başarı duygusu	Kabiliyetli
4	Barış içinde bir dünya	Neşeli
5	Güzellikler dünyası	Öz kontrollü
6	Eşitlik	Temiz
7	Aile güvenliği	Cesur
8	Özgürlük	Affedici
9	Mutluluk	Yardımsever
10	İç huzuru	Dürüst
11	Gerçek sevgi	Sevgi dolu/sevecen
12	Ulusal güvenlik	Yaratıcı
13	Zevk	Bağımsız
14	Kurtuluş	Entelektüel
15	Öz saygı	İtaatkâr
16	Sosyal tanınma	Kibar
17	Gerçek dostluk	Sorumlu
18	Bilgelik	Mantıklı

Kaynak: Rokeach (1969)'dan yararlanılarak oluşturulmuştur.

Hofstede ise değerlere kültürel açıdan yaklaşmıştır (Hofstede, 1980, 2001, 2010, 2011). Toplumsal kültürlerin, belirli durumları diğerlerine tercih etmeye yönelik geniş eğilimlerinin (genellikle bilinçsiz) o toplumun sahip olduğu değerlerle ilgili olduğu düşüncesiyle, 1967-1973 yılları arasında dünyayı dolaşarak 50'den fazla ülkede çok uluslu bir şirket olan IBM çalışanları üzerinde (116.000 kişi) gerçekleştirdiği çalışma sonucunda ortaya çıkan kültürler arası farklılıkları 4 boyut olarak ortaya koymuştur: “bireycilik-kolektivizm”, “güç mesafesi”, “belirsizliğe duyarlılık”, “erillik-dişillik”. Daha sonra “uzun erimlilik-kısa erimlilik” boyutunu ve

son olarak da “hoşgörü-kısıtlama” boyutunu eklemiştir. “Bireycilik” boyutu insanların kendisini bağımsız hissetme derecesi, “kolektivizm” boyutu insanın toplum içindeki yerini bilmesi; “güç mesafesi” boyutu daha düşük güce sahip kişilerce topluluktaki gücün eşit olmayan bir şekilde dağıldığını kabul etme ölçüsü; “belirsizliğe duyarlılık” boyutu toplumun belirsizliğe karşı verdiği tepkinin derecesi; “erillik-dişillik” cinsiyet rolleri ile ilgili olarak başarı, rekabet gibi kavramların eril kişilere, alçakgönüllülük, işbirliği gibi kavramların dişil kavramlara atfedilmesi; “uzun erimlilik-kısa erimlilik” boyutu geçmişle şimdiki ve gelecekteki eylemler arasındaki bağlantı (kısa erimli kültürlerde geleneksellik ön planda ve geçmiş bir pusula niteliğinde iken uzun erimli kültürlerde ise adaptasyon ve geleceğe hazırlanmak ön plandadır); “hoşgörü” boyutu insanların arzularını yerine getirme isteklerine toplumsal normların izin verme derecesi olarak tanımlanabilir.

Schwartz, değerlerin evrensel olduğu düşüncesiyle 65’ten fazla ülkeden veri toplayarak araştırmalarını gerçekleştirmiş ve tüm toplumsal yapılara uyarlanabilir olduğunu iddia ettiği on değer tipi belirlemiştir (Schwartz, 2003, s. 266). Daha sonra literatürde bu konu ile ilgili yapılan çalışmaları gözden geçirerek daha önce belirlemiş olduğu 10 değer tipini daha da özelleştirerek ve bazı değer tipleri ekleyerek 19 değer tipine dönüştürmüştür (Cesur, Bayad, Yılmaz ve Tepe, 2018, s. 402; Schwartz vd., 2012, s. 663). Schwartz’ın Değerler Kuramı (SVS) bu araştırmada kullanılan ölçeklerden biri olduğu için aşağıda bu konuya daha fazla yer verilmiştir.

Schwartz çalışmalarında Klockhohn (1951), Williams (1968) ve Rokeach (1973) gibi değer kavramını merkezileştirme yaklaşımını benimsemiş, değerleri, davranışları belirleme ve olayları değerlendirme ölçütü olarak görmüştür (Schwartz, 1992). Schwartz ilk olarak Bilsky ile birlikte Rokeach’ın çalışmalarını daha da genişleterek değerlerin evrensel nitelikteki içeriği ve yapısını ortaya koymaya çalışan bir teori üretmiştir (Schwartz & Bilsky, 1987). Araştırmacılar daha sonraki çalışmalarında bu teoriyi daha da geliştirmişlerdir.

Schwartz ve Bilsky (1987) oluşturdıkları teoride değerleri biyolojik ihtiyaçlar, kişilerarası koordinasyon için etkileşimsel gereksinimler ve grup refahının sağlanması ve hayatta kalma için gerekli toplumsal talepler olmak üzere 3 evrensel ihtiyacın bilişsel temsilcileri olarak görmüş; 8 farklı motivasyonel alanı belirlemiş ve bu alanları temsil eden değerler için kavramsal ve işlevsel tanımlar üretmişlerdir. Bu değer alanları güvenlik (iç uyum, aile güvenliği, ulusal güvenlik ve barış içinde bir dünya), haz (zevk, eğlence, rahat bir yaşam, mutluluk, neşe), sosyal güç, öz yönelim (yaratıcı, cesur, bağımsız, entelektüel, mantıklı), başarı (yetenekli, hırslı, sosyal tanınırlık), olgunluk, toplum yanlısı (yardımsever, bağışlayıcı, sevecen, eşitlikçi) ve kısıtlayıcı-uyumluluk (itaatkar, kibar, temiz, kendi kendini kontrol eden) alanlarıdır. Ancak “sosyal güç” alanını teorik boyutta tutmuş ampirik olarak 7 alanı incelemişlerdir. Araştırmacılar, değerleri bireysel-toplumsal ve amaçsal-araçsal olarak da ayırmışlar, değer sistemindeki hiyerarşik önceliklendirmeyi de göz önünde bulundurmuşlardır. Çalışmalarında 36 Rokeach değerinden faydalanmışlardır. Almanya ve İsrail’de gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda değerlerin amaçsal-araçsal ayrımı, bireysel-kolektivist ayrımı ve teorik olarak ürettikleri motivasyonel alan ayrımları desteklenmiştir.

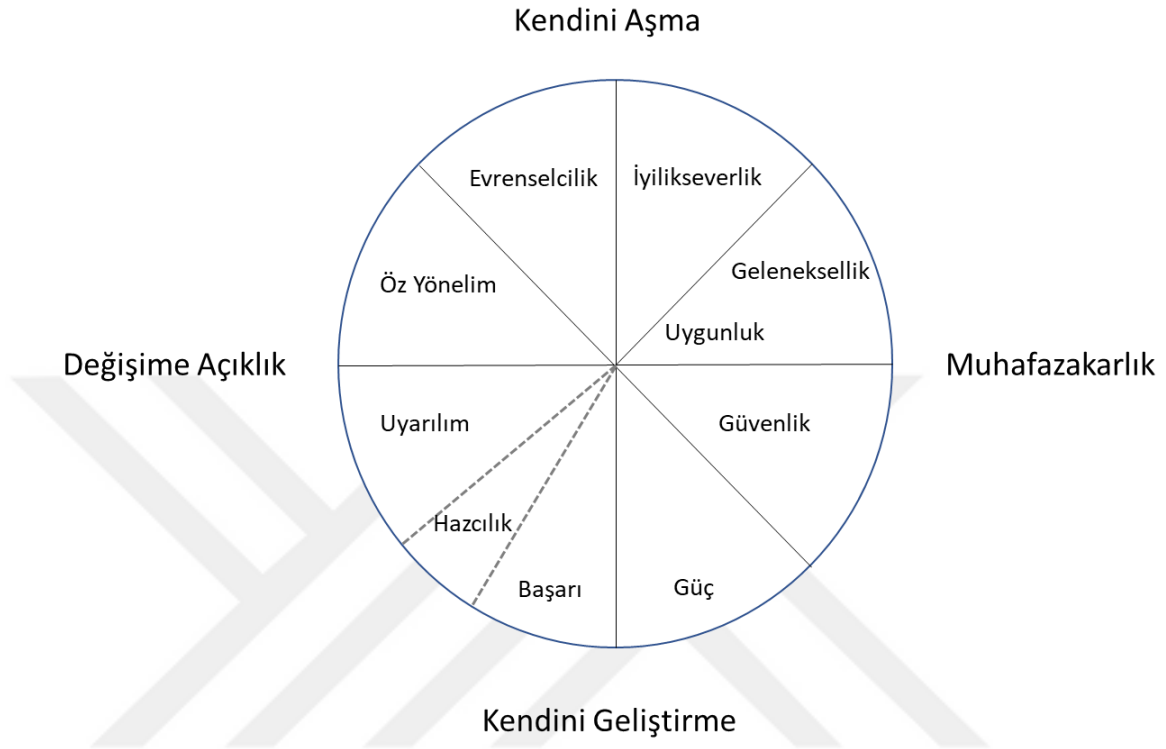
Schwartz ve Bilsky’nin 1990 yılında Avustralya, Finlandiya, Honh Kong, İspanya ve Amerika Birleşik Devletleri’nde gerçekleştirmiş oldukları araştırma da 1987 yılında elde ettikleri sonucu desteklemiş, Almanya ve İsrail’de ortaya çıkan 7 farklı motivasyonel alan bu ülkelerde de ortaya çıkmıştır (s. 878). Daha önceki çalışmalarında teorik olarak ortaya koydukları ancak ampirik olarak test etmedikleri “sosyal güç” alanını test etmek için 4 değer daha ekleyerek toplam 40 değer ile Hong Kong’ta gerçekleştirdikleri araştırmada kendi kaderini tayin etme, eşitlik, sosyal tanınma ve özgürlük değerlerini içeren “sosyal güç” alanı ortaya çıkmıştır.

Schwartz 1992 yılında geliştirdiği yeni bir değerler aracı ile 20 ülkeden 40 örneklem üzerinde yaptığı araştırmasında 10 temel motivasyonel alan (insani değer boyutu) belirlemiş ve bu alanların da daha üst düzey 4 değer boyutunda (değişime açıklık, muhafazakârlık, kendini aşma, kendini geliştirme)

gruplandırılabilceği teorisini oluşturmıştır. Değişime açıklık üst boyutu bireyin karşılaştığı yeni durumlarda kendi duygusal ve entelektüel çıkarlarını izlemesinin önemini; muhafazakarlık üst boyutu bazı konularda kendine sınır koymanın önemi, geçmişi muhafaza etme, düzen ve değişime karşı gösterilen direnci; kendini aşma boyutu bireyin kendisine ilişkin bencilce kaygılarını aşarak başkalarının refahını artırmaya katkıda bulunmasının önemini; kendini geliştirme üst boyutu ise bireyin kendisine katkı sağlayacak, hatta başkalarına rağmen, gelişim sürecini izlemesi ve gerektirdiklerini yapmasını ifade etmektedir (Lechner, Beierlein, Davidov ve Schwartz, 2022). Teori; ayrıca, değerlerin evrensel içeriğinin dışında motivasyonel değer tipleri arasındaki bir dizi dinamik ilişkiye de yer vermiştir. Teoriye göre, motivasyonel alanlar çok boyutlu ölçekleme sisteminde bir yarı daire veya daire şeklini oluşturmakta, uyumlu motivasyonel değerler birbirine yakın yerlerde bulunurken, uyumsuz ya da çatışan motivasyonel değerler zıt taraflarda yer almaktadır (Schwartz, 1992). Şekil 1’de 10 temel motivasyonel alan ve üst düzey 4 değer boyutu görülmektedir.

Şekil 1, Schwartz’ın değer teorisinde yer alan 10 temel motivasyonel alanın (motivasyon alanı ile 10 temel boyut kastedilmektedir) idealize edilmiş halini göstermektedir. *Muhafazakarlık boyutu*, gelenek, uygunluk, güvenlik değerlerinden; karşıtında yer alan *değişime açıklık boyutu*, öz yönelim ve uyarılım değerlerinden; *kendini gerçekleştirme boyutu*, başarı ve güç değerinden; karşıtında yer alan *kendini aşma boyutu* ise iyilikseverlik ve evrensellik değerlerinden oluşmaktadır. *Hazcılık (hedonizm) boyutu* ise değişime açıklık ve kendini gerçekleştirme boyutları arasında yer almakta, boyutlardan birisi içerisine girmemektedir. Schwartz’ın (1992) geliştirmiş olduğu ölçek iki kısımdan oluşmakta olup, 10 temel motivasyonel alan (değer alanı) içerisinde yer alan 56 belirteç değeri kapsamaktadır. Birinci kısımda 30 amaçsal değer, ikinci kısımda 26 araçsal değer yer almaktadır. Bu ölçek literatürde Schwartz Değer Anketinin kısaltması ve madde sayısının belirtildiği SVS-56 olarak yer almaktadır. Daha sonra SVS-56’da “ön yargısız olma (detachment)” değeri “mahremiyet (privacy)” değeri ile değiştirilmiş ve “hoşgörülü (self-Indulgent)” değeri eklenerek SVS-57 oluşturulmuştur (Schwartz, Sagiv ve Boehnke, 2000). SVS-57 ilk olarak Schwartz

ve Sagiv'in 1995 yılında yayınladığı "Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values" isimli makalede kullanılmıştır.



Şekil 1. Schwartz Değerler Sistemi Boyutları

Kaynak: Lechner, C., Beierlein, C., Davidov, E., & Schwartz, S. H. (2022).

SVS'nin yüksek düzeyde soyut düşünme becerisi gerektirmesi, erken ergenler ve okuma yazması az olanlar için kullanımının zor olması sebepleri ve yöntemden bağımsız olarak teorinin geçerliliğini ölçmek için Schwartz tarafından 1999 yılında Portre Değerler Anketi (Portrait Questionnaire-PQ) geliştirilmiştir. PQ, bireyin amaç, özlem ve isteklerini yansıtan, her bir değer için iki farklı cümle ile ifade edildiği 10 temel motivasyonel alan (güç, başarı, hazcılık, uyarım, öz yönelim, evrensellik, iyilik, gelenek, uygunluk, güvenlik) ile ilgili 28 portreden oluşmuştur. Portreler bireyin değerlerini tanımlamaktadır. SVS, değerlerin önem derecesine göre sıralanmasını isterken, PQ'nun kişinin benzerliğine ilişkin yargıları alması; SVS maddeleri soyut ve bağımsız değerlerden oluşmakta iken PQ maddelerinin hedefleri, özlemleri ve istekleri tasvir eden cümlelerden oluşması; SVS'nin dokuz

noktalı PQ'nun ise altı etiketli kutudan oluşan bir ölçek kullanması; SVS'nin kişinin değerlerini doğrudan ortaya koyması PQ'nun ise dolaylı olarak ölçmesi, SVS'nin yavaş PQ'nun ise daha hızlı yanıtlanması SVS ve PQ yöntemleri arasındaki farkları oluşturmuştur (Schwartz, Lehmann ve Roccas, 1999).

Portre Değerler Anketi 2001 yılında Schwartz, Melech, Lehmann, Burgess, Harris ve Owens (2001) tarafından tekrar güncellenmiş, bir portrenin eklenmesiyle portre sayısı 29'a çıkartılmış ve PVQ kısaltmasıyla ifade edilmiştir. Bu ölçekte de PQ'da olduğu gibi 10 temel motivasyonel alan (güç, başarı, hazcılık, uyarım, öz yönelim, evrensellik, iyilik, gelenek, uygunluk, güvenlik) esas alınmıştır. Ölçekte katılımcılardan “Bu kişi sana ne kadar benziyor?” sorusuyla portreyi kendileri ile karşılaştırmaları ve “bana çok benziyor, bana benziyor, biraz bana benziyor, bana çok az benziyor, bana benzemiyor, bana hiç benzemiyor” ifadelerinden oluşan altı etiketli kutudan birini işaretlemeleri istenmektedir. Portreyi kendileri ile karşılaştırmalarının istenmesinin altında yatan sebep; başkalarını kendisi ile karşılaştırmamanın dikkati yalnızca diğerinin tasvir edilen yönlerine odaklanmasını sağlayarak, kendileri hakkında çok sayıda özelliği düşünerek dikkatlerinin konu dışına dağılmasının önüne geçmektir (Schwartz vd., 2001, s. 523; Schwartz, 2003, s. 274).

Schwartz gerek kendisi gerekse diğer araştırmacılarla yaptığı çalışmalarında, kullanacakları ülkeye ve örnekleme göre PVQ'nun 10, 20, 21 (ESS versiyonu olarak da adlandırılmaktadır) ve 40 maddelik versiyonlarını da geliştirip kullanmıştır (Schwartz, 2003; Schwartz, 2004; Schwartz, 2007; Schwartz & Rubel, 2005).

Schwartz'ın değerler teorisi, araştırmalarda yaygın olarak kullanılan ve en fazla doğrulanmış bir çerçeve haline gelmiştir. Teorinin güçlü yönlerinden biri de farklı analiz seviyelerine izin vermesidir. Çerçevenin dairesel yapısı 10 temel motivasyonel alanı, 4 üst düzey değer boyutuna (değişime açıklık, muhafazakarlık, kendini aşma ve kendini geliştirme) atamaya izin vermektedir.

Lechner, Beierlein, Davidov ve Schwartz 2022 yılında yapmış oldukları çalışmada az sayıda öge ile 4 üst düzey değer boyutunu değerlendirmeyi, aynı zamanda ikincil veri kullanıcılarının benimseyebileceği bir envanter oluşturmayı amaçlayarak HOVS17 adını verdikleri bir ölçek geliştirmişlerdir (Lechner vd., 2022).

Sonuç olarak, değerler, birçok disiplini buluşturan bir ilgi alanı olup uzun süredir incelenmektedir. Yapılan literatür araştırmasında Schwartz'ın Değerler Teorisinin değer araştırmaları için son 30 yıldır önde gelen bir çerçeve olduğu tespit edilmiştir ve bu çalışmada SVS 56 kullanılması tercih edilmiştir.

1.3. KUŞAKLAR

Kuşak veya jenerasyon kavramı belli yaş gruplarını kapsayan ve bu yaş gruplarının önceki yaş gruplarına göre farklılıklarını belirleyerek sınıflandırılması yapılan sosyal bir grubu ifade etmektedir. Bu sosyal gruplar arasındaki farklılıklar ise kuşak farklılıkları olarak ifade edilmekte olup, modern sosyolojinin en eski konularından birini oluşturmaktadır (Bengtson, 1970, s. 7). Bu bölümde bu araştırmada düzenleyici etkisi incelenen kuşaklar konusuna ilişkin bilgiler verilmiştir.

1.3.1. Kuşak Kavramı ve Tarihsel Gelişimi

Kuşak kavramı Antik Yunandan günümüze kadar olan tarihsel süreçte farklı disiplinler tarafından farklı şekillerde ele alınmaktadır. Orijinal anlamı “aynı atadan gelen kişilerin oluşturduğu topluluk” olarak ifade edilen biyolojik-soybilimsel anlamdır (Jaeger, 1985, s. 274). Ancak literatürde yer alan tanımlar incelendiğinde tanımlamaların “doğum tarihi” ve “belli bir zaman dilimiyle ilişkili olaylar bütünü” olmak üzere iki temel faktör çerçevesinde yapıldığı görülmektedir (M. Crumpacker & J. Crumpacker 2007, s. 351).

Kuşakların varlığının toplumsal hayatın özelliklerini belirlediğini savunan Mannheim (1952) kuşakları “tarihsel ve toplumsal süreçte ortak bir konumda, belirli bir zaman diliminde, benzer deneyimleri yaşayan, ortak değerleri ve kültürü paylaşan aynı yaş grubundaki insanlar” olarak tanımlamıştır (s. 292). Strauss ve Howe ise çeşitli kritik faktörleri etkileyen ve bunlardan etkilenen, birlikte hareket ederken doğum yıllarını ve deneyimlerini paylaşan bir grup insan olarak tanımlamaktadır (Strauss & Howe, 1990, akt. Kupperschmidt, 2000). Yine Türk Dil Kurumu da benzer şekilde “yaklaşık olarak aynı yıllarda doğmuş, aynı çağın şartlarını, dolayısıyla birbirine benzer sıkıntıları, kaderleri paylaşmış, benzer ödevlerle yükümlü olmuş kişilerin topluluğu” olarak tanımlamıştır (Türk Dil Kurumu, 2022).

Literatür incelendiğinde kuşaklar hakkında ilk bilimsel çalışmaların Fransız sosyolog Auguste Comte tarafından yapıldığı (Jaeger, 1985, s. 275) anlaşılmaktadır. Comte, nesillerin ardışık olmasının tarihsel ilerlemede itici güç olduğunu, ilerleme hızının nesiller arası değişimin hızı ile belirlendiğini savunan kapsamlı bir araştırma yapmıştır (Comte, 2016). 1850’den sonra Batı Avrupa’da başlayan hızlı sanayileşme ve sosyal sınıfların oluşumuyla birlikte de yaş grupları hakkındaki araştırmalar hız kazanmıştır (Örneğin Dromel, 1862; Ferrari, 1874; Rümelin, 1985). 20. Yüzyılda ise kuşakların yoğun bir şekilde incelendiği iki dönem göze çarpmaktadır. Bunlardan ilki 1920-1933 yılları arasında Alman katkılarının hâkim olduğu dönem, diğeri ise İkinci Dünya Savaşı sonrası sosyal bilimler açısından incelemelerin hâkim olduğu Amerikan araştırmalarının ön plana çıktığı dönemdir (Jaeger, 1985).

Alman Sosyolog Mannheim, 1928 yılında yayınlamış olduğu “Problem of Generations” isimli makalesinde kuşak kavramını sosyolojik açıdan tanımlayarak, sosyal bilimlerdeki araştırma tekniklerini kullanarak kapsamlı ve sistematik bir şekilde yapılan ilk araştırmayı gerçekleştirmiştir. Çalışma 1952 yılında İngilizce’ye çevrilmesiyle birlikte ilgi görmeye başlamıştır. Mannheim (1952), ergenlik döneminin yeni nesillerin oluşumunda biçimlendirici bir dönem olmasından hareketle tarihsel kuşakları, zaman içindeki belirli somut

biçimlenmelerden türetilen ikincil olgular olarak tanımlamıştır. Amerikalı kuşakların tanımlanmasını, isimlendirilmesini ve gruplandırılmasını ilk yapan araştırmacılar ise Strauss ve Howe olarak kabul edilmektedir (Strauss & Howe, 1991, s. 85). Araştırmacılar kuşak sınıflandırmasını yaparken, farklı dönemlerde Amerika’da yaşayan insanların birbirleriyle olan ilişkilerini ve dönemin önemli tarihsel olaylarını incelemişlerdir (Kinter & Seymen, 2020, s. 107).

1.3.2. Kuşakların Sınıflandırılması ve Özellikleri

Kuşakların belirlenmesinde aynı dönemde doğmaları, dünya görüşleri, sahip oldukları değerler, tutumlar ve davranışlar gibi karakteristikler esas alınmaktadır. Bir neslin ne zaman başlayıp ne zaman bittiğini gösteren kesin işaretler yoktur (Zemke, Raines ve Flipczak, 2000, s. 4). Literatüre bakıldığında da kuşakların başlangıç ve bitiş tarihlerinin öznel (sübjektif) olarak değişiklik göstermekte olduğu görülmektedir. Ancak bu öznellik sorun teşkil etmemektedir. Çünkü bahsekonu farklılıklar bir kuşağın tanımında büyük resmi etkileyecek kadar önemli değildir (Hammill, 2005). Bu kapsamda kuşakların belli yıllar göz önünde bulundurularak Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı şeklinde literatürde 5 grupta toplandığı görülmektedir. Az sayıda çalışmada ise 2010 ve sonrası doğanlar için Alfa Kuşağı tanımlamasına yer verilmektedir.

1.3.2.1. Sessiz Kuşak

Sessiz Kuşak (The Silents), “Gelenekselciler (Traditionalist)” ve “Olgunlar (The Matures)” olarak da isimlendirilmekte ve genellikle 1925-1946 yılları arasında doğan kuşağı tanımlamaktadır (Adıgüzel, Batur ve Ekşili, 2014, s. 171). Bu kuşağın tüm üyelerinin üçte biri savaş gazisi olduğundan “Gaziler (Veterans)” de denilmektedir (Zemke vd., 2000, s. 38). Bazı kaynaklar en erken doğum yılını 1922 olarak belirtir (Hammill, 2005). Bazı kaynaklarda ise doğum tarihleri 1900 yılına kadar götürülmektedir (Kupperschmidt, 2000, s. 66).

Bu dönemde doğan insanlar 1914-1918 yılları arasında devam eden 1. Dünya savaşının süregelen etkilerine maruz kalmış, 1930 yılında ortaya çıkan Büyük Ekonomik Buhran süreci ve 1939-1945 yılları arasında vuku bulan 2. Dünya savaşından etkilenmişlerdir (Kupperschmidt, 2000, s. 66; Tolbize 2008). Bu kuşağa mensup insanlar ekonomik kriz, işsizlik ve yoksulluğa maruz kaldıklarından geleceğe dair endişeli, aşırılıktan uzak ve daha tedbirli davranmışlardır (Adıgüzel vd., 2014, s. 171; Joshi, Dencker ve Franz, 2011, s. 182). Sessiz kuşak geleneksel ailelere sahip olup, çocukluklarında disiplin ve itaat vurgulanmış, erken yaşta evlenmişler ve kurallara uyma zorunluluğu olgunluk olarak tanımlanmıştır (Kupperschmidt, 2000, s. 68). Bu özellikleri onların “muhafazakâr” ve “disiplinli” olarak anılmalarına sebebiyet vermiştir (Hammill, 2005).

Bu neslin üyeleri para kazanmak için bir işte çalışıp, kalan vakitlerini evlerinde geçirmişlerdir. Kazandığını biriktirme önemlidir. Bir şey satın aldıklarında nakit olarak ödemişlerdir. İş onlar için değerlidir. Sadık çalışanlar olarak işyerinde tutarlılık ve tekdüzelik göstermişlerdir. İş ahlakı onlar için çok önemli olmuştur (Zemke vd., 2000, s. 30). Genel olarak geçmişe odaklı olup, askeri operasyonları hatırlatan komuta ve kontrol liderliği sergilemiş, hiyerarşik organizasyon yapılarını tercih etmişlerdir (Tolbize, 2008). Son derece özverili, riskten kaçınan, ekip çalışmasına ve iş birliğine güçlü bir şekilde bağlı olan kişiler olarak nitelendirilmişlerdir. Gerçekçi, takım oyuncusu, pratik ve dışarıdan yönlendirilen bir yapıya sahiptirler (Kupperschmidt, 2000, s. 67). Televizyon bu kuşak için lüks bir araç olmuştur.

Bu nesle ait temel değerler adanmışlık/fedakârlık, sıkı çalışma, uygunluk, kanun ve düzen, kurallara bağlılık, otoriteye saygı, sabır, gecikmeli ödül, zevkten önce görev ve onur olarak sıralanabilir (Zemke vd., 2000, s. 30). İşyerlerinde detaycı, sadık ve çalışkan kişiler olarak bilinmekle birlikte; çatışmalardan rahatsız, aynı fikirde olmadıklarında sessiz kalmayı tercih eden, genelde sisteme uyma taraftarı kişiler olarak bilinmektedirler (Zemke vd., 2000, s. 46).

1.3.2.2. Bebek Patlaması Kuşağı

İkinci Dünya Savaşının sonu (1945-1946) ile 1960'ların başları ve ortalarına kadar doğanlar Bebek Patlaması Kuşağı (Baby Boomers) olarak anılmaktadır (Lyons & Kuron, 2014, s. 142). Bazı kaynaklarda ise doğum başlangıç yılı 1943 olarak kabul edilmektedir (Tolbize, 2008; Zemke vd., 2000).

İkinci Dünya Savaşından sonra doğan bu kuşak nüfus patlamasının yaşandığı, eğitim ve ekonomik açıdan ciddi bir yükselişin olduğu dönemde dünyaya gelmeleri nedeniyle refah ve iyimserlik içerisinde büyümüşdür (Zemke vd., 2000). Bu kuşak ebeveynlerinin ilgi odağı olup (M. Crumpacker & J. Crumpacker, 2007, s. 353), ebeveynleri tarafından çocuk yetiştirmek bir hobi ve zevk olarak görülmüşdür, dolayısıyla el üstünde tutulmuşlardır (Zemke vd., 2000, s. 64).

Bebek Patlaması Kuşağının ihtiyaçlarını karşılamak için eğitim ve sağlık sektörü genişlemeye zorlanarak sanayileşmiş çabalar haline gelmiştir (Zemke vd., 2000, s. 66, 77). Bu kuşağın mensupları okulu sevmiş ve yaşamları boyunca eğitim almaya devam etmektedir.

Genellikle idealist, iyimser, bencil, içe dönük ve çatışmadan kaçınan bir kişilik yapısına sahip olan bu kuşak için çalışmak, eğlenceye giden kısa yoldur (Kupperschmidt, 2000, s. 67; Tolbize, 2008). Cordeniz (2002), bu kuşağın çalışmayı öz değer, katkı ve kişisel tatmin ile eş tuttuklarını iddia etmiştir (s. 239). Kendilerini iş üzerinden tanımlama eğiliminde olan bu kuşak için unvan ve iş ahlakı ön planda olup (Zemke vd., 2000, s. 77), işkolik olarak nitelendirilmişlerdir (Aydemir & Dinç, 2015, s. 867; Tolbize, 2008). İş dünyasında tembelliği küçümseyen, “ne gerekiyorsa yap” tavrına sahip yöneticilere sahip olan Bebek Patlaması Kuşağı (M. Crumpacker & J. Crumpacker, 2007, s. 353), emir komuta zincirini kabul ederek yöneticilerinden kendilerine yön vermelerini, onları örgütsel amaçlara yönlendirmelerini beklemişlerdir. Takım çalışması ve iş birliği yapmayı, birlikte karar almayı seven (Tolbize, 2008; Zemke vd., 2000, s. 77), tek bir kuruluştaki uzun vadeli istihdam ile kendilerini güvende hisseden bu kuşak (Yu &

Miller, 2003:27), işverenlerine karşı sadık olmuştur (Tolbize, 2008). Harcama tarzları “şimdi al, kredi kartı ile sonra öde” şeklindedir (Zemke vd., 2000, s. 88).

Bu kuşak, sağlıklı ve zinde olmanın yanı sıra kişisel gelişim ve kişisel tatmine değer vermiş, boş zamanlarını kişisel gelişimleri için kullanmıştır (Tolbize, 2008). Bekar sayısında artış, çocuk sahibi olmama, artan boşanma oranı, çift kariyer yapma bu grubun özellikleri arasındadır. (Kupperschmidt, 2000, s.67; Zemke vd., 2000, s. 67). Ayrıca teknolojik açıdan çok bilgili değildirler ve değişimden hoşlanmazlar (Raths, 1999, akt. Yu & Miller, 2003, s. 28).

Bu kuşağın temel değerleri iyimserlik, takım oryantasyonu, kişisel tatmin, sağlık ve sıhhat, kişisel gelişim, iş ve katılım şeklindedir. Manevi konular, iç dünya ve hayatın anlamı gibi konular bu kuşağı daima ilgilendirmiştir (Zemke vd., 2000, s. 68).

1.3.2.3. X Kuşağı

X Kuşağı 1960-1980 yılları arasında doğan bireylerden oluşmaktadır (Bencsik, Juhász ve Horvath-Csikos, 2016; Kupperschmidt, 2000, s. 66; Zemke vd., 2000). Literatürde alt sınır 1965’e (Lancaster & Stillman, 2002; Martin & Tulgan, 2002), üst sınırsa 1982’ye kadar (Tolbize, 2008) çıkmaktadır. Bu kuşağa X ismi İngiliz yazarlar Charles Hamblett ve Jane Deverson tarafından 1964 yılında yazılan “X Kuşağı” isimli kitapta verilmiş (Glass, 2007, s. 99), Kanadalı yazar Douglas Coupland’ın 20. yüzyılın sonunda yazdığı “Generation X: Tales for an Accelerated Culture” isimli kitap ile bu terminoloji popüler hale gelerek (Tolbize, 2008:3) sonraki kuşakların Y ve Z Kuşağı olarak adlandırılmasına sebebiyet vermiştir (Çora, 2015, s.15).

X Kuşağı, Bebek Patlaması Kuşağından sayıca önemli ölçüde küçük olup (Glass, 2007, s. 99; Zemke vd., 2000, s. 94), kendilerini çalışma hayatına adanmış ve başarı için stres, sağlık sorunları, uyuşturucu ve alkol bağımlılığı, boşanma gibi

bedeller ödemiş ebeveynlere sahiptir (Zemke vd., 2000, s. 99). Çoğunlukla bekar ve işkolik ebeveynlere sahip olmaları sebebiyle yeterince ilgi görememiş, yalnız büyümüşler ve bu durum onların daha bağımsız, kendi kendine yeterli olma ve kendi kendini motive etme eğiliminde olmalarını sağlamıştır. (Loomis, 2000, akt. Yu & Miller, 2003, s. 27; Zemke vd., 2000, s. 98). Ebeveynleri genellikle çalıştığı için bu nesil evlerinin kapılarını anahtarla açarak girdiğinden “kilitli çocuklar”, “mandallı anahtar çocuklar” olarak da anılmışlardır (Glass, 2007, s. 99; Yang & Guy, 2006, s. 270; Zemke vd., 2000, s. 98). Çocukluklarında yaşamış oldukları bu deneyimler onların geç evlenmeyi tercih etmelerine sebep olmuştur (Hewitt, Pijanowski, Tavano ve Denny, 2012, s. 234).

X Kuşağı ailesinden göremediği ilgiyi daima aradığı için kendi yaşamlarında denge sağlamaya adanmışlık derecesinde önem verir (Kupperschmidt, 2000, s. 69-70; Tolbize, 2008). Bu sebeple iş dışında bir hayatları olduğu vurgusu ön plana çıkmakta hem kendi çekirdek ailesine hem de arkadaşlık ilişkilerine gereken özeni göstermeye önem vermektedir (Zemke vd., 2000, s. 99). Mesai bitiş saatinde işten ayrılmayı, haftasonlarını iş dışında geçirmeyi isterler, fazla mesai için nadiren gönüllü olurlar çünkü X Kuşağı yaşamak için çalışır ve kalan zamanını aileleriyle birlikte olmaya, değer verdiği insanlarla eğlenmeye ayırır (Zemke vd., 2000, s. 100).

Bu kuşağa ait bireyler işi bir kariyer olarak değil; hizmet sunmak için işverenle kendileri arasında yapılan bir sözleşme olarak görürler, sözleşmenin bozulduğunu hissettiklerinde ise rahatlıkla işten ayrılabilirler (Hewitt vd., 2012, s. 235). X Kuşağının işverenlerinden çok mesleklerine sadık oldukları belirtilmektedir (Tolbize, 2008; Yu & Miller, 2005, s. 36). Bunlar parayı kazanır ve yatırım yaparlar (Kupperschmidt, 2000, s. 67).

Literatürde bu kuşağın tembel olduğuna dair ifadelere rastlansa da (Hornblower, 1997, akt. Hewitt vd., 2012, s. 235), tembel olmadıkları, aksine verimsiz saatler boyunca çalışma konusunda isteksiz oldukları belirtilmektedir (Tulgan, 2000, s.

68). Benzer şekilde Bova ve Kroth (2001) bu kuşağın sürekli öğrenme ve becerilerini geliştirmeye değer verdiklerini; Zemke vd. (2000) güçlü teknik becerilere sahip olduklarını; Joyner (2000) “saatle değil başarı duygusuyla yönetildiklerini”; Crampton ve Hodge (2006) da sonuç odaklı olduklarını ifade etmektedir (akt. Tolbize, 2008). Yine Adıgüzel ve arkadaşları (2014) de bu kuşakta doğanların teknoloji ve bilgi ile barışık, amaç odaklı, girişimci ve bağımsız özelliklere sahip olduklarını belirtmektedir (s. 172). Zemke vd. (2000, s. 100) bu konuya, X Kuşağının teknoloji ile barışık olmaları ve yetenekli olmalarının, işi yaptıkları zaman ve mekân konusunda onlara esneklik sağladığını, dolayısıyla mesaide kalma süresine değil işin bitirilmesine verdikleri önemden dolayı işi yaptıkları sürece geç gelip erken ayrılma, evde, işte, arabada cep telefonu ile çalışma gibi davranışlarının bu kuşağın tembel olduğunun düşünülmesine sebebiyet verdiği şeklinde açıklama getirmektedir. Kupperschmidt (2000, s. 70) ile Zemke vd. (2000, s. 117)’de benzer şekilde bu kuşağın geleneksel çalışma kurallarına göre çalışmak istememesinden dolayı tembel olarak anıldığını; aslında iş ve yaşamın diğer bölümü arasında denge beklediğini; işin eğlenceli, esnek ve eğitici olmasını istediklerini; teknolojik olarak güncel, yetkin, güvenilir yöneticiler ve iş arkadaşları talep ettiklerini belirtmiştir.

Bu kuşak çocuk yaştan itibaren video oyunları, kişisel bilgisayarlar, mikrodalga fırınlar ve internete aşina olduğundan bilgi teknolojisinin üzerlerinde büyük etkisi bulunmaktadır (Yang & Guy, 2006, s. 271; Zemke vd., 2000, s. 102). Özellikle internet teknolojisi bilgiye erişimlerini kolaylaştırmış ve hızlandırmıştır. Bilgi teknolojisinin işlevsel bir şekilde kullanımı işyerlerinde özgürlük ve esneklik beklentilerini artırmış, mevcut olan bilgi ve seçeneklere göre günlük kararlar almak yaşam tarzları haline gelmiştir (Yang & Guy, 2006, s. 271). Aynı zamanda kişisel olarak becerikli ve değişim konusunda rahattırlar (Zemke vd., 2000, s. 21).

X Kuşağı geri bildirim almayı sever, çünkü çocukluklarından itibaren oynadıkları bilgisayar ve video oyunlarından anında geribildirim almaya alışkınlardır (O’Bannon, 2001, s. 103; Tolbize, 2008). Bu kuşak, yakın denetimden hoşlanmamakla birlikte (Zemke vd., 2000, s. 21) komuta ve mikroyönetim yerine

koçluk ve mentorlük yapan yöneticiler tercih etmektedir (Kupperschmidt, 2000, s. 70). Genel olarak liderliğe ihtiyaç duymayıp, aidiyet duygusunu hissettiği, katkılarının kabul gördüğü ve yaratıcı olabildikleri bir çalışma ortamı ararlar (Hewitt vd., 2012, s. 235). Her ne kadar bağımsızlıktan hoşlansalar da ekip olarak da biraraya gelebilirler (Zemke vd., 2000, s. 115).

Bu kuşağın temel değerleri çeşitlilik, küresel düşünme, denge, teknolojik okuryazarlık, eğlence, kendine güven ve pragmatizm olarak sıralanabilir (Zemke vd., 2000, s. 98). Realist, alaycı, girişimci ve kendine güvenen bir kişilik yapısına sahiptirler.

1.3.2.4. Y Kuşağı

Bu kuşağa “eko patlaması (echo-boomers)”, “dijital kuşak (digital generation)”, “neden kuşağı (why generation)”, “sonrakiler (nexters)” ve “milenyum Kuşağı (millennials)” isimleri de verilmektedir. Ayrıca bu kuşak için “dijital yerli (digital native)” ifadesi de kullanılmaktadır (Black, 2010, s. 94). Y, İngilizce “gençlik (young)” kelimesinin baş harfinden gelmektedir (Bencsik vd., 2016, s. 92). Genel olarak 1980 ile 2000 yılları arasında doğan kuşağı tanımladığı söylenebilir. Alt sınır 1978-1982 yılları arasında değişmekte, üst sınırsa 2002 yılına kadar çıkabilmektedir (Tolbize, 2008).

Bu neslin çocukları ilgili ebeveynlere sahip olup, ebeveynleri onları iyi yetişmesi adına kurslara (bale, keman vb.), antremanlara (spor faaliyetleri) taşımışlar, dolayısıyla meşgul çocuklar olmuşlardır (Zemke vd., 2000, s. 133). Kendilerini çocuklarını yetiştirmeye adanmış birçok Y Kuşağı ebeveyninin, iş ve sosyal faaliyetleri denetlemeye çalışarak çocuklarının etrafında dolanmak zorunda olma eğiliminden dolayı “helikopter ebeveynler” ifadesi türetilmiştir (Glass, 2007, s. 100). Ayrıca bu kuşak kendi fikirlerine sahip olmaları açısından ebeveynleri tarafından desteklenmiştir (Zemke vd., 2000, s. 138).

Y Kuşağı önceki nesillere göre daha fazla okur-yazar oranına sahiptir (Dayan, 2005, akt. Bristow, Amyx, Castleberry & Cochran, 2011, s. 78; Zemke vd., 2000, s. 133). Bu kuşakla birlikte, üniversiteden mezun olan kadın sayısı ile erkek sayısı birbirine yakın hale gelmiştir (Zemke vd., 2000, s. 136). Dolayısıyla diğer kuşaklarla kıyaslandığında Y Kuşağı halihazırda en eğitilmiş nesli oluşturmaktadır (Crampton & Hodge, 2009). Almış oldukları eğitimler özsayıgılarını geliştirmiş ve kendine güvenen bir kuşak ortaya çıkmıştır (Glass, 2007, s. 100).

Bilgisayarlar, cep telefonları ve internet yani teknoloji ile büyüyen Y Kuşağı (Bencsik vd., 2016, s. 92; Bristow vd., 2011, s. 78; Crampton & Hodge, 2009; Naim, 2014, s. 174), bu araçları beyinlerinin bir uzantısı gibi kullanabilmektedir (Black, 2010, s. 95). Değişen ortam ve teknoloji merkezli dünyaları nedeniyle önceki kuşaklardan farklı düşünmekte ve bilgiyi çok hızlı bir şekilde işleyebilmektedirler (Black, 2010, s. 97; Weyland, 2011, s. 440).

Ayrıca iletişim şekilleri de teknolojiyle etkileşimlerinin sonucu olarak değişmiştir (Weyland, 2011, s. 440). Modern teknolojik cihazlar vasıtasıyla çoğunlukla sanal ortamda iletişim kurmakta ve çevrimiçi olarak varlıklarını sürdürmektedirler (Bencsik vd., 2016, s. 93). İş dünyasında da kâğıtla yazışma yapmak yerine elektronik ortamda yazışma yapmayı tercih etmekte ve bunun için bir takım elektronik platformlar kullanmaktadırlar. Anında bilgiye ulaşmak ve kendilerini güncellemek için sosyal medyayı kullandıkları (Naim & Lenkla, 2016, s. 143) gibi önceki kuşaklardan farklı olarak sanal bir çevreye de sahiptirler (Bencsik vd., 2016, s. 92). Ortaya çıkan problemleri çözmek için cep telefonu, dizüstü bilgisayar, multimedya, anında mesajlaşma ve sosyal ağ platformları gibi araçları kullanırlar (Mhatre & Conger, 2011, s. 7). Arama motorları bu nesil için büyük önem taşımaktadır (Crampton & Hodge, 2009).

Bu kuşak işlerini bir görevden çok bir sözleşme olarak görmekte, “çalışmak için yaşamak” yerine “yaşamak için çalışmak” felsefesini benimsemektedir (Crampton & Hodge, 2009). Bazıları tarafından sadece teknolojik aletler kullanmak ve

sosyalleşmek isteyen tembel bir kuşak olarak anılsa da yaptıkları işe tutku duymaları halinde zaman mevhumu gözetmeksizin günün her saati çalışabilmekte, ancak hem zaman hem de çalışma mekânı açısından özgür olmayı talep etmektedirler (Bencsik vd., 2016, s. 93; Weyland, 2011, s. 440). Çalışan gelişimine önem veren, özgünlük ve şeffaflığı teşvik eden ve iş-yaşam dengesini sağlayan iş ortamları bu kuşağı motive etmektedir (Mahmoud, Fuxman, Mohr, Reisel ve Grigoriou, 2020, s. 194). Maslow (1954)'un İhtiyaçlar Hiyerarşisinin dördüncü basamağı olan özsaygı ve beşinci basamağı olan kendini gerçekleştirme ihtiyaçlarını tatmin edebilmek için özerklik, çeşitlilik, öğrenme ve gelişimlerini destekleyecek alanlar ve ödüller aradıklarından yüksek düzeyde bakım gerektiren işgücü (high maintenance workforce) olarak da anılırlar (Martin, 2005, s. 43-44; Weyland, 2011, s. 439). Benzer şekilde ebeveynleri tarafından kimsenin kaybetmediği, herkesin sadece varoluşu için ödül aldıkları bir ortamda büyütüldükleri için yaptıkları işlerle ilgili ödül beklemekte hatta “Ödül Kuşağı (Trophy Generation)” olarak da anılmaktadır (Crampton & Hodge, 2009; Weyland, 2011, s. 439).

Y Kuşağının liderlik anlayışı ve üstleriyle ilişkilerine bakıldığında iletişim kurmaya açık oldukları; rehberlik, denetim, koçluk, mentorluk ve geri bildirim almaya istekli oldukları görülmektedir (Raslie & Ting, 2021; Crampton & Hodge, 2009). Y'ler hiyerarşik otoriteye ilgi duymayıp, liderlerinin dönüşümcü ve katılımcı liderlik tarzını esas almalarını, bir başka deyişle liderlerinin örgütsel hedefleri açık ve tutarlı bir şekilde iletmesini ve birlikte çalışmalarını beklerler (Raslie & Ting, 2021). İş birliği ve takım çalışmasına önem verirler ve böyle ortamda çalışmayı tercih ederler (Hewit vd., 2012, s. 235; Mhatre & Conger, 2011, s.73-74; Zemke vd., 2000, s. 144). Maaş beklentileri yüksektir (Black, 2010, s. 96; Hira, 2007, akt. Mhatre & Conger, 2011, s. 74) ancak onlar için her şey para değildir (Crampton & Hodge, 2009). İş ve yaşam hedefleri arasında denge sağladıkları, saygı duydukları ve öğrenmelerine destek sağlayan bir ortamda bulundukları sürece işverenlerine ve işyerlerine sadakat duyarlar (Mhatre & Conger, 2011, s. 73).

Y Kuşağı üyeleri teknolojiyi rahat kullanabildikleri için çoklu görevler (örneğin bilgisayarda yazı yazarken aynı zamanda telefonla konuşma) konusunda daha beceriklidirler (M. Crumpacker & J. Crumpacker, 2007, s. 354; Mhatre & Conger, 2011, s. 73). Bu kuşak aynı zamanda hırslı ve girişimcidir (Crampton & Hodge, 2009; Hewit vd., 2012, s. 233; Mhatre & Conger, 2011, s. 73; Naim & Lenkla, 2016, s. 143).

Y Kuşağı güçlü ve ayırt edici markalara ilgi duymaktadır. Marka onlar için üründen çok daha fazlasını temsil eder. Ürünün temsil ettiği değer, etik, şirketin çalışanlarına duyduğu saygı, markanın insanlarla bağlantı kurma şekli bu kuşak için önemli olup, sosyal medya aracılığı ile markayı destekleyebilir veya tam tersini yapabilirler (Weyland, 2011, s. 442).

Bu kuşağın temel değerleri başarı, iyimserlik, özgüven, ahlak, değişim ve çeşitlilik olarak belirtilebilir (Crampton & Hodge, 2009; Crumpacker & Crumpacker, 2007, s. 354; Hewit vd., 2012, s. 233; Zemke vd., 2000, s. 132). Almış oldukları iyi eğitim sebebiyle ekip çalışmalarına daha okul sıralarında özendirildikleri için ilişki etiği önemlidir (Twenge, 2010, akt. Naim & Lenkla, 2016, s. 143). Teknoloji vasıtasıyla sosyal ağların yükselişinin, uluslararası ilişkileri çevrimiçi sohbetleri de içerecek şekilde kolaylaştırması ve hızlandırmasıyla (Black, 2010, s. 96) bu nesil çok kültürlülüğe daha fazla maruz kalmakta (Zemke vd., 2000, s. 137) dolayısıyla çeşitliliği doğal görmekte, farklı ülkelerden farklı gruplarla iletişim kurmakta ve arkadaşlık yapmaktadır. Sanal ortamda oynanan oyunlar hayatlarının bir parçası durumundadır (Black, 2010, s. 95). Hızla değişen teknoloji dünyasında büyüdükleri için değişikliklere adaptasyon konusunda oldukça başarılı olan bu nesil (Weyland, 2011, s. 439), anı yaşamayı tercih etmekte ve uzun vadeli planlardan hoşlanmamaktadır (Bencsik vd., 2016, s. 92).

1.3.2.5. Z Kuşağı

Z Kuşağı, 2000 yılı sonrası doğan kuşağı tanımlamaktadır (Özkan & Solmaz, 2015, s. 476; Mahmoud vd., 2020, s. 194; Bejtkovský, 2016, s. 109). Ancak bazı

kaynaklarda alt sınır 1995 (Yu, 2020; Francis & Hoefel, 2018; Priporas, Stylos ve Fotiadis, 2017, s. 376; Su, Tsai, Chen ve Lv, 2019; Berkup, 2014, s. 223) yılına kadar inmekte, üst sınır ise 2010-2013 yılları arasında değişmektedir (Schroth, 2019; Mahmoud vd., 2020, s. 194; Yu, 2020; Djafarova & Bowes, 2020). Bu kuşağa “İnternet Kuşağı (iGen)” da denilmektedir (Adıgüzel vd., 2014, s. 174, Twenge, 2018, s. 22).

Z Kuşağı işgücüne giren en genç çalışanları temsil etmekte olup, bir kısmı ise hala öğrencidir. Literatürde yer alan başlangıç tarihlerine (1995-2000) göre en yaşlısının 22-27 yaşlarında olduğu göz önüne alındığında bu kuşakla ilgili akademik çalışma konusu ve sayısı oldukça sınırlıdır. Kişiliklerinin henüz olgunlaşmaması, ilerleyen yıllarda hangi olaylarla karşılaşacakları ve onları nasıl etkileyeceği bilinmediğinden bazı değerlendirmeler de varsayımdan öteye geçememektedir (Berkup, 2014, s. 223). Bu sebeple bu kuşağa yönelik literatür henüz gelişme aşamasındadır.

Z Kuşağı teknolojinin içine doğmakta ve bebeklikten itibaren teknolojik aletlerle donatılmaktadır (Berkup, 2014, s. 224). Bu kuşak akıllı telefonlar, tabletler, internet ve sosyal medya ile büyümüştür (Özkan & Solmaz, 2015, s. 477; Southgate, 2017, s. 227), teknoloji onların kimliği durumundadır (Gaidhani, Arora ve Sharma, 2019, s. 2804). Tik-Tok, Instagram, Twitter, Foursquare, Pinterest gibi sosyal medyalar hayatlarının bir parçasıdır, dünyanın herhangi bir yerinde bulunan bir kişi ile saniyeler içinde iletişim kurar ve bilgi paylaşabilirler. İnternet tabanlı oyunlardan hoşlanır ve 7/24 çevrimiçi olmayı severler (Berkup, 2014, s. 224; Bencsik vd., 2016, s. 93). Genellikle her iki ebeveyni de çalışmaktadır. Dolayısıyla önceki nesillere göre daha varlıklı koşullarda bir başka deyişle kendisinden önceki nesillere göre daha yüksek ortalama hane gelirine sahip evlerde büyüdükleri söylenebilir (Schroth, 2019). Aşırı korumacı ebeveynler tarafından büyütülmeleri yaşam becerilerini öğrenme fırsatlarını ellerinden almakta; bu durum sosyal, duygusal ve entelektüel gelişimlerine ket vurmaktadır (Schroth, 2019). Aynı zamanda izole edilmiş ve programlanmış bir hayatı

sürdürdüklerinden hareketsizlik, sürekli bağlantı ve iletişim (sanal akran ekosistemi) doğal ortamları haline gelmiştir (Tulgan, 2013).

Z Kuşağı iyi bir eğitim düzeyine sahiptir (Su vd., 2019). Okul zamanı dışında da etkinlikler ve kurslarla eğitimlerini sürdürürler (Schroth, 2019). Geleneksel ders yöntemlerinin yerine etkileşimsel yöntemleri tercih ederler (Shatto & Erwin, 2016, s. 254). Kendi kendine öğrenen bir nesil olduklarından (Francis & Hoefel, 2018) akıllı telefonları ile erişim sağladıkları youtube vb. video hizmeti sunan programlar vasıtasıyla görerek ve uygulayarak öğrenirler. (Shatto & Erwin, 2016, s. 253). Bilgiyi çevrimiçi olarak daha rahat kavrar ve özümserler (Francis & Hoefel, 2018). Ancak bilgiyi kısa sürede edinme ve görsel öğrenim yöntemleri bir konuya odaklanma sürelerini oldukça azaltmıştır (Berkup, 2014, 224).

Z Kuşağı, bireysel, özgürlük ve bağımsızlığa önem veren, güven arayan, teknoloji bağımlısı ve hızı önemseyen, sonuç odaklı, yenilikçi bir genç nesildir (Berkup, 2014, s. 223-224; Priporas vd., 2017, s. 376). Bu kuşak, iletişimlerini genellikle sanal ortamlarda gerçekleştirdiklerinden iyi bir dinleyici değildir, bireylerle ilişki kurmak ve iletişim sağlamak için gerekli kişilerarası becerilerden yoksundur (Bejtkovský, 2016, s. 109).

Gelişen teknolojinin etkisiyle her şeye hızlı bir şekilde ulaşan Z Kuşağı kendisinden önceki kuşaklara göre daha sabırsız ve çeviktir (Bencsik vd., 2016, s. 93; Berkup, 2014, s. 224). Değişimden korkmaz, sorunların çözümünü internette ararlar. Çünkü dijital platformlar aracılığı ile birden çok kanala erişerek bilgiye rahat ulaşırlar (Yu, 2020; Bencsik vd., 2016, s. 93). İnternet teknolojisi bu kuşağa aynı anda birden fazla konu ile ilgilenme özelliği kazandırmıştır. Bu kuşağın bireyleri oynadıkları online tabanlı oyunlar da dikkate alındığında yüksek motor beceri senkronizasyonuna (el-göz-kulak) sahiptirler (Berkup, 2014, s. 224).

Z Kuşağı için “bireysel kimliklerini tezahür ettirme” fikri çok önemlidir (Francis & Hoefel, 2018; Chillakuri & Mahanandia, 2018, s. 34). Kendileri olmak için farklı

yolları deneyerek bireysel kimliklerini zaman içerisinde şekillendirirler (Francis & Hoefel, 2018, s. 4). Yüksek özgüvene sahip olup, yenilikçi, yaratıcı ve verimli olma eğilimindedirler (Berkup, 2014, s. 224). Aynı zamanda girişimcidirler (Chillakuri & Mahanandia, 2018, s. 36). Eşitlik, çeşitlilik ve kapsayıcılık kavramları Z Kuşağı için çok önemlidir (Schroth, 2019). Değişimin diyalogtan geldiğine inanırlar ve kendi değerlerinden vazgeçmeden rahatlıkla diyalog kurabilirler (Francis & Hoefel, 2018, s. 6).

Z Kuşağı iş dünyasına yeni girmiş ve girmeye devam etmektedir. Sahip oldukları yüksek teknoloji ve büyüdükleri karmaşık ortam onların işe bakış açısını belirlemektedir (Bencsik vd., 2016, s. 93). Teknolojiyi verimli kullanma, çoklu görev icra edebilme, evrensel bakış açısı, yaratıcılık, kişiselleştirilmiş ve standart dışı iş tercih etme gibi özelliklere sahip oldukları söylenebilir (Berkup, 2014, s. 224). İş ve yaşam dengesini sağlayabilecekleri, esnek, ilginç, anlamlı ve keyif veren bir işe sahip olmak isterler (Schroth, 2019; Bencsik vd., 2016, s. 93). Yaptıkları iş onlara enerji vermediğinde işlerini sıradan, tekrarlayıcı ve sıkıcı hissederler (Chillakuri, 2020). Başarı odaklı olarak nitelendirilen bu kuşak, işlerinin onlara mesleki gelişim ve terfi fırsatları sağlamasını arzu etmektedir (Schroth, 2019).

Z Kuşağı için esneklik, gelişen teknolojiyi kullanarak istedikleri ortamda ve kendilerine uygun olan zamanlarda çalışmalarını ifade etmektedir (Chillakuri & Mahanandia, 2018). Bağımsız olmayı sevmekle birlikte gerektiğinde işbirlikçi olmaktan da çekinmezler (Özkan & Solmaz, 2015). Yöneticilerinden açık iletişim ve motive edici davranışlar beklemekte, “söyleme yaklaşımı” yerine “işbirlikçi öğrenme” ortamını tercih edilmektedirler (Schroth, 2019). Okul yıllarından itibaren kültürel, ırksal, dinsel ve etnik farklılıkları benimsedikleri için dünyanın her yerinde çalışabilirler (Chillakuri & Mahanandia, 2018).

1.3.3. Kuşaklar Arası Farklılıklar

Literatüre bakıldığında belirlenen birtakım kriterlere göre 1900'lü yıllardan itibaren insanların kuşaklar şeklinde sınıflandırıldığı anlaşılmaktadır. Yukarıda Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X,Y ve Z Kuşağı başlıklarına yer verilmiş olup, bu kuşaklara ait özellikler anlatılmaya çalışılmıştır. Bu başlık altında ise bu kuşakların özelliklerinin karşılaştırılmasına yer verilmiştir.

Kuşaklar yaşadıkları toplumla etkileşim halindedir ve farklı kuşaklar bir arada yaşamaktadır. Teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesiyle birlikte kuşak farklılıkları da artmaktadır. Daha genç yaşta olan kuşakların ileri görüşlü ve değişikliklere açık; orta ve yaşlı kuşakların ise tutucu ve değişime daha dirençli oldukları bilinmektedir (Yiğit, 2010, s. 74). Bununla birlikte kuşakların benzer yönleri de bulunmaktadır. Tablo 3'te kuşakların özelliklerinin karşılaştırması yer almaktadır.

Tablo 3'te listelenen özellikler çeşitli araştırmacılar tarafından incelenmiş ve rapor edilmiş özelliklerden oluşmaktadır. Bu özellikler kuşaklara ait bireylerin aile, iş ve sosyal ortamlarında gözlemlenen genel kalıpları göstermekte olup, o kuşağa ait her bireyin aynı özellikleri göstereceği anlamına gelmemektedir. Z Kuşağı yeni bir kuşak olduğundan ve iş dünyasına yeni girmeye başladıklarından dolayı ilgili sütunda yer alan bilgiler henüz gözlem, beklenti ve tahmin seviyesindedir. Küresel ve ulusal olayların vuku bulması ve teknolojinin gelişim hızı dikkate alındığında bu saptamaların değişmesi muhtemeldir (Dimock, 2019).

Özetle, her kuşağın birbirine benzeyen ve birbirinden farklı değerleri ve özellikleri bulunmaktadır. Söz konusu benzerlikler ve farklılıklar kimi zaman kuşakları birbirine yakınlaştırırken kimi zaman da uzaklaştırabilmektedir. İş dünyası farklı kuşakların bir arada çalışmak durumunda olduğu bir ortamdır. Dolayısıyla farklılıklar çatışmalara sebep olabilmekte ve çözüm bulmayı gerektirmektedir. Kuşaklara ilişkin araştırmalar bahse konu çatışmaların önlenmesi ve verimliliğin artması, kuşakların birbirini anlayabilmesi için gerekli teorik temelleri oluşturmaktadır.

Tablo 3. Kuşak Özelliklerinin Karşılaştırılması

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Doğum Yılları	...-1940 (Kupperschmidt, 2000:66) 1900-1945 (Lancaster & Stillman, 2002) 1922-1943 (Zemke vd., 2000) 1922-1945 (Hammill, 2005) 1925-1942 (Martin & Tulgan, 2002) 1925-1943 (Howe & Strauss, 2000) 1925-1946 (Bencsik vd., 2016)	1940-1960 (Kupperschmidt, 2000:66) 1943-1960 (Howe & Strauss, 2000) (Zemke vd., 2000) 1946-1960 (Martin & Tulgan, 2002) (Bencsik vd., 2016) 1946-1964 (Lancaster & Stillman, 2002) (Hammill, 2005)	1960-1980 (Bencsik vd., 2016) 1961-1981 (Howe & Strauss, 2000) 1965-1977 (Martin & Tulgan, 2002) 1965-1980 (Kupperschmidt, 2000:66) (Zemke vd., 2000) 1965-1980 (Lancaster & Stillman, 2002) (Hammill, 2005)	1978-2000 (Martin & Tulgan, 2002) 1980-1995 (Bencsik vd., 2016) 1980-2000 (Zemke vd., 2000) 1981-1999 (Lancaster & Stillman, 2002) 1981-2000 (Hammill, 2005) 1982-2000 (Howe & Strauss, 2000)	1995-2010 (Bencsik vd., 2016) (Yu, 2020) 1996-2013 (Bernstein, 2015) (Scott, 2016) 1996-... (Bejtkovský, 2016) 1997-2013 (Schroth, 2019) 2000-2012 (Mahmoud vd., 2020) 2000-2020 (Berkup, 2014) 2000-... (Bekar & Sağlam, 2022)

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Diğer İsimleri	Gelenekselciler (Traditionalists) Gaziler (Veterans) Ahlaki Otorite (Moral Authority) Radio Bebekleri (Radio Babies) Unutulmuş Nesil (The Forgotten Generation)	“Ben” Nesli (“Me” Generation) Ahlaki otorite (Moral Authority)	Yapan (The Doer) Patlama Sonrası Kuşağı (Post Boomers) 13. Nesil (13th Generation)	Milenyum Kuşağı (Millennials) Sonraki Nesil (Generation Next) Yankı Patlamaları (Echo Boomers)	Milenyum Sonrası Kuşağı (Postmillennials) Dijital Yerliler (Digital Natives) Anında Çevrimiçi Olanlar (Instant Online) İnternet Nesli (Net Generation)
Etkileyen Olaylar	İkinci Dünya Savaşı Kore Savaşı Büyük Buhran Şirketlerin Yükselişi	Sivil Haklar Vietnam Savaşı Cinsel Devrim Soğuk Savaş/Rusya Uzay Yolculuğu	Watergate Skandalı Enerji Krizi Şirket Küçülmeleri Soğuk Savaşın Sonu	Dijital Medya Okullara silahlı saldırılar AIDS 11 Eylül terör saldırıları Ekonomik genişleme	2008-2012 Küresel Ekonomik Kriz Irak/Afganistan savaşı Wikileaks olayı Arap Baharı Türkiye’de Gezi Parkı olayları

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Temel Değerler	Kanun ve düzen Devlete Güven Vatanseverlik Onur Disiplin Sorumluluk Bağlılık Adanmışlık/Fedakârlık Uyum Sabır Çalışkan Tutucu Tutumlu	Savaş karşıtı Eşitlik Hırslı Katılımcı Rekabetçi İyimser Kişisel gelişim	Denge Özgüven Çeşitlilik Girişimci Bağımsız Şüpheli Eğlence Gayri resmîlik Tekno okur yazarlık Küresel Düşünme	Bağımsız Başarı Özgüven İyimserlik Gerçekçilik Çok Kültürlülük Rekabetçi Sosyallik Yenilikçi Teknoloji Hoşgörü Yaratıcılık Eğlence	Dürüstlük Samimiyet Irksal çeşitlilik Değişim Özgürlük Yaratıcılık Başkalarına yardım ve topluma katkı Girişimci Rekabetçi İyimser Teknoloji Küresellik Özgüven Sosyallik Hız Açık fikirlilik

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
Aile	Geleneksel Aile Odaklı	Çocuklarına son derece sadık	Boşanmış ebeveynler Kilitli anahtar çocuklar	Savunucu ebeveynler Şımarık çocuklar Programları olan ilk nesil	Yaşça büyük ebeveynler Koruyucu ebeveynler Çekirdek aile Az sayıda kardeş
Eğitim	Bir rüya	Doğuştan bir hak Eğitimli	Yüksek Eğitimli	En eğitimli nesil Masraflı eğitim	İyi Eğitimli nesil
Para	Uzağa koy Nakit öde Biriktir	Şimdi al, sonra öde	Dikkatli kullan Biriktir	Harcamak için kazanmak	İş hayatında yeni yer almaya başladıklarından henüz belirlenememiştir
İletişim-medya	Dolaylı iletişim Resmi bir dil kullanma Görgü kuralları kullanma Beden dilinden kaçınma Çevirmeli telefonlar Not alma Daha fazla yüz yüze etkileşim	Diplomatik iletişim Kontrol edici dilden kaçınma İlk isimle hitap Beden dili kullanma Fikir birliği sağlama Tuşlu telefonlar Beni istediğin zaman ara	Doğrudan iletişim Gerçekleri sunma Gayri resmi iletişim Sık bilgi paylaşımı Cep telefonları Beni sadece işte ara E-posta	Elektronik iletişim (Cep telefonları, e-posta, anlık ileti, metin) Gerekliyse yüz yüze iletişim Kibar, pozitif, saygılı İnternet Görüntülü telefonlar E-posta ve sesli mesaj	İletişim problemleri Android telefonlar Sosyal medya kullanımı Bulut sistemi Sürekli çevrimiçi

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
	Hiyerarşik Otoriteye saygılı Kurallara uyma Stabilizasyon İşverene/Kuruluşa sadık Güçlü çalışma etiği Görev yönelimli (zevkten önce görev) Sıkı çalışma Kolektife katkıda bulunma Sorumluluk bilinci Toplulukçu yaklaşım Deneyim Memnuniyet iyi yapılmış bir iştir (geri bildirim)	"Düz" organizasyon hiyerarşisi Otoriteyi sorgulama Demokratik İşverene/Kuruluşa sadık İş ahlakı Eşit haklar ve fırsatlar Katılımcı İşkolik Takıma sadık Sorumluluk almaya istekli Deneyim Süreç odaklı Kişisel gelişime değer verme Risk almak için istekli Verimli çalışma Ödüllendirilme ve takdir edilme	Fonksiyonel yapı Sorgulayıcı Kurallardan hoşlanmama Belirli bir işe/işverene bağlılığı olmama İşin tadını çıkarma İş ahlakı Rahat bir çalışma ortamı Verimli çalışma Liyakat Bireysel yaklaşım Sorumluluk almaya istekli Anlamlı iş ve yenilik arama Sonuç odaklı Çoklu görev Bilgi değerli Düzenli geri bildirim	Esnek yapı Güçlendirici ve işbirlikçi lider Güçlü "hak" duygusu Akranlarına sadık Teknoloji sayesinde esnek çalışma Sonuç odaklı İşin koşullarını etkileme Hırslı Girişimci Ağ merkezli takım oyuncular Hedef odaklı Unvana değil yetkinliğe saygı Anlamlı iş ve yenilik arama Bireyci ama grup odaklı Tekno anlayış Resmi olmayan iletişim	Demokratik yönetim Sorgulayıcı yaklaşım İlham verici lider Sadakat duygusu gelişmemiş Esnek çalışma koşulları Eleştirel düşünme Açık fikirlilik İşbirlikçi Girişimci Teknoloji odaklı Kendini eğitebilen Bilgiye nasıl ulaşılacağını bilen Keyifli bir çalışma ortamı Katkıda bulunma Bireysellik Sabırsızlık

	Sessiz Kuşak	Bebek Patlaması Kuşağı	X Kuşağı	Y Kuşağı	Z Kuşağı
İş Etiği ve Özellikleri			Resmi olmayan iletişim Teknoloji Esnek Eğlence İzinle ödüllendirilme	İşbirlikçi Küresel ve ağa bağlı Yönlendirici liderlik ve rehberlik beklentisi Sık geri bildirim alma Eğlence	İşyerinde sosyalleşme İlerleme fırsatı Anlamlı iş Ücret ve ek menfaatler önemli Sürekli geri bildirim Mentorluk desteği Takdire bağlı motivasyon Eğlence
İş ve Yaşam Dengesi	"Çalışmak için yaşamak"	"Çalışmak için yaşamak"	"Yaşamak için çalışmak"	"Yaşamak için çalışmak"	"Yaşamak için çalışmak"

Kaynak: Howe ve Strauss (2000), Kupperschmidt (2000), Lancaster ve Stillman (2002), Martin ve Tulgan (2002), Zemke ve arkadaşları (2000), Hammill (2005), Berkup (2014), Bencsik ve arkadaşları (2016), Bejtkovský (2016), Schroth (2019), Mahmoud ve arkadaşları (2020) ile Bekar ve Sağlam (2022)'in çalışmalarından yararlanılarak oluşturulmuştur.

1.4. DEĞİŞKENLER ARASI İLİŞKİLER

Araştırmanın bu bölümünde kişisel değerler, kuşaklar ve öz liderlik olarak araştırmanın değişkenleri arasında yapılan çalışmalara yer verilecektir. Daha sonra ise literatür ışığında araştırmada kurgulanan hipotezler ve araştırmanın modeli aktarılacaktır.

1.4.1. Kişisel Değerler ve Öz Liderlik Arasındaki İlişki

Küreselleşme, gelişen teknoloji, artan belirsizlik ortamı ile birlikte 20. yüzyılın sonlarından itibaren örgüt üyelerinin performanslarını arttırmak için, örgütsel davranışın daha önce ihmal edilmiş bir yönü olan, örgüt üyelerinin bireysel olarak kendi üzerindeki etkisine de önem vermeye başlanılmış (Manz, 1986), 21. yüzyılın hızlı değişimleri organizasyonlar tarafından deneyimlendikçe, çalışanların güçlendirilmesi, artan rekabetle başa çıkabilmek için önemli bir konu haline gelmiştir. Çalışanın kendisine liderlik edebilme yeteneği olarak adlandırılan öz liderlik kavramı, çalışanları güçlendirmenin temel unsurlarından biri olarak ortaya çıkmıştır (Anderson & Prussia, 1997; Manz, 1992b).

Öz liderlik, bireylerin belirli davranışsal ve bilişsel stratejiler vasıtasıyla kendilerini etkileyerek yönlendirdikleri ve böylece kendi davranışlarını kontrol ettikleri bir süreç olarak tanımlanmaktadır (Neck & Houghton, 2006, s. 270). Öz Liderlik teorisine göre bireyler hedeflerine ulaşmak için bahsekonu stratejileri uygulayarak karar vermekte ve bu kararlarını davranışa dönüştürmektedirler (Manz, 1983; Manz, 1986). Değerler ise kültürel grupların, toplumların ve bireylerin ayırt edilmesi, zaman içindeki değişimlerinin izlenmesi ile tutum ve davranışlarının motivasyonel temellerini açıklamak için kullanılmaktadır (Schwartz, 2012).

Manz (1986) değerler ve inançların çalışanların iç kontrol sistemini oluşturduğunu ve bu içsel odaklı sistemin çalışan davranışları üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir (akt. Teloren, Elçi ve Murat Eminoğlu:2021, s. 21). Öz

liderlik, davranışsal standartların içsel kaynaklarına vurgu yaparak standartları dışarıdan almak veya onları dışsal sorunlara verilen yanıtlar olarak görmek yerine, işleri içsel değerleri için yapmayı vurgular (Williams, 1997). Ayrıca bireylerin önceden belirledikleri hedeflere ulaşmalarına hizmet eden karar verme süreçlerinin kişisel değerleri ile uyumlu olması gerektiği ve tüm bilim adamlarının ifadelerinde örtük olarak bu konuya yer verdikleri de belirtilmektedir (Pezeshkpur, 1975). Kişisel değerlerin psikoloji, felsefe, ilahiyat, ekonomi gibi birçok disiplini buluşturan ortak nokta olması insan davranışları üzerindeki etkisinden kaynaklanmaktadır. Değerlerin insan tutum ve davranışları üzerindeki bu belirleyiciliğinin doğal olarak öz liderlik üzerinde de etkisini göstermesi beklenmektedir.

Öz liderlik, bir bireyin, başkalarından gelebilecek dış taleplerle birlikte, kişisel değerleri ve arzularıyla tutarlı olarak en etkili şekilde davranmasına yardımcı olur. Öz liderlik teorisi, değerlerin çatışması halinde, bireyin davranışının hangi belirli değer ve kişisel arzuyla tutarlı olması gerektiği sorusuna cevap vermez; ancak bu seçim yapıldıktan sonra bireyin belirli amaçlara yönelik davranışını en üst düzeye çıkarmaya çalışır.

Napolitano ve Henderson (1998), liderlerin yaptıklarının, kim olduklarına bağlı olduğu önermesinden yola çıkarak bir liderin yeterliliğini belirleyen değerler (vizyon, dürüstlük, tutku, cesaret, iyimserlik, güven, odaklanma, disiplin, esneklik, azim, beceriklilik, insanlık, kendini yenileme ve denge) dizisini tanımlamışlardır.

Pezeshkpur (1975) üniversite işletme öğrencileri üzerinde gerçekleştirmiş olduğu çalışmada kişisel değer yapılarının karar verme üzerine etkisini incelemiştir. Bulgular incelendiğinde kişisel değerlerin karar verme sürecini etkilediği tespit edilmiştir.

Williams (1997) öz liderlik, öz yönetim ve öz düzenlemeye ilişkin literatürü gözden geçirerek öz liderlik eğitimlerinden daha fazla fayda sağlayabilecek bireylere ait

muhtemel kişilik özelliklerini belirlemeye çalışmıştır. Araştırma sonucunda dışadönüklük, deneyime açıklık, öz yeterlilik, benlik saygısı, iç kontrol odaklılık ve öz izleme özelliklerinin olumlu, nevrotikliğin olumsuz olarak öz liderlikle ilişkili olduğunu, uyumluluğun ise ilişkili olmadığını belirtmişlerdir.

Furtner ve Rauthmann (2010), üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada öz liderlik ile Beş Büyük Özellik (Big Five) arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada öz liderlik, büyük beş kişilik boyutunda yer alan özelliklerin tamamı ile ilişkilendirilmiştir. Açıkfikirli, yaratıcı, entelektüel, dinamik, enerjik ve kontrollü olarak nitelendirilen kişilerin öz liderlik becerilerinin daha yüksek olduğu, kendilerini motive ederek ve ödüllendirerek hedefe koştukları tespit edilmiştir. Beş büyük özelliği belirlemek için kullanılan ölçekteki özelliklerin bir kısmı Schwartz (1992) Değerler Anketinde yer alan değerlerle örtüşmektedir.

Wan-Gould (2011) etkinlik planlayıcıları üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada kişilik özellikleri ve öz liderlik arasındaki ilişkiye yer vermiştir. Elde edilen sonuçlar açıklık ve vicdanlılığın öz liderlikle ilişkili olduğunu göstermiştir.

Marshall, Kiffin-Petersen ve Soutar (2012) öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri bir çalışmada kişilik özelliklerinin öz liderliğe etkisine yer vermişlerdir. Bulgular incelendiğinde öz yeterlik ve vicdanlılığın öz liderliğin pozitif yordayıcıları olduğu tespit edilmiştir.

van Zyl (2012) bir devlet kuruluşunda çalışan birinci kademe amirler üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada belirli kişilik özellikleri ile öz liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen sonuçlar öz liderlik ile dışa dönüklük, duygusal istikrar ve vicdanlılık özellikleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Abid, Arya, Arshad, Ahmed ve Farooqi (2020) kamu ve özel sektör çalışanları üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada pozitif kişilik özellikleri (umut ve iyimserlik) ile öz liderlik arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Araştırma sonucunda pozitif kişilik

özelliği olan umudun, daha yüksek düzeyde proaktif kişiliğe sahip bireyler arasında öz liderlik üzerinde olumlu etkiler gösterdiği, proaktif kişiliğin iyimserlik ve öz liderlik arasındaki ilişki üzerindeki düzenleyici etkisinin anlamlı olmadığı bulunmuştur. Ayrıca işte başarılı olmanın kişilik özellikleri ile öz liderlik arasında bağlantı kurmada önemli bir rol oynayabileceği tespit edilmiştir.

Afridi ve Jan (2021) üniversite öğrencileri üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada kişilik özellikleri ile öz liderlik arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Elde edilen sonuçlar bireysel özelliklerin öz liderliği yordadığını, vicdanlılık ve açıklığın öz liderlik ile anlamlı ve pozitif bir ilişkiye sahip olduğu, duygusal istikrarın ise öz liderlik ile anlamlı bir ilişkisinin olmadığını göstermiştir.

Pınar ve Aşkun (2022), 198 yönetici ve 129 işgören olmak üzere toplam 318 kişi üzerinde gerçekleştirdiği araştırmalarında kişisel değerlerin öz liderlik davranışı üzerinde bir etkisi olup olmadığını incelemiştir. Araştırma sonucunda davranışlara rehberlik eden kişisel değerlerin, kendini geliştirme alt boyutu ile öz liderlik arasında orta düzeyde, değişime açıklık alt boyutu ile öz liderlik arasında zayıf düzeyde pozitif yönlü bir ilişki bulunmuştur.

Cecile ve Carbajal (2023), literatürde yer alan liderlik araştırmalarında takipçilere sınırlı önem verildiğinden bahisle takipçilerin davranış dinamiklerini akademik çalışanlar üzerinde incelemiştir. Çalışmada bireysel değerler, öz liderlik stratejileri ve takipçilik davranışları incelenmiştir. Araştırma sonucunda bireysel temel değerlerin takipçilik davranışlarını doğrudan etkilemediği, bireysel değerlerin öz liderlik stratejilerinin kullanımının %24'ünü açıkladığı tespit edilmiştir.

Kişilik özellikleri, kişisel değerler ve bilişsel yetenekler tutum, davranış ve sonuçların belirleyicileri olarak kabul edilmektedir (Anglim, Sojo, Ashford, Newman& Marty, 2019). Öz liderlik kavramının ortaya çıktığı 1983 yılından günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde çok az çalışmada bir öncül olarak bireysel farklılıkları ortaya koyan kişisel özelliklere yer verildiği tespit

edilmiştir. Araştırma değişkenlerinden biri olan kişisel değerlere ise öncül değişken olarak 2 çalışmada yer verildiği, kişisel özellikler adı altında ise sınırlı olarak yer verildiği anlaşılmaktadır.

Öz liderlik, bireylerin kendi düşünce ve davranışlarını düzenleyebilmek için içsel motivasyona sahip olmaları ve bu bakış açısını alışkanlık haline getirmelerine odaklanmaktadır. Sosyal Öğrenme Kuramı ise bireylerin davranışlarının kişisel özellikleri ve çevresel etkilerin etkileşimi sonucunda oluştuğunu ve öğrenilebileceğini belirtmektedir. İçsel motivasyonun Öz Liderlik Teorisinin bir parçası olduğu, öz liderlik sürecinin davranışsal ve bilişsel süreçleri kapsadığı ve değerlerin ise motivasyonu ve davranışları belirlemede önemli bir unsur olduğu ve yukarıda belirtilen araştırmalar göz önüne alındığında kişisel değerler ile öz liderlik arasında bir ilişki olabileceği, kişisel değerlerin öncül olarak, öz liderlik düzeyini etkileyebileceği düşünülmektedir. Bu sebeple kişisel değerler ve öz liderlik arasındaki ilişkinin incelenmesinin literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir. Bu kapsamda geliştirilen hipotez aşağıdaki gibidir:

H1: Kişisel değerler ile öz liderlik arasında bir ilişki bulunmaktadır.

1.4.2. Kişisel Değerler, Kuşaklar ve Öz Liderlik Arasındaki İlişki

Liderlik günümüzün zorlu koşulları ve artan rekabet ile başa çıkmada önemli bir rol üstlenmektedir. Liderliğe bakış açısı sürekli olarak gelişmekte, küresel olaylar, gelişen teknoloji, değişen nesiller ve diğer etkileyici faktörlere uyum sağlamaktadır (Northouse, 2007). Öz liderlik ise etkili liderliğin vazgeçilmez bir unsuru karşımıza çıkmakta; belirlenen hedeflere ulaşmak için kendine odaklanarak proaktif ve reaktif olma yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır (Backlander, Rosengren ve Kaulio, 2018).

Daud (2021), liderlerin bireysel olarak kendilerine liderlik etme şeklinin, örgütlerin izlediği politikalarda ve planlarda önemli bir belirleyici olduğunu belirtmekte, öz

liderliğin günümüz koşullarında liderlerin etkili, verimli ve sürdürülebilir bir şekilde değişimi yönetmesinde önemli bir uygulama olduğunun altını çizmektedir.

Liderlik üzerine yapılan araştırmalar, bir liderin öz liderlikte kullandığı yaklaşımın örgütün başarı ya da başarısızlığının önemli bir öngörücüsü olduğunu; öz liderlik düzeyleri yüksek olan liderlerin, yüksek organizasyon performansını sağladıklarını; liderlerin öz liderlik yeteneğinin başkalarına liderlik etme yetenekleri hakkında çok şey anlatacağını belirtmektedir (Neck & Manz, 2010; Hybels, 2016; Alnakhli, Singh, Agnihotri ve Itani, 2020; Daud, 2021). Liderlerin öz liderlik uygulamalarıyla kendi hedeflerine yönelik düşüncelerini, duygularını ve düşüncelerini etkilemesi, liderlik ettiği grupların da düşüncesini örgütsel hedeflerin elde edilmesine uygun olarak dönüştürmesini sağlamaktadır (Daud, 2021).

Günümüz koşulları iş çeşitliliğini artırırken iş yapma şekillerini de değiştirmektedir. İşyerine ait bir mekânda çalışma zorunluluğu, yerini internetin olduğu herhangi bir mekândan işini yapabilmeye bırakmaktadır. 2020 yılı ve devamında yaşanan COVID salgını da bu durumu desteklemiş, bu süreçte sokağa çıkma yasaklarıyla birlikte fiziksel güçle yapılabilecek işlerin dışında kalan işler internet bağlantısı kullanılarak evden yapılmaya başlanmıştır. Salgın esnasında işlerin farklı mekanlardan yapılarak da yürütülmesine aşinalık kazanılması, sonrasında haftanın birkaç günü işyerinde birkaç günü evden çalışma gibi uygulamaların artmasını da beraberinde getirmiştir. Dolayısıyla çalışanlar yüzyüze herhangi bir yönetici ile karşılaşmadan işlerini yapmaktadırlar. Bu durum kişilerin kendilerine liderlik edebilmelerinin, öz liderliğin, önemini bir kez daha ortaya koymaktadır.

Yukarıda belirtilen sebeplerle her yıl öz liderlikle ilgili araştırmalara yenileri eklenmekte, öz liderliği etkileyen değişkenler ve öz liderliğin etkilediği değişkenler bu araştırmalara konu olmaktadır. Belirtilen sebeplerle bu çalışmada kişisel değerler ve kuşaklar, öz liderlik araştırmasında öncül olarak ele alınmıştır.

Strauss-Howe Kuşak Kuramına göre belirli dönemlerde doğan, büyüyen ve aynı yaş grubu içerisinde bulunan bireyler benzer davranış özellikleri sergilemekte, her yeni kuşakla bu özellikler değişebilmektedir. Bu kapsamda doğum yılına göre kuşaklar Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağı olarak sınıflandırılmaktadır. İş dünyası birden fazla kuşağı bir arada barındırmaktadır. Günümüz işgücü çoğunlukla X, Y Kuşağından oluşmakta, Z Kuşağı ise iş dünyasında kısa bir süredir bulunmaktadır. Kuşaklar değiştikçe sahip oldukları değerler ve değer önceliklerinin değiştiği, kuşak farklılıklarının iş ve örgütlere olan tutumları etkilediği bilinmektedir (Kupperschmidt, 2000, s. 65). Benzer şekilde bireylerin kendilerini algılama şekilleri, kendilerine olan yaklaşımları, kendilerine davranma şekilleri ve kendilerine liderlik etme süreci de nesilden nesile değişmektedir.

Yaş ve yaş gruplarıyla ilgili örgütsel araştırmalar, benzer yaştaki bireylerin benzer tutum ve değerleri paylaştığı varsayımına dayanmaktadır (Joshi vd., 2011, s. 182). Egri ve Ralston (2004) Çinli ve ABD'li yöneticiler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada yaşa dayalı kohortları karşılaştırmışlar ve kişisel değer yönelimlerine dayalı olarak bazı gruplar arasında benzerlikler olduğu kadar önemli grup farklılıkları da olduğunu tespit etmişlerdir. Benzer şekilde Smola ve Sutton (2002)'da gerçekleştirdikleri çalışmada çalışma değerlerinin kuşaklara göre farklılık gösterdiğini ortaya koymuş, çalışanların yaşlandıkça iş değerlerinin de değiştiğini belirtmişlerdir. M. Crumpacker ve J. Crumpacker (2007) iki veya daha fazla neslin benzer değerleri paylaşırsalar bile değer hiyerarşilerinin birbirinden önemli ölçüde farklı olabileceğini ifade etmektedir.

Nagorniak (2020) Ukrayna iş portalı ziyaretçileri ve anketi düzenleyenlerin sosyal medya takipçileri üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada Ukrayna'daki gençlerin ve daha yaşlı kuşakların temel değerlerini ortaya çıkarmaya çalışmıştır. Araştırma sonucunda gençlerin bireysel tercihler ve değişime açıklıkla ilgili değerlere (açıkkırlılık, maceraperest, yaratıcılık), eski neslin ise gelenek ve göreneklerin korunması, uygunluk (kural ve normlara uyulması) ve güvenlik ile ilgili değerlere sahip olduğu tespit edilmiştir.

Zeyrekli Yaş (2020), Türkiye'nin Trakya bölgesinde yaşayan kişiler üzerinde gerçekleştirdiği araştırmada kişisel değerlerin kuşaklar arası farklılığını incelemiştir. Aynı araştırmada siyasi tercihler ile değerler arasındaki ilişkiyi de ortaya koymayı amaçlamıştır. Yapılan analizler sonucunda kişisel değerlerin kuşaklar arasında farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Kişisel değerlerin oy verilen siyasi partiyi, dolayısıyla siyasi tercihleri etkilediği de ortaya konulmuştur.

Suzanne, Devarajoo, Kadiresan, Moona, Ramesh ve Haji (2014) kuşak farkının bir kadının öz liderliğini etkileyip etkilemeyeceğini belirlemek amacıyla kadınlara yönelik ikincil veriler üzerinden gelecekte çalışılmak üzere kavramsal bir model önermişlerdir. Suzanne vd. (2014) kuşak farklılığının bir kişideki öz liderlik belirleyicisi olarak rol oynadığını, benzer şekilde Birleşmiş Milletler Müşterek Pesonel Emeklilik Fonu çalışmaları (t.y) da kuşak farklılığının bir kişinin özelliklerini belirleme üzerindeki büyük etkisinden söz etmektedir.

Cresnar ve Nedelko (2020), Schwartz'ın değer teorisinden yararlanarak Y ve Z Kuşaklarının kişisel değerlerinin liderlik eğilimleri üzerindeki etkisini incelemiştir. 371 genç katılımcı üzerinde gerçekleştirdikleri araştırma sonucunda kişisel değerlerin kendini geliştirme (güç ve başarı), değişime açıklık ve muhafazakarlık boyutlarının liderlik eğilimini olumlu yönde, kendini aşma boyutunun (iyilikseverlik ve evrensellik) ise olumsuz yönde etkilediği tespit edilmiştir.

Öz liderlik kavramının ortaya çıktığı 1983 yılından günümüze kadar yapılan çalışmalar incelendiğinde kişisel değerlerin, öz liderliğin öncül değişkenlerinden biri olarak yeterince ele alınmadığı; benzer şekilde her ne kadar yaş faktörü ele alınsa da yok denilebilecek sayıda çalışmada kuşak farklılıklarına yer verildiği tespit edilmiştir. Yukarıda ve önceki bölümlerde bahsedilen çalışmalar dikkate alındığında kişisel değerler, ile öz liderlik arasında bir ilişki olduğu, kuşak farklılıklarının ise bu ilişkide düzenleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir. Bu kapsamda geliştirilen hipotezler aşağıdaki gibidir:

H2: X kuşaağı kişisel değler ve öz liderlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahiptir.

H3: Y kuşaağı kişisel değler ve öz liderlik arasındaki ilişkide düzenleyici bir etkiye sahiptir.



2. BÖLÜM

ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde, araştırmanın temel hedefleri detaylı bir şekilde incelenmekte ve bu hedeflerin neden önemli olduğu açıkça ortaya konulmaktadır. Araştırmanın kapsamını belirlemek ve genellemelerde bulunabilmek adına seçilen evren ve örneklem açıklanmaktadır. Ayrıca, araştırmanın temel metodolojisi ve kullanılan model, çalışmanın tasarımı ve içerdiği veri toplama yöntemlerini net bir şekilde tanımlamaktadır. Bu çerçevede çalışmanın sınırlılıkları titizlikle gözden geçirilerek, bu bölümde kullanılan ölçme araçları detaylı bir şekilde açıklanmaktadır. Son olarak, çalışma kapsamında ortaya atılan hipotezlerin test edilmesi için kullanılan yöntemler ve elde edilen bulgular ele alınmakta, araştırmanın ana sorularına nasıl cevap verdiğini açıklanmaktadır.

2.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

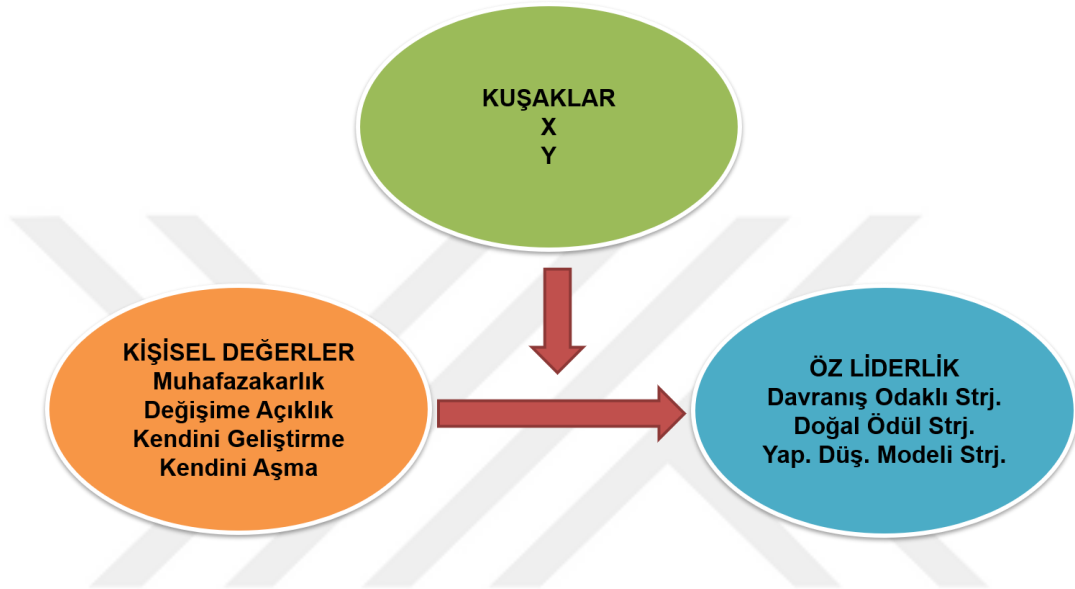
Bu araştırma, kişisel değerler ile öz liderlik ilişkisinde kuşak farklılıklarının düzenleyici rolünü daha iyi anlamak amacı ile yapılmıştır. Günümüzdeki hızlı değişimler, teknolojideki gelişmeler ve artan belirsizlikler, işletmelerin ve çalışanların karmaşık bir çevreye uyum sağlama ihtiyacını artırmaktadır. Bu süreçte işletmeler, uluslararası rekabetle başa çıkabilmek için küçülmekte ve daha çevik hale gelmektedir (Ok & Kağıtçı, 2023, s. 60). Sorunların çözümünde toplulukçu ve kapsayıcı yaklaşımdan bireyselleştirilmiş ve özelleştirilmiş bir yaklaşıma doğru bir değişim gözlemlenmektedir (Cutler, Erdem ve Javalgi, 1997). Bu dönüşümde, örgütlerin merkezi yönetim anlayışından uzaklaşıp organik yapıları benimsemesi dikkat çekmektedir. Bu süreçte personel güçlendirme, toplam kalite yönetimi, katılımcı yönetim, kendi kendini yöneten takımlar gibi kavramlar öne çıkmakta ve geleneksel liderlik anlayışı da değişmektedir. Bu değişimde, örgüt çalışanlarının sahip olduğu öz liderlik becerileri ön plana çıkmaktadır. Senge'nin (2010, s. 7) ifadesiyle, çalışanların bağımsız kararlar alabilmesi ve kendi kendilerine liderlik edebilmesi, işletme misyon ve vizyonunu benimsemeleri açısından önemli bir rol oynamaktadır. Bu durum, çalışanların

kararlarını ortak mülkiyet haline getirmekte ve bireyin işlere katılma sorumluluğunu artırmaktadır. Barksdale (1998), iletişim teknolojilerinin ilerlemesiyle çalışanların uzaktan çalışma olanaklarının artacağını ve dünya genelinde dağınık bir çalışma gücünün oluşacağını öngörmüştür (akt. Kazan, 1999). COVID salgınıyla birlikte bu öngörü gerçekleşmiş, uzaktan çalışma durumu yaygınlaşmıştır. Bu durum, çalışanların kendilerine liderlik etmelerini (öz liderlik) daha da önemli hale getirmiştir.

Öz liderlik kavramı, Kerr ve Jermier'in (1978) liderlik ikameleri çalışmasından türetilmiş olup, 1983 yılında Manz tarafından ortaya atılmıştır (Manz, 1983; Manz, 1986). Bu kavram, günümüzde birçok ülkede üzerine çalışmalar yapılan ve hala üzerine çalışılmakta olan önemli bir konsepttir. Öz liderlikle ilgili kavramsal çalışmalar, ölçek geliştirme çalışmaları, öz liderliğin etkilediği kavramlarla ilgili araştırmalar ve öz liderliğin öncüllerini anlama çalışmaları şeklinde çeşitli alanlarda sınıflandırılabilir. Ancak öz liderliğin öncüllerine dair yapılmış yeterince çalışma olmaması, literatürde dikkate değer bir boşluğu ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, yaş ve kuşak farklılıklarını ele alan araştırma sayısının çok sınırlı olması da göze çarpmaktadır. Suzanne ve arkadaşlarının (2014) çalışması, kuşak farklılıklarının öz liderlik üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymakta; aynı şekilde Birleşmiş Milletler Müşterek Personel Emeklilik Fonu çalışmaları da kuşak farklılıklarının bireylerin özelliklerini belirlemedeki etkisinin büyük olduğunu vurgulamaktadır (t.y.). Bu kapsamda araştırmanın temel amacı, kişisel değerler ile öz liderlik arasındaki ilişkide kuşak farklılıklarının düzenleyici rolünü daha derinlemesine anlamaktır. Bu amaç, özellikle liderlik literatüründeki boşlukları doldurarak, kişisel değerlerin ve öz liderliğin kuşaklar arasındaki etkileşiminde ortaya çıkabilecek özel dinamikleri ortaya çıkarmayı hedeflemektedir. Bu araştırma, iş dünyasındaki liderlik uygulamalarını daha etkili hale getirebilecek, özellikle farklı kuşaklardan gelen liderlerin organizasyonlarda daha iyi anlaşılmasına ve yönetilmesine katkıda bulunacak önemli bilgiler sunmayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, araştırmanın öncülük ettiği konular, liderlik pratiği ve organizasyonel etkileşim açısından geniş bir perspektifi kapsamaktadır.

2.2. ARAŞTIRMANIN MODELİ

Literatür taramasına dayalı olarak geliştirilen teorik temellere dayanan tüm hipotezler, araştırmanın modeli içinde entegre edilmiştir. Çalışmanın modeli, Şekil 2'de görsel olarak sunulmuş ve hipotezler, modelin altında düzenli bir şekilde kategorize edilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın Modeli

- H₁: Kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi vardır.
- H_{1a1}: Muhafazakârlığın davranış odaklı stratejilere anlamlı etkisi vardır.
- H_{1a2}: Muhafazakârlığın doğal ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.
- H_{1a3}: Muhafazakârlığın yapıcı ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır
- H_{1b1}: Değişime açıklığın davranış odaklı stratejilere anlamlı etkisi vardır
- H_{1b2}: Değişime açıklığın doğal ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.
- H_{1b3}: Değişime açıklığın yapıcı ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.
- H_{1c1}: Kendini geliştirmenin davranış odaklı stratejilere anlamlı etkisi vardır.
- H_{1c2}: Kendini geliştirmenin doğal ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.
- H_{1c3}: Kendini geliştirmenin yapıcı ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.
- H_{1d1}: Kendini aşmanın davranış odaklı stratejilere anlamlı etkisi vardır.
- H_{1d2}: Kendini aşmanın doğal ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.
- H_{1d3}: Kendini aşmanın yapıcı ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.

H₂: Kişisel değerlerin öz liderliğe etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a1}: Muhafazakârlığın davranış odaklı stratejilere etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a2}: Muhafazakârlığın doğal ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2a3}: Muhafazakârlığın yapıcı ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b1}: Değişime açıklığın davranış odaklı stratejilere etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b2}: Değişime açıklığın doğal ödül stratejilere etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2b3}: Değişime açıklığın yapıcı ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c1}: Kendini geliştirmenin davranış odaklı stratejilere etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c2}: Kendini geliştirmenin doğal ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2c3}: Kendini geliştirmenin yapıcı ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2d1}: Kendini aşmanın davranış odaklı stratejilere etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2d2}: Kendini aşmanın doğal ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{2d3}: Kendini aşmanın yapıcı ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H₃: Kişisel değerlerin öz liderliğe etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3a1}: Muhafazakârlığın davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3a2}: Muhafazakârlığın doğal ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3a3}: Muhafazakârlığının yapıcı ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3b1}: Değişime açıklığın davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3b2}: Değişime açıklığın doğal ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3b3}: Değişime açıklığın yapıcı ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3c1}: Kendini geliştirmenin davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3c2}: Kendini geliştirmenin doğal ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3c3}: Kendini geliştirmenin yapıcı ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3d1}: Kendini aşmanın davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3d2}: Kendini aşmanın doğal ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3d3}: Kendini aşmanın yapıcı ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

2.3. ARAŞTIRMANIN SINIRLILIKLARI

Bu çalışmanın metodolojik sınırlılıkları arasında öncelikle zaman ve maliyet kısıtlamalarının, veri toplama sürecini Ankara'da yaşayan katılımcılarla sınırlayarak araştırmanın genel geçerliliğini etkilemesi bulunmaktadır.

İkinci önemli sınırlılık araştırmanın yapıldığı evrende baby boomer ve Z kuşağına mensup çalışan olmaması sebebiyle bu kuşakların araştırmaya dahil edilememiş olmasıdır.

Üçüncü önemli sınırlılık, araştırmanın kesitsel veri tabanlı olmasıdır. Yani, veriler belirli bir an zamanında toplanmıştır ve bu durum, zaman içindeki değişimleri izleme veya uzun vadeli eğilimleri değerlendirme fırsatını kısıtlamaktadır. Longitudinal veri kullanımının eksikliği, çalışmanın dinamik süreçlerinin tam olarak anlaşılmasında sınırlamalara neden olabilmektedir.

Ayrıca, çalışmada sosyal beğenilirlik ölçeği oluşturulmamıştır. Bu durum, katılımcıların verdikleri yanıtların doğruluğu konusunda belirsizlik yaratabilir. Katılımcıların, araştırmanın amacını anlayarak ya da istenen bir şekilde görünmek adına yanıtlarını yönlendirmeleri olasılığı göz önüne alınmalıdır.

2.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu çalışmada, nicel bir yaklaşım benimsenerek katılımcılara yöneltilen anket, toplamda 10 demografik tanımlama ve 85 maddeden oluşmaktadır. Anket, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak belirlenen 376 katılımcıdan elde edilen verilerle analiz edilmiştir. Elde edilen verilerin analizi SPSS 26 ve SMART PSL 4 paket programları kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

Analiz süreci içerisinde SPSS programı, frekans analizi, çapraz tablo analizi (Ki-Kare Analizi), tek yönlü varyans analizi (ANOVA) ve korelasyon analizi gibi istatistiksel yöntemlerin uygulanmasına imkân tanımıştır. Bu analizler, elde edilen veri setinin derinlemesine incelenmesine ve araştırma sorularının yanıtlanmasına katkı sağlamıştır.

Ayrıca, soruların güvenilirlik ve geçerliliğini değerlendirmek ve hipotezleri test etmek amacıyla SMART PSL 4 programı kullanılmıştır. Bu program, analizlerin daha spesifik ve derinlemesine yapılmasına olanak tanıyan bir yaklaşım sunarak, araştırmanın metodolojik sağlamlığını güçlendirmiştir.

Bu analitik süreçler, araştırmanın metodolojik çerçevesini oluşturmak, verilerin güvenilirliğini sağlamak ve araştırma sorularına etkili yanıtlar vermek adına titizlikle seçilmiş ve uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar, yapılan analizlerin bütünlüğü içerisinde değerlendirilerek, çalışmanın katkıları ve bulguları daha etkili bir şekilde ortaya konulmuştur.

2.4.1. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini 2019 Ağustos-2020 Ağustos döneminde Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisinde görev yapan rütbeli personel (subay ve astsubay) oluşturmaktadır. Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi (JSGA), 2016 yılında kurulmuş olup, Jandarma Genel Komutanlığı ve Sahil Güvenlik Komutanlığının rütbeli personelinin yetiştirilmesi sorumluluğunu yerine getirmektedir. Savunma ve güvenlik sektöründe üniformalı olarak hizmet veren kurumlarda gerçekleştirilen akademik çalışmaların sayısının az olmasından dolayı, bu çalışma ile hem akademik literatüre hem de bahse konu kurumlara katkı sağlamak amacıyla JSGA seçilmiştir. Araştırma için düzenlenen anket formları, evrende görev yapan tüm personele gönderilmiş olup, 400 adet anket formunun geri dönüşü olmuştur. Geri dönüş yapılan anket formlarından eksik bilgi, hatalı işaretleme vb. sebeplerle uygun olmadığı değerlendirilen 24 anket analize dâhil edilmemiştir. Çalışma için toplam 376 temiz veri ile çalışmaya devam edilmiştir. Çalışmanın evreni dikkate alınarak oluşturulan 376 örneklem sayısı, araştırmanın temel amaçlarına ve istatistiksel güç hesaplamalarına dayanarak seçilmiştir. Bu örneklem sayısının yeterliliği, çalışmanın genel amaçlarına ulaşmak ve istatistiksel sonuçların güvenilirliğini sağlamak adına dikkatlice belirlenmiştir.

2.4.2. Araştırmanın Ölçekleri

Araştırmanın odak noktasını oluşturan hipotezler kapsamında ele alınan değişkenler için araştırma kapsamında 2 ölçek kullanılmıştır. Kullanılan bu ölçeklere ait bilgiler aşağıda sunulmuştur.

2.4.2.1. Kişisel Değerler Ölçeği

Bu çalışmada bireylerin kişisel değerlerini ölçmek için Schwartz (1992) tarafından geliştirilen, Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Schwartz Değerler Envanteri kullanılmıştır.

Schwartz (1992) söz konusu ölçeği iki kutuplu dört üst düzey boyutta açıklamıştır. Bu boyutlardan muhafazakârlık ve değişime açıklık üst boyutları bir kutupta, kendini aşma ve kendini geliştirme üst boyutları diğer kutupta açıklanmıştır. Yine söz konusu ölçeğin üst düzey boyutlarının temel alt boyutları da mevcuttur. Bu boyutlar muhafazakârlık üst boyutu altında geleneksellik, uygunluk, güvenlik; değişime açıklık üst boyutu altında uyarılım ve özyönelim; kendini geliştirme üst boyutu altında güç ve başarı; kendini aşma üst boyutu altında ise evrenselcilik ve iyilikseverlik şeklindedir. Temel alt boyutlardan hazcılık ise bazı kültürlerde değişime açıklık üst düzey boyutu altında yer alırken, bazı kültürlerde ise kendini geliştirme üst boyutu altında yer almaktadır. Bu çalışmada üst düzey boyutlar dikkate alınmıştır. Bu düzenleme, ölçeğin daha net ve anlaşılır bir yapıya sahip olmasını sağlamaktadır.

Kuşdil ve Kağıtçıbaşı (2000), Schwartz tarafından geliştirilen kişisel değerler ölçeğini Türk kültürüne uyarlama çalışması yapmışlardır. Bu uyarlama, ölçeğin orijinal dilinden Türkçe'ye çevirisinin yapılması ve ardından Türk kültürüne daha uygun hale getirilmesi süreçlerini kapsamaktadır. Uyarlama süreci genellikle kültürel farklılıkları dikkate alarak ifadelerin anlamının korunması ve katılımcıların değerlerini daha doğru bir şekilde yansıtması için gerçekleştirilir. Uyarlamada dilin yanı sıra ifadelerin anlamının, vurguların ve kültürel bağlamın uygunluğu da göz önünde bulundurulur. Bu şekilde, ölçek Türk katılımcılara daha etkili bir şekilde uygulanabilir hale getirilir.

2.4.2.2. Öz Liderlik Ölçeği

Çalışma kapsamında, öz liderlik seviyelerinin belirlenmesi için, Houghton ve Neck (2002) tarafından, Anderson ve Prussia (1997) ile Cox'un (1993) çalışmalarından esinlenerek oluşturulan Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeğinin, Tabak ve arkadaşları (2013) tarafından Türkçe'ye uyarlanmış şekli kullanılmıştır. Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği, 3 boyutlu ve 9 alt faktöre sahip bir yapıya sahiptir. Ölçeğin alt boyutları, toplamda 35 madde içermektedir. Houghton vd. (2002, s. 685), özellikle "kendini cezalandırma" stratejisini oluşturan maddelerin olumsuz yargılar içermesi sebebiyle, 5, 12, 21 ve 26. maddelerin ters kodlanarak analizlere değerlendirmelere dâhil edilmesi gerektiğini belirtmiştir.

Tabak ve arkadaşları (2013), Anderson ve Prussia (1997) tarafından geliştirilen (Self-Leadership Questionnaire-SLQ) ve daha sonra Houghton ve Neck (2002) tarafından doğrulayıcı çalışmaları yapılan Revize Edilmiş Öz Liderlik Ölçeği'nin (Revised Self-Leadership Questionnaire-RSLQ) Türkçe'deki güvenirlik ve geçerliliğini incelemiştir. Araştırma, Ankara ilindeki Savunma Sanayi sektöründe çalışanlar arasında üç farklı örneklem ile yürütülmüştür. Doğrulayıcı ve keşfedici faktör analizleri sonucunda, ölçeğin orijinal formunda olduğu gibi "davranış odaklı", "doğal ödül" ve "yapıcı düşünce modeli" stratejilerinden oluşan üç boyutlu bir yapıya sahip olduğu görülmüştür. Ancak, bu boyutların altındaki "hedef belirleme" ve "başarılı performans hayal etme" faktörlerinin bu çalışmada tek bir faktör altında birleştiği belirlenmiş ve bu nedenle orijinal ölçekteki dokuz faktör sayısının bu çalışmada sekiz faktörden oluştuğu tespit edilmiştir. Oluşan yeni faktör, "kendine hedef belirleyerek başarılı performans hayal etme" olarak adlandırılmıştır. Elde edilen bulgular, Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçe formunun kabul edilebilir düzeyde güvenilir ve geçerli bir ölçek olduğunu düşündürmektedir. Bu çalışmada Öz Liderlik Ölçeği'nin ana alt boyutları olan "davranış odaklı stratejiler", "doğal ödül stratejileri" ve "yapıcı düşünce modeli stratejileri" üç alt boyutu dikkate alınmıştır. Bu seçim, söz konusu alt boyutların bireylerin liderlik davranışlarını anlamak ve değerlendirmek açısından önemli olduğuna inanılmasından kaynaklanmaktadır. Bu alt boyutlar, bireylerin kendi liderliklerini nasıl yönlendirdiklerini ve geliştirdiklerini anlamak için ölçümde kilit faktörler olarak kabul edilebilmektedir.

2.4.3. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik, bir ölçüm aracında yer alan maddelerin sürekli ve tutarlı bir şekilde ölçtüğünü ifade eden kritik bir analizdir (Fraenkel, Wallen ve Hyun, 2012, s. 154). Bu bağlamda, bir maddeye verilen cevaplara ilişkin puanlar birden çok kez hesaplandığında aynı ya da benzer cevapları ortaya koyma yeteneğini yansıtarak ölçüm aracının güvenilirliğini değerlendirmektedir. Bu çalışma, kullanılan tüm ölçeklerin güvenilirlik analizlerini detaylı bir şekilde ele alarak elde edilen sonuçları kapsamlı bir değerlendirmeye tabi tutmaktadır. Güvenilirlik analizleri, ölçümlerin istikrarını ve tekrarlanabilirliğini belirleme açısından kritik bir rol oynamaktadır.

Bu analizler, ölçümlerin istikrarlı bir şekilde tekrarlanabilir olduğunu ve elde edilen verilere güvenilir bir şekilde dayanılabileceğini ortaya koymaktadır. Güvenirlik analizleri, bu çalışmanın sonuçlarının sağlam bir temele dayandığını ve elde edilen bulguların güvenilir olduğunu desteklemektedir.

2.4.3.1. Kişisel Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Bu çalışmada, Kişisel Değerler Ölçeğinin güvenilirliği incelenmiştir. Tablo 4'te ölçeğin güvenilirlik sonuçlarına yer verilmiştir. Bu çerçevede araştırma, ölçeğin iç tutarlılık açısından güvenilirlik katsayılarına göre değerlendirildiğinde elde edilen bulgular, ölçeğin istikrarlı bir ölçüm aracı olup olmadığını göstermektedir.

Tablo 4. Kişisel Değerler Ölçeğinin Güvenilirlik Sonuçları

Alt Boyutlar	Maddeler	Cronbach Alfa	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
	KDM1		65.429	33.803	.466	.811
Muhafazakarlık	KDM2	.823	65.104	35.982	.419	.818
	KDM3		65.478	33.865	.421	.814

	KDM4		65.639	32.715	.527	.807
	KDM5		65.497	34.025	.496	.810
	KDM6		67.175	31.793	.373	.823
	KDM7		65.107	36.248	.380	.819
	KDM8		65.821	33.034	.369	.819
	KDM9		65.380	33.528	.533	.808
	KDM10		65.172	35.199	.486	.814
	KDM11		65.175	35.584	.344	.818
	KDM12		66.025	31.831	.466	.812
	KDM13		65.656	31.989	.596	.802
	KDM14		65.706	33.048	.521	.808
	KDM15		65.410	34.375	.446	.813
	KDM16		66.350	30.723	.454	.816
Değişime Açıklık	KDDA1		34.643	13.557	.313	.765
	KDDA2		34.636	11.908	.561	.717
	KDDA3		33.629	15.641	.311	.758
	KDDA4		34.090	13.587	.525	.727
	KDDA5	.761	34.758	11.961	.543	.721
	KDDA6		33.842	14.854	.336	.753
	KDDA7		34.058	13.767	.454	.736
	KDDA8		33.931	14.237	.471	.737
	KDDA9		34.260	13.062	.532	.723
Kendini Geliştirme	KDKG1		36.987	22.833	.553	.817
	KDKG2		37.856	24.830	.309	.846
	KDKG3		36.638	24.234	.568	.815
	KDKG4		36.961	22.404	.610	.810
	KDKG5	.834	36.894	23.850	.479	.824
	KDKG6		36.713	23.350	.695	.803
	KDKG7		36.369	24.921	.586	.816
	KDKG8		36.619	23.560	.610	.810
	KDKG9		36.353	25.928	.421	.828
	KDKG10		36.337	25.262	.575	.817
Kendini Aşma	KDKA1		90.95	53.096	.279	.894
	KDKA2		91.04	51.524	.484	.889
	KDKA3	.893	91.20	51.265	.395	.892
	KDKA4		91.77	50.442	.321	.897
	KDKA5		91.09	50.697	.527	.888
	KDKA6		91.10	50.243	.544	.888

KDKA7	91.52	49.121	.561	.887
KDKA8	91.63	47.744	.559	.888
KDKA9	91.10	50.452	.589	.887
KDKA10	91.08	50.608	.521	.888
KDKA11	91.34	47.475	.679	.883
KDKA12	90.98	51.884	.460	.890
KDKA13	91.13	50.344	.565	.887
KDKA14	91.29	50.312	.526	.888
KDKA15	91.14	49.250	.651	.885
KDKA16	90.90	52.590	.458	.891
KDKA17	91.28	49.121	.621	.885

Bu çalışmada kullanılan kişisel değerler ölçeği dört alt boyuttan ve toplamda 56 maddeden oluşmaktadır. Bu ölçeğin güvenirlik analizi için detaylı bir inceleme gerçekleştirilmiş, bazı maddeler çıkartılmış ve elde edilen sonuçlar Tablo 4'te ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Tablo 4'te sunulan verilere göre, Kişisel Değerler ölçeği için hesaplanan Cronbach Alfa değerleri şu şekildedir: Muhafazakarlık için %82.3, Değişime Açıklık için %76.1, Kendini Gerçekleştirme için %83.4 ve Kendini Aşma için %89.3.

Bu değerler genel olarak iç tutarlılık ölçüsü olarak kabul edilse de, Fornell ve Larcker'in (1981) belirttiği gibi, yalnızca bu değerler yeterli değildir. Fornell ve Larcker'e göre iç tutarlılığın sağlanabilmesi için her bir maddenin faktör yük değerlerinin 0,40 veya daha yüksek olması, açıklanan ortalama varyans değeri (AVE)'nin 0,50 veya daha yüksek olması, birleşik güvenirlik değeri (CR)'nin 0,70 veya daha yüksek olması ve verilerin A güvenirlik kat sayısı (ρ_A)'nın 0 ile 1 arasında bir değer alması beklenmektedir ve bu değer 1'e ne kadar yakın ise, ölçüm aracının o kadar iç tutarlı olduğunu gösterir. AVE değeri, tamamen standartlaştırılmış faktör yüklerinin karelerinin toplamını toplam hata varyansına bölen bir ölçü; CR katsayısı, toplam gösterge sayısı ile toplam faktör yüklerinin karelerinin toplamını, bu sayının toplam gösterge sayısı ile toplam hata teriminin varyansına bölen bir ölçüdür. A güvenirlik katsayısı (ρ_a) ise ölçüm aracındaki maddeler arasındaki korelasyon düzensizliğini ve farklılık düzeylerini dikkate

olarak hesaplanan bir ölçüdür. Bu bağlamda, çalışmada kullanılan kişisel değer ölçeğinin AVE, CR katsayısı, rho_a ve faktör yükleri, Tablo 4'te sunulan Cronbach Alfa değerleri ile birlikte Tablo 5'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 5. Kişisel Değerler Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Maddeler	Cronbach Alfa	Faktör Yüğü	A güvenirlilik kat sayısı (rho_a)	Birleşik güvenirlilik (CR)	Açıklanan ortalama varyans değeri (AVE)
Muhafazakarlık	KDM1	.823	.661	.855	.840	.556
	KDM2		.482			
	KDM3		.495			
	KDM4		.587			
	KDM5		.558			
	KDM6		.647			
	KDM7		.543			
	KDM8		.406			
	KDM9		.668			
	KDM10		.348			
	KDM11		.391			
	KDM12		.712			
	KDM13		.469			
	KDM14		.543			
	KDM15		.479			
	KDM16		.528			
Değişime Açıklık	KDDA1	.761	.431	.789	.774	.583
	KDDA2		.538			
	KDDA3		.409			
	KDDA4		.623			
	KDDA5		.585			
	KDDA6		.421			
	KDDA7		.558			
	KDDA8		.651			
	KDDA9		.579			

	KDKG1		.608			
	KDKG2		.650			
	KDKG3		.489			
	KDKG4		.649			
Kendini	KDKG5		.623			
Geliştirme	KDKG6	.834	.526	.862	.845	.567
	KDKG7		.709			
	KDKG8		.744			
	KDKG9		.577			
	KDKG10		.602			
	KDKA1		.471			
	KDKA2		.558			
	KDKA3		.718			
	KDKA4		.470			
	KDKA5		.586			
	KDKA6		.552			
	KDKA7		.564			
	KDKA8		.388			
Kendini Aşma	KDKA9	.893	.687	.888	.879	.595
	KDKA10		.430			
	KDKA11		.438			
	KDKA12		.489			
	KDKA13		.451			
	KDKA14		.648			
	KDKA15		.339			
	KDKA16		.357			
	KDKA17		.566			

Tablo 5'te görüldüğü gibi muhafazakarlık boyutunda 10. ve 11. madde ile kendini aşma boyutundan 15. ve 16. maddelerin faktör yük değerlerinin 0.40'ın altında olduğu görülmektedir. Bu nedenle söz konusu maddeler ölçekten çıkarılarak tekrar hesaplama yapıldığında ölçeğin kalan tüm faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Söz konusu Tablo incelendiğinde AVE değerlerinin muhafazakarlık boyutunda 0.556, değişime açıklık boyutunda 0.583, kendini geliştirme boyutunda 0.557 ve kendini aşma boyutunda 0.595 olduğu görülmektedir. Ayrıca aynı Tabloda CR değerlerinin muhafazakarlık boyutunda

0.840, değişime açıklık boyutunda 0.774, kendini geliştirme boyutunda 0.845 ve kendini aşma boyutunda 0.879 olduğu görülmektedir. Yine aynı Tabloda A güvenilirlik kat sayılarının (ρ_a) muhafazakarlık boyutunda 0.855, değişime açıklık boyutunda 0.789, kendini geliştirme boyutunda 0.862 ve kendini aşma boyutunda 0.888 olduğu görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak söz konusu ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir (Fornell & Larcker, 1981).

2.4.3.2. Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi

Çalışma kapsamında kullanılan bir diğer ölçek, 3 alt boyuttan ve 29 maddeden oluşan öz liderlik ölçeğidir. Bu ölçeğin güvenilirlik analizi sonuçlarına detaylı bir bakış için Tablo 6 aşağıda sunulmuştur. Bu tabloda, ölçeğe ait 29 madde için güvenilirlik değerlendirmeleri ve ilgili analiz sonuçları yer almaktadır.

Tablo 6. Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Maddeler	Cronbach Alfa	Madde Silinirse Ölçek Ortalaması	Madde Silinirse Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde-Toplam Korelasyonu	Madde Silinirse Cronbach's Alpha
Davranış Odaklı Stratejiler	ÖZLDDOS1	.817	44.338	47.237	.488	.803
	ÖZLDDOS2		45.555	49.375	.262	.822
	ÖZLDDOS3		44.019	47.986	.506	.802
	ÖZLDDOS4		44.475	45.412	.475	.804
	ÖZLDDOS5		44.771	45.606	.518	.800
	ÖZLDDOS6		44.831	46.554	.470	.804
	ÖZLDDOS7		44.319	49.293	.408	.809
	ÖZLDDOS8		44.267	46.928	.476	.803
	ÖZLDDOS9		44.700	45.035	.557	.796
	ÖZLDDOS10		44.976	46.389	.455	.805
	ÖZLDDOS11		43.752	50.938	.403	.811
	ÖZLDDOS12		44.593	46.284	.523	.800
	ÖZLDDOS13		43.916	49.663	.461	.807
Doğal	ÖZLDDÖS1	.702	44.215	45.571	.314	.690
Ödül	ÖZLDDÖS2		39.312	40.811	.322	.698

	ÖZLYDMS1		51.77	59.199	.322	.860
	ÖZLYDMS2		52.45	50.771	.655	.842
	ÖZLYDMS3		53.06	53.206	.409	.861
	ÖZLYDMS4		52.17	56.487	.460	.854
	ÖZLYDMS5		52.15	54.796	.484	.853
Yapıcı	ÖZLYDMS6		52.17	52.279	.663	.842
Düşünce	ÖZLYDMS7	.860	51.84	55.715	.282	.869
Modeli	ÖZLYDMS8		52.87	51.433	.566	.848
Stratejileri	ÖZLYDMS9		52.10	57.108	.425	.856
	ÖZLYDMS10		52.14	53.112	.679	.842
	ÖZLYDMS11		52.03	53.236	.707	.842
	ÖZLYDMS12		52.04	54.977	.599	.848
	ÖZLYDMS13		52.12	53.909	.610	.846
	ÖZLYDMS14		51.93	55.913	.509	.852

Larcker'in (1981) belirttiği gibi, yalnızca bu değerin yeterli olmadığına dair bir farkındalık gerekmektedir. Bu kapsamda çalışmada kullanılan Öz Liderlik ölçeğinin açıklanan ortalama varyans (AVE), birleşik güvenilirlik (CR) katsayısı, A güvenilirlik kat sayısı (rho_a) ve faktör yükleri Tablo 6'da sunulan Cronbach Alfa değerleriyle birlikte Tablo 7'de detaylı bir şekilde sunulmaktadır.

Tablo 7'de görüldüğü gibi faktör yük değerlerinin öz liderliğin yapıcı düşünce modeli stratejileri alt boyutunun 8. maddesinde 0.40'ın altında olduğu görülmektedir. Bu nedenle söz konusu madde ölçekten çıkarılarak tekrar hesaplama yapıldığında ölçeğin kalan tüm faktör yüklerinin 0.40'ın üzerinde olduğu görülmektedir. Tablo incelendiğinde AVE değerlerinin davranış odaklı stratejiler alt boyutunda 0.585, doğal ödül stratejileri alt boyutunda 0.531 ve yapıcı düşünce modeli stratejileri alt boyutunda 0.506 olduğu görülmektedir. Ayrıca aynı Tabloda CR değerlerinin davranış odaklı stratejiler alt boyutunda 0.777, doğal ödül stratejileri alt boyutunda 0.748 ve yapıcı düşünce modeli stratejileri alt boyutunda 0.820 olduğu görülmektedir. Yine aynı Tabloda A güvenilirlik kat sayılarının (rho_a) davranış odaklı stratejiler alt boyutunda 0.818, doğal ödül stratejileri alt boyutunda 0.785 ve yapıcı düşünce modeli stratejileri 0.842 olduğu

görülmektedir. Bu bulgulara dayanarak söz konusu ölçeğin güvenilir olduğu görülmektedir (Fornell & Larcker, 1981).

Tablo 7. Öz Liderlik Ölçeğinin Güvenirliğine İlişkin Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Maddeler	Cronbach Alfa	Faktör Yüğü	A güvenirlik kat sayısı (rho_a)	Birleşik güvenirlik (CR)	Açıklanan ortalama varyans değeri (AVE)
Davranış Odaklı Stratejiler	ÖZLDDOS1		.497			
	ÖZLDDOS2		.543			
	ÖZLDDOS3		.590			
	ÖZLDDOS4		.566			
	ÖZLDDOS5		.655			
	ÖZLDDOS6		.449			
	ÖZLDDOS7	.817	.761	.818	.777	.585
	ÖZLDDOS8		.486			
	ÖZLDDOS9		.525			
	ÖZLDDOS10		.537			
	ÖZLDDOS11		.641			
	ÖZLDDOS12		.496			
	ÖZLDDOS13		.552			
Doğal Ödöl Startejileri	ÖZLDDÖS1		.431			
	ÖZLDDÖS2	.702	.539	.785	.748	.531.
Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	ÖZLYDMS1		.497			
	ÖZLYDMS2		.480			
	ÖZLYDMS3		.517			
	ÖZLYDMS4		.498			
	ÖZLYDMS5		.770			
	ÖZLYDMS6		.578			
	ÖZLYDMS7		.638			
	ÖZLYDMS8	.860	.225	.842	.820	.506
	ÖZLYDMS9		.531			
	ÖZLYDMS10		.561			
	ÖZLYDMS11		.570			
	ÖZLYDMS12		.618			
	ÖZLYDMS13		.539			
	ÖZLYDMS14		.564			

2.4.4. Ölçeklerin Geçerlilik Analizi

Bu çalışmada, her bir ölçeğin geçerlilik analizleri Smart PLS 4 paket programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Geçerlilik analizi, bir değerlendirmenin sağladığı verilerin, ölçülen kavram veya konuyla ilgili doğru ve güvenilir sonuçlar elde etme yeteneğini değerlendirir (Fraenkel vd., 2012, s. 147-148). Bu analiz, ölçüm aracının tasarımından kaynaklanan hataları ve ölçüm aracının gerçekten ölçmeyi amaçladığı konuyu ne kadar doğru yansıttığını anlama amacını taşımaktadır.

Geçerlilik analizi, ölçüm aracının amacına uygunluğunu, kullanıldığı bağlamdaki etkinliğini ve sonuçların genelleme yeteneğini değerlendirerek, elde edilen verilerin güvenilirliğini ve anlamını artırmayı hedeflemektedir. Smart PLS 4 paket programında yapılan yapısal eşitlik modeli testleri, bu çalışmanın modeli için toplanmış verilerin ne derece geçerli ve anlamlı olduğuna dair uyum indekslerini sağlamaktadır. Bu uyum indeksleri, kabul edilebilir sınırları literatürde belirlenmiş kriterlere göre değerlendirilmektedir (Schermelleh-Engel, Moosbrugger ve Müller, 2003).

Çalışmanın kapsamında ölçeklerin geçerlilik analizleri çoklu doğrusallık, varyans faktörü ($VIF < 5$), standartlaştırılmış kök ortalama kare değeri ($SRMR < 0.08$), modelin uyum iyiliği değerleri (d_ULS ve d_G ; $p > 0.05$), ve normlaştırılmış uyum indeksi ($NFI \geq 0.90$) gibi faktörlere dayanarak değerlendirilmiştir. Analiz aşamasında, çoklu doğrusallık durumunun ortaya çıkmaması ($VIF < 5$), standartlaştırılmış kök ortalama kare değerinin belirlenen eşik değer altında olması ($SRMR < 0.08$), modelin uyum iyiliği değerlerinin istatistiksel anlamlılığı (d_ULS ve d_G ; $p > 0.05$), ve normlaştırılmış uyum indeksinin belirli bir eşik değeri üzerinde olması ($NFI \geq 0.90$) beklenmektedir (Hair, Hult, Ringle ve Sarstedt, 2017; Ringle, Wende ve Becker, 2015).

2.4.4.1. Kişisel Değerler Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Çalışma kapsamında kişisel değer ölçeğinin geçerliliğine ilişkin analiz sonuçları Tablo 8’de gösterilmiştir.

Tablo 8. Kişisel Değerler Ölçeğinin Geçerlilik Analiz Sonucu

Alt Boyutlar	Maddeler	VIF	SRMR	d-ULS	d_G	NFI
Muhafazakarlık	KDM1	1.173	.078	4.561 (p>0.05)	6.547 (p>0.05)	.955
	KDM2	1.662				
	KDM3	1.227				
	KDM4	1.448				
	KDM5	1.659				
	KDM6	1.227				
	KDM7	1.373				
	KDM8	1.388				
	KDM9	1.508				
	KDM10	1.263				
	KDM11	1.328				
	KDM12	1.389				
	KDM13	1.224				
	KDM14	1.593				
	KDM15	1.612				
	KDM16	2.048				
Değişime Açıklık	KDDA1	1.659				
	KDDA2	1.845				
	KDDA3	1.555				
	KDDA4	1.660				
	KDDA5	1.398				
	KDDA6	1.433				
	KDDA7	1.623				
	KDDA8	1.232				
	KDDA9	1.225				
Kendini Geliştirme	KDKG1	1.558				
	KDKG2	1.492				
	KDKG3	1.606				
	KDKG4	1.615				
	KDKG5	1.755				
	KDKG6	1.777				

	KDKG7	1.652				
	KDKG8	1.158				
	KDKG9	1.569				
	KDKG10	1.886				
Kendini Aşma	KDKA1	1.459				
	KDKA2	2.181				
	KDKA3	1.770				
	KDKA4	1.711				
	KDKA5	1.405				
	KDKA6	1.349				
	KDKA7	1.581				
	KDKA8	1.282				
	KDKA9	1.401				
	KDKA10	1.727				
	KDKA11	1.590				
	KDKA12	1.531				
	KDKA13	1.440				
	KDKA14	1.542				
	KDKA15	1.360				
	KDKA16	1.597				
	KDKA17	1.482				

Tablo 8’de sunulan verilere göre, kişisel değerlendirme ölçeğinin VIF değerleri, en düşük 1.224 ve en yüksek 2.181 arasında değişmektedir. Bu değerlerin "5" eşik değerinin altında olduğu görülmektedir, bu da kişisel değerler ölçeğinde maddeler arasında doğrusallık sorunu olmadığını göstermektedir. Ayrıca, çalışmada kullanılan ölçeklerin model uyum değerleri içinde SRMR değerinin 0.08 veya daha düşük olması, modelin verilere daha iyi uyduğuna işaret etmektedir. Uyum iyiliği değerleri (d_{ULS} ve d_G ; $p > 0.05$) sırasıyla 4.561 ve 6.547 olarak bulunmuştur. Bu değerler, kullanılan ölçeklerin modelin uyum iyiliği kriterlerini karşıladığını göstermektedir. Ek olarak, normlaştırılmış uyum indeksi ($NFI \geq 0.90$) değerinin 0.955 olması, çalışmanın modelinin verilere iyi uyduğunu ve modelin başarılı bir uyum sergilediğini göstermektedir.

2.4.4.2. Öz Liderlik Ölçeğinin Geçerlilik Analizi

Çalışma kapsamında ele alınmış olan öz liderlik ölçeğinin üç alt boyutu için analiz sonuçları Tablo 9'da gösterilmektedir.

Tablo 9. Öz Liderlik Ölçeğinin Alt Boyutları ile Birlikte Geçerlilik Analiz Sonuçları

Alt Boyutlar	Maddeler	VIF	SRMR	d-ULS	d_G	NFI
Davranış Odaklı Strj.	ÖZLDDOS1	2.300	.078	4.561 (p>0.05)	6.547 (p>0.05)	.955
	ÖZLDDOS2	1.442				
	ÖZLDDOS3	1.361				
	ÖZLDDOS4	1.706				
	ÖZLDDOS5	1.455				
	ÖZLDDOS6	1.242				
	ÖZLDDOS7	1.504				
	ÖZLDDOS8	2.104				
	ÖZLDDOS9	4.154				
	ÖZLDDOS10	1.286				
	ÖZLDDOS11	1.414				
	ÖZLDDOS12	2.148				
	ÖZLDDOS13	4.684				
Doğal Ödül Strj.	ÖZLDDÖS1	1.308	.078	4.561 (p>0.05)	6.547 (p>0.05)	.955
	ÖZLDDÖS2	1.195				
Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	ÖZLYDMS1	1.303				
	ÖZLYDMS2	1.734				
	ÖZLYDMS3	1.921				
	ÖZLYDMS4	1.787				
	ÖZLYDMS5	2.088				
	ÖZLYDMS6	1.390				
	ÖZLYDMS7	2.223				
	ÖZLYDMS8	2.260				
	ÖZLYDMS9	1.381				
	ÖZLYDMS10	1.366				
	ÖZLYDMS11	2.244				

	ÖZLYDMS12	1.870				
	ÖZLYDMS13	2.449				
	ÖZLYDMS14	1.355				

Tablo 9’da sunulan verilere göre, öz liderlik ölçeğinin VIF değerleri, en düşük 1.242 ve en yüksek 4.684 arasında değişmektedir. Bu değerlerin "5" eşik değerinin altında olduğu görülmektedir, bu da öz liderlik ölçeğindeki maddeler arasında doğrusallık sorunu olmadığını göstermektedir. Ayrıca, çalışmada kullanılan ölçeklerin model uyum değerleri içinde SRMR değerinin 0.08 veya daha düşük olması, modelin verilere daha iyi uyduğuna işaret etmektedir. Uyum iyiliği değerleri (d_{ULS} ve d_G ; $p > 0.05$) sırasıyla 4.561 ve 6.547 olarak bulunmuştur. Bu değerler, kullanılan ölçeklerin modelin uyum iyiliği kriterlerini karşıladığını göstermektedir. Ek olarak, normlaştırılmış uyum indeksi ($NFI \geq 0.90$) değerinin 0.955 olması, çalışmanın modelinin verilere iyi uyduğunu ve modelin başarılı bir uyum sergilediğini göstermektedir.

2.5. BULGULAR

2.5.1. Verilerin Normal Dağılımı

Sosyal bilimleri içine alan çalışmalar, genellikle temel bilimlerle karşılaştırıldığında farklı bir metodoloji benimsemekte ve çoğunlukla Likert ölçekleri üzerinden analiz edilmektedir. Bu ölçekler, katılımcının deneyimlerine ve görüşlerine bağlı olarak değişen, tek bir doğru cevabın belirlenmediği sorular içermektedir. Sosyal bilimlerdeki birçok çalışma, temel bilimlerde olduğu gibi somut ve tek tip cevaplar yerine soyut ve katılımcı odaklı veriler içermekte, Likert tipi ölçekler sıklıkla kullanılmaktadır. Bu durum, sosyal bilim araştırmalarında normallik beklentisinin esnek bir şekilde ele alınmasını gerektirmektedir. Bu sebeple, bu tür çalışmalarda normal dağılımın, verilerin çarpıklık ve basıklık gibi istatistiksel ölçütleriyle değerlendirilmesi, elde edilen bulguların doğru bir şekilde yorumlanabilmesi açısından önem arz etmektedir (Güner Kibaroglu, 2022). Bu bağlamda, normallik testi analiz sonuçları Tablo 10’da detaylı bir şekilde

sunulmuştur. Bu istatistiksel ölçümler, araştırmanın metodolojik yaklaşımında göz önüne alınarak verilerin doğru bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır.

Tablo 10. Verilerin Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler		Çarpıklık Değerleri	Basıklık Değerleri
Kişisel Değerler	Muhafazakarlık	-.753	.939
	Değişime Açıklık	-.353	-.173
	Kendini Gerçekleştirme	-.484	-.033
	Kendini Aşma	-1.053	1.383
Öz Liderlik	Davranış Odaklı Stratejiler	-.124	.104
	Doğal Ödül Stratejileri	-.450	-.218
	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	-.431	.218

Tablo 10'da yer alan değerlendirmelere göre, kişisel değerler ve öz liderlik değişkenlerinin alt boyutlarına ilişkin çarpıklık ve basıklık değerleri incelendiğinde şu sonuçlar elde edilmiştir:

- Kişisel Değerler:
 - ✓ Muhafazakarlık: Çarpıklık değeri -.735, basıklık değeri .939.
 - ✓ Değişime Açıklık: Çarpıklık değeri -.353, basıklık değeri -.173.
 - ✓ Kendini Gerçekleştirme: Çarpıklık değeri -.484, basıklık değeri -.033.
 - ✓ Kendini Aşma: Çarpıklık değeri -1.053, basıklık değeri 1.383.
- Öz Liderlik:
 - ✓ Davranış Odaklı Stratejiler: Çarpıklık değeri -.124, basıklık değeri .104.
 - ✓ Doğal Ödül Stratejileri: Çarpıklık değeri -.450, basıklık değeri -.218.
 - ✓ Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri: Çarpıklık değeri -.431, basıklık değeri .218.

Bu değerler, literatürde genellikle normal kabul edilen -1,5 ile +1,5 sınırları içinde yer aldığı için, araştırma kapsamındaki verilerin normal bir dağılım gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır (Tabachnick & Fidell, 2013).

2.5.2. Demografik Özelliklere İlişkin Verilerin Dağılımı

Bu bölümde, katılımcılardan elde edilen veriler, demografik özelliklere göre frekans dağılımı ve yüzde tanımlayıcı istatistikleri kullanılarak ayrı ayrı analiz edilmiştir. Bu analizler, katılımcıların çeşitli demografik özelliklere sahip alt gruplarda nasıl dağıldığını ve hangi oranlarda temsil edildiğini anlamak için gerçekleştirilmiştir. Elde edilen frekans dağılımları ve yüzde değerleri, katılımcıların demografik profillerini detaylı bir şekilde açıklamak amacıyla kullanılmıştır.

2.5.2.1. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyete göre dağılımlar, Tablo 11'de ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Bu tabloya göre, katılımcıların %98.4'ü erkek, %1.6'sı ise kadındır. Bu veriler, çalışmaya katılan kişilerin çoğunluğunun erkek olduğunu göstermektedir. Elde edilen cinsiyet dağılımı, araştırmanın cinsiyet açısından temsili ve katılımcı profiline dair önemli bir gösterge olarak değerlendirilebilir.

Tablo 11. Cinsiyete Göre Dağılım

Cinsiyet	Frekans	Yüzde %
Erkek	370	98.4
Kadın	6	1.6
Toplam	376	100.0

2.5.2.2. Yaşa ve Kuşaklara Göre Dağılım

Katılımcıların yaşlarının dağılımlarını özetlemek amacıyla belirlenen yaş aralıkları dikkate alınarak bir tablo oluşturulmuştur. Tablo 12’de yaş gruplarının dağılımları detaylı bir şekilde sunulmuştur. Tabloya göre 26 ile 35 yaş arasında %41.8 katılımcı, 36 ile 45 yaş arasında %33 katılımcı, 46 ile 55 yaş arasında %24.7 katılımcı ve 56 ve yaş üstü %5 katılımcı bulunmaktadır. Bu sonuçlar, katılımcıların çoğunluğunun 26 ile 35 yaş aralığında olduğunu göstermektedir. Elde edilen yaş dağılımı katılımcılarının genel yaş profiline dair önemli bir bakış sunmaktadır.

Tablo 12. Yaşa Göre Dağılım

Yaş Aralıkları	Frekans	Yüzde
26-35 YAŞ	157	41.8
36-45 YAŞ	124	33.0
46-55 YAŞ	93	24.7
56 YAŞ VE ÜSTÜ	2	.5
Toplam	376	100.0

Katılımcıların kuşaklara göre dağılımlarını özetlemek amacıyla Lancaster ve Stillman (2002)’in kuşak sınıflandırması dikkate alınarak oluşturulan Tablo 13’te kuşak gruplarının dağılımları detaylı bir şekilde sunulmuştur. Tabloya göre 26 ile 35 yaş arasında %41.8 katılımcı, 36 ile 45 yaş arasında %33 katılımcı, 46 ile 55 yaş arasında %24.7 katılımcı ve 56 ve yaş üstü %5 katılımcı bulunmaktadır. Bu sonuçlar, katılımcıların çoğunluğunun 26 ile 35 yaş aralığında olduğunu göstermektedir. Elde edilen yaş dağılımı katılımcılarının genel yaş profiline dair önemli bir bakış sunmaktadır.

Tablo 13. Kuşaklara Göre Dağılım

Kuşaklar	Frekans	Yüzde
X Kuşağı (1965-1980)	164	43.9
Y Kuşağı (1981-1999)	211	56.1
Toplam	376	100.0

2.5.2.3. Rütbeye Göre Dağılım

Katılımcılardan elde edilen verilerin rütbeye göre dağılımları, Tablo 14'te ayrıntılı bir şekilde sunulmuştur. Tabloya göre, katılımcıların rütbe dağılımı şu şekildedir: %3.5 Astsubay Çavuş, %1.6 Kd. Çavuş, %27.1 Üstçavuş, %4.8 Kd. Üstçavuş, %1.1 Başçavuş, %25 Kd. Başçavuş, %6.9 Teğmen, %2.9 Üsteğmen, %10.1 Yüzbaşı, %5.6 Binbaşı, %4 Yarbay ve %7.4 Albaydır. Bu bulgular, çalışmaya katılan kişilerin çoğunluğunun Üstçavuş rütbesine sahip olduklarını göstermektedir.

Tablo 14. Rütbeye Göre Dağılım

Rütbeler	Frekans	Yüzde
Astsubay Çavuş	13	3.5
Kd. Çavuş	6	1.6
Üstçavuş	102	27.1
Kd. Üstçavuş	18	4.8
Başçavuş	4	1.1
Kd. Başçavuş	94	25.0
Teğmen	26	6.9
Üsteğmen	11	2.9
Yüzbaşı	38	10.1
Binbaşı	21	5.6
Yarbay	15	4.0
Albay	28	7.4
Toplam	376	100.0

2.5.2.4. Katılımcıların Medeni Durumlarına Göre Dağılımları

Katılımcıların medeni durumlarına göre dağılımları Tablo 15'te detaylı bir şekilde gösterilmiştir. Tabloya göre, katılımcıların %8'i bekar, %91'i evli ve %1.1'i boşanmıştır. Bu sonuçlar, çalışmaya katılan kişilerin çoğunluğunun evli olduğunu göstermektedir. Bu bilgi, araştırmanın hedef kitlesi olan katılımcıların medeni durumu hakkında önemli bir bakış sunmaktadır.

Tablo 15. Medeni Durumlarına Göre Dağılım

Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Bekar	30	8.0
Evli	342	91.0
Boşanmış	4	1.1
Toplam	376	100.0

2.5.2.5. Katılımcıların Meslek Sınıflarına Göre Dağılımları

Katılımcıların meslek sınıflarına göre dağılımları Tablo 16'te detaylı bir şekilde görülmektedir. Tabloya göre, katılımcıların %1.9'u bakım, %0.3'ü bando, %2.9'u ikmal, %0.3'ü istihkam, %79'u jandarma, %1.1'i makine, %2.4'ü maliye, %3.2'si muhabere, %1.9'u öğretmen, %4.8'i personel ve %0.3'ü sağlık meslek sınıfına sahiptir. Bu verilere göre katılımcıların çoğunluğunun Jandarma sınıfı meslek grubunda olduğu görülmektedir.

Tablo 16. Katılımcıların Meslek Sınıflarına Göre Dağılımları

Sınıf Adı	Frekans	Yüzde
Bakım	7	1.9
Bando	1	.3
İkmal	11	2.9
İstihkam	8	2.4
Jandarma	297	79.0
Makine	4	1.1
Maliye	9	2.4
Muhabere	12	3.2
Öğretmen	7	1.9
Personel	18	4.8
Sağlık	1	.3
Toplam	376	100.0

2.5.2.6. Katılımcıların Okul Kaynaklarına Göre Dağılımları

Katılımcıların kaynaklarına göre dağılımları Tablo 17’da gösterilmiştir. Tabloya göre, katılımcıların %13’ü uzman kaynaklı astsubay, %50’si astsubay, %3.5’i uzman kaynaklı subay , %8’i astsubay kaynaklı subay ve %25.5’i subaydır. Bu bulgulara göre katılımcıların çoğunluğu astsubaydır.

Tablo 17. Katılımcıların Kaynaklarına Göre Dağılımları

Kaynak Türü	Frekans	Yüzde
Uzman Kaynaklı Astsubay	49	13.0
Astsubay	188	50.0
Uzman Kaynaklı Subay.	13	3.5
Astsubay Kaynaklı Subay	30	8.0
Subay	96	25.5
Toplam	376	100.0

2.5.2.7. Katılımcıların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Katılımcıların meslekte çalışma sürelerine göre dağılımları Tablo 18'de gösterilmiştir. Tabloya göre, katılımcıların %5,9'u 1 ile 5 yıl, %19,9'u 6 ile 10 yıl, %26,3'ü 11 ile 15 yıl, %12,2'si 16 ile 20 yıl, %17'si 21 ile 25 yıl, %13,6'sı 26 ile 30 yıl ve %5,1'i 31 yıl üstü çalışma süresine sahiptir. Elde edilen bu sonuçlara göre katılımcıların çoğunlukla 11 ile 15 yıl arasında çalışma süresine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 18. Katılımcıların Meslekte Çalışma Sürelerine Göre Dağılımları

Çalışma Süreleri	Frekans	Yüzde
1-5 YIL	22	5.9
6-10 YIL	75	19.9
11-15 YIL	99	26.3
16-20 YIL	46	12.2
21-25 YIL	64	17.0
26-30 YIL	51	13.6
31 YIL VE ÜSTÜ	19	5.1
Toplam	376	100.0

2.5.3. Katılımcıların Verdiği Cevapların Dağılımları

Çalışmaya katılan katılımcıların verdiği cevapların frekans değerleri, varyans ve ortalama değerleri detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu analiz, katılımcıların cevaplarının dağılımının, cevapların değişkenliğinin ve ortalamalarının anlaşılmasına yardımcı olmak amacıyla gerçekleştirilmiştir. Bu sayede, katılımcıların genel eğilimleri ve veri setinin özellikleri daha ayrıntılı bir şekilde anlaşılmıştır.

Bu tür detaylı analizler, araştırmamanın temel verilerini daha iyi kavramak ve yorumlamak için önemlidir. Frekans analizi, katılımcıların belirli cevaplara olan eğilimlerini anlamak için kullanılırken, varyans ve ortalama değerler, veri setinin genel dağılımı ve merkezi eğilimi hakkında bilgi sağlar. Bu analizler, araştırmamanın bulgularını daha sağlam bir temele oturtmada yardımcı olabilir.

2.5.3.1. Katılımcıların Kişisel Değerler Ölçeğine Verdikleri Cevapların Dağılımları

Kişisel değerlerin ölçümü için katılımcılara yöneltilen maddelerin istatistiksel özeti Tablo 19'da görülmektedir.

Tablo 19. Kişisel Değerler Ölçeğine Verilen Cevapların Analiz Sonuçları

İstatistik	Muhafazakarlık	Değişime Açıklık	Kendini Geliştirme	Kendini Aşma
Ortamala	4.3791	4.2773	4.0897	4.5578
Medyan	4.4375	4.3333	4.1	4.6667
Mod	4.25	4.44	4	4.71
Standart Sapma	0.38356	0.45758	0.53985	0.35724
Varyans	0.147	0.209	0.291	0.128
Aralık	2.31	2.44	2.9	2.14
Toplam	1646.55	1608.25	1537.72	1713.74

Tablo 19'da görüldüğü gibi kişisel değerler ölçeğinin alt boyutlu olarak dikkate alınmış olmasından kaynaklı maddelere verilen cevapların dağılımları bu kapsamda ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre;

Muhafazakarlık boyutu için katılımcılara yöneltilen maddelerin ortalamalarının 4.3, ortadaki değer 4.4, en sık tekrarlanan değer 4.24, standart sapma (ortalama değerden uzaklığı)'sının 0.38356, varyansının 0.147, en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farkın 2.31 ve tüm değerlerin toplamının 1646.55 olduğu görülmüştür. Bu analizde, katılımcıların muhafazakarlık konusundaki

yanıtlarının istatistiksel özellikleri değerlendirilmiştir. Muhafazakarlık maddelerine verilen yanıtların ortalaması 4.3 olarak hesaplanmıştır, bu da katılımcıların genelde muhafazakar bir eğilime sahip olduğunu göstermektedir. Ortadaki değer (median) 4.4, en sık tekrarlanan değer (mode) ise 4.24 olarak belirlenmiştir, bu da katılımcıların muhafazakarlık konusunda belirgin bir eğilime sahip olduklarını göstermektedir. Ayrıca, standart sapma değeri 0.38356 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, katılımcı yanıtlarının ortalama ile ne kadar uzaklaştığını ölçer. Varyans ise 0.147 olarak bulunmuştur, bu da veri setindeki değerlerin ne kadar yayıldığını gösterir. En büyük değer ile en küçük değer arasındaki fark 2.31'dir. Bu değer ise veri setinin geniş bir dağılıma sahip olduğunu ifade etmektedir. Tüm değerlerin toplamı ise 1646.55'tir. Söz konusu bu değer kullanılan veri noktalarının toplamını temsil etmektedir. Yüksek ortalama ve en sık tekrarlanan değere sahip olmak, genelde katılımcıların muhafazakar eğilime sahip olduğunu gösterirken, standart sapma, varyans ve en büyük-en küçük değer farkı gibi ölçüler, veri setinin dağılımının heterojenliğini veya homojenliğini anlamak için dikkate alınmıştır.

Değişime açıklık boyutu için katılımcılara yöneltilen maddelerin ortalamalarının 4.2, ortadaki değerin 4.3, en sık tekrarlanan değerin 4.4, standart sapmasının 0.45758, varyansının .209, en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farkın 2.44 ve tüm değerlerin toplamının 1608.25 olduğu görülmüştür. Farklı bir deyişle, değişime açıklık için katılımcılara yöneltilen maddelerin ortalamalarının 4.2 olması, katılımcıların genel olarak değişime pozitif bir tutum sergilediğini gösterir. Ortadaki değerin 4.3 olması, veri setinin ortasındaki değeri temsil eder ve değişime ilişkin değerlendirmelerin genel olarak yüksek olduğunu göstermektedir. En sık tekrarlanan değerin 4.4 olması, katılımcıların çoğunluğunun yüksek puanlar verdiğini ve değişime karşı olumlu bir yaklaşım sergilediklerini gözlemlenmektedir. Ölçüm aracındaki değerlerin ortalama ile 0.45758 uzaklıkta olması, değerlendirmelerin genel olarak birbirine yakın olduğuna ancak belirli bir dağılıma sahip olduğuna dikkati çekmektedir. Düşük varyans değeri (0.209), değerlerin genel olarak homojen olduğunu gösterirken, en büyük ve en küçük değer arasındaki farkın 2.44 olması, değerlerin geniş bir

aralığa yayıldığını göstermektedir. Toplam değerin 1608.25 olması, ölçüm aracının genel etkinliği hakkında spesifik bir bilgi vermemekle birlikte, değerlendirmelerin genel olarak orta seviyede yoğun olduğunu gözlemlenmiştir.

Kendini geliştirme boyutu için katılımcılara yöneltilen maddelerin ortalamalarının 4.08, ortadaki değerin 4.1, en sık tekrarlanan değerin 4, standart sapmasının 0.53985, varyansının .291, en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farkın 2.90 ve tüm değerlerin toplamının 1537.72 olduğu görülmüştür. Katılımcıların kendini geliştirme konusundaki değerlendirmelerinin ortalamasının 4.08 olması genel olarak olumlu bir tutumu yansıtmakta olup, katılımcıların kendini geliştirme konusunda pozitif bir algıya sahip olduğunu göstermektedir. Dağılımın homojen olduğunu gösteren düşük standart sapma ve varyans değerleri dikkat çekerken, en sık tekrarlanan değerin 4 olduğu görülmüştür. Toplam değerin 1537.72 olması, ölçüm aracının genel etkinliği hakkında spesifik bir bilgi vermemekle birlikte, değerlendirmelerin genel olarak orta seviyede yoğun olduğunu göstermektedir.

Kendini aşma için ise katılımcılara yöneltilen maddelerin ortalamalarının 4.5, ortadaki değerin 4.6, en sık tekrarlanan değerin 4.7, standart sapmasının 0.35724, varyansının .128, en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farkın 2.44 ve tüm değerlerin toplamının 1713.74 olduğu görülmüştür. Daha açık bir ifadeyle, kendini aşma ile ilgili katılımcı değerlendirmelerinin ortalamasının 4.5 olması, katılımcıların genel olarak kendilerini aşma konusunda olumlu bir tutum sergilediğini göstermektedir. Ortadaki değerin 4.6 olması, bu değerlendirmelerin genel olarak yüksek olduğunu, en sık tekrarlanan değerin 4.7 olması, katılımcıların çoğunluğunun yüksek puanlar verdiğini ve kendini aşma konusunda olumlu bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir. Ölçüm aracındaki değerlerin ortalamadan 0.35724 uzaklıkta olması, katılımcıların kendini aşma eğilimlerinin genel olarak birbirine yakın olduğunu ancak belirli bir dağılıma sahip olduğunu göstermektedir. Düşük varyans değeri (0.128), değerlerin genel olarak homojen olduğunu gösterirken, en büyük ve en küçük değer arasındaki farkın 2.44 olması, katılımcıların kendisini aşma değerlerinin geniş bir aralığa yayıldığını

göstermektedir. Toplam değerin 1713.74 olması değerlendirmelerin genel olarak orta seviyede yoğun olduğunu göstermiştir.

2.5.3.2. Katılımcıların Öz Liderlik Ölçeğine Verdikleri Cevapların Dağılımları

Öz liderlik ölçümü için katılımcılara yöneltilen maddelerin istatistiksel özeti Tablo 20’de yer almaktadır.

Tablo 20. Öz Liderlik Ölçeğine Verilen Cevapların Analiz Sonuçları

İstatistik	Davranış Odaklı	Doğal Ödül	Yapıcı Düşünce
Ortamala	3.7094	3.8311	4.0204
Medyan	3.7596	4.0000	4.0714
Mod	3.85	4.00	4.07
Standart Sapma	.56282	.77292	.56082
Varyans	.317	.597	.315
Aralık	3.08	3.50	2.93
Toplam	1394.74	1440.50	1511.67

Tablo 20’de görüldüğü gibi öz liderlik ölçeğinin alt boyutlu olarak dikkate alınmış olmasından kaynaklı maddelere verilen cevapların dağılımları bu kapsamda ele alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre;

Davranış odaklı stratejiler için katılımcılara yöneltilen maddelerin ortalamalarının 3.7, ortadaki değerin 3.75, en sık tekrarlanan değerin 3.85, standart sapmanın 0.56282, varyansının 0.317, en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farkın 3.08 ve tüm değerlerin toplamının 1394.74 olduğu görülmüştür. Bu değerler, katılımcıların davranış odaklı stratejilere yönelik değerlendirmelerinin geniş bir dağılıma sahip olduğunu gösterirken genel değerlendirmelerin orta seviyede yoğun olduğunu göstermektedir.

Doğal ödül stratejileri için katılımcılara yöneltilen maddelerin ortalamalarının 3.8, ortadaki değerin 4, en sık tekrarlanan değerin 4, standart sapmanın 0.77292, varyansının 0.597, en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farkın 3.50 ve tüm değerlerin toplamının 1440.50 olduğu görülmüştür. Yani doğal ödül stratejilerine yönelik katılımcı değerlendirmeleri, genelde olumlu bir tutumu işaret etmektedir. Değerlendirmelerin ortalamaya yakın olduğu, ortanca değerin dengeli bir dağılımı temsil ettiği ve en sık tekrarlanan değerin 4 olduğu gözlemlenmiştir. Ancak, değerler arasında belirli bir çeşitlilik olduğu ve geniş bir aralığa yayıldığı gözlemlenmiştir.

Yapıcı düşünce modeli stratejileri için katılımcılara yöneltilen maddelerin ortalamalarının 4, ortadaki değerin 4, en sık tekrarlanan değerin 4, standart sapmanın 0.56082, varyansının .315, en büyük değer ile en küçük değer arasındaki farkın 3.08 ve tüm değerlerin toplamının 1511.67 olduğu görülmüştür. Daha açık bir ifadeyle, yapıcı düşünce modeli stratejilerine yönelik katılımcı değerlendirmeleri, genel olarak olumlu bir tutumu yansıtmaktadır. Ortalama, ortanca ve en sık tekrarlanan değerlerin hepsinin 4 değerini almış olması katılımcıların bu stratejilere yüksek puanlar verdiğini ve genelde benzer bir görüşe sahip olduklarını göstermektedir. Ortalama değere olan 0.56082 uzaklık, değerlerin genel olarak birbirine yakın olduğunu göstermektedir. Varyansın düşük olması (0.315), değerlerin genel olarak homojen olduğunu gösterirken, en büyük ile en küçük değer arasındaki farkın 3.08 olması, değerlerin geniş bir aralığa yayıldığına işaret etmektedir. Toplam değerin 1511.67 olması, genel değerlendirmelerin ortalama düzeyde yoğun olduğu sonucunu ortaya çıkarmıştır.

2.5.4. Değişkenlere Göre Grup Farklılıklarının İncelenmesi:

Katılımcıların Eğitim Düzeylerinin Dağılımları Üzerine Analiz

Bu araştırmada hipotez geliştirmeksizin, çalışmanın kapsamını genişletme amacıyla, katılımcıları eğitim düzeylerine göre gruplandırarak, bu grupların kişisel değerler ve öz liderlik üzerindeki ortalamalarının potansiyel farklılıkları incelenmiştir. Diğer bir ifadeyle, eğitim durumlarını içeren kategorik

değişkenlerden oluşan seçenekler arasında iki veya daha fazla gruba ayrılan bireylerin, araştırmada kullanılan bağımlı ve bağımsız değişkenlere göre analizi gerçekleştirilmiştir. Tablo 21'de test değişkenleri, varyans homojenlik sonuçları ve varyans analiz sonuçları detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 21. Homojenlik ve Varyans Analizi Sonuçları

Değişken		Varyansların Homojenlik Testi (p değeri)	Varyans Analizi (ANOVA)		
			Kareler	F	Sig.
Kişisel Değerler	Muhafazakarlık	.114	55.170	8.644	.000
	Değişime Açıklık	.115	78.517	2.098	.065
	Kendini Geliştirme	.344	109.291	4.942	.066
	Kendini Aşma	.381	47.858	4.613	.058
Öz Liderlik	Davranış Odaklı Strj.	.112	118.788	1.976	.081
	Doğal Ödül Strj.	.154	224.026	2.307	.045
	Yapıcı Düşünce	.211	117.944	2.509	.030

Bu araştırmada, gruplar arasındaki homojenliğin değerlendirilmesi amacıyla ilk olarak homojenlik katsayısının p değerine odaklanılmıştır. Homojenliğin ön koşulu olarak genellikle kabul edilen p değeri 0.05'ten büyük olmalıdır. Homojenlik ve varyans analizi sonuçlarına göre, kişisel değerlerin "Muhafazakarlık" alt boyutu için katılımcıların eğitim düzeyine göre test homojenliği 0.114, "Değişime Açıklık" alt boyutu için 0.115, "Kendini Geliştirme" alt boyutu için 0.344 ve "Kendini Aşma" alt boyutu için 0.381 olarak bulunmuştur. Ayrıca, öz liderliğin "Davranış Odaklı Stratejiler" alt boyutu için 0.115, "Doğal Ödül Stratejileri" alt boyutu için 0.154 ve "Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri" alt boyutu için 0.211 olarak tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, kişisel değerler ve öz liderliğin homojen bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Bu bağlamda, elde edilen homojenlik katsayıları, tüm alt boyutlardaki değerler arasında anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, analizde kullanılan ölçümlerin güvenilir ve tutarlı olduğunu, dolayısıyla elde edilen bulguların güçlü bir temele dayandığını göstermektedir.

Öte yandan, Tablo 21'de bulunan varyans analizi sonuçları, gruplar arasında farklılık olup olmadığını göstermektedir. Varyans analizi p katsayısı 0.05'ten küçük olduğunda gruplar arasında farklılaşma olduğunu ifade ederken, 0.05'ten büyük olduğunda gruplar arasında herhangi bir farklılaşma olmadığını ifade etmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların eğitim düzeyinin kişisel değerlerin "Muhafazakârlık" alt boyutu için farklılık gösterdiği görülmektedir. Ayrıca, katılımcıların eğitim düzeyinin öz liderliğin "Doğal Ödül Stratejileri" ve "Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri" alt boyutları için de farklılık gösterdiği görülmektedir. Ancak, bu farklılaşmanın hangi eğitim düzeylerinde olduğunu belirlemek için önce eğitim düzeylerinin tanımlayıcılarını incelemek ve örneklem sayılarındaki farkları değerlendirmek önemlidir. Bu nedenle örneklem sayılarındaki farklılıkları ve standart sapma ile hata değerlerini analiz etmek amacıyla katılımcıların eğitim düzeylerinin sayı ve ortalamaları alınarak örneklem sayılarındaki farklılıklar incelenmiştir ve bu sonuçlar Tablo 22'de gösterilmiştir.

Tablo 22. Eğitim Düzeyleri Tanımlayıcıları

Eğitim Düzeyleri	Örneklem Sayısı	Ortalama	Standart Hata	95% Güven Düzeyinde	
				Alt Sınır	Üst Sınır
1	29	3	.712	2.71	3.24
2	208	4.00	.513	3.88	4.11
3	59	4.92	.514	4.77	5.07
4	16	4.23	.412	4.42	5.60
5	8	4.43	.516	3.98	4.12
6	56	4.1	.618	3.71	4.42
Toplam	376	3.51	.778	2.89	4.09

(1-Askeri Lise+Astsubay Okulu, 2-Düz Lise+Astsubay Okulu, 3-Askeri Lise+Harp Okulu, 4-Düz Lise+Harp Okulu, 5-Askeri Lise+Subay Okulu,6-Düz Lise+Subay Okulu)

Katılımcıların eğitim düzeylerine yönelik analizde, örneklem sayıları arasındaki farklılıkların dikkate alınması önemlidir. Tablo 22'ye göre, askeri lise+subay okulu mezunu örneklemının sayısı 8 iken, düz lise+astsubay okulu mezunu örneklemının sayısı 208'dir. Örneklem sayıları arasındaki bu büyük farklar,

Turkey ve Scheffer Post-Hoc analiz yöntemlerinden doğru sonuçları elde etmemizi engelleyebilir. Field (2013) tarafından önerildiği gibi, örneklem sayıları arasındaki grup sayılarının yakın olmaması durumunda Hochberg's Gt2 Post-Hoc analiz yönteminin kullanılması önerilmektedir. Özellikle askeri lise+subay okulu mezunu ile düz lise+asb okulu mezunu arasında örneklem sayıları açısından belirgin farklılıklar bulunmaktadır, bu nedenle "Tek Yol ANOVA (One-Way ANOVA)" analizi için Hochberg's Gt2 yöntemi kullanılarak katılımcıların eğitim düzeylerinin değişkenlere göre farklılıkları test edilmiştir. Yapılan analiz sonuçları Tablo 23'te sunulmuştur.

Tablo 23. Eğitim Düzeylerinin Değişkenler üzerindeki Farklılığı

(I) Eğitim	(J) Eğitim	Bağımlı Değişken		Bağımsız Değişken
		Öz Liderlik		Kişisel Değerler
		Doğal Ödül Stratejileri	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri	Muhafazakarlık
1	2	1.000	.971	1.000
	3	1.000	.912	.153
	4	.000	.915	1.000
	5	1.000	.915	1.000
	6	.001	.912	.998
2	1	.998	.912	1.000
	3	.000	.031	.999
	4	1.000	.999	.945
	5	.001	.986	.002
	6	.997	1.000	1.000
3	1	1.000	.912	.153
	2	.000	.031	.999
	4	.001	.191	.035
	5	1.000	.987	.912
	6	.000	.145	.009
4	1	.000	.915	1.000
	2	1.000	.999	.945
	3	.001	.191	.035
	5	1.000	.999	.767

	6	.900	.801	.701
	1	1.000	.915	1.000
	2	.001	.986	.002
5	3	1.000	.987	.912
	4	1.000	.999	.767
	6	.992	.113	.514
	1	.001	.912	.998
	2	.997	1.000	1.000
6	3	.000	.145	.009
	4	.900	.801	.701
	5	.992	.113	.514

*Hochberg

Tablo 23, farklı eğitim düzeylerinin çeşitli bağımlı değişkenlerdeki farklılıklarını sunan bir çoklu grup karşılaştırma analizi sunmaktadır. Analizdeki her bir hücre, karşılaştırılan iki eğitim düzeyi arasındaki farklılığı temsil etmektedir. İlgili p değerleri, istatistiksel anlamlılığı belirlemek için kullanılmıştır. Daha açık bir ifadeyle, bu tablo, eğitim düzeylerinin çeşitli bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerini incelemek için kullanılan bir anova analizini göstermektedir. Yani tablo, farklı eğitim düzeylerindeki gruplar arasındaki bağımlı değişkenlerdeki farklılıkları göstermektedir. İlgili bağımlı değişkenler arasında Öz Liderlik değişkeninin alt boyutları arasından “Doğal Ödül Stratejileri” ve “Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri” alt boyutları ile Kişisel Değerler değişkeninin alt boyutlarından “Muhafazakarlık” alt boyutu arasında katılımcıların eğitim düzeylerine göre farklılıklar gözlemlenmiştir. Söz konusu bu farklılıklara göre:

Öz Liderlik bağımlı değişkeninin alt boyutlarından Doğal Ödül Stratejileri üzerinde yapılan analiz sonuçlarına göre I. eğitim düzeyi ile II., III ve V eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > .05$). Ancak, I. eğitim düzeyi ile IV ve VI. eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .05$). Bu durum askeri lise+ astsubay okulu mezunları ile düz lise+harp okulu ve düz lise+subay okulu mezunları arasında Öz Liderliğin alt boyutlarından Doğal Ödül Stratejileri değerlendirmelerinde diğer eğitim düzeylerinden belirgin şekilde

farklılık olduğunu göstermektedir. II. eğitim düzeyi ile I, IV ve VI eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > .05$). Ancak II. Eğitim düzeyi ile III. ve V. eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .05$). Bu durum düz lise+astsubay okulu mezunları ile askeri lise+harp okulu ve askeri lise+subay okulu mezunları arasında Öz Liderliğin alt boyutlarından Doğal Ödül Stratejileri değerlendirmelerinde diğer eğitim düzeylerinden belirgin şekilde farklılık olduğunu göstermektedir. Bunlara ilave olarak, III. eğitim düzeyi ile I ve V eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > .05$). Ancak, III. eğitim düzeyi ile II, IV ve VI. eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .05$). Bu durum ise askeri lise+harp okulu mezunları ile düz lise+astsubay okulu, düz lise+harp okulu, düz lise+subay okulu arasında Öz Liderliğin alt boyutlarından Doğal Ödül Stratejileri değerlendirmelerinde diğer eğitim düzeylerinden belirgin şekilde farklılık olduğunu göstermektedir. Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri alt boyutu üzerindeki analizde ise sadece II ile III düzey eğitim düzeyleri arasında farklılık görülürken diğer eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar saptanmamıştır ($p < .05$). Bu durum ise düz lise+astsubay okulu ile askeri lise+harp okulu mezunlarının yapıcı düşünce modeli stratejileri konusundaki değerlendirmelerinin, diğer eğitim düzeylerinden belirgin şekilde ayrıştığını göstermektedir.

Kişisel Değerler bağımlı değişkeninin alt boyutlarından Muhafazakarlık üzerinde ise II. eğitim düzeyi ile I, III, IV ve VI. eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > .05$). Ancak, II. eğitim düzeyi ile V eğitim düzeyi arasında anlamlı farklılık tespit edilmiştir ($p < .05$). Bu durum, düz lise+astsubay okulu mezunlarının, askeri lise+subay okulu mezunlarından Kişisel Değerler açısından diğer eğitim düzeylerinden belirgin şekilde ayrıldığını göstermektedir. III. eğitim düzeyi ile I, II ve V. eğitim düzeyi arasında anlamlı bir farklılık saptanmamıştır ($p > .05$). Ancak, III. eğitim düzeyi ile IV ve VI eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir ($p < .05$). Bu durum, askeri lise+harp okulu mezunlarının, düz lise+harp okulu ve düz lise+subay okulu mezunlarından Kişisel Değerler açısından diğer eğitim düzeylerinden belirgin şekilde ayrıldığını göstermektedir.

Araştırmanın metodolojik aşamasında, katılımcıların demografik özellikleri titizlikle incelenmiş ve bu veriler üzerinde ayrıntılı bir analiz gerçekleştirilmiştir. Bu aşama, araştırmanın temel amacı olarak belirlenen hipotezlerin daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamak amacıyla önem taşımaktadır. Katılımcı demografik verilerinin detaylı bir şekilde incelenmesi, araştırmanın genel çerçevesini oluşturan demografik değişkenlerin analizini içermekte ve bu sayede, elde edilen verilerin nasıl şekillendiğini anlama imkânı sunmaktadır. Bu metodolojik aşamanın ardından, çalışmanın kapsamında belirlenen hipotezler bir sonraki bölümde detaylı bir biçimde ele alınmış ve derinlemesine yorumlanmıştır. Bu analitik süreç, elde edilen demografik verilerin hipotezlerle ilişkilendirilmesini mümkün kılarak, hipotezlerin geçerliliği ve anlamlılığı üzerinde daha kapsamlı bir anlayış geliştirmeye yönelik önemli bir adımı temsil etmektedir. Bu bağlamda, elde edilen demografik verilerin hipotezlerle olan ilişkisinin ayrıntılı bir şekilde incelenmesi, araştırmanın bilimsel sağlamlığını güçlendirmekte ve bulguların genel geçerliliği üzerinde daha sağlıklı bir değerlendirme yapılmasına olanak tanımaktadır. Bu yöntemsel yaklaşım, araştırmanın sonuçlarına daha güvenilir bir temel sağlayarak bilimsel literatüre katkıda bulunma potansiyelini artırmaktadır.

2.5.5. Araştırma Hipotezlerinin Analiz Sonuçları

Bu bölümde, literatür taramasının temelinde oluşturulan hipotezler, kapsamlı bir analiz sürecine tabi tutulmuş ve elde edilen bulguların detaylı olarak yorumlanması gerçekleştirilmiştir. Literatür taraması sırasında ortaya atılan hipotezlerin titiz bir şekilde incelenmesi, çalışmanın temel sonuçlarını daha anlamlı hale getirerek, mevcut bilgiye önemli katkılarda bulunmaktadır. Bu çerçevede literatürdeki güncel araştırmalar ve veriler, öne sürülen hipotezlerin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla detaylı bir şekilde ele alınmıştır. Bu analiz, çalışmanın temel amacına ulaşma sürecinde kritik bir rol oynamakta ve elde edilen sonuçların daha geniş bir bağlamda değerlendirilmesine imkan tanımaktadır. Bu detaylı yaklaşım, mevcut bilgiye yeni perspektifler ekleyerek, alanındaki araştırmalara önemli bir katkıda bulunmayı amaçlamaktadır. Bunlara ilave olarak, elde edilen bulgular, araştırma alanındaki mevcut bilgiye katkı

sağlamakla kalmayıp, gelecekteki araştırmalar için de temel oluşturacak niteliktedir.

2.5.5.1. Kişisel Değerlerin Öz Liderliğe Etkisi

Çalışmanın ortaya attığı ilk hipotez, kişisel değerler ile öz liderlik arasındaki ilişkinin anlamlılık düzeylerini anlamayı hedeflemektedir. Bu hipotezi test etmek için, değişkenler arasındaki ilişkiyi gözlemlemek amacıyla korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Bu korelasyonlar, incelenen değişkenler arasındaki ilişkileri anlamamıza yardımcı olur. Pozitif korelasyonlar, değişkenler arasında aynı yönde hareket etme eğiliminde olduklarını gösterirken, negatif korelasyonlar zıt yönde hareket etme eğiliminde olduklarını belirtmektedir. Bu kapsamda korelasyon analizi kişisel değerler ile öz liderlik arasındaki ilişkinin gücünü ve yönlendirici niteliklerini açıklamaktadır. Analizin detayları, iki değişken arasındaki ilişkinin istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığını belirlemekte ve hipotezin desteklenip desteklenmediğini değerlendirmede kullanılmaktadır. Elde edilen bu analiz sonuçları, Tablo 24'te detaylı bir şekilde sunulmuştur.

Tablo 24'te görülen korelasyon analiz sonuçları kişisel değerler (muhafazakarlık, değişime açıklık, kendini geliştirme, kendini aşma) ve öz liderlik stratejileri (davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri, yapıcı düşünce modeli stratejileri) arasındaki ilişkileri göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle, korelasyon katsayıları, iki değişken arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü göstermektedir.

Söz konusu Tablo'dan elde edilen sonuçlara göre:

Muhafazakarlık ile davranış odaklı stratejiler ($r = 0.455$, $p < 0.01$), doğal ödül stratejileri ($r = 0.302$, $p < 0.01$), yapıcı düşünce modeli stratejileri ($r = 0.457$, $p < 0.01$) arasında pozitif, orta düzey ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (Cohen, 1988). Muhafazakarlık ile öz liderlik stratejileri arasındaki pozitif korelasyonlar, muhafazakar bireylerin davranış odaklı stratejilere daha fazla eğilim gösterme,

doğal ödülleri daha fazla benimseme ve yapıcı düşünce modellerini daha sık kullanma eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Tablo 24. Kişisel Değerler ile Öz Liderlik Arasındaki İlişki

Değişkenler		KDM	KDDA	KDKG	KDKA	ÖZLD DOS	ÖZLD DÖS	ÖZLD YDMS
Kişisel Değerler	Muhafazakarlık	1	.533**	.652**	.563**	.455**	.302**	.457**
	Değişime Açıklık	.533**	1	.636**	.682**	.451**	.319**	.511**
	Kendini Geliştirme	.652**	.636**	1	.577**	.543**	.306**	.530**
	Kendini Aşma	.563**	.682**	.577**	1	.415**	.304**	.446**
Öz Liderlik	Davranış Odaklı Strj.	.455**	.451**	.543**	.415**	1	.494**	.545**
	Doğal Ödül Strj.	.302**	.319**	.306**	.304**	.494**	1	.604**
	Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	.457**	.511**	.530**	.446**	.545**	.604**	1
**** p<0.01								

Değişime açıklık ile davranış odaklı stratejiler ($r = 0.451$, $p < 0.01$), doğal ödül stratejileri ($r = 0.319$, $p < 0.01$), yapıcı düşünce modeli stratejileri ($r = 0.511$, $p < 0.01$) arasında pozitif, orta düzey ve anlamlı bir ilişki vardır (Cohen, 1988). Bu korelasyonlar, değişime açık bireylerin özellikle davranış odaklı ve yapıcı düşünce modeli stratejilerini benimseme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Kendini Geliştirme ile davranış odaklı stratejiler ($r = 0.543$, $p < 0.01$), doğal ödül stratejileri ($r = 0.306$, $p < 0.01$), yapıcı düşünce modeli stratejileri ($r = 0.530$, $p < 0.01$) arasında pozitif, orta düzey ve anlamlı bir ilişki mevcuttur (Cohen, 1988). Bu korelasyon sonuçları kendini geliştirmeye odaklı bireylerin özellikle davranış odaklı ve yapıcı düşünce modeli stratejilerini benimseme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Kendini Aşma ile davranış odaklı stratejiler ($r = 0.415$, $p < 0.015$), doğal ödül stratejileri ($r = 0.304$, $p < 0.01$), yapıcı düşünce modeli stratejileri ($r = 0.446$, $p < 0.01$) arasında pozitif, orta düzey ve anlamlı bir ilişki vardır (Cohen, 1988). Bu korelasyon sonuçları kendini aşmaya odaklı bireylerin özellikle davranış odaklı ve yapıcı düşünce modeli stratejilerini benimseme eğiliminde olduklarını göstermektedir.

Muhafazakarlık ile Değişime Açıklık arasında pozitif bir korelasyon gözlemlenmiştir ($r = 0.533$, $p < 0.01$). Bu durum, muhafazakarlığın azaldıkça değişime açıklığın azaldığını göstermektedir. Aynı şekilde, Muhafazakarlık ile Kendini Geliştirme ($r = 0.652$, $p < 0.01$) ve Kendini Aşma ($r = 0.563$, $p < 0.01$) arasında da pozitif ilişkiler vardır (Cohen, 1988). Yani, muhafazakarlık arttıkça kendini geliştirme ve kendini aşma eğilimi artmaktadır. Değişime Açıklık, Muhafazakarlık ile pozitif korele olmuşken, Kendini Geliştirme ($r = 0.636$, $p < 0.01$) ve Kendini Aşma ($r = 0.682$, $p < 0.01$) ile de pozitif ilişkilidir. Bu durum, değişime açık bireylerin kendini geliştirme ve aşma konularında da eğilimli olduklarını gösterir. Öz liderlik stratejileri arasında güçlü korelasyonlar bulunmaktadır. Örneğin, davranış odaklı stratejiler ile Muhafazakarlık ($r = 0.455$, $p < 0.01$), Değişime Açıklık ($r = 0.451$, $p < 0.01$), Kendini Geliştirme ($r = 0.543$, $p < 0.01$), Kendini Aşma ($r = 0.415$, $p < 0.01$) (Cohen, 1988) arasında pozitif yönde ilişki olarak bulunmuştur.

Kısaca, kişisel değerlerin öz liderlik stratejileri ile olan ilişkileri incelendiğinde, muhafazakarlık değerlerinin davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileri ile pozitif bir ilişkisi olduğu görülmektedir. Değişime açıklık değerlerinin davranış odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri ile pozitif bir ilişkisi vardır. Kendini geliştirme değerlerinin davranış odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri ile pozitif bir bağlantısı bulunmaktadır. Kendini aşma değerlerinin ise davranış odaklı stratejiler ve yapıcı düşünce modeli stratejileri ile pozitif bir ilişkisi olduğu gözlemlenmiştir.

Kişisel değerler ile öz liderlik arasındaki etkiyi ölçmek için ise Smart PLS 4 programında öncelikle model katsayıları analizi yapılmıştır. Yapılan bu analiz sonuçları Tablo 25'te gösterilmektedir.

Tablo 25. Kişisel Değerler ile Öz Liderlik Arasındaki Model Katsayıları

DEĞİŞKENLER		R ²	f ²		
			Davranış Odaklı Stratejiler	Doğal Ödül Stratejileri	Yapıcı Düşünce Modeli Stratejileri
ÖZ LİDERLİK	Davranış Odaklı Strj.	0.551			
	Doğal Strj. Ödül	0.562			
	Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	0.539			
KİŞİSEL DEĞERLER	Muhafazakarlık		0.017	0.01	0.212
	Değişime Açıklık		0.041	0.003	0.428
	Kendini Geliştirme		0.044	0.096	0.031
	Kendini Aşma		0.025	0.084	0.256

Tablo 25, belirli değişkenler arasındaki R² (Determination Coefficient) ve f² (Effect Size) değerlerini içermektedir. R², bağımlı değişkenin varyansının bağımsız değişkenler tarafından ne kadar açıklandığını gösterirken, f² ise belirli bir bağımsız değişkenin bağımlı değişkendeki varyansı ne kadar açıkladığını ölçmektedir. Bu değerler, modelin açıklama gücünü ve değişkenler arasındaki etki büyüklüğünü değerlendirmek adına kritik öneme sahiptir. Bu çerçevede analizin bu aşaması, araştırmanın ana hipotezlerine dair çıkarımların daha kapsamlı bir şekilde değerlendirilmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda elde edilen analiz sonuçlarına göre araştırma modelinin açıklama gücünü temsil eden R² değerinin, kişisel değerler ile öz liderlik arasındaki ilişkide her bir alt boyut dikkate alındığında kişisel değerlerin davranış odaklı stratejiler için %55.1, doğal ödül stratejileri için %56.2 ve yapıcı düşünce modeli stratejileri için de %53.9

değerinde açıklayıcı olduğu görülmektedir. Kalan değerler farklı değişkenler ile açıklanabilmektedir. Yine aynı tabloda etki büyüklüğünü gösteren f^2 değeri sonuçları yer almaktadır. Bu sonuçlara göre davranış odaklı stratejiler için kişisel değerlere ait muhafazakarlık ($f^2 = 0.017$), değişime açıklık ($f^2 = 0.041$) ve kendini geliştirme ($f^2 = 0.044$) alt boyutlarının düşük düzeyde etkili olduğu, kendini aşma ($f^2 = 0.025$) boyutunun ise orta düzeyde etkili olduğu görülmektedir. Doğal ödül stratejileri için muhafazakarlık boyutu ($f^2 = 0.010$) düşük düzeyde, değişime açıklık boyutu ($f^2 = 0.003$) önemsiz düzeyde, kendini geliştirme ($f^2 = 0.096$) ve kendini aşma boyutları ($f^2 = 0.084$) ise orta düzeyde etki göstermektedir. Yapıcı düşünce modeli stratejileri için kişisel değerlere ait alt boyutların etki büyüklüklerine bakıldığında ise Muhafazakarlık boyutunun ($f^2 = 0.212$) orta düzeyde, değişime açıklık boyutunun ($f^2 = 0.428$) yüksek düzeyde, kendini geliştirme ($f^2 = 0.031$) ve kendini aşma boyutunun ($f^2 = 0.256$) ise orta düzeyde etkili olduğu görülmektedir.

Katsayı analizi sonrasında, kişisel değerler ile öz liderlik arasındaki etki detaylı bir şekilde incelenmiştir. Bu analiz sonuçları, Tablo 26'da sunulmaktadır.

Tablo 26. Kişisel Değerlerin Öz liderliğe Etkisinin Analiz Sonuçları

Araştırmanın Hipotezleri	β	Standart Hata	T Değeri	P Değeri
Değişime Açıklık -> Davranış Odaklı Strj.	.349	.032	1.018	.001
Değişime Açıklık -> Doğal Ödül Strj.	.027	.337	1.002	.000
Değişime Açıklık -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	.558	.689	1.001	.000
Kendini Aşma -> Davranış Odaklı Strj.	.249	.013	2.013	.000
Kendini Aşma -> Doğal Ödül Strj.	.337	.861	4.025	.000
Kendini Aşma -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	.163	1.013	1.004	.000
Kendini Geliştirme -> Davranış Odaklı Strj.	.674	1.313	9.027	.000

Kendini Geliştirme -> Doğal Ödül Strj.	-.558	-.362	8.013	.000
Kendini Geliştirme -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	1.148	1.522	0.029	.001
Muhafazakarlık -> Davranış Odaklı Strj.	.149	.241	1.012	.000
Muhafazakarlık -> Doğal Ödül Stratejileri	.216	.210	2.021	.000
Muhafazakarlık -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	.644	.931	9.033	.000

Tablo 26'daki katsayı analizi sonuçlarına göre, değişime açıklık boyutunun davranış odaklı stratejiler üzerindeki etkisi oldukça belirgin bir şekilde ortaya çıkmaktadır ($\beta = 0.349$, standart hata = 0.032, t değeri = 1.018, p değeri = 0.001). Aynı boyutun doğal ödül stratejileri üzerindeki etkisi ise daha düşük ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0.027$, standart hata = 0.337, t değeri = 1.002, p değeri = 0.000). Yapıcı düşünce modeli stratejileri üzerindeki etkisi ise oldukça belirgindir ($\beta = 0.558$, standart hata = 0.689, t değeri = 1.001, p değeri = 0.000). Kendini aşma boyutunun davranış odaklı stratejiler üzerindeki etkisi anlamlıdır ve orta düzeydedir ($\beta = 0.249$, standart hata = 0.013, t değeri = 2.013, p değeri = 0.000). Doğal ödül stratejileri üzerindeki etkisi ise oldukça yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0.337$, standart hata = 0.861, t değeri = 4.025, p değeri = 0.000). Yapıcı düşünce modeli stratejileri üzerindeki etkisi ise düşük ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0.163$, standart hata = 1.013, t değeri = 1.004, p değeri = 0.000). Kendini geliştirme boyutunun davranış odaklı stratejiler üzerindeki etkisi oldukça yüksektir ve anlamlıdır ($\beta = 0.674$, standart hata = 1.313, t değeri = 9.027, p değeri = 0.000). Doğal ödül stratejileri üzerindeki etkisi ise negatif yönlü ve anlamlıdır ($\beta = -0.558$, standart hata = -0.362, t değeri = 8.013, p değeri = 0.000). Yapıcı düşünce modeli stratejileri üzerindeki etkisi ise oldukça yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 1.148$, standart hata = 1.522, t değeri = 0.029, p değeri = 0.001). Muhafazakarlık boyutunun davranış odaklı stratejiler üzerindeki etkisi düşük düzeydedir, ancak istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0.149$, standart hata = 0.241, t değeri = 1.012, p değeri = 0.000). Doğal ödül stratejileri üzerindeki etkisi ise orta düzeydedir ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0.216$, standart hata = 0.210, t değeri = 2.021, p değeri = 0.000). Yapıcı

düşünce modeli stratejileri üzerindeki etkisi oldukça yüksek ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta = 0.644$, standart hata = 0.931, t değeri = 9.033, p değeri = 0.000).

Elde edilen bu sonuçlar araştırmanın birinci ana hipotezi (H_1), kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi üzerine odaklanmaktadır. Bu genel hipotez, alt hipotezleri aracılığıyla daha spesifik hale getirilmiştir. Muhafazakârlık boyutuyla ilgili alt hipotezler (H_{1a1} , H_{1a2} , H_{1a3}), bu boyutun davranış odaklı stratejilerine, doğal ödül stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkilerini belirtmektedir. Bulgulara göre, muhafazakârlığın davranış odaklı stratejilere etkisi anlamlıdır, ancak bu etki düşük düzeydedir. Doğal ödül stratejilerine olan etkisi ise anlamlı ve orta düzeydedir. Yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkisi ise anlamlı ve yüksek düzeydedir. Değişime açıklık boyutunu ele alan alt hipotezler (H_{1b1} , H_{1b2} , H_{1b3}), bu boyutun davranış odaklı stratejilere, doğal ödül stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkilerini ifade etmektedir. Bulgulara göre, değişime açıklığın davranış odaklı stratejilere etkisi anlamlıdır ve bu etki yüksek düzeydedir. Doğal ödül stratejilerine olan etkisi ise anlamlıdır ancak düşük düzeydedir. Yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkisi ise anlamlı ve orta düzeydedir. Kendini geliştirme boyutunu ele alan alt hipotezler (H_{1c1} , H_{1c2} , H_{1c3}), bu boyutun davranış odaklı stratejilere, doğal ödül stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkilerini ifade etmektedir. Bulgulara göre, kendini geliştirmenin davranış odaklı stratejilere etkisi anlamlı ve yüksek düzeydedir. Doğal ödül stratejilerine olan etkisi anlamlıdır ve orta düzeydedir. Yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkisi ise anlamlı ve düşük düzeydedir. Kendini aşma boyutunu ele alan alt hipotezler (H_{1d1} , H_{1d2} , H_{1d3}), bu boyutun davranış odaklı stratejilere, doğal ödül stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkilerini belirtmektedir. Bulgulara göre, kendini aşmanın davranış odaklı stratejilere etkisi anlamlı ve orta düzeydedir. Doğal ödül stratejilerine olan etkisi anlamlıdır ve yüksek düzeydedir. Yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkisi ise anlamlıdır ancak düşük düzeydedir. Bu çerçevede, söz konusu bulgular dikkate alındığında araştırma, birinci hipotezi tam olarak desteklenmektedir. Daha açık bir ifadeyle, kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi vardır.

2.5.5.2. Kişisel Değerlerin Öz Liderliğe Etkisinde Kuşakların Düzenleyici Etkisi

Araştırmanın ikinci ve üçüncü ana hipotezleri, kişisel değerlerin öz liderliğe etkisinde X ve Y kuşaklarının düzenleyici rolünü incelemektedir. Bu hipotezler, belirli kuşak özelliklerinin, kişisel değerlerin ve öz liderlik boyutlarının ilişkisini modere ettiğini öne sürmektedir.

X kuşağının düzenleyici rolünü ele alan hipotez (H_2), muhafazakârlık, değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma boyutlarının davranış odaklı stratejilere, doğal ödül stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkilerini X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi altında incelemektedir.

Y kuşağının düzenleyici rolünü ele alan hipotez (H_3), muhafazakârlık, değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma boyutlarının davranış odaklı stratejilere, doğal ödül stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkilerini Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi altında incelemektedir.

Bu hipotezlerin test edilmesi, kişisel değerlerin, öz liderlik boyutları üzerinde kuşak özellikleri bağlamında ne derece etkili olduğunu ve farklı kuşakların liderlik tarzlarını nasıl etkilediğini anlama amacını taşımaktadır. Diğer bir deyişle, kişisel değerlerin öz liderliğe olan etkilerinin, kuşaklar arasında nasıl bir yönde ve güçte değişiklik gösterdiğini analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu analiz, kişisel değerlerin öz liderlik üzerine etkisinde kuşaklar arası farklılıkları ve benzerlikleri anlamak adına önemli bir perspektif sunmaktadır.

Kişisel Değerlerin Öz Liderliğe Etkisinde X Kuşağının Düzenleyici Etkisi

Araştırmanın ikinci ana hipotezinin testi için Smart PLS 4 programında düzenleyici etki analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizin sonuçları, Tablo 27'de detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Elde edilen bulgular, X kuşağının kişisel değerlerin öz liderliğe etkisindeki düzenleyici rolünün ortaya çıkarılmasına yönelik

kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır. Bu analiz, çalışmanın temel hipotezlerini desteklemek veya çürütmek adına kritik öneme sahip veriler sağlamaktadır.

Tablo 27. Kişisel Değerlerin Öz Liderliğe Etkisindeki X Kuşağının Düzenleyici Etki Sonuçları

Düzenleyici Etki	β	Standart Hata	T Değeri	P Değeri
X -> Davranış Odaklı Strj.	-.122	11.455	.011	.991
X -> Doğal Ödül Strj.	.046	11.283	.004	.997
X -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	-.005	15.101	.000	1.000
X x Kendini Aşma -> Davranış Odaklı Strj.	1.107	50.255	.004	.997
X x Kendini Aşma -> Doğal Ödül Strj.	.710	40.855	.002	.999
X x Kendini Aşma -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	-.476	39.302	.024	.981
X x Değişime Açıklık -> Davranış Odaklı Strj.	.074	91.414	.001	.999
X x Değişime Açıklık -> Doğal Ödül Strj.	.638	57.449	.011	.991
X x Değişime Açıklık -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	-.752	89.236	.008	.994
X x Kendini Geliştirme -> Davranış Odaklı Strj.	.074	90.398	.007	.995
X x Kendini Geliştirme -> Doğal Ödül Strj.	-.350	92.858	.004	.997
X x Kendini Geliştirme -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	.638	131.366	.014	.989
X x Muhafazakarlık -> Davranış Odaklı Strj.	-.177	37.721	.029	.977
X x Muhafazakarlık -> Doğal Ödül Strj.	-.074	97.210	.003	.998
X x Muhafazakarlık -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	.955	50.571	.005	.996

Tablo 27’de sunulan analiz sonuçlarına göre, X kuşağı özellikleri ile kişisel değerler arasındaki etkileşimlerin öz liderlik stratejileri üzerindeki etkileri

değerlendirilmiştir. Bu çerçevede Muhafazakârlık boyutu için yapılan analizlerde, X kuşağı özelliklerinin davranış odaklı stratejilere, doğal ödül stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkilerinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici bir etkisi tespit edilmemiştir (sırasıyla, $P = 0.991$, $P = 0.997$ ve $P = 1.000$). Değişime açıklık boyutu için yapılan analizlerde X kuşağı özelliklerinin davranış odaklı stratejilere, doğal ödül stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkilerinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici bir etkisi saptanmamıştır (sırasıyla, $P = 0.999$, $P = 0.991$ ve $P = 0.994$). Kendini geliştirme boyutu için yapılan analizlerde X kuşağı özelliklerinin davranış odaklı stratejilere, doğal ödül stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkilerinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici bir etkisi bulunmamıştır (sırasıyla, $P = 0.995$, $P = 0.997$ ve $P = 0.989$). Son olarak, kendini aşma boyutu için yapılan analizlerde X kuşağı özelliklerinin davranış odaklı stratejilere, doğal ödül stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine olan etkilerinde de X kuşağı özelliklerinin düzenleyici bir etkisi bulunmamıştır (sırasıyla, $P = 0.997$, $P = 0.999$ ve $P = 0.981$). Yapılan ilk düzenleyici etki analizi ile araştırmanın ikinci ana hipotezi olan (H_2) X kuşağı özelliklerinin, kişisel değerlerin öz liderlik stratejilerine olan etkisini düzenleyip düzenlemediğini sorgulanmıştır. Bu bağlamda, muhafazakârlık, değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma boyutları ile X kuşağı özellikleri arasındaki etkileşimlerin stratejilere olan etkileri incelenmiştir. Yapılan analizler neticesinde, X kuşağı özelliklerinin, muhafazakârlık, değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma boyutlarındaki kişisel değerlerin öz liderlik stratejilerine olan etkilerini düzenlemede anlamlı bir rol oynamadığı görülmüştür. Bu durum, X kuşağının, belirtilen kişisel değerlerin liderlik stratejilerine etkisinde önemli bir modere edici etki göstermediğine işaret etmektedir. Bu bağlamda, elde edilen bulgular, kişisel değerlerin öz liderlik stratejilerine etkisinin genel olarak desteklendiğini ancak X kuşağı özelliklerinin bu etkiyi düzenlemede belirgin bir rol oynamadığını, bir başka deyişle çalışmanın H_2 hipotezinin tüm alt boyutlarda desteklenmediğini göstermektedir. Daha açık bir ifadeyle, X kuşağı özelliklerinin, muhafazakârlık, değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma boyutlarındaki kişisel değerlerin öz liderlik stratejilerine olan etkilerini düzenlemede anlamlı bir rol oynamadığını göstermektedir.

Kişisel Değerlerin Öz Liderliğe Etkisinde Y Kuşağının Düzenleyici Etkisi

Araştırmanın üçüncü ana hipotezinin testi için yine Smart PLS 4 programında düzenleyici etki analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analizin sonuçları, Tablo 28'de detaylı bir şekilde sunulmaktadır. Elde edilen bulgular, Y kuşağının kişisel değerlerin öz liderliğe etkisindeki düzenleyici rolünün ortaya çıkarılmasına yönelik kapsamlı bir değerlendirme sunmaktadır.

Tablo 28. Kişisel Değerlerin Öz Liderliğe Etkisindeki Y Kuşağının Düzenleyici Etki Sonuçları

Düzenleyici Etki	β	Standart Hata	T Değeri	P Değeri
Y -> Davranış Odaklı Strj.	-.079	.069	1.016	.000
Y -> Doğal Ödül Strj.	.046	.255	1.007	.000
Y -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	-.026	.094	1.003	.001
Y x Değişime Açıklık -> Davranış Odaklı Strj.	.165	.431	2.004	.001
Y x Değişime Açıklık -> Doğal Ödül Strj.	.266	.010	3.014	.002
Y x Değişime Açıklık -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	.164	.191	2.009	.001
Y x Kendini Aşma -> Davranış Odaklı Strj.	.266	.802	3.015	.000
Y x Kendini Aşma -> Doğal Ödül Strj.	-.314	.640	4.005	.000
Y x Kendini Aşma -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	-.145	.820	2.001	.000
Y x Muhafazakarlık -> Davranış Odaklı Strj.	-.019	.045	1.003	.000
Y x Muhafazakarlık -> Doğal Ödül Strj.	-.033	.458	1.018	.000
Y x Muhafazakarlık -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	.218	.253	3.024	.000
Y x Kendini Geliştirme -> Davranış Odaklı Strj.	-.040	.906	1.002	.000
Y x Kendini Geliştirme -> Doğal Ödül Strj.	.030	.175	1.004	.000
Y x Kendini Geliştirme -> Yapıcı Düşünce Modeli Strj.	-.042	.146	1.043	.000

Tablo 28’de görüldüğü gibi Y kuşağının öz liderlik stratejilerine olan etkilerini inceleyen düzenleyici etki analiziyle ilgili bulgulara göre:

Değişime açıklığın davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağının düzenleyici etkisi vardır ($\beta = 0.165$, $p < 0.001$). Yani, Y kuşağı bireylerinin değişime açıklık düzeyi arttıkça davranış odaklı stratejilere olan eğilimleri güçlenmektedir. Aynı zamanda değişime açıklığın doğal ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağının düzenleyici etkisi vardır ($\beta = 0.266$, $p < 0.002$). Bu durum, Y kuşağı bireylerinin değişime açıklık düzeyi arttıkça doğal ödül stratejilerini benimseme olasılıklarının arttığını göstermektedir. Bunlara ilave olarak değişime açıklığın yapıcı düşünce modeli stratejilerine etkisinde Y kuşağının düzenleyici etkisi vardır ($\beta = 0.164$, $p < 0.001$). Yani, Y kuşağı bireylerinin değişime açıklığı arttıkça yapıcı düşünce modeli stratejilerini benimsemeleri daha olasıdır.

Kendini aşmanın davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağının düzenleyici etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0.266$, $p < 0.001$). Yani, Y kuşağı bireylerinin kendini aşma düzeyi arttıkça davranış odaklı stratejilere yönelme olasılıkları artmaktadır. Ancak, Y kuşağının düzenleyici etkisinin kendini aşmanın doğal ödül stratejilerine etkisinde negatif yönde olduğu görülmektedir ($\beta = -0.314$, $p < 0.001$). Bu durum, Y kuşağı bireylerinin kendini aşma düzeyi arttıkça doğal ödül stratejilerini benimseme olasılıklarının azaldığını göstermektedir. Ayrıca, kendini aşmanın yapıcı düşünce modeli stratejilerine etkisinde Y kuşağının düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Bu etkinin negatif düzeyde olduğu görülmektedir ($\beta = -0.145$, $p < 0.001$). Yani, Y kuşağı bireylerinin kendini aşma düzeyi arttıkça yapıcı düşünce modeli stratejilerini benimseme olasılıkları azalmaktadır.

Muhafazakarlığın davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağının düzenleyici etkisi vardır ($\beta = -0.019$, $p < 0.001$). Bu etkinin negatif düzeyde olduğu görülmektedir. Daha açık bir ifadeyle, Y kuşağı bireylerinin muhafazakarlık düzeyi arttıkça davranış odaklı stratejilere olan eğilimleri azalabilmektedir. Aynı şekilde, Y kuşağının düzenleyici etkisi muhafazakarlık düzeyinin doğal ödül stratejilerine

etkisinde negatif bir etki göstermektedir ($\beta = -0.033$, $p < 0.001$). Bu durum, Y kuşağı bireylerinin muhafazakarlık düzeyi arttıkça doğal ödül stratejilerini benimseme olasılıklarının azaldığını göstermektedir. Ancak, Y kuşağının muhafazakarlık düzeyi, yapıcı düşünce modeli stratejilerine pozitif bir etki yapmaktadır ($\beta = 0.218$, $p < 0.001$). Yani, Y kuşağı bireylerinin muhafazakarlık düzeyi arttıkça yapıcı düşünce modeli stratejilerini benimseme olasılıkları artmaktadır.

Kendini geliştirmenin davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağının negative yönde düzenleyici etkisi vardır ($\beta = -0.040$, $p < 0.001$). Bu durum, Y kuşağı bireylerinin kendini geliştirme düzeyi arttıkça davranış odaklı stratejilere olan eğilimlerinin azaldığını göstermektedir. Aynı zamanda, Y kuşağının kendini geliştirmenin doğal ödül stratejilerine etkisinde düzenleyici etkisi bulunmaktadır ($\beta = 0.030$, $p < 0.001$). Diğer bir deyişle, Y kuşağı bireylerinin kendini geliştirme düzeyi arttıkça doğal ödül stratejilerini benimseme olasılıkları artmaktadır. Y kuşağının kendini geliştirmenin yapıcı düşünce modeli stratejilerine etkisinde negatif yönde düzenleyici etkisi bulunmaktadır ($\beta = -0.042$, $p < 0.001$). Bu durum, Y kuşağı bireylerinin kendini geliştirme düzeyi arttıkça yapıcı düşünce modeli stratejilerini benimseme olasılıklarının azaldığını göstermektedir.

Yapılan ikinci düzenleyici etki analizi ile araştırmanın üçüncü ana hipotezi olan (H_3) Y kuşağı özelliklerinin, kişisel değerlerin öz liderlik stratejilerine olan etkisini düzenleyip düzenlemediğini sorgulanmıştır. Bu bağlamda, muhafazakârlık, değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma boyutları ile Y kuşağı özellikleri arasındaki etkileşimlerin stratejilere olan etkileri incelenmiştir. Söz konusu bu düzenleyici etki analizi sonuçları, Y kuşağının kişisel değerlerin öz liderliğe etkisindeki rolünü ayrıntılı bir şekilde ortaya koymaktadır. Yapılan analizler neticesinde, Y kuşağı özelliklerinin, muhafazakârlık, değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma boyutlarındaki kişisel değerlerin öz liderlik stratejilerine olan etkilerini düzenlemede anlamlı bir rol oynadığı görülmüştür. Bu durum, Y kuşağının, belirtilen kişisel değerlerin öz liderlik stratejilerine etkisinde

önemli bir modere edici etki gösterdiğine işaret etmektedir, bir başka deyişle çalışmanın H_3 hipotezinin tüm alt boyutlarda desteklendiğini göstermektedir.

Bu sonuçlar dikkate alındığında çalışmanın alt hipotezlerinden:

H_{3a1} hipotezi doğrultusunda muhafazakarlık özelliğinin davranış odaklı stratejilere etkisi üzerinde Y kuşağının düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Sonuçlar, Y kuşağının muhafazakarlık ile davranış odaklı stratejiler arasındaki ilişkide negatif bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, Y kuşağı bireylerinin muhafazakarlık düzeyi arttıkça davranış odaklı stratejilere olan etkileri azalmaktadır.

H_{3a2} hipotezi kapsamında muhafazakarlığın doğal ödül stratejilerine etkisi incelendiğinde Y kuşağının düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Bulgular, Y kuşağının muhafazakarlık ile doğal ödül stratejileri arasındaki ilişkide pozitif bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu da demektir ki, Y kuşağı bireylerinin muhafazakarlık düzeyi arttıkça doğal ödül stratejilerine olan etkileri güçlenmektedir.

H_{3a3} hipotezi altında muhafazakarlığın yapıcı ödül stratejilerine etkisi üzerinde Y kuşağının düzenleyici etkisi vardır. Sonuçlar, Y kuşağının muhafazakarlık ile yapıcı ödül stratejileri arasındaki ilişkide pozitif bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu durum, Y kuşağı bireylerinin muhafazakarlık düzeyi arttıkça yapıcı ödül stratejilerine olan etkilerinin arttığını göstermektedir.

H_{3b1} hipotezi bağlamında değişime açıklığın davranış odaklı stratejilere etkisi üzerinde Y kuşağının düzenleyici etkisi olduğu ortaya çıkarılmıştır. Bulgular, Y kuşağının değişime açıklık ile davranış odaklı stratejiler arasındaki ilişkide pozitif bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Yani, Y kuşağı bireylerinin değişime açıklık düzeyi arttıkça davranış odaklı stratejilere olan etkileri artmaktadır.

H_{3b2} hipotezi çerçevesinde değişime açıklığın doğal ödül stratejilerine etkisi incelendiğinde Y kuşağının düzenleyici etkisi vardır. Sonuçlar, Y kuşağının değişime açıklık ile doğal ödül stratejileri arasındaki ilişkide pozitif bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu da demektir ki, Y kuşağı bireylerinin değişime açıklık düzeyi arttıkça doğal ödül stratejilerine olan etkileri güçlenmektedir.

H_{3b3} hipotezi kapsamında değişime açıklığın yapıcı ödül stratejilerine etkisi üzerinde Y kuşağının düzenleyici etkisi incelenmiştir. Bulgular, Y kuşağının değişime açıklık ile yapıcı ödül stratejileri arasındaki ilişkide pozitif bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

H_{3c1} hipotezi bağlamında kendini geliştirmenin davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisinin desteklendiği görülmektedir. Bu sonuca göre Y kuşağına ait bireylerin davranış odaklı stratejilere olan tepkilerinde kendini geliştirmenin önemli bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu durum, Y kuşağı özelliklerinin, bireylerin kendini geliştirmeye yönelik çabalarının davranış odaklı stratejiler üzerindeki etkisini arttırdığını göstermektedir. Elde edilen bu sonuçlar, literatüre yeni bir bakış açısı ekleyerek Y kuşağının gelişim odaklı stratejilere nasıl tepki verdiği konusunda önemli bir anlayış sağlamaktadır.

H_{3c2} hipotezine göre kendini geliştirmenin doğal ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisinin olduğu görülmektedir. Y kuşağına mensup bireylerin doğal ödül stratejilerine olan etkilerinin, kendini geliştirmenin düzenleyici etkisi altında olduğu belirlenmiştir. Bu durum, Y kuşağının doğal ödül stratejileriyle ilişkili davranışlarındaki değişikliklerin, bireylerin kendini geliştirmeleri ile daha güçlü bir şekilde etkileşimde olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulgular, iş dünyasındaki liderlik ve motivasyon stratejilerine yönelik daha etkili müdahalelerin tasarlanması için önemli bir temel oluşturabilir.

H_{3c3} kapsamında kendini geliştirmenin yapıcı ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır. Y kuşağına ait bireylerin yapıcı ödül stratejilerine olan etkilerinin, kendini geliştirmenin düzenleyici etkisi altında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Y kuşağının yapıcı ödül stratejileriyle ilişkili davranışlarının, bireylerin kendini geliştirmeleriyle güçlü bir şekilde etkileşimde olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, organizasyonların Y kuşağı çalışanları için etkili ödüllendirme stratejileri geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

H_{3d1} hipotezi bağlamında kendini aşmanın davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Bu sonuç Y kuşağı bireylerinin kendini aşmalarının davranış odaklı stratejilere etkisinde belirgin bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermiştir. Bu durum, Y kuşağı özelliklerinin, bireylerin kendini aşmaya yönelik çabalarının davranış odaklı stratejilere olan etkisini arttırdığını vurgulamaktadır. Bu bulgular, iş dünyasındaki liderlik ve performans stratejilerine yönelik daha özgün ve etkili müdahalelerin tasarlanmasına katkı sağlamaktadır.

H_{3d2} hipotezi çerçevesinde kendini aşmanın doğal ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi bulunmaktadır. Y kuşağına mensup bireylerin kendini aşmalarının doğal ödül stratejilerine olan etkilerinin, düzenleyici etki altında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Y kuşağı bireylerinin doğal ödül stratejileriyle ilişkili davranışlarının, bireylerin kendini aşmaları ile daha güçlü bir şekilde etkileşimde olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulgular, organizasyonların Y kuşağı çalışanları için etkili ödüllendirme stratejileri geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

H_{3d3} hipotezine göre kendini aşmanın yapıcı ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisinin desteklendiği sonucuna varılmıştır. Y kuşağına ait bireylerin kendini aşmalarının yapıcı ödül stratejilerine olan etkilerinin, düzenleyici etki altında olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Y kuşağı bireylerinin yapıcı ödül stratejileriyle ilişkili davranışlarının, bireylerin kendini aşmaları ile

daha güçlü bir şekilde etkileşimde olduğunu göstermektedir. Elde edilen bu bulgular, organizasyonların Y kuşağı çalışanları için etkili ödüllendirme stratejileri geliştirmelerine katkı sağlayabilir.

Alt boyutların hipotezleri sonucunda elde edilen tüm sonuçlar Y kuşağının kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi üzerindeki düzenleyici etkisi bulunduğunu göstermektedir. Bu kapsamda çalışmanın ana hipotezi olan H₃ hipotezi desteklenmiştir.

2.5.5.3. Çalışmada Oluşturulan Hipotezler ve Bulguları

Araştırmanın kapsamında ortaya atılan hipotezlerin istatistiksel analiz sonuçları, özenle derlenmiş Tablo 29'da özlü bir şekilde özetlenmiştir. Bu tablo, hipotezlerin test edilmesi sürecinde elde edilen önemli bulguları sunarak, çalışmanın temel sonuçlarına dair aydınlatıcı bir perspektif sunmaktadır.

Tablo 29. Hipotezler ve Hipotezlerin Sonuçları

Hipotezler	
H ₁ : Kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi vardır.	Tam Desteklendi
H _{1a1} : Muhafazakârlığın davranış odaklı stratejilere anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1a2} : Muhafazakârlığın doğal ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1a3} : Muhafazakârlığın yapıcı ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1b1} : Değişime açıklığın davranış odaklı stratejilere anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1b2} : Değişime açıklığın doğal ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1b3} : Değişime açıklığın yapıcı ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1c1} : Kendini geliştirmenin davranış odaklı stratejilere anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1c2} : Kendini geliştirmenin doğal ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1c3} : Kendini geliştirmenin yapıcı ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1d1} : Kendini aşmanın davranış odaklı stratejilere anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1d2} : Kendini aşmanın doğal ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H _{1d3} : Kendini aşmanın yapıcı ödül stratejilerine anlamlı etkisi vardır.	Desteklendi
H ₂ : Kişisel değerlerin öz liderliğe etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi

H _{2a1} : Muhafazakârlığın davranış odaklı stratejilere etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2a2} : Muhafazakârlığın doğal ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2a3} : Muhafazakârlığın yapıcı ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2b1} : Değişime açıklığın davranış odaklı stratejilere etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2b2} : Değişime açıklığın doğal ödül stratejilere etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2b3} : Değişime açıklığın yapıcı ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2c1} : Kendini geliştirmenin davranış odaklı stratejilere etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2c2} : Kendini geliştirmenin doğal ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2c3} : Kendini geliştirmenin yapıcı ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2d1} : Kendini aşmanın davranış odaklı stratejilere etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2d2} : Kendini aşmanın doğal ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H _{2d3} : Kendini aşmanın yapıcı ödül stratejilerine etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklenmedi
H ₃ : Kişisel değerlerin öz liderliğe etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Tam Desteklendi
H _{3a1} : Muhafazakârlığın davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklendi
H _{3a2} : Muhafazakârlığın doğal ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklendi
H _{3a3} : Muhafazakârlığının yapıcı ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklendi
H _{3b1} : Değişime açıklığın davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklendi
H _{3b2} : Değişime açıklığın doğal ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklendi
H _{3b3} : Değişime açıklığın yapıcı ödül stratejilerine etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.	Desteklendi

H_{3c1}: Kendini geliştirmenin davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağı Desteklendi
özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3c2}: Kendini geliştirmenin doğal ödöl stratejilerine etkisinde Y kuşağı Desteklendi
özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3c3}: Kendini geliştirmenin yapıcı ödöl stratejilerine etkisinde Y kuşağı Desteklendi.
özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

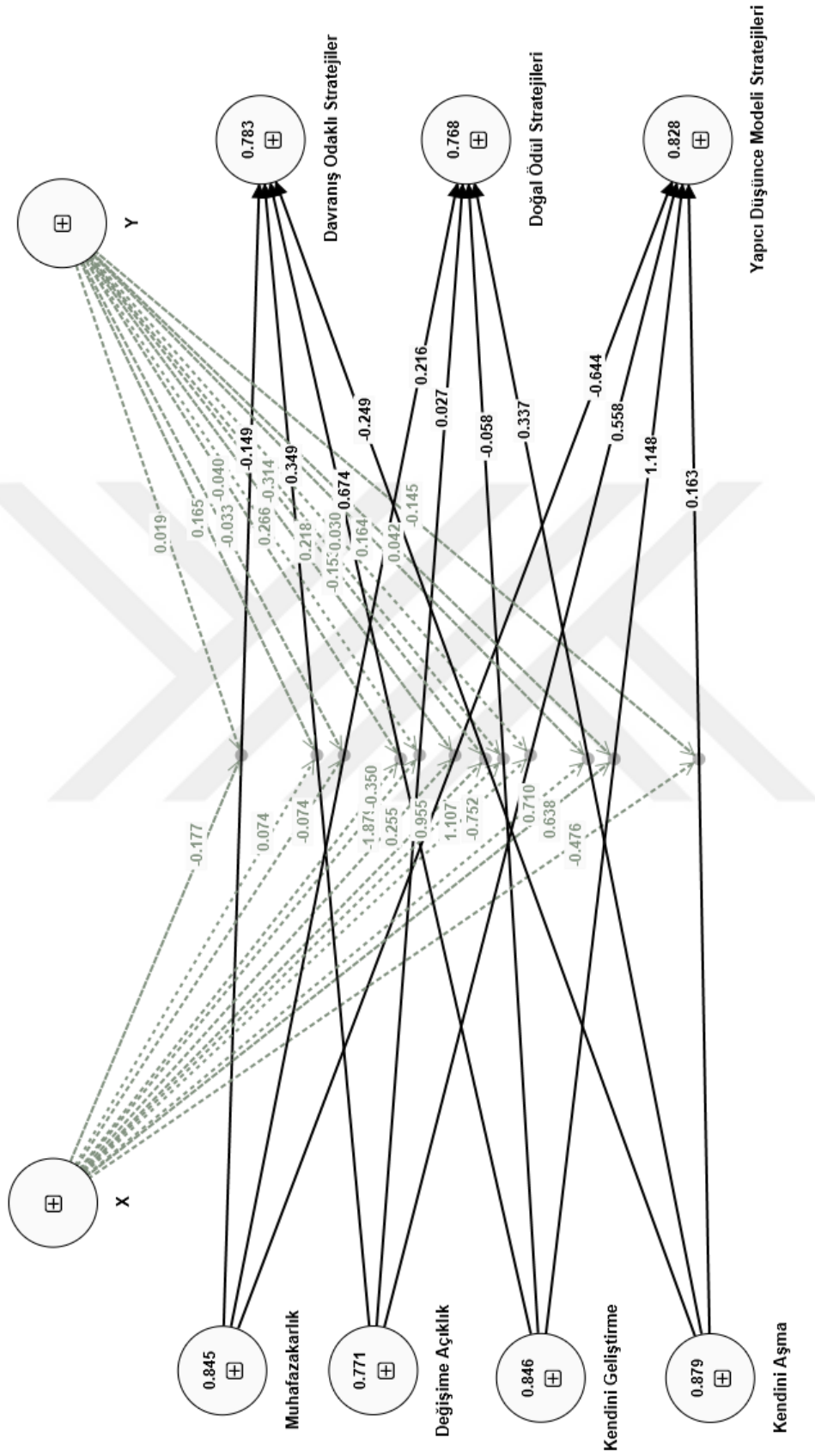
H_{3d1}: Kendini aşmanın davranış odaklı stratejilere etkisinde Y kuşağı Desteklendi
özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3d2}: Kendini aşmanın doğal ödöl stratejilerine etkisinde Y kuşağı Desteklendi
özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

H_{3d3}: Kendini aşmanın yapıcı ödöl stratejilerine etkisinde Y kuşağı Desteklendi
özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır.

2.5.6. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli Gösterimi

Araştırmanın yapısal eşitlik modeli gösterimi, titiz bir analiz sürecinin ardından elde edilen çıkarımları içermektedir. şekil 3'te grafiksel olarak sunulan bulgular, kullanılan modelin parametre tahminleri ve ilişkiyel yapıları hakkında kapsamlı bir anlayış sağlamaktadır. Bu sonuçlar, araştırmanın temel hedefleri doğrultusunda elde edilen verilerin analizi sonucunda ortaya çıkan örüntüleri ve ilişkileri göstermektedir. Yapılan yapısal eşitlik modeli, incelenen değişkenler arasındaki kompleks ilişkileri ortaya koymak amacıyla sağlam bir istatistiksel temel sunmaktadır. Bu analiz, araştırmanın ana sorularına ve hipotezlerine yönelik cevapları sunarak, literatürdeki boşlukları doldurmak adına önemli bir katkı sağlamaktadır.



Şekil 3. Araştırmanın Yapısal Eşitlik Modeli Sonuçları

SONUÇ VE ÖNERİLER

Gizil yapı olarak ele alınan kişisel değerlerin öz liderlik üzerindeki etkileri ve bu etkide kuşakların düzenleyici etkilerini araştıran bu çalışmanın elde ettiği sonuçlar hem akademik hem de iş dünyası bağlamında büyük önem taşımaktadır. Bu bölümde, araştırmanın analizleri sonucunda ortaya çıkan bulgular detaylı bir şekilde incelenmiş ve elde edilen sonuçlar hem teorik hem de pratik açıdan değerlendirilmiştir. Her bir hipotezin sonuçları özenle ele alınarak, çalışmanın kapsamı özetlenmiş ve bulguların potansiyel etkileri üzerinde kapsamlı bir tartışma sunulmuştur. Bu bağlamda, elde edilen verilerin, literatüre katkı sağlayacak yeni bakış açıları sunabileceği ve uygulamada faydalı olabilecek pratik öneriler geliştirmeye yönelik bir temel oluşturabileceği vurgulanmıştır. Çalışmanın sonuçları, ilgili alanlarda daha fazla araştırmanın ve geliştirmenin önemini vurgulayarak, bu alandaki bilgi birikimine katkıda bulunmayı hedeflemektedir.

Araştırmanın ilk hipotezi olan "Kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi vardır" hipotezi, alt boyutlarıyla birlikte desteklenmiştir. Araştırmanın sonuçları, kişisel değerlerin öz liderlik üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda, hipotezin alt boyutları olan muhafazakârlık, değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma gibi kişisel değerlerin öz liderlik stratejilerini belirleme ve uygulama süreçlerini etkilediği görülmüştür. Muhafazakârlık alt boyutu, davranış odaklı stratejilere olan etkisiyle dikkat çekmektedir. Değişime açıklık, doğal ödül stratejileri üzerinde belirgin bir etki yaratmaktadır. Kendini geliştirme değeri, davranış odaklı stratejilere olan etkisiyle öne çıkarken kendini aşma değeri ise doğal ödül stratejileri üzerinde belirgin bir etkiye sahiptir. Bu bulgular, kişisel değerlerin liderlik yaklaşımlarını belirlemede ve liderlik davranışlarını şekillendirmede kilit bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Aynı zamanda literatürdeki benzer çalışmalarla da (örneğin Arellano, 2022; Carbajal, 2023; Črešnar ve Nedelko, 2020; Pınar ve Aşkun, 2022) desteklenmektedir. Çalışmadan elde edilen bu sonuçlar, liderlik eğitimi ve gelişimi alanında uygulamacılara, liderlik becerilerini güçlendirmeye yönelik stratejiler geliştirmede

rehberlik edebilir. Ayrıca, bu bulgular, organizasyonların liderlik pozisyonlarına atama süreçlerinde ve liderlik potansiyeli değerlendirmelerinde kullanılabilir.

Araştırmanın ikinci hipotezi olan H_2 , "Kişisel değerlerin öz liderliğe etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır" hipotezi, alt boyutlarıyla desteklenmemiştir. Alt boyut analizine göre, X kuşağının muhafazakarlık, değişime açıklık, kendini geliştirme ve kendini aşma özellikleri, kişisel değerlerin öz liderliğe olan etkisini düzenlemede istatistiksel olarak anlamlı bir rol oynamamıştır ($p > 0.05$). Yani, X kuşağının liderlik üzerindeki düzenleyici etkisi açısından incelenen alt boyutlarda istatistiksel bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Bu sonuçlar, X kuşağının kişisel değerlerin öz liderliğe olan etkisini düzenlemede belirgin bir rol oynamadığını göstermektedir. Dolayısıyla, araştırmanın temel hipotezi olan X kuşağının liderlik etkilerini düzenleme hipotezi desteklenmemiştir. Elde edilen bulgular, organizasyonlarda liderlik geliştirme programları veya stratejileri oluşturulurken X kuşağının özelliklerinin göz önünde bulundurulmasının, kişisel değerlerle öz liderlik arasındaki ilişkiyi anlamada belirleyici olmayabileceğini işaret etmektedir. Araştırmanın ikinci hipotezi olan H_2 , "Kişisel değerlerin öz liderliğe etkisinde X kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisi vardır" hipotezinin, alt boyutlarıyla desteklenmemiş olmasının birkaç olası nedeni olabilir. İlk olarak X kuşağının genel karakteristikleri göz önüne alındığında, bu kuşağın liderlik tarzını etkileyen birçok değişkenin bulunduğu söylenebilir. Örneğin, X kuşağının işe yaklaşımı, eğitim geçmişi, deneyimleri gibi faktörler X kuşağının düzenleyici rol almamasına neden olmuş olabilir. İkinci olarak, X kuşağının liderlik tarzını etkileyen faktörlerin zaman içinde değişebileceği göz önünde bulundurulmalıdır. Özellikle de X kuşağının geniş bir yaş aralığına yayılmış olması, bu kuşağın farklı alt gruplarının farklı özelliklere sahip olabileceği anlamına gelmektedir. Bunlara ilave olarak X kuşağının liderlikle ilgili algıları, diğer kuşaklardan farklı olabilir. X kuşağı, önceki kuşaklar gibi otoriteye daha fazla bağlı olabilir ve daha az demokratik, daha az iş birliğine dayalı bir liderlik anlayışını benimseyebilir. Bu durumda, kişisel değerlerin öz liderliğe etkisindeki düzenleyici rol, genel liderlik anlayışının daha önce belirlenmiş normlara uymaması nedeniyle ortaya çıkmamış olabilir. X kuşağı, diğer kuşaklara göre

teknolojik değişimlere daha yavaş uyum sağlamış bir kuşak olabilir. Bu durum, X kuşağının değerlerinin daha yavaş evrildiği ve değiştii anlamına gelir. Bu değişim, araştırmanın belirli bir döneme odaklanmasından kaynaklanan bir etki olabilir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olan H₃, kişisel değerlerin öz liderliğe etkisinde Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici etkisini öne sürmüştür. Bu hipotez, alt boyutlarıyla desteklenmiş ve yapılan analizler sonucunda güçlü bir destek bulmuştur. Araştırmanın temel bulguları, Y kuşağının kişisel değerlerinin öz liderlik üzerinde belirgin bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Özellikle, Y kuşağının davranış odaklı stratejilere, doğal ödöl stratejilerine ve yapıcı düşünce modeli stratejilerine etkileri incelendiğinde, bu alt boyutlarda önemli düzenleyici etkilerin olduğu görölmüştür. Davranış odaklı stratejilere etkisi incelendiğinde, Y kuşağının değerleri ile bu stratejiler arasında pozitif bir ilişki belirlenmiştir ($\beta = 0.266$, $p < 0.001$, T değeri = 3.015). Yani, Y kuşağı bireylerinin kişisel değerleri arttıkça davranış odaklı liderlik stratejilerini benimeme olasılıkları artmaktadır. Doğal ödöl stratejilerine etkisi analiz edildiğinde, Y kuşağının değerlerinin bu stratejilerle pozitif bir ilişki içinde olduğu tespit edilmiştir ($\beta = 0.145$, $p < 0.002$, T değeri = 2.005). Yani, Y kuşağına mensup bireylerin kişisel değerleri arttıkça doğal ödöl stratejilerini benimsemeleri daha olası hale gelmektedir. Yapıcı düşünce modeli stratejilerine etkisi incelendiğinde ise, Y kuşağının değerlerinin bu stratejilerle pozitif bir ilişkide olduğu görölmüştür ($\beta = 0.042$, $p < 0.001$, T değeri = 1.043). Yani, Y kuşağı bireylerinin kişisel değerleri arttıkça yapıcı düşünce modeli stratejilerini benimsemeleri daha olasıdır. Bu bulgular, Y kuşağının kişisel değerlerinin öz liderlik stratejilerine etkisinde düzenleyici bir rol oynadığını göstermektedir. Literatürdeki ilgili kuşak çalışmaları da (örneğin Bako, 2018; Rosalina ve Kodrat, 2020) bahsekonu bulgulara destek sağlamaktadır. Y kuşağı, özellikle davranış odaklı, doğal ödöl ve yapıcı düşünce modeli stratejilerini benimseme eğilimindedir. Bu durum, organizasyonlarda Y kuşağıyla etkili iletişim kurma ve liderlik uygulamalarını geliştirme açısından önemli bir anlayış sağlamaktadır.

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda, kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi üzerinde X ve Y kuşağı özelliklerinin düzenleyici rolünü incelemek için yapılan analizler ve elde edilen bulgular, liderlik alanında çeşitli boyutları içermekte ve literatüre yeni bir perspektif sunmaktadır.

İlk olarak, araştırmada kişisel değerlerin öz liderlik üzerindeki genel etkisini değerlendirilmiştir. Elde edilen sonuçlar, kişisel değerlerin öz liderlik stratejileri üzerinde belirgin bir etkisi olduğunu göstermiştir. Bu bulgu, liderlik literatürüne kişisel değerlerin öz liderlik stratejilerini belirleme ve yönlendirme sürecindeki önemini vurgulayan bir katkı sunmaktadır.

İkinci olarak, araştırma X kuşağı ve Y kuşağı arasındaki farklılıkları ele alarak bu iki kuşağın özelliklerinin kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi üzerindeki düzenleyici rolünü incelemiştir. X kuşağı için yapılan analizler, kişisel değerlerin öz liderlik stratejileri üzerindeki etkisinin, X kuşağı özellikleri gözetildiğinde etkinin olmadığını göstermiştir. Diğer taraftan, Y kuşağı için yapılan analizler, Y kuşağı özelliklerinin kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi üzerinde bir düzenleyici etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda, araştırma özellikle Y kuşağının kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi üzerindeki düzenleyici rolünü vurgulayarak, liderlik literatürüne bu kuşağın liderlik yaklaşımları ve beklentileri konusunda derinlemesine bir anlayış sunmaktadır. Bu, organizasyonlarda liderlik geliştirme programları ve stratejileri oluştururken Y kuşağının özelliklerini dikkate almanın önemini vurgular. Bu nedenle bu araştırma liderlik literatürüne değerli bilgiler ekleyerek, kişisel değerlerin öz liderliğe etkisi konusundaki anlayışı derinleştirmekte ve farklı kuşakların liderlik dinamikleri üzerindeki etkilerini açıklığa kavuşturmaktadır.

Elde edilen hipotez sonuçlarından yola çıkarak çeşitli alanlarda derinleşme ve genişleme potansiyeli bulunmaktadır. Bu kapsamda geliştirilen öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Öz liderlik kavramını daha spesifik ve derinlemesine anlamak için kişilik özellikleri, duygusal zeka, ve liderlik tarzları gibi faktörlerin katkısı ayrıntılı bir şekilde araştırılabilir.
- X ve Y kuşaklarının özelliklerinin liderlik üzerindeki düzenleyici etkisini anlamak için daha fazla araştırmaya ihtiyaç bulunmaktadır. X ve Y kuşakları arasındaki farklılıkların, özellikle de kişisel değerlerin liderlikle etkileşimi üzerindeki etkilerinin daha detaylı bir şekilde incelenmesi, liderlik literatürüne önemli bir katkı sağlayabilir. Bu bağlamda X ve Y kuşaklarının demografik özellikleri dikkate alınarak detaylı bir inceleme yapılabilir.
- Kültürel faktörlerin liderlik etkileşimleri üzerindeki etkilerini anlamak adına daha fazla araştırma yapılması gerekmektedir. Farklı kültürlerdeki liderlik anlayışları ile bireylerin kişisel değerleri arasındaki ilişkiyi daha derinlemesine kavramak, kültürel çeşitliliğin liderlik dinamikleri üzerindeki etkilerini değerlendirmek açısından önemlidir.
- Öz liderlik stratejileri ile organizasyonel performans arasındaki ilişkileri anlamak adına daha fazla vaka çalışması ve uzun vadeli takip araştırmaları gerçekleştirilebilir. Özellikle, öz liderlik stratejilerinin uzun vadeli etkilerini değerlendirmek, liderlik gelişimi ve organizasyonel başarı arasındaki ilişkileri daha iyi anlamak açısından kritik öneme sahiptir.
- Liderlik becerilerinin ve stratejilerinin zaman içindeki değişimini anlamak adına uzun vadeli longitudinal çalışmalara odaklanmak, liderlik literatürüne güçlü bir katkı sağlayabilir. Bu tür bir yaklaşım, liderlikteki evrimsel süreçleri ve değişen organizasyonel ihtiyaçlara uyum sağlama stratejilerini daha iyi anlaşılmasına yardımcı olabilir.

KAYNAKÇA

- Abid, G., Arya, B., Arshad, A., Ahmed, S., Farooqi, S. (2020). Positive Personality Traits and Self-Leadership in Sustainable Organizations: Mediating Influence of Thriving and Moderating Role of Proactive Personality. *Sustainable Production and Consumption*, 25, 299-311. <https://doi.org/10.1016/j.spc.2020.09.005>
- Adıgüzel, O., Batur, Z. ve Ekşili, N. (2014). Kuşakların Değişen Yüzü ve Y Kuşağı ile Ortaya Çıkan Yeni Çalışma Tarzı: Mobil Yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 165-182.
- Afridi, F. ve Jan, S. (2021). The Relationship between Individual Characteristics and Practices of Self-leadership in Academia. *Sarhad Journal of Management Sciences*, 7(2), 201-218.
- Akbaş Tuna, A. (2019). Toplulukçu Kültürün Öz Liderlik Algısı Üzerine Etkisi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 12(18), 410-438. <https://doi.org/10.26466/opus.585045>
- Akyürek, C. (2019). *Öz-Belirleme Kuramına Dayalı Müdahale Programının Akademik Yılmazlığa Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi, Gaziantep.
- Allport, G. W ve Vernon, P. E. (1931). *Study of Values*. Boston: Houghton Mifflin.
- Allport, G. W. (1937). *Personality: A psychological interpretation*. New York: Holt.
- Allport, G. W., Vernon, P. E. ve Lindzey, G. (1970). *Study of Values*. New York: Houghton Mifflin.

- Alnakhli, H., Singh, R., Agnihotri, R. ve Itani, O.S. (2020). From Cognition to Action: the Effect of Thought Self-Leadership Strategies and Self-Monitoring on Adaptive Selling Behavior. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 35(12), 1915-1927. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2019-0302>
- Alves, J., Lovelace, K., Manz, C., Matsypura, D., Toyasaki, F. ve Ke, K. (2006). A Cross-Cultural Perspective of Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21, 338-359. <https://doi.org/10.1108/02683940610663123>
- Alwin, D. F. ve Jon A. Krosnick (1985). The Measurement of Values in Surveys: A Comparison of Ratings and Rankings. *Public Opinion Quarterly*, 49 (Winter), 535-552.
- Anderson, J.S. ve Prussia, G.E. (1997). The Self-Leadership Questionnaire: Preliminary Assessment of Construct Validity. *The Journal of Leadership Studies*, 4, 119-143.
- Andreßen, P. ve Konradt, U. (2007). Messung von Selbstführung: Psychometrische Überprüfung der Deutschsprachigen Version des Revised Self-Leadership Questionnaire [Measuring-self-leadership: Psychometric test of the German version of the Revised Self-Leadership Questionnaire]. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6(3), 117–128. <https://doi.org/10.1026/1617-6391.6.3.117>
- Andressen, P., Konradt, U. ve Neck, C. P. (2012). The Relation between Self-Leadership and Transformational Leadership: Competing Models and the Moderating Role of Virtuality. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19(1), 68-82.
- Anglim, J., Sojo, V., Ashford, L. J., Newman, A. ve Marty, A. (2019). Predicting Employee Attitudes to Workplace Diversity from Personality, Values, and

Cognitive Ability. *Journal of Research in Personality*, 83, 1-41.
<https://doi.org/10.1016/j.jrp.2019.103865>

Arellano, G. M. P. (2022). Exploring the Work Values, Self-Leadership, and Leadership Styles of Millennials. *Liceo Journal of Higher Education Research*, 18(1), 1-18.
<https://asianscientificjournals.com/new/publication/index.php/ljher/article/view/1601>

Arlı, Ö. (2011). *Bazı Öncül ve Ardıllarıyla Öz Liderlik: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Kara Harp Okulu, Ankara.

Arlı, Ö. ve Avcı, A. (2017). Öz Kendilik Değerlendirmesinin Öz Liderlik Davranışları Üzerinde Etkisi: İlköğretim Öğretmenleri Üzerine Bir Araştırma. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 9(22), 455-468.
<https://doi.org/10.20875/makusobed.310932>

Arslan, A. (2020). Meslek Yüksekokulu Öğrencilerinin Öz-Liderlik Algıları ve Sosyal Problem Çözme Becerilerinin Belirlenmesi. *Eğitim ve Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(1), 80-106.

Avery, L., Brown, F., Da Costa, S. ve Watkinson, M. (2003). The Leader within: Self-Leadership in Diabetes Nursing. *Journal of Diabetes Nursing*, 7(10), 390-395.

Ay, G. (2017). Yönetici ve Yönetici Asistanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Araştırma. *Journal of International Social Research*, 10(52), 929-940. <https://doi.org/10.929-940.10.17719/jisr.2017.1947>.

Ay, F.A., Karakaya, A. ve Yılmaz, K. (2015). Relations Between Self-Leadership and Critical Thinking Skills. *Social and Behavioral Sciences*, 207, 29-41.

- Aydemir, M. ve Dinç, M. S. (2015). İş ve Yaşam Dengesi Arayışında Kuşak Farklılıklarının ve Kuşakların İş Değerlerinin Etkisi Üzerine Bir Model Çalışması. *23. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi: 14-16 Mayıs 2015, MUĞLA*.
- Aydın, M. (2003). Gençliğin değer algısı: Konya örneği. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 1(3), 121-144.
- Bäcklander, G., Rosengren, C. ve Kaulio, M. (2018). Managing Intensity in Knowledge Work: Self-Leadership Practices among Danish Management Consultants. *Journal of Management & Organization*, 10, 1-19.
<https://dx.doi.org/10.1017/jmo.2018.64>
- Bako, M. (2018). Different Leadership Style Choices, Different Generations. *Prizren Social Science Journal*, 2, 127-143.
- Bandura, A. (1971). *Social Learning Theory*. New York: General Learning Press.
- Bandura, A. (1974). Behavior Theory and the Models of Man. *American Psychologist*, 29(12), 859–869. <https://doi.org/10.1037/h0037514>
- Bandura, A. (1982). Self-Efficacy Mechanism in Human Agency. *American Psychologist*, 37(2), 122–147. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.37.2.122>
- Bannister, M., Daly, H., Hicks, D. ve Watkinson, M. (2004). Self-Leadership in Diabetes: Spreading the Message. *Journal of Diabetes Nursing*, 8(1), 31-33.
- Batuk, S. (2021). The Effect of High-Performance Work Systems on Self-Leadership. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(77), 188- 200.
<https://doi.org/10.17755/esosder.647118>

- Baumeister, R.F. ve Vohs, K.D. (2007). Self-Regulation, Ego Depletion, and Motivation. *Social and Personality Psychology Compass*, 1(1), 115–128.
- Bejtkovský, J. (2016). The Employees of Baby Boomers Generation, Generation X, Generation Y and Generation Z in Selected Czech Corporations as Conceivers of Development and Competitiveness in Their Corporation. *Journal of Competitiveness*, 8(4), 105-123.
- Bekar, S. ve Sağlam, M. (2022). Z Kuşağının E-ticaret Algısı Üzerine Bir Derleme. *Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 8(55), 183-192.
- Bengtson, V. L. (1970). The Generation Gap: A Review and Typology of Social-Psychological Perspectives. *Youth & Society*, 2(1), 7-32.
- Bencsik, A., Juhász, T. ve Horvath-Csikos, G. (2016). Y and Z Generations at Workplaces. *Journal of Competitiveness*, 6(3), 90-106.
<https://doi.org/10.7441/joc.2016.03.06>.
- Benli, T. ve Kızgın, Y. (2018). Reklam Sloganlarının Marka Farkındalığına Olan Etkisinin Belirlenmesi. *Business and Management Studies: An International Journal*, 6(4), 995-1009.
- Berkup, S. B. (2014). Working with Generations X and Y in Generation Z Period: Management of Different Generations in Business Life. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 5(19), 218-229.
- Berlyne, D. E. (1971). What next? Concluding summary. H. I. Day, D. E. Berlyne ve D. E. Hunt (Ed.). *Intrinsic motivation: A new direction in education* (s. 186-196). Toronto, Ontario, Canada: Holt, Rinehart ve Winston.

- Bernstein, R. (2015, 21 Ocak). *Move Over Millennials Here Comes Gen Z*. Advertising Age. <http://adage.com/article/cmo-strategy/move-millennials-genz/296577/>
- Bilsky, W. ve Schwartz, S. H. (1994). Values and Personality. *European Journal of Personality*, 8(3), 163-181. <https://doi.org/10.1002/per.2410080303>
- Black, A. (2010). Gen Y: Who They Are and How They Learn. *Educational Horizons*, 88(2), 92-101.
- Bligh, M.C., Pearce, C.L. ve Kohles, J.C. (2006). The Importance of Self and Shared Leadership in Team Based Knowledge Work: A Meso-Level Model of Leadership Dynamics. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 296-318. <https://doi.org/10.1108/02683940610663105>
- Boonyarit, I. (2021). When Learners Lead Themselves: A Psychometric Investigation of the Revised Self-Leadership Questionnaire in Thais. *PsyCh journal*, 10(3), 478-490. <https://doi.org/10.1002/pchj.435>
- Boss, A. D. ve Sims, H. P. (2008). Everyone Fails! Using Emotion Regulation and Self-Leadership for Recovery. *Journal of Managerial Psychology*, 23(2), 135-150. <https://doi.org/10.1108/02683940810850781>
- Bova, B. ve Kroth, M. (2001). Workplace Learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13, 57-65. <https://doi.org/10.1108/13665620110383645>.
- Bozyiğit, E. (2019). The Importance of Leadership Education in University: Self-Leadership Example. *International Education Studies*, 12, 1-8. <https://doi.org/10.5539/ies.v12n4p1>.

- Bozyiğit E. ve Çetin, E. (2019). Spor Bilimleri Öğrencilerinin Kendi Kendine Liderlik Düzeylerinin İncelenmesi. *SPORMETRE Beden Eğitimi ve Spor Bilimleri Dergisi*, 17(1), 78-87.
- Bracht, E. M., Junker, N. M. ve van Dick, R. (2018). Exploring the Social Context of Self-Leadership-Self-Leadership-Culture. *Journal of theoretical social psychology*, 2(4), 119-130.
- Bramming, P., Kristensen, A. R. ve Pedersen, M. (2009). The Entry of Self Leadership into the Work Environment Equation. *Working Environment Challenges: Danish Working Environment Authority and Partnership for European Research in Occupational Safety and Health (PEROSH)* (s. 53-57), Copenhagen.
- Bristow, D., Amyx, D., Castleberry, S. B. ve Cochran, J. J. (2011). A Cross-Generational Comparison of Motivational Factors in A Sales Career among Gen-X and Gen-Y College Students. *Journal of personal selling & sales management*, 31(1), 77-85.
- Brown, M. A. (1976). Values- A Necessary but Neglected Ingredient of Motivation on the Job. *The Academy of Management Review*, 1(4), 15-23. <https://doi.org/10.2307/257721>
- Brown, R.T. (2003). *Self-Leadership and Effective Leadership Behaviors, as Observed by Subordinates*. Doktora Tezi, Regent University, Amerika.
- Burns, D.D. (1980). *Feeling Good: The New Mood Therapy*. New York: William Morrow Paperbacks.
- Büyükbeşe, T., Sarsıcı, E. ve Erşahan, B. (2019). Çalışanların Öz Liderlik Becerileri ve Yenilikçilik Davranışı: Gelişim Kültürünün Aracı Etkisi Adıyaman Organize

Sanayii Bölgesindeki İşletmelerde Araştırma. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 16 (2), 527-554.

<https://doi.org/10.33437/ksusbd.428510>

Caliguri, J. P. (1989). Exploring Relationships between Group Membership, Age, Sex, Grade and student perceptions of communication skills and Self Leadership. *Journal of Alcohol and Drug Education*, 34(2), 54–60.

Carbajal, J.C.D. (2023). Exploring Academics' Self-Leadership, Individual Basic Values, And Followership Behaviors: The Case Of Three Heis In Southern Philippines. *Sci.Int.(Lahore)*, 35(5), 585-589.

Carmeli, A., Meitar, R. ve Weisberg, J. (2006). Self-Leadership Skills and Innovative Behavior at Work. *International Journal of Manpower*, 27(1), 75-90. <https://doi.org/10.1108/01437720610652853>

Cecile, J. ve Carbajal, D. (2023). Exploring Academics' Self-Leadership, Individual Basic Values, and Followership Behaviors: The Case Of Three Heis in Southern Philippines. *Science International*, 35, 585-589.

Cesur, S., Bayad, A., Yılmaz, O. ve Tepe, B. (2018). Bir Değerler Skalasının Geliştirilmesi ve Bu Skalanın Politik ve Dini Yönelimle İlişkisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(66), 401-420. <https://doi.org/10.17755/esosder.307101>

Chaijukul, Y. (2010). An Examination of Self-Leadership Performance Mechanism Model in Thai Private Organization. *The Journal of Behavioral Science*, 5(1), 15-32. <https://so06.tci-thaijo.org/index.php/IJBS/article/view/2199>

- Chillakuri, B. ve Mahanandia, R. (2018). Generation Z Entering the Workforce: the Need for Sustainable Strategies in Maximizing Their Talent. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 34-38.
- Chillakuri, B. (2020). Understanding Generation Z Expectations for Effective Onboarding. *Journal of Organizational Change Management*, 33(7), 1277-1296.
- Chryssohoidis, G. M. ve Krystallis, A. (2005). Organic Consumers' Personal Values Research: Testing and Validating the List of Values (LOV) Scale and Implementing A Value-Based Segmentation Task. *Food Quality and Preference*, 16(7), 585–599. <https://doi.org/10.1016/j.foodqual.2005.01.003>
- Chung, A., Chen, I., Yun-Ping Lee, A., Chun Chen, H. ve Lin, Y. (2011). Charismatic Leadership and Self-Leadership: A Relationship of Substitution or Supplementation in the Contexts of Internalization and Identification?. *Journal of Organizational Change Management*, 24(3), 299-313. <https://doi.org/10.1108/09534811111132703>
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behaviour sciences* (2. bs.). New York: Lawrence Erlbaum Associates.
- Comte, A. (2016). *Cours de Philosophie Positive*, 4. France: CreateSpace Independent Publishing Platform.
- Connor, P. E. ve Becker, B. W. (1979). Values and the Organization: Suggestions for Research. *Academy of Management Journal*, 18, 550-561.
- Cordeniz, J.A. (2002). Recruitment, Retention, and Management of Generation X: A Focus on Nursing Professionals. *Journal of healthcare management / American College of Healthcare Executives*, 47(4), 237-249.

- Cox, J.F. (1993). *The Effects of Superleadership Training on Leader Behavior, Subordinate Self-Leadership Behavior, and Subordinate Citizenship*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, University of Maryland, College Park, MD.
- Crampton, S. M. ve Hodge, J. W. (2009). Generation Y: Uncharted Territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4), 1-6.
- Črešnar, R. ve Nedelko, Z. (2020). Understanding Future Leaders: How Are Personal Values of Generations Y and Z Tailored to Leadership in Industry 4.0?. *Sustainability*, 12(4417), 1-19. <https://doi.org/10.3390/su12114417>.
- Cristofaro, M. ve Giardino, P. L. (2020). Core Self-Evaluations, Self-Leadership, and the Self-Serving Bias in Managerial Decision Making: A Laboratory Experiment. *Administrative Sciences*, 10(3), 64.
- Crumpacker, M. ve Crumpacker, J. M. (2007). Succession Planning and Generational Stereotypes: Should HR Consider Age-Based Values and Attitudes a Relevant Factor or a Passing Fad?. *Public Personnel Management*, 36(4), 349-369. <https://doi.org/10.1177/009102600703600405>
- Cutler, B.D., Erdem, S.A. ve Javalgi, R.(1997). Advertiser's Relative Reliance on Collectivism-Individualism Appeals. *Journal of International Consumer Marketing*, 9, 43-55.
- Çakmak, C. (2018). *Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin İş Doyumu Ve İş Stresi Üzerine Etkileri*. Hacettepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi, Ankara.
- Çakmak, C. ve Uğurluoğlu, Ö. (2019). Sağlık Çalışanlarının Öz Liderlik Düzeylerinin Sosyo-Demografik Değişkenler Açısından İncelenmesi. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(3), 219-231.

<https://doi.org/10.18506/anemon.457195>

- Çalışkur, A. ve Aslan, A. E. (2013). Rokeach Değerler Envanteri Güvenirlik ve Geçerlik Çalışması. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(29), 81-105.
- Çelik, M. ve Polat, H.Y. (2017). Kamu ve Özel Okul Yöneticilerinin Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Açısından Karşılaştırılması. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 93-112.
- Çora, H. (2015). *Günümüz Pazarlama Uygulamalarında Türkiye Y Kuşağı Online Alışverişçi Profiline Tercihleri*. Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi, İstanbul.
- Çubukcu, A. ve Bağçeli Kahraman, P. (2019). Okul Öncesi Öğretmen Adaylarının Akademik İçsel Motivasyonları İle Özliderlik Düzeyleri Arasındaki İlişki. *Uludağ Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 32(1), 25-41.
- Davis, J. C. (1983). *Utopia and the ideal society: A study of English utopian writing 1516-1700*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Davis, T. R. V. ve Luthans, F. (1980). A Social Learning Approach to Organizational Behavior. *Academy of Management Review*, 5(2), 281–290.
<https://doi.org/10.5465/amr.1980.4288758>
- Daud, Y. M. (2021). Self-Leadership and Its Application to Today's Leader-A Review of Literature. *The Strategic Journal of Business & Change Management*, 8(1), 1-11.
- Debbarma, M. (2014). Importance of Human Values in the Society. *International Journal of English Language, Literature and Humanities*, 2(1), 181-195.

Deci, E. L. (1975a). *Intrinsic motivation*. New York: Plenum.

Deci, E. (1975b). Notes on the Theory and Metatheory of Intrinsic Motivation. *Organizational Behavior and Human Performance*, 15, 130-145.
[https://doi.org/10.1016/0030-5073\(76\)90033-7](https://doi.org/10.1016/0030-5073(76)90033-7).

Deci, E. L. ve Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-determination in Human Behavior*. New York: Plenum Press.

Djafarova, E. ve Bowes, T. (2021). Instagram Made Me Buy It: Generation Z Impulse Purchases in Fashion Industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 59, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102345>

D'Intino, R. S., Goldsby, M. G., Houghton, J. D. ve Neck, C. P. (2007). Self-Leadership: A Process for Entrepreneurial Success. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 13(4), 105-120. <https://doi.org/10.1177/10717919070130040101>

Dilidüzgün, Ş. ve Emir, S. (2016). Özliderslik Becerilerinin Türkçe Öğretmen Adaylarının Metindilbilim Dersindeki Başarılarına Etkisi. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi (The Journal of International Social Research)*, 9(45), 545-555.

DiLiello, T.C. ve Houghton, J.D. (2006). Maximizing Organizational Leadership Capacity for the Future: Toward A Model of Self-Leadership, Innovation and Creativity, *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 319-337.
<https://doi.org/10.1108/02683940610663114>

DiLiello, T.C. ve Houghton, J.D. (2007). Self-Leadership and Creativity Differences in Line and Supervisory Defense Acquisition Employees. *4th Annual Acquisition Research Symposium of the Naval Postgraduate School*, (s. 60-71).

- DiLiello, T. C. ve Houghton, J. D. (2008). Does organizational level influence self-leadership in the defense acquisition workforce? *Defense A R Journal*, 16(2), 95-113.
- Dimock, M. (2019). Defining Generations: Where Millennials End and Generation Z Begins. *Pew Research Center*, 17(1), 1-7.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008a). Kendi Kendine Liderlik Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması, Geçerlilik ve Güvenilirlik Çalışması. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 139-164.
- Doğan, S. ve Şahin, F. (2008b). Bireysel Performansı ve Verimliliği Artırmada Kendi Kendine Liderlik Yaklaşımının Önemi. *İş, Güç Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 10(1), 77-95.
- Dolbier, C.L., Soderstrom, M. ve Steinhardt, M.A. (2001). The Relationships between Self-Leadership and Enhanced Psychological, Health, and Work Outcomes. *The Journal of Psychology*, 135(5), 469–485.
<https://doi.org/10.1080/00223980109603713>
- Dromel, J. (1862). *La Loi des revolutions. Les gindrations, les nationalities, les dynasties, les religions*. Paris: Hardpress Publishing.
- Duckworth, A. L., Taxer, J. L., Eskreis-Winkler, L., Galla, B. M. ve Gross, J. J. (2019). Self-Control and Academic Achievement. *Annual Review of Psychology*, 70, 373-399.
- Egri, C. P. ve Ralston, D. A. (2004). Generation Cohorts and Personal Values: A Comparison of China and the United States. *Organization Science*, 15(2), 210-220. <https://doi.org/10.1287/orsc.1030.0048>

- Ellis, A. (1975). *A New Guide to Rational Living*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Ellis, A. (1977). *The Basic Clinical Theory of Rational-Emotive Therapy*. New York: Springer-Verlag.
- Elloy, D. (2008). The Relationship between Self-Leadership Behaviors and Organization Variables in A Self-Managed Work Team Environment. *Management Research News*, 31, 801-810. <https://doi.org/10.1108/01409170810913015>
- Erdoğan, M. (2019). *Eğitim Sektöründeki Yöneticilerin Değerleri, Öz-Liderlik Nitelikleri ve İş Tatminleri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Ergöz, M. (2018). *Öz Liderlik ve Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi, İstanbul.
- Evans, M., Jamal, A. ve Foxall, G. (2006). *Consumer Behaviour*. John Wiley and Sons Ltd.
- Feather, N. T. (1975), *Values in Education and Society*. New York: Free Press.
- Feather, N. T. ve Peay, E. R. (1975). The Structure of Terminal and Instrumental Values: Dimensions and Clusters. *Australian Journal of Psychology*, 27(2), 151-164.
- Feather, N. T. (1984). Protestant Ethic, Conservatism and Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 46, 1132-1141.

Ferrari, G. (1874). *Teoria dei periodi politici*. Milan: Nabu Press.

Fidan, M. (2018). Yenilenen Öz-Liderlik Ölçeği'ni Üniversite Öğrencileri Örnekleminde Türkçeye Uyarlama Çalışması. *Uluslararası Liderlik Eğitimi Dergisi*, 2(2), 1-16.

Fidan, M. (2019). Öğretmenlerde Bireysel İnovasyon ile Öz Liderlik Arasındaki İlişki. *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2(3), 518-527.

Fidan, M. (2020a). Yeni Nesil Öğrencilerin Öz Eğitiminde Özgürlük ve Öz Liderlik İşbirliği: Özgürleştiren Liderlik. *Eğitim Yönetimi ve Politikaları Dergisi*, 1(2), 32-41.

Fidan, M. (2020b). Öz Liderlik ve Mutluluk Arasındaki İlişkinin Öğretmen Algılarına Göre İncelenmesi. *İZÜ Eğitim Dergisi*, 2(4), 222-235.
<https://doi.org/10.46423/izujed.761595>

Fiedler, F. E. (1971). *Leadership*. Morristown, NJ: General Learning.

Forest, L.B. (1973). Using Values to Identify Program Needs. *Journal of Extension*, 11, 24-34.

Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.

Fraenkel, J. R., Wallen, N. E. ve Hyun, H. H. (2012). *How to Design and Evaluate Research in Education* (8. bs.). New York: Mc Graw Hill.

- Francis, T. ve Hoefel, F. (2018). True Gen': Generation Z and Its Implications for Companies. *McKinsey & Company*, 12, 1-10.
- Furtner, M. R. ve Rauthmann, J. F. (2010). Relations between Self-Leadership and Scores on the Big Five. *Psychological reports*, 107(2), 339-353.
<https://doi.org/10.2466/02.03.14.20.PR0.107.5.339-353>
- Furtner, M. R., Rauthmann, J. F. ve Sachse, P. (2011). The Self-Loving Self-Leader: An Examination of the Relationship between Self-Leadership and the Dark Triad. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 39(3), 369-380.
<https://doi.org/10.2224/sbp.2011.39.3.369>
- Furtner, M. R., Baldegger, U. ve Rauthmann, J. F. (2013). Leading Yourself and Leading Others: Linking Self-Leadership to Transformational, Transactional, and Laissez-Faire Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 22(4), 436-449. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2012.665605>
- Furtner, M. R., Tutzer, L. ve Sachse, P. (2018). The Mindful Self-Leader: Investigating the Relationships between Self-Leadership and Mindfulness. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 46(3), 353-360.
- Gaidhani, S., Arora, L. ve Sharma, B. K. (2019). Understanding the Attitude of Generation Z Towards Workplace. *International Journal of Management, Technology and Engineering*, 9(1), 2804-2812.
- Garipağaoğlu, B.Ç. ve Güloğlu, B. (2015). Öğretmen Adaylarında Öz Liderlik Becerilerinin Yordayıcısı Olarak Öğrenilmiş Güçlülük ve Denetim Odağı. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 15(2), 147-162.

- Georgianna, S. (2007). Self-leadership: A Cross-Cultural Perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 22(6), 569-589.
<https://doi.org/10.1108/02683940710778440>
- Glass, A. (2007). Understanding Generational Differences for Competitive Success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2), 98-103.
<https://doi.org/10.1108/00197850710732424>
- Godwin, J. L., Neck, C. ve Houghton, J. D. (1999). The Impact of thought Self-Leadership on Individual Goal Performance: A Cognitive Perspective. *Journal of Management Development*, 18(2), 153-170.
<https://doi.org/10.1108/02621719910257738>
- Godwin, J., Neck, C. ve D'Intino, R. (2016). Self-Leadership, Spirituality, and Entrepreneur Performance: A Conceptual Model. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 13, 1-15.
<https://doi.org/10.1080/14766086.2015.1122546>.
- Gordon, L. V. (1960). *Survey of Interpersonal Values*. Chicago: Science Research Associates.
- Gordon, L. V. (1964). *Survey of Personal Values*. Chicago: Science Research Associates.
- Gordon, L. V. ve Mensh, I. N. (1962). Values of Medical Students at Different Levels of Training. *Journal of Educational Psychology*, 53(1), 48-51.
- Göksoy, S., Emen, E. ve Yenipınar, Ş. (2014). Öğretmenlerin Öz Liderlik Rollerine İle Örgütsel Vatandaşlık Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *KSÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 11(1), 103-116.

- Görmüş, M. ve Aydın, E. (2020). Gençlik Liderlerinde Öz Liderlik Davranışlarının İş Doyum Düzeyine Etkisi. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 8 (21), 23-46.
- Güner Kibaroglu, G. (2022). *Sıkılık ve Esneklik Bağlamında Örgüt Kültürünün İş Biçimlendirme Üzerindeki Etkisinde Örgüt Temelli Öz Saygı ve Proaktif Kişiliğin Rolü*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Başkent Üniversitesi, Ankara.
- Güney, S. (2021). *Dünden Bugüne Liderlik*. Ankara: Nobel.
- Güngör, E. (1993). *Değerler Psikolojisi*. Amsterdam: Türk Akademisyenler Birliği.
- Hair, J.F., Hult, G.T.M., Ringle, C.M. ve Sarstedt, M. (2017). Primer on Partial Least Square Structural Equations Modeling (PLS-SEM). (2. bs.). Thousand Oaks: Sage.
- Hammill, G. (2005). Mixing and Managing Four Generations of Employees. *FDU Magazine*, 12(2). <http://www.fdu.edu/newspubs/magazine/05ws/generations.htm>
- Hanel, P. H., Litzellachner, L. F. ve Maio, G. R. (2018). An Empirical Comparison of Human Value Models. *Frontiers in Psychology*, 9, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2018.01643>.
- Hauschildt, K. ve Konradt, U. (2012). Self-Leadership and Team Members' Work Role Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 27(5), 497-517. <https://doi.org/10.1108/02683941211235409>
- Hewitt, P. M., Pijanowski, J., Tavano, J. ve Denny, G. S. (2012). Baby Boomers, Generation X, and Generation Y: Who Will Lead Our Schools. *International Review of Social Sciences and Humanities*, 3(1), 232-240.

- Ho, J. ve Nesbit, P. L. (2008). Measuring Self-Leadership: Incorporating Collectivist Values. *In Proceedings of the 22nd ANZAM Conference: Managing in the Pacific Century* (s. 1-13). Promaco Conventions.
- Ho, J. ve Nesbit, P.L. (2009). A Refinement and Extension of the Self-Leadership Scale for the Chinese Context. *Journal of Managerial Psychology*, 24(5), 450-476. <https://doi.org/10.1108/02683940910959771>
- Ho, J., Nesbit, P. L., Jepsen, D. ve Demirian, S. (2012). Extending Self-Leadership Research to the East: Measurement Equivalence of the Chinese and English Versions of the MSLQ. *Asian Journal of Social Psychology*, 15(2), 101-111. <https://doi.org/10.1111/j.1467-839X.2011.01366.x>
- Ho, J. ve Nesbit, P. L. (2013). Exploring Self-Leadership Across Eastern and Western Cultures. *Journal of Service Science and Management*, 66(4), 241-249. <https://doi.org/10.4236/jssm.2013.64027>
- Ho, J. ve Nesbit, P. L. (2014). Self-Leadership in a Chinese Context: Work Outcomes and the Moderating Role of Job Autonomy. *Group & Organization Management*, 39(4), 389–415. <https://doi.org/10.1177/1059601114539389>
- Hofstede, G. (1980). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values*. Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations* (2. bs.) Beverly Hills, CA: Sage.
- Hofstede, G. (2010). The GLOBE Debate: Back to Relevance. *Journal of International Business Studies*, 41, 1339-46.

- Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing Cultures: The Hofstede Model in Context. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1). <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1014>.
- Houghton, J.D. ve Neck, C.P. (2002). The Revised Self-Leadership Questionnaire: Testing A Hierarchical Factor Structure for Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 17(8), 672-691. <https://doi.org/10.1108/02683940210450484>
- Houghton, J.D., Bonham, T.W., Neck, C.P. ve Singh, K. (2004). The Relationship between Self-Leadership and Personality A Comparison of Hierarchical Factor Structures. *Journal of Managerial Psychology*, 19(4), 427-441.
- Houghton, J.D., Neck, C.P. ve Manz, C.C. (2003). Self-leadership and Superleadership: The Heart and Art of Creating Shared Leadership in Teams. C. L. Pearce and J. A. Conger (Ed.), *Shared Leadership: Reframing the How's and Why's of Leadership* (s. 123-135). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Houghton, J. ve Yoho, S. (2005). Toward a Contingency Model of Leadership and Psychological Empowerment: When Should Self-Leadership Be Encouraged?. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 11(4), 65-83. <https://doi.org/10.1177/107179190501100406>.
- Houghton, J., Dawley, D. ve DiLiello, T. (2012). The Abbreviated Self-Leadership Questionnaire (ASLQ): A More Concise Measure of Self-Leadership. *International Journal of Leadership Studies*, 7, 216-232.
- Houghton, J. D., Wu, J., Godwin, J. L., Neck, C. P. ve Manz, C. C. (2012). Effective Stress Management: A Model of Emotional Intelligence, Self-Leadership, and

Student Stress Coping. *Journal of Management Education*, 36(2), 220-238. <https://doi.org/10.1177/1052562911430205>

Houghton, J. D., Carnes, A. ve Ellison, C. N. (2014). A Cross-Cultural Examination of Self-Leadership: Testing for Measurement Invariance Across Four Cultures. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 21(4), 414-430. <https://doi.org/10.1177/1548051813515753>

Howe, N. ve Strauss, W. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation*. New York: Vintage.

Husnatarina, F. ve Elia, A. (2022). The Influence of Self-Leadership on Employee Performance through Intrinsic Motivation. *International Journal of Entrepreneurship*, 26, 1-11.

Hybels, B. (2016). *Leading from Here to There Study Guide: Five Essential Skills*. Zondervan.

Jackson, S.A. (2005). *An Evaluation of Pastoral Self-Leadership and Church Health in Church Plants*. Doktora Tezi, Asbury Theological Seminary, USA.

Jacob, P.E. ve Flink, J.E. (1962). Values and Their Function in Decision Making. *American Behavioral Scientist*, 5(9), 6-38.

Jaeger, H. (1985). Generations in History: Reflections on A Controversial Concept. *History and Theory*, 24(3), 273-292.

James, A. (2009). Self-Leadership and Self-Regulated Learning: An Investigation of Theoretical Relationships. *Journal of Business and Leadership*, 5, 59-67.

- Jasmal, N. A., Aras, R. A. ve Bellani, E. (2022). Subjective Well-Being of Employees During COVID-19 Pandemic in Terms of Self-Leadership. *In Interdisciplinary Conference of Psychology, Health, and Social Science (ICPHS 2021)* (s. 162-169). Atlantis Press.
- Jensen, J. ve Neck, C. (2017). The Relation of Religion and Spirituality to Time Management: Examining the Lives and Careers of FranklinCovey Co-Founders – Hyrum W. Smith & Stephen R. Covey. *Journal of Management, Spirituality & Religion*, 14, 1-14. <https://doi.org/10.1080/14766086.2017.1370257>.
- Joshi, A., Dencker, J. C. ve Franz, G. (2011). Generations in Organizations. *Research in Organizational Behavior*, 31, 177-205.
- Kabakcı, H. (2023). *Liderlik, Örgüt Kültürü ve Örgüt Yapısı Arasındaki Etkileşimler: Öz-Liderlik Temelli Bir Örgüt Tasarlamak*. Doktora Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Kahle, L. R. (1983). *Social Values and Social Change: Adaptation to Life in America*. New York: Praeger.
- Kahle L. R., (1985), Social Values in the Eighties: A Special Issue. *Psychology&Marketing*, 2(4), 231-237.
- Kahle, L. R. (1986). The Nine Nations of North America and the Value Basis of Geographic Segmentation. *Journal of Marketing*, 50(2), 37-47. <https://doi.org/10.2307/1251598>
- Kahle, L. R., Beatty, S. E. ve Homer, P. M. (1986). Alternative Measurement Approaches to Consumer Values: The List of Values (LOV) and Values and Life Style (VALS). *Journal of Consumer Research*, 13(3), 405-409.

<https://doi.org/10.1086/209079>

Kamakura, W. A. ve Mazzon, J. A. (1991). Value Segmentation: A Model for the Measurement of Values and Value Systems. *Journal of Consumer Research*, 18(2), 208–218. <https://doi.org/10.1086/209253>

Kayır, G. (2011). *Ortaöğretim Öğrencilerinin Değer Algılarının İncelenmesi: Eskişehir İli Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Eskişehir.

Kayral, İ. H. (2015). Öz Liderlik Becerilerinin, Sağlık Çalışanlarının İş Tatminleri ve İş Performanslarına Etkisi. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 18(2), 143-159.

Kayral, İ. H. (2016). Dağıtımcı Liderlik, Karmaşık Sistemlerde Liderlik ve Öz Liderlik Teorileri Kapsamında Makrodan Mikroya Liderlik. *İşletme ve İktisat Çalışmaları Dergisi*, 4(1), 12-22.

Kayral, İ. H. ve Dülger, D. (2019). The Impact of Self-Leadership Skills of Healthcare Employees on Institutional Performance and Job Performance. *Journal of Basic and Clinical Health Sciences*, 3(3), 145-150.
<https://doi.org/10.30621/jbachs.2019.661>

Kazan, A. L. (1999). *Exploring the Concept of Self-Leadership: Factors Impacting Self-Leadership of Ohio Americorps Members*. Doktora Tezi, The Ohio State University, USA.

Kerr, S. ve J.M. Jermier, (1978). Substitutes for Leadership: Their Meaning and Measurement. *Organization Behavior and Human Performance*, 22, 375-403.

Kılınç, Tanıl. (1995). Durumsal Liderlik Anlayışında Gelişmeler: Liderliğe İkameler Yaklaşımı. *İ.Ü. İşletme Fakültesi Dergisi*, 24, 59-76.

- Kızrak, M., Bıçakçı, P. ve Basım, N. (2017). Öz-liderlik Becerilerinde Psikolojik Sermayenin Rolü: Kamu Çalışanları Üzerine Görgül Bir Araştırma. *Business and Economics Research Journal*, 8(4), 797-813.
- Kinter, O. ve Seymen, O. (2020). Dönüşümcü Liderlik Tarzı ve Örgütsel Adalet İlişkisi: Kavramsal Bir Değerlendirme. *Balıkesir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1 (2), 31-53.
- Kluckhohn, C. (1951) Values and Value-Orientations in the Theory of Action: An Exploration in Definition and Classification. T. Parsons ve E. Shils (Ed.). *Toward a General Theory of Action* (s. 388-433) Cambridge: Harvard University Press. <http://dx.doi.org/10.4159/harvard.9780674863507.c8>
- Kluckhohn, F. R. ve Strodtbeck, F. L. (1961). *Variations in Value Orientations*. Illinois: Row, Peterson and Co.
- Konan, N. ve Atik, S. (2015). Kendi Kendine (Öz) Liderlik Ölçeğinin Eğitim Örgütleri İçin Türkçeye Uyarlanması, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması. *e-International Journal of Educational Research*, 6(3), 101-115.
- Konradt, U., Andreßen, P. ve Ellwart, T. (2009). Self-leadership in Organizational Teams: A Multilevel Analysis of Moderators and Mediators. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 18(3), 322-346. <https://doi.org/10.1080/13594320701693225>
- Konuk, S. (2017). Self-Leadership Behaviors As Predictor Of Teachers' Taking Initiative. *European Journal of Education Studies*, 3(11), 650-667.

- Kowal, J. ve Fortier, M. S. (1999). Motivational Determinants of Flow: Contributions from Self-Determination Theory. *The journal of social psychology*, 139(3), 355-368.
- Kör, B. (2015). *Öz Liderlik, Örgütlerin Girişimcilik Yönelimi ve Çalışanların Yenilikçi İş Davranışları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Bir Araştırma*. Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi, İstanbul.
- Kupperschmidt B. R. (2000). Multigeneration Employees: Strategies for Effective Management. *The Health Care Manager*, 19(1), 65-76.
<https://doi.org/10.1097/00126450-200019010-00011>
- Kuşdil, M. E. ve Kağıtçıbaşı, Ç. (2000). Türk Öğretmenlerin Değer Yönelimleri ve Schwartz Değer Kuramı. *Türk Psikoloji Dergisi*, 15(45), 59-80.
- Kutunis, P. (2018). *Kendi Kendine Liderlik Tarzının İş Tatmini ve İş Özerkliği Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hacettepe Üniversitesi, Ankara.
- Lancaster, L. ve Stillman, D. (2002). *When Generations Collide: Who They Are. Why They Clash. How to Solve the Generational Puzzle at Work*. New York: Collins Business.
- Lee, C. S., Lee, W. ve Kim, J. (2007). Effects of Transformational Leadership and Self-leadership on Innovative Behaviors: Mediating Roles of Empowerment. *International Area Review*, 10(2), 163-176.
<https://doi.org/10.1177/223386590701000210>

- Lechner, C., Beierlein, C., Davidov, E. ve Schwartz, S. H. (2022). Measuring the 4 Higher-order Values in Schwartz's Theory: A Validation of a 17-item Inventory. *Journal of Personality Assessment*, 1-14.
<https://doi.org/10.1080/00223891.2024.2311193>
- Linfang, Z., Khalid, R., Raza, M., Chanrawang, N. ve Parveen, R. (2021). The Impact of Psychological Factors on Women Entrepreneurial Inclination: Mediating Role of Self-Leadership. *Frontiers in psychology*, 12, 1-13.
<https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.796272>
- Locke, E., Shaw, K., Saari, L. ve Latham, G. (1981). Goal Setting and Task Performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90, 125-152.
- Locke, E. A. ve Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Lovejoy, A. O. (1950). Terminal and Adjectival Values. *Journal of Philosophy*, 47, 593-608.
- Lovelace, K. J., Manz, C. C. ve Alves, J. C. (2007). Work Stress and Leadership Development: The Role of Self-Leadership, Shared Leadership, Physical Fitness and Flow in Managing Demands and Increasing Job Control. *Human Resource Management Review*, 17(4), 374-387. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2007.08.001>
- Lurie, W. A. (1937). A Study of Spranger's Value-Types by the Method of Factor Analysis. *The Journal of Social Psychology*, 8, 17-37.
<https://doi.org/10.1080/00224545.1937.9919989>

- Lyons, S. ve Kuron, L. (2014). Generational Differences in the Workplace: A Review of the Evidence and Directions for Future Research. *Journal of Organizational Behavior*, 35(1), 139-157. <https://doi.org/10.1002/job.1913>
- Mahembe, B., Engelbrecht, A.S. ve De Kock, F.S. 2013. A Confirmatory Factor Analytic Study of A Self-Leadership Measure in South Africa. *SA Journal of Human Resource Management / SA Tydskrif van Menslikehulpbronbestuur*, 11(1), 1-10, <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v11i1.520>.
- Mahembe, B., Engelbrecht, A. ve Wakelin, Z. (2017). A Study to Assess The Reliability and Construct Validity of the Abbreviated Self-leadership Questionnaire: A South African Study. *South African Journal of Psychology*, 47(3), 356–366. <https://doi.org/10.1177/0081246316675139>
- Mahmoud, A. B., Fuxman, L., Mohr, I., Reisel, W. D. ve Grigoriou, N. (2020). “We aren't Your Reincarnation!” Workplace Motivation Across X, Y and Z Generations. *International Journal of Manpower*, 42(1), 193-209. <https://doi.org/10.1108/IJM-09-2019-0448>
- Mannheim, K. (1952). The Problem of Generations. P. Kecskemeti (Ed.). *Essays on the Sociology of Knowledge* (s. 276-320). London: Routledge and Kegan Paul.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (1980). Self-Management as A Substitute for Leadership: A Social Learning Perspective. *Academy of Management Review*, 5(3), 361-367.
- Manz, C.C. (1983a). *The Art of Self-leadership: Strategies for Personal Effectiveness in Your Life and Work*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Manz, C.C. (1983b), Improving Performance through Self-Leadership. *National Productivity Review*, 2(3), 288-297.

- Manz, C. (1986). Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-Influence Processes in Organizations. *Academy of Management Review*, 11(3), 585-600.
- Manz, C. ve Sims, H. (1987). Leading Workers to Lead Themselves: The External Leadership of Self Managing Work Teams. *Administrative Science Quarterly*, 32(1), 106-129. <https://doi.org/10.2307/2392745>.
- Manz, C.C. ve Manz, K.P. (1991). Strategies for Facilitating Self-Directed Learning: A Process for Enhancing Human Resource Development. *Human Resource Development Quarterly*, 2, 3-12.
- Manz, C.C. ve Neck, C.P. (1991). Inner leadership: Creating Productive thought Patterns. *The Executive*, 5, 87-95.
- Manz, C.C. ve Sims, H.P. (1991). Superleadership: Beyond the Myth of Heroic Leadership. *Organizational Dynamics*, 19, 18-35.
- Manz, C.C. (1992a). Self-Leadership: The Heart of Empowerment. *The Journal for Quality and Participation*, 15, 80-85.
- Manz, C.C. (1992b). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence*. Englewood Clis, NJ :Prentice-Hall.
- Manz, C.C. (1992c). Self-Leading Work Teams: Moving Beyond Self-Managements Myths. *Human Relations*, 45(11) 119-1140.
- Manz, C. C. ve Sims, H. P. (2001). *The New SuperLeadership: Leading Others to Lead Themselves*. San Francisco, CA: Berrett-Koehler.

- Manz, C. ve Neck, C. P. (2004). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (3. bs.). Upper Saddle River, NJ: Pearson/Prentice Hall.
- Markham, S.E. ve Markham, I.S. (1995). Self-Management and Self-Leadership Reexamined: A Levels of Analysis Perspective. *Leadership Quarterly*, 6, 343-59.
- Marques-Quinteiro, Pedro, Curral, Luís ve Passos, Ana. (2012). Adapting The Revised Self-Leadership Questionnaire to The Portuguese Context. *Social Indicators Research*, 108(3), 553-564. <https://doi.org/10.1007/s11205-011-9893-7>.
- Marques-Quinteiro, P., Vargas, R., Eifler, N. ve Curral, L. (2019). Employee Adaptive Performance and Job Satisfaction during Organizational Crisis: the Role of Self-Leadership. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(1), 85–100. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2018.1551882>
- Marshall, G., Kiffin-Petersen, S. ve Soutar, G. (2009). Personality Influences on the Self-Leadership Practices of Vocational College Academic. N. Beaumont (Ed.). *23rd ANZAM Conference 2009 'Sustainability Management and Marketing'*. Australian and New Zealand Academy of Management. http://www.anzam.org/wpcontent/uploads/pdf-manager/1035_ANZAM2009-343.PDF).
- Marshall, G., Kiffin-Petersen, S. ve Soutar, G. (2012). The Influence Personality and Leader Behaviours Have on Teacher Self-leadership in Vocational Colleges. *Educational Management Administration & Leadership*, 40(6), 707-723. <https://doi.org/10.1177/1741143212456910>
- Martin, C.A. (2005). From High Maintenance to High Productivity. *Industrial and Commercial Training*, 37, 39-44.

- Martin, C. A. ve Tulgan, B. (2002). *Managing the Generational Mix*. MA: HRD Press.
- Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper.
- Mhatre, K. H. ve Conger, J. A. (2011). Bridging the Gap between Gen X and Gen Y: Lessons from Authentic Leadership. *Journal of leadership studies*, 5(3), 72-76.
- Millikin, J. P. (1995). *The Role of Self-leadership in Empowered Work Teams*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Arizona State University, Tempe.
- Montalvo-Garcia, A., Martí-Ripoll, M. ve Gallifa, J. (2021). Emotional Competence Development in Graduate Education: The Differentiated Impact of a Self-Leadership Program Depending on Personality Traits. *Frontiers in Psychology*, 12, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.666455>
- Moore, M. (1975). Rating vs. Ranking in the Rokeach Value Survey: An Israeli Comparison. *European Journal of Social Psychology*, 5 (3), 405-408.
- Morris, C. (1956). *Varieties of human value*. University of Chicago Press.
- Müller G. F. (2006). Dimensions of Self-Leadership: A German Replication and Extension. *Psychological Reports*, 99(2), 357-362.
<https://doi.org/10.2466/pr0.99.2.357-362>
- Müller, G. F., Georgianna, S. ve Roux, G. (2010). Self-Leadership and Physical Vitality. *Psychological Reports*, 107(2), 383-392.
<https://doi.org/10.2466/06.10.15.20.PR0.107.5.383-392>

- Müller, T. ve Niessen, C. (2019). Self-Leadership in the Context of Part-Time Teleworking. *Journal of Organizational Behavior*, 40, 883-889.
<https://doi.org/10.1002/job.2371>
- Nabavi, R. T. (2012). Bandura's Social Learning Theory & Social Cognitive Learning Theory. *Theory of Developmental Psychology*, 1(1), 1-24.
- Nagorniak, K. M. (2020). Generation X, Y and Z Values in Ukraine. *Ukrainian Society*, 2(73), 110-122.
- Naim, M. F. (2014). Leveraging Social Media for Generation Y Retention. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 173-179.
- Naim, M. F. ve Lenkla, U. (2016). Knowledge Sharing as an intervention for Gen Y Employees' Intention to Stay. *Industrial and Commercial Training*, 48(3), 142-148.
- Napolitano, C. S. ve Henderson, L. J. (1998). *The leadership Odyssey: A Self-Development Guide to New Skills for New Times*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Neck, C.P. (1996). Thought Self-Leadership: A Self-Regulatory Approach Towards Overcoming Resistance To Organizational Change. *The International Journal of Organizational Analysis*, 4(2), 202-216.
- Neck, C. P. ve Houghton, J. D. (2006). Two decades of Self-Leadership Theory and Research: Past Developments, Present Trends, and Future Possibilities. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 270-295.

- Neck, C.P. ve Manz, C.C. (1992). Thought Self-Leadership: The Impact of Self-Talk and Mental Imagery on Performance. *Journal of Organizational Behavior*, 12, 681-99.
- Neck, C. P. ve Manz, C. C. 2010. *Mastering self-leadership: Empowering yourself for personal excellence* (5. bs.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Neck, C.P. ve Milliman, J.F. (1994). Thought Self-Leadership: Finding Spiritual Fulfillment in Organizational Life. *Journal of Managerial Psychology*, 9, 9-16.
- Neck, C.P., Steward, G.L. ve Manz, C.C. (1995). Thought Self-Leadership as A Framework for Enhancing the Performance of Performance Appraisers. *Journal Of Applied Behavioral Science*, 31(3), 278-302.
<https://doi.org/10.1177/0021886395313004>
- Neck, C.P. ve Manz, C.C. (1996). Thought Self-Leadership: the Impact of Mental Strategies Training on Employee Behavior, Cognition, and Emotion. *Journal of Organizational Behavior*, 17, 445-67.
- Neck, C.P. ve Manz, C.C. (2006). *Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence* (3. bs.). Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Neck, C.P., Ashcraft, R.F. ve VanSandt, C.V. (1998). Employee Self-Leadership: Enhancing the Effectiveness of Nonprofits. *International Journal of Organization Theory & Behavior*, 1(4), 521-551. <https://doi.org/10.1108/IJOTB-01-04-1998-B006>
- Neck, C. P., Nouri, H. ve Godwin, J. L. (2003). How Self-Leadership Affects the Goal-Setting Process. *Human Resource Management Review*, 13(4), 691-707.
<https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2003.11.009>

- Neck, C. P., Manz C. C. ve Houghton J. D. (2017). *Self-leadership: The Definitive Guide to Personal Excellence*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Neck, C., Neck, H. M., Manz, C. C. ve Godwin, J. (1999). "I Think I Can; I Think I Can": A Self-Leadership Perspective toward Enhancing Entrepreneur Thought Patterns, Self-Efficacy, and Performance. *Journal of Managerial Psychology*, 14(6), 477-501. <https://doi.org/10.1108/02683949910287912>
- Nel, P. ve Van Zyl, E. (2015). Assessing the Psychometric Properties of the Revised and Abbreviated Self-Leadership Questionnaires. *SA Journal of Human Resource Management*, 13(1), 1-8.
- Neubert, M. J. ve Wu, J.-C. C. (2006). An Investigation of the Generalizability of the Houghton and Neck Revised Self-Leadership Questionnaire to A Chinese Context. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 360–373. <https://doi.org/10.1108/02683940610663132>
- Norris, S. E. (2008). An Examination of Self-Leadership. *Emerging Leadership Journeys*, 1(2), 43-61.
- Northouse P.G. (2007). *Leadership Theory and Practice* (4t. bs.). London: Sage Publications.
- Oates, W. J. (1963). *Aristotle and the Problem of Value*. London: Princeton University Press (Oxford U.P.).
- O'Bannon, G. (2001). Managing Our Future: The Generation X factor. *Public Personnel Management*, 30(1), 95-109. <https://doi.org/10.1177/009102600103000109>

- Ok, Ş. ve Kağıtçı Candan, S. (2023). Endüstri 5.0'a Doğru Pazarlama 5.0: İnsan ve Teknoloji. T. Oğuzhan ve Ş. Ok (Ed.). *Sanayi Yönetiminde Gelecek Yaklaşımları Dijitalleşme ve Yetenekler* (s. 50-82). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Onto, J.G. (1983). *Personal Values Of Employees In High-Technology Organizations*. Doktora Tezi, Arizona State University, Tempe.
- Özdemir, G. (2020). The Effect of Teachers' Self Leadership Perceptions on Job Satisfaction. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(25), 3098-3119. <https://doi.org/10.26466/opus.666043>
- Özkan, M. ve Solmaz, B. (2015). The Changing Face of the Employees-Generation Z and Their Perceptions of Work (A Study Applied to University Students). *Procedia Economics and Finance*, 26, 476-483.
- Parvez, M. ve Iqbal, M.M. (2007). Motivation through Self-leadership: An Emerging Trend of the Leaders of Private Universities. *Daffodil International University Journal of Business and Economics*, 2(2), 41-54.
- Pearce, C. L. ve Manz, C. C. (2005). The New Silver Bullets of Leadership: The Importance of Self- and Shared Leadership Knowledge Work. *Organizational Dynamics*, 34, 130-140. <http://dx.doi.org/10.1016/j.orgdyn.2005.03.003>.
- Pezeshkpur, C. (1975). *The Effects of Personal Value Structures on Decision-Making: a Study of the Relationship Between Values and Decisions of University Business Administration Students*. Doktora Tezi, Louisiana State University, Baton Rouge, LA.
- Phelan, S. ve Young, A. M. (2003). Understanding Creativity in the Workplace: An Examination of Individual Styles and Training in Relation to Creative Confidence

and Creative Self-leadership. *The Journal of Creative Behavior*, 37(4), 266-281.
<https://doi.org/10.1002/j.2162-6057.2003.tb00994.x>

Pınar, S. ve Aşkun, O. B. (2022). A Research On The Effect Of Individual Values On Selfleadership Behavior. *Kafkas University. Faculty of Economics and Administrative Sciences Journal*, 13, 99-121.

Politis, J.D. (2006). Self-Leadership Behavioural-Focused Strategies and Team Performance: The Mediating Influence of Job Satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(3), 203-216.
<https://doi.org/10.1108/01437730610657721>

Politis, J.D. (2007). The Relationship between Self-Leadership Behavioural-Focused Strategies. Proceedings of the 3rd European Conference on Management, Leadership and Governance: 19-20 April 2007. UK: University of Winchester Herts.

Priporas, C. V., Stylos, N. ve Fotiadis, A. K. (2017). Generation Z Consumers' Expectations of Interactions in Smart Retailing: A Future Agenda. *Computers in human behavior*, 77, 374-381.

Prussia, G. E., Anderson, J. S. ve Manz, C. C. (1998). Self-Leadership and Performance Outcomes: The Mediating Influence of Self-Efficacy. *Journal of Organizational Behavior*, 19(5), 523-538.

Pusey, E. P. (1992). A Descriptive Study of the Self-Leadership Behavioral Characteristics of Selected Maryland Homebased Entrepreneurs. Doktora Tezi, Maryland University, Maryland.

- Qiu, J. ve Rooney, D. (2019). Addressing Unintended Ethical Challenges of Workplace Mindfulness: A Four-Stage Mindfulness Development Model. *Journal of Business Ethics*, 157(3), 1-16. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3693-1>.
- Oates, W.J. (1963). *Aristotle and The Problem of Values*. Princeton, N.J. University Press.
- Rankin, W. L. ve Grube, J. W. (1980). A Comparison of Ranking and Rating Procedures for Value System Measurement. *European Journal of Social Psychology*, 10(3), 233-246. <https://doi.org/10.1002/ejsp.2420100303>.
- Raslie, H. ve Ting (2021). Gen Y and Gen Z Communication Style. *Studies of Applied Economics*, 39(1), 1-18.
- Reynolds, T. J. ve Jolly, J. P. (1980). Measuring Personal Values: An Evaluation of Alternative Methods. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 531-536. <https://doi.org/10.2307/3150506>.
- Ringle, C.M., Wende, S. ve Becker, J.M. (2015). SmartPLS 3. Erişim: 13.02.2024, www.smartpls.com.
- Roberts, H. E. ve Foti, R. J. (1998). Evaluating the Interaction between Self-Leadership and Work Structure in Predicting Job Satisfaction. *Journal of Business and Psychology*, 12(3), 257-267. <https://doi.org/10.1023/A:1025067128193>
- Robinson, B.E., Flowers, C. ve Burris, C. (2006). An Empirical Study of the Relationship between Self-Leadership and Workaholism "Firefighter" Behaviors. *Journal of Self-Leadership*, 1, 91-98.
- Rokeach, M. (1967). *Value Survey*. Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

Rokeach, M. (1968). A Theory of Organization and Change Within Value-Attitude Systems. *Journal of Social Issues*, 24(1), 13-33.

Rokeach, M. (1969). Part I. Value Systems in Religion. *Review of Religious Research*, 11(1), 3-23. <https://doi.org/10.2307/3510550>

Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*. New York, NY: Free Press.

Rokeach, M. (1974). Change and Stability in American Value Systems, 1968-1971. *The Public Opinion Quarterly*, 38(2), 222-238. <http://www.jstor.org/stable/2748049>.

Rokeach, M. (1975). Toward a Philosophy of Value Education. J. R. Meyer, B. Burnham ve J. Cholvat (Ed.). *Values education: Theory, Practice, Problems, Prospects*. Waterloo, Ontario: Wilfrid Laurier University Press.

Rosalina, M.N. ve Kodrat, D.S. (2020). The Difference In Qualities Of Self Leadership And Work-Life Balance Between Generation X And Generation Y. *The 6th International Conference on Entrepreneurship: 02 Mayıs 2020* (s.325-336).

Rümelin, G. (1875). Ober den Begriff und die Dauer einer Generation. *Reden und Aufsätze*, 1, 1875, 285-304.

Ryan, R. M. ve Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78. <https://doi.org/10.1037//0003-066x.55.1.68>

Ryan, R.M. ve Deci, E.L. (2017). *Self-Determination Theory Basic Psychological Needs in Motivation, Development, and Wellness*. New York: The Guilford Press.

- Sahi, M. (2017). A Study of Self-Leadership in Relation to Emotional Competence and Personality. *International Journal for Management Science and Technology*, 8(5), 281-289.
- Schermelleh-Engel, K., Moosbrugger, H. ve Müller, H. (2003). Evaluating the Fit of Structural Equation Models: Tests of Significance and Descriptive Goodness-of-Fit Measures. *Methods of Psychological Research Online*, 8(2), 23-74.
- Schroth, H. (2019). Are You Ready for Gen Z in the Workplace?. *California Management Review*, 61(3), 5-18.
- Schwartz, S. H. (1992). Universals in the Content and Structure of Values: Theoretical Advances and Empirical Tests in 20 Countries. M. P. Zanna (Ed.). *Advances in Experimental Social Psychology*, 25, (s. 1-65). Academic Press.
[https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60281-6](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60281-6)
- Schwartz, S. H. (1994). Are There Universal Aspects in the Content and Structure of Values? *Journal of Social Issues*, 50, 19-45.
- Schwartz, S. H. (2003). A Proposal for Measuring value Orientations Across Nations. *Questionnaire Package of the European Social Survey*, 259-290.
- Schwartz, Shalom. (2004). Mapping and Interpreting Cultural Differences around the World. H. Vinken, J. Soeters, P Ester H. Vinken, J. Soeters, P Ester (Ed.). *Comparing Cultures, Dimensions of Culture in a Comparative Perspective* (s.43-73) https://doi.org/10.1163/9789047412977_007.
- Schwartz, S.H. (2007). Basic Personel Values. Report to the National Election Studies Board (Based on the 2006 ANES Pilot Study). J. Aldrich ve K. M. McGraw (Ed.). *The American National Election Studies Book of Ideas* (s. 1-27).

Schwartz, S.H. (2009). Draft Users Manual: Proper Use of the Schwarz Value Survey, version 14 January 2009, R. F. Littrell (Ed.). *Centre for Cross Cultural Comparisons*, Auckland, New Zealand.

<http://www.crossculturalcentre.homestead.com>.

Schwartz, S. H. (2012). An Overview of the Schwartz Theory of Basic Values. *Online Readings in Psychology and Culture*, 2(1), 11. <https://doi.org/10.9707/2307-0919.1116>

Schwartz, S. H. (2014). National Culture as Value Orientations: Consequences of Value Differences and Cultural Distance. In *Handbook of the Economics of Art and Culture*, 2, 547-586).

Schwartz, S.H., Bardi, A. ve Bianchi, G. (2000). Value Adaptation to the Imposition and Collapse of Communist Regimes in Eastern Europe. S.A. Renshon, J. Duckitt, (Ed.). *Political Psychology: Cultural and Cross Cultural Perspectives* (s. 217- 237) London: Macmillan.

Schwartz, S. H. ve Bilsky, W. (1987). Toward a Universal Psychological Structure of Human Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 53(3), 550-562. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.53.3.550>

Schwartz, S. H. ve Bilsky, W. (1990). Toward a Theory of the Universal Content and Structure of Values: Extensions and Cross-Cultural Replications. *Journal of Personality and Social Psychology*, 58(5), 878–891. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.58.5.878>

Schwartz, S. H., Cieciuch, J., Vecchione, M., Davidov, E., Fischer, R., Beierlein, C. Ve diğerleri. (2012). Refining the Theory of Basic Individual Values. *Journal of Personality and Social Psychology*, 103(4), 663.

- Schwartz, S. H. ve Huismans S. (1995), Value Priorities and Religiosity in Four Western Religions. *Social Psychology Quarterly*, 58(2). 88-107.
- Schwartz, S. H., Lehmann, A. ve Roccas, S. (1999). Multimethod Probes of Basic Human Values. *Social Psychology and Culture Context: Essays in Honor of Harry C. Triandis* (s. 107-123). Newbury Park, CA: Sage
- Schwartz, S. H., Melech, G., Lehmann, A., Burgess, S., Harris, M. ve Owens, V. (2001). Extending the Cross-Cultural Validity of the Theory of Basic Human Values with A Different Method of Measurement. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 32(5), 519-542.
- Schwartz, S. H. ve Rubel, T. (2005). Sex Differences in Value Priorities: Cross-Cultural and Multimethod Studies. *Journal of Personality and Social Psychology*, 89(6), 1010–1028. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.89.6.1010>
- Schwartz, S.H. ve Sagiv, L. (1995). Identifying Culture-Specifics in the Content and Structure of Values. *Journal of Cross-Cultural Psychology*, 26(1), 92-116.
- Schwartz, S. H., Sagiv, L. ve Boehnke, K. (2000). Worries and Values. *Journal of Personality*, 68(2), 309-346.
- Scott, R. (2016). *Get Ready for Generation Z*. Forbes.
<https://www.forbes.com/sites/causeintegration/2016/11/28/get-ready-for-generationz/#32a79a612204>
- Seligman, M. E. P. (1991). *Learned Optimism*. New York: Knopf.
- Semerci, N. (2010). The Relationships Between Self Leadership and Critical Thinking. *African Journal of Business Management*, 4(8), 1639-1643.

- Semerçi, N., Güney, K., Ay, F. ve Semerçi, Ç. (2010). Classroom Teacher Candidates' Self-Leadership Behaviour. *African Journal of Business Management*, 4(7), 1381-1385.
- Senge, P. M. (2010). *The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organization*. Random House.
- Shatto, B. ve Erwin, K. (2016). Moving on from Millennials: Preparing for Generation Z. *The Journal of Continuing Education in Nursing*, 47(6), 253-254.
- Singh, R., Kumar, N. ve Puri, S. (2017). Thought Self-Leadership Strategies and Sales Performance: Integrating Selling Skills and Adaptive Selling Behavior as Missing Links. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 32(5), 652-663. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2016-0127>
- Smola, K. W. ve Sutton, C. D. (2002). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*, 23, 363-382. <https://doi.org/10.1002/job.147>
- Southgate, D. (2017). The Emergence of Generation Z and Its Impact in Advertising: Long-term Implications for Media Planning and Creative Development. *Journal of Advertising Research*, 57(2), 227-235.
- Spranger, E. (1928). *Types Of Men The Psychology and Ethics Of Personality* (Paul J. W. Pigors, Çev.). Halle: Max Niemeyer Verlag.
- Steinhardt, M.A., Dolbier, C.L., Mallon, M.W. ve Adams, D.T. (2003). The Development and Validation of A Scale for Measuring Self-Leadership. *Journal of Self-Leadership*, 1, 20-31.

- Steward, G.L., Carson, K.P. ve Cardy, R.L. (1996). The Joint Effects of Conscientiousness and Self-Leadership Training on Employee Self-Directed Behavior In A Service Setting. *Personnel Psychology*, 49, 143-164.
- Su, C. H., Tsai, C. H., Chen, M. H. ve Lv, W. Q. (2019). US Sustainable Food Market Generation Z Consumer Segments. *Sustainability*, 11(13), 3607.
- Suar, D. ve Khuntia, R. (2010). Influence of Personal Values and Value Congruence on Unethical Practices and Work Behavior. *Journal of Business Ethics*, 97, 443-460. <https://doi.org/10.1007/s10551-010-0517-y>.
- Suzanne, T., Devarajoo, A., Kadiresan, V., Moona, H. M., Ramesh, K. ve Haji, M. (2014). The Determinant of Women Self leadership among Generation X and Y. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 4(10), 386-399. <https://doi.org/10.6007/IJARBS/v4-i10>.
- Şahin, F. (2015). The Convergent, Discriminant, and Concurrent Validity of Scores on the Abbreviated Self-Leadership Questionnaire. *İş ve İnsan Dergisi*, 2(2), 91-104. <https://doi.org/10.18394/iid.25158>
- Şişman, M. (2007). *Örgütler ve Kültürler: Örgüt Kültürü*. Pegem A Yayıncılık.
- Tabachnick, B. G. ve Fidell, L. S. (2013). *Using Multivariate Statistics* (6. bs.). Boston: Pearson.
- Tabak, A., Sıgı, Ü. ve Türköz, T. (2009). Öz Liderlik (Kendi Kendine Liderlik) Ölçeği Türkçe Formunun Uyarılama Çalışması. *17. Ulusal Yönetim Ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı*, 303-309.

- Tabak, A., Türköz, T. ve Basım, H. N. (2011). Çalışanların Öz Liderlik Algısının İzlenim Yönetimi Taktiklerini Kullanımlarına Olan Etkileri: Savunma Sanayinde Uygulamalı Bir Araştırma. *ODTÜ Geliştirme Dergisi*, 38, 21-50.
- Tabak A., Sıgır Ü. ve Türköz T. (2013). Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. *Bilgi Dergisi*, 67, 213-246.
- Teloren, I., Elçi, M. ve Eminoğlu, G. M. (2021). Self-Leadership To Make Employees Give Their Best. *Journal of Global Strategic Management*, 15(2).
- Tolbize, Anick (2008). Generational Differences in the Workplace. *Research and Training Center on Community Living, University of Minnesota, August*, 1-21.
- Topper, E.F. (2009). Self-Leadership: Road to Personal Excellence. *New Library World*, 110(11/12), s. 561-563. <https://doi.org/10.1108/03074800911007578>
- Tulgan, B. (2013). Meet Generation Z: The Second Generation within the Giant" Millennial" Cohort. *Rainmaker Thinking*, 125(1), 1-13.
- Tulgan, B. (2000). *Managing Generation X, How to Bring Out the Best in Young Talent*. N.Y: W.W. Norton.
- Turan, H. (2018). Üretim Yönetimi Sürecinde Personale Sağlanan Koçluk İle Öz Liderlik Düzeyleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi. *Journal of Business Research-Turk*, 10(4), 705-721. <https://doi.org/10.20491/isarder.2018.544>.
- Türk Dil Kurumu. (2022). Erişim:13 Kasım 2022, <https://sozluk.gov.tr/>
- Twenge, J.M. (2018), *i-Gen*. New York: Atria Books.

- Wan-Gould, C. (2011). *A Correlational Study of Event Planners' Personality Traits, Soft Skills Competency, and Self-Leadership*. Doktora Tezi, University of Phoenix, Arizona.
- Weyland, A. (2011). Engagement and Talent Management of Gen Y. *Industrial and Commercial Training*, 43(7), 439-445.
- Williams, R. M. Jr. (1968). *The Concept of Values*. International Encyclopedia of the Social Sciences (Ed.). (s. 238-287). Macmillan/Free Ppress.
- Williams, R. M. (1979). Change and Stability in Values and Value Systems: A Sociological Perspective. M. Rokeach (Ed.). *Understanding Human Values* (s. 15-46). New York, NY: Free Press.
- Williams, S. (1997). Personality ans Self-Leadership. *Human Resource Management Review*, 7(2), 139-155.
- Woodworth, R. S. (1918). *Dynamic Psychology*. New York: Columbia University Press.
- VanSandt, C. V. ve Neck, C. P. (2003). Bridging Ethics and Self Leadership: Overcoming Ethical Discrepancies between Employee and Organizational Standards. *Journal of Business Ethics*, 43(4), 363-387.
<https://doi.org/10.1023/A:1023009728390>
- van Zyl, Ebben. (2012). The Relationship between Self-leadership and Certain Personality Traits among a Group of First-line Supervisors. *Journal of Social Sciences*, 31, 159-165. <https://doi.org/10.1080/09718923.2012.11893024>.
- Uğurluoğlu, Ö. (2011). Kendi Kendine Liderlik Stratejileri Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 24(1), 175-191.

United Nations Secretay-General. (2003, 12 Aralık) *Universal Values- Peace, Freedom, Social Progress, Equal Rights, Human Dignity- Acutely Needed, Secretary-General Says at Tübingen University, Germany. United Nations Meetings Coverage and Press Releases.*

<https://www.un.org/press/en/2003/sgsm9076.doc.htm>.

Yang, S. ve Guy, M.E. (2006). GenXers Versus Boomers: Work Motivators and Management Implications. *Public Performance & Management Review*, 29, 267 - 284.

Yavuz, E. ve Batuhan, A. (2019). Kamu örgütlerinde Öz Liderlik Düzeyinin Belirlenmesi. *OPUS International Journal of Society Researches*, 10(17), 1002-1029.

Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3), 158-180.

Yılmaz, K. (2008). *Eğitim Yönetimi ve Değerler*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.

Yiğit, Z. (2010). *X ve Y Kuşaklarının Örgütsel Tutumlar Açısından İncelenmesi ve Bir Örnek Olay*. Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi, İstanbul.

Yu, E. (2020). Student-Inspired Optimal Design of Online Learning for Generation Z. *Journal of Educators Online*, 17(1).

https://www.thejeo.com/archive/2020_17_1/yu

Yu, S. ve Ko, Y. (2017). Communication Competency as A Mediator in the Self-Leadership to Job Performance Relationship. *Collegian*, 24(5), 421-425.

- Yu, H.C. ve Miller, P. (2003) The Generation Gap and Cultural Influence-A Taiwan Empirical Investigation. *Cross Cultural Management*, 10, 23-41.
<https://doi.org/10.1108/13527600310797621>
- Yun, S., Cox, J. ve Sims, H. P. (2006a). The Influence of Leader Behaviors on Follower Self-Leadership: An Application of Hierarchical Linear Modeling (HLM). *Journal of Industrial Relations*, 17, 91-136.
- Yun, S., Cox, J. ve Sims, H.P. (2006b). The Forgotten Follower: A Contingency Model of Leadership and Follower Self-Leadership. *Journal of Managerial Psychology*, 21(4), 374-388. <https://doi.org/10.1108/02683940610663141>
- Zapalska, A., Zieser, N. ve Kelley, Tyler. (2015). Strategies For Self-Leadership Development: An Example Of The U.S. Coast Guard Academy. *International Journal of Business and Public Administration*, 12(2), 66-75.
- Zemke, R., Raines, C. ve Filipczak, B. (2000). *Generations at Work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in Your Workplace*. New York, USA: Amacom Books.
- Zeyrekli Yaş, S. (2020). Kişisel Değerlerin Kuşaklar ve Siyasi Tercihler Bağlamında Değerlendirilmesi, *Turkish Studies-Economy*, 15(1), 645-662.
<https://dx.doi.org/10.29228/TurkishStudies.39310>
- Ziyae, B. ve Heydari, R. (2016). Investigating the Effect of Self-Leadership on Entrepreneurs' Innovation in Small and Medium-Sized Enterprises. *International Journal*, 2(4).

EK 1 : ORJİNALLİK RAPORU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.01.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orijinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev.Date	25.01.2024

HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ İŞLETME ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA	
Tarih: 12/06/2024	
Tez Başlığı : KİŞİSEL DEĞERLER İLE ÖZ LİDERLİK İLİŞKİSİNDE KUŞAK FARKLILIKLARININ DÜZENLEYİCİ ETKİSİ. Yukarıda başlığı verilen tezin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 198 sayfalık kısmına ilişkin, 12/06/2024 tarihinde şahsım/tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orijinallik raporuna göre, tezin benzerlik oranı % 9'dur. Uygulanan filtrelemeler**: 1. ☒ Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç 2. ☒ Kaynakça hariç 3. ☒ Alıntılar hariç 4. ☐ Alıntılar dâhil 5. ☒ 5 kelimeden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orijinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim. Gereğini saygılarımla arz ederim. Deniz KUŞ	

Öğrenci Bilgileri	Ad-Soyad	Deniz KUŞ	
	Öğrenci No	N13241069	
	Enstitü Anabilim Dalı	İşletme	
	Programı	Doktora	
	Statüsü	Doktora ☒	Lisans Derecesi ile (Bütünleşik) Dr ☐

DANIŞMAN ONAYI

UYGUNDUR.

Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU

	HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	04.01.2023
	FRM-DR-21 Doktora Tezi Orijinallik Raporu <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	02
		Revizyon Tarihi Rev. Date	25.01.2024



TO HACETTEPE UNIVERSITY GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES DEPARTMENT OF BUSINESS ADMINISTRATION Date: 12/06/2024 Thesis Title (In English) : Impact of Generations as Moderator on The Personal Values and Self-Leadership Relationship. According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 12/06/2024 for the total of 198 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 9 %. Filtering options applied**: ☒ Approval and Declaration sections excluded ☒ References cited excluded ☒ Quotes excluded ☐ Quotes included ☒ Match size up to 5 words excluded I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge. I respectfully submit this for approval. Deniz KUŞ
--



Student Information	Name-Surname	Deniz KUŞ	
	Student Number	N13241069	
	Department	Business Administration	
	Programme	Philosophy of Doctorate	
	Status	PhD ☒	Combined MA/MSc-PhD ☐

SUPERVISOR'S APPROVAL

APPROVED

Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU

EK 2 : ETİK KURUL/KOMİSYON İZNİ YA DA MUAFİYET FORMU



T.C.
HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ
Rektörlük

Tarih: 12.06.2019 16:41
Sayı: 35853172-755.02.06-
E.00000621907



E.00000621907

Sayı : 35853172-755.02.06
Konu : Deniz Kuş DEMİRAY Hk. (Etik Komisyon)

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İlgi : 13.05.2019 tarihli ve 12908312-755.02.06/00000587045 sayılı yazınız.

Enstitünüz İşletme Anabilim Dalı Doktora programı öğrencilerinden **Deniz KUŞ DEMİRAY**'ın **Doç. Dr. Öznur AZİZOĞLU** danışmanlığında yürüttüğü **“Kişisel Değerler İle Öz Liderlik İlişkisinde Kuşak Farklılıklarının Düzenleyici Etkisi”** başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **28 Mayıs 2019** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini saygılarımla rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Rahime Meral NOHUTCU
Rektör Yardımcısı

Evrakın elektronik imzalı suretine <https://belgedogrulama.hacettepe.edu.tr> adresinden 411660a2-9ced-49dc-ac55-784d3a5ab7ec kodu ile erişebilirsiniz. Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanunu'na uygun olarak Güvenli Elektronik İmza ile imzalanmıştır.

Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara
Telefon:0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992 E-posta:yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet
Adresi: www.hacettepe.edu.tr

Duygu Didem İLFERİ

