



T.C.

UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**X, Y, Z KUŞAKLARININ YÖNETİM ALGILARINDAKİ FARKLILIKLARI VE
TEKNOLOJİNİN BU FARKLILIKLARIN OLUŞUMUNA ETKİSİ: ANKARA
TEKNOKENT UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YELİZ POLAT

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. TÜRKMEN DERDİYOK

ANKARA

2021

T.C.
UFUK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ PROGRAMI

**X, Y, Z KUŞAKLARININ YÖNETİM ALGILARINDAKİ FARKLILIKLARI VE
TEKNOLOJİNİN BU FARKLILIKLARIN OLUŞUMUNA ETKİSİ: ANKARA
TEKNOKENT UYGULAMALARI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

YELİZ POLAT

TEZ DANIŞMANI
PROF.DR. TÜRKMEN DERDİYOK

ANKARA
2021

BİLDİRİM

Hazırladığım tezin tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin kâğıt ve elektronik kopyalarının Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü arşivlerinde aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım:

† Tezim/Raporum tamamı her yerden açılabilir.

21/06/2021

Yeliz POLAT

TEŞEKKÜR

Tez aşamasında kıymetli bilgi, birikim ve tecrübeleri ile bana yol gösterici ve destek olan değerli danışman hocam Sayın Prof.Dr. Türkmen DERDİYOK'a, çalışmayı gerçekleştirme sürecinde desteklerini esirgemeyen değerli dostlarım Özlem DEMİR, Erdem ACAR ve Zehra ÜNALAN'a, sevgileri ve yardımlarıyla her an yanımda olan aileme, gösterdiği anlayıştan dolayı oğlum Efe Mustafa NAZLI'ya sonsuz teşekkür eder, şükranlarımı sunmayı bir borç bilirim.



ÖZET

POLAT, Yeliz. X, Y, Z Kuşaklarının Yönetim Algılarındaki Farklılıkları ve Teknolojinin Bu Farklılıkların Oluşumuna Etkisi: Ankara Teknokent Uygulamaları, Yüksek Lisans Tezi, Ankara, 2021.

Gerçekleştirilen çalışmada X, Y ve Z kuşakları üyelerinin yaşadıkları toplumsal, kültürel, ekonomik olayların oluşturduğu karakteristik özellikleri ile aralarındaki farklılıklardan yola çıkarak çalışma hayatında gösterdikleri davranış ve tutum farklılıkları incelenmiştir. Kuşaklar arasında bulunan farklılıklara gelişen teknolojinin etkisi araştırılmıştır. Gerçekleştirilen araştırma ile hızla ilerleyen teknolojinin yarattığı gelişim ve değişim rüzgarında örgütlerin hayatta kalabilmeleri için, gelecek yıllarda birarada çalışacak olan kuşaklar arasında çatışmaları engelleyecek tedbirlerin alınması, teknolojiyi yakından takip ederek kuşak çalışanlarının ihtiyaçlarına yönelik örgüt stratejilerini belirlemeleri gerektiği görülmüştür. Çalışmada 5’li likert ölçeği kullanılan online anket uygulamasında katılımcıların demografik özellikleri hakkında bulgulara ulaşabilmek için 5 değişken kullanılmıştır. 21 sorudan oluşan anket uygulaması 296 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Sorular için beklenen tutumlar “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” cevapları ile değerlendirilmiştir. Uygulama sonrası elde edilen veriler, SPSS Programı ile güvenilirlik testi, normallik testi, çapraz tablolar, ki kare uygulamaları ile ölçülmüştür. Çalışmada elde edilen veriler sonucunda kuşaklar arasında bulunan farklılıkların çalışma hayatında çatışmalara neden olabileceği görülmüştür. Teknolojinin gelişimi, dijitalleşme, küreselleşme gibi etkenlerde çalışma koşulları ile yönetim anlayışları da değişmeye başlamıştır. Bu nedenle kuşaklar arasındaki yönetim algıları farklılıklarına teknolojinin etkisinin anlaşılabilirdiği, bu yönde önlemler geliştirilebildiği ve uygulamaya başlanabildiği takdirde teknoloji X, Y ve Z kuşaklarının örgüt içinde verimliliklerini arttırabilecek önemli bir unsur haline gelebileceği görülmüştür.

Anahtar Sözcükler: Kuşak, Teknoloji, Bilişim, Yönetim, Organizasyon, İşletme, Verimlilik, Değişim.

ABSTRACT

POLAT, Yeliz. The Differences in Management Perceptions of the X, Y, Z Generations and the Effect of Technology on the Formation of These Differences: Ankara Technopolis Applications, Master Thesis, Ankara, 2021.

In the study, the differences in behavior and attitude that the members of the X, Y and Z generations show in their working life were examined based on the characteristic characteristics of social, cultural and economic events they experience and the differences between them. The effect of developing technology on differences between generations has been investigated. Rapidly advancing the development of technology and the research performed for the survival of organizations in the wind of change in the future generations who will work together to take measures to prevent conflicts between technology generation of employees that they need to create strategies oriented to the needs of the organization was observed. In the online survey application, where the likert scale of 5 was used in the study, 5 variables were used to reach conclusions about the demographic characteristics of the participants. The survey, consisting of 21 Questions, was conducted with 296 participants. Expected attitudes for questions were evaluated with the answers “strongly disagree”, “Disagree”, “undecided”, “agree” and “strongly agree”. Data obtained after the application was measured by reliability test, normality test, cross tables, chi square applications with SPSS program. As a result of the data obtained in the study, it was observed that differences between generations can cause conflicts in working life. Working conditions and management approaches have also begun to change in factors such as technology development, digitalization, globalization. For this reason, it has been seen that if the impact of technology on the differences in management perceptions between generations can be understood, measures in this direction can be developed and implemented, technology can become an important element that can increase the efficiency of Generations X, Y and Z in the organization.

Keywords: Generation, Technology, It, Management, Organization, Business, Efficiency, Change.

İÇİNDEKİLER

Sayfa No:

BİLDİRİM	i
TEŞEKKÜR	ii
ÖZET.....	iii
ABSTRACT	iv
İÇİNDEKİLER	v
KISALTMALAR DİZİNİ	ix
TABLolar DİZİNİ	x
ŞEKİLLER DİZİNİ	xii
GİRİŞ	1
1. BÖLÜM.....	1
KUŞAK KAVRAMI, TARİHÇESİ, KUŞAKLARIN ÖZELLİKLERİ.....	1
1.1. Kuşak Kavramı	1
1.2. Kuşak Kavramının Tarihçesi	2
1.2.1. Türkiye’de Kuşak Kavramının Tarihçesi	4
1.3. Kuşakların Sınıflandırılması ve Genel Özellikleri	6
1.3.1. Sessiz Kuşak ve Genel Özellikleri (1925-1945).....	9
1.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı ve Genel Özellikleri (1946-1964).....	11
1.3.3. X Kuşağı ve Genel Özellikleri (1965-1979).....	12
1.3.4. Y Kuşağı ve Genel Özellikleri (1980-2000).....	13
1.3.5. Z Kuşağı ve Genel Özellikleri (2001 ve Sonrası).....	14
1.4. X, Y ve Z Kuşakları Hakkında Yapılan Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar	16
1.5. X, Y, Z Kuşaklarının Çalışma Hayatlarındaki Yerleri	18
1.5.1. Sessiz Kuşak ve Çalışma Hayatındaki Yeri	18
1.5.2. Bebek Patlaması Kuşağı ve Çalışma Hayatındaki Yeri.....	19
1.5.3. X Kuşağı ve Çalışma Hayatındaki Yeri.....	20

1.5.4. Y Kuşığı ve Çalışma Hayatındaki Yeri.....	22
1.5.5. Z Kuşığı ve Çalışma Hayatındaki Yeri	23
1.6. X, Y, Z Kuşaklarının Çalışma Tarzlarının Karşılaştırılması.....	24
2. BÖLÜM.....	27
YÖNETİM VE ORGANİZASYON KURAMLARI İLE X, Y, Z KUŞAKLARININ YÖNETİM ALGILARI VE TEKNOLOJİ.....	27
2.1. Yönetim Kavramı ve Yönetim Süreci	27
2.2. Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi	33
2.2.1. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem.....	34
2.2.2. Geleneksel (Klasik) Yönetim Yaklaşımı (1900-1930)	36
2.2.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı.....	37
2.2.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı	38
2.2.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı.....	40
2.2.2.4. Geleneksel (Klasik) Yönetim Yaklaşımına Katkıda Bulunan Diğer Düşünürler.....	42
2.2.3. Neo-Klasik (İnsan İlişkileri/Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı.....	43
2.2.3.1. Hawthorne Araştırmaları.....	44
2.2.3.2. Yankee City Araştırmaları	45
2.2.3.3. Kurt Lewin'in Araştırmaları	45
2.2.3.4. Douglas McGregor'un X Kuramı ve Y Kuramı	46
2.2.3.5. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı	47
2.2.4. Modern Yönetim Yaklaşımı	47
2.2.4.1. Sistem Yaklaşımı	48
2.2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı	51
2.2.5. Post Modern Yönetim Yaklaşımları	55
2.2.5.1. Küreselleşmenin (Globalleşme) Yönetime Etkileri	55
2.2.5.2. Bilgi Teknolojilerinin Yönetime Etkileri	57
2.2.6. Toplam Kalite Yönetimi	58
2.3. X, Y ve Z Kuşaklarının Yönetim Algıları	61

2.3.1. X Kuşağı Yönetim Algısı	61
2.3.2. Y Kuşağı Yönetim Algısı	61
2.3.3. Z Kuşağı Yönetim Algısı.....	63
2.4. X, Y, Z Kuşakların Yönetime Dair Beklentileri.....	65
2.5. Teknoloji, Yönetim, Kuşaklar	67
3. BÖLÜM.....	72
YÖNTEM.....	72
3.1. Araştırmanın Metodolojisi	72
3.1.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi.....	72
3.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	72
3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri	73
3.1.4. Araştırmanın Yöntemi	73
3.1.4.1. Verilerin Toplanması	73
3.1.4.2. Verilerin Analizi.....	74
3.1.4.3. Anket Güvenilirlik Analizi.....	74
4. BÖLÜM.....	76
BULGULAR.....	76
4.1. Demografik Bulgular ve Değerlendirmeler.....	76
4.2. Araştırma Sorularına Verilen Cevaplar ve Yüzdeleri	77
4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Bulgular	82
4.3.1. Normallik Testi	82
4.3.2. Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi.....	82
4.3.2.1. Cinsiyet Değişkeni ile Diğer Değişkenlerin Karşılaştırılması	83
4.3.2.2. Doğum Yılı Değişkeni ile Diğer Değişkenlerin Karşılaştırılması	85
4.3.2.3. Çalışılan Kurum Değişkeni ile Diğer Değişkenlerin Karşılaştırılması....	87
4.3.2.4. Değişkenlerin Kuşaklar Yönünden İncelenmesine Ait Bulgular	89
4.3.3. Araştırma Sorularının Kuşaklar Yönünden İncelenmesi	90
SONUÇ.....	103

KAYNAKÇA	107
EKLER.....	115
Ek-1. Anket Formu.....	115
ÖZGEÇMİŞ.....	118



KISALTMALAR DİZİNİ

TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu
ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
vb.	: ve benzeri
vd.	: ve diğerleri



TABLÖLAR DİZİNİ

Sayfa No:

Tablo 1. Kuşaklar ve Özellikleri	8
Tablo 2. Kuşaklar Arasında Bulunan Farklılıklar	16
Tablo 3. Kuşakların Çalışma Hayatlarındaki Tutumları	26
Tablo 4. Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri	40
Tablo 5. X, Y ve Z Kuşakları ve Teknoloji Yaklaşımları	71
Tablo 6. Güvenilirlik Düzeyi Analizi	74
Tablo 7. Araştırma Katılımcılarının Demografik Değişkenlik Bulguları	76
Tablo 8. Araştırma Sorularına Verilen Cevaplar ve Yüzdeleri	80
Tablo 9. Cinsiyet Değişkeni ile Doğum Yılı Değişkeni.....	83
Tablo 10. Cinsiyet Değişkeni ile Çalıştığı Kurum Değişkeni	84
Tablo 11. Cinsiyet Değişkeni ile İş Pozisyonu Değişkeni	84
Tablo 12. Cinsiyet Değişkeni ile Eğitim Düzeyi Değişkeni.....	85
Tablo 13. Doğum Yılı Değişkeni ile İşteki Pozisyon Değişkeni	85
Tablo 14. Doğum Yılı Değişkeni ile Eğitim Düzeyi Değişkeni.....	86
Tablo 15. Doğum Yılı Değişkeni ile Çalışılan Kurum Değişkeni.....	87
Tablo 16. Çalıştığı Kurum Değişkeni ile İş Pozisyon Değişkeni.....	87
Tablo 17. Çalıştığı Kurum Değişkeni ile Eğitim Düzeyi Değişkeni	88
Tablo 18. Çalıştığı İşteki Pozisyonu ve Eğitim Düzeyi Değişkeni	88
Tablo 19. Cinsiyet Değişkeni ve Kuşaklar	89
Tablo 20. İş Pozisyonu ve Kuşaklar	89
Tablo 21. Eğitim Düzeyi ve Kuşaklar	90
Tablo 22. Kuşaklar ve Otoriter Yöneticilere Karşı Tutumları	91
Tablo 23. Kuşaklar ve Üst Yönetim ile İletişime Yönelik Tutumları	91
Tablo 24. Kuşaklar ve Ekip Çalışmasına Yönelik Tutumları	92
Tablo 25. Kuşaklar ve Bireysel Çalışmaya Yönelik Tutumları	92

Tablo 26. Kuşaklar ve Çalışma Saatlerine Yönelik Tutumları.....	93
Tablo 27. Kuşaklar ve Çalışma Tercihlerine Yönelik Tutumları	94
Tablo 28. Kuşaklar ve Resmi İletişime Yönelik Tutumları	94
Tablo 29. Kuşaklar ve Hiyerarşik Yapıya Yönelik Tutumları	95
Tablo 30. Kuşaklar ve Deneyimlere Yönelik Tutumları	95
Tablo 31. Kuşaklar ve İş Yapma Şekillerinde Yaş Etkisi	96
Tablo 32. Kuşaklar ve Yönetim Anlayışları.....	96
Tablo 33. Kuşaklar ve Teknoloji	97
Tablo 34. Kuşaklar ve Mobil Teknoloji	97
Tablo 35. Kuşaklar ve Online Kaynaklar	98
Tablo 36. Kuşaklar ve Teknoloji Kullanımının İş Sürecine Etkisi	99
Tablo 37. Kuşaklar ve Teknolojik Gelişmelere Yönelik Tutumları.....	99
Tablo 38. Kuşaklar ve Teknoloji Kullanımı Yaş Faktörü	100
Tablo 39. Kuşaklar Arası Çatışma ve Teknoloji	100
Tablo 40. Kuşaklar ve Elektronik İletişim Araçlarına Yönelik Tutumları.....	101
Tablo 41. Kuşaklar ve Teknolojinin Etkilerine Yönelik Tutumları	101
Tablo 42. Kuşaklar ve Dijital Çağa Yönelik Tutumları	102

ŞEKİLLER DİZİNİ

Sayfa No:

Şekil 1. Yönetim Süreci Fonksiyonları.....	29
Şekil 2. Planlama Süreci	30
Şekil 3. Yönetim Kuramlarının Tarihsel Süreci	34
Şekil 4. Sistem Yaklaşımında Organizasyon	49
Şekil 5. Deming Çevrimi (Eren, 2009)	60
Şekil 6. Yaş ve Cinsiyete Göre İnternet Kullanım Oranları	68



GİRİŞ

Yakın yıllarda dünyaya gelen, yaşadığı dönemde gerçekleşen tarihsel, ekonomik, politik, teknolojik olaylar sonucunda benzer tepkiler gösteren, ortak özelliklere sahip olan gruplar ‘Kuşak’ olarak adlandırılmıştır. Kuşak mensupları benzer olaylar neticesinde kendilerine özgü karakteristik özellikler taşıdıklarından dolayı diğer kuşak mensupları ile aralarında farklılıkların olduğu görülmüştür. Literatürde kuşakların 20 yıllık aralıklarla oluşturulduğu görülmüş olsa da günümüzde hızlı gelişen teknoloji ile bu sürenin kısaldığı düşünülmektedir. Bunun nedeni olarak gelişen teknoloji ile yaşanan değişim süreçlerinin toplumsal değişimi de tetiklediği yönünde olmuştur. Toplumların sahip oldukları kültürel farklılıklar nedeni ile kuşakların isimlendirilmesi, gruplara ayrılması konusunda coğrafi farklılıklar görülmüştür. Kuşak mensuplarının yaşadıkları ve etkilendikleri olaylar çalışma hayatlarındaki davranış ve tutumlarında farklılıkların yaşanmasında belirleyici unsur olmuştur. Günümüz çalışma hayatında etkin olarak var olan üç kuşak bulunmaktadır. Bunlar X Kuşağı”, “Y Kuşağı” ile gelecek yıllarda daha aktif olarak çalışma yaşamına girecek olan “Z Kuşağı”ndan oluşmaktadır. X kuşağına bağlı olarak çalışan Y Kuşağı mensuplarının günümüzde daha aktif rol oynadıkları ve çalışma koşullarını karakteristik özelliklerine bağlı olarak değiştirdikleri görülmüştür. Teknoloji çocukları olarak adlandırılan Z kuşağının çalışma hayatında yer alması ile köklü değişikliklerin yaşanacağı bilinmektedir. Farklı kuşak mensuplarının sahip oldukları donanımlar neticesinde örgüt yönetiminde belirgin değişikliklere neden olmasından dolayı örgütün çalışanlarını iyi analiz etmeleri gerekliliği ortaya çıkmıştır. Örgütün farklı kuşak çalışanlarının sorunsuz iş görebilmeleri, bu farklılıkları avantaja çevirebilmeleri için stratejiler geliştirmeleri gerektiği görülmüştür. Teknolojik gelişmeler, sanayi devrimi, küreselleşme ile örgütlerin yönetim yapılarının, amaç ve hedeflerinin değiştiği gözlemlenmiştir. Bilimsel gelişmelerin çalışma hayatında uygulanmaya başlaması ile geleneksel yönetim süreçlerinde değişimin yaşanması kaçınılmaz olmuştur. Teknolojinin süregelen gelişimi nedeni ile örgütler amaçlarına ulaşabilmek ve varlıklarını sürdürebilmek için yönetim şekillerini, istihdam politikalarını, sahip oldukları kaynakların doğru kullanımını değişim sürecine yönelik oluşturmaları gerekmiştir.

X, Y ve Z Kuşaklarının farklı süreçlere ve teknolojik gelişmelere tanıklık etmiş olmalarından dolayı beklenti, ihtiyaç ve tutumlarında farklılıklar oluşmuştur. Bu farklılıklar bulundukları örgütün yönetim algılarında da etkili olmuştur. Gelecekte aktif

olarak çalışmaya başlayacak olan Z Kuşağı çalışanlarının bahsedilen değişimlerden etkilenecek büyüdüğü, yetiştiği ve buna göre psikolojik ve sosyolojik beklentiler içinde bulunacağı gerçeği göz ardı edilmemelidir. Değişime uyum sağlayamayan örgütlerin bu süreçte zorluklarla karşılaşacağı yönetim uzmanlarının üzerinde durduğu önemli bir konudur. Bu çalışmada çalışma hayatında görev alan X, Y ve Z kuşaklarının çalışma şekilleri ele alınmış, teknolojinin kuşakların yönetim algılarındaki rolü incelenmiştir.

Çalışmanın ilk bölümünde literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Birinci bölümde farklı kuşak tanımlarına yer verilmiştir. Kuşak kavramının tarihsel süreci ile Türkiye’de yapılan kuşak çalışmalarına değinilmiştir. Bununla birlikte kuşakların sınıflandırılması, kuşakların genel özellikleri ile çalışma hayatlarındaki davranışlarına yer verilmiştir. Konumuz ile ilgili ulusal ve uluslararası yapılan çalışmalara dair bilgiler de sunulmuştur. İkinci bölümde yönetim ve organizasyon kuramları incelenmiş, kuşakların yönetim algıları, yönetimden beklentilerine yer verilmiştir. Üçüncü bölümde araştırmanın yöntemi ele alınmıştır. Araştırma 21 sorudan oluşmuş olup, Ankara’da bulunan teknokentlerde online olarak 296 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Bulgular ve değerlendirmeler ise dördüncü bölümde verilmiştir. Çalışmanın sonuç bölümünde de araştırma ile elde edilen veriler ile literatür çalışması yorumlanmıştır.

1. BÖLÜM

KUŞAK KAVRAMI, TARİHÇESİ, KUŞAKLARIN ÖZELLİKLERİ

1.1. Kuşak Kavramı

Kuşak kavramını Türk Dil Kurumu: *"Yaklaşık olarak aynı yıllarda dünyaya gelen, aynı dönemin şartlarında yaşayan, birbirleriyle ortak sorunları paylaşan ve benzer görevlerle sorumlu olan insanların oluşturduğu topluluklar"* şeklinde tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>, 2020). Tanımlama ele alındığında benzer veya yaklaşık yıllarda yaşayan insanların, tanıklık ettikleri olaylardan, bulundukları bölgeden ve hayatlarını sürdürdükleri dönemin şartlarından etkilenerek ortak akıl oluşturdukları görülmüştür. Bununla birlikte teknolojinin hızlı ilerleyişi, bilgi ve iletişim teknolojileri ile gerçekleşen dijitalleşmenin yadsınamaz etkisi, toplumsal, kültürel, politik, ekonomik alanlarda oluşan değişimler aynı çağda yaşayan insanlar üzerinde etkili olduğu belirtilmiştir. Türk Dil Kurumu'nun yapmış olduğu diğer kuşak kavramı ise: *"Yaklaşık yirmi beş otuz yıllık yaş kümelerini oluşturan bireyler öbeği, göbek, nesil, batın, jenerasyon "* şeklinde tanımlanmıştır (<https://sozluk.gov.tr/>, 2020).

Yapılan tanımlamalara göre benzer tarihlerde yaşayan yakın yıllarda doğan insanlara ait özellikler, farklı tarihlerde yaşayan insanlarda görülen özelliklerden farklılık göstermiştir. Eyeran ve Turner kuşakları "belirli tarihler aralığında ortak bir bilinç oluşturarak bir topluluk olarak isimlendirilmelerine sebebiyet verecek şekilde ortak alışkanlık, karakteristik özellik, görünüş, sosyal ve kültürel ilkeleri paylaşan kişiler" olarak tanımlamaktadır (İlhan, 2019, s. 12).

Alman Sosyolog Karl Mannheim ise kuşak kavramını *"Ortak alışkanlıkları ve kültürü paylaşan insanlar topluluğu"* şeklinde tanımlamaktadır (Taş vd., 2017, s. 1034). Kuşaklarda yer alan bireylerin hayatları boyunca karşılaştıkları ortak olaylar neticesinde deneyimledikleri durumları ve çıkarımları kendilerine özel bir şekilde biçimlendirdiğini belirtmiştir (Baran, 2018, s. 3). Bir başka kuşak kavramı tanımı ise, *"Belirli bir zaman aralığında, birbirleri ile aynı veya benzer tecrübeleri yaşamış ve bu tecrübeler nedeni ile birbirlerinden etkilenmiş olan insan topluluğu"* şeklinde yapılmıştır (Baran, 2018, s. 3).

William Strauss ve Neil Howe ise kuşakların benzer tarihsel süreçte, aynı toplumsal olaylara tanıklık edip, ortak kültürü değer ve inançlara sahip olduklarını dile getirmişlerdir (Kaleli, 2019, s. 4-5).

Bu tanımların yanı sıra Ryder’a göre kuşaklar “Benzer olayları benzer tarih aralığında yaşayan insanların oluşturduğu gruplar” şeklinde ifade ederken; Smith ve Clurman’a göre ise “ekonomik değişimler, temel sosyal hareketler ve tarihî olaylar, doğal afetler, siyaset, popüler kültür gibi ortak yaşam deneyimlerini paylaşan insanlar topluluğu” olarak tanımlamışlardır (İlhan, 2019, s. 11). Jean-Claude Lagree’ye göre de kuşak kavramı, benzer tarihsel aralıklarda yaşayan, benzer olaylardan etkilenecek ortak karakteristik özelliklere sahip olan topluluklar şeklinde tanımlamıştır (Baran, 2018, s. 3). Benzer yıllarda doğan insanların oluşturdukları kuşaklar, oluşturdukları ortak deneyimler ve bilinçle bulundukları toplumlarda etkili değişimlere neden olmuşlardır (Altıntuğ, 2012, s. 204).

Bu tanımlamalar neticesinde aynı kuşakta yer alan, birbirlerine yakın yıllarda doğan kişilerin toplumsal, sosyal, tarihi, siyasi, ekonomik olaylara şahit olduklarından ve benzer deneyimler yaşamalarından dolayı ortak bir bilinçle sahip olduklarından bahdedildiği görülür.

1.2. Kuşak Kavramının Tarihçesi

Kuşak olgusunun tarihine bakıldığında kuşak kavramı hakkındaki yazılı belgelerin Antik Yunana ve Eski Mısır Uygarlığı’na kadar uzandığı görülmektedir (Süral Özer vd. ,2013, s. 123). Kuşak kavramının kelime kökeni incelendiğinde Antik Yunanca’da “genos” ile “genesthai” kelimesinden türetilerek “var olmak” ya da “doğmak” anlamında kullanılmıştır (İlhan, 2019, s. 7-8). Kuşak kelimesi “aynı dönemi yaşayan insanlar” olan Latince “generatiun” kelimesinden türetilerek batı dillerinde kullanılmaya başlanmıştır (Doğanbaş, 2017, s. 66).

Kuşak kavramı tarih, sosyoloji, psikoloji ve yönetim gibi birçok bilim dalı tarafından araştırılmıştır ve farklı kavramlar ortaya çıkmıştır. Bu konudaki ilk bilimsel çalışmaların ise 1830-1840 yılları arasında Aguste Comte tarafından yapıldığı

görülmüştür. Aguste Comte araştırmalarında kuşaklar arasındaki ayrımların, kendi zaman dilimi içerisinde aktif olarak yer alan kuvvetler olduğunu belirtmiş ve insanların sosyal gelişimlerinin ancak farklı kuşakların birbirlerine ileteceği birikimler ile sağlanabileceğini ifade etmiştir. Buna göre bir önceki kuşağın tecrübelerini bir sonraki kuşağa aktarmasıyla oluşan ortak öğrenmenin kalıcı olacağı ve böylece sosyal bir düzen oluşacağı belirtilmiştir. İspanyol filozof José Ortega y Gasset'in de bu görüşü desteklediği görülür. 1931'li yıllarda kaleme aldığı "The Modern Theme" isimli kitabında kuşaklar içinde var olan insanların bir yandan bulundukları toplumun özelliklerini yansıttıkları bir yandan da kendinden önceki kuşağın özelliklerinden etkilendiğini belirtmiştir (İlhan, 2019, s. 8).

Kuşak kavramının ele alındığı ilk tarihlerde biyolojik kavramlar yapılmış. Kuşak kavramı ebeveynler ile çocuklarının doğumu arasındaki dönem olarak açıklanmıştır. Bu dönem ise yaklaşık olarak 20 ile 30 yıllık bir süreci belirtmiştir. Günümüzde değişen koşullar, ilerleyen teknoloji, ekonomik refah, eğitim düzeyi, iş olanakları vb. nedenler dolayısı ile çocuk sahibi olma yaşı bir önceki kuşağa göre daha geç olmaya başlamıştır. Üstelik teknoloji ile farklılaşan toplumsal, sosyal kültürler nedeni ile kuşakların öz yapıları da hızla değişmektedir. Tüm bu etkenler nedeni ile ele alınan 20-30 yıllık süreç uzun bir tarih aralığı olarak görülmüştür (İlhan, 2019, s. 10). Araştırmalara bakıldığında kuşak kavramının yalnız biyolojik olarak tanımlanmasının eksik kalacağı ortaya konulmuştur.

Kuşaklar sadece aynı zaman aralığında doğdukları için değil aynı zaman diliminde yaşanan toplumsal, tarihi olaylardan etkilendikleri için benzer özelliklere sahip olmuşlardır. Biyolojik tanımlamanın eksik olması nedeni ile kuşak kavramını sosyolojik olarak ele almak gerekir (İlhan, 2019, s. 10). Alman Sosyolog Karl Mannheim, 1923 ve 1952'de "*The Problem of Generations*" isimli makalesinde kuşak kavramının toplumsal tanımını yaparak sosyal bilim araştırma metotlarını kullanarak sistemli olarak ele alan ilk araştırmacı olmuştur (Doğanbaş, 2017, s. 67). Prof. Dr. Mahmut Tezcan "*Gençlik Sosyoloji ve Antropolojisi*" isimli kitabında Türkiye'de kuşak kavramı ve kuşaklar arasındaki farklılıkların incelenmesine dair ilk çalışmayı gençlik sosyolojisi alanında ele almıştır. Türkiye kuşak çalışmaları 1960 senesinde incelenmeye başlanmış,

1968 senesinde artan öğrenci olayları ve sonrasında yaşanan süreçlerden dolayı kuşak çalışmalarının önem kazandığı görülmüştür (Kaçar, 2019, s. 4).

Strauss ve Howe'n 1991'de yayınladıkları "*Generations: The History of America's Future, 1584 to 2069*" isimli kitapları ile Kuşakların dış faktörler tarafından etkilendikleri bu nedenle benzer özelliklere sahip oldukları görüşü daha fazla benimsenmiş, bu görüş birçok araştırmacı tarafından "Strauss-Howe Kuşak Kuramı" olarak tanımlanmıştır (İlhan, 2019, s. 11-12).

1.2.1. Türkiye'de Kuşak Kavramının Tarihçesi

Türkiye'de kuşaklar hakkında literatür çalışması yapıldığında daha önceki yıllarda sayıca az olan çalışmaların son yıllarda arttığı görülmüştür. Bu da Türkiye'de kuşak çalışmalarına son yıllarda daha fazla önem verildiğini göstermektedir. Uluslararası literatürde kabul edilen kuşakların doğum aralıkları ile Türkiye'de kabul edilen doğum aralıkları birbirlerine yakındır. Kuşakların dinamik özelliklerini anlayabilmek, sosyolojik yapıda meydana gelen değişimleri inceleyebilmek için; bilişim ve teknoloji alanındaki gelişmeler, aile ve kültürel değişimler, ekonomik ve politik yapı, eğitim süreçlerinde yaşanan değişimler, toplumsal ve siyasi düşünceler, tarihsel süreci etkileyen olayları ele almak gereklidir (Özdemir, 2011, s. 85-110) .

Türkiye kuşaklar hakkında gerçekleştirilen çalışmaların farklı araştırma alanlarında yapılması nedeniyle net bilgilere ulaşılamamıştır. Ayrıca Türkiye'de yapılmış olan çalışmaların Batı Ülkelerinde yapılan çalışmalardan yararlanılarak yapılması da bazı araştırmacılar tarafından eleştirilmiştir. Eleştiri yapan araştırmacılar bu çalışmaların doğru verileri vermeyeceğini anlatmışlardır. Çünkü her toplumun kültürel ve toplumsal yapısı, yaşadığı çevre, tanıklık ettiği olaylar farklıdır ve bütün bunlar toplumları farklı etkiler. Alman Sosyolog Karl Mannheim'in "*Ortak alışkanlıkları ve kültürü paylaşan insanlar topluluğu*" olarak behsettiği kuşaklar tanımında da kültürel özelliklerin önemli olduğu vurgulanır (Evlek, 2019, s. 22-25). Fakat günümüz koşulları düşünüldüğünde dijital çağın sundukları ile insanlar arasında etkileşim kuvvetlenmiş bu nedenle kültürel öğelerin geçmiş yıllardaki kadar etkisi bulunmamaktadır.

Türkiye’de sosyoloji bilim alanındaki çalışmaların yetersizliği nedeni ile kuşak konusunda detaylı bilgi edinememize neden olmaktadır. Türkiye’de kuşak kavramını, kuşaklar arasındaki farklılıkları, yaşanan çatışmaların nedenlerini gençlik sosyolojisi altında Türk gençlerini ele alarak yapılan ilk çalışma Prof.Dr. Mahmut Tezcan’ın 1997 yılında yayınladığı ‘*Gençlik Sosyolojisi ve Antropolojisi Araştırmaları*’ isimli eseridir. Tezcan, kitabında kuşak çatışması ile ilgili şu bilgileri sunar:

‘Değişen Türk ailesinin yeni bir boyutu da kuşaklar arası çatışmalara sahne olmasıdır. Kuşaklar çatışması, özellikle günümüzde yaygın olarak görülen sosyolojik bir olgudur. Sanayileşme sürecine geçiş aşaması içerisinde konu, ülkemizde de önem kazanmaktadır. Ülkemizde bu konuda yeter sayıda araştırmalar yapılmamıştır. 1968 yılında öğrenci hareketlerinin yoğunlaşmasından sonra gençlik sorunları su yüzüne çıkmaya başlamış ve kuşaklar çatışması olgusunun bilincine varılmıştır. Böylece gençlerin aile, okul ve iş yaşamında yaşlılarla ilişkilerinden doğan sorunlar dikkati çekmeye başlamıştır. Bu bölümdeki açıklamalar, genellikle, 1978 yılında yaptığımız araştırma bulgularına dayandırılmıştır’ (Tezcan, 1997, s. 9).

Türkiye’de gençler yukarıda bahsettiğimiz araştırmada belirtildiği üzere 1960’lı yıllarda dünya toplumlarının etkilendiği temel hak ve özgürlük düşüncesi ile barış hareketlerinden etkilenmişlerdir. Aynı yıllarda Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde de mevcut düzene başkaldıran hippiler gibi gruplar ortaya çıkmıştır. Etrafında yaşanan olaylar hakkında düşünen, bu olayların nedenlerini araştıran, sorgulayan gençler, tanık oldukları politik ve toplumsal sorunları görmezden gelmemişlerdir. Dünya genelinde yaşanan bu hareketlilik diğer ülkeler gibi Türkiye içinde değişim için kırılma noktası olmuştur (Koca, 2018, s. 100). Türkiye’de İkinci Dünya Savaşı sonrasında yaşanan siyasi hareketlilik, bu hareketlilik nedeni ile yaşanan sıkıntılı süreçler gençlerin birtakım fikirler öncülüğünde ilkeler oluşturmalarını ve şekillenmelerini sağlamıştır. Bunun dışında son yıllarda insanların tüketim, alışveriş, eğitim, çalışma şekilleri, iletişim gibi alışkanlıklarında ki meydana gelen değişimlerde kuşak çalışmaları üzerinde durulmasına neden olmuştur. Buna Y Kuşağı çalışanlarının iş yaşamında neden oldukları değişimler örnek olarak verilebilir.

Kültürel yapının kuşaklar üzerindeki etkisi nedeniyle Türkiye’de yapılan kuşak çalışmalarının Avrupa kaynaklı olmalarına bir eleştiri de Zeki Yüksekbiçgili’den gelmektedir. Yüksekbiçgili, 2013 yılında ‘*Türk Tipi Y Kuşağı*’ isimli çalışmasında kuşak kavramlarını batılı çalışmalardan doğrudan almak yerine Türkiye’de yaşayan kuşakların özelliklerini ortaya koyan çalışmalar yapılması gerektiğini dile getirir. Yaptığı çalışmada Y kuşağı özelliklerinin batılı kaynaklarda belirtilen özelliklerin Türkiye’de bulunan Y Kuşağı bireyleri için de uygulanıp uygulanamayacağını araştırmıştır (Yüksekbiçgili, 2013).

Bir başka çalışma ise Vehbi Bayhan tarafından 2014 tarihli ‘*Milenyum veya (Y) Kuşağı Gençliğinin Sosyolojik Bağlamı*’ isimli yayınıdır. Bayhan, çalışmasında batılı kaynaklarda kabul edilen Y Kuşağı ile Türkiye’de yaşayan Y Kuşağı arasında ortak yönler, nitelikler ve özelliklerin bulunduğunu belirtmiştir. Aynı zamanda çalışmada teknolojinin gelişmesi ile birlikte küreselleşmenin etkisiyle başka ülkelerde yaşayan Y Kuşağı bireylerinin birbirlerinden etkilendiklerini ve birbirlerine benzediklerini ifade etmiştir (Bayhan, 2004, s. 20).

Türkiye’de yapılan çalışmalar eleştirilerin gölgesinde kalsa da günümüz dünyasında kültürlerin ve insanların yoğun iletişim ve etkileşim altında kaldığı da unutulmamalıdır. Gelişen teknoloji ve yoğun olarak hayatımızda varlığını hissettiren dijitalleşme ile insanlar bulundukları ülkelerin sınırları ile çevrili kalmıyorlar. İnternet ve bilişim teknolojileri sayesinde Dünyada olan olaylar hakkında bilgiler alınıyor, tepkiler gösteriliyor ve ülke toplumları bu olaylar ile aynı anda birbirlerinden etkileniyorlar. İnsanları anlamak, istek ve taleplerini bilmek hem karar mekanizmaları için hem yöneticiler için hem de örgütler için önemli bir husustur. Türkiye’de Z Kuşağı ile ilgili çalışmaların azlığı gelecek yıllar için gerekli olan stratejilerini belirleyemesini engelleyeceği anlaşılmıştır.

1.3. Kuşakların Sınıflandırılması ve Genel Özellikleri

İnsanların tutum ve davranışları, karakteristik özellikleri çocukluk ve gençlik dönemlerinde şekillenir. Bu durum ise kuşaklar arasındaki farklılıkları oluşturur. Bu farklılıklar da kuşaklar arasında çatışmalara sebep olmuştur. Bunun içindir ki farklı

kuşaklarda bulunan insanların tutum ve davranışlarını, yaşadıkları olaylara karşı geliştirdikleri ortak bilinci, tepkilerini, beklentilerini incelemek, araştırmak kuşakları anlama sürecinde büyük önem taşımaktadır (Bayhan, 2016, s. 159-168).

Kuşakların sınırlarının belirlenmesi kuşak gruplarını karşılaştırabilmek açısından önem arz etmiştir. 1952 yılında Mannheim'ın kuşak kavramı tanımı, diğer araştırmacılara kuşakların sınıflandırmaları esnasında referans olmuş, araştırmacıların çalışmalarını bu görüşü temel alarak yapmalarını sağlamıştır (İlhan, 2019, s. 14). Aynı senelerde dünyaya gelen, bulundukları dönemde gerçekleşen unsurlardan etkilenecek, benzer kaygı, düşünce ve kültür özelliklerini taşıyan bireyler bir kuşağı oluştururlar. Özetle kuşaklar sınıflandırılırken tarihsel süreç ile o dönemi etkileyen ekonomik, sosyal, siyasal ve kültürel olaylara dikkat edilmeli bu durumlar göz önüne alınarak sınıflandırma yapılmalıdır (Adıgüzel vd., 2014, s. 167). Örneklendirilecek olunursa çocukluk döneminde savaşı yaşayan bir insan ile çocukluğunu özgürce, huzur içinde yaşayan bir insanın aynı özelliklere sahip olmaları düşünülemez. Haliyle insanların çevresinde gelişen olaylardan etkilenecek kendine has özellikler, davranışlar sergilemesi kuşak sınıflandırmasının dayanağı sayılır (İnce, s. 18). Bir kuşağı anlayabilmenin dönemin yaşam şartlarını bilmeyi gerektirdiğine dair Türkiye İstatistik Kurumu'nun verilerine bakıldığında X kuşağından Y kuşağına geçişin yaşandığı tarihsel aralıkta kişi başına düşen gelir miktarının arttığı, yaşam standartlarının iyileştiği, eğitim seviyesinin arttığı görülmektedir (Yalçın, 2020, s. 96).

Literatüre bakıldığında da kuşak sınıflandırılmasının oluşumunda görüş farklılıklarının bulunduğu görülmüştür. Toplumlar arasında farklılık gösteren doğum oranları, sosyal ve kültürel hayat farklılığı, bilim ve teknolojiye gelişmeler, küreselleşme gibi unsurlar kuşakların isimlendirilmesinde ve gruplaştırılmasında önemli rol oynamışlardır. McCrindle kuşak sınıflandırmasının her yaş grubunun yaşadığı zaman dilimi ve bu zaman dilimine bağlı olarak davranışlarının birbirinden farklı olduğunu, bu farklılıkların sosyal ve çalışma hayatında bireylerin davranışlarını değiştirdiğini belirtmiştir (İnce, 2018, s. 18).

Kuşak sınıflandırılması suskun oldukları için sessiz kuşak olarak olarak adlandırılan, 1951 yılında Time dergisinde yer alan bir makalede değerlere olan

bağlılıklarından dolayı "gelenekselciler" olarak isimlendirilen "sessiz kuşak" ile başlar, sonrasında ABD nüfus sayım bürosunun 1946-1964 yılları arasında artan doğum oranına ithafen isimlendirdiği "bebek patlaması" kuşağı yer alır. Sonrasında gelen X Kuşağı ile ilgili Douglas Coupland'ın "*X 1951'de Hızlandırılmış bir kültür için hikayeler*" isimli kitabında bebek patlaması kuşağının büyüttüğü bu kişilerin hissettikleri kimliksizlikten bahsedilir. Bunun için X sembolü kendini kaybolmuş hisseden kuşak üyeleri için kullanılmıştır. X Kuşağından sonra ise kuşak sınıflandırılması "Y Kuşağı" ve "Z Kuşağı" ile devam etmiştir.

Tablo 1.
Kuşaklar ve Özellikleri

Sessiz Kuşak 1925-1945	Bebek Patlaması Kuşağı 1946-1964	X Kuşağı 1965-1979	Y Kuşağı 1980-2000	Z Kuşağı 2000 ve Sonrası
Çalışmak Önemlidir	Çalışmak İçin Yaşar	Yaşamak İçin Çalışır	Özgüvenli	İşbirliğinden Yana
Uyumlu	Uyumlu	Rekabetçi	Sorgulayıcı	Yenilikçi/Yaratıcı
Otoriteye Saygılı	Otoriteye Saygılı	Otoriteye Saygılı	Otoriteye Saygılı	Otoriteye Saygılı
Teknoloji Kullanımı Yok	Teknoloji Kullanımına Uzak	Teknoloji Kullanımı Düşük	Teknoloji Kullanımı Yaygın	Teknoloji İle Doğup, Büyüyen Kuşak

Kaynak: Deneçli,C. (2012)."Nabza Göre Şerbet, Kuşağa Göre Etkinlik: Eğlencenin Pazarlanması ve Kuşaklar". *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi (Pİ)*'nden esinlenilerek hazırlanmıştır.

Yukarıda ki tabloda yer alan verilere bakıldığında 1925-1945 yılları arasında doğanlar "Sessiz Kuşak", 1946-1964 yılları arasında doğanlar "Nüfus Patlaması Kuşağı", 1965-1979 yılları arasında doğanlar "X Kuşağı", 1980- 2000 yılları arasında doğanlar "Y Kuşağı" ve 2001 yılı sonrası doğanlar ise "Z Kuşağı" olarak isimlendirilmişlerdir. Günümüzde X ve Y Kuşakları iş yaşamında birarda çalışırken, ilerleyen yıllarda Z Kuşağı mensuplarında iş yaşamında aktif rol oynayacağı düşünülmektedir. Bu da iş yaşamında

kuşak çatışmalarına neden olacağı, bu nedenle ortaya çıkabilecek sorunlara yönelik çözümler bulabilmek için gerekli olan stratejilerin ve tedbirlerin alınması gerektiği ifade edilmiştir (Baran, 2018, s. 5).

1.3.1. Sessiz Kuşak ve Genel Özellikleri (1925-1945)

Sessiz Kuşak, büyük kuşaktan sonra, Bebek Patlaması Kuşağından ise önce ortaya çıkmış bir kuşaktır. Sessiz Kuşak 1925-1945 yıllarında dünyaya gelmiş kişileri kapsar. Yaşadığı zaman diliminde yaşanan savaşlar nedeni ile bu kuşak “Savaş Kuşağı” olarak da isimlendirilmiştir. Sessiz kuşak bireyleri yaşadıkları savaşlar ve ekonomik buhranlardan fazlaca etkilendikleri için iletişim kurmakta zorluk çekmişlerdir. Yaşadıkları bu zorluklar nedeniyle bu kuşak genelde sessiz kalmışlar ve ismini buradan almıştır (Erserim, 2019, s. 33). Kurallar içinde yaşayan Sessiz Kuşaklar için iletişim ve yazı dili resmi olmuştur (İnce, 2018, s. 58). Sessiz Kuşak mensupları Baby Boomers kuşağı ile X Kuşağı'nın anne babalarıdır. Sessiz Kuşak bireyleri büyük savaşlar ve ekonomik buhranlara tanıklık etmişlerdir. Bu unsurlar Birinci Dünya Savaşı, İkinci Dünya Savaşı ve 1929 Ekonomik Buhranıdır. Sessiz kuşağın tanıklık ettikleri savaşlar ve yaşadıkları ekonomik buhranlar onları derinden etkilemiş, kişilik özelliklerinin oluşmasında etkin rol oynamıştır (Göksel ve Güneş, 2017, s. 810).

Kuşak mensupları bu zorlu süreçlerde yaşamışlar, farklı olaylara tanıklık etmişlerdir. Sessiz Kuşak yaşadığı dönemde meydana gelen olaylardan dolayı farklı alt gruplar şeklinde sınıflandırılmıştır. Bunlar; 1900 ile 1914 yılları arasında doğanlar "Büyük Değişim Kuşağı" olarak, 1914 ile 1918 yılları arasında doğanlar "I. Savaş Kuşağı", 1918 ile 1929 yılları arasında doğanlar "Ümit Kuşağı", 1929 ile 1939 yılları arasında doğanlar "Buhran Kuşağı", 1939 ile 1945 yılları arasında doğanlar "II. Savaş Kuşağı" olarak adlandırılmıştır (Şenbir, 2004, s. 20-22). Büyük Değişim Kuşağı 1914 ile 1918 tarih aralığında meydana gelen Birinci Dünya Savaşına tanıklık etmişler, savaşın olumsuz etkileri altında hayatlarını sürdürmüşlerdir. Birinci Dünya Savaşı bittikten sonra insanların olmasını diledikleri iyimserlikten dolayı bu kuşağa "Ümit Kuşağı" denilmiştir. Buhran Kuşağı da ismi gibi 1923 ile 1939 tarihleri aralığında yaşanan Büyük Buhran'dan almıştır. Büyük Buhran dünyayı işsizlik ve ekonomik kriz ile tehdit etmiştir. II. Savaş Kuşağını ise 1939 ve 1945 tarihleri arasında meydana gelen İkinci Dünya Savaşı

döneminde dünyaya gelen kişiler oluşturmuştur (Kaleli, 2019, s. 7). Sessiz Kuşak mensupları neredeyse bütün dünyayı etkisi altına alan olaylar içinde yaşamlarını sürdürürken, Türkiye’de yaşayan sessiz kuşak mensupları ise Cumhuriyet’in kuruluş yıllarına tanıklık etmiş oldukları görülmüştür. Ayrıca ülkemizde yaşayan sessiz kuşak mensupları da ekonomik buhran ve savaşlardan toplumsal, politik, ekonomik gibi birçok açılardan büyük bir şekilde etkilenmiştir.

Sessiz kuşak mensupları büyük bir aile yapısı içinde hayatlarını sürdürmüşlerdir ve bu kuşak insanları için komşuluk ilişkileri çok değerlidir. Genç yaşta yaptıkları evlilik ve büyük ailelerle yaşamak zorunda olduklarından dolayı evlilikten sonrada aileleriyle birlikte yaşadıkları belirtilmiştir. Bu kuşak mensupları kurallara bağlı kişilerdir ve ailenin karar yetkisi yine ailenin en büyük erkeğinde verilmiş olduğu görülür. Sessiz kuşakta kurallar çok önemlidir ve bu ailelerde karar mekanizması ailenin yaşça en büyük erkeğidir. Kadınların ve erkeklerin görevleri belirlenmiş şekildedir ve sorgulanmadığı ifade edilmiştir. Ayrıca sessiz kuşak bireylerinin örf, adet, toplumsal kurallara bağlı ve saygılı bir tutumla yaşadıkları belirtilmektedir. (Tekin, 2015, s. 46).

Demet C. Bilgin, sessiz kuşağı ele aldığı araştırmasında; bu kuşak mensuplarının çalıştıkları örgütlere sadakat duygularının olduğunu, örgüt yönetimi tarafından belirlenen kurallara ve hiyerarşik yapıya itaat gösterdiklerini, otoriteyi kabul ettiklerini, çalışma hayatları boyunca iş değiştirmekten kaçındıklarını, hayat boyu istihdamdan yana olduklarını, örgüt içi iletişimde resmi dili tercih ettiklerini, geleneksel yapıya sahip olduklarını ifade etmiştir (Kaleli, 2019, s. 8).

Sessiz kuşak mensupları için, kendinden sonraki kuşaklarda önemli bir yer teşkil eden teknoloji kullanımının çok fazla önemli olmadığı görülür. Bu kuşak teknoloji ile çok geç tanışmış olduklarından dolayı bu duruma karşı daha temkinli, soğuk ve mesafeli yaklaşır ve davranırlar. Sessiz kuşak mensupları en fazla kullandıkları araç radyo olduğu görülmüştür (Tekin, 2015, s. 46). Yapılan araştırmalarda endüstri çağından bilgi çağına geçerek hızlı bir dönüşüm yaşayan sessiz kuşak mensuplarının teknolojiden uzakta yaşamış oldukları ifade edilsede, kuşak mensuplarının teknoloji kullanımı konusunda öğrenmeye açık oldukları (Mücevher, 2015, s. 8). Teknoloji ve dijital alanda yaşanan gelişmeler ve hayatımıza olan hızlı etkilerini göz önüne alırsak bu kuşak üyelerinin

alıştıkları yaşamdan çok farklı bir yaşamla karşı karşıya geldikleri görülür. Bu da birçok şeyi yeniden öğrenmelerine neden olmuştur. Kurallara uyan karakterleri ve öğrenmeye açık olmalarından dolayı, içinde bulundukları duruma uyum sağlamakta zorluk çekselerde bunu başarmak için uğraşmaktadırlar (Etlican, 2012, s. 4).

1.3.2. Bebek Patlaması Kuşağı ve Genel Özellikleri (1946-1964)

Bebek Patlaması kuşağı İkinci Dünya Savaşı sonrasında, 1946-64 yılları arasında dünyaya gelmiş kişilerin oluşturduğu bir gruptur. İkinci Dünya Savaşı'nın bitmesinin ardından dünyaya gelen milyonlarca çocuğun neden olduğu nüfus patlaması ile bu kuşağa “Baby Boomers Kuşağı” “Bebek Patlaması” denilmektedir (Kaleli, 2019, s. 9). Ayrıca bu kuşağın çocuklarına İkinci Dünya Savaşı sırasında ya da savaş bittikten hemen sonra dünyaya gelmiş olduklarından dolayı “Soğuk Savaş Dönemi Çocukları” ya da “Orta Kuşak” da denilmektedir (Tekin, 2015, s. 47).

Savaş sonrası yaşanan refahtan sonra doğum oranlarının artması, bu nedenle bebek patlaması kuşağı bireylerinin sayıca fazla olması bulundukları toplumların yapılarının tekrar şekillendmesine sebep olmuştur. Bu kuşak mensuplarının yaşamları süresince neden oldukları toplumsal ve sosyal değişimlerin yanında iş yaşamında da örgüt yapısını ve kültürünü de etkileyerek değişimlere neden olduğu anlaşılmıştır. Harris Interactive Poll tarafından gerçekleştirilen araştırma ile Bebek Patlaması Kuşağının bulundukları toplumu pozitif yönde etkileyen, sosyal ve kültürel alanda bilgi sahibi olan, diğer kuşaklardan daha üretken kuşak olduğu vurgulanmıştır (Kaleli, 2019, s. 9). Bu dönemde insanlar önemli teknolojik gelişmelere tanık olmuşlardır. Bebek patlaması kuşağının yaşadığı dönemde iletişim araçları yaygınlık kazanmaya başlamıştır. Bebek Patlaması Kuşağı üyelerinin yetişme çağında televizyon önemli yer almış bunun için de televizyonu iletişim odaklı kullanmışlardır. Bebek patlaması kuşağı mensupları yaş aldıklarını kabul etmeyip genç olmaya çalışmışlar, bu nedenle kendileri için uygun görüneni değil kendi hayat tarzlarına uygun olanı seçme taraftarı olmuşlar (Tekin, 2015, s. 51).

1.3.3. X Kuşığı ve Genel Özellikleri (1965-1979)

1965-1979 yılları arasında dünyaya gelen, Bebek Patlaması kuşığı mensuplarının çocuklarını kapsayan kuşağa "X Kuşak" denilmektedir. X kuşığı kavramı 1964 yılında araştırmacılar Amerikalı Charles Hamblett ve İngiliz Jane Deverson tarafından ortaya konulmuştur (Erserim, 2019, s. 35). Bebek patlaması kuşağından sonra refah seviyesinin biraz daha artması nedeniyle doğum oranları düşmüştür. Bu nedenle "Bebek Düşüşü"; bebek patlaması kuşağından sonraki dönemde yer aldıkları için "Patlama Sonrası" olarak da isimlendirilmişlerdir. Bu isimlendirmelerin dışında literatürlerde "Kayıp Kuşak" "Geçiş Dönemi Kuşağı" şeklinde isimlendirmelerinde yer aldığı görülmektedir (İlhan, 2019, s. 20).

X kuşağının ebeveynlerinin bebek patlaması kuşağı olduğu ele alındığında, bu kuşak üyelerinin çocukluklarını yalnız geçirdikleri görülmüştür. Kadın iş gücünün ekonomide daha büyük çapta yer alması ile bu kuşak çocuklarının anneleri de çalışma hayatına girmişlerdir. X kuşağı anne ve babası çalışan çocuklar olarak kendi sorumluluklarını üstlenmişlerdir. Yalnız kalan bu çocuklar sosyalleşebilmek için arkadaşlarına daha fazla önem ve yer vermişlerdir. X Kuşağı tüm bu yaşadıklarından yola çıkarak çalışmanın önemli olduğunu düşünmüştür ayrıca her iki ebeveynin iş hayatında yer almalarından dolayı kadın erkek eşitliğine dayanan aile modeline tanıklık etmişlerdir (Ağlargoç, 2017, s. 42).

Bu dönemde teknolojiye hızlı ilerlemeler olmuştur. Televizyon kullanımının yaygınlaşması, bilgisayar kullanımının başlaması gibi gelişmeler yaşanmıştır. Teknolojik gelişmelerin zorunlu olarak hayatlarında yer edinmesinden dolayı teknolojiyi bir sonraki kuşak kadar iyi kullanamamışlardır. Halbuki bilgisayarı ilk kullanan nesildirler ve günümüz teknolojilerinin geliştirilmesi X Kuşağı tarafından sağlanmıştır. Bu kuşak aynı zamanda bir kuşaktan başka bir kuşağa geçiş anlamı taşıyan ara dönem kuşağı olarak bilinmektedir. Geleneklerine bağlı kuşak ile teknolojiyle büyüyen kuşak arasında bulunan X kuşağı mensupları "geçiş dönemi çocukları" olarakta isimlendirilmişlerdir (İlhan, 2019, s. 21).

Otoriteye son derece saygılı ve disipline edilmiş kuşak olarak tarif edilmektedir ve bu kuşak toplumsal hadiselerle son derece ilgilidirler. X kuşağı mensupları petrol krizi, ekonomik kriz gibi çok fazla olaya tanıklık etmiş oldukları görülmüştür. Yaşadıkları olaylardan dolayı X Kuşağı mensupları gelecekleri için kaygı taşımışlar, bu kaygı da X kuşağı bireylerini daha fazla çalışmaya, kariyer sahibi olmaya, daha fazla maddi kazanç sağlamaya çalışmış oldukları ifade edilmiştir (Altıntuğ, 2012, s. 205).

1.3.4. Y Kuşağı ve Genel Özellikleri (1980-2000)

Kavram olarak ilk defa William Strauss ve Neil Howe tarafından Y Kuşağı ismi 1993 yılında yaşayan genç nüfusu X kuşağına mensup bireylerden ayırabilmek için kullanılmıştır (Yüksekbilgili, 2013, s. 343). 1980 ile 2000 yılları arasında doğanlar Y Kuşağında kabul edilmektedir. Y kuşağı “Milenyumlular” “Dijital Kuşak” “www Kuşağı” “Net Kuşağı” olarakta isimlendirilirler (İlhan, 2019, s. 21).

Bu kuşağın üzerinde yoğun olarak durulan en belirgin özelliği teknolojiye olan yatkınlığıdır (Özer vd. , 2013, s. 123). Çünkü Y kuşağı üyeleri doğdukları günden bugüne gelişen teknolojiye şahitlik etmişlerdir. Y kuşağı, bilgisayar ve telefon teknolojilerinin ortaya çıktığı, teknolojiyle barışık rahat ve bireysel yaşamaya alışmış küreselleşen dünyanın çocuklarıdır. Bu kuşak çok kanallı televizyonunların ve renkli kanalların yayın hayatına başladığı, 1985’li yıllarda Windows İşletim Sisteminin ortaya çıkışının olduğu bir dönemde dünyaya gelmiş ve evlerde bilgisayar ve internetin varlığı ile büyümüştür. Dolayısıyla bilgiye kolayca ulaşabilmeleri nedeniyle araştırma yapmayı seven bir kuşaktır. (Divanoğlu, 2021, s. 274).

GSM teknolojileri, çok kanallı televizyonlar ve internetin ilk etkileriyle büyümelerine rağmen ne X kuşağı kadar teknolojiden kopuktur ne de Z kuşağı kadar teknolojiye aşırı bağımlıdır. Y kuşağı X kuşağı ve Z kuşağı arasında tam bir köprü şeklindedir. Ayrıca bu kuşak X kuşağına nazaran daha heyecanlı Z kuşağı ile kıyaslandığında da daha olgundur bu sebeple para bir amaç değil araçtır. Dolayısıyla para eğlence ve huzur için kullanılması ve elde edilmesi gereken sadece bir araçtır. Teknolojik gelişmelerin sürekli olarak değiştiği bir ortamda doğup büyümeleri mevcut gelişmelere çabuk adapte olabilen bir karaktere ulaşabilmelerini sağlamıştır. Y kuşağının teknolojiyle

uyum içerisinde olması ve yaşadıkları dönemin diğer kuşakların yaşadıkları dönemlere göre daha iyi şartlar taşıması nedeniyle kendilerinden önceki kuşaktan ayrılırlar. Ayrıca Y kuşağı üyeleri küreselleşme ile birlikte diğer kültürlerle iç içe geçerek yaşama imkânı bulmuştur. Mevcut teknolojik imkanlar sayesinde dünyanın yaşanan tüm olaylardan haberdar olmuşlardır (Daloğlu, 2013, s. 33).

Teknoloji tutkunu olarak gösterilen Y Kuşağı üyeleri aynı zamanda genç, zeki, enerjisi yüksek, eğlenmeyi seven, özgür bireyler olarak ta nitelendirilmektedirler. Öğrenme taraftarı olan bu kuşak mensuplarının aynı anda birden fazla işi gerçekleştirebilen, kariyer basamaklarını hızla tırmanmayı amaçlayan, sabırsız yapıya sahip kişiler oldukları görülmüştür (Kaleli, 2019, s. 17). Y kuşağı üyelerinin özgürlükçü, teknoloji ile yakından ilgilenen ve aktif kullanan, sosyal sorumluluğa önem veren bireyler olduğu görülmüştür. Tatminsiz bir yapıya sahip olan bu kuşak eğlenmeyi sever, otoriteyi reddeden bir tutum sergilerler (Göksel ve Güneş, 2017, s. 813). Sorgulayıcı kişilik özellikleri nedeniyle kolay inanmaz, mantıklı bir açıklama ister ve nedenini öğrenmek için çaba gösterir. Bu özelliklerinden anlaşılacağı üzere Y Kuşağı araştırmacı, okumayı seven, özgürlüğüne düşkün, sosyalleşmeyi seven, değişikliklere ve kişisel gelişime önem veren, marjinal bireylerdir (Yalçın, 2020, s. 114).

Türkiye’de yaşayan Y Kuşağı ise 1980 öncesinde (1970’li yıllar) ekonomik krizin tetiklediği kıtlık gibi olayları gibi olumsuz yaşam şartları yaşamadıklarından dolayı sahip oldukları şeyleri hızlı tüketebilmektedirler (Başgöze ve Bayar, 2015, s. 118-130).

1.3.5. Z Kuşağı ve Genel Özellikleri (2001 ve Sonrası)

2001 sonrası doğanların bulunduğu kuşak Z Kuşağı olarak isimlendirilmiştir. “İndigo” veya “Kristal Çocuklar” olarak da adlandırılırlar. Z kuşağı teknolojinin içinde doğmuştur ve teknolojiyi aktif halde kullanır. Z kuşağı mensupları internet aracılığı ile diledikleri anda diğer insanlar ile iletişim sağlayabilirler. Akıllı telefonlarla veya sosyal ağlarla kurdukları iletişim Z kuşağı üyelerinin bireyselliğe yönelmesine ve bağımsızlaşmasına, yüz yüze iletişimin önemsizleşmesine neden olmuştur. Bununla birlikte Z kuşağının arkadaşlıklarını internet ile sürdürmekten ve gerçekleştirmekten yana olduğu görülmüştür. İnternet aracılığıyla sosyalleşir ve sanal alemi etkin olarak kullanır

ve yaşadığı her şeyi sosyal medyada paylaşmak ister. Bu kuşak teknolojiye en kolay uyum sağlayan kuşaktır. Kuşak mensuplarının odaklanma zorluğu çekmelerine rağmen aynı anda birden çok iş yapabilme özelliği taşıdıkları ifade edilmiştir. İnsanlık tarihi boyunca el, göz, kulak vb. motor beceri uyumu aynı anda yüksek ve etkin bir şekilde kullanabilen bir nesil olarak tanımlanmaktadırlar. Bu durumun bir diğeri sebebi ise dijitalleşmenin çok hızlı bir şekilde güncellenip gelişmesinden kaynaklanmaktadır. Bu sebeple Z kuşağı mensuplarına “İnternet Kuşağı” “Gelecek Kuşak” “Çevrimiçi Kuşak” da denilmektedir (Levickaite, 2010). Strauss ve Howe Z Kuşağını sanal iletişimi tercih ederek yalnızlaşması ve bireyselleşmesi nedeniyle “Yeni Sessiz Kuşak” olarak isimlendirmişlerdir (Akdemir vd., 2013, s. 15).

Z kuşağı üyelerinin hızlı gelişen teknoloji sayesinde birden fazla uyararla birlikte büyüdüğü için mantıklı, hızlı, çözümleyici düşünme yeteneğine sahip oldukları düşünülmektedir. Özgürlükçü, bireysel, yabancı dile aşina, yaratıcılık seviyesinin yüksek olmaları Z Kuşağının en belirgin özellikleri arasında yer aldığı söylenebilir. Özgürlükçü ve bağımsız karakterlerinden dolayı otoriteden hoşlanmayan Z Kuşağı ailesinden nasihat almaktan ziyade tercih ettiği çözüm yollarını denemeye çalıştığı görülmektedir. Yaşadıkları dönemin özelliği olan hızlı değişim ve hızlı tüketim Z Kuşağı bireylerini de önemli derecede etkilemiştir. Bu nedenle Z Kuşağı hızlı sıkılan, hızlı tüketen ve hızlı yaşayan bir kuşak olma özelliği tadıkları belirtilmiştir. Özgüvenleri ve aynı anda farklı işleri yapabilme kabiliyetleri yüksek olduğu gözlemlenmiştir. Örneğin katıldıkları toplantıda maillerini cevaplandırabilir, bir konu ile ilgilenirken farklı bir konuda arkadaşlarına bilgi vermeye çalışabilir (<https://www.manpower.com.tr>, 2021).

Z kuşağı üyelerinin teknolojinin yoğun olarak geliştiği ve güncellendiği bir dönemin içine doğdukları düşünüldüğünde, günün her anında ve iş hayatının her alanında yoğun olarak kullanılan ve kolay elde edilebilir bir yapıya sahip olan bilişim, internet ve GSM sitemlerinin, kuşak üyelerince vazgeçilmez bir ihtiyaç olarak görüldüğü anlaşılabacaktır (Adıgüzel vd., 2014, s. 174). Z kuşağı bilişim teknolojisi hayatının her anında o kadar aktif kullanır ki bu yüzden gerçek insan ilişkilerinde çok becerikli değildir. Aynı zamanda karşılıklı ilişkilerde sanal iletişimde daha rahat davranırlarken yüz yüze iletişimde daha çekingen bir tutum sergilerler (İnce, 2018, s. 60). Z kuşağı yüz yüze

iletişim anında da telefonundan uzak kalamazlar ve sürekli olarak yanlarında tutma ihtiyaçı duyarlar.

Hayatla adaptasyonları teknoloji ile sağlarlar. Teknolojinin olmadığı bir hayatı düşünemezler çünkü böyle bir hayatı hiç görmemişlerdir. Bu kuşak çocukları arkadaşları ile dışarıda oynamak yerine akıllı telefonları, bilgisayarları ile çevrimiçi oyunları oynamayı tercih ediyorlar. İnternet sayesinde dünyanın başka bir yerinde olan insanlarla iletişim kurabiliyorlar, farklı hayatları öğrenebiliyorlar (www.egitimcaddesi.com, 2016).

Tablo 2.
Kuşaklar Arasında Bulunan Farklılıklar

X Kuşağı 1965-1979	Y Kuşağı 1980-2000	Z Kuşağı 2000 ve Sonrası
Kayıp Kuşak ya da Geçiş Dönemi Kuşağı	Milenyumlular, Dijital Kuşak, www Kuşağı, Net Kuşağı	İndigo, Kristal Çocuklar, İnternet Kuşağı, Gelecek Kuşak, Çevrimiçi Kuşak
Yakın ve yüzyüze iletişim	Geri bildirim ve çevrimiçi görüşme	Sosyal ağlar ile anlık görüşmeler
Sabırlı	Sabırsız	Dikkatleri dağınık, hızlı karar verme
İşkolik ailelerde büyümeleri nedeniyle aileye bağlı	Başarı baskısı olan ailelerde büyümeleri nedeniyle başarı hırsı yüksek	Sorunlarını anında çözmeye çalışan ‘helikopter aile’ olarak tanımlanan ailelerde büyümeleri nedeni ile yüksek özgüvene sahip

Kaynak: Kaleli, Buke, "Beş Faktör Kişilik Özellikleri ile İş Değerleri İlişkisinin Kuşaklar Kapsamında Analizi", Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, 2019. Orijinal tablodan esinlenilerek düzenlenmiştir.

1.4. X, Y ve Z Kuşakları Hakkında Yapılan Ulusal ve Uluslararası Çalışmalar

Kuşak kavramı ile ilgili birçok araştırma yapıldığı literatür taramasında görölmektedir. Uluslararası yayın sayısı fazla olmakla birlikte Ulusal yayın sayısı son

dönemde artış göstermiştir. Birçok çalışmada kuşakların özellikleri, çalışma hayatlarındaki davranışları ve farklılıkları, yönetim algıları araştırılmıştır.

Kuşaklar hakkında yapılan Uluslararası çalışmalardan bahsedecek olursak, Zemke vd. tarafından kaleme alınan '*Generations at Work: Managing The Clash Of Veterans, Boomers, Xers, And Nexters In Your Workplace*' isimli kitapta örgütlerde çalışan Sessiz Kuşak, Bebek Patlaması Kuşağı, X Kuşağı, Y Kuşağı ve Z Kuşağını incelemiştir. Farklı kuşak çalışanlarının aralarında yaşanan çatışmanın yeni var olmadığını ve bitmeyeceğini belirtmiştir. Kitapta yaşanan kuşak çatışmalarının nasıl üstesinden gelinebileceği, farklı kuşakların nasıl motive olabildikleri, yapılan yönetim hataları, bu hataları yapmamak için neler yapılması gerektiği anlatılmıştır. Ayrıca bahsedilen yönetim hatalarına dair pratik çözümler sunmuştur. Bu hatalara karşı çözümler sunulmuştur. Örgütlerde yer alan farklı kuşak çalışanlarının profillerini çıkararak çalışanlar arasında uyum sağlama çözümlerine yer vermiştir (Zemke vd., 1999).

Macky vd. tarafından yayınlanan '*İş Yerinde Kuşak Farklılıkları: Giriş ve Genel Bakış*' isimli makalede kuşakların çalışma hayatlarındaki tutum ve davranışlarındaki farklılıklar ele alınmıştır. Kişilik özelliklerinin farklı yanları, çalışma tarzları, kariyer planları ve çalışmaları üzerine bilgiler verilmiştir. Bunun yanında örgütteki farklı kuşak çalışanlarına yönelik yönetim politikalarının geliştirilmesi için çalışanların ihtiyaç ve taleplerinin değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Macky vd., 2008).

Bahsedilen çalışmaların dışında '*İş Değerlerindeki Kuşak Farklılıkları: Teori ve Kanıt Üzerine Bir İnceleme*' isimli makalede ise çalışma özelliklerinin kuşaklar arasında farklılıklar olduğunu ele almıştır. Birçok örgütün bu farklılıkların farkında olmadığını ya da bulamadıklarını belirtmiştir. Kuşak çatışmalarına neden olan bu farklılıkların örgütler için son derece önemli olduğunu ve göz ardı edilmemesi gerektiği önerisinde bulunmuştur (Parry ve Urwin, 2011).

Kuşaklar hakkında yapılan Ulusal çalışmalardan bahsedecek olursak, Yalçın, M. 'nin (2020) kuşakların iş tatminlerinin araştırıldığı çalışmasında, çalışma hayatında teknolojinin yaygın kullanılmaya başlanması ve yönetim biçimlerinin farklılaşmasından bahsedilmiştir. Bu değişimler neticesinde farklı yetenek ve kabiliyetlere sahip çalışanların

özelliklerinin dikkate alınarak uygun yönetim şekillerinin belirlenmesi gerektiği belirtilmiştir. Etkin yönetim stratejisinin çalışanlar üzerinde olumlu etkilerinin olduğu ve örgüte duyulan sadakati güçlendirdiği ifade edilmiştir.

İnce, F. 'nın (2018) çalışmasında insanların yaşadıkları toplumun, kültürünün, çevresel faktörlerin etkisi ile farklı tutum ve davranışlara sahip olduğu, bu nedenle de farklı kuşakta yer alan insanların çalışan ya da yönetici olarak farklı davranışlar sergiledikleri düşünülmüştür. Çalışmada sözü edilen farklılıklar konusunda bir bilinç oluşturmak, kuşaklar arası iletişimi etkili kılmak için çalışanlara ve yöneticilere yol göstermektedir. Yaşadıkları dönem nedeniyle farklı iletişim ve öğrenme yöntemlerini tercih eden kuşakların, dijitalleşme nedeniyle değişen teknolojik uygulamaları tanımaya çalıştıkları ifade edilmiştir. Ayrıca günümüz yöneticilerine ve geleceğin liderlerine çağdaş dünyanın vazgeçilmezi olan iletişim teknoloji uygulamalarını öğrenmelerini ve yenilikçi davranışları gerektiği belirtilmiştir.

İlhan, Ü.D. (2019) ise X ve Y Kuşak çalışanlarının çalışma şekilleri, örgüte olan bağlılıkları incelenmiş, kuşaklar arası farklılıkların iyi anlaşılıp yönetilmesi ile örgütsel bağlılıklarının güçleneceği ifade edilmiştir. Yönetici olarak görev alan X Kuşağı ile çalışma hayatında önemli bir yere sahip olmaya başlayan Y Kuşağı ile gelecek yıllarda çalışma hayatına girecek olan Z Kuşağı ile ilgili çalışmalara yer verilmesi ve yönetim politikalarının uyumlu hale getirilmesi gerektiği belirtilmiştir.

1.5. X, Y, Z Kuşaklarının Çalışma Hayatlarındaki Yerleri

1.5.1. Sesiz Kuşak ve Çalışma Hayatındaki Yeri

II. Dünya Savaşı sonrası yaşanan ekonomik buhran beraberinde işsizliğide getirmiş, böylelikle kuşak mensuplarının tasarruflu bireyler haline gelmelerine neden olmuştur. Bu dönem içerisinde yaşanan işsizlik ve ekonomik sorunlar kişileri tasarrufa yönlendirmiştir. Büyük savaşın tüm sorunlarıyla başbaşa kalan kuşak mensupları çocukluk dönemlerini yokluk içerisinde ve ölümlerle geçirmişlerdir (Gündüz ve Pekçetaş, 2018, s. 92). Yaşadıkları tüm bu olumsuzluklar nedeniyle hayatta kalabilmek için sürekli çalışmak zorunda kalan bir kuşaktır ve bu kuşak için en önemli ilke sürekli çalışarak

başarılı olma ilkesidir. Ayrıca bu kuşak mensupları otoriteye saygılı ve yüksek sadakatle bağlı, dürüst, iş dışında kalan yaşamı erteleyen, ast-üst düzenine önem verirler. Yine bu kuşak geleneklere ve toplumsal değerlere kendilerini adanmış bir kuşaktır. İş hayatlarında sorunlara, çalışma şartlarına vb. durumlara karşı tahammülleri yüksektir. İnan Acılioğlu'nun "*İş'te Y Kuşağı*" isimli kitabında Sessiz Kuşak mensupları "Çalışma Hayatının Muhafazakâr Bireyleri" olarak isimlendirilirler (Yalçın, 2020, s. 108). Kuşak mensuplarının yaşadıkları dönem neticesinde iş değiştirmekten kaçındıkları, aynı örgütte ömür boyu çalıştıkları görülmüştür (Adıgüzel vd., 2014, s. 171).

Sessiz kuşak çalışanlarının günümüz koşulları iş yaşamında emekli oldukları görülmüştür. Sessiz kuşağın dönem özellikleri ele alındığında bu bireylerin öğrenmeye açık, otoriter, kuralcı, hiyerarşiden yana oldukları anlaşılmıştır. Sahip oldukları bu özellikler sayesinde sessiz kuşak üyelerinin çalıştıkları dönemlerde örgütlerde üst düzey yöneticilik, danışmanlık gibi önemli makamlarda görev alan kişiler oldukları ifade edilmiştir. Sessiz kuşak üyelerinin üstlenmiş oldukları görevleri her şeyin üstünde tutarak, görevlerinde uzmanlaşabilmek için çok çaba sarf ettikleri anlaşılmıştır. İş yaşamında sayıları oldukça azalmış olan sessiz kuşak üyelerinin, son yıllarda değişen sosyal, politik, ekonomik değişim süreçleri ile karşı karşıya kaldıkları görülmüştür (Kaleli, 2019, s. 8).

1.5.2. Bebek Patlaması Kuşağı ve Çalışma Hayatındaki Yeri

Bebek patlaması kuşağının yaşadığı dönem savaş sonrası olduğu için ekonomi toparlanma sürecindedir. Bu nedenle çalışmak için yaşamak kavramını benimseyen kuşak bireyleri çalıştıkları işleri sorgulamazlar, onlar için iş değiştirmek tehlikelidir ve bebek patlaması kuşağı çalışanlarının önem verdikleri tek konunun hizmet olduğu vurgulanmıştır (İnce, 2018, s. 20). Sessiz Kuşak üyeleri için rekabet özellikleri ön plandadır ve işkolik olarak tanımlanmışlardır. Ne kadar fazla çalışırlarsa o kadar fazla kaliteli yaşama sahip olacaklarını düşünmüşler 'Çalışmak İçin Yaşamak' ilkesini benimsemişlerdir (Göçmen, 2018, s. 15).

Sessiz kuşağın çocukları olan bebek patlaması kuşağı, ailesinin ve kendilerinin yaşadıkları ekonomik zorluklardan dolayı çalıştıkları örgüte bağlı çalışanlar olmuşlardır. Kuşak üyeleri aktif, çalışkan, tahammülü yüksek, zorluklara alışık, uzun saatler çalışan,

aynı örgütte yıllarca çalışmaktan yanadırlar. Uyumlu karakterlerinden dolayı grup çalışmalarında yer alabilirler. Onlar için önemli olan kazançlarıdır (Adıgüzel vd. , 2014, s. 172). Bunun nedeni çocukluk dönemlerinde yaşadıkları şartların, onları daha fazla çalışmaya yönlendirmesidir. Bu nedenle başarının, kazancın, iyi yaşam koşullarının çok çalışmak ile kazanabileceğini düşünürler.

Bebek Patlaması kuşağı bireylerini çalıştıkları örgütlerde çalışmalarını karşılığında terfi almaları, yaptıkları işi başarıyla sürdürmek, yaptığı işle ilgili kendini iyileştirmesi için eğitimlerin ya da olanaklara sahip olması, bir grup çalışması içinde olması, işinin karşılığını verecek düzeyde bir ücret elde etmesi ve bunlarla birlikte elde edeceği mevki motive etmiştir (Tekin, 2015, s. 92). Çalışmanın önemli olduğu Bebek Patlaması kuşağı kendilerinden sonra gelen kuşaklarında bu şekilde düşünmelerini ister. Kendilerinin X ve Y kuşağı bireylerinden daha bilgili, tecrübeli olduklarını düşünürler. X ve Y kuşağı ise bu kuşağı bilgisayar gibi teknolojilere mesafeli, kuralcı, yeniliklere karşı uyumsuz olarak nitelendirmektedir (Yalçın, 2020, s. 109) .

Bebek Patlaması Kuşağı da Sessiz Kuşak gibi karşılıklı iletişimi tercih etmişlerdir. Çalışma yaşamında ise elektronik posta ve telefonu sıkça kullanmışlardır. Bebek patlaması kuşağı için iletişim çalışma hayatında resmi yazışma ile sosyal yaşamlarında ise yüz yüze gerçekleşmiştir (İnce, 2018, s. 58). Bebek Patlaması Kuşağı otoriter ve geleneksel yönetimden yanadır. Deneyimlerine önem verir ve bunlardan yararlanılmasını ister. Aynı zamanda eğitim çalışmalarında bir eğitmenle birlikte geleneksel yöntemlerin kullanılması bu kuşak üyelerinin tercihidir (İnce, 2018, s. 39-41).

1.5.3. X Kuşağı ve Çalışma Hayatındaki Yeri

Kendilerini işkolik olarak tanımlayan Bebek Patlaması kuşağının çocukları olan X Kuşağının çalışma hayatında gösterdiği davranış şekilleri farklılık göstermektedir. X Kuşağının yaşadıkları ekonomik sıkıntılar, işten çıkarılmalar gibi olaylar çalışma yaşamlarındaki tutum ve davranışları önemli derece etkilemiştir (Kaleli, 2019, s. 12). Doç.Dr. Hatice Necla KELEŞ “*Y Kuşağı Çalışanların Motivasyon Profillerinin Belirlenmesine Yönelik*” isimli araştırmasında “*X kuşağını oluşturan bireylerin sadık, kanaat duyguları yüksek, teknolojiyi zorunlu olarak kullanmaya başlamış ve otoriteye*

saygılı olduklarını" dile getirir (Özer vd., 2013). X Kuşağı üyelerinin iş yaşamında benimsedikleri prensip bebek patlaması kuşağından farklı ‘Yaşamak İçin Çalışmak’ olarak ifade edilmiştir. X kuşağı mensupları yaşamak için çalışırlar.

Hayat standartlarında nitelikli yaşamaya önem verdikleri için bir önceki kuşağa göre daha az sayıda çocuğa sahip oldukları görülmüştür. X kuşağı kariyer imkanlarını değerlendirmekten yana olduğundan iş değiştirme riski önceki kuşaklara göre daha az riskli olduğu belirtilmiştir. X kuşağı döneminde kadınların çalışma hayatlarındaki iş gücü oranlarında artış yaşandığı görülmüştür (İnce, 2018, s. 20). İşleri ile aile hayatları arasında denge kurmak istediklerinden dolayı özel yaşantılarına ayırdıkları zamanı iş için kullanmadıkları söylenebilir. Kendilerine ve ailelerine zaman ayırabilmek, yaşamlarının bu yönünü daha kaliteliteli geçirebilmek için haftasonları çalışmak istememelerinin nedeni; haftasonu çalışan, işkolik ebeveynlerinden çocukluklarında bekledikleri ilgiyi görememiş oldukları düşünülmektedir (İlhan, 2019, s. 91).

X kuşağı döneminde teknoloji hızla gelişmiştir. Bu nedenle bu kuşak mensupları bilgisayar kullanıma başlayan ilk bireylerdir. Kuşak mensupları çalışma hayatında telefon, e-mail gibi iletişim araçlarını kullanabilmişlerdir ancak buna rağmen teknolojiyi kullanma konusunda kendilerinden sonra gelen kuşaklara yetişememişlerdir (Kaleli, 2019, s. 13). X kuşağının mensuplarının çoğunluğu günümüzde yönetici statüsünde çalışmaktadır. Kuşağın mensupları iş hayatında deneyimleri vardır ve iş yaşantısındaki çalışmalarını severek yürütürler. Bütün konsantrasyonlarını para kazanmak için harcayan bu kuşağın mensupları için çalışılan işin şartları, güvenli olup olmayışı, çalışılan yerdeki huzur ve işin koşulları ile ağırlığı hiç önemli değildir. Tek gayeleri alacakları ücrettir (Göçmen, 2018, s. 16).

Kuşağın mensupları dünya genelinde 1970’li yıllarda meydana gelen petrol krizinin ortaya çıkardığı sorunlarla büyümüştür. Bu sebeple kişilik özelliklerinin başında gelecek kaygısı gelmektedir. Çalışmayı, para kazanmayı ve büyük statüler elde etmeyi ilke edinmişlerdir. Yine X Kuşağı mensupları otoriteyi sorgulayan bir yapıya sahiplerdir ve çalıştıkları iş ile yaşantıları arasında bir denge kurmayı amaçlarlar. Ayrıca iş ortamında değişime ve gelişmelere son derece açık, otonomiyi tercih ederek çalışan, güçlü yetki hissine sahip, daha güzel bir hayat için çalışan, statü elde etmenin yolu olarak eğitime

önem veren, sonuç odaklı çalışan ve iş etiği konusunda akılcı davranan, uzun saatler çalışmak yerine pragmatik davranmayı tercih eden, işin belirli bir plan doğrultusunda ve belirli bir amaçla yapılması gerektiğini düşünen bir kuşaktır (Divanoğlu, 2021, s. 273) .

1.5.4. Y Kuşağı ve Çalışma Hayatındaki Yeri

İşkolik olarak nitelendirilen ebeveynleri tarafından ihmal edilerek büyütülen X Kuşağı insanları yaşamak için çalışır. Y kuşağı ise yokluğu neredeyse hiç yaşamamış olduğundan hayatın tadını çıkarmak için yaşamak istemektedir. Y Kuşağı, bulunduğu kurumsal işletmede amiri ile olan ilişkisinde bazı beklentiler duyar, bu da amirini nitelendirmesine neden olur. Y kuşağı amirini önce insan olarak daha sonra üst yönetici olarak algılar. Üst yöneticisinden kendilerine iş hayatında tecrübe kazandırmasını, bilgi ve birikimlerinden yararlanmasını sağlamasını isterler (Doğanbaş, 2017, s. 74).

Y kuşağı çalışanlarına otoriter yöneticilik değil liderlik, koçluk yapılarak, örgüt içinde kariyerlerini destekleyecek eğitimlere katılmalarını sağlayarak, çalışmaları ile ilgili geri dönüşlerde bulunarak, teknolojiyi kullanabilecekleri alt yapıları sağlayarak bulundukları örgüte bağlılıkları sağlanabilir. Y kuşağı çalışanları özgüvenleri yüksek, hedefine ulaşabilmek için uzun saatler çalışabilen kişilerdir. Y Kuşağı çalışanları çocukluklarından itibaren kararlarını dile getirmekten çekinmedikleri ailelerde yetiştikleri için çalışma hayatındaki hiyerarşi düzenini anlamlandırmakta zorluk çekmişler ve otoriteyi reddetmişlerdir. Çalışma hayatlarında resmi kıyafet onlar için bir otorite göstergesi olduğundan serbest kıyafetle çalışmaktan hoşlanırlar (Adıgüzel vd., 2014, s. 176).

Sosyal medyanın, bilişim ve teknolojinin önem ve hız kazandığı dönemde büyüyen Y kuşakları birden fazla kariyeri aynı anda yürütebilirler, iş değiştirmek onlar için riskli bir durum oluşturmaz, sorumluluk almaktan kaçınmayan Y kuşağı iş ve özel hayatı arasında dengeyi korumaya özen gösterir. Onlar için mesai saati değil iş önemlidir bunun için esnek çalışmadan yanadırlar. Eğitime önem verdikleri için donanımlıdır ve hızla yönetici olmak isterler (İnce, 2018, s. 22) .

Y kuşağı mensupları için eğitim oldukça önemlidir. Bu sebeple çalışma alanlarında mesleki eğitimlere katılım oranları bir hayli fazladır. Hiyerarşik yapıdan ve sert otoriter sistemlerden hiç hoşlanmazlar. Çalışmalarını genellikle kısa sürede yüksek statü elde etme ve çok para kazanmak üzerine yürütürler. Çalıştıkları alanlarda yöneticilerle birebir iletişim halindedirler ve övülmeyi de yerilmeyi de doğrudan isterler. Yine bu kuşak mensupları kişinin yaşı ve statüsünden ziyade yeteneklerine ve başarılarına saygı duyarlar. Çalışma alanlarında yaptıkları işe ve kendilerine değer verilmesini paradan daha önemli kabul ederler. Çalıştıkları işi severek yapıyorlarsa X kuşağı üyeleri gibi daha yüksek gelir için iş değişikliği yapmaktan kaçınırlar. Çalıştıkları örgütlerde kendilerini geliştirmek isterler, bunun için olanaklar yaratılmasını beklerler. Y Kuşağı mensupları karşılıklı iletişim gibi sanal iletişim şeklinide benimsemişlerdir. Kendine olan güveni sonderece yüksektir ve aldıkları kararlarda net tutum sergilerler. İş ve yaşam dengesini kurarak çalışmak onlar için çok önemli bir konudur. Y Kuşağı sosyal iletişim ağlarını etkin bir şekilde kullandıklarından dolayı çalışma alanlarında idareciler ve işverenlerinden de aynı davranışı beklemektedirler (Kon, 2017). Y kuşağı sahip oldukları yüksek özgüven nedeniyle çalıştıkları yöneticiler tarafından bencil kişiler olarak algılanabilmektedirler.

1.5.5. Z Kuşağı ve Çalışma Hayatındaki Yeri

Z kuşağı üyelerinin önümüzdeki birkaç sene içerisinde çalışma yaşamında yer alması beklenmektedir. Bu nedenle çalışma ortamında gösterecekleri tutumlar bilinmemekle birlikte, Z kuşağı üyelerinin sahip oldukları özelliklerinden yola çıkarak bazı tahminler yapılmaya çalışılmıştır.

Z Kuşağının kendilerine olan güvenleri yüksektir ve kendilerini rahat ifade edebilen bu kuşak; farklı gruplarla anlaşma konusunda beceri sahibi oldukları görülmüştür (Aydın ve Başol, 2014: s.4). Sabırsız olmaları zaman ile emek gerektiren mesleklerin değer kaybetmesine neden olacak, sanal çalışma ortamlarının artması ise yeni istihdam alanlarının ortaya çıkmasını sağlayacaktır (Kaleli, 2019, s. 19). Z Kuşağının olumlu tutumu istediklerini bilmeleridir. Çalışma hayatında grup çalışmalarına yatkın değillerdir, bireysel çalışmadan yanadırlar. Davranışlarında net ve dürüst olmaları, ifade yetenekleri, otoriteyi sıkıcı bulmaları, ast-üst düzeninden hoşlanmamaları, değişim

yanlısı ve benmerkezci olmaları gibi özellikler taşımaktadırlar. Bununla birlikte Z kuşağı ekonomik zorluklara tanıklık etmiş, ailelerinin işsiz kaldıklarını görmüşlerdir. Bu sebeple harcamalarında tutumlu bir tavır sergilerler. Para kazanabilmek için yeni fırsatlar ararlar, yeni girişimci fikirlerini uygulamaya koymak isterler, yarı zamanlı işler için arayışlarda bulundukları görülür (Yalçın, 2020, s. 116-117).

Bahsedilen bilgiler ele alındığında örgütler Z kuşağı üyelerine günümüzde iş hayatında az sayıda bulundukları için istedikleri bölümlerde staj yapma olanağı sunabilirler. Böylelikle örgütler gelecekte birlikte yol alacağı kişileri tanıyabilme fırsatı bulabilirler. Örneğin Z Kuşağının bireysel tutum sergilemeleri, yalnızlıktan yana olmaları ve yalnız yaşamayı sevmeleri, teknoloji olan bağları nedeniyle istedikleri tüm bilgilere kolay erişebilmelerinden dolayı çalıştıkları örgüte bağlı kalamayacaklı düşünülür. Dijitalleşme ile tatmin duyguları geliştiği için yaptıkları işten kısa sürede sıkılırlar ve değişiklik ararlar. Bu nedenle sık iş değiştirecekleri ön görülmektedir. Bunların yanı sıra Z Kuşağının toplumsal ve sosyal olaylarda diğer kuşaklara göre daha aktif ve başarılı olmaları beklenmektedir (Çetin ve Başol, 2014, s. 1-15).

Türkiye İstatistik Kurumunun 15 Mayıs 2020 tarihinde verilere bakıldığında genç nüfus sayısının toplam nüfusun %15,6'sını oluşturduğu görülür (TÜİK, 2020). Bu bilgidен anlaşılacağı üzere Ülkemizde Z Kuşağı mensup sayısı oldukça fazladır. Geleceğimiz olan bu kuşak ilerleyen dönemlerde yeni nesil çalışanlar olarak hayatımızda yer alacaklardır. Haliyle genç nüfusa sahip Ülkemiz için Z Kuşağını anlamak, onlarla sağlıklı iletişim kurmak önem taşımaktadır (Taş vd., 2017, s. 1040).

1.6. X, Y, Z Kuşaklarının Çalışma Tarzlarının Karşılaştırılması

Kuşakların davranış ve tutumlarında yaşadıkları dönemlerin belirgin etkilerinin olduğu belirtilmişti. Kuşakların yaşadıkları tanıklık ettikleri ekonomik, siyasal, tarihi olaylar kuşak farklılıklarına neden olmaktadır. Bu farklılıklar özel hayatları gibi çalışma yaşamlarında sergiledikleri iş yapış şekillerine de yansımaktadır. Örneğin X ve Y Kuşağı kendinden önceki kuşaklardan farklı olarak bulundukları örgüt otoritesini sorgular. Makama saygı duymak yerine, kişilerin hak ettikleri saygıyı göstermekten yanadırlar. X

ve Y kuşağı iş hayatından çok özel yaşamlarına değer verirler. Bu da kendilerinden önceki kuşaklar tarafından tembel olarak nitelendirilmelerine neden olur (Kaleli, 2019, s. 23).

D. Watt'ın *“Winning the Generation Wars: Making the Most of Generational Similarities and Differences in the Workforce”* isimli kuşaklar arasında bulunan farklılıklara dair araştırmasında; aynı kuşakta yer alan çalışanların birbirleri ile sorunsuz şekilde çalıştıklarını belirtir. Buna karşı farklı kuşaklar ile sorun yaşayabilirler. Çalışmada Y Kuşağı çalışanları X Kuşağı çalışanlarını yeniliklerden hoşlanmayan, değişikliklere karşı uyumsuz olarak nitelendirdikleri görülür. X Kuşağı ise Y Kuşağını, sessiz kuşak ve bebek patlaması kuşağı gibi yönetilmekte zor olduklarını, denetim ve gözetim altında tutulmaları gerektiğini düşünürler. Kuşakların farklı karakter özelliklerinden ve iş yapış şekillerinin farklılıklarından dolayı her kuşak kendini iyi bir çalışan olarak görür. Bunun için de her kuşak çalışanı kendini diğerlerine göre daha güvenilir bulur. X kuşağı kendinden sonraki Y ve Z Kuşağı çalışanını daha deneyimsiz, az güvenilir bulurlar (Keleş, 2011, s. 132).

Yapılan araştırmalar Z Kuşağının X ve Y kuşağına benzemediklerini belirtmiştir. Motor becerileri kuvvetli olan Z Kuşağı aynı anda farklı işler yapabilme kabiliyetine sahiptirler. Bu özellikleri ile Y Kuşağı çalışanlarıyla karşılaştırıldıklarında Z kuşağının aynı anda farklı işler üzerine çalışabilme yeteneklerinin daha üstün oldukları belirtilir. Bu yeteneklerinin nedeni de bilgi teknolojilerine, sosyal medya ağlarına doğdukları andan itibaren erişebilmeleri ve aktif kullanabilmeleridir (Şahbaz, 2019, s. 16).

Z kuşağı kendinden önceki kuşakların yaşadıkları ekonomik zorluklardan ders alarak iş yaşamı konusuna fazla önem vermektedirler. Bu konuda Y kuşağı çalışanlarına göre daha duyarlıdır. Z kuşağı bir örgütte çalışmak yerine kendi işlerini kurarak iş yaşamında yer almak istiyorlar. Y kuşağında görülen dikkat dağınıklığı Z kuşağında daha fazladır. Y kuşağının sabırsızlığının daha ilerisinde bulunan Z kuşak bireyleri iletişimde yazıdan çok ideografi, smiley, emoji, capsler gibi uygulamalar kullanırlar (<https://ikiletisim.wordpress.com>, 2014). Z kuşağının en çok çatıştığı kuşak X kuşağıdır. Y kuşağı ise bu iki kuşak arasında arabulucu vazifesini görür. Z kuşağı üyeleri söylemek istediklerini karşı tarafa doğrudan söylediklerinden kuşak çatışmaları artmaktadır.

Tablo 3.
Kuşakların Çalışma Hayatlarındaki Tutumları

X Kuşağı 1965-1979	Y Kuşağı 1980-2000	Z Kuşağı 2000 ve Sonrası
İş ve Özel Hayatta Dengeli 'Yaşamak İçin Çalışmak'	Hevesli	Gerçekci
Örgüte Bağlılığı Değişken	Örgüte Bağlılığı Az	Örgütle İşbirlikçi
Otoriteye Saygılı- Hiyerarşiyi Sever	Otoriteyi Reddeden	Yaratıcı ve Yenilikçi
Toplumsal Olaylara Önem Verir	Özgürlükçü	Teknoloji ile Doğan
Tahammülü Yüksek	İş Değiştirmekten Kaçınmaz	Birden Fazla Kariyer
Grup Çalışması Önemli	Bireyci	Dikkati Dağınık
Doğrudan iletişim	E-posta ya da telefon	Teknolojik
Kaygılı / Rekabetçi	Yüksek Motivasyona Sahipler	

Kaynak: Çetin, Canan; Karalar, Serol," X, Y ve Z Kuşağı Öğrencilerin Çok Yönlü ve Sınırsız Kariyer Algıları Üzerine Bir Araştırma", **Yönetim Bilimleri Dergisi**, Cilt 14, Sayı 28, 2016, s.157-197. İnce, Fatma," Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış ", Eğitim Yayınevi,2018. Kaynaklarından esinlenerek düzenlenmiştir.

Çalışan memnuniyetinin uzun dönemde işletmenin sürdürülebilirliğine katkı sağlayacağını fark edilmesi sonucunda farklı kuşak çalışanlarının davranışlarının anlaşılması, ölçülmesi, değerlendirilmesi ve doğru tanımlanan işe uygun adayın yerleştirilmesi uygulamalarına önem verilmeye başlanmıştır.

2. BÖLÜM

YÖNETİM VE ORGANİZASYON KURAMLARI İLE X, Y, Z KUŞAKLARININ YÖNETİM ALGILARI VE TEKNOLOJİ

2.1. Yönetim Kavramı ve Yönetim Süreci

Yönetim bütün insanlığı ilgilendiren, yaşamını biçimlendiren evrensel bir kavramdır. Toplumda var olan insanların ilişkilerinin sağlanması, ihtiyaçlarının karşılanması, yer aldığı örgütsel yaşamın düzenlenmesi yönetim ile sağlanır. Örneklendirilecek olunursa anne ve babalar işlerini, evlerini ve çocuklarını yönetirler (Can vd., 2011, s. 39). İnsanların olduğu her alanda yönetimin de olduğunu görülür. Bunun içindir ki yönetim kavramı hakkında kaynaklarda çeşitli tanımlar bulunur ve bu tanımlar bilim dallarına göre değişiklikler gösterir.

Halil Can ve arkadaşlarına göre (2011, s. 40) yönetim hakkında yapılan tanımlar bilim alanlarına göre farklılık göstermektedirler. Yönetim; yönetim bilimcilere göre "otorite sistemi" olarak tanımlanır ve iki gruptan oluşur. Bu iki grup yöneten ve yönetilenlerdir. Toplumbilimcilere göre ise "yönetim sınıf sistemi" olarak tanımlanır. Diğer bilim dalları ise yönetimi kendi alanlarına uygun bir şekilde tanımlamışlardır. Söz konusu çalışmada yapılan bu tanımların ortak yönünün başkaları aracılığı ile amaçlarına etkili bir şekilde ulaşabilmek olduğu dile getirilmiştir. Başaran, yönetim tanımlarındaki farklılıkların iki sebebi olduğunu vurgular. Bunlardan ilk neden olarak yönetimi inceleyen, tanımını yapan bilim adamlarının yönetim şekline ait fikirlerinin farklı olmasıdır. Diğer neden ise her bir örgütün amaç ve hedeflerinin birbirlerinden farklı olmasıdır (Başaran, 1989).

Yönetim genel olarak, ulaşılmak istenilen hedefler için çalışanlar arasında iş birliğini sağlama ve onları motive ederek harekete geçirmek gibi çabaların toplamı olarak tanımlanmaktadır (Tosun, 1992, s. 161). İnsanların sosyal ve iş hayatlarında ortaya çıkan ihtiyaçlarının tatmini örgütsel yaşamı gerektirir. Bunun için de diğer insanların iş birliğine gereksinim duyarlar. Yönetim, örgütün belirlediği amaçlara ulaşmak için personeli, finansal kaynağı, ekipmanı, envanteri, hammaddeyi, enerji kaynaklarını ve zamanı

verimli ve etkin bir şekilde uygulanabilecek kararlar alma ve uygulama süreçleri bütünüdür (Eren, 2009, s. 3).

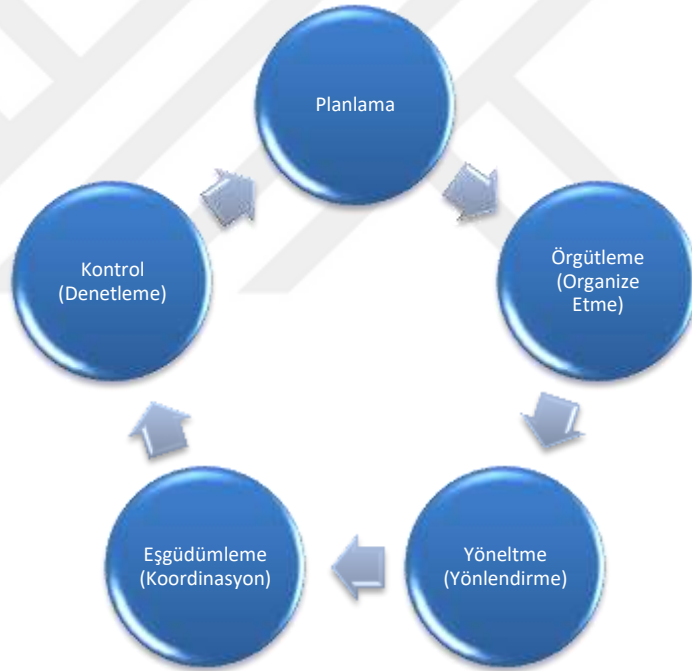
Yönetim kavramı, bir işletmenin hedeflenen amaçlarına ulaşabilmek için sahip olduğu üretim kaynaklarını (doğal kaynaklar, insan kaynakları, anapara, hammadde, makineler vs.) etkili ve verimli olarak kullanılması olarak tanımlanmıştır (Göçmen, 2018, s. 2). Diğer bir deyişle bir işletmenin değişen çağa uyum sağlayabilmesi, gelişip sürdürebilirliğini devam ettirmesi örgütsel kaynaklarını etkin ve verimli kullanımına bağlıdır. Bursalıoğlu'na göre ise yönetim; önceden belirlenmiş ve hedeflenmiş işletmenin amaçlarına ulaşmak için, işletmedeki tüm kaynaklara, onları hedeflenen kriterlere yönlendirmek, harekete geçirmek ve faaliyet çıktılarını kontrol etmektir (Bursalıoğlu, 2016, s. 19).

Yönetim kısaca örgütün amaçlarına en etkin yoldan ulaşabilmek için kaynaklarını doğru kullanması olduğu anlaşılmaktadır. Bir diğer yönetim tanımı ise örgütün sahip olduğu kaynaklar ile belirlediği amacı nasıl gerçekleştireceği, hedeflerine nasıl ulaşacağını ele alır. Örgütte yer alan yöneticinin elindeki para, çalışan, zaman, enerji, malzeme, donanım, prosedür gibi kaynakları, örgütün amaç ve hedefleri doğrultusunda etkili şekilde kullanıldığı süreci kapsar (Sökmen, 2010, s. 2). Anlaşıldığı üzere yönetim örgütün fiziksel ve parasal kaynaklarının belirlenen amaçlara ulaşmak için doğru şekilde kullanılması sürecidir. Yönetim kavramının diğer insanlar aracılığı ile çalışmak şeklinde yapılan tanımı ise yönetimi bir grup etkinliği olarak varsaydığı için daha fazla insan tarafından kabul gördüğü belirtilmiştir (Koçel, 1984). Güney'e göre yönetimin tanımı ise; örgütün başlangıçta belirlediği amaçlara ulaşabilmesi için elinde bulunan kaynaklarını (personel, para, enerji, hammadde vb.) etkili ve verimli kullanması sürecidir (Güney, 2014, s. 2).

Yönetim kavramının tanımı yapılırken yönetim sürecinde bulunan fonksiyonları da incelemek gerekir. Yönetim süreci planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme, kontrol ve liderlik fonksiyonları olarak ele alınır (Sökmen, 2010, s. 8). Yönetim süreci örgütün hedeflediği amaçlarına ulaşmasını, örgütün sahip olduğu kaynakları/insanları/zamanı etkin, verimli ve uyumlu kullanmasını, yönetici ile yönetilenler arasında uyum ve iletişimi sağlar (Eren, 2009, s. 5-6).

Bu bilgilerden ve araştırılan kaynakları ele aldığımızda yönetimin güncelliğini ve önemini koruyarak daha güçlü bir yer edindiğini, geçmişten günümüze hayatımızın her alanında önemli bir rol üstlendiğini görüyoruz. Çalışmanın yönetim ile ilgisi X, Y ve Z kuşaklarının yönetim algıları, bulunduğu örgüt yönetimine karşı tutum ve davranışları ile yönetimden beklentileri vb.dir.

Yönetim süreçleri beş başlık altında incelenmiştir. Bunlar, planlama, örgütleme (organize etme), eşgüdümleme, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarıdır. Bazı araştırmacılar tarafından farklı sınıflandırıldığı görülebilir. Araştırmacıların bir kısmı eşgüdümlemenin yönetimin ana yapısı olduğunu düşündükleri için eşgüdümleyi ayrıca incelemenin gerekli olmadığını savunurlar (Arıkboğa, 2007).



Şekil 1. Yönetim Süreci Fonksiyonları

Kaynak: Sökmen, Alptekin, 2010, "Yönetim ve Organizasyon", Detay Yayıncılık, Ankara.

Planlama: Örgütün amaç ve hedeflerine ulaşabilme yolunda sahip olduğu kaynakları kullanım politikalarının belirlenmesi olarak tanımlanmıştır. Kısaca örgütün amaçlarının ve bu amaçlara ulaşacak yöntemlerin belirlenmesine 'Planlama' denilmektedir. Planlama örgüt yönetiminin eylem programlarıdır ve hedeflere nasıl

ulaşılabacağı konusunda bilgi, görüş sunar. Planlama yönetim sürecinin birinci adımıdır. Diğer yönetim fonksiyonlarından önce yapılması gerekir. Örgütte görev alan her yönetici stratejik hedeflerine uygun planlar yapar ve hiyerarşik bir yapıda gerçekleşir. Etkili planlama yapabilmek için doğru ve eksiksiz bilgi elde edilmeli, kurum içi iletişim eksiksiz sağlanmalı, üzerinde çalışan planlar değişen koşul ve şartlara göre değişebilmeli, yenilenebilir ve uygulanabilir olması gerekir. Planlama yapıldığı andan itibaren denetim ve kontrol sağlanmalıdır. Denetim ve kontrol başta sağlanamazsa hedeflenen amaçlardan ve yapılması gereken planlardan uzaklaşılabilir. Bu da örgütün kaybı demektir. Aynı zamanda eksikliklerin belirlenerek yenibir plan oluşturulmasına gerek duyulur (Arıkboğa, 2007).

Şekil 2' de planlamanın oluşturulduğu süreç gösterilmiştir. Planlama yapılırken ilk olarak amaç ve hedeflerin belirlenmesi gerekir. Daha sonra örgütün sahip olduğu kaynakların mevcut durumlarına bakılır. Amaç ve hedeflere ulaşmaya yönelik politikalar, seçenekler belirlenir. Planlama sürecinde elde edilen bilgiler toplanır, dosyalanır, kullanımlarına göre sınıflandırılır ve değerlendirilir. Elde edilen veriler neticesinde oluşturulan seçenekler değerlendirilir ve en etkili olan seçilir (Sökmen, 2010, s. 9-10).



Şekil 2. Planlama Süreci

Kaynak: Arslan, Metin, 2018, " İşletme Yönetimi 2: İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Harran Üniversitesi.

Örgütlenme: Planlama sürecinde üzerinde çalışılan konulara uygun yapıyı oluşturur. Yöneticiler ile yönetilenler arasında ilişkileri sınıflandırarak kimin ne görev alacağını belirlediği, çalışma için uygun koşulların sağlanmasına yönelik bir süreçtir. Örgütlenme hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için çalışanların görevlerini yerine

getirdikleri süreçtir (Sökmen, 2010, s. 13). Örgütlenme sürecinde hedeflerin belirlenmesi, örgüt kaynaklarının denetlenmesi, amaçlar ulaşmak için belirlenen çalışmaların tanımlarının yapılması ve görev sorumluluklarının kimlere verileceğinin belirlenmesi, yönetilen sürecin etkili sonuca ulaştırıp ulaştıramayacağının analizinin yapılması yer alır. Görülüyorki örgütlenme gerçekleştirilecek çalışmaları gruplandırır, örgütte bulunan hiyerarşik yapının görev ve yetkilerini belirler, uygun görevlere uygun kişilerin atanmasını sağlar, örgüt çalışanlarının gereksinim duydukları kaynakları sağlamayı gerçekleştirir (Paşaoğlu vd., 2013).

Örgütlenme faaliyetleri yürütülürken bazı kuralların yerine getirilmesi gerekir. Bunlardan ilki örgütte görev dağılımının yapılmasıdır. Organizasyonu kolaylaştırarak işin uzmanı tarafından yapılmasını sağlar. Bunun yanında örgüt yöneticilerinin bu süreç içinde yetkilendirilmesi önem taşır. Yetkilendirme işlevi işin yapılabilirliğini sağlar. Çalışanlar yönetici liderliğinde belirlenen amaç için güdülenmeli, aynı amaca ulaşabilmek için plan dahilinde çalışılmalıdır. Çalışma, yetki ve sorumluluklara göre hiyerarşik yapının oluşturulması planlanan çalışmaların yapılabilmesinde önem taşır (Sökmen, 2010, s. 13-22).

Yöneltme (Yönlendirme): Örgütün belirlediği amaç ve hedeflerine ulaşabilme sürecinde belirlediği stratejiler doğrultusunda elinde bulunan iş gücü ve fiziksel kaynaklarını etkin kullanması, çalışanlarını bu amaç yönünde harekete geçirerek motive etmesidir (Bolat vd., 2009). Örgüt yöneticisinin planlar dahilinde çalışanları yönlendirme ve bilgilendirme sürecidir. Yönetici bu süreci kontrol ederken çalışanları isteklendirmeli ve motive etmelidir.

Örgütte yönetim süreci planlama ile başlar. Planlara uygun iş gücü, görev dağılımı örgütlenme ile yapılarak yönetim güçlendirilir. Bütün bu organizasyonlar dahilinde görev, yetki ve sorumlulukları belirlenen, örgütün amaçlarına doğru çalışmalarını yönlendirmeleri beklenir. Doğru bir yönlendirme ile çalışanlardan yüksek performans ile verim sağlanılabilir. Yöneltilmede esas olan çalışanların emir ve kurallara uygun hareket etmeleri yanında yöneticilerin de uygun iletişim tarzını kullanarak emir ve kurallar bütününe oluşturmaları gerekir. Bunun için örgüt kültürünü oluşturan toplumsal yapı, politika, ekonomi, eğitim koşulları vb. örgütün içinde bulunduğu çevre şartlarının

incelenmesi kuralların etkililiği bakımından önemli görülmüştür (Özalp, 2010, s. 217). Örgüt üst yönetimi tarafından belirlenen kurallar ve uyulması beklenen emirlerin açık net, anlaşılabilir, çalışanın yeteneğini aşmayacak özelliklere sahip olması gerekmektedir.

Eşgüdümleme (Koordinasyon) : Eşgüdümleme örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde çalışanların, birimlerin uyumlaştırılması ve koordinasyonun sağlanması olarak tanımlanabilir (Tuncer vd., 2008). Örgütün çalışmalarını sürekli kılabilmek için örgüt içi uyumu ve iş birliğini sağlayarak işlerin oluş süreçlerinde aksaklık ve sorunların yaşanmasını engeller. Örgütlerde etkili bir eşgüdüm için etkin bir iletişimin olması gerekir. Etkin iletişim ile örgüt içinde bilgi akışı eksiksiz sağlanmış olur.

Kontrol (Denetleme): Kontrol yönetim sürecinin son aşamasıdır. Kontrol ile örgütün hedeflediği amaçlara ulaşma sürecinde ne derece başarılı olduğunu belirler. Başarılı olmadığı durumlarda ise eksiklikleri belirleyerek iyileştirme çalışmaları belirlenir (Bolat vd., 2009). Kontrol sürecinde örgütün planlamada belirlediği amaçların süreç sonunda ne oranda başarıldığının belirlenmesi, geri dönüşlerin alındığı, belirlenen eksikliklerin tamamlandığı aşamadır. Kontrol sürecinin ilk evresi standartların belirlenmesidir. Bahsedilen standartlar eldeki sonuçların hedeflere uyup uymadığını kontrol etmek için gerekli olan ölçülerdir. İkinci aşama elde edilen sonuçların değerlendirilip yorumlanması yapılarak yöneticiye bildirmektir. Elde edilen veriler ile ulaşmak istenen amaçlar arasında bir başarısızlık varsa bunun düzeltilmesi son aşamadır (Efil, 1999, s. 149).

Kontrol uygulama sürecinde dikkat edilmesi gereken konular vardır. Yönetici kontrol yaparken çalışanlara karşı ön yargılı olmamalı, iyi bir gözlem yaparak eksiklik ve hataları tespit etmeli, çalışanlara hata ve eksikliklerin düzeltilmesi aşamasında doğru olanı göstermelidir. Kontrol yapılırken fazla denetim sağlanır ise çalışanların motivasyonları düşer, sorumluluk alma konusunda sıkıntı yaşarlar, çalışma istekleri azalır, iletişim bozulur. Bu nedenle kontrolün sınırlarının ayarlanması gerekir. Kontrol sırasında değerlendirme yapılmalı, başarı oranı bulunmaya çalışılmalıdır (Sökmen, 2010, s. 40-41). Kontrol yönetilen sürecin düzeltilmesi aşamasıdır. Yansız ve net yapılan bir denetim ile sorunlar ortaya konulabilir. Yapılan kontroller sonrası hazırlanan raporlar ile üst yönetim iyileştirme çalışmaları yapabilir.

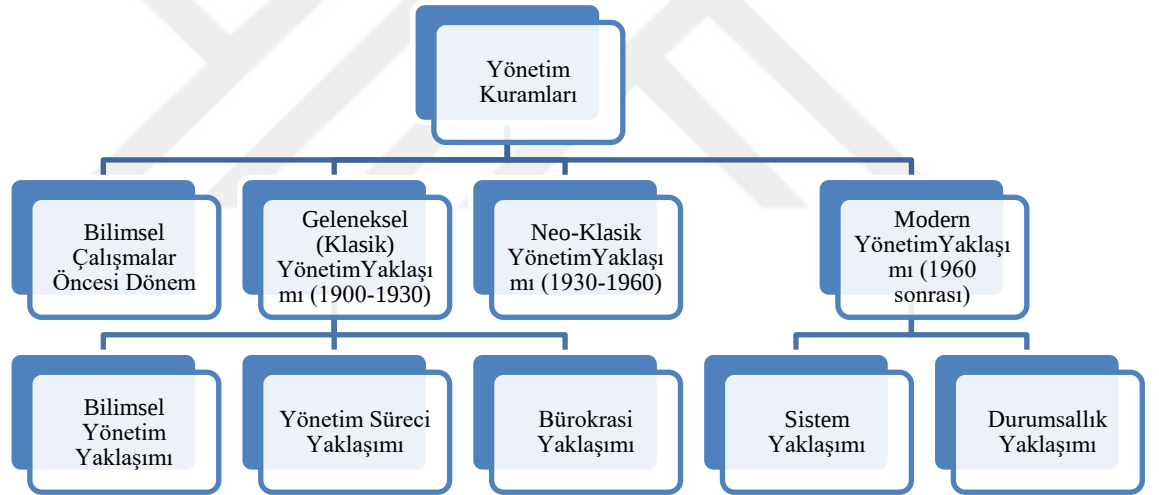
2.2. Yönetim Kavramının Tarihsel Gelişimi

Çağdaş yönetim kavramlarını iyi anlayabilmek ve doğru uygulayabilmek için yönetim düşüncesinin tarihsel gelişiminin incelenmesi fayda sağlayacaktır. Günümüzde var olan yönetim uygulamalarının temeli geçmişteki yönetim uygulamalarına dayanır. Ayrıca yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimini incelemek geçmiş, şimdi ve gelecek hakkında bilgi verir. Söz konusu tarihsel incelemeler ile geçmişte toplulukların nasıl yönetildikleri, günümüzde hangi yöneticilik uygulamalarının gerçekleştiği, gelecekte yönetimde şekillerinde hangi farklılıkların yaşanacağını belirlemek bakımından oldukça önemlidir (Can vd., 2011, s. 57).

Yönetim düşüncesinin tarihsel gelişimi incelendiğinde yönetim kavramının kökeninin Mısır, Sümer, Yunan ve Roma dönemlerine kadar uzandığı görülür. Tarih öncesi dönemler incelendiğinde ve arkeolojik bulgular değerlendirildiğinde insanların o dönemlerde de organize oldukları ve belirli bir yönetim anlayışına sahip oldukları görülür (Nişancı, 2015, s. 260). Bu konuda sıklıkla karşılaşılan örnek Mısır piramitlerinin yapım aşamaları ve sulama sistemleridir. Mısırlılar piramitleri ve sulama kanallarını büyük insan topluluklarını organize ederek, iş gücü organizasyonu oluşturarak ve yönetim uygulamalarındaki becerilerinden faydalananarak meydana getirmişlerdir (Özalp, 1998). Dönem ile ilgili belgeler ve kaynaklar incelendiğinde piramit, su kanalı inşa aşamalarında bulunan insanların beslenme, barınma, organizasyon gibi süreçlerin yönetimsel beceri ile gerçekleştirildiği görülür. Diğer bir örnek Hammurabi kanunlarıdır. Günümüz yöneticilerine kılavuzluk edebilecek kanunlar oluşturulmuştur. Romalılar sonrasında da Osmanlılar sahip oldukları coğrafyayı vilayetler şeklinde yerinden yönetim ile yönetmişlerdir (Eren, 2009, s. 17). İnsanların iş birliğinden doğan yönetim düşüncesinin tarihsel sürecinin ilk çağlara kadar uzanacağı düşünülür. Buna rağmen yönetim 18. yüzyıldan itibaren gelişmeye başlamıştır. 1830'lu yıllarda Matematikçi Charles Babbage'nin "*Makina ve İmalat Sisteminin Ekonomisi Hakkında*" ve Doktor Andrew Ure'nin "*Büyük Britanya Fabrika Sisteminin Bilimsel, Ticari ve Ahlaki Ekonomisinin Açıklaması*" isimli kitapları yönetim alanının başlangıcı kabul edilir (Can vd., 2011, s. 57).

Yönetimin ayrı bir bilim dalı olarak ele alınıp incelenmeye başlaması ile Sanayi Devriminden sonraki dönemi kapsar. Çünkü sanayi devrimi ile ortaya çıkan makineleşme iş hayatında ve toplumsal yapıda köklü değişikliklere neden olmuştur. Yönetimin düzenli bir şekilde incelenmesi, araştırılması ise 20. yüzyılın başlarında gerçekleşmiştir (Özalp, Yönetim ve Organizasyon, 1998) . Yönetim biliminin sosyal bilim olarak kabul edilmesi Amerikan makine mühendisi ve endüstriyel idare uzmanı Frederick Winslow Taylor’un 1911 tarihinde yazdığı “*Bilimsel Yönetim*” isimli kitabı ile olmuştur (Eren, 2009, s. 17).

Yönetimin tarihsel süreçleri şekil 3’te belirtildiği gibi Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem, daha sonraki dönemler ise Geleneksel (Klasik) YönetimYaklaşımı (1900-1930), Neo-Klasik YönetimYaklaşımı (1930-1960) Modern YönetimYaklaşımı (1960 sonrası) ile Post Modern Yönetim Yaklaşımı olarak ele alınabilir.



Şekil 3. Yönetim Kuramlarının Tarihsel Süreci

Kaynak: Sökmen, Alptekin,2010, "*Yönetim ve Organizasyon*", Detay Yayıncılık, Ankara.

2.2.1. Bilimsel Çalışmalar Öncesi Dönem

Bilimsel Çalışmalar öncesi dönem 1880 yılından önceki dönemi kapsamaktadır. Bu dönemin toplulukları yönetim kuramının temelini oluşturmuşlardır (Sökmen, 2010). Antik çağa dek uzanan yönetim düşüncesinin Mısır, Roma, Sümer, Yunan dönemlerinde de geliştiği görülmektedir. Örneğin Sümerlerde yönetim faaliyetleri kayıt altına

alınmıştır. Eski Mısırlılar inşa ve diğer yönetim faaliyetlerinde büyük bir organizasyonun uygulandığı görülmüştür. Daha sonraki dönemlerde ise Çin, Roma ve Yunan ülkelerinde etkin yönetim uygulamalarının görüldüğü belirtilir. Roma’da yetenekli yöneticiler bir diğer deyişle önderler aracılığı ile sahip oldukları topraklarda vergi toplama, yerel yönetim gibi denetim yöntemleri uygulamışlardır. Çin yönetimi ile ilgili kaynaklar incelendiğinde Konfüçyus’un çalışan ve becerikli çalışanlara öğütler verirken, örgütlere de yönetim ile ilgili nasihatlar verildiği görülmüştür (Özalp, 1998). Çin Devleti’de tıpkı Mısır uygarlığı gibi büyük yapıların inşasında yönetim ve organizasyon yöntemlerinden faydalanmıştır. Yönetim ve organizasyon faaliyetlerini başarıyla tamamladıkları bıraktıkları eserler aracılığı ile görülmektedir.

13. yüzyıldan sonraki dönemde ticaretin gelişmesi ile birlikte özellikle muhasebe ve işletme alanında gelişmeler yaşandığı görülmüştür. Ticaretin gelişmesiyle depolama, kayıt, taşıma ve dağıtım, ihtiyaç duyulan iş gücünün ve yönetimlerinin sağlanması gibi konularda standartlaşmaya yönelik gereksinimler ortaya çıktığı belirtilmiştir (Bolat vd., 2009). Sonraki dönemde Osmanlı İmparatorluğu örnek olarak ele alınabilir. 15. ve 16. Yüzyıllarda Osmanlının gelişimi yetenekli bir yönetimin benimsenmesini gerektirmiştir. Sahip olduğu toprakların genişlemesi ile birlikte ekonomisinin güçlenmesi etkin bir yönetimin uygulanmasını sağlamış. Osmanlı Devleti yönetimle ilgili usuller ile idari işlerin eğitimin verildiği ‘*Sarayın İç Kısmı*’ anlamına gelen ‘*Enderun Mektebi*’ni kurmuştur (Tuncer vd. , 2008).

İngiltere’de başlayan sonrasında Avrupa ve Amerika ile dünya ülkelerini etkisi altına alan sanayi devrimi yönetim çalışmalarına temel oluşturmuştur. Endüstri devrimi ile çalışma hayatında ve sosyal yapıda değişikliklere neden olmuştur. Buhar enerjisinin makinalarda kullanılmaya başlamasıyla üretim ve makinalaşma artmış böylece endüstrileşme başlamıştır. Endüstrileşmenin hız kazanması ile yeni kuruluşlar kurulmuş, arz ve talepler artmış böylelikle üretimde yeni yöntemler uygulanmaya başlanmıştır (Sökmen, 2010, s. 52). Bunların yanında endüstrileşmeye uyum sağlayamayanlar, diğerlerinin çalışanı olmak durumunda kalmışlardır. Böylelikle ücretli çalışanlar meydana geldi. Tüm bu süreçler yönetimde devrim yaratırken toplumsal reformlara da neden olmuştur. Örneğin; İngiltere ve Fransa’da çocuk ve kadın çalışanların çalışma şartlarında düzenlemeler yapılmıştır.

2.2.2. Geleneksel (Klasik) Yönetim Yaklaşımı (1900-1930)

Geleneksel (Klasik) Yönetim Düşüncesi, 1763'te James Watt'ın buhar makinası kullanımı ile başlayan Sanayi Devrimi ile İkinci Dünya Savaşı arasındaki dönemde etkili olan yönetim uygulamalarıdır. Geleneksel Yönetim üç alt gruba ayrılır. Bunlar: Bilimsel Yönetim Yaklaşımı, Yönetim Süreci Yaklaşımı ile Bürokrasi Yaklaşımıdır. Geleneksel yönetimin dayanağı olan, düşünceyi temellendiren araştırmacılar ise Frederick Winslow Taylor (Amerika), Henri Fayol (Fransa) ve Max Weber (Almanya) 'dir. Frederick Winslow Taylor'un 1911 yılında yayınlanan '*Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management)*' isimli kitabı, daha sonraki dönemlerde yönetim kuramları üzerine farklı araştırmalar yapan Henri Fayol'un '*Management Process Aproach*' isimli eseri ile Max Weber'in '*Bürokrasi Yaklaşımı*'nın geleneksel (klasik) yönetim kuramına temel oluşturdukları görülmüştür (Arıkboğa, 2007, s. 30). Klasikler araştırdıkları konuda uyum içinde görünseler de farklı yaklaşım tarzlarını benimsedikleri görülmüştür. Teknolojinin gelişmesi, görev tanımlarının yapılması, çalışılan işte uzamanlaşmanın gerekliliği düşünce akımının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Ayrıca Sanayi Devrimi ile pazarlar gelişmiş, üretim talepleri artmış, daha fazla iş gücü ve hammaddeye ihtiyaç duyulmuş, işletmelerin sayısı artmaya başlamış. Bu nedenle örgütün içinde bulunduğu iç ve dış çeresiniin gelişmesi ile etkin bir yönetime ihtiyaç duyulmuştur.

Geleneksel (Klasik) Yönetim insanların ekonomik çıkarlarını duygularının önünde tuttuklarını, çalışanları işe yönlendirmenin en etkili yolunun para olduğunu, çalışmaktan yana olmadıklarını belirtmiştir. Örgütün ise amaçlarına ulaşabilmesini elindeki kaynakları doğru kullanabilmesine bağlamıştır. Ayrıntılı planlar ile iş gücünün doğru hedefe yönlendirilebileceğini ifade etmiştir. Bunun yanında örgüt yönetiminin çalışanlara değil çalışma ile ilgilenmesini, uzmanlaşmanın sağlanmasını, otorite ve karar verme mekanizmasının en üst yönetici tarafından uygulanması gerektiğini vurgulamıştır (Sökmen, 2010, s. 52-53). Yöneticiler gerektiğinde yetkelerini alt yönetime verebilir. Böylece hiyerarşik yapı sağlanmış olacaktır. Geleneksel yaklaşımda çalışanlar standartlaştırılmış, ihtiyaçları ve duyguları önemsenmemiştir. Çalışanları tembel, çalışmak istemeyen, çalıştırmak için ödüllendirilmesi gereken kişiler olarak görmüşlerdir.

2.2.2.1. Bilimsel Yönetim Yaklaşımı

19. yüzyıl sonlarına doğru yönetim bilim olarak incelenmeye başlanmıştır. Bu dönemde çalışmalar yapan Taylor, Gantt, Emerson, Gilbreth'ler, Barh ve diğerleri 'Bilimsel Yönetim'in temelini oluşturmuşlardır. Çalıştığı fabrikada yöneticiliğe yükselen Frederick Winslow Taylor 1895 yılında '*Parça Başı Sistemi*' isimli makaleyi yayımlamıştır. Makalesinde zaman ölçümlerine bağlı çalışma standartlarının oluşturulması ve parça başı sisteminin uygulanmasını ele almıştır (Can vd., 2011, s. 61-62). Böylece fazla üretim yapan çalışan ödüllendirilecek, böylece performansının yüksek olması sağlanacaktır.

Bilimsel Yönetim düşüncesinin Frederick Winslow Taylor'un 1911 yılında yayınlanan '*Bilimsel Yönetimin İlkeleri (The Principles of Scientific Management)*' isimli kitabı ile ele alındığı ifade edilmektedir. Makalede iş yönetimi, bilimsel yönetim esasları ile bilimsel yönetim ilkeleri hakkında fikirler belirtilmiştir. Bunlar:

- Örgüt içinde görev alan çalışanlar ile yöneticiler bilimsel ilkelere uygun şekilde çalışmaları gerekir.
- Örgüt çalışmaları arasında koordinasyon sağlanmalıdır.
- Örgütün belirlediği amaçlara ulaşabilmek için takım çalışması yapılarak verimlilik artırılmalıdır.
- Örgüt çalışmada yaşanan düşük performansı düzeltme ve iyileştirme çalışmaları yapılmalıdır.
- Çalışanların yaptıkları işte uzmanlaşabilmeleri için eğitimler verilmelidir (Sökmen, 2010, s. 54).

Taylor, araştırmalarında çalışanların basit olarak yerine getirebilecekleri işleri, daha karışık yöntemlerle gerçekleştirdikleri için performanslarının düşük olduğunu ifade etmiştir. Taylor'a göre çalışma esnasında eski yöntemler performans düşüklüğüne neden oluyorsa yeni teknikler benimsenmelidir. Ayrıca zaman ve hareket konularında gerekli çalışmaların yapılması gerekmektedir. Çalışanlar yaptıkları işlerde isteklendirilmeli, performansları karşılığında ödüllendirilmelidir. Çalışma şartlarını ve uygulanan kuralların tecrübeli yöneticiler tarafından düzenlenmesi gerektiğini ifade etmiştir. Aksi

yönde hareket edenlerin cezalandırılması gerektiğini belirtmiştir (Eren, 2009, s. 23-24). Taylor araştırmasında kayıt altında tutulmayan bilgileri bulmaya çalışmıştır. Çalışanın yaptığı iş bilinmemekle birlikte yöneticinin de görevini netleştirmek için standartlar oluşturmaya çalıştığı görülmüştür. Taylor çalışmasında işçilere yapacakları işin yönetim tarafından açıklanması gerektiğini ilk kez ifade eden kişi olmuştur (Can vd., 2011, s. 62).

Taylor'un ilkeleri birçok tepkilere maruz kalmıştır. Çünkü belirtilen ilkeler örgütün yararını sağlarken, çalışanları göz ardı etmiştir. Bunun yanında bilimsel yönetim yaklaşımının olumlu tarafları da bulunmaktadır. Bilimsel Yönetim ile çalışmada ilk standartlaşma sağlanmış, birçok alanda teknik bilgi ve becerisi olan yöneticiler yetiştirilmiş, çalışanlar eğitimlerle yaptıkları işlerde uzmanlaşmışlardır.

Sonraki yıllarda bilimsel yönetim alanında pek çok kişi araştırma yapmıştır. Henry Gantt çalışanların psikolojileri ve moral kavramı üzerine çalışmalar yapmıştır. 'Ghant Chart' isimli üretim çizelgesini oluşturmuş, yapılacak olan işler bu çizelgeye yazılmaktaydı. Frank ve Lillian Gilberth ise hareket ve zaman etütleri ile en iyi yolu bulmaya ve elde edilen sonuçlarla iş standartlarını oluşturmaya çalışmışlardır. Moris L. Cooke ve Carl Bath bilimsel yönetim kuramlarını üniversiteler gibi endüstri dışı alanlarda uygulanabilirliğini araştırmışlardır (Arıkboğa, 2007, s. 32; Can vd., 2011).

2.2.2.2. Yönetim Süreci Yaklaşımı

Mühendis Henri Fayol 1916 yılında '*Management Process Aproach (Yönetim Süreci Yaklaşımı)*' isimli eserini yayınlamıştır. Yöneticilerin uymaları gereken esasları ayrıntılı şekilde ele almış, örgüt yöneticilerinin yerine getirmeleri gereken görevleri, bunlara dair kuralları belirtmiştir. Fayol çalışmasında yöneticileri ve çalışma biçimlerini ele alırken Taylor çalışanın iş görme şekli üzerinde çalışmıştır. Fayol örgüt yöneticilerini Taylor örgütte bulunan çalışanlar ile kullandıkları makinalar arasındaki ilişkileri, Fayol ise çalışanlar arasındaki ilişkileri araştırmış oldukları görülür. Fayol yönetim faaliyetlerini planlama, örgütleme, haberleşme ve yürütme, koordinasyon, denetleme olarak beş gruba ayırmıştır. Fayol'e göre yönetimin ilkeleri arasında:

- Görev dağılımı yaparak uzmanlaşmayı sağlamak,
- Çalışanlara yetke vermek,
- Çalışma esnasında denetimi sağlamak,
- Hiyerarşiyi kurarak astların yalnızca bir yöneticiden görev emri almalarını sağlamak,
- Örgütün hedef ve amaçları doğrultusunda yönetim birliği oluşturarak, üstün hale getirmek,
- Çalışmaları düzenli bir biçimde devam ettirerek çalışanlara karşı adil olmak,
- Örgüt içinde birlik sağlamak bu ilkeler bulunmaktadır (Eren, 2009, s. 24-26).

Henri Fayol yönetim sürecinin dünyadaki bütün ülkelerde benzer özellikler gösterdiğini ilk kez ortaya koyan ve kabullenilmesi sağlayan araştırmacıdır (Bolat, 2009; Koçel, 1984). Örgütün yürüttüğü çalışmaları altı başlıkta incelemiştir. Bunlar:

- Teknik / Üretim faaliyetleri,
- Ticari / Alım, satım vd. faaliyetleri,
- Mali kaynakları sağlama ve bunları kullanmaya yönelik faaliyetler,
- Örgütün ve örgüt çalışanlarının korunmasına yönelik faaliyetler,
- Finansal faaliyetler,
- Yönetim/Planlama, organizasyon, yöneltme, koordinasyon ve kontrol süreçleri faaliyetleridir (Arıkboğa, 2007, s. 32).

Fayol yönetsel sürece dahil ilkeleri ile örgüt kuramına katkı sağlamış, belirli esaslar çerçevesinde örgüt faaliyetlerinin oluşturulmasına yönelik çalışmalar yapmıştır. Tablo 4'te bahsedilen ilkelere yer verilmiştir.

Tablo 4.
Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri

Örgüt Yapısı ile İlgili İlkeler	Süreçler ile İlgili İlkeler	Sonuçlar ile İlgili İlkeler
Uzmanlaşma/Görev Tanımı	Takım Çalışması	Düzen
Yetki/Sorumluluk	Disiplin	Personelin Devamlılığı
Yönetim Birliği	Adaletli Davranma	Girişimcilik
Merkezcilik	Ödüllendirilme Sistemi	Eylem Birliği
Hiyerarşi	Örgüt Çıkarlarının Üstünlüğü	

Kaynak: (Akat, Budak, & Budak, 1994, s. 43) İlter Akat, Gönül Budak, Gülay Budak; İşletme Yönetimi, Beta Yayınları, İstanbul, 1994, s.43.

Yönetim Süreci Yaklaşımı ile ilgili Fayol'un çalışmasını dayanak olarak alıp ayrıntılı biçimde incelemesini yapan araştırmacılar arasında Mooney, Railey, Graicunas, Guilick ile Urwick bulunmaktadır. Gerçekleştirdikleri araştırmalar ele alındığında Fayol ve diğer araştırmacıların çalışanları duygularını göz ardı ederek değerlendirmişler. Bu nedenle çalışanları mutlu etmediği için yönetim sürecinde de başarılı olamadığı görülmüştür (Eren, 2009, s. 27).

2.2.2.3. Bürokrasi Yaklaşımı

Geleneksel yönetim yaklaşımların sonuncusu Alman Sosyolog Max Weber (1864–1920) '*Protestan Ahlakı ve Kapitalizmin Esprisi*' isimli eseri ile bürokrasi alanında araştırmalar yapmış yönetim kuramlarına katkıda bulunmuştur. Weber, teknolojinin gelişimi ile birlikte eski örgütlerin işleyişte yeterli olmadıklarını büyük örgütlerin yer alması gerektiğini belirtmiştir. Latin kökenli, 'Burre' ve 'Cratos' kelimelerinden oluşan 'Bürokrasi' 'Çuhaların Yönetimi' anlamına gelmektedir (Can vd., 2011, s. 67).

Weber'in bürokrasi yaklaşımının temel özellikleri bulunmaktadır. Bu özellikler ile örgütte rasyonelliği sağlamayı hedeflemiştir. Bunlar (Tuncer vd. 2008):

- Örgütün belirlemiş olduğu kararlar yazılı hale getirilmelidir.
- Örgütün hedef ve amaçlarına ulaşılması için çalışanların uzmanlaşması gereklidir.
- Örgütün sahip olduğu kaynaklar verilen sorumluluklar dahilinde kullanılabilmelidir.
- Örgüt içinde bulunan her çalışanın görev tanımları yapılması ve gerekli yetkilerin verilerek örgüt içi organizasyon sağlanmalıdır.
- Çalışanların görev aldıkları alanda becerilerine göre çalışmaları için sınavlar düzenlenmeli, örgüt içi terfileri performanslarının değerlendirilmesi ile gerçekleştirilmelidir.
- Yönetici kadrosu örgütün sahibi değil, ücretli çalışanı olmalıdır.
- Hiyerarşik yapı oluşturulmalı, bu yapı üst yönetimce denetlenmelidir.
- Örgüt içi iletişim yazışmalar ile sağlanmalı, dosyalanmalı, gerektiğinde kullanılması için saklanması sağlanmalıdır.
- Örgüt içi iletişim resmi olmalıdır.

Bürokrasi yönetimi geleneksel yönetim düşüncelerine benzediği görülür fakat burada kurallar daha nettir ve uyulması kesinlik taşır.

Weber'in bürokrasi yaklaşımında yetke üç grupta incelenmiştir. Geleneksel Yetkede, uyulması istenilen kurallar geleneklere uygun ise yasal sayılırlar. Karizmatik yetke ise lider ya da önderlerin karakteristik özellikleridir. (Can vd., 2011, s. 68). Max WEBER, yasal düzenlemelere yöneticileri de dahil ederek herkesin uyması gerektiği '*Meşru Yetke (Akılcı, Demokratik Düzenleme)*' yi açıklamıştır. Bu kurama göre insanların gereksinimlerini bilen, bunları karşılayabilecek yeteneklere sahip yöneticilerin seçilmesi gerektiğini ifade etmiştir. Seçilen yöneticilerin de herkes gibi yasalara ve kurallara uymaları gerektiğini belirtmiştir. WEBER'in '*Bürokrasi Yaklaşımı*' na göre, örgütün amaç ve faaliyetleri belirlenmeli, sahip olduğu maddi ve fiziksel kaynakları kullanabilecek olanlara sorumlulukların tanımlanmalı, ceza ve ödüllendirme kuralları belirlenmeli, yapılan işte uzmanlaşma sağlanmalı gerektiği durumlarda çalışanlara eğitim verilmeli, örgüt içi iletişim yazışma ile gerçekleşmeli, örgüt yönetmelik ve tüzüklere göre yönetilmelidir (Eren, 2009, s. 29). Bazı araştırmacılar tanımlanan bürokrasinin örgütün

amaç ve hedeflerini herşeyden üstün tuttuğunu bu durumun eksik olduğunu savunmaktadırlar. Çalışanların kişisel gereksinimlerinin de karşılanması gerektiği, çalıştıkları süre içerisinde mutlu olmaları gerektiği ifade edilmiştir.

2.2.2.4. Geleneksel (Klasik) Yönetim Yaklaşımına Katkıda Bulunan Diğer Düşünürler

Bahsettiğimiz üç araştırmacının yanında geleneksel yönetim sürecine eserleri ile katkıda bulunan araştırmacılar Frank ve Lillian Gilberth, H.L.Gantt, J.Mooney, A.Reiley, L.Guilick, L.F. Urwick, R.C.Davis'tir (Eren, 2009; Sökmen, 2010).

Frank ve Lillian Gilberth, hareket ve zaman etütleri çalışmaları ile verimlilikte standartlaşmayı sağlamaya çalışmışlardır. Çalışma esnasında gereksiz hareketleri önleyerek gerekli olan hareketlerden önemli oranda verim elde etmişlerdir. Bilimsel işletmecilikte analiz ve sentezi uygulamalarının önemini vurgulamışlardır.

Henry L. Gantt, Örgütte 'Gantt Şemaları'nın kullanılarak işlerin planlanması, zamanında yapılmasını ve denetiminin yapılmasını sağlamıştır. Çalışanlara görevlerini verilen sürede tamamladıklarında ve belirlenen standartlara eriştiklerinde ek ödeme yapılması, yöneticilerine de bu başarıdan dolayı prim verilmesi sistemi örgüt içi motivasyonu ve isteklendirmeyi sağlamıştır. Gantt, örgütte çalışanların motivasyon ve mutluluğunun önemli olduğunu savunmuştur.

J.Mooney ile A.Reiley, yönetim ilkelerinden en önemli olanının 'koordinasyon' olduğunu ifade etmişlerdir. Ayrıca örgüt içi hiyerarşinin sağlanması gerektiğini ve koordinasyonun hiyerarşi ile sağlanması gerektiğini belirtmişlerdir. Çalışanların yalnızca iş yapmalarını sağlamanın yanı sıra çalışanlara bilgi vermek gerekliliğini de ele almışlardır.

L.Guilick, çalışanların yeteneklerinin, öğrenme kapasitelerinin, sahip oldukları tecrübelerin farklılığına deyinerek örgütlerde iş bölümü yapılmasını önermiştir. Yönetim fonksiyonlarına 'raporlama' ve 'bütçeleme' fonksiyonlarını da eklemiştir.

L.F. Urwick, yönetim sürecini oluşturan fonksiyonları faaliyet, neden ve sonuç açısından incelemiştir ve bu incelemelere dayanarak sekiz ilke belirlemiştir. Bu ilkeler ortak amaç, yetki ve sorumluluk dengesi, çalışanların örgüte ve işe karşı sorumlulukları, hiyerarşik ve yönetsel yapı, uzmanlık alanı, organizasyon, görev tanımlarıdır.

R.C. Davis, *'Tepe Yönetimi İlkeleri'* isimli kitabı ile 'Yönetim Felsefesi' konusu üzerine çalışarak, başarıyı bu felsefenin uygulanmasına dayandırmıştır.

2.2.3. Neo-Klasik (İnsan İlişkileri/Davranışsal) Yönetim Yaklaşımı

1929 yılında yaşanan ekonomik bunalım sonrasında meydana gelen teknolojik gelişmeler örgütlerin çalışma alanlarını ve sahip oldukları işgücünün büyümesine neden olmuştur. Bazı işletmelerin biraraya gelerek faaliyetlerini yürüttükleri görülmüştür. Yeni yönetim anlayışının kaçınılmaz olduğu bu dönemde 'Neoklasik Yönetim Anlayışı' ortaya çıkmıştır (Yenisu vd., 2019). Geleneksel (klasik) yönetim düşüncelerinde bulunan eksiklikler ve yapılan eleştiriler üzerine araştırmacılar yeni çalışmalar yapmışlar ve yeni bir akım meydana getirmişler. Geleneksel yönetimde örgüt ve çalışan arasında etkin iletişim sağlanamaması, çalışanların davranışları üzerine yoğunlaşılmasını sağlamıştır. Neo-Klasik kuramı üzerinde çalışan araştırmacıların çoğu psikolog, sosyolog, sosyal psikoloji, antropolog gibi davranış bilimi üzerinde çalışan kişiler olduğu görülmüştür. Çalışmaları ile insanların davranış biçimleri ile neden bu tarz davranışlar sergiledikleri konularında açıklamalar yapmışlardır (Koçel, 2003). Klasik yöntemde örgüte verilen önem Neoklasik yaklaşımında önemin çalışanlara verilmesini sağlayarak yeni bir yönetim felsefesinin oluşmasını sağlamıştır.

Neo-klasik yaklaşım örgütün etkinliğini belirleyen temel etkenin insan olduğunu, insanları yalnız maddi olarak değil sosyal ve psikolojik olarak da tatmin edilmesi gerektiğini ortaya koymuşlardır. Ayrıca örgütü, insanların oluşturduğu sosyal bir yapı olarak görülmesi gerektiğini ifade etmişlerdir. Neo-klasik yaklaşım insanların duygu ve düşüncelerini önemsemeyi, etkin iletişimi sağlamayı, sosyal olarak özelliklerini anlamaya çalışarak örgüt yapısını oluşturmayı ele almıştır. Neo-klasik yaklaşım psikoloji, sosyoloji ve sosyal psikolojiye dayanır. Böylece çalışanların motive yöntemleri, örgütteki sosyal ortamın özellikleri, oluşan grupların davranışları, çalışan ve örgüt amaçlarını ortak

hedef yapmayı, takım halinde iş birliği içinde çalışmayı, moral ve motivasyonu yükselterek verimi arttırmayı sağlar (Sökmen, 2010, s. 65-66).

Neo-Klasik yaklaşım yönetim kuramlarına katkı sağlamıştır. Örgütler teknik özellikleri dışında sosyal ve psikolojik yapılarının önemi anlaşılmış, örgütlerin sosyal yapılar olduğu belirtilmiştir. Çalışanların örgüt içinde sosyal kurallar oluşturdukları, sosyal dayanışma içinde çalışmanın verimlilik üzerinde etkili olduğu görülmüştür. Yapılacak işin miktarının çalışanın duygu durumuna bağlı olduğu, örgüt çalışanlarını bu yönde desteklemek gerekliliği ortaya çıkarılmıştır. Liderin taşıması gereken özellikleri, iletişim yönetimi gibi liderlerin çalışanlar üzerindeki etkileri konusu araştırılmıştır. Bunun yanında Neo-Klasik yaklaşıma eleştirilerde de bulunulmuştur.

2.2.3.1. Hawthorne Araştırmaları

Hawthorne araştırmaları insanların davranışlarını inceleyen çalışmadır. Örgütün fiziki koşulları ile çalışanların davranışları arasındaki ilişkiyi açıklamak için yapılmıştır. 1924 ile 1932 yılları arasında yapılan çalışmayı Harvard Üniversitesi Psikologlarından Elton Mayo yönetiminde gerçekleştirilmiştir. Western Elektrik Şirketinin Hawthorne Fabrikalarında yapılan çalışma altı kısımdan oluşmuştur (Sökmen, 2010, s. 66-67).

1. Işıklandırma Deneyi: Beş kız çalışan üzerinde yapılmış, ışık düzeyindeki değişimler ile verimlilik oranı arasındaki bağıllık gözlemlenmiştir.
2. Röle Montaj Odası Deneyi: Fiziksel yorgunluk ile verimlilik oranı arasındaki bağıllık gözlemlenmiştir.
3. İkinci Röle Montaj Odası Deneyi: Teşvikli ücret sistemlerinin verimlilik oranı arasındaki bağıllık gözlemlenmiştir.
4. Mika Yarma Test Odası Deneyi: Ücret artışı kaldırılmış, molalar arttırılmış, çalışma süreleri azaltılmışlardır.
5. Mülakat Programı: Mülakat yapılırken çalışanlardan dürüst cevaplar istenmiştir. Bu çalışmada araştırmacılar iyi bir işin gerçekleşeceği çalışma koşullarını ve çalışanların işleri hakkındaki yorumlarını görmek istemişlerdir.

6. Seri Bağlama Gözlem Odası Deneyi: Örgütlerde oluşan sosyal grupların tutum ve davranışlarına, düşüncelerine yönelik bir çalışma yapıp özel bir mülakat uygulanmıştır.

Hawtorn araştırmaları ile çalışanların organize edilerek gruplandırılmasının çalışma veriminin artırılmasında önemli bir rolü olduğu görülmüştür. Örgütte itaat edilmesi gereken kuralların yerine örgüt çalışanlarına söz hakkı verilmesi, sorumluluk alabilmelerinin sağlanması çalışanların iş performanslarını arttırdığı gibi, tatminleri de yükselmiştir. Süreç içinde çalışanlar iş birliğinde bulunarak birbirlerine destek olmuşlardır (Asunakutlu, 2001). Hawtorn araştırmaları Elton Mayo'nun "*insan ilişkileri*" akımını da desteklemiştir. Çalışma sonucunda çalışma şartlarında yapılan teknik düzenlemeler yerine sosyal düzenleme ve iyileştirme yapılması gerektiğini göstermiştir. Araştırmaya göre prim, ikramiye gibi mükafatların dışında çalışanı motive edecek mükafatların daha mutlu bir ortam sağladığı, çalışanlar grup olarak durumları algılar ve ona göre davrandıkları sonucu ortaya çıkmıştır (Şahin, 2004). Hawtorn araştırmaları ile örgütte insan faktörü diğer araştırmaların da konusu olmuştur. Çalışanların sosyal ihtiyaçlarının çalışma performanslarını etkilediği görülmüştür.

2.2.3.2. Yankee City Araştırmaları

Teknolojik gelişimlerin ve yarattıkları değişim sürecinin insanlar üzerindeki etkilerini araştırmak için Yankee şehrinde Anrtrolog W.L. Warner tarafından yapılmıştır. Teknolojik değişim ve modernleşme etkilerinin çalışanlar ile bulundukları çevre üzerindeki etkileri incelenmiştir. Bu çalışmada sosyal ve teknolojik değişimlerin, bireylerin tutum ve davranışları üzerinde etkili olduğu, bunun için planlamaların yapılarak insanların uyum süreçlerini kolay atatabilmeleri gerektiği görülmüştür (Erol, 1993, s. 20-21).

2.2.3.3. Kurt Lewin'in Araştırmaları

Kurt LEwin '*Alan Kuramı*' ile bireysel ve grup davranışlarını araştırmıştır. '*Kuvvet Alan Analizi*' ve '*Değişim Modelleri*' ile de değişen çevresel etkenlerle örgütlerde oluşan değişimler ile değişim sürecinde çalışanların direncini araştırarak

önemli katkılarda bulunmuştur. Lewin'e göre örgüt içi uyumu ve birlikteliği sağlamakla yükümlü olan yöneticinin davranış bilimleri ile psikoloji biliminden faydalanması gerektiğini ifade etmiştir (Sökmen, 2010, s. 69).

2.2.3.4. Douglas McGregor'un X Kuramı ve Y Kuramı

Douglas McGregor, '*Organizasyonların Beşeri Yönü*' kitabında lider davranışlarından bahsetmiştir. Liderlerin farklı davranışlar sergilemelerinin nedenini insanlara yönelik düşünceleridir. 1957 yılında yayınlanan bu düşünceye göre X ve Y kuramı olmak üzere iki kuram vardır (Sökmen, 2010, s. 125).

X ve Y Kuramları aşağıdaki varsayımları içermiştir (Arıkboğa, 2007, s. 53-54):

- X Kuramı

İnsanlar çalışmaktan kaçarlar. Çünkü çalışmayı sevmezler ve istemezler. Bunun için iş yapmaktan kaçınırlar. Sorumluluk almak istemezler ve tembeldirler. İnsanlar kendi çıkarlarını gözetirler, yeniliklerden hoşlanmazlar. Ekonomik güvenlik herşeyden önemlidir.

Yönetim bu nedenlerden dolayı işten kaçmalarına yönelik tedbirler almalı, yöneltmeli, disiplin ve denetimi sağlanmalı, çeşitli ceza yöntemleri uygulamalıdır.

- Y Kuramı

Çalışma insanlar için doğal bir faaliyettir. Ortalama bir insan bu nedenle çalışmaktan nefret etmez, insanı tembelliğe çalıştığı koşullar iter. İnsanlar için çalışma hayatında tatmin kaynağı yaptıkları işlerdir. Bunun için sorumluluk almaktan çekinmezler, sorumluluktan kaçınma tavrı kötü yönetimden kaynaklanır. Çalışanların yeteneklerinden yararlanılması için örgütte uygun şartlar sağlanmalıdır. İnsanlar yetenekli ve yaratıcı özelliklere sahiptirler.

X ve Y teorileri incelendiğinde birbirlerine zıt özellikler taşıdıkları görülmüştür. X teorisi daha sert kuralları benimsemiş, Y teorisi çalışanlara önem veren tutumu benimsemiştir.

2.2.3.5. Chris Argyris'in Olgunlaşma Kuramı

Chris Argyris, örgüt iş görenlerine sorumluluklar vererek veya yetki alanlarını genişleterek motivasyonlarını yükseltmenin, örgütün hedeflediği amaçlara ulaşma yolundaki etkisini belirlemek adına çeşitli araştırmalar yapmıştır. Çalışanlara verilen sorumluluk ve yetkilerle çalışanların olgunlaştığı ifade edilir. Olgun olan insan ile olgun olmayan insanların özelliklerini aşağıda görülebilir. (Koçel, 2003, s. 240).

Argyris'e göre olgun ve olgun olmayan insanların özelliklerine bakıldığında, farklı tutumlara sahip oldukları anlaşılmıştır. İnsanların, zaman içinde kendilerini olgunlaştıran değişimlere maruz kaldıkları bilinmektedir. Bu değişimler sayesinde olgun olmayan kişiler zamanla pasif rolden çıkıp aktif olarak varolacaklardır, başkalarına olan bağımlılıklarından kurtulacaklar, daha güçlü ilgilere yönelecekler böylece özgüvenleri artacaktır. Sınırlı olan davranış biçimlerini geride bırakarak farklı davranışlar gösterebileceklerdir (Arıkboğa, 2007, s. 55-56).

2.2.4. Modern Yönetim Yaklaşımı

Modern yönetim yaklaşımı, örgütün teknik ve fiziksel yanlarını ele alan geleneksel yönetim yaklaşımı ile örgütün sosyal ve psikolojik yanlarını ele alan neo-klasik yönetim yaklaşımının eksikliklerini tamamlamak amacıyla ortaya çıkmıştır. Modern yönetim yaklaşımı örgütü bir bütün olarak olarak değerlendirmiştir. Örgüt çevresinden etkilenen, çevresi ile uyumlu hale getirilmesi gereken bir sistem olarak ele alınmış ve incelenmiştir (Alpugan vd., 1997, s. 142). Bahsedilen dönemde teknolojik gelişmeler ile değişen çevre koşullarına uyum sağlaması gereken örgüt yönetimi üzerine yapılan çalışmalara önem verilmiştir. Modern dönemdeki bilgi topluluğu geleneksel ve neo-klasik yönetim sistemlerini birleştirerek eksiklikleri bulmaya ve tamamlayıcı araştırmalar yapmayı hedeflemişlerdir (Aldemir, 1997, s. 42) .

Modern yönetim yaklaşımı geleneksel ve neo-klasik yönetim sistemlerini biraraya getirme çalışmaları şeklinde nitelendirilebilir. Bu yaklaşım ‘Sistem Kuramı Yaklaşımı, Durumsallık Yaklaşımı ve Japon Yönetim Yaklaşımı’ olarak üç ana başlık altında incelenmiştir.

2.2.4.1. Sistem Yaklaşımı

Sistem yaklaşımının temelini sistem kavramı oluşturmuştur. Koçel (2003)’in tanımına göre sistem: birimlerden ve yer aldığı dış çevreden oluşan, bu birim ve dış çevre ile ilişkiler içinde bulunan bütünleşik bir yapı olarak tanımlanmıştır. Esen (1998)’e göre sistem tanımı ise hedeflenen amaçlara ulaşabilmek için birarada bulunan, görevler üstlenen, birbirleri ve çevreleri ile ilişkileri olan, alt ve üst birimlerden oluşan bütün olarak ifade edilmiştir. Tanımlamaların da ifade ettiği gibi sistem yaklaşımı örgütü, birimleri ve dış çevresi ile aralarında bulunan ilişkileri bütün olarak ele almıştır. Araştırmalarını da bu yönde gerçekleştirmiştir. Yönetim kuramlarına katkısı da örgütü bütün olarak kabul edilmesini sağlamak olmuştur. Klasik ve Neo-Klasik yaklaşımlarda örgüt kapalı sistem olarak ele alınmış, modern Yönetim yaklaşımında ise örgütü dış çevresi ile ilişkileri olan, etkileşim halinde olup geri bildirimler sağlayan bir sistem olarak incelemiştir (Tuncer vd., 2008).

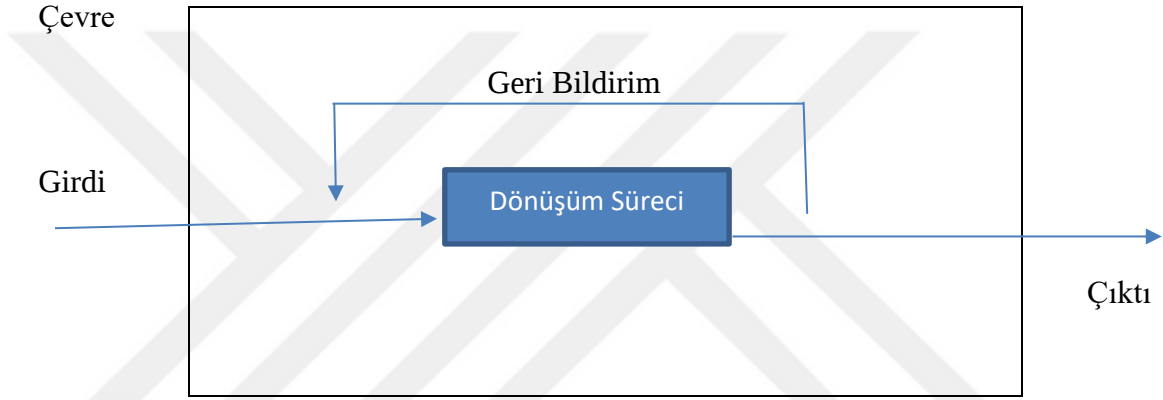
Sistem Yaklaşımı 1920’li yıllarda Ludwig von tarafından geliştirilen ‘Genel Sistem Teorisi’ ne dayanmıştır. Bertalanffy 1968 yılında “General System Theory. Foundations, Development, Applications” isimli eserinde sistem yaklaşımını şu şekilde ifade etmiştir (tr.wikipedia.org, 2021) :

‘Sistemlerin geleneklere göre özelliklerini ele alan genel bir sistem kuramının varlığını, değişken ve parametreleri tanımlayarak, özel uygulamalar somut gerçekleri ile göstermektedir. Yine de başka ifadeyle, bu tür örnekler, doğanın muntazam bir istikrarını gösteriyor’

Bu yaklaşım neticesinde örgütleri tek bir olay çerçevesinde incelemekten ziyade diğer olaylar ile ilişkilendirerek incelemek gerektiği görülmüştür. Her sistemin bir alt sistemi olduğuna göre birbirleri arasındaki etkileşimi göz ardı etmemek gerekmiştir.

Örneklendirilecek olursa, günümüzde gelişen teknolojinin örgütlerde yaygın kullanımı nedeniyle bazı işlerin yapılarılarının değişmesi ya da yeni mesleklerin oluşması, insanların teknolojiye uyum sağlaması gerekliliğinin ortaya çıkması alt sistemde olan değişiklilerin neden oldukları değişimler olarak ifade edilebilir (tr.wikipedia.org, 2021) .

Sistemler çeresiyle oluşturduğu iletişim ile girdiler alırlar, bu girdiler örgüt içinde farklılaştırılarak çıktıya dönüşürler. Elde edilen çıktılarla geri bildirimler alınıp, değerlendirilirler. Şekil 4' te görüldüğü gibi örgüt girdi, dönüşüm, çıktı, geri besleme ve çevreden oluşan bir sistem olarak düşünülmüştür (Arıkboğa, 2007, s. 68).



Şekil 4. Sistem Yaklaşımında Organizasyon

Kaynak: Sökmen, Alptekin, 2010. " Yönetim ve Organizasyon ", Detay Yayıncılık, Ankara.

Sistemler sahip oldukları özelliklere göre sınıflandırılmışlardır. Genel Sistemler Kuramına göre canlı ve cansız sistemler olarak sınıflandırılmıştır (Sökmen, 2010).

- **Cansız Sistem:** Birinci seviye ana düzey olarak adlandırılmıştır. Bu seviyede evrenin anatomisi tanınmaya çalışılır. İkinci seviyede faaliyetlerin önceden belirlenmiştir. Üçüncü seviyede ise denetimin yapıldığı seviyedir.
- **Canlı Sistem:** Dördüncü seviyeyi kapsayan bu seviyede örgütün dış çevre ile etkileşiminin başladığı görülmüştür. Beşinci seviyede biraz daha gelişim, altıncı seviyede de haberleşme sağlanmıştır. Daha sonraki seviyelerde çevresel faktörler oluşmaktadır.

Sistemler şu şekilde sıralanırlar (Sökmen, 2010; Erol, 1993; Esen, 1998; Arıkboğa, 2007):

- **Açık Sistem:** Sistem çevresi ile etkin bir iletişim şeklindeğir. Bu sistem girdiler, dönüşüm süreci, çıktılar ve geri bildirimden oluşmuştur. Sistem dışardan aldığı girdileri değıştirerek çıktı haline getirir, bu çıktıları aracılığı ile de geri bildirimler edinir. Açık sistemde alt birimler ve dış çevresi ile bütünleşen bir yapı bulunduğu görölmüşür. Yapı içerisinde etkili bir iletişim mevcuttur ve birimler birbirleri ile etkileşim halindedirler. Açık sistemin birimlerin dış çevrede gerçekleşen değışimlere uyumlaştırma sürecine katkıda bulunduğu görölmüşür.
- **Kapalı Sistem:** Sistemin çevresi ile ilişkisinin olmadığı bir sistemdir. Güçlü ve sert sınırlara sahip olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle çevresinde var olan değışimlerden etkilenmediği gibi tepkisel bir durumu da olmamıştır. Çalışma faaliyetleri için gerekli şartları sağladıktan sonra dış çevresi ile ilişkisini kesmiştir.
- **Soyut ve Somut Sistemler:** Sistemin elemanları kavramlardan oluşuyorsa soyut, nesnelerden (an az iki elemanın nesne olma durumu) oluşuyorsa somut sistemlerdir.

Sistem yaklaşımı incelenirken bazı kavramların tanımlanması gerekmiştir. Bunlar (Sökmen, 2010) :

Entropoloji – Negatif Entropoloji: sistemin faaliyetlerinin yerine getirilememesi, aksaklıklara uğrayıp bozulması durumuna ‘Entropoloji’ denilmiştir. Entropolojinin olduğu durumlara karşı koyma haline ise ‘Negatif Entropoloji’ denilmiştir.

Denge ve Dinamizm: Açık sistemler çevreleri olan ilişkilerini ve değışimin olduğu durumlarsa sağlanan uyumu dengeli bir şekilde kurmaları gerekmiştir. Bunun için sistem iç birimleri ve dış çevresi ile dinamik bir denge oluşturmuştur.

Değişkenler ve Parametreler: Sistemi değıştiren unsurlar sistem içinde yaşıyorsa değişken, sistemin dışında yaşıyorsa parametre olarak adlandırılmıştır.

Sistem yaklaşımı hiyerarşik bir yapıya sahiptir. Dış çevrelerinden bilgi, hammadde, enerji gibi kaynaklar alır bunları ürüne dönüştürürler. Doğal koşullar, sosyal, kültürel, hukuki, politik, ekonomik sistemler ile teknoloji de oluşan gelişmeler sistemi dolaylı ya da doğrudan etkilen faktörlerdir. Sistem yaklaşımı ile bu faktörlerin neden olduğu değişikliklere uyum sağlanması çalışılmıştır.

2.2.4.2. Durumsallık Yaklaşımı

Sistem yaklaşımında birimler arasındaki iletişim ve etkileşimin bir bütün olduğunu, bir birimde oluşan değişimin diğer birimleri etkilediği belirtilmiştir. Bu nedenle yöneticilerin en iyi tek yolu bulmaya çalışmaları ifade edilmiştir. Durumsallık yaklaşımında ise her durumun kendine has özellikleri olduğundan dolayı yöneticilerin farklı yollar bulması gerektiği belirtilmiştir. Bu farklı yolları, çözümleri en iyi yöneticilerin belirleyebileceği dile getirilmiştir (Arıkboğa, 2007, s. 71). 1970 yılı sonrasında durumsallık yaklaşımı teorisi ortaya çıkmıştır. Durumsallık yaklaşımına göre her örgütün mevcut durumu, çevresel faktörleri, yönetim şekli, faaliyet alanı diğer örgütlerden farklı olduğu belirtilmiştir.

Durumsallık yaklaşımı kimi araştırmacıya göre sistemsal yaklaşımın tamamlayıcısı sayılmış, kimi araştırmacıya göre de farklı sayılmıştır (Can, 1999). Örgütün değişen koşullara karşı uyguladığı yöntemlerin örgütün yönetim şeklini, kültürünü, yönetim süreçlerini belirleyen önemli bir unsur olduğu görülmüştür. Örgüt ve çevresi değişim içindedir bu nedenle her zaman geçerli bir sistemden bahsedilmeyeceği iddia edilmiştir (Sökmen, 2010, s. 86). Anlaşılacağı üzere her örgütün kendine has özellikleri vardır ve yöneticiler her değişken duruma uygun çözüm yolları üretmelidir.

Durumsallık yaklaşımını örgütün çalışan sayısı, çalışanların sahip oldukları özellikler, çevresi, sahip olduğu hammadde, yönetim modeli, teknolojik gelişmeler, çevresinde süregelen değişimlerin etkilediği belirtilmiştir. Konu ile ilgili Emery ve Trist örgüt ve çevresini, Perrow ve Woodward örgüt ve teknolojiyi, Thompson örgüt ile alt sistemlerini, çevre ve teknolojisini inceleyerek durumsallık yaklaşımı ile ilgili çalışmalar yaptıkları görülmüştür (Sökmen, 2010, s. 86-87). Araştırmaların da gösterdiği gibi

durumsallık yaklaşımını teknoloji, çevre ile örgüt yapısı alanlarında çalışmalar yapılmıştır.

Durumsallık Yaklaşımında Örgüt ve Teknoloji Arasındaki İlişkiye değinecek olursak, teknoloji sözcüğü, Yunanca "tekhne (sanat, zanaat)" ve "logos (bilgi, söz, sözcük)" kelimelerinden meydana gelen bir kavramdır ve Antik Yunanistanda "bilgiden gelen zanaat" şeklinde ifade edildiği belirtilmiştir. Bu anlamlar tarihsel süreçte değişikliğe uğramış olup, çok tanımlamalarda bulunulmuş olduğu görülmektedir. Richard L. Daft teknolojinin tanımını " şirketle ilgili girdileri (malzeme, fikir, bilgi) çıktılara (ürün, hizmet) dönüştürmek için kullanılan çalışma süreçleri, teknikleri, makineleri ve eylemlerinden oluşmaktadır" şeklinde yapmış olduğu görülür (Daft, 2014, s. 487). Başka bir tanıma göre ise; Teknoloji, bir sanayi dalıyla ilgili üretim yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri kapsayan bilgi şeklinde tanımlanabilir. (Yörükoğulları ve İhsanoğlu, 2013, s. 7). Bu tanıma göre teknoloji kaliteli hizmet ve mal üretmeyi sağlayan, verimliliğini arttıracak düşüncesine varılabilir. Geniş anlamda teknoloji, araştırma, geliştirme, üretim, pazarlama, satış ve satış sonrası hizmeti kapsayan bir sanayi sürecinin, etkin ve verimli bir biçimde gerçekleştirilmesi için kullanılabilecek bilgi ve becerilerin tümüdür (www.msxlabs.org, 2021).

Teknoloji örgütte çalışma yöntemlerini, çalışanların iş yapış şekillerini, yapılacak işin kalitesini, süresini etkileyen en önemli öğedir. Örgüt ve teknoloji arasındaki ilişki üzerinde çalışma yapan araştırmacılara değinilecektir.

Woodward Araştırması: Araştırmacı John Woodward ve arkadaşları tarafından 1950'de İngiltere'de gerçekleştirdikleri çalışmada ilk olarak en iyi tek örgüt yapısı ve yönetim biçiminin olduğunu kanıtlamaya çalışmışlardır. Teorileri doğrulanmadığı için teknoloji ile örgüt yapısı üzerinde durmuşlardır (Sökmen, 2010, s. 88). Araştırma İngiliz işletmelerinde gerçekleştirilmiş, işletmeler arasında oluşan farklılıkların teknoloji kullanımları ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşmışlar. İşletmelerin üretim şekillerini ve kullandıkları teknolojiyi üç kategoriye ayırmışlardır. Bunlar birim üretimine dayalı teknoloji, kitle üretimi ile ilgili teknoloji, süreç üretimi ile ilgili teknolojidir. İşletmelerde teknoloji kullanım oranı arttıkça yönetim derecelerinin arttığı ve daha güçlü bir organizasyona gerek duyulduğu ifade edilmiştir (Arıkboğa, 2007, s. 74-

75). Teknolojik gelişmelere uyum sağlayan ve etkin kullanan işletmelerde daha fazla yöneticiye ihtiyaç duyulduğu görülmüştür. Araştırmada örgüt yapısı ile teknoloji üzerinde durduğu için ‘Modal Teknoloji’ olarak adlandırılmıştır. Araştırma ile örgütlerin teknoloji ile uyumlu bir örgüt yapısı oluşturmaları gerektiği, başarılı olmalarının ana etkeninin teknolojiyi etkin ve verimli şekilde kullanarak çalışanların adaptasyon sürecini sağlamaları gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Aston Grubu Araştırması: Derek Pugh ve diğer bilim adamlarından oluşan grubu tarafından 52 işletmede gerçekleştirilen anket çalışmasıdır. Örgütün bulunduğu çevrenin yarattığı etkileri ve hangi birimi ne şekilde etkilediğini araştırmışlardır (Eren, 2009, s. 98). Aston Grubu araştırması örgütün alt birimlerindeki teknolojileri incelemiştir. Araştırma sonucunda örgütte kullanılan teknoloji ile örgütün gelişmişliği arasında bağlantı olduğu, gelişmiş örgütlerde uzmanlaşma oranında artış yaşandığı, modal teknoloji yerine birim teknolojilerinin kullanıldığı, teknoloji ve örgüt yapısının karşılıklı etkilerde bulunduğu ifade edilmiştir (Arıkboğa, 2007, s. 77). Diğer bir deyişle örgütün büyüklüğüne bağlı olarak teknolojinin etkilerinin farklılık göstereceği ve örgütlerin büyümesiyle büro faaliyetlerinin de fazlalaşacağı ifade edilmiştir.

Durumsallık Yaklaşımında Örgüt ve Çevre ilişkisine değinecek olursak, çevre örgütün dışında bulunur, araştırmacılar da örgütün çevresine bağlı olarak yönetim şekillerinde, karar yapılarında vb. konularda etkilenip etkilenmediklerini araştırmışlardır. Durumsallık yaklaşımına göre her örgütü etkileyen faktörler ve bulundukları çevrenin farklı olduğu ifade edilmiştir. Aşağıda örgüt ve çevresi ile ilgili yapılan bazı araştırmalara değinilecektir (Sökmen, 2010, s. 91-100).

Burns ve Satlker’ın Çalışmaları: Çalışmada çevre şartlarının örgütün sahip olduğu yönetim tarzını ve sahip olduğu yapıyı ne şekilde etkilendiği ele alınmıştır. Araştırma 1955 ile 1961 yılları arasında 20 işletme yöneticisi ve çalışanına mülakat yoluyla uygulanmıştır. Araştırmaya göre örgüt yapıları çevrenin koşullarından dolayı iki grupta toplanmış, mekanik ve organik olarak tanımlanmıştır. Mekanik organizasyon yapısı, görevler arasında iş bölümünün yapıldığı, uzmanlaşmanın önemli olduğu, teknik bilginin saygınlık sağladığı görev tanımlamalarının yapıldığı, emir kuralların yöneticiler tarafında oluşturulduğu, koordinasyonun sağlandığı hiyerarşik bir yapı olarak

tanımlanmıştır. Organik organizasyon yapısı ise bireysel bilginin ve deneyimlerin önemli sayıldığı, bunun için bireysel işlerde sürekli yeni tanımlamaların yapıldığı, çalışanlar arası kurallara değil dayanışma ve yardımlaşmaya önem verilen, üst yönetimle iletişimin bilgi alışverişi ile sağlandığı yapı olarak tanımlanmıştır. Araştırmacılar organik yapısı uygulayan örgütlerin daha başarılı olduğunu belirtmişlerdir. Çünkü çevre koşulları sürekli olarak değişim içindedir, örgütlerin de uyumlu bir yapıya sahip olmaları gerektiği ifade edilmiştir.

Lawrence ve Lorsch'un Çalışmaları: 1960 yılları içinde farklı çevresel koşullarda bulunan plastik, gıda, ambalaj sanayisi alanlarında 10 işletme üzerinde gerçekleştirilmiştir. Farklı ekonomilere sahip ve farklı pazarlar hangi örgütlerin başarılı olacağı araştırılmıştır. Araştırma sonucunda farklılaşma ve bütünleşme kavramları incelenmiştir. Farklılaşma, örgüt birimleri arasında oluşan farklılıklar ile birim çalışanlarının görüşlerini ele alınmış, farklı birimlerde görev alan yöneticilerin tutum ve davranışlarındaki farklılıklar gözlemlenmiştir. Bütünleşme, örgüt çalışanları arasında oluşturulan dayanışmanın nasıl ortaya çıktığı araştırılmıştır. Bütünleşme örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için bütün birimlerin çalışmalarının biraraya getirilmesidir. Çalışmada en iyi örgüt yapısının çevresel şartlara göre oluştuğu ifade edilmiştir.

Fred Emery ve Eric Trist Çalışmaları: gerçekleştirilen çalışmada örgütün çevresiyle olan ilişkisi dört gruba ayrılmıştır. Bunlar içsel karşılıklı bağımlılık, alışverişli bağımlılık, alışveriş karşılıklı bağımlılık, çevresel karşılıklı bağımlıdır. Bu ilişkiler çevresel faktörlere göre değişiklik gösterir. Durgun ve dağınık çevrede değişim hızı az olduğu için örgüt bu koşullardan en az etkilenmiştir. Durgun yoğunlaşmış çevrede, değişim hızı yavaştır ama örgütü etkileyeceğinden gerekli tedbirler alınması gerekmiştir. Dengesiz tepki gösterici çevrede, değişim hızlıdır bunun için örgütlerde uyumlu yönetim yapısının oluşturulması sağlanmalıdır. Çalkantılı karşılıklı bağlı çevrede ise değişim ve etkileşim son derece hızlıdır. Örgütler yenilikçi ve yaratıcı olmalıdırlar. Araştırma sonucunda çevresel özellikler nedeniyle yönetim yapılarının farklılaşacağını ifade etmişlerdir.

2.2.5. Post Modern Yönetim Yaklaşımları

Postmodern sözcüğü 1989 yılında R.P. Hummel, 1989 yılında ise L.F. Dennard tarafından ifade edilmiş, postmodern fikri ise Arnold Tonybee'nini 1939 tarihli '*A Study of History*' isimli eserinde ifade edilmiştir. Eserinde birinci dünya savaşı sonrasında yaşanan süreci postmodern olarak tanımlamıştır. Bu dönemde birçok olumsuz toplumsal olayın yaşandığını (savaş, devrim gibi) belirterek, toplumsal anlamda dejenerasyon yaşandığını belirtmiştir (Toynbee , 1978, s. 5). Postmodern kelimesi üzerine belirlenmiş bir tanımlama henüz yapılamamıştır.

Yönetim uygulamalarında ve örgüt yapılarının oluşumunda çeşitli araştırmalar yapılmış en iyi bulunmaya çalışılmıştır. Çevresel etkenler, küreselleşme, bilim ve teknoloji yaşanan gelişim hem insanların bulundukları toplulukları hem de işletmeleri değişime sürüklemiştir. Günümüz çalışma hayatında başarılı olan işletmelerin yaşanan değişimlere karşı durmayan, eksikliklerin tamamlanıp mevcut durumlarını iyileştiren işletmeler olduğu görülmüştür. Durumsallık yaklaşımı ile benzerlik gösteren postmodern yaklaşım örgütler için daha kapsamlı bir yapıya sahip olduğu ifade edilmiştir (Saroğlu, 1999). Postmodernizm otorite karşıtı, geçmiş ve gelecek arasında bağı oluşturan, popüler kültürden yana, modernizme karşı irdeleyici özelliklere sahip olduğu ifade edilmiştir (Ateş ve Banazılı, 2019).

Günümüzde ve gelecek yıllarda örgütlerin yönetim şekillerinde, yapılarında, çalışma tarzlarında değişimlerin yaşanacağı ön görülmektedir. Bu değişimlere neden olan unsurlar arasında bilim ve teknoloji de yaşanan gelişmeler, küreselleşme, uluslararası yönetimlerin değişmesi gibi faktörler bulunmaktadır.

2.2.5.1. Küreselleşmenin (Globalleşme) Yönetime Etkileri

Bilim ve teknolojide yaşanan gelişmeler ile örgütler büyüebilmek, faaliyetlerini sürdürebilmek için uluslararası alanda etkinlik göstermeye başlamışlardır. Örgütler ulusal olarak faaliyet gösterebilmenin yetersiz olduğunu ve tecrübelerini arttırmalarını gerektiğine inanmışlardır. Küreselleşme ile birlikte örgütlerin planları ve yönetim şekilleri farklılaşmış, dış pazar için üretim yapılacağından dış pazarın çevre koşullarını

bilmek ve diğer örgütler hakkında bilgi sahibi olmak gerektiği belirtilmiştir (Eren, 2009, s. 129-130). 1980’li yıllardan sonra örgütlerde yeni oluşumlar meydana gelmiştir. Küreselleşme nedeni ile farklı ülkelerde gerçekleştirilen faaliyetler merkezileştirilmiştir. Küreselleşme ile üretimde ülkeler arasındaki sınırlar engel olmaktan çıkmış, örgütler farklı ülkelerde faaliyetlerini sürdürebilmişlerdir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ile ülkeler arasında bulunan sınırlar, mesafeler engel olmaktan çıkmış, yatırımlar hız kazanmıştır (Arıkboğa, 2007, s. 89).

Küreselleşme ile büyük değişimler yaşayan örgütlerde yeni yönetim tarzları ortaya çıktığı belirtilmiştir. Bunlar (Eren, 2009, s. 140-143):

- Yönetim süreçlerinde değişiklik yani paradigma yaşanmaktadır. Küreselleşme ile örgütlerin yoğun rekabet ortamında kalması, teknolojinin yeni ürünler sunması nedeniyle yönetim sürecini uyumlulaştıracak yeni düşüncelerin ortaya çıktığı görülmüştür. Yeni yönetim tarzları çalışanlarını güçlendiren, iyileştirme ve gelişme yanlısı olan, karşılıklı iletişimi tercih eden yenilikçi ve yaratıcı oldukları belirtilmiştir.
- Küreselleşme nedeniyle örgütlerde öğrenme kavramının önemi artmıştır. Üst yönetim ile çalışanlar arasında iletişim ve bilgi alışverişini sağlayabilmek için ortak bir dil kullanmaları gerekmiştir. Bunun için örgütte öğrenim sürekli devam etmiştir. Öğrenen örgütlerde yönetici tarafından vizyon ve misyonlar oluşturulmuştur. Ortak hedefe yönelen örgütü bütün olarak görülür. Çalışanlar gruplar şeklinde çalışırlar. Örgütte şeffaf yönetim esas alınmıştır. Açık olmayı hedefleyen örgüt çalışanlarına güven vermeyi ve onları güçlendirmeyi hedeflemiştir.

Küreselleşme örgütlerin pazarlardaki yerlerini ve faaliyetleri ile yönetim ve çalışma şeklini de büyük oranda değiştirmiştir. Sınırların ortadan kalktığı küresel dünya da faaliyetlerini sürdürmek isteyen örgütlerin şartlara uygun hareket etmeleri gerektiği görülmektedir.

2.2.5.2. Bilgi Teknolojilerinin Yönetime Etkileri

Araştırmacılar tarafından, bilim ve teknoloji alanında yaşanan gelişmeler örgütlerde değişimlere neden olduğu, ileriki yıllarda bu değişimlerin daha köklü olacağı ifade edilmiştir. Bilgi teknolojisi örgütlerde üretilen bilgilerin toplanması, saklanması, ağlar ile kullanıcıların bilgiye ulaşımını sağlayan teknolojik araçların tümüdür. Bilgi teknolojisi ile yöneticiler istedikleri bilgiye kolay ve hızlı ulaşabilirler. Böylelikle karar alma süreçlerinin etkinlik kazanacağı ifade edilmiştir. Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımları nedeniyle örgüt çalışanlarının bu konuda yetenek ve tecrübe sahibi olmaları gerektiği belirtilmiştir. Ayrıca bilgi teknolojileri sayesinde çalışanlar işleri kolay ve hızlı yerine getirecekler, bu da örgütün verimliliğini arttıracaktır. Örgütte bulunan veritabanları ile örgüt içi ve dışı bilgi alışverişi kolaylaşıp hız kazanacağından çalışanlar, müşteriler vb. arası iş birliğinin gelişeceği ifade edilmiştir.

Bilim ve Teknolojinin yarattığı değişiklikler bilgi toplumunun oluşmasını, özel ve çalışma hayatımızda dijitalleşmenin yer almasına neden olduğu ifade edilmiştir. 2000'li yıllarda patlama yaşayan teknolojik gelişmeler ile dijital dönüşüm sürecine girilmiş, her alanda etkin değişimler yaşandığı görülmüştür. Dijital teknolojiler ile ticaret, sosyal hayat, eğitim, çalışma yaşamı, bankacılık gibi birçok iş alanında değişiklikler meydana geldiği görülmüştür. Bilgilerin kolay ve hızlı kayıt altına alındığı, işlemlerin internet aracılığı ile gerçekleştiği bu süreçte dijitalleşmenin etki hızı ve önemi anlaşılmıştır (Yankın, 2019, s. 8-15). Dijitalleşme ve dönüşüm süreci Türkiye'de ve diğer ülkelerde de çeşitli şekillerde gündeme alınmaya başlamış olduğu görülmüştür. Türkiye'de "Dijital Türkiye" sloganı ile toplumsal ve kamusal alanlarda gerçekleştirilen dijital dönüşüm sürecini, siber güvenlik, teknolojik gelişmelerin takip edilebilmesi, yapay zeka gibi çalışmaların yapılabilmesi amacı ile 1 sayılı Cumhurbaşkanlığı Kararnamesi kapsamında "T.C. Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi" kurulmuş, 10 Temmuz 2018 tarihli ve 30474 sayılı Resmi Gazete ile yürürlüğe girmiştir (<https://cbddo.gov.tr/>, 2021).

Bilim ve teknolojinin örgütlerde gerçekleştirdiği dijitalleşme süreci ile robotların, akıllı cihazların, yapay zekaların gelecekte çalışma hayatında olması ön görülse de yönetimde insanların olacağı ifade edilmiştir. Bu nedenle örgütlerin dönüşüme

hazırlık aşamaları kadar bireylerin beceri ve yeteneklerinin de dönüşüm odaklı geliştirilmesi gerektiği görülmüştür. Bunlar birer zorunluluk olmaktan çıkmış geleceğe yatırım olarak nitelendirilmesi gereken unsurlar haline geldiği anlaşılmıştır. Bilgi teknolojileri ile yetiştirilmiş, yetenekleri bu yönde beslenmiş gelecek çalışanları ile örgütlerin hayatlarını sürdürme şansları olacağı ifade edilmiştir (Taş vd. , 2017, s. 34). Örgütlerin gelecek yıllarda faaliyetlerini devam ettirebilmeleri ve bilgi teknolojilerini lehine kullanabilmeleri için stratejik hedeflerini bu şartlara göre belirlemeleri gerektiği anlaşılmıştır. Güçlü olarak her alanda hissedilen değişim ve dönüşüm sürecine karşı olmak yerine kabullenip uyum sağlamak günümüz koşullarında ve gelecekte önemini koruyacağı görülmüştür.

2.2.6. Toplam Kalite Yönetimi

Kalite kelimesinin bilimsel olarak tanımlanması 19. yüzyılda gerçekleşmiştir. İkinci Dünya Savaşı sonrasında bilim ve teknolojinin gelişmesi, küreselleşme, üretim arz taleplerinin değişmesi gibi unsurlar neticesinde örgüt içi tüm süreçlerde kalite önem kazanmıştır (Aksu ve Ehtiyar, 2007). Edward Deming'in çalışmalarında kalite kavramını yönetim felsefesi olarak kabul etmiştir. Kalite konusunda en kapsamlı çalışma 1987 yılında Garvin tarafından gerçekleştirilmiştir. Garvin çalışmasında kaliteyi sekiz boyutta incelemiştir (Doğan, 2018):

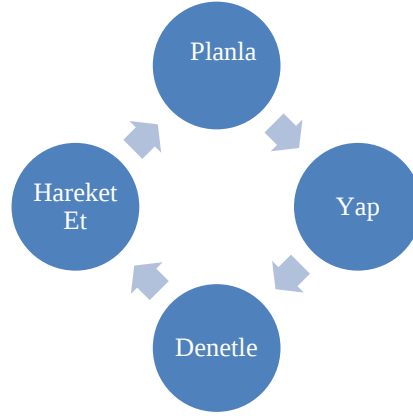
- Performans: Ürünün iş görme özellikleridir. Tüketicinin talep ettiği üründen beklentileri anlamına gelir
- Güvenilirlik: Ürünün kullanılacağı süre içinde beklenen bütün faaliyetleri yerine getirmesidir. Bir ürünün garanti belgesi bu konu için örnek sayılabilir
- Özellikler: Ürünün sahip olduğu işlevleri tamamlayan özelliklerdir
- Uygunluk: Ürünün fonksiyonlarının üretim öncesi belirlenen kriterlere uygun olup olmasını ifade eder
- Dayanıklılık: Ürünün deforme olana kullanım süresi ifade edilmiştir
- Hizmet görme yeteneği: Üründe karşılaşılan sorunlara ile hızlı ve net cevaplar verilmesini, şikayetler hakkında gereken hassasiyetin alınma süreçlerini içerir
- Estetik: Ürünün sahip olduğu tasarım şeklidir.

- Sanal kalite: Ürünün imajının tüketiciye yansıtılmasıdır

Toplam kalite yönteminin etkin olarak kullanılmaya başlaması 1990'lı yıllarda gerçekleşmiştir (Koçel, 2003). Toplam kalite yönetimi, örgütün sahip olduğu kaynakları kullanarak, müşterilerinin beklentilerini en iyi şekilde, en uygun fiyata karşılayabilmek için tasarlanan yönetim yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Feigenbaum, örgütün çeşitli birimlerin çalışmalarının bir araya getirilerek, müşteri memnuniyetini en uygun ekonomi ile gerçekleştirmeye yönelik yönetim olarak ifade etmiştir (Sökmen, 2010, s. 299). Toplam kalite yönetimi ile ilgili çeşitli araştırmalar gerçekleştirilmiştir. Çalışmalar (Koçel, 2003; Sökmen, 2010):

W. Shewhart: Bell Atlantic işletmesinde 1920'li yıllarda kalite alanında istatistiksel çalışmalar gerçekleştirmiştir. Sürekli üretimde kalitenin ekonomik koşullarda elde edilebilmesi için istatistiksel kalite kontrol kavramından yararlanmıştır (Bolat vd., 2009). İstatistiksel kalite kontrol kavramı ile ürünün müşteriler tarafından alınmama olasılığının azalacağı, üretim sonrasında kalite sağlanarak yüksek verimliliğe ulaşılabileceği belirtilmiştir.

W.E. Deming: 1950 yılında Japonya'da konferanslar gerçekleştirmiş kalite de istatistiksel çalışmalar gerçekleştirmiştir. Deming, araştırmaları ile kalitenin emredici kurallar ile sağlanamayacağını, örgütün faaliyetlerinin geliştirilmesi ve iyileştirilmesi ile kalitenin sağlanacağını ifade etmiştir (Arıkboğa, 2007). Deming, toplam kalite yönteminde on dört ilkeye değinmiştir. Bu ilkeler; örgüt yönetimi sürekli gelişim içinde olmalı, amaç ve hedefler örgütün bütünü tarafından kabul edilmeli, kalite analizlerinde istatistiksel veriler kullanılmalı, örgüt faaliyetleri fiyatlandırma politikası üzerinden ele alınmamalı, iyileştirme çalışmalarına yer verilmeli, eğitim sağlanmalı, liderlik kavramı benimsenmeli, güven ve yaratıcılığa uygun ortam sağlanmalı, birimler arasında iletişim sağlanmalı, verimlilik artışı için yeni yollar araştırılmalı, sayısal hedeflerden vazgeçilmeli, çalışanlar ödüllendirilerek isteklendirilmeli, bu değişikliklerde ilgili önlemler alınmalı şeklinde açıklanmıştır.



Şekil 5. Deming Çevrimi (Eren, 2009)

Şekil 5 ile Deming Çevriminin, toplam kalite yönetiminin devamlılığını sürekli olarak gerçekleştiren mantıksal fonksiyonları gösterilmiştir.

K. Ishikawa: Japonya’da kalite çalışmalarını gerçekleştirmiştir. Ishikawa, oluşturduğu kalite çemberi ile kalitenin örgüt içinde yer alan bütün çalışanlara iletilmesini sağlamıştır. Toplam kalite yönetiminde istenilen kaliteyi elde edebilmek kalite çalışmalarına bütün işgörenlerin dahil edilmesi, kalite konusunda eğitimlerin sürekliliğinin sağlanması, kalite çalışmalarının denetlenmesi, karşılaşılan sorunlarda istatistiksel çözümlerin kullanılması, örgütte değişimlere karşı açık olunması ile sağlanacağını ifade etmiştir.

Günümüzde gerçekleşen dijitalleşme, bilim ve teknolojinin gelişimi, küreselleşme nedeni ile insanların kaliteli hizmet beklentilerinin arttığı görülmüştür. Bu nedenle örgütlerin müşterilerinin hizmet ve ürün beklentilerine odaklanması ve iyileştirme çalışmalarında kalite yönetimini sağlamaları gerektiği ifade edilmiştir (Derdiyok, 2018, s. 18). Toplam kalite yönetiminde üst yönetimin kalite faaliyetlerini benimsemesi ve desteklemesi önemlidir. Bunun yanında müşterilerin beklentilerini karşılayacak üretimin yapılması, üretim sürecinin eksiksiz yönetimi, yönetim süreçlerine çalışanların katılımı önemli kurallardır.

2.3. X, Y ve Z Kuşaklarının Yönetim Algıları

2.3.1. X Kuşağı Yönetim Algısı

X kuşağı üyeleri çalışma hayatlarında düzenli bir iş stratejisi ile hareket etmeye çalışırlar. Hedeflerine ulaşabilmek için gerekli gördükleri değişiklikleri yapmaktan kaçınmayıp, örgüt içi iş yapma şekillerinde değişiklik yapabildikleri görülmüştür (Kaçar, 2019, s. 31). X kuşağı bireyleri için çalıştıkları yöneticileri kendileri için birer koç ve rehberdir. Genellikle bilgi sahibi, proaktif, girişken, hayalci ve yaratıcı yöneticiler ile çalışmak bu kuşağı memnun etmektedir (Tekin, 2015, s. 95). Anlaşıyor ki X kuşağı üyeleri bağımsız, özgüvenleri yüksek bireylerdir. X kuşağı kişiler örgüt içi ilişkilerinde samimiyet gözettikleri için iletişim esnasında da kısa ve anlaşılır mesajları tercih etmektedirler.

X kuşağı çalışanlarının bulundukları örgüt yönetimi çalışmaları koordine eden bir yapıda olmalıdır. Bu kuşak üyeleri farklılıklara karşı hoşgörülüdürler. Yönetim bu hoşgörüyü farklı kuşak çalışanlarının aynı amaca yönlendirilmesinde ve amaca ulaşma yolunda ortak bir güç elde etmek için kullanabilirler. Ayrıca X kuşağı sorunları çözerken etraflarındaki insanların fikir ve deneyimlerinden faydalandıkları için beyin fırtınası yapabilecekleri ortamlara gereksinim duyarlar. X Kuşağı çalışanların örgüt içinde söz ve karar sahibi oldukları yönetim tarzı benimsemişlerdir. Bu nedenle bu kuşak çalışanlarına yapacakları iş ile ilgili bilgi verilmeli, çalışmalarına hazırlanmaları için vakit tanınmalıdır (İnce, 2018, s. 39-41).

2.3.2. Y Kuşağı Yönetim Algısı

Teknolojinin içinde doğan Y kuşağı, sanal ağ teknolojisinden yararlanarak otoriter yönetim biçimini değiştirip, esnek çalışma biçimini ortaya çıkarmışlardır. Bununla birlikte çalışma saatlerinin, iş yerinde bulunma saatlerinin de kendilerinin belirlemesi gerektiğini savunurlar. Diğer bir deyişle Y kuşağı çalışanları, bulundukları örgütte yer alacakları işe bağlı olarak çalışacakları zaman dilimlerini, bulunacakları yeri belirlemek ve buna göre çalışmak istemektedirler (Adıgüzel vd., 2014, s. 176).

İş hayatında örgütlerin yönetim şekillerinin kontrol mekanizmalarına sürekli başvurmayan, eğitici, yönlendirici, takdir eden bir yönetim olması gerektiğini düşünürler. Yöneticilerin demokratik, saygılı, insani, eğitilmiş, yön gösterici, duyarlı, şefkatli olmalarını isterler (Akdemir vd., 2013, s. 20).

Ayrıca Y kuşağı için üst yönetime ya da örgüt içinde yaralan kişilere gösterilmesi gerekli olan saygı kavramının elde edilmesi gerektiğini savunduklarından dolayı, bunu yapılması gereken bir durumdan çıkarıp, saygı duyulmayı hak edenlere göstermek gerektiğini düşünürler (Tekin, 2015, s. 113). Bu durum otoriteye saygıya önem veren X kuşağı ile aralarında çatışmaya neden olabilmektedir.

Dijital çağda doğup büyüdüğü için geçmiş kuşaklardan belirgin farklılık göstermektedirler. İçinde bulundukları iş hayatında E-posta, Twitter, Facebook, internet, görüntülü telefonlar gibi bilgi iletişim araçlarını kullanırlar. Ayrıca Y kuşağı çalışanlar üstlerinden geribildirim ile öneri beklemektedirler (Tekin, 2015: s.103). Y kuşağı özel hayatlarında olduğu gibi iş hayatında da resmiyetten hoşlanmadıklarını, daha sıcak ve dostça iletişim tarzından yana olduklarını, çalışma esnasında kullanılan iletişim dilinin yüksek oranda yapmaları gereken çalışmayı olumlu veya olumsuz yönde etkilediği bununla birlikte yöneticinin kullandığı sert üslubun çalışanın iş verimliliğini azalttığını, olumsuz yönde etkilediğini bulgulamıştır (Karaaslan, 2008: s.119).

Y Kuşağı çalışanları bulunduğu örgütün, çalışanlarını güçlendiren, onlarla ortak çalışan ayrıca kurum imajına önem veren bir yönetim tarzına sahip olmasını bekler. Kurum imajı Y Kuşağı için oldukça önemlidir. Çünkü kendini sosyal medyada ifade etmeyi sever. Bununla birlikte Y Kuşağı iletişim teknolojilerini etkin kullanabildiğinden örgütte iletişim ağına önem verilmelidir. Herhangi bir sorunla karşılaştığında sanal ortam kullanarak arkadaşlarından fikir alır. Eğitim ve kariyeri ile ilgili sosyal medya çalışmalarına ve eğitimlerine katılır, geleneksel eğitim yöntemleri kullanmayı tercih etmez. Y Kuşağının dikkati dağınıktır, mesai saatine değil yapacakları işe odaklanırlar (Freestone & Mitchell, October). Y Kuşağının bu özellikleri dikkate alınarak amaç ve hedefler oluşturacak yönetim tarzları benimsenmelidir.

2.3.3. Z Kuşığı Yönetim Algısı

İlerideki yıllarda çalışma hayatını ve düzenini büyük oranda belirleyecek, yönetim tarzını ve yönetici kriterlerini etkileyecek en önemli unsurların başında Z kuşığı bireylerinin çalışma şekilleri bulunmaktadır.

Lider işe alım danışmanlığı yapan Page Executive, yetenekli çalışanları görevlendirmek isteyen işverenlerin yararlanabileceği “8 Yönetici Eğilimi”ni sıralamıştır. Yürüttükleri çalışma ile 24 ülkede görev alan 139 Page Executive Danışmanının üst düzey yöneticilerle bir araya gelerek gerçekleştirdikleri görüşmeler ile elde edilmiştir. Bu görüşme sonucunda elde edilen verileri gelecekte gerçekleşecek olan yönetim şekillerini belirlemede yardımcı olacağı gibi, şirketlerde görev alacak olan yöneticilerin sahip olmaları gereken kriterleri de farklı şekillerde ele alıyor. Yapılan çalışmanın sonuçlarının üst düzey yöneticilerin uzmanlık alanlardaki en önemli noktaları belirlemiştir. Bunlar (İndigo, 2017):

- Z kuşığı bireyleri İnsan Kaynakları Yönetimi tanımını yenilemektedir. Çalışma yaşamında elde edilen gelirden çok şeffaflığa ve sosyal sorumluluğa önem vermektedir.
- 2020’li yıllarda dünya nüfusu içinde bulunan çalışan nüfusun %50’sinin Z kuşağından oluşacağı belirtiliyor.
- Uyanık ya da çokbilmiş yöneticilerin aksine işine istekle bağlı yöneticilerin yer aldığı yönetimin Z kuşağının motivasyonunu arttırdığı bununla birlikte görev aldıkları örgütte dile getirilen unsurlar kadar gerçekleştirilen işlerin önemli olduğu bulgulanmıştır.
- Z kuşağında yer alan bireylerin daha yüksek motivasyona sahip oldukları, özgüvenli, enerjileri yüksek ve başarılı kişiler olduğu görülmüştür.

Z kuşağında yer alacak yeni nesil iş görenleri çalışma hayatında tecrübe kazanmaları için yöneticilerin yeni sorumlulukları oluşacağı düşüncesi oluşmaktadır. Bunun için şirketlerin bu çalışanlarla uyum sağlayabilmek için uygun koşulları sağlamaları gerektiği düşünülmektedir. Bununla birlikte insan kaynaklarının iş alım standartlarını gözden geçirmeleri gerektiği görülmektedir. Saydam ve esnek şirket

anlayışı gün geçtikçe cazibesini artırmaktadır (Ticari Hayat, 2017). Z kuşağının diğer kuşaklardan en net farkı teknolojinin içinde doğmaları ve teknolojiyi hayatlarının her alanında kullanmalarındır. Haliyle örgüt içi iletişimde Z kuşağı yüz yüze iletişimden ziyade dijital araçların kullanılması daha uygun olacaktır. Z Kuşağının iş hayatında yer alacakları dönemde sanal zekanın kullanılacağı yönetim uygulamalarının aktif olacağı düşünülmektedir. Z kuşağı teknoloji odaklı olduğundan yönetim tarzının yaratıcı, dikkat çeken, yeniliklere açık, teknoloji odaklı yönetim tarzını tercih edeceklerdir. Bu kuşak bireyleri doğdukları andan itibaren birden fazla uyarıcı etkisinde olduklarından aynı anda farklı işler yapabilmektedirler. Çalışma hayatlarında da çoklu odaklı iş kabiliyetlerinden dolayı bulundukları örgütü geliştiren çalışanlar olarak değerlendirileceklerdir. Ayrıca Z kuşağı mensuplarının dikkatleri fazla dağınık olduğundan kısa süreli toplantılar planlanmalıdır (İnce, 2018, s. 39-41).

Teknolojiyi anadili kadar iyi bilen ve kullanabilen Z kuşağı çalışanlarının çalışma hayatında var olmaya başlamaları ile çalışma ortamlarının, mesai anlayışının değişeceği, birçok yeni meslek dalının ortaya çıkacağı düşünülmektedir. Bu nedenle de birçok örgütün Z kuşağı çalışanları ve teknolojik gelişmeler için hazırlık yapmaya başlamış oldukları görülmüştür. Çünkü bu kuşağın örgütlerin dijital dinamiklerini değiştirecekleri düşünülüyor. Z kuşağı ile evden veya esnek çalışmanın olduğu, özel hayatları ile çalışma hayatları arasında dengenin sağlandığı, organik yönetim tarzının var olduğu, teknoloji ile iç içe, yaratıcı, yenilikçi, özgürlükçü çalışma ortamlarının oluşturulduğu bir yapılanmanın oluşacağı düşünülmektedir (Taş vd., 2017, s. 1043).

Günümüzde değişen dünya standartları ile işletmeler standart çalışma saatleri yerine esnek çalışma saatlerini uygulamaya başlamışlardır. Özellikle COVID-19 salgını nedeni ile dünyada yaşanan dijital dönüşüm hem işletmelerde esnek çalışmayı getirmiş hem de iş hayatında teknolojinin daha yaygın kullanımına neden olmuştur. Önümüzdeki on yıla kadar iş hayatına katılacak olan Z kuşağının da teknoloji ile bağı düşünüldüğünde değişen dünya standartlarının bazı faydalarının olacağı düşünülebilir.

2.4. X, Y, Z Kuşakların Yönetime Dair Beklentileri

Çalışmamızda sıklıkla bahsedildiği üzere kuşaklar arasında karakter, çalışma hayatı ve tarzları, bulundukları örgütten beklentilerinde önemli farklılıklar bulunmaktadır. Örgütlerde karşılaşılan sorunların önemli nedeni kuşaklararası görülen algı, yöntem, uygulama ve iletişim farklılıklarıdır (Süral Özer vd., 2013). Kuşakların çalışma hayatlarında gösterdikleri tutumlardan yola çıkılırsa örgüt, para kazanmaya odaklı bir çalışanı prim ile saygınlığa önem veren bir çalışanı ise terfi ile motive edebilir (İnce, 2018, s. 38). Farklı kuşakların birarada olduğu çalışma hayatında birtakım sorunlarla karşılaşılabilir. Örneklendirilecek olursa:

- Çalışma hayatına yeni başlayan kuşak eski çalışanları yavaş bulurlar.
- Yeni çalışanlar ile eski çalışanlar arası uyum sorunu sonrası sürekli gerginlik yaşanır. Aceleci Y kuşağının teknolojiyi kullanamayan X Kuşağına katlanamaması.
- Yeni çalışanların acemi olarak görülmesi sorun yaratır.
- Eski ve yeni çalışanlar arasında yaşanan iletişimsizlik nedeniyle verimsiz bir çalışma ortamı olur
- Z kuşağının karşıdaki kişiyi dinlerken dahi telefonla ilgilenmesini diğer kuşakların saygısızlık olarak görmesi (Taylor & Scott, 2010) .

Örgütte yer alan çalışanların farklı isteklerini ve temel motivasyon kaynaklarını bilmek kuşak çatışmasını önleyebileceği gibi örgüt içi genel uyumu da kolaylaştıracaktır. Farklı kuşakların bir arada bulunması ve sorunsuz yönetilmesi uğraş gerektirmektedir. Örneğin yeni kuşaklar çalışma hayatında teknoloji desteği ile daha farklı iş ortamı isterken daha önceki kuşaklar değişimden hoşlanmazlar. Bu nedenle örgütler yönetim politikalarını bu farklılıkları göz önünde bulundurarak oluşturmalı ve güncelleştirmelidirler. Farklılıkların yaratacağı sorunları çözüme kavuşturmak için çeşitli kültür ve kişisel geçmişlere sahip insanların örgüte farklı zenginlikler kazandıracağı unutulmamalıdır. Farklı çalışanların biraraya gelerek oluşturacakları uyumdan yararlanılırsa verimlerinin de daha fazla olacağı savunulur (İnce, 2018, s. 41) .

X Kuşığı çalıştığı örgüt yönetiminden karar sisteminde bulunmak ve karar veren makamlar ile kolay iletişim kurabilmek ister. Aynı zamanda başarılı olabilmek adına sürekli olarak kendilerini eğittikleri için örgüt içinde bilgi ve deneyimlerinin artması yönünde olanaklar tanınmasını bekler. X Kuşığı çalışanları çalışma ve özel hayatlarında denge kurabilmeyi ister. Günümüzde birçok örgütte yönetici, üst yönetici, müdür gibi ünvanlarla çalışan X Kuşığını anlamak ve yönetsel süreçte uyumlu çalışmak oldukça önemlidir (Kaleli, 2019, s. 13).

Teknolojinin ve bilgi iletişim kaynaklarının günden güne ilerlemesi, günlük hayat kadar iş hayatında da yenilikler getirdiği görülmektedir. Bu yenilikler işletmeler arasında yoğun rekabetin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Yeni dünya düzenin teknoloji üzerine kurulmaya başladığı varsayılırsa eğer, her alanda olduğu gibi yöneticilerin politikalarında da yeniliklere gereksinim duyulmaktadır. Değişime ve yeniliklere ayak uyduramayan işletmelerin ilerleyen dönemlerde büyük sorunlarla karşılaşacağı görülür. Bununla birlikte teknolojinin her alanında meydana gelen değişim ve gelişimler işletmelerin sahip oldukları dijital ürünleri hızlı değiştirmelerine ve bu konuda rekabet yaşamalarına neden olmuştur. İşletmeler bulundukları sahada hızlı değişime ayak uydurabilmek, müşterilerinin farklılaşan isteklerine göre ön hazırlık yapabilmek için yönetim ve organizasyon yapılarını belirli aralıklarla gözden geçirmeleri ve değişime uyumlu hale getirmeleri gerekmektedir. (Eren, 2009, s. 139-140). Teknolojinin ve bilgi iletişim ağlarının sürekli gelişimi kuşakların yönetim algılarını değiştirdiğini düşünülmektedir. Kuşaklar arasındaki farklılıkların çalışma ve yönetim algılarında da farklılıklar olduğunu göstermektedir. Özellikle hem toplumsal hayatımızda hem de iş hayatımızda iletişim ve bilgi işlem teknolojilerinde çok hızlı ve büyük ilerlemeler olmuş, bu ilerlemeler çalışma yaşantımızda iş yapma ve iletişim kurma yöntemleri büyük oranda değişmesine neden olmuştur. Bütün bu değişimlerin ardında bilgi ve bilgiye erişim isteğinin olduğu günümüzde işletmeler bilgi ağırlıklı işletmeler niteliğine bürünmüştür.

Çalışma hayatında birarada bulunan kuşaklar arasında yaşanan ya da yaşanacak olan çatışmaları öneleyebilmek için örgüt tarafından bazı tedbirleri alınması gerekmiştir. Kuşaklar arasındaki çatışmanın temel nedenlerinden ilki iletişimsizliktir. Bir kuşak kendinden önce veya sonraki kuşığı anlamakta zorluk çekiyorsa örgüt içinde çeşitli iletişim kanalları oluşturulması gerekmektedir. Örgütte çalışan her kuşak mensubunun hızlı

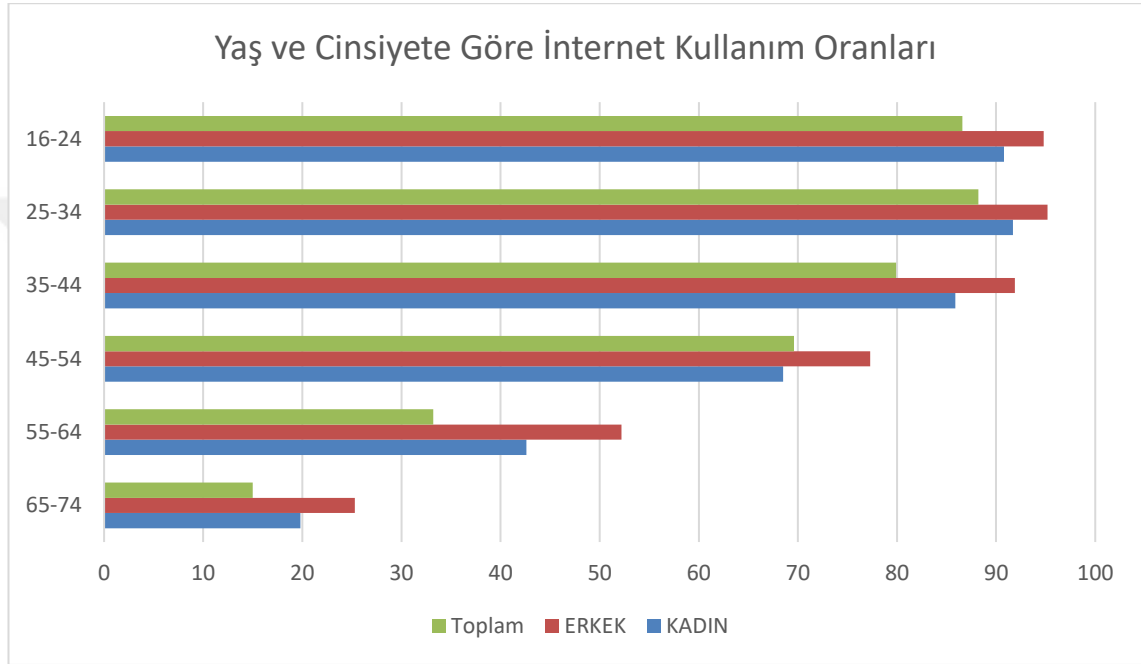
ve kolay adapte olabileceği bilgi ağının sağlanması, Z Kuşağı için tasarlanan uygulamaların önceki kuşaklar için de tasarlanabilir olması, örgüt içinde bilgi alışverişini etkili sağlayacak ortamın oluşturulması örgüt içi çatışmayı azaltacağı belirtilmiştir (İnce, 2018, s. 62). Bebek patlaması kuşağının emekli olması ya da emeklilik süreci içinde olmaları nedeniyle örgütlerde yeni kuşaklar çalışmaya başlayacaklardır. Bu nedenle de yeni ve uyumlu örgütlerin oluşacağı düşünülmüştür.

2.5. Teknoloji, Yönetim, Kuşaklar

15. ve 16. yüzyılda Newton, Kepler, Watt, Maxvell gibi bilim insanları günümüz teknolojilerinin temelini oluşturmuşlardır. 1780’li yıllardan sonra fabrikalarda buhar makineleri kullanılmaya başlanmıştır. 1733 yılında dokuma makinası, 1766 yılında iplik eğirme makinasının icat edilmesi ile birlikte yaygın olarak kullanılmaya başlanmıştır. 18. ve 19. Yüzyıllarda makinalaşma ve Endüstri Devrimi ile insanların büyük çoğunluğu endüstride çalışmaya başlamışlardır. 19.yüzyılın sonlarına yaklaşıldığında İkinci Endüstri Devrimi ile telgraf, telefon, daktilo, elektrikli aküsü gibi icatlar yapılmıştır. Üçüncü Sanayi Devriminde bilgi teknolojileri kullanılmaya başlanmıştır. 1927 yılında ilk televizyon, 1945 yılında bilgisayar, 1954 yılında radyo, 1958 yılında ilk mikroçip kullanılmaya başlanmıştır.2000’li yıllarda da genetik bilimi çalışmaları ile genetik şifre kopyalamaları denenmiştir (Ömeroğlu, 2021). Günümüzde ise dijital tıp, kök hücre çalışmaları, nanoteknoloji, yapay zekâ, sanal gerçeklik, kripto para, drone, sürücüsüz araç, Neuralink’in Beyin Çipi Projesi gibi birçok alanda çalışmalar gerçekleştirilmiştir (btm.istanbul/blog, tarih yok).

Türkiye İstatistik Kurumu verileri incelendiğinde Ülkemizde teknoloji kullanımının giderek arttığı gözlemlenmiştir. Ülkemizde 2019 yılında internet kullanım oranı %75,3 iken 2020 yılında oranın %79,0 olduğu belirtilmiştir. Evden internete erişim oranı ise %88,3’ten %90,7’ye yükselmiştir. Bunun yanında çalışan sayısına göre internet kullanım oranının arttığı işletmelerin oranı da %94,9 olduğu ifade edilmiştir. İşletmeler internet erişimlerinde yüksek hızı tercih ettikleri, üç boyutlu yazıcılar ile endüstriyel ya da hizmet robotları kullandıkları belirtilmiştir. Web sitesi sahiplik oranı %53,7 olduğu açıklanmıştır (<https://www.tuik.gov.tr/>, 2020). Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK)’nun 2013 ‘*Hanehalkı Bilişim Teknolojileri Kullanım Araştırması Raporu*’ nda bilgisayar ve

internet kullanım oranının en yüksek yaş aralığı 16 ile 24 olarak belirtilmiştir (www.btpartner.com.tr, tarih yok). 2019 yılında yayınlanan raporda ise bilgisayar ve internet kullanım oranının en yüksek yaş aralığı 25 ile 34 olarak verilmiş olup, internet kullanımının en çok mesajlaşma, sanal iletişim uygulamaları kullanımı aracılığı ile gerçekleştirildiği ifade edilmiştir. Raporda internet kullanımına ilişkin yaş ve cinsiyet oranları verilmiştir. Bu oranlar Şekil-6’da gösterilmiştir (Bayrak, 2019).



Şekil 6. Yaş ve Cinsiyete Göre İnternet Kullanım Oranları

Kaynak: Bayrak, Halil, 2019. <https://dijilopedi.com/2019-tuik-hanehalki-bilisim-teknolojileri-kullanim-arastirmasi/>. Erişilme tarihi: 15 Mayıs 2021

Günümüz dünyasında teknoloji hızla ilerlerken teknolojinin pazara sürülmesi, firmaların markası ön plana çıkmıştır. Globalleşme ve teknoloji ile rekabet fazlaşmış, teknolojiye sahip olma güdüsü fazlaşmıştır. Teknoloji çağında örgütlerin de teknolojilerini yönetmeleri önem kazanmıştır. Teknolojik yönetim: örgütlerin sahip oldukları teknolojiyi koordine etmeleri anlamına gelmektedir. Teknoloji yönetimi ile teknolojik planlama, strateji, geliştirme, iyileştirme, uyumlaştırma, eğitime gibi süreçler kontrol edilerek sürecin yönetimi sağlanmıştır. (Akolaş, 2009).

Yöneticinin teknolojik gelişmeleri takip etmesi, örgütün ihtiyacı olan teknolojik yapılanmayı sağlaması, bu süreçte çalışanlara sürekli bilginin iletilmesi ve eğitimlerin verilmesini sağlamaları gerekmektedir. Böylece değişen teknolojik uygulamalara karşı uyum süreci kolaylaştırılmış olacaktır. Teknolojinin hızlı gelişimi nedeniyle dünya dijitalleşmeye başlamıştır. Örgütlerin dijital dünyaya uyumu önce gerekli donanımı sağlamakla, sonra da çalışanlarını sürece hazırlamakla gerçekleşeceği düşünülmüştür. Günümüz dünyasında yoğun olarak yaşanan dijitalleşme ile ‘Elektronik İşletmeler’ oluşmuştur. Elektronik işletmelerin bir mekâna sahip olmalarına gerek kalmamıştır. Uzaktan çalışma yöntemleri ile faaliyetlerini sürdürmeye devam etmektedirler. İlerleyen dönemlerde teknolojinin daha da ilerleyeceği düşünüldüğünde yeni meslek dallarının oluşacağı, örgüt içinde otomatik aygıtların kullanılacağı ön görülmüştür. Çalışma yaşamı bütün bu gelişmeleri etkin bir uyumlaşma süreci ile takip etmişlerdir (İnce, 2018, s. 36-37). Elektronik işletmeler, çalışanlararası iletişimi sağlamak için internet, görüntülü iletişim vb. bilişim teknolojilerine gereksinim duymuşlardır. Çalışanlar değişimlerin süreklilik gösterdiği çalışma alanlarında varolabilmek için teknoloji hakkında bilgilş ve yetenekli olmaları gerektiği ifade edilmiştir (Yalçın, 2020, s. 14-15).

Kuşaklar ve Teknoloji Kullanımları: Birbirlerine yakın yıllarda doğan, yaşadıkları tarihsel süreçte ortak toplumsal, ekonomik, siyasi v. olaylara tanıklık etmiş bireyler kuşakları oluşturmuşlardır. Kuşaklar arasında sahip oldukları farklı karakteristik özelliklerden dolayı anlaşmazlıklar yaşanmıştır. Yani kuşak ve ski kuşak arasında tavır, tutum, algı farklılıklarından dolayı birarada bulundukları ortamlarda değişiklikler yaşanması olası bir durum olduğundan yaşanan çatışmalar da kaçınılmaz olmuştur. Bu farklılıkları oluşturan önemli unsurlardan biri de teknolojidir. Teknoloji ile tanışma koşulları, teknolojiyi kullanım biçimleri kuşak bireyleri arasındaki farklılıkların şekillenmesine neden olmuştur. İnternet ve sosyal medya insanların en sık kullandığı teknolojik araçlar olmuştur. Yeni kuşakların aktif kullandığı internet ve sanal iletişim uygulamaları eski kuşak tarafından öğrenilmeye çalışılsa da yaygın bir kullanım görülmemiştir. Bu nedenle bir arada yaşayan ve çalışan kuşaklar arasında iletişimi ve uyumu sağlamak gerekmiştir.

Kuşaklar arasında yaşanan çatışmada diğer bir sorun yaş faktörü olarak görülmüştür. Yaş konusundaki önyargı endüstri devrimi ile başlamıştır. Çalışma

hayatında yaşanan değişimler, örgüte uzun yıllarını vermiş olan iş görenlerin şartlarına uymaması nedeni ile işten çıkarılmalar yaşanmıştır. Yaş ayrımcılığı olarak tanımlanan ön yargılı tutum ile ilgili 2002’de 20.000 dava olduğu ifade edilmiştir. Örgüt çalışanları arasında yaşanan bu olaylar sözle ifade edildiği gibi, örgüt tarafından da işe alma, işten çıkarma gibi tututmlarda kendini göstermiştir (Baybaş ve Şahin, 2018).

Teknoloji hayatımızı kolaylaştıran önemli bir unsurdur. X Kuşağı yeni nesil teknolojileri daha çok sonraki kuşaklarla ilişkilendirmişler, yaşanan değişimleri kabul etmekte zorlandıkları görülmüştür. Araştırmalara bakıldığında teknolojinin etkin kullanımında kullanıcıların demografik özelliklerinin etkili olduğu görülmüştür. Örneğin: X Kuşağı teknolojik yeniliklere çok olumlu bakmazken, Z Kuşağı teknoloji olmadan hayatlarını sürdürememektedir (Baybaş ve Şahin, 2018) . Bunun yanında gelişen teknolojiye uyum sağlayarak daha kolay iş halledebilmeye çalışan önceki kuşaklar için yeniliklerin aktarılması, adaptasyonlarının sağlanmasının gerekli olduğu ifade edilmiştir. Yapılan araştırmalarda adaptasyon sürecindeki kuşak bireylerine teknoloji kullanımında yardımcı olmak olumsuz fikirlerini önlediği ifade edilmiştir (Kalinkara, 2010).

Teknolojinin yavaşlatılamayan hızı geçmişten günümüze devam etmektedir. Geleneksel kuşak toplumsal olaylar hakkında gazetelerden bilgi alırken, bebek patlaması kuşağı ise televizyonu kullanarak bilgi edinmiştir. Sonraki kuşaklar telefonla birlikte birçok iletişim kanalı kullanmışlardır. Bilgisayarın hayatımıza girmesi ile birlikte globalleşmeyi sağlayacak olan sanal yapı oluşmuştur. Cep telefonlarının sadece konuşmak için kullanılmaması, anlık mesaj uygulamaları, sanal iletişimin yaygınlığı Z Kuşağının vaz geçilmez araçlarıdır. Z kuşağı telefonla konuşmak yerine sosyal ağlar aracılığı ile kendilerini ifade etmeyi tercih etmişlerdir. Önceki kuşaklar tarafından bu tutumları eleştirilse de çalışma ve özel hayatımızda sanal iletişim kullanımı daha aktif hale geleceği görülmüştür (İnce, 2018, s. 60).

Tablo 5.
X, Y ve Z Kuşakları ve Teknoloji Yaklaşımları

X Kuşağı 1965-1979	Y Kuşağı 1980-2000	Z Kuşağı 2000 ve Sonrası
Tuşlu Telefon	Cep Telefonu	İnternet Görüntülü Konuşma Anlık Mesaj Uygulamaları
İletişim Dili Resmi	İletişim Tarzı Yüz Yüze	Sesli Mesaj ya da Elektronik Posta
Video/ Walkmann/IBM Bilgisayar	DVD/ SMS/Dijital Oyun (Xbox)	Google/Instagram/Facebook/ Twitter gibi.

Kaynak: İnce, Fatma, 2018."Kuşaklar Arası Etkin İletişim ve Davranış", Eğitim Yayınevi,Konya.
Kaynaklarından esinlenilerek düzenlenmiştir.

Sürekli olarak yenilenen, gelişen teknoloji ile sonraki nesillerin çalışma hayatlarındaki tutum ve davranışlarında birtakım farklılıkların var olacağı belirtilmiştir. Toffler'e göre bu farklılıklar şu şekilde ifade edilmiştir (İnce, 2018, s. 58):

- Çalışma saatinde örgütte olma beklentileri azalacak,
- Esnek çalışma saatleri benimsenecek,
- Gece çalışma artacak,
- Klasik mola saatleri uygulamalarında değişiklik olacak,
- Yönetim tarzlarında değişiklikler yaşanacak

3. BÖLÜM

YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Metodolojisi

Çalışma hayatında bulunan X, Y ve Z kuşaklarının günümüz koşullarında değişime uğrayan yönetim algıları, teknolojinin bu algılara etkisi araştırılmıştır.

3.1.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Gerçekleştirilen araştırma ile kuşakların yönetim algılarını ve teknolojinin bu algılardaki yarattığı farkı, işletmelerin dijitalleşme süreçlerini, önümüzdeki yıllarda yönetim kavramlarında ortaya çıkması beklenen değişimlerden bahsedildi. Bununla birlikte teknolojinin hızlı geliştiği çağımızda gelişen teknolojinin X, Y ve Z kuşaklarının yönetim algılarında yarattığı farklılıkların ve farklılıklar üzerindeki etkisinin incelenmesi amaçlanmıştır. Bu nedenle X, Y, Z kuşaklarının yönetim algılarındaki farklılıklar, bu farklılıklara etki eden teknolojik değişimler, teknoloji ve kuşakların yönetim algıları arasındaki ilişki ile kuşakların çalışma hayatlarında yaş, eğitim, teknoloji kullanım özellikleri gibi etkenlerden kaynaklanan farklılıklar ele alınmıştır. Araştırma konusu ile kuşaklar arasındaki farklılıkların çalışma hayatında çatışmalara neden olabildiği, bu sebeple kuşaklar arasındaki yönetim algıları farklılıklarına değişen teknolojinin etkisinin anlaşılabilmesi ve bu yönde tedbirlerin alınması gerekliliği görülmüştür.

3.1.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Çalışmamızda Sessiz Kuşak bireylerinin günümüz çalışma hayatında yer almadığından ayrıca Nüfus Patlaması Kuşağı bireylerinin de büyük bir kısmının emekli olmaları ya da emekli olmak üzere olduklarından dolayı ele alınmamışlardır. Z Kuşağı üyeleri ise çalışma hayatı içinde çok az yer aldıklarından dolayı veriler öngörü niteliğindedir.

3.1.3. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmada günümüzde hızla gelişen ve köklü değişikliklere neden olan teknolojinin X, Y ve Z kuşaklarının yönetim algılarında yarattığı farklılıklar araştırılmıştır. Yapılan araştırmada öncelikle kuşakların genel özellikleri, daha sonra çalışma hayatlarındaki tutumları incelenerek yönetim tarzları karşılaştırılmıştır. Teknolojinin kuşaklar üzerindeki hem genel hem de çalışma hayatındaki yeri ele alınırken yönetim algıları üzerine hipotezler kurulmuştur.

H₁ X kuşağı otoriter yönetimden yanadır. Z Kuşağı otoriter yönetime karşıdır.

H₂ X Kuşağı ekip çalışmasından yanadır. Y bireysel çalışmadan yanadır.

H₃ Z Kuşağı evden veya esnek çalışmaktan yanadır.

H₄ Z Kuşağı örgüt içi iletişimde resmi dil kullanılmamasından yanadır.

H₅ X Kuşağı Y ve Z Kuşağını deneyimsiz görmektedir.

H₆ Z kuşağı için teknoloji çalışma hayatının vazgeçilmezidir.

H₇ X, Y ve Z Kuşakları teknoloji kullanımında yaşın önemli olduğunu düşünmektedir.

3.1.4. Araştırmanın Yöntemi

296 katılımcı ile gerçekleştirilen online anket çalışması 21 sorudan oluşmuştur.

3.1.4.1. Verilerin Toplanması

Literatür çalışması ile veri toplama yöntemi olarak anket uygulamasında '5' li likert' ölçeği temel alınarak sorular oluşturulmuştur. Online olarak gerçekleştirilen anket 21 sorudan oluşmuştur. Anket uygulamasına Ankara'da bulunan teknokent çalışanlarından 296 katılımcı katılmıştır.

3.1.4.2. Verilerin Analizi

5’li likert ölçeği kullanılan çevrimiçi anket uygulamasında katılımcıların demografik özellikleri hakkında bulgulara ulaşabilmek için 5 değişken kullanılmıştır. 21 sorudan oluşan anket uygulamasında sorular için beklenen tutumlar “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum” ve “Kesinlikle Katılıyorum” cevapları ile değerlendirilmiştir. Uygulama sonrası elde edilen veriler, SPSS Programı ile güvenilirlik testi, normallik testi, çapraz tablolar ki kare uygulamaları ile ölçülmüştür.

3.1.4.3. Anket Güvenilirlik Analizi

Araştırmanın güvenilirlik analizi çalışması, araştırma amacına uygun olarak gerçekleştirilmiştir. Güvenilirlik analizi sonucunda görüldüğü gibi Cronbach’s Alpha değeri 0,749 bulunmuştur. Bu değer 0,7’den büyük olduğundan anketimizin geçerli ve güvenilir olduğu belirlenmiştir. Araştırmanın Cronbach Alpha güvenilirlik düzeyi tablo 6’da gösterilmiştir.

Tablo 6.
Güvenilirlik Düzeyi Analizi

Cronbach Alpha güvenilirlik düzeyi		Cronbach Alpha güvenilirlik düzeyi	
Çalıştığım örgütte otoriter yöneticilerden hoşlanmam	,757	Mobil teknoloji çalışma hayatının vazgeçilmez unsurudur	,727
Çalıştığım örgütte üstlerle olumlu/olumsuz konularda kolay iletişim kurmak isterim	,738	Gündelik hayatta olduğu gibi iş hayatında da online kaynaklardan ve bilgi/iletişim teknolojilerini kullanırım	,727
Çalıştığım örgütte ekip ile birlikte çalışmayı tercih ederim	,749	Çalışma hayatında teknolojiden faydalanmak iş sürecini hızlandırıp kolaylaştırıyor	,727
Çalıştığım örgütte bireysel çalışmayı tercih ederim	,768	Örgütler,firmalar gibi kurumsal yapıda yer alan her kademedeki çalışan teknolojik gelişmeleri takip etmelidir	,728
Çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olması motivasyonumu etkiler	,741	Gelişen teknolojiyi takip etmek, çalışma hayatında teknolojiyi kullanmada yaşın önemi olduğunu düşünüyorum	,731

Çalışma saatlerinde evden veya esnek çalışmayı tercih ederim	,747	Çalışma hayatında teknolojik araçların ve bunların gelişiminin kullanımının kuşaklar arasında çatışma yaratacağına inanıyorum	,739
Çalışma hayatında iletişim şekli resmi olmalıdır	,755	Günlük hayatta elektronik iletişim araçlarının sık kullanılması gerektiğini düşünüyorum	,723
Çalıştığım örgütte hiyerarşik yapılanma gereklidir	,756	Günümüzde ve gelecekte kullanacağımız teknolojik gelişmelerin ortaya çıkaracağı tehdit ve fırsatlar hakkında bilgim var	,725
Çalıştığım örgütte kendimden yaşça büyük/küçük çalışanların fikirlerinden yararlanırım	,735	Dijital çağda kullanılacak teknoloji ile ilgili örgütlerin şimdiden hazırlık yaptığını düşünüyorum	,734
Çalıştığım örgütte çalışanların iş yapma şekli ile yaşı arasında ilişki olduğunu düşünüyorum	,744		
Çalıştığım örgüt değişime açık ve değişimi destekler bir yönetim anlayışına sahiptir	,749		
Teknoloji çalışma hayatının vazgeçilmez unsurudur	,728		

4. BÖLÜM

BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular ve Değerlendirmeler

Tablo 7’de yer alan veriler incelendiğinde aşağıdaki bilgilere ulaşılmıştır.

Araştırma 296 katılımcı ile gerçekleştirilmiştir. Doğum yılı değişkeni incelendiğinde araştırma katılımcılarının yüzde 18’ini X Kuşağı, yüzde 75’ini Y Kuşağı, yüzde 7’sinin de Z Kuşağı oluşturduğu görülmüştür. Katılımcılardan yüzde 36’sı kamu kurumlarında, yüzde 64’ü özel kurumlardadır. İş pozisyon verilerinde yüzde 38 memur, yüzde 35 işçi, yüzde 25 şef, yüzde 11 müdür yardımcısı, yüzde 45 müdür/üst düzey yönetici pozisyonlarında çalıştıkları bilgisine ulaşılmıştır. Katılımcıların yüzde 2’sini ilköğretim/ortaöğretim, yüzde 14’ünü lise, yüzde 13’ünü önlisans, yüzde 46’sını lisans, yüzde 25’ini lisansüstü/doktora mezunları oluşturmuştur.

Tablo 7.
Araştırma Katılımcılarının Demografik Değişkenlik Bulguları

Değişkenler	Kategoriler	N	%
Cinsiyet	Kadın	142	%48
	Erkek	154	%52
Doğum Yılı	1965-1979	53	%18
	1980-2000	222	%75
	2001 ve Sonrası	21	%7
Çalışılan Kurum	Kamu	108	%36
	Özel	188	%64

İşteki Pozisyon	Memur	112	%38
	İşçi	103	%35
	Şef	25	%8
	Müdür Yardımcısı	11	%4
	Müdür-Üst Düzey Yönetici	45	%15
Eğitim Düzeyi	İlköğretim/Ortaöğretim	5	%2
	Lise	41	%14
	Önlisans	39	%13
	Lisans	138	%46
	Lisansüstü/Doktora	73	%25

Araştırmaya katılanların bilgileri incelendiğinde katılımcılar arasında cinsiyet yönünden eşit dağılım gösterdiği söylenebilirken yaş, kurum, iş pozisyonu ve eğitim düzeylerinde farklılıklar olduğu elde edilmiştir.

4.2. Araştırma Sorularına Verilen Cevaplar ve Yüzdeleri

Araştırma sorularına verilen cevaplar ve yüzdelere ait tablodaki veriler incelendiğinde aşağıda verilen sonuçlara ulaşılmıştır. Bunlar:

Araştırma katılımcılarının otoriter yöneticilerden hoşlanma tutumlarına bakıldığında; yüzde 65'inin otoriter yöneticilerden hoşlanmadığı görülmüştür. Kararsız kalanlar katılımcıların yüzde 20'sini oluştururken, otoriter yöneticiden yana tutum sergileyenler ise katılımcıların yüzde 15'ini oluşturmuştur. Katılımcıların örgütte çalıştıkları üstler ile her türlü konuda iletişim kurabilme istekleri incelendiğinde ise yüzde 93'ü iletişimden yana iken yüzde 5'i kararsız, yüzde 2'lik kısmını oluşturanların ise otoriteden yana oldukları görülmüştür. Örgüt içi iletişimin çalışanlar ve yöneticiler arasında önem arz ettiği bulgusuna ulaşılmıştır. Örgüt çalışanlarının ekip çalışmasına yönelik tutumları incelenmiştir. Katılımcılardan yüzde 68'i ekip çalışmasından yana

olduklarını belirtmişler. Yüzde 20'si kararsız kalırken, yüzde 12'si ekip çalışmasından yana olmadıklarını belirtmişler. Örgüt çalışanlarının bireysel çalışmaya yönelik tutumları incelenmiştir. Katılımcılardan yüzde 33'ü bireysel çalışmaktan yana olduklarını belirtmişler. Yüzde 30'u kararsız kalırken, yüzde 37'si bireysel çalışmadan yana olmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların çalışma saatleri ile motivasyonları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Katılımcıların yüzde 85'i uzun mesai saatlerinin motivasyonlarını kötü etkilediğini belirtmiştir. Yüzde 8'i kararsız tutum sergilerken, yüzde 7'si mesai saatlerinden olumsuz etkilenmediklerini belirtmiştir. Teknolojinin gelişmesi ve dijitalleşme ile çalışma şartlarında oluşan değişikliklere yönelik tutumlar incelenmiştir. Katılımcıların yüzde 51'i mesai saatlerinde evden ve esnek çalışmaktan yana olduklarını belirtmişlerdir. Yüzde 26'sı bu konuda kararsız kalmıştır. Yüzde 23'ü ise mesai saatlerinde örgüt içinde olmaktan yana olduklarını belirtmiştir. Örgüt içi iletişim şekli incelenmiştir. Katılımcılardan örgüt içi iletişimde resmiyetten yana olanların oranı yüzde 57'dir. Yüzde 27'si kararsız, yüzde 16'sı örgüt içi iletişimde resmi dil. Örgüt içinde hiyerarşik yapının gerekli olup olmadığı incelenmiştir.

Katılımcılardan 59'u hiyerarşiden yana olurken, yüzde 17'si hiyerarşik yapıdan yana olmadıklarını belirtmişlerdir. Yüzde 24'lük oranda da katılımcılar örgüt içinde hiyerarşik yapılanma konusunda kararsız kalmıştır. Örgüt çalışanlarının birbirlerinin tecrübe ve deneyimlerinden yararlanma konusunda tutumları incelenmiştir. Katılımcılardan yüzde 91'i kendilerinde yaş olarak büyük ya da küçük çalışma arkadaşlarının tecrübe ve deneyimlerinden yararlanmaktan yana olduklarını belirtmiştir. Yüzde 6'sı kararsız kalmış, yüzde 3'lük kısım ise bu fikre katılmadıklarını belirtmiştir. Katılımcıların çalışma hayatlarında bulundukları örgütte yaş ve çalışma şekillerine yönelik algıları incelenmiştir. Katılımcılardan yüzde 56'sı yaş ile çalışma şekli arasında bağ olduğunu düşünürken, yüzde 19'u kararsız, yüzde 25'i ise yaş ile çalışma şekli arasında bağ olmadığını düşündüğünü belirtmiştir. Örgüt yönetiminin değişiklikten yana tutumları ele alınmıştır. Katılımcılardan yüzde 49'u çalıştıkları örgüt yönetiminin değişimlikten yana olduğunu belirtirken, yüzde 24'ü ise çalıştıkları örgüt yönetiminin değişimden yana olmadığını belirtmiştir. Katılımcılardan yüzde 27'si ise bu konuda kararsız kalmıştır.

Teknolojinin iş hayatındaki yeri ve önemi incelenmiştir. Araştırma katılımcılarından yüzde 93'ü teknolojinin iş hayatının vazgeçilmezi olduğundan yana tutum sergilemiştir. Yüzde 4'ü bu konuda kararsız tutum sergilerken, yüzde 2'si tersi görüşten yana fikir belirtmiştir. Katılımcıların iş yaşamlarında mobil teknolojiye yönelik tutumları ele alınmıştır. Katılımcıların yüzde 87'si iş yaşamlarında mobil teknolojiyi vazgeçilmez olarak gördüğünü belirtirken, yüzde 9'u bu konuda kararsız kalmıştır. Yüzde 45'ü ise tersi görüş serilemiştir. Katılımcıların online kaynaklar ile bilgi iletişim teknolojilerini çalışma hayatlarında kullanımları incelenmiştir. Yüzde 93'ü çalışma hayatlarında online kaynak ve bilgi iletişim teknolojilerini aktif kullandıklarını belirtmiştir. Yüzde 4'ü kararsız kalmış, yüzde 3'ü ise online kaynak ve bilgi iletişim teknolojilerini çalışma hayatında aktif kullanmaktan yana olmadıklarını belirtmiştir. Teknoloji kullanımının çalışma hayatını kolaylaştırıp kolaylaştırmadığı ele alınmıştır. Katılımcılardan yüzde 96'sı bu fikre katılırken, yüzde 3'ü kararsız kalmış, yüzde 1'i olumsuz görüş sergilemiştir. Örgütlerin teknolojik gelişmelere yönelik tutumları katılımcılara sorulmuştur. Katılımcılardan yüzde 90'ı bulundukları örgütün teknolojik gelişmeleri takip etmesi gerektiğine inanırken, yüzde 8'i kararsız, yüzde 2'si gerekli olmadığını belirtmiştir.

Katılımcılara çalışma arkadaşlarının yaşları ile teknolojiyi kullanımları arasında ilişki olup olmadığı sorulmuştur. Katılımcılardan yüzde 68'si yaş ile teknoloji kullanımı arasında ilişki olduğunu düşünürken yüzde 19'u kararsız kalmıştır. Yüzde 13'ü ise yaş ile teknoloji kullanımı arasında ilişki olmadığını belirtmiştir. Teknolojik gelişmelerin ve çalışma hayatında yaşanan dijitalleşme sürecinin farklı kuşak çalışanları arasında çatışma yaratması konusu incelenmiştir. Katılımcılardan yüzde 64'ü çatışma yaratacağından yana olurken, yüzde 22'si kararsız kalmıştır. Katılımcıların yüzde 14'ü ise teknolojik gelişmelerin ve çalışma hayatında yaşanan dijitalleşme sürecinin farklı kuşak çalışanları arasında çatışma yaratmayacağından yana tutum sergilemiştir. Katılımcıların yüzde 74'ü elektronik iletişim araçlarının etkin kullanılmasından yana olduklarını belirtirken yüzde 16'sı kararsız tutum sergilemiştir. Yüzde 10'u ise elektronik iletişim araçlarının günlük hayatta etkin kullanılmasından yana olmadıklarını belirtmiştir.

Katılımcıların yüzde 71'inin teknolojik gelişmelerin yarattığı olanaklar ve neden olduğu olumsuzluklar hakkında bilgi sahibi oldukları görülmüştür. Yüzde 24'ü kararsız

kalmış, yüzde 5'i ise bu konuda bilgi sahibi olmadığını belirtmiştir. Katılımcıların yüzde 71'i ilerleyen teknoloji ile hızla gerçekleşen dijitalleşme sürecinde örgütlerin hazırlık yapması gerektiğinden yana tutum sergilerken yüzde 21'i kararsız kalmış, yüzde 8'si gerek olmadığından yana olmuştur.

Tablo 8.
Araştırma Sorularına Verilen Cevaplar ve Yüzdeleri

	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle Katılıyorum	
	N	%	N	%	N	%	N	%	N	%
Çalıştığım örgütte otoriter yöneticilerden hoşlanmam	18	% 6	26	% 9	60	% 20	71	% 24	121	% 41
Çalıştığım örgütte üstlerle olumlu/olumsuz konularda kolay iletişim kurmak isterim	4	% 1	2	% 1	13	% 5	51	% 17	226	% 76
Çalıştığım örgütte ekip ile birlikte çalışmayı tercih ederim	9	% 3	27	% 9	59	% 20	59	% 20	142	% 48
Çalıştığım örgütte bireysel çalışmayı tercih ederim	57	% 19	53	% 18	90	% 30	41	% 14	55	% 19
Çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olması motivasyonumu etkiler	15	% 5	5	% 2	24	% 8	46	% 15	206	% 70
Çalışma saatlerinde evden veya esnek çalışmayı tercih ederim	33	% 11	37	% 12	76	% 26	56	% 19	94	% 32
Çalışma hayatında iletişim şekli resmi olmalıdır	17	% 6	29	% 10	81	% 27	75	% 25	94	% 32
Çalıştığım örgütte hiyerarşik yapılanma gereklidir	19	% 7	29	% 10	72	% 24	84	% 28	92	% 31

Çalıştığım örgütte kendimden yaşça büyük/küçük çalışanların fikirlerinden yararlanırım	4	% 1	6	% 2	17	% 6	74	% 25	195	% 66
Çalıştığım örgütte çalışanların iş yapma şekli ile yaşı arasında ilişki olduğunu düşünüyorum	35	% 12	39	% 13	57	% 19	61	% 21	104	% 35
Çalıştığım örgüt değişime açık ve değişimi destekler bir yönetim anlayışına sahiptir	36	% 12	36	% 12	79	% 27	65	% 22	80	% 27
Teknoloji çalışma hayatının vazgeçilmez unsurudur	3	% 1	3	% 1	12	% 4	48	% 16	230	% 77
Mobil teknoloji çalışma hayatının vazgeçilmez unsurudur	6	% 2	6	% 2	27	% 9	79	% 27	178	% 60
Gündelik hayatta olduğu gibi iş hayatında da online kaynaklardan ve bilgi/iletişim teknolojilerini kullanırım	4	% 2	3	% 1	12	% 4	66	% 22	211	% 71
Çalışma hayatında teknolojiden faydalanmak iş sürecini hızlandırıp kolaylaştırıyor	4	% 1	-	% 0	7	% 3	60	% 20	225	% 76
Örgütler,firmalar gibi kurumsal yapıda yer alan her kademedeki çalışan teknolojik gelişmeleri takip etmelidir	4	% 1	4	% 1	22	% 8	70	% 24	196	% 66
Gelişen teknolojiyi takip etmek, çalışma hayatında teknolojiyi kullanmada yaşı'n önemi olduğunu düşünüyorum	15	% 5	23	% 8	56	% 19	86	% 29	116	% 39

Çalışma hayatında teknolojik araçların ve bunların gelişiminin kullanımının kuşaklar arasında çatışma yaratacağına inanıyorum	16	% 5	25	% 9	65	% 22	93	% 31	97	% 33
Günlük hayatta elektronik iletişim araçlarının sık kullanılması gerektiğini düşünüyorum	9	% 3	20	% 7	49	% 16	89	% 30	129	% 44
Günümüzde ve gelecekte kullanacağımız teknolojik gelişmelerin ortaya çıkaracağı tehdit ve fırsatlar hakkında bilgim var	6	% 2	9	% 3	72	% 24	112	% 38	97	% 33
Dijital çağda kullanılacak teknoloji ile ilgili örgütlerin şimdiden hazırlık yaptığını düşünüyorum	6	% 2	19	% 6	62	% 21	85	% 29	124	% 42

4.3. Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Bulgular

4.3.1. Normallik Testi

Araştırmada elde edilmiş olan veri setine Normallik Testinin uygulanmasının nedeni: Veri setini test ederken kullanılacak “Parametrik” veya “Parametrik Olmayan” testlere karar vermekte kullanılacak olmasıdır. Normallik testi için birçok yöntem mevcuttur. Araştırmada Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri kullanılmıştır. Basıklık ve çarpıklık değerleri istenilen aralıklarda olmadığından verilerin Normal dağılımdan gelmediği görüldüğünden parametrik olmayan testler uygulanmıştır.

4.3.2. Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi

Katılımcı çeşitliliğine (cinsiyet, yaş, iş pozisyonu, kurum tipi ve eğitim düzeyi) göre sorulara verilen cevapların Çapraz Tablo ve Ki-Kare Testi uygulanmıştır. Her bir soru sırasıyla; cinsiyet, yaş, iş pozisyonu, kurum tipi, eğitim düzeyi değişkenlerine bağlı

olarak incelenmiştir. Ki-Kare Testi ile uygulanan hipotez ve karar vereceğimiz anlamlılık düzeyi ‘Sig. Değeri > 0,05 ise (H_0) hipotezi reddedilemez şeklindedir.

4.3.2.1. Cinsiyet Değişkeni ile Diğer Değişkenlerin Karşılaştırılması

Araştırmaya katılan 296 katılımcının 53 (%17,9)’ü X Kuşağı (1965-1979), 222 (%75)’si Y Kuşağı (1980-2000) ve 21 (%7,1)’i Z Kuşağı (2001 ve sonrası) ‘dır. Kadın katılımcılardan %6,8 (20 kişi) 1965-1979 yıllarında, %36,8 (109 kişi) 1980-2000 yıllarında ve %4,4 (3 kişi) 2001 ve sonrasında doğduğunu belirtmiştir. Erkek katılımcılardan %11,1 (33 kişi) 1965-1979 yıllarında, %38,2 (113 kişi) 1980-2000 yıllarında ve %2,7 (8 kişi) 2001 ve sonrasında doğduğunu belirtmiştir.

Tablo 9’da bulunan veriler ele alındığında cinsiyet ve doğum yılları arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($\chi^2(1)= 3.97$, $p>,05$). X, Y ve Z kuşaklarında erkek ve kadın sayıları eşit dağılmıştır.

Tablo 9.
Cinsiyet Değişkeni ile Doğum Yılı Değişkeni

		Doğum Yılınız?			
		165-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Cinsiyetiniz	Kadın	20	109	13	142
	Erkek	33	113	8	154
Toplam		53	222	21	296
Pearson’un Ki Kare Tesi					
		Değer	df	P Değeri	
		3,971	2	,137	

Tablo 10’da cinsiyet ve katılımcıların çalıştıkları kurum değişkenleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($\chi^2(1)= 1.35$, $p>,05$). X, Y ve Z kuşaklarında erkek ve kadın sayıları ile çalıştıkları kurum arasında eşit dağılmıştır.

Tablo 10.
Cinsiyet Değişkeni ile Çalıştığı Kurum Değişkeni

		Çalıştığınız Kurum		
		Kamu	Özel	Toplam
Cinsiyetiniz	Kadın	47	95	142
	Erkek	61	93	154
Toplam		108	188	296
Pearson'un Ki Kare Tesi				
		Değer	df	P Değeri
		1,352	1	,245

Tablo 11’de cinsiyet ve katılımcıların iş pozisyonları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($\chi^2(1)= 12.95$, $p<,05$. Cinsiyete bağlı olarak iş pozisyonuna verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur. Şef ve üzeri pozisyonlarda erkek katılımcı oranı fazladır. Kadınlar daha çok memur iken erkekler üst düzey yönetici pozisyonunda oldukları görülmüştür.

Tablo 11.
Cinsiyet Değişkeni ile İş Pozisyonu Değişkeni

		Çalıştığınız İşteki Pozisyonunuz					
		Memur	İşçi	Şef	Müdür Yardımcısı	Müdür/Üst Düzey Yönetici	Toplam
Cinsiyetiniz	Kadın	65	51	8	3	15	142
	Erkek	47	52	17	8	30	154
Toplam		112	103	25	11	45	296
Pearson'un Ki Kare Tesi							
		Değer	Df	P Değeri			
		12,950	4	,012			

Tablo 12’de cinsiyet ve katılımcıların eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($\chi^2(1)= 6.57$, $p>,05$. X, Y ve Z kuşaklarında erkek ve kadın sayıları ile eğitim düzeyleri eşit dağılmıştır.

Tablo 12.
Cinsiyet Değişkeni ile Eğitim Düzeyi Değişkeni

		Eğitim Düzeyiniz?					
		İlköğretim/ Ortaöğretim	Lis e	Önlisan s	Lisan s	Lisansüst ü/Doktora	Topla m
Cinsiyetini z	Kadın	1	20	25	65	31	142
	Erkek	4	21	14	73	42	154
Toplam		5	41	39	138	73	296
Pearson'un Ki Kare Tesi							
		Değer	Df	P Değeri			
		6,573	4	,160			

4.3.2.2. Doğum Yılı Değişkeni ile Diğer Değişkenlerin Karşılaştırılması

Tablo 13'de katılımcıların doğum yılları ile iş pozisyonları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($\chi^2(1)= 44.43$, $p<.05$). Doğum yılına bağlı olarak iş pozisyonuna verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur. X Kuşağı katılımcıların üst düzey yönetici pozisyonunda oldukları görülmüştür. Y Kuşağı katılımcıları memur pozisyonunda oldukları görülmüştür.

Tablo 13.
Doğum Yılı Değişkeni ile İşteki Pozisyon Değişkeni

		Çalıştığınız İşteki Pozisyonunuz?					
		Memur	İşçi	Şef	Müdür Yrd.	Müdür/Üst Düzey Yönetici	Toplam
Doğum Yılıınız?	1965-1979	15	11	2	2	23	53
	1980-2000	86	83	22	9	22	222
	2001 ve Sonrası	11	9	1	0	0	21
Toplam		112	103	25	11	45	296
Pearson'un Ki Kare Tesi							
		Değer	Df	P Değeri			
		44,433	8	,000			

Tablo 14’de katılımcıların doğum yılları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($\chi^2(1)= 30.52$, $p<,05$. Doğum yılına bağlı olarak katılımcıların eğitim düzeyi arasında verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur. Y kuşağı katılımcılarında yükseköğrenim gördükleri anlaşılmıştır.

Tablo 14.
Doğum Yılı Değişkeni ile Eğitim Düzeyi Değişkeni

		Eğitim Düzeyiniz?					Toplam
		İlköğretim/ Ortaöğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü /Doktora	
Doğum	1965-1979	3	11	5	25	9	53
Yılıınız?	1980-2000	1	25	26	110	60	222
	2001 ve Sonrası	1	5	8	3	4	21
Toplam		5	41	39	138	73	296
Pearson’un Ki Kare Tesi							
	Değer	Df	P Değeri				
	30,524	8	,000				

Tablo 15’de katılımcıların doğum yılları ile çalıştıkları kurum arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($\chi^2(1)= 8.17$, $p<,05$. Doğum yılına bağlı olarak çalışılan kurum değişkeni ile ilgili verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur. X ve Y Kuşağı katılımcıları daha çok özel kurumlarda çalışırken, Z Kuşağı katılımcılarının kamu kurumlarında çalıştıkları görülmüştür.

Tablo 15.
Doğum Yılı Değişkeni ile Çalışılan Kurum Değişkeni

		Çalıştığınız Kurum?		
		Kamu	Özel	Toplam
Doğum	1965-1979	14	39	53
Yılıınız?	1980-2000	81	141	222
	2001 ve Sonrası	13	8	21
Toplam		108	188	296
Pearson'un Ki Kare Tesi				
		Değer	df	P Değeri
		8,175	2	,017

4.3.2.3. Çalışılan Kurum Değişkeni ile Diğer Değişkenlerin Karşılaştırılması

Tablo 16'da katılımcıların çalıştıkları kurum ile iş pozisyonları arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($\chi^2(1)= 66.8$, $p<.05$). Çalışılan kurum ile bağlı olarak iş pozisyonuna verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur. Kamu çalışanları arasında katılımcılar daha çok memur iken özelde işçi pozisyonunda oldukları görülmüştür.

Tablo 16.
Çalıştığı Kurum Değişkeni ile İş Pozisyon Değişkeni

		Çalıştığınız İşteki Pozisyonunuz					Toplam
		Memur	İşçi	Şef	Müdür Yrd.	Müdür/Üst Düzey Yönetici	
Çalıştığınız	Kamu	73	16	7	4	8	108
Kurum	Özel	39	87	18	7	37	188
Toplam		112	103	15	11	45	296
Pearson'un Ki Kare Tesi							
		Değer	Df	P Değeri			
		66,873	4	,000			

Tablo 17’de katılımcıların çalıştıkları kurum ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır ($\chi^2(1)= 5.75$, $p>,05$). Çalışılan kurum ile eğitim düzeyleri arasında eşit dağılım görülmüştür.

Tablo 17.
Çalıştığı Kurum Değişkeni ile Eğitim Düzeyi Değişkeni

		Eğitim Düzeyiniz?					Toplam
Çalıştığınız Kurum?		İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü/Doktora	
	Kamu	2	9	14	58	25	108
	Özel	3	32	25	80	48	188
Toplam		5	41	39	138	73	296
Pearson’un Ki Kare Tesi							
	Değer	Df	P Değeri				
	5,758	4	,218				

Tablo 18’de çalıştıkları iş pozisyonları ile eğitim düzeyleri arasında anlamlı bir fark bulunmuştur ($\chi^2(1)= 20.69$, $p<,05$). Eğitim düzeyi ile çalışılan kurum arasında verilen cevaplarda farklılık bulunmuştur. Müdür pozisyonunda çalışanlar daha çok lisans, lisansüstü/doktora mezunu oldukları görülmüştür.

Tablo 18.
Çalıştığı İşteki Pozisyonu ve Eğitim Düzeyi Değişkeni

		Eğitim Düzeyiniz?					Toplam
Çalıştığınız İşteki Pozisyonunuz?		İlköğretim/Ortaöğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü/Doktora	
	Memur	1	13	17	58	23	112
	İşçi	4	21	15	38	25	103
	Şef	0	3	3	10	9	25
	Müdür	0	1	2	5	3	11
	Yrd. Müdür/Üst Düzey Yönetici	0	3	2	27	13	45
Toplam		5	41	39	138	73	296
Pearson’un Ki Kare Tesi							
	Değer	Df	P Değeri				
	20,696	16	,191				

4.3.2.4. Değişkenlerin Kuşaklar Yönünden İncelenmesine Ait Bulgular

Araştırmada kuşakların yönetim algıları ve aradaki farklılıklar incelenmiş olduğundan çalışmanın yaş aralıkları üzerinden yapılması gerekmiştir. Araştırılan verilere ulaşabilmek adına değişkenler ve yaş aralıkları incelenmiştir. Tablo 19’da katılımcıların 53’ü X Kuşağını, 222’si Y Kuşağını, 21’i Z Kuşağını oluşturmuştur.

Tablo 19.
Cinsiyet Değişkeni ve Kuşaklar

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Cinsiyetiniz?	Kadın	20	109	13	142
	Erkek	33	113	8	154
Toplam		53	222	21	296

Tablo 20’de X Kuşağı katılımcılarının 15 memur, 11 İşçi, 2 şef, 2 Müdür yardımcısı, 23 müdür/üst düzey yöneticiden oluştuğu görülmüştür. Y Kuşağı katılımcılarından 86 memur, 83 İşçi, 22 şef, 9 Müdür yardımcısı, 22 müdür/üst düzey yönetici oldukları, Z Kuşağı katılımcılarının ise 11 memur, 9 İşçi, 1 şef oldukları bilgisi elde edilmiştir.

Tablo 20.
İş Pozisyonu ve Kuşaklar

		Çalıştığınız İşteki Pozisyonunuz?					Toplam
		Memur	İşçi	Şef	Müdür Yrd.	Müdür/Üst Düzey Yönetici	
Doğum Yılıınız?	1965-1979	15	11	2	2	23	53
	1980-2000	86	83	22	9	22	222
	2001 ve Sonrası	11	9	1	0	0	21
Toplam		112	103	25	11	45	296

Tablo 21’de kuşakların eğitim düzeyleri verilmiştir. Veriler incelendiğinde eğitim koşullarının herkese ulaşabilmesi sayesinde yeni kuşaklara eskiye oranla eğitim düzeyinin arttığı görülmüştür.

Tablo 21.
Eğitim Düzeyi ve Kuşaklar

		Eğitim Düzeyiniz?					Toplam
		İlköğretim/ Ortaöğretim	Lise	Önlisans	Lisans	Lisansüstü /Doktora	
Doğum Yılıınız?	1965-1979	3	11	5	25	9	53
	1980-2000	1	25	26	110	60	222
	2001 ve Sonrası	1	5	8	3	4	21
Toplam		5	41	39	138	73	296

4.3.3. Araştırma Sorularının Kuşaklar Yönünden İncelenmesi

Tablo 22’de verilen bilgiler ışığında kuşakların yönetim algıları incelendiğinde X Kuşağı katılımcılarında otoriter yöneticiden yana olan ve olmayanlar arasında dağılımlar gözlenmiştir. Bir kısmı otoriter yöneticilerden hoşlanırken bir kısmı da otoriter yöneticilerden hoşlanmadıklarını belirtmişlerdir. Bunun nedeni olarak X Kuşağı çalışanlarının otoriteye sağı duydukları gibi gerekli durumlarda da otoriteyi sorguladıkları söylenebilir. Y Kuşağı katılımcılarında otoriter yöneticiden yana olmama oranı artış göstermiştir. Z Kuşağında ise anlatıldığı üzere sahip oldukları özgürlükçü ve yaratıcı tavırlarından dolayı otoriter yönetim anlayışına karşı çıktıkları görülmüştür.

Tablo 22.
Kuşaklar ve Otoriter Yöneticilere Karşı Tutumları

		Doğum Yılınız?				
		1965-1979	1980- 2000	2001 Sonrası	ve	Toplam
Çalıştığım örgütte otoriter yöneticilerden hoşlanmam	Kesinlikle Katılmıyorum	4	14	0		18
	Katılmıyorum	3	20	3		26
	Kararsızım	12	47	1		60
	Katılıyorum	12	54	5		71
	Kesinlikle Katılıyorum	22	87	12		121
Toplam		53	222	21		296

Örgüt içinde çalışanlar ile yöneticiler arasında bilgi alışverişinin sağlıklı oluşturulmasının etkin iletişimle gerçekleşeceği düşünülmektedir. Yönetici için örgüt içi iletişimi doğru sağlamak etkin ve verimli ilişki kurmak anlamına gelmektedir. Günümüzde iletişime açık, doğru iletişim şekillerini kullanan yöneticilerin daha başarılı olduğu görülmüştür (Cesur, 2014). Bununla birlikte tablo 23 incelendiğinde X, Y ve Z kuşaklarının üst yönetim ile ilişkilerinde rahat iletişimden yana oldukları görülmektedir. Örgüt içi iletişim şekillerinde çalışanlar farklı kuşak mensupları da olsalar örgüt içinde yöneticileri ile kolay iletişim kurmaktan yana oldukları görülmüştür.

Tablo 23.
Kuşaklar ve Üst Yönetim ile İletişime Yönelik Tutumları

		Doğum Yılınız?				
		1965-1979	1980- 2000	2001 Sonrası	ve	Toplam
Çalıştığım örgütte üstlerle olumlu/olumsuz konularda kolay iletişim kurmak isterim	Kesinlikle	1	2	1		4
	Katılmıyorum					
	Katılmıyorum	0	0	2		2
	Kararsızım	2	10	1		13
	Katılıyorum	11	36	4		51
	Kesinlikle	39	174	13		226
	Katılıyorum					
Toplam		53	222	21		296

Tablo 24’de X Kuşağı ekip çalışmasına karşı olumlu yaklaşırken, Y Kuşağında bir kısım katılımcı ekip çalışmasından yana olmuş, bir kısmı ise kararsız kalmıştır. Z kuşağının özelliklerine bakıldığında bireysellikten yana olması beklenmiştir. Sonuçlar incelendiğinde bu beklentinin tersine Z Kuşağının ekip çalışmasından yana olduğu görülmüştür. Z Kuşak mensuplarının iş hayatında sayılarının ve deneyimlerinin az olması, bu soruda beklenen tutumlarının farklı yansımaya neden olduğu düşünülmektedir.

Tablo 24.
Kuşaklar ve Ekip Çalışmasına Yönelik Tutumları

		Doğum Yılınız?			ve Toplam
		1965-1979	1980-2000	2001 Sonrası	
Çalıştığım örgütte ekip ile birlikte çalışmayı tercih ederim	Kesinlikle Katılmıyorum	0	7	2	9
	Katılmıyorum	3	19	5	27
	Kararsızım	10	47	2	59
	Katılıyorum	6	50	3	59
	Kesinlikle Katılıyorum	34	99	9	142
Toplam		53	222	21	296

Tablo 25’de X Kuşağı katılımcılarının bireysel çalışmaktan yana olmadığı görülür. Y kuşağı katılımcıları ise bireysel çalışmaktan yana tutum göstermişler. Z Kuşağı katılımcıları ise bireysel çalışmayı tercih etmemişlerdir.

Tablo 25.
Kuşaklar ve Bireysel Çalışmaya Yönelik Tutumları

		Doğum Yılınız?			Toplam
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	
Çalıştığım örgütte bireysel çalışmayı tercih ederim	Kesinlikle Katılmıyorum	18	34	5	57
	Katılmıyorum	9	40	4	53
	Kararsızım	12	75	3	90
	Katılıyorum	6	32	3	41
	Kesinlikle Katılıyorum	8	41	6	55
Toplam		53	222	21	296

Tablo 26’da X, Y ve Z Kuşaklarının çalışma saatlerinin uzunluğu ve yoruculuğunun motivasyonlarını etkilemesi konusunda ortak fikire sahip oldukları görülmüştür. X kuşağı özel hayat ile iş hayatı arasında denge sağlamak istedikleri, bunun için özel hayatları için gerekli olan zamanı iş için kullanmadıkları söylenebilir (İlhan, 2019, s. 91). Aynı tutum Y ve Z kuşağı katılımcılarında da gözlemlenmiştir. Farklı kuşak katılımcılarının çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olma durumunda olumsuz etkilendikleri gözlemlenmiştir.

Tablo 26.
Kuşaklar ve Çalışma Saatlerine Yönelik Tutumları

		Doğum Yılınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 Sonrası	ve Toplam
Çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olması motivasyonumu etkiler	Kesinlikle Katılmıyorum	5	8	2	15
	Katılmıyorum	0	5	0	5
	Kararsızım	5	19	0	24
	Katılıyorum	9	34	3	46
	Kesinlikle Katılıyorum	34	156	16	206
Toplam		53	222	21	296

Tablo 27’de Yoğun iş hayatında görev alan X kuşağı katılımcılarının bir kısmının evden veya esnek çalışmaktan yana oldukları görülürken bir kısmının da bu çalışma tarzına olumsuz baktığı görülmüştür. Y kuşağı mesai saati değil iş önemlidir, bunun için esnek çalışmadan yanadırlar (İnce, 2018, s. 22). Z kuşağı katılımcıları esnek veya evden çalışmaktan yana tutum göstermişlerdir. İleriki yıllarda Z kuşağının teknolojide yaşanan ilerlemeler ve dijitalleşme ile değişmeye başlayan örgütler ve çalışma şekillerinde yer alacakları düşünüldüğünde verdikleri cevabın beklendiği söylenebilir.

Tablo 27.
Kuşaklar ve Çalışma Tercihlerine Yönelik Tutumları

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Çalışma saatlerinde evden veya esnek çalışmayı tercih ederim	Kesinlikle Katılmıyorum	10	21	2	33
	Katılmıyorum	5	30	2	37
	Kararsızım	16	58	2	76
	Katılıyorum	8	47	1	56
	Kesinlikle Katılıyorum	14	66	14	94
Toplam		53	222	21	296

Tablo 28 verileri incelendiğinde X kuşağı katılımcılarının örgüt içi iletişimde resmiyetten yana oldukları görülmüştür. Y kuşağı katılımcılarının bir kısmı resmiyetten yana iken bir kısmı resmiyetten yana değildir. Z kuşağı katılımcılarının ise kendinden önceki kuşakların aksine örgüt içi iletişimde resmiyetten yana olmadıkları görülmüştür. Kendilerine olan özgüvenleri ve kendilerini ifade etme şekillerinden yola çıkıldığında resmiyetten hoşlanmadıkları gözlemlenmiştir.

Tablo 28.
Kuşaklar ve Resmi İletişime Yönelik Tutumları

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Çalışma hayatında iletişim şekli resmi olmalıdır	Kesinlikle Katılmıyorum	3	9	5	17
	Katılmıyorum	2	24	3	29
	Kararsızım	15	63	3	81
	Katılıyorum	14	59	2	75
	Kesinlikle Katılıyorum	19	67	8	94
Toplam		53	222	21	296

Tablo 29’da X kuşağı örgütte hiyerarşik yapılanmanın gerekli olduğunu belirtmişlerdir. Y ve Z kuşağı otoriter yönetimden yana olmadıkları için hiyerarşik yapıyı da gereksiz görmüşlerdir.

Tablo 29.
Kuşaklar ve Hiyerarşik Yapıya Yönelik Tutumları

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Çalıştığım örgütte hiyerarşik yapılanma gereklidir	Kesinlikle Katılmıyorum	4	13	2	19
	Katılmıyorum	7	15	7	29
	Kararsızım	6	65	1	72
	Katılıyorum	11	70	3	84
	Kesinlikle Katılıyorum	25	59	8	92
Toplam		53	222	21	296

Tablo 30’da veriler incelendiğinde her kuşak katılımcısının kendinden önceki ya da sonraki kuşağın deneyiminden, tecrübelerinden, fikirlerinden yararlanmaktan yana oldukları görülmüştür.

Tablo 30.
Kuşaklar ve Deneyimlere Yönelik Tutumları

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Çalıştığım örgütte kendimden yaşça büyük/küçük çalışanların fikirlerinden yararlanırım	Kesinlikle Katılmıyorum	0	2	2	4
	Katılmıyorum	0	4	2	6
	Kararsızım	1	14	2	17
	Katılıyorum	11	58	5	74
	Kesinlikle Katılıyorum	41	144	10	195
Toplam		53	222	21	296

Tablo 31’de kuşaklar arası çatışmaya neden olan yaş ve iş yapma şekline yönelik düşünce incelenmiştir. X kuşağı kendinden sonraki kuşağı deneyimsiz olarak görürken Y ve Z kuşağı önceki kuşakların çalışma şekillerini eskimiş, modası geçmiş olarak görürler. Tablo 31’de yeralan veriler, ileriki yıllarda aynı örgüt içinde çalışacak olan X, Y ve Z kuşakları arasında yaşanacağı ön görülen kuşak çatışması fikrini desteklemektedir.

Tablo 31.
Kuşaklar ve İş Yapma Şekillerinde Yaş Etkisi

		Doğum Yılınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Çalıştığım örgütte çalışanların iş yapma şekli ile yaşı arasında ilişki olduğunu düşünüyorum	Kesinlikle	4	29	2	35
	Katılmıyorum	6	31	2	39
	Kararsızım	9	47	1	57
	Katılıyorum	12	46	3	61
	Kesinlikle	22	69	13	104
	Katılıyorum				
Toplam		53	222	21	296

Tablo 32’de veriler incelendiğinde X kuşağı katılımcılarının örgütlerinin değişim yanlısı olarak görüldüğü elde edilmiştir. Y ve Z kuşağı yeniliklere ve teknolojik gelişmeler, yaşanan değişimlere daha hakim oldukları görülmüştür. Bu sebeple bulundukları örgütlerin daha donanımlı olmalarını istedikleri görülmüştür.

Tablo 32.
Kuşaklar ve Yönetim Anlayışları

		Doğum Yılınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Çalıştığım örgüt değişime açık ve değişimi destekler bir yönetim anlayışına sahiptir	Kesinlikle	4	31	1	36
	Katılmıyorum	4	28	4	36
	Kararsızım	20	54	5	79
	Katılıyorum	10	53	2	65
	Kesinlikle	15	56	9	80
	Katılıyorum				
Toplam		53	222	21	296

Tablo 33’de X, Y ve Z kuşaklarının teknolojinin çalışma hayatındaki yerinin önemi konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. X kuşağı yaşadığı dönemden kaynaklı teknolojiye diğer kuşaklar kadar yatkın olmasa da çalışma hayatında teknoloji gerekliliği konusunda farkındalık sahibir. Y Kuşağı ve Z Kuşağı teknolojiyi her alanda etkin kullandıklarından dolayı çalışma şekillerinde de yoğun kullanmaktan yanadırlar. Bu

nedenle farklı kuşak çalışanları için teknoloji çalışma hayatında önemli bir unsur olduğu görülür.

Tablo 33.
Kuşaklar ve Teknoloji

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Teknoloji çalışma hayatının vazgeçilmez unsurudur	Kesinlikle Katılmıyorum	0	1	2	3
	Katılmıyorum	0	3	0	3
	Kararsızım	1	10	1	12
	Katılıyorum	7	39	2	48
	Kesinlikle Katılıyorum	45	169	16	230
Toplam		53	222	21	296

Tablo 34’de X, Y ve Z kuşak katılımcılarının çalışma hayatında mobil teknoloji kullanımının vazgeçilmez olduğu görüşünün yaygın olduğu elde edilmiştir. X Kuşağı katılımcılarının çalışma hayatlarında teknoloji ve mobil teknoloji kullanımından yana olumlu görüş sergiledikleri görülmüştür.

Tablo 34.
Kuşaklar ve Mobil Teknoloji

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Mobil teknoloji çalışma hayatının vazgeçilmez unsurudur	Kesinlikle Katılmıyorum	0	4	2	6
	Katılmıyorum	0	6	0	6
	Kararsızım	5	20	2	27
	Katılıyorum	17	58	4	79
	Kesinlikle Katılıyorum	31	134	13	178
Toplam		53	222	21	296

Tablo 35’de kuşakların teknolojik araçları çalışma hayatlarında da kullanmaya yönelik tutumları incelenmiştir. Çalışmamızda ki çeşitli kaynaklarda belirtildiği gibi X kuşağı üyeleri için teknoloji kullanımına uzak olduklarına yönelik düşünceler mevcuttu. Yararlanılan kaynaklarda X Kuşağı mensuplarının teknolojik gelişmelerde yer almalarına

rağmen, teknolojik araçları kullanımlarında diğer kuşaklara yetişemedikleri belirtilmiştir (Kaleli, 2019). Yine X Kuşağı mensuplarının teknolojik gelişmelerin zorunlu olarak hayatlarında yer edinmesinden dolayı teknolojiyi bir sonraki kuşak kadar iyi kullanamamış oldukları belirtilmiştir (İlhan, 2019). Yaptığımız araştırmaya bakıldığında teknolojinin hayatımızdaki önemi de göz önüne alındığında X kuşağı katılımcılarının da teknolojiyi etkin şekilde kullandıkları görülmüştür. Y ve Z Kuşağı katılımcıları da iş hayatında bilgi iletişim teknolojileri ile online kaynakların kullanımından yana tutum sergiledikleri görülmüştür.

Tablo 35.
Kuşaklar ve Online Kaynaklar

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Gündelik hayatta olduğu gibi iş hayatında da online kaynaklardan ve bilgi/iletişim teknolojilerini kullanırım	Kesinlikle Katılmıyorum	0	2	2	4
	Katılmıyorum	0	3	0	3
	Kararsızım	2	8	2	12
	Katılıyorum	14	51	1	66
	Kesinlikle Katılıyorum	37	158	16	211
Toplam		53	222	21	296

Tablo 36’da kuşakların teknolojinin iş sürecine etkisine yönelik tutumları incelenmiştir. Her kuşak katılımcısının teknolojinin çalışma hayatında kullanılmasıyla iş süresinin kolaylaştığı ve hızlandığına olumlu cevap verdiği görülmüştür.

Tablo 36.
Kuşaklar ve Teknoloji Kullanımının İş Sürecine Etkisi

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Çalışma hayatında teknolojiyi faydalanmak iş sürecini hızlandırıp kolaylaştırıyor	Kesinlikle Katılmıyorum	0	2	2	4
	Katılmıyorum	0	0	0	0
	Kararsızım	1	6	1	7
	Katılıyorum	10	49	18	60
	Kesinlikle Katılıyorum	42	165	21	225
Toplam		53	222	21	296

Tablo 37’de veriler incelendiğinde her kuşak katılımcısının teknolojinin önemi ve gelişimin takibinin gerekli olduğu konusunda hemfikir oldukları görülmüştür. Gelişen teknolojiye uyum sağlamak hem örgüt için hem çalışanlar için önem arz ettiği bilinmektedir. Veriler ile bahsedilen görüşün uyumlu olduğu görülmüştür.

Tablo 37.
Kuşaklar ve Teknolojik Gelişmelere Yönelik Tutumları

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Örgütler, firmalar gibi kurumsal yapıda yer alan her kademedeki çalışan teknolojik gelişmeleri takip etmelidir	Kesinlikle Katılmıyorum	0	2	2	4
	Katılmıyorum	0	4	0	4
	Kararsızım	3	19	0	22
	Katılıyorum	14	51	5	70
	Kesinlikle Katılıyorum	36	146	14	196
Toplam		53	222	21	296

Tablo 38’de teknolojiyi etkin kullanma konusunda yaşın önemli olup olmadığı incelenmiştir. X, Y ve Z Kuşağı katılımcılarının çalışma hayatında teknolojiyi kullanma konusunda yaşın önemli olduğu konusunda ortak fikre sahip oldukları görülmüştür. Z

kuşağının teknolojiye olan hakimiyeti nedeni ile kendinden önceki kuşakların teknoloji kullanımını yetersiz buldukları düşünülmüştür.

Tablo 38.
Kuşaklar ve Teknoloji Kullanımı Yaş Faktörü

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Gelişen teknolojiyi takip etmek, çalışma hayatında teknolojiyi kullanmada yaştın önemi olduğunu düşünüyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	3	9	3	15
	Katılmıyorum	2	21	0	23
	Kararsızım	6	48	2	56
	Katılıyorum	20	64	2	86
	Kesinlikle Katılıyorum	22	80	14	116
Toplam		53	222	21	296

Tablo 39’da teknolojik gelişme ve bu gelişmelerin hayatımıza yansımalarının çalışma hayatında kuşaklar arasında çatışma yaratıp yaratmadığı incelenmiştir. Her üç kuşak katılımcılarının da teknolojiye yaşanan gelişimin ve kuşakların teknoloji kullanım şekillerinin örgüt içinde çatışma yaratacağını düşündükleri görülmüştür.

Tablo 39.
Kuşaklar Arası Çatışma ve Teknoloji

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Çalışma hayatında teknolojik araçların ve bunların gelişiminin kullanımının kuşaklar arasında çatışma yaratacağına inanıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	5	9	2	16
	Katılmıyorum	4	19	2	25
	Kararsızım	10	54	1	65
	Katılıyorum	19	72	2	93
	Kesinlikle Katılıyorum	15	68	14	97
Toplam		53	222	21	296

Tablo 40’da verilerine göre X kuşağı, Y Kuşağı ve Z kuşağı katılımcılarının elektronik araçların etkin kullanılmasından yana oldukları görülmüştür.

Tablo 40.
Kuşaklar ve Elektronik İletişim Araçlarına Yönelik Tutumları

		Doğum Yılınız?			Toplam
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	
Günlük hayatta elektronik iletişim araçlarının sık kullanılması gerektiğini düşünüyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	1	5	3	9
	Katılmıyorum	3	16	1	20
	Kararsızım	6	46	0	49
	Katılıyorum	19	66	4	89
	Kesinlikle Katılıyorum	24	92	13	129
Toplam		53	222	21	296

Tablo 41’de yeralan veriler incelendiğinde her kuşak katılımcılarının teknolojinin yarattığı fırsatlar ile neden olacağı tehditler konusunda bilgi sahibi oldukları görülmüştür. Her üç kuşağın da teknolojiyi çeşitli alanlarda kullanma gerekliliğinden dolayı katılımcıların teknoloji konusunda duyarlı ve bilgili oldukları görülmüştür.

Tablo 41.
Kuşaklar ve Teknolojinin Etkilerine Yönelik Tutumları

		Doğum Yılınız?			Toplam
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	
Günümüzde ve gelecekte kullanacağımız teknolojik gelişmelerin ortaya çıkaracağı tehdit ve fırsatlar hakkında bilgim var	Kesinlikle Katılmıyorum	1	3	2	6
	Katılmıyorum	2	7	0	9
	Kararsızım	15	55	2	72
	Katılıyorum	13	93	6	112
	Kesinlikle Katılıyorum	22	64	11	97
Toplam		53	222	21	296

Tablo 42’de kuşakların çalıştıkları örgütün dijitalleşmeye yönelik tutumlarına dair görüşleri incelenmiştir. X, Y ve Z Kuşağı katılımcılarının bulundukları örgütlerin şimdiden teknoloji ve dijitalleşme çalışmaları konusunda hazırlık yaptığı görüşünde oldukları incelenmiştir. Günümüzde de hızla gelişen ve değişen teknolojinin çalıştığımız örgütlerde yarattıkları etkiyi görmekteyiz. Örgütlerin gelişen çağda hayatta kalabilmeleri için teknolojiye ve dijitalleşme sürecine uyum sağlamaları, stratejilerini buna göre belirlemeleri gerektiği görülmüştür.

Tablo 42.
Kuşaklar ve Dijital Çağa Yönelik Tutumları

		Doğum Yılıınız?			
		1965-1979	1980-2000	2001 ve Sonrası	Toplam
Dijital çağda kullanılacak teknoloji ile ilgili örgütlerin şimdiden hazırlık yaptığını düşünüyorum	Kesinlikle	2	2	2	6
	Katılmıyorum				
	Katılmıyorum	4	14	1	19
	Kararsızım	10	49	3	62
	Katılıyorum	12	70	3	85
	Kesinlikle	25	87	12	124
	Katılıyorum				
Toplam		53	222	21	296

SONUÇ

Günümüz dünyasında özellikle internet ve mobil teknoloji insan yaşamını her yönden etki altına almış ve son kırk yıl içerisinde yaşanan gelişmeler yaşam standartlarını ve insan davranışlarını tamamen değiştirmiştir. Bilgisayar, cep telefonu ve internet teknolojileri dünyayı avuçlarımız içerisine taşımıştır. Yeni dönemde bilim, ekonomi, politika, güvenlik, sosyoloji, teknoloji ve başka birçok alanda dünyayı birçok yeni gelişmenin beklediği açıktır. Teknolojiyle birlikte kuşak alışkanlıkları ve davranışları da hızla değişmektedir. Haber ve medya algıları da tamamen değişmişmeye başlamış, hemen her insan birer gazateciye dönüşmüştür. Sosyalleşmenin internet ve cep telefonu üzerinden yapıldığı bu nedenle kişiler arası iletişimin giderek zayıfladığı 21. yüzyılda kuşakların kişilik tarzları, yönetimlerle olan ilişkileri, hayata bakış açıları ve gelecekte bekledikleri büyük önem arz etmektedir. Dolayısıyla bu çalışma kuşak kavramı üzerine yapılan önemli bir kaynak niteliğindedir.

Kuşak kavramı aynı yıllarda doğan, yaşadıkları çağın niteliklerini taşıyan insan toplulukları olarak nitelendirilmektedir. 20. yüzyılın başlarından günümüze kadar geçen süre içerisinde yaşanan toplumsal kültürel ekonomik ve politik olaylar kuşakların yaşam biçimleri ve alışkanlıklarında anlamlı farklılıkların meydana gelmesine neden olmuştur. Günümüz çalışma hayatı içinde aktif olarak X, Y ve Z kuşakları bulunmaktadır. Yaşadığımız yüzyılda başarılı bir yönetim şekli oluşturmak kuşaklar arasındaki farklılıkları anlamak ve bu farklara göre yönetim şekillerini belirlemek ile mümkündür. Siyasi, politik, ekonomik, tarihsel ve özellikle de teknolojik gelişmeler kuşak davranışlarını tamamıyla etkilemektedir. Kuşak davranışlarındaki bu farklılıklar ve işletmelerin farklı yaş gruplarından çalışanlardan oluşması işletmelerin yeni yönetim tarzları ve stratejileri belirlemesine neden olmuştur. Bu sebeple kuşakların dönüşümüne direnmek değil ayak uydurmaya çalışmak yönetim ve organizasyon açısından büyük önem taşımaktadır.

Yapılan çalışmalarda elde edilen verilere göre iş yaşamında X kuşağı otoriteye saygılı ve emir almaya yatkın bir kuşaktır. Otoriter yönetime yatkın, gerektiği durumlarda otoriteyi sorgulayabilen ve denetlenmekten rahatsızlık duymayan bir kuşaktır. Bu tutumlarına yakın bir tutum sergileyen X kuşağı üyeleri örgüt içinde hiyerarşik

yapılanmanın gerekli olduğunu düşünmüşlerdir. Çalışma hayatında yöneticiler ile olumlu ya da olumsuz her konuda iletişim kurmaktan yana olan X kuşağı mensupları, birlikte ve takım olarak çalışmasının önemli olduğuna inanan, bulundukları örgütlerde ekip çalışmasından yana tutum sergilemişlerdir. X kuşağı yaşadığı dönemden kaynaklı teknolojiye diğer kuşaklar kadar yatkın olmasa da çalışma hayatında teknoloji gerekliliği konusunda farkındalık sahibir. Çalışmamızda çeşitli kaynaklarda belirtildiği gibi X kuşağı üyeleri için teknoloji kullanımına uzak olduklarına yönelik düşünceler olduğu, teknolojik gelişmelerin kendilerince yapılmasına rağmen, teknolojik araçları kullanımlarında diğer kuşaklara yetişemedikleri belirtilmiştir (Kaleli, 2019). Bunun yanında X kuşağı üyelerinin yaşadıkları dönemde teknolojik gelişmelerin hayatlarında zorunlu olarak yer almasından dolayı teknolojiyi kendinden sonraki kuşaklar kadar iyi kullanamadıkları belirtilmiştir (İlhan, 2019). Yaptığımız araştırmaya bakıldığında teknolojinin hayatımızdaki önemi de göz önüne alındığında X kuşağı katılımcılarının teknolojiye uzak bakmadıkları, çalışma hayatlarında online kaynaklar ve bilgi iletişim teknolojilerinden yararlandıkları görülmüştür.

Çalışma hayatında etkili olan bir diğer kuşak ise Y Kuşağıdır. Araştırma verileri incelendiğinde bu kuşağın X kuşağına oranla emir almayı sevmedikleri ve otoriteden hoşlanmadıkları, buyurgan ve otoriter yönetim tarzlarına sıcak bakmadıkları, çalışma hayatında demokratik yönetim tarzını tercih ettikleri, bulundukları örgütte hiyerarşik yapılanmayı gereksiz olarak değerlendirdikleri görülmüştür. İş yaşamında samimiyetten yana olan, resmiyetten pek hoşlanmayan, takım çalışmasına önem veren aynı zamanda da bireysel çalışmayı ve evden çalışmayı da tercih edebilen bir özelliğe sahiptir. Çabuk öğrenen, hızlı uyum sağlayan, teknolojiyi çok iyi bir şekilde kullanan, yükselme, eğitim ve deneyime fazla önem veren ve teknolojiyi iş yaşamında yüksek oranda kullanan, iş yaşamında teknolojinin vazgeçilmez olduğunu düşünen ve sosyalyal toplum kuruluşlarında gönüllü olarak yer almayı tercih eden bir kuşaktır.

Z kuşağı ise özgürlüğüne düşkünlüğü sebebiyle otoriter yönetimleri reddederek demokratik yönetimi benimsemektedir. Motive edilmeyi bekleyen bu kuşağı başarı için takdir edilmeyi istemekte ve sorumluluğun kendilerinde olmasını beklemektedirler. Z kuşağının teknolojinin içine doğması bu kuşak için teknolojiyi vazgeçilmez kılmıştır. Dolayısıyla bu kuşak için teknoloji iş yaşamında da hayati ve vazgeçilmez bir öneme

sahiptir. Yenilenebilir teknolojilerin kullanılması ve iş yaşamına entegre edilmesi, böylece iş hayatının kolaylaştırılması Z kuşağının iş hayatına daha bağlı olmasına neden olacaktır. Genç, dinamik, çabuk, öğrenen hızlı entegre ve adapte olabilen ve çabuk yükselmek isteyen bir jenerasyondur. Öz güveni yüksek ve girişimci bir ruha sahip olan Z kuşağı aynı zamanda yönetim ilişkilerinde samimiyeti gerekli görmüşlerdir. Öğrenmekten geri durmayan niteliği sayesinde genellikle kendi işini kurmayı planlayan bu kuşak gerektiğinde iş değiştirmekten çekinmeyen bir düşünce yapısına sahiptir. Kariyerlerinin ilk dönemlerinde ücretten ziyade yükselmeye önem veren Z kuşağı genelde esnek ve evde çalışmayı tercih etmektedir.

Gerçekleştirilen literatür çalışmaları ve araştırmada elde edilen verilere bakıldığında çalışma hayatında var olan kuşaklar iş yapma şekilleri ya da teknolojiyi kullanma konusunda yaşın önemli bir unsur olduğundan yanadırlar. Çalışma hayatında uzun yıllardır tecrübe sahibi olan X kuşağı kendinden sonraki kuşakları daha tecrübesiz olarak görürken, Y ve Z kuşağı önceki kuşakların çalışma şekillerini eskimiş, modası geçmiş olarak görürler. Z kuşağı teknoloji ile doğup büyüdüğü ve teknolojiyi her alanda aktif kullandıkları için teknolojinin olmadığı bir hayatı düşünememektedirler. Bu nedenle kendinden önceki kuşak üyelerinin teknoloji kullanımını ne kadar iyi olursa olsun Z Kuşağı için bu yeterli gelmeyecektir.

Çeşitli siyasi ekonomik ve teknolojik gelişmelerden etkilenen kuşakların aynı çatı altında çalışma hayatını sürdürebilmekte oldukları görülmüştür. Bu nedenle işletmeler ve yönetimler kuşak farklılıklarını en iyi şekilde yönetmeli, kuşaklar arası çatışmaları sonlandırıp uyumlu ve verimli bir çalışma ortamı oluşturarak işletmelerden azami verimi elde etmeye çalışmalıdır. Bu kapsamda, farklı kuşaklara mensup olanların ihtiyaçları ve motivasyonlarının sağlandığı unsurlar göz önünde bulundurulmalı ve kuşakların değerlerine saygı duyulmalıdır. Kuşaklararası iletişim geliştirilerek işletmeler yönetim bilişim sürecine entegre edilerek bir sonraki kuşağın ihtiyaç duyacakları zemin hazırlanmalıdır. Sosyal sorumluluk projeleri çerçevesinde düzenlenecek organizasyonlarla işletmeler farklı kuşak mensupları için daha cazip çalışma alanları haline getirilmelidir. Ayrıca çalışanların özel hayat ve iş hayatı dengesinin sağlanması ve teknoloji destekli eğitim imkanları ile çeşitli gelişim ve eğitim fırsatları sunulmalı, terfi

ve kariyer fırsatı sunularak iş yaşamında yeni kuşaklar üzerinde etkili olunması amaçlanmalıdır.

Bunun yanında bilgi teknolojilerinin yarattığı dijital dönüşüm süreçleri, küreselleşme gibi nedenler ile değişim sürecinin hız kazandığı çalışma hayatının desteklenmesi, şekillendirilmesi gerektiği görülmektedir. Dijitalleşme ile oluşacak yeni meslekler hakkında bilgi olmasa dahi bu sürece uyum sağlayabilmek için yeni politikalar belirlenmeli ve değişime karşı durmamak gerekmektedir.



KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O., Batur, H. Z., & Ekşili, N. (2014). Kuşakların değişen yüzü ve Y kuşağı ile ortaya çıkan yeni çalışma tarzı: Mobil yakalılar. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*.
- Ağlargoş, O. (2017). *Kuşaklar ve çalışma hayatı. Kuşak kavramına disiplinler arası bakış*. Ankara: Nobel Yayınevi.
- Akat, İ., Budak, G., & Budak, G. (1994). *İşletme yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Akdemir, A., Konakay, G., & Demirkaya, H. (2013). *Y Kuşağının Kariyer Algısı, Kariyer Değişimi ve Liderlik Tarzı Beklentilerinin Araştırılması*. Dergipark: <https://dergipark.org.tr> adresinden alındı
- Akolaş, D. A. (2009). Teknoloji yönetimi ve teknoloji yönetim süreci. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(2), 203-218. Mayıs 14, 2021 tarihinde <http://aksarayiibd.aksaray.edu.tr/tr/pub/issue/22557/241016> adresinden alındı
- Aksu, A. A., & Ehtiyar, V. R. (2007). *Turizm işletmelerinde çağdaş yönetim teknikleri-A. Akın Aksu*. Ankara: Detay Yayıncılık .
- Aldemir, C. (1997). *Örgüt kuramı*. İzmir: Ege Üniversitesi İ.İ.B.F.
- Alpugan, O., Demir, M. H., Oktav, M., & Uner, N. (1997). *İşletme ekonomisi ve yönetimi*. İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım.
- Altıntuğ, N. (2012). Kuşaktan kuşağa tüketim olgusu ve geleceğin tüketici profili. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 204.
- Arıkboğa, F. Ş. (2007). Yönetim ve organizasyon. Mayıs 7, 2021 tarihinde <http://auzefkitap.istanbul.edu.tr/kitap/kok/yonetimveorgau242.pdf> adresinden alındı
- Arslan, M. (2018). İşletme yönetimi 2 :İşletmelerde yönetim ve organizasyon. Harran Üniversitesi. Mayıs 7, 2021 tarihinde <http://birecik.harran.edu.tr/assets/uploads/sites/21/files/isletme-yonetimi-2-19022018.pdf> adresinden alındı
- Asunakutlu, T. (2001). Klasik ve neo-klasik dönemde örgütsel güvenin karşılaştırılması üzerine bir deneme. *Muğla Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*(5). Mayıs 10, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/217405> adresinden alındı
- Ateş, H., & Banazılı, A. M. (2019). Modern, postmodern ve postbürokratik kamu yönetimi yaklaşımları. *ASSAM-UHAD*, 6(13), 55-64. Mayıs 13, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/705391> adresinden alındı

- Baran, A. (2018). X ve Y kuşağı mensubu satış danışmanlarının motivasyon faktörleri arasındaki farklılıklar; otomotiv sektöründe bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Programı. dergipark.org.tr adresinden alındı
- Başaran, İ. E. (1989). *Yönetim*. Ankara: Umut Yayın Dağıtım.
- Başgöze, P., & Bayar, N. A. (2015). Eko otellerden hizmet satın alımında kuşaklar arası farklılaşmalar üzerine bir çalışma. *Sosyo Ekonomi Dergisi*.
- Baybaş, B. K., & Şahin, S. (2018). Teknoloji üzerine diyalog geliştirmeye dayalı kuşaklar arası bir odak grup çalışması. *Dokuz Eylül Üniversitesi Dergisi*, 5(2), 82-97. Mayıs 15, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/deuefad/issue/39919/453429> adresinden alındı
- Bayhan, V. (2004). Milenyum ve (Y) kuşağı gençliğinin sosyolojik bağlamı. *Gençlik Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 8-25.
- Bayhan, V. (2016). *Gençlik ve kuşaklar: Kuşaklara göre gençliğin değer ve davranışları*. Bursa: Dora Yayınları.
- Bayrak, H. (2019, Ağustos 23). Mays 15, 2021 tarihinde <https://dijilopedi.com/2019-tuik-hanehalki-bilisim-teknolojileri-kullanım-arastirmasi/> adresinden alındı
- Bolat, T., Aytemiz Seymen, O., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- btm.istanbul/blog*. (tarih yok). Mayıs 14, 2021 tarihinde <https://btm.istanbul/blog/2020-yilinda-one-cikan-5-teknolojik-gelisme> adresinden alındı
- Bursalıoğlu, Z. (2016). *Eğitim yönetiminde teori ve uygulama*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara : Siyasal Kitabevi.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A., E, & Aydın, E. M. (2011). *Organizasyon ve yönetim*. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Cesur, D. (2014, Mayıs 16). *Yöneticiler için iletişim neden önemlidir?* Haziran 4, 2021 tarihinde <http://www.halklailiskiler.com/yoneticiler-icin-iletisim-neden-onemlidir.html> adresinden alındı
- Çetin Aydın, G., & Başol, O. (2014). X ve Y kuşağı: Çalışmanın anlamında bir değişme var mı? *Electronic Journal of Vocational Colleges*.
- Çetin, C., & Karalar, S. (2016). X, Y ve Z kuşağı öğrencilerin çok yönlü ve sınırsız kariyer algıları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14(28), 157-197. Mayıs 2021, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/660882> adresinden alındı

- Daft, R. (1997). *Management*. The Dryden Press.
- Daft, R. (2014). *Understanding the theory and design of organizations*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Daloğlu, E. S. (2013). Çalışma algısı üzerine kuşaklararası bir analiz (Yüksek Lisans Tezi). İzmir: Yaşar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Nisan 2021 tarihinde <https://dspace.yasar.edu.tr/xmlui/bitstream/handle/20.500.12742/5996/TEZ-0155.pdf?sequence=1> adresinden alındı
- Deneçli, C., & Deneçli, S. (2012). Nabza göre şerbet, kuşağa göre etkinlik: Eğlencenin pazarlanması ve kuşaklar. *Pazarlama ve İletişim Kültürü Dergisi*. Mayıs 4, 2021 tarihinde <https://www.gazetemizmir.com/> adresinden alındı
- Derdiyok, T. (2018). *Kalite yönetimi*. Ankara: Berikan Yayınevi.
- Doğan, D. (2018, Şubat 4). *Kalitenin boyutları*. Mayıs 13, 2021 tarihinde <https://duygudogan.wordpress.com/2018/02/04/kalitenin-boyutlari/> adresinden alındı
- Efil, İ. (1999). *İşletmelerde yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Alfa Yayınları.
- EREN, E. (1990). *İşletmelerde Stratejik planlama ve yönetim*. İstanbul: Küre Ajans.
- EREN, E. (1997). *İşletmelerde stratejik yönetim ve işletme politikaları*. İstanbul: Der Kitapevi.
- Eren, E. (2009). *Yönetim ve organizasyon*. İstanbul: Beta Basım A.Ş.
- Ergün Doğanbaş, Z. (2017, Eylül). Dönüşümcü liderlik ile iş tatmini arasındaki ilişkinin incelenmesi: kuşaklar arası farklılık (Yüksek Lisans Tezi.). Ankara: Çankaya Üniversitesi
- Erol, E. (1993). *Yönetim psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Erserim, G. (2019). *Kuşaklar arasında e-ticaret'e yönelik tutum farklılıklarının değerlendirilmesi (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Esen, H. Ö. (1998). *İşletme yönetiminde sistem yaklaşımı*. İstanbul: Alfa Basım Yayım Dağıtım.
- Etlican, G. (2012). *X ve Y kuşaklarının online eğitim teknolojilerine karşı tutumlarının karşılaştırılması*. Nisan 25, 2020 tarihinde Bahçeşehir Üniversitesi: <http://acikerisim.bahcesehir.edu.tr/> adresinden alındı
- Evlek, M. (2019). Çalışma hayatında kuşaklar arası çatışma: Almanya ve Türkiye'de Z kuşağı üzerine bir inceleme (Yüksek Lisans Tezi) . İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- Freestone, O., & Mitchell, W. (October). Generation Y attitudes towards e-ethics and internet-related misbehaviours. *Journal of Business Ethics*, 121-128.
- Göçmen, S. (2018). X ve Y kuşaklarının yönetim algıları: kurumsal işletmelerde nitel bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi.
- Göksel, A., & Güneş, G. (2017). *Kuşaklar arası farklılaşma: X ve Y kuşaklarının örgütsel sessizlik davranışı*. Nisan 25, 2020 tarihinde Dergipark: <https://dergipark.org.tr/tr/pub/gaziuiibfd/issue/36599/417291> adresinden alındı
- Gülay, D. (2019). İşletmelerde yönetim stratejisi ve stratejik kararlar (Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gündüz, Ş., & Pekçetaş, T. (2018). Kuşaklar ve örgütsel sessizlik/seslilik . *İşletme Bilimi Dergisi (JOBS)*, 92.
- Güney, S. (2014). *İnsan kaynakları yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- <https://cbddo.gov.tr/>. (2021, Haziran 05).
- <https://ikiletisim.wordpress.com>. (2014, Eylül 03). Mayıs 02, 2021 tarihinde İK&İletişim Web Sitesi: <https://ikiletisim.wordpress.com/2014/09/03/z-kusagi-gumbur-gumbur-geliyor/> adresinden alındı
- <https://sozluk.gov.tr/>. (2020, Kasım 14). Türk Dil Kurumu Sözlükleri: <https://sozluk.gov.tr/> adresinden alındı
- <https://www.manpower.com.tr>. (2021). Mayıs 5, 2021 tarihinde ManpowerGroup Web Sitesi: <https://www.manpower.com.tr/blog/z-kusagi-nedir-z-kusagi-ozellikleri-nelerdi> adresinden alındı
- <https://www.tuik.gov.tr/>. (2020, Ağustos 28). Mayıs 15, 2021 tarihinde <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Girisimlerde-Bilisim-Teknolojileri-Kullanım-Arastirmasi-2020-33677> adresinden alındı
- İlhan, Ü. D. (2019). *Kuşaklar açısından çalışma değerleri ve örgütsel bağlılık*. Ankara: Nobel Bilimsel Eserler. Nisan 2021 tarihinde <https://www.researchgate.net/publication/337076141> adresinden alındı
- İnce, F. (2018). *Kuşaklar arası etkin iletişim ve davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- İndigo. (2017, Şubat 16). Nisan 30, 2021 tarihinde İndigo Web Sitesi: <https://indigodergisi.com/2017/02/z-kusagi-calisma-onceligi/> adresinden alındı
- Kaçar, S. (2019, Nisan). X, Y ve Z kuşaklarının yönetim tarzlarının karşılaştırılması örnek bir işletme araştırması (Yüksek Lisans Tezi). Yalova: Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .

- Kaleli, B. (2019). Beş faktör kişilik özellikleri ile iş değerleri ilişkisinin kuşaklar kapsamında analizi (Yüksek Lisans Tezi). Manisa: Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü . 2021 tarihinde dergipark.gov.tr adresinden alındı
- Kalinkara, V. (2010). Yaşlı bireyler için yaşam çevresinin ergonomik tasarımı. *Yaşlı Sorunları Araştırma Dergisi*, 54-64. Mayıs 15, 2021 tarihinde https://www.researchgate.net/publication/298341440_KALINKARA_V_2010_Yasli_bireyler_icin_yasam_cevresinin_ergonomik_tasarimi_Yasli_Sorunlari_Arastirma_Dergisi_1_54-64 adresinden alındı
- Keleş, H. N. (2011). Y kuşağı çalışanlarının motivasyon profillerinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2). Mayıs 4, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/150976> adresinden alındı
- Koca, M. (2018). 68 Öğrenci olayları ve üniversitelerde politik şiddet. *Birey ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1), 87-109. Mayıs 6, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/birtop/issue/39520/433155> adresinden alındı
- Koçel, T. (1984). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Yayını.
- Koçel, T. (2003). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Basın Yayım Dağıtım A.Ş.
- Kon, B. (2017, Mayıs 15). *Humanica*. Nisan 26, 2021 tarihinde Humanica Web Sitesi: <http://www.humanica.com.tr/kusaklari-anlamak-yonetmek/> adresinden alındı
- Levickaite, R. (2010). Generations X, Y, Z: How social networks form the concept of the worldwithout borders (the case of Lithuania). *LIMES: Cultural Regionalistics*, 3(2), 170-183.
- Macky, K., Gardner, D., & Forsyth, S. (2008). Generational differences at work: Introduction and Overview,. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8), 857-861.
- Mücevher, M. H. (2015). *X ve Y kuşağının birbirlerine karşı özellik ve etkileşim algıları: SDÜ örneği*. Nisan 8, 2021 tarihinde www.apikam.org.tr adresinden alındı
- Nişancı, Z. N. (2015). Geçmişten günümüze yönetim tarzları. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 257-294.
- Ömeroğlu, S. S. (2021). [www.emo.org.tr](https://www.emo.org.tr/ekler/1071a1452b40720_ek.pdf?tipi=46&turu=X&sube=0). Mayıs 14, 2021 tarihinde https://www.emo.org.tr/ekler/1071a1452b40720_ek.pdf?tipi=46&turu=X&sube=0 adresinden alındı
- Özalp, İ. (1998). *Yönetim ve organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.
- Özalp, İ. (2005). *Uluslararası işletmecilik*. Eskişehir: Gülen Ofset.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme yönetimi*. Ankara: Nisan Kitabevi Ders Kitapları Yayınları.

- Özdemir, S. M. (2011, Nisan). Toplumsal değişme ve küreselleşme bağlamında eğitim ve öğretim programları: kavramsal bir çözümleme. *Ahi Evran Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1). Mayıs 5, 2021 tarihinde <https://kefad.ahievran.edu.tr/Kefad/ArchiveIssues/PDF/4abcbb21-5b53-e711-80ef-00224d68272d> adresinden alındı
- Parry, E., & Urwin, P. (2011). Generational differences in work values: A review of theory and evidence. *International Journal of Management Reviews*, 79-96. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2010.00285.x> adresinden alındı
- Paşaoğlu, D., Tokgöz, N., Şakar, N., Ergun Özler, N. D., & Özalp, İ. (2013). *Yönetim ve organizasyon* (1 b.). Eskişehir: Anadolu Üniversitesi. Mayıs 9, 2021 tarihinde https://www.ders.es/yonetim_organizasyon.pdf adresinden alındı
- Saroğlu, H. (1999). Çağdaş yönetim yaklaşımları ile postmodern yönetim yaklaşımının karşılaştırılması. *Öneri Dergisi*, 2(11), 217-222. Mayıs 13, 2021 tarihinde <http://hdl.handle.net/11424/6766> adresinden alındı
- Seymen, A. (2017). Y ve Z kuşak insanı özelliklerinin Millî Eğitim Bakanlığı 2014-2019 stratejik programı ve TÜBİTAK vizyon 2023 öngörülerini ile ilişkilendirilmesi. *Kent Akademisi Dergisi*.
- Sökmen, A. (2010). *Yönetim ve organizasyon*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Süral Özer, P., Eriş, E. D., Nezcan, Ö., & Özmen, T. (2013). Kuşakların farklılaşan iş değerlerine ilişkin emik bir değerlendirme. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*.
- Şahbaz, E. (2019). *Çalışma yaşamında Y ve Z Kuşağının liderlik tipi algılarının karşılaştırılması: Turizm sektöründe bir araştırma (Yüksek Lisans Tezi)*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, A. (2004). Yönetim kuramları ve motivasyon ilişkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Mayıs 10, 2021 tarihinde <http://dergisosyalbil.selcuk.edu.tr/susbed/article/view/747> adresinden alındı
- Şenbir, H. (2004). *Z son insan mı?* İstanbul: Okuyan US Yayın.
- Taş, H. Y., Demirdöğmez, M., & Küçükoğlu, M. (2017). Geleceğimiz olan Z kuşağının çalışma hayatına muhtemel etkileri. *Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi (OPUS)*, 1034.
- Taylor, P., & Scott, K. (2010). *Millenials, a portrait of generation next: Confident. connected. Open to Change*. Washington DC: Pew Research Center.
- Tekin, M. (2015). *Çalışma yaşamında kuşaklar ve iş yaşamında incelenmesi (Yüksek Lisans Tezi)*. Isparta: Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü .
- Tezcan, M. (1997). *Gençlik sosyolojisi ve antropolojisi araştırmaları*. Ankara: Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları. Mayıs 5, 2021 tarihinde

<https://dspace.ankara.edu.tr/xmlui/handle/20.500.12575/9065?show=full>
adresinden alındı

Ticari Hayat. (2017, Şubat 16). Nisan 30, 2021 tarihinde Ticari hayat Web Sitesi:
<http://www.ticarihayat.com.tr/haber/Z-Kusaginin-calisma-onceligi-Maas-degil-sosyal-sorumluluk/3561> adresinden alındı

Tosun, K. (1992). *İşletme yönetimi genel esaslar*. İstanbul: Savaş Yayınları.

Toynbee , A. (1978). *Tarih bilinci*. İstanbul: Bateş Yayınları.

tr.wikipedia.org. (2021, Şubat 18). Mayıs 11, 2021 tarihinde
https://tr.wikipedia.org/wiki/Ludwig_von_Bertalanffy adresinden alındı

TUİK. (2020, Mayıs 15). Mayıs 02, 2021 tarihinde TUİK Web Sitesi:
<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Istatistiklerle-Genclik-2019-33731>
adresinden alındı

Tuncer, D., Ayhan, D. Y., & Varoğlu, D. (2008). *Genel işletmecilik bilgileri*. Ankara: Siyasal Kitabevi.

Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği. Nisan 26, 2021 tarihinde Türkiye Kurumsal Yönetim
Derneği Web Sitesi:
<http://www.tkyd.org/files/downloads/hakimizda/TKYD%20Kurumsal%20Yonetim%20Nedir%202017.pdf> adresinden alındı

Uslu Divanoğlu, S. (2021, Nisan 23). *Kuşak Farklılıklarının politik pazarlama ve siyasal
iletişim açısından değerlendirilmesi*. Turkish Studies:
<https://turkishstudies.net/DergiTamDetay.aspx?ID=12791> adresinden alındı

www.btpartner.com.tr. (tarih yok). Mayıs 15, 2021 tarihinde
<http://www.btpartner.com.tr/portfolio/tuik-2013-hanehalki-bilisim-teknolojileri-kullanım-arastirmasini-yayinladi/> adresinden alındı

www.egitimcaddesi.com. (2016, Eylül 15). Mayıs 02, 2021 tarihinde Eğitim Caddesi Web
Sitesi: <http://www.egitimcaddesi.com/z-kusagi-cocuklarini-taniyor-muyuz/>
adresinden alındı

www.msxlabs.org. (2021, Mayıs 11). <https://www.msxlabs.org/forum/muhendislik-bilimleri/19503-teknoloji-nedir.html> adresinden alındı

Yalçın, M. (2020). *Yetenek yönetiminde kuşaklar ve iş tatmini*. Ankara: İKSAD
Publishing House. Nisan 2021 tarihinde <https://iksadyayinevi.com/> adresinden
alındı

Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-38. Haziran 5, 2021 tarihinde
<https://dergipark.org.tr/tr/pub/trakyaibf/issue/43037/504359> adresinden alındı

Yenisu, E., Şahin, F., & Öztekkeli, H. (2019). yönetim düşüncesinin evriminde sistem kuramının etkileri: kavramsal bir çözümleme. *Akademi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(18). Mayıs 10, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asbider/issue/48571/616909> adresinden alındı

Yörükoğulları, E., & İhsanoğlu, E. (2013). *Bilim ve teknoloji tarihi*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi.

Yüksekbilgili, Z. (2013, Bahar). Türk Tipi Y Kuşağı. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(45), 342-353. Mayıs 6, 2021 tarihinde <https://dergipark.org.tr/tr/pub/esosder> adresinden alındı

Zemke, R., Raines, C., & Filipczak, B. (1999). *Generations at work : Managing the clash of veterans, boomers, xers, and nexters in your workplace*. New York: AMACOM.



EKLER

Ek-1. Anket Formu

Değerli Katılımcı;

Bu çalışma, teknolojinin hızlı geliştiği çağımızda gelişen teknolojinin X,Y,Z kuşaklarının yönetim algılarında yarattığı farklılıkların ve farklılıklar üzerindeki etkilerini belirlemek üzere gerçekleştirilmiştir.

Buradan ulaşılan veriler, araştırma dışında kullanılmayacaktır. Araştırmanın amacına ulaşması için ankette bulunan ifadeleri dikkatle okuyup, objektif olarak cevap vermeniz gerekmektedir. Size en uygun seçeneğe “X” işareti ile işaretleyiniz.

Katılımınız ve katkılarınız için teşekkür ederim.

Yeliz POLAT

DEMOGRAFİK BİLGİLER

1. Cinsiyetiniz:

☐ Kadın ☐ Erkek

2.Doğum Yılıınız :

☐ 1965-1979 ☐ 1980-2000 ☐ 2001 ve sonrası

3.Çalıştığınız Kurum :

☐ Kamu ☐ Özel

4.Çalışılan İşteki Pozisyonuz :

☐ Memur ☐ İşçi ☐ Şef ☐ Müdür Yrd. ☐ Müdür-Üst Düzey Yönetici

5.Eğitim Düzeyiniz :

☐ İlköğretim/Ortaöğretim ☐ Lise ☐ Önlisans ☐ Lisans ☐ Lisansüstü- Doktora

ANKET FORMU

Aşağıdaki sütunda yer alan ifadeleri 1 ile 5 arasında değerlendiriniz. 1 seçeneği “Kesinlikle Katılmıyorum”, 2 seçeneği “Katılmıyorum”, 3 seçeneği “Kararsızım”, 4 seçeneği “Katılıyorum”, 5 seçeneği “Kesinlikle Katılıyorum” anlamını taşımaktadır.

		1	2	3	4	5
1	Çalıştığım örgütte otoriter yöneticilerden hoşlanmam.					
2	Çalıştığım örgütte üstlerle olumlu/olumsuz konularda kolay iletişim kurmak isterim.					
3	Çalıştığım örgütte ekip ile birlikte çalışmayı tercih ederim.					
4	Çalıştığım örgütte bireysel çalışmayı tercih ederim.					
5	Çalışma saatlerinin uzun ve yorucu olması motivasyonumu etkiler.					
6	Çalışma saatlerinde evden veya esnek çalışmayı tercih ederim.					
7	Çalışma hayatında iletişim şekli resmi olmalıdır.					
8	Çalıştığım örgütte hiyerarşik yapılanma gereklidir.					
9	Çalıştığım örgütte kendimden yaşça büyük/küçük çalışanların fikirlerinden yararlanırım.					
10	Çalıştığım örgütte çalışanların iş yapma şekli ile yaşı arasında ilişki olduğunu düşünüyorum.					
11	Çalıştığım örgüt değişime açık ve değişimi destekler bir yönetim anlayışına sahiptir.					
12	Teknoloji çalışma hayatının vazgeçilmez unsurudur.					
13	Mobil teknoloji çalışma hayatının vazgeçilmez unsurudur.					
14	Gündelik hayatta olduğu gibi iş hayatında da online kaynaklardan ve bilgi/iletişim teknolojilerini kullanırım.					
15	Çalışma hayatında teknolojiden faydalanmak iş sürecini hızlandırıp kolaylaştırıyor.					

16	Örgütler,firmalar gibi kurumsal yapıda yer alan her kademedeki çalışan teknolojik gelişmeleri takip etmelidir.					
1 7	Gelişen teknolojiyi takip etmek, çalışma hayatında teknolojiyi kullanmada yaşın önemi olduğunu düşünüyorum.					
1 8	Çalışma hayatında teknolojik araçların ve bunların gelişiminin kullanımının kuşaklar arasında çatışma yaratacağına inanıyorum.					
1 9	Günlük hayatta elektronik iletişim araçlarının sık kullanılması gerektiğini düşünüyorum.					
2 0	Günümüzde ve gelecekte kullanacağımız teknolojik gelişmelerin ortaya çıkaracağı tehdit ve fırsatlar hakkında bilgim var.					
2 1	Dijital çağda kullanılacak teknoloji ile ilgili örgütlerin şimdiden hazırlık yaptığını düşünüyorum.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yeliz POLAT

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Ankara Üniversitesi Dil-Tarih ve Coğrafya
Fakültesi Bilgi ve Belge Yönetimi Bölümü

Yüksek Lisans Öğrenimi : Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü
İşletme Ana Bilim Dalı İnsan Kaynakları
Yönetimi Bilim Dalı Tezli Yüksek Lisans Programı

Bildiği Yabancı Diller : İngilizce

İş Deneyimi

Stajlar : Adnan Ötüken İl Halk Kütüphanesi / TRT Kütüphanesi /
ODTÜ Kütüphanesi

Çalıştığı Kurumlar : Bimel Elektronik Mamulleri San. Paz. Ltd. Şti
Ufuk Üniversitesi

Tarih: : 07/06/2021